



”Ihminen ihmiselle”

Asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen Kelan Tampereen
toimiston asiakaspalvelussa

Saija Pelkonen

Niina Rahikainen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011
Sosiaalialan koulutusohjelma
Palveluohjauksen ja sosiaalityön
vaihtoehtoiset ammattiopinnot
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali-alan koulutusohjelma
Palveluohjauksen ja sosiaalityön vaihtoehtoiset ammattiopinnot

PELKONEN, SAIJA & RAHIKAINEN, NIINA:

"Ihminen ihmiselle": Asiakaslähtöisyys ja sen kehittäminen Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelussa

Opinnäytetyö 61 s., liitteet 2 s.
Joulukuu 2011

Asiakkaat ovat tärkeä tiedonlähde Kelan palveluja suunniteltaessa. Asiakkaiden havaintoja ja kokemuksia voidaan käyttää hyväksi, kun Kelan palveluja kehitetään asiakaslähtöisemmiksi. Opinnäytetyön taustalla oli tarve saada syvällisempää tietoa Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen vaikuttavista tekijöistä kuin Kelan oma asiakaskysely eli Barometri pystyy antamaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on asiakkaiden mielestä. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten Kelan asiakaspalvelu vastaa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja miten asiakaspalvelua voi kehittää asiakaslähtöisemmäksi asiakkaiden kokemusten pohjalta.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan sekä määrällinen että laadullinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, ja tutkimuksen perusjoukko muodostui Tampereen toimistossa asioivista asiakkaista. Tutkimuksen laadullinen aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Kirjallisessa raportissa tutkimuksen teoreettista taustaa jäsennettiin määrittelemällä asiakaslähtöisyyden, vuorovaikutuksen ja laadunhallinnan käsitteitä.

Tulokset osoittavat, että asiakkaat antoivat asiakaspalvelulle Kelan Tampereen toimistossa arvosanaksi hyvän. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen teemaan, joita ovat vuorovaikutus ja laadunhallinta. Vuorovaikutus asiakastyössä koostuu palveluneuvojan osaamisen eri ulottuvuuksista ja asiakaslähtöisyydestä. Laadunhallinta sen sijaan koostuu laatua tukevien rakenteiden sekä prosessien kehittämisestä.

Kiitettävää tai erinomaista asiakaspalvelua kuvattiin pelkästään vuorovaikutukseen liittyvien asioiden kautta, ja siinä korostuivat palveluneuvojan ominaisuudet ja asiakkaan kokonaistilanteen hallitseminen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaslähtöinen asiakaspalvelu perustuu asiakkaan ja palveluneuvojan väliseen vuorovaikutukseen. Laadunhallinnallisilla menetelmillä luodaan kuitenkin pohja asiakaslähtöiselle asiakaspalvelulle. Tutkimuksessa saatiin selvitettyä asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelusta, ja niiden pohjalta on mahdollista kehittää Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelua asiakaslähtöisemmäksi.

Asiasanat: Asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus, laadunhallinta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services
Case Management and Social Work

PELKONEN, SAIJA & RAHIKAINEN, NIINA:

"Person to Person":

Improving Customer Orientation in the Office of Social Insurance Institution in Tampere

Bachelor's Thesis 61 p., appendices 2 p.
December 2011

Customers are an important source of information concerning Finland's Social Insurance Institution's (Kela) services. Their observations and experiences can be used in improving quality and customer orientation of Kela's customer service. The starting point for the study was the realization that there was a lack of broader understanding of factors affecting customer orientation in Kela's office in Tampere. The purpose of the study was to find out customers' perceptions of customer orientation. The aim was to survey whether the customers' needs and expectations were satisfied and to utilise customers' experiences to improve customer orientation in Kela's customer service.

The study was carried out both as a qualitative and quantitative research using surveys involving Kela's customers. Respondents included a sample of customers in Kela's office in Tampere. The qualitative data were analysed using qualitative content analysis. The theoretical framework of the study contained concepts of customer orientation, interaction and quality management.

According to the results of the research, the customers reviewed the customer service in Kela's office in Tampere with a grade good. The results of this study indicated that factors affecting customer satisfaction can be categorized into two different themes which are interaction and quality management. Interaction consists of a customer servant's knowledge and customer orientation whereas quality management consists of improving organisational structures and processes.

Based on the research results it can be concluded that interaction between a customer and a customer servant should be the main focus in customer service. However, customer orientated services can be supported with quality management. Excellent customer service is described as a service that meets a customer's holistic needs. It was also discovered that the customers value a customer servant's skills and personal characteristics. The study was successful in offering broader information about the customer experiences and this can help improve the quality of Kela's customer service.

Keywords: Customer orientation, interaction, quality management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KELA	7
2.1	Kelan tehtävät ja visio	7
2.2	Kelan palvelukanat	8
2.3	Asiakaspalveluprosessi ja asiakastyytyväisyyden seuranta.....	10
3	ASIAKASLÄHTÖISYYS	12
3.1	Vuorovaikutus asiakastilanteissa	13
3.1.1	Asiakastyön osaamisalueet.....	16
3.2	Asiakaslähtöisyys laadunhallinnassa	19
3.2.1	Laadunhallinnan viisi tukipilaria.....	20
3.2.2	Prosessien ja työkäytäntöjen kehittäminen	25
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	26
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	27
4.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	28
4.3	Aineiston analyysi	30
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	34
5	ASIAKKAIDEN KOKEMUKSET ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ KELASSA	37
5.1	Asiakkuuden taustaa.....	38
5.2	Asiakkaiden arviot Kelasta.....	41
5.3	Asiakaslähtöiset kokemukset Kelassa	45
5.4	Asiakkaiden parannusehdotukset	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
7	POHDINTA	54
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Asiakaslähtöisyys puhuttaa paljon sosiaali- ja terveyspalveluissa ja lähes kaikki pyrkivät määrittelemään palvelunsa asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöinen toiminta lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista ja yksilöllisestä elämäntilanteesta. Asiakas asetetaan keskiöön ottamalla hänen näkökulmansa huomioon ja kuuntelemalla häntä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas myös osallistetaan ja sitoutetaan koko palveluprosessiin. (Rostila 2001, 39.) Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen voidaan kuitenkin nähdä haasteena virastoissa, joissa työntekijöillä on auktoriteettirooli ja työssä korostuu niin sanottu vertikaalinen asiantuntijuus eli paremmin tietäminen ja vallan käyttäminen (Juhila 2006, 84-86; Mönkkönen 2007, 19).

Asiakkaiden kuuleminen, asiakasymmärryksen syventäminen ja asiakkaiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen ovat osa Kelan strategiaa (Jousmäki 2011). Kelassa on jatkuvan kehittämisen kulttuuri ja sen visiona on tarjota asiakkailleen julkisen sektorin parasta palvelua. Kela on halunnut panostaa erityisesti asiakaslähtöisiin toimintamalleihin sekä asiakaspalvelun kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi. Tämän vuoksi asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä seurataan ja mitataan Kelassa monin eri tavoin. Kela selvittää vuosittain toimistoissa asioivien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja odotuksia Kela-barometrin asiakaskyselyllä. Sen lisäksi asiakkaat arvioivat onnistumista esimerkiksi antamalla välitöntä asiakaspalautetta. (Kelan laatuohjelma 2003, 3-5.) Asiakaspalaute on tärkeä keino saavuttaa asiakaslähtöisyyden tavoitteet ja saada asiakkaat mukaan kehittämään Kelan toimintaa (Jousmäki 2011).

Toiminnan ja palvelujen parantaminen asetetaan organisaatioissa yleisesti tavoitteeksi monesta eri syystä. Ulkoisia motiiveja laadun kehittämiseksi voivat olla palveluita käyttävien asiakkaiden odotukset ja vaatimukset. Sisäisiä motiiveja ovat usein sen sijaan tarve kehittää työtapaa vastaamaan paremmin muuttuvaa toimintaympäristöä. Toiminnan parantamisen tarve johtuu usein myös organisaatiossa tunnistetuista ongelmista, jotka voivat liittyä työprosesseihin, asiakas-

palveluun tai henkilöstön jaksamiseen. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 16-17.)

Opinnäytetyömme tausta-ajatuksena oli tuoda Kelan asiakaspalautemenetelmien rinnalle asiakaskysely, jolla pyrimme saamaan syvällisempää tietoa asiakkaiden kokemuksista Kelan asiakaspalvelusta. Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää millaista asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on asiakkaiden mielestä. Tavoitteenamme oli lisäksi antaa kehittämissuhteita Kelan asiakaspalvelun kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi eli paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita vastaavaksi. Kerromme opinnäytetyössämme aluksi Kelan toiminnasta ja sen tehtävistä asiakaspalvelun näkökulmasta sekä opinnäytetyömme teoreettisesta viitekehyksestä, joka muodostuu asiakaslähtöisyyden, laadunhallinnan ja vuorovaikutuksen käsitteistä. Esittelemme seuraavaksi opinnäytetyömme tutkimustehtävän ja tutkimuskysymykset sekä opinnäytetyön toteuttamisen eri vaiheet. Tulkitsemme tutkimuksesta saatuja tuloksia opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lopuksi pohdimme, mitä saavutimme opinnäytetyössä ja mihin tulisi jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota esimerkiksi jatkotutkimusten osalta.

2 KELA

Kela (Kansaneläkelaitos) perustettiin vuonna 1937 huolehtimaan kansaneläkkeiden maksamisesta, ja vuonna 1964 sen toiminta laajeni, kun voimaan astui sairausvakuutuslaki. 1980-luvulla Kelan tehtäväksi tuli hoitaa työttömän perusturvaa ja 1990-luvulla muun muassa lapsilisät, opintotuki ja asumistuki. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka toimintaa ja hallintoa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua. Valtuutettujen valitsema hallitus johtaa Kelan toimintaa kolme vuotta kerrallaan. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 4.) Kelan toiminta-ajatus on "Elämässä mukana – muutoksissa tukena" ja sen toiminta perustuu neljään arvoon: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kansaneläkelaitos 2011c.)

2.1 Kelan tehtävät ja visio

Kela huolehtii Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa turvaamalla väestön toimeentuloa, edistämällä terveyttä ja tukemalla itsenäistä selviytymistä. Sosiaaliturvan hoitamisen ohella kehittää Kela aktiivisesti sosiaaliturvaa ja sen toimeenpanoa. Tavoitteena on, että Kelasta saatava sosiaaliturva on tasoltaan kohtuullista, laadukasta ja selkeää. (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 6.) Kelan tehtäviä ovat myös etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan kehittämistä palvelevan tutkimuksen harjoittaminen, etuuksien ja toiminnan kannalta olennaisten tilastojen, arvioiden ja ennusteiden laatiminen, sekä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisehdotusten tekeminen. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001; Kansaneläkelaitos 2011a.) Kela tiedottaa asiakkaitaan sen etuuksista ja palveluista asiakasviestinnällä, johon kuuluu suullinen, kirjallinen ja sähköinen viestintä. Asiakkaat saavat tietoa Kelan etuuksista eri esitteistä, internet-sivuilta ja Kelan Elämässä-asiakaslehdessä. Myös etuuksien hakemuslomakkeet kuuluvat olennaisena osana asiakasviestintään. (Kansaneläkelaitos 2011e; Kansaneläkelaitos 2011g.)

Kela on halunnut 2000-luvulla panostaa erityisesti asiakaspalvelun parantamiseen. Kelan visiona onkin vuodesta 2005 lähtien ollut tarjota sen asiakkaille julkisen sektorin parasta palvelua. Tätä visiota tukemaan kehitettiin palvelutoiminnan kehittämisohjelma PASTE, jonka tarkoituksena on kehittää Kelan palvelutoimintaa vuosina 2008-2011. Palvelutoiminnan kehittämistä jatketaan Kelassa myös vuosina 2010-2013 Asiakkuudenhallinta-hankkeella, jolla halutaan kehittää muun muassa asiakaslähtöisiä toimintamalleja. Kelan asiakkailta tavoitetaan sekä henkilöasiakkaita että työnantaja-asiakkaita, mutta palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa painopiste on ollut parantaa henkilöasiakkaille suunnattuja palveluita. Kehittämisohjelman lähtökohtana on ajatus palvella asiakkaita helposti, läheltä ja monikanavaisesti. Palvelun helppous tarkoittaa esimerkiksi etuuksien hakemisen yksinkertaistamista sekä lomakkeiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Asiointia helpottavat myös automatisointi ja suorakorvausmenettely sekä asiakkaiden aktiivinen ohjaaminen käyttämään heille sopivinta palvelukanavaa. Toimistoasiointi on muuttumassa monikanavaiseksi Kela-asioinniksi ja palvelun läheisyys merkitsee laajaa palveluverkkoa eli vaihtoehtoisia palvelukanavia. (PASTE 2009, 4-5, 13.)

2.2 Kelan palvelukanat

Kelan palveluverkko muodostuu kuudesta eri palvelukanavasta, joita ovat: puhelin-, verkko-, toimisto- ja yhteispalvelu, postiasiointi sekä suorakorvaus (PASTE 2009, 5). Asiakas voi valita itselleen sopivimman palvelukanavan ja periaatteena on, että asiakkaan asia ratkaistaan nopeasti, yhdenmukaisesti ja oikein palvelukanavasta riippumatta. Jotta Kela voi tarjota asiakkailleen hyvää palvelua, edellyttää se Kelalta toimivia tietojärjestelmiä sekä tiivistä ja sujuvaa yhteistyötä muiden viranomaisten, eläkelaitosten ja rahalaitosten kanssa. (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 13.) Tavoitteena on, ettei asiakkaan asian hoitaminen katkea, vaikka asiakas vaihtaisi palvelukanavaa asiointien välissä (PASTE 2009, 7).

Kela on jaettu valtakunnallisesti viiteen vakuutusalueeseen, jotka muodostuvat vakuutuspiireistä (Kansaneläkelaitos 2011b). Vakuutuspiirit kattavat eri puolilla maata sijaitsevat yli 200 toimistoa ja yli 100 yhteispalvelupistettä, missä palveluja annetaan toisen toimijan, kuten kunnan, maistraatin tai poliisin, puolesta. Asiakkaat ovat perinteisesti asioineet henkilökohtaisesti toimistoissa, missä tullaan jatkossa asioimaan yhä vaativimmissa elämäntilanteissa (PASTE 2009, 5-6). Kelassa otettiin vuoden 2010 lopulla käyttöön ajanvarausjärjestelmä AAVA, jolla tuetaan asiointiin ohjausta. Ajanvarausjärjestelmän avulla palveluneuvojat voivat sekä toimisto- että puhelinpalvelussa varata asiakkaalle henkilökohtaisen asiointiajan, joka mahdollistaa asiakkaan tilanteen perusteellisemmän kartoittamisen. (Kansaneläkelaitos 2011d.)

Vaikka toimistopalvelu on ollut suosituin palvelukanava, on Kelan toimistoissa asiointien määrä viime vuosina kääntynyt laskuun, koska asiakkaiden odotukset ja asiointitavat muuttuvat. Yhä useampi asiakas hoitaakin asiansa verkko- tai puhelinpalvelussa. (PASTE 2009, 5.) Kelan verkkopalveluun sisältyy Kelan internet-sivut (www.kela.fi) ja sähköinen asiointipalvelu, joka vaatii tunnistautumisen verkkopankkitunnuksilla. Asiointipalvelussa asiakas voi katsella omia etuustietojaan ja hakea useimpia etuuksia. Kelan tavoitteena on, että vuoteen 2012 mennessä 35 % hakemuksista hoidettaisiin verkkopalveluiden kautta. (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 13; Kansaneläkelaitos 2011f.) Kelan puhelinpalvelusta vastaa valtakunnallinen yhteyskeskus ja palvelunumerossa asiakasta neuvoo tiettyihin etuuksiin perehtynyt asiakaspalvelija (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 13). Kelan kuudesta palvelukanavasta on suorakorvaus asiakkaalle helpoin tapa asioida Kelan kanssa, sillä monia Kelan etuuksia maksetaan asiakkaalle suoraan ilman, että niitä on erikseen haettava. Näitä ovat esimerkiksi lääkkeitä tai sairaanhoidon kustannuksista vähennettävä Kela-korvaus. Postiasioinnissa voi asiakas toimittaa hakemuksensa tai sen liitteet Kelaan postitse käyttämällä Kelan palautuskuoria, joilla postittaminen on asiakkaalle maksutonta. (Elämässä mukana - muutoksissa tukena 2010, 13.)

2.3 Asiakaspalveluprosessi ja asiakastyytyväisyyden seuranta

Koska Kela on osa julkishallintoa ja viranomaistoimintaa, tulee sen palveluisaan noudattaa hyvän hallinnon periaatteita. Hyvään hallintoon kuuluu esimerkiksi asiakkaan oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheutonta viivytystä sekä hakea muutosta saamaansa etuuspäätökseen. (Kansaneläkelaitos 2010a.) Kelassa toteutetaan yhdenvertaisuuden näkökulmaa osana päivittäistä toimintaa, ja asiakkailta on oikeus saada heille lain mukaan kuuluvat Kelan etuudet yhdenvertaisesti. Erityisryhmien palvelemisen tueksi on Kelassa laadittu käytännönläheisiä oppaita, joissa kerrotaan erityisryhmien tarpeista ja niihin vastaamisesta. Kelan toimistoissa tulee myös kehittää valmiuksia palvella ulkomaalaistaustaisia, viittomakielisiä tai kuulovammaisia asiakkaita käyttäen hyväksi tulkki- ja käännöspalveluita. (Kansaneläkelaitos 2009a.)

Kela hyödyntää käytännöllistä jaottelua asiakkaiden asiointin helpottamiseksi esimerkiksi Kelan internet-sivuilla ja puhelinpalvelussa. Asiakassegmentoinnissa asiakasta lähestytään hänen elämäntilanteestaan, ei etuudesta käsin. Kelan tarjoama tuki eri elämäntilanteisiin liittyen on jaoteltu esimerkiksi lapsiperheisiin, sairastamiseen, työttömyyteen ja eläkeläisiin. (PASTE 2009, 6.) Kelan palvelumallissa kuvataan, miten asiakas tulee kohdata ja miten asiakasta palvellaan, kun lähdetään liikkeelle hänen elämäntilanteestaan. Palvelutilanteessa on tärkeää asiakkaan kuunteleminen, tarkentavien kysymysten kysyminen ja asiakkaan oman tietovarannon hyödyntäminen. (Kansaneläkelaitos 2011h.) Palvelutilanne tulee koko ajan olla palveluneuvojan hallinnassa, jotta asiakas saa vastaukset kysymyksiinsä ja voi lähteä palvelutilanteesta niin, että hänen koko elämäntilanteensa on kartoitettu. Palveluosaamisella varmistetaan, että asiakkaalle jää tieto siitä, miten hänen asiansa etenee ja mitä hänen tulee seuraavaksi tehdä. (PASTE 2009, 7.) Kelan asiakaspalveluperiaatteisiin kuuluu, että asiakkaiden palvelutarpeisiin vastataan Kelan asiakkuusprosessin mukaisesti. Asiakkuusprosessin kolme vaihetta ovat: neuvonta ja etuuden hakemiseen ohjaaminen, hakemuksen vireilläolo ja asiakkuuden ylläpito. Palvelutilanteessa hoidetaan ensin asiakkaan akuutti asia, mutta saman palvelutilanteen aikana voidaan hoitaa myös muita, asiakkuusprosessin eri vaiheissa olevia asioita. (Kansaneläkelaitos 2010b.)

