

Saimaan ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu, Lappeenranta
Liiketalous
Tradenomi (ylempi AMK)

Miia Kärkäs

Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen toimeentulotuen siirron jälkeen

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Miia Kärkäs

Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen toimeentulotukisiirron jälkeen,
59 sivua, 14 sivua liitteitä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: Lehtori, TkT, Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytetyössä haluttiin syventyä Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtamiseen toimeentulotukisiirron jälkeen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarpeita palveluneuvojien näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka kohdeorganisaation palvelumalli sekä asiakaspalvelun laatuksiteerit vastaavat toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarpeita. Tutkimuksessa perehdyttiin myös palvelun laadun mittaamisen näkökulmaan.

Teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle koostui aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, artikkeleista, verkkojulkaisuista sekä tutkimuksista. Tutkimuksessa käytettiin survey-tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kelan toimistoasiakaspalvelun työntekijät eteläisen ja pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksiköissä. Aineiston kerääminen suoritettiin joulukuussa 2017. Kyselylomake koostuu strukturoiduista, Likert-asteikko kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Tulokset tulkittiin laadullisesti. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön analyysimenetelmää.

Tutkimustulokset osoittivat, että toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarve on laajempi ja syvällisempi. Toimistoasiakaspalvelun laatujohtamisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota palvelutilanteiden keston, haasteellisuuteen sekä epävirallisten toimintamallien poistamiseen. Palvelun saatavuutta tulisi parantaa mm. ajanvarausaikojen lisäämisellä. Palvelutilanteiden tehokkuuden ja sujuvuuden takaamiseksi Kelan tiedonhakuvälineitä tulisi kehittää enemmän palveluneuvojien tarpeita vastaaviksi. Palvelun laadun mittaamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota inhimillisyyteen sekä vuorovaikutuksellisuuteen.

Avainsanat: Palvelun laatu, toimeentulotuki, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys

Abstract

Miia Kärkäs

Kela's customer service quality management after receiving social assistance benefit, 59 pages, 14 pages of Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business administration, Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: D.Sc., Senior Lecturer, Pasi Juvonen, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of this study was to explore Kela's customer services quality management after receiving new social benefit called social assistance. The study was approaching this phenomenon from employee's perspective. The research aim was to examine how Kela's customer service models and service criteria's are responding to those customers service needs who are applying social assistance benefit. The investigation was also paying attention to perspectives how to measure the service quality.

The theoretical information was gathered from literature, articles, online publications and previously implemented studies. The data for this thesis were collected by questionnaire. The research method of this study was survey-method. The target group was Kela's employees who are working in customer service, south and capital city area units. The questionnaire was consisting open and structured questions. Qualitative method analysed the results.

The results of the study show that the customers who are applying social assistance benefit have broad and deep service needs than average customers who are applying other social benefits. Service quality management should concentrate more the time and the challenge with social assistance customers in service situations, develop information channels and remove unofficial operations. Service availability could be more efficient by enhancing the range and availability of scheduled appointments. Service quality measuring methods should measure the service quality from humane and interaction perspectives.

Keywords: Service quality, social assistance, customer experience, customer-oriented approach

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tutkimusaiheen taustat | 5 |
| 1.2 | Tavoite ja rajaukset | 6 |
| 1.3 | Tutkimuskysymykset | 7 |
| 2 | Julkinen toimintaympäristö | 8 |
| 2.1 | Asiakaslähtöisen ajattelun kehittyminen julkisessa hallinnossa | 8 |
| 2.2 | Kela ja perustoimeentulotuki | 10 |
| 2.3 | Kela erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoajana | 12 |
| 2.3.1 | Hallintolain soveltamisesta kohti palvelumallia | 13 |
| 2.3.2 | Palvelun laadun ja sen sisällön tarkastelu | 16 |
| 3 | Laadukkaan palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle | 17 |
| 3.1 | Palveluprosessin kulku | 17 |
| 3.2 | Palvelun laatu ja sen kokeminen | 18 |
| 3.3 | Asiakaslähtöisyys | 20 |
| 3.4 | Asiakaskokemus | 22 |
| 3.5 | Palvelutarve ja organisaation toimintatavat | 24 |
| 4 | Tutkimusmenetelmä | 27 |
| 4.1 | Survey-tutkimus | 27 |
| 4.2 | Kyselylomakkeen laatiminen ja tiedonkeruu | 28 |
| 4.3 | Aineiston analysointi | 30 |
| 5 | Analyysi | 33 |
| 5.1 | Palvelutilanne | 33 |
| 5.2 | Palvelun sisältö ja sen tuottaminen | 37 |
| 5.3 | Tiedon hakeminen palvelutilanteessa | 39 |
| 5.4 | Palvelun saatavuus | 40 |
| 5.5 | Palvelun laadun mittaaminen | 41 |
| 5.6 | Yhteenveto | 43 |
| 6 | Johtopäätökset ja kehittämissuhteet | 46 |
| 6.1 | Tutkimuksen johtopäätökset | 46 |
| 6.2 | Kehittämissuhteet sekä jatkotutkimussuhteet | 49 |
| 6.3 | Reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen | 52 |
| 7 | Lähteet | 54 |
| | Liitteet | 59 |
| | Liite 1 Kyselylomake | 59 |
| | Liite 2 Saatekirje | 65 |
| | Liite 3 Kyselyn tulokset | 66 |

1 Johdanto

Tässä luvussa on tarkoitus pohjustaa syitä tutkimusaiheen valinnalle, miksi juuri tämä aihe koettiin merkittäväksi tutkia, tutkimukselle asetetut tavoitteet sekä kuinka tutkimusaihe on päätetty rajata tähän opinnäytetyöhön.

1.1 Tutkimusaiheen taustat

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti tutkijan oma tausta julkisen sektorin työntekijänä, tutkimuskohteen organisaatiossa. Asiakasrajapinnassa työskentely antaa laajan perspektiivin asiakkaiden nykypäivän palvelutarpeista sekä palveluodotuksista. Toimeentulotuen siirtyminen Kelalle on näkynyt asiakaspalvelussa monessa eri muodossa, kuten ruuhkana.

Kela joutui toimeentulotukisiirron myötä negatiivisen julkisuuden kohteeksi. Asiakaspalveluun on kohdistunut valtavaa painetta heti siirron jälkeen. Toimeentulotuen siirron jälkeen toimeentulotuen lakisääteiset käsittelyajat ylittyivät mikä vaikutti oletettavasti asiakkaiden taloudelliseen tilanteeseen ja näin ollen mm. käyttäytymiseen palvelutilanteissa. Tämä näkyi jälkikäteen tilastoissa mm. uhkailmoitusten määrän lisääntymisenä. Työntekijöiden työtä ohjaa Kelan asiakaspalveluun laadittu palvelumalli, jota palveluneuvojan tulee noudattaa palvelutilanteessa. Asiakkaan palveluodotukset palvelutilannetta kohtaan voivat olla ristiriidassa Kelan asettamien palvelutasokriteerien kanssa, mikä saattaa tuottaa asiakkaalle jollain tavalla pettymyksenkin, koska tilanne ei mene odotetulla tavalla. Puhutaan arvoristiriidoista, kun työnantajan ja asiakkaan odotukset ovat ristiriidassa suorittavaa työtä tekevää työntekijää kohtaan (Nurmi 2016, 25).

Asiakaspalvelutyössä on ollut paljon keskustelua mm. työnkuvan muuttumisesta. Asiakaspalvelutyöntekijän on otettava asiakkaan elämäntilanne huomioon paljon laajemmin sekä kokonaisvaltaisemmin, koska toimeentulotuen luonteen vuoksi asiakkaalla on yleensä haastavampi elämäntilanne, johon liittyy monia tekijöitä. Nämä tekijät voivat olla esimerkiksi oma tai perheenjäsenen työttömyys, sairastuminen, äkillinen muuttaminen yms. Jotta asiakkaat saavat jatkossakin Kelasta parasta palvelua, on otettava huomioon keinot jolla Kela johtaa asiakaspalvelun laatua. Palvelulaadussa on erityisesti kiinnitettävä huomiota asiakkaiden muuttu-

neeseen palvelutarpeeseen, koska kyseessä saattaa asiakas, jolla on esimerkiksi elämänhallinnan ongelmia, sosiaalisia ongelmia, velkoja, työttömyyttä yms (Ylikännö 2017).

Näiden edellä mainittujen lähtökohtien perusteella on haluttu lähteä tutkimaan, onko asiakaspalvelun laatujohtaminen ajan tasalla toimeentulotukisiirron jälkeen. Aihe koetaan mielenkiintoiseksi sekä yhteiskunnallisesti merkittäväksi. Asiakkaiden palvelutarpeen oletetaan olevan nykyään laajempi ja itsenäisen asioimisen tukemiseksi saatetaan tarvita perusteellisempaa ja syvällisempää asiakasohjausta. Näin ollen tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota myös palvelun laadun mittaamiseen, mikäli asiakkaiden palvelutarve on muuttunut.

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan Kelan toimistoasiakaspalvelua, koska muuten aihealueesta olisi tullut liian laaja. Organisaatiossa on kuusi tulosityksikköä, joista asiakaspalvelusta vastaa asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö (Kela 2017b). Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa organisaatiollemme siitä, onko toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen ajan tasalla toimeentulotukisiirron jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, olisiko asiakaspalvelun laatujohtamista tarkasteltava uudelleen uusista näkökulmista, esimerkiksi sen mittaamisen ja arviointikriteerien suhteen.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan asiakkuuspalvelujen tulosityksikön kahta asiakaspalveluyksikköä, joita ovat Eteläinen- ja Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksiköt. Eteläiseen asiakaspalveluyksikköön kuuluu seuraavat palveluryhmät: Etelä-Karjala, Hyvinkää, Järvenpää, Kirkkonummi, Kymenlaakso, Lohja, Porvoo sekä Päijät-Häme. Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikköön kuuluvat seuraavat palveluryhmät: Kampin palveluryhmät 1 ja 2, Itäkeskuksen palveluryhmät 1 ja 2, Malmin, Hakaniemen, Myyrmäen, Tikkurilan, Korson, Leppävaaran sekä Matinkylän-Olarin palveluryhmät. Toimistoja tällä alueella on yhteensä 42 kappaletta ja työllistävät 1500 henkilöä. Tässä lukumäärässä on mukana kaikki työntekijät, ei siis pelkät asiakaspalvelutyöntekijät (Kela 2017b).

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen ajan tasalla toimeentulotukimuutoksen jälkeen. Tarkkaillaanko asiakaspalvelun laatua oikeilla menetelmillä ja arvioidaanko sitä oikeilla kriteereillä? Täten tutkimuksen pääkysymykseksi on asetettu:

”Onko Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen ajan tasalla toimeentulotuen siirtymisen jälkeen?”

Päätutkimuskysymystä seuraa kaksi alakysymystä, jotta pääsemme tutkimuksen asettamaan tavoitteeseen, alakysymykset ovat:

1) *”Millaista palvelua toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat ja vastaavatko siten asiakaspalvelun laatukselle toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarpeita asiakaspalvelutilanteissa?”*

2) *”Mitataanko toimistoasiakaspalvelun laatua ja sen tuottamista oikeista näkökulmista?”*

Aiheeseen kohdistetaan tarkastelua myös kriittisestä näkökulmasta, jotta pystyttäisiin ymmärtämään ja arvioimaan, mikä on asiakaspalvelun laadun kannalta tärkeää ja mikä ei. Kriittisen ajattelun etu on se, että pyritään noteeraamaan mikä on olennaista ja mikä ei (Cottrell 2005, 4). Asiakaspalvelutyöntekijä on tässä tapauksessa asiantuntija arvioimaan, millaiset palvelutarpeet asiakkailla tänä päivänä on sekä millaiset odotukset organisaatiolla on asiakaspalvelutyöltä. Siksi tutkimuksen aineistoa ei kerätä asiakkailta vaan työntekijöiltä. Tähän aihepiiriin liittyen löytyi myös mielenkiintoinen artikkeli, joka käsittelee asiakasarvon hyödyntämistä organisaation kilpailuetuna. Woodruff (1997) pohti kirjoittamassaan artikkelissa organisaatioiden toiminnallisia kykyjä kilpailla markkinoilla, parantamalla asiakasarvon luomista. Woodruff (1997) nosti esille, että organisaatiolla ja asiakkaalla saattaa olla eri käsityksen, mitä asiakasarvo todellisuudessa on. Mitattaessa esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, on määriteltävä, mitä mitattava asia tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta ja mitä se tarkoittaa organisaation näkökulmasta. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota, että mitataanko asiakastytyväisyyttä aina samalla tavalla, vaikka toimintaympäristö saattaa olla hyvinkin dynaaminen.

Artikkelissa myös todettiin, että tällaisissa tilanteissa asiakaspalvelutyöntekijä saattaa omata laajempia kykyjä arvioida edellä mainittuja tekijöitä, koska he ovat kosketuksissa asiakasrajapinnassa (Woodruff 1997). Tässä tutkimuksessa kiinnitetään nimenomaan huomiota näihin tekijöihin, mitataanko Kelan asiakaspalvelun laatua oikeilla kriteereillä ja onko palvelun laadun määrittämissä ristiriitaisuuksia Kelan sekä asiakkaan näkökulmasta.

2 Julkinen toimintaympäristö

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakaspalvelun laatuun sekä julkiseen organisaatioon pohjautuvasta kirjallisuudesta, artikkeleista sekä muista verkkolähteistä.

2.1 Asiakaslähtöisen ajattelun kehittyminen julkisessa hallinnossa

Julkisen sektorin toiminnan periaatteena on saada aikaa julkista arvoa sekä pitkän aikavälin kestäviä ratkaisuja. Julkisen sektorin erityispiirteet, kuten lakien ja asetusten asettamat raamit, poliittinen ohjaus, hyvän hallinnon periaatteet sekä virkavastuu valjastavat julkisen johtamisen erilaisia vaatimuksilla, kuin yksityisen sektorin. Julkista sektoria koskettaa tänä päivänä jatkuva muutos, joka aiheuttaa jatkuvan uudistumisen tarpeen. Tarkoituksena on palveluiden tuottaminen, jonka mahdollisuutena nähdään parantunut julkisen sektorin tuloksellisuus sekä palveluiden käyttäjien kokema palvelun laatu. Nykyään mikä tahansa organisaatio joutuu panostamaan entistä enemmän tehokkuuteen, mikä on kustannusten alentamista ja laadun parantamista sekä tuottavuuden kasvattamista (Kotter 2012, 3).

Julkiselle johtamiselle on asetettu kriteerit, jotka toimivat arviointiperustana kehitystoimenpiteille. Kriteerit on muotoiltu tavoitetilojen muotoon, jotka työpaikalla muotoutuvat käytännöiksi ja toimintatavoiksi (Ahonen ym. 2015, 85-93). Kelan asiakaspalveluun on asetettu myös omat kriteerit, jotka avataan tekstin myöhemmässä vaiheessa.

Hierarkialla on vahva jalansija julkiseen hallintoon liittyen. Hierarkian etuina on lueteltu selkeys, läpinäkyvyys, jatkuvuus ja sitovuus sekä heikkouksina jäykkyys ja huono uusiutumiskyky (Anttonen, Haveri, Lehto & Palukka 2012, 308). Julkinen

sektori yksityisen sektorin tavoin jatkuvassa muutoksessa, eli muutoksesta on tullut ”uusi normi”. Jäykkyys ja huono uusiutumiskyky tuottavat siis haastetta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Julkiset hallinnot kuten Kansaneläkelaitos, rupesi ottamaan vaikutteita asiakasajattelusta kansainvälisiltä toimijoilta, merkittävin muutos alkoi tapahtua 2000-luvulla, kun asiakkaasta tuli osa palvelukonseptin uudistumista ja palvelun käyttäjien kokemukset tulivat kehittämisen lähtökohdiksi (Virtanen & Stenvall 2014, 152-154). Vuonna 2003 Suvisen toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin sosiaaliturvajärjestelmän tulevaisuuden haasteita ja Kelaa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli asiantuntijoita, joilta kerättiin aineistoa sosiaaliturvajärjestelmän tulevaisuuden haasteista. Tutkimustuloksissa ilmeni, että jo silloin pohdittiin asiakkaan valinnan vapautta hoitaa omaa asiaansa joko sähköisesti tai henkilökohtaisesti. Haasteiksi nousivat myös laadukkaan ja monipuolisen asiakaspalvelun toteuttaminen, palvelutoiminnan asiakaskeskeisyys sekä omaan henkilökuntaan panostaminen (Suvinen 2003, 119).

Näistä edellä mainituista haasteista ollaan kehitytty jo pitkälle, mutta toisaalta, muuttuvassa toimintaympäristössä, ei tule koskaan valmista. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja näin ollen laadukkaan sekä monipuolisen asiakaspalvelun toteuttaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Julkisessa hallinnossa palvelun käyttäjän rooli on muuttunut merkittävästi vuosikymmenien aikana. Palvelun käyttäjät ovat nykyään entistä enemmän tietoisia oikeuksistaan palveluita kohtaan, täten he osaa- vat vaatia palvelulta enemmän. Vuosien myötä tapahtuneiden muutosten vuoksi, julkisten organisaatioiden on tarkasteltava toimintaansa enemmän kriittisestä näkökulmasta, vastaako se asiakkaiden tarpeita vai ei. Kela on mm. asettanut selvitysryhmän, jonka tehtävänä on arvioida, vastaavatko Kelan toimintaa ohjaavat lait nykypäivän tarpeita. Kelan tehtävänä oli alun perin huolehtia kansaneläkkeiden maksamisesta, mutta nykypäivänä Kela maksaa etuuksia yli 14 miljardin euron edestä vuosittain (Kela 2018).

Asiakaslähtöisyys on julkisessa hallinnossa muuttunut myös vuosien varrella. Kansalaiset ovat muuttuneet palveluiden käyttäjiksi ja palvelutuotanto on muuttunut asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa tässä tapauksessa palve-

lun käyttäjän osallistumista palveluiden sekä tarjoaman suunnitteluun ja kehittämiseen (Virtanen & Stenvall 2014, 81). Palvelutuotannon kehittäminen ja uudistaminen kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa edellyttää riskinottoja sekä tutustumista palvelujen käyttäjien maailmaan. Palveluita on uskallettava muotoilla uudelleen sekä luoda uusia palvelumalleja, koska muuttuva toimintaympäristö ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet vaativat sitä (Virtanen & Stenvall 2014, 143).

2.2 Kela ja perustoimeentulotuki

Julkisen hallinnon tehtävänä on tuottaa palveluita kansalaisten verorahoilla (Vakuri 2009, 46). Kela on itsenäisesti toimiva sosiaaliturvalaitos, joka on eduskunnan valvonnan alainen. Sen tarkoituksena on huolehtia suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa, asuivat he Suomessa tai ulkomailla. Kelassa palvelukanavia ovat mm. toimistopalvelu, puhelinpalvelu, yhteispalvelu, postiasiointi ja verkkoasiointi. Jokaisessa palvelukanavassa on omat palvelunlaadun tarkkailumenetelmät.

