

MYSTERY SHOPPING KELAN ASIAKASPALVELUN LAADUN KEHITTÄJÄNÄ

Kati Pihlaja

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Sosiaalialan koulutusohjelma
Ylempi AMK -tutkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

KATI PIHLAJA:

Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä

Opinnäytetyö 135 sivua, josta liitteitä 15 sivua.
Huhtikuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kansaneläkelaitoksen eli Kelan toimistoissa face-to-face asiakaspalvelussa laadullisena arviointimenetelmänä käytettävän mystery shoppingiin, eli haamuasiointiin liittyviä kokemuksia palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten näkökulmasta. Mystery shopping antaa tietoa siitä, miten Kelan palvelumalli toteutuu asiointitilanteessa. Opinnäytetyössä analysoitiin mystery shoppingin hyödyllisyyttä, sen toteutukseen liittyviä seikkoja, sekä kehittämiskohteita.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisesti ja aineiston analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluivat 16 vakuutuspiiriä, joissa mystery shopping on ollut käytössä vuonna 2011. Palveluneuvojille ja lähiesimiehille lähetettiin omat kyselylomakkeet. Kyselyyn vastasivat palveluneuvojista 53 % (44/83) ja lähiesimiesten kyselylomakkeista palautui 76 % (22/29). Analysoitava tutkimusaineisto koostui näistä vastauksista.

Tutkimustulosten mukaan palveluneuvojilla ja heidän lähiesimiehillään on hyvin samansuuntaiset kokemukset mystery shoppingista. Mystery shoppingin koetaan parantavan Kelan asiakaspalvelun laatua tietyin edellytyksin. Mikäli haamuasiakas on objektiivinen ja hyvin valmistautunut tilanteeseen, voidaan mystery shoppingista saada totuudenmukaista kuvaa palvelumallin toteutumisesta Kelassa.

Opinnäytetyön tutkimusaineistossa esitettiin kehitysehdotuksia mystery shoppingin toteutukseen jatkossa. Mystery shoppingin toteuttajiksi toivotaan ammattimaisia haamuasiakkaita, joiden asiointien aiheet ovat useista eri elämäntilanteista, asiointikertoja tulisi olla enemmän vakuutuspiireissä ja mystery shopping tulisi toteuttaa vähintään muutamana kerran vuodessa ilman ennakoilmoitusta. Työyhteisöviestintä ja sen periaatteet ovat merkittävässä roolissa mystery shopping tulosten hyödyntämisessä ja asiakaspalvelun toimintatapojen muuttamisessa. Avoin, rakentavassa hengessä ja yhtenäisellä viestintästrategialla tapahtuva tiedottaminen ja palautteen anto vakuutuspiireissä tekevät mystery shoppingista arviointivälineen, jonka voidaan kokea hyödyttävän palveluneuvojan työtä enemmän. Onnistunut viestintä lisää palveluneuvojien sitoutumista mystery shoppingiin ja siten myös palvelun laadun kehittämiseen.

Opinnäytetyön liitteet 3, 4 ja 5 on poistettu tästä julkisesta versiosta, koska ne kuuluvat salassa pidettävään tietoon.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiakaskokemuksen johtaminen, haamuasiakas, Kela, mystery shopping, palvelumalli, palvelun laatu, työyhteisöviestintä

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

KATI PIHLAJA:

Mystery Shopping as a Method to Improve Kela's Customer Service Quality

Master's thesis 135 pages, appendices 15 pages.

April 2013

The objective of my study was to find out customer servants' and their immediate supervisors' experience of mystery shopping as a qualitative method for improving Kela's (the social insurance institution of Finland) customer face-to-face service. Mystery shopping gives information on how well Kela's service model is used in customer service situations. The usefulness, management and development of mystery shopping is analyzed in this Master's thesis.

This was a qualitative research. The target population consisted of 16 insurance regions where mystery shopping was in use in 2011. Customer advisors and their superiors were sent different questionnaires. Altogether 53% (44/83) of the customer advisors and 76% (22/29) of immediate supervisors completed the questionnaire. This data were analyzed using theory-driven content analysis.

The results indicate that customer advisors and their immediate superiors have similar experience of mystery shopping. Mystery Shopping is perceived to improve the quality of customer service under certain conditions. Mystery shopping can give a truthful account how Kela's service model is realized in customer service situations provided that the mystery shopping method is used properly. This means a well prepared mystery shopper, who remains objective in the situation.

This thesis also presents suggestions for further development of mystery shopping. The mystery shoppers should be professionals whose cases cover variety of life situations, their visits should be more frequent in insurance regions, a few times a year, and without prior notice. Communications in the work community and its principles play a significant role in putting mystery shopping results into practice and changing the course of service action. Open, in constructive spirit and common communication strategy made notice and feedback make mystery shopping an indicator, that can be more useful in customer advisors' work. Successful communication makes customer advisors committed to mystery shopping and also improves service quality.

Thesis appendices 3, 4 and 5 are not included in this public version, as they are confidential information.

Keywords: customer orientation, customer experience management, Kela, mystery shopper, mystery shopping, service model, quality of service, workplace communication

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	7
3.1 Taustatietoa Kelasta	9
3.2 Kelan strategia 2013 – 2016.....	11
3.3 Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäminen	14
3.3.1 Havainnointi osana palvelun laadun kehittämistä.....	19
3.3.2 Asiakastiedon seuranta Kelassa	20
3.3.3 Mystery shoppingin toteutus Kelassa	21
3.3.4 Yksittäisen asiakaskohtaamisen tutkimisen ja mittaamisen merkitys Kelassa	24
4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	26
4.1 Palvelun laatu ja sen kehittäminen.....	26
4.1.1 Palvelun laadun johtaminen	33
4.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	36
4.2 Asiakaslähtöisyys on yrityksen toiminnan ydin.....	40
4.3 Mittarit palvelun laadun kehittäjinä	45
4.4 Mystery shopping mittaa asiakaskokemusta.....	51
4.5 Onnistunut työyhteisöviestintä tukee palvelun laadun kehittämistä organisaatiossa	55
4.5.1 Palaute tärkeä osa työyhteisöviestintää.....	57
4.5.2 Työyhteisöviestintä Kelassa.....	63
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	69
5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	69
5.2 Opinnäytetyön aineiston keruu	73
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	79
6.1 Tutkimustulosten näkökulmat	79
6.2 Palvelun laadun kehittäminen mystery shoppingin avulla.....	79
6.3 Mystery shopping tulosten hyödyntäminen asiakaspalvelun laadun kehittämisessä	85
6.4 Asiakaslähtöisyyden toteutuminen mystery shoppingin avulla	89
6.5 Työyhteisöviestinnän merkitys mystery shoppingin onnistumiselle	92
6.6 Mystery shopping palautteen näkökulmasta	95
6.7 Mystery shoppingin vahvuudet ja heikkoudet nykyhetkessä.....	100
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	103
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	106
LÄHTEET.....	115
LIITTEET	121
Liite 1. Kelan organisaatiokaavio	121
Liite 2. Kelan strategian mukaiset tavoitteet 2013–2016.....	122
Liite 3. Kelan palvelumalli	123
Liite 4. Kelan asiakaspalvelun palveluprosessi.....	124
Liite 5. Kelan palvelun laatu – tutkimuksen arviointikriteeristö.....	125
Liite 6. Tutkimuslupa.....	126
Liite 7. Kirje vakuutuspiirien asiakaspalvelusta vastaaville esimiehille.....	126
Liite 8. Kyselylomake palveluneuvojille	128
Liite 9. kyselylomake asiakaspalvelusta vastaaville lähiesimiehille.....	130

1 JOHDANTO

Kansaneläkelaitoksen, eli Kelan asema, tehtävät ja hallinto on säädetty Perustuslaissa 11.6.1999/731 19 §:ssa, Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa 17.8.2001/731, ja Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Kelan asema ainoana sosiaaliturvaa laajalla konseptilla tarjoavana laitoksena asettaa sen erityisasemaan. Kela pyrkii luomaan asiakkailleen arvoa merkityksellisillä kokemuksilla ja Kelassa palvelun laadulle on asetettu ytimekkäästi tavoite - tarjota parasta palvelua.

Kelan strategiassa (2013–2016) on kirjoitettu toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutuksesta strategiaan ja myös asiakaslähtöisyyden näkökulma tulee strategiassa vahvasti esille. Strategiassa käytetään asiakasymmärryksen käsitettä. Asiakkaiden palvelutarpeet muuttuvat ja monipuolistuvat ja Kela haluaa entistä vahvemmin huomioida palvelutoiminnassaan erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja väestön ikääntymisen. Verkko-palvelut ja muut uudet palvelut korvaavat yhä useammin perinteisemmät asiointitavat. Kela kehittää organisaatioiden rajat ylittäviä palveluketjuja asiakkaiden näkökulmasta yhdessä kumppaneiden kanssa. Lisääntyvä eriarvoistuminen yhteiskunnassa korostaa Kelan merkitystä sosiaaliturvan asiakasläheisenä toimijana ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Kelan toiminnan tavoitteena on edistää yhteiskunnallista vakautta ja kasvat tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset asettavat toiminnalle haasteita. (Kela: Kelan strategia 2013–2016 2012, 2.)

Asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi Kelassa on otettu käyttöön toimisto- ja puhelinpalvelussa laadullinen arviointimenetelmä mystery shopping, joka antaa tietoa Kelan palvelumallin toteutumisesta. Mystery shopping (haamuasiointi) on väline, jota yritykset käyttävät esimerkiksi palvelun, ruoan laadun ja muunlaisten kokemusten mittaamiseen päivittäisessä asiointissa. Mystery shoppingia pidetään yhtenä tehokkaimmista menetelmistä, joiden avulla yritykset yrittävät parantaa palvelun laatua ja tarjota nopeaa palvelua samanaikaisesti. Arviointimenetelmän tuottamien tulosten avulla yritykset saavat tietoa kehittämiskohteista ja voivat palkita työntekijöitään asianmukaisesti. Menetelmä luo kilpailuetua yrityksille, joten mystery shopping koetaan tarpeelliseksi menetelmäksi. (The essential guide to mystery shopping 2010, 4.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten kokemuksia siitä, miten mystery shopping toimii palvelun laadun kehittäjänä Kelassa

toimistoasioinnissa, face-to-face tilanteissa. Opinnäytetyön myötä mystery shoppingista saadaan toivottavasti Kelassa vielä enemmän hyötyä arkiseen palveluneuvojan ja asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten työhön, lisäksi mystery shopping tulee tunnetummaksi vakuutuspiireissä. Kela on asettanut toiminnalleen strategisen vision ”Parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämänvoimaa”. Tämän asiakaslupauksen lunastamiseksi Kelan tulee kehittää jatkuvasti toimintaansa ja toiminnan tulee olla kilpailukykyistä. Opinnäytetyön ohjaavana elementtinä on asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen. Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä tärkeää on asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutuksen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas, 2011, 52). Tässä opinnäytetyössä arvioidaan mystery shoppingin toteutusta ja vaikuttavuutta.

Kelan kenttäosasto on tilannut opinnäytetyön ja opinnäytetyö tulee toivon mukaan olemaan yksi strateginen osatekijä palvelun laadun kehittämisessä. Palveluneuvojien ja lähiesimiesten kokemukset mystery shoppingista ovat niin sanottua hiljaista tietoa, joka kertoo konkreettisista havainnoista ja kokemuksista, joista ei ole aikaisemmin kerätty tietoa systemaattisesti. Honkala & Jounelan (2000, 173) mukaan kokeneilla ihmisillä on paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto ja kokemus ovat läheistä sukua toisilleen. Hiljaista tietoa tutkineen japanilaisen Nonaka Ikujiro ajattelussa punaisena lankana on se, että tiimi on aina etevämpi kuin jäsentensä osaamisen summa. Yrityksen menestyksen edellytyksenä on, että hiljaiset kyvyt ja taidot muuttuvat ja siirtyvät osaksi organisaation koodistoa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska mystery shopping toteutettiin ensimmäisen kerran Kelan jokaisessa vakuutuspiirissä vuonna 2012. Ajankohtaisuudesta kertoo Kelan hallituksen 8.11.2012 hyväksymä uusi tulokorttiin lisätty palvelun laatua arvioiva mittari: palvelumallin toteutuma - %, joka otetaan käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 2013. Mittari kertoo, kuinka monta prosenttia tutkituista asiakaspalvelutilanteista toteutuu asiakaspalvelutilanteista kokonaisuudessaan palvelumallin mukaisesti. Tulokortin tavoitteena on, että mittari nousee kymmenen prosenttia lähtötasostaan vuosittain. (Kela: Matka kohti uutta Kelaa jatkuu 2012; Kelan tulokortti 2013–2016.)

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Kelan toimistoissa välittömässä asiakaspalvelussa käytettävän mystery shoppingiin liittyviä kokemuksia ja siitä nousevia merkityksiä palvelun laadun kehittäjänä. Erityinen mielenkiinto on mystery shopping arviointiprosessin lopputuotteen, eli tulosten hyödyntämisessä; miten menetelmän tuloksia on hyödynnetty ja osataanko niitä hyödyntää mahdollisimman optimaalisesti. Tulosten hyödyntämiseen liittyy palautteen antotapa, eli miten mystery shoppingista saatu palautte viestitään arvioinnin kohteena oleville palveluneuvojille. Tällä hetkellä tulosten prosessointi toteutetaan hyvin eri tavoin vakuutuspiireissä ja siitä ei ole aikaisemmin kerätty tietoa. Tarkoituksena on kehittää tapaa, jolla mystery shopping tuloksia puretaan palveluneuvojille, sekä muuttaa toimintatapoja tarvittaessa. Tämä opinnäytetyö antaa Kelan kenttäosastolle tietoa vakuutuspiirien käytänteistä ja havainnoista, jota he voivat mallintaa.

Lisäksi tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan edelleen kehittää asiakaspalvelua, sekä mystery shoppingia. Opinnäytetyön myötä mystery shoppingista saadaan toivottavasti Kelassa vielä enemmän hyötyä arkiseen palveluneuvojan ja asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten työhön. Opinnäytetyön myötä mystery shopping tulee tunnetummaksi vakuutuspiireissä ja aiheesta käydään keskustelua entistä enemmän.

Opinnäytetyön kohdejoukkoon kuuluvat Kelan asiakaspalvelussa työskentelevät palveluneuvojat ja heidän lähiesimiehensä, jotka vastaavat asiakaspalvelusta. Kysely kattaa kaikki ne vakuutuspiirit, joissa mystery shopping on ollut käytössä vuonna 2011. Kaikkiaan vakuutuspiirejä on kuusitoista kappaletta. Mystery shoppingin laajuus on ollut vuonna 2011 kolmekymmentä käyntiä kuudessatoista vakuutuspiirissä, yhteensä 480 haamuasiointia. Opinnäytetyössä huomioidaan vakuutuspiirien kokojen erot, siten että niistä vakuutuspiireistä, joissa palveluneuvojia on suhteessa enemmän, lähetetään enemmän kyselyitä, samoin toimitaan lähiesimiesten suhteen.

Kansaneläkelaitoksessa on vain yksi ja ainut laatukäsite: parasta palvelua. (Kela: Kelan strategia 2013–2016 2012, 2). Siihen tähtääminen ja sen saavuttaminen edellyttävät koko organisaation muutoshalukkuutta ja ennen kaikkea henkilöstön sitoutuneisuutta työtehtäviin. Tällä opinnäytetyöllä saadaan tietoa asiakaspalveluun kuuluvan henkilöstön;

palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten näkemyksistä oman työn kehittäjinä ja siten myös palvelun laadun kehittäjinä.

Opinnäytetyötä ohjaavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia palveluneuvojilla ja asiakaspalvelusta vastaavilla lähiesimiehillä on mystery shoppingista?
2. Miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään asiakaspalvelun laadun parantamisessa?
3. Mitä kehitettävää asiakaspalvelun ammattilaiset löytävät mystery shoppingista?

Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoidaan kuviossa 1 mainituista näkökulmista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusaineiston analyysin näkökulmat.

3 KELA PALVELUNTUOTTAJANA

3.1 Taustatietoa Kelasta

Kansaneläkelaitos perustettiin vuonna 1937. Aluksi se oli nimensä mukaisesti eläkelaitos, joka huolehti pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Vähitellen toiminta laajeni. Vuonna 1964 astui voimaan sairausvakuutuslaki, jonka toimeenpano tuli Kelan tehtäväksi. 1980-luvulla Kela sai hoidettavakseen työttömän perusturvan, 1990-luvulla muun muassa lapsilisät, opintotuen ja asumistuen ja 2000-luvulla elatustuen ja vammaisten tulkkauspalvelun. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa 11.6.1999/731 19 §:ssä ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa 17.8.2001/731. Kelan toimintaa johtaa hallitus, jonka valtuutetut valitsevat kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kelan organisaatiokaavio on kuvattu liitteessä 1. (Kela: Elämässä mukana – muutoksissa tukena 2010, 4.)

Kansaneläkelaitos (Kela) hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kaikki Suomessa asuvat ovat jossakin elämänsä vaiheessa Kelan asiakkaita. Myös ulkomailla asuvat voivat kuulua Suomen sosiaaliturvan piiriin ja saada Kelalta etuuksia. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheidentuet, asumistuet, opintotuki, sotilasavustus, sairausvakuutus, kuntoutus, vammaisetuudet, työttömän perusturva ja vähimmäiseläkkeet. Kelan maksamat etuudet ovat noin 22 % Suomen sosiaalimenoista. Vuosittain Kelassa ratkaistaan yli neljä miljoonaa etuushakemusta. Palveluverkko kattaa koko maan. Toimistoja ja yhteispalvelupisteitä on yli 300. Toimistoissa, puhelimitse ja verkossa asioidaan vuosittain yhteensä yli 12 miljoonaa kertaa. (Kela: Elämässä mukana – muutoksissa tukena 2010, 3.)

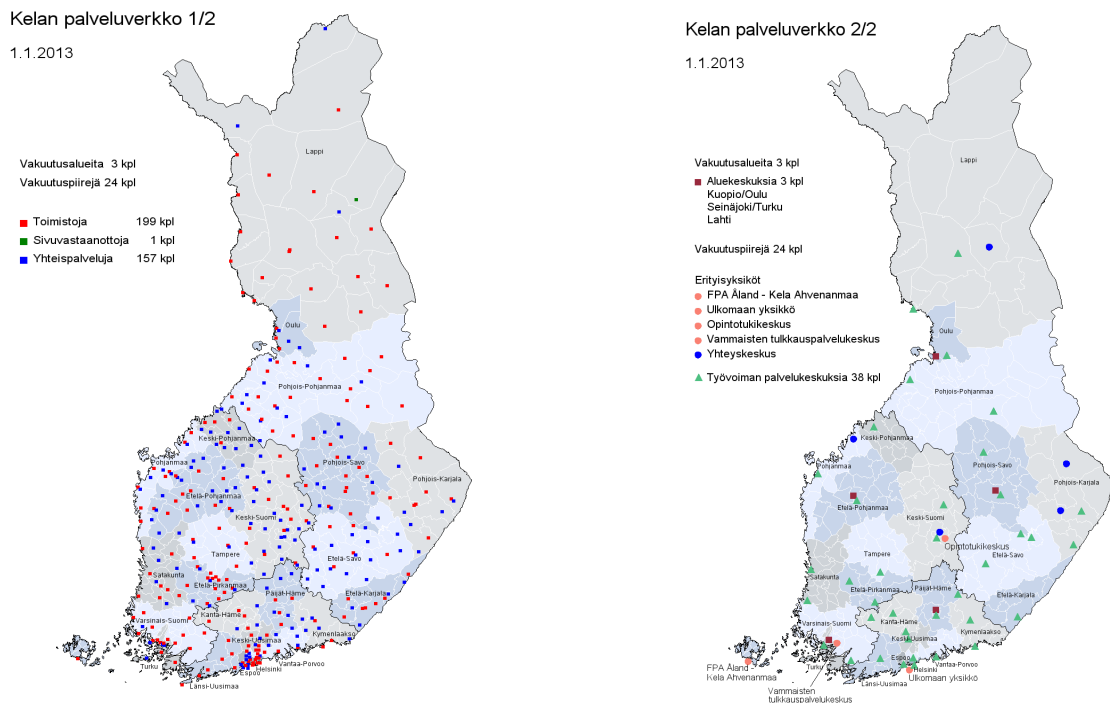
Kelan toiminta rahoitetaan lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien maksuilla sekä julkisen sektorin osuuksilla. Valtion osuus Kelan rahoituksesta vuonna 2011 on noin 69 %, vakuutusmaksujen osuus noin 26 % ja kuntien osuus noin 5 %. Kelan kokonaiskulut ovat vuonna 2011 arviolta noin 13,0 miljardia euroa. Etuuskulujen osuus kokonaiskuluista on noin 97 % ja toimintakulujen osuus noin 3 %. Kullakin rahastolla on omat toimintakulunsa, jotka valtio rahoittaa lähes kokonaan. (Kela: Rahoitus 2012.)

Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita, tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. Kela vastaa myös Kansallisen terveystietokannan (KanTa) palvelujen tuottamisesta. Kansallinen Terveystietokanta on yhteinen nimitys terveydenhuollon, apteekkien ja kansalaisten valtakunnallisille tietojärjestelmäpalveluille. Niitä ovat eResepti, eArkisto, Kansallinen lääketietokanta ja kansalaisten Omien tietojen katselu -verkkopalvelu. Palvelut tulevat käyttöön vaiheittain koko Suomessa. (Kela: Toiminta 2012.)

Kela tarjoaa asiakkailleen palveluja verkossa, toimistoissa, puhelimitse ja postitse. Asiakas voi valita itselleen parhaiten sopivan palvelukanavan. Periaatteena on, että asiakkaan hakemus ratkaistaan nopeasti, yhdenmukaisesti ja oikein. Hyvä palvelu edellyttää Kelalta toimivia tietojärjestelmiä sekä tiivistä yhteistyötä muiden viranomaisten, eläkelaitosten ja rahalaitosten kanssa. (Kela: Elämässä mukana – muutoksissa tukena. 2010, 13.)

Vuoden 2011 lopussa Kelan palveluksessa oli 6146 henkilöä, joista määräaikaista oli 521. Henkilöstön määrä kasvoi vuodesta 2010 54 henkilöllä. Naisia henkilöstöstä oli 83 % ja miehiä 17 %. Valtaosa kelalaisista työskentelee asiakaspalvelussa ja etuuksien ratkaisussa. Erilaisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä työskentelee eri alojen ammattilaisia juristeista farmaseutteihin ja lääkäreihin. Kela on työpaikka myös lähes 600 IT-ammattilaiselle, jotka hoitavat Kelan tehtävien vaatimia laajoja tietojärjestelmiä. Kelan palvelut ovat saatavilla eri puolella Suomea ja Kela tarjoa töitä yli 200 paikkakunnalla. (Kela: Tervetuloa töihin Kelaan! 2012; Kela: Kelan toimintakertomus 2011 2012, 18.)

Kelan palveluverkkoon kuuluu vuoden 2013 alkaessa 199 toimistoa ja 1 sivuvastaanotto. Kelan puhelinpalvelusta vastaa viisi yhteyskeskusta eri etuuksien mukaan. Palveluverkkoa korvaavat ja tukevat viranomaisten yhteistyönä perustamat yhteispalvelupisteet. Yhteispalvelulla turvataan palvelut kohtuullisen asiointimatkan päähän muun muassa kuntaliitostilanteissa. Myös kasvukeskukset ovat hyötäneet yhteispalvelun palveluvalikoimasta. Kelan kanssa yhteispalvelusopimuksen on tehnyt 157 palvelupistettä. Alla on karttojen muodossa kuvattu Kelan palveluverkot, kuva 1. (Kela: Kelan palveluverkko 2013; Kelan toimintakertomus 2011 2012, 17.)



KUVA 1. Kelan palveluverkot 2013. (Kelan intranet. 2013.)

Kelassa tapahtuvien toimistoasiointien määrä on selvästi vähentynyt. Vuonna 2011 yhteyskeskuksessa vastattiin 1,9 miljoonaan puheluun. Tunnistettujen verkkoasiointien määrä kasvoi vuoden 2010 6,5 miljoonasta 8,0 miljoonaan. Innokkaimmin verkkoasiointia käyttävät opiskelijat ja lapsiperheet. Asiakkaille postitettiin 18,5 miljoonaa kirjetä, mikä on miljoona kirjetä vähemmän kuin vuonna 2010. Asiakkailta on mahdollisuus varata aikoja henkilökohtaiseen asiointiin yhteyskeskuksen kautta. (Kelan toimintakeromus 2011 2012, 17, 19, 26.) Ajanvarauspalvelu on laajentunut siten, että asiakas on voinut itse varata ajan internetissä 1.3.2013 alkaen.

3.2 Kelan strategia 2013 – 2016

Kelassa on laadittu strategia vuosille 2013 - 2016, strategiassa on kerrottu Kelan toiminta-ajatus, arvot, visio, strategia ja strategiset tavoitteet. Strategian tekemiseen ovat osallistuneet Kelan johto ja hallitus, jokainen kelalainen visiokyselyyn osallistumalla ja osa osallistui myös työpajoihin. Kelan toiminta-ajatus on ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”, jonka mukaisesti Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee

itsenäistä selviytymistä. (Kela: Kelan strategia 2013–2016 2012, 2; Kela: Kelan toimintakertomus 2011 2012, 4.)

Jokaisella yrityksellä on strategia, jolla se yrittää selvitä kilpailutilanteessa. Kilpailustrategia voi olla hyvin tiedostettu ja suunnitelmallinen, tai se voi olla tiedostamaton ja satumalta muotoutunut. Kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: tuotteisiin keskittynyt strategia (esimerkiksi Apple), hintaan keskittynyt strategia (esimerkiksi Gigantti) ja asiakaskokemukseen keskittyvä strategia (esimerkiksi Kela.) Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaille enemmän arvoa ja siten saamaan itselleen kilpailuedun markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 22.)

Kelan visiona on tarjota parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa. Vision toteuttamiseksi on valittu kolme strategista painopistettä toimintaa ohjaamaan. Ensimmäisenä painopisteenä on *asiakasymmärryksen syventäminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen*. Asiakasymmärryksen syventämisellä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja ymmärtämistä ja niihin vastaamista sekä asiakasnäkökulman selvittämistä kaikessa toiminnassa. Asiakkaiden osallistumista palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen vahvistetaan ja asiakasryhmien tarpeet selvitetään paremmin. Asiakasymmärrys rakentuu yhdistelemällä ja analysoimalla eri lähteistä ja eri tavoilla kerättyä asiakastietoa. Kelan strategian toteutumista seurataan suunnitelmallisesti asiakkaiden näkökulmasta. Asiakasymmärryksen syventämistä tarvitaan palveluiden kohdentamiseen asiakkaille, palveluiden kehittämiseen ja toteutukseen sekä prosessien parantamiseen. Oleellista on huomioida asiakkaan kokema arvo, eli se mitä asiakas kokee saavansa palvelusta. Toiminnan lähtökohta on luottamuksellinen asiakassuhde. (Kela: Kelan asiakkuusohjelma 2012, 4, 5.) Mystery shopping on yksi asiakasymmärryksen lisäämisen väline, jolloin palvelumallia optimaalisesti toteuttamalla Kela voi palvella asiakkaitaan strategialähtöisesti.

Toisena strategisena painopistealueena on luoda *Kelasta yhdessä tekemisen, kehittämisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka*. Kelassa on laadittu ”Henkilöstövoimavarojen kehittämishjelma 2015”. Ohjelman mukaisesti tavoitteena on kehittää yhdessä tekemisen kulttuuria, jonka avulla sisäistä luottamusta vahvistetaan sekä ideointia ja uudistumista kannustetaan. Hyvien johtamis- ja esimiespalveluiden tarjoaminen henkilöstölle ja yksikköraajat ylittävien tavoitteiden painoarvon huomioiminen suoritusarvioinnissa ja

palkitsemisen vahvistamisessa on keskeisiä asioita. Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelman toteuttaminen vaikuttaa Kelan onnistumiseen perustehtävän hoitamisessa sekä kilpailukykyyn työnantajana. (Kela: Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015 2011, 3.)

Kolmanneksi strategiseksi painopistealueeksi on kirjattu, että *Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävää*. Kelassa on laadittu ”Kestävä kehitys 2012 – ohjelma”. Ohjelman mukaisesti kestävä kehityksen perustana on yhteiskunnallinen vastuu ja kestäväan kehitykseen kuuluu perinteisesti ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Kestävä kehitystä edistävät vastuulliset ja eettiset toimintatavat, jotka ovat osa Kelan organisaation päivittäistä toimintaa ja jokaisen kelalaisen työtä. Tukeakseen kestävä kehitystä Kela huolehtii asiakkaiden perusturvasta ja hyvinvoinnista, on vastuullinen työnantaja, toimii ekologisesti kestäväällä tavalla, varmistaa toiminnan taloudellisen kestävyden ja kantaa yhteiskunnallista vastuuta. Kela on asettanut strategiset tavoitteet ja mittarit neljästä näkökulmasta liitteessä 2. (Kela: Kelan strategia 2013–2016 2012, 2, 3.; Kela: Kestävä kehitys Kelassa 2012 2012, 3, 5.)

Kelan strategiaperusta on arvolähtöinen ja rakentuu neljän toimintaan juurrutetun arvon ympärille: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Eettiset periaatteet kuuluvat kaikkiin arvoihin. Ne sisältävät Kelan toimintaan ankkuroitavia ja organisaation yhteiskuntavastuuta tukevia periaatteita seuraavasti:

- Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, jotka konkretisoituvat tasa-arvosuunnitelmassa ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa.
- Luottamus, joka on avoimen ja vuorovaikutteisen toiminnan kulmakivi sekä puolueettoman ja riippumattoman toiminnan edellytys.
- Rehellisyys, joka luo pohjaa luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirille.
- Ammattitaito, jonka ylläpitoa ja kehittämistä tuloksellinen toiminta ja asiakkaiden laadukas palvelu edellyttävät.
- Tuloksellisuus, joka tarkoittaa vaikuttavaa ja taloudellista toimintaa.
- Puolueettomuus ja riippumattomuus, jotka kytkeytyvät tasapuoliseen ja syrjimättömään käyttäytymiseen kaikissa henkilösuhteissa.

- Palveluperiaate, joka korostaa kansalaisten, sidosryhmien ja yhteistyökumppanien palvelua hyvän hallinnon ja muiden eettisten periaatteiden mukaisesti. Periaatteen yksityiskohtainen soveltaminen on ohjeistettu hallintolain toimeenpano-ohjeissa.

(Kela: Kelan eettiset ohjeet 2012.)

Kela vie strategiaa käytäntöön Kohti uutta Kelaa -ohjelman avulla. Ohjelma koostuu useista kehittämishankkeista, joissa parannetaan toiminnan asiakasläheisyyttä monin tavoin. Näin varmistetaan, että asiakas saa palvelua parhaiten tilanteeseen sopivaa kanaavaa myöten ja samalla Kelan kannalta tehokkaasti ja taloudellisesti. (Kela: Kelan toimintakertomus 2011 2012, 4; Kela: Hankkeet 2012.)

Tässä mainitaan muutamia käynnissä olevia hankkeita. Päätösten ja kirjeiden selkeyttäminen (Selkeyshanke), hakemuslomakkeiden yksinkertaistaminen (Haku-hanke), sähköisen asioinnin kehittäminen (Arkki-hanke), asiakasohjauksen ja palvelumallien kehittäminen (Asiakkuudenhallinta-hanke), sekä terveyteen ja työ- ja toimintakykyyn liittyvän palveluprosessin kehittäminen (Kyky-hanke). (Kela: Hankkeet 2012.)

Kela tehostaa ja automatisoi prosesseja ja uudistaa etuustietojärjestelmiä seuraavien hankkeiden avulla: Etuustietojärjestelmien uudistus (Arkki-hanke), taksimatkojen suorakorvaus-hanke, palveluverkon, asiakaspalvelun ja ratkaisutoiminnan uudistus (PAVE-hanke) ja prosessimaisen toiminta- ja johtamismallin kehittäminen (PROJO-hanke). Kela on vastuullinen työnantaja, joka kannustaa henkilöstöä kehittymään, tähän on luotu KEHU-hanke, jonka avulla Kelasta rakennetaan yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikkaa. (Kela: Hankkeet 2012.)

3.3 Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Kelassa tehtävä työ kuuluu Pesosen (2007, 33) mainitsemaan asiantuntijaorganisaatio käsitteeseen, koska Kelan asiakaspalvelutyö on hyvin vaativaa ja henkilökunta on koulutuksella ja kokemuksella saavuttanut vaikeiden asioiden osaamisen. Kelassa on 2000-luvulla panostettu erityisesti asiakaspalvelun parantamiseen. Vuodesta 2005 Kelan visiona on ollut tarjota asiakkailleen ”Julkisen sektorin parasta palvelua”. Nykyisen vision mukaan Kela tarjoaa lyhyesti ja ytimekkäästi ”Parasta palvelua”. Vuosi 2005 nimettiin

asiakaspalvelun teemavuodeksi ja vuosina 2005–2006 koko henkilöstö osallistui asiakaspalveluseminaareihin, joilla pyrittiin parantamaan ja yhtenäistämään Kelan palvelua. Kelan johtoryhmä asetti 2006 työryhmän valmistelemaan Kelalle palvelustrategiaa vuosiksi 2007–2010, jonka tehtävänä oli laatia asiakaspalvelun keskeiset linjaukset: tavoitteena olivat pysyvät muutokset ja uudet menettelytavat. (Kela: PASTE – Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006–2011 2009, 4.)

Palvelutoiminnan kehittämisohjelman mukaan asiakkailta tarkoitetaan Kelassa *henkilöasiakkaita* ja *työnantaja-asiakkaita*. Asiakkaiden lisäksi Kelalla on suuri joukko *yhteistyökumppaneita*, joilla on tärkeä rooli palvelun tuottamisessa asiakkaille. Palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa painopiste on ollut henkilöasiakkaiden palvelun parantamisessa. (Kela: PASTE – Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006–2011 2009, 5.)

Henkilöasiakkuudet ryhmitellään ensisijaisesti asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti. Tätä ryhmittelyä täydennetään asiakkuuden elinkaarella: on erilaista olla uusi asiakas tai vakioasiakas. Tehtävänä on tukea asiakasta hänen elämäntilanteeseensa sopivilla etuuksilla sekä neuvoa ja ohjata häntä asioinnissa. Henkilöasiakkaiden palvelussa hyödynnetään segmentointia, jossa asiakasta lähestytään hänen elämäntilanteestaan, ei etuudesta käsin. Kelan tarjoama tuki eri elämäntilanteisiin ryhmitellään seuraavan jaottelun mukaisesti: Lapsiperheet, opiskelijat, asevelvolliset, sairastuminen, kuntoutus, vammaistuet- ja palvelut, työttömät, asumisen tuet, eläkeläiset, omaisen kuoltua, kela-kortti ja eurooppalainen sairaanhoitokortti, sekä maasta- tai maahanmuutto. Käytännöllinen jaottelu helpottaa asiakkaiden asiointia esimerkiksi Kelan internetsivuilla ja puhelinpalvelussa. (Kela: Asiakkuusryhmittely 2008; Kela: Henkilöasiakkaat 2012; Kela: PASTE – Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006–2011 2009, 6.)

Työnantajat ovat Kelan asiakkaita silloin, kun työnantaja saa Kelan korvausta tai etuutta työntekijälleen maksamastaan palkasta tai järjestämästään palvelusta. Esimerkiksi työnantaja maksaa palkkaa vanhempainvapaalla tai sairauslomalla tai työnantaja korvaa työterveyshuollon palveluiden käyttöä. Yrittäjä, joka ei ole Kelan asiakkaana työnantajaasiakkaan roolissa, rinnastuu Kelan henkilöasiakkaaseen. (Kela: Asiakasryhmittely 2008.)

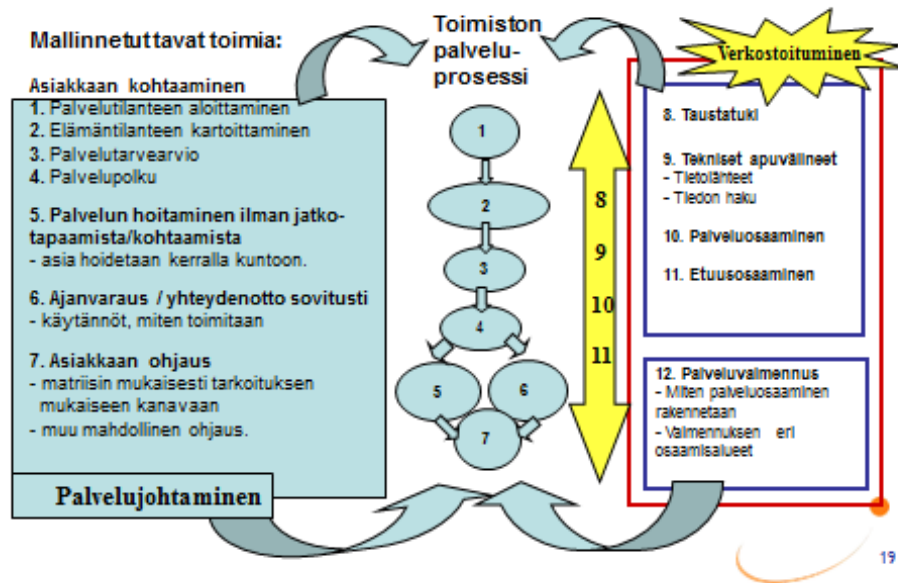
Kelan yhteistyökumppanit ovat väline tuottaa palveluja asiakkaille tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Yhteistyökumppanit voidaan karkeasti ryhmitellä roolin perusteella: ja-

kelukanavakumppanit (esimerkiksi apteekit, kuljetuspalveluiden tuottajat), tiedontuottajakumppanit (esimerkiksi Eläketurvakeskus ja verohallinto) ja yhteisen prosessin kumppanit (esimerkiksi oppilaitokset ja työvoimahallinto). Lisäksi Kelalla on laajaa yhteistyötä erilaisten sidosryhmien, kuten järjestöjen kanssa palvelun kehittämiseksi. (Kela: Asiakasryhmittely 2008.)

Kelan vision mukaisesti kaikki toimivat Kelassa yhdenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Kaikkea Kelan toimintaa tarkastellaan, suunnitellaan ja toteutetaan yhdenvertaisuuden näkökulmasta osana päivittäistä toimintaa. Kelan yhdenvertaisuussuunnitelma kattaa yhdenvertaisuuden kaikkien yhdenvertaisuuslaissa mainittujen syrjintäperusteiden perusteella. Laissa mainittuja syrjintäperusteita ovat ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, sukupuolinen suuntautuminen ja muu henkilöön liittyvä syy. Tavoitteena on, että Kelan asiakkailta on yhdenvertaiset mahdollisuudet asioida Kelassa. Asiakkailta on oikeus saada heille lain mukaan kuuluvat Kelan etuudet yhdenvertaisesti. Asiakaspalvelussa lähtökohtana on asiakkaan ja toimihenkilön vuorovaikutuksen toimiminen. Asiakkaan kanssa kommunikoidessa kielen tulee olla selkeää ja asiakkaan ymmärtämää, tilanteen mukaista kieltä, yleiskielestä murteeseen. (Kela: Yhdenvertaisuus 2009.)

Palvelutoiminnan kehittämisohjelma määritteli Kelan palvelumallin eli yhdenmukaisen tavan toimia asiakaspalvelussa, joka kuvattu liitteessä 3. Palveluprosessille on laadittu palveluprosessin kuvaus, joka on liitteessä 4. Palvelumallin käyttöönotto alkoi vuonna 2008. Palvelussa asiakkaan asia hoidetaan laadukkaasti ”kerralla kuntoon” asiakkaan valitsemasta palvelukanavasta riippumatta. Tavoitteena on, että asian hoito ei katkea, vaikka kanava vaihtuu. Kuviossa 2 on kuvattu Pasten mukaista toimiston palvelumallia hieman yleisemmällä tasolla. Käytännössä palvelumallin käyttöönotto on merkinnyt toimistoissa toimihenkilöiden erikoistumista eri rooleihin: asiakaspalveluun tai etuuden käsittelyyn ja ratkaisuun. Etuusosaamisen rinnalle on muodostunut uusi osaamisen muoto, palveluosaaminen, jolla tarkoitetaan palvelutilanteen hallintaa ja hoitamista asiakkaan elämäntilanteen mukaan. (Kela: PASTE – Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006–2011 2009, 7.) Laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi palveluosaajille on annettu koulutusta ja työn apuvälineitä on kehitetty nimenomaan asiakaspalveluun. Kouluttaminen ja kehittäminen on jatkuvaa. Palveluosaajia kuunnellaan herkällä korvalla ja työn kehittäminen on trendi.