Palveluneuvojat tarvitsevat työssään erilaisia apuvälineitä. Palvelu- ja etuusosaamisen tueksi on kehitetty Kelan intranetissä vuonna 2008 avattu asiakaspalvelusivusto. Sivustolle on koottu kaikki oleellinen tieto, jota tarvitaan asiakaspalvelussa. Lisäksi palveluneuvojalla on käytössään asiakaspalvelun taustatuki, johon otetaan yhteyttä puhelimitse. Asia hoidetaan palvelutilanteessa asiakkaan läsnä ollessa ja asiakkaan kuullen. Valtakunnallisesti toimivassa ja vakuutusalueittain järjestetyssä taustatuessa neuvoa antavat ammattitaitoiset etuuskien osaajat. (PASTE 2009, 7.) Palveluneuvojien ammattitaitoa ylläpidetään ja kehitetään monipuolisella, kurssimuotoisella koulutuksella (Tampereen vakuutuspiiri 2010, 11). Palveluneuvojan koulutustarjotin muodostuu kokonaisuudesta, jossa on huomioitu palvelumallin mukaan toimiminen, palveluasenteen omaksuminen, palvelutyövälineiden käyttäminen ja asiakaspalvelussa tarvittava etuusosaaminen. Palveluneuvojan osaamisen pohja luodaan peruskoulutuksissa, ja sitä täydennetään jatko- ja asiantuntijakoulutuksissa. (PASTE 2009, 11.)

Kela kerää tietoa asiakkaistaan ja heidän mielipiteistään monia eri menetelmiä käyttämällä. Kaksi kertaa vuodessa toteutettavalla asiointiotannalla hankitaan tietoa toimistojen asiointimääristä, asiointien syistä ja eri asiakasryhmien toimintatavoista. Asiakasraadit ovat asiakkaista, yhteistyökumppaneista tai sidosryhmien edustajista koottu ryhmä, joka arvioi Kelan palveluja, toimintaa tai tuotteita. Ryhmä kokoontuu tapaamaan kahdesta neljään kertaa vuodessa ja raportoi tuloksista muistiolla ja yhteisellä koontitaulukolla. Kelan neuvottelukunnan tehtävänä on taas edistää ja kehittää Kelan palveluja käyttäjien näkökulmasta sekä sosiaaliturvan toteuttajien (viranomaiset ja yhteisöt) välistä yhteistyötä. Kelan vuosittaisella barometrillä, eli asiakaskyselyllä, kartoitetaan toimistojen palvelukykyä ja asiakastytyvääsyyttä. Etuuspäätöksen saaneita asiakkaita lähestytään postikyselyllä, jolla kartoitetaan asiakkaiden näkemyksiä. Asiakastutkimusten ohella tehdään Kelassa myös selvitystä siitä, miten Kela on esillä mediassa ja verkkokeskusteluissa. Asiakas voi antaa Kelalle palautetta kaikkien eri palvelukanavien kautta. Suullisesti palautetta voi antaa toimistossa tai puhelimesta ja kirjallisesti palautelomakkeella Kelan toimistossa. Muulla tavoin palautetta voi antaa esimerkiksi mielipidekirjoituksilla tai internetpalautteella. (Kansaneläkelaitos 2011i.)

3 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Tutkiessamme Kelan asiakaspalvelua, lähtökohtana selvityksellemme toimi asiakaslähtöisyyden näkökulma. Asiakaslähtöisyyttä voidaan tarkastella eri lähestymistapojen kautta, mutta tutkimuksemme avaintemoiksi nousivat tutkimusaineiston pohjalta vuorovaikutus ja laadunhallinta. Teoreettisessa osassa tulemme tarkastelemaan asiakaslähtöisyyttä vuorovaikutuksen ja laadunhallinnan kautta.

Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas asetetaan keskiöön ja toiminta lähtee hänen tarpeistaan käsin (Rostila 2001, 39.) Asiakaslähtöisen toiminnan perusta on sosiaalialan työn eettisissä periaatteissa, jotka puhuvat ihmisarvosta, oikeudenmukaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja itsemääräämisoikeudesta (Talentia ry. 2005). Myös lainsäädäntö antaa vahvan pohjan asiakaslähtöiselle toiminnalle. Asiakkaan asemaa vahvistettiin huomattavasti, kun laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista säädettiin. Asiakaslain (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000) nimenomaisena tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun.

Sosiaali- ja terveystaloudissa puhutaan paljon asiakaslähtöisyydestä ja lähes kaikki määrittelevät palvelunsa asiakaslähtöiseksi (Rostila 2001, 39). Joillakin aloilla kuitenkin vasta aloitellaan keskustelua asiakaslähtöisyydestä ja painitaan vielä selkeästi asiantuntijavallan ja asiakaslähtöisyyden jännitteissä. Tällaisena esimerkkinä Mönkkönen (2007) mainitsee virastot, joissa on pitkä perinne hallintoalamaisuudesta. (Mönkkönen 2007, 19.)

3.1 Vuorovaikutus asiakastilanteissa

Asiakastyötä tehdään erilaisissa sosiaalialan asiakastilanteissa, ja siihen kuuluu esimerkiksi neuvontaa ja ohjausta (Mönkkönen 2002, 26). Sosiaali- ja terveystieteiden alan asiakastyö on kohtaamista, jossa on lähes aina kyse auttamisesta, avun hakemisesta ja avun antamisesta. Auttamista voidaan kuvata prosessina, joka etenee asiakkaan tarpeiden määrittelystä palvelun suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Auttamisprosessi on suuressa määrin asiakkaan ja asiantuntijan välistä vuorovaikutusta prosessin eri vaiheissa. (Päivärinta & Haverinen 2002.)

Vuorovaikutus voidaan määritellä ihmisten väliseksi, jatkuvaksi ja tilannesidonnaiseksi tulkintaprosessiksi, jonka aikana viestitään tärkeitä asioita muille, vaikutetaan heihin, luodaan yhteyttä toisiin ja saadaan palautetta omasta toiminnasta (Vilén, Leppämäki & Ekström 2002, 19). Mönkkösen (2007) mukaan vuorovaikutus voi olla myös valtaa ja vallankäyttöä, yhteistyötä tai sosiaalisesti jaettu yhteisiä sopimuksia ja sääntörakennelmia (Mönkkönen 2007, 15). Ammatillisessa vuorovaikutuksessa asiantuntija on merkittävässä roolissa. Hän ohjaa asiantuntemuksellaan vuorovaikutuksen kulkua ja kantaa myös vastuun asiakastilanteesta. Asiakas on sen sijaan oman elämänsä asiantuntija tuoden asiakastilanteeseen sellaista tietoa, jota asiantuntijalla ei ole. Vuorovaikutustaidot nähdään usein toissijaisena ammattitaitona tai itsestäänselvyytenä. Ammatillinen vuorovaikutus on kuitenkin taito, jota voi oppia ja kehittää. (Vilén ym. 2002, 21, 30-31.)

Mönkkönen (2002) arvioi asiakastyön vuorovaikutusta asiantuntijakeskeisen, asiakaskeskeisen ja dialogisen orientaation käsitteillä. Orientaatiolla tarkoitetaan sitä työntekijän käsitystä vuorovaikutuksesta, joka ohjaa hänen tapaansa suhtautua asiakastyön vuorovaikutustilanteisiin. Nämä kolme vuorovaikutuksen näkökulmaa elävät rinnakkain, mutta kuvaavat myös asiakaslähtöisen vuorovaikutuskulttuurin kehittymistä. (Mönkkönen 2002, 26, 60.)

Asiantuntijakeskeisessä näkökulmassa toimintaa ohjaavat asiantuntijan määrittämät tavoitteet ja tulkinnat, sillä asiantuntijan katsotaan näkevän asiakkaan tilanteen todellisen luonteen ja hänen tehtävänään on saada asiakas ymmärtämään asioiden väliset suhteet ja merkitykset. Vuorovaikutus etenee asiantuntijan määrittelemillä ehdoilla. Asiantuntijalla ajatellaan olevan erityisiä taitoja tai sellaista tietoa, joka asiakkaalta puuttuu jäsentämään tilanteensa ja tarvittavat muutokset. Tämä tietojen ja taitojen epätasapaino tekee asiantuntijasta auktoriteetin. Ihmisten tiedot, taidot ja tietoisuus kuitenkin lisääntyvät koko ajan, mikä lisää kritiikkiä asiantuntijuuden näkemystä kohtaan. Asiantuntijakeskeisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan näkemys ohitetaan ja korvataan asiantuntijan määrittämällä tilanteesta. Tilanne, jossa asiakas kokee, että häntä neuvotaan ottamatta hänen ajatuksiaan huomioon, voi uhata asiakkaan identiteettiä ja johtaa vastakkainasetteluihin ja kunnioituksen puutteeseen. (Mönkkönen 2002, 53-54.) Asiantuntijuudessa voi kuitenkin olla myös positiivisia vaikutuksia asiakastyöhön. Joissain tilanteissa asiantuntijakeskeisyyttä tarvitaan jäsentämään asiakkaan tilannetta, ja vastuu palvelun asiantuntijuudesta on kuitenkin aina asiantuntijalla. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 27.)

1990-luvun alkupuolella tapahtui näkökulman muutos (Mönkkönen 2007, 17). Asiantuntijakeskeisen näkemyksen rinnalle alkoi rakentua asiakaskeskeinen näkökulma korostamaan asiakkaan näkökulmaa ja kokemusmaailmaa (Mönkkönen 2002, 55), ja ongelmakeskeinen ajattelu muuttui asiakkaan voimavaroja tutkivaan suuntaan (Mönkkönen 2007, 17). Eroa näiden kahden näkökulman välillä kuvaa hyvin myös Juhilan (2006) näkemys vertikaalisesta ja horisontaalisesta asiantuntijuudesta. Vertikaalinen asiantuntijuus korostaa osapuolten välisiä keskinäistä hierarkkista eroa ja perustuu asetelmaan, jossa on tietäjä ja tietämisen kohde. Paremmiin tietäminen perustuu sosiaalityön asemaan asiantuntija-ammattina, jonka tehtävänä on syrjäytyneiden liittäminen yhteiskunnan valtavirtakulttuuriin. Asiakkaat ovat tällöin sosiaalialan työntekijöiden liittämis- ja kontrollitoimenpiteiden kohteina. Horisontaalinen asiantuntijuus on vastakkainen tulkinta vertikaaliselle asiantuntijuudelle, ja siinä sosiaalialan työ hahmottuu kumppanuussuhteena eli työntekijä ja asiakas toimivat rinnakkain, eivätkä roolit ole hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. (Juhila 2006, 84-86, 103-104.)

Aikamme henkeen kuuluu pyrkimys asiakaslähtöiseen ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen, johon sisältyy halu ymmärtää tilanne myös toisen näkökulmasta ilman vahvoja tulkintoja tai ennakkoluuloja (Vilén ym. 2002, 33-35). Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakasta kuullaan hänen lähtökohdistaan käsin ja hänen käsityksiään kunnioitetaan. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas osallistetaan ja sitoutetaan koko palveluprosessiin ja kaikki toiminta perustuu yhdessä tekemiseen asiakkaan kanssa. Asiakas saa osakseen asiallista kohtelua ja hän pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, missä järjestyksessä ja aikataulussa hänen asiassaan edetään. Asiakkaan tulisi kokea saavansa toiminnasta toivomaansa hyötyä, mikä edellyttää, että asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan ja tunnetaan niin, että niihin voidaan vastata. (Rostila 2001, 39.)

Olennaista asiakaslähtöisessä toiminnassa on antaa kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja pyrkiä ymmärtämään ja tukemaan asiakasta (Vilén ym. 2002, 36). Asiantuntijan rooli asiakaslähtöisessä näkökulmassa on kysymysten esittäjä vastausten antajan sijaan. Näin työntekijä auttaa asiakasta itse jäsentämään tilannettaan. (Mönkkönen 2002, 55). Raunio (2011) mukaan sosiaalialan työ ei ole vain asiakkaiden palvelutarpeiden asiakaslähtöistä tyydyttämistä, vaan myös vaikeiden ongelmatilanteiden selvittämistä ja muutosten tavoittelua. Tällöin keskeiseksi onnistumisen kannalta nousee usko asiakkaaseen. Uskon ei pidä antaa horjua keskittämällä huomio asiakkaan ongelmiin vaan niiden vastapainona tulisi nähdä asiakkaan voimavarat. (Raunio 2011, 103-104.)

Asiakkaan ymmärtämiseen pyrkiminen voi johtaa työntekijän liialliseen asiakkaaseen samaistumiseen. Tällöin vuorovaikutus ei tuo uutta ymmärrystä kummallekaan osapuolelle. (Mönkkönen 2002, 55-56.) Asiakaskeskeisyydessä asiakkaan näkökulmat huomioidaan hyvin, mutta Mönkkösen (2007) mukaan asiakaskeskeisyydessä työntekijän oma rooli vastuun kantajana ja vaikuttajana hämärtyy (Mönkkönen 2007, 18). Asiakaslähtöisyys vaatii onnistuakseen avointa ja luottamuksellista asiakas-työntekijäsuhdetta. Myönteisen kontaktin luominen vaatii sosiaalialan arvojen omaksumista, joiden mukaan työntekijän ei tule asettua tuomariksi, vaan työntekijä ilmaisee hyväksyvänsä asiakkaan sekä kunnioittaa hänen itsemääräämisoikeuttaan, ongelmanratkaisukykyään ja arvoaan ainutkertaisena yksilönä. Myös työntekijän empaattisuus ja aitous edistää myön-

teisen kontaktin muodostumista. Seurauksena syntyy mahdollisuuksia asiakkaan toimintavoiman kasvamiselle (empowerment). (Rostila 2001, 39-40.) Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas alkaa löytää itsestään vahvuuksia (Mönkkönen 2002, 56).

Tulevaisuudessa keskustelun voidaan nähdä kääntyvän dialogisempaan, tasavertaisempaan suuntaan sen sijaan, että asiantuntijan analysointi tai asiakkaan näkökulma ja asemaan asettuminen olisivat hallitsevassa asemassa (Mönkkönen 2002, 56-57). Kolmantena näkökulmana vuorovaikutukseen Mönkkönen (2007) nostaa dialogisen näkökulman. Dialogisessa näkökulmassa työntekijän rooli on olla neuvottelija, ja vuorovaikutus tapahtuu molempien, tasavertaisten osapuolten ehdoilla, yhdessä määrittäen tilannetta ja etsien asioihin ratkaisua. Dialogisuus vaatii vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta sekä molemminpuolista ymmärrystä. (Mönkkönen 2007, 16, 18.) Täydellistä yhteistä ymmärrystä voidaan kuitenkin tuskin koskaan saavuttaa. Yhteisymmärrys ei tarkoita toisiinsa sulautumista vaan uuden alueen löytymistä osapuolten välille. Olennaista on uusien näkökohtien syntyminen tilanteessa, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat ja käyttävät valtaa toisiinsa. Myös eriytyminen nähdään suhteen voimavarana ja vastuu on molemminpuolista vastuuta. (Mönkkönen 2002, 57-58.)

3.1.1 Asiakastyön osaamisalueet

Asiakastyön osaaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Perinteisesti arvostetaan sitä, että ammattilainen todella tietää ja tuntee alansa. Tästä käytetään nimitystä substanssiosaaminen. Substanssi tarkoittaa asiasisältöä, ainetta ja ainesta. Substanssiosaaminen korostuu erityisesti ammateissa, joissa vaaditaan hyvin kapean erityisalueen hallintaa. Varsinkin sosiaalialalla substanssiosaaminen pitää sisällään tietoa lainsäädännöstä, toimintaperiaatteista ja työmenetelmistä, mutta myös työtä ohjaavista käsitteistä ja teorioista. Kun ammattilainen puhuu asiantuntevasti käsillä olevasta asiasta, lisääntyy luottamus häntä kohtaan. (Mönkkönen 2007, 22.)

Kun ammattilainen kykenee hyödyntämään myös muiden substanssiosaamista, eli laajentamaan omaa tietämystään toisten ammattilaisten tietämyksen avulla, voidaan puhua organisaation laaja-alaisesta osaamisesta, jolloin erilaiset osaamisalueet pääsevät täydentämään toisiaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä voi kääntyä kollegoidensa puoleen kysymään neuvoa heidän omista erikoisaloistaan. Eri ammattilaiset katsovat kukin asiaa yhdestä näkökulmasta täydentäen kokonaisuutta. (Mönkkönen 2007, 23.) Substanssiosaamisessa on myös olennaista omaksutun tiedon jalostaminen ja soveltaminen (Mönkkönen 2007, 31).

Onnistunut asiakastyö edellyttää lisäksi prosessiosaamista, mikä tarkoittaa käytännössä prosessimaisesti etenevää työtä. Tällöin asiakkaan hyvinvoinnin kohentamiseen tähtääviä tavoitteita pilkotaan asiakkaalle tai työyhteisölle sopivan kokoisiksi. Muutos on prosessi, jossa edetään eri vaiheissa keskittyen yhteen vaiheeseen kerrallaan ja arvioiden samalla muutoksen etenemistä. Ammattilaisen on tärkeää hallita asiakastyön koko prosessi, tehdä omaa työtään läpinäkyväksi ja kyetä ennakoimaan tilanteita yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakastyön vaikuttavuuden kannalta tärkeää on, että apu osataan kohdentaa, mikä tarkoittaa, että asiakas saa tarkoituksenmukaista apua oikeaan aikaan. Ammattilaisen tehtävänä on tunnistaa asiakkaan omaksumisprosessi ja kytkeä uusi tieto asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin. (Mönkkönen 2007, 23-24, 31.)