Kela hoitaa lukuisia sosiaaliturvaturvaetuksia ja on mukana ihmisten elämässä, kun ilmenee tarve sosiaalietuuksille. Kela vastaanotti uuden sosiaalietuuden hoidettavaksi viime vuonna. Vuoden 2017 alussa, perustoimeentulotuki siirrettiin kunnilta Kelalle hoidettavaksi. Asiakasmäärät tuplaantuivat alkuvuodesta, lisäksi toimeentulotukiasiakkaan henkilökohtaisen palvelun tarve ja palvelemiseen tarvittava aika (asioinnin kestot) olivat suurempia kuin etukäteen oli arvioitu, joka myös vaikutti palvelukanavien ruuhkautumiseen (Kela 2017c). Suurilla asiakasmäärillä oli myös vaikutus toimeentulotukihakemusten käsittelyaikoihin. Lakisääteinen 7 arkipäivän käsittelyaika ylittyi huomattavasti vuoden 2017 alussa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämän tilastoraportin mukaan huhtikuussa 2017 Kelaan saapui n. 211 900 perustoimeentulotukihakemusta joista 33,2 prosenttia ylitti lakisääteisen käsittelyajan (THL-tilastoraportti, 2017). Samainen tilastollinen tutkimus tehtiin lokakuussa 2017, jossa tutkittiin käsittelyaikojen pituutta. Lokakuussa Kela vastaanotti perustoimeentulotukihakemuksia 221 873, joista lakisääteisen käsittelyajan ylitti 1,1 prosenttia hakemuksista. Käsittelyajat olivat nopeutuneet huhtikuusta 32,1 prosenttiyksiköllä. Sen sijaan lisäselvityspyyntöjen määrä kasvoi viidellä prosenttiyksiköllä huhtikuusta 2017 (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2017a).

Toimeentulotukiasiakkaan palvelun tarve on yleensä laajempi, joka vaikuttaa mm. asioinnin keston. Toimeentulotuki etuutena sisältää enemmän syvällisempiä erityispiirteitä, minkä vuoksi etuudessa tulee ottaa asiakkaan elämäntilanne suurempana kokonaisuutena huomioon. Tämä johtuu siitä, että toimeentulotuki on sosiaaliturvajärjestelmämme viimesijaisin etuus. Ahola ja Hiilamo (2013) kuvailevat toimeentulotuen olevan viimesijainen turva, ns. ”yhteiskunnan perälauta” (Ahola ja Hiilamo, 2013). Perustoimeentulotuen ollessa viimesijaisin taloudellinen tuki, sitä voi saada ne henkilöt tai perheet, joiden tulot ja varat ei riitä välttämättömiin päivittäisiin menoihin tai eivät voi muuten saada toimeentuloaan (Kela).

Toimeentulotuen rooli on korostunut pienituloisten henkilöiden tai perheiden toimeentulossa. Toimeentulotuen merkitys lyhytaikaisena tai tilapäisenä kriisiapuna ei päde enää samalla tavalla kuin aiemmin, vaan siitä on kehittynyt pitkäaikainen tulonlähde yhä useammalle taloudelle (Ahola & Hiilamo, 2013). Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ja Sallila (2013) toteuttivat tutkimuksen toimeentulotuen saajien elinoloista ja hyvinvoinnista (Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ym. 2013). Tutkimustulokset osoittivat, että toimeentulotukiasiakkaiden toimeentulo-ongelmat ilmenevät monella tavalla heidän arjessa. Muuta väestöä useammin toimeentulotuen saajat kokevat menojen kattamisen tuloillaan olevan hankalaa, he joutuvat tinkimään välttämättömistä menoista kuten lääkkeet, muuhun väestöön verrattuna heillä on ongelmia laskujen maksamisessa sekä lainojen lyhennyksissä. Toimeentulotukiasiakkailla on myös muuta väestöä enemmän työkykyyn ja terveyteen liittyviä ongelmia. Toimeentulotuen saajilla on jokapäiväistä elämää haittaavia sairauksia enemmän. Muuhun väestöön verrattuna toimeentulotuki asiakkaan kokevat terveytensä heikommaksi ja sairastavat enemmän. Tutkimustulokset myös osoittivat, että toimeentulotukiasiakkaat kokevat elämänlaatunsa huonommaksi, mielialaan liittyviä negatiivisia tuntemuksia kuten alakuloisuus, yksinäisyys ja hermostuneisuus, havaittiin toimeentulotuen saajien keskuudessa useammin muuhun väestöön verrattuna. Näiden asiakkaiden katsotaan edustavan psyykkisen terveyden riskiryhmää, koska heidän henkisen hyvinvoinnin katsotaan olevan alhaisempi kuin muun väestön. Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ja Sallinen (2013) toteavatkin tutkimuksensa lopussa, että toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla toimenpiteiden tulisi yltää laajemmalle alueelle asiakkaan elämään, kuin vain taloudellisen tilanteen tukemiseen. Rahallisen tuen katsotaan olevan

riittämätön usean asiakkaan kohdalla, koska yhä useampi toimeentulotuen asiakas on laajemman tuen tarpeessa (Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ym. 2013).

Toimeentulotukietuuden haasteellisuutta ja sen vaatimaa laajempaa sekä syvällisempää palvelutarvetta yritettiin ennakoida, mutta näistä huolimatta etuuden siirtäminen epäonnistui. Kelassa oli käynnissä Toimeentulotuki 2017- hanke, jossa käsiteltiin perustoimeentulotuen siirtämistä kunnilta Kelalle. Kela pääsi alkuvuodesta otsikoihin toimeentulotuen epäonnistuneen siirtämisen takia, jonka seurauksena mm. etuuden käsittelyajat ylittivät lakisääteiset rajat. Kelan valtuutettujen yleiskokouksessa todettiin 3.3.2017, että Kelan tulee antaa selvitys perustoimeentulotuen siirrosta ja toimeenpanosta hallitukselle. Selvityksessä mm. todettiin, että toimeentulotuen erityispiirteitä ja asiakkaiden tarpeita ei ymmärretty siirron valmisteluvaiheessa riittävästi. Lisäksi toiminnan laatu ja sen varmistaminen vaativat vielä kehittämistä (Kela 2017c).

2.3 Kela erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoajana

Asiakaslähtöisyys näkyy selvästi Kelan uudessa strategiassa. Kelan toimistoasiointien määrä on ollut pienenemään päin, vuonna 2015 toimistoasiointien määrä oli 2,1 miljoonaa ja vuonna 2016 määrä oli 2 miljoonaa. Toimistojen asiakaspalvelutilanteista toteutettiin edellä mainittuina vuosina tutkimukset, jossa asiakkaat arvioivat palvelun laatua kouluarvosana-asteikolla (4-10). Asiakkaat antoivat palvelulle arvosanaksi 9,2 vuonna 2015 ja vuonna 2016 se nousi 9,3. Vastaajista yli 90% koki saamansa palvelun ystävälliseksi, kokivat saavansa riittävästi tietoa asioista sekä tunsivat että palveluneuvoja oli riittävästi paneutunut heidän asiansa. Vuonna 2016 toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn indeksiksi tuli 7,74 jossa asteikko oli 0-10. Asiakkaat olivat tässä kyselyssä arvioineet heikommaksi heille kuuluvista etuuksista ja palveluista tiedon saamisen riittävyden ja selkeyden (Kela 2017a). Vuodelta 2017 ei löytynyt vastaava tutkimusta. Edellä mainituista tuloksista selviää, että asiakkaat arvostavat palvelun laatua. Ystävällisyys ja tunne, että joku perehtyy esitettyyn asiaan syvällisesti, ovat tärkeitä asiakaspalvelun laatuvaltteja. Kelalle siirtyi perustoimeentulotuki hoidettavaksi 1.1.2017, joka vaikutti huomattavasti asiakkaiden toimistoasiointien määrään. Palvelupisteissä vierailtiin vuonna 2017 2,5 miljoonaa kertaa. Suurien asiakasmäärien vuoksi myös uhkailmoitusten määrät kasvoivat vuodesta 2016 huomattavasti.

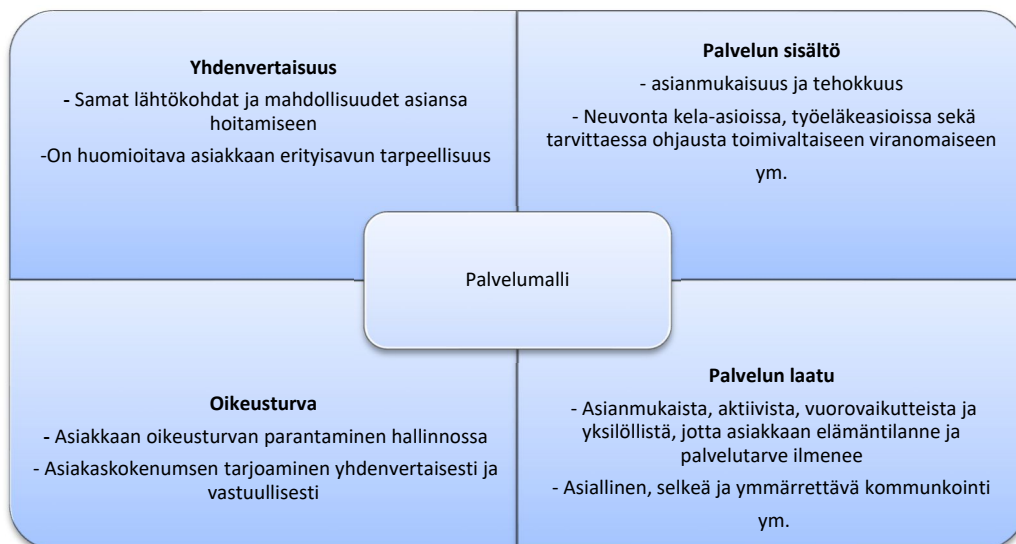
Vuonna 2016 asiakaspalvelutyöntekijät kirjasivat 264 uhkatilannetta, vuonna 2017 kirjattuja uhkailmoituksia oli 1105 (Kela 2018a).

Asiakaspalvelunäkökulma näkyy Kelan strategiassa. Toiminta-ajatuksena on Elämässä mukana- muutoksessa tukena. Arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Visiona on luoda toiminnalla hyvinvointia yhteiskuntaan ja rakentaa palveluita sosiaaliturvan edellä kävijänä. Strategisissa tavoitteissa asiakaslähtöisyys näkyy yhdenvertaisen ja vastuullisen, erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisena. Lisäksi tavoitteena on tarjota asiakkaille nopeita ja helppokäyttöisiä palveluita (Kela 2017d). Asiakkaiden nykypäivän palvelutarpeiden perusteella pyritään tällä tutkimuksella osoittamaan, että Kelan asettama strategia velvoittaa asiakaspalvelutyöltä moniosaamista, tietotaitoa, tunneälyä, joustavuutta, toisien tieteenalojen kuten sosiaalialan ja sitä kautta sosiaalityön perusteiden tuntemista, kykyä osata ohjata asiakas muiden virastojen palveluiden piiriin, taitoa osata perehtyä syvällisesti asiakkaan asiaan ja suorittaa palvelutilanne sille mitoitettun aikatavoitteen mukaisesti.

2.3.1 Hallintolain soveltamisesta kohti palvelumallia

Kelan toimistoasiakaspalvelun noudattama palvelumalli pohjautuu hallintolain soveltamiseen. Palvelun laatua pystytään mittaamaan mm. havainnointien sekä asiakaspalautteiden perusteella. Kaikki palvelutilanteet myös kirjataan asiakkaan tietoihin. Kelassa on myös ollut käytössä mystery shopping- menetelmä, jossa asiakkaaksi tekeytynyt henkilö arvioi palveluneuvojan suoriutumista niin, että palveluneuvoja ei tiedä tästä palvelutilanteesta.

Tässä tutkimuksessa ei voida avata palvelumallin yksityiskohtaista sisältöä sanatarkasti, koska se kuuluu liikesalaisuuden ja täten salassapitovelvollisuuden piiriin. Palvelumallia käsitellään yleisellä tasolla niin, että se antaa lukijalle selkeän mielikuvan sen osa-alueista ja niiden sisällöstä. Seuraava kuvio havainnollistaa Kelan palvelumallin osa-alueita, joihin asiakaspalvelun laatukriteerit perustuvat.



Kuvio 1. Palvelumallin perusta (Kela 2017)

Palvelumallia käsitellään alla olevissa alaluvuissa, jotka ovat palvelun sisältö, palvelun laatu, asiakkaan oikeusturvan parantaminen ja yhdenvertaisuus. Nämä aiheet käsitellään hallintolain pohjalta, jotta lukijalle muodostuu mielikuva palvelutilanteesta ja sille asetetuista laatuvaatimuksista. Palvelumallin tarkoituksena on asiakkaan oikeusturvan ja yhdenvertaisuuden parantaminen, palvelun laadun sekä sen sisällön oikeudenmukaisuuden varmistaminen.

Toimistoasiakaspalvelussa saatavan palvelun sisältö on neuvontaa Kela-asioihin liittyen sekä ohjausta toimivaltaiseen viranomaiseen. Ohjaus toimivaltaiseen viranomaiseen tarkoittaa sitä, että virkailija opastaa asiakasta ottamaan yhteyttä oikeaan viranomaistahoon, mikäli Kelassa ei voida asiaa hoitaa. Kela on tehnyt eläketurvakeskuksen kanssa sopimuksen, että Kelassa voidaan toteuttaa myös työeläkeneuvontaa. Perustoimeentulotuen asiakkaita on ohjattava ja neuvottava hakeutumaan kunnan sosiaalihuollon palveluiden piiriin, mikäli siihen on tarvetta (Kela 2017). Jokaisella asiakkaalla tulee olla tasavertaiset mahdollisuudet hoitaa omia asioitaan ja lain tarkoituksenakin on tukea yksilöitä suoriutumaan itsenäisesti omien asioiden hoitamisessa. Asiointiin tulee olla molemmin puolin joustavaa, yksinkertaista ja tuloksellista, näillä edesautetaan sitä, että palvelu on asianmukaista sekä toiminta on tehokasta (Kela 2017). Asiakkaalla on mahdollisuus valita, mitä palvelukanavaa käyttäen hän asiointiaan hoitaa. Asiakaspalvelutilanteissa palveluneuvojan tulee kertoa asiakkaalle Kelan muista palvelukanavista,

jotta asiakas voi itse valita mikä voisi hänelle olla paras vaihtoehto hoitaa asiakkuutta jatkossa.

Palvelun laadun tulee olla asianmukaista, aktiivista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä niin, että siinä tulee ilmi asiakkaan elämäntilanne ja palveluntarve. Näin ollen palvelutilanteessa on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Palvelutilanteessa asiakaspalvelutyöntekijän on neuvottava asiakasta etuuksien sisällöstä, myöntämisperusteista, määristä, laskentatavoista yms. Neuvontatilanteessa annetaan tietoja asiakkaan sen hetkisen elämäntilanteen mukaisesti, sen hetkisten käytettävien tietojen ja olosuhteiden perusteella. Lisäksi asiakkaalle on annettava tietoa lakien tulkinnanvaraisuudesta ja mahdollisista epäedullisista ratkaisuista, jotta asiakkaalle synny odotuksia jotka olisivatkin perusteettomia. Eli esimerkiksi, jos mies ja nainen asuvat yksiössä yhteisellä vuokrasopimuksella, he kertovat olevansa kavereita eikä avoliitossa, on asiakaspalvelutyöntekijän kerrottava, että heidät saatetaan silti tulkita avopariksi ja näin ollen yhteiseksi ruokakunnaksi, koska elävät avioliitonomaisissa olosuhteissa.

Kuten aiemmin jo mainittiin, asiakaspalvelutyöntekijän eli palveluneuvojan on markkinoitava asiakkaalle eri asiointivaihtoehtoja, jotka edistävät oman asian itseenäistä hoitamista. Palvelutilanteessa käydään läpi vaihtoehdot, kuinka hakemukset laitetaan vireille, mitä liitteitä tarvitaan ja miten liitteet toimitetaan, annetaan tietoa, miten käsittelyprosessit etenevät ja kuinka asiakas voi tehdä itse etuuden saamisesta arviolaskelmia esim. asumistuki. Palveluneuvojan on myös varmistettava palvelutilanteen lopuksi, että asiakas on ymmärtänyt asiat mistä ollaan keskusteltu. Mikäli on syntynyt vääriin ymmärryksiä, virheelliset tiedot on oikaistava. Neuvonnan perusteella asiakkaan on kyettävä toteuttamaan velvollisuutensa ja oikeutensa. Kuten laissa on määritelty ”*Jokaisella on velvollisuus kykynsä mukaan pitää huolta itsestään ja omasta elatuksestaan*” (Finlex 1997). Kaikki yhteydenotot dokumentoidaan aina (Kela 2017).

Kelan palveluiden tarkoituksena on asiakkaan oikeusturvan parantaminen sekä yhdenvertaisuuden toteutuminen. Kela hoitaa lakisääteistä, julkista tehtävää. Kelan asiakaspalveluun on säädetty tämän pohjalta vähimmäisvaatimuksia, josta tulee Kelan oma palvelumalli asiakaspalveluun. Tarkoituksena on parantaa asiakkaan oikeusturvaa hallinnossa. Lisäksi Kelan arvot, toiminta-ajatus, strategia

ja visio ohjaavat asiakaspalveluntoimintaa (Kela 2017). Kelan strategiassa asiakaspalvelua nostetaan esille arvojen kautta, jotka ovat ihmistä arvosta, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kela on myös asettanut strategisia tavoitteita, joista yksi on tarjota erinomainen asiakaskokemus yhdenvertaisesti ja vastuullisesti (Kela 2017d). Asiakaspalvelutilanteessa on myös huomioitava yhdenvertaisuus. Kaikilla tulee olla samanlaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet asiansa hoitamiseen. Asiakas voi tarvita erityisapua palvelutilanteessa mm. vanhuuden, sairauden, vammaisuuden tai puutteellisen kielitaidon takia. Mikäli asiakas ei itse pysty täyttämään jostain edellä mainitusta syystä hakemuksia, voi palveluneuvoja toimia kirjaamisapuna. Hakemukseen tiedot kirjataan aina asiakkaan ilmoittavalla tavalla ja lisäksi siihen merkitään, kuka on auttanut hakemuksen täyttämässä (Kela 2017).

2.3.2 Palvelun laadun ja sen sisällön tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan palvelumallin osa-alueita, jotka ovat palvelun laatu ja sisältö. Näitä käsitteitä tarkastellaan seuraavassa luvussa teoreettisesta näkökulmasta, Kelan strategian asettamien velvoitteiden näkökulmasta sekä Kelan nykytilan näkökulmasta.



Kuvio 2. Aihealueen rajaus (Kela 2017)

Tarkoituksena on pureutua palvelun sisältöön sekä palvelun laatuun, koska nämä varmistavat sen, että asiakas saa palvelua, jossa yhdenvertaisuus ja oikeusturva

toteutuvat. Seuraavassa luvussa määritetään aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä, kytketään teoreettista näkökulmaa käytännön toimintatapoihin sekä pohditaan kohdeorganisaation kykyä saavuttaa strategian asettamat tavoitteet että velvoitteet.