PASTE Toimiston palvelumalli - Elämässä mukana



KUVIO 2. Kelan asiakaspalvelun toimiston palvelumalli. (Kela: Laadukkaan asiakaspalvelun johtaminen 2008, 19.)

Vuoden 2011 alussa Kelassa käynnistettiin asiakkuudenhallintahanke, jossa päivitetään ja määritellään uudelleen Kelan asiakasryhmittelyä, toimintamalleja ja palveluprosessia. Tavoitteena on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen parhaalla mahdollisella tavalla ja palvelun kehittäminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden ja arvojen nykyistä parempaa ymmärtämistä. Hanke kehittää asiakasläheistä ajattelua ja toimintaa. Hankkeen tehtävänä on valmistella asiakkuudenhallinnan strategia ja tavoitteet, kartoittaa eri asiakasryhmien ja yhteistyökumppaneiden tarpeet, kehittää asiakassegmentointia, asiakasläheisiä prosesseja ja asiakassegmenteille asiakaslähtöiset toiminta- ja palvelumallit, sekä kehittää asiakkuudenhallinnan raportointia ja mittareita. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamistyöhön otetaan mukaan myös prosessitiimejä ja muita kelalaisia sekä Kelan asiakkaita ja asiakasraateja. (Kela: Palvelun kehittäminen 2012; Kela: Uusi hanke kehittää asiakasläheistä toimintaa 2011.)

Kelassa hyvän palvelun periaatteita ovat asiakaslähtöisyys, asiantuntijuus ja yhteistyö. Tavoitteena on palvella asiakasta helposti ja läheltä ja ennen kaikkea asiakkaita palvella yhtenäisesti Kelassa. Kelan palvelut ovat lähellä asiakasta verkossa, puhelimesta, toimistossa, suorakorvauksena sekä posti- ja yhteispalveluasioinnissa. Asiakkaan kokonaistilanne huomioidaan ja asiakaspalvelussa hyödynnetään tietojärjestelmissä asiak-

kaasta etukäteen Kelassa oleva ajantasainen ja luotettava tieto. Asiakkaan hakemuksen tiedot tallennetaan järjestelmään samalla kun tiedot saadaan asiakkaalta ja asiakkaalta suullisesti saatu tieto rinnastetaan tiedon kirjalliseen tietoon. Hakemusmenettelyä yksinkertaistetaan lisäämällä luottamusta asiakkaan ilmoitukseen, ratkaisutoimintaa automatisoidaan ja laajennetaan mahdollisuuksia toimia asiakkaan puolesta. Kelan ja muiden viranomaisten välistä sähköistä ja reaaliaikaista tietojen vaihtoa lisätään ja edelleen kehitetään mahdollisuuksia tehdä asiakkaille ”etuusehdotuksia” veroehdotuksen tapaan. (Kela: Keskeiset linjaukset 2011.)

Lähivuosina painopisteenä on edelleen verkkopalvelujen kehittäminen ja lisääminen. Palvelujen monikanavaisuuden avulla toimistokohtainen asiointitapa muutetaan Kela-kohtaiseksi asioinniksi. (Kela: Keskeiset linjaukset 2011.) Tällä hetkellä asiakkaat voivat hakea verkossa esimerkiksi kaikki lapsiperhe-etuudet, opintososiaaliset etuudet, asumisen tuet, työttömyysturvan etuudet, sairauspäivärahan sekä hakea sosiaaliturvaan kuulumista maahan tai maasta muuttaessa. Myös omien henkilökohtaisten tietojen tarkistus ja muuttaminen onnistuvat verkkoasioinnilla.

Kela tarjoaa asiakkailleen monikanavaista palvelua ja ohjaa käyttämään asiakkaalle sopivinta kanavaa. Palvelukanavat on segmentoitu kehittämissuunnitelmassa seuraavasti: verkkopalvelu, puhelinpalvelu, toimistopalvelu, suorakorvaus, postiasiointi ja yhteispalvelu. Perinteisesti Kelan asiakkaat ovat asioineet henkilökohtaisesti toimistoissa. Asiakkaiden odotukset ja asiointitavat ovat muuttuneet, toimistoasiointi on kääntynyt laskuun ja yhä useampi asiakas haluaa hoitaa asiansa internetissä, puhelimitse tai muutoin ilman henkilökohtaista käyntiä toimistossa. (Kela: PASTE – Palvelutoiminnan kehittämissuunnitelma 2006–2011 2009, 5.) Merkittävä ja toivottu uudistus sähköisen asioinnin kannalta on hakemuksen liitteiden toimittaminen sähköisesti Kelaan.

Kela pyrkii olemaan asiakasläheinen ja uudistuva, joka näkyy Kelan viestinnässä vahvasti tänä päivänä. Kela tiedottaa etuuksistaan ja toiminnastaan asiakkailleen monin eri tavoin. Elokuvideoteattereissa ja kauppakeskuksissa on Kelan asiointista ja etuuksista kertovia mainosvideoita muun muassa eurooppalaisesta sairaanhoitokortista ja työttömyysturvan hakemisesta verkossa. Perinteisempiä viestintäkanavia ovat joka kotiin jaettava Elämässä /Mitt i allt lehti kaksi kertaa vuodessa ja Sosiaalivakuutus-lehti 3-4 kertaa vuodessa sosiaaliturvan päätöksentekijöille ja muille sidosryhmille. Kela julkaisee eri elämäntilanteisiin sovitettuja etuusesitteitä suomeksi, ruotsiksi, englanniksi, venäjäksi,

viroksi, ja saameksi ja lisäksi Kela-Kerttu keskustelupalsta on vakiintunut kanavaksi, jossa Kelan lapsiperheasiantuntijat neuvovat Kelan perhe-etuuksiin liittyvissä kysymyksissä. (Kelan toimintakertomus 2011 2012, 20.)

3.3.1 Havainnointi osana palvelun laadun kehittämistä

Kelassa palvelun laadun kehittämisessä ja arvioinnissa käytetään havainnointia. Sen avulla saadaan tärkeää tietoa palvelun laadun toteutumisesta Kelassa. Havainnointia suorittaa palveluneuvojan lähiesimies kirjaamalla asiakaspalvelutilannetta havainnointilomakkeelle. Havainnointi etenee palvelumallin (liite 3) mukaisesti. Havainnoinnin jälkeen arvioitu asiakastilanne käydään läpi yhdessä keskustellen. Vakuutuspiirin oma asiakaspalvelusta vastaava johtaja voi olla tukena havainnoimassa ja antamassa palautetta. Asiakkaalla on oikeus tietää havainnoinnista ja asiasta kertova tiedote laitetaan ennen havainnoinnin alkua palvelutiskille, siten että asiakas näkee sen heti palvelutilanteeseen tullessaan. (Kela: Havainnointi 2012.)

Palvelutilanteen alussa palveluneuvoja ottaa tilanteen haltuun ja havainnoija arvioi tilanteessa läsnäoloa ja tilanteen luontevaa haltuunottoa. Asiakkaan elämäntilannetta kartoittaessaan palveluneuvoja esittää kysymyksiä, kuuntelee ja tarkentaa asiakkaan antamia tietoja. Havainnoija arvioi, miten kysymysten esittäminen, asiakkaan kuuntelu ja asiakkaan antamien tietojen tarkentaminen sujuvat. Asiakkaan palvelutarvetta arvioidessaan palveluneuvoja varmistaa palvelupolun sopivuuden asiakkaalle. Havainnoija arvioi, miten asiakkaan asia hoidetaan heti palvelutilanteessa tai asiakas ohjataan tarkoituksenmukaiseen palvelukanavaan. Asiakkaan asian etenemistä varmistaessaan palveluneuvoja varmistaa asian seuraavat askeleet. Havainnoija arvioi palvelutilanteen päättämisen sujuvuutta ja onnistuneisuutta. Parhaimmillaan oikein toteutettuna havainnoinnin myötä annettu palaute vahvistaa palveluneuvojan itsetuntoa ja uskallus asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen lisääntyy. Kyky vastaanottaa korjaavaa palautetta kehittyy ja työmotivaatio paranee. Myös kyky nähdä työtovereissa hyviä puolia lisääntyy ja tämän myötä työyhteisön hyvinvointi kasvaa. (Kela: Havainnointi 2012.)

3.3.2 Asiakastiedon seuranta Kelassa

Organisaation menestyksekkäs johtaminen vaatii uudentyyppistä näkemystä yrityksen ja sen ympäristön välisestä suhteesta. Toimintaympäristö ei ole kasvoton kokonaisuus, vaan joukko erilaisia sidosryhmiä. Näistä jokainen arvioi yrityksen menestystä omista lähtökohdistaan, omilla mittareillaan. Keskeisiä sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, omistajat, rahoittajat, työntekijät, etujärjestöt, alihankkijat, kumppanit, media, viranomaiset ja kilpailijat. Menestyäkseen yritys tarvitsee yhteistyötä ja luottamusta useiden eri sidosryhmien osalta. Kukin sidosryhmistä arvioi yrityksen menestystä omista lähtökohdistaan, omilla mittareillaan. Jotta yritys osaa laatia hyvän, toteuttamiskelpoisen strategian, tulee sen olla tietoinen eri sidosryhmien odotuksista. Sidoryhmäjohtamisen lähtökohtana onkin niin sanottu optimoinnin logiikka, jossa yrityksen tulee optimoida hyöty niille sidosryhmille, joilla on merkitystä yrityksen tarkoituksen, mission toteutumisen kannalta. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 33, 34.) Kelan strategian missiona on jo aiemmin tässä opinnäytetyössä mainittu ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”.

Kela kerää sidosryhmistään ja heidän mielipiteistään tietoa monin eri tavoin toiminnan kehittämiseksi. Tässä opinnäytetyössä painotus on mystery shopping arviointimenetelmässä, jota on käytetty Kelassa vuosina 2007 ja 2009 Informatum Oy:n toteuttamana ja vuodesta 2010 alkaen Kela on tehnyt tutkimuksen itse oppilaitosyhteistyönä. Erilaisia asiakastiedon seurantamenetelmiä on käytössä kymmenen, esimerkkeinä mainittakoon asiointiotanta, asiakasraadit, Kelan neuvottelukunta ja asiakaspalaute. *Asiointiotannan* avulla hankitaan tietoa asiointimääristä, asiointien syistä sekä eri asiakasryhmien toimintatavoista kaksi kertaa vuodessa. Otantaan vastaavat asiakaspalvelua tekevät toimihenkilöt kaikissa Kelan toimistoissa ja yhteyskeskuksissa. *Asiakasraatien* tehtävänä on käsitellä teemoja, arvioida ja testata palveluja. Raadit koostuvat asiakkaista, yhteistyökumppaneista tai sidosryhmien edustajista, jotka kokoontuvat muutaman kerran vuodessa. (Kela: Asiakastiedon seuranta, 2012.)

Kelan neuvottelukunnan tehtävänä on edistää ja kehittää sosiaaliturvan toteuttamiseen osallistuvien viranomaisten ja yhteisöjen yhteistyötä sekä palvelujen käyttäjien näkökulman huomioon ottamista. Kelan hallitus asettaa neuvottelukunnan kolmeksi vuodeksi kerrallaan. *Asiakaspalautteen* kautta asiakas voi antaa Kelalle palautetta kaikkien eri palvelukanavien kautta. Palautetta kerätään läpi koko organisaation toimistoissa, alue-

keskuksissa ja keskushallinnossa ja ne käsitellään yhdenmukaisesti Kelan välittömän asiakaspalautteen järjestelmässä (ASPAL). Palautteen keruumenetelmiä ovat internetpalaute, palautelomakkeet toimistoissa, suullinen palaute toimistoissa tai puhelimesta, muu kirjallinen palaute, esimerkiksi mielipidekirjoitus. (Kela: Asiakastiedon seuranta, 2012.)

3.3.3 Mystery shoppingin toteutus Kelassa

Mystery shopping on Kelassa luokiteltu laadulliseksi arviointimenetelmäksi, jonka avulla selvitetään kuinka hyvin Kelan asiakaspalvelun palvelumalli (liite 3) toteutuu asiakaspalvelutilanteessa. Sen avulla parannetaan asiakaspalvelun laatua ja testataan palveluprosessin (liite 4) toimivuutta. Tulosten avulla tunnistetaan asiakaspalvelun kehittämiskohteita ja niitä hyödynnetään palveluneuvojen koulutuksissa. Tulosten perusteella voidaan lisätä laadullisia tavoitteita tulokorttiin ja palveluneuvojen tavoitekorttiin. Mystery shopping ei ole virheiden etsimismenetelmä tai etuososaamisen tasoa seuraava menetelmä. Tavoitteena on pureutua palvelutapahtumaan, ei etsiä syyllisiä tai huonosti käyttäytyviä palveluneuvoja. Mystery shopping ei ole siis seurantajärjestelmä yksittäisen palveluneuvojan toiminnan valvontaan. Haamuasiointin projektissa (HAMS) laajennettiin haamuasiointia kaikille vakuutusalueille ja menetelmää kehitettiin edelleen. Haamuasiointia tehtiin vuonna 2012 kaikissa vakuutuspiireissä. (Kela: Mystery shopping eli haamuasiointi 2012.)

Kelassa mystery shopping on koulutettujen tutkijoiden asiointia normaalien asiakkaiden tapaan toimistoissa. Näitä käyntejä kutsutaan niin sanotuiksi haamuasiointeiksi. Tutkimuksessa varmistetaan, että tutkijoilla on laaja ja monipuolinen käsitys palvelun laadun analysoinnissa. Lisäksi mystery shoppingissa varmistetaan sisällön ammattimaisuus, tehtyjen havaintojen täsmällisyys, analyysin objektiivisuus ja tulosten vertailtavuus. Mystery shoppingin toteuttajina toimivat eri ammattikorkeakoulujen opiskelijat, jotka saavat kahden päivän koulutuksen ennen mystery shoppingin aloittamista. Opiskelijat perehdytetään huolellisesti Kelan palvelun painopistealueisiin ja erityispiirteisiin. Asiointien aiheet ovat ennalta sovittuja ja jokainen haamuasiakas valitsee itselleen parhaiten sopivan elämäntilanteen ja rakentaa tarinan sen perusteella. Haamuasiointissa mystery shoppaajat tekevät arviointia haamuasiointin arviointikriteeristön (liite 5) perus-

teella. Haamuasiakkaat pisteyttävät jokaisen käyntikerran kriteeristön mukaisesti. Hyvän (=3) arvosanan saamiseksi tulee jokaisen osa-alueen toteutua vähintään tason kolme kriteeristön mukaisesti. Mikäli esimerkiksi henkilöllisyyden varmentaminen ei toteudu, ei palvelukokemuksesta voi antaa hyvää arvosanaa. Tavoitteena on tasainen suoritus jokaisella kriteeristön osa-alueella. (Kela: Mystery shopping eli haamuasiointi 2012.)

Mystery shopping toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2007 Informatum Oy:n suorittamana Kelan Etelä-Suomen alueen konttoreissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakaskohtaamisten laatua valmennusten taustatiedoksi ja valmennuksissa hyödynnettäviksi. Otos oli melko suppea; kymmenen henkilökohtaista asiointia Kelan konttoreissa. Haamuasiakkaat olivat Informatumin tutkijoita ja muuta henkilökuntaa. Tapaa- misten aiheina olivat erilaiset asiakastilanteet ja kohteena olivat tilanteen avaus ja asiakkaan kohtaaminen, paneutuminen, ratkaisu ja perustelut, jatkon varmistaminen ja lopetus sekä vuorovaikutustaidot. Lisäksi tutkija antoi oman subjektiivisen arvionsa tilanteen etenemisestä. Aineisto kerättiin mystery shopping arviointimenetelmällä ja analysoitiin laadullisesti ilman numeerista arviointia. Mystery shopping tulosten pohjalta Kelan asiakaspalvelusta löytyi kehitettävää esimerkiksi siitä, että annettu palveluratkaisu perustui oletuksiin ja puutteellisiin tietoihin asiakkaista. Lisäksi asiakkaan oma aktiivisuus asioinnissa oli merkittävässä roolissa, joka heikensi palvelun vaikuttavuutta. (Kela: Materiaalia laadukkaaseen asiakaskohtaamiseen 2008, 12, 15.)

Haamuasioinnin loppuraportissa (2011, 47–49) on mainittu mystery shoppingiin liittyviä riskejä ja riskienhallintatoimenpiteitä. Taulukossa 1 on mainittuna ne riskit, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Muut loppuraportissa mainitut riskit liittyvät muun muassa tutkimuksen konkreettiseen toteutukseen, jotka ovat myös tärkeitä näkökulmia. Rajaan ne tämän opinnäytetyön ulkopuolelle tutkimuskysymysten perusteella.

Riski	Riskin kuvaus (riskin syy ja seuraus)	Riskin hallintatoimenpiteet (toimenpiteet riskiin vastaamiseksi sekä vastuu ja seuranta)
Tuloksia ei hyödynnetä	Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei hyödynnetä Kelan eri tasoilla, eivätkä ne muutu toiminnaksi ja toimintaa ei kehitetä.	Tulosten hyvä analysointi, tulosten vertailu organisaatiossa, tulosten käyttäminen toiminnan kehittämisessä esimerkiksi tuloskorteissa. Lisäksi valmiiden esittelymateriaalien valmistaminen, johdon sitouttaminen tulosten perusteella toiminnan kehittämiseen, sekä mahdollisen seurantaryhmän perustaminen kuuluvat toimenpiteisiin.
Mittari ei tuota tarpeellista tietoa	Asiakaspalvelun prosessi ei ole samanlainen eikä tutkimus tuota tarvittavaa tietoa asiakaspalvelusta. Ei voida käyttää tuloksia asiakaspalvelun kehittämiseen.	Muodostetaan yhteinen näkemys palvelumallin asiakaspalveluprosessista, johon kaikki sitoutuvat ja verrataan tuloksia yhteisiin kriteereihin. Projektiryhmän työskentelyssä huomioitava.
Otoskoko ei ole riittävä tai se on väärä.	Alueilla ei toteudu riittävät tutkimusmäärät tai niitä on liikaa. Tutkimustulokset eivät ole luotettavia vakuutuspiiri ja toimistotasolla.	Varmistetaan riittävä otoskoko alueittain at-osaston yhteistyössä.
Tulokset henkilöityvät	Tulokset kerrotaan tai ne saa selville henkilötasolla. Eriarvoistaa henkilöitä kun kaikille palveluneuvojille ei tehdä tutkimusta.	Tuloksia ei julkisteta henkilökohtaisella tasolla. Datan ja tulosten käsittely vain sovitusti. Asia esillä yt-neuvottelukunnassa. Esimiesten koulutus tietojen käsittelyssä..
Tulokset eivät ole tai niitä ei pidetä luotettavina tai vertailtavina.	Opiskelijatutkijat tuottavat erilaatuista aineistoa. Ei voida hyödyntää tuloksia.	2 päivän opiskelijakoulutus, laadunvalvontaa tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä, vertailu eri oppilaitosten tulosten välillä, riittävät otoskoot.
Tutkimuksen tekeminen opiskelijatutkijoilla	Kyseenalaistetaan opiskelijoiden käyttö tutkijoina. Ei käytetä tuloksia hyväksi.	2 päiväinen koulutus, varmistetaan tutkimuksen laatua tutkimuksen aikana.
Viestintä epäonnistuu	Valtakunnallisen tutkimuksen toteuttamisesta ei tarpeeksi tietoa. Jää epäselvä kuva tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta.	Viestintä mukana projektissa, viestintäsuunnitelma, koordinaattorit mukana suunnittelemassa tutkimusta.

TAULUKKO 1. Haamuasioinnissa huomioitavia riskejä. (Haamuasioinnin loppuraportti 2011, liitteen sivut 47–49.)

3.3.4 Yksittäisen asiakaskohtaamisen tutkimisen ja mittaamisen merkitys Kelassa

Kelassa mystery shoppingin käyttöä on perusteltu, että sen avulla voidaan seurata strategian toteutumista ja se onnistuu parhaiten laadullisilla mittareilla, ei niinkään perinteisillä tehokkuusmittareilla. Kaikki toiminnan kehittämiseen tähtäävät tavoitteet tulee konkretisoida käytännön tasolle, lisäksi palvelun laatu on yksittäisissä kohtaamisissa ja juuri tämä tekee asiakaspalvelusta haasteellisen. Tavoitteena on myös taata mahdollisimman tasainen laatu eri asiakasneuvojilla eri tilanteissa, myös ammattilaisuus ja laatu kilpistyvät yksityiskohtiin. Jokaiselle asiakaskohtaamiselle tulisi asettaa tavoite: ”Mitä meidän tulisi yhdessä saada aikaan.” (Kela: Materiaalia laadukkaaseen asiakaskohtaamiseen 2008, 16.) Asiakkaan kokema huono palvelu voi tehdä syvän viillon asiakkaan identiteettiin. Tämän vuoksi surkeat asiakaskohtaamiset pitäisi analysoida tarkasti, jotta ne pystytään jatkossa välttämään. Niitä ei tulisi koskaan vähätellä tai kuitata olankohautuksella esimiesten tai työntekijän taholta. Yritysten ja niiden työntekijöiden pitäisi ottaa aito vastuu asiakaskokemuksen luomisesta. Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. (Löytänä & Korteso, 2011, 44.)

Palvelun kehittämisen ja arvioinnin taustalla vaikuttavat asiakkaiden odotukset palveluprosessilta. Tänä päivänä asiakkaalle ei riitä pelkkä asioiden järjestelmällinen hoitaminen. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että asiakas odottaa samanlaista, yhtenäistä toimintaa eri kerroilla ja kokonaisvaltaista vastuunottoa asiakaspalveluprosessiin osallistuvilta henkilöiltä. Ystävällisyys, kohteliaisuus, luotettavuus ja lupauksen pitäminen ovat useimmille asiakkaille tärkeimpiä kriteereitä sille, että he kokevat saavansa hyvää palvelua. Myös palvelun yllätyksellisyys on yksi asiakkaiden arvostamia asioita. Jokaisen yrityksen on analysoitava omat mahdollisuudet tuottaa sellaisia elämyksiä, jotka yllättävät positiivisessa mielessä. Asiakaspalvelussa olevalla henkilöstön henkilökohtaisella toiminnalla on voimakas vaikutus asiakkaan näkemyksiin ja mielikuviin. (Kela: Materiaalia laadukkaaseen asiakaskohtaamiseen. 2008 3, 4; Löytänä & Korteso, 2011, 45.) Kelan asiakaspalvelussa esimerkiksi sähköisen asioinnin vaihtoehdon tarjoaminen saattaa olla jollekin vuosikautia paperisen työttömyysajan ilmoituksen jättäneelle lisäarvoa tuottavaa ja yllätyksellistä. Henkilökohtaisen neuvonnan ja ohjauksen jälkeen asiakas pystyy itsenäisesti hoitamaan asian ja saa saman tien varmuuden seuraavasta maksusta, lisäksi etuus tulee nopeammin maksuun. Tätä jotkut asiakkaat arvostavat kovasti, toiset kokevat vanhan tavan toimia turvallisemmaksi ja mukavammaksi, kun saa kohdata asiakasneuvojan ja vaihtaa muutaman sanan, maksun viivästyminen ei silloin ole mer-

kittävä seikka. Molemmat asiakkaat kokevat saavansa omista lähtökohdistaan hyvää palvelua.

Asiakkaat arvostavat entistä enemmän omaa aikaansa, nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan, ja oman ajan menetys koetaan rahallisena menetyksenä. Asiakkaat arvostavat asiantuntijuutta ja ammattilaiselta odotetaan suosituksia ja apua päätöksen teossa. Tärkeää on kuitenkin ymmärrettävä viestintä ja tasavertaisuus asiakkaan kanssa sillä vasta kommunikoinnin myötä ammattitaito realisoituu asiakkaalle. Asiakas toivoo asiantuntijalta palveluista ja hänelle mahdollisesti kuuluvista etuuksista tietoa. (Kela: Materiaalia laadukkaaseen asiakaskohtaamiseen 2008, 3, 4.)

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Palvelun laatu ja sen kehittäminen

Siirtyminen tuotantokeskeisestä yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan on yleisesti nostanut tietoisuutta hyvästä palvelusta ja asiakkaiden vaatimuksia sen suhteen. Palveluun kiinnitetään huomiota ja palvelua osataan vaatia. Kuluttajina ja palveluiden käyttäjinä asiakkaat eivät halua tyytyä mihin tahansa, vaan he haluavat tulla kohdelluiksi ihmisinä, yksilöinä ja palveluiden maksajina. Julkishallinnon palvelut ovat kansalaisille välttämättömiä ja kansalaiselle ei ole samantekevää miten häntä kohdellaan, oli palvelu miten välttämätöntä tahansa. Asiakaslähtöisyys ja sen merkitys on 2000-luvulla tullut kaikille sosiaali- ja terveyspalveluita tuottaville sektoreille yhtäläisen tärkeäksi. Asiakaslähtöisellä toiminnalla säästetään sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon kustannuksia ja lisätään palveluiden vaikuttavuutta. (Lepola 1998, 16, 17; Virtanen ym. 2011, 9.)

Honkala ja Jounela (2000, 13, 14) kirjoittavat palvelun laadusta tässä ajassa. Heidän mukaan kaikkeen yrityksissä tehtävään työhön kuuluu palvelu ja siten kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä. 1990-luvulta alkaen useimmat yritykset ja yhteisöt ovat tiedostaneet asiakassuhteet ja palvelun kiitettävästi. Nykyään asiakas hätkähtää saadessaan huonoa palvelua, ennen hätkähdettiin kun palvelu oli poikkeuksellisesti hyvää. Laadun kuumuminen palveluun ja muuhun tekemiseen on alkanut aueta ja siirtyä käytäntöön. Laatu on palvelullinen elementti ja vankka kilpailutekijä. Tärkeintä laadun kehittämisessä ovat asiakkaiden käsitykset ja kokemukset yrityksen toiminnasta. Yritysten sisäiset kuvitelmat siitä mikä on hyvää ja arvokasta palvelua, eivät ole palvelun laadun kehittämisen kannalta hyvä strateginen perusta.

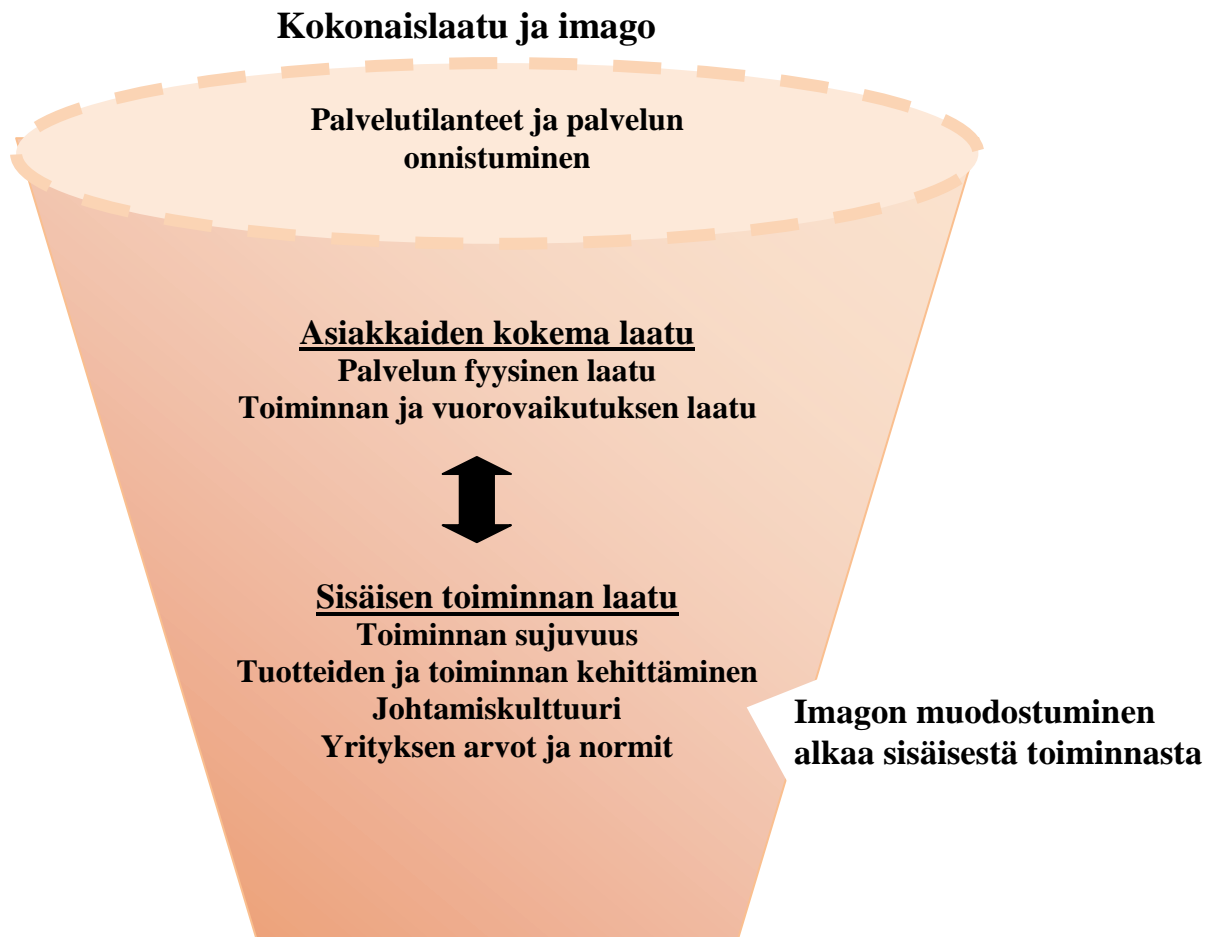
Aarnikoivu (2005, 13, 14) kirjoittaa myös 2000 -luvulla merkittävästi muuttuneista markkinoista, mikä on aikaansaanut melkoisen käymistilan yrityksissä ja sen myötä palvelun laatuun on tullut tarvetta panostaa. Muutospaineet viitoittavat tietä koittamassa olevalle uudelle ajalle, jossa yritysten selviytyminen edellyttää asiakaspalvelun mieltämistä tukitoiminnon sijaan aidoksi kilpailutekijäksi. Uudessa ajassa asiakaskeskeisyys ei enää ole yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys. Muuttuvien markkinoiden tilanteessa koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu tulee olemaan yhä

enenevässä määrin yritysten elinehto. Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa on kahden kauppa, jossa asiakas hyötyy ja yritys hyötyy.

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 55) mukaan palvelun laatua määriteltäessä on hyvin oleellista ottaa huomioon asiakkaan ajatukset ja toiminta. Asiakas arvioi palvelun laatua palveluntuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa. Arvioinnin kohteena ovat ydintuote ja kaikki liitännäispalvelut. Asiakkaalle muodostuu nopeasti luotettavalta vaikuttava kuva fyysisen tuotteen laadusta. Palvelun laatua ei ole yhtä helppo arvioida, joten asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Tämä perustuu enemmän tunneseikkoihin kuin todellisiin tietoihin tai omiin kokemuksiin. ”Totta on se, mikä todeksi uskotaan.”

Hyvään palveluun kuuluu neljä osaa, joita ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu. *Palvelukulttuuria* on kaikki se mitä asiakas kokee, näkee, aistii palveluyhteisössä. Palveluyritys markkinoi useiden palveluiden muodostamia kokonaisuuksia, jotka tyydyttävät sen asiakkaiden tarpeita. Tätä kutsutaan *palvelupaketiksi*. *Palvelutuotanto* on palveluiden vaiheittainen tapahtumasarja. Palvelu syntyy silloin, kun asiakas on kontaktissa palveluntuotantoprosessin muiden osien kanssa; palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. *Palvelun laatu* on hyvän palvelun osatekijöiden joukossa viimeisenä kohtana sen vuoksi, että palvelun laatutaso on seurausta palvelukulttuurista, palvelupaketeista ja palvelun tuotantoprosessista. Tämä merkitsee, että palvelun laadun parantamiseksi on kehitettävä näitä kolmea muun palvelujärjestelmän osaa. (Lahtinen ym. 2001, 50, 52, 54, 55.)

Honkola ja Isoviita (2000, 14, 15) ovat kuvanneet palvelun kokonaislaatua ja imagon muodostumista kuviolla 3:



KUVIO 3. Palvelun kokonaislaadun ja imagon muodostuminen (Honkola & Isoviita, 2000, 15.)

Kuvion mukaan palvelun kokonaislaadun ja imagon muotoutumiseen vaikuttavat *yrityksen sisäisen toiminnan laatu*, johon kuuluvat yrityksen arvot, normit, esimiestyö ja johtaminen, vuorovaikutuksen laatu, tiimi- ja ryhmäosaaminen, verkostoitumiskyky, sekä toiminnan sujuvuus. *Asiakkaiden kokema laatu* sisältää palvelun fyysisen laadun ja toiminnan ja vuorovaikutuksen laadun. Palvelukokonaisuuden hallinta on todellista palveluosaamista, joka tarkoittaa asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden ja tuotantoprosessien täydellistä hallintaa yhteistoiminnallisesti ja vuorovaikutteisesti. Yrityksen mahdollisuudet ja menestys perustuvat sen omaan osaamiseen ja resursseihin, joita tulee käyttää ja kehittää omaan tahtoon ja näkemykseen perustuen. (Honkola & Isoviita, 2000, 15, 22.)

Palvelun laadusta puhuttaessa hyvänä lähtökohtana on muistaa, että palvelut koetaan ja niihin kohdistuu erilaisia odotuksia, jotka perustuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, aikaisempiin kokemuksiin, myös toisten asiakkaiden kokemuksiin ja kertomuksiin pal-

velusta niitä tarjonneista yrityksistä. Palvelu toteutuu joka kerralla eri tavoin, koska asiakkaat vaihtuvat ja samoin asiakaspalvelijat. Palvelut eivät säily eikä niitä voi varastoida, kokemukset sen sijaan säilyvät ja varastoituvat. Asiakas palaa asiakkaaksi, jos hänet yllätetään positiivisesti, tämä edellyttää yritykseltä kykyä antaa palveluun asiakasta hyödyttävä lisäarvo. (Honkola & Isoviita, 2000, 16, 17.)

Asiakkaiden muuttunut toiminta on eräs merkittävä asia, jonka vuoksi yrityksen tulee olla halukkaita ja myös osaavia toimintansa kehittämiseen. Ensinnäkin ennen yritykset myivät, nykyään asiakkaat ostavat. Yritysten internet-sivustot ja verkkoportaalit mahdollistavat kohtaamiset asiakkaiden kanssa, lisäksi itsepalvelu on lisääntynyt merkittävästi. Asiakkaat tekevät asiointinsa itselleen parhaiten sopivassa kanavassa sinä ajankohtana ja sillä tapaa kuin se heille parhaiten sopii. Nykyään asiakkaat tietävät tuotteista ja palveluista itsenäisesti tietoa hankkimalla. Tiedon jakaminen nopeasti ja laajasti tarjoaa nopean ja suoraviivaisen kanavan asiakkaille välittää asiakaskokemuksia eteenpäin. Yritysten ainoa vaikutusmahdollisuus laadun varmistamiseen on systemaattinen asiakaskokemusten johtaminen. Asiakkaan näkökulmasta suurin yksittäinen tema asiakaspalvelussa tällä hetkellä on aika ja sen vähyys. Asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa entistä nopeammin. Nopeuden lisäksi asiakkaat odottavat palvelulta sujuvuutta, lisäksi asiakkaiden pompottelu osastolta ja henkilöltä toiselle on tullut tiensä päähän, ja asioiden odotetaan tulevan kerralla kuntoon. (Löytänä & Korteso, 2011, 28, 87–88.)

Honkola ja Isoviita (2000, 41) kirjoittavat asiakkaiden vaatimuksista samansuuntaisesti, heidän mukaan asiakas vaatii kitkatonta, vaivatonta ja oikea-aikaista palvelua. Tämän lisäksi palvelussa tulee olla mukana ihmisen käden jälki, persoonallinen ote juuri palveltavaan asiakkaaseen. Nämä näkökulmat ovat vahvasti Kelan asiakaspalvelun toimintatavan keskiössä ja vaikuttajana. Kelan palvelumallissa tavoitteena on tarjota oikea-aikaista, nopeaa ja laaja-alaisesti elämäntilanteen mukaista tietoa asiakkaan kysymykseen, lisäarvoa tuottaen. Asiakkaan uudelleen asiointi Kelan toimistossa saattaa kertoa palvelumallin epäonnistuneesta toteutumisesta tai syynä saattaa olla muiden palvelukanavien käytössä olevat ongelmat.

Aarnikoivu (2005, 14) kirjoittaa myös samasta näkökulmasta, että suuret muutospaineet yritysten toimintaan tulevat asiakkaiden muuttumisen myötä. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä asiakas on yhä vaativampi, kriittisempi ja uskottavampi kuin aiemmin.

Asiakas vaatii sekä laadukasta asiakaspalvelua, että halpaa hintaa. Kansaneläkelaitoksessa etuuksilla ei ole hintalappua, eikä etuuksia voi niin sanotusti ostaa. Tästä huolimatta Kela on osana markkinayhteiskuntaa. Moderni yhteiskunta ei voi rakentaa sosiaalista pääomaa ilman mittavia sosiaaliturvarakenteita ja erityisesti sosiaalivakuutusta (eläkkeet, sairauspäivärahat, työttömyysturva), jotka ovat teollistuneen markkinayhteiskunnan koossa pitävä voima. (Forss: Julkishyödyketeoria ja sosiaaliturva 2004.)

Palvelun laadun kehittämisessä osaavat ja vaativat asiakkaat ja verkostokumppanit ovat tärkeä resurssi, joita on vaalittava. He tuovat yritykselle liiketoimintaa (asiakkaat) ja mahdollistavat kilpailukykyisten ratkaisujen tuottamisen asiakkaille (verkostokumppanit). Tämän lisäksi he edistävät uusien ideoiden, palvelukonseptien, ratkaisujen, teknikkoiden ja järjestelmien kehittämistä kertomalla vaatimuksistaan, visioistaan ja tietämyksistään. (Grönroos 2009, 32.) Honkala ja Isoviita (2000, 71, 72, 180) ovat samaa mieltä siitä, että asiakkailta tulee kysyä toiminnan kehittämisen ideoita, sillä yritykset ovat olemassa asiakkaita varten ja asiakkaat kertovat sen mitä tarvitsevat ja mikä toiminnassa on hyvää ja kehitettävää. Tätä kutsutaan asiakasyhteistyöksi. Asiakasyhteistyötä tehdään palvelu- ja myyntitilanteissa päivittäin ja osaavan asiakaspalvelijan toiminta asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa elämäntilanne huomioiden on parasta asiakasyhteistyötä.

Kaikissa palvelubisneksissä on niin sanottuja totuuden hetkiä, tilanteita joissa asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat aidosti kasvojen tai laitteiden välityksellä, ja juuri sillä hetkellä syntyy palvelu tai palvelutuote. Paljon voidaan tehdä ja tehdään asioita asiakkaan silmiltä piilossa. Osa työstä tehdään kuitenkin aina asiakkaan kanssa. Palvelutilanteessa, ”totuuden hetkellä” asiakas tekee havaintoja näkemällä, kuulemalla tai kokemalla palveluorganisaation ja palveluhenkilön toiminnan. Jokaisessa totuuden hetkessä kaikkien osatoimintojen tulee onnistua. Totuuden hetkeä ei voi perua, sitä ei voi toistaa, se on ollut ja mennyt. Palvelutilanteen täytyy onnistua ensimmäisellä kerralla ja joka kerta, epäonnistumisia ei saisi tulla lainkaan. (Pesonen 2007, 26, 29, 34.)

Yrityksen kannattavuus edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, johon päästään hyvällä palvelulla ja tehokkaalla, laadukkaalla toiminnalla. Laadukas toiminta onnistuu vain kyvykkään ja jatkuvasti kehittyvän henkilöstön avulla. Yritysten tulee keskittyä omaan menestykseen ja sen hakemiseen, koska tällainen ajattelutapa voi muuttaa koko yrityksen ilmapiirin. Positiivinen perusnäkökulma vaikuttaa kaikkeen

tekemiseen ja yrityksen koko kehitystoiminta voi auttaa uuden toimintatavan omaksumista. Myös kehittämisilmapiiri muuttuu ja työssä uskalletaan lähteä avoimesti oppimaan ja kehittämään toimintaa ja siten myös palvelun laatua. (Honkola & Isoviita, 2000, 193, 194; Viitala 2007, 133–134.)

Asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen asettaa vaatimuksia asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden osaamiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Kauppatieteiden tohtori Riitta Viitala on kirjoittanut kirjan ”Johda osaamista!”, jossa kerrotaan yritysten kilpailukykyyn merkittävästi vaikuttavasta osaamisen johtamisesta. Hänen mukaan yritysten menestyminen riippuu yhä enemmän siitä, mitä yrityksissä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka kyetään oppimaan uutta. Tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti keskitytä osaamisen johtamiseen, mutta aihe sivuaa mystery shoppingia palvelun laadun kehittäjänä, koska siinä keskitytään samoihin keskeisiin elementteihin. Näitä elementtejä ovat yrityksen strategia, visio, kehittämissuunnitelmat ja –toimet, tehtäville, yksilöille, tiimeille, prosesseille ja asetetut osaamisvaatimukset. (Viitala, 2008, 14, 15.)

Tämän opinnäytetyön taustavaikuttajana on asiantuntijayhteisöjen yleistymisen joka on tullut uudella tavalla työelämään 2000-luvulla. Tietoperusteisessa organisaatiossa on paljon osaamista ja näkemyksiä, joiden hyödyntäminen on merkittävä resurssi yrityksen menestymiselle. Lisäksi asiantuntijat ovat aktiivisia ja kehittämishalukkaita ja tämä kannattaa hyödyntää. Ihanteellisimmillaan vaikuttaminen on henkilöstövetoista kehittämistä, jossa henkilöstön osaaminen tulee hyödynnettyä ja ihmiset kokevat toimivansa työyhteisön hyväksi. (Juholin 2009, 144, 149.)

Kela kuuluu niin sanottuihin asiantuntijaorganisaatioihin. Pesosen (2007, 30) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Nämä ratkaisut ovat pääsääntöisesti luovia, juuri kunkin asiakkaan tilanteeseen sopivia. Tähän tarvitaan oppineisuutta ja kokemusta aikaisemmista tehdyistä ratkaisuista. Asiantuntijaorganisaation asiakas voi luottaa siihen, että asiantuntija tekee hänen tilanteeseen hyvän ratkaisuehdotuksen ja toteuttaa sen. Palvelutilanteessa asiantuntijan täytyy nähdä asiakkaan kokonaistilanne ja tavoite, johon tämä pyrkii. Tyypillistä on tehtävän suorituksen ainutkertaisuus vaikeasti hallittavalla alueella. Asiantuntija joutuu laittamaan itsensä erityisesti likoon ja tilanteet ovat usein ennalta arvaamattomia. Asiantuntijan työ on vaativaa aivotyötä, luovia ratkaisuja, tuottavaa ajattelua sekä niiden toteuttamista.

Organisaatioissa työ on tänä päivänä tietotyötä, jossa vaihdannan raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota, tietoa tai viisautta. Sitä tuottavat tietotyöläiset tai tietämystyöntekijät, oman alansa asiantuntijat. Työ on usein itsenäistä suunnittelua, joka vaatii asiantuntemusta, tiedon soveltamista ja valmiuksia tietotekniikan käyttöön. Asiantuntijat nojaavat teoreettisen tiedon, analyysivälineiden sekä hiljaisen tiedon ja arviointitaitojen yhdistelmään, jota on vaikea standardoida. Itsenäiseltä työorientaatiolta edellytetään useita erilaisia taitoja, kuten erottaa tieto informaatiosta, arvioida omaa suoritusta ja kehittää omaa ammattitaitoa. Työelämän perusoletukset käyvät läpi suurta muutosta ja niiden taustalla vaikuttavat globalisaatio, työnantajamaineen merkityksen kasvaminen, suhde työhön ja työyhteisöön muuttuu, lisäksi vuorovaikutus ja kommunikointi muuttuvat. (Juholin 2008, 22, 23, 27.)

Tällaiselle asiantuntijan ajatustyölle tulee luoda hyvät olosuhteet, ja hänen tulee itse olla motivoitunut hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tärkein asiantuntijaorganisaatiossa tarvittava asia laadun hallitsemiseksi on aito innostus. Innostuksen aikaansaaminen on esimiesten ja kollegoiden erittäin vaativa tehtävä. Innostusta voidaan lisätä monin keinoin, kuten tavoitteilla, palkitsemisella, työvälillä ja työyhteisöviestinnällä. Tärkeää palvelutilanteiden hallitsemiseksi ovat koulutus, palvelun ja koko organisaation arvojen, tavoitteiden tietäminen, valmistautuminen tilanteeseen, jossa asiakas kohdataan, sekä tilanneherkkyys ja luovuus tilanteen aikana. Palvelun ammattilaisella tulee olla halu, kyky ja mahdollisuus palvella asiakasta. (Pesonen 2007, 30, 33.)

Organisaatiososiologin Camilla Reinbothin (2008, 92, 93) mukaan asiakaspalvelun laadun kehittäminen edellyttää, että yritykseen saatu tieto saadaan levitettyä eteenpäin jokaiselle, joka tiedosta hyötyy. Tämä liittyy työyhteisöviestintään, joka on tässä opinnäytetyössä yhtenä teoreettisena näkökulmana. Eniten ajan tasalla olevaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja arvostuksistaan on asiakkaiden kanssa työskentelevillä työntekijöillä. Asiakastyössä olevat saavat myös suurimman osan asiakkaiden antamista palautteista. Tämä tieto päätyy harvoin ylimmän johdon käsiin. Yleisempää on, että johtajat keräävät tietoa asiakkaista kyselyiden ja tutkimusten kautta. Johdon ja työntekijöiden sekä kaiken organisaatiossa käytettävän vuoropuhelun pohjaksi sopii dialoginen toimintatapa. Dialogisuudessa nostetaan esiin eri näkemysten väliset samanlaisuudet ja yhteinen todellisuus rakennetaan sen yhteisen ytimen ympärille, joka nähdään samalla tavalla. Dialogisuus vahvistaa työhön sitoutumista ja se on vastavoima tiedottamiselle, joka on yksisuuntaista viestintää.

4.1.1 Palvelun laadun johtaminen

Palvelun laadun kehittämiseen liittyy keskeisesti palvelun laadun johtaminen, jossa laadua pyritään johtamaan ja hallitsemaan strategisesti. Laatujohtamisen malli on syntynyt jo 1950-luvulla, alun perin amerikkalaisten W. Edwards Demingin ja Joseph M. Juranin ajatuksista. Malli vakiintui 1980-luvun alussa *total quality management* käsitteeseen (TQM). Ajatus lähtee siitä, että laatua voidaan parantaa jatkuvasti, aina tuotantoprosesseista henkilöstöjohtamiseen. Näkyvin osa laatujohtamista ovat erilaiset laatuauditoinnit, kuten ISO-standardien mukaiset auditoinnit. Laatujohtaminen on joiltain osin asiakaskokemusajattelun edelläkävijä, koska se kiinnittää huomiota yrityksen kaikkiin osa-alueisiin ja voi siten kehittää toimintojaan jatkuvasti. Asiakaskokemusajattelussa on paremmat mahdollisuudet suuremman lisäarvon tuottamiseen, kun asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso, 2011, 20.)

Asiakassuhteiden johtamisen (*customer relationship management*, CRM) ajattelu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella ja yksi laajimmin levinneistä johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista. Sen perusajatuksena on kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Avaintoimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskunnan segmentointi (jakaminen pienempiin joukkoihin) sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. Arvokas näkökulma asiakassuhteiden johtamisessa on jokaisella kerralla, kun yritys ja asiakas kohtaavat, yritys oppii asiakkaasta jotain sellaista, jota se voi hyödyntää toiminnassaan myöhemmin. Asiakaskokemuksen johtamisessa (*customer experience management*, CEM), joka on yleistynyt 2000-luvun lopussa, jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama hyöty. Asiakaskokemuksen johtaminen on ennen kaikkea strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa myös uudentyyppiset kilpailuedut. (Löytänä & Korteso, 2011, 20.) Kelassa käytettävä mystery shopping liittyy asiakaskokemuksen johtamiseen, luonnollisesti muutkin johtamisen mallit ovat vaikuttamassa strategiaan.

Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi on tärkeää muistaa, että kaikki mallit ja käsitteet perustuvat tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu, ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Lisäksi tämä prosessi muodostaa olennaisen osan palvelusta. Palveluntarjoajan näkökulmasta osa

palvelusta tuotetaan taustatoimintona, mutta laadun kokemisen näkökulmasta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan silloin, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee ja arvioi sitä. Palvelut koostuvat joukosta piirteitä, jotka liittyvät palvelun prosessiin ja prosessin lopputulokseen. Prosessia ja lopputulosta ei voi syntyä, ennen kuin asiakas käynnistää palveluntuotantoprosessin. Nämä ominaispiirteet on otettava huomioon kun kehitetään palveluja kuvaavia malleja. (Grönroos, 2009, 222.)

Monissa maissa on tehty paljon palvelun laatua koskevia tutkimuksia, joissa on luette-loita hyvän laadun osatekijöistä tai attribuuteista. Hyvät luettelot ovat lyhyitä ja tietoa tulee olla riittävästi hyvän palvelun puolista. Alla on yksi esimerkillinen luettelo laa-dukkaaksi koetun palvelun kriteereistä taulukossa 2.

1.	Ammattimaisuus ja taidot Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoi- seen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)
2.	Asenteet ja käyttäytyminen Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomioita ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)
3.	Lähestyttävyys ja joustavuus Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on val- mis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri)
4.	Luotettavuus Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajaan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri)
5.	Palvelun normalisointi Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)
6.	Palvelumaisema Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri)
7.	Maine ja uskottavuus Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (ima- goon liittyvä kriteeri)

TAULUKKO 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. (Grönroos 2009, 122.)

Tänä päivänä niin yksityis- kuin yritysasiakkaatkin kiinnittävät huomiota yrityksen kanssa asioitaessa ilmeneviin seikkoihin, kuten millä tavalla yritys hoitaa laskutuksen, laatuongelmat, virheet ja valitukset. Lisäksi huomiota kiinnitetään siihen, miten yritys vastaa kysymyksiin ja sähköpostitiedusteluihin, miten yritys kiinnittää huomiota asiak- kaisiin ja heidän erityistoiveisiinsa, sekä miten hyvin se pitää lupauksensa ja toimitusai-

kansa. Näiden palveluiden asiakaslähtöinen hoitaminen saa asiakkaat käyttämään toistuvasti saman yrityksen palveluja ja estää heitä harkitsemaasta vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hallinnollisten rutiinien (kuten laskutus, dokumentointi ja asiakkaille tarjottava koulutus), kehittäminen arvoa lisääväksi palveluiksi on tehokas keino erottaa yritys kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua. Niitä kutsutaan piilopalveluiksi. (Grönroos 2009, 24.)

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluja ja asiakkaiden saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Loppujen lopuksi yritykset tarjoavat asiakkailleen aina palvelua riippumatta siitä, mitä ne tuottavat. Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua tai pakettia. Ennen tätä hetkeä fyysiset tuotteet, palvelut, tiedot, työntekijät, osaaminen ja kaikki muut resurssit ovat olemassa ja odottavat hyödyntämistään. Palvelussa asiakkaiden arvontuottamisprosessit ja prosessi, jossa palvelu luodaan (ja jota kutsutaan yleensä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessiksi) toteutuvat suurelta osalta samanaikaisesti. Yritysten tulee keskittää huomio strategista näkökulmaa valitessaan siihen mitä asiakkaat todella haluavat. Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä itselleen arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihin. Laadukas tuotantokoneisto ei auta asiakasta luomaan arvoa, ellei ylläpito- ja huoltotehtäviä hoideta taitavasti ja oikea-aikaisesti. (Grönroos 2009, 25.)

Palveluita voidaan markkinoida ja johtaa eri näkökulmista. Grönroosin mukaan (2009) näkökulmia on neljä: palvelunäkökulma, ydintuotenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Yritys voi valita minkä tahansa näkökulmista ja kehittää siihen perustuvan strategisen lähestymistavan. Pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä ja koota ne yhdeksi kokonaispaketiksi, sekä ymmärtää kuinka yritystä tulee johtaa, jotta se pystyy kehittämään kokonaisvaltaisen palvelutarjooman. Liikellepanevana voimana tulee olla asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti hänelle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja palveluja. Yrityksen tavoitteisiin pääsy edellyttää, että työntekijät nähdään yrityksen tärkeimpänä resurssina. Motivoituneet, osaavat, pätevät ja hyvään palveluun sitoutuneet ihmiset ovat merkittävä osa yrityksen menestystarinaa. (Grönroos 2009, 27, 28, 30.)

4.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen liittyy tähän opinnäytetyöhön vahvasti, koska mitään toimintaa ei ole ilman vahvaa strategiaa ja sen johtamista. Mystery shopping on osa strategiaa, jossa tavoiteltava asiakaskokemus on määritelty Kelan strategiassa. Kelassa on laadittu asiakkuusohjelma, jonka avulla varmistetaan, että strategiset tavoitteet tulevat samansuuntaisesti huomioitua asiakkaiden kokonaispalvelussa. Asiakkuusohjelman avulla syvennetään asiakkuudenhallinnan näkökulmaa toiminnassa ja ohjelma antaa suuntaviivat asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi ja johtamiseksi. Laadittu asiakkuusohjelma ohjaa koko Kelan toimintaa ja parhaan palvelun tarjoamisella tarkoitetaan nopeaa, helppoa ja asiantuntevaa palvelua hyvällä palveluasenteella. Kaiken toiminnan keskiössä on asiakas, Kela on asiakasta varten, kuten kuvassa 2 on havainnollistettu. (Kela: Kelan asiakkuusohjelma 2012, 5,6.)



KUVA 2. Asiakas on toimintamme keskiössä – kokoamme monipuolisesti asiakastietoa asiakasymmärryksen syventämiseksi. (Kelan asiakkuusohjelma 2012, 5.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11, 19, 26) ovat kirjoittaneet asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Asiakaskokemus voidaan määritellä seuraavasti: asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Määritelmästä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt

tulkinnat. Tästä johtuen ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita ja vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. Kokemusten luominen edellyttää, että yritys ensin asettaa asiakkaan toimintansa keskiöön ja järjestää sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa.

Asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen vastine *customer experience management* eli CEM on bisneskielen tulokas, jonka kaikki haluavat omistaa. CEM on CRM-ajattelun (customer relationship management eli asiakassuhteiden johtaminen) seuraaja, sillä on edeltäjänsä laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisella on useita hyötyjä, kuten se vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, kasvattaa asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstöä ja vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Jokaisen yrityksessä työskentelevän on oivallettava asiakaskokemuksen merkitys. Joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. (Löytänä & Kortesus, 2011, 12–13, 16.)

Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat laajempi käsite, kuin asiakaspalvelun kehittäminen, koska asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Kaikki toiminnot ovat suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen, kuten asiakaspalvelu, markkinointi, tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen. Asiakaspalvelu ja myynti ovat useimmiten yksittäisiä kohtaamisia asiakkaiden kanssa, muut toiminnot vaikuttavat siihen millaisia kokemuksia asiakas saa, jos esimerkiksi järjestelmät eivät toimi, on asiakaspalvelu hyvin haastavaa. (Löytänä & Kortesus, 2011, 14, 15.) Jos esimerkiksi Kelan asiakkaiden sähköiset asiointipalvelut eivät toimi, joutuvat asiakkaat asioimaan toimistossa, postitse tai puhelimitse. Nämäkään kanavat eivät aina ole riittäviä, jos asiakkaan asia on hyvin kiireinen.

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat aina ydinkokemuksesta, se on kaiken perusta. Yksinkertaisimmillaan se on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan sen. (Korteso, 2011 61.) Kelan asiakaspalvelun perustehtävä on tarjota asiakkaille tietoa eri etuuksista ja asiakkaille maksussa olevista etuuksista. Kelan palvelumallin mukaisesti palveluneuvojan tulee olla läsnä aktiivisesti kuunnellen ja tarjota asiakkaan esittämään palvelutarpeeseen vastine, sekä tarjota lisäarvoa asiakkaalle jollakin tavalla.

Matkalla kohti odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia ydinkokemuksen jälkeen seuraava askel on laajennettu kokemus. Tällöin yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle: kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistäminen tarkoittaa sitä, että ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, jotka edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Tästä esimerkkinä voisi olla vanhuuseläkehakemus, jolla voidaan hakea työeläkettä ja kansaneläkettä samanaikaisesti. Lisäksi Kela lähettää hakemuksen asiakkaan puolesta työeläkelaitokseen. Asiakaskokemuksen mahdollistaminen tarkoittaa kokemusten luomisen elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus voi olla esimerkiksi henkilökohtainen, aito, olennainen, räätälöity, kestävä, selkeä, oikea-aikainen, yllättävä ja tuottava. (Löytänä & Korteso, 2011, 62, 63, 64.)

Asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoitteet kuin yrityksen muullekin toiminnalle. Asiakaskokemuksen luo koko yritys, joten tavoiteltava asiakaskokemus määritellään yrityksen strategiassa. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan kuvata johtamisen portaina, kuten kuviossa 4 on havainnollistettu.



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (mukailtu Arussin kuvasta) (Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Löytänä & Korteso, 2011, 167.)

Informatum Research Oy luokittelee itsensä internet-sivustollaan asiakaskokemusten ja palvelun laadun tutkimisen ammattilaiseksi, kyseinen yritys teki Kelan ensimmäiset mystery shopping tutkimukset. Heidän näkemyksensä mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on jokaisen asiakastyötä tekevän vastuulla. Johdon ja esimiesten vastuulla on tukea ja neuvoa ottamaan vastuu palveltavan asiakkaan kokemuksesta. Asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksessa kanavasta riippumatta. Tavoitellun vuorovaikutuksen selkeä määrittely ja arvioiminen tuottavat esimiehelle uudenlaisia työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen. Kun yritys haluaa tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia, pelkästään mekaanisten taitojen tai konseptin vaiheiden sparraamisesta ei ole hyötyä. (Informatum Research Oy: Asiakaskokemuksen johtaminen – Millaisia asiakaskokemuksia teillä luodaan? 2013.)

4.2 Asiakslähtöisyys on yrityksen toiminnan ydin

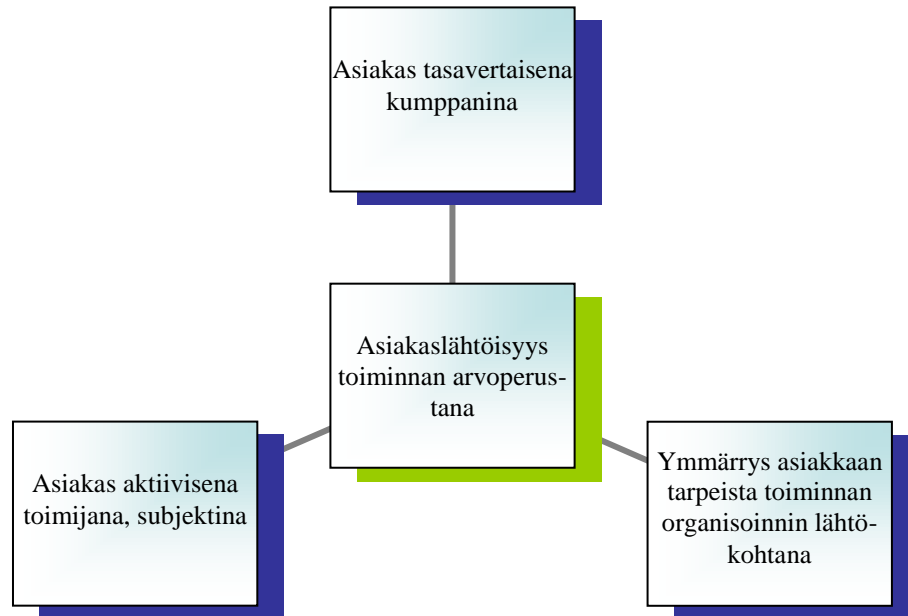
Palvelujen innovoinnissa on noussut esille selkeä tarve ennakoivaan ja asiakasta laaja-alaisesti ymmärtävään tietoon, joka ohjaa toiminnan kehittämistä ja johtamista. Lisäksi tarvitaan kokonaiskuva erilaisista tavoista tuottaa tietoa, sekä siitä miten asiakastietoa voi käyttää, jolloin asiakasymmärrys ei rakennu yksittäisten asiakastytyväisyysmittausten varaan eikä peilaa ainoastaan menneisyyttä. Asiakslähtöisyys asettaa erilaisia vaatimuksia palveluille ja sitä voidaan tulkita eri tavoin kehittämisen eri osa-alueilla. Asiakkaat tulisi nähdä toiminnan tarkastelun ja kehittämisen lähtökohtana ja palveluiden käyttäjät tulisi nähdä sosiaali- ja terveysalalla aktiivisina toimijoina. (Virtanen ym., 2011, 5.)

Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger (1999, 21) kirjoittavat asiakkaalta saatavan tiedon merkityksestä asiakslähtöisen toiminnan harjoittamisessa ja suunnittelussa. Asiakslähtöinen yritys pyrkii kaikilla olemassa olevilla keinoilla kasvattamaan omaa tietoa siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella yrityksen on helpompi arvioida miten se voi auttaa asiakasta olemassa olevalla osaamisellaan. Tavoitteena ei ole olla lähellä asiakasta, vaan tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuudessa asiakas on subjekti ja keskeisenä pyrkimyksenä on kasvattaa asiakkaiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen.

Asiakslähtöisyyden perustana tulee nähdä asiakkaan tarpeet, kyvyt ja ominaisuudet. Asiakslähtöisten palveluiden kehittämisen lähtöpisteenä on, että palveluita ei olisi olemassa ilman käyttäjiä, joiden tarpeisiin palvelut on luotu vastaamaan. Organisaation tarpeet ja intressit eivät voi olla asiakslähtöisyyden lähtökohta. Organisaatiolla tulee olla myös asiakasymmärrystä eli kattavaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja sen hyödyntämistä palveluiden kehittämisen pohjana. (Virtanen & Stenvall 2011, 11.)

Asiakslähtöisyyden kehittäminen auttaa vastaamaan moneen sosiaali- ja terveyssektoria koskevaan uudistustarpeeseen. Asiakslähtöisillä toimintamalleilla voidaan lisätä hoidon vaikuttavuutta, palveluiden kustannustehokkuutta sekä asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Merkittävä seikka on myös eri sektoreiden välisten raja-aitojen madaltaminen ja sen myötä sektoreiden lähentyminen. Palvelujärjestelmän kehittäminen kaikilla kolmella sektorilla (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) onnistuu vain jos koko järjestelmää kehitetään kokonaisvaltaisesti ja toisiinsa integroiden. (Virtanen ym.

2011, 8, 9.) Kuviossa 5 on kuvattu asiakaslähtöisyyden rakennuspuut, jotka toimivat asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen kivijalkana.



KUVIO 5. Asiakaslähtöisyyden rakennuspuut. (Virtanen ym. 2011, 19.)

Vuokko Pirkon (1997, 15) ajatukset asiakaslähtöisestä ajattelumallista ovat yhteneväiset Storbacka ym. (1999) ja Virtanen ym. (2011) kanssa. Asiakaslähtöisyydessä yritys lopettaa pelkästään peliin katsomisen (sieltä näkee vain oman itsensä), ja kurkistaa myös ulos ikkunasta. Yritys haluaa ottaa selvää asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista, ja menestymisen ajatellaan syntyvän siitä, miten hyvin yritys pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Kela organisaationa edustaa asiakaslähtöistä mallia.

Asiakaslähtöinen markkinointiajattelu eroaa organisaatiokeskeisestä markkinointiajattelusta monin tavoin. Oheisessa taulukossa 3 on kerrottu näistä eroista:

Organisaatiolähtöisyys:	Asiakaslähtöisyys:
- Organisaation palvelu ja tuote katsotaan luonnostaan hyväksi	- Lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista
- Menestyksen esteeksi nähdään ainoastaan se, että asiakkailta puuttuu tietoa tuotteesta tai motivaatio ostaa se.	- Menestyksen esteenä on myös se, että organisaatiolla ei ole tarpeeksi tietoa kohderyhmästään.
- Tutkimusten hyväksikäyttö markkinoinnin suunnittelussa vähäistä.	- Tutkimuksilla on tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli.
- Markkinointi määritellään pelkästään promoottoriksi: ainoa ongelma on viestinnän tehostaminen.	- Kaikkia markkinointimixin* osatekijöistä käytetään organisaation kilpailukeinoina.
- Yksi todella hyvä strategia on riittävä.	- Strategiat rakennetaan erilaisten kohderyhmien mukaan.
- Kilpailu käsitellään kapea-alaisesti.	- Kilpailu määritellään laajasti, kohderyhmän näkökulmasta.

* markkinointimix tarkoittaa markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta.

TAULUKKO 3. Organisaatio- ja asiakaslähtöinen markkinointiajattelu. (Vuokko, P. 1997, 15.)

Muospaineet asiakaslähtöisyyden kehittämisessä liittyvät asiakkaiden alati kasvaviin ja moninaistuviin odotuksiin ja tarpeisiin. Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys on noussut kattavan keskustelun kohteeksi. Kaikkia merkittäviä sosiaali- ja terveydenhuollon lakeja ollaan parhaillaan uudistamassa ja tähän liittyviä ohjelmallisia kehittämistoimenpiteitä toteutetaan sosiaali- ja terveysministeriön johdolla ja ohjauksessa. Erityisen merkittävänä asiakaslähtöisyyttä kehittävä lakina pidetään lakia sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilusta 22.9.2000/811. (Virtanen ym. 2011, 8.)

Lain tavoitteena on saada kokemuksia saumattoman palveluketjun järjestämisestä sekä siitä, miten tietoteknologian hyödyntämistä voidaan parantaa sosiaali- ja terveydenhuollon ja muun sosiaaliturvan asiakkaiden tarpeita sekä miten tietoteknologiaan käytettäviä varoja voidaan tässä toiminnassa kohdentaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Lakia sovelletaan kunnan, kuntayhtymän, muun viranomaisen, palvelujen tuottajan, itsenäisen ammatinharjoittajan ja *Kansaneläkelaitoksen järjestäessä tai toteuttaessa sosiaali- ja terveydenhuoltoa tai muuta sosiaaliturvaa kokeilussa mukana olevien kuntien asukkaille*. Laissa saumattomalla palveluketjulla tarkoitetaan toimintamallia, jossa asiakkaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja muun sosiaaliturvan asiakokonaisuuteen liittyvät palvelutahtumat yhdistyvät asiakaslähtöiseksi ja joustavaksi kokonaisuudeksi riippumatta siitä, mikä toiminnallinen yksikkö on palvelujen järjestäjä tai toteuttaja. Laki on voimassa

31.8.2015 saakka. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun keilusta. 22.9.2000/811.)

Vuonna 2001 voimaan tullut laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812) on omalta osaltaan vahvistanut asiakaslähtöisesti asiakkaan oikeudellista näkökulmaa asiakkuuteen. Laki velvoittaa kuntien ja yksityisen järjestämää sosiaalihuoltoa. Lain mukaan asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihuollon toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Sosiaalihuoltoa toteutettaessa on otettava huomioon asiakkaan toivomukset, mielipide, etu ja yksilölliset tarpeet sekä hänen äidinkielensä ja kulttuuritaustansa. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.)

Asiakaslähtöisyys on kirjattu 1990-luvun aikana useisiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa säädelleisiin ohjelmiin tai laatusuosituksiin ja on siten vahvistanut asemaansa sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisenä periaatteena. Asiakkaan asemaan liittyvät oikeuksien lisäksi myös asiakkaan velvollisuudet. Monet viimeaikaiset sosiaali- ja terveyspoliittiset linjaukset korostavat asiakkaiden velvollisuutta ylläpitää hyvinvointiaan. (Virtanen ym. 2011, 16.)

Oikeudellisen näkökulman lisäksi sosiaali- ja terveystalouden käyttäjän muuttuminen asiakkaaksi perustuu myös kuluttajuuteen. Asiakkuutta ja kuluttajuutta koskevissa käsitelmäärityksissä korostetaan palvelujen käyttäjien äänen merkityksen kasvua. Sen ydinajatuksena on, että palvelun käyttäjillä pitää olla sanansa sanottavana tuotettujen palvelujen kehittämisessä, suunnittelussa ja toimeenpanossa – nimenomaan siitä syystä, että kyse on julkisin verovaroin rahoitetuista ja tuotetuista palveluhyödykkeistä. (Virtanen ym. 2011, 16.)

Asiakaslähtöisyydessä voidaan Storbacka ym. (1999, 23, 24, 25.) mukaan erotella niin sanottuja avaintekijöitä, jotka ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. *Saavutettavuus* on vahvaa läsnäoloa markkinoilla ja asiakaslähtöisesti toimiva yritys on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaalle helposti lähestyä yritystä fyysisesti, tiedon ja tunteen tasolla. *Vuorovaikutteisuus* avaintekijänä liittyy ajatukseen, että asiakaskohtaaminen on aina ollut asiakkuuden ydinasia. Sen vuoksi yritysten on luotava uusia ja kehitettävä vanhoja kohtaamispaikkoja, joissa tietoa, osaamista ja tuotteita voidaan vaihtaa. *Arvontuotanto* on differoinnin ja kilpailuetujen perusta. Luotavaa arvoa ja kah-

denlaista: välitön arvo joka määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksista ja lupauksista, Välillinen arvo koostuu yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä sekä tunnearvoista, kuten luotettavuudesta. Arvon tuottaminen edellyttää, että toimittajan ja asiakkaan prosessit sopivat yhteen.

Olli Lecklin (2006, 105, 113) kirjoittaa asiakastyytyväisyydestä, joka liittyy asiakaslähtöisyyteen. Hänen mielestään se on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue, koska asiakas on laadun lopullinen arviomies ja yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä. Toinen puoli asiakastyytyväisyydestä on asiakastytymättömyys. Sen selvittäminen antaa laadunkehittämiselle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Asiakastyytyväisyysmittauksissa ei kannata tuijottaa pelkästään tyytyväisten osuuteen. Varsinaisten asiakkaisiin kohdistettujen tyytyväisyystutkimusten lisäksi tietoa tyytymättömyydestä voidaan saada asiakasprosesseihin liittyvistä mittareista, kuten asiakasvalitusten määristä. Asiakastyytyväisyyteen kuuluu asiakastyytyväisyysjohtaminen, josta puhutaan kun asiakastyytyväisyydellä on merkittävä osuus yrityksen johtamisessa ja markkinoinnissa. Asiakastyytyväisyysjohtaminen yhdistää markkinoinnin uudet menetelmät ja laatujohtamisen.

Olli Lecklinin ajatukset ovat samansuuntaisia Vuokko Pirkon (1997) kanssa, hänen sanoessaan, että asiakasnäkökulmaa korostetaan toiminnan ensisijaisena ohjaajana ja mittarina. Positiivista konseptissa on sisäisen laadun ja tehokkuuden kytkentä markkinointiin. Asiakastyytyväisyysjohtamisen soveltaminen edellyttää että perusasiat ovat kunnossa, eli asiakastyytyväisyydelle on seurantajärjestelmä, joka on kytketty toiminnan kehittämiseen, asiakastietokanta mahdollistaa yksilöllisen markkinoinnin, yrityksessä on toimiva johtamisjärjestelmä ja johto ottaa omassa toiminnassaan huomioon laadun yrityksen menestystekijänä. (Lecklin 2006, 117.)

Feargal Quinnin teos vuodelta 1993 ”Asiakas ykköseksi” kertoo asiakaslähtöisyydestä. Hänen mukaansa on varmaa, että on mahdollista saada parempaa palvelua aikaiseksi, jos koko yritys toimii asiakaslähtöisesti. Silloin opitaan asiakkailta siitä tavasta, jollaista he toivoisivat palvelutapahtumassa itselleen. Asiakaslähtöisiä ihmisiä organisaatiossa ovat ihmiset, jotka myöntävät etteivät tiedä kaikkea – tai edes lähes kaikkea tietämisen arvoista asiakkaistaan, jotka tunnustavat etteivät pysty ennustamaan tarkasti asiakaidensa reaktioita ja niitä jotka yrittävät koko ikänsä kuroa umpeen tuota tietämättömyyden aukkoa, joka koskee heidän tietojään – he yrittävät pienentää sitä mieluummin

kuin antavat sen kasvaa. Yrityksessä kaikkien tulisi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan pitää voida luottaa siihen, että yrityksen johto ja muut yrityksessä toimivat laadukkaasti yrityksen arvojen ja palvelulupausten mukaisesti. Valitettavan usein yrityksen toiminnot saattavat olla irrallaan toisistaan. Eri puolilla organisaatiota sen eri osastoilla saatetaan kehittää asioita, joista ei olla yhteisesti tietoisia. (Valvio, 2010, 63, 67.) Työyhteisöviestinnän rooli on merkittävä asiakaslähtöisyyden mahdollistamiselle ja toteutumiselle, josta kerrotaan myöhemmin.

4.3 Mittarit palvelun laadun kehittäjinä

Mitä tahansa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata jonkin menestystekijän suorituskykyä, voidaan nimittää mittariksi. Mittari voi olla muikin kuin tunnusluku, se voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ilmaiseva laadullinen selvitys. Mittarit voivat olla taloudellisia, kuten myyntivoitot ja liikevoitto tai eitaloudellisia, kuten läpimenoaika ja ilmapiiri. Kovilla mittareilla viitataan yleensä yksiselitteisiin ja numeraalisiin asioihin, esimerkiksi liikevaihto tai kiertonopeus. Pehmeillä mittareilla viitataan ihmisiin ja laadullisesti määriteltäviin asioihin, esimerkiksi työkyky tai imago. (Viitala, 2007, 134.) Kelassa käytössä oleva mystery shopping kuuluu pehmeiden menetelmien mittareihin, koska sen tavoitteena on mitata nimenomaan asiakaspalvelutilanteen laatua ja tilanteessa palveluntarjoaja on asiakasneuvoja joka tarjoaa oman ammatillisen osaamisen pohjalta Kelan palvelumallin mukaista palvelua.

Manka kirjoittaa (2008, 45, 46) ihmiskäsityksen vaikutuksesta mittaamiseen ja päinvas-toin. Ihmiskäsityksessä otetaan kantaa siihen, mikä on hyödyllistä ja tärkeää. Ihmiskäsi-tystä laajempi käsite on maailmankuva, jota kutsutaan myös paradigmaksi. Länsimaista maailmankuvaa hallitsevat tällä hetkellä tehokkuus, kilpaileminen ja hyödyllisyys. Se perustuu behavioristiseen suuntaukseen, jonka mukaan vain mitattavat ilmiöt ovat ole-massa ja käyttäytyminen on aina jonkin ärsykkeen tulosta. Kokemukset eivät ole tieteel-lisesti päteviä ja kehystykseen taipuvia, koska ne liittyvät tunteiden alueille. Organisaat-ion kehittämistoimenpiteiden oikeanlainen kohdentaminen edellyttää tarpeiden kerto-mista numeroin, tämän yksi ilmentymä on tuloskorttiajattelu, BSC (Balanced Score-card). Tätä käytetään Kelassa niin sanotuissa tuloskorttietuuksissa, joita ovat muun mu-assa sairauspäivärahat ja opintotuki. Kelassa ollaan siirtymässä asiakaspalvelun tulos-

korttiin vuonna 2013. Mystery shopping arviointimenetelmällä mitataan asiakaspalvelun palveluprosessin toteutumista, kyse on nimenomaan laadullisten tekijöiden arvioimisesta kriteeristön mukaisesti.

Yrityksen toimiva mittausjärjestelmä kuvastaa valittua strategiaa ja hyvin laaditusta mittaristosta on jopa mahdollista päätellä yrityksen strategia. Mittausjärjestelmää lähdetään usein kehittämään jo olemassa olevien operatiivisten mittareiden pohjalta ja sadoista mittareista pyritään valitsemaan ne, joiden ajatellaan olevan kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. Mittaaminen on saanut huomiota viime aikoina ja eräänä vaikuttavana tekijänä on laatuajattelusta lähtenyt tarve johtaa yrityksen toimintaa tosiasioiden pohjalta. Pelkkä sormituntuman pohjalta johtaminen ei ole riittävä tapa johtaa. (Kankkunen ym., 2006, 17, 18.)

Yrityksen eri elinkaaren vaiheet vaativat erilaisia mittareita. Kasvuvaiheessa korostetaan myynnin kasvua markkina- ja tuotesegmenteittäin, uusien asiakkaiden ja tuotteiden osuutta liikevaihdosta, investointien osuutta liikevaihdosta tai investointien osuutta liikevaihtoon. Kypsyysvaiheessa puolestaan korostuu muun muassa tuotto kohdemarkkinoilta, ristiinmyynti tai kustannukset verrattuna kilpailijoihin. Sadonkorjuuvaiheessa tärkeimmiksi mittareiksi nousevat muun muassa asiakaskohtainen kannattavuus, yksikkökustannukset ja pääoman efektiivinen tuotto. Vaikka esimerkiksi talous-, asiakkuus-, prosessi- ja henkilöstömittarit pysyvät usein samoina yrityksestä toiseen, tulee kunkin strategisesti tärkeän mittarin kuvastaa yrityksen strategiaa. (Kankkunen ym. 2006, 18, 19.) Mittareita eri elinkaaren vaiheissa on havainnollistettu taulukossa 4. Mystery shopping arviointimenetelmässä painottuvat kaikki taulukon mittarit.

	Kustannusjohtajuus	Innovaatio	Asiakaslähtöisyys
Taloudelliset mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • ROA= kokonaispääoman tuotto- % • liikevaihto/työntekijä • tuottavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI= pääoman tuottoaste investoinnissa • tuotekehitysinvestointien tuotto 	<ul style="list-style-type: none"> • ROS= tuloksen ja myynnin suhde • osuus asiakkaan hankinnoista • liikevaihto per asiakas
Asiakasmitarit	<ul style="list-style-type: none"> • myynti ja tarjouskanta • markkinaosuus 	<ul style="list-style-type: none"> • arvo asiakkaalle vs. vanhat tuotteet • uusien tuotteiden hyväksyntä 	<ul style="list-style-type: none"> • arvo asiakkaalle vs. kilpailijat • asiakastyytyväisyys ja uskollisuus
Prosessi- ja tehokkuusmittarit	<ul style="list-style-type: none"> • tuotannon tehokkuusluvut • yksikkökustannukset • katerakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • aika ideasta markkinoille (time-to-market) • onnistuneet kehityshankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelu • räätälöintiaste
Organisaatio ja henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • työn tehokkuus ja ajankäyttö • henkilöstön kokemus ja vaihtuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöiden osaaminen ja innovaatiokyky • uusiutumiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> • palvelualltius • koulutus ja asiakastuntemus

TAULUKKO 4. Erilaiset strategiat ja mittarit (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 18.)

Kankkunen ym. (2005, 19, 20) mukaan mittausjärjestelmissä saattaa olla niin sanottuja sudenkuoppia, jotka ilmenevät siten että käytettyjen mittareiden yhteys organisaation strategiaan ja kannattavuuteen on puutteellinen. Lisäksi tiedon hyväksikäyttö päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä on vajavaista. Talouden mittarit ovat yrityksissä tyypillisesti hyvässä tai erittäin hyvässä kunnossa, joissain tapauksissa jopa muihin mittareihin nähden tarpeettoman hyvässä kunnossa. Mittausjärjestelmiä kehitettäessä painopisteen tulee olla muualla. Strategisia mittausjärjestelmiä kehittävät yritykset ovat siirtymässä yhä enemmän pehmeiden ja mittaamisen kannalta vaikeampien tekijöiden seuraamiseen. Perinteisten kovien mittareiden on todettu olevan enemmän tai vähemmän ajassa taaksepäin katsovia. Mankan mukaan (2008, 47) mittareiden käyttö ei ole aivan niin yksiselitteistä. Esimerkiksi henkilöstöpolitiikassa tunnuslukujen käyttö ja vertaaminen eivät aina anna tietoa mitattavasta asiasta, varsinkin laadullisten mittareiden kehit-

täminen on hankalampaa, koska se edellyttää esimerkiksi aikaa vieviä itsearviointeja ja haastatteluja.

