

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kinnunen Päivikki

KIRJALLISEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN - CASE
KELAN YHTEYSKESKUS

Opinnäytetyö
Elokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2020
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Päivikki Kinnunen

Nimeke
Kirjallisen asiakaspalvelun kehittäminen – case Kelan yhteyskeskus

Toimeksiantaja
Kansaneläkelaitos

Tiivistelmä

Organisaatioiden asiakaspalvelussa kirjallinen vuorovaikutus on tulevaisuudessa kasvussa. Kirjallisen neuvonnan hyötyjä ovat muun muassa joustavuus, kustannustehokkuus, saavutettavuus sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Palvelukanavan pitää olla myös tehokas, jotta asiakas saa tarvitsemansa vastauksen mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti. Paras tilanne on silloin, kun asiakaspalvelutilanne on onnistunut sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan mielestä. Tätä asiakaspalvelijan tärkeää roolia tutkimuksessa on selvitetty kirjallisen asiakaspalvelun näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää Kelan asiakaspalvelua tutkimalla kirjallisen asiakaspalvelun mahdollisuuksia palvelukanavana ja löytää tästä näkökulmasta organisaatiolle kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi. Selvitin opinnäytetyössäni Kelan puhelinpalvelua hoitavien työntekijöiden mielenkiintoa ja valmiuksia siirtyä muuttuvassa työympäristössä enemmän kirjallisen asiakaspalvelun pariin. Opinnäytetyöstä saadut tulokset voivat myös auttaa tulevaisuuden rekrytoinnissa, koska niiden avulla saadaan parempi kuva, tuleeko rekrytointivaiheessa kiinnittää enemmän huomiota työnhakijoiden valmiuteen tuottaa kirjallista tekstiä. Tietoperustassa tarkasteltiin kirjallisen asiakaspalvelun ominaispiirteitä ja vuorovaikutuksen merkitystä asiakastyössä. Tutkimuksellisessa osiossa tutkittiin tapaustutkimuksen keinoin kirjallista asiakaspalvelua muun muassa osaamisen kehittämisen kannalta.

Keskeisenä havaintona oli, että organisaatiossa on olemassa olevaa potentiaalia kirjallisen asiakaspalvelun tekemiseen ja kiinnostusta sen lisäämiseen puhelinpalvelun ohelle tulevaisuudessa. Eniten kirjallinen asiakaspalvelu toisi työnkuvaan vaihtelua, joka koettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Kieli
suomi

Sivuja 68
Liitteet 3
Liitesivumäärä 5

Asiasanat
asiakaspalvelu, Kela, kirjallinen asiakaspalvelu, osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus



THESIS
August 2020
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Päivikki Kinnunen

Title
Development of Written Customer Service – Case Kela's Customer Contact Centre

Commissioned by
The Social Insurance Institution of Finland

Abstract

In the customer service of organizations, interaction in writing will play an increasing role in the future. The benefits of written customer service include flexibility, cost-effectiveness, accessibility, and independence from time and place. The service channel must also be efficient so that the customer gets the answer they need as effortlessly and quickly as possible. The best situation is when the customer service situation is successful in the opinion of both the customer and the customer service representative. This important role of the customer service representative in the research has been studied from the perspective of written customer service.

The purpose of this thesis was to develop Kela's customer service by researching the possibilities of written customer service as a service channel and to find development ideas for the organization to develop its operations from this perspective. In my thesis, I investigated the interest and ability of Kela's customer contact centre employees to do more written customer service in a changing work environment. The results achieved from the thesis can also help in future recruitment, as they provide a better picture of whether more attention should be paid to the readiness of jobseekers to produce a written text during the recruitment phase. The information bases examined the characteristics of written customer service and the importance of interaction in customer work. In the research section, written customer service was examined by means of a case study, among other things, from the point of view of competence development.

The key finding was that the organization has existing potential for doing written customer service and an interest in adding it to telephone service in the future. Written customer service brought variation to the job description, which was perceived as a factor increasing well-being at work.

Language
Finnish

Pages 68
Appendices 3
Pages of Appendices 5

Keywords
customer service, interaction, Kela, knowledge management, written customer service

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tarkoitus ja rajaukset.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja kohdeorganisaatio.....	7
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	10
2	Asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus ja osaamisen kehittäminen	12
2.1	Asiakaspalvelutyö on vuorovaikuttamista	12
2.2	Asiakaspalvelijan merkitys palvelutilanteessa.....	13
2.3	Hyvä vuorovaikutus kirjallisessa asiakaspalvelussa	15
2.4	Osaamisen kehittämisen merkitys	16
3	Asiakaspalvelun kehittäminen.....	17
3.1	Asiakaspalvelun käsitteet	18
3.2	Asiakaslähtöisen toiminnan johtaminen.....	19
3.3	Askeleita asiakaspalvelun kehittämiseen.....	21
4	Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa	21
4.1	Digitalisaatio muokkaa asiakaspalvelutyötä.....	23
4.2	Asiakaspalvelun kehittyminen sosiaalisessa mediassa	24
4.3	Asiakaspalvelijan rooli sosiaalisessa mediassa	26
4.4	Sosiaalisen median strategia	28
5	Kehittämistyön näkökulmat	29
5.1	Kehittämistyön lähestymistapa	29
5.2	Tapaustudkimus	30
6	Tiedonhankinnan menetelmät.....	33
6.1	Kysely	33
6.2	Haastattelu.....	36
6.3	Benchmarking.....	38
7	Kehittämistyön toteutus.....	40
7.1	Kehittämistyön lähtötilanne	40
7.2	Tutkimuksen toteutus: haastattelu	40
7.3	Tutkimuksen toteutus: kysely.....	42
7.4	Tutkimuksen toteutus: benchmarking	43
8	Tiedonhankinnan menetelmien tulokset.....	43
8.1	Kyselyn tulokset.....	43
8.2	Haastattelun tulokset	54
8.3	Benchmarkingin tulokset.....	55
9	Johtopäätökset ja pohdinta	57
9.1	Kirjallisen asiakaspalvelun kehittäminen ja palveluasiantuntijan osaamisprofiili.....	57
9.2	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus	59
9.3	Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet	62
9.4	Yhteenveto ja pohdinta	63
	Lähteet.....	66