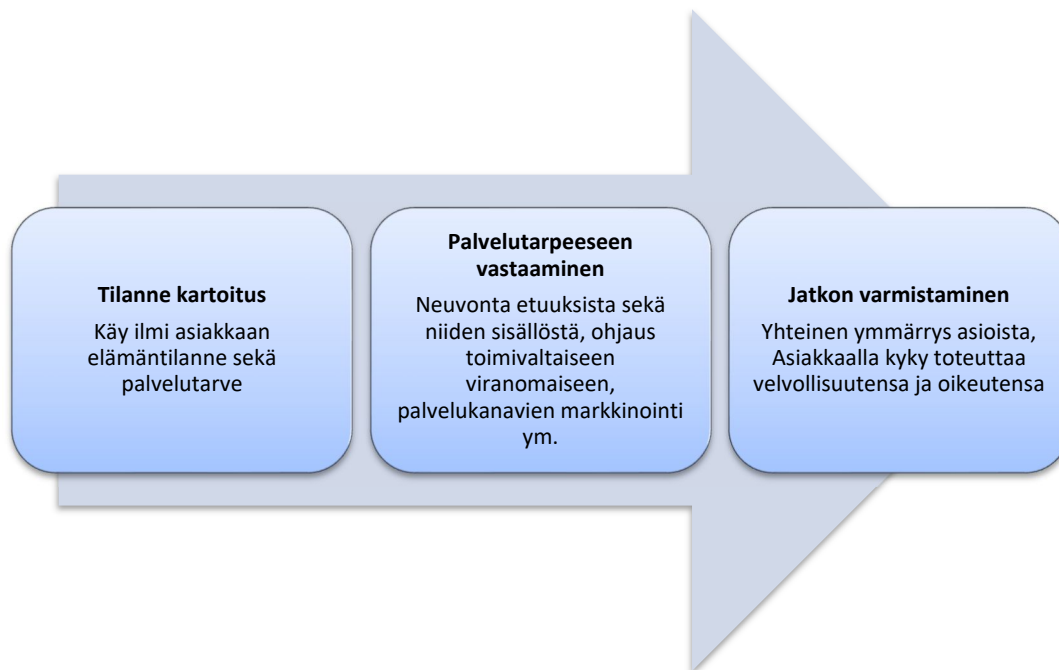
Teoreettisia lähestymisnäkökulmia ovat palvelun laadun määrittäminen, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus sekä asiakkaiden palvelutarpeet ja organisaation toimintatavat. Palvelun laatua tarkastellaan sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta, mitä se on ja miten sitä tuotetaan. Kela on strategiassaan ottanut tavoitteeksi tuottaa asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen, joten asiakaskokemus sekä asiakaslähtöisyys käsitteenä nostetaan esille. Viimeisenä perehdytään asiakkaiden palvelutilannekäyttäytymiseen, millaisia palvelutarpeita heillä on ja kuinka nämä kohtaavat kohdeorganisaation asiakaspalvelun toimintatapojen kanssa.

3 Laadukkaan palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle

Tässä luvussa käsitellään laadukkaan palvelukokemuksen tuottamiseen liittyviä teoreettisia näkökulmia. Teoreettisia näkökulmia on peilattu kohdeorganisaation toimintamalleihin, jotta lukijalle muodostuisi selkeämpi mielikuva teorian soveltamisesta käytäntöön.

3.1 Palveluprosessin kulku

Palvelun laadusta puhuttaessa on aina hyvä määrittää, mitä palvelun laatu on (Grönroos 2009, 100). Kela on yhtenä strategisena tavoitteena määrittänyt erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen. Asiakaskokemusta toimistoasiakaspalvelussa ohjaa Kelan asettama, aiemmin mainittu palvelumalli. Kuten aiemmin jo todettiin, toimistossa saatava palvelu on neuvontaa. Seuraava kuvio esittää palvelumallin kulun palveluprosessissa.



Kuvio 3. Palveluprosessin kulku (Kela 2017)

Kiteytetään vielä seuraavaksi palvelutapahtumalle asetetut raamit. Palvelutilanteessa palvelun tulee olla asianmukaista, aktiivista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä. Siinä on tultava ilmi asiakkaan elämäntilanne sekä palvelutarve. Tätä on prosessissa kuvattu termillä ”tilannekartoitus”. Asiakkaan palvelutarpeeseen on vastattava asianmukaisella tavalla, esimerkiksi: kertomalla sosiaalietuuksista sekä niiden vaikutuksista toisiinsa, opastettava hakeutumaan toimivaltaisen viranomaiseen piiriin, jos sille on tarvetta, arvioitava sosiaalityöavun tarvetta sekä neuvomalla kuinka etuudet laitetaan vireille. Saadun palvelun perusteella asiakkaan on kyettävä toteuttamaan oikeutensa itsenäisesti. Palveluneuvojan on varmistettava palvelutilanteen lopussa, että keskustelluista asioista on syntynyt yhteinen ymmärrys. Asiakkaalla tulee siis olla riittävä tietämys asioista, jotta pystyy toteuttamaan oikeutensa ja velvollisuutensa. Asiakkaan ja työntekijän välinen kohtaaminen on ns. totuuden hetki, joka määrittelee pitkälti sen, miten toimistopalvelu koetaan (Grönroos 2009, 100). Tätä viimeistä vaihetta on kuvattu kuviossa termillä ”jatkon varmistaminen”.

3.2 Palvelun laatu ja sen kokeminen

Palvelun laatu ja sen kokeminen määritellään kahdesta eri näkökulmasta, sekä työntekijän, että asiakkaan. Työntekijän näkökulmasta, asiakaspalvelun laatua

määrittää pitkälti työntekijän osaaminen. Lisäksi muita palvelun laatua edesauttavia tekijöitä ovat organisaation palveluiden luovuus ja innovatiivisuus, vuorovaikutustaidot, palveluneuvojen kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen sekä heidän oma sitoutuminen työhönsä, työhyvinvointi, yhteistoiminta organisaation palveluiden kehittämisessä ja oikeudenmukaisuus sekä eettisyys (Juuti 2015, 64-66). Organisaation kykyä palvella asiakkaita heidän nykytarpeiden mukaisesti vaatii jatkuvaa kehitystä sekä organisaatiotasolla että työntekijä tasolla. Uusien kehittämissideoiden sekä palveluratkaisujen innovointi on välttämätöntä jatkuvan kehityksen takaamiseksi. Kelalla on sisäinen palautekanava työntekijöiden kehittämisehdotuksia ym. palautteita koskien. Palautteisiin ja kehittämisehdotuksiin saa myös halutessaan vastauksen. Kela on siis kehittänyt hyvän keinon kerätä tietoa työntekijöiltään organisaation kehittämistä varten, koska näihin palautteisiin vastataan nopeasti ja kattavasti. Kehittämissideotusten suhteen vaaditaan organisaatiolta rohkeutta ja uskallusta lähteä kokeilemaan uusia ideoita. Organisaation uudistumiskyvyn esteenä saattavat olla tutut toimintamallit, jolloin vanhoja hyväksi havaittuja toimintatapoja ei koeta tarpeelliseksi lähteä muuttamaan, koska ne on kertaalleen perusteltu, että miksi asiat tehdään tällä tietyllä toimintatavalla. Tämän seurauksena ei saateta kokea tarvetta lähteä muuttamaan perinteisiä toimintatapoja, vaikka muuttuva toimintaympäristö saattaisi niin edellyttääkin.

Vuorovaikutustaidot sekä kyky tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen korostuvat asiakaspalvelutyössä erityisen paljon. Palveluneuvoja ei voi koskaan ennakoon varautua tulevaan asiakaspalvelutilanteeseen ja vaan hänellä tulee olla kyky analysoida palvelutilanne heti ensihetkellä ja näin ollen tämän kokemuksen perusteella aloitettava johtamaan palvelutilanteen kulkua.

Yksi palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä on sitoutuminen. Työhön sitoutuminen riippuu paljon työntekijästä, kokeeko hän olevansa työhönsä sitoutunut vai ei. Työhyvinvointia ja sitä kautta työhön sitoutumista pyritään pitämään yllä tarjoamalla laajat työterveyspalvelut. Työhyvinvointiin on mahdollisesti vaikuttanut uhkatilanteiden määrän raju nouseminen toimeentulotukisiirron jälkeen.

Asiakkaan kokemalle palvelun laadulle on kaksi lähtökohtaa, teknillinen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu kattaa koko palveluympäristön ja sen toimivuuden.

Tässä tapauksessa se tarkoittaa toimiston siisteyttä, opasteita, sisustusta ja sitä kaikkea, mitä asiakas kohtaa ensimmäiseksi tullessaan toimistoon. Useasti kritiikkiä asiakaspalvelussa saadaan jonottamisesta, koska asiakas saattaa joutua jonottamaan pitkän ajan, kunnes pääsee hoitamaan asiaansa. Asiakkaalle myös on merkitsevää, mitä hyötyä hän saa siitä, että vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Varsinkin silloin, mikäli on joutunut jonottamaan pitkään saadakseen toimistoasiakaspalvelua. Puhutaan huilunsoittajapalvelusta, jonka asiakas kohtaa ensimmäiseksi, kun ottaa yhteyttä palveluorganisaation asiakaspalvelunumeroon. Huilunsoittaja on ainoa, johon asiakas onnistuu saamaan kontaktin, kun ottaa organisaatioon yhteyttä. Tämä rinnastetaan myös kasvokkain tapahtuvaan asiakaspalveluun, jos asiakkaan on vaikea saada palvelua (Reintboth 2008, 15). Kelan toimistoissa asiakaspalvelutilassa kiertää palveluohjaaja, joka on Kelan oma työntekijä. Palveluohjaajan tarkoituksena on opastaa asiakkaita mm. verkkoasioinnissa. Palveluneuvoja on siis yleensä ensimmäinen henkilö, jonka asiakas kohtaa tullessaan toimistolle. Mikäli asiakas ei saa palveluneuvojan kanssa asiaansa hoidettua, ottaa hän vuoronumeron ja siirtyy jonottamaan.

Toiminallinen laatu kattaa palvelutapahtuman, kun asiakas kohtaa palveluneuvojan. Tässä korostuu palveluneuvojan ammattitaito, itsetunto ja asiakaspalvelutaidot. Miten työntekijä käyttäytyy, on innostunut työtään kohtaan, aktiivinen ja vuorovaikutustaitoinen, ovat osa toiminnallista laatua (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 50). Grönroos puolestaan kuvaa palvelun teknillistä laatua lopputulosulottuvuutena ja toiminnallista laatua prosessiulottuvuutena (Grönroos 2009,11). Asiakas, joka tulee Kelan asiakaspalveluun hoitamaan asiaansa, hänellä on luonnollisesti jokin ongelma tai selvitettävä asia, johon hän hakee ratkaisua. Palveluneuvojan on näin ollen pystyttävä tarjoamaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Tämä on yksi niistä tekijöistä, joka vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen eli lopputuloksen tekniseen laatuun, ratkaistiinko asiakkaan asia vai ei. Se, miten asia ratkaistiin, kuuluu prosessin toiminnalliseen laatuun (Grönroos 2009,12).

3.3 Asiakaslähtöisyys

Toiminallisen laadun merkitys on korostunut entisestään toimeentulotuen siirtymisen myötä. Kuten aiemmin todettu, perustoimeentulotuen luonne on erilainen,

kuin Kelan muissa etuuksissa. Toimeentulotukiasiakkaan palvelutarve on yleensä laajempi. THL-blogissa kirjoittaja Pekka Karjalainen (2016) otti kantaa toimeentulotuen siirtoon kysymällä, uudistuuko sosiaalityö? Hän kirjoittaa sosiaalityön olevan edelleen henkisesti kytköksissä toimeentulotukeen, onhan toimeentulotuen tarkoitus lain mukaan henkilön tai perheen välttämättömän toimeentulon turvaaminen ja itsenäisen selviytymisen edistäminen (Karjalainen 2016). Yksi toimeentulotuen siirron tavoitteista oli henkilöstövoimavarojen tehokkaampi käyttö sosiaalihuollon asiakastyön osalta. Sosiaalityöntekijöiden aikaa pyrittiin vapauttamaan varsinaiseen asiakkaiden kanssa tehtävään sosiaalityöhön, kun sosiaalihuollon myöntämä tuki muuttui yhdessä yössä taloudelliseksi etuudeksi (Ylikännö 2017). Asiakaslähtöinen näkökulma siirrossa oli mm. yhden luukun periaate, palvelujen helppo saavutettavuus, yhdenvertainen kohtelu sekä Kelassa olemassa olevien tietojen hyödyntäminen hakemuksen käsittelyssä (Kela 2017c). Karjalainen toteaa blogissaan, että pelkkä asiakaslähtöisyydestä puhuminen ei riitä, vaan työkäytäntöjen ja palvelumallien tulee vastata asiakkaiden tarpeita. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kirjoittamassa artikkelissa oli pohdintaa perustoimeentulotuen siirrosta ja siitä, kuinka asiakas saa sosiaalipalvelut siirron jälkeen? Artikkelissa oli haastateltu asiakkaita odotuksista, mitä heillä oli Kela-siirrosta. Asiakkaat toivoivat mm. nimettyä virkailijaa, johon saisivat helposti yhteyden, kun tarvitsevat apua ja tukea. Kaivattiin ihmistä, jolla on aikaa kuunnella asiakkaita. Asiakkaiden saaman tiedon tulee olla asiantuntevaa ja eri palveluiden sovittamisesta on tehtävä kokonaisuus. Lisäksi mainittiin yhdenmukaisen kohtelun tärkeyden, kynnyksen madaltamisen hakea etuutta sekä häpeän tunteen lievenemisen. Uhkaksi asiakkaat kokivat, että heidän toimeentulotukiasioista päättää kasvoton järjestelmä, jolla on jäykät ja läpinäkymättömät toimintatavat (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016).

Kela teki tutkimuksia toimeentulotuen siirrosta haastattelemalla asiakkaita siirron jälkeen. Kelan toteuttaman tutkimuksen mukaan reilu kolmannes asiakkaista kokee Kelan hoitaneet toimeentulotukitehtävät huonommin kuin kunnat, saman verran vastaajista arvioi Kelan suoriutuvan kuntia paremmin. Tähän tutkimustulokseen vaikutti vahvasti se, oliko vastaaja saanut Kelasta myönteisen vai kielteisen päätöksen sekä se, että oliko asiakas joutunut asioimaan toimistolla useampaan otteeseen saman asian takia (Airio & Laatu 2017).

Se, että asiakas joutuu monta kertaa asioimaan toimistolla saman asian takia, ei ole taloudellisesti kannattavaa. Asiakslähtöisyys onnistuu todellisuudessa vain silloin, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa (Reintboth 2008, 22). Tähän perustuu palvelumallin ajatus siitä, että palveluneuvojan on annettava asiakkaalle neuvontapalvelua, tietoja ja ohjeita, jotta asiakkaalla on valmiudet hoitaa asiansa itsenäisesti. Palveluneuvojan on kerrottava laajasti etuuksista, ohjeistettava hakemusten vireille laittamisessa, käytävä käsittelyajat läpi ja kerrata asiakkaan kanssa käyty palvelutilanne läpi, jota asiakkaan ei tarvitse palata enää uudelleen toimistolle saman asian takia. Lisäksi palveluneuvoja opastaa asiakasta tarvittaessa sähköisen asioinnin käyttämisessä, missä asiakkaan etu on se, että hän saa hakemuksen reaaliajassa vireille ja Kelan etu on se, että se on taloudellisempaa, kun asiakas pystyy asioimaan itse verkossa.

Sosiaalivakuus julkaisi artikkelin, jossa pohdittiin toimeentulotuen siirtoa ja todettiin, että kaikkia sen tuomia haasteita ei ole vielä ratkaistu. Sosiaalibarometrikselyssä Kelan toimihenkilöt sekä sosiaalityöntekijät totesivat, että kelalaisten tietotaito ei riitä sosiaalityön tarpeen arviointiin. Artikkelin oli myös määritelty tulevaisuuden skenaarioita, jossa pohdittiin Kelan työntekijöiden toimenkuvaa. Mikäli työntekijät oppisivat hoitamaan asiakkaiden asiat, vaikka toimintaympäristö olisi-kin osittain rajoitettu, tämä edellyttäisi tietotaitoon ja kokemukseen perustuvia epävirallisia toimintamalleja. Toimeentulotuki on keskeinen osa sosiaalihuoltoa (Näätänen & Ylikännö 2017)

3.4 Asiakaskokemus

Kela on strategiassaan määrittänyt tavoitteeksi erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti. Asiakaskokemus liittyy vuorovaikutussuhteeseen organisaation kanssa. Asiakkaalla on usein jonkinlainen ennakkokäsitys organisaatiosta ja ennakkokäsitys muuttaa muotoaan sitä mukaan, miten organisaation kohtaaminen vaikuttaa asiakkaan elämään. Tässä on hyvä ottaa huomioon, että asiakas kohtaa yleensä ensimmäiseksi asiakaspalvelutyöntekijän eli palveluneuvojan, joka auttaa häntä etuusasioiden selvittämisessä. Tämä kohtaaminen on merkittävä, koska sillä on vaikutusta asiakaskokemuksen sisältöön ja laatuun (Juuti 2015, 41).

Asiakkaan kannalta on tärkeää, että palvelut on mahdollista saada yhdeltä luukulta (Helander ym. 2013, 15). Asiakkaan tullessa asioimaan Kelan toimistoasiakaspalveluun, on palveluneuvojan pystyttävä tarjoamaan asiakkaan tilanteeseen sellainen ratkaisu, että hänen ei tarvitsisi palata saman asian takia enää uudelleen toimistolle. Palveluneuvojan on siis palvelumallin mukaisesti tuettava asiakkaan toimimista itsenäisesti. Asiakkaiden tarpeet voivat myös muuttua ajan kuluessa, jolloin syntyy uusi tarve Kelan etuuksille. Asiakkaat toivovat saavansa haluamansa palvelun nopeasti ja helposti, siksi on äärimmäisen tärkeää, että asiakkaan edellisellä käynnillä palveluneuvoja markkinoi Kelan muita asiointikanavia, esim. sähköinen asiointi (Helander ym. 2013, 19). Asiakkaat suhtautuvat sähköisen asiointipalvelun käyttämiseen varauksella, koska kokevat, että siihen ei voi luottaa tai kokevat sen jotenkin muuten hankalaksi. Mikäli palveluneuvoja saa motivoitua ja kannustettu asiakkaan asioimaan verkkopalvelun kautta, tämä edesauttaa ruuhkien vähentymistä toimistoissa sekä se on myös kustannustehokkaampaa Kelalle. Yksi verkkoasiointi kustantaa n. muutamia kymmeniä senttejä toisin kuin toimistoasiointi, jossa käynti palvelupisteessä maksaa n. 10 euroa (Kela 2018a). Tämän vuoksi palveluneuvojan on motivoitava asiakasta sähköisen asiointipalvelun käyttämiseen. Motivoinnissa on hyvä korostaa tästä asiointitavasta asiakkaalle koituvaa hyötyä, esim. liitteiden saapuminen Kelalle reaaliajassa, jos ne lähetetään verkkopalvelun kautta (Reintboth 2008, 20). Kelan sähköinen asiointijärjestelmä on ns. reaktiivinen verkkopalvelu, jossa asiakas voi laittaa asiansa vireille, seurata hakemuksen käsittelyä ja viestitellä palvelun tarjoajan kanssa (Pohjola, Kemppainen & Väyrynen 2016, 313). Näin ollen asiakas saa itselleen vaihtoehtoja, kuinka voi jatkossa asioida Kelan kanssa. Asiakaskokemuksen johtaminen alkaakin asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja palveluiden suunnittelemisesta, jotta ne täyttävät asiakkaiden tarpeet ja ovat täten helpokäyttöisiä (Juuti 2015, 49).

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii suurelta organisaatiolta paljon, kuten tiedonkulkua, yhteistyötä, innovatiivisuutta ja asenteita. Asiakaskeskeisen organisaation tulee korostaa asiakasrajapinnan merkitystä ja kiinnittää huomioita niihin kriteereihin, joita ovat asiakaspalvelutyötä suorittaville työntekijöille antaneet. Tarvittaessa näitä kriteerejä saatetaan joutua muuttamaan (Juuti 2015, 31). Ihanteellisen asiakaskokemuksen toteuttaminen ei tapahdu aina samalla tavalla,

koska jokainen asiakas on yksilö. Sen vuoksi toteutumisen tulisi olla joustavaa ja vaihtelevaa, asiakkaan tarpeista riippuen. Yleensä henkilöstöllä on runsaasti kokemuksia asiakkaan käyttäytymisestä, joita olisi hyvä käyttää lähteenä suunniteltaessa erinomaista asiakaskokemusta. Pelkästään sillä, että henkilöstö kuuntelee ja on valmis kuulemaan asiakkaita sekä vastaa heille joustavasti, määrittelee palvelun laadun erinomaiseksi (Juuti 2015, 43-44).