Kari Pääskynen (2002) on ideoinut toimintamallin, jota kutsutaan HIDAS-metodiksi, edistämään prosessiosaamista sekä kehittämään asiakastyötä. HIDAS-metodin keskeinen idea on oikeassa ajoituksessa ja dialogisen ymmärryksen rakentamisessa. Tärkeää on viipyä peruskysymysten äärellä riittävän pitkään. Eri vaiheiden väliset yhteydet toisiinsa ovat tärkeitä, kuten myös jatkuvuuden varmistaminen. Lyhenteessä HIDAS olevat kirjaimet tulevat sanoista henkilökohtaisuus, innovatiivisuus, dialogisuus, avoimuus ja strategisuus. Innovatiivisuus tarkoittaa, että muutoksessa on tärkeä löytää kokonaan uusia alueita ja toisella tavalla toimimisen mahdollisuuksia. Dialogisuus on avointa vuoropuhelua ja avoimuus taas avoimuutta uusille näkökulmille. Strategisuus esiintyy usein hallinnon kehittämistyössä. Strategiatyössä on keskeistä luoda tavoitteel-

linen suunnitelma päämäärien saavuttamiseksi, koska myös asiakastyön tulee olla tavoitteellista toimintaa. (Mönkkönen 2007, 24-25.)

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii prosessin jokaisessa vaiheessa yksisuuntaisen neuvomisen muuttumista yhdessä argumentoinniksi ja yhdessä keksimiseksi. Argumentointi merkitsee vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien läpikäymistä yhdessä ja ääneen. Asiakkaiden on hyvä saada kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa asioiden kulkuun. Asiakkaan kanssa on tehtävä konkreettisia etenemissuunnitelmia, jotka ovat tukemassa asiakkaan prosessia. Asiakastyössä on joskus hyvä tuoda esiin kaikki asiakasta vaivaavat asiat ja turhautumat esimerkiksi auttamisjärjestelmää kohtaan. Kun kivet on saatu karistettua pois kengistä, voidaan keskustelu ohjata ratkaisujen ja vaihtoehtojen etsimisen suuntaan. (Mönkkönen 2007, 25-26, 28.)

Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään kaikki kommunikoinnin ja suhteiden luomisen taidot. Vuorovaikutusosaaminen edellyttää myös vuorovaikutuksen teorian ja elementtien hallintaa sekä oman toiminnan arvioimista niiden mukaisesti. Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää keskeisimpänä, mutta yhtenä vaikeimpana ammatillisen osaamisen taitona, jota on kuitenkin mahdollista kehittää. Tärkeää on myös ymmärtää, että jokaisella on yksilöllinen tapansa kohdata toinen ihminen. Toisilla on siihen enemmän viisautta ja joidenkin pitää harjoitella asiaa enemmän. Olennaista vuorovaikutusosaamisessa on rakentaa prosessimaisesti yhteistä ymmärrystä asiakkaan, tämän läheisten ja toisten asiantuntijoiden kanssa. Ammatilainen kykenee soveltamaan asiakastyön eettisiä periaatteita omaan toimintaansa, toimimaan asiakaslähtöisesti ja kohtaamaan asiakkaan kunnioittavasti ottaen huomioon hänen taustansa sekä elämäntilanteensa. Vaativaksi vuorovaikutusosaamisen tekee tilanteiden vaihtuvuus sekä se, että tilanteiden vaihtuessa ei koskaan voi olla varma yhden ja saman metodin toimivuudesta. Haastavina voidaan pitää myös asiakkaiden vaikeita tilanteita sekä asiakkaan työntekijään kohdistamaa uhmaa taikka vihaa. (Mönkkönen 2007, 20, 28-31.)

3.2 Asiakslähtöisyys laadunhallinnassa

Laatu on palvelun ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu palvelun kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet. Laadun parantaminen on siten osa työyhteisön jokapäiväistä arkityötä. Hyvä laatu tarkoittaa, että työyhteisöissä on otettu huomioon palveluita saavan asiakkaan odotukset ja palvelutarpeet, ja lisäksi huomioitu myös muilta tahoilta tulevat odotukset ja vaatimukset. Muita tahoja ovat esimerkiksi johto, päättäjät, lainsäädäntö ja valtakunnalliset suositukset. (Vuotilainen ym. 2004, 11-18.) Laadunhallinnan ydinajatus on toimintajärjestelmän kehittäminen. Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, mittaamista ja arviointia sekä parantamista asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 10.) Laadunhallinta muodostuu niistä tehtävistä, prosesseista ja toimintatavoista, jotka organisaatiossa on varmistettava tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä varmistaa järjestäytyneen toiminnan, lisää luotettavuutta ja uskottavuutta sekä luo turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta niin asiakkaille, henkilöstölle kuin johdollekin. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä, Sainio 2001, 5, 7.)

Laadunhallinnassa yhdeksi keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi on otettu asiakslähtöisyyden parantaminen. Asiakslähtöisyys voidaan mieltää organisaation koko toiminnan suunnitteluna siten, että asiakas on kaiken lähtökohta ja keskipiste. Asiakslähtöisyys on palvelutoiminnan tarkastelua ja erittelyä palvelua saavan asiakkaan kannalta. (Outinen ym. 1999, 10,12.) Kehittämistyössä tulee keskittyä oleelliseen eli siihen, mikä asiakkaasta on tärkeää ja tulosta tuotavaa (Holma ym. 2001, 36). Högnabban (2008) mukaan asiakslähtöiseksi toiminnaksi voidaan katsoa asiakkaan puheen nostaminen esille asiakslähtöisempien palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Tätä varten on luotu asiakslähtöisiä arviointeja ja arviointimenetelmiä, esimerkiksi asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen. (Högnabba 2008, 14.) Asiakaspalautteella tarkoitetaan kaikkea asiakkailta välittyvää tietoa, mielipiteitä ja kannanottoja siitä, miten he odottavat organisaation toimivan ja miten heidän mielestään siinä on onnistuttu (Outinen ym. 1999, 23). Palautteella selvitetään, onko asetetut tavoitteet saavutettu, analysoidaan tulokset, tehdään johtopäätökset sekä tunnistetaan kehittämistarpeet ja kehittämisen kohteet (Holma ym. 2001,

12). Keskeistä on arvioida palautemenetelmän sopivuutta ja käyttökelpoisuutta omaan organisaatioon. Johtopäätösten teossa on oltava rohkeutta kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat ja muuttaa niitä. (Outinen ym. 1999, 30.)

Asiakkaan kuva palveluntuottajan imagosta samoin kuin palvelun laadusta muodostuvat asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, tarpeista ja kuulopuheista. Palvelutilanteeseen tullaan edellä mainituilla odotuksilla. Asiakas vertaa odotuksiaan todelliseen kokemukseensa ja saamaansa palveluun. Jos odotukset ja kokemukset ovat sopusoinnussa, muodostuu positiivinen käsitys. Todella myönteinen kokemus syntyy, kun odotukset ylitetään. Mitä suurempi ero odotuksilla ja todellisella kokemuksella on, sitä negatiivisempi on asiakkaan käsitys palvelusta. Ensimmäisten kokemusten palveluprosessin alussa sanotaan olevan ratkaisevia, sillä ensimmäisiä käsityksiä on vaikea enää myöhemmissä vaiheissa muuttaa. Asiakkaan käsitystä laadusta muokkaa myös se, että käytössä ylipääntään on asiakaspalautteen hankintatapa. (Outinen ym. 1999, 23-24.)

3.2.1 Laadunhallinnan viisi tukipilaria

Holma ym. (2001) näkevät viisi tukipilaria tukemassa laatua ja mahdollistamassa hyvää toimintaa. Organisaation toiminnan kannalta keskeinen tukipilari on johtaminen sekä eri tasojen johtamiskäytännöt. Osaamisen johtaminen on toinen pilareista, tukemassa osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Henkilöstön kehittäminen ja ammattitaidon ylläpidon tukeminen ovatkin panostusta myös hyvään laatuun. Kolmas, neljäs ja viides tukipilari ovat viestintä, kumppanuussuhteet ja tietojärjestelmien hallinta. Lisäksi tarvitaan tarkoituksenmukaiset, asiakaskunnan tarpeille soveltuvat tilat ja laitteet. Menestyville organisaatioille ominaista on toiminnan perustuminen ihmisten osallistamiseen, yhteistyöhön ja kumppanuuteen, jatkuvaan laadun parantamiseen sekä prosessisuuntautumiseen. Toimintaa tukevat järjestelmät, selkeä organisaation rakenne sekä järjestelmällinen ja suunnitelmallinen toiminta ovat tie menestykseen. (Holma ym. 2001, 28.)

Laadulle luodaan toimintaedellytykset käytännön johtamisella. Johdon sitoutuminen arvoihin, päämääriin ja tavoitteisiin sekä niiden viestiminen koko organisaatiolle antavat esimerkin koko henkilöstölle. Johto luo suunnan koko organisaatiolle ja varmistaa sen perustehtävän mukaisen toiminnan sekä tavoitteiden yhdensuuntaisuuden. Johdon keskeinen tehtävä on mitattavien toiminta- ja laatu-tavoitteiden asettaminen sekä niiden jatkuva seuranta ja arviointi. Toimintaperiaatteita ja strategiaa tulee pitää ajan tasalla ja kehittää, kuten myös hankkia sellaista tietoa toiminnasta, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, joilla voidaan ennakoida toimintaympäristön ja asiakaskunnan vaatimusten muutoksia ja varautua niihin. (Holma ym. 2001, 28, 29.)

Johtajan pätevyyden ja ammatillisen osaamisen ohella vähintäänkin yhtä merkityksellistä ovat johtajan henkilökohtaiset taidot ja vuorovaikutus sekä kannustava, yhteisöllisyyttä painottava johtaminen. Kyvykäs johtaja saa työntekijät sitoutumaan työyhteisöön ja luo hyvää yhteishenkeä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2010, 95.) Johtamista ei enää nähdä yksipuolisena, johtajasta lähtevänä vaikuttamisena vaan johtamisen katsotaan syntyvän vuorovaikutuksessa, yhteistyössä johtajan ja työntekijöiden kanssa. Ylhäältä alas suuntautuvan yksilölähtöisen johtamisnäkömyksen on korvannut horisontaalinen johtamiskäsitys. (Rissanen, Lammintakanen 2011, 96, 99.) Johtamisen voi ymmärtää myös oppivana. Oppiva johtaminen ei ole pelkästään johtamisoppien omaksumista vaan myös käytännön johtajana oppimista. Taitava johtaja huolehtii niin omien johtajan taitojensa kehittämisestä ja omasta oppimisestaan kuin työntekijöidenkin osaamisesta ja organisaation oppimisesta. (Niiranen ym. 2010, 99.)

Toinen tukipilari eli osaamisen johtaminen koskee koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Osaamisen johtamisen tulee olla suunnitelmallista, strategialähtöistä ja toiminnan tavoitteita tukevaa. Osaamisen johtamisella tavoitellaan näkemystä siitä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa strategisten valintojensa toteuttamiseksi. Kokonaisvaltainen näkemys on tärkeä, sillä organisaatiossa henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja työn kehittämismahdollisuudet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Työntekijän voimavarat, varsinkin sosiaalialalla, ovat työn laadun tärkeimpiä resursseja, ja työ tapahtuu tiiviissä yhteistyössä muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. (Holma ym. 2001, 30-31.)

Osaamisen johtamista voidaan tarkastella sekä strategisen että operatiivisen osaamisen johtamisen näkökulmista. Strategisen osaamisen johtamisen näkökulma liittyy organisaation kyvykkyyteen sekä sen perustehtävän kirkastamiseen ja tavoitteiden toteuttamiseen. Organisaation voidaan katsoa olevan tehtäväänsä toteuttava kokonaisuus, jossa organisaatio-, ryhmä- ja yksilökohtaiset tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Yksittäisillä työntekijöillä on tiettyyn sisällölliseen alueeseen liittyvää alakohtaista osaamista eli taitoja tehtäviensä suorittamiseksi. Näiden taitojen varaan organisaation sisäiset ryhmät rakentavat kyvykkyyksiä, jotka ilmenevät prosesseissa työkäytäntöinä. Koko organisaatiolla on taas osaamista sen pystyessä ylläpitämään kyvykkyyksiä, jotka auttavat tulosten saavuttamisessa ja tehtävän toteuttamisessa. (Sanzhes & Heene 2004; Niiranen ym. 2010, 93-94.) Toisin sanoen henkilöstön osaamisesta syntyy organisaation osaamista, joka koostuu erilaisista vakiintuneista käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä, jotka tallentavat jatkuvasti uutta tietotaitoa (Holma ym. 2001, 30). Tavoitteiden selkeys tuottaa työhyvinvointia yksilötasolla työntekijöiden hahmottaessa oman roolinsa ja osaamisensa osana laajempaa strategisia pyrkimyksiä toteuttavaa kokonaisuutta (Virkkunen 2002; Niiranen ym. 2010, 95).

Yksilöiden osaamisen suuntaaminen tehtävien vaatimusten mukaisesti ja osaamisen kehittäminen ovat operatiivista eli toiminnallista osaamisen johtamista. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöt muuttuvat ja sosiaalialan johtajien haasteena tulee olemaan sekä johtajien että henkilöstön osaamisen tarpeiden muuttuminen ja laajeneminen. Haasteeseen on mahdollista vastata kiinnittämäl-

lä huomio osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Niiranen ym. 2010, 93-94.) Tulevaisuuden kehitysnäkymiä tulevat olemaan muun muassa verkosto-osaaminen, viestintätaidot, tietotekniikkaosaaminen, mukautumiskyky ja asiakasosaaminen. Tärkein resurssi muuttuvan ympäristön haasteisiin vastaamisessa on osaava ja innovatiivinen henkilökunta, joka luo uusia työn sisältöjä ja uusia työkäytäntöjä. (Holma ym. 2001, 31-32.) Työntekijät tarvitsevatkin yhä enemmän kehittämiseen liittyvää osaamista (Mönkkönen 2007, 26). Uuden tiedon syntyminen vaatii laajan tietovaraston, uskallusta murtaa vanhoja käytäntöjä ja uuden ideoimista (Holma ym. 2001, 32).

Henkilöstösuunnittelu nähtiin aiemmin vain keinona, jolla voitiin vaikuttaa organisaation kustannuksiin. Viime vuosina asenteet ovat kuitenkin muuttuneet ja henkilöstösuunnittelulla ymmärretään olevan suuri merkitys organisaation menestyksen kannalta. (Pfeifer 2002, 11.) Henkilöstösuunnittelu kulkee käsi kädessä strategisen osaamisen johtamisen kanssa. Henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstöpoliittiset tavoitteet ja toimenpiteet. Sen tärkeimmät painopisteet ovat henkilöstöresursseista huolehtiminen, henkilöstön pysyvyyteen ja rekrytointiin liittyvät asiat, henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen sekä kannustava ja motivoiva palkitseminen. (Niiranen ym. 2010, 96-97; Rissanen ym. 2011, 91.) Lisäksi merkittävänä pidetään henkilöstön työhyvinvoinnin edistämistä sekä johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittämistä. Organisaation kannattaa tarkastella myös seuraavia menettelyitä: uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdytys, henkilöstön joustava käyttö, henkilöstön osaamisen yhteensopiavuuden varmistaminen organisaation osaamistarpeiden kanssa, urakehitysmahdollisuuksien kehittäminen sekä kehittämiskeskustelujen kehittäminen niin, että niiden painopiste on osaamisessa ja sen kehittämisessä. (Holma ym. 2001, 32.)

Kolmas, neljäs ja viides tukipilari ovat viestintä, kumppanuussuhteet ja tietojärjestelmien hallinta. Onnistuneeseen johtamiskäytäntöön kuuluu tehokas sisäinen ja ulkoinen viestintä ja tiedottaminen. Viestinnällä tarkoitetaan tässä tapauksessa yksittäisen työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sijasta laajemmin eri sidosryhmille, kuten asiakkaille, kansalaisille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille, välittyvää informaatiota. Sisäisen tiedonkulun tulee tapah-

tua molempiin suuntiin, eli myös työntekijöiltä johdolle tulevan palautteen kanavat on varmistettava. Viestinnän ja tiedottamisen tavoitteena voi olla sekä strategisten linjausten että käytännön menettelyjä koskevan tiedon välittäminen, mutta myös vaikuttaminen asenteisiin tai vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä. Ulkoista viestintää varten tarvitaan viestintä- tai tiedottamisstrategia ja -suunnitelma, johon sisältyvät määrittelyt tiedottamiseen liittyvistä vastuista ja valtuuksista. Siinä voidaan esimerkiksi määritellä, kuka voi antaa lausuntoja lehdistölle organisaatioon liittyvistä asioista. Viestintä organisaatiosta ulospäin muokkaa talosta syntyvää ulkoista kuvaa (imagoa). Onnistunut suhdetoiminta muokkaa mielipiteitä myönteisiksi. (Holma ym. 2001, 33.)

Kumppanuussuhteet ovat yhä tärkeämpiä palveluketjuissa. Menestyminen edellyttää osaamisen yhdistämistä ja taitoa muodostaa kumppanuuksia. (Holma ym. 2001, 33.) Kumppanuuksista voidaan puhua myös verkostoina, jotka voidaan jakaa organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin verkostoihin. Monialaisen osaamisen hyödyntämisen ja yhteisen toiminnan ansiosta hierakkinen järjestelmä jää taka-alalle ja toiminta keskittyy horisontaaliseen vuorovaikutukseen. (Rissanen ym. 2011, 130,133.) Kun yhteistyötä tehdään toisen organisaation kanssa, syntyy kummallekin lisäarvoa kumppanuudesta. Onnistunut yhteistyö vaatii suunniteltuja käytäntöjä ja menettelytapoja. Parhaimmillaan kumppanuuksissa rakentuu organisaatioiden välistä luottamusta ja avoimuutta, joka perustuu faktatiedon, tunteiden ja kokemusten vaihtoon. (Holma ym. 2001, 33.) Jokaisessa sosi-aali- ja terveydenhuollon organisaatiossa, sekä mahdollisesti myös organisaatioiden välillä, on käytössä erilaisia tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmillä on tärkeä osuus seurannan sekä dokumentoinnin tukena ja tiedon välittäjänä. Tietojärjestelmiin kuuluu olennaisesti tietoteknologia ja sen hallitseminen. Tietojärjestelmien kehittämisessä tulee huomioida työntekijöiden riittävä perehdyttäminen ohjelmistojen käyttöön, teknologian hyödyntäminen uudistusprosesseissa, uusien ja vaihtoehtoisten teknologioiden tunnistaminen sekä internetin hyödyntäminen ulkoisessa viestinnässä ja yhteistyössä. (Holma ym. 2001, 34.)