Liitteet

Liite 1	Sähköisen kyselyn kysymysluettelo
Liite 2	Kyselyn saate
Liite 3	Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Kirjallinen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa kasvattaa jatkuvasti suosiotaan organisaatioiden viestinnässä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Kirjallisen neuvonnan hyötyjä ovat muun muassa joustavuus, kustannustehokkuus, saavutettavuus sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Kun asiakkaalla on tarve lähestyä organisaatiota jossain mieltä askarruttavassa asiassa, on usein tapana myös selvittää, mitä vaihtoehtoja siihen on. Kaikki eivät halua tai pysty menemään paikan päälle, eikä tämä vaihtoehto ole aukioloaikojen takia aina edes mahdollista. Puhelimeen tarttuminen ja soittaminen asiakaspalveluun voi joskus olla poissuljettua ihan vain sen vuoksi, että se jännittää liikaa. Jos organisaatiolla on tarjolla vaihtoehto ottaa yhteyttä kirjallisesti, on se monelle ensisijainen palvelukanava. On tärkeää, että organisaatiolla on tarjota asiakkaille sopiva palvelukanava ja mahdollisuus palvella asiakasta kirjallisesti. Tämä on usein mielekästä asiakkaan näkökulmasta. Toivottavaa on, että valittu palvelukanava on myös tehokas ja asiakas saa tarvitsemansa vastauksen mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti.

Asiakkaan kannalta voidaan löytää useita seikkoja, jotka puoltavat asiakaspalvelun monikanavaisuutta. Asiakaslähtöisyys on tärkeää, mutta huomioon otettavaa on myös asiakaspalvelijan näkökulma. Mitä tulee huomioida, että asiakaspalvelijalla on parhaat edellytykset toteuttaa asiakaspalvelua asiakaslähtöisesti ja asiantuntevasti niin, että siinä myös tuetaan työssäjaksamista, asiantuntijuuden kehittymistä ja organisaation tavoitteiden toteutumista? Paras tilanne on silloin, kun asiakaspalvelutilanne on onnistunut sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan mielestä. Tätä asiakaspalvelijan tärkeää roolia lähden tutkimuksessani selvittämään kirjallisen asiakaspalvelun perspektiivistä.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi kirjallisen asiakaspalvelun kehittämisen, koska halusin saada selville, miten valmiita puhelinpalvelua tekevät palveluasiantuntijat ovat sisällyttämään kirjallista asiakaspalvelua osaksi työpäivää. Kelan asiakaspalvelussa tarvitaan paljon osaamista ja osaamistarpeiden kartoittaminen muuttuvassa työelämässä on aina ajankohtainen asia. Kirjallinen asiakaspalvelu on työnkuvaa monipuolistava tekijä, joka tuo mukanaan omat ominaispiirteet

ja niiden vaatimat osaamistarpeet. Halu tehdä tätä aihepiiriä koskeva työ lähti omasta mielenkiinnosta kirjallista asiakaspalvelua kohtaan ja tahdosta päästä tutkimaan aihetta toiminnan kehittämisen kannalta. Halu tehdä tutkimus palveluasiantuntijan näkökulmasta lähti omista huomioistani kyseisessä työtehtävässä. Koen, että tutkimuksen aihe on hyödyllinen koulutustarpeiden havaitsemisen ja nykyisten valmiuksien tunnistamisen kannalta.

1.1 Tarkoitus ja rajaukset

Tutkimusta tehdessä siihen valitut käsitteet ja sen teoreettinen viitekehys tulee määrittellä ja selostaa työhön selkeästi. Tämä on lähtökohta, jonka perusteella lukija tulkitsee ja ymmärtää tekstiä. Teoreettisen viitekehysten ja käsitteiden avulla luodaan tutkimukselle raamit, jotka muodostavat näkökulman tutkimusaineiston tarkastelulle. (Vilkkä 2015, 24–25.) Olen pyrkinyt tarkastelemaan käyttämäni lähdeaineistoa miettien, miten se on sovellettavissa Kelan asiakaspalvelussa. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Kelan asiakaspalvelua tutkimalla kirjallisen asiakaspalvelun mahdollisuuksia palvelukanavana ja pyrin löytämään organisaatiolle kehitysideoita toiminnan kehittämiseksi. Selvitän opinnäytetyössäni Kelan puhelinpalvelua hoitavien työntekijöiden mielenkiintoa ja valmiuksia siirtyä muuttuvassa työympäristössä enemmän kirjallisen asiakaspalvelun suuntaan. Tutkin, miten puhelinpalvelua tekevät palveluasiantuntijat kokevat asiakaspalvelun siirtymisen monikanavaisemmaksi sosiaalisen median, chatin ja sähköpostin kautta toteutettavan asiakaspalvelun kasvattaessa suosiotaan.