3.5 Palvelutarve ja organisaation toimintatavat

Asiakkaat ovat nykypäivänä todella tietoisia oikeuksistaan, he osaavat vaatia palvelulta enemmän ja odotukset ovat kasvamaan päin. Asiakkaat odottavat palvelun olevan syvällisempää ja laaja-alaisempaa asiakkaan tuntemiseen perustuvaa. Lisäksi asiakkaat odottavat, että heidät otetaan mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen (Helender, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29). Kela on ottanut asiakkaita mukaan kehittämisprosesseihin. Kela toteutti yhteistyössä kuntien kanssa asiakasraadin, jossa selvitettiin miten asiakkaat ovat kokeneet toimeentulotukisiirron. Asiakkaat nostivat esille kolme keskeistä kehittämiskohdetta, jotka ovat henkilökunnan lisääminen, päätökset perusteluineen pitää olla selkeät sekä hakuprosessia tulee joustavoittaa (Kela 2017e).

Palveluneuvojan on rakennettava vuorovaikutus jokaisen asiakkaan kanssa erikseen, koska jokainen asiakastapaus on erilainen. Etuuksien tarpeesta keskustellaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tässä tilanteessa ilmenee myös, jos asiakkaalla on tarvetta sosiaalihuollon palveluille. Palveluneuvoja voi keskustella asiakkaan kanssa sosiaalityön tarve- ilmoituksen tekemisestä sosiaalihuoltoon, mikäli ilmenee, että asiakkaalla olisi tarve/edellytykset hakeutua sosiaalihuollon palveluiden piiriin. On siis tärkeää kohdata asiakas yksilönä, eikä antaa hänen ongelmansa vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen, esim. alkoholiriippuvuuden takia syntyneet elämänhallinta ongelmat, ei keskitytä vaan ongelmaan vaan huomioidaan asiakas kokonaisuutena (Vilen, Leppämäki & Ekström 2002, 31).

Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden kartoittaminen on hyvä ottaa osaksi strategiaa ja täten osaamisalueiden kehittämistä varten (Helander ym. 2013, 47). Asiakaspalvelutyötä tekevillä on runsaasti tietoa ja kokemusta asiakkaiden käyttäytymisestä sekä tarpeista, siksi asiakaspalvelutyöntekijöillä on tärkeä rooli tiedon

välittämisessä organisaation johdolle. Asiakkaat eivät välttämättä edes itse tunnista kaikkia mahdollisuuksia, mitä organisaatiosta voitaisiin heille tarjota. Asiakaspalvelussa usein kuuleekin, että asiakas tulee siksi toimistolle keskustelemaan etuuksista, koska ”eihän näistä muuten tiedä” (Hiltunen 2015, 26). Palveluneuvoja siis toimii asiakkaan palvelutarpeen ennakkoinnissa edelläkävijänä, jonka pitää osata kertoa asiakkaalle etuuksista, mitä mihinkin elämäntilanteeseen yleensä haetaan. Tämän vuoksi organisaation tulisi entistä enemmän ottaa asiakaspalvelutyötä tekevät mukaan palvelumallien suunnitteluun, pitää ns. avointa dialogia, jotta palvelun laatu vastaa jatkossakin asiakkaiden tarpeita (Reintboth 2008, 32).

Asiakkaiden tarpeet, joihin he toimistoasiakaspalvelussa hakevat apua, ovat esimerkiksi etuusasioista tiedon saaminen (käsittelyprosessit, myöntöperusteet ym.), arviolaskelmien tekeminen etuuksista, hakemusten täyttöapu tai ylipääntänsä avun hakeminen vaikeassa elämäntilanteessa. Asiakas saattaa tulla asiakaspalvelupisteeseen ja oven sulkeuduttua, asiakas saattaa romahtaa ihan täysin. Mikä saa liian vähän arvoa palvelumallissa ja palveluprosessien määrittämisessä on yksi asiakkaan tarve, joka on kuulluksi tuleminen. Asiakkaalla saattaa olla elämäntilanne todella sekaisin ja palveluneuvoja saattaa olla hänelle ensimmäinen ja ainut kontakti, jolle pääsee asiansa purkamaan. Palveluneuvojan on otettava tilanne haltuun, koska palveluaikaakin mitataan ja palveluneuvojan odotetaan selviytyvän asiakaspalvelutilanteesta tietyssä ajassa. Tämä saattaa tuntua asiakkaalle pieneltä hetkeltä, mutta kuulluksi tuleminen tärkeys tässäkin pienessä ajassa merkitsee asiakkaalle tunnetta siitä, että edes joku ymmärtää tai haluaa ymmärtää hänen tilannettaan (Vilen ym. 2002, 46)

Vuorovaikutustaidot ovat palvelutilanteessa äärimmäisen suuressa merkityksessä. Ammatillinen vuorovaikutustaito perustuu tietoon ja oppimiseen. Se on vaikuttamista, tiedon hankkimista, asioiden viemistä eteenpäin, viestimistä eleillä, ilmeillä, sanoilla ja toiminnalla. Asiakas, joka todella herkässä mielentilassa, esimerkiksi sairauden tai muuten stressaavan elämäntilanteen takia, saattaa helposti tulkita pelkästään palveluneuvojan ilmeitä tai eleitä, miten hän reagoi mihinkin asiaan. Sanaton viestintä pätee myös ulkomaalaisiin asiakkaisiin, kun puhu-

taan vieraalla kielellä. Mikäli elekielessä ja puhekielessä on ristiriitaisuuksia, kulttuuritaustasta johtumatta ihminen uskoo enemmän sanattomaan viestintään (Nieminen 2014, 120). Palveluneuvojalla tulee olla kykyä tulkita tällaisia tilanteita, jotta ei tule asiakkaan kannalta väärinymmärretyksi ja ylipäättänsä väärinymmärryksien välttäminen voidaan tilanteen lukutaidolla ehkäistä. Ammatillinen vuorovaikutus toimii myös työntekijän aktiivisena ja ohjaava otteena (Vilen ym. 2002, 21). Toimeentulotuen myötä vuorovaikutuksellinen tukeminen on korostunut ja sitä tulisi korostaa Kelan palvelumallissa yhtenä palvelun laatukriteerinä.

Asiakkailta kuulee usein kiitosta palvelutilanteesta, kun palvelun luonne oli ”ihmiseltä ihmiselle”. Ihminen on hauraimmillaan, kun hän kokee jäävänsä asiansa kanssa yksin. Hän tarvitsee toista ihmistä ollakseen ihminen. Tässä tilanteessa on toivottavaa, että palveluneuvoja uskaltaa olla ihminen ihmiselle, eikä hänen tarvitse miettiä, mitä saa sanoa ja kenelle (Vilen ym. 2002, 43). Toimeentulotuki-asiakkailla saattaa esimerkiksi olla todella sekaisin oleva elämäntilanne, joka vaatii palveluneuvojan syvällistä perehtymistä asiakkaan tilanteeseen, lisäksi pitää muistaa, että palvelutilanteeseen voi liittyä myös sosiaalituen tarpeen arviointi. Tällaisessa tilanteessa palveluneuvojan vuorovaikutustaidot ovat suuressa merkityksessä, koska asiakkaan henkilökohtaisten asioiden käsitteleminen vaatii työntekijältä kykyä kuunnella asiakasta aidosti, inhimillisyyttä ja aitoa halua auttaa asiakasta. Jokaisella ihmisellä on siis tarve tulla arvostetuksi ja hyväksytyksi, jolloin palveluneuvojan on pystyttävä palvelutilanteessa nämä tarpeet täyttämään. Palvelutilanteessa, kuten aiemmin mainittiin, merkitsee ihmisen aitous. Mikäli ihminen kokee toisen aidoksi, tämän henkilön sanaan on helppo luottaa (Juuti 2015, 110).

Organisaation toimintatavat välittyvät asiakkaille yleensä asiakaspalvelun kautta. Organisaatio saattaa kohdistaa asiakaspalvelutyötä tekevään palveluneuvojaan odotuksia, jotka eivät taas kohtaa asiakkaan odotuksia palveluneuvojaa kohtaan. Puhutaan arvoriitidoista (Nurmi 2016,25). Palveluneuvoja saattaa palvelutilanteessa joutua ristiriitaiseen tilanteeseen, koska asiakkaan saattaa ärtyä palveluneuvojalle siitä, että hän noudattaa organisaation asettamia ohjeita. Eli taas or-

ganisaation kannalta, palveluneuvoja on toiminut ihan oikein. Joskus organisaation asettamilla toimintamalleilla voi siis olla kielteisiä vaikutteita asiakaspalvelulle (Juuti 2015, 50).

On äärimmäisen tärkeää, että asiakaspalvelutyönluonne ymmärretään myös organisaation ylimmällä taholla, eikä palveluneuvoja pidetä vain ja ainoastaan suorittavan työn tekijöinä. Palveluneuvojan työtehtävä on moniosaamista Kelan sekä yhteistyökumppaneiden palveluiden suhteen, on siis otettava huomioon ammattillisen osaamisen laaja-alaisuus ja sen merkitys organisaatiolle (Virtanen & Stenvall 2012, 60). Mikäli asiakaspalvelutyötä ruvetaan arvioimaan määrällisillä suoritusmittareilla, eli esimerkiksi keskitytään mittaamaan palvelutilanteeseen käytettyä palveluaikaa ja asiakas määriä mitä kukakin palveluneuvoja on palvellut, häviää työntekijöillä mahdollisuus tehdä asiakaspalvelua laadukkaasti (Juuti 2015, 81).

4 Tutkimusmenetelmä

Tässä kappaleessa avataan tutkimukseni tutkimusmenetelmää, aineiston keräämistä, sen analysointi menetelmää sekä muutamia viittauksia tutkimuskirjallisuuteen.

4.1 Survey-tutkimus

Tutkimusmenetelmää valittaessa on kiinnitettävä huomiota mm. siihen kuinka kohderyhmä on tavoitettavissa, ovatko he valmiita tekemään yhteistyötä (mikä hyöty heille) sekä fyysinen sijainti, tehdäänkö haastattelututkimus vai sähköpostitse? Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota, kuinka aineisto kerätään, miten vastaajat tavoitetaan, ketkä ovat vastaajat tähän tutkimukseen ja saadaanko vastausaste tarpeeksi suureksi? (William M.K. Trochim 2006).

Tässä tutkimuksessa kohderyhmä on tavoitettu Kelan oman kyselyjärjestelmän kautta sekä sähköpostitse. Kohderyhmää on pyritty motivoimaan vastaamaan kyselyyn saatekirjeellä, jossa kerrotaan tutkimuksesta ja sen tavoitteista. Tutkimusaineiston keräämistä ei voitu haastattelumetodilla toteuttaa, joten aineisto kerät-

tiin sähköisesti kyselylomakkeella. Vastausastetta oli pyritty saamaan mahdollisimman korkeaksi lähettämällä vastaajille muistutusviestejä sekä asettamalla kyselylle pitkän vastausajan.

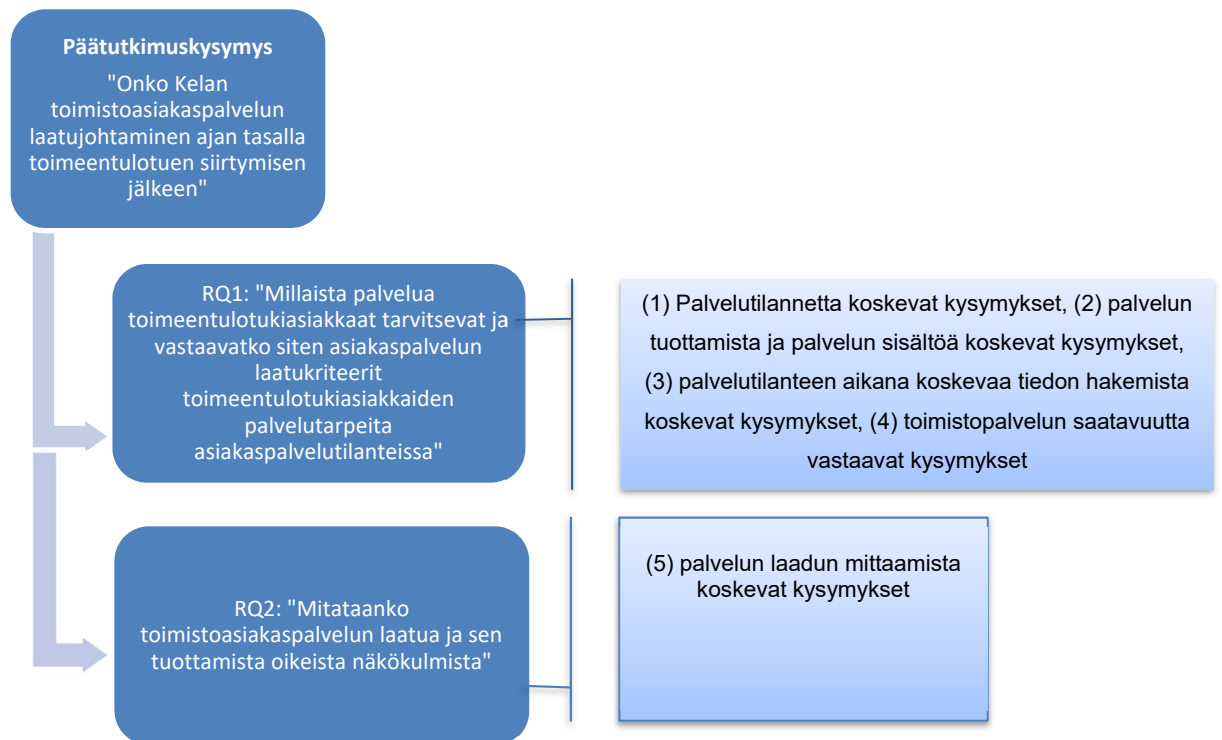
Edellä mainittujen lähtökohtien perusteella, tässä opinnäytetyössä päädyttiin Survey-tutkimusmenetelmään. Survey-tutkimus on yleinen yhteiskuntatieteellinen tutkimustyyppi (Colorado State University). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa käytännön tietoa toimistoasiakaspalvelun laatujohtamisesta kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksessa pureudutaan palvelun laatujohtamiseen, onko se toimeentulotuen siirtymisen jälkeen ajan tasalla, otetaanko mm. asiakkaiden laajempi palvelutarve huomioon laadun tarkkailussa. Survey-tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä pieneltä tai isolta kohderyhmältä kyselylomakkeella tai haastattelemalla, ja tässä tapauksessa se on sähköisellä kyselylomaketoteutuksella.

Tutkimusmenetelmän lähtökohta on määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa pyrittiin keräämään paljon lyhyessä ajassa, joten siksi laadullinen tutkimusmenetelmä ei tullut tässä tapauksessa kyseeseen (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20). Lisäksi olosuhteiden takia tutkijan oli toteutettava aineiston hankinta kyselylomakemuodossa sähköisesti, koska haastattelun tekeminen ei ole mahdollista aikarajoitteiden sekä fyysisen sijainnin vuoksi.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerätään sähköisesti, kohdeorganisaation oman sähköisen kyselyjärjestelmän kautta. Kyselylomakkeen sisältöä sekä ulkoasua suunniteltaessa on kiinnitetty huomiota seuraaviin tekijöihin: Millaisia kysymyksiä kysytään? Kysymysten rakenne, onko monivalintainen? Kysymysjärjestys? Kysymysten pituus? (William M.K. Trochim 2006). Kyselylomakkeessa kysymykset on esitetty väittäminä, joihin vastaaja vastaa käyttäen Likert-asteikkoa. Väittämät on pyritty muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja ytimekkäiksi. Jokaisen kysymysohjeen loppuun on jätetty avoin kysymys, joka koskee aiemmin esitettyjen kysymyksiä aihepiiriä. Kysymysohjeet on järjestetty niin, että jokainen osio käsittää tiettyyn aiheeseen liittyvät kysymykset. Kysymysohjeet on jaettu viiteen eri moduuliin, jotka ovat: (1) Palvelutilannetta koskevat kysymykset, (2) palvelun tuottamista ja palvelun sisältöä koskevat kysymykset, (3) palvelutilanteen aikana koskevaa tiedon

hakemista koskevat kysymykset, (4) toimistopalvelun saatavuutta vastaavat kysymykset sekä (5) palvelun laadun mittaamista koskevat kysymykset. Kysymyksiä on kyselylomakkeessa yhteensä 32 kappaletta. Seuraava kuvio havainnollistaa, kuinka kyselylomake on suunniteltu vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 4. Aineiston kerääminen kyselylomakkeella

Aineisto on kerätty eteläisen ja pääkaupunkiseudun asiakaspalvelutyöntekijöiltä. Aineiston keruu on suoritettu joulukuussa 2017. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin Kelan asiakaspalvelutyöntekijöille, heidän omaan sähköpostiin. Kyselyjärjestelmä lähetti työntekijöille automaattisesti muistutusviestin kyselystä. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 henkilöä 273 henkilöstä. Vastausprosentiksi tuli 11%. Kyselylomakkeen toteutus ja aineiston kerääminen on toteutettu yhteistyössä Kelan tutkimusryhmän kanssa.