Mittaus on kohdistettava niihin kriittisiin tekijöihin, joilla yritykset voivat menestyä tulevaisuuden kilpailutilanteissa. Taustakysymyksenä voi toimia optimistisesti ”Käytämmekö mittareita, jotka viestittävät tulevaisuuden mahdollisuuksia?” (Kankkunen ym. 2005, 25.) Tämä opinnäytetyö keskittyy juuri tähän pehmeimpien ja jopa vaikeampien asioiden strategiseen kehittämiseen Kelassa, jossa keskiössä ovat asiakasneuvojat ja heidän lähiesimiehet sekä heidän näkemykset Kelan asiakaspalvelun arviointimenetelmän käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä asiakaspalvelutyön kehittämisessä.

Mittausjärjestelmän kehittäminen kerralla valmiiksi on lähes mahdoton tehtävä, vaikeuksia voi esiintyä mittareiden valinnassa ja mittaustiedon keruumenetelmien luomisessa. Lisäksi muutokset liiketoiminnassa saattavat myös aiheuttaa tarpeen muuttaa seurattavia mittareita. Mittausjärjestelmää ei pidä kehittää staattiseksi ja varsinkin alkuvaiheessa kyseessä on voimakkaasti interaktiivinen oppimisprosessi, jossa opitaan mittauksesta sekä mittareiden luomisen kautta eri toimintojen keskinäisistä vaikutussuhteista. Suuri painoarvo on mittaamista kehittäväällä työryhmän koolla ja koostumuksella. Mittausjärjestelmän käyttöönotosta ja hyvä antaa vastuu niille henkilöille, jotka muutenkin vastaavat oman aihealueensa seuraamisesta ja kehittämisestä. Tällöin mittausjärjestelmän pitäisi systematisoida rutiineja ja helpottaa heidän toimintaan. Mittareiden käytössä keskeistä on niiden vieminen organisaatioon ja niiden hyödyntäminen sekä käytännön toiminnassa että yrityksen strategian ohjaamisessa. Strategian luomista ohjaa yrityksen visio, joka kertoo hyvin avoimin termein, mikä on yrityksen rooli ja merkitys liiketoiminnassa 3-20 vuoden kuluttua. Mittausjärjestelmän tulokset voivat kyseenalaistaa strategiaa ja oikein valituilla mittareilla voidaan seurata strategian toteutumista. Jos valittu strategia ei toteudu, on syytä vaihtaa joko toimintaa tai kehittää uusi, toteutettavissa oleva strategia. (Kankkunen ym. 2005 22, 24, 26, 90, 95.)

Kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa tärkeintä on keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Asiakkaiden kokemusten tutkimisessa ja mittaamisessa keinojen valikoima on valtava. Keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, miten tieto asiakkaan kokemuksesta saadaan. Aktiiviset keinot ovat sellaisia, että niissä tieto asiakkaan kokemuksesta saadaan aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla, esimerkkejä aktiivisista mitta-

reista ovat jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä, *mystery shopping – tutkimukset*, asiakaspaneelit ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Passiiviset keinot ovat riippuvaisia asiakkaan omaehtoisesta palautteen antamisesta, tästä esimerkkinä spontaanisti antama palaute, palautelomakkeet- ja laatikot, reklamaatioiden analysointi sekä sosiaalisen median seuranta. (Löytänä & Korteso, 2011, 187, 188.)

Ennen strategisen mittausjärjestelmän luomista tulee valittu strategia muuttua konkreettiseksi tavoitteiksi. Näin Kelan asiakaspalvelun palvelumallissa (liite 3) onkin tehty. Strategiana on tarjota parasta palvelua ja palvelumallissa jokainen palvelumallin vaihe ja osa on kuvattu hyvin tarkasti. Strategian tavoitteita määritettäessä voidaan varmistua siitä että kaikki ovat käsittäneet ilmaistun strategian samalla tavalla. Mittausjärjestelmä auttaa valitun strategian selkeyttämisessä. Järjestelmään kuuluu oleellisena sen viestittäminen koko organisaation läpi, se auttaa yhteisen kielen luomisessa. Kommunikointi etenee ylhäältä alaspäin, samalla se on palautetta toiminnasta alhaalta ylöspäin ja kokemusten jakamista horisontaalisesti sekä riittävää keskustelua strategiasta. Yhteisen kielen ja käsitteistön luominen on ensimmäinen ja välttämätön vaihe. (Kankkunen ym., 2005, 98, 99.)

Keskeistä mittaamisessa on organisaation kiinnostuksen herättäminen, mikäli halutaan luoda järjestelmä, joka palvelee itse mitattavia kohteita. Mittausjärjestelmään liittyvän sisäisen motivaation luomisesta on huolehdittava koko järjestelmän luomisen ajan. Se on vaikea ja hidas prosessi, mutta lopulta ainoa tapa saada organisaatio hyväksymään mittausjärjestelmä ja sen tuomat muutokset. Tietoisuutta mittaamisesta tulee levittää mahdollisimman laajalle kertomalla sen hyödyistä ja konkretisoida strategisia tavoitteita mittariston avulla. (Kankkunen ym., 2005, 123, 124.)

Mittaaminen on olennainen osa organisointia. Vanha sanonta sanoo: ”Sitä saat, mitä mittaat”. Tämä pätee myös asiakaskokemuksen johtamiseen. Johtamisen näkökulmasta henkilöstön luomia asiakaskokemuksia on mitattava, koska se on kestävä kehityksen edellytys. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää mitata, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Kokemukset vaikuttavat asiakkaiden lojaliteettiin, ja se taas kertoo konkreettisista saavutetuista tuloksista. Itse asiakaskokemuksiin liittyvien mittausten lisäksi on olennaista mitata, kuinka hyvin johtaminen onnistuu. Asiakaskokemusten johtaminen on tyypillisesti muutosjohtamista,

jolloin muutoksen mittaaminen on välttämätöntä. (Löytänä & Korteso, 2011, 174, 177, 178.)

Mittaamiseen liittyy avaintekijöitä, joiden muistaminen ja toteuttaminen auttavat yritystä menestymään. Menestyneiden yritysten takana pehmeät ja kovat arvot otetaan huomioon mittausjärjestelmässä, koska tutkimukset ovat osoittaneet hyvän taloudellisen tuloksen yhteyden pehmeisiin arvoihin, kuten henkilöstön asenteeseen ja käyttäytymiseen. Strategista mittaamista tulee tehdä kaikilla yrityksen organisaatiotasolla, mittaaminen luo todellisuutta ja siten tekee asiat näkyväksi ja hallinnoitaviksi. Mittaamisen avulla voidaan luoda tavoitteita, jotka johtavat luovaan suunnitteluun ja toteutukseen ja mittausjärjestelmä tulee markkinoida ohjaavana, ei kontrolloivana järjestelmänä. Lisäksi mittareiden määrää tärkeämpää on niiden johtaminen yrityksen strategiasta ja hyvin suunniteltu strategia ohjaa mittariston painopistettä selkeästi. (Kankkunen ym. 2005 25, 26, 136.)

Organisaatiot, jotka todella haluavat jokaisen työntekijän puhaltavan yhteen hiileen ja osaltaan vaikuttavan strategian toteuttamiseen, keskustelevalta pitkän tähtäimen visioita ja strategiastaan henkilöstön kanssa. Myös aktiivinen työntekijöiden rohkaisu omien ehdotusten antamiseksi strategian ja vision toteuttamisen parantamiseksi, kertovat halusta saada henkilöstö mukaan toiminnan suunnitteluun. Tämä sitouttaa työntekijöitä tehtyihin päätöksiin. Pelkkä mittausjärjestelmän olemassaolo ja sen käyttö viestittävät yrityksen päämääriä ja arvoja henkilöstölle. Mittausjärjestelmä luo organisaatioon ymmärrystä ja sitoutumista kaikkien jäsenten kesken, kun strategia on välitetty henkilöstölle ja siihen on yhdistetty strategian toteuttamisen palkitsemisjärjestelmä. Sitoutuminen voidaan saavuttaa kommunikaatio- ja koulutusohjelmilla, jotka toimivat jatkuvana ja yhtenäisenä koulutusstrategiana ja koulutusta tuetaan palautejärjestelmällä. Tavoitteiden asettaminen on mahdollista kun perusymmärrys strategiasta on saavutettu. Korkeamman tason strategiset tavoitteet tulee muuntaa omiksi tavoitteiksi yksilö- ja tiimitasolla. Lopullinen motivointi ja sitouttaminen saavutetaan yhdistämällä strategisten tavoitteiden saavuttaminen palkitsemisjärjestelmiin. Järjestelmän tulee kuitenkin toimia luotettavasti ennen palkitsemista. (Kankkunen ym. 2005, 96, 97.)

Palkitseminen on luonnollinen jatkumo mittaamiseen, tai niin luulisi. Hyvin harvoissa suomalaisyrityksissä on asiakaspalveluun tai asiakaskokemukseen liittyviä kannustepalkkioita. Kun tavoitteiden mukaisten asiakaskokemusten luomisesta palkitaan, silloin niitä myös syntyy. Johdon osallistuminen ratkaisee asiakaskokemuksen johtamisen on-

nistumisen – ilman ylimmän johdon aitoa sitoutumista ja osallistumista se ei onnistu. (Löytänä & Korteso, 2011, 175.)

Sosiaalipsykologi, yhteiskuntatieteiden tohtori Kaarina Mönkkönen ja työyhteisökouluttaja Satu Roos (2010, 35) ovat kirjoittaneet kirjan organisaatiomuutoksista ja siihen liittyen mittareista ja esittävät kritiikkiä nykyistä mittaamista ja arviointia kohtaan. Heidän mukaan ihmisten ”väliin” on tullut taksamittari ja kello. Työpaikoille on hankittu mittavia asiakastietojen tai toimintakykyindeksien hallintajärjestelmiä ja kaikissa organisaatioissa mitataan ihan kaikkea: työtehoa, palautetta, odotuksia ja niin edelleen. He esittävät kysymyksen: Tarvitaanko kaikkiin asioihin mittari, jolla jokin toiminnan vaikuttavuus voidaan osoittaa? Eikö enää riitä luottamus siihen, että asiat vain toimivat, asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua ja viestivät sen arkipäivän kontaktitilanteissa? Kaiken takana on vankka luottamus numeroiden lahjomattomuuteen ja voidaan puhua jopa numeroiden tyranniasta. Numeroita tarvitaan osoittamaan monien asioiden mittasuhteita, mutta ne ovat riittämättömiä kertomaan sellaisista asioista, joihin tarvitaan aivan muunlaista logiikkaa ja erilaisia käsitteitä.

Mittaaminen ja arviointi ovat tuoneet myös tärkeää laatuun, asioiden läpinäkyvyyteen ja toimintojen vaikuttavuuteen liittyvää puntarointia. Puheeksi ottamisen välineenä tai askeleena arvioinnin suuntaan, numerot täyttävät tehtävänsä. Osaamisen johtamisessa mittaaminen auttaa arvioimaan ja suuntaamaan omaa ammattitaitoa. Osaamisen erittely on kuitenkin vaikeaa, koska omaa ammattitaitoa ei ole helppoa purkaa yksityiskohtaisesti ja pilkkoa sitä ikään kuin osiin tuloskortin strategisiin sarakkeisiin, pieneksi osaksi organisaation palapeliä. Lisäksi erittely on hyvin tunneherkkä asia, sillä se kytkeytyy ihmisen ammatilliseen identiteettiin. (Mönkkönen & Roos, 2010, 36.)

4.4 Mystery shopping mittaa asiakaskokemusta

Mystery shopping on väline, jota yritykset käyttävät esimerkiksi palvelun, ruoan laadun ja muunlaisten kokemusten mittaamiseen päivittäisessä asiointissa. Mystery shoppingin konsepti ei ole uusi, sitä on käytetty jo 1940-luvulla. Mystery shoppingin taustalla vaikuttavat asiakkaiden vaatimustason kasvu paremman palvelun saamiseksi viime vuosien aikana. Yritykset yrittävät menestyä kovenevassa kilpailussa ja asiakkaan perusoletus

on saada tehokasta ja ystävällistä palvelua. Nykyisin asiakkaat saavat ympäri vuorokauden, ilman jonotusta, jotkut tuotteet tuodaan suoraan kotiin ja asiakkaalla on paljon valinnanvaraa. (The essential guide to mystery shopping 2010, 4.)

Mystery shoppaajat, eli haamuasiakkaat ovat tavallisia ihmisiä, jotka tekevät käyntejä yrityksiin ja raportoivat palvelusta, tunnelmasta, puhtaudesta, palvelun nopeudesta ja kaikista muista asiakaspalveluun liittyvistä asioista. He tekevät havainnointia kohdeyrityksen nimenomaisten kriteereiden mukaisesti ja kirjaavat havainnot lomakkeelle. Mystery shoppaajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat hyvä havainnointikyky ja muisti, ja havainnoijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa mittaamiseen. (The essential guide to mystery shopping 2010, 5.)

Löytänä ja Kortesus (2011, 197) ovat kirjassaan määritelleet mystery shoppingin seuraavasti: mystery shopping ei ole nimestään huolimatta mitään mysteeristä, niissä tutkija asioi tavallisen asiakkaan tapaan jossain kosketuspisteessä ja kohtaamisen aikana tutkija havainnoi yrityksen toimintaa ennalta määriteltujen asioiden osalta. Asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta mystery shopping tutkimukset ovat väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. Niiden avulla löydetään konkreettisesti vahvuudet ja kehityskohteet. Mystery shopping tutkimus ei anna tietoa asiakkaiden tunnekokemuksista, koska tutkijat on perehdytetty yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Näitä kokemuksia ei voida suoraan verrata tavallisten asiakkaiden kokemuksiin.

Mystery shoppingia pidetään yhtenä tehokkaimmista menetelmistä, joiden avulla yritykset yrittävät parantaa palvelun laatua ja tarjota nopeaa palvelua samanaikaisesti. Menetelmän kautta yritykset saavat tietoa kehittämiskohteista ja voivat palkita työntekijöitään asianmukaisesti. Menetelmä luo kilpailuetua yrityksille, joten mystery shopping koetaan tarpeelliseksi menetelmäksi. (The essential guide to mystery on shopping 2010, 4.)

Löytänen ja Kortesus (2011, 197, 199) mukaan suurin hyöty mystery shoppingista on konkreettisen tiedon antaminen yrityksille siitä miten kosketuspisteissä toimitaan; toimitaanko sovittujen prosessien ja toimintatapojen mukaisesti, koska tutkija osaa verrata toteutunutta tilannetta tavoitteisiin. Ammattimaisesti toteutetun haamuasioinnin tulokset ovat luotettavia, joten niitä voi hyvin käyttää myös asiakaspalveluhenkilöstön kannustepalkkioiden perusteena. Haamuasiointeja tehtäessä tai tilattaessa tulee varmistaa, että

tutkimuskohtaamisia arvioivat ammattilaiset, eivätkä tavalliset kuluttajat. Huomiota kannattaa kiinnittää myös erityisesti tutkijoiden ohjeistamiseen ja objektiivisuuteen.

MSPA, (mystery shopping providers association) on maailman suurin ammattijärjestö, joka on keskittynyt mystery shoppingin menetelmän kautta palvelun laadun parantamiseen ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Järjestöllä on useita satoja jäsenyrityksiä eri puolilla maailmaa, kuten Pohjois-Amerikassa, Euroopassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Järjestön tavoitteena on vahvistaa mystery shoppingin asemaa asiakaskokemuksen mittaamisessa, kouluttaa menetelmää ja tiedottaa menetelmästä. Yhtenä olennaisena tavoitteena on mystery shopping standardien toteutumisen varmistaminen mystery shoppingia harjoitettaessa. (Mystery shopping providers association; Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 2.)

MSPA määrittelee mystery shoppingin seuraavasti: mystery shopping on koulutettujen henkilöiden tekemää tutkimusta, jossa he mittaavat ja arvioivat asiakaspalveluprosesseja käyttäytymällä tavallisten asiakkaiden tapaan ja asiakaskäynnin jälkeen he raportoivat yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti kokemuksistaan. Mystery shopping paljastaa yleisesti kuinka henkilökunta toimii ennalta määrättyjen palvelustandardien mukaisesti. MSPA on laatinut neuvoa-antavat ohjeet mystery shoppingin eettisen ja teknisesti laadukkaasti toiminnan toteuttamisen pohjaksi. Eettisten periaatteiden mukaan mystery shoppingin tavoitteena on tarjota johdolle tietoa organisaation prosesseista ja palvelun laadun tasosta. Saadun tiedon perusteella yrityksille voidaan esimerkiksi tehdä koulutussuunnitelmia, parannuksia palveluun ja siten lisätä asiakastyytyväisyyttä. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3, 5.)

Mystery shopping ei saa olla keino työntekijöiden nuhteluun tai irtisanomisiin, vaan sillä kehitetään harjoittelun ja motivaation kautta henkilöstön osaamista. Mystery shoppingiin ryhtyvän henkilön tulee olla tietoinen mystery shoppingin tärkeistä periaatteista ja kirjallinen sopimus tehdään aina yhteistyöstä sovittaessa. Toiminnan tulee olla myös sidoksissa kunkin maan lakeihin. Tilaajan tulee kertoa henkilökunnalle mystery shoppingista, jotta he tietävät että sellaista tehdään ja myös miksi sitä tehdään. Mystery shopping tutkimuksen tulee olla asiaankuuluvaa, uskottavaa, eettisesti hyväksyttävää, tarkoituksenmukaista, mystery shoppaajille turvallista tehdä sekä objektiivista. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3, 5.) Seuraavaksi avataan tarkemmin mystery shoppingin eettiset periaatteet yksitellen.

Asiaankuuluvuus mystery shoppingissa tarkoittaa sitä, että tarina jota tilanteessa käytetään, on suunniteltu testaamaan tarkasti mystery shoppingin tilaajan asiaa. Kelan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että haamuasiakkaiden tulee keskittyä palvelumalliin ja siinä kaikkiin palvelumallin osien toteutumiseen tavoitetasojen mukaisesti. *Uskottavuus* haamuasioinnissa tarkoittaa, että tarina, jonka haamuasiakas on rakentanut asiointitilannetta varten, on realistinen, yksinkertainen ja sellainen, että tutkija pystyy tarinan helposti omaksumaan. Lisäksi tärkeää on, että rooli jäljittelee normaalin kuluttajan käyttäytymistä liikkeessä tai toimistossa, sekä haamuasioijan tulee osata näytellä uskottavasti rooliaan. Liika ammattimaisuus ja yliharjoiteltu rooli, sekä monimutkainen tarina saattavat paljastua työntekijöille ja he arvaavat, että kyseessä ei ole oikea asiakas vaan mystery shoppaaja. Tämä heikentää tutkimuksen laatua. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3.)

Tarkoituksenmukaisuus haamuasioinnissa tarkoittaa sitä, että tarinan yksinkertaisuus, suppeus ja sopivuus takaavat että kokemukset on mahdollista kirjata oikein jälkeensä, kun haamuasiakkaat ovat poistuneet kohdeorganisaatiosta. Mystery shoppaajien tehtävän suorittamiseen liittyy *turvallisuus näkökulma*, jolla tarkoitetaan sitä että heitä ei saa pyytää tekemään mitään laitonta tai muuta, joka voisi saattaa heidät fyysiseen vaaratilanteeseen esimerkiksi paikkakunnan, vamman, sukupuolen tai etnisen taustan perusteella. *Objektiivisuus* haamuasioinnissa tarkoittaa, että kysymyslomakkeet joita tutkijat käyttävät, tulisi olla objektiivisesti laaditut. Tarkoituksena on havainnoida mitä asiointitilanteessa tapahtui, shoppaajan omat tunteet tulee jättää taka-alalle. Tämä myös takaa yhteneväisyyden arvioinneissa. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 4.)

Mystery shoppauksen hyötyjä tulisi käydä läpi henkilökunnan kanssa, sekä myös sitä miten tuloksia hyödynnetään. Tämä vähentäisi esimerkiksi henkilökunnan tarvetta arvailla, kuka milloinkin on haamuasiakas. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 6.)

Alkossa käytetään mystery shopping – tutkimusmenetelmää neljä kertaa vuodessa asiakaspalveluprosessin laadun mittaamiseen, tutkimus on tilattu TNS Gallup Oy:ltä. Alkossa asiakkaiden tyytyväisyys on välttämätön edellytys yhtiön toiminnan jatkumiselle ja Alko on valmis huippusuorituksiin kaikilla niillä osa-alueilla, joista yhden maailman

parhaan alkoholijuomien vähittäismyyntiketjun asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu. Mystery shoppingilla saadaan tietoa myös siitä onko Alkon myymälöiden palvelu yhtenevää ja tasalaatuista. Jokaisesta käyntikerrasta testiostaja täyttää arviointilomakkeen. Lomakkeista saatujen tietojen mukaan TNS Gallup Oy kokoaa yhteenvetoraportin, joista selviää myymälöiden mahdolliset alueelliset erot palvelun laadussa (Mäkinen 2011, 37; Alko: Alko lyhyesti 2013.)

Kelan asema sosiaaliturvan toimeenpanijana ainoana lajissaan on asemansa puolesta verrattavissa Alkoon, jolla on yksinmyyntiasemansa ja erityistehtävänsä vuoksi haasteellinen tehtävä täyttää sidosryhmiensä odotukset. Alko on strategiansa mukaan vastuullinen ja palveleva erikoisliike, jolla on laadukas ja asiakkaiden toiveet huomioiva tuotevalikoima. Samanaikaisesti Alko toteuttaa laissa ja asetuksessa annettua laajaa yhteiskunnallista vastuuta sosiaali- ja terveystieteiden haittojen ehkäisijänä. Tästä seuraa, että Alkolla on laaja, heterogeeninen sidosryhmäkenttä, johon kuuluvat kansalaiset, asiakkaat, media, henkilöstö, viranomaiset, poliittiset puolueet ja omistaja eli Suomen valtio. Alkoholin vähittäismyyntiyhtiötä ei voi suoraan verrata muihin erikoiskaupan toimijoihin, vaan Alkon täytyy itse luoda linjansa ja toimintamallinsa. (Precision Growth: Aidosti vastuullinen ja palveleva. 2012, 4-5.)

4.5 Onnistunut työyhteisöviestintä tukee palvelun laadun kehittämistä organisaatiossa

Viestinnän tutkija ja kehittäjä Elisa Juholinin (2008, 11, 12, 13) mukaan sanat työelämä, työhyvinvointi, tiedonkulku ja viestintä ovat tulleet jäädäkseen niin arkipuheeseen kuin mediajulkisuuteenkin. Elämme viestintäyhteiskunnassa ja työmme on yhä enemmän viestintää. Työyhteisöt syntyvät ja toimivat viestinnällä. Viestintään liittyy muutos, joka on tänä päivänä pysyvä olotila, sen ymmärtämiseen, hyväksymiseen ja ennen kaikkea sen huomioimiseen tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta. Organisaatioissa yhteisöllisyys rakentuu ja vahvistuu viestinnällä ja viestintäosaaminen pitäisi nostaa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi kuin ammattiosaaminen. Vain viestimällä eli jakamalla yhdessä tietoa ja kokemuksia voimme ymmärtää asioita ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman yhteistä ymmärrystä suunnistamme sokkona sumeaan tulevaisuuteen. Kaikki ei muutu ja on myös hyviä asioita joita kannattaa vaalia ja pyrkiä säilyttämään.

Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on toistuvasti nostettu työyhteisöviestintään kuuluva dialogi, vuoropuhelu, josta myös Camilla Reinboth on kirjoittanut (2008, 92, 93). Siinä tavoitteena on erilaisten näkemysten esille tuominen, ymmärtäminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Dialogi on avointa olettamusten, mielipiteiden ja tiedon esille tuontia, aktiivista kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää muiden näkemyksiä sekä oman näkemyksen kyseenalaistamista ja koettelua vuorovaikutuksessa. Se on avoin ja luova tilanne, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Organisaatioissa oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa, joka on kaiken inhimillisen oppimisen perusta. Ilmiötä ovat tarkastelleet sosiologiassa Bandura ja oppimispsykologiassa Mezirow. Oppiminen tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla kielen kautta ja kaikki ajattelu tapahtuu käsitteiden ja kielen varassa. Dialogi organisaatiossa on mahdollista myönteisessä ilmapiirissä ja jokaisen osallistujan henkilökohtainen kyky reflektioon on tärkeää. (Viitala 2008, 183, 185.)

Työyhteisöviestinnän vanhat pelisäännöt eivät sovellu enää nykytyöyhteisöihin, joissa työn luonne on muuttunut entistä enemmän tieto- ja asiantuntijaperusteiseksi, verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi. Matalat organisaatiot, työnmielekkyyys ja palkitsevuus ovat nykyisin tärkeitä toiminnan lähtökohtia asiantuntija- ja tietoperusteisessa työssä. Toimisto-, tieto- ja asiantuntijatyö vaatii nykyisin entistä enemmän vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta ja myös tehokkuutta. Strategiakin luodaan yhdessä, eikä enää ylhäältä alas valuttaen. Työyhteisöviestinnän uuden toimintamallin mukaisia avainasioita ovat vuoropuhelu, vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä. (TTK: Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2009, 3.)

Ilmapiiri työyhteisössä kuvaa työyhteisöviestintää. Ilmapiirejä on jaettu esimerkiksi suoritusorientoituneisiin ja ihmiskeskeisiin, molemmat ovat tarpeellisia silloin, kun tavoitteena on hyvä tuottavuus. Tuottavuutta luovat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi ja siihen liittyvä myönteinen palaute sekä vastuu. Vain suorituskeskeisyys yhdistettynä ihmiskeskeisyyteen luovat ilmapiiriä, jossa voi syntyä korkea työtyytyväisyys ja myönteinen ryhmäasenne. (Viitala 2007, 14.)

Filosofian tohtori Marja-Liisa Mankan mukaan henkilöstötyytyväisyys on tilastollisesti merkittävästi sidoksissa asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, ja esimiestoiminnan kanssa erittäin merkittävästi sidoksissa tuottavuuteen pitkällä aikavälillä. Jos henkilöstö on tyytyväinen, niin tuloksia syntyy ja se näkyy myös asia-

kastyytyväisyydessä. Työhyvinvointi ei synny itsestään, vaan sitä kehittää vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Yksilötason uudistuminen ei ole mahdollista ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Johdon on annettava palautetta työntekijöille heidän suorituksistaan, tämä koskee kaikkia johtamisen tasoja ylimmästä johdosta lähiesimiestasolle. Esimiehen ja työntekijän välisen viestinnän tulisi olla luontevaa ja arkipäiväistä. Systemaattiselle palautteelle ja yksilökohtaisten urasuunnitelmien rakentamiselle on olemassa omat toimintatavat ja foorumit organisaatioissa, jotka mahdollistavat viestintäkulttuurin käyttämisen ja kehittämisen. (Manka 2008, 12; Virtanen & Stenvall 2010, 228.)

Esimiehen viestintätaidot ovat keskeisessä asemassa kun pohditaan johtamistyön osaamisvaatimuksia. Hyvänä esimiehenä pidetään henkilöä, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutustaitoihin liittyy vaatimus vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudesta. Hänen tulee kyetä kertomaan asiansa ympäristölleen ja hänen tulee osata ja pystyä kuuntelemaan johdettaviensa ajatuksia ja kommentteja. Kun nämä toteutuvat, voidaan puhua läsnä olevasta johtamisesta. Hyvään ja laadukkaaseen johtamisen viestintätaitoihin kuuluvat selkeä ilmaisu, luonteva esiintyminen, rauhallisuus ja argumentoinnin ja päätöksenteon johdonmukaisuus. Vuorovaikutustaidot korostuvat, kun organisaatiossa tulee muutoksia toimintaan. Silloin hyvällä viestinnällä voidaan saada uusi ja pelottavakin asia näyttämään mielenkiintoiselta ja mahdolliselta kohdata ja toteuttaa. (Virtanen ym. 2011, 95, 96, 97, 98.)

4.5.1 Palaute tärkeä osa työyhteisöviestintää

Mystery shopping tulosten jakaminen ja toimintatapojen muuttaminen niiden pohjalta tapahtuu palautteen annon kautta. Palaute on osa työyhteisöviestintää ja työyhteisöviestintä on oleellinen osa toiminnan kehittämisen mallia ja myös osa tätä opinnäytetyötä, jossa keskiössä on asiakaspalvelun laadun kehittäminen. Kelassa mystery shoppingista saadut asiakaspalvelun laadun palautteet on haamuasioinnin projektiryhmän mukaan tarkoitus käydä läpi palautteenannon kautta, jossa vastapuolena ovat palveluneuvoja ja hänen lähiesimiehensä. Tässä opinnäytetyössä on hedelmällistä katsoa palveluneuvojaa ja hänen lähiesimiestään kumppaneina ja sitä kautta yhteisen tavoitteen rakentajina,

Satu Berlin (2008, 5-6) on kirjoittanut tästä kumppanuudesta palautteen antamiseen liittyen. Tavoitteiden saavuttaminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä vaatii toimivat työsuorituksen arviointijärjestelmät, joiden käytännön toteutuksesta ovat vastuussa esimies ja alainen.

Vuorovaikutustaidot ovat omaehtoisen uudistumisen ja oppimisen keskeisiä elementtejä. Avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä on palautteellisuus: uskallus antaa sekä myönteistä että kielteistäkin palautetta, rakentavasta näkökulmasta. Palautetta täytyy myös osata vastaanottaa. Avoin vuorovaikutus on dialogista ja dialogisuuden elementtejä ovat kuuntelu, avoimuus, oman mielipiteen esille tuominen ja yhteisten ratkaisujen hakeminen. Lisäksi se edellyttää sitoutumista tähän yhdessä sovittuun ratkaisuun. Vuorovaikutuksen avoimuus lisääntyy palautteellisuudesta ja palautteen kautta voidaan asioista oppia ja kehittyä yksilöinä ja yhteisönä. (Manka, 2008, 146.)

Virtainlahden (2009, 154, 156) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat pieniä keinoja, joiden avulla voidaan kehittää osaamista, tietämystä ja toimintatapoja. Hänen mukaan ne ovat suomalaisille yleensä erittäin vaikeita tilanteita. Palaute toimii parhaimmillaan kannustimena, jonka kautta henkilö voi peilata omia työsuorituksiaan. Palaute innostaa kehittymään ja osoittaa kehittymisen kohteet. Palautteen antamisessa tulisi rakentaa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa tunnelma on turvallinen, palautteen antamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja palautteen saajan tulee olla halukas vastaanottamaan palautetta ja arvostaa palautteen antajaa. Lisäksi palautteen tulee olla rehellistä, kuvaavaa ja keskittyä nykyhetkeen, palautteen tulee kohdistua oikeisiin asioihin ja sen on ajoitettava lähelle tapahtumahetkeä. Näiden lisäksi palautteen tulee kohdistua yksittäiseen asiaan ja palautetta tulisi antaa palautteen saaja huomioiden. Palautteen vastaanottamiseen liittyy myös huomioitavia seikkoja, kuten aktiivinen kuuntelu, esimerkkien pyytäminen palautteen tueksi, asioiden yhteen vetäminen lopuksi, oman palautteen antaminen palautteesta ja palautteen saajan tulee kertoa, miten toivoo palautetta saavan.

Organisaatiopsykologian lisensiaatti Ari Leivo (2000, 15) on tutkinut palautteen antamisen merkityksestä työntekijän motivaatioon ja suorituskykyyn. Hänen mukaan työntekijälle asetetut tavoitteet ja saatu palaute ovat lähtökohta kognitiiviselle itsearviointille ja oman toiminnan kehittämiseksi. Vastaavasti saavutetut tavoitteet ja niistä saatu palaute lisäävät tyytyväisyyttä ja ylläpitävät luonnollisesti motivaatiota. Itsearviointi vuo-

rostaan vaikuttaa yksilön pyrkimyksiin ja suorituskyyyn. Palaute antaa yksilöille mahdollisuuden asettaa realistisia tavoitteita ja seurata omia suorituksia suhteessa tavoitteisiin. Zanderin (1971) ryhmämotivaation mallin mukaan palautteella on motivaatiota lisääviä vaikutuksia myös ryhmän tavoitteiden ja pyrkimysten tasoille.

Palautteen antamisen ohjeistamisessa on käytetty niin sanottua hampurilaismallia. Sämpylän kansi kuvastaa positiivista palautetta, pihvi hampurilaisen keskellä rakentavaa palautetta (kehittämiskohteet) ja sämpylän pohja myönteistä palautetta, jossa voidaan vetää arvio toiminnasta. Palautteen tulee olla pääosin positiivista ja hampurilaismallissa rakentava palaute pehmennetään antamalla ensin positiivista palautetta ja päättämällä palautteen anto positiiviseen palautteeseen. Palaute on hyvä muotoilla niin, että palautteen saaja voi itse nostaa esille kehittämisen kohteet. Huono palaute väheksyy palautteen saajan kykyä, taitoja tai persoonallisuutta. (Virtainlahti 2009, 155.)

Esimiehen rooli on muuttunut vanhanaikaisesta johtaja-alainen asetelmasta tasa-arvoiseen kumppanuuteen. Esimiehet eivät nykyisin pysty hallitsemaan alaistensa töitä yhtä hyvin tai paremmin kuin alaiset hallitsevat ne itse. Esimiehen muuttuneeseen rooliin kuuluu ennemminkin valmentamista, kuin käskemistä ja kontrolloimista. Esimies valmentajana pyrkii sitouttamaan jaettuihin päämääriin eikä valvomaan ja arvioimaan. Valmentavalta esimieheltä vaaditaan kykyä käyttää erilaisia lähestymistapoja erilaisissa tilanteissa. Analyttisen ajattelun lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot tukevat valmentavaa johtajuutta. Esimiestyöhön sisältyvä valmentaminen toteutuu kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa alaisen kanssa ja jokainen alainen kokee esimiehen valmentajaroolin omista tarpeista käsin. (Berlin 2008, 6, 7.)

Satu Berlin on kirjoittanut väitöskirjan aiheesta ”Innostava, lannistava, helpottava palaute”. Hänen tutkimuksensa on keskittynyt alaisten kokemuksiin ja näkemyksiin esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Hänen mukaan palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä ja työyhteisössä palautteen antaminen sisältyy esimiehen vastuisiin. Esimiehen antama positiivinen palaute kertoo, että työtehtävässä on onnistuttu. Kannustavaa palautetta tarjoamalla esimies huomioi alaistensa hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivinen palaute ei jätä ketään kylmäksi vaan se innostaa, koskettaa ja lähentää. Esimiehen antama korjaava palaute sisältää tietoa kehittämisen paikoista. Korjaava palaute kertoo myös välittämisestä, sillä sen avulla suoritusten tasta halutaan pitää huolta ja innostaa kehittymään. Hyvä korjaava palaute on rakenta-

vaa ja se osoittaa parantamisen paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työt voidaan jatkossa tehdä paremmin. (Berlin 2008, 1.)

Juholinin (2009, 243, 245) mukaan palaute tarkoittaa, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Hänen mielestään palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä työyhteisön että yksilön kasvulle ja kehitykselle. Palautteen avulla voidaan kehittyä, kun tiedetään onnistumiset ja kehittämisen kohteet. Palautteen tulee olla sanoin ilmaistua palautetta, pelkkä numeerinen palaute riittää harvoin palautteen saajalle. Palautetta tarvitaan koko organisaatiossa niin esimiesten kuin ja perustehtävää hoitavien työn kehittämiseen. Palaute on varsinkin asiantuntijatyön syytke ja sitä kautta saadaan motivaatiota, kannustusta, ideoita ja painetta suoritusten parantamiseen. Kielteinen palaute voi olla musertava ja lamauttava, joten sen antamisessa on toimittava harkitusti.

Tällä hetkellä yrityksissä palaute keskittyy lopputulokseen tai tuloslukuihin, kuten myyntivoittoihin ja laatuun. Valitettavasti tällaiset palautteet perustuvat lukuisiin ulkopuolelta tuleviin tekijöihin ja ne eivät anna työntekijän suorituksesta yksilöllistä palautetta. Toiminnan muuttaminen on tämän vuoksi hankalaa. (Leivo, 2000, 15.) Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 13) painottavat myös palautteen antamisen merkitystä kasvulle ja kehitykselle. Heidän mukaan hyvää johtamista ei ole olemassa ilman palautetta. Tulokorttien ja määrällisten mittareiden maailmassa palaute on pahimmillaan kapeutuu ja lopputulokset korostuvat toimintatavan kustannuksella. Itse ihminen unohtuu ja palaute ei kosketa eikä vaikuta. Rikas viestintä on turvallisen, kehittyvän ja menestyvän työyhteisön perusedellytys. Siihen kuuluu palaute, jonka taitavalla käytöllä esimies ohjaa toimintaa. Palautteen annossa on hyvä huomioida työyhteisöön kuuluvien ikäluokan vaikutus, koska työyhteisössä eri ikäluokkien edustajat saattavat suhtautua eri tavoin palautteen saamisen tarpeeseen. Nuoremmat sukupolvet ovat tottuneet arvioimaan omaa työtään ja käymään palautekeskusteluja. Heistä saattaa tuntua oudolta, jos työyhteisössä on niin sanottu palautetehjiö tai työntekijän oman toiminnan arvioinnilla ei ole merkitystä. Tämä on arvokas näkökulma, kun mystery shoppingista puhutaan ja tuloksia analysoidaan - kaikille palveluneuvojille sillä ei välttämättä ole samansisältöistä vaikutusta ja merkitystä.

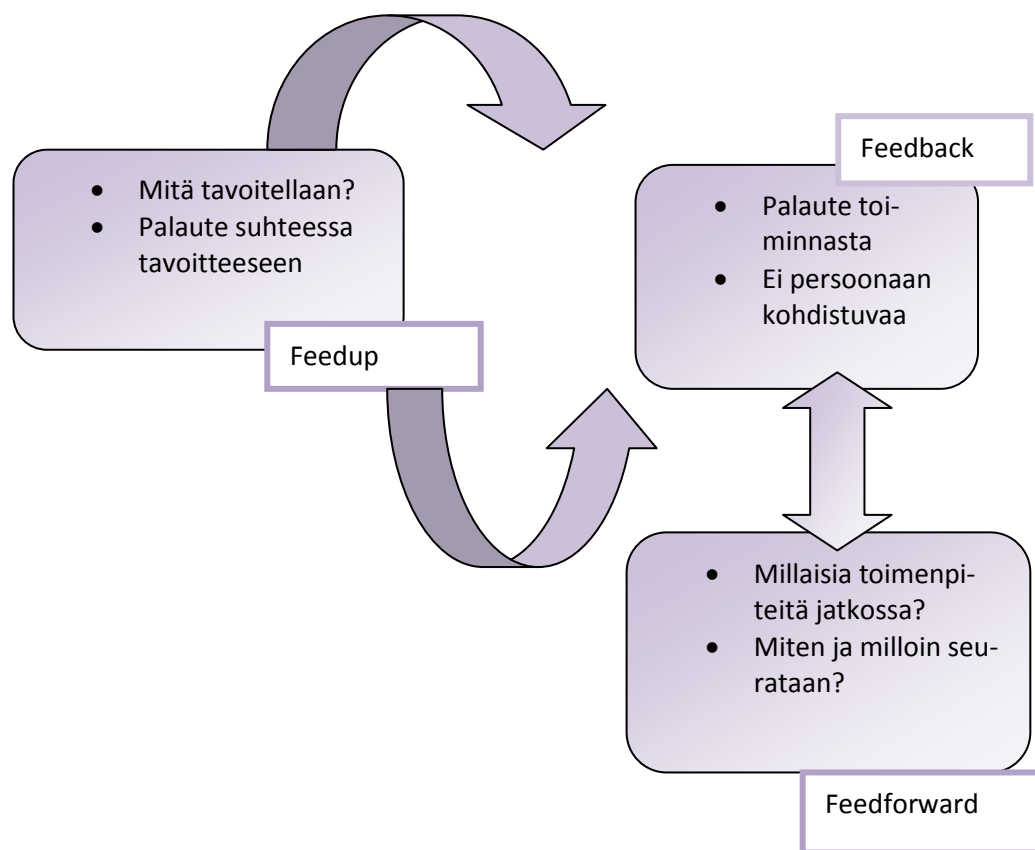
Esimiehen antamalla palautteella on keskeinen rooli alaisen oppimisprosessien tukemisessa sekä työssä jaksamiselle. Taitavasti ja arvostavasti annettu palaute myös motivoi

ja sitouttaa työntekijöitä. Palautetta voidaan pitää valmentavan esimiehen työkaluna. Palautetta antamalla valmentava esimies edistää alaisen toiminnan reflektointia ja oppimista. Palautteen tärkeydestä huolimatta suomalaisissa työyhteisöissä kärsitään palautteen puutteesta ja alaisten lisäksi myös esimiehet tiedostavat palautteen antamisen arvon. Alaisille esimiehen antama palaute on merkityksellistä, koska alaiset käsittelevät, muokkaavat ja pohtivat eli refleктоivat monipuolisesti esimiehen antamia palautteita. Palautetapahtumaan liittyvät tulkitsemiseen kietoutuvia tekijöitä, kuten alaisen elämänkokemus, työnkuva, esimiehestä muodostetut käsitykset, esimiehen ja alaisen välinen suhde ja organisaation palautejärjestelmät. (Berlin 2008, 1, 3; Kupias ym. 2011, 14.)