Tarkoitukseni on tutkia sähköisten kanavien kautta toteutettavaa kirjallista asiakaspalvelua pääsääntöisesti puhelinpalvelua tekevän palveluasiantuntijan näkökulmasta. Olen rajannut toimistossa tapahtuvan asiakaspalvelun tutkimuksen ulkopuolelle, koska haluan keskittyä tutkimaan asiakaspalvelua, jossa vuorovaikutus ei tapahdu kasvokkain. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät myös muun muassa asiakkaille kirjallisesti lähetettävät päätökset ja asiakaskirjeet. Tavoitteena on selvittää sitä, miten kirjallinen asiakaspalvelun muoto eroaa puhelinpalvelusta ja voiko kirjallisesta asiakaspalvelusta tulla vakituinen osa työpäivää.

Tutkimuksessa aion huomioida digitalisaation vaikutukset ja sen hyödyntämisen muuttuvassa työympäristössä ja mahdollisuudet tulevaisuuden asiakaspalvelutehtävissä. Pääpaino on asiakaspalvelutyön kehittämisessä ja sen lähtökohtana asiakaspalvelutyötä tekevä toimihenkilö.

Haluan opinnäytetyössäni selvittää, miten palveluasiantuntijat kokevat kirjallisen asiakaspalvelun osana työpäivää ja haluavatko he sen sisältyvän päivittäiseen asiakaspalvelutyöhön tulevaisuudessa. Koen tämän auttavan organisaatiota hahmottamaan palveluasiantuntijoiden nykyiset valmiudet tehdä kirjallista asiakaspalvelua ja tunnistamaan mahdolliset lisäkoulutustarpeet. Näiden asioiden tiedostaminen organisaatiossa on tärkeää, koska tulevaisuudessa puhelinpalveluun soittavien asiakkaiden määrä voi vähentyä muiden palvelukanavien käytettävyyden ja suosion kasvaessa. Opinnäytetyöstä saadut tulokset voivat myös auttaa tulevaisuuden rekrytoinnissa, koska niiden avulla saadaan parempi kuva, tuleeko rekrytointivaiheessa kiinnittää enemmän huomiota työnhakijoiden valmiuteen tuottaa kirjallista tekstiä. Rekrytoinnin näkökulmasta pyrin hahmottamaan palveluasiantuntijan osaamisprofiilin, joka määrittelee tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja kohdeorganisaatio

Opinnäytetyössäni avaan, millaista kirjallista asiakaspalvelua sähköisissä kanavissa organisaatiossa tällä hetkellä tehdään ja miksi siihen tulee tulevaisuudessa panostaa. Iso osa kirjallista asiakaspalvelua on sosiaalisen median asiakaspalvelu, joten kerron tutkimuksessani tarkemmin sen ominaispiirteistä ja tämänhetkisestä käytöstä toimeksiantajaorganisaatiossa. Pääsen tavoitteeseeni valitsemalla tutkittavaan asiaan nähden tarkoituksenmukaiset kehittämistyön lähestymistavat ja käyttämällä opinnäytetyötäni hyödyttäviä tiedonhankinnan menetelmiä, jotka käydään läpi luvussa 6.

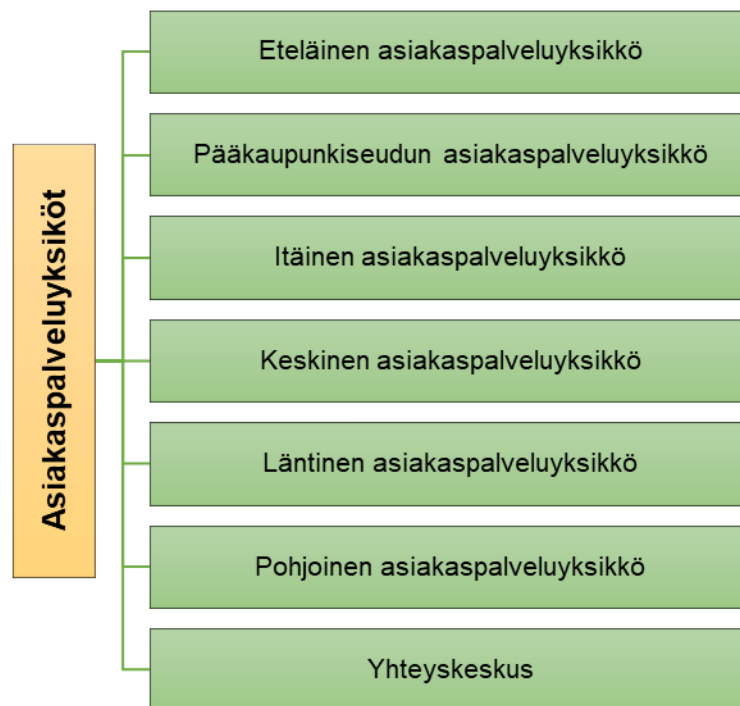
Tietoperustassa vuorovaikutus asiakastyössä korostuu, koska sen merkitys on asiakaspalvelussa suuri. Etsin myös teoretietoa sähköisten kanavien kautta tehtävästä kirjallisesta asiakaspalvelusta ja pyrin tarkastelemaan lähdeaineistoa