4.3 Aineiston analysointi

Survey-tutkimuksessa voidaan kerätä aineistoa määrällisesti ja analysoida aineisto laadullisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Kvalitatiivinen analysointimenetelmä sopii silloin, kun halutaan kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa asiaa sekä tulokset käsitellä luokittamalla ja kuvailemalla (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 57). Analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa on tavoitteena muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja näin olleen yhdistää tulokset laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysi tehdään tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti, jossa analysointi sekä luokittelu perustetaan itse aineistoon, ei teoreettiseen viitekehykseen (Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä tutkimuksessa sisältöanalyysi on toteutettu kolmessa eri vaiheessa, jotka ovat redusointi, klusterointi sekä abstrahointi. Kyselylomakkeen kysymykset oli jaettu koskemaan viittä eri aihealuetta. Avointen kysymysten vastausten analysointi on aloitettu vastausten redusoimisella, eli vastausten pelkistämällä. Seuraava vaihe oli pelkistettyjen vastausten läpi käyminen eli klusterointi. Tässä vaiheessa havainnollistettiin aineiston samankaltaisuuksia ja niistä ryhmiteltiin oman ryhmät. Analyysin lopussa on suoritettu materiaalin abstrahointi, jossa poimitaan oleellinen tieto ja muodostetaan luokituksista teoreettinen kokonaisuus (Kananen 2014, 112). Seuraavassa kuviossa esitetään avointen kysymysten vastausten analyysimenetelmää.

| Aihealue | Kysymys | Vastaus | Pelkistus | Alaluokka |
|---|--|--|--|--|
| Palvelutilan- netta koskevat kysymykset | Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi palvelutilanteiden keston ja haasteellisuuden toimeentulotukiasiakaita palveltaessa? | <i>"Asiakkaiden hyvin-kin erilaiset elämäntilanteet ja haasteet siinä, kuinka tilanteita voidaan läpikäydä tehokkaasti Kelan näkökulmasta."</i> | Asiakkaiden erilaisten elämäntilanteiden läpikäyminen tehokkaasti | Elämäntilanteen haasteellisuus |
| | Millaisissa tilanteissa olet joutunut toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti? | <i>"Tilanteessa jossa asiakkaan tilanne ei ole edennyt ja asiakkaan yhteydenotopyyntöihin ei ole vastattu."</i> | Etenemätön tilanne, yhteydenottoihin ei vastattu | Asiakkaan asia ei ole edennyt |
| Palvelun tuottamista ja palvelun sisältöä koskevat kysymykset | Millaisia palveluodotuksia ja vaatimuksia asiakkaat usein kohdistavat Kelan asiakaspalveluun? | <i>"Asiakaspalvelussa työskenteleviltä odotetaan saman tasoista etuusosaamista kuin etuuden käsittelijöiltä. Asia halutaan hoitaa loppuun saakka välittömästi asiakaspalvelussa, vaikka siihen ei olisi mahdollisuutta."</i> | Sama taso etuusosaamisessa kuin käsittelijöillä Asian hoitaminen loppuun asiakaspalvelussa, vaikka ei mahdollista | Palveluneuvojalla sama osaaminen kuin käsittelijällä Asian ratkaiseminen välittömästi asiakaspalvelussa |
| | Millaisia apuvälineitä kaipaisit asiakaspalveluun, että sinun olisi helpompi markkinoida Kelan muita palvelukanavia asiakkaalle? | <i>"Lisää asiakaspäätteitä aulatilaan."</i> | Asiakaspäätteiden lisääminen | Asiakaspäätteiden lisääminen |

Kuvio 5. Esimerkki aineiston analysoinnista

Kuten edellä mainittu kuvio havainnollistaa, kyselylomakkeen avoimet vastaukset on taulukoitu aihealueittain, kyselylomakkeen mukaisesti. Vastaukset on ensin kirjoitettu pelkistettyyn muotoon ja pelkistetyistä muodoista muodostetaan vastauksen alaluokat. Tämän jälkeen vastaukset on käyty alaluokittain läpi ja ne on

ryhmitelty uuteen järjestykseen alaluokkien mukaisesti, kuten seuraava kuvio 6 osoittaa.

| Millaisissa tilanteissa olet joutunut toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti? | |
|--|--|
| Pelkistys | Alaluokka |
| Ei ole olemassa yhtenäistä linjaa. Ohjeet muuttuvat. | - Kun yhtenäinen toimintamalli epäselvä |
| Ei ole selvää ohjeistusta, tilanteen ensikertalaisuus | - Kun yhtenäinen toimintamalli epäselvä |
| Soittamalla asiakkaan puolesta laskuttajille. Epäselvät ohjeistukset. | - Kun yhtenäinen toimintamalli epäselvä - Laskuttajille soittaminen |
| Tilanteet joihin puuttuu selkeä ohjeistus | - Kun yhtenäinen toimintamalli epäselvä |
| Kiireellinen vuokravakuus ja sosiaalityön tarve selkää | - Tilanteen kiireellisyys |
| Akuutit tilanteet, hakemusten siirtäminen kiire-joon "perusteitta". | - Tilanteen kiireellisyys - Yhteydenottaminen suoraan käsittelijään |

Kuvio 6. Alaluokkien ryhmittely

Kyselylomake sisälsi myös paljon väittämäkysymyksiä, jossa käytettiin Likert-vastausasteikkoa. Numeraaliset vastaukset on analysoitu SPSS-ohjelman avulla. Kyselyssä suurin osa kysymyksistä on Likert-asteikolla toteutettu, joten näitä tuloksia tulkitaan graafisia taulukoita käyttäen, joiden avulla muodostetaan tulkinnat työntekijöiden vastauksista. Väittämäkysymyksissä on tarkoitus tarkastella vastauksien jakaumia Likert-asteikolla. Vastauksien jakaumaa analysointiin prosentuaalisesti käyttäen frekvenssijakaumaa. Frekvenssijakaumat ilmoittavat tulosten tulkitsijalle neljä eli prosenttilukua, jotka ovat vastaajien lukumäärä (Frequency), tutkimukseen osallistuneiden lukumäärä (Percent), prosentuaalinen perusarvo ko. kysymykseen vastanneista (Valid Percent) sekä edellä mainitun perusarvojen kertymä (Cum Percent). Näiden menetelmien avulla on tarkoitus kuvailla muuttujia taulukoin sekä kuvioin (Heikkilä 2008, 147). Tulokset tulkittiin käyttäen frekvenssijakaumataulukkoa sekä visuaalista havainnollistamista varten tulokset tulkittiin pylväskaavioilla.

5 Analyysi

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimustulokset. Kyselylomakkeen vastaukset on analysoitu aihealueittain niin, että strukturoidut sekä avoimet kysymykset on vastauksineen analysoitu samassa kappaleessa. Vastausprosentin jäädessä alhaiseksi, tulosten analysoinnissa on painotettu avoimien vastauksien laadullista näkökulmaa, jota on tuettu strukturoitujen kysymysten vastauksilla.

5.1 Palvelutilanne

Tutkimuksessa haluttiin selvittää syvällisempää tietoa palvelutilanteiden sisällöstä. Tässä oltiin erityisesti kiinnostuneita siitä, minkälaisen tekijöiden koettiin vaikuttavan palvelutilanteiden kestoon sekä haasteellisuuteen toimeentulotukiasiakkaita palveltaessa. Vastaajista 84,4% oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että kokevat asiakaspalvelutilanteet toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla haastavina. Vastaajista 71,9 % oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla elämäntilanteen kartoittaminen on haastavampaa ja monimutkaisempaa. Toimeentulotuen ollessa viimesijaisin etuus, palveluneuvojan on ohjattava toimeentulotukiasiakasta hakemaan itselleen häntä koskevat, ensisijaiset etuudet. Vastaajista 78,1 % oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että toimeentulotukiasiakkaiden etuusoikeuksien selvittely ja edullisuusvertailujen tekeminen etuuksien välillä tekee palvelutilanteesta pitkäkestoisen ja lisää sen haasteellisuutta.

Vastauksista nousi esille viisi selkeää kategoriaa, joiden koettiin vaikuttavan asiakaspalvelutilanteiden kestoon sekä haasteellisuuteen. Nämä kategoriat olivat asiakkaan terveydentilaan liittyvät ongelmat kuten päihde- ja mielenterveysongelmat, elämänhallintaongelmat (esim.kyky hoitaa omia asioita), ymmärtämisen kyky, kielitaidon puute sekä toimeentulotukipäätösten selkeys. Lisäksi vastaajat nostivat esille asiakkaiden vanhat asiointitottumukset, kun perustoimeentulotuki haettiin vielä sosiaalivirastosta.

”Toimeentulotukiperheen koko ja kokoonpano (aikuisia,lapsia...), perheenjäsenten terveydentila, asiakkaan kyky hoitaa asioitaan, päihhteet.”

”Kielitaidon puutteet. Tottumus asioiden toisenlaiseen hoitoon aikaisemmin sosiaalivirastossa”

Elämänhallintaan liittyvien ongelmien vuoksi etuusasioita ei olla hoidettu tai ei olla ymmärretty hoitaa riittävän ajoissa kuntoon, jolloin tilanne kärjistyy yleensä siinä vaiheessa, kun pakolliset menot yllättävät. Vastaajista 100 % oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat huomattavasti enemmän tukea etuusasioiden hoitamisessa, kuten päätöksien tulkitseminen, korvauksien hakeminen laskuista, toimeentulotukimaksujen selvittämisessä tai hakemusten täytössä. Vastaajista 40,6% oli osittain samaa mieltä ja 40,6 % osittain eri mieltä siitä, että palvelukäytännöt sekä työmallit asiakaspalvelussa vastaavat toimeentulotukiasiakkaiden tarpeita.

Palvelutilanteen yhteenveto sekä täsmällisten jatkotoimintaohjeiden antaminen toimeentulotukiasiakkaalle oman itsenäisen asioinnin tukemiseksi koettiin haasteelliseksi, tilanteen monimutkaisuuden vuoksi. Vastaajista 75 % oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä tämän väittämän kanssa.

”Asiakkaan elämäntilanne voi olla hyvin vaikea ja monimutkainen ja sellainen, että sitä ei 15 minuutissa Kelan tiskissä selvitettävä. Jos asiakas on joutunut asioimaan sossussa ja Kelassa vuoronperään useamman kerran ja asiat ei ole hoitunut kuntoon, niin silloin asiakkaan kärsivällisyys on usein loppu ja käyttäytyminen sen mukaista. Asioinnin haasteellisuuteen vaikuttaa tietysti myös jos asiakas on päihtynyt. Kriisiytynyt elämäntilanne vaikeuttaa myös palvelutilannetta eli jos asiakas on kovin epätoivoinen tai vihainen tai turhautunut. Tällaisissa tilanteissa myös asiakas ei välttämättä jaksa ja kykene kuuntelemaan pitkää neuvontaa ja ohjeistusta”

”asiakkaan kyky ja terveydentila: pystyykö täyttämään hakemuksen ja antamaan riittävästi tietoa sekä saako hankittua tarvittavat liitteet”

Palvelutilanteiden kesto ja haasteellisuuteen koettiin vaikuttavan toimeentulotukipäätösten selvittely. Päätöksien koetaan olevan liian pitkiä ja epäselkeitä. Edellisen päätöksen voimassaolon päättymisen jälkeen asiakkaan on täytettävä jatkohakemus ja toimitettava Kelan pyytämät liitteet jatkohakemuksen käsittelyä

varten. Nämä tarvittavat liitetiedot ilmenevät edellisestä perustoimeentulotukipäätöksestä. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että pitkien päätöksien takia asiakkaalta saattaa jäädä tärkeää tietoa huomaamatta. Näitä tietoja voivat olla mm. lisäselvitysten pyytäminen seuraavan jatkohakemuksen liitteeksi. Hakemuksen lakisääteinen käsittelyaika on 7 arkipäivää, kun hakemuksen lisäksi Kelalla on kaikki tarvittavat liitteet (Kela). Mikäli asiakas ei ole toimittanut pyydettyjä liitteitä, hakemuksen käsittely viivästyy.

”Päätösten tekstit ovat myös aivan liian pitkiä ja sieltä jää asiakkailla huomaamatta tärkeää tietoa”

Vastauksista kävi myös ilmi, että Kela-siirron jälkeen Kelan ja sosiaalitoimiston välistä eroa on ollut joissain tapauksissa vaikea ymmärtää, mitä toimeentulotuen menot kuuluvat Kelalle ja mihin voi hakea korvausta kunnan sosiaalivirastosta. Vastaaajista 78,2% koki olevansa täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä siitä, että täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen myöntämiskriteerit ovat selkeät ja asiakasta on helppo ohjeistaa hakeutumaan kunnan toimeentulotukipalveluiden piiriin. Tutkimukseen vastaaajista 71,9 % oli täysin samaa mieltä, että ”yhden luukun periaate” ei toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla toteudu, koska yleensä heidän palvelutarve edellyttää täydentävän tai ehkäisevän toimeentulotuen hakemista kunnasta.

Asiakkaan mielialaan, kuten turhautumisen tunteeseen saattaa vaikuttaa pompotelluksi tulemisen tunne, kun asiat eivät ole sujuneet kerralla kuntoon ja asiakas joutuu asioimaan saman asian takia useasti virastossa. Kyselyyn vastanneista 50,0 % oli täysin samaa mieltä siitä, että palvelutilanteissa asiakkaiden aggressiivisen käytös on lisääntynyt toimeentulotukisiirron myötä.

”Kelaan on siirtynyt vain perustoimeentulotuki ja täydentävä//harkinnanvarainen kuuluvat edelleen kuntaan. Haasteellisuuteen vaikuttaa myös että asiakkaan on haettava ensin Kelasta perustoimeentulotuki silti vaikka siihen ei täältä olisi oikeutta ja vasta sitten kunta voi myöntää mahdollisesti täydentävän/harkinnanvaraisen toimeentulotuen.”

Yksi merkittävimmistä palvelutilanteen kestoon ja haastavuuteen vaikuttavista tekijöistä oli asiakkaan kielitaidottomuus.

”Päätöksiä voi olla vaikea selventää, mikäli asiakas ei ymmärrä kieltä. Samasta syystä voi joskus jäädä toimittamatta esimerkiksi puuttuvia liitteitä, kun ei ole tiennyt, mitä on pyydetty”

”Kielitaidon puutteet”

Kielitaidottomuus vaikuttaa monella tasolla asiakkaan asiointiin. Mikäli asiakkaan asiaa ei saa kielimuurin takia selvitettyä, varataan asiakkaalle ajanvarausaika, jossa tulkki on läsnä. Ajanvarausaikoja on ollut vaihtelevasti tarjolla asiakkaille. Tämä ei siis palvele niitä asiakkaita, jotka ovat kiireellisen avun tarpeessa.

Asiakaspalvelutilanteiden moninaisuuden vuoksi jokaiseen tilanteeseen ei löydy sopivaa toimintamallia, eli ohjeistusta, jolla hoidetaan asiakkaan asiaa eteenpäin oikealla tavalla. Epävirallisilla toimintamalleilla tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka eivät ole osana Kelan virallista toimintamalliohjeistusta. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että yhtenäisen ratkaisulinjan puuttuminen sekä epäselvät ohjeistukset ajavat asiakaspalvelutyöntekijät toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti. Vastaajista 65,6 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että palvelutilanteissa saattaa joutua toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaan. Tällaisia tilanteisiin koettiin vaikuttavan asiakkaan tilanteen etenemättömyys, asiakkaan pompottelu, kiireelliset toimeentulotukiasiat ja asiakkaan kielitaidottomuus.

”Soittamaan esimerkiksi sähkölaitokselle, sähköt poikki ja lasku maksetaan tänään. Asiakkaalla ei puhelinta tai puheaikaa. Ei ole selvää linjausta siitä, mitä saa tehdä.”

Vastauksissa kävi toistuvasti ilmi, kuinka yhtenäisen ratkaisulinjan puuttumisen sekä epäselvien ohjeistuksien takia palveluneuvojat joutuvat toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti. Palveluneuvoja kohtaa työssään useita eri asiakastapauksia päivässä, joissa jokainen tapaus on aina erilainen, onhan jokainen asiakas yksilö. Asiakkaan sosiaalityön tarpeen arvioiminen on välillä välttämätöntä. Vastaajista 37,5% oli osittain eri mieltä siitä, että palveluneuvojalla on käytävissä tarvittavat ohjeistukset toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarpeen arviointiin, 15,6 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 50,0 % oli osittain eri mieltä siitä, että palveluneuvojalla on riittävät valmiudet arvioida toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarve. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, miten

palveluneuvojan päätöksentekokykyä voitaisiin tukea tai rohkaista tilanteissa, joissa pitää arvioida sosiaalityöntarve ja tehdä mahdollisesti sosiaalityön tarveilmoitus sosiaaliviranomaisille. Vastauksista nousi esille viisi selkeää kategoriaa, joita olivat lisäkoulutus, yhteistyön lisääminen sosiaaliviraston kanssa, tilanteiden läpikäyminen, rohkaiseminen luottamaan omaan arviointikykyyn sekä selkeä ohjeistus näihin tilanteisiin.

”Kouluttamalla tähän aiheeseen enemmän. Tarvitaan koulutusta ja tietoa ja rohkaisua, joiden avulla palveluneujana kokee olevansa riittävän vahva tekemään päätöstä sosiaalityön tarpeesta. Myös sosiaaliviraston kanssa tehty läheinen yhteistyö auttaisi palveluneuvojaa näkemään tilanteet paremmin, joissa asiakkaat höytyisivät heidän palveluistaan.”

Kaikilla asiakaspalvelutyöntekijöillä ei ole sosiaalialan koulutusta, eikä sitä vaadita, koska sosiaalityön tekeminen säilyy edelleen kunnilla. Vastauksista voimme kuitenkin todeta, että palveluneuvojien työnkuvan takia olisi hyvä saada lisäkoulutusta asiakkaan sosiaalityön tarpeen arvioimiseen. Vastauksissa esitettiin ehdotuksena, että koulutuksen järjestäjänä voisi olla sosiaalitoimiston edustaja. Toimeentulotuki on viimesijaisin etuus ja asiakkaalla sekä hänen perheellä saattaa olla todella kriisiytynyt elämäntilanne. Nämä ovat tapauksia jolloin palveluneuvoja todennäköisesti pohtii sosiaalityön tarveilmoituksen tekemistä sosiaalivirastoon. Vastaavien tilanteiden läpikäyminen oman työyhteisön kanssa nostettiin tärkeäksi päätöksentekoa tukevaksi/rohkaisevaksi tekijäksi. Yhteistyön lisääminen sosiaalitoimiston kanssa oli suurimpia päätöksentekokykyä rohkaisevia/tukevia tekijöitä. Tähän lukeutui palautteiden saaminen tehdyistä sosiaalityön tarpeen ilmoituksista, ovatko ne olleet asianmukaisia vai ei, enemmän tietoa heidän työstään, jotta asiakasta olisi helpompi ohjata heidän palveluiden piiriin sekä yhteisten palaverien pitäminen.

5.2 Palvelun sisältö ja sen tuottaminen

Palveluneuvoja toimii palvelun tuottajana asiakkaalle, jonka vuoksi haluttiin syventyä palvelun tuottamiseen sekä sen sisältöön liittyviin seikkoihin. Saatavan palvelun sisältöön ja sen tuottamiseen vaikuttaa usein asiakkaan kohdistamat

palveluodotukset sekä vaatimukset. Vastaajista moni koki asiakkaiden oletettavan palveluneuvojan täyttävän hakemukset heidän puolestaan ja tekemällä hakemuksesta päätöksen asiakaspalvelutilanteessa. Asioiden oletetaan ratkeavan asiakaspalvelussa heti. Tämä vaikuttaa asiakkaan omaan aktiivisuuteen hoitaa omaa asiaansa ajoissa, jos oletetaan, että etuusasia ratkeaa välittömässä asiakaspalvelussa. Vastauksista ilmeni, että asiakkailla on monesti virheolettamia toimeentulotuen kiireellisen käsittelyn suhteen.

”Asiakkaat odottavat, että päätökset/muutokset voidaan tehdä nyt heti paikalla, kun saapuvat tiskiinkin. He myös monesti uskovat, että palveluneuvoja tietää jokaisesta etuudesta kaiken.”

”Itsenäiseen tekemiseen kannustaminen voi toisinaan johtaa jopa sanaharkkaan tai palveluneuvojan mollaamiseen.”

Lisäksi koetaan, että palveluneuvojalla tulee olla samanlainen etuusosaaminen kuin ratkaisutyötätekevillä, sekä laajaa osaamista kela-asioiden ulkopuolelta. Asiakaspalvelutilanteissa välittyy myös muiden ongelmien käsitteleminen, koska toimeentulotukisiirron jälkeen sosiaalityön mielletään siirtyneen Kelalle.

Asiakaspalvelussa on ensisijaisen tärkeää saada asiakas ohjattua hänelle sopivaan palvelukanavaan, kuten verkkoasiointi. Vastaajista 81,3 % oli joko osittain tai täysin samaa mieltä, että asiakaspalvelussa on helppo markkinoida ja motivoita asiakkaita käyttämään Kelan muita asiointikanavia, kuten verkkoasiointia. Verkkoasiointia markkinoidaan asiakkaille entistä tehokkaammin, jotta potentiaaliset verkossa asioijat saataisiin asioimaan jatkossa verkossa. Vastaajista moni nosti esille asiakkaidenpäätteiden lisäämisen Kelan tiloihin, jotta asiakkaille olisi helpompi markkinoida Kelan muita palvelukanavia. Tähän samaan kategoriaan kuului laitteiden ja yhteyksien toimivuus myöskin. Vastaajat toivoivat selkeämpiä esitteitä ja ohjeita asiointipalvelun sekä ajanvarauspalvelun käyttöön.

”Asiointipalvelua varten selkeät käyttöohjeet, joita voisi jakaa asiakkaille. Puhelin- ja ajanvarauspalvelusta jonkinlainen jaettava esite.”

”Useampi asiakas tietokone joka toimistossa auttaa esimerkiksi verkkoasioinnin markkinoinnissa, kun pystyy ensimmäisellä kerralla itse olla opastamassa.”

Muiden palvelukanavien markkinointia koettiin vaikuttavan suuret asiakasmäärät, joista osalla ei ole verkkopankkitunnuksia. Toimisto- sekä puhelinajanvarausten tarjoaminen menettävää merkityksensä mennessä, jos ajat menevät pidemmän ajan päähän ja asiakkaan asialla on kiire.