Ari Leivo on tutkinut työpaikkojen itse toteuttaman palauteohjelman vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan ja ilmapiiriin. Tutkimuksen mukaan esimieheltä saatu tuki ja tieto työn tuloksista vaikuttavat muihin asennemuutoksiin organisaatiossa. Harvaankin annettu ja työpaikan itsensä toteuttama palaute vaikuttaa toiminta- ja käyttäytymismuotoihin, myös asenteet työhön ja organisaation ilmapiiri kehittyvät myönteiseen suuntaan. Vaikutukset näyttävät olevan pysyviä. Palaute antaa tietoa erilaisten tavoitteiden tärkeydestä työyhteisössä ja vähentää työroolin epäselvyyttä (TSR: Palaute jäntevöittää tavoitteiden asettelua 2006).

Vuorovaikutustilanteessa koettu onnistunut vuorovaikutus on kytköksissä palautteen antamistapaan. Kun palautteen antaminen on onnistunut, se koetaan yhdenmukaiseksi ja sopivaksi palautteen sisällön kanssa. Lisäksi se on yhdenmukaista esimiehen ja alaisen välisen päivittäisen vuorovaikutuksen kanssa, tai eroaa siitä myönteisesti. Onnistuneeseen palautteenantoon kuuluu myös kannustavuus ja myönteisyys. Lisäksi esimies seuraa alaisen reaktioita antamaansa palautteeseen ja reagoi niihin, eli viestii keskittymisestä, kiinnostuksesta ja empatiasta. Hyvästä dialogista kertoo kahden tasavertaisen henkilön keskustelu, esimiehen kuunteleva ja myönteinen suhtautuminen alaiseen kiinnostavasti ja arvostavasti. Lisäksi taustalla on alaisen myönteinen suhtautuminen esimieheen ja totuttuun vuorovaikutukseen esimiehen kanssa. Onnistuneen vuorovaikutuksen voivat pilata palautteen antamistapa, jos se on poissaolevaa, autoritääristä, imartelevaa tai vähättelevää. Dialogisen palautteesta keskustelemisen esteenä on esimiehen poissaolevuus ja autoritäärisuus. (Berlin 2008, 93.)

Fisher & Freyn (2009) kirjoittavat palautteen käsitteen laajentumisesta. Kun käytännön johtamistyössä puhutaan palautteesta, se käsite on laajentunut perinteisestä feed backistä (palaute toiminnasta) käsittämään myös feed upin (tavoitteen kirkastaminen) ja feed forwardin (tulevaisuuteen suuntaaminen). Käytännön esimiestyössä palaute toiminnasta ei yksinomaan riitä. Se vaatii aina rinnalleen tavoitteen eli sen minkä suhteen palautetta annetaan. Toisaalta hyvä palaute johtaa aina johonkin. Tämän vuoksi hyvä palaute on aina myös tulevaisuuteen suuntautunutta. (Kupias ym., 2011, 21.) Kuviossa 6 on havainnollistettu hyvän palautteen elementit.



KUVIO 6. Hyvän palautteen elementit (Kupias ym. 2011, 21.)

Kun esimies pyrkii muuttamaan tai kehittämään alaisensa työsuoritusta, tullaan usein alueelle, jonka työntekijä kokee uhkaavaksi. On helppoa ottaa vastaan palautetta, joka tukee omaa positiivista käsitystä. Tieto, joka on ristiriidassa minän, omien ajatusten tai tunteiden kanssa, aiheuttaa mielipahaa tai se torjutaan. Iso kysymys palautekäsityksen

luonteessa on, valjastetaan se ensisijaisesti kontrollon ja seurannan, vai kehittämisen ja innovoinnin välineeksi. Esimiehen palautekäsitelmä kytkeytyy hänen johtamiskäsitelmänsä: onko se positiivinen ja rakentava, vai autoritäärisyyden taipuvainen ja oikeassa olemisen tarpeeseen perustuva. (Kupias ym., 2011, 24, 27.)

4.5.2 Työyhteisöviestintä Kelassa

Kelassa työyhteisöviestintä on tärkeä osa johtamista, organisointia ja työhön sitouttamista. Viestinnällä katsotaan olevan merkittävä osuus työmotivaation, ilmapiirin kohentamisen, työyhteisön toimivuuden, työhyvinvoinnin parantamisen ja työn tuottavuuden lisäämisessä. Johtaminen on valtaosaltaan viestintää eri kanavia pitkin eri vastaanottajille, eikä ilman viestintää ei voida johtaa mitään eikä ketään. (Kela: Työyhteisöviestintä Kelassa 2010, 1.) Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehet edustavat tärkeää osuutta, sillä heillä on merkittävä rooli mystery shoppingista kertojina ja palautteen antajina. Heillä on mahdollisuus hankkia tietoa mystery shoppingista ja kertoa sen merkityksestä palveluneuvojille avoimesti ja rohkeasti. He käyvät tulokset läpi palveluneuvojien kanssa ja rakentavat tulosten perusteella viestinnän kautta parempaa asiakaspalvelua.

Toimiva työyhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista, osallistavaa, avointa ja vuorovaikutteista. Viestinnän tulee olla ennakoivaa, mikä tarkoittaa että asioista keskustellaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja julkisuuteen tulevista seikoista kerrotaan henkilöstölle ennen julkistamista. Esimies vastaa siitä, että jokainen hänen alaisensa kuuluu johonkin säännöllisesti koolle kutsuttavaan joukkoon, jossa hän saa tietoa ja voi vaihtaa mielipiteitä työtovereidensa kanssa. Intranet, sähköposti ja henkilöstölehti eivät korvaa suullista viestintää. (Kela: Työyhteisöviestintä Kelassa 2010, 1.)

Kelassa on laadittu vuonna 2011 Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelma. Pääjohtaja Liisa Hyssälä asetti vuonna 2010 työryhmän selvittämään Kelan viestinnän tulevaisuuden painopisteitä ja toimintaa sekä tekemään esityksen asiasta. Työryhmään kuuluivat Kelan omat asiantuntijat, sekä asiantuntija Liisa Juholin, jonka kirjallisuutta olen käyttänyt tässä opinnäytetyössä. Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelma tukee Kelan strategiaa ja Kohti uutta Kela - muutoshjelmaa. Lain kansaneläkelaitoksesta (17.8.2001/781) 2 §:n mukaan Kelan tehtävänä on muun muassa tiedottaa etuuksista ja

palvelutoiminnasta sekä tehdä ehdotuksia toimialaansa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. Viestinnän periaatteen mukaan se, joka tuntee asian parhaiten, tiedottaa siitä. Jokaisella kelalaisella on oma roolinsa ja vastuunsa viestinnästä. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015 2011, 4.) Työryhmä on pelkistänyt Kelan viestinnän päätehtävät seuraavasti kuviossa 7:



KUVIO 7. Kelan viestinnän päätehtävät. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 5.)

Sisäisen viestinnän sijaan nykyisin puhutaan työyhteisöviestinnästä. Työyhteisöviestintä on eri asia kuin sisäinen tiedottaminen, siinä olennaista on tiedonkulun monisuuntaisuus. Työyhteisöviestintä on työyhteisössä käytävää tavoitteellista vuoropuhelua, jossa tietoa siirtyy ylhäältä alas, alhaalta ylös ja työyksiköstä toiseen. Ilman viestintää, vuorovaikutusta, neuvottelua ja yhdessä sopimista on mahdotonta työskennellä. Kelassa ei voida saavuttaa Kelalle asetettuja tavoitteita, jos emme sitoudu niihin. Emme voi sitoutua tavoitteisiin joita emme tiedä. (Kela: Työyhteisöviestintä Kelassa 2010, 1.)

Merkittävänä yhteiskunnallisena toimijana Kela toimii, on läsnä, informoi, kuuntelee ja keskustelee erilaisilla asiantuntija- ja päätöksentekofoorumeilla, avoimilla ja suljetuilla verkkofoorumeilla sekä erilaisissa mediajulkisuuksissa. Perinteinen media on edelleen merkittävä foorumi, jolla Kelan tulee näkyä ja vaikuttaa. Kelalla organisaationa tulee olla rohkeutta esittää kriittisiäkin kantoja, ja Kelan asiantuntijoiden on lausuttava näkemysensä havaitessaan epäkohtia tai uhkia. Kelan viestintäyksikön rooli Kelan viestinnän toteuttajana sekä viestinnän tukemisessa, valmennuksessa ja ”sparraamisessa” on keskeinen. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 5.)

Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelmaan olevassa liitteessä on kerrottu tarkasti viestinnän organisointi Kelassa. Tämän opinnäytetyön tarkoitukseen liittyen nostetaan palvelupäällikön (asiakasneuvojen lähiesimies), sekä palveluneuvojan viestintään liittyvät tehtävät. Ohjelman liitteessä ei ole erikseen mainittu palveluneuvojaa, vaan se on merkitty otsakkeella ”jokainen Kelan toimihenkilö”, näin ollen nekin sisällöt koskevat myös palveluneuvojan lähiesimiestä. Palvelupäällikkö vastaa oman toimialueensa asiakasviestinnän kehittämisestä ja yhteisten menettelytapojen noudattamisesta muun muassa etuustiedon jakamisesta sekä asiakaspalautteisiin ja asiakassähköposteihin vastaamisessa. Lisäksi hän informoi yksikön johtoa viestintää edellyttävistä asioista. Palveluneuvoja ja palvelupäällikkö osallistuvat viestinnän toteuttamiseen esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, vahvistavat Kelan julkisuuskuvaa omalla asiakastuntemuksellaan, osaamisellaan ja käytöksellään. Lisäksi he informoivat lähiesimiestään viestintää edellyttävistä asioista. Organisointiohjeissa on myös mainittu erikseen, että esimies on vastuussa sisäisestä tiedonkulusta ja työyhteisöviestintä toteutetaan työyhteisöviestinnän ohjeen mukaan. (Kela: Viestinnän organisointi Kelassa 2011, 2, 4.)

Kelassa työyhteisöviestinnän tarkoituksena on varmistaa, että kelalaisilla on jatkuvasti työssään tarvitsemansa tieto ja he osallistuvat vastuullisesti tiedon ja kokemusten vaihdantaan. Tähän sisältyy itse työhön liittyvän tiedon lisäksi laajemmin kaikki, mitä Kelan sisällä ja alalla tapahtuu sekä näiden vaikutukset asiakkaisiin. Esimerkiksi suunnitteilla olevien ja tulevien lakimuutosten käsittely ennakoivasti työyhteisössä mahdollistaa, että Kelan ratkaisu- ja asiakaspalveluhenkilöstö kykenee antamaan asiakkaille ja sidosryhmille samansisältöistä tietoa toimipisteestä riippumatta. Toimivan työyhteisöviestinnän kautta myös Kelan päätöksentekoon ja toimintaan välittyy oleellinen tieto toimintaympäristöstä, jolloin Kela pystyy ottamaan kantaa asioihin ja kehittämään toimintaansa.

Tämä kaikki heijastuu maineeseen. Henkilöstön osallisuuden kokemuksen, motivaation ja työhyvinvoinnin sekä organisaation tehokkuuden ja toiminnan laatu vahvistuu vuorovaikutteisella viestinnällä tutkitusti. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 6.)

Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelmassa on asetettu painopisteitä kuhunkin viestinnän päätehtäviin, jotka on mainittu kuviossa 7. Työyhteisöviestinnän painopistealueeksi on kirjattu, että työyhteisöviestintä on luonteeltaan vastuullista dialogia, jossa jokaisella on vastuu oman työtehtävänsä kautta. Tämä luo edellytykset hyvälle asiakaspalvelulle, sidosryhmäyhteistyölle, sisäiselle yhteistyölle, työhyvinvoinnille ja toiminnan laadulle. Toimiva työyhteisöviestintä on myös perusedellytys maineen johtamiselle. Ohjelmassa on kirjattu kuusi erilaista ehdotusta työyhteisöviestinnän painopistealueen toteutumiseksi, jotka avataan yksitellen seuraavassa. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 6.)

Ehdotuksen 1 mukaan: Kelan strategiaa käsitellään vuorovaikutteisena prosessina, johon jokainen kelalainen voi osallistua. Tätä kautta syntyy tietoisuus ja ymmärrys siitä, mihin suuntaan Kelaan halutaan kehittää ja miten kukin on siinä mukana. Kelan strategiaa kuvaamaan laaditaan (johto ja viestintä) selkeät perusviestit ja ns. strategiapuhe, jota hyödynnetään myös asiakasviestinnässä. Ehdotuksen 2 mukaan suuria muutoksia ja prosesseja varten luodaan uudenlaisia vuorovaikutteisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat henkilöstön aidon osallisuuden ja vaikuttamisen. Laaditaan selkeät perusviestit tai ns. muutospuhe kuvaamaan kulloinkin käsillä olevaa muutosta (johto ja viestintä). Ehdotuksen 3 mukaan luodaan ajankohtaisfoorumi intranettiin, johon päivitetään jatkuvasti ja ennakoivasti tietoa yhteiskunnassa tapahtuvista, Kelaä koskevista muutoksista ja mahdollistetaan keskustelu ja kokemusten vaihdanta, jolloin oman henkilöstön havainnot tulevat näkyviksi. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 7.)

Ehdotuksen 4 mukaan Kelan pätevyyksien käsikirjaan määritellään työyhteisöviestinnän osaamistasokuvaukset, tarvittaessa roolikohtaisesti kuten esimerkiksi palveluosaamisessa työyhteisöviestinnän linjausten pohjalta. Koko henkilöstön viestintäosaaminen arvioidaan pätevyyksien käsikirjan avulla muun osaamisen tapaan. Ehdotuksen 5 mukaan koko henkilöstön viestintäkoulutustarpeet huomioidaan Kelan koulutussuunnittelussa. Viestintäkoulutustuotteet liitetään roolikohtaiseen koulutustarjontaan, ja niitä toteutetaan osana henkilöstön suunnitelmallista perehdytystä ja koulutusta. Viestintäosaaminen

kattaa työyhteisöviestinnän, asiakasviestinnän, sidosryhmädialogin, median ja sosiaalisen median. Ehdotuksen 6 mukaan selvitetään työyhteisöviestinnän nykytila ja tarkennetaan tavoitteet tutkimustulosten pohjalta. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 7.)

Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelmassa olevat muut osa-alueet liittyvät myös tämän opinnäytetyön ydinkohtiin. Esimerkiksi asiakasviestinnän päätehtävään on kirjattu, että asiakkaan ääni tulisi entistä paremmin esille palvelun laadun parantamisessa. Tämän saavuttamiseksi hyödynnetään olemassa olevaa tutkimusta, asiakasraateja sekä asiakailta ja palveluneuvojilta saatavaa palautetta ja kehittämisideoita. Palveluneuvojen ja etuuskäsittelijöiden osaaminen ovat ensisijaisen tärkeitä asiakasviestinnän onnistumiselle. Asiakkaalle tulee olla selvää, mitä pitää tehdä itse ja mitä Kela tekee. (Kela: Kelan viestinnän suunta 2015, 7.) Tässä opinnäytetyössä palveluneuvojen lähiesimiehiltä ja palveluneuvojilta on kysytty nimenomaan kokemuksia ja kehittämisideoita mystery shoppingiin liittyen. Kaiken taustalla on asiakas, joka on toiminnan keskiössä ja asiakkaan parhaan palvelun mahdollistaminen.

Kelan sisäisen viestinnän ohjeissa on kirjoitettu, että kaikille merkittävillä hankkeilla tehdään viestintäsuunnitelma ja hankkeiden kokouksissa sovitaan selkeästi, kuka tiedottaa ja miten hankkeen etenemisestä. Hankkeille tehdään myös omat sivunsa Kelanettiin, joka on Kelan sisäinen intranet. (Kela: Työyhteisöviestintä Kelassa 2010, 2.) Mystery shoppingista on tehty vuonna 2011 viestintäsuunnitelma, vuodelle 2012 ei ole tehty varsinaista viestintäsuunnitelmaa, jolloin se tehtiin niin sanottuna linjatyönä, josta kenttäosasto oli vastuussa. Tämän vuoden suunnitelma on parhaillaan työstettävänä. (Kiukas 2013.) Mystery shoppingista on perustettu oma sivu Kelanettiin, ja se on palvelutyön johtamisen ja palvelun kehittämisen sivustoilla. Sivustolta löytyy Haamuasioinnin loppuraportti liitteineen, haamuasioinnin arviointikriteeristö sekä lyhyt kuvaus siitä mitä mystery shopping tarkoittaa.

Mystery shoppingin viestintäsuunnitelmassa 2011 on sisäisen viestinnän näkökulmasta asetettu tavoitteeksi, että kaikki asiakaspalvelussa toimivat ovat tietoisia haamuasioinnista, haamuasiointiin suhtaudutaan myönteisesti ja tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Kohderyhmäksi on määritelty kaikki asiakaspalvelussa toimivat, aluejohtajat ja vakuutuspiirien johtajat sekä asiakaspalvelusta vastaavat ja ASPA-

koordinaattorit. Viestintäsuunnitelmassa on asetettu toimenpiteet (tiedottamisen aiheet ja välineet) siten, että kullakin toimenpiteellä on vastuuyksikkö/- henkilö, aikataulu on asetettu ja seuranta on myös määritelty. Päävastuu viestinnästä on projektiryhmällä, joka on asetettu palvelutoiminnan johtoryhmässä haamuasioinnin käyttöönoton valmisteluun vuonna 2010. (Kela: Haamuasiointi. Viestintäsuunnitelma. 2011.)

Kelassa palveluneuvojien työstään saama henkilökohtainen palaute perustuu suoriin face-to-face asiakaspalautteisiin, kirjallisiin asiakaspalautteisiin, kollegoilta saatuun palautteeseen, sekä lähiesimiehen antamaan palautteeseen arkisessa toiminnassa, havainnointien ja kehityskeskusteluiden kautta. Lisäksi palveluneuvojat saavat palautetta mystery shoppingista vakuutuspiiritasolla. Asiakaspalvelun lähiesimiehet saavat Kelassa palautetta myös asiakkailta suoraan face-to-face asiakaskohtaisissa, kirjallisista asiakaspalautteista, kollegoilta, alaisilta, sekä lähiesimiehiltään. Tänä vuonna uutena palautemenetelmä otetaan käyttöön ”Esimiestyön arviointimittari EsimiesPulssi”. Menetelmä on Kelalle räätälöity esimiestyön arviointiväline ja se tarjoaa mahdollisuuden saada aiempaa tarkempaa palautetta oman esimiestyön onnistumisesta ja siinä kehitymisestä. Lisäksi se toimii koko organisaation tasolla esimiestyön ja johtajuuden jatkuvan seurannan välineenä. (Kela: Esimiestyön arviointimittari EsimiesPulssi 2013.) Esimiestyön kehittäminen on hyvä väline myös asiakasneuvojien osaamisen vahvistamiseen, koska esimiehet oppivat saamaan palautetta ja siten myös oppivat antamaan palautetta. Hyöty on monivaikutteinen.

Mystery shopping tulosten palaute ei tule suoraan asiakkaalta, vaan esimies välittää kirjalliseen muotoon kirjoitetut tulokset sanallisesti palveluneuvojille, apuna hänellä on tapauskertomuksia, sekä mystery shopping tulokset valtakunnan tasolla, sekä vakuutuspiirikohtaisesti. Tämä asettaa vaatimuksia esimiehen kyvyille esittää asiat ammattimaisesti ja siten että ne tuntuvat niin sanotusti oikeilta asioilta, vaikka ne eivät suoranaisesti kohdistu kehenkään henkilökohtaisesti. Palveluneuvojat saavat tulokset vastaanottaminen lukujen ja taulukoiden muodossa. Lisäksi mystery shopping tuloksia on arvioitu tiimeissä pisteyttämällä käyntikertomuksia palvelumallin osa-alueiden mukaisesti.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkiminen kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on moninainen, tästä huolimatta tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat toinen toisiaan samanaikaisesti ja niistä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdistta, koska arvot muovaavat sitä miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Täten objektiivisuuden saavuttaminen perinteisessä mielessä on haastavaa. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tämän tutkimuksen lähestymistavan valintaperusteina ovat olleet juuri edellä mainitut seikat ja tavoitteena on ollut saada tutkimuskysymysten mukaisia vastauksia mystery shoppingista. Tärkeänä olen pitänyt objektiivisuuden säilyttämistä analysoinnissa, omakohtaiset kokemukset ja näkemykset on täytynyt jättää taka-alalle. Toisaalta asiaan perehtyneisyydestä on ollut hyötyä aiheen sisäistämässä ja laaja-alaisessa hahmottamisessa.

Eeva Pyörälän (1995, 13) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonintressi on ymmärrettävä, se on teoriariippuvainen ja aineisto on ”siivu yhteiskunnasta”. Tutkimuksen validiteetti rakentuu teorian kautta ja siinä suuri painoarvo on aineiston tulkinnan kyvyllä tulkita sitä ja mitä halutaan tutkia. Tutkimuksen reliabiliteetti rakentuu aineiston analyysin arvioitavuuden ja uskottavuuden kautta ja tutkimustulokset ovat tulkintoja ja tiheitä kuvauksia. Tässä opinnäytetyössä on juuri käsitelty tutkimusaineistoa ymmärtävästi, näkökulmasta: mitä mystery shopping merkitsee asiakaspalvelun asiantuntijoille. Teoriolla on ollut vahva vaikutus jo tutkimuskysymysten asettelusta asti ja teoria on opinnäytetyön punainen lanka alusta loppuun. Tämän opinnäytetyön aineisto on valittu tarkasti ja tavoite on asetettu kiinnostavien piirteiden löytämiseksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti, eli luotettavuuskysymys on teoreettinen ja monivaiheinen. Ensinnäkin se liittyy kohderyhmän paikantamiseen ja tutkijan kykyyn rakentaa toimiva tutkimusasetelma. Tutkijan tulee kyetä osoittamaan, että juuri tätä tutkimusasetelmaa käyttämällä ja kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Tutkimuksen paikkansapitävyys on oleellinen osa validiteettia, sillä varmistetaan että päteekö esitetty tulkinta koko tutkimusaineistossa ja siinä ympäristössä, jota on haluttu tutkia. Tutkijan tulee myös pystyä arvioimaan tulkintojen yleistettävyyttä eli sitä, miten tutkimuksen tulkinnat pätevät yhteiskunnallisessa todellisuudessa. (Pyörälä 1995, 15.) Tälle tutkimukselle saattaa tulla jatkoa ja toivon että tätä jatketaan jossain muotoa. Tutkimusasetelma on rakennettu siten, että se on helposti toteutettavissa ja testattavissakin.

Olen valinnut tutkimustulosten analysoinnin välineeksi sisällönanalyysin, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji (Hirsjärvi ym. 2009,162). Sisällönanalyysi nähdään lähinnä laadulliseksi aineiston analyysimenetelmäksi, jossa korostetaan tekstin sisällöllisiä ja laadullisia merkityksiä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysi pyrkii saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Kvalitatiivisen sisällönanalyysin luokittelua kehitettäessä voidaan analyysissa käytettävää luokittelu johtaa teoriasta, puhtaasti aineistosta (aineistolähtöinen luokittelu) tai aineiston luokitusrunko syntyy näiden yhdistelmästä. (Seitamaa-Hakkarainen 2012, 3.) Tässä tutkimuksessa analyysi on tehty teorialähtöisesti.

Teorialähtöinen, deduktiivinen sisällönanalyysi perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Siinä looginen päättely tapahtuu yleisestä yksityiseen. Tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti ja sitä testataan uudessa kontekstissa. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Sen sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita, jotka nimetään. Kategoriat mahdollistavat tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Analyysiä jatketaan yhdistämällä samansisältöisiä samaan tai eri kategoriaan, näistä muodostetaan ylä- ja alakategorioita. Kategorioiden luominen on analyysin kriittinen vaihe, koska tutkija päättää tulkintansa mukaan, millä perusteella eri ilmaisu kuuluu samaan tai eri kategoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 95, 97, 101.)

Sisällönanalyysissä voidaan Syrjäläisen (1994) mukaan erottaa seitsemän eri vaihetta, jotka on havainnollistettu kuviossa 8:



KUVIO 8. Sisällönanalyysin vaiheet, mukailtu Metsämuurosen, J. 2008, 50 tekstistä.

Tässä opinnäytetyössä on edetty pääsääntöisesti Metsämuurosen sisällönanalyysin vaiheiden mukaisesti, ainoastaan ristiinvalidointi vaihetta en ole toteuttanut. Olen käyttänyt tutkimusaineiston tutustumiseen ja aineiston sisäistämiseen ja teoretisointiin runsaasti

aikaa, sain aineiston luettavaksi marraskuussa 2012 ja olen tutustunut siihen usean kuu-kauden ajan. Ensin luin palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastaukset yleisellä tasolla, jotta sain käsityksen aineistosta. Jo ensi lukemisen perusteella sain käsityksen usein toistuvista kokemuksista. Seuraavilla lukukerroilla aloin teemoitella aineistosta luokkiin tutkimuskysymysten perusteella ja aineistosta usein toistuvat teemat olen luokitellut teorialähtöisesti palvelun laadun, mystery shoppingin, asiakaslähtöisyyden ja työyhteisöviestinnän ”alle”. Koska tavoitteena on ollut nostaa mystery shoppingiin liittyviä kokemuksia esiin, olen luokitellut aineistosta kokemukset, jotka puoltavat mystery shoppingin hyödyllisyyttä ja seikat, jotka estävät mystery shoppingin hyödyntämisen. Alla olevassa taulukossa 5 on nähtävissä, miten sisällönanalyysiä on muodostettu aineistosta. Lisäksi olen nostanut aineistosta esiin kehittämiskohteet ja ideat, jotka tuodaan johtopäätökset luvussa. Teemoittelun jälkeen vertasin teoriaa aineistoon ja löysin jälleen uusia yhtymäkohtia. Tutkimustehtävää olen täsmentänyt siten, että olen tiivistänyt tutkimuskysymykset alkuperäisestä neljästä kolmeen. Analysoitava aineisto oli palveluneuvojilta 25 A4-sivua ja lähiesimiehien vastauksia oli 14 A4-sivua.

<p>Aineistosta nostettu sitaatti: ”Toki saadaan aikaan keskustelua ja palveluneuvoja kiinnittämään enemmän huomiota asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen ja vaiheisiin.” (PN15)</p>	<p>Kokemus: Mystery shopping parantaa palvelun laatua</p>	<p>Kokemuksen esiin tuoma asia: Palvelumallin mukaisen toiminnan toteutuminen, asioista keskustelu hyvä asia</p>	<p>Teema: Palvelu laatu ja laadun kehittäminen ja siinä huomioon otettavat seikat: mahdollistajat laadun kehittämiseksi</p>
<p>Aineistosta nostettu sitaatti: ”Mielestäni yhden ihmisen mielipide palvelusta ei anna koko totuutta asiakaspalvelun laadusta, joten minun mielestäni tällä ei ole vaikutusta Kelan asiakaspalveluun.” (PN3)</p>	<p>Kokemus: Mystery shopping ei paranna palvelun laatua</p>	<p>Kokemuksen esiin tuoma asia: Yhden ihmisen mielipide ei ole riittävä mittari</p>	<p>esteet laadun kehittämiseksi</p>

TAULUKKO 5. Esimerkki analyysin muodostamisesta

Teoreettisia käsitteitä on myös kirkastettu, esimerkiksi olen lisännyt työyhteisöviestinnän teoriaa, koska vastauksissa on ollut vahvasti nähtävissä työyhteisöviestinnän merkitys asiakaspalvelun laatua kehitettäessä. Olen tarkkaan miettinyt opinnäytetyön kokonaisuutta ja sen jäntevöittämistä ja tähän ovat vaikuttaneet kyselyaineistosta esiin nousseet ulottuvuudet. Olen myös tehnyt uutta luokittelua aineistossa ilmenneistä kokemuksista sen mukaan, kuinka usein ne esiintyvät. Esimerkiksi yksittäiset kommentit, jotka eivät ole vastanneet tutkimuskysymyksiin, olen jättänyt vähemmälle huomiolle. Olen luokitellut aineistoa uudestaan, kun aineistoa on peilattu teoriaan vahvemmin. Tutkimuksessa syntyneet tulokset ja ilmiöt on kirjattu tulokset lukuun, sekä johtopäätöksiin. Olen lisännyt Metsämuurosen sisällönanalyysin vaiheisiin kohdan kahdeksan, koska mielestäni opinnäytetyö on vasta silloin tullut päätökseen, kun tutkimus on onnistuttu analysoimaan onnistuneesti.

Jari Metsämuuronen on todennut (2008, 48) sisällönanalyysistä, että sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissa Pyörälän (1995, 15) mukaan tutkijan tulee jatkuvasti suhteuttaa teoreettisesta viitekehyksestä luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä toisiinsa. Tutkija työstää aineistoa koodaamalla, joka tarkoittaa merkityksenantoprosessia ja tulkintaa. Systemaattisesti työstetystä aineistosta syntyy uusi tiiviimpi aineiston taso, niin sanottu analyysiaineisto, josta etsitään yleisiä piirteitä ja juonteita. Tutkimuksen perusaineistoon voidaan aina palata ja tulkittavien ilmiöiden tulkinnat syntyvät vuoropuheluna koodatun analyysiaineiston ja tutkimuksen perusaineiston pohjalta.

5.2 Opinnäytetyön aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi on valittu verkossa toteutettava kyselytutkimus, jossa kysymykset olivat ensimmäistä taustakysymystä lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä nopeasti, ainoastaan tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi. Kyselytutkimukseen liittyy heikkouksia, kuten aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimusta teoreettisesti vaati-

mattomana. Lisäksi ei voida tietää miten huolellisesti ja rehellisesti kyselyyn vastataan, ovatko vastausvaihtoehdot onnistuneita ja väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Haasteita kyselyssä ovat myös vastaajien perehtyminen aiheeseen, hyvän lomakkeen laatiminen ei ole helppoa ja lisäksi vastausten kato voi olla suuri joissakin tapauksissa. Niissä tapauksissa joissa lomake lähetetään erityisryhmälle ja jos aihe on tärkeä heidän kannaltaan, voi vastausprosentti kohota yli 40 prosentin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 196.)

Perusteluna avoimien kysymysten valinnalle oli antaa kyselyyn vastaajille mahdollisuus kertoa, mitä he todella ajattelevat ja tietävät mystery shoppingista. Monivalintakysymyksissä olisi saanut käydä niin, että tutkimukseen olisi saatu vain tilastollista tietoa, kyseessä ei kuitenkaan ole kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Hirsjärvi ym. (2009, 201) kirjoittavat monivalintakysymyksistä, että ne saattavat kahlita vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Analysoinnin kannalta monivalintakysymykset ovat yksinkertaisempia analysoida, kun avoimet kysymykset tuovat haastetta kirjavilla vastauksilla.

Opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää Kelan toimistoissa asiakaspalvelutyötä tekevien palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä mystery shoppingista palvelun laadun kehittäjänä. Kohderyhmän valinta on ollut alusta alkaen selvä, koska palveluneuvojien toiminta on mystery shoppingin arvioinnin kohteena ja heidän lähiesimiehensä valmentavat palveluneuvojia työssään ja he havainnoivat säännöllisesti palveluneuvojia. Jos tutkimuksen kohderyhmäksi olisi valittu vain palveluneuvojien lähiesimiehet, olisivat kyselyn vastaukset olleet esimiehen näkökulmasta. Vastaavasti jos kohderyhmäksi olisi valittu palveluneuvojat, olisi esimiesten vahva ammattiosaaminen jäänyt huomioimatta. Lisäksi aina kun toimintaa kehitetään, tulee toimintaan keskeisesti vaikuttavat tekijät olla mukana.

Riitta Viitala (2007, 174) on kirjoittanut osaamisen johtamisesta yrityksen tärkeänä toiminnan kehittäjänä. Hänen mukaan pelkästään osaamisen kehittäminen ei riitä vaan samalla on kehitettävä organisaation järjestelmiä ja johtamista sekä ilmapiiriä että kulttuuria. Lisäksi on huolehdittava työhyvinvoinnista ja motivaatiosta. Osaamisen kannalta

myös johtamisen ja toimintaedellytysten on oltava kunnossa. Tämän opinnäytetyön myötä arvioinnin kohteena olevat palveluneuvojat ja heidän lähiesimiehensä pääsevät antamaan oman näkemyksensä ja kokemuksensa kehittämisideoineen Kelan päättävälle tasolle. Osaamisen johtamisen henki on Kelan strategiassa mainittuna: Kehitämme yhdessä tekemisen kulttuuria tavoitteena sisäisen luottamuksen vahvistaminen sekä ideointiin ja uudistumiseen kannustava johtajuus. (Kela: Kelan strategia 2013 – 2016. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. 2012, 2.)

Ennen opinnäytetyön aloittamista anoin tutkimuslupaa Kelan palveluosastolta, tutkimuslupa on liitteessä 6. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin kaikki Kelan vakuutuspiirit, joissa mystery shopping on ollut käytössä vuonna 2011, tämä tarkoitti 16 vakuutuspiiriä. Tutkimustavaksi valikoitui Kelan sisäisessä verkossa toteutettava Digium-kysely. Perusteluna sähköisen kyselyn toteuttamiselle oli riittävän ison tutkimusaineiston kerääminen eri vakuutuspiireistä ja koska tutkimuksen toteuttajana oli vain yksi henkilö, ei olisi ollut riittävästi resursseja haastattelujen järjestämiseen eri vakuutuspiireissä. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli tehokasta ajankäytön näkökulmasta, sillä kyselyyn vastaamiseen oli arvioitu vievän vain noin 15 minuuttia, kuin haastattelut olisivat vieneet työaikaa vähintään kaksinkertaisesti. Lisäksi opinnäytetyön kohdejoukkoon kuuluvien henkilöiden irrottaminen asiakaspalvelusta olisi voinut olla käytännössä mahdotonta.

Kohdejoukon yhteystietojen kartoitus oli yksi tämän opinnäytetyön haasteista. Kelassa ei ole olemassa rekisteriä, jossa olisi mainittuna kaikki asiakaspalvelutyötä tekevät henkilöt ja heidän lähiesimiehensä, lisäksi tarkkaa lukumäärää heistä ei ollut. Tämän asian selvittämiseksi lähestyin vakuutuspiirien asiakaspalvelusta vastaavia henkilöitä sähköpostikirjeellä, joka on liitteessä 7. Samanaikaisesti palvelusta vastaavat esimiehet saivat tietoa tulevasta opinnäytetyöstä, mikä on tarkoituksenmukaista. Heillä tulee olla tietoa siitä, mitä Kelassa tapahtuu ja miten se tulee vaikuttamaan esimerkiksi työajallisesti toimintaan. Osallistuminen opinnäytetyöhön perustui vapaaehtoisuuteen, joten heillä olisi myös ollut mahdollisuus kieltäytyä koko vakuutuspiirin osalta.

Vastausaika oli melko lyhyt sähköpostilistojen lähettämiseksi, tästä huolimatta suurimmasta osasta vakuutuspiirejä vastaukset saatiin määräaikaan mennessä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman moni vakuutuspiiri mukaan tutkimukseen. Muutama vakuutuspiiriin soitin kun sähköpostilistoja ei ollut saapunut pyydettyyn määräaikaan mennessä. Kerroin opinnäytetyöstä tarkemmin, jonka jälkeen kenttäosasto sai kaikkien kuudentoista vakuutuspiiriin sähköpostilistat palveluneuvojista ja heidän lähiesimiehistä. Kärkiajatuksena oli saada valtakunnallinen näkemys asiasta, jolloin tutkimustieto olisi riittävää ja se täyttäisi opinnäytetyön tekemiseen liittyvän validiteetin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole eri vakuutuspiirien näkemuserojen vertailu, vaikkakin se olisi materiaalin perusteella mahdollista. Opinnäytetyön tilannut kenttäosasto voi hyödyntää tutkimusaineistoa myöhemmin niin halutessaan.

Kelan tutkimusosastolta sain apua Digium-kyselyn toteuttamiseen, joka oli merkittävä seikka opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Ohjaavalla opettajallani ja Kelan kenttäosaston erikoissuunnittelijalla tarkastetut kyselylomakkeet laitoin eteenpäin lähetettäväksi tutkimusosastolle lokakuun lopulla. Kyselylomakkeiden varsinaista testaamista ei suoritettu. Sähköpostilistojen mukaan palveluneuvojia oli 357 ja heidän lähiesimiehiään 52. Kohdejoukko määriteltiin siten, että palveluneuvojista joka neljännelle kustakin vakuutuspiiristä lähetettiin kyselylomake (83 lomaketta) ja lähiesimiehistä hieman yli viidellekymmenelle prosentille lähetettiin kyselylomake (29 lomaketta). Kohdejoukosta valittavien henkilöiden lista oli ainoastaan tutkimusosaston työntekijän tiedossa ja hänen tehtävänä oli lähettää kyselylomakkeet eteenpäin. Missään vaiheessa en tiennyt kenelle kyselylomakkeet lähtivät vastattavaksi.

Kysely laitettiin jakoon 1.11.2012 ja se oli avoinna 15.11.2012 saakka. Kyselylomakkeen saatteessa (liite 8 ja liite 9) on kerrottu, että kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista, kyselyt on lähetetty sattumanvaraisesti ja oman asiantuntemuksen jakaminen on arvokasta. Kyselyn lähettäminen marraskuussa 2012 oli ajankohtana otollinen, koska mystery shopping oli juuri ollut käynnissä ja tämän vuoksi aihe oli tuoreessa muistissa. Mystery shopping tuloksia ei vielä tässä vaiheessa ollut raportoitu, koska raportointi julkistettiin joulukuussa 2012. Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tutkijana odotin melko korkeaa vastausprosenttia molemmista vastaajaryhmistä.

Kyselylomakkeet (liitteet 8 ja 9) oli laadittu palveluneuvojille ja lähiesimiehille erikseen, koska molempien kohderyhmien vastaukset toisivat arvokasta tietoa omista kokemuksista sekä toisen kohderyhmän ajatuksista ja toiminnasta. Palvelusta vastaavien lähiesimiesten kyselylomakkeista palautui 76 prosenttia (22/29), palveluneuvojille lähetettyyn kyselyyn vastasi 53 prosenttia (44/83). Kyselyssä oli kolmen kyselylomakkeen poisto, koska sähköpostiosoitteet olivat olleet virheelliset, eivätkä siten olleet tavoittaneet henkilöitä (kaksi lähiesimestä ja yksi palveluneuvoja). Oheisessa taulukossa 6 on kerrottu miten eri vakuutuspiirit osallistuivat tutkimukseen.

Vakuutuspiirin nimi Aakkosjärjestyksessä	Palveluneuvojat kyselylomakkeet/ kyselylomakkeet)	(palautetut lähetetyt	Asiakaspalvelusta vastaavat lähiesimiehet (palautetut kyselylomakkeet/lähetetyt kyselylomakkeet)
Espoon vakuutuspiiri	1/5		1/1
Etelä-Karjalan vakuutuspiiri	2/4		2/3
Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri	3/5		1/1
Etelä-Savon vakuutuspiiri	4/4		2/2
Helsingin vakuutuspiiri	9/12		1/3
Kanta-Hämeen vakuutuspiiri	3/3		1/1
Keski-Uudenmaan vakuutuspiiri	0/4		2/2
Kymenlaakson vakuutuspiiri	1/4		2/2
Länsi-Uudenmaan vakuutuspiiri	1/2		1/1
Oulun vakuutuspiiri	3/4		1/1
Pohjois-Karjalan vakuutuspiiri	4/7		1/3
Pohjois-Savon vakuutuspiiri	0/7		3/4
Päijät-Hämeen vakuutuspiiri	2/4		0/1
Turun vakuutuspiiri	2/4		1/1
Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri	6/8		2/2
Varsinais-Suomen vakuutuspiiri	3/6		1/1
Vastausten lukumäärät:	44/83		22/29

TAULUKKO 6. Digium – kyselyyn vastanneet palveluneuvojat ja palvelusta vastaavat lähiesimiehet. 2012.