mieltien sen hyödyllisyyttä ja sovellettavuutta Kelan asiakaspalvelussa. Tärkeänä tutkimusaineistona on palveluasiantuntijoiden omat kokemukset ja valmiudet tehdä kirjallista asiakaspalvelua. Palveluasiantuntijoilta tutkimusaineisto on saatu kyselytutkimuksen sekä kyselyn aineistoa tukevien ja syventävien haastattelujen avulla. Hyödynnän kehittämistyössäni myös organisaatiosta löytyvää aineistoa ja tilastoja tietosuojan huomioiden. Oma työkokemus palveluasiantuntijan työtehtävistä ja sitä kautta saadut havainnot tukevat tutkimusaineistoani ja työni tavoitteita, koska omakohtainen kokemus asiakaspalvelusta auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita paremmin kuin aihepiirin tarkastelu ulkopuolisin silmin.

Kelan neuvonta ja ohjaus on asiakaspalvelun muotona poikkeava esimerkiksi voittoa tavoittelevan yrityksen asiakaspalvelusta, koska asiakkaiden yhteydenotot liittyvät yleensä elämäntilanteesta johtuvaan taloudellisen tuen tarpeeseen, kuten yleisen asumistuen tai työttömyysturvan hakemiseen. Asiakaspalvelu perustuu vuorovaikutukseen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä, joten on tärkeää ymmärtää vuorovaikutuksen ulottuvuuksia ja sitä, miten vuorovaikutus muuttuu, kun kohtaamisesta puuttuu ääni, eleet ja ilmeet ja kommunikointi on vain kirjallisen viestin varassa.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio eli toimeksiantaja on Kela. Kela eli Kansaneläkelaitos on eduskunnan valvonnassa toimiva organisaatio, joka vastaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Sosiaaliturvaan kuuluvat erilaiset tuet, joita ovat muun muassa työttömyysturva, asumisen tuet, opiskelijoiden etuudet, lastenhoidontuet, vähimmäiseläkkeet ja perustoimeentulotuki. (Kansaneläkelaitos 2018.) Organisaatio muodostuu viidestä tulosityksiköstä sekä kahdesta toiminnallisesta yksiköstä. Tulosityksiköt ovat etuuspalvelujen tulosityksikkö, asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelujen tulosityksikkö, yhteisten palvelujen tulosityksikkö sekä tietopalvelujen tulosityksikkö. Johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö ovat toiminnallisia yksiköitä. Etuushakemusten ratkaisusta vastaa etuuspalvelujen tulosityksikkö, joka jakaantuu itäiseen, eteläiseen, keskiseen, pohjoiseen ja läntiseen vakuutuspiiriin. Vakuutuspiirit vastaavat niille määriteltujen kuntien etuushakemusten käsittelystä. (Kansaneläkelaitos 2020a.)

Asiakaspalvelu tapahtuu eri kanavissa, joihin kuuluvat toimistopalvelu, puhelinpalvelu, Kelan sähköinen asiointipalvelu sekä sosiaalinen media. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö (kuvio 1) on eri palvelukanavissa tapahtuvassa asiakkaiden neuvonnasta vastaava taho ja tulosityksikkö sisältää kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä sekä yhteyskeskuksen. Joensuussa, Jyväskylässä, Kemijärvellä, Lieksassa ja Pietarsaareissa toimiva yhteyskeskus vastaa Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta. (Kansaneläkelaitos 2020a.)



Kuvio 1. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö (Kansaneläkelaitos 2020a).

Kelan Yhteyskeskuksessa pääasiallinen palvelumuoto on puhelinpalvelu. Tällä hetkellä Kelassa tehdään kirjallista asiakaspalvelua mutta sen osuus kaikesta asiakaspalvelusta on vielä pieni. Vuonna 2019 kirjallisen asiakaspalvelun osuus kaikesta asiakaspalvelusta oli 8 % (Sinetti 2020a). Kela on mukana monissa eri sosiaalisen median kanavissa ja kirjallista asiakaspalvelua toteutetaan Kelassa tällä hetkellä pääasiassa:

- Facebookissa (esimerkiksi lapsiperheille suunnattu Kela-Kerttu-sivu)
- Instagramissa
- Kysy Kelasta -palstalla
- sähköisen asiointipalvelun kautta viestitoiminnolla
- viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden chat-palvelussa

- sähköpostilla (Kanta-palvelujen yleisneuvonta ja yhteistyökumppanien sähköposti). (Kansaneläkelaitos 2020b.)

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Asiakaspalvelua ja sen kehittämistä on tutkittu paljon ennenkin, mutta kirjallisen asiakaspalvelun osuus niissä on ollut vähäinen. Viime vuosina on tullut enemmän esimerkiksi sosiaalisen median käyttöön ja chat-palvelun kehittämiseen liittyviä töitä. Toimeksiantajalle on tehty asiakaspalvelun ja osaamisen kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä, mutta asiakaspalvelun ollessa monikanavainen kokonaisuus, ei kirjallisen asiakaspalvelun kehittämistä koskevia tutkimuksia löytynyt. Sosiaaliseen mediaan liittyvä tutkimus Kelalle sen sijaan löytyi.