5.3 Tiedon hakeminen palvelutilanteessa

Palvelun tuottamista koskevat tiedonhakuvälineet ovat palveluneuvojalla käytössä koko palvelutilanteen aikana. Palvelutilanteessa tiedon hakua koetaan haittaavan liian pitkät ja sekavat ohjeistukset, jotka sijaitsevat Kelan ns. ”intranetissä”. Intranetin hakusanatoiminnon toimimattomuus nousi toistuvasti esille sekä se, että tieto joudutaan etsimään monen mutkan takaa. Nämä eivät palvele nopeutta asiakaspalvelutilanteessa.

”sivustojen sisältö monimutkainen, tietoja löytyy niin monen mutkan takaa että aikaa kuluu paljon pelkkään etsimiseen eikä asiakkaan varsinaiseen palvelemiseen”

Vastaajista oli 65,5 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että tiedon hakeminen sähköisistä järjestelmistä on helppoa tai vaivatonta. Avoimien vastauksien perusteella tiedon hakeminen Kelan omasta ”intranetistä” koettiin hankalaksi. Intranetin sijaan vastaajat käyttivät mieluummin kela.fi-sivua tiedon hakemiseen. Vastauksissa Kelan oma sähköinen tiedonhakujärjestelmä on korvattu sanalla ”intranetti”.

”Paljon mieluummin opastan asiakasta kela.fi sivujen ohjeiden kanssa, kuin intranetistä.”

”liikaa turhaa tietoa ja usein tietoa ei intranetistä löydy (usein löytyy tieto kelan verkkosivuilta nopeammin ja helpommin).”

Vastaajista 84,4 prosenttia vastasi etsivänsä numeerista tietoa tiedonhakuväleistä. Väittämässä tätä numeerista tietoa oltiin kuvailtu esimerkkeinä kategori-

oissa: omavastuukatot, päivärahat, omavastuuajat, käsittelyajat yms. Muita tietoja, joita vastaajat etsivät oli etuustiedot ja muiden yhteistyökumppaneiden yhteystiedot. Vastaajista 9,4 % oli täysin samaa mieltä, että muiden viranomaispalveluiden yhteystiedot ovat helposti saatavilla asiakaspalvelupisteessä (esim. reitiohjeet, osoitteet, puhelinnumerot yms). Muut vastaukset jakautuivat seuraavasti: osittain samaa mieltä 31,3%, ei samaa eikä eri mieltä 12,5 %, osittain eri mieltä 11% sekä täysin eri mieltä 9,4 %.

5.4 Palvelun saatavuus

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, miten vastaajat kokevat toimistoasiakaspalvelun saatavuuden vuoronumeroasioinnin sekä ajanvarauspalveluiden näkökulmasta. Toimeentulotukiasiakkailla tuen tarve saattaa joissain tapauksissa olla äärimmäisen kiireellinen, jos on esimerkiksi tilanne, että lääkkeet ovat loppu. Haluttiin tietää, onko vastaajien mielestä normaali vuoronumerolla asiointi asianmukainen palvelukanava kiireellisille toimeentulotukiasiakkailla (jonotusaika voi olla 1,5-2 tuntia). Vastaukset jakautuivat seuraavasti: täysin samaa mieltä 12,5 %, osittain samaa mieltä 21,9%, ei samaa eikä eri mieltä 15,6%, osittain eri mieltä 34,4% sekä täysin eri mieltä 12,5%. Kiireelliset toimeentulotukiasiat ovat kestoltaan huomattavasti pidempiä, kuin muut tavalliset palvelutilanteet. Tämä johtuu siitä, että kaikki mahdolliset hakemukset sekä niiden liitteenä olevat asiakirjat on dokumentoitava järjestelmään välittömästi palvelutilanteen aikana. Tilanteeseen kuuluu myös muuta etuusasioiden sekä asiakkaan elämäntilanteen selvittelyä. Seuraavassa väittämässä esitettiin, että kiireellisille toimeentulotukiasiakkailla tulisi kehittää oma palvelukanava, johon heidän palveluohjeuksen jälkeen ohjataan. Näin olen nämä eivät ruuhkauttaisi asiakaspalvelua yleensä. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: täysin samaa mieltä 18,8 %, osittain samaa mieltä 43,8 %, ei samaa eikä eri mieltä 6,3 %, osittain eri mieltä 15,6 % sekä täysin eri mieltä 15,6 %. Vastausjakauman kirjo selittyy avoimista vastauksista, jossa kysyttiin, että olisiko jokin muu keino palvella kiireelliset toimeentulotukiasiakkaat, jotta huomattavalta asiakaspalvelun ruuhkautumiselta vältyttäisiin.

”Emme voi segmentoida asiakkaita joten aika haastava tilanne siinänsä. Arvio kiireellisyydestä tehdään kuitenkin vasta tiskissä joten

siihen tuskin on muuta keinoa kuin jonottaa vuoronumerolla. Ja oikeasti kiireellisiä on kuitenkin aika vähän mielestäni.”

Osa vastaajista oli sieltä mieltä, että kiireellisille toimeentulotukiasiakkaille tulisi tehdä oma palvelulinja, jossa hoidettaisiin vain kiireellisiä tapauksia. Toiset näkivät oman kiire-linjan muodostamisen uhkana, koska tämä saattaa opettaa asiakkaita siihen, että asioita ruvetaan hoitamaan myöhässä eikä tarpeeksi ajoissa. Lisäksi vastaajat nostivat esille henkilökunnan sekä ajanvarausaikojen lisäämisen. Ajanvarausaikoja olisi hyvä saada tarjottua samalle päivälle, joihin kiireelliset toimeentulotuen hakijat voitaisiin ohjata. Ajanvarauspalveluiden saatavuudesta vastaajista 71,9 % oli sieltä mieltä, että ajanvarauspalvelut ovat helposti saatavilla.

”Vaihtelee toimistoittain. Pk-seudulla pystyy ohjaamaan toiseen toimistoon ajanvarauksella. On myös asiakkaasta kiinni miten ajanvaraukselle pääsee.”

”Ajanvaraus toimii jos ajan saa n. viikon sisään, ei niin että 2-3 viikon päähän.”

Ajanvarausaikojen saaminen vaihtelee toimistoittain. Vastaajien mielestä ajanvarauksia on kohtuullisesti saatavilla, mutta niiden saatavuutta tulisi edelleen tehostaa. Pääkaupunkiseudulla pystyy asiakkaan ohjaamaan toiseen toimistoon ajanvarauksella, koska etäisyydet toimistojen välillä eivät ole niin suuret. Muutoin toimistoajanvarausten koettiin menevän pitkän ajan päähän ja sen vuoksi koettiin, että ajanvarauspalvelun tehostaminen auttaisi tarjoamaan aikoja nopeammalla aikataululla asiakkaille.

5.5 Palvelun laadun mittaaminen

Jotta palvelua pystyttäisiin kehittämään laadullisesti, sitä on pystyttävä mittaamaan oikealla tavalla. Palvelun laatua voidaan tarkkailla mm. havainnoimalla palveluneuvojaa. Vastaajista 53,1% oli sitä mieltä, että havainnointi on realistinen ja totuudenmukainen työkalu mittaamaan palvelun laatua. Vastaajista 31,3% oli osittain eri mieltä saman väittämän kanssa. Asiakaspalvelun yksi laadun mittari on ollut Mystery-asiakaskäynnit. Vastaajista suurin osa, 31,3%, ei ollut samaa

eikä eri mieltä siitä, että mystery-asiakaskäynnit ovat realistinen ja totuudenmukainen tapa mitata palvelun laatua. Avoimien vastausten perusteella vastaajat kokivat havainnoinnin olevan riittävä hyvä tapa asiakaspalvelun laadun mittaamiseen. Siitä kuitenkin annettiin kritiikkiä, että havainnointi on palveluneuvojalle epätavallinen tilanne ja näin ollen havainnoitu palvelutilanne ei mene samalla tavalla kuin ilman havainnoijaa. Vastauksista nousi myös kysymyksiä, että ei ole tietoa miten laatua on mitattu ja millaisia tuloksia siitä on saatu.

”Havainnoiteja tulisi ehkä olla useammin. Laatua ei olla mielestäni mitattu mitenkään tai siitä ei ole tullut meille ainakaan mitään tietoa, miten sitä mitataan ja millaisia tuloksia siitä on saatu?”

Vastaajien mielestä laadun mittaamisessa tulisi keskittyä enemmän laadullisiin tekijöihin kuin määrällisiin. Kun kysyttiin, miten palvelun laatua pitäisi vastaajien mielestä mitata, nousi esiin asiakaspalautteet ja asiakaskyselyt laadun mittaajina. Lisäksi muiksi laadun mittareiksi nostettiin havainnointien lisääminen, mystery-asiakaskäynnit sekä konkreettiset onnistumiset. Konkreettisina onnistumisina tarkoitettiin asiakkaan yhteydenoton kytkeminen neuvontaan ja siihen johtaneeseen ratkaisuun.

Vastaajien mielestä tekijät, joihin tulisi kiinnittää huomiota seuraavaa palvelumallikriteeristöä laadittaessa olivat palvelun laatu, palvelutilanteiden erilaisuudet, inhimillisyys sekä vuorovaikutustaidot, palvelun kesto sekä turvallisuus. Palvelun laatua määrittivät asiakkaan kuunteleminen, vuorovaikutus ja inhimillisyys, asiakkaan oma kokemus palvelutilanteesta, kohtaamisen tärkeys sekä asiakkaan kokonaistilanteen hahmottaminen.

”Vuorovaikutus ja inhimillisyys, työ on sosiaalityötä.”

*”Asiakkaan omakokemus siitä kuinka hänen tilanteessaan toimittiin”
”kokonaisuudessaan.”*

”Kohtaamisen tärkeys ja asiakkaan kokonaistilanteen hahmottaminen.”

Palvelumallin kriteeristöissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös palvelutilanteiden erilaisuuteen. Jokainen tilanne vie aikaa ja palveluaikatavoitteet tulisi

määrittää sen mukaisesti. Asiakkailta ei ole samanlaisia lähtötilanteita hoitaa omia asioitaan, asiakaskunta on moninainen, jotkut kykenevät itsenäiseen kun taas toiset eivät. Ulkomaalaisten asiakkaiden määrän kasvuun tulisi myös kiinnittää huomiota.

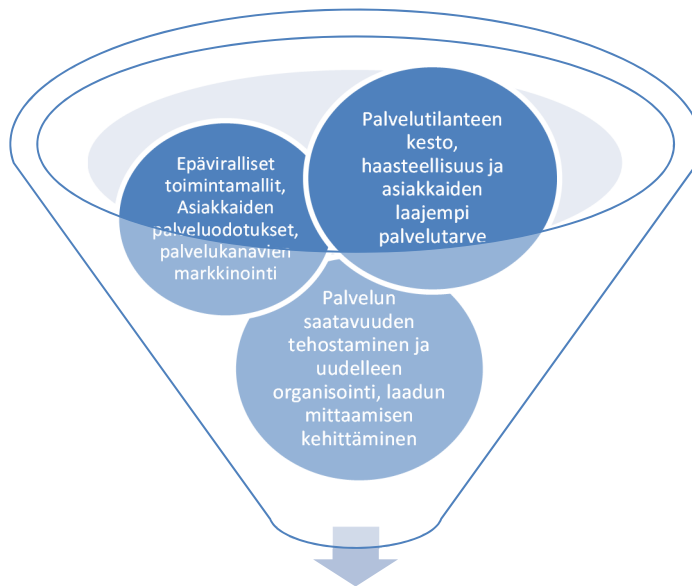
”Asiakkaat ovat erilaisia, yksi yhteinen malli ei voi toimia jokaiseen käyntiin.”

”Painopiste nimenomaan laatuun, hyvään kirjaamiseen ja asiakkaan kuuntelemiseen. Palvelun kesto ei saisi olla ensimmäisenä asiana.”

Turvallisen työympäristön tärkeys sekä työntekijän jaksaminen nostettiin myös esille. Riskitekijät näille olivat suuri vaihtuvuus sekä haasteellinen työympäristö. Laatua koetaan saavan henkilöstön hyvinvoinnin tukemisella, joka sisältää tarpeeksi hengähdystaukoja asiakkaiden välillä sekä toisenlaisia työtehtäviä tarpeen vaatiessa.

5.6 Yhteenveto

Seuraavassa yhteenvedossa käsitellään koko tutkimuksen tulokset kiteytettynä, jotta lukijalle muodostuu selkeä kuva analyysivaiheessa esille nousseista pääkohdista, jotka ovat tärkeitä elementtejä johtopäätöksien muodostamiseen. Näistä tekijöistä johdetaan kehittämistoimenpiteet Kelan asiakaspalvelussa käytettävään palvelumalliin sekä asiakaspalvelun kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen.



Asiakaspalvelun palvelumalli

Kuvio 7. Tekijät, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun palvelumalliin

Palvelutilanteet toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla koetaan usein haastavina. Palvelutilanteiden keston ja haastavuuteen koetaan vaikuttavan etuusoikeuksien selvittely sekä etuuksien edullisuusvertailujen tekeminen. Muita palvelutilanteiden keston ja haasteellisuuteen vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan asiakkaan terveydentila, elämänhallintaongelmat, ymmärtämisen kyky, kielitaidon puute sekä toimeentulotukipäätösten selkeys. Aggressiivisen käyttäytymisen koetaan lisääntyneen toimeentulotuen myötä. Asiakkaan palvelutarve edellyttää yleensä täydentävän tai ehkäisevän toimeentulotuen hakemista kunnasta. Asiakaspalvelussa joutuu välillä toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti yhtenevämmän ratkaisulinjan ja epäselvien ohjeistuksien vuoksi. Sosiaalityön tarpeen arvioimista ja mahdollisen sosiaalityön tarve- ilmoituksen tekemistä sosiaaliviranomaisille tulisi tukea aiheeseen liittyvillä lisäkoulutuksilla ja yhteistyön lisäämistä sosiaaliviranomaisten kanssa.

Palveluneuvojiin kohdistuvat palveluodotukset keskittyivät etuusosaamisen ja ratkaisun ympärille. Palveluneuvojalta odotetaan samaa etuusosaamista kuin ratkaisijoilla sekä päätöksen tekemistä välittömässä asiakaspalvelussa. Kelan muita palvelukanavia olisi helpompi markkinoida asiakkaille, mikäli siihen kehitettäisiin

uusia apuvälineitä, kuten esitteitä ja ohjeita asiointipalvelun sekä ajanvarauspalvelun käyttöön. Lisäksi toivottiin enemmän asiakaspäätteitä asiakaspalvelutiloihin.

Tiedon hakemista palvelutilanteissa koettiin haittaavan pitkät ja sekavat ohjeistukset. Hakusana-toiminnon koettiin hankalaksi ja toimimattomaksi, koska se antaa mm. yhdelle hakusanalle liian monta hakutulosta. Tiedon koetaan olevan monen mutkan takana, siksi palveluneuvojat etsivät mieluummin tietoa mieluummin kela.fi-sivuilta.

Palvelun saatavuus koettiin haasteelliseksi ajanvarausten takia, koska ajat menevät liian pitkälle ja näin ollen ne eivät palvele kiireellisen asian tarpeita. Ajanvarauspalveluiden saatavuutta tulisi edelleen tehostaa. Palveluneuvojien mielipiteet jakautuivat kiireellisten toimeentulotukitapausten palvelemisen suhteen, kun esitettiin, että näitä varten olla jokin oma palvelukanava. Osa oli sitä mieltä, että oman palvelukanavan tarjoaminen kiireellisille tapauksille saattaisi opettaa jatkossa asiakkaita hoitamaan asiansa myöhässä, kun taas muut sitä mieltä, että kiireellisille toimeentulotuille tulisi olla oma palvelukanava.

Palvelun laadun mittaaminen herätti kysymyksiä, osa vastaajista nostivat esille, että eivät tiedä kuinka sitä mitataan. Havainnointi koettiin olevan realistinen ja totuudenmukainen työkalu palvelun laadun mittaamisessa. Havainnointi sai kuitenkin kritiikkiä siitä, että se ei kerro välttämättä koko totuutta, koska se on palveluneuvojalle epätavallinen tilanne ja näin ollen havainnoitava palvelutilanne ei mene samalla tavalla kuin normaali palvelutilanne, ilman havainnoijaa. Palvelun laadun mittareiksi palveluneuvojat esittivät havainnointia, mystery-asiakaskäyn- tejä sekä konkreettisia onnistumisia.

Palveluneuvojien mielestä seuraavassa palvelumallin laatukriteeristössä tulisi kiinnittää huomiota palvelun laadullisiin näkökulmiin. Näitä olivat palvelutilanteiden erilaisuudet, inhimillisyys, vuorovaikutus, kesto sekä turvallisuus, asiakkaan oma kokemus palvelutilanteesta, kohtaamisen tärkeys ja asiakkaan kokonaistilanteen hahmottaminen.

6 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä niistä kumpuavat kehittämistoimenpiteet. Vastausprosentin alhaisuuden vuoksi tutkimuksesta ei voida lähteä muodostamaan selkeitä yleistyksiä, mutta tuloksien perusteella voidaan arvioida suuntaa antavina näkökulmina asiakaspalvelun laatujohtamiselle tulevaisuudessa.

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtamisen ajantasaisuutta toimeentulotuki siirron jälkeen. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli:

”Onko Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen ajan tasalla toimeentulotuen siirtymisen jälkeen”

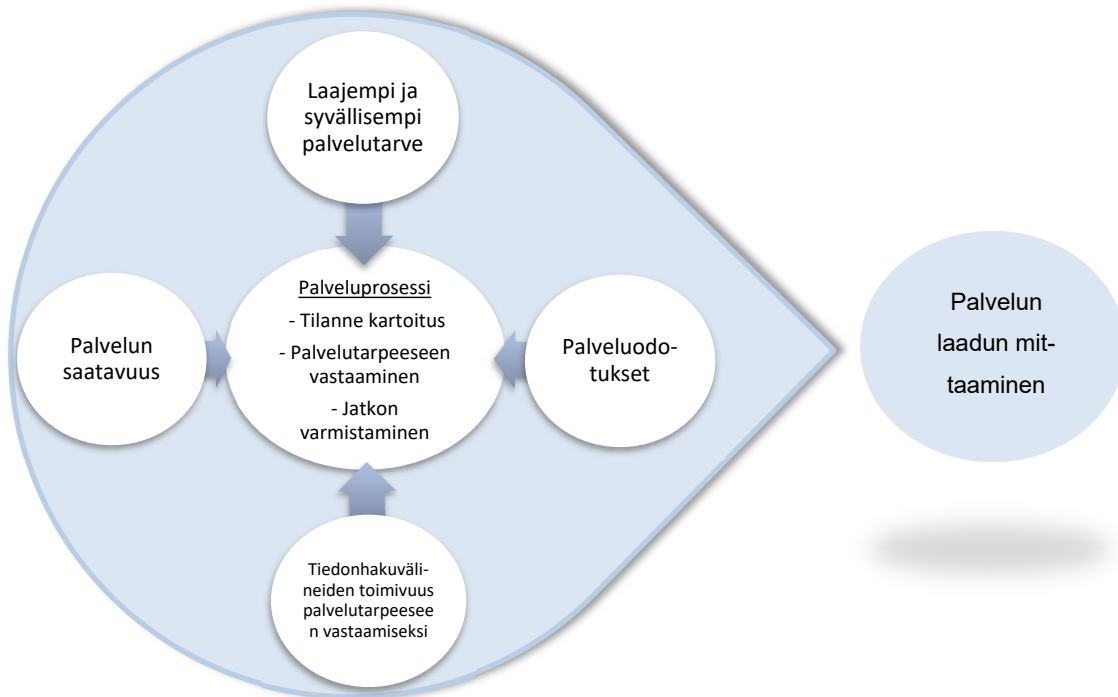
Toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarve on laajempi ja näin ollen se vaikuttaa palvelutilanteiden sisältöön sekä keston. Kelan asiakaspalvelun laatujohtaminen perustuu palvelumalliin, joka pohjautuu hallintolaista (Kela 2017). Tämän tutkimuksen perusteella palvelumalli ei ota tarpeeksi huomioon toimeentulotukiasiakkaiden laajempaa palvelutarvetta. Sitä tulisi kehittää niin, että siinä otetaan huomioon palvelutilanteen toiminnallinen laatu, eli palveluprosessi laajempänä kokonaisuutena huomioon.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys selvitti toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarvetta ja näin ollen vastaavatko asiakaspalvelun laatukselliset näitä palvelutarpeita. Ensimmäinen alakysymys oli:

”Millaista palvelua toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat ja vastaavatko siten asiakaspalvelun laatukselliset toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarpeita asiakaspalvelutilanteessa”

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista palvelua toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat ja vastaavatko siten asiakaspalvelun laatukselliset

teerit toimeentulotukiasiakkaiden palvelutarpeita asiakaspalvelutilanteissa. Seuraava kuvio havainnollistaa palvelutarpeiden kohdistumisen itse palveluprosessiin ja sitä kautta vaikuttaen palvelun laadun mittaamiseen.