3.2.2 Prosessien ja työkäytäntöjen kehittäminen

Toiminta- ja menettelyohjeilla tarkoitetaan sovittua yhdenmukaista toimintatapaa. Yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet varmistavat toiminnan sujuvuuden ja palveluiden tasalaatuisuuden. Yhteiset menettely- ja toimintaohjeet selkeyttävät organisaation sisäistä yhteistyötä ja työnjakoa. Ne poistavat turhia päällekkäisyyksiä eli sitä, että moni ihminen tekee samaa asiaa ilman varmuutta siitä, kelle asia kuuluu, sekä parhaimmillaan säästävät aikaa ja auttavat toimimaan asiakkaan kannalta sujuvasti. Menettely- ja toimintaohjeet toimivat myös oppimisen apuvälineenä ja auttavat uusien työntekijöiden perehdyttämisessä uusiin käytäntöihin. Ohjeet lisäksi toimivat virheiden vähentämisen tukena sekä auttavat toiminnan, tulosten, ajankäytön ja työn sujuvuuden arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä. Yhteiset toimintaohjeet voivat liittyä muun muassa tiedottamiseen, perehdytyskäytäntöön, yhteistyöhön ja sen tapoihin organisaation sisällä ja yhteistyötahojen kanssa, virheiden käsittelytapaan organisaation sisällä sekä asiakaspalautteen hankintaan ja käsittelyyn. (Holma ym. 2001, 36-37, 40.)

Hyvä palvelu syntyy sujuvien, selkeästi kuvattujen työprosessien tuloksena. Organisaation toiminta koostuu monien eri ammattiryhmien työ- ja palveluprosesseista. Toiminnan onnistuminen edellyttää kaikkien palveluihin vaikuttavien tekijöiden, eli hallinnollisten, teknisten, inhimillisten, osaamiseen ja rakenteisiin liittyvien, hiomista pelaamaan yhteen. Sujuvat työprosessit ovat seurausta organisaation kyvystä luoda mahdollisuudet hyvälle työskentelylle. Palvelun ydinprosesseja tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää. (Holma ym. 2001, 7, 9, 36.) Pfeiffer (2002) tukee Holman (2001) näkemystä siitä, että organisaatio toimii tehokkaammin, kun organisaation sisäiset prosessit ovat kaikille tuttuja (Pfeiffer 2002, 11). Prosesseja ja työkäytäntöjä kehittämällä vaikutetaan tehokkuuden lisäksi nopeimmin myös toiminnan tuloksellisuuteen (Holma ym. 2001, 38).

Erilaisten prosessien hallinta on keskeinen laatutavoite tämän päivän organisaatioilla. Prosessit on suunniteltu vastaamaan asiakkaan palvelutarpeita. (Holma ym. 2001, 37; Pfeiffer 2002, 11.) Organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategioiden pitäisi näkyä myös työkäytännöissä. Asiakas arvioi laatua sen pohjalta, miten sujuvasti ja millaisessa ilmapiirissä asiakas saa palvelunsa, mitä

mahdollisuuksia hänellä on vaikuttaa palveluunsa ja mitä hyötyä prosessista on hänelle. Sosiaali- ja terveydenhuollossa prosesseista voidaan puhua käsitteillä palvelulinja ja palveluketju. Palvelulinja on yhden organisaation sisällä tapahtuva asiakkaan palvelukokonaisuus, joka pitää sisällään lukuisia rinnakkaisia ja peräkkäisiä työprosesseja. Palveluketju muodostaa asiakkaan laajemman palvelukokonaisuuden, johon osallistuu useampia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita. (Holma ym. 2001, 37.)

Osa palveluketjujen ja palvelulinjojen prosesseista on niin sanottuja ydinprosesseja, jotka liittyvät suoraan asiakkaan kanssa toimimiseen, osa taas niiden tukiprosesseja. Lisäksi on asiakastyöstä irrallisia, organisaation toiminnalle edellytyksiä luovia prosesseja. Laadunhallinnan ja organisaation kannalta kriittisiä kohtia ovat prosessien ja palveluketjujen liittymiskohdat sekä palvelujen sujuvuus. Prosessin kuvaaminen helpottaa kokonaisuuden sekä oman roolin ja tehtävän hahmottamista, ja toimii karttana kriittisten kohtien ja kehittämistarpeiden tunnistamisessa, kuten asiakkaalle tärkeiden asioiden, riskikohtien, liittymien ja solmukohtien tunnistamisessa. Olennaista olisi pyrkiä yksinkertaistamaan prosesseja poistamalla turhat vaiheet ja tehtävät. (Holma ym. 2001, 38, 40.)

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Kiinnostus Kelaa koskevaa opinnäytetyötä kohtaan syntyi ollessamme työssä Kelassa. Lähestyimme Kelaa opinnäytetyömme tiimoilta loppupalvella 2011. Esittelimme alustavia opinnäytetyön aiheita Kelan Tampereen vakuutuspiirin johdolle ja päädyimme yhdessä valitsemaan opinnäytetyömme aiheeksi asiakaslähtöisyyden Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelussa. Kelan vuosittainen Barometri eli asiakaskysely ei tuota riittävästi tietoa asiakkaiden kokemuksista ja toiveista asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kela halusi kysyä asiakailta, miten Kelan pitäisi kehittää asiakaspalveluaan, jotta asiakkaat arvioisivat saamansa palvelun kiitettäväksi. Meitä kiinnosti saada tietää, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen ja miten asiakaspalvelua voisi kehittää asiakkaiden näkökulmasta.

Pyysimme Kelan palveluosastolta ja Tampereen vakuutuspiirin johtajalta luvat Kelaa koskevan opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi pyysimme lupaa käyttää Kelan omasta intranetistä löytyvää tietoa opinnäytetyömme lähteenä. Laadimme alustavan kyselylomakkeen tutkimuksen aineiston keruuta varten keväällä 2011 ja viimeistelimme sen Kelan ja opinnäytetyötämme ohjaavien opettajien ehdotusten mukaan. Kyselylomakkeet jaettiin Kelan Tampereen toimistossa 30.5.–31.5.2011. Asetimme opinnäytetyön valmistumiselle tavoitteeksi loppu-
syksyn 2011.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on aina jokin tehtävä tai tarkoitus, joka ohjaa tekemään tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen avulla, joita ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Piirteet eivät sulje toisiaan pois, sillä samaan tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133-134.) Kartoitimme työssämme, millä arvosanalla asiakkaat arvioivat Kelan asiakaspalvelua. Numeerinen arvostelu ei kuitenkaan kerro vielä siitä, missä Kela on onnistunut tai mihin Kelan asiakaspalvelussa pitäisi kiinnittää jatkossa huomiota. Halusimmekin kuulla, miten asiakkaat kuvailevat asiakaslähtöistä asiakaspalvelua. Opinnäytetyömme tehtävä oli selvittää, millaista asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on asiakkaiden mielestä. Tavoitteenamme oli antaa kehittämissuhteita Kelan asiakaspalvelun kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi eli paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita vastaavaksi. Tutkimustehtävän tueksi muodostuivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten asiakkaat arvioivat Kelan palveluja ja asiakaspalvelua Kelan Tampereen toimistossa?
2. Millaisista tekijöistä asiakaslähtöisyys muodostuu Kelan asiakaspalvelussa?
3. Miten Kela voisi kehittää asiakaslähtöisyyttä asiakaspalvelussa?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen lähtökohtana on kuvata jonkin ilmiön merkitystä tutkittavien kokemusten avulla ja pyrkiä ymmärtämään kokemuksia tutkittavien, ei tutkijan, näkökulmasta (Merriam 2009, 5, 14). Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä, tutkimuksessa on taas keskeistä hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittäminen, havaintoaineiston mittaaminen määrällisesti, tutkittavien henkilöiden valinta määrittämällä perusjoukko ja otos sekä havaintoaineiston tilastollinen analysointi. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää voidaan käyttää myös toisiaan täydentävinä suuntauksina. (Hirsjärvi ym. 2007, 131-136, 157.) Tiivistäen voidaan sanoa, että laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja määrällisen tutkimuksen tarkoitus selittää tutkittavaa ilmiötä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 66). Opinnäytetyössämme on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia piirteitä, koska halusimme saada aineistosta mahdollisimman kattavan.

Tutkimusmenetelmänä käytimme kyselyä, joka tunnetaan Hirsjärven ym. (2007) mukaan yhtenä survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Englanninkielisellä termillä survey tarkoitetaan sekä kysely- että haastattelututkimusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.) Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tietoa esimerkiksi erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä tai ihmisten mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake on mittausväline, joka soveltuu muun muassa mielipidetiedusteluihin ja palautemittauksiin. (Fink 2003, 1; Vehkalahti 2008, 11-12.) Kyselytutkimuksen etuna on laaja tutkimusaineisto, koska kyselyllä voidaan tavoittaa useita henkilöitä ja kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on myös tehokas ja aikaa säästävä, ja sen avulla voidaan arvioida aikataulu ja kustannukset melko tarkasti. Toisaalta kyselytutkimuksen heikkouksia ovat esimerkiksi kyselyyn vastaamattomuus ja se, ettei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Laatimamme kyselylomake (LIITE 1) oli kaksisivuinen ja kolmiosainen. Ensimmäisellä sivulla kysymykset 1-4 toimivat taustakysymyksinä, joista selvisi vastaajan ikä, sukupuoli, elämäntilanne sekä käyttämät palvelut. Ensimmäisen sivun kysymyksellä numero 5 pyrimme selvittämään asiakkaiden yleistä näke-

mystä Kelan toiminnasta ja sen palveluista. Lomakkeen toisen sivun kysymykset keskittyivät ainoastaan toimistopalveluun eli henkilökohtaiseen asiointiin palveluneuvojan kanssa Kelan Tampereen toimistossa. Kysyimme asiakkailta heidän aikaisemmista kokemuksistaan kuten myös uusimmasta kokemuksestaan asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa ja pyysimme kuvailemaan kiitettävän arvoista asiakaspalvelua.

Kyselylomake sisälsi sekä avoimia että suljettuja osioita. Suljetut osiot jakaantuivat monivalinta- ja asteikkokysymyksiin. Avoimeen osioon vastaaja voi vastata vapaamuotoisesti, kun taas suljetussa osiossa vastausvaihtoehdot on annettu kyselylomakkeessa valmiiksi. Perinteisesti kyselylomakkeessa käytetään enimmäkseen suljettuja osioita, mutta avoimet osiot ovat välttämättömiä, mikäli valmiita vastausvaihtoehtoja ei haluta tai voida luetella. Vaihtoehtoja voi olla olemassa liikaa tai niitä ei ole mahdollista rajata riittävästi. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät tulosten mittausta ja helpottavat tietojen käsittelyä. Sanalliset vastaukset ovat taas työläämpiä käsitellä, mutta ne voivat antaa tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä kokonaan huomaamatta. (Vehkalahti 2008, 24-25.)

Monivalintakysymyksistä selvisi tiedot vastaajan elämäntilanteesta ja hänen aiemmin käyttämistään Kelan palvelukanavista. Asteikkokysymyksiä oli yhteensä kolme ja niiden väliasteikkona käytimme Kelan toiveesta kouluarvosana-asteikkoa. Samaa asteikkoa käytetään Kelan asiakaskyselyssä, minkä vuoksi kyselyiden tuloksia on helpompi verrata keskenään. Asteikkokysymyksistä selvisi asiakkaiden Kelalle ja sen palveluille yleisesti sekä asiakaspalvelulle Kelan Tampereen toimistossa antamat arvosanat. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä seitsemän. Pyysimme asteikkokysymysten jälkeen vastaajaa perustelemaan avoimella vastauksella, missä asioissa he olivat olleet tyytyväisiä, ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Viimeisessä kysymyksessä pyysimme vastaajaa kuvailemaan sellaista asiakaspalvelua, jolle hän antaisi arvosanaksi kiitettävän tai erinomaisen. Kyselylomakkeeseen vastaamiseen meni aikaa viitisen minuuttia, millä halusimme varmistaa vastaajan mielenkiinnon säilymisen ja mahdollisimman suuren vastausprosentin.

Otannon tärkeimpiä käsitteitä ovat perusjoukko ja otos. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu niistä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Otoksen muodostavat ne, jotka ovat tulleet valituiksi vastaamaan tutkimukseen. Otos on perusjoukkoa huomattavasti pienempi, mutta otannon idea on, että otoksen perusteella saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. (Vehkalahti 2008, 43.) Kelan toiveesta rajasimme tutkimuksen perusjoukoksi Tampereen toimistossa asioivat asiakkaat. Tampereen toimistossa on suurimmat asiakasmäärät ja toisaalta sieltä on saatu heikoimmat asiakastyytyväisyyslukemat Tampereen vakuutuspiirin sisällä. Tutkimusaineisto kerättiin kontrolloidulla kyselyllä, eli kyselylomakkeet jaettiin vastaajille henkilökohtaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Tampereen toimiston palveluneuvojat jakoivat kyselylomakkeita palvelutilanteen jälkeen kahtena eri päivänä, jolloin perusjoukosta muodostui satunnainen otos niistä asiakkaista, jotka asioivat toimistossa kyseisinä päivinä ja vastasivat kyselyyn. Asiakkaita pyydettiin täyttämään kyselylomake palvelutilanteen jälkeen toimiston odotustilassa, ja täytetyt lomakkeet pyydettiin palauttamaan joko palveluneuvojalle tai toimiston odotustilassa olevaan palautuslaatikkoon.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksesta kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia, johon tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimustehtäväänsä. Aineistosta päästään tekemään johtopäätöksiä kuitenkin vasta esitöiden jälkeen. Aineiston tietojen tarkistuksen vaiheessa aineistosta tarkistetaan onko siinä virheellisyyksiä ja pitääkö joitain vastauslomakkeita sen vuoksi hylätä. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen esimerkiksi ottamalla yhteyttä haastateltavaan. Viimeisenä vaiheena aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyysiä varten. Aineiston analyysitavaksi valitaan sellainen menetelmä, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimustehtävään. Aineiston analyysitavat voidaan jakaa karkeasti selittämiseen pyrkivään ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Näistä ensimmäisessä käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa kun taas jälkimmäisessä laadullista analyysia ja päätelmien tekoa.

Laadullinen aineisto voi olla valtava, mutta kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, vaan oleellista on tunnistaa ne asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-217, 219-220.) Analysoimme tutkimusaineiston hyödyntämällä laadullista analyysiä.

Sisällönanalyysiä voidaan Sarajärven ja Tuomen (2009, 91) mukaan käyttää kaikkien laadullisten tutkimusten perusanalyysimenetelmänä joko yksittäisenä analyysimetodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysilla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja, eli lähes kaikkea strukturoimatontakin aineistoa, systemaattisesti ja objektiivisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 103.) Sisällönanalyysi on menetelmä, jossa kerätty tutkimusaineisto pyritään tiivistämään niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvailla selkeästi, ja jossa tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan esiin. Sisällönanalyysissa on olennaista erottaa yhtäläisyydet ja eroavuudet aineistosta. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.)

Tutkimuksemme lähtökohtana oli asiakkaiden kokemuksia tarkastelemalla löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen. Keräsimme aineiston asiakastytyväisyyskyselyn avulla. Kyselylomakkeessa emme puhuneet asiakaslähtöisyyden käsitteestä, koska emme voineet olla varmoja, miten asiakkaat sen ymmärtävät. Lähdimme sen sijaan puhumaan asiakastytyväisyydestä, joka on käsitteenä helpompi ymmärtää. Asiakastytyväisyys on asiakkaan kokemus palvelusta suhteutettuna odotuksiin (Zeithaml & Bitner 2003, 86). Koska asiakaslähtöisyydessäkin on kyse asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamisesta, voidaan asiakastytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden välissä nähdä yhteys ja uskoimme kyselyn avulla saavamme vastauksia tutkimuskysymyksiimme.

Etenimme kyselystä saadun aineiston analysoinnissa aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin, joka muodostuu kolmesta eri vaiheesta: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Käyttämämme sisällönanalyysi oli luonteeltaan kuitenkin teoriaohjaava, sillä toisin kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, emme luoneet uutta teoreettista ymmärrystä vaan toimme aineiston

abstrahointivaiheessa jo olemassaolevaa tietoa aineiston analysoinnin avuksi. Teoriaohjaavan analyysin taustalla toimii ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta. Teoriaohjaavassa analyysissa aineiston hankintatapa on vapaa ja analyysi tapahtuu aineiston ehdolla. Analyysiyksiköt muodostuvat aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa analyysin lopputulosta ja analyysistä voi tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutuksen. Teoriaohjaavan analyysin tekeminen on yleensä abduktiivista päättelyä, eli tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähteisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistämään toisiinsa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 95-100, 108.)

Aloitimme kyselystä saatujen sanallisten vastausten analysoinnin aineiston pelkistämällä siten, että keräsimme ensin yhdelle paperille kaikki yhdestä kysymyksestä saadut vastaukset. Pyrimme tunnistamaan vastauksista ne asiat, joista olimme tutkimuksessamme kiinnostuneita. Poistimme sen vuoksi kokonaan sellaiset vastaukset, jotka eivät antaneet tietoa tutkimustehtäväämme tai tutkimuskysymyksiimme liittyen, esimerkiksi "Suuri harmi, kun Kelalta ei enää saa kuvallista henkilökorttia.". Tiivistimme alkuperäiset vastaukset muodostamalla niistä muutaman sanan pelkistettyjä ilmauksia. Poistimme lyhyistä vastauksista yksittäisiä sanoja, jos ne eivät vaikuttaneet vastauksen asiasisältöön. Pitkät vastaukset muutimme lyhyempään muotoon hahmottamalla vastauksen keskeisen sisällön.

"Vähemmän kysymyksiä ja vähemmän liitteitä hakemuksiin."	<i>Hakemuslomakkeiden yksinkertaistaminen</i>
"Siinä, että kaikilla olisi sama käsitys mm. siitä mitä liitteitä milloinkin tarvitaan."	<i>Kaikilla sama tieto</i>
"Asiointi voidaan hoitaa kopissa ja on ihmisen kanssa suoraan asiointi."	<i>Kasvokkainen asiointi</i>

TAULUKKO 1. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Seuraavassa vaiheessa ryhmittelimme pelkistetyt ilmaukset samaa asiaa tarkoittaviin ryhmiin, jotka nimesimme ryhmän sisältöä kuvaavalla käsitteellä, kuten jonotus- ja käsittelyaika ja palveluneuvojan etuusosaaminen. Viimeisessä vaiheessa, eli aineiston abstrahoinnissa, jatkoimme samankaltaisten ryhmien yhdistelemistä alakategorioihin niin kauan, että saimme muodostettua kaksi alakategoriaa kuvaavaa yläkategoriaa: palveluneuvojasta riippuvaiset tekijät sekä palveluneuvojasta riippumattomat tekijät. Huomasimme tässä vaiheessa, että teoriasuuttamme tarvitsi täydentää ja toimme olemassa olevasta teoriasta uudet käsitteet yläkategorioille: vuorovaikutus ja laadunhallinta. Näistä ulottuvuuksista käsin tarkastelemme asiakkaiden kokemuksia asiakaslähtöisyydestä. Alakategoriat muodostimme siis aineistosta nousseiden vastausten perusteella, kun taas yläkategoriat tuotiin valmiin teorian kautta. Työmme teoriaosuudessa asiakaslähtöisyys kuvataan vuorovaikutuksen sekä laadunhallinnallisten elementtien kautta.