Vuodelta 2018 löytyi Tampereen kaupungin terveystalouden chat-neuvontaan liittyvä tutkimus, josta löysin yhtymäkohtia kirjallisen asiakaspalvelun kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia asioita asiakkaat chat-keskusteluissa kysyvät ja millaiset valmiudet terveystalouden neuvonnan puhelinvaihteessa työskentelevällä henkilöstöllä oli palvelun käyttöönottoon. Tärkeimmät tulokset olivat, että asiakkaat kysyvät eniten ajanvarausta ja terveyttä koskevia kysymyksiä. Henkilöstöltä palvelun käyttöönotto vaatii lisäkoulutusta ja perehdyttämistä. Tutkimuksessa oli henkilöstölle osoitettu kysely, jolla kartoitettiin muun muassa valmiutta antaa chat-neuvontaa. Vastaajista pieni osa koki, että heillä on valmiiksi hyvät valmiudet antaa chat-neuvontaa ja suurin osa toivoi sen olevan puhelinneuvonnan lisä. Tutkimuksesta huomasi, että henkilöstö oli valmis antamaan neuvontaa chat-palvelussa, kunhan siihen annetaan tarvittava koulutus. (Pisirici & Rönkä 2018, 2, 44.)

Osaamisen kehittämiseen liittyen löytyy Koposen (2015) Kelalle tekemä opinnäytetyö, jonka painopisteenä oli toimistopalvelua tekevät palveluasiantuntijat. Tutkimuksessa kartoitettiin toimistossa työskentelevän palveluasiantuntijan osaamistarpeita ja tutkimuksen tuloksista muodostui malli palveluasiantuntijan osaamisen tunnistamista ja arviointia varten. Keskeisenä löytönä oli yhtenäiset mittarit, joiden avulla osaamisen laatua voidaan arvioida koko organisaation laa-

juisesti. Palveluasiantuntijan osaamisalueiksi tunnistettiin etuusosaaminen, palveluosaaminen, työyhteisöosaaminen sekä järjestelmäosaaminen. (Koponen 2015, 2, 50.)

Vaikka toimistossa kasvokkain tapahtuvalla asiakaspalvelulla on omat ominaispiirteensä puhelinpalveluun verrattuna, on osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen molemmissa tärkeää. Asiakaskohtaamisen periaatteet ovat Kelassa kaikille samat ja laadukkaan palvelun tuottaminen vaatii kehittämistarpeiden tunnistamista. On hyvä, että toimeksiantajalle tehtyjä tutkimuksia löytyy ja niistä saatuja tuloksia on mahdollista hyödyntää käytännössä.

Petra Niilolan (2011) tekemä tutkimus Kelan sähköisiin opiskelijapalveluihin liittyen, keräsi tietoa siitä, miten Kelassa voidaan kehittää sähköisiä asiakaspalvelukanavia. Tässä tutkimuksessa painotettiin palvelutarjonnan sisällöllisiä asioita opiskelija-asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksessa käy hyvin ilmi, kuinka sosiaalisen median palveluita oli vasta alettu ottaa käyttöön Kelassa. Esimerkiksi lapsiperhe-etuuksiin liittyviin kysymyksiin suunnattu Kela-Kerttu oli Suomi24-keskustelupalstalla toiminut pilotti. Tutkimus toi hyvin esiin sen, miten organisaatiossa on menty eteenpäin sosiaalisen median palvelutarjonnan osalta, kun sitä vertaa nykypäivään. Nykyisin Kela-Kerttu on suosittu Facebook-sivu, jolla on yli 32 000 tykkääjää (Facebook 2020). Kela-Kerttu vastaa asiakkaiden kysymyksiin myös Kysy Kelasta -palstalla (Kysy Kelasta 2020).

Keskeiset löydökset tutkimuksessa olivat, että sosiaalinen media helpottaa tiedon löytämistä ja sen avulla on mahdollista saada nopeampaa ja vuorovaikutteisempaa asiakaspalvelua. Sosiaalisen median käyttö palvelukanavana herätti myös negatiivisia ajatuksia. Huolissaan oltiin esimerkiksi tietoturvasta ja koettiin, että Kelan palvelut olivat riittävät eikä palvelujen tarjoaminen sosiaalisessa mediassa sovi Kelan viralliseen imagoon. (Niilola 2011, 21, 16–17, 55–56.)

2 Asiakslähtöisyys, vuorovaikutus ja osaamisen kehittäminen

2.1 Asiakaspalvelutyö on vuorovaikuttamista

Vuorovaikutus käsitteenä on laaja. Siihen kuuluu esimerkiksi organisaatioiden, yksilöiden ja kulttuurien välinen kommunikaatio. Vuorovaikutustilanne voi olla positiivinen tai negatiivinen. Siihen voi muun muassa liittyä vallankäyttöä, sääntöjä tai yhteistyötä. (Mönkkönen 2018, 15.) Vuorovaikutuksessa kaksi tai useampi ihminen kommunikoi toisilleen vastavuoroisesti käyttäen esimerkiksi sanoja, eleitä, katseita tai äänensävyä (Väestöliitto 2020). Vuorovaikutus voi tapahtua myös kirjoittamalla, jolloin kohtaamisessa ei voi hyödyntää esimerkiksi äänensävyä.