Kuvio 8. Johtopäätöksien muodostaminen

Tutkimustuloksista kävi ilmi, palveluprosessin kulkuun vaikuttaa toimeentulotukiasiakkaan laajempi ja syvällisempi palvelutarve, palveluneuvojaan kohdistetut palveluodotukset, tiedonhakuvälineiden toimivuus sekä palvelun saatavuus. Nämä edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat peruselementit palvelun laadun mittaamiselle.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että toimeentulotukiasiakkailla on laajempi palvelutarve, joka vaikuttaa mm. asioinnin haasteellisuuteen ja keston. Asioinnin keston ja haasteellisuuteen voi vaikuttaa myös muut taustatekijät, kuten terveydentila, kielitaidon puute ym. Lisäksi he tarvitsevat huomattavasti enemmän tukea etuusasioidensa hoitamisessa. Aggressiivinen käyttäytyminen palvelutilanteissa koettiin lisääntyneet selvästi toimeentulotuki siirron jälkeen. Tukeaksi palveluneuvojan päätöksen tekokykyä sosiaalityön tarpeen arvioimiseen

ja mahdollisen ilmoituksen tekemiseen sosiaaliviranomaisille, palveluneuvojat haluavat saada siihen liittyen lisäkoulutusta ja lisätä yhteistyötä sosiaaliviranomaisten kanssa. Palveluneuvojan kykyä ohjata asiakasta hakemaan täydentävää tai ehkäisevää toimeentulotukea kunnasta helpottaisi se, jos siihen olisi niiden myöntöperusteista olisi selkeämmät ohjeistukset.

Asiakkaiden kohdistamat palveluodotukset sijoittuivat vahvasti etuusosaamisen ja ratkaisun tekemisen ympärille. Asiakkaat odottavat palveluneuvojalta samaa tietotaitoa ja osaamista, kuin etuuskäsittelijällä. Lisäksi palvelutilanteesta on sellainen käsitys, että palveluneuvoja täyttää hakemukset palvelutilanteen aikana asiakkaiden puolesta. Kelan muiden palvelukanavien markkinointia olisi helppompaa toteuttaa, jos asiakastiloissa olisi enemmän asiakaspäätteitä sekä kehitettäisiin esitteitä tai ohjeita Kelan asiointipalveluun liittyen.

Tiedon hakeminen palvelutilanteissa koettiin hankalaksi etuusohjeisen pituuden ja sekavuuden vuoksi. Intrajärjestelmän hakusanatoiminto koettiin haastavaksi, koska se antaa liian monta tulosta yhdelle hakusanalle. Tietoa etsittiin mieluummin Kela.fi-sivuilta. Tämän ei koettu palvelevan myöskään nopeutta, koska tietoa pitää etsiä monen mutkan takaa.

Palvelun saatavuutta tulisi tehostaa ajanvarauspalveluiden sekä henkilökunnan lisäämisellä. Kiireellisten toimeentulotukiasiakkaiden palvelemista erillisessä palvelukanavassa nähtiin uhkana, koska se saattaisi edesauttaa asioiden hoitamista myöhässä.

Toisen tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, mitataanko toimistoasiakaspalvelun laatua ja sen tuottamista oikeista näkökulmista. Tutkimuksen toinen alakysymys oli:

”Mitataanko toimistoasiakaspalvelun laatua ja sen tuottamista oikeista näkökulmista”

Palvelun laadun mittaamisen menetelmät ovat jokseenkin epäselvät asiakaspalvelutyöntekijöille. Osa vastaajista ei tiennyt, kuinka sitä mitataan. Havainnointi koettiin realistisena ja todenmukaisena työkaluna mitata palvelun laatua. Kuitenkin riskinä nähtiin havainnointitilanteen vaikutus palvelutilanteeseen tehden siitä

erilaisen, koska havainnointitilannetta ei voi verrata normaaliin palvelutilanteeseen. Palvelun laatua mitattaessa tulisi keskittyä enemmän laadullisiin ominaisuuksiin kuin määrällisiin, kuten asiakasmäärien seurannat. Muita palvelun laatumittareita tulisi olla mystery-asiakaskäynnit, havainnoinnit sekä asiakastapausten konkreettiset onnistumiset.

Asiakaspalveluprosessin laatukriteereissä ja laadun mittaamisessa tulisi jatkossa kiinnittää huomiota palvelutilanteiden erilaisuuteen, laatuun eikä määrään, inhimillisyyteen, vuorovaikutustaitoihin, asiakkaan omaan kokemukseen palvelutilanteesta, kohtaamisen tärkeyteen sekä asiakkaan kokonaistilanteen hahmottamiseen.

6.2 Kehittämisehdotukset sekä jatkotutkimusehdotukset

Kehittämisehdotuksena toimistoasiakaspalvelun laatujohtamiseen esittäisin, että asiakaspalvelun laatukriteereissä korostettaisiin enemmän toiminnallista laatua, kuten asiakkaan kohtaamisen tärkeyttä sekä inhimillisen, vuorovaikutuksellisen asiakaskokemuksen luomista. Niin kuin palvelumallissakin oli määritelty, palvelun laadun tukee olla asianmukaista, aktiivista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä niin, että siinä tulee ilmi asiakkaan elämäntilanne ja palvelutarve (Kela 2017). Tämä edellä mainittu prosessi ei ole niin yksiselitteinen, sillä palvelutilanteen kulku on jokaisen asiakkaan kohdalla erilainen ja näin ollen asioiden selvittäminen vie aikaa, onhan jokainen asiakas yksilö (Juuti 2015, 43-44). Kelan yksi strateginen tavoite on erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitä tämä erinomainen asiakaskokemus pitää todellisuudessa sisälleen (Kela 2017d). Kuten Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ja Sallinen (2013) totesivat tutkimuksessaan, toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla toimenpiteiden tulisi edetä laajemmalle asiakkaan elämään (Hannikainen-Ingman, Kuivalainen ym. 2013). Toimeentulotukiasiakkaiden laajempi palvelutarve on otettava vakavasti, koska pitempi kestoiset asiakastilanteet saattavat ruuhkauttaa asiakaspalvelua ja tämä on otettava huomioon resursseissa. Toimeentulotuesta on tullut yhä useammalle pitkäaikainen tulon lähde, joten palvelun laatua johdettaessa tulevaisuudessa on laitettava painoarvoa asiakastilanteiden moninaisuuteen, palvelutilanteiden keston sekä haasteellisuuteen (Ahola & Hiilamo, 2013). Toi-

meentulotuki on mitä ilmeisimmin tuonut muutoksia palveluneuvojen työnkuvaan, koska tutkimus selvästi osoitti, että toimeentulotuki on tuonut haastetta palvelutilanteisiin.

Palveluneuvojiin kohdistuvat palveluodotukset tulee ottaa vakavasti ja näin ollen organisaation olisi hyvä tukea heiltä odotettua osaamista. Juuti (2015) toteaaakin työntekijän osaamisen määrittävän pitkälti asiakaspalvelun laatua (Juuti 2015, 64-66). Epävirallisten toimintamallien tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta laatua johdettaessa tiedetään ennen tiedostamattomista toimintamalleista, joita asiakaspalvelussa jouduttiin toteuttamaan. Tähän esitänkin kehittämissuunnitelmana, että palveluneuvoja otettaisiin mukaan palvelumallin ja laatujohtamisen suunnitteluprosesseihin mukaan. Reintboth (2008) toteaaakin, että organisaation tulisi osallistaa enemmän suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä palveluprosessien suunnitteluun, jotta palvelun laatu vastaisi jatkossakin asiakkaiden tarpeita ja organisaation toimintamalleja (Reintboth 2008, 32). Asiakaskeskeisen organisaation tuleekin korostaa asiakasrajapinnan merkitystä ja kiinnittää huomiota niihin kriteereihin, joita ovat antaneet suorittavaa työtä tekeville työntekijöille (Juuti 2015, 31). Palveluneuvojan työnkuva tulisi myös tarkistaa uudelleen sen perusteella, millaisia palveluodotuksia heihin kohdistetaan ja kuinka he näihin palveluodotuksiin vastaavat. Palveluneuvojan osaaminen saattaa olla hyvinkin yli sen, mitä tältä toimihenkilöltä odotetaan. On siis tärkeää ottaa huomioon palveluneuvojan ammatillisen osaamisen laaja-alaisuus ja sen merkitys organisaatiolle (Virtanen & Stenvall 2012, 60). Kehitysehtouksena ehdottaisin palveluneuvojen työn vaativuustason sekä toimenkuvauksen päivittämisen, koska siinä on todennäköisesti tapahtunut muutoksia toimeentulotuki siirron jälkeen. Tämä voitaisiin huomioida mm. palkassa.

Palveluneuvojan tukemiseksi asiakkaan sosiaalityön tarpeen arvioimisessa olisi hyvä järjestää lisäkoulutuksia sekä vahvistaa yhteistyötä paikallisen sosiaalivieraston kanssa. Sosiaalityön katsotaan kuitenkin olevan henkisesti kytköksissä toimeentulotukeen (Karjalainen 2016). Täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen hakemisen kannalta yhteistyön lisääminen olisi myös kannattavaa, jotta palveluneuvojille olisi ko. etuuksien myöntöperusteet selkeät ja voitaisiin välttää ti-

lanteet, jossa asiakas kokee tulleen pompotelluksi kahden viraston välillä. Onhan asiakkaille tärkeämpää ja helpompaa, että palvelut ovat saatavilla yhdeltä luukulta (Helander ym. 2013,15).

Asianmukaisen, aktiivisen ja tehokkaan palvelutilanteen tukemiseksi tiedonhakuvälineitä tulee kehittää niin, että ne palvelevat palveluneuvojan nopeaa tiedonhakua. Palveluneuvojan käyttämien ohjeistuksien tulee olla selkeässä ja ytimekkäässä muodossa, jotta pystytään ehkäisemään mahdollisten virheolettamien syntyminen ja palvelemaan asiakasta oikein, reaaliajassa olevien tietojen perusteella. Kuten palvelumallissakin oli määritelty, tuotettavan palvelun tulee olla asianmukaista ja tehokasta, jolloin tiedon etsimisen hitaus ei palvele tehokkuutta asiakaspalvelutilanteessa (Kela 2017).

Palvelun saatavuutta tulisi tehostaa ajanvarausten lisäämisellä, sekä asiakkaiden omatoimisen asioinnin tukemiseksi tulisi lisätä enemmän asiakaspäätteitä aulaan. Laadukkaan palvelun tukemiseksi palveluneuvojille tulisi kehittää Kelan muiden palvelukanavien markkinoimiseen uusia työkaluja, kuten esitteitä tai ohjeita, joita voidaan palvelutilanteessa ja asiakkaille. Asiakkailta ei saata olla tietokonetta ym. Älylaitetta kotona, joten siksi on tärkeää tarjota asiakkaille apuvälineitä omien asioiden hoitamiseen kuten riittävästi asiakaspäätteitä asiakaspalvelutiloissa sekä ohjeet sähköisten järjestelmien käyttöön. Asiakkaan motivoimisessa on myös hyvä korostaa muutoksen tuomaa hyötyä (Reintboth 2008, 20), kuten esimerkiksi: Verkkoasiointia käyttäessä asiakkaan lähettämät hakemukset, viestit tai liitteet saapuvat reaaliajassa Kelan järjestelmään.

Palvelun laadun mittaaminen tulisi arvioida uudelleen sen jälkeen, kun asiakaspalvelun laatukriteerit on arvioitu uudelleen. Tällöin asiakaspalvelun laatua mitataan oikeista näkökulmista, kun laatukriteeritkin on määritelty vastaamaan asiakaspalveluun kohdistettujen palveluodotusten sekä siellä toteutettujen toimintamallien mukaisesti. Palvelun laadun mittaaminen voidaan toteuttaa havainnointien, mystery-asiakkaiden, asiakaspalautteiden, asiakaskyselyjen tai palveluneuvojan kirjaamien yhteydenottojen perusteella. Asiakaspalvelun laatua ei tulisi mitata määrällisillä suoritusmittareilla, koska silloin työntekijällä häviää mahdollisuus tehdä työtä laadukkaasti (Juuti 2015, 81). Palveluneuvojille on äärimmäisen tärkeää korostaa miten ja miksi palvelun laatua mitataan sekä mitkä ovat mitatun

palvelun laadulle tärkeät peruselementit, mitä siinä mitataan. Vastauksista kävi ilmi, että osalle ei ollut selvää, kuinka palvelun laatua mitataan, tähän saattaa vaikuttaa myös se, kuinka kauan vastaaja on ollut Kelassa töissä ja täten organisaation toimintatavat eivät ole vielä tutut.

Mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisi rakentaa asiakkaiden palvelutarpeiden kehittymisen ympärille, kuten: asiakkaiden palvelutarpeiden kehittyminen julkisen sektorin palveluiden piirissä. Toinen merkittävä jatkotutkimusaihe voisi tutkia asiakassuhteiden kehittymistä julkisen sektorin palveluiden piirissä, jossa asiakassuhteista muodostettaisiin omat, erilliset asiakassegmentit. Tutkimusaiheilla voisi olla yhteiskunnallisesti merkitystä, koska asiakkaiden palvelutarpeiden tunnistaminen auttaa tarjoamaan oikeanlaisia palvelumuotoja asiakkaille, perustuen heidän palvelutarpeisiin. Asiakassuhteiden kehittymistä tutkittaessa asiakkuuksista voitaisiin muodostaa omat asiakassegmentit, jonka etuna olisi tiedostaa asiakasryhmien koot ja näiden palvelutarpeet.

6.3 Reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen

Tässä kappaleessa arvioidaan opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen reliabiliteettiä sekä validiteettiä. Validiteettiä tarkoitetaan pätevyyttä, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Mittauksen tarkkuutta kuvataan reliabiliteetillä (Ronkainen ym. 2011, 129).

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa vahvasti toteutetun kyselyn vastausprosentti. Vastausprosentiksi saatiin 11%, jonka vuoksi tutkimustuloksista ei voida lähteä muodostamaan selkeitä yleistäyksiä. Tutkimustulokset voivat toimia kuitenkin suuntaa antavina tiedon lähteinä asiakkaiden palvelutarpeiden kehitykselle sekä suunnan näyttäjänä tulevaisuuden palvelun laatujohtamiselle. Kyselylomakkeen perusteellisen suunnittelun vuoksi, tutkimustuloksista pystyttiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja täten kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa tutkimusaineiston hankkimisajankohta, jolloin kyseinen tiedonkeruu on suoritettu. Tutkimusaineiston keruu suoritettiin sen vuoden lopulla, minkä alussa toimeentulotuki oli siirretty Kelaan. Toimeentulotuen luonne oli Kelan asiakaspalvelun toimintatavoille vielä uusi, koska uusien

palvelukäytäntöjen sekä asiakaskunnan vakiintuminen ei voida olettaa tapahtuneen näin tuoreessa vaiheessa. Uusien palvelukäytäntöjen vakiintumisella tarkoitetaan Kelan toimintatapojen mukautumista toimeentulokiasiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskunnan vakiintumisella tarkoitetaan pitkäaikaisien ja lyhytaikaisien toimeentulokiasiakkuuksien kehittymistä. Mikäli kysely siis toistettaisiin uudelleen, saatettaisiin saada erilaiset tutkimustulokset kuin nyt. Tutkimuksen toistettavuudessa voitaisiin käyttää samanlaista kyselylomakepohjaa, mutta jatkuvien toimintamallien kehittymisen vuoksi, tutkimuksen tulokset voisivat olla erilaiset.

7 Lähteet

Ahola, E. & Hiilamo, H. 2013. Köyhyyttä Helsingissä – Toimeentulotuen saajat ja käyttö 2008-2010. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/38938/Tutkimuksia127.pdf> . Luettu 22.4.2018

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma- Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.

Airio, I. & Laatu, M. Tutkimusblogi, Asiakkaiden kokemuksia perustoimeentulotuen Kela-siirrosta. <http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/3984>. Luettu 22.7.2017.

Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. Julkisen ja Yksityisen rajalla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Colorado State University. Writing@CSU Guide, Survey Research. <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=68>. Luettu 12.8.2017

Cottrell, S. 2005. Critical Thinking skills. New York: Palgrave macmillan

Finlex 1997. Ajantasainen lainsäädäntö: Laki toimeentulotuesta 1412/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971412>. luettu 8.4.2018

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hannikainen-Ingman, K., Kuivalainen, S. & Sallila, S. 2013. Toimeentulotuen asiakkaiden elinolot ja hyvinvointi. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 9/2013, 81-112. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104474/URN_ISBN_978-952-245-866-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Luettu 22.4.2018

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum pro.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen, uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy- Juvenes Print .

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Ps-kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimusstrategiat – Survey. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>. Luettu 12.8.2017.

Järventausta, H., Moisala, M. & Toivakka, S. 1999. Tutkimalla oppii. Porvoo: WSOY.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Karjalainen, P. 2016. Toimeentulotuki uudistuu- uudistuuiko sosiaalityö. <https://blogi.thl.fi/blogin-nayttosivu/-/blogs/269149>. Luettu 25.7.2017.

Kela. Pikaopas perustoimeentulotukeen. <http://www.kela.fi/toimeentulotuki-pikaopas#3> . Luettu 22.4.2018

Kela 2017. Hallintolain soveltaminen ja asiointi toisen puolesta Kelassa. <http://www.kela.fi/documents/10192/3722878/Hallintolain%20soveltaminen%20ja%20asiointi%20toisen%20puolesta%20Kelassa.pdf>. Luettu 28.7.2017

Kela 2017a. Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2016. http://www.kela.fi/documents/10180/3571044/valtuutettujen_toimintakertomus_2016.pdf/32fb1ae6-5dea-44e4-8214-2932f0e634c0. Luettu 28.7.2017.

Kela 2017b. Kelan organisaatio. <http://www.kela.fi/organisaatio>. Luettu 31.7.2017.

Kela 2017b. Kelan organisaatio. http://www.kela.fi/documents/10180/1152135/KELA_vakuutuspiirit_ja_asiakaspalveluyksikot.pdf/52bbf21a-a25b-4855-a996-109974969ebe. Luettu 31.7.2017.

Kela 2017d. Kelan strategia. <http://www.kela.fi/strategia>. Luettu 29.7.2017.

Kela 2017c. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan, Kelan sisäinen arvointi 2017. <http://www.kela.fi/documents/10180/3571044/toturaportti0806.pdf/06f4fd6b-50de-4302-b6ea-ac5c2adb0ae9>. Luettu 5.8.2017.