Erittäin mielenkiintoista on huomata, että joistakin piireistä niin palveluneuvojat kuin asiakaspalvelusta vastaavat lähiesimiehet ovat vastanneet sataprosenttisesti. Toisena ääripäänä vastaamisessa on palvelusta vastaavien esimiesten korkea osallistuminen, palveluneuvojien vastaamisinnokkuuden jäädessä jopa nolnaan. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytä analysoimaan vakuutuspiirien osallistumista tai vastaamatta jättämistä kyselyyn.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tutkimustulosten näkökulmat

Tämän opinnäytetyön tulokset kertovat palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten kokemuksia mystery shoppingista palvelun laadun kehittäjänä. Kvalitatiivisen tutkimustavan mukaisesti tulosten analysoinnissa pyritään ottamaan huomioon laadulliset tekijät. Opinnäytetyön tulokset esitellään teoreettisten lähtökohtien näkökulmasta: palvelun laadun kehittäminen, mystery shopping tulosten hyödyntäminen laadun parantamisessa, asiakaslähtöisyys ja työyhteisöviestintä. Kaikkiin liittyy oleellisesti mystery shoppingin lainalaisuudet ja tuloksia peilataan vahvasti niihin. Tuloksissa on mystery shoppingin toteutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä seikkoja, joilla on merkitystä palvelun laatua kehitettäessä. Johtopäätöksissä esitellään tutkimustuloksista selkeästi esiin nousevat mystery shoppingin kehittämiskohteet – ja ideat.

6.2 Palvelun laadun kehittäminen mystery shoppingin avulla

Mystery shoppingin tarkoituksena on parantaa ja kehittää asiakaspalvelun laatua siten, että Kelan palvelumalli toteutuisi kaikilta osiltaan mallikelpoisesti. Molemmat vastaajaryhmät kokivat, että mystery shopping on hyvä arviointimenetelmä, jolla saadaan tietoa palvelun laadusta ja kehittämiskohteista. Lisäksi sen koetaan parantavan palvelun laatua ja se on yksi mittari palvelun laadun arvioinnissa, havainnoinnin lisäksi. Sitaattien perässä on lyhenteet (PN=palveluneuvoja, LEM=lähiesimies), kertovat onko kyseessä palveluneuvojan vai lähiesimiehen vastaus.

Mystery shoppingin kautta saadaan kokemuksia asiakaspalvelusta, nimenomaan ns. asiakkaan näkökulmasta. Nimenomaan asiakasta on pystytty neuvomaan, miten hän on kokenut tilanteen ja kuinka selkeää palvelu on ollut. Tällainen tieto on arvokasta, koska aspassa (=asiakaspalvelussa) työskentelevä tulee tietyllä tavalla sokeaksi omalle työlleen eikä pysty samaistumaan täysin asiakkaan tilanteeseen, koska oma tietämys etuuksien kiemuroista on täysin erilaista kuin asiakkaalla. (PN4)

Saadaan aiempaan verrattuna erityyppistä ja ulkopuolista palautetta. ”Haamuasiakkaiden” käynti ja palautteen saanti myös motivoi kertaamaan palvelumallia. (LEM2)

Palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastaukset vahvistivat teoriaosuudessa (Löytänä & Korteso, 2011, Mystery shopping providers association 2003) mystery shoppingista kerrottuja hyötyjä, jonka mukaan mystery shoppingin avulla saadaan esille konkreettiset vahvuudet ja kehityskohteet ja palvelun laadun taso. Omassa työssä kehittymiselle on tärkeää saada palautetta, josta Moilanen (2001, 49) on kirjoittanut, että osaamisen ydin löytyy huomisen osaamisen oppimisesta, ei pelkästään tämän päivän osaamisen hallinnasta. Mystery shoppingista saadaan kyselyyn vastanneiden mukaan tietoa tämän päivän osaamisen hallinnasta ja huomisen osaamisen tavoitteista. Asiantuntijan resurssi on henkilökohtainen osaaminen, minkä vuoksi sitä on jatkuvasti kehitettävä (Lönqvist & Mettänen, 2003, 54).

Palvelun laadun kehittämisen lähtökohtana tulee olla asiakkaiden käsitykset ja kokemukset yrityksen toiminnasta (Honkala & Jounela, 2000, 13, 14). Juuri tämän vuoksi mystery shoppingia tehdään, jotta palvelun laadusta saadaan tietoa ja siten palvelua voidaan kehittää. Palvelun laatu on otettu Kelan strategiassa ja asiakkuusohjelmassa keskeiseksi näkökulmaksi ja Kelan strategia on nähtävissä vastauksissa, asiakasnäkökulma on tärkeä lähtökohta laadukkaalle asiakaspalvelulle.

Mysteryshoppaajalla on asiakasnäkökulma asiointiin. Palaute on arvokas ja esille voi tulla asioita, joita palvelupuolella ei edes ole tullut ajatelleeksi. (LEM6)

Parantaa siinä mielessä palvelun laatua, että sieltä voi nousta ”epäkohtia” esiin, mihin voi tarttua ja yrittää saada tiimeittäin kuntoon. Pitemmällä aikavälillä on hyvä seurata/huomata toistuvatko samat ”epäkohdat” vuodesta toiseen ja yrittää paneutua niihin tarkemmin. (PN32)

Kuten Gröönroos (2009, 222) on kirjoittanut, palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu kokemalla ja arvioimalla sitä. Tämä asiakkaan osallisuus on vahvasti läsnä, mystery shopping on käytössä. Mystery shoppingin avulla voidaan saada tietoa juuri

näistä asiakkaan kokemuksista, totuuden hetkellä. Pesosen (2007, 23) kaikissa palvelubisneksissä on niin sanottuja totuuden hetkiä, tilanteita joissa asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat aidosti kasvotusten.

”Pakottaa” kertaamaan asiakaspalvelussa huomioitavat asiat. Mitä useammin kertaat, sitä varmemmin sovituista menettelytavoista tulee luonteva ja jatkuva tapa työskennellä asiakaspalvelussa. Samat ohjeet ja menettelytavat tulevat myös käyttöön ympäri Suomea. (PN6)

Voidaan yhtenäistää palvelua (palvelumallin mukaiseksi). Antaa ”ulko-puolisen” palautteen siitä miten palvelumalli toimii yleensä Kelassa tai vakuutuspiirissä. Tuloksista löytää kehittämiskohteita. (LEM14)

Palvelun laadun kehittämisessä on keskeinen ajatus tuottaa asiakkaalle ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin ja asiakkaan tilanteisiin sopivasti (Pesonen 2007, 30). Palveluneuvojat ja lähiesimiehet pitävät tätä tärkeänä ja siten he ovat sisäistäneet hyvin Kelan palvelumallin ja sen taustalla vaikuttavat arvot. Niiden sisäistäminen on lähtökohta laadukkaan toiminnan toteuttamiselle, joka onnistuu vain kyvykkään henkilöstön avulla. (Honkola & Jounela, 2000, 193, 194.)

Mystery shoppingin toteutukseen liittyvät MSPA:n eettiset periaatteet, joita noudattamalla mystery shopping on hyvä arviointiväline palvelun laadun tason kartoittamiseen ja siten sen parantamiseen. Kyselyyn vastanneet toivat esiin, että mystery shoppaajat ei ole ammatillisesti päteviä ja mystery shopping asiointien aiheet olivat liian kapealaisista elämäntilanteista.

Heillä on tiedossa mitä heille pitäisi tarjota ja miten. Tämä vääristää palvelutilanteen, koska normaali tilanteissa asiakas ei tiedä mitä tulee hakemaan ja miten he voisivat hakea sitä. Opiskelijat toteuttavat Mystery Shoppauksen Kelaan, ja saavat palkkioksi siitä opintopisteitä. Heitä ei voi pitää alan ammattilaisina muutaman päivän koulutuksen avulla. Yhteenvetona voin todeta, että Mystery Shoppaus on hyvä työkalu mitata tulosta vain jos sen toteuttaa alan ammattilaiset. (PN24)

Nykyisellään toteutettuna kyseenalaistan mysteryn, koska omien kokemusten perusteella oppilaitos ei välttämättä ole paras mahdollinen toteuttaja. Shoppaajat ovat hyvin eritasoisia ja mahdollisesti totuudenmukaisemmat

tulokset saavutettaisiin, jos shoppaajat valittaisiin jotenkin meidän oikeista asiakkaista esimerkiksi. Mikään muutaman viikon aikana tehty arviointitutkimus ei itsessään paranna laatua. (LEM8)

Mystery shopping toimisi paremmin laajentamalla kattamaan kaikki Kela etuudet, haamuasiakas voisi olla minkä ikäinen henkilö tahansa missä elämäntilanteessa tahansa. (PN20)

Laajempi etuuskenttä mystery shoppaukseen esimerkiksi työttömät ja eläkeläiset mukaan. (LEM16)

Palvelutilanteessa laatu on sitä mitä asiakas haluaa ja laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä (Pesonen 2007, 37). Kelassa on totuttu kohtaamaan hyvin eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia asiakkaita ja vastaamaan asiakkaiden erilaisiin elämäntilanteisiin. Tämän vuoksi haamuasiointien asiointiaiheiksi ehdotetaan ja toivotaan yleisimmin toistuvia elämäntilanteita.

Palvelun laadun kehittämisen näkökulmasta oleellista on asiakkaiden kokema laatu (Honkola & Jounela, 2000, 15, 22). Mikäli mystery shopping ei anna luotettavaa asiakasnäkökulmaa palveluneuvojien ja lähiesimiesten mielestä, niin silloin voidaan puhua hyvin kapea-alaisesti palvelun laadusta. Mystery shoppingin tavoitteena on MSPA:n mukaan antaa johdolle tietoa organisaation prosesseista ja palvelun laadun tasosta. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3, 5.) Mikäli mystery shoppingin koettaisiin oikeasti parantavan palvelun laatua, voitaisiin puhua organisaation sisäisen toiminnan laadusta, joka olisi Honkolan ja Jounelan (2000, 15) mukaan arvokasta tietoa yritykselle.

MSPA:n ohjeistuksen mukaan mystery shoppaajat ovat koulutettuja henkilöitä, jotka käyttäytyvät tavallisten asiakkaiden tapaan, lisäksi mystery shoppaajan tarinan tulee olla realistinen ja yksinkertainen, jotta tutkija pystyy sen helposti omaksumaan. Liika ammattimaisuus ja monimutkainen rooli saattavat paljastua työntekijöille ja siten haamuasiakas paljastuu ja tämä heikentää palvelun laatua. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3.) Vastaajat kertoivat haamuasiakkaiden paljastumisesta ja sen vaikutuksesta asiointitilanteeseen seuraavasti.

Valitettavasti tänä vuonna (2012) en kokenut kovin hyötyneeni mystery shoppingista, koska tunnistin kaikki minun kohdalleni sattuneet asiakaskäynnit. Päinvastoin tuli tunne, että pitääkö oma ”pokkani”, koska välillä tunne, että olo muodostui kiusalliseksi, koska asiakas itse jännitti ja ei meinannut pysyä roolissaan. (PN38)

Vuonna 2012 käynnit ”jäi heti kiinni” kun avattiin henkilöllisyys. Heti tiedettiin shoppaajan istuessa nenän edessä, että nyt on kyseessä Mystery Shoppaus. (ja toivottavasti tämän myötä Palvelumallin mukainen palvelu!!) (LEM2)

Asiakaspalvelun laadussa ja sen kehittämisessä oleellista on asiakkaiden tarpeiden ja tyytyväisyyden selvittäminen (Vuokko, 1997, 42). Mikäli haamuasiakkaat paljastuvat asiointitilanteessa, on melko vaikea ottaa tilannetta haltuun palvelumallin mukaisesti. Kelassa asioivilla asiakkailla on lähtökohtaisesti aina oikea elämäntilanne, johon he hakevat tietoa ja tukea. Voiko palvelumallin toteutumista taata, mikäli tiedetään, että haamuasiakkaalla ei ole oikeaa tarvetta asioida? Toisenlaisen näkökulman voisi esittää, että voiko paljastumisen sivuuttaa ja yltää siitä huolimatta parhaan palvelun asiakaskokemukseen?

MSPA:n (2003, 3) eettisten ohjeiden mukaan tarina, jota palvelutilanteessa käytetään, tulee suunnitella testaamaan tarkasti tutkimuksen tilaajan asiaa. Kelassa se tarkoittaa palvelumallia. Olennaista palvelun kehitettäessä on kokonaislaadun kehittäminen, koska yrityksen mahdollisuudet ja menestys perustuvat sen omaan osaamiseen ja resursseihin (Honkola & Isoviita 2000, 14, 15.) Kyselyyn vastanneet toivat esiin tätä samaa näkökulmaa, eli tarinan täytyy olla uskottava, jotta sillä olisi palvelun laatua kehittävä vaikutus. Käytössä olevan mittarin ylläpito on Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 131) mukaan tärkeää, koska harvoin mittarit saadaan toimimaan heti ensimmäisellä kerralla. Niitä voidaan kehittää edelleen käytöstä saatujen kokemusten mukaan, jotta ne palvelisivat paremmin niille asetettuja tarpeita.

Voisiko olla koko elämäntilanteen laajuinen mysteryn aiheena, tavallisia asiakkaita, tilanteet luonteviksi niin ettei mysteryt purskahda kesken nauruun asioidessaan tiskillä. (PN17)

Tänä vuonna 2012, shoppaajat olivat vähän normaaleimpien kysymysten kanssa jo liikkeellä mutta vielä on varmasti paljon kehitettävää, tosiaan pitäisi olla kaikista etuuksista valittu eikä vain opintotuesta... (PN40)

Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 61) mukaan oleellista mittareiden käyttöönotossa ja käytössä on, että mitattavasta asiasta saadaan juuri sellaista informaatiota, jota organisaatiossa tarvitaan. Mystery shopping on otettu Kelassa käyttöön, jotta saataisiin tietoa palvelumallin toteutumisesta ja kehittämiskohteista. Osa kyselyyn vastanneista palveluneuvojista ja lähiesimiehistä toivoi, että mystery shopping antaisi tarvittavaa tietoa, jolloin sitä voitaisiin oikeasti hyödyntää.

Useat palveluneuvojista ja lähiesimiehistä toivat esiin näkökulman, että mystery shoppaajat eivät ole uskottavia tarinassaan ja tarinat ovat liian monimutkaisia. Opinnäytetyön kohdejoukon näkemykset ovat siten tuovat arvokasta näkökulmaa, kun mystery shoppingia toteutetaan jatkossa. Löytänä ja Korteso (2011, 197) korostavat, että mystery shoppingia tehtäessä on varmistettava, että palvelutilanteita arvioivat objektiiviset ja hyvin ohjeistetut ammattilaiset, lisäksi Kankkunen ym. (2005, 25) mukaan mittareiden tulee kohdistua kriittisiin tekijöihin, jotka takaavat yritysten kilpailukyvyn ja siten viestittävät tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Kankkunen ym. (2006, 17, 18) mukaan käytettävän mittausjärjestelmän tulee kuvastaa valittua strategiaa ja mittarista voidaan jopa päätellä valittu strategia. Kelan strategian painopistealueet ovat muun muassa asiakasymmärryksen syventäminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen. Asiakaspalvelutilanteessa arvioidaan juuri näitä strategian mukaisia asioita, Kelan palvelun laatu - tutkimuskriteeristön (liite 5) mukaisesti. Mystery shopping arviointikriteeristö on siis strategian mukainen, ja siten palvelee laadun kehittämistä.

Palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastauksissa nousee vahvasti esiin mystery shoppingin toteutukseen liittyvä toive säännöllisempään arviointiin, sekä siihen että mystery shopping ajankohta olisi hyvä jättää kertomatta. Lisäksi vastauksissa otettiin kantaa

siihen, mittaako mystery shopping todellakin sitä, jota varten se on otettu arvioinnin välineeksi.

Käyntikertoja pitäisi olla ainakin 2 kertaa vuodessa, keväällä ja syksyllä. (LEM4)

...Ehkä olisi parempi ettei palveluneuvojat tietäisi, milloin mystery shop-paus toteutetaan (olen kuullut tämän monen tiimikaverin suusta). Ajankohdan tietäminen aiheuttaa turhaa stressaamista ja jännittämistä sekä vaikuttaa entistä enemmän luonnolliseen palvelutilanteeseen. (PN15)

Tilanteet pitäisivät olla pitkin vuotta eikä ”yhdessä kertaa” monta ja monen viikon ajoin. Tuntuu, että tuloksetkin voisivat olla paremmat kun niitä tehtäisiin pitkin vuotta, koska jos vaikka asiakaspalveluryhmällä on hankala tilanne päällä (esim. paljon poissaoloja ja joudumme pärjäämään viikosta toiseen pienellä määrällä) niin se vaikuttaa väkisinkin palvelun laatuun. (LEM10)

Ensinnäkin ajankohtaa ei kuuluisi kertoa, se on mielestäni väärin. Se ei anna oikeaa kuvaa jos tiedetään milloin ”haamu” asiakkaat tulee. Jos osataan manipuloida/muokata asiakkaan tietoja niin voisi olla kirjoilla samassa kaupungissa tai lähiseudulla, muuten haamut huomataan ja palvelusta ei tule luontevaa. MS tulisi tehdä pari kertaa vuodessa useammin. Voitaisiin huomioida enemmän osaaminen. (PN23)

Palveluneuvojien lähiesimiesten vastauksissa oli vahvasti mukana palvelun laadun johtamisen käsite, jonka lähtökohtana on (Löytänä & Korteso, 2011, 20) ajatus, että laatua voidaan parantaa jatkuvasti ja jokaisessa kohtaamisessa asiakkaille luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama hyöty. Kelan palvelumallin mukaan asiakkaan asioidessa hoidetaan kaikki kerralla kuntoon ja tuotetaan asiakkaille lisäarvoa, mikäli se on mahdollista.

6.3 Mystery shopping tulosten hyödyntäminen asiakaspalvelun laadun kehittämässä

Palvelun laatua mitataan, jotta saadaan tietoa siitä miten toiminta vastaa sille asetettuja odotuksia. Laadun käsitteelle on lähes mahdotonta antaa yhtä ainoaa objektiivista määritelmää. Laadun käsitteen kuvaaminen on aina suhteellista riippuen määrittäjän omista

intresseistä, arvoista, uskomuksista, tarpeista ja pyrkimyksistä sekä oleellisesti myös siitä ilmiöstä, jonka kannalta laatua tarkastellaan. Laatu on käsitteenä laaja, kompleksinen, monivivahteinen ja epäselvä. Laatuun liittyvien erilaisten määrittelytapojen ja näkökulmien ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä silloin, kun olemme kiinnostuneita laadun kehittamisestä. (Laadun käsite ja tutkimusparadigmat 2002.)

Mystery shoppingin tavoitteena on laadun kehittäminen, jotta Kela voisi tarjota parasta palvelua asiakkailleen. Kuten Löytänä ja Korteso (2011, 187, 188) ovat sanoneet, että mystery shopping on aktiivinen keino mitata tietoa asiakkaan kokemuksista. Mittaamisen avulla voidaan luoda tavoitteita ja sen avulla toimintaa voidaan organisoida tehokkaammin. Tässä opinnäytetyössä palveluneuvojilta ja lähiesimiehiltä kysyttiin mystery shopping tulosten hyödyntämisestä. Palveluneuvojat eivät ole kosketuksissa varsinaiseen strategiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön, vaan Kelassa siitä vastaavat esimiehet ja suunnittelijat.

Palveluneuvojilla ei ole tarkempaa tietoa siitä, miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään laajemmin Kelan tasolla. Henkilökohtaisella tasolla palveluneuvojat kertoivat, että mystery shopping tulosten perusteella palvelun laatuun on kiinnitetty huomiota, palvelumallia painotetaan enemmän, koulutusta on lisätty ja kaikkein arvokkaimpana vastauksissa usein toistunut näkökulma vastuu ja halu oman ammatillisuuden kehittamisestä. Nämä vastaukset ovat Kelan strategian 2013–2016 mukaisia.

Tulevat koulutukset palvelumallin osalta kohdennetaan ensisijaisesti MS-käynneillä todettuihin puutteisiin. (PN14)

Palvelumallin käyttöä puidaan enemmän ja se on mielestäni hyvä asia. (PN23)

Lähiesimiehet toivat esiin, että palvelumallia on korostettu entisestään ja mystery shopping kehittämiskohteet on otettu erityishuomion kohteeksi. Myös havainnoinnissa on käytetty Kelan palvelun laatu kriteeristöä pohjana. Osassa vakuutuspiireistä on otettu tiettyjä palvelumallin osa-alueita tarkastelun alle, kuten palvelutilanteen aloitus ja haltuunotto, elämäntilanteen kartoitus ja henkilöllisyyden varmentaminen. Kaikki esimiehet kertoivat, että toiminnan tavoitteena on palvelumallin hyvä hallinta ja parhaiten se onnistuu mallia kertaamalla. Mystery shopping on toiminut strategisena välineenä, joka on Kankkunen ym. (2005) mukaan merkki toimivasta mittarista. Kela on saanut tietoa

mystery shopping tuloksista palvelumallin eri osatekijöiden palvelun laadusta ja sitä on käytetty esimiestyön välineenä.

Kiinnitetty entistä enemmän huomiota asiakkaan tunnistamiseen (+ teetetty esim. opastauluja henkilöllisyyden varmistamiseen) ja asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamiseen. (LEM9)

Havainnointi suoritettiin mystery shopping menetelmällä toukokuussa 2012 ja tässä oli jo nähtävissä tulosten paraneminen. (LEM18)

Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 51) mukaan asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy monia haasteita, koska tuloksia on vaikea todeta, ne syntyvät viiveellä ja työssä käytettäviä aineettomia panoksia on vaikea määrittää. Lisäksi erilaisten panosten ja tuotosten yhteismitallistaminen on hyvin vaikeaa. Asiantuntijatyöhön liittyvää työprosessia on myös vaikea mallintaa samalla tavoin, kuin esimerkiksi hampurilaisravintolan selkeää tuotantoprosessia. Asiantuntija kohtaa työssään monenlaisia ongelmia, jotka edellyttävät luovaa ratkaisemista. Kelan asiakaspalvelutyö on asiantuntijatyötä ja kyselyyn vastanneet kertovat juuri tätä näkökulmaa asiantuntijatyön luonteesta ja sen vuoksi mystery shopping tuloksia voi olla vaikea suoraan hyödyntää ja mieltää kehittämisen kohteiksi.

En ole hyötynyt mystery shoppingista mitenkään. Tulosten läpikäyminen saa korvat punottamaan, esimerkki tilanteita läpikäydessä, tulee epäusko, onko asiakastilanne ollut oikeasti sellainen, mitä siinä kuvailtu, vai onko asiat kirjattu ensivaikutelma tunnelman mukaan loppuun saakka samalla tyylillä. (PN7)

Mystery shoppingiin suhtaudutaan kriittisesti, koska mysterytilanteita pidetään epäaitoina ja myöskin menetelmä itsessään palvelun laadun mittarina on ollut kyseenalainen. Koetaan, myös etteivät shoppaajat ole kovinkaan päteviä tai riittävän perehtyneitä omaan caseen. (LEM8)

Mystery shopping ei paranna palvelun laatua millään tavalla, koska laadun täytyy olla kohdallaan ilman ”sokko-treffejä”. (PN37)

Mittariston käytössä mittauksen täytyy kohdistua niihin kriittisiin tekijöihin, joilla yritykset voivat menestyä tulevaisuudessa (Kankkunen ym., 2005, 25). Kelan palveluneuvojat ovat tietoisia palvelumalliin liittyvistä haasteista ja vaatimuksista, sekä siitä että niitä mitataan. Mystery shopping tulosten perusteella hyvin monissa vakuutuspiireissä on kehitettävää ja palvelumallin toteuttaminen vaatii dialogia niin tiimeissä kuin Kelassa vertikaalisestikin. Kyseessä on yhteinen tavoite, johon pääsy on kaikkien etu ja tavoite. Kyse ei ole siitä, ettei palvelumallia ja sen arviointia koettaisi tärkeäksi ja hyväksi. Mystery shoppingin toteutuksesta on annettu vastaksia, jotka viestivät sen kehittämiskohteista.

Mystery shopping – tilanteessa sekä asiakas että hänet ”tunnistanut” asiakaspalvelija jännittävät, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa tuloksiin. (PN16)

Mystery shopping ei anna täysin autenttisesti luotettavaa tietoa. (LEM17)

Asiakaskokemuksen johtamisen portaat Löytänän ja Kortesuon (2011, 167) mukaan antavat ymmärtää, että hyvin määritelty asiakaskokemustavoite vaatii strategian ja henkilöstön toteuttamaan valittua asiakaskokemusstrategiaa. Mittaamalla sitä, kuinka hyvin asiakaskokemukset vastaavat tavoitteita, saadaan tietoa tavoitteiden uudelleen määritellyyn. Tässä on koko mystery shoppingin ydin, saada tietoa siitä miten hyvin tavoitteet saavutetaan. Kelassa asiakaskokemusta johdetaan kyseisten portaiden mukaisesti, ainoastaan mittaaminen ei ole onnistunut mystery shoppauksella viitaten palveluneuvojien ja lähiesimiesten kokemuksiin. Tästä syystä mystery shopping tulosten hyödyntäminen ja tavoitteiden uudelleen määrittely ei ole täysin saavuttanut palveluneuvojien ja lähiesimiesten luottamusta, koska haamuasioinnin tuloksia ei ole pidetty uskottavina. Tähän liittyen Pesonen (2007, 39) on kirjoittanut, että laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä ja sen tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys. Toiminnan arviointi, siis mittaaminen ja palautteiden hankkiminen, sekä toiminnan havainnointi ovat alku laatutyölle ja toimivalle laatuajattelulle.

6.4 Asiakslähtöisyyden toteutuminen mystery shoppingin avulla

Asiakslähtöisyyden näkökulma on vahvasti mukana mystery shoppingin toteutuksessa, koska asiakslähtöisyyden mukaisesti asiakkaat tulisi nähdä toiminnan tarkastelun ja kehittämisen lähtökohtana (Virtanen ym., 2011, 5). Kelassa asiakas on kaiken toiminnan keskiössä ja asiakasta halutaan palvelulla Kelan palvelumallin mukaan laadukkaasti. Aarnikoivu (2005, 59) kirjoittaa, että tärkein asiakaspalvelijan ominaisuus on oikea palveluasenne, halu palvella, halu perehtyä asiakkaaseen tavoitteena asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen, tämä näkyy seuraavissa sitaateissa.

Palvelu tasa-arvoistuu – palvelu kattavampaa – asiakkaan asia yritetään kerralla hoitaa niin, että asiakas ymmärtää mitä tapahtuu seuraavaksi ja miten jatkossa toimia jolla vähennetään uusia käyntejä/soittoja samasta asiasta (PN13)

Osaamme palautteen perusteella kiinnittää huomiota kehitettäviin kohteisiin. (LEM16)

Virtanen ym. (2011, 5) puhuvat palvelujen innovoinnissa selkeästä tarpeesta ennakoidaan ja asiakasta laaja-alaisesti ymmärtävään tietoon, joka ohjaa toiminnan kehittämistä ja johtamista. Mystery shoppingilla koetaan olevan palveluneuvojien työhön ammatillisuutta kohentava vaikutus niin palveluneuvojien kuin lähiesimiesten vastauksissa, asiakslähtöisyys on lähtökohta palvelun kehittämiseksi mystery shoppingin kautta.

Tulee enemmän kiinnitettyä huomiota omaan toimintatapaansa, osaamiseensa. Asiakaspalvelussa on paljon haastetta ja kehitysmahdollisuuksia. Itse tulee huolehtia ”itseopiskelusta” ja itsensä ajan tasalla pitämisestä. Auttanut huomaamaan omia puutteita, joita voi aina parantaa. Tulee arvostaa asiakasta, mutta myös itsensä ”hyvänä aspalaisena”! (PN25)

Se on tällä hetkellä ainoa tapa mitata kohtuullisen luotettavasti palvelun laatua. Sekä nomeerisista että kirjallisista tuloksista saa paljon kehittämistarpeita nostettu esiin. Lisäksi, koska laadun mittausta on suorittanut ulkopuolinen taho, lisääntyy tulosten ”katu-uskottavuus”. (LEM3)

Tulokset herättävät keskustelua palvelustamme. Saamme ”mustaa valkoisella” kokemuksia siitä, mitä toimistoissamme on tapahtunut. Se herättää

ajatuksia ja pakottaa miettimään, miten meillä toimitaan, miltä toimintamme vaikuttaa ns. ulospäin ja miltä haluaisimme sen näyttävän. (LEM22)

Mystery shoppingin siis koetaan olevan asiakaslähtöisyyteen tähtäävää, koska sen myötä saadaan tietoa asiakaskunnan tarpeista ja asiakkailta saadaan tietoa toiminnan harjoittamiseen ja suunnitteluun. (Storbacka ym., 1999, 21.) Asiakaslähtöisyyden mahdollisuus mystery shoppingin avulla voisi toteutua vielä paremmin, jos asiakaslähtöisyyden edellytyksenä olevat organisatoriset järjestelmät ja niissä nimenomaan hajautettu päätöksenteko ja rikas informaationkulku, sekä organisaation palkkiojärjestelmä toimivat hyvin. Asiakaslähtöinen toiminta, josta palkitaan henkilöstöä, rohkaisee palvelemaan asiakkaita laadukkaasti. (Vuokko 1997, 41.)

Hyvästä tuloksesta voisi myös palkita. (LEM12)

Ei hyvästä palvelusta tule palautetta, joten virheitä puidaan ja keksitään ratkaisuja. (PN8)

Pesonen (2007, 69) korostaa henkilöstön motivaation merkitystä työn tekemiseen, organisaation näkökulmasta tärkeä huomio on, että motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaan. Motivaatiota luo asiantuntijaorganisaatiossa esimerkiksi onnistumisen tunne, palautteen saaminen esimiehiltä ja kollegoilta ja työssä saa oppia ja siinä kehittyy. Motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen on johdolle kuuluva erittäin tärkeä tehtävä. Tätä näkökulmaa vasten peilaten mystery shopping palautteiden tulisi olla rohkaisevia ja tavoitteisiin tähtääviä.

Kumppanuusjohtamisessa hyödynnetään asiakaspalautetta johtamisen välineenä. Uudessa ajassa asiakaspalautteen merkitys toimintaa ohjaavana ja kehittävänä tekijänä korostuu. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalautte nähdään arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. (Aarnikoivu 2005, 67.) Asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten vastaukset mystery shoppingista asiakaspalvelun laadun parantajana toivat kumppanuusjohtajuuden, toisin sanoen valmentavan johtajuuden piirteitä esiin. Vastauksissa kerrottiin, että esimiehet saavat konkreettista tietoa palvelumallin toteutumisesta ja erityyppiselle tiedolle osataan antaa arvoa. Lisäksi sillä uskotaan olevan vaikutusta palveluneuvojien oman osaamisen panostamiseen. Tärkeänä pidettiin myös pal-

velun laadun tasaisuutta valtakunnallisesti. Objektiivisuus mystery shopping tuloksissa on myös hyvä asia.

Se on ulkopuolinen ja sinällään objektiivisempi näkemys palvelun laadun toteutumisesta. Sillä saa tietoa siitä, miltä antamamme palvelu näyttää myös todellisen asiakkaan silmin. Lisäksi saamme käyntikertomuksista vinkkejä siitä, kuinka pienillä toimilla voimme esim. parantaa asiakasohjausta. (LEM13)

Kyllähän kilpailuhenkisenä esimiehenä haluan, että tiimiläiset palvelee asiakkaat palvelumallin mukaan. (EM1)

Virtanen ym. (2011, 45, 54) mukaan esimiehen omat arvot, esimerkki, käyttäytyminen ja lähiesimiehen antama yksilöllinen ohjaus on nähty asiakaslähtöisemmän organisatiokulttuurin luomisessa. Asiakaslähtöisyyttä kehittävä johtajuus edellyttää palveluprosessien tuntemusta, asiakasta koskevan tiedon syntetisoimiskykyä ja kehittämisvalmiutta, lisäksi johtajan tulee kyetä suunnitelmallisuuteen, ennakoitiin ja itsearviointiin. Lähiesimiesten vastauksissa tuli selkeästi esiin esimiesten puheenvuoro sen puolesta, että mittareita tarvitaan ja niiden käyttö voi parantaa palvelun laatua. Esimiehet myös toivat omia ajatuksia mystery shoppingin kehittämisestä jatkossa.

Osassa vastauksista korostettiin sitä, että mystery shopping on yksi menetelmä palvelun laadun mittaamiseen. Tällaisessa näkökulmassa voi olla asiakaskohtaamiseen liittyvä ajatus, jonka mukaan asiakas voi olla tyytymätön johonkin kohtaamiseen, mutta olla silti tyytyväinen asiakkuuteen. Toisaalta asiakas voi olla tyytyväinen kaikkiin asiakaskohtaamisiin, mutta tyytymätön asiakkuuteen. (Storbacka ym., 1999, 113.) Mystery shoppingin tutkimuskriteeristö mittaa jokaista palvelun osatekijää tarkasti, ja mikäli jokin osa-alue ei täytä edellytyksiä, saattaa tulokseksi tulla keskinkertainen, vaikkakin kokonaisuus olisi ollut hyvän tai kiitettävän luokkaa.

Se miten ms:ssa onnistuu, on satunnaista ja on riippuvaista myös m.shoppaajasta ja hänen roolisuorituksestaan. Pisteytys on riippuvaista hyvin pienistä ja satunnaisista seikoista. Vaikea saada hyviä pisteitä, vaikka itse tuntisi onnistuneensa m.s.-asiakkaan palvelussa ja osaisi itse kysyt-

tävän asian. M.shoppaajat ja heidän arvionsa eivät tasalaatuisia, niihin vaikuttaa asenne ja tunteet. (PN33)

Mystery shoppingilla saadaan suunta ja karkea arvio palvelun laadusta. (LEM19)

Lukemattomat asiakaslähtöisyysprojektit ovat heikon suhdanteen koittaessa hautautuneet akuuttien ongelmien jalkoihin. Syitä ohueen sitoutumiseen voi hakea tavoitteiden löysyydestä ja sopivien mittareiden puutteesta tai strategiakytkennän heikkoudesta. (Mattila & Ollikainen, 2008.) Kelan asiakaspalvelussa ei voida ainakaan puhua tavoitteiden löysyydestä, eikä strategiakytkennän puutteesta. Mystery shopping tuntuu olevan muokkaamista vailla, jolloin siitä saadaan vielä parempi arviointiväline. Kuten Kankkunen ym. (2005, 22) ovat todenneet, mittausjärjestelmän kehittäminen kerralla valmiiksi on lähes mahdoton tehtävä, eikä sitä pidä kehittää staattiseksi.

6.5 Työyhteisöviestinnän merkitys mystery shoppingin onnistumiselle

Kun yrityksessä toimitaan oppivan organisaation hengessä, tulevat keskeisiksi erilaiset käsitteet kuin tiedonkulku, tiedottaminen ja ilmapiiri. Tieto ei liiku itsestään vaan vaatii ihmisten ajattelua, keskusteluja ja muuta viestintää kuten kirjoittamista. Viestintä on myös tiedon kuljettamista, mutta oppimisen yhteydessä se on ennen kaikkea yhteisöllisyyttä. Tietoa ja osaamista ei voida kenellekään kaataa tai siirtää mekaanisesti. (Juholin, 2009, 175.) Kelaa voi luonnehtia oppivaksi organisaatioksi, sillä toiminnan tavoitteena on strategian mukaisesti kehittyä ja kehittää. Kelassa on panostettu työyhteisöviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen kattavalla Kelan viestinnän suunta 2015 -ohjelmalla

Viestintä liittyy hyvin keskeisesti mystery shopping tulosten jakamiseen, mystery shoppingista kertomiseen palveluneuvojille, mielikuvien syntyyn ja kokemukseen mystery shoppingista. Kaiken perimmäisenä tavoitteena on asiakkaan äänen tuominen paremmin esiin palvelun laadun parantamisessa. Kyselyssä palveluneuvojilta ja heidän lähiesimiehiltään kysyttiin, miten mystery shoppingia on markkinoitu vakuutuspiireissä. Palveluneuvojat kertoivat, että varsinaista markkinointia ei ole ollut. Kysymykseen oli vastattu kahdella tavalla: miten mystery shoppingista on kerrottu ja mistä näkökulmasta siitä on viestitetty palveluneuvojille. Mystery shoppingista oli muun muassa kerrottu hyvissä

ajoin ennen sen alkamista, palvelumallia ja viime vuoden kehittämiskohteita oli käyty läpi. Esimiehen omalla asennoitumisella työhön ja sen kehittämiseen on merkitystä, sillä esimies joka on sitoutunut laatuun, tietää että laadukas toiminta on yrityksen ja samalla yksilön elinehto ja avain menestykseen (Lecklin 2006, 250).

Tiimipalaverissa kerrottu hyvissä ajoin ja havainnoinnin kautta harjoiteltu palvelumallia. Esimiehet kokeneet todella tärkeänä, joten itsekin pidin tärkeänä. (PN13)

Olemme puhuneet tiimipalavereissa mysterystä. Olemme käyneet palvelumallin läpi ja olemme kerranneet mitä tarvitaan huippusuoritukseen. Lisäksi olen tehnyt havainnoiteja, jotta pystyisin puuttumaan virheellisiin työtappoihin palvelumallin toteuttamisessa. (LEM5)

Mystery kehittää toimintaa ja antaa lisätietoa osaamisesta koko vakuutuspiirissä. (PN18)

Osa vastaajista kertoi lähiesimiehensä markkinoineen mystery shoppingia muun muassa pelottavana asiana, tietynlaista sparrausta oli tehty, kuten tiettyä etuutta oli kerrattu paljon, jotta mystery shopping sujuisi hyvin.

Komento on ollut keskittyä omien heikkouksien vahvistamiseen, ja palvelua on tullut parantaa ainakin mystery shoppauksen ajan. Tämäkin vääristää lopputulosta. (PN24)

Tulokset ovat pitkään aina ”salaisia” ja sitten ne ”läväytetään” luettavaksi. (PN27)

Ei mitenkään hyvin, ensimmäisen kerran ei ollut oikein selvyyttä mitä ja minkälaisia asioista mysteerit havainnoivat. Toisella kerralla vain kerrottiin että se jatkuu, eikä edelleenkään niitä kriteereitä joilla meitä tutkitaan. (PN30)

Reinboth (2008, 92, 93) on korostanut dialogin merkitystä organisaatioiden viestinnässä, dialogilla voidaan tuoda erilaisia näkemyksiä esiin, ymmärtää niitä ja saavuttaa yh-

teinen ymmärrys. Esimiehen viestintätaidot ovat keskeisessä asemassa, kun mystery shoppingista kerrotaan palveluneuvojille yleisellä tasolla ja tulosten yhteydessä. Parhaimmillaan esimiehen viestintä tukee strategiaa, lisäksi uusi ja pelottava asia on mielenkiintoinen ja mahdollinen kohdata ja toteuttaa. (Virtanen ym. 2011, 95, 96, 97, 98.) Palveluneuvojan lähiesimiehellä on mahdollisuus ottaa itse selvää mystery shoppingin toteutuksesta ja selvittää myös itselleen mystery shoppingin hyödyt. MSPA:n ohjeistuksen mukaan mystery shoppauksen hyötyjä tulisi käydä läpi henkilökunnan kanssa, sekä myös sitä miten tuloksia hyödynnetään. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 6.) Kun esimies on itse hyvin valmistautunut kertomaan mystery shoppingista, on palveluneuvojien suhtautuminen myönteisempää.

Mystery shoppingista on kerrottu lähiesimiesten mukaan palveluneuvojille lähinnä palvelumallin kertauksena. Lisäksi viestintään on kuulunut tulosten läpikäynti mystery shoppingista. Lähiesimiehiltä kysyttiin vuorostaan miten he olivat mystery shoppingia markkinoineet palveluneuvojille. Osa vastaajista kertoi, että on yrittänyt viestittää asiaa positiivisella tavalla, mikä on mystery shoppingiin suhtautumisen kannalta hyvä asia.