Alakategoria	Yläkategoria
Palveluneuvojan ominaisuudet Palveluneuvojan osaaminen	Vuorovaikutus
Palveluiden sujuvuus Työn organisointi Työkäytännöt	Laadunhallinta

TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineistosta muodostetuista ala- ja yläkategorioista.

Kyselyn monivalinta- ja asteikkokysymykset kokosimme yhteen käyttämällä hyväksimme Excel-ohjelmaa, jonka avulla muodostimme myös saaduista vastuksista pylväskuvioita, joita käytetään yleisesti tutkimuskirjoituksissa. Kuvioita käyttämällä voidaan parantaa tekstin luettavuutta ja ymmärrettävyyttä sekä havainnollistaa ja painottaa tietoa. Kuvioita suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, onko kuvio tarpeellinen ja minkä tyyppinen kuvio on sopivin kyseessä olevaan tarkoitukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 305, 311-312.) Emme kokeneet tarpeelliseksi perehtyä SPSS- tai johonkin muuhun tilasto-ohjelmaan, vaan koottuamme

vastaukset yhteen, laskimme laskimella jokaisen asteikkokysymyksen saaman keskiarvon.

Esittelemme asiakastytyväisyyskyselystä saadut tulokset tutkimuskysymysten kautta niin, että yhdessä kappaleessa esitellään vastaukset yhteen tutkimuskysymykseen. Samassa kappaleessa yhdistämme myös yläkategorioihin kuuluvat vastaukset, jotka koostuvat edelleen tutkimuksemme teoreettisista käsitteistä.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kuula (2006, 21) toteaa, että eettinen ajattelu kertoo ihmisen kyvystä pohtia sekä omien että yhteisössä vallitsevien arvojen kautta sitä, mikä on oikein tai väärin. Tutkimusetiikan normit voidaan tutkijoiden ammattietiikan näkökulmasta jakaa kolmeen pääryhmään: totuuden etsiminen ja tiedon luotettavuus, tutkittavien ihmisarvo ja tutkijoiden keskinäiset suhteet. Totuuden etsiminen ja tiedon luotettavuus ohjaavat tutkijoita noudattamaan tieteellisen tutkimuksen menetelmiä ja esittämään tuloksia, joiden oikeellisuus on tarkistettavissa. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät olennaisesti tutkimusaineiston keruu, käsittely ja asianmukainen arkistointi. Tutkittavien ihmisarvoa vaalitaan kunnioittamalla heidän itsemääräämisoikeuttaan ja välttämällä heille tutkimuksesta aiheutuvaa vahinkoa. Tutkimusetiikan kolmannella normilla eli tutkijoiden keskinäisillä suhteilla tarkoitetaan toisten tutkijoiden työn huomioimista ja kunnioittamista. (Kuula 2006, 24.)

Hirsjärven ym. (2007, 23) mukaan hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on merkki eettisesti hyvästä tutkimuksesta. Esimerkiksi opetusministeriön tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet hyvää tieteellistä käytäntöä varten. Ohjeiden mukaan tutkijat esimerkiksi noudattavat rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä soveltavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 24.) Sarajärvi & Tuomi (2009, 127) lisäävät, että eettisyydessä on kyse myös tutkimuksen laadusta, josta kertoo esimerkiksi hyvin tehty raportointi.

Kiinnitimme huomiota tutkimuksen eettisyyteen esimerkiksi lisäämällä tutkimukseen sisällytetyn esittelyn, jolla informoimme vastaajia kyselystä. Tutkimusaiheesta ja aineistosta riippuu, mitä esittely pitää sisällään ja liitetäänkö esittely kyselylomakkeeseen tai esimerkiksi kyselylomakkeen saatekirjeeseen (Kuula 2006, 102). Kyselylomakkeen alussa esittelimme, keitä tutkimuksen tekijät ovat ja mihin tarkoitukseen kyselyä käytetään. Kerroimme lisäksi, ettei kyselyn vastauksista selviä vastaajan henkilöllisyys. Kyselylomakkeemme ei sisältänyt suoria tunnistetietoja, eli tutkittavan nimeä, osoitetta, syntymäaikaa ja henkilötunnusta. Koimme tärkeäksi, että kyselylomakkeet jaettiin vastaajille henkilökohtaisesti, jolloin heillä oli mahdollisuus pyytää tutkimuksesta lisätietoa saman tien. Kiinnitimme huomiota myös tulosten tallentamiseen ja säilytimme saatuja kyselylomakkeita lukollisessa laatikossa. Aineiston analyysin jälkeen hävitimme lomakkeet asianmukaisesti, eli tuhottavien asiakirjojen joukossa.

Tutkimuksessa halutaan välttää virheiden syntymistä, mutta saatujen tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Kaikissa tutkimuksissa pyritäänkin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, jota voidaan kuvata käsitteillä reliaabelius (toistettavuus) ja validius (pätevyys). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, eli kahden tai useamman tutkijan päättymistä samoihin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen validius taas kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kuvailemalla tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet selvästi ja totuudenmukaisesti. Tulosten tulkinnassa ja niiden saattamisessa teoreettisen tarkastelun tasolle olisi kerrottava, mihin seikkoihin tulkinnat ja päätelmät perustuvat. Tutkimusselosteiden tukena voidaan esittää esimerkiksi suoria otteita kyselyn vastauksista tai muita autenttisia dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2007, 227-228.) Sarajärvi & Tuomi (2009, 142) korostavat, että etenkin laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää tutkijan riittävä aika tutkimuksen teolle.

Tutkijan käyttämät mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina kohtaa tutkittavan asian kanssa. Kyselylomakkeisiin vastanneet ovat esimerkiksi saattaneet käsitellä kysymykset toisin kuin tutkija on ne ajatellut. Jos tutkija käsittelee vastaukset edelleen oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida siten pitää pä-

tevinä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Kaikki kyselyymme vastanneet eivät välttämättä ymmärtäneet kysymyksiä samalla tavalla. Asiakaspalvelusta puhuttaessa tarkoitimme nimenomaan henkilökohtaista asiointia palveluneuvojan luona, mutta moni vastaus sisälsi asioita, jotka eivät liittyneet itse palvelutilanteeseen. Kyselymme sisälsi runsaasti avoimia kysymyksiä, mikä saattoi heikentää vastaajien mielenkiintoa, sillä useaan avoimeen kysymykseen oli jätetty vastaamatta. Olimme jo kyselylomaketta laatiessamme tietoisia, ettemme tulisi saamaan vastauksia jokaiseen avoimeen kysymykseen, mutta uskoimme annettujen vastausten tuottavan silti syvällisempää tietoa kuin käyttämällä pelkkiä suljettuja kysymyksiä.

Kyselyn vastausprosentti oli 39. Vaikka vastausprosentti oli toivottua pienempi, muodostivat vastaajat kattavan joukon eri-ikäisistä ja eri elämäntilanteissa olevista Kelan asiakkaista. Suurempi osa vastaajista oli naisia, mikä johtunee naisten suuremmasta halukkuudesta osallistua ylipäätään kyselytutkimuksiin. Vastaajien määrä olisi voinut olla isompi, jos kyselyyn olisi ollut mahdollista vastata asiakaspalvelutilanteen yhteydessä eikä sen jälkeen toimiston odotustilassa.

Pyrimme raportissamme kuvailemaan ja selittämään mahdollisimman tarkasti tutkimuksemme toteuttamisen eri vaiheet. Esittelemme tutkimuksesta saadut tulokset totuudenmukaisesti ja käytämme suoria otteita kyselyn vastauksista. Perustelemme lisäksi, miksi olemme tulosten tulkinnassa päätyneet tiettyihin johtopäätöksiin. Pidämme tutkimuksesta saatuja tuloksia toistettavina ja melko pätevinä.

5 ASIAKKAIDEN KOKEMUKSET ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ KELASSA

Etenemme tulosten esittelyssä tutkimuskysymystemme mukaisessa järjestyksessä. Esittelemme ensin kyselyyn vastanneiden asiakkaiden taustatiedot eli sukupuolen, iän, elämäntilanteet sekä heidän käyttämänsä palvelukanavat. Seuraavaksi esittelemme arvosanat, jotka asiakkaat antoivat Kelalle ja sen palveluille yleisesti sekä asiakaspalvelulle Kelan Tampereen toimistossa. Tuloksia havainnollistamassa toimivat kuviot. Kuvioista näkyy eri kysymyksiin vastanneiden määrä sekä naisten ja miesten osuus vastanneista. Asteikkokysymyksissä käytimme kouluarvosana-asteikkoa. Arvosanojen selitykset ovat: 4-heikko, 5-välttävä, 6-kohtalainen, 7-tyytyttävä, 8-hyvä, 9-kiitettävä ja 10-erinomainen. Käytimme kyselyssämme arvosanojen lisäksi niiden sanallista selitystä tuomaan eroja arvosanojen välille sekä luomaan samanlaisen mielikuvan vastaajille.

Asteikkokysymysten lisäksi pyysimme kyselyssämme vastaajia perustelemaan Kelalle ja sen palveluille sekä Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelulle antamaansa arvosanaa. Kysymällä asiakkailta parannusehdotuksista ja onnistuneista kokemuksista, halusimme tuoda esille asiakkaiden tarpeita ja odotuksia asiakaslähtöistä palvelua kohtaan. Tulosten esittelyssä jatkamme kertomalla, millaisista asioista asiakaslähtöisyys asiakaspalvelussa asiakkaiden mielestä muodostuu ja miten Kela voisi parantaa asiakaslähtöisyyttä asiakaspalvelussa. Käsittelemme samassa kappaleessa asiakkaiden vastaukset liittyen Kelan palveluihin yleisesti ja asiakaspalveluun Kelan Tampereen toimistossa, sillä vastaukset olivat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, pyydettiinkö vastaajia kertomaan kokemuksia Kelasta ja sen palveluista yleisesti vai asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa. Tulosten esittelyssä olemme hyödyntäneet asiakkaiden suoria lainauksia, jotka on sijoitettu ennen kappaleita, joihin ne liittyvät.

Kyselyn vastausten perusteella asiakkaiden kokemuksiin asiakaspalvelun asiakaslähtöisyydestä vaikuttavat sekä palveluneuvojasta riippuvaiset että riippumattomat seikat. Nämä seikat voidaan luokitella laadunhallintaan liittyviksi tekijöiksi, joita ovat laatua tukevat rakenteet ja prosessien ja työkäytäntöjen kehittäminen.

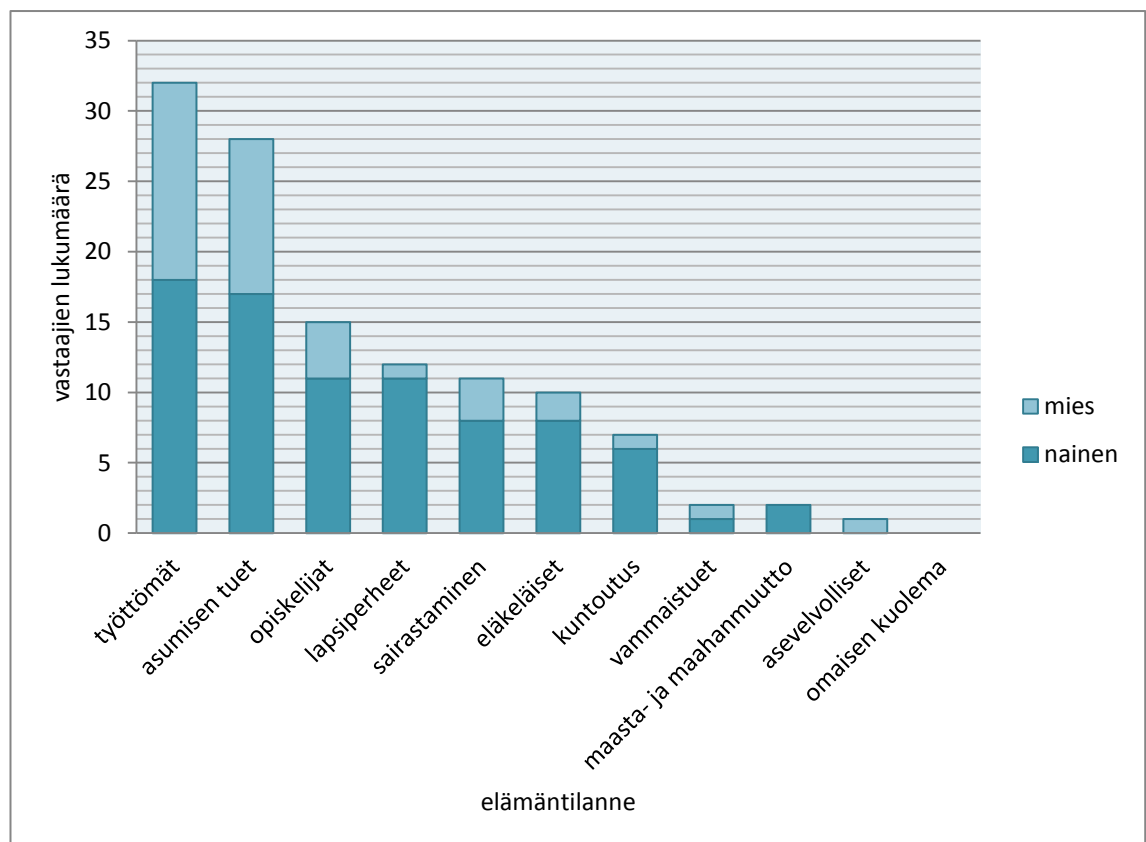
täminen, sekä vuorovaikutukseen liittyviksi tekijöiksi, kuten palveluneuvojan osaaminen. Esittelemme kyselystä saatuja tuloksia jaotteleamalla vastaajien kokemuksia näiden kahden luokan avulla. Vertaamme saamiamme tuloksia teoreettiseen viitekehykseemme, eli muun muassa Vilénin ym. (2002), Mönkkösen (2002 & 2007), Juhilan (2006) ja Rostilan (2001) käsityksiin vuorovaikutuksen asiakaslähtöisyydestä, Mönkkösen (2007) asiakastyön osaamisalueisiin sekä Holman ym. (2001), Outisen ym. (1999) ja Niirasen ym. (2010) tutkimuksiin laadunhallinnan tukirakenteista ja prosessien ja työkäytäntöjen kehittämisestä.

5.1 Asiakkuuden taustaa

Asiakastyytyväisyyskyselyä (LIITE 1) jaettiin Kelan Tampereen toimistossa palveluneuvojien kanssa asioiville asiakkaille kahtena päivänä. Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 200 kappaletta ja täytettyjä lomakkeita palautettiin 78 kappaletta. Vastausprosentiksi saimme siten 39. Taustakysymyksistä selvisi, että naisia vastanneista oli 51 eli 65 prosenttia ja miehiä 27 eli 35 prosenttia. Vastaajien keski-ikä oli 40 vuotta, naisten keski-ikä ollessa 41 vuotta ja miesten 37 vuotta.

län ja sukupuolen lisäksi halusimme kysyä asiakkailta, missä elämäntilanteessa he olivat tulleet Kelaan asioimaan. Kuvioista 1 näkyy kysymykseen vastanneiden määrä sekä naisten ja miesten osuus vastanneista. Elämäntilanteet, jotka koskettivat suurinta osaa vastaajista, olivat työttömyys sekä asumisen tuet. Suurin osa kyselyyn vastanneista asiakkaista oli tullut asioimaan Kelaan elämäntilanteenaan työttömyys, yhteensä 32 asiakasta, 18 naista ja 14 miestä. Toiseksi yleisin elämäntilanne kyselyyn vastanneilla oli asumisen tuet. Näitä asiakkaita oli yhteensä 28, 17 naista ja 11 miestä. Tuloksia tukee Kela-barometri – asiakaskysely (2010), jonka mukaan Tampereen toimistossa asioidaan eniten työttömyyteen ja asumisen tukiin liittyvissä asioissa (Kela-barometri 2010, 7). Kolmanneksi eniten asioitiin opiskelijoiden elämäntilanteeseen liittyvissä asioissa.

Kysymykseen sai vastata valitsemalla useamman kuin yhden vaihtoehdon, sillä usein Kelassa asioidaan useampaan kuin yhteen elämäntilanteeseen liittyvän etuuden vuoksi. Saimme kysymykseen yhteensä 120 vastausta ja 27 vastaajaa oli valinnut useamman kuin yhden vaihtoehdon. Eniten yhdistyivät työttömyys sekä asumisen tuet elämäntilanteena. Työttömyys yhdistyi myös moneen muuhun elämäntilanteeseen, kuten opiskelijoihin, lapsiperheisiin, sairastamiseen ja kuntoutukseen. Asumisen tuet liittyivät työttömyyden lisäksi lapsiperheisiin, eläkeläisiin, sairastamiseen sekä opiskelijoihin. Kuntoutus oli yhteydessä sairastamiseen.

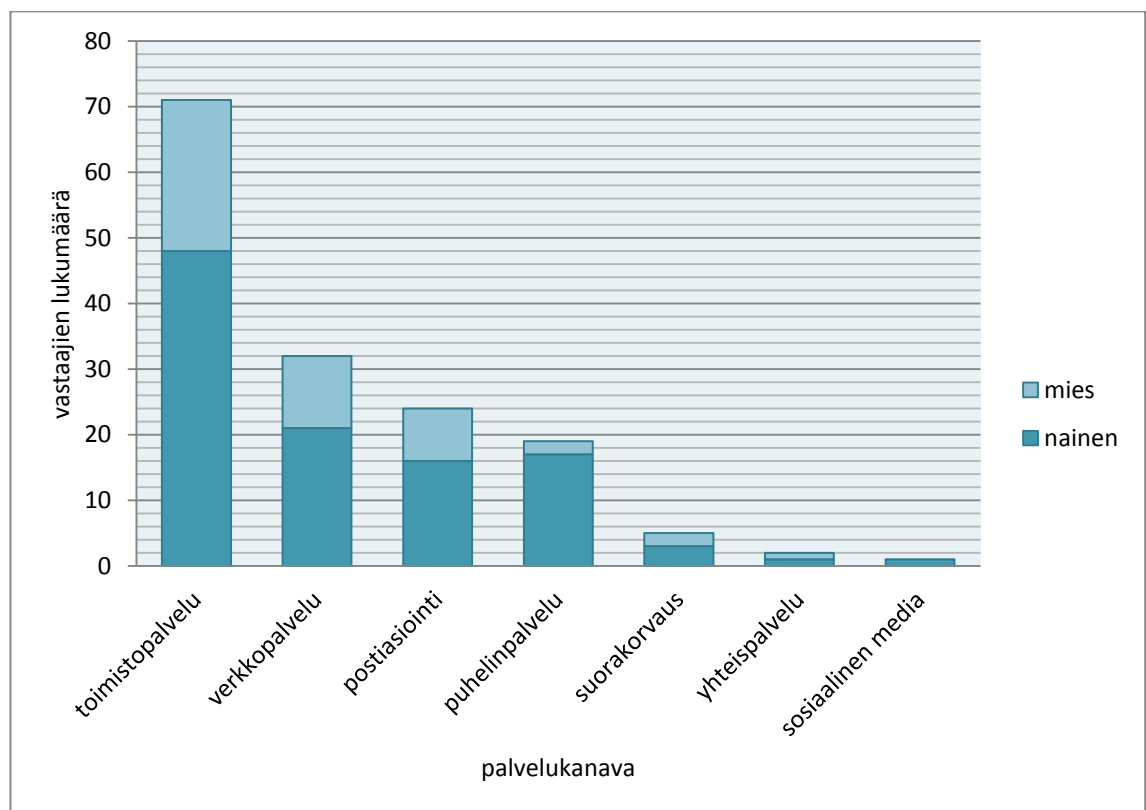


Kuvio 1. Mikä seuraavista kuvaa elämäntilannettasi parhaiten?