Asiakslähtöisyyden merkitys korostuu paljon asiakaspalvelutyössä. Asiakasta kohtaan ystävällinen asennoituminen ja kiinnostus asiakkaan tarpeista ovat asioita, joilla asiakslähtöisyyttä voi toteuttaa palveluammattissa. Ammatilliseen kohtaamiseen liittyy kuitenkin haasteita, jotka vaihtelevat sen mukaan, millaisesta palveluammattista on kyse. Niin kuin muissakin vuorovaikutustilanteissa, asiakkaan kohtaaminen on inhimillistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei ole niinkään yksittäisiä tekoja tai sanoja vaan enemmänkin asenne ihmisen kohtaamiseen. Institutionaaliset ja yhteiskunnalliset rakenteet vaikuttavat myös asiakaspalvelussa. (Mönkkönen 2018, 14.) Asiakaspalvelutilanteessa ei siis voi kommunikoida samalla tavalla kuin esimerkiksi ystävälle kahvittelun lomassa.

Asiakslähtöisyys on erilaista, kun verrataan esimerkiksi yrityksen ja julkisen sektorin asiakaspalvelua. Yritys tavoittelee voittoa ja hyvällä asiakslähtöisellä asiakaspalvelulla halutaan kasvattaa maksavaa asiakaskuntaa ja sitä myötä liiketoimintaa. Julkisella sektorilla asiakas saa usein palvelun maksuttomasti ja maksajana toimii yleensä valtio tai kunta. Jos halutaan arvioida, onko asiakaspalvelu onnistunut, ei sitä voi mitata esimerkiksi kasvaneina tuottoina. Onnistuneena asiakaspalveluna julkisella sektorilla voikin välillä pitää sitä, että asiakaspalvelutilanne on vähentänyt yhteydenottoja. (Mönkkönen 2018, 15.) Asiakaspalvelija on voinut esimerkiksi ohjata asiakasta toimimaan itsenäisesti,

jotta saman ongelman sattuessa, asiakas osaa toimia ilman opastusta. Esimerkiksi Kelan asiakaspalvelussa asiakasta kannustetaan ja opastetaan sähköisen asiakaspalvelun käyttöön, jotta hän saisi jatkossa asiansa hoidettua sitä kautta mahdollisimman vaivattomasti.

Jokainen asiakaskohtaamisen tilanne on vuorovaikutukseltaan erilainen ja siihen voimakkaasti vaikuttavana tekijänä ovat sen osapuolet: asiakaspalvelija ja asiakas. Molemmilla osapuolilla on oma rooli onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa. Asiakaspalvelijan tulee muistaa vastuu, joka liittyy hänen ammattirooliinsa. Ammatillinen osaaminen ei ole pelkkää substanssiosaamista, vaan asiakkaan kohtaamisessa vuorovaikutussaaaminen on myös tärkeää. (Mönkkönen 2018, 16–18.) Muun muassa Kelan asiakaspalvelutyössä substanssiosaaminen eli oman alan tuntemus on erittäin tärkeää, koska neuvontatilanteeseen voi sisältyä muun muassa lainsäädäntöön perustuvia asioita. Oman alan tuntemus ei kuitenkaan riitä, jos neuvottavia asioita ei osata kertoa asiakkaalle ymmärrettävästi.

Kelassa on käytössä keväällä 2019 valmistuneet asiakaskohtaamisen periaatteet sekä palvelupolku, jossa palveluasiantuntijalla on aiempaa enemmän vastuuta ja valtaa asiakaspalvelutilanteessa. Palvelutilanteessa kyseessä on vuorovaikutustilanne, jossa asiakaspalvelija voi tuoda oman persoonansa esille. Tällä tavoitellaan yksilöllisempää palvelua ja parempaa työntekijäkokemusta. (Kansaneläkelaitos 2019, 45.)

2.2 Asiakaspalvelijan merkitys palvelutilanteessa

Asiakaspalvelijan tärkeimpiä ominaisuuksia ovat palveluhalukkuus, palvelu- asenne, halu perehtyä asiakkaan tilanteeseen sekä asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen (Aarnikoivu 2005, 59). Kun neuvonta tapahtuu alalla, jossa ihmisten erilaiset ongelmat liittyvät elämäntilanteisiin, edellytetään asiakaspalvelijalta ongelman ymmärtämistä. Asiakas myös odottaa, että ammattilainen osaa ratkaista ongelman ja tässä asiakaspalvelijan asiantuntemus korostuu. Vaarana on, että vuorovaikutustilanteesta tulee asiantuntijavetoinen ja

asiakkaan vastuu tilanteesta vähenee tai asiakkaan ei anneta ottaa vastuuta. Tässä tilanteessa asiakaspalvelija eli asiantuntija on hallitsevassa asemassa ja asiakas odottaa asiakaspalvelijan ottavan vastuun tilanteen edistymisestä. Asiantuntija tunnistaa asiakkaan ongelman ja hänen tulee tarjota ratkaisua, jossa asiakas tulee tietoiseksi siitä, miten asia etenee. Joskus ammattilainen saattaa tahattomasti ohittaa asiakkaan esittämän kysymyksen, siirtyen suoraan ratkaisuehdotukseen ja jättää esittämättä tarkentavia kysymyksiä. Tällöin vuorovaikutus jää vähälle. (Mönkkönen 2018, 48–49.) Menestyvä asiakaspalvelija ei tavoittele nopeaa hyötyä, vaan keskittyy asiakaskohtaamisessa huomioimaan yksilöllisyyden ja rakentaa luottamussuhteen asiakkaan kanssa. Hän on työstään ylpeä ja tiedostaa oman toiminnan vaikutuksen myös organisaation imagoille. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on myös tietynlainen valta-asetelma, kun lähdetään kartoittamaan asiakkaan tilannetta. Asiakaspalvelijalla on oikeus kysyä henkilökohtaisiakin kysymyksiä, jos ne ovat oleellisia tilanteen määrittelemiselle. Asiakkaalla kuitenkin ei oikeutta tähän ole. Jos asiakas kysyisi palvelutilanteesta jotain henkilökohtaista asiantuntijalta, saattaa asiakaspalvelija vaivautua, koska tämä uhkaa perinteistä asiakaspalvelijan ja asiakkaan roolijakoja neuvontatilanteessa. (Mönkkönen 2018, 50.)