Olen kertonut, että nyt me pääsemme näyttämään mitä osaamme. Olemme tehneet paljon työtä laadun parantamiseksi, ja saamme siitä nyt tulokset. (LEM13)

Palaverissa on käyty läpi palvelumallia taas jälleen kerran ennen heidän asiointien alkamista. (LEM11)

Kerrottu hyvissä ajoin ajankohta ja keskusteltu esimerkiksi palvelumallin käytöstä. (PN44)

Oman osaamisen kehittämisen työvälineenä. (LEM18)

Kyselyssä esimiehet eivät viestittäneet, että olisivat itse saaneet liian vähän tietoa. Tätä ei kysytty suoranaisesti, vastauksista oli luettavissa, että he ovat saaneet tiedot, jotka ovat välittäneet palveluneuvojille. Hyvin oleellista tiedottamisen kannalta on, että esi-

miehellä itsellään on riittävät tiedot mystery shoppingista. Strategisen mittausjärjestelmään kuuluu oleellisesti Kankkunen ym. 2005, 98, 99) mainitsema viestittäminen koko organisaation läpi yhteisen kielen luomiseksi. Myös palveluneuvojat kokivat saaneensa mystery shoppingista tietoa esimiesten välityksellä.

6.6 Mystery shopping palautteen näkökulmasta

Kelassa mystery shopping tulokset käydään läpi omassa vakuutuspiirissä. Palautteen vastaanottajana ovat palveluneuvojat, sekä samalla heidän lähiesimiehensäkin, koska he saavat tietää samalla miten he ovat onnistuneet asiakaspalvelutyön johtamisessa. Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä palautteesta. Se ohjaa ajatuksia, aikomuksia ja toimintaa ennen palautetilanteita ja niiden aikana. Se on taustalla myös silloin kun palaute tulee puheeksi. (Kupias ym. 2011, 26.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osaamisen, tietämyksen ja toimintatapojen kehittämisen välineitä. Palautteet tulisi antaa rakentavassa ja avoimessa ilmapiirissä. (Virtainlahti 2009, 154, 156.) Saatu palaute lisää tyytyväisyyttä ja ylläpitää motivaatiota (Leivo 2000, 15). Mystery shopping tulosten yhtenä erittäin tärkeänä välineenä voidaan siis pitää onnistunutta viestintää, joka omalta osaltaan kehittää palveluneuvojien osaamista. Esimiehen korjaava palaute antaa tietoa kehittämisen paikoista ja kertoo välittämisestä (Berlin, 2008, 1). Kelan viestintäsuunnitelma antaa jokaiselle kelalaiselle tietoa siitä miten viestintä onnistuneesti toteutettuna vaikuttaa positiivisesti ja kuinka tärkeää on vertikaalinen vuoropuhelu organisaatiossa.

Palveluneuvojista suurin osa kertoi konkreettisesti, että mystery shopping tulokset on käyty läpi palaverissa. Hyvin pieni osa kertoi, että oli saanut henkilökohtaisen palautteen. Muutamalla vastaajista oli järjestetty koulutuspäivä, jossa he olivat käyneet läpi tuloksia ja haamuasiakkaiden palautetilaisuudessa olivat olleet kuulemassa esimiehensä palautetta. Lähiesimiehet kertoivat että tulokset käydään ensin ylemmällä tasolla läviste ja sitten ne käydään tiimeissä läpi. Käytännöt mystery shopping tulosten läpikäynnissä ovat hyvin erilaisia, kuten sitaateista on havaittavissa.

Hyvin pikaisesti aamupalaverissa palvelutiimin kesken. (PN19)

Pääsi suoraan haamuasiakkaiden palautetilaisuuteen. Sitten olimme kaikki kuulemassa esimiehemme palautetta tuloksista. (PN21)

Johtoryhmässä, palveluneuvojien koulutuksessa on tulokset käyty läpi ja myös toimistopalaverissa. (LEM15)

Tiimeittäin tulokset ja pari esimerkkiä aina, sitten henkilökohtaiset palautteet henkilökohtaisesti. (LEM10)

Mystery shopping projektiryhmän asettama toimintamalli palautteiden läpikäymiseen on, että tuloksia ei käydä henkilökohtaisella tasolla läpi, vaan tarkoituksena on antaa tiimille palautetta ja käydä läpi valtakunnalliset ja vakuutuspiiriä koskevat tulokset. Sydänmaalakan (2000, 58, 61) mukaan palautteen merkitys on tärkeää niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation oppimiselle. Entistä tärkeämpään asemaan organisaatioissa on noussut tiimipalaute, koska tiimityö työtapana on yleistynyt. Mystery shopping tuloksista on myös mahdollista löytää palautteet, jotka henkilöityvät, jos palveluneuvoja on tunnistettu luotettavasti nimeulan perusteella. Osa haamuasiakkaista on nimeulan puuttuessa kuvaillut palveluneuvojia ulkoisten ominaisuuksien perusteella, joka voi olla ongelmallista palautteenannossa.

Osassa palveluneuvojien vastauksissa tuli esiin, että he eivät koe mystery shoppingia hyödylliseksi, koska eivät ole saaneet henkilökohtaista palautetta.

Henkilökohtaisesti hyödyin aika vähän, koska en mielestäni ole saanut riittävän yksityiskohtaista ja henkilökohtaista palautetta juuri omasta toiminnastani- mikäli mystery shoppaaja on kohdalleni osunut. (PN2)

Kupias ym. (2011, 46, 47, 48, 49) ovat määritelleet tähän liittyen sitä, millaisiin erilaisiin tapoihin esimiehet kiinnittävät huomiota palautetta antaessaan. Heidän mukaan palautetta voi antaa muodon vuoksi tai palautteen voi jättää antamatta, palaute voi keskittyä suoritteisiin ja tuloksiin, palaute voi keskittyä ihmisten henkilökohtaiseen osaamiseen, toimintaan ja tunteisiin tai palaute voi olla sellaista, että se huomioi suoritteet, tulokset ja ihmisten henkilökohtaisen osaamisen, toiminnan ja tunteet. Mystery shopping tulokset keskittyvät suoritteisiin ja tuloksiin, jossa valmentavan esimiesotteen sisältänyt esimies osaa huomioda Kelan tavoitteet sekä palveluneuvojan henkilökohtaiset tarpeet, tavoitteet ja motivaation (Kupias, 2011, 49).

Suorite ja tulospainotteisessa palautteessa kannustava palaute keskittyy hyvien tulosten esittelyyn ja kiitos esitetään työntekijöiden antamasta panoksesta tuloksien saavuttamisessa. Usein työntekijöiden panosten erittely jää yleiselle tasolle eikä sen perusteella voida päätellä mitä on tehty erityisen hyvin tulosten saavuttamiseksi. Vielä ongelmallisempaa on , jos tulokset eivät ole olleet riittävän hyvät. Silloin palautteesta voi jäädä epämääräinen olo. ja keinot tulosten parantamiseksi jäävät roikkumaan ilmaan. Palaute ei välttämättä anna vihjeitä siitä, mitä palautteen vastaanottajan pitäisi tehdä, jotta tulokset paranisivat. (Kupias, 2011, 48.) Tämän ehkäisemiseksi, mystery shopping tulosten palautteen annossa olisi hyvä painottaa mystery shopping tulosten hyöty näkökulmaa laadun kehittämisessä, sekä kunkin ammatillisuuden vahvistamisessa.

Palveluneuvojilta ja lähiesimiehiltä kysyttiin myös sitä, miten mystery shopping tulokset korreloivat suhteessa lähiesimiehen tekemään havainnointiin. Havainnointi on säännöllistä arviointia ympäri vuoden, jossa lähiesimies antaa havainnointilomakkeen pohjalta palautetta palvelutilanteen ja luonnollisesti siinä palvelumallin toteutumisesta. Kysymys oli asetettu palveluneuvojille siitä näkökulmasta, että kokevatko he että mystery shopping vastaa havainnointi tuloksia. Kysymys oli ilmeisesti huonosti laadittu tai liian vaikea vastattavaksi, sillä suuri osa palveluneuvojista oli jättänyt vastaamatta kysymyksen. Hämmennystä on saattanut aiheuttaa vastakkainasettelu, sillä havainnointi on henkilökohtaista ja mystery shopping vakuutuspiirikohtaista. Lähiesimiehille kysymys oli ilmeisesti sopivampi, sillä he vastasivat kaikki kysymykseen. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että omat havainnot ja mystery shopping tulokset ovat samansuuntaisia. Muutama esimiehistä kertoi, että mystery shopping tulokset olivat huonommat, kuin keskimääräinen palvelun laatu vakuutuspiirissä.

Kupiaksen ym. (2011, 27) mukaan iso kysymys palautekäsityksen luonteessa on, valjastetaanko se ensisijaisesti kontrolloinnin ja seurannan vai kehittämisen ja innovoinnin välineeksi. Yleensä nämä molemmat näkökulmat ovat palautekäsityksen sisällä, toisilla ihmisillä ne ovat eri tavoin painottuneet. Esimiehen palautekäsitys kytkeytyy hänen johtamiskäsitykseensä. Palautteensaaja ja sen antaja kävelevät ikään kuin yhdessä molemmille tuntematonta polkua, kompassina tulisi tällöin olla organisaation tavoite. Kellan tapauksessa kyseessä on paras palvelu asiakkaalle palvelumallin mukaisesti.

Hyvä palaute on esimerkiksi rehellistä, luontevaa, arvostavaa, yksilöityä, perusteltua, mahdollisimman konkreettista, kohdistuu toimintaan, ei persoonaan ja huomioi vastaanottajan tyylin. Lisäksi tärkeää on kuunnella palautteen saajan näkemystä asiasta, tuoda esiin hyvin sujuvia asioita, ei-toivotut asiat tuodaan rakentavassa hengessä esiin, tuodaan esiin korjausehdotuksia, palaute johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja palautteen saajalle jää parhaimmillaan tunne, että hänellä on voimavaroja ja osaamista sekä hän saa konkreettista apua jatkokehittymiselle. (Kupias ym., 2011, 29.)

Palveluneuvojien mielestä keskeistä mystery shopping tulosten läpikäynnissä on riittävä aika tulosten läpikäymiseen, palautteen saaminen, palvelun laadun tilanteen kartoittaminen, lisätä palveluneuvojien ymmärrystä ristiriitatilanteessa mystery shopping tuloksiin nähden, tilanteista oppiminen (hyvät ja huonot). Tulosten läpikäyminen koettiin tärkeäksi osaksi mystery shoppingia ja erittäin tärkeänä koettiin positiivisen asenteen muistaminen tulosten läpikäynnissä. Palveluneuvojien ajatukset palautteen antamisesta linkittyvät oppivan organisaation mukaisiin ajatuksiin, jonka mukaan oppimisen keinoja voivat olla sisäinen tai ulkoinen koulutus, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksestä oppiminen, toisilta oppiminen ja itsenäinen oppiminen. (Moilanen 2001, 95.) Mystery shoppingissa on tavoitteena oppia kokemuksista nimenomaan tekemällä, jokainen voi oppia palvelumallin omaksumista toisiltaan ja oppia itsenäisesti palvelumallia harjoittelemalla. Esimiesten mielestä tuloksellista tutkimustulosten jakamista on asioiden käsittely ryhmässä ja henkilötasolla. Osa vastaajista oli ehdottomasti sitä mieltä että nykyinen toimistokohtainen malli on hyvä, ja osa oli henkilökohtaisen valmennuksen puolesta.

Palautteen antamiseen työyhteisössä kuuluu myönteisten ja kielteisten palautteiden antaminen. Kielteisen palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi ja siksi sitä kutsutaan usein kriittisen palautteen antamiseksi. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Myönteinen palaute on yksi motivoimisen tehokkaimpia keinoja, kiitos ja kannustus näistä hyviä esimerkkejä. Parhaimmillaan myönteinen palaute lisää työntekijöiden pystyvyyden ja osaamisen tunnetta. Lisäksi se voi kannustaa yhä parempiin suorituksiin. Kriittinen rakentava palaute on tarpeen kehittämisessä ja kehittämisesä. Perustehtävän laadun varmistaminen ei ole mahdollista ilman kritiikkiä. (Kaski & Kiander 2005, 74, 75.) Mystery shopping tulokset ovat haamuasiakkaiden tekemiä havaintoja, jotka esimies antaa palautteen muodossa ikään kuin välikädessä.

Esimiehiltä kysyttiin kuinka palveluneuvojat ovat suhtautuneet mystery shopping tuloksiin. Lähiesimiesten mielestä mystery shoppingiin suhtaudutaan epäilevin mielin, kriteeristöä pidetään tiukkana, tuloksia ryhdytään selittelemään ja tuloksiin suhtaudutaan kriittisesti. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, koska palveluneuvojista osa on sitä mieltä, että he eivät ole mystery shoppingista hyötynneet ja lisäksi he löytävät oppimista estäviä tekijöitä, joita on aiemmin esitelty tuloksissa. Mikäli mystery shopping tulosten nähtäisiin kehittävän palvelun laatua, saattaisi kriittisesti suhtautuvien palveluneuvojien suhtautuminen muuttua.. Kiander ym. (2005, 75) mukaan suhtautuminen palautteeseen on kaksitahoista; toisaalta sitä halutaan ja pelätään. Varsinkin kriittisen palautteen antaminen ja saaminen herättää palautteen antajassa ja vastaanottajassa toisaalta kiinnostusta ja toisaalta tarvetta suojautumiseen. Tietoisuus kriittisen palautteen antamisen vaikeudesta lisää jännitystä.

Olisi kiva joskus jotain hyvää. Harvoin kuulee kiitosta. Ymmärrän että epäkohdat nostetaan esiin mutta se että kerrotaan ”Kymmeneltä haamulta kolmestakymmenestä ei kysyty henkkareita” on sellainen fakta minkä jo tiedän. Se että jotain spesifimpää tietoa, palautetta tulisi hyödyllisempää. Esim. haamu antoi palautetta että oli hyvää kun palveluneuvoja avasi kela.fi sivut ja näytti mistä löytyy sisäänkirjautuminen. (PN5)

Tässä on tämän opinnäytetyön jännite. Palveluneuvojat suhtautuvat kriittisesti ja eivät koe hyötynensä mystery shoppingista. Kela organisaationa on ottanut palvelun laadun arvioinnin tuloskorttiin vuodelle 2013 ensimmäistä kertaa. Tavoitteena on kehittää asiakaspalvelun laatua ja se onnistuu palveluneuvojien ja lähiesimiesten kokemukset huomioimalla. Keskeistä mittaamisessa on organisaation kiinnostuksen herättäminen, mikäli halutaan luoda järjestelmä, joka palvelee itse mitattavia kohteita. (Kankkunen ym., 2005, 123, 124)

Palautteen antamiseen liittyy mystery shopping tuloksista annettava subjektiivinen kokonaisarvosana, joka on haamuasiakkaan arvosana jolla hän arvioi asiointia asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Osassa palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastauksissa korostui numeerisen arvion liiallinen painoarvon merkitys. Juholin (2009, 243, 245) on kirjoittanut siitä näkökulmasta, että pelkkä numeerinen palaute riittää harvoin palautteen

saajalle. Lisäksi kielteinen palaute voi olla musertava ja lamauttava, joten sen antamisessa on toimittava harkitusti.

Numerotulosta käytetään mittarina, ei palvelumallin aitoa toteutumista. (PN27)

Mystery shopping on hyvä juttu, mutta numeroarvojen laskemista ja piiri-en paremmuusjärjestykseen pistämistä sen perusteella en pidä hyvänä, Ymmärrän, ettei ammattimaisia haamuasiakkaita voi käyttää kustannussyistä, mutta hieman kyseenalaistan nykyistä tapaa ”hankkia” haamuasiakkaita. Heidän osaamisessaan on aikamoinen kirjo ja hiukan hirvittää, että kuitenkin heidän suorituksensa perusteella me saamme tuloskorttiin tavoittelukuja. (LEM22)

Palautteen sisäistämisen ja siitä hyötymisen näkökulmasta voidaan esittää kysymys, että onko kielteinen kirjallinen palaute yhdistettynä subjektiiviseen kokonaisarvosanaan hyvä palaute? Teoriaosuudessa kirjoitetut lainalaisuudet viestinnästä ja palautteen antamisesta puhuvat avoimen, taitavasti annetun ja positiivisen palautteen merkityksestä työntekijän motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Mystery shopping tulosten toimintatapojen muuttamisessa voi alkaa vasta onnistuneen palautteenannon jälkeen, joten siihen tulee panostaa erityisesti.

6.7 Mystery shoppingin vahvuudet ja heikkoudet nykyhetkessä

Mystery shopping koetaan hyväksi, ja siinä on paljon hyviä puolia. Palveluneuvojat ja lähiesimiehet ovat antaneet näkemyksensä ja kokemuksensa mystery shoppingista, melkein sataprosenttisesti jokainen kyselyyn vastanneista antoi omia kehitysehdotuksia mystery shopping parempaan toteutukseen ja hyödyntämiseen. Mystery shopping tulosten hyödyntämiseen uskotaan ja tulosten uskotaan vaikuttavan laadun parantamiseen. Alla olevaan taulukkoon 7 on koottu vasemmalle puolelle nykyhetkessä olevat palvelun laatuun, mystery shoppingiin, asiakaslähtöisyyteen ja työyhteisöviestintään liittyvät mahdollisuudet, jotka puhuvat mystery shoppingin puolesta. Oikealle puolelle on koottu nykyhetkessä vaikuttavat seikat, jotka kertovat mystery shoppingin heikkouksista.

NYKYHETKI	NYKYHETKI
Vahvuudet	Heikkoudet
<p><u>PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -laadullinen arviointiväline palvelun laadun kehittämiseen, jolla saadaan tietoa palvelun laatuun liittyen onnistumisista ja kehittämis-kohteista -antaa tietoa palvelumallin toteutumisesta samoin kriteerein valtakunnallisesti, siten yhtenäistää asiakaspalvelua -palvelun laadun tasalaatuisuus varmistuu ulkopuolisen tutkijan toteuttamana -palveluneuvojat kertaavat palvelumallia ja palvelun laatuun liittyviä asioita -mystery shopping arviointikriteeristö on Kelan strategian mukainen <p><u>MYSTERY SHOPPING TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISESSÄ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -tavoitteellisuuden lisääntyminen -laatuun kiinnitetään huomiota enemmän -oman ammatillisuuden kehittäminen -lähiesimiehet käyttävät havainnoinneissa kriteeristöä pohjana= strateginen työkalu <p><u>TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN NÄKÖKULMA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -lähiesimiehet panostavat mystery shoppingiin, esimerkiksi käymällä läpi palvelumallia ja mystery shopping tutkimuskriteeristöä yhdessä palveluneuvojien kanssa -lähiesimiehet haluavat, että palvelun laatua kehitetään ja tiedostavat mystery shoppingin vaatimukset. -palveluneuvojille annetaan tietoa mystery shoppingista -lähiesimiehillä on tietoa mystery shoppingista ja he saavat itselleen tutkimustulokset, vrt. työyhteisöviestinnän periaatteet Kelassa -palautetta käydään läpi yhdessä tiimin kanssa ja siihen käytetään riittävästi aikaa. Tulee yhteinen ymmärrys asiasta ja siten se koetaan tärkeäksi -lähiesimiehen oma positiivinen asennoituminen mystery shoppingiin heijastuu palveluneuvojien mielipiteisiin siten, että hekin kokevat mystery shoppingissa olevan hyviä asioita laadun kehittämisessä 	<p><u>PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -mystery shoppingin toteuttajia ei ole pidetty objektiivisina ja ammattitaitoisina -tutkijat ovat liian homogeeninen ryhmä, koska ovat korkeakouluopiskelijoita ja siten tunnustettavissa haamuasiakkaksi. Tämä aiheuttaa sitä, että shoppaajia yritetään arvailla ja tämä saattaa vaikuttaa heikentävästi mystery shopping arviointimenetelmän tuloksiin ja menetelmän arvostamiseen -mystery shoppingin asiointiaiheet ovat liian kapea-alaisesti valittuja, jolloin mystery shoppaajat paljastuvat -mystery shopping asiointitarinat ovat liian monimutkaisia, jolloin mystery shoppaajat paljastuvat/mystery shopping koetaan epätarkoituksenmukaisena, koska se ei palvele tarkoitustaan -mystery shoppaus toteutetaan harvoin (kerran vuodessa) ja asiointikerrat ovat melko pienet. Tästä johtuen menetelmää ei pidetä merkittävänä osana laadun kehittämistä -mystery shopping toteutusajankohdan kertominen etukäteen koetaan stressaavana ja mystery shoppingia heikentävänä seikkana <p><u>MYSTERY SHOPPING TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISESSÄ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -palveluneuvojilla ei ole laajemmin tietoa miten tuloksia hyödynnetään -mystery shoppingin toteutukseen liittyvät seikat heikentävät tulosten hyödyntämistä omalta osaltaan -mystery shopping tulosten hyödyntäminen ja tavoitteiden uudelleen määrittely ei ole saavuttanut palveluneuvojien ja lähiesimiesten välitöntä hyväksyntää, koska tuloksia ja kehittämis-kohteita ei ole koettu uskottavina <p><u>TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN NÄKÖKULMA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -palveluneuvojille ei ole kerrottu mystery shoppingista avoimesti ja osaa on pyydetty keskittymään mystery shoppingin ajan opintoetuksien kertaamiseen ja kerrotaan, että haamuasiakkaat ovat ammattikorkeakoulu opiskelijoita. Väärinää mystery shoppingin tavoitetta. -työyhteisöviestinnän periaatteiden mukainen viestintä ei ole tuonut riittävästi tietoa mystery shoppingin hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta, koska palveluneuvojat suhtautuvat siihen kriittisesti -palautteessa keskitytään siihen missä on epäonnistuttu onnistumisten sijaan. Tämä ei motivoi oman ammatillisuuden kehittämiseen. -numeerinen arvio ei paranna yksistään palvelun laatua -lähiesimiesten oma tietotaito ja asenne vaikuttavat mystery shopping syntyvään mielikuvaan.

	<p>Mikäli asenne on pelotteleva tai välinpitämätön, vaikutukset eivät ole hyvät</p> <ul style="list-style-type: none"> -toimistojen ja vakuutuspiirien asettaminen paremmuusjärjestykseen ei ole hyvä lähtökohta laadun kehittämiseksi, näkökulmassa tulisi huomioida esimerkiksi asiakasmäärät toimitoissa ja niin edelleen -henkilökohtaisen palautteen puuttuminen vähentää kokemusta mystery shoppingin hyödyllisyydestä -vakuutuspiireissä on hyvin erilaiset käytännöt mystery shopping palautteen antamisessa: tiimitaso vs. tiimi- ja yksilötaso. Tämä lisää entisestään epätietoisuutta menetelmän käytöstä ja luotettavuudesta
--	--

TAULUKKO 7. Opinnäytetyön tulokset palvelun laadun kehittämisen, asiakaslähtöisyyden ja työyhteisöviestinnän näkökulmasta.

Osaamisen johtamisesta kirjoittanut Riitta Viitala (2008, 179) on todennut, että vaikka kaikki yrityksen toiminnan edellyttämä osaaminen koostuu viime kädessä aina ihmisten osaamisesta, voi ryhmätason oppimisprosesseja perustellusti pitää kehityksen avaimena. Vain harvoin mikään yrityksessä muuttuu vain yhden ihmisen henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. Yksilön oppimisen heijastusvaikutukset ovat kytköksissä siihen, miten useammat oppivat sellaista, mitä tarvitaan kehityksen aikaansaamiseen. Tähän ajatukseen kiteytyy mystery shoppingin merkitys Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä: Kelassa on paljon hiljaista tietoa ja arvokkaita näkemyksiä siitä mihin suuntaan Kelan asiakaspalvelua voidaan ja tulee kehittää. Nämä näkemykset ovat syntyneet yksilöiden teoissa ja ajatuksissa, ja ne ovat nyt yhdistyneet yhdeksi tarinaksi tässä opinnäytetyössä.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla, eli luotettavuudella tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetikysymykset liittyvät ensisijaisesti tutkimuksen vaiheeseen, jossa siirrytään empiriasta teoriaan eli empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Tutkijan tulisi aina tarkistaa havaintojen yleisyys tutkimusaineistossa. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. Tutkijan tehtävänä on rososen ja monimuotoisen aineistonsa pohjalta hahmotettava läpi aineiston esiintyviä juonteita sekä kuvata ja tulkita ne. (Pyörälä 1995, 15,16, 17.)

Jari Metsämuuronen (2008, 47, 58) painottaa, että hyvässä laadullisessa tutkimuksessa alkuperäistä kontekstia kunnioitetaan, vaikkakin sitä olisi lähestytty monin eri tavoin (tutkijan tulkinnat eivät saa häivyttää alkuperäistä kontekstia), havaintoja tehdään toistuvasti; samaa asiaa on useaan otteeseen, tutkija onnistuu tutkimuksen kuluessa pitämään mielessään erilaisia näkökulmia, eikä tutkija pakota tutkittavien implisiittistä tietoa mihinkään ennalta laatimaansa muottiin esimerkiksi liaksi ohjaavilla kysymyksillä. Lisäksi tutkijan subjektiiviset ennakkokäsitykset eivät saa muuttaa analysoitavaa aineistoa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa rehellistä ja puolueetonta tietoa asiakasneuvojen ja heidän lähiesimiesten kokemuksista mystery shoppingin suhteen. Kyselylomakkeet on pyritty laatimaan siten, että niissä ei ole johdattelevia tai väärään tulkintaan mahdollistavia kysymyksiä. Tulosten analysoinnissa on pidetty tärkeänä erilaisten havaintojen esille tuomista, siten että tutkijan omat näkemykset ja kokemukset eivät vaikuttaisi tuloksiin ja rajaisi erilaisia näkökulmia tulosten ulkopuolelle tai korostaisi joi-tain seikkoja tarpeettomasti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tehdä piilossa oleva hiljainen tieto näkyväksi.

Hirsjärvi ym. (2009, 232) korostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhutta-essa, että tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikista vaiheista lisää

luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä on pyritty rakentamaan kirjoittamalla auki kaikki tutkimuksen vaiheet tutkimuksen ideointivaiheesta tulosten analysointiin asti. Tämä lisää työn läpinäkyvyyttä. Opinnäytetyön tilaajan suuntaan, Kelan kenttäosastoon on koko tutkimuksen ajan oltu yhteydessä ja kenttäosastolta on pyydetty palautetta esimerkiksi tutkimussuunnitelman ja kyselylomakkeiden laadinnan yhteydessä. Olen lisäksi tiedottanut kenttäosastoa työn edistymisestä ja sen vaiheista. Ennen opinnäytetyön aloittamista olen anonut luvan tutkimuksen tekemiseen Kelan palveluosastolta, joka on liitteessä 6. Opinnäytetyöstä on tiedotettu kaikkien kuudentoista vakuutuspiirin asiakaspalvelusta vastaavia esimiehiä ennen kyselyn jakoon laittamista, liite 7.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle olisi kerrottava luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, tutkijan tulee kertoa millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa saattaa auttaa suorat lainaukset vastaajien kertomina. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Opinnäytetyön aineiston keruu on toteutettu eettisesti kestäväällä tavalla. Kuten kappaleessa 5 ”Tutkimuksen toteutus” on kerrottu, kyselyn lähettäminen kohderyhmään kuuluville henkilöille on ollut sattumanvaraista, kyselyyn vastaaminen tapahtunut anonyymisti ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Lisäksi kyselyyn vastaaminen on ollut luottamuksellista. Kyselylomakkeen saatekirjeessä on kerrottu mikä on tutkimuksen lähtökohta sekä mihin asioihin tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia. Kyselyn kohdejoukon valinta on tehty sähköpostilistojen perusteella siten, että palveluneuvojista joka neljännelle on laitettu kyselylomake ja lähiesimiehistä noin 50 %:lle. Kelan tutkimusosaston suunnittelija on valinnut nimet, hänellä ei ole suoraan kytköstä toimistoissa tehtävään asiakaspalvelutyöhön, eikä siten tutkimuksen kohderyhmään. Kyselytulokset palautuivat 16.11.2012 omaan työsähköpostilaatikkoon. Sieltä ne on tulostettu ja säilytetty koko tutkimuksen ajan siten, että kukaan ei ole päässyt niitä lukemaan.

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeää esitellä tutkimusraportissa tutkimusaineistoa kaunistelematta sen hajanaisuutta ja rosoisuutta. Aineiston esittämisessä voidaan käyttää sitaatteja, taulukoita, tiivistelmiä ja kaavioita. Näiden käyttö maltillisesti ja harmitusti antaa lukijalle häivähdyksen aineiston rikkaudesta, tutkittavien käyttämistä käsitteistä ja tavasta hahmottaa elämää ja ympäristöä. (Pyörälä 1995, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukon suuruus ei ole määrittävä tekijä, vaan tutkimuksen kohteena on laatu, joka tekee kohteesta merkityksellisen. Koska tutkimuskohteet ovat yksittäisiä, tarkoituksena ei ole etsiä yleistettäviä suureita. (Laadullisen aineiston käsittely 2013.) Tämän tutkimuksen kohderyhmä osallistui kyselyyn molemmilla kohderyhmissä yli viidelläkymmenellä prosentilla, määrää voidaan pitää riittävänä otoksena palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten kokemusten ja näkemysten kartoittamiseen. Kaikkien vuonna 2011 mystery shopping tutkimukseen osallistuneiden kuudentoista vakuutuspiirin kohdejoukkoon valitseminen ja tutkimukseen osallistuminen on ollut tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävä asia. Kun tutkitaan koko Kelaa koskevaa asiaa, on tärkeää saada laaja näkemys asiasta, jotta se voisi palvelulla mahdollisimman kattavasti palvelun kehittämistä.

Tampereen ammattikorkeakoulun tutkimuseettisissä ohjeissa (2013) on kirjattu hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvia ohjeita. Ohjeiden mukaan tutkimuksen tekijä tai tekijät noudattavat rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tekijän tulee soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimuksen tuloksia julkistettaessa. Tekijän tulee myös ottaa huomioon muiden tutkijoiden työn saavutukset asianmukaisella tavalla niiden arvon ja merkityksen mukaisesti. Opinnäytetyö tulee olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tämä tutkimus on pyritty tekemään kaikki edellä mainitut ohjeet huomioiden.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kartoittaa asiakaspalvelutyön ammattilaisten - palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten - kokemuksia mystery shoppingista Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä. Virtanen ym. (2011, 47) ovat painottaneet että työntekijöiden oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja heille delegoitu valta asiakaslähtöisyyden kehittämisessä on merkittävä tekijä organisaation työ- ja palvelukulttuurin kehittämisessä asiakaslähtöisempään suuntaan. Tätä näkökulmaa haluan tuoda johtopäätöksissä esiin.

Asiakaspalvelun asiantuntijoiden lisäksi yrityksen (Kelan) johdon merkitys asiakaskokemusten luomisessa ja asiakaskokemusten johtamisessa on olennainen. Yrityksen johto on vedenjakaja, joko se ymmärtää tai ei ymmärrä asiakaskokemuksen johtamisen mahdollisuudet, välimuotoa ei ole. Johdon on myös tultava alas ylimmästä kerroksesta ja osallistuttava yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään dialogiin. (Löytänä ja Korteso 2011, 75, 76.) Kelassa on vuodesta 2008 luotu palveluosaamisen tehtävä, joka on osoitus Kelan johdon kyvystä ja halusta panostaa asiakaskokemusten luomiseen ja johtamiseen. Mystery shopping on otettu yhdeksi arviointivälineeksi palvelun laadun kehittämiseen. Vakuutuspiirien johdon asennoitumisella on vaikutusta siihen, millainen tahtotila saadaan aikaiseksi, kun parasta palvelua tavoitellaan. Tähän liittyy esimerkiksi miten paljon asiakaspalveluhenkilöstön rekrytointiin panostetaan, kuinka paljon ammatillisuuden kehittämiseen panostetaan esimerkiksi koulutuksella, sekä onnistumisten huomioiminen.

Opinnäytetyön tulosten näkökulmasta mystery shopping koetaan yhdeksi palvelun laadun kehittämisen välineeksi, jolla voidaan arvioida ja parantaa Kelan asiakaspalvelun laatua. Niin palveluneuvojat, kuin heidän lähiesimiehet kokivat, että mystery shopping on hyvä arviointimenetelmä, jolla saadaan tietoa palvelun laadusta ja kehittämiskohteista. Mystery shoppingin etuja ovat, että sen myötä asiakaspalvelutyötä tehdään tasalaa-tuisesti Kelassa valtakunnallisesti, lisäksi oman ammatillisuus kehittyä, kun palvelumal-lia kerrataan ja asiasta keskustellaan yhdessä tiimin ja lähiesimiehen kanssa. Mystery shoppingin koetaan myös tukevan ammatillisen osaamisen hallintaa ja kehittämistä, mikä on tärkeä näkökulma asiakaslähtöisyyden toteutumista ajatellen. Mystery shop-

ping on toiminut strategisena välineenä, joka on Kankkunen ym. (2005) mukaan merkki toimivasta mittarista. Kela on saanut tietoa mystery shopping tuloksista palvelumallin eri osatekijöiden palvelun laadusta ja sitä on käytetty esimiestyön välineenä.

Mystery shoppingin toteutukseen liittyy monia kehittämiskohteita, jotka ovat tulleet tässä opinnäytetyössä esille. Mystery shopping tulosten hyödyntäminen nyt ja tulevaisuudessa on mahdollista ja haasteellista, mikäli opinnäytetyön tuloksissa esitetyt kehittämiskohteet otetaan tarkasteluun ja toteutetaan. Mystery shopping voidaan kokea luotettavaksi arviointivälineeksi, mikäli se toteutetaan ammattimaisten haamuasiakkaiden toteuttamana. Ammattimaisuus tarkoittaa haamuasiointia, joka toteutetaan MSPA:n laatimien mystery shopping tutkimuksen eettisten periaatteiden mukaisesti. Eettiset periaatteet ovat asiaankuuluvuus, uskottavuus, tarkoituksenmukaisuus, objektiivisuus ja turvallisuus. (Advisory guidelines for mystery shopping in Europe 2003, 3.) Haamuasiakkaat saavat kahden päivän koulutuksen ennen haamuasiointien aloittamista ja koulutuksen perusteella heillä on tietoa Kelasta, Kelan palvelumallista ja tutkimuksen arviointikriteeristöä. Mikäli Kelassa lisätään tietoa haamuasiakkaiden koulutuksesta ja sen sisällöstä, voivat palveluneuvojat ja lähiesimiehet kokea haamuasiakkuudet jatkossa arvokkaammaksi välineeksi palvelun laadun kehittämisessä.

Lisäksi mystery shoppingin toteuttaminen ympärivuotisesti, ilman ennakoilmoitusta koetaan tarpeelliseksi, jolloin se voidaan kokea osaksi jatkuvaa laadun arviointia ja kehittämistä. Haamuasiakkaan asiointitoimiston etäisyys kotipaikkakuntaan tulee ottaa huomioon käyntejä toteutettaessa, jolloin asiointit eivät paljastu palveluneuvojille ja eivät siten heikennä mystery shopping tulosten laatua. Asiointeja tulee tehdä useina eri päivinä, jolloin mystery shopping voisi kohdistua valtaosaan palveluneuvojista. Tulosten mukaan haamuasiointeja saattaa tulla samalle palveluneuvojalle useita ja toisille ei yhtään, mikäli ne toteutetaan saman päivän aikana.

Haamuasiointien asiointiaiheet tulisi olla erilaisista ja tavanomaisista elämäntilanteista, tällöin ne vastaisivat paremmin niin sanottua normaalia toimistoasiointia. Kelan toimitoissa asioivat tavallisesti hyvin eri-ikäiset ja eri elämäntilanteessa olevat henkilöt. Opinnäytetyön tuloksissa kerrottiin, että haamuasiakkaat ovat suurimmalta osin olleet nuoria ja asiointiaiheet ovat rajoittuneet opiskeluun tai ulkomaille muuttoon. Kelan pal-

veluneuvojat ovat tottuneet palvelemaan tilanteissa, joissa saattaa olla useita elämäntilanteeseen liittyviä asioita.

Työyhteisöviestinnän näkökulmasta mystery shoppingista tiedottamiseen ja palautteen antamiseen tulee jatkossa kiinnittää erityishuomiota. Opinnäytetyön tuloksissa palveluneuvojat suhtautuvat pääosin kriittisesti ja epäillen mystery shoppingiin, joka on yhteydessä siihen, että osa palveluneuvojista ei koe mystery shoppingia hyödyllisenä arviointivälineenä. Palvelumallin siirtyminen osaksi tulokorttia vuonna 2013 on Kelan organisaation viesti mystery shoppingin suuresta merkityksestä laadun arvioinnissa. Tässä on selkeä jännite: osa palveluneuvojista ei koe hyötyvänsä ja samanaikaisesti Kela korostaa mittauksen merkitystä palvelun laadun kehittämiseksi. Mystery shopping tulokset on tällä hetkellä yksi laadullinen mittari, jolla tulokorttiin saadaan tavoitelukuja. Käytännöt mystery shopping tulosten läpikäynnissä ovat tällä hetkellä hyvin erilaisia vakuutuspiireissä, joten jatkossa on hyvä luoda yhtenäinen viestintästrategia tulosten läpikäymiseen. Lisäksi mystery shoppingista tiedottamiseen on hyvä kiinnittää huomiota. Kyselyyn vastanneista palveluneuvojista suurella osalla ei ole tarkempaa tietoa siitä, miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään laajemmin Kelan tasolla. Mystery shopping tulosten hyödynnettävyydestä on hyvä käydä avointa keskustelua, jolloin mahdolliset väärinkäsitykset ja epäselvyydet hälvenevät.

Kelan tulevaisuuden tavoitteiden ja linjausten onnistuminen edellyttää selkeää ja avointa vuorovaikutusta. Kela on siirtynyt vuoden 2012 aikana prosessijohtamiseen. Keskeinen ajatus on jatkaa eri toimintojen yhtenäistämistä sekä laadun vaihtelun ja päällekkäisen työn minimointia kokonaistehokkuuden lisäämiseksi. Kelan organisaatio on määriteltävä linjaorganisaatioksi, jonka johtamisroolit -ja käytännöt määritellään ohjausprosesseissa. Monet käyttöönotetut johtamisen toimintatavat edellyttävät hyvää ja toimivaa lähiesimiestyötä. Lähiesimiesten (jokaisen toimihenkilön lähin esimies) vastuut ja valtuudet on yhtenäistetty toimivaltapäätöksessä. Esimies on työnjohtaja yksikössään ja vastaa henkilöstöressurssien toiminnoista. Kelassa toimihenkilöiden työhyvinvointia seurataan vuosittain tehtävällä henkilöstöbarometrillä. Henkilöstön kehittämisen tulevaisuuden haasteita ovat osaamisen kehittämien toiminnallisten tavoitteiden toteuttaminen ja muutosten hallinta ja muuttuviin osaamisvaatimuksiin vastaaminen. (Henkilöstö-

voimavarojen kehittämisohjelma 2015 11, 6, 2011.) Tämän opinnäytteen tuloksista nousee vahvasti esiin juuri lähiesimiestyön merkitys osaamisen vahvistajana. Ilman hyvää työyhteisöviestintää asioille on haasteellista löytää keskustelupohjaa ja avointa kehittämisen kulttuuria jota perään kuulutetaan. Se tulisi olla Kelassa lähtökohtana kun mystery shoppingia edelleen kehitetään.

Kelan työyhteisöviestinnän ohjeistuksen mukaan (2010, 1) työyhteisöviestintä on tavoitteellista vuoropuhelua, ja tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää tietoisuutta tavoitteista, joihin on sitouduttava. Opinnäytetyön tulosten perusteella jatkossa olisi aiheellista panna lähiesimiesten viestintätaitoihin ja yleisiin mystery shoppingin viestintäohjeisiin, koska mystery shoppingista kertominen yleisesti ja palautteen annon yhteydessä on ollut puutteellista ja sisältänyt jopa työhön sitoutumista heikentäviä piirteitä. Mystery shopping tulosten viestintätavoissa ei ole tällä hetkellä selkeää linjaa, vaan toteutustavat vaihtelevat tiimikohtaisesta palautteesta henkilökohtaiseen palautteen antoon. Tällä hetkellä mystery shopping käyntikertomuksia käydään joissakin vakuutuspiireissä läpi siten, että palveluneuvojat pisteyttävät erilaisia käyntikertomuksia ja pisteytystä verrataan haamuasiakkaan antamaan kokonaisarvosanaan. Tällä tavalla arviointikriteeristöä tehdään tutummaksi ja samalla palveluneuvojat ja lähiesimiehet pohtivat onnistuneen ja epäonnistuneen palvelutilanteen kriittisiä kohtia.