Neljännessä kysymyksessä kysyimme, mitä Kelan palveluja asiakkaat ovat käyttäneet. Tällä kysymyksellä halusimme selvittää, kuinka yleistä toimistossa palveluneuvojan kanssa asiointi on verrattuna muihin asiointitapoihin. Tässäkin kysymyksessä vastaajat saivat valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vastauksia saimme tähän kysymykseen 154 kappaletta, kun yksi vastaaja oli jättänyt kokonaan vastaamatta kysymykseen. Vastaajista 46 oli valinnut useamman

kuin yhden vastausvaihtoehdon. Yleisimmät asiointitavat olivat toimisto-, verko-, posti- ja puhelinpalvelu.

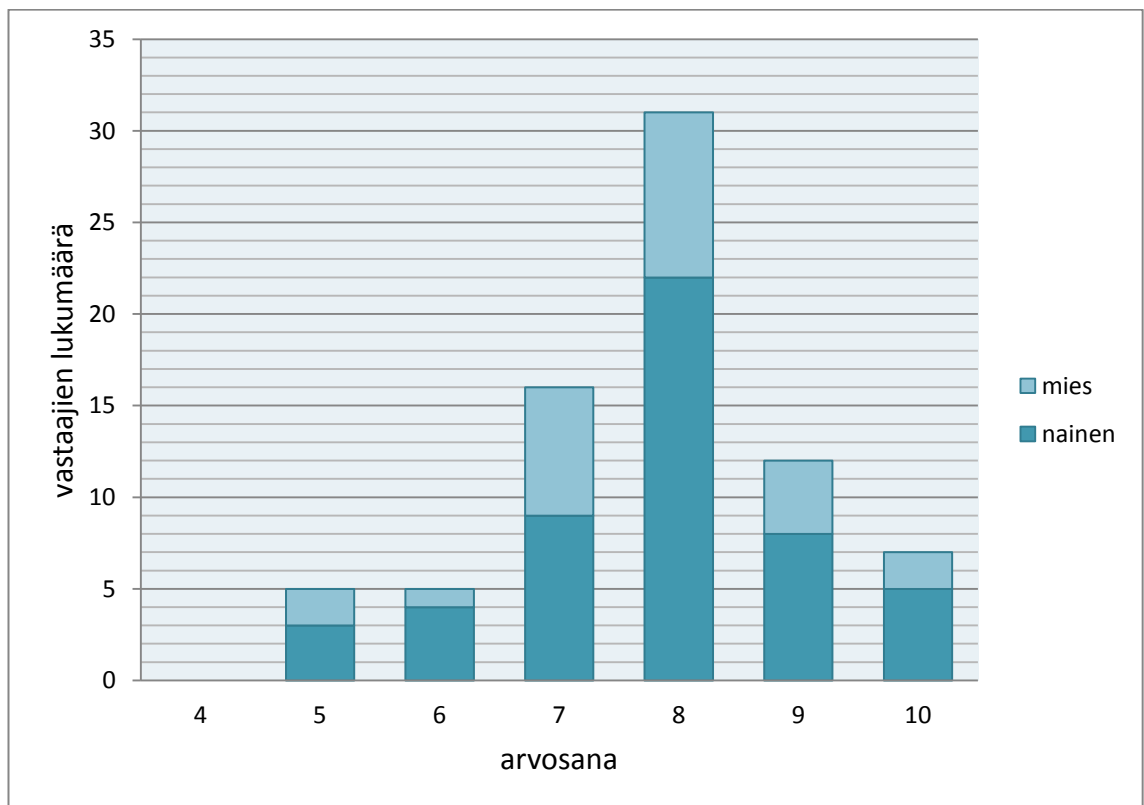
Kuviosta 2 selviää, että toimistopalvelu on Kelan palvelukanavista yhä suosituin asiointitapa. Lähes jokainen, 71 vastaajaa, on asioinut Kelan toimistossa palveluneuvojan kanssa. Seuraavaksi yleisin palvelukanava on verkkopalvelu, jota on käyttänyt 32 kyselyyn vastanneista. Postitse Kelan kanssa on asioinut 24 vastaajaa ja puhelimitse 19. Miehistä vain kaksi vastanneista on käyttänyt Kelan puhelinpalvelua, kun taas naiset ovat käyttäneet tätä mahdollisuutta selvästi enemmän. Vain yksi vastanneista osasi sanoa käyttäneensä Kelan sosiaalista mediaa, mikä johtunee siitä, että sosiaalinen media on palvelukanavana suhteellisen tuore. Suorakorvausmenettelyäkin vain viisi vastanneista kertoi käyttäneensä, vaikka monia Kelan etuusia maksetaan asiakkaille suoraan ilman, että heidän tarvitsee niitä erikseen hakea (muun muassa sairaanhoidon kustannuksista ja lääkkeistä vähennettävät Kela-korvaukset).



Kuvio 2. Mitä Kelan palveluita olet käyttänyt?

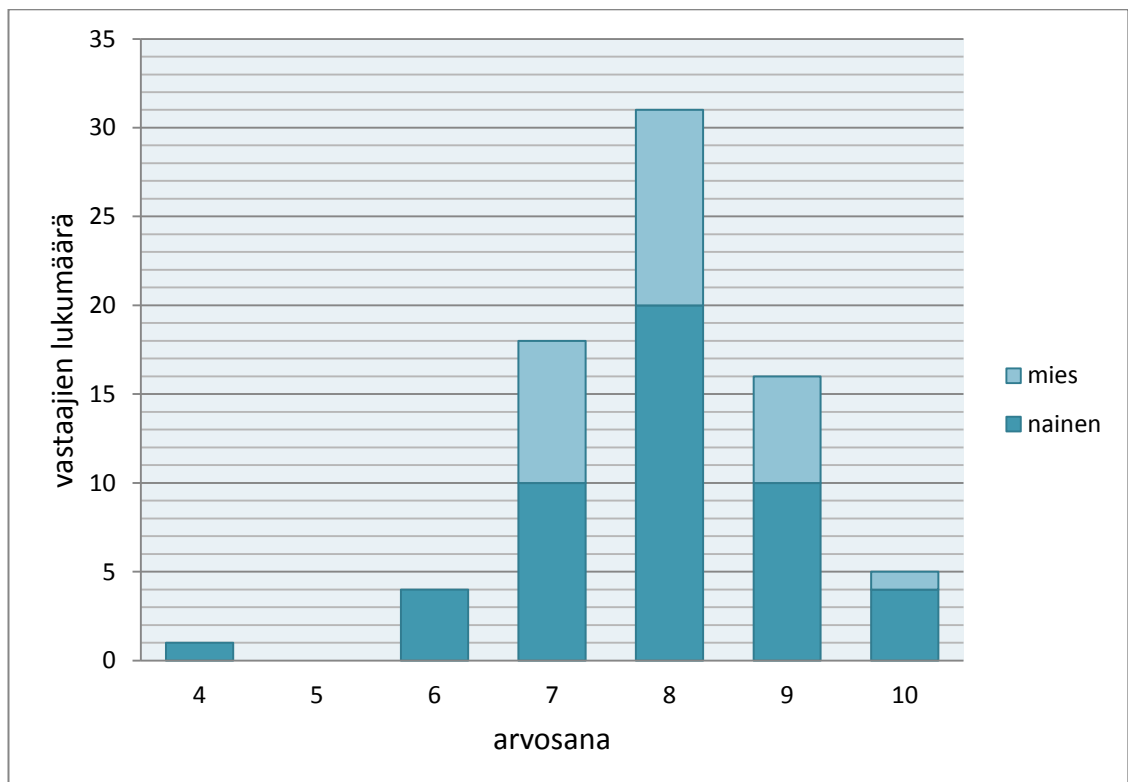
5.2 Asiakkaiden arviot Kelasta

Kuviosta 3 käy ilmi, minkä arvosanan kyselyyn vastanneet antoivat yleisesti Kelalle ja sen palveluille. Tähän kysymykseen saimme 76 vastausta. Yksi kyselyyn vastanneista ei ollut arvioinut Kelaa ja sen palveluita ollenkaan ja yhtä vastausta emme voineet huomioida, koska vastausta ei ollut annettu pyydetyllä asteikolla. Keskiarvoksi Kelalle ja sen palveluille muodostui 7,8.



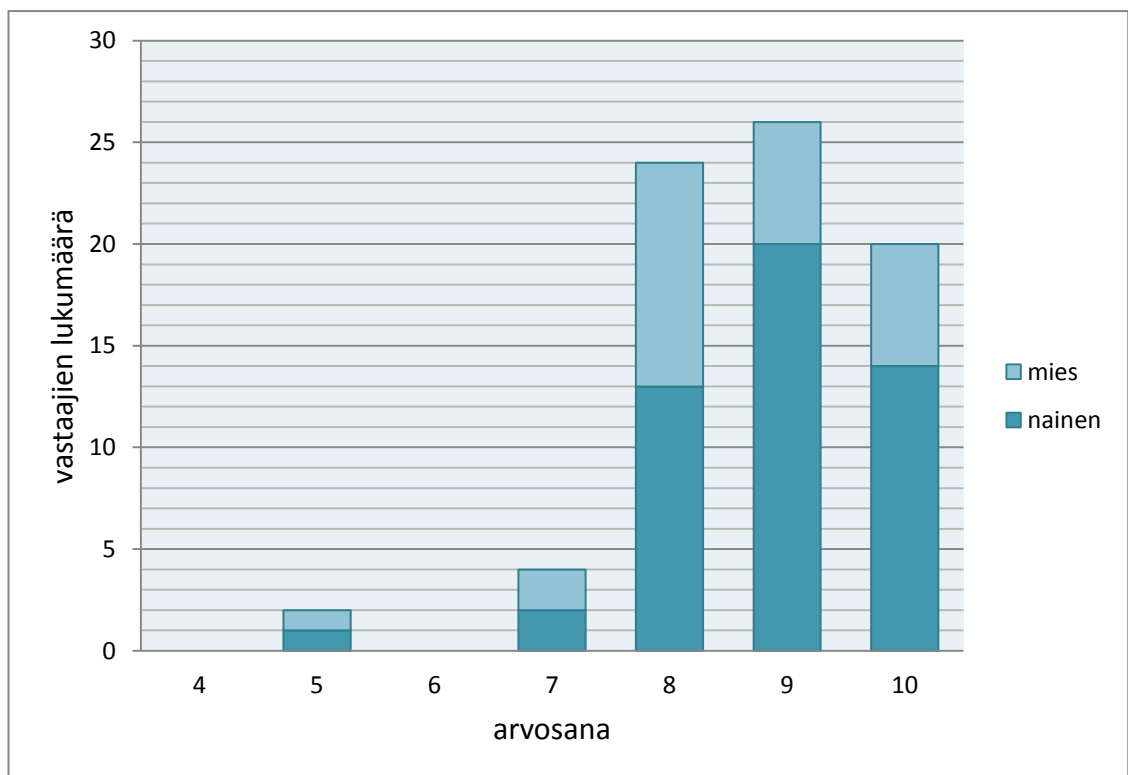
Kuvio 3. Minkä arvosanan annat Kelalle ja sen palveluille?

Seuraavaksi erottelimme kasvokkaisen asiakaspalvelun muista Kelan tarjoamista palveluista ja tarkastelimme asiakkaiden kokemuksia toimistopalvelusta eli henkilökohtaisesta asioinnista palveluneuvojan kanssa. Halusimme kuulla asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa ja verrata näitä kokemuksia kokemuksiin Kelasta ja sen palveluista yleisesti. Kysymyksen ”Miten arvioit asiakaspalvelua Kelan Tampereen toimistossa ennen tämän päivän asiointia?” kohdalla asiakkaiden piti arvioida aikaisempia kokemuksiaan asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa. Arvosanat näkyvät kuviossa 4. Saimme asiakkaiden arviot kolmea vastausta lukuun ottamatta. Yksi kyselyyn osallistuneista ei ollut arvioinut aikaisemmin saamaansa asiakaspalvelua, yhtä vastausta emme voineet huomioida asiakkaan valittua useamman kuin yhden arvosanan ja toista taas asteikon ulkopuolelta antaman arvosanan vuoksi. Asiakkaat antoivat aikaisemmin saamalleen asiakaspalvelulle arvosanaksi 7,9. Asiakaspalvelu Kelan Tampereen toimistossa sai siten lähes saman arvosanan kuin Kela ja sen palvelut yleisesti.



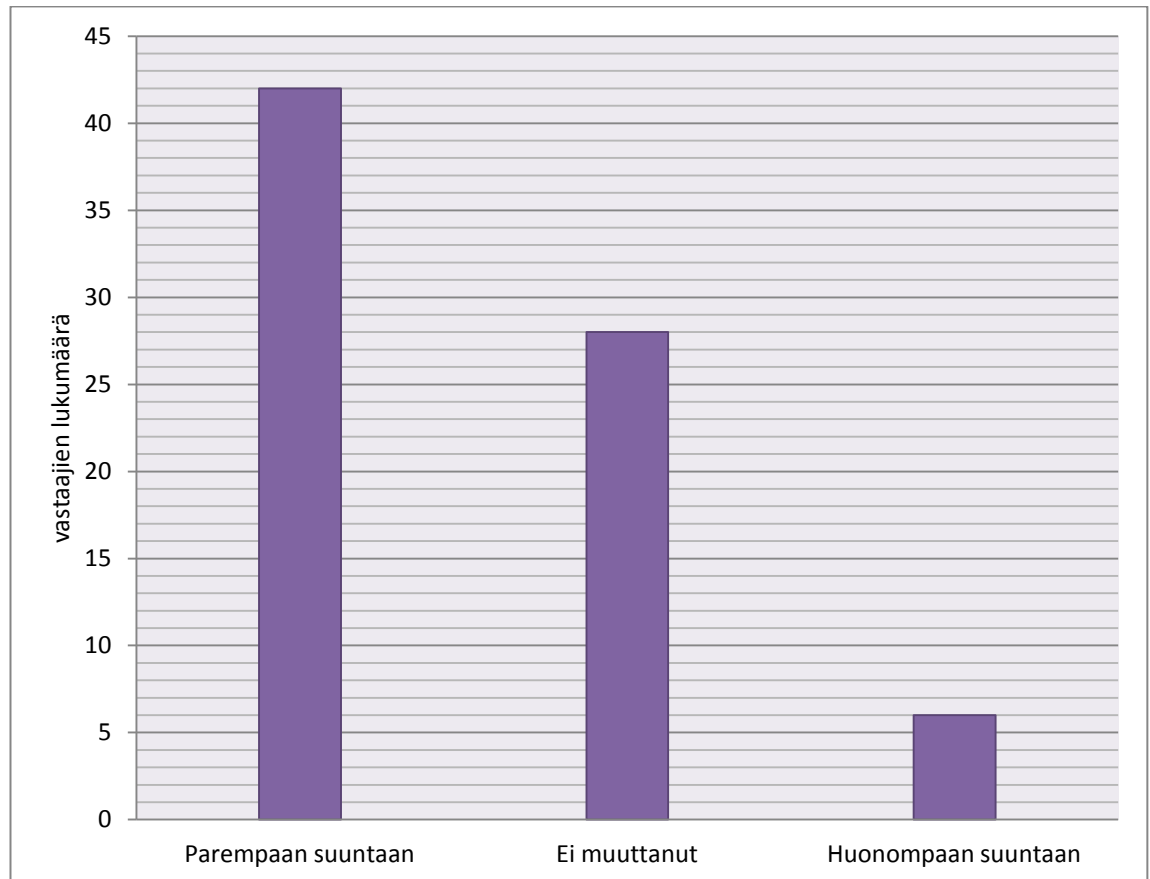
Kuvio 4. Miten arvioit asiakaspalvelua Kelan Tampereen toimistossa ennen tämän päivän asiointia?

Halusimme selvittää, miten asiakkaat arvioivat uusinta kokemustaan asiakaspalvelusta ja verrata aikaisempia kokemuksia uusimpana syntyneeseen kokemukseen. Kaikki kyselyyn osallistuneista olivat vastanneet kysymykseen, mutta kaksi vastausta jouduimme poistamaan yhden vastaajan annettua arvosanan asteikon ulkopuolelta ja toisen arvioitua saamaansa palvelua kahdella arvostamalla. Kuvio 5 ilmenee asiakkaiden antama arvosana saamalleen asiakaspalvelulle sinä päivänä, jolloin he vastasivat kyselyyn. Keskiarvoksi asiakaspalvelulle muodostui 8,7, eli asiakkaat arvioivat tällä kertaa saamaansa asiakaspalvelua selvästi paremmaksi kuin aikaisemmin saamaansa asiakaspalvelua.



Kuvio 5. Miten arvioit saamaasi asiakaspalvelua tänään Kelan Tampereen toimistossa?

42:n kyselyyn vastanneen käsitys Kelan asiakaspalvelusta muuttui aiempaa parempaan suuntaan. 28 vastaajan käsitys ei muuttunut suuntaan tai toiseen, kun taas kuudella vastaajista käsitys asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa huononi. Kuviosta 6 ilmenee, miten viimeisin asiointikerta muutti asiakkaan käsitystä asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa.



Kuvio 6. Miten tämän päiväinen asiointi muutti asiakkaan käsitystä asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa?

5.3 Asiakslähtöiset kokemukset Kelassa

”Virkaillijat näkevät ihmisen siinä penkillä eikä ruudulla.”

- *Kelan asiakas*

”Nykyään on panostettu asiakaspalveluun. Ystävällinen, välittävä, neuvova palvelu.”