Esimerkiksi Kelan neuvonnassa voidaan nähdä perinteinen asiantuntija ja asiakas -ajattelu, jossa asiakas ottaa yhteyttä puhelinpalveluun jonkin Kelan etuuteen liittyvään kysymyksen ratkaisemiseksi. Tässä tilanteessa asiakas odottaa saavansa vastauksen asiantuntijalta ja joskus asian selvittäminen vaatii asiakaspalvelijalta henkilökohtaisten kysymysten kysymistä. Usein etuusneuvonta vaatii asiakkaan elämäntilanteen kartoittamista ja asian selittämistä asiakkaalle ymmärrettävästi. Koska asiakaskohtaamisen vuorovaikutustilanteessa asiantuntijan on tunnistettava asiakkaan ongelma, tulisi muistaa esittää tarkentavat kysymykset eikä suoraan olettaa, mikä ratkaisu pulmaan on paras. Kun vuorovaikutustilanne on kirjallinen, tulee pystyä tähän elämäntilanteen kartoittamiseen ilman avustavia eleitä kuten puhetyyliä. Tällaisessa asiakaspalvelussa muistettavaa on myös, että vuorovaikutuskäytännöille on olemassa reunaehdot, koska asioita määrittää tietyt normistot, lait ja toimintakäytännöt (Mönkkönen 2018,

52). Kirjoittaa ei voi miten tahansa ja mitä tahansa. Turhaa kapulakieltä kannattaa välttää, koska asiakkaan tulee saada asianmukaiset ja ymmärrettävät neuvot hänen esittämäänsä kysymykseen. Asiakaspalvelijan on myös osattava tunnistaa asiakkaalle tarkoituksenmukaisin palvelukanava, koska esimerkiksi tietosuoja voi aiheuttaa tilanteen, jossa on parempi ohjata asiakas asioimaan toimistolle tai puhelinpalveluun.

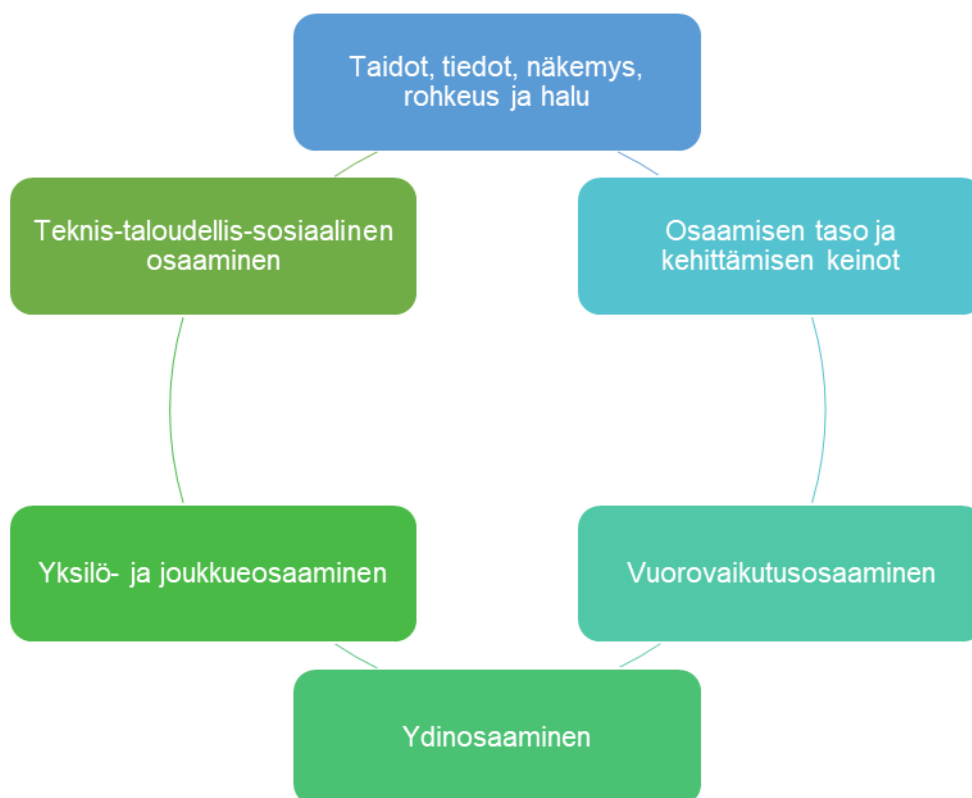
2.3 Hyvä vuorovaikutus kirjallisessa asiakaspalvelussa