Viitataan tässä Kupiaksen ym. (2011, 197, 205) pohdintaan esimiehestä palautteen antajana ja mahdollistajana. Asiantuntijatyössä yhdistyvät laatu, määrä ja innovatiivisuus, lisäksi esimiehen tehtävänä on havaita millaista oppimista on tapahtunut sekä kannustaa asiantuntijaa kehittymään edelleen. Palautteenantoa on mietittävä ja harjoiteltava. Hyvistä käytöstavoista ja kunnioittavasta suhtautumisesta on aina hyötyä, kun kaksi ihmistä kohtaa. Palaute ei ole itsetarkoitus, vaan sillä on aina jokin tavoite ja sen tulisi vaikuttaa yksittäisen ihmisen tai koko tiimin tunteisiin, ajatuksiin, toimintaan tai saavuttamiin tuloksiin. Esimiehen tulee kertoa selkeästi mitä palveluneuvojilta odotetaan ja käyttää valmentavaa otetta palautetilanteissa. Mystery shopping tulosten palautteen annon tekee haastavaksi tuloksesta kertominen ikään kuin toisen käden tietona, haamuasiakkaan kirjoittamana. Kupias ym. (2011, 219) painottaa palautteen antamisessa, että työntekijät eivät ole robotteja, vaan ajattelevia, tuntevia ja innovoivia olentoja. Työntekijät tarvitsevat myönteistä huomiota ja kannustusta, se on vankka pohja oppimiselle ja osaamisen

kehittämiselle. Mystery shopping palautteen tulevat niin sanotusti toisen käden kautta, jolloin palveluneuvojalla ei ole mahdollisuutta muistaa tapahtumaa tai tilannetta. Tämä on yksi ongelma, miten voi mieltää palautteen omaa tai tiimin toimintaa koskevaksi, jos ei pysty samaistumaan tilanteeseen? Tähän liittyen osa palveluneuvojista toivoi, että mystery shopping tulokset annettaisiin henkilökohtaisesti. Asia jää kenttäosaston mietittäväksi, mikä palvelee tarkoitusta parhaiten.

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 34 77, 131) ovat painottaneet, että arviointimittarin kohdalla tulee arvioida mittarin järkevyyttä eli mittauksesta aiheutuvia hyötyjä. Mittareita voidaan kehittää edelleen käytöstä saatujen kokemusten mukaan, jotta palvelisivat paremmin niille asetettuja tavoitteita. Hyvän mittarin ominaisuuksia ovat kyky mitata sitä menestystekijää, jota on tarkoitus mitata, tulosten tulee olla johdonmukaisia, mittari on olennainen sen käyttäjän kannalta ja hyöty-vaivasuhde on kustannustehokas. Osa kyselyyn vastanneista palveluneuvojista ja lähiesimiehistä suhtautuu kriittisesti mystery shoppingiin osana olevaan palvelumallin laadun mittaria. Perusteet väittämälle löytyvät palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastauksista; joissa mystery shoppingin toivotaan mittaavan palvelun laatua tasalaatuisesti, objektiivisesti, ja sen toivotaan olevan jatkuva osa palvelun laadun kehittämistä. Palveluneuvojat ja lähiesimiehet ovat valmiita kehittämään omaan ammatillisuutta ja se on perusedellytys laadun kehittämislle.

Osassa palveluneuvojien ja lähiesimiesten vastauksissa korostui numeerisen arvion liiallinen painoarvon merkitys mystery shopping tulosten läpikäynnissä. Juholin (2009, 243, 245) on kirjoittanut siitä näkökulmasta, että pelkkä numeerinen palaute riittää harvoin palautteen saajalle. Mystery shopping arviointikriteeristöissä on kirjoitettu auki, mitä nämä numeeriset arvot tarkoittavat. Jatkossa numeerisen painoarvon sijaan voisi enemmän painottaa laadun sisällöllistä puolta. Tähän suuntaan mystery shoppingin prosessointi onkin jo ilahduttavasti mennyt, kun mystery shopping käyntikertomuksia käydään vakuutuspiireissä yhdessä läpi ja keskustellaan siitä, mitä tarkoittaa esimerkiksi tason 3 haamuasiointi käynti konkreettisesti. Viitataan tässä Kupiaksen ym. (2011, 128) puheeseen dialogin merkityksestä, jossa osapuolet rakentavat yhdessä merkitystä tai ymmärrystä toiminnalleen ja etsivät tulkintoja ja keittyneempiä toimintatapoja. Dialogin osa-

puolet yrittävät aidosti ymmärtää toistensa näkemyksiä ja kehittävät tarvittaessa uutta näkemystä.

Palvelun laadun kehittämisessä tulisi muistaa myös muut kanavat, joita voidaan hyödyntää. Löytänän ja Kortesuon. (2011, 191, 192) mukaan asiakaspalvelijoiden kirjaamat seikat yksittäisten asiakkaiden toiminnasta ja muistiinpanojen analysointi voivat olla merkittävien konkreettisten kehityskohteiden löytämisen keino. Niistä saatavat tiedot voivat olla asiakastyytyväisyystutkimuksiin verrattuna informatiivisempia. Asiakaskokemuksen aktiivinen kerääminen on ensiarvoisen tärkeää mielestäni Kelan toiminnan ja palvelun laadun kehittämisessä.

Opinnäytetyön paras anti on ollut palveluneuvojen ja heidän lähiesimiestensä aidot, rehelliset mielipiteet ja kokemukset, jotka ovat myös tämän opinnäytetyön lähtökohta. Kyselyyn osallistuneiden lukumäärä kertoo, että mystery shopping, asiakaspalvelun kehittäminen ja omien ammatillisten kokemusten jakaminen koetaan tärkeäksi koko Kelassa. Se on myös osoitus siitä, että oma työ koetaan arvokkaaksi ja oman mielipiteen esittämiseksi on paikkansa laadun kehittämisessä. Tutkimustulokset toivat pitkän listan kehitettäviä asioita niin mystery shoppingin toteutukseen liittyen kuin työyhteisöviestintään liittyvistä asioista. Kelan viestintäsuunnitelman mukaisesti Kelalla organisaationa tulee olla rohkeutta esittää kriittisiäkin kantoja, ja Kelan asiantuntijoiden on lausuttava näkemyksensä havaitessaan epäkohtia tai uhkia. Kela: Viestintäsuunnitelma 2010, 5). Tämä opinnäytetyö on toiminut ohjeistuksen mukaan, kriittiset kokemukset on koettu epäkohdaksi ja uhaksi asiakaspalvelun laadun kehittämiselle ja nyt siihen halutaan muutosta.

Opinnäytetyön tulokset nostivat esiin toisen jännitteen - haamuasioinnin loppuraportissa mainitut riskit (taulukko 1) ovat kyselyn vastausten perusteella osittain toteutuneet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä ettei mystery shopping arviointimenetelmänä olisi asiakaskokemuksen mittaamiseen soveltuva ja siten laatua parantava mittari. Mystery shoppingin tarkoituksenmukaisemman käytön takaamiseksi olisi hyvä jatkossa ottaa käytännöksi palveluneuvojen ja heidän lähiesimiesten kokemusten ja kehittämis ehdotusten kokoaminen. Kelan intranettiin voisi perustaa asiakaspalvelutyötä varten kehittämisfoo-

rumin, jossa keskusteltaisiin asiakaspalvelutyöstä, eri teemojen mukaan. Lisäksi vakuutuspiireissä on paljon hyviä ideoita palvelun kehittämiseksi, niillekin voisi olla oma alueensa, josta voisi ottaa käyttöön hyväksi koettuja työkaluja. Mystery shoppingille tulisi olla oma kohta. Tällä hetkellä mystery shopping löytyy palvelun kehittämisen linkistä, kun se voisi olla näkyvästi palveluneuvojien työkaluissa. Mikäli halutaan, että mystery shopping koetaan palveluneuvojan omaan työhön kuuluvaksi välineeksi, tulisi siitä myös tiedottaa siten.

Palveluneuvojille ja heidän lähiesimiehilleen tulisi antaa mahdollisuus antaa palautetta mystery shoppingin toteutukselle jatkossa. Kankkunen ym. (2005 123, 124) sanoin tietoisuutta mittaamisesta tulee levittää laajalle kertomalla sen hyödyistä ja siten lisätä sisäistä motivaatiota. Palautetta voitaisiin kerätä toimisto- ja vakuutuspiirikohtaisesti esimerkiksi SWOT- analyysillä. Tiedot voitaisiin kerätä sähköisesti esimerkiksi Digium – kyselyllä. Honkolan ja Jounelan (2000, 27) mukaan tärkeintä työtä tekevän ja yrityksen kannalta on osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja elinikäinen oppiminen. Myös Camilla Reinbothin (2008, 89, 90) mukaan työntekijän työpanosta parantaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Työntekijöitä tulee kannustaa ideoiden esiin tuomiseen ja hyvistä ideoista tulee myös palkita. Tähän opinnäytetyöhön osallistuneet ovat omalta osaltaan antaneet merkittävän panoksen, ideoijina, elinikäisinä oppijoina ja opettajina.

Löytänä ja Korteso (2011, 175) ovat pitäneet palkitsemista tärkeänä ja luonnollisena jatkumona mittaamiseen. Tämä tuli myös esille tutkimustuloksissa, mystery shoppingissa hyvin suoriutuneita tulisi palkita, tämä loisi win-win -asetelman. Haasteellista asiakaspalvelutyötä arvostettaisiin ja se toisi työhön lisää mielekkyyttä ja palveluneuvojat voisivat yltyä aina vain parempiin asiakaskohtaisiin. Tätä voidaan viedä eteenpäin asiakkuudenhallintahankkeessa. Lisäksi palkitsemista voisi käyttää palveluneuvojien ja heidän lähiesimiesten omaa työtä koskevissa kehitysideoissa. Hiljainen tieto on kultakin arvokkaampaa, ja sitä tietoa löytyy runsaasti asiakaspalvelutyötä tekeviltä osaajilta.

Menestyvän yrityksen kulmakiviä asiakaskokemuksen johtamisessa on riittävä koulutus, jolloin työntekijät oppivat ja sisäistävät yrityksen arvot, kulttuurin, asiakaspalvelun

ja keskeisimmät toiminnot. Mikäli yritys budjetoit huomattavasti enemmän rahaa asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen kuin markkinointiin, voidaan saavuttaa hyviä asiakaskokemuksia ja hyvän palvelun kellolla on taipumus kuulua kauas. (Löytänä & Korteso, 2011 37.) Positiivisen muistijäljen jättäminen asiakkaiden muistiin on hyvä päämäärä. Minusta se voidaan saavuttaa, mikäli tehdään yhdessä tietoisesti valittujen linjausten mukaan asiakaspalvelutyötä, ja työn tekemiseen ja siinä kehittymiseen on riittävästi aikaa ja koulutusta. Palveluneuvojien ja lähiesimiesten koulutukseen on hyvä panostaa jatkossa enemmän. Tämä ei ollut opinnäytetyön tutkimustulos, vaan lukuisten asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvien teosten myötä itselle kirkastunut näkökulma. Voin yhtyä Viitalan (2008, 116) näkemykseen yksilön ammattitaidon osa-alueista ja niiden kehittämisen tärkeydestä. Kukaan asiantuntija ei voi kehittyä työssään, jos hänen persoonallisia valmiuksia, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, sosiaalisia taitoja, organisaatio-osaamista ja oman ammattialan osaamista ei riittävän usein pysähdytä pohtimaan ja anneta mahdollisuutta kehittää osa-alueita.

Mystery shoppingin menestyksekkään läpiviennin yksi merkittävä tekijä on henkilöstön osaaminen ja kouluttaminen. Yritykset, kuten Kelakin, kouluttaa miten ollaan ystävällisiä ja asiaan paneutuvia, koulutuksissa keskitytään pääosin mekaanisiin taitoihin: puretaan kohtaamiset vaiheisiin ja mietitään, mitä missäkin vaiheessa tehdään. Tälläkin on oma arvonsa, mutta asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää keskittyä myös henkilöstön valmiuksiin ratkaista ongelmia ja kykyyn aidosti välittää asiakkaista. Asiakkaan kanssa eteen tuleva poikkeava tilanne, johon ei ole ennalta määriteltyä mallia ja silloin toiminnan tavoitteet saattavat unohtua. Henkilöstölle olisikin tärkeää konkretisoida, millaisia kokemuksia yritys tavoittelee, tilanteesta riippumatta ja antaa sitten vapaat kädet hoitaa tilanteet niin, että syntyy tavoitteen mukaisia kokemuksia. (Löytänä & Korteso, 2011, 172–173.)

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusaihe voisi keskittyä Kelan palvelumalliin: miten asiakkaat kokevat Kelassa käytössä olevan palvelumallin palvelevan tarpeitaan: onnistuuko palvelumallin avulla saamaan asiakkaalle tunne avun ja tuen tarpeeseen vastauksesta ja voiko palvelu toteutua asiakaslähtöisesti. Toinen mahdollinen jatkotutkimusaihe liittyy työyhteisöviestintään, jolle tuntuu olevan tilausta opinnäytetyön tulosten

perusteella: Kelan työyhteisöviestinnän linjaukset ja niiden onnistuminen. Jatkotutkimusaiheiden lisäksi olisi tärkeää pohtia MSPA:n eettisten ohjeiden mukaista objektiivisuutta kysymyslomakkeiden osalta. Ovatko kysymyslomakkeet laadittu siten, että ne mahdollistavat objektiivisen palautteen annon. Tässä opinnäytetyössä ei ole tutkittu ja arvioitu tutkimuslomakkeen sisältöä, joten lomakkeen objektiivisuuteen ei oteta kantaa. Olettaisin, että lomaketta tärkeämpää on mystery shopping tutkimuskoulutus ja sen sisältö.

Tässä opinnäytetyössä keskeinen punainen lanka on ollut asiakaskokemuksen mittaamisessa asiakkaan arvon tunnistaminen ja nostaminen keskiöön palveluneuvojien ja heidän esimiestensä kokemana. Siitä mystery shoppingissakin on viime kädessä kyse: parhaan palvelun arvioinnista ja kehittämisestä palvelumallin kautta. Löytänä ja Kortesus (2011, 225) ovat kirjoittaneet viisaasti asiakaskokemuksesta: Asiakkaan siirtäminen yrityksen toiminnan keskiöön on suuri toimintatapojen, asenteiden ja ajattelumallien muutos. Mitä nopeammin yritys sen aloittaa, sitä nopeammin se siitä hyötyy. Sen voi kuitenkin aloittaa yksi kosketuspiste, yksi asiakassegmentti, yksi tuoteryhmä kerrallaan – siis yksi ihminen, yksi ajatus kerrallaan. Pienistä teoista syntyvät suuret muutokset. Toivon tämän opinnäytetyön olevan sellainen yksi, pieni ja merkittävä muutos.

Lopuksi runo, joka kertoo Kelan palveluneuvojasta työssään. Runossa kuuluu minun oma ääneni palveluneuvojana ja tutkijana, sekä opinnäytetyöhön osallistuneiden ääni. Asiakas on aina arvokas ja häntä halutaan palvella hyvin ja arvokkaasti. Yksilönä.

”Kela on mun työpaikkani, ollut jo pian kymmenen vuotta. Koko elämästäni miltei neljäosan. Kelassa olen oppinut elämästä, ihmisistä, arjesta, huolista, yllättävistä tilanteista, onnistumisista. Asiakas on ollut aina ykkönen, ja se on itselle päivän selvä asia. Ilman strategiaakin selkärangassa. Vastakkain istumme, sinä (asiakas) ja minä. Olet tullut asioimaan, olet saanut meiltä kirjeen, haluat selvittää mitä kerromme Sinulle. Hetki on kuin pieni näytelmä, vuorosanat vaan eivät ole ennalta määrättyt.

Asiakasta palvellessa sitä haluaa ja yrittää aina nähdä tulevaisuuteen, nähdä hyviä asioita tapahtuvan. Jos olet tänään työtön, huomenna saatat saada soiton, jossa sinua pyydetään töihin. Siksi en voi ottaa sinulta etukäteen työttömyysajan ilmoitusta, jospa Sinua vaikka onnistaisi huomenna. Parhaan palvelun antaminen ei ole aina niin yksinkertaista, palvelumalli ohjaa vahvasti palvelutilannetta, aina ei tunnu niin tärkeältä muistaa sanoa kaikkea palvelumalliin kuuluvaa. Joskus on tärkeämpää olla hidas ja hiljaa. Sitä on ihmisen elämä, kohtaamisia totuuden hetkillä, Kelassa.” (Kati Pihlaja 2013.)

LÄHTEET

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

Advisory guidelines for mystery shopping in Europe. Luettu 5.1.2013.
<http://cert.mspa-eu.org/Guidelines.pdf>

Ajanvaraus verkossa. 2012. Kela. Luettu 17.10.2012.
<http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/280912104108HA?OpenDocument>

Alko. 2013. Alko lyhyesti. Luettu 1.2.2013.
<http://www.alko.fi/fi/A7A1C9DE78FFE434C22578D1003A42F8?opendocument&src=7,1&expand=1>

Asiakastiedon seuranta. 2012. Kela. Luettu 7.9.2012.
<http://kelanettix.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/290908123313KH?openDocument>

Asiakkuusohjelma. 2012. Kela. Luettu 1.12.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/org.nsf/NET/1209111537115PB?openDocument>

Asiakkuusryhmittely. 2008. Kela. Luettu 15.10.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/241108154520KH?OpenDocument>

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia Universitas Wasaensis; 198. Väitöskirja.

Bolmqvist, K., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Elämässä mukana – muutoksissa tukena. 2010. Kela. Luettu 7.9.2012.
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/\\$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement)

Esimiestyön arviointimittari EsimiesPulssi. 2013. Kela. Luettu 14.2.2013.
<http://kelanetti.kela.fi/he.nsf/NET/130213130531SN?openDocument>

Forss, M. 2004. Julkishyödyketeoria ja sosiaaliturva. Luettu 26.9.2012.
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/160604151114PB/\\$File/forss.pdf?openElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/160604151114PB/$File/forss.pdf?openElement)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Haamuasioinnin loppuraportti. 2011. Kela. Tulostettu 1.2.2012.
http://fikedtuotax.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/191211141251AK/SFile/HAMSprojektinloppuraportti_3.2pdf.openElement

Hankkeet. 2012. Kela. Luettu 1.10.2012.
<http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114859PV?OpenDocument>

Havainnointi. 2012. Kela. Luettu 26.1.2013.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/101108143344KH?openDocument>

Henkilöasiakkaat. 2012. Kela. Luettu 15.10.2012.

<http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf?OpenDocument>

Henkilöstövoimavarojen kehittämisohjelma 2015. 2011. Kela. Tulostettu 20.9.2012.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/230212120043KF/SFile/Henkilöstö?openDocument>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit: tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Helsinki: Otava.

Informatum Research Oy. 2013. Asiakaskokemuksen johtaminen – Millaisia asiakaskokemuksia teillä luodaan? Luettu 1.2.2013.

<http://www.informatumresearch.fi/tutkimus/asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy: Juva.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum Media Oy: Helsinki.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kela laadukkaan asiakaspalvelun johtaminen. 2008. Kela. Luettu 1.11.2012.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/esu.nsf/NET/160810092320MT?openDocument>

Kelan asiakkuusohjelma. 2012. Kela. Luettu 15.1.2013.

http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/191211141427AK/SFile/LIITTEET_1_7pdf?OpenElement

Kelan eettiset ohjeet. 2012. Kela. Luettu 15.9.2012.

[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/eettisetohjeet/\\$File/Eettisetohjeetinter.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/eettisetohjeet/$File/Eettisetohjeetinter.pdf?OpenElement)

Kelan palveluverkko. 2013. Kela. Luettu 5.1.2013.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/03212150112KP/SFile/pb201201su-2.gif?OpenElement>

Kelan strategia 2013-2016. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. 2012. Luettu 15.12.2012.

[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/081112143725ML/\\$File/Kelan_strategia_071112_kansi1.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/081112143725ML/$File/Kelan_strategia_071112_kansi1.pdf?OpenElement)

Kelan toimintakertomus 2011. Kela. 2012. Helsinki.

Kelan tulokortti 2013-2016. Kela. 2012. Tulostettu 15.12.2012.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/120612131010AP/SFile/Tulokortti_2013-2016_12062012.pdf?OpenElement

Kelan viestinnän suunta 2015. 2011. Kela. Tulostettu 1.2.2013.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/halpankki.nsf/NET/300911154027ML/SFile/Kelan%20viestinnan%20suunta%202015_final.pdf?OpenElement

Keskeiset linjaukset. 2012. Kela. Luettu 31.5.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/071008122104MH?openDocument>

Kestävä kehitys Kelassa 2012. 2012. Kela. Luettu 3.1.2013.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET/22022151250ML/SFile/Kestävä_kehitys_verkko.pdf?OpenElement

Kiukas, A. erikoissuunnittelija. 2013. Haamuasiointi. Viestintäsuunnitelma. 2011. Sähköpostiviesti. asko.kiukas@kela.fi. Tulostettu 13.2.2013.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laadullisen aineiston käsittely. Tulokinnalliset menetelmät. 2013. Luettu 15.2.2013
http://portal.hamk.fi/portal/!portal.wwpob_page.show?_docname=951673.PDF

Laadun käsite ja tutkimusparadigmat. 2002. Oulun yliopisto. Luettu 15.10.2012.
<http://herkules oulu.fi/isbn9514268741/html/c202.html>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.

Laki kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon saumattoman palveluketjun kokeilusta. 22.9.2000/811.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leivo, A. 2000. The effects of performance feedback on road environment maintenance – An intervention study. Teoksessa Laitinen, H. & Saari, J. (eds.) A good workday through participation and feedback: improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 14-27.

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

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Materiaalia laadukkaaseen asiakaskohtaamiseen. 2008. Kela. Tulostettu 14.9.2012.
<http://www.kelanetti.kela.fi/in/intranet/esu.nsf/NET/041208150713PF?OpenDocument>

Matka kohti uutta Kelaa jatkuu. 9.11.2012. Kela. Tulostettu 15.12.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/intra.nsf/NET/08111212390IML?Opendocument&expand=1.1>

Mattila, P. & Ollikainen, A. 2008. Asiakaslähtöisyys on sydämen asia. Talouselämä. 40/2008.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Moilanen, R. 2011. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mystery shopping eli haamuasiointi. 2012. Kela. Luettu 15.12.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/141011170312KH?openDocument>

Mystery shopping providers association. Luettu 5.1.2013.
<http://mysteryshop.org/home>

Mäkinen, U. 2011. Palvelun haasteet myyjän näkökulmasta Case: Alko Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: UNIpress.

Palaute jäntevöittää tavoitteiden asettelua. 28.5.2006. Työsuojelurahasto. Luettu 22.2.2013.

<http://tsf.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=103036&n=tiedote>
 Palvelun kehittäminen. 2012. Kela. Luettu 7.9.2012.
<http://kelanettix.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/29090812336KH?openDocument>

PASTE – Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006–2011. Loppuraportti. 2009. Kela. Luettu 1.9.2012.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Precision Growth. 2012. Aidosti vastuullinen ja palveleva. 02/2012. Luettu 15.1.2013.
http://www.tns-gallup.fi/doc/Precision_Growth_-sidosryhmalehti_2_12.pdf

Pyörälä, E. 1995. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa Leskinen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. 13-23.

Rahoitus. 2012. Kela. Luettu 10.10.2012
<http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114622PV?openDocument>

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Seitamaa-Hakkarainen P., 2012. Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Luettu 31.5.2012.
http://helsinki.academia.edu/PiritaSeitamaaHakkarainen/Papers/592612/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tervetuloa töihin Kelaan! 2012. Kela. Luettu 8.10.2012.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/070108152722RH?OpenDocument>

The essential guide to mystery shopping. 2010.PamInCa: Cupertino. Happy About.info.

Toiminta. 2012. Kela. Luettu 15.9.2012.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?openDocument>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettu 15.9.2012.
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Työyhteisöviestintä Kelassa. 2010. Kela. Tulostettu 1.2.2013.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/ohjeetpankki.nsf/NET/0306101331KP/SFile/Kela_tyoyhteisoviestinta_periaatteet_2010.pdf?OpenElement

Uusi hanke kehittää asiakasläheistä toimintaa. 2011. Kela. Luettu 15.10.2012.
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/intra.nsf/WebPrintView/9BB47AC57315E640C2257>

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Viestinnän organisointi Kelassa 2011. Kela. Tulostettu 1.2.2013.
http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/halpankki.nsf/NET/30091154303ML/SFile/viestinnan_organisointi%202011.pdf?OpenElement

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S. Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Mitä on asiakaslähtöisyys? Teoksessa Vuokko, P. (toim.) Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Yritysulkaisut, 13–15.

Yhdenvertaisuus. 2009. Kela. Luettu 15.10.2012.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/031108152210KH?openDocument>

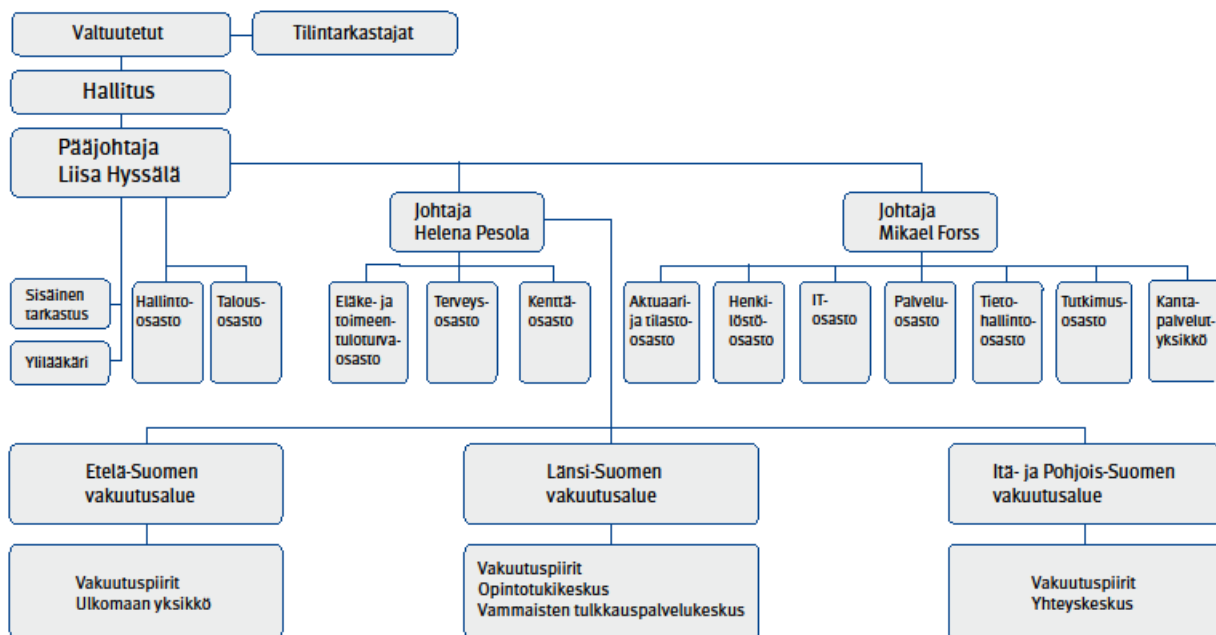
Yhdenvertaisuus. 2009. Kela. Luettu 10.10.2012.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/031108152210KH?openDocument>

LIITTEET

Liite 1. Kelan organisaatiokaavio

Organisaatio



Kelan intranet. 2013.

Liite 2. Kelan strategian mukaiset tavoitteet 2013–2016

Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Tuotamme asiakkaiden elämäntilanteisiin myönteisesti vaikuttavia ratkaisuja. Perustelemme ratkaisumme selkeästi ja luotamme asiakkaaseen.

Vahvistamme asiakkaiden osallistumista palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen.

Tehostamme asiakkaiden ohjausta palvelutarpeen mukaiseen palvelukanavaan.

Tuomme lisäarvoa sosiaaliturvan kehittämiseen ja edistämme kansalaisten työ- ja toimintakykyä sekä terveyttä.

Edistämme lainsäädännön yksinkertaistamista

Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen

Kehitämme yhdessä tekemisen kulttuuria tavoitteena sisäisen luottamuksen vahvistaminen sekä ideointiin ja uudistumiseen kannustava johtajuus.

Tarjoamme henkilöstöllemme hyvät johtamis- ja esimiespalvelut.

Vahvistamme yksikköraajat ylittävien tavoitteiden painoarvoa suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa.

Prosessit

Parannamme palvelu- ja suorituskykyämme vahvistamalla yhteistyötä kumppaneidemme kanssa.

Uudistamme palvelurakenteemme sekä asiakaspalvelun ja ratkaisutoiminnan yhtenäisen toimintamallin.

Lisäämme verkkopalvelujamme ja kasvatamme niiden osuutta asioinneista.

Talous

Kohdennamme voimavarat strategisten valintojemme perusteella.

Parannamme kustannustehokkuutta ja tuottavuutta selkiyttämällä ja automatisoimalla prosesseja sekä uudistamalla rakenteita.

Suunnittelemme talouttamme pitkäjänteisesti huomioiden vakuutetun väestön rakenteen muutokset.

Liite 3. Salainen

Liite 4. Salainen

Liite 5. Salainen

Liite 6. Tutkimuslupa

KANSANELÄKELAITOS
 Palveluosasto
 Toimistopalvelut

Kela^{fi}

4.10.2012

Kela 45/522/2012

Kati Pihlaja
 Jalavakuja 4 B 8
 02760 Espoo

Sähköpostiviestinne 17.9.2012

Opinnäytetyö: Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä

Kansaneläkelaitos (Kela) ilmoittaa suostuvansa pyyntöönne ja antaa luvan käyttää pyytämäinne Kelan tietoja yllä mainittua Tampereen ammattikorkeakoulun jatkotutkintoon (sosionomi YAMK) liittyvää opinnäytetyötä varten.

Lupa on myönnetty seuraavilla ehdoilla:

Tietoja saa käyttää Kelan kenttäosaston ja Etelä-Suomen aluekeskuksen ohjauksessa.

Tietoja saa käyttää vain pyydettyyn tarkoitukseen eli yllä mainittuun opinnäytetyöhön.

Koska tutkielmanne on Kelan kannalta mielenkiintoinen, toimittanette valmiin tutkielman yhden kappaleen Kelan toimistopalvelupäällikölle.

Toimistopalvelupäällikkö


 Niina Kasurinen

Suunnittelija


 Leena Peltonen

POSTIOSOITE
 PL 450
 00101 Helsinki
 Puhelin 020 634 11
 Faksi 020 634 1275

KÄYNTIOSOITE
 Nordenskiöldinkatu 12
 00250 Helsinki
 etunimi.sukunimi@kela.fi

1 (1)

www.kela.fi-fi

Liite 7. Kirje vakuutuspiirien asiakaspalvelusta vastaaville esimiehille

MYSTERY SHOPPING TUTKIMUS



22.10.2012

Olen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, kelalainen itsekin ja teen Kelan kenttäosaston tilaamaa tutkimusta aiheesta ”Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä.” Mystery shopping on valittu Kelassa yhdeksi palvelun laadun arviointimenetelmäksi. Sen tarkoituksena on parantaa ja kehittää Kelassa asiointia ja siellä asiakkaan saamaa palvelua. Tänä vuonna mystery shopping otettiin käyttöön jokaisessa vakuutuspiirissä ja mystery shoppaajat ovat juuri nyt liikkeellä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palveluneuvojien ja palvelusta vastaavien lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia mystery shoppingista. Erityinen mielenkiinto on tulosten läpikäynnissä, miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään asiakaspalvelun laadun parantamisessa ja mitä kehitettävää asiakaspalvelun ammattilaiset löytävät mystery shoppingista?

Tutkimus tehdään Digium kyselynä ja kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Kysely lähetetään niihin vakuutuspiireihin, joissa Mystery shopping on ollut käytössä vuonna 2011. Vastaajat valitaan kyselyyn satunnaisotannalla ja kyselyyn vastaajat vastaavat kyselyyn nimettömänä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava otos mystery shopping toiminnan kehittämiseksi. Kysely tulee jakoon alustavan aikataulun mukaisesti viikoilla 44–45.

Tutkimuksen kohdejoukon nimelistan saamiseksi pyydän lähettämään oman vakuutuspiirisi asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten ja asiakasneuvojien sähköpostiosoitteet Petra Niilolalle (petra.niilola@kela.fi) 25.10.2012 mennessä. Listauksessa on oltava otsikko Vakuutuspiiri, Lähiesimies/lähiesimiehet ja Palveluneuvojat.

Kiitos avustasi,

Kati Pihlaja

Liite 8. Kyselylomake palveluneuvojille



Olen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, kelalainen itsekin ja teen Kelan kenttäosaston tilaamaa tutkimusta aiheesta ”Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä”. Mystery shopping on valittu Kelassa yhdeksi palvelun laadun arviointimenetelmäksi. Sen tarkoituksena on parantaa ja kehittää Kelassa asiointia ja siellä asiakkaan saamaa palvelua. Tänä vuonna mystery shopping otettiin käyttöön jokaisessa vakuutuspiirissä ja mystery shoppaajat ovat juuri olleet liikkeellä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palveluneuvojien ja palvelusta vastaavien lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia mystery shoppingista. Erityinen mielenkiinto on tulosten läpikäynnissä, miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään asiakaspalvelun laadun parantamisessa ja mitä kehitettävää asiakaspalvelun ammattilaiset löytävät mystery shoppingista?

Sinut on valittu vastaamaan tähän kyselyyn monien palveluneuvojien joukosta. Valinta on ollut sattumanvarainen ja kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista. Tämä kysely on lähetetty niihin vakuutuspiireihin, joissa mystery shopping on ollut käytössä viime vuonna.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15–20 minuuttia. Sinulla on oikeus käyttää tarvittava aika tähän kyselyyn, vastauksesi ovat merkittäviä ja hyviä palvelun laadun kehittämisen kannalta. Tule mukaan kehittämään Kelan PARASTA PALVELUA. Pannaan pyörät pyörimään!

Kyselyyn voit vastata 1.11.–15.11.2012 välisenä aikana.

KIITOS AMMATILLISUUDEN JAKAMISESTA JA VASTAUKSESTASI!

Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä – palveluneuvojat

1. Missä vakuutuspiirissä työskentelet palveluneuvojana?

- Espoon vakuutuspiiri
- Helsingin vakuutuspiiri
- Kanta-Hämeen vakuutuspiiri
- Keski-Uudenmaan vakuutuspiiri
- Kymenlaakson vakuutuspiiri
- Päijät-Hämeen vakuutuspiiri
- Länsi-Uudenmaan vakuutuspiiri
- Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri
- Etelä-Karjalan vakuutuspiiri
- Etelä-Savon vakuutuspiiri
- Pohjois-Karjalan vakuutuspiiri
- Pohjois-Savon vakuutuspiiri
- Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri
- Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Keski-Suomen vakuutuspiiri
- Keski-Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Satakunnan vakuutuspiiri
- Tampereen vakuutuspiiri
- Turun vakuutuspiiri
- Varsinais-Suomen vakuutuspiiri
- Lapin vakuutuspiiri
- Oulun vakuutuspiiri
- Pohjois-Pohjanmaan vakuutuspiiri

2. Kuinka mystery shopping mielestäsi parantaa Kelan asiakaspalvelun laatua?

3. Miten mystery shopping tutkimusmenetelmää on markkinoitu vakuutuspiirissäsi esimiesten taholta?

4. Miten olet hyötynyt mystery shoppingista?

5. Jos mystery shopping tutkimuksen tulokset eivät ole sinua hyödyttäneet, niin kerro mistä tämä voisi johtua?

6. Kuinka mystery shopping tulokset on käyty läpi omassa vakuutuspiirissäsi?

7. Mikä on sinusta tärkeää mystery shopping tulosten läpikäynnissä?

8. Korreloivatko mystery shopping tulokset lähiesimieheltäsi saamaasi palautteeseen?

9. Miten mystery shopping tuloksia on hyödynnetty asiakaspalvelun laadun kehittämisessä?

10. Miten mystery shoppingia tulisi kehittää palvelun laadun parantamiseksi?

11. Muita kommentteja mystery shoppingiin liittyen?

Liite 9. kyselylomake asiakaspalvelusta vastaaville lähiesimiehille



Olen ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, kelalainen itsekin ja teen Kelan kenttäosaston tilaamaa tutkimusta aiheesta ”Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä”. Mystery shopping on valittu Kelassa yhdeksi palvelun laadun arviointimenetelmäksi. Sen tarkoituksena on parantaa ja kehittää Kelassa asiointia ja siellä asiakkaan saamaa palvelua. Tänä vuonna mystery shopping otettiin käyttöön jokaisessa vakuutuspiirissä ja mystery shoppaajat ovat juuri olleet liikkeellä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palveluneuvojien ja palvelusta vastaavien lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia mystery shoppingista. Erityinen mielenkiinto on tulosten läpikäynnissä, miten mystery shopping tuloksia hyödynnetään asiakaspalvelun laadun parantamisessa ja mitä kehitettävää asiakaspalvelun ammattilaiset löytävät mystery shoppingista?

Sinut on valittu vastaamaan tähän kyselyyn monien asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten joukosta. Valinta on ollut sattumanvarainen ja kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista. Tämä kysely on lähetetty niihin vakuutuspiireihin, joissa mystery shopping on ollut käytössä viime vuonna.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 - 20 minuuttia. Sinulla on oikeus käyttää tarvittava aika tähän kyselyyn, vastauksesi ovat merkittäviä ja hyviä palvelun laadun kehittämisen kannalta. Tule mukaan kehittämään Kelan PARASTA PALVELUA. Pannaan pyörät pyörimään!

Kyselyyn voit vastata 1.11–15.11.2012 välisenä aikana.

KIITOS AMMATILLISUUDEN JAKAMISESTA JA VASTAUKSESTASI!

Mystery shopping Kelan asiakaspalvelun laadun kehittäjänä – asiakaspalvelun lähiesimiehet

1. Missä vakuutuspiirissä työskentelet asiakaspalvelun lähiesimiehenä?

- Espoon vakuutuspiiri
- Helsingin vakuutuspiiri
- Kanta-Hämeen vakuutuspiiri
- Keski-Uudenmaan vakuutuspiiri
- Kymenlaakson vakuutuspiiri
- Päijät-Hämeen vakuutuspiiri
- Länsi-Uudenmaan vakuutuspiiri
- Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri
- Etelä-Karjalan vakuutuspiiri
- Etelä-Savon vakuutuspiiri
- Pohjois-Karjalan vakuutuspiiri
- Pohjois-Savon vakuutuspiiri
- Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri
- Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Keski-Suomen vakuutuspiiri
- Keski-Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Pohjanmaan vakuutuspiiri
- Satakunnan vakuutuspiiri
- Tampereen vakuutuspiiri
- Turun vakuutuspiiri
- Varsinais-Suomen vakuutuspiiri
- Lapin vakuutuspiiri
- Oulun vakuutuspiiri
- Pohjois-Pohjanmaan vakuutuspiiri

2. Kuinka mystery shopping mielestäsi parantaa Kelan asiakaspalvelun laatua?

3. Miten olet markkinoinut mystery shopping menetelmää palveluneuvojille?

4. Kuinka mystery shopping tulokset on käyty läpi vakuutuspiirissäsi?

5. Millä tavalla palveluneuvojat ovat suhtautuneet mystery shopping tuloksiin?

6. Korreloivatko mystery shopping tulokset tekemiisi havaintoihin palveluneuvojien antamasta palvelusta?

7. Miten asiakaspalvelua on muutettu mystery shopping tulosten perusteella?

8. Minkälaisilla eri tavoin mystery shopping tuloksia voitaisiin mielestäsi käydä läpi, jotta mystery shopping saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä?

9. Miten mystery shoppingia tulisi kehittää palvelun laadun parantamiseksi?

10. Muita kommentteja mystery shoppingiin liittyen?