- *Kelan asiakas*

Etsimme vastauksista, millaisia onnistuneita kokemuksia asiakkailta on Kelasta ja sen palveluista yleisesti sekä asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa. Asiakkaiden vastauksista pystyimme erottamaan työntekijän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Vastausten perusteella asiakkailta oli onnistuneita kokemuksia suorasta asiakaspalvelusta, jota kuvattiin ystävälliseksi ja asialliseksi. Asiakkaat asioivat mielellään Kelan toimistossa, koska sieltä saa kasvokkaista asiakaspalvelua. Asiakkaat kuvasivat tilanteita, joissa palveluneuvojalla oli tarpeeksi aikaa asiakkaalle, hän oli avulias, palveluhalukas, hyväntuulinen ja antoi asiakkaalle kokemuksen samalla puolella olemisesta. Muutama vastaaja koki, että asiakas otetaan hyvin huomioon, asiakasta kuunnellaan ja ymmärretään.

Kaikki edellä mainitut asiat tukevat Mönkkösen (2007) näkemystä vuorovaikutusosaamisesta osana asiakastyön kolmea osaamisaluetta. Vastaukset ovat yhteneväisiä myös Mönkkösen (2007), Rostilan (2001) ja Vilénin ym. (2002) asiakaslähtöisten vuorovaikutuksen elementtien kanssa. Asiakkaiden mainitsemat palveluneuvojan ominaisuudet auttavat Rostilan (2001) mukaan myönteisen ilmapiirin luomisessa ja edesauttavat myönteisen kontaktin syntymistä. Olennaista on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen sekä yhteisen näkemyksen muodostaminen asiakkaan tilanteesta. Tämä mahdollistaa sen, että asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata ja asiakas kokee saaneensa toiminnasta toivomansa hyödyn. (Rostila 2001, 39; Mönkkönen 2007, 23-24.) Toiminta on ollut asiakaslähtöistä, kun asiakas on saanut kokemuksen, että hänen asiansa on otettu hyvin huomioon kuuntelemalla ja ymmärtämällä häntä (Mönkkönen 2002, 55; Vilén ym. 2002, 36).

"Kun asiakaspalvelija kuuntelee ja neuvoo, antaa hän hyvää palvelua. Kun asiakaspalvelija ei tiennyt vastausta kysymykseeni, hän tarkasti asian jostain. Ei jättänyt asiaa selvittämättä."

- *Kelan asiakas*

"Asiakaspalvelija selvittää asiat yksiselitteisesti ja ottaa selvää, jos on mutkikas asia."

- *Kelan asiakas*

"Asiakaspalvelu on sujuvaa, informaatiota saa parhaiten virkailijoiden kanssa asioidessa."

- *Kelan asiakas*

Vastaajat kuvasivat Kelan asiakaspalvelua myös asialliseksi ja sujuvaksi. Vastaajat kokivat, että asiakaspalvelusta saa apua, neuvontaa ja ohjeistusta. Myös ripeästä ja selkeästä toiminnasta sekä osaavasta ja asiantuntevasta neuvonnasta annettiin kiitosta. Muutama vastaaja kertoi, että asiat ovat tulleet hoide- tuksi ja palveluneuvojilta on saanut paljon tietoa. Asiakkaiden edellä esiin nos- tamat asiat ovat selkeästi nähtävissä Mönkkösen (2007) kuvauksessa asiakas- työn substanssiosaamisesta. Kun palveluneuvoja puhuu asiantuntevasti käsillä olevasta asiasta, lisää se luottamusta häntä kohtaan, auttaa myönteisen koke- muksen syntymisessä ja luo siten tyytyväisiä asiakkaita. Substanssiosaamiseen liittyy myös muutaman asiakkaan esille tuoma tilanne, jossa palveluneuvoja on selvittänyt asian, johon ei ole itse tiennyt vastausta, mikä kuvastaa muiden työn- tekijöiden substanssiosaamisen hyödyntämistä (Mönkkönen 2007, 23).

”Ottaa huomioon asiakkaan tietämättömyden.”

- *Kelan asiakas*

”Minua autettiin epätietoisuudessani enemmän kuin osasin kysyä. Vähensi uusia käyntikertoja.”

- *Kelan asiakas*

”Palvelu on parantunut. Autetaan enemmän kaavakkeiden täyttämässä kuin aiemmin.”

- *Kelan asiakas*

Monen vastaajan mielestä palveluneuvojat osaavat selittää asiat yksiselitteisesti ja kansankielellä. Tämä kuvastaa Mönkkösen (2007) näkemystä prosessiosaamisesta, jossa olennaista on asiakkaan omaksumisprosessin tunnistaminen ja dialogisen ymmärryksen muodostuminen. Se, että asiat ovat tulleet hoidetuiksi, kertoo Mönkkösen (2007) mukaan tavoitteellisesta ja suunnitelmallisesta toiminnasta, jossa palveluneuvoja hallitsee asiakkuuden koko prosessin ja osaa kohdentaa avun, eli asiakas saa tarkoituksenmukaista apua oikeaan aikaan. (Mönkkönen 2007, 24, 31.) Osa asiakkaista oli lisäksi kertonut vastauksissaan, kuinka palveluneuvoja oli tehnyt ylimääräistä kertoen asioista, joista asiakas ei ollut itse osannut kysyä ja näin vähentänyt tulevien käyntien tarvetta, tai antanut asiakkaalle mukaan tietoa kotiin vietäväksi. Tämä kuvastaa edelleen Mönkkösen (2007) näkemystä prosessiosaamisesta. Kun palveluneuvoja tuntee asiakkuuden koko prosessin, pystyy hän ennakoimaan tulevia tilanteita. (Mönkkönen 2007, 24.) Asiakkaat muistelivat lämmöllä myös tilannetta, jossa palveluneuvoja oli auttanut lomakkeiden täyttämässä tai neuvonut, kuinka lomake tulisi oikeaoppisesti täyttää. Yksi asiakas oli myös ollut tyytyväinen mahdollisuuteen vaikuttaa asioidensa kulkuun pyytämällä kiirehtimään asiansa käsittelyä. Asiakkaiden on hyvä saada kokemus siitä, että he voivat vaikuttaa asioiden kulkuun.

Vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden lisäksi asiakkaiden vastauksista voi huomata asiakkaiden tyytyväisyyden laadunhallintaan liittyviin tekijöihin, kuten prosessien sujuvuuteen. Asiakkaiden vastauksista nousi esiin tyytyväisyys Kelan antamaa selkeää ja joutuisaa palvelua kohtaan. Monen vastaajan mielestä Kelassa asioiminen on nopeaa. Esimerkiksi hakemusten käsittely ja päätösten saaminen koettiin nopeiksi ja jonotusaika Kelan Tampereen toimistossa koettiin melko lyhyeksi. Kelassa asioimista kuvattiin useimmiten joustavaksi ja helpoksi. Myös verkkopalvelut saivat kiitosta niiden sujuvuudesta ja helppokäyttöisyydestä. Edellä mainitut asiat tukevat Holman ym. (2001) kuvausta prosessien ja työkäytäntöjen merkityksestä toiminnan sujuvuuden kannalta. Kun palvelu toimii joutuisasti ja nopeasti eikä päätöksiä tarvitse turhaan odotella, pelaavat kaikki palveluun vaikuttavat hallinnolliset, tekniset, inhimilliset sekä osaamiseen ja rakenteisiin liittyvät tekijät yhteen. Asiakas arvioi palvelun laadun sitä paremmaksi mitä sujuvampi palvelulinja on hänen kannaltaan ollut ja mitä enemmän hän on siitä hyötynyt. (Holma ym. 2001, 7, 37.) Muutama vastaaja oli tyytyväinen Kelaan toimeentulonturvaajana ja yhden vastaajan mielestä Kela on onnistunut tuomaan itsensä hyvin esille. Kelan näkyminen tiedotusvälineissä ja mediassa kertoo onnistuneesta suhdetoiminnasta, joka on Holman ym. (2001) mukaan yksi laadun viidestä tukipilarista (Holma ym. 2001, 33).

5.4 Asiakkaiden parannusehdotukset

Keskityimme löytämään asiakkaiden vastauksista parannusehdotuksia liittyen Kelan palveluihin yleisesti sekä asiakaspalveluun Tampereen toimistossa. Löysimme asiakkaiden vastauksista edelleen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, kuten asiakaslähtöisyyden tärkeyden korostuminen. Joidenkin vastaajien mielestä palveluneuvojilla on parannettavaa asiallisessa ja ystävällisessä asiakkaiden kohtelussa sekä asiakkaiden kuuntelussa. Vastaajat kuvasivat, kuinka palveluneuvojan on tärkeää hallita asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti.

”Asiakaspalvelijan tulee hallita asiakkaan kokonaistilanteeseen mahdolliset tuet ja ohjata ja neuvoa kansantajuisesti.”

- *Kelan asiakas*

”Koko asia hoituisi yhdellä kertaa tai saisi jo siinä tietoa jos vielä jokin asiapaperi puuttuu.”

- *Kelan asiakas*

”Kaikilla olisi sama käsitys mm. siitä mitä liitteitä milloinkin tarvitaan.”

- *Kelan asiakas*

Palveluneuvojilta toivottiin parempaa etuuskien tuntemusta, jotta kaikilta palveluneuvojilta saisi samat neuvot ja oikeaa tietoa. Näin palveluneuvojat osaisivat pyytää yhdellä kertaa kaikki tarvittavat hakemuksen liitteet, ja sillä vähennettäisiin turhien lisäselvitysten pyytämistä ja nopeutettaisiin asiakkaan asian käsittelyä. Asiakkaat toivoivat myös asiakirjojen huolellisempaa käsittelyä sekä auttamista hakemuslomakkeiden täyttämässä. Muutama vastaaja ei ollut saanut selkoa asiaansa Tampereen toimistossa ja oli kokenut, ettei kaikkea ollut kerrottu. Palveluneuvojilta toivottiinkin selkeämpää ja ymmärrettävämpää palvelua ilman vaikeatajuisen virkakielen käyttämistä.

Mönkkönen (2007) korostaa edellä mainittuja asioita palveluneuvojan substanssi- ja prosessiosaamisen kuvauksissa. Substanssiosaaminen pitää sisällään etuuskien ja työmenetelmien tuntemisen. Prosessiosaamista on taas asiakkaan koko palvelulinjan hallitseminen, oman työn läpinäkyväksi tekeminen ja asiakkaan omaksumisprosessin ymmärtäminen. Prosessiosaamiseen kuuluu vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien läpikäyminen yhdessä asiakkaan kanssa. Konkreettiset etenemissuunnitelmat ja sopimukset tukevat asiakkaan prosessia. Prosessiosaamisella varmistetaan, että asiakas saa tarkoituksenmukaista apua oikeaan aikaan. (Mönkkönen 2007, 22, 24, 31.) Asiakkaiden vastauksista esiin nousut palveluneuvojien osaaminen on myös laadunhallinnallinen kysymys. Niiranen ym. (2010) korostavat osaamisen johtamisen merkitystä määritellesään sitä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Johto luo resurssit osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ja määrittelee kuinka paljon palveluneuvojat pääsevät kehittämään ammattitaitoaan ja osaamistaan. (Niiranen ym. 2010, 93-94.)

“Pitkät odotusajat palveluissa ovat miinusta.”

- *Kelan asiakas*

Vaikka moni vastaaja oli tyytyväinen Kelan selkeään ja nopeaan palveluun, oli osa vastaajista kuitenkin sitä mieltä, että Kelalla on vielä parannettavaa selkeämmässä, joustavammassa ja nopeammassa palvelussa. Lisäksi Kelan pitäisi vastaajien mielestä lyhentää sekä etuuksien käsittelyaikoja että jonotusaikoja niin toimistoissa kuin puhelinpalvelussakin. Myös Kelan hakemuslomakkeita pidettiin monimutkaisina ja vaikeina. Osa vastaajista koki, että hakemuslomakkeita tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa, esimerkiksi vähentämällä kysymysten ja hakemukseen vaadittavien liitteiden määrää. Edellä mainitut asiat liittyvät laadunhallintaan, jonka yhtenä osana on Holman ym. (2001) mukaan prosessien ja työkäytäntöjen kehittäminen ja yksinkertaistaminen. Yhteisesti sovitut ja selkeästi kuvatut toimintaohjeet selkeyttävät työnjakoa ja varmistavat toiminnan sujuvuuden ja palveluiden tasalaatuisuuden. Jokaisen työntekijän tulisi tietää mitä ja miten on sovittu ja kenellä on vastuu asian hoitamisesta. Työkäytäntöjen ja prosessien sujuvuuden varmistamisella voidaan nopeuttaa palvelua sekä lyhentää etuuksien käsittelyaikoja ja jonotusaikoja. (Holma ym. 2001, 36-37.) Palvelun nopeuttamiseksi ehdotettiin esimerkiksi kaikkien palveluneuvojien hyödyntämistä etenkin toimiston ruuhka-aikoina. Tampereen toimistoon ehdotettiin myös otettavaksi käyttöön jonkinlainen menetelmä, jolla asiakkaat saisivat tietää sen hetkisen arvioidun jonotusajan. Joku taas toivoi, että siellä olisi mahdollista asioida ajanvarauksella useampana päivänä viikossa.

“Hakemusten koukerot on ”maallikolle” hankalia.”

- *Kelan asiakas*

“Vähemmän kysymyksiä ja vähemmän liitteitä hakemuksiin.”

- *Kelan asiakas*

Jotkut kokivat Kelan byrokraattiseksi instituutioksi, mutta ymmärsivät sen ongelmien johtuvan lainsäädännöstä. Joidenkin mielestä palveluneuvojilla pitäisi olla enemmän valtaa vaikuttaa asiakkaan asiaan esimerkiksi siten, että etuus päätöksen saisi suoraan asiakaspalvelutilanteessa. Edellä mainittu asia liittyy

johtamiseen, joka on yksi Holman ym. (2001) kuvaamista viidestä laadun tukirakenteesta. Johto määrittelee työntekijöidensä vastualueet ja tehtävät. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että Kelan pitäisi parantaa sen yhteistyötahojen välisessä tiedottamisessa, esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimiston kanssa. Kumppanuussuhteiden ylläpito on Holman ym. (2001) mukaan yksi laadunhallinnan tukipilarista. Kumppanuussuhteet mahdollistavat osaamisten yhdistämisen ja tuovat lisäarvoa molemmille yhteistyökumppaneille. Kumppanuussuhteet auttavat varmistamaan onnistumisen ja lisäävät luottamusta organisaatioiden välillä. Yhteistyötahojen välisen tiedottamisen voi katsoa liittyvän myös kahteen muuhun laadun tukipilariin: viestintään ja tietojärjestelmien hallintaan. Viestintä pitää sisällään organisaatioiden välisen käytännön menettelyjä koskevan tiedon välittämisen. Tietojärjestelmien hallinta tarkoittaa tässä tapauksessa yhteisen tietojärjestelmän hyödyntämistä tiedon välittäjänä. (Holma ym. 2001, 28, 33-34.)

”Ystävällinen ja kunnioittava suhtautuminen, kävijälle jää lähtiessä varmuus siitä, että asiat ovat hoidossa.”

- *Kelan asiakas*

”Asiakaslähtöinen, asiantunteva, tukeva ja lämmin.”

- *Kelan asiakas*

”Juuri tällainen läsnäolo ja tietotaito.”

- *Kelan asiakas*

Lopuksi pyysimme asiakkaita vielä kuvailemaan kiitettävän tai erinomaisen arvoista asiakaspalvelua. Useimmiten vastaajat kuvasivat tällaista asiakaspalvelua ystävälliseksi, ymmärtäväiseksi, avuliaaksi ja asiantuntevaksi. Vastauksista nousi esiin arvostus sellaista palveluneuvojaa kohtaan, joka on asiakasta kunnioittava, läsnä oleva ja jolla on tarpeeksi aikaa asiakkaalle. Myös palveluneuvojan hymy sekä reipas ja positiivinen käytös koettiin tärkeiksi. Vastaajat kuvasit kiitettävää tai erinomaista asiakaspalvelua lisäksi nopeaksi ja selkeäksi, ja jossa asiat tulevat kerralla kuntoon. Asiakaslähtöistä toimistoasiointia arvostettiin ja asiakkaat kuvasivat kiitettävää tai erinomaista asiakaspalvelua useimmiten vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden, kuten Mönkkösen (2007) vuorovaiku-

tusosaamisen sekä Vilénin (2002), Juhilan (2006) ja Rostilan (2001) asiakasläh-
töisten vuorovaikutuksen elementtien, kautta.

*”Asiakkaan huomiointi ja ystävällisyys; Osa mennä asiakkaan liiveihin, useim-
miten asiointi koskee ikävämpiä asioita elämässä ja voimavarat voivat olla jo
vähentyneet. Ihminen ihmiselle. Hymy ei ole koskaan pahitteeksi.”*

- Kelan asiakas

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimme Kelan Tampereen toimiston asiakaspalvelua asiakaslähtöisestä nä-
kökulmasta tavoitteenamme selvittää, miten asiakkaat arvioivat asiakaspalve-
lua, millaisista tekijöistä asiakaslähtöisyys muodostuu ja miten Kela voisi kehiti-
tää asiakaslähtöisyyttä asiakaspalvelussa. Aineistomme koostui 78 vastaukses-
ta ja tavoitimme asiakkaita kaikista elämäntilanteista yhtä lukuunottamatta. Kat-
tavan aineiston vuoksi tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää melko yleis-
pätevinä tai vähintään suuntaa-antavina.

Asiakkaat mieltävät Kelan palvelut ja asiakaspalvelun Kelan Tampereen toimis-
tossa samankaltaiseksi. Sekä Kelalle ja sen palveluille yleisesti että asiakaspal-
velulle Kelan Tampereen toimistossa annettiin arvosanaksi hyvä. Enemmistöllä
asiakkaista käsitys asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa muuttui
viimeisimmän asiointikerran jälkeen myönteisemmäksi. Uusin asiointikerta arvi-
oitiin aiempaa kokemusta selvästi paremmaksi, kun sille annettiin arvosanaksi
lähes kiitettävä. Tämä osoittaa, että onnistunut asiointikerta voi muuttaa aiem-
pia mielipiteitä Kelasta parempaan suuntaan.

Kyselyn tulokset osoittavat, että asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen vaikutta-
vat tekijät voidaan jakaa kahteen teemaan, joita ovat vuorovaikutus ja laadun-
hallinta. Asiakkaiden vastausten voidaan nähdä tukevan opinnäytetyön teoriaa
vuorovaikutuksen osalta, koska vastauksista oli nähtävissä sekä asiakasläh-
töisen vuorovaikutuksen elementit että Mönkkösen (2007) asiakastyön kolme

osaamisaluetta, joista asiakaslähtöinen asiakaspalvelu muodostuu. Vastausten perusteella asiakaslähtöisessä asiakaspalvelussa huomioidaan asiakkaan tarpeet, ja autetaan asiakasta ystävällisesti, sujuvasti ja ymmärrettävästi. Vastauksissa korostuivat erityisesti asiakaslähtöinen vuorovaikutus ja palveluneuvojan vuorovaikutusosaamisen tärkeys. Tätä näkemystä tukee myös Mönkkösen (2007) toteamus, että vuorovaikutusosaaminen on keskeisin asiakastyön taito, jota tulisi jatkuvasti kehittää (Mönkkönen 2007, 20). Asiakkaat käyttivät vastauksissaan samanlaisia ilmauksia kuten Juhila (2006), Vilén ym. (2002), Mönkkönen (2007) ja Rostila (2001) käyttävät kuvatessaan asiakaslähtöistä vuorovaikutusta.