Kela 2017e. Ajankohtaista. Toimeentulotukiasiakkaiden ääni kuuluu raadissa. <http://www.kela.fi/-/toimeentulotukiasiakkaiden-aani-kuuluu-raadissa> . Luettu 8.4.2018

Kela 2018. Ajankohtaista. Asiantuntijaryhmä selvittää Kelan koskevan lainsäädännön ajantasaisuuden. http://www.kela.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/mHBZ5fHNro4S/content/asiantuntijaryhma-selvittaa-kelaa-koskevan-lainsaadannon-ajantasaisuuden?_101_INSTANCE_mHBZ5fHNro4S_redirect=%2Fajankohtaista. Luettu 8.4.2018

Kela 2018a. Ajankohtaista henkilöasiakkaille. Kelan palveluja käytti ennätysmäärä asiakkaita vuonna 2017. http://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/id/7229161. Luettu 8.4.2018

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu 12.8.2017.

Kotter, J. 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.

Nurmi, H. 2016. Työuupumuksen itsehoito. Helsinki: Duodecim.

Näätänen, A. & Ylikännö, M. 2017. Sosiaalivakuutus. Kaikkia toimeentulotuen haasteita ei ole ratkaistu. <http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/3984>. Luettu 22.7.2017.

Pohjola, A., Kemppainen, T. & Väyrynen, S. Sosiaalityön vaikuttavuus. Rovaniemi: Lapin Yliopistokustannus.

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

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011, Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu 5.4.2018

Suvinen, N. 2003. Sosiaaliturvajärjestelmän tulevaisuuden haasteet ja Kela. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016. Perustoimeentulotuki siirtyy Kelaan – Miten asiakas saa sosiaalityönpalvelut? http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129739/PT2016_01verkko.pdf?sequence=1. Luettu 3.8.2017.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2017. Tilastoraportti 24/2017. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134856/Tr24_17.pdf?sequence=1 . Luettu 22.4.2018

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017a. Toimeentulotukihakemusten käsittelyajat lokakuussa 2017. <https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheittain/aikuisten-sosiaalipalvelut/toimeentulotuki/toimeentulotukihakemusten-kasittelyajat> . Luettu 22.4.2018

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomaa.

Vakkuri, J. 2009. Paras mahdollinen julkishallinto. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2005. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ylikännö, M. 2017. Perustoimeentulotuen siirto kunnilta Kelaan: kokemuksia ensimmäisiltä kuukausilta. <https://www.slideshare.net/kelantutkimus/perustoimeentulotuen-siirto-kunnilta-kelaan-kokemuksia-ensimmaisilt-kuukausilta>. Luettu [31.7.2017](#).

William M.K. Trochim. 2006. Research Methods Knowledge Base. 2nd edition. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survsel.php>. Luettu 12.8.2017.

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

| Palvelutilannetta koskevat kysymykset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
| Koen asiakaspalvelutilanteet (toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla) usein haastavina | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Palvelutilanteessa saattaa joutua noudattamaan epävirallisia toimintamalleja, jotka ovat ristiriidassa työnantajan antamien toimintaohjeiden kanssa tai joihin ei löydy selvää ohjeistusta lainkaan | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Palvelukäytännöt ja työmallit asiakaspalvelussa vastaavat toimeentulotukiasiakkaiden tarpeita | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Palvelutilanteissa asiakkaiden aggressiivinen käyttäytyminen on lisääntynyt toimeentulotukisiirron myötä | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Palvelutilanteessa palveluneuvojalla on riittävät valmiudet arvioida toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarve | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Palvelutilanteessa palveluneuvojalla on käytettävissä tarvittavat ohjeistukset toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarpeen selvittämiseen (esim. kriteereitä, joiden täy- | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
| tyttyä tilanne edellyttää sosiaalityön tarvetta) | | | | | |
| Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi palvelutilanteiden keskeeseen ja haasteellisuuteen toimeentulotukiasiakkaita palvelevaessa | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Millaisissa tilanteissa olet joutunut toimimaan epävirallisten toimintamallien mukaisesti? | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Miten palveluneuvoajan päätöksentekokykyä voitaisiin mielestäsi tukea/rohkaista tilanteissa, joissa pitää arvioida asiakkaan sosiaalityön tarve ja tehdä mahdollisesti ilmoitus sosiaaliviranomaisille. | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Palvelun tuottaminen, palvelun sisältö | | | | | |
| Toimeentulotukiasiakkaiden elämäntilanteen kartoittaminen on monimutkaisempaa ja haastavampaa | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Toimeentulotukiasiakkaiden etuusoi-keuksien selvittely ja edullisuusvertailujen tekeminen etuuk-sien välillä tekevät palvelutilanteesta pitkäkestoisen ja lisäksi sen haasteellisuutta | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat huomattavasti enemmän tukea etuusasioiden hoita- | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
| misessa (esim. päätöksien tulkitseminen, korvauksien hakeminen laskuista, totu-maksujen selvittäminen, hakemusten täyttö) | | | | | |
| Palvelutilanteen yhteenveto sekä täsmällisten jatkotoimintaohjeiden antaminen toimeentulotukiasiakkaalle oman itsenäisen asiainnin tukemiseksi on haastavaa tilanteen monimutkaisuuden vuoksi | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla ”yhden luokun periaate” ei toteudu, koska usein heidän palvelutarpeensa edellyttävät myös täydentävän/ehkäisevän toimeentulotuen hakemista kunnasta | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen myöntämisperusteet/kriteerit ovat selkeät ja niiden tietojen perusteella on helppo ohjeistaa toimeentulotukiasiakasta hakeutumaan kunnan toimeentulotukipalveluiden piiriin | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Toimeentulotukiasiakkaan hakiessa ko. etuutta, on hyvin todennäköistä, että yksi asiointikerta asian hoitamiseksi ei Kelassa riitä | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Asiakaspalvelussa on helppo markkinoida | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------|-------------------|
| ja motivoida asiakkaita käyttämään Kelan muita asiointikanavia, kuten verkkoasiointi | | | | | |
| Millaisia palveluodotuksia ja vaatimuksia asiakkaat usein kohdistavat Kelan asiakaspalveluun? | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Millaisia apuvälineitä kaipaisit asiakaspalveluun, että sinun olisi helpompi markkinoida Kelan muita palvelukanavia asiakkaalle? | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Tiedon hakeminen palvelutilanteessa | | | | | |
| Tiedon hakeminen sähköisistä järjestelmistä on helppoa ja vaivatonta (etuusohjeet, Kelan verkkosivut) | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Mikäli asiakas pitää ohjata muiden viranomaispalveluiden piiriin, niiden yhteystiedot ovat helposti saatavilla Kelan asiakaspalvelupisteestä (esim. reittiohjeet, osoitteet, puhelinnumerot yms.) | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Minkälaista tietoa sinun tarvitsee yleensä etsiä tiedonhakuvälineistä palvelutilanteen aikana esim. etuusohjeesta, Kelan kotisivuilta (voit valita useamman vaihtoehdon) | Numeerista tietoa, kuten omavastuukatot (€), päivärahat, omavastuuajat, käsittelyaika yms. | Käsittelyprosessiin liittyvää tietoa, esim. tarvittavat liitteet | Palvelutalannetta koskevia kysymyksiä, mitä tietoja pitää selvittää asiakkaalta | Jotain muuta, mitä? | |
| Minkälaiset tekijät vaikuttavat siihen, että sinun on han- | AVOIN VASTAUS | | | | |

| | | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|-------------------|
| kala etsiä tietoa Kelan sisäisistä tiedonhakuvälineistä? | | | | | |
| Palvelun saatavuus | | | | | |
| "normaali" vuoronumerolla asiointi on asianmukainen palvelukanava toimitoissa kiireellisille toimeentulotuki-asiakkaille (esim. asiakas voi joutua odottamaan vuoroaan esim. 1,5 -2 h jos on ruuhkaa) | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Kiireellisille toimeentulotukiasiakkaille pitäisi kehittää oma palvelukanava, johon heidät palveluohjauksen jälkeen ohjataan. Näin heidät pystyttäisiin palvelemaan niin, että se ei ruuhkauttaisi jonotustilannetta asiakaspalvelussa | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Ajanvarauspalvelut ovat helposti saatavilla (esim. aikojen saatavuus)? | Täysin samaa mieltä | Osittain samaa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Kiireelliset toimeentulotukitilanteet saattavat ruuhkauttaa asiakaspalvelua huomattavasti palvelutilanteiden pitkäkestoisuuden takia, olisiko mielestäsi jokin muu keino palvella kiiretotut ilman, että asiakaspalvelu ruuhkautuu? | AVOIN VASTAUS | | | | |
| Ovatko ajanvarauspalvelut mielestäsi helposti saatavilla ja palvelevatko ne saatavuudellaan asiakkaiden tarpeita? | AVOIN VASTAUS | | | | |

| | | | | | |
|--|------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| (Esim. toimistoajan- varausten saa- tavuus) | | | | | |
| Mittaaminen | | | | | |
| Havainnointi on rea- listinen ja totuuden- mukainen työkalu mittaamaan palve- lun laatua... | Täysin samaa mieltä | Osittain sa- maa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Mystery-asiakas- käynnit ovat olleet realistinen ja totuu- denmainen tapa mi- tata palvelun laatua | Täysin samaa mieltä | Osittain sa- maa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Yhteydenottokir- jausten perusteella pystytään muodos- tamaan mielikuvaa palvelutilanteesta ja tulkitsemaan sen laadullisia lähtökoh- tia | Täysin samaa mieltä | Osittain sa- maa mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Osittain eri mieltä | Täysin eri mieltä |
| Mitkä ovat sinun mielestäsi tekijöitä, joihin pitäisi kiinnit- tää erityisesti huo- miota, kun laaditaan seuraavaa palvelu- mallikriteeristöä asiakaspalveluun? | Avoin vastaus | | | | |
| Miten hyvin/huo- nosti toimistoasia- kaspalvelun laatua mielestäsi nykyisin mitataan? | Avoin vastaus | | | | |
| Millä tavoin toimis- toasiakaspalvelun laatua olisi mieles- täsi syytä mitata? | Avoin vastaus | | | | |

Liite 2 Saatekirje

Saatekirje kyselyyn

Hei!

Opiskelen Saimaan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (Tradenomi YAMK). Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötäni, jonka aiheena on:

Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtaminen

Tarkoituksena on tutkia Kelan toimistoasiakaspalvelun laatujohtamista toimeentulotukisiirron jälkeen. Tavoitteena on selvittää, palveleeko tämän hetkinen palvelun laatukriteeristö asiakkaiden tarpeita.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua touko-kesäkuussa 2018, jolloin on myös mahdollista päästä tutustumaan tutkimustuloksiin, jotka esitetään opinnäytetyössä.

Pyydän sinua varaamaan aikaa kyselyn tekemiseen 20-30 minuuttia. Vastaukset annetaan anonyymisti.

Kyselyn vastausaikaa on 31.12.2017 asti.

Ystävällisin terveisin

Miia Kärkäs

Opiskelija, Tradenomi (YAMK)
mii.karkas@student.saimia.fi

Liite 3 Kyselyn tulokset

1.1: Koen asiakaspalvelutilanteet (toimeentulotukiasiakkaiden kohdalla) usein haastavina

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 9,4 |
| | Osittain samaa mieltä | 24 | 75,0 | 75,0 | 84,4 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 87,5 |
| | Osittain eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 96,9 |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

1.2: Palvelutilanteessa saattaa joutua noudattamaan epävirallisia toimintamalleja, jotka ovat ristiriidassa työnantajan antamien toimintaohjeiden kanssa tai joihin ei löydy selvää ohjeistusta lainkaan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 21,9 |
| | Osittain samaa mieltä | 14 | 43,8 | 43,8 | 65,6 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 81,3 |
| | Osittain eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 96,9 |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

1.4: Palvelutilanteissa asiakkaiden aggressiivinen käyttäytyminen on lisääntynyt toimeentulotukisiirron myötä

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 16 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Osittain samaa mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 71,9 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | 18,8 | 18,8 | 90,6 |
| | Osittain eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 96,9 |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

1.5: Palvelutilanteessa palveluneuvojalla on riittävät valmiudet arvioida toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarve

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Osittain samaa mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 34,4 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 37,5 |
| | Osittain eri mieltä | 16 | 50,0 | 50,0 | 87,5 |
| | Täysin eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

1.6: Palvelutilanteessa palveluneuvojalla on käytettävissä tarvittavat ohjeistukset toimeentulotukiasiakkaan sosiaalityön tarpeen selvittämiseen (esim. kriteereitä, joiden täytyttyä tilanne edellyttää sosiaalityön tarvetta)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Osittain samaa mieltä | 12 | 37,5 | 37,5 | 40,6 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 46,9 |
| | Osittain eri mieltä | 12 | 37,5 | 37,5 | 84,4 |
| | Täysin eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.1: Toimeentulotukiasiakkaiden elämäntilanteen kartoittaminen on monimutkaisempaa ja haastavampaa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 11 | 34,4 | 34,4 | 34,4 |
| | Osittain samaa mieltä | 12 | 37,5 | 37,5 | 71,9 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 81,3 |
| | Osittain eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 93,8 |
| | Täysin eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.2: Toimeentulotukiasiakkaiden etuusoikeuksien selvittely ja edullisuusvertailujen tekeminen etuuksien välillä tekevät palvelutilanteesta pitkäkestoisen ja lisää sen haasteellisuutta

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 16 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Osittain samaa mieltä | 9 | 28,1 | 28,1 | 78,1 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 87,5 |
| | Osittain eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.3: Toimeentulotukiasiakkaat tarvitsevat huomattavasti enemmän tukea etuusasioiden hoitamisessa (esim. päätöksien tulkitseminen, korvauksien hakeminen laskuista, totu-maksujen selvittäminen, hakemusten täyttö)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 26 | 81,3 | 81,3 | 81,3 |
| | Osittain samaa mieltä | 6 | 18,8 | 18,8 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.4: Palvelutilanteen yhteenveto sekä täsmällisten jatkotoimintaohjeiden antaminen toimeentulotukiasiakkaalle oman itsenäisen asioinnin tukemiseksi on haastavaa tilanteen monimutkaisuuden vuoksi

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 14 | 43,8 | 43,8 | 43,8 |
| | Osittain samaa mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 75,0 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 84,4 |
| | Osittain eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.5: Toimeentulokiasiakkaiden kohdalla ”yhden luukun periaate” ei toteudu, koska usein heidän palvelutarpeensa edellyttävät myös täydentävän/ehkäisevän toimeentulotuen hakemista kunnasta

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 23 | 71,9 | 71,9 | 71,9 |
| | Osittain samaa mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 93,8 |
| | Osittain eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 96,9 |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.6: Täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen myöntämisperusteet/kriteerit ovat selkeät ja niiden tietojen perusteella on helppo ohjeistaa toimeentulokiasiakasta hakeutumaan kunnan toimeentulokipalveluiden piiriin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Osittain samaa mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 18,8 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 21,9 |
| | Osittain eri mieltä | 15 | 46,9 | 46,9 | 68,8 |
| | Täysin eri mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.7: Toimeentulokiasiakkaan hakiessa ko. etuutta, on hyvin todennäköistä, että yksi asiointikerta asian hoitamiseksi ei Kelassa riitä

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 13 | 40,6 | 40,6 | 40,6 |
| | Osittain samaa mieltä | 13 | 40,6 | 40,6 | 81,3 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 90,6 |
| | Osittain eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 96,9 |
| | Täysin eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

5.8: Asiakaspalvelussa on helppo markkinoida ja motivoida asiakkaita käyttämään Kelan muita asiointikanavia, kuten verkkoasiointi

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Osittain samaa mieltä | 21 | 65,6 | 65,6 | 81,3 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 84,4 |
| | Osittain eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

8.1: Tiedon hakeminen sähköisistä järjestelmistä on helppoa ja vaivatonta (etuusohjeet, Kelan verkkosivut)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 6 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |
| | Osittain samaa mieltä | 15 | 46,9 | 46,9 | 65,6 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 68,8 |
| | Osittain eri mieltä | 8 | 25,0 | 25,0 | 93,8 |
| | Täysin eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

8.2: Mikäli asiakas pitää ohjata muiden viranomaispalveluiden piiriin, niiden yhteystiedot ovat helposti saatavilla Kelan asiakaspalvelupisteestä (esim. reittiohjeet, osoitteet, puhelinnumerot yms.)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Täysin samaa mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 12,5 |
| | Osittain samaa mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 43,8 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 56,3 |
| | Osittain eri mieltä | 11 | 34,4 | 34,4 | 90,6 |
| | Täysin eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

9: Numeerista tietoa, kuten omavastuukatot (€), päivärahat, omavastuuaajat, käsittelyaika yms.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 | 4 | 12,5 | 12,9 | 12,9 |
| | Numeerista tietoa, kuten omavastuukatot (€), päivärahat, omavastuuaajat, käsittelyaika yms. | 27 | 84,4 | 87,1 | 100,0 |
| | Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 3,1 | | |
| Total | | 32 | 100,0 | | |

9: Käsittelyprosessiin liittyvää tietoa, esim. tarvittavat liitteet Palvelutilannetta koskevia kysymyksiä, mitä tietoja pitää selvittää asiakkaalta

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 | 12 | 37,5 | 38,7 | 38,7 |
| | Käsittelyprosessiin liittyvää tietoa, esim. tarvittavat liitteet | 19 | 59,4 | 61,3 | 100,0 |
| | Total | 31 | 96,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 1 | 3,1 | | |
| Total | | 32 | 100,0 | | |

11.1: ”Normaali” vuoronumerolla asiointi on asianmukainen palvelukanava toimistoissa kiireellisille toimeentulotukiasiakkaille (esim. asiakas voi joutua odottamaan vuoroaan esim. 1,5-2 h jos on ruuhkaa)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 0 | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Täysin samaa mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 15,6 |
| | Osittain samaa mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 37,5 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 53,1 |
| | Osittain eri mieltä | 11 | 34,4 | 34,4 | 87,5 |
| | Täysin eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | | 32 | 100,0 | 100,0 |

11.2: Kiireellisille toimeentulokiasiakkaille pitäisi kehittää oma palvelukanava, johon heidät palveluohjauksen jälkeen ohjataan. Näin heidät pystyttäisiin palvelemaan niin, että se ei ruuhkauttaisi jonotustilannetta asiakaspalvelussa

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 6 | 18,8 | 18,8 | 18,8 |
| | Osittain samaa mieltä | 14 | 43,8 | 43,8 | 62,5 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 68,8 |
| | Osittain eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 84,4 |
| | Täysin eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

11.3: Ajanvarauspalvelut ovat helposti saatavilla (esim. aikojen saatavuus)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 9 | 28,1 | 28,1 | 28,1 |
| | Osittain samaa mieltä | 14 | 43,8 | 43,8 | 71,9 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 75,0 |
| | Osittain eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| | Täysin eri mieltä | 4 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

14.1: Havainnointi on realistinen ja totuudenmukainen työkalu mittaamaan palvelun laatua

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| | Osittain samaa mieltä | 17 | 53,1 | 53,1 | 59,4 |
| | Osittain eri mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 90,6 |
| | Täysin eri mieltä | 3 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

14.2: Mystery-asiakaskäynnit ovat olleet realistinen ja totuudenmainen tapa mitata palvelun laatua

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| | Osittain samaa mieltä | 9 | 28,1 | 28,1 | 31,3 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 10 | 31,3 | 31,3 | 62,5 |
| | Osittain eri mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 78,1 |
| | Täysin eri mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |

**14.3: Yhteydenottokirjausten perusteella pystytään muodostamaan mielikuvaa palvelutilanteesta ja tulkitsemaan sen laadullisia lähtökoh-
tia**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Täysin samaa mieltä | 5 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| | Osittain samaa mieltä | 18 | 56,3 | 56,3 | 71,9 |
| | Ei samaa eikä eri mieltä | 2 | 6,3 | 6,3 | 78,1 |
| | Osittain eri mieltä | 7 | 21,9 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 32 | 100,0 | 100,0 | |