Asiakkaiden vastausten perusteella asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen vaikuttavat myös sellaiset tekijät, joihin palveluneuvoja ei omalla toiminnallaan tai osaamisellaan pysty vaikuttamaan. Näitä tekijöitä kuvasimme laadunhallinnan käsitteellä. Asiakkaiden vastauksissa näkyi keskeisimpänä prosessien ja työkäytäntöjen sujuvuuden merkitys asiakaslähtöisen asiakaspalvelun kannalta. Asiakkaat korostivat vastauksissaan asioimisen selkeyttä, joustavuutta, nopeutta ja helppoutta. Myös Holma ym. (2001) painottavat prosessien ja työkäytäntöjen sujuvuuden tärkeyttä asiakaslähtöisen toiminnan varmistamiseksi. Sen sijaan mielenkiintoista oli huomata, että laadun viisi tukipilaria eivät nousseet vastauksissa juurikaan esille, vaikka Holma ym. (2001) ja Niiranen ym. (2010) korostavatkin niiden merkitystä hyvää toimintaa tukemassa. Asiakkaiden vastauksissa ilmenivät vain sellaiset asiat, jotka he pystyivät käytännön toiminnassa huomaamaan, kuten jonotusajat tai palveluneuvojan osaaminen. Näyttääkin siltä, että asiakkaat eivät ota huomioon edellä mainittujen asioiden taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten osaamisen johtamisen vaikutusta henkilöstön osaamiseen tai henkilöstöstrategian vaikutuksia henkilöstön oikeaan määrään.

Asiakkaat toivat vastauksissaan esille monia parannusehdotuksia asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi. Asiakkaiden parannusehdotuksissa korostuivat vuorovaikutuksen näkökulmasta huomion kiinnittäminen palveluneuvojan substanssi- ja prosessiosaamiseen. Substanssiosaamista tulisi kehittää niin, että palveluneuvojat hallitsevat etuudet paremmin. Prosessiosaamisessa tulisi tähdätä ymmärrettävämpään ja selkeämpään palveluun. Asiakkaiden kehitys-

ehdotuksissa ei mainittu lähes ollenkaan palveluneuvojien vuorovaikutusosaamista, minkä perusteella voidaan päätellä, että Tampereen toimiston palveluneuvojilla on hyvät vuorovaikutusosaamisen taidot. Laadunhallinnan näkökulmasta tulisi asiakkaiden vastausten perusteella kehittää eniten prosessien ja työkäytäntöjen sujuvuutta panostamalla erityisesti asiakaspalvelun nopeuteen, selkeyteen ja vaivattomuuteen. Käytännössä se tarkoittaa etuuksien käsittelyaikojen ja jonotusaikojen lyhentämistä, hakemuslomakkeiden selkeyttämistä ja ajanvarauspalvelun laajentamista.

Lähdimme tavoittelemaan syvällisempää ymmärrystä siitä, millaista asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on asiakkaiden mielestä ja onnistuimme saamaan tietoa asiakaslähtöisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Saamiamme parannusehdotuksia voidaan käyttää pohjana asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Syvällisempiin tuloksiin olisimme kuitenkin voineet päästä käyttämällä aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua.

7 POHDINTA

Asiakkaiden mielipiteisiin Kelasta vaikuttavat asiakkaiden aiemmat kokemukset, kuten myös luultavasti muiden ihmisten tai median jakama yleinen näkemys Kelasta. Nämä aiemmat kokemukset ja näkemykset heijastuvat asiakkaiden mielipiteisiin myös asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa. Jos aiemmat kokemukset ovat olleet pääosin negatiivisia, ei yksi onnistunut asiointi välttämättä riitä muuttamaan käsitystä Kelasta kokonaan hyväksi. Onnistunut asiakaspalvelukokemus on yksi väylä positiivisen imagon ja mielikuvan luomiseksi Kelan organisaatiosta. Kelan kannattaisi jatkossa kiinnittää huomiota sellaisten toimenpiteiden kehittämiseen, joilla luodaan myönteisempää mielikuvaa Kelasta ja tehdään Kelasta helpommin lähestyttävä. Kelan toiminta tulisi tehdä asiakkaille tutuksi, mikä lisäisi luottamusta Kelaa kohtaan.

Kyselyn vastaukset ovat osittain ristiriitaisia keskenään, sillä osa asiakkaista on kokenut saaneensa esimerkiksi nopeaa palvelua, kun osa taas kritisoi palvelun

hitautta. Asiakkaiden kokemuksiin näyttää vaikuttavan tilannekohtaisuus: onko asiointipäivänä ollut ruuhkaa asiakaspalvelussa, onko asiakas saanut ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua sekä millaisilla ennako-odotuksilla asiakas on tullut asioimaan Kelaan. Palveluiden tulisi olla yhdenvertaiset riippumatta palveluneuvojasta ja asiointin ajankohdasta, eli palveluiden laadun tulisi pysyä tasaisena, koska laadun tasaisuus vaikuttaa asiakaspalvelun asiakaslähtöisyyteen. Asiakaspalvelun laadun tasaisuutta voidaan tukea laadunhallinnan näkökulmasta henkilöstöstrategisilla keinoilla ja johtamiskäytännöillä vaikuttamalla hyviin työolosuhteisiin. Työolosuhteiden tulisi olla sellaiset, että niillä voidaan ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota ja sitä kautta vaikuttaa laadun tasaisuutta ylläpitäviin tekijöihin, kuten henkilökunnan pysyvyyteen, jaksamiseen ja sairauspoissaolojen vähäisyyteen. Tällä varmistetaan riittävät resurssit ja mahdollisuus henkilöstön joustavaan käyttöön. Koska näemme työmotivaatiolla olevan yhteyden asiakaspalvelun laadun tasaisuuteen, tulisi sen ylläpitämisestä huolehtia esimerkiksi kehittämällä uusia kannustamisen keinoja tai kehittämällä työntekijöiden palkitsemista ja palkkausjärjestelmää. Sekä työn mielekkääksi kokemiseen että motivaation säilymiseen vaikuttavat myös työntekijöiden riittävä osaaminen ja ammattitaito, joita voidaan ylläpitää riittävällä perehdytyksellä, kouluttamisella ja työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Monipuoliset kouluttautumismahdollisuudet tukevat myös työntekijöiden substanssi- ja prosessiosaamista.

Kelan tavoitteena on tuottaa palvelut asiakaslähtöisesti. Kelan toiminnassa korostuu kuitenkin asiantuntijakeskeisyys sekä vertikaalinen asiantuntijuus, mitkä ovat yleisiä piirteitä virastoille. Asiantuntijakeskeisyydessä palveluneuvoja toimii asiantuntijana, eikä asiakkaalla ole mahdollisuutta neuvotella omasta asiastaan. Tämä johtuu Kelan toiminnalle asetetuista tiukoista raameista, jotka perustuvat lainsäädäntöön. Kelan tehtävänä on pääasiassa turvata asiakkaiden toimeentuloa, minkä vuoksi Kela ja sen palvelut poikkeavat muista sosiaalialan toimijoista. Jotta Kela voisi tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaisempaa palvelua, vaatisi se Kelan roolin uudelleenmäärittelemistä. Asiakaslähtöisyyttä rajoittaa myös se, että asiakkaan kohtaamiseen on usein käytettävissä vähemmän aikaa kuin palveluneuvoja haluaisi tai asiakkaan tilanne sitä vaatisi. Palveluneuvojan tulisi kuitenkin muistaa, että vaikka työtahti olisi kiireinen, palveluhalukkuus, aito läs-

näolo sekä asiakkaan kokemus kuulluksi tulemisesta, antavat asiakkaalle tunteen, että hän on saanut tarpeeksi aikaa.

Asiakkaiden kuuleminen, asiakasymmärryksen syventäminen ja asiakkaiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen ovat osa Kelan strategiaa. Asiakaspalaute on tärkeä ja asiakaslähtöinen keino saavuttaa nämä tavoitteet ja saada asiakkaat mukaan kehittämään Kelan toimintaa. (Jousmäki 2011.) Pääosin voidaan olettaa, että tyytymättömät asiakkaat antavat tyytyväisiä asiakkaita herkemmin palautetta, mikä laskee asiakaspalvelun kokonaisarvosanaa. Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen kannattaisi kohdentaa niihin menetelmiin, joilla palautteen antaminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi ja nopeaksi. Palautteen antamisen kynnyks madaltuisi, asiakkaat antaisivat enemmän palautetta ja myös positiivinen palaute näkyisi enemmän asiakaspalautteen joukossa. Palautteen keräämisen lähtökohtana tulisi olla sellaisen palautteen saaminen, joka on mahdollista muuttaa konkreettisiksi toimenpiteiksi asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Jousmäen ym. (2011) mukaan tehtyjen toimintojen pitää tulla myös asiakkaille näkyviksi kertomalla toimenpiteistä ja kehittämisestä, jota palautteen perusteella on tehty (Jousmäki, Pirinen, Kiukas, Collan & Minkkinen 2011).

Asiakkaiden yleisimmin käyttämä palvelukanava oli toimistopalvelu. Sen ja asiakkaiden antamien sanallisten vastausten perusteella voidaan päätellä, että toimistoasiointia pidetään edelleen tärkeänä ja asiakaslähtöistä ja kasvokkaista asiakaspalvelua arvostetaan. Tämä ajatus kiteytyy hyvin erään asiakkaan toteamuksessa: ”Virkaillijat näkevät ihmisen siinä penkillä eikä ruudulla.” Kuten olemme johtopäätöksissä todenneet, on yksi asiakaslähtöisen asiakaspalvelun tärkeimmistä elementeistä inhimillinen vuorovaikutus, mikä on läsnä vain toimistopalvelussa, ei muissa Kelan palvelukanavissa. Tutkimustulokset puoltavat ajatustamme siitä, ettei toimistopalvelun kehittämistä tulisi unohtaa uusien palvelumuotojen kehittämisen alle. Kelan asiakkaat tarvitsevat edelleen henkilökohtaista asiakaspalvelua etenkin haastavissa ja useita Kelan etuuksia vaativissa elämäntilanteissa. Uudet palvelukanavat tulisi nähdä sekä täydentämässä perinteisiä palvelukanavia että tarjoamassa vaihtoehtoisia ja nykyaikaisia asi-

ointitapoja, jotta jokainen asiakas voi löytää palvelukanavista itselleen sopivimman.

Pohdinta herätti meissä kysymyksiä, joihin olisi mielenkiintoista etsiä vastauksia erilaisilla jatkotutkimuksilla. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi, miten Kelan palveluissa pystytään säilyttämään asiakaslähtöisyys uusissa palvelumuodoissa, joissa ihminen nähdään ”ruudulla eikä penkillä”. Kuten olemme pohdinnassa maininneet, tulisi asiakaspalautejärjestelmää kehittää enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Tarpeellista olisikin tutkia uusia tapoja kerätä asiakaspalautetta. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe on voisiko Kela olla tulevaisuudessa toimeentulon turvaajan sijaan kokonaisvaltaisemmin mukana tuke-
massa asiakkaidensa hyvinvointia.

LÄHTEET

Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki. 2005. Kinestasis Oy | Painotalo Auranen.

Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Kelan yleisesite. 2010. Luettu 11.8.2011.

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

Fink, A. 2003. The Survey Kit: How to ask survey questions. Luettu 2.12.2011. http://books.google.fi/books?id=qvajjXihWOgC&printsec=frontcover&dq=How+to+ask+survey+questions&hl=fi&ei=vszYToLPLMqC4gSL74WJDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U., Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen kuntaliitto Hakapaino Oy.

Höggnaabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bika-arviointimenetelmän vaikutuksista. Helsinki: Stakes, 34/2008.

Jousmäki, R. 2011. Asiakaspalaute on osa parasta palvelua. Kansaneläkelaitos. Kelan intranet. Tulostettu 1.11.2011. <http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/intra.nsf/NET/141011140750KP?OpenDocument&expand=1.2>

Jousmäki, R., Pirinen, M., Kiukas, A., Collan, A. & Minkkinen, V. 2011. Asiakaspalaute-esiselvitysprojekti. Loppuraportti. Kansaneläkelaitos. Kelan sisäinen raportti.

Juhila, K. 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Kansaneläkelaitos 2011a. Luettu 11.8.2011.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114547PV?OpenDocument>

Kansaneläkelaitos 2011b. Luettu 11.8.2011.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument>

Kansaneläkelaitos 2011c. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/org.nsf/NET/150306103944MM?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2011d. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/290908123358KH?OpenDocument>

Kansaneläkelaitos 2011e. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aspatuki.nsf/NET/200307074730RU?OpenDocument>

Kansaneläkelaitos 2011f. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/300908133422MH?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2011g. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/111005124719MP?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2011h. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/041208143545KH?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2011i. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/290908123313KH?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2010a. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/120310132103KH?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2010b. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/aapu.nsf/NET/310310133752HK?openDocument>

Kansaneläkelaitos 2009a. Kelan intranet. Tulostettu 3.8.2011.

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

Kela-barometri 2010: Tampere. 2010.

Kelan laatuohjelma - Parasta julkista palvelua. Kelan sisäinen dokumentti. 2003.

[http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET280604145216AH/\\$File/KELA_laatuohjelma.pdf?openElement](http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/pankki.nsf/NET280604145216AH/$File/KELA_laatuohjelma.pdf?openElement)

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka - aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731. Tulostettu 3.8.2011.

<http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20010731>

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Viitattu 7.11.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva. WS Bookwell Oy.

Merriam, S. 2009. Qualitative research: a guide to design and implementation. Luettu 2.12.2011.

http://books.google.fi/books?id=tvFICrgcuSIC&printsec=frontcover&dq=qualitative+research&hl=fi&ei=2sfYTqHMC6Pc4QS4huH3DQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatu-polkuja. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto. STAKES. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

PASTE - Palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006-2011. 2009. Loppuraportti. Kansaneläkelaitos. Kelan sisäinen raportti.

Pfeifer, T. 2002. Quality management. Luettu 2.12.2011.

http://books.google.fi/books?id=C5s1pqsQgWMC&printsec=frontcover&dq=quality+management&hl=fi&ei=ls_YTuPuEsTE4gTP4PmIDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&sqj=2&ved=0CDoQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false

Pietiläinen, E. & Seppälä, H. 2003. Palveluohjaus. Asiakastyössä ja organisaatiossa. Helsinki: Kehitysvammaliitto.

Päivärinta, E. & Haverinen, R. 2002: Ikäihmisten hoito- ja palvelusuunnitelma. Opas työntekijöille ja palvelusta vastaaville. Stakes oppaita 52. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Raunio, K. 2011. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, Ylioppilaskustannus Oy.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rostila, I. 2001. Tavoitelähtöinen sosiaalityö. Voimavarakeskeisen ongelman ratkaisun perusteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sanchez, R. & Heene, A. 2004. *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York: Wiley.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tampereen vakuutuspiiri. *Kelan sisäinen esite*. 2010.

Vehkalahti, K. 2008. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2002. *Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla*. Porvoo Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. Juvva: WS Bookwell Oy.

Virkkunen, J. 2002. *Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena*. Teoksessa Jaakko Virkkunen (toim.): *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.

Vuottilainen, P., Vaarama, M., Backman, K., Paasivaara, L., Eloniemi-Sulkava, U. & Finne-Soveri, H. (toim.) 2004. *Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun*. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 49. Gummerus Kirjapaino Oy.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. *Services Marketing: intergrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

LIITTEET

LIITE 1

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Arvoisa asiakas. Haluamme kuulla kokemuksiasi asiakaspalvelusta Kelan Tampereen toimistossa. Kyselyn tuloksia käytetään Tampereen ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetyössä ja vastauksesi auttavat meitä kehittämään Kelan palvelua. Kyselyn vastauksista ei selviä vastaajan henkilöllisyyttä.

1. Ikä _____ vuotta

2. Sukupuoli

Nainen Mies

3. Mikä seuraavista kuvaa elämäntilannettasi parhaiten?

Opiskelijat	<input type="checkbox"/>	Lapsiperheet	<input type="checkbox"/>	Sairastaminen	<input type="checkbox"/>
Työttömät	<input type="checkbox"/>	Eläkeläiset	<input type="checkbox"/>	Asevelvolliset	<input type="checkbox"/>
Maasta- ja maahanmuutto	<input type="checkbox"/>	Kuntoutus	<input type="checkbox"/>	Asumisen tuet	<input type="checkbox"/>
Omaisien kuolema	<input type="checkbox"/>	Vammaistuet	<input type="checkbox"/>		

4. Mitä Kelan palveluja olet käyttänyt?

Toimistopalvelu	<input type="checkbox"/>	Postiasiointi	<input type="checkbox"/>	Verkkopalvelu	<input type="checkbox"/>
Puhelinpalvelu	<input type="checkbox"/>	Yhteispalvelu	<input type="checkbox"/>	Suorakorvaus	<input type="checkbox"/>
Sosiaalinen media	<input type="checkbox"/>				

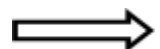
5. Minkä arvosanan annat Kelalle ja sen palveluille?

heikko	välttävä	kohtalainen	tydyttävä	hyvä	kiitettävä	erinomainen
4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Missä Kela on onnistunut? _____

Missä/miten Kelan pitää parantaa, jotta antaisit paremman arvosanan? _____

Käännä, ole hyvä



Seuraavaksi kysymme kokemuksiasi toimistopalvelusta eli henkilökohtaisesta asiointista asiakasneuvojan kanssa Kelan Tampereen toimistossa.

6. Miten arvioit asiakaspalvelua Kelan Tampereen toimistossa ennen tämän päivän asiointia?

heikko	välttävä	kohtalainen	tydyttävä	hyvä	kiitettävä	erinomainen
4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mihin asiakaspalvelussa olet ollut tyytyväinen?

Missä olet kokenut olevan parantamisen varaa?

7. Miten arvioit saamaasi asiakaspalvelua tänään Kelan Tampereen toimistossa?

heikko	välttävä	kohtalainen	tydyttävä	hyvä	kiitettävä	erinomainen
4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos käsityksesi Kelan asiakaspalvelusta muuttui, mikä muutti käsityksiäsi aikaisempaa parempaan tai huonompaan suuntaan?

8. Kuvaile sellaista asiakaspalvelua, jolle antaisit arvosanaksi kiitettävän tai erinomaisen.

Kiitos vastauksistasi! Palautathan täytetyn lomakkeen postilaatikkoon.