Vuorovaikutus on kirjallisen asiakaspalvelun ydin. Kyseessä ei ole yksisuuntainen tiedon välittäminen, vaan kommunikointi yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelijalle kirjallinen asiakaspalvelu asettaa omat osaamisvaatimuksensa, koska vuorovaikutus poikkeaa perinteisistä palvelukanavista. Vuorovaikutteisuus kirjallisessa asiakaspalvelussa ei ole jokaiselle asiakaspalvelijalle helppoa. Se ei ole yksipuolista kysymyksiin vastaamista, vaan se vaatii myös kysymysten ennakoitua ja valmiutta laittaa ”itsensä peliin”. Varottava on myös liiallista vuorovaikutusta. Jos asiakaspalvelija on ylittävällinen, ei se välttämättä herätä asiakkaassa luottamusta. Huomiota kannattaa kiinnittää myös siihen, miten asiakasta puhutellaan. Käytetäänkö etunimeä tekstin alussa, puhutellaanko kysyjää suoraan vai onko teksti enemmän kolmanteen persoonaan painottuvaa? Henkilöiden tulee näkyä tekstissä, joten tulee miettiä, miten käytetään persoonaan viittaavia sanoja. Esimerkiksi kahdenkeskisessä chattikeskustelussa ei ole tarve puhutella asiakasta nimellä, mutta jos kyseessä on monen henkilön välinen keskustelu esimerkiksi organisaation Facebook-sivulla, kohdistaminen oikealle osapuolelle nimellä puhuttelemalla voi olla paikallaan. (Kortesuo & Patjas 2011, 42–43.)

Kirjallisessa asiakaspalvelussa asiakaspalvelijan tulee olla teksteissään napakka, ystävällinen ja positiivinen. Tärkeää on huomioida, mihin palvelukanavaan on kirjoittamassa. Jos esimerkiksi kirjoittaa lyhyeen chattikysymykseen kymmenrivisen vastauksen, ei se ole kirjallisen asiakaspalvelun näkökulmasta tarkoituksenmukaista. (Kortesuo & Patjas 2011, 44–48.) Jos pyritään vuorovaikutteisuuteen, ei asiakasta saa heti alkuun jyrätä kaiken kattavalla, joka näkökulman huomioivalla vastauksella.

2.4 Osaamisen kehittämisen merkitys

Rekrytoinnin näkökulmasta kehittämistyössä muodostuu palveluasiantuntijan osaamisprofiili, joka määrittelee tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. Osaamisen merkitys on organisaatioille suuri. Kaikki alkaa rekrytointivaiheesta, jossa halutaan löytää sopivimmat hakijat haettuun toimenkuvaan. Kun on hankittu osaamista, halutaan sitä hyödyntää, ylläpitää, uudistaa ja kehittää eli johtaa osaamista sen eri vaiheissa. (Kamensky 2015,14.) Osaamisen käsite on laaja. Kamensky (2015, 126) on jakanut sen eri osa-alueisiin (kuvio 2), joita voi tarkastella muun muassa henkilöstön kehittymisen näkökulmasta.



Kuvio 2. Osaamisen tärkeimmät osa-alueet (Kamensky 2015, 126).

Osaaminen muodostuu useasta osa-alueesta, joista jokainen on organisaation toiminnan kannalta tärkeä. Osaaminen ei ole vain tietoja ja taitoja, vaan se on myös näkemystä, rohkeutta ja halua. Näkemysten kehittäminen työelämässä voi olla haasteellista, koska monessa työtehtävässä erikoistutaan pitkälle ja urakehitys kulkee pystysuunnassa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että talousihmiset ovat aina taloushallinnon puolella ja etenevät sillä tiellä. Näkemysten

laajeneminen vaatisi joskus laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa kokemusta työtehtävistä. (Kamensky 2015, 126–127.) Organisaatiolla teknis-taloudellissosiaalisen osaamisen painopisteet voivat vaihdella organisaation alan mukaan. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa jokaisen osa-alueen olemassaolo ja ymmärtää niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Vuorovaikutussuhde on myös yksilö- ja joukkueosaamisen välillä. Tiimin jäsen ja hänen osaamisensa taso ja osaamisen kehittyminen vaikuttaa koko tiimin menestykseen ja isommassa mittakavassa koko organisaatioon. Organisaation rakenne vaikuttaa joukkueosaamiseen enemmän, jos kyseessä on suuri organisaatio. (Kamensky 2015, 132–139.) Osaamisen kehittämisessä täytyy huomioida monia asioita, joten osaamisen johtaminen voi olla haasteellista. Näkemystä voi olla haasteellista tuoda esille, jos se poikkeaa totutusta ajattelutavasta. Rohkeutta tarvitaan myös osaamisen johtamisessa, jotta pystytään tuomaan esille se potentiaali, joka organisaatiossa on ja sitä kautta edistää henkilöstön kehittymistä.

Osaava ja osaamista uudistava henkilöstö on organisaation voimavara. Muuttuvan työelämän haasteisiin auttaa vastaamaan hyvä osaaminen ja hyvää johtamista on varmistaa, että osaaminen kehittyy. Työnantajan tulisi tarjota tähän mahdollisuudet ja myös kannustaa henkilöstöä olemaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta oma-aloitteisia ja aktiivisia. Johdon kannattaa myös kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä siitä, miten osaamisen kehittäminen organisaatiossa parhaiten luonnistuu. Osaamisen kehittämisessä tärkeää on tiedostaa muutostarve. Lähtötason arvioinnin jälkeen voidaan miettiä ne toimenpiteet, jotka parhaiten sopivat omalle organisaatiolle muutosten toteuttamiseksi. Kehittymisen ja hallinnan tunne työssä on tärkeä työhyvinvointitekijä, jota työnantaja voi edistää tukemalla osaamisen kehittymistä. (Hasu 2017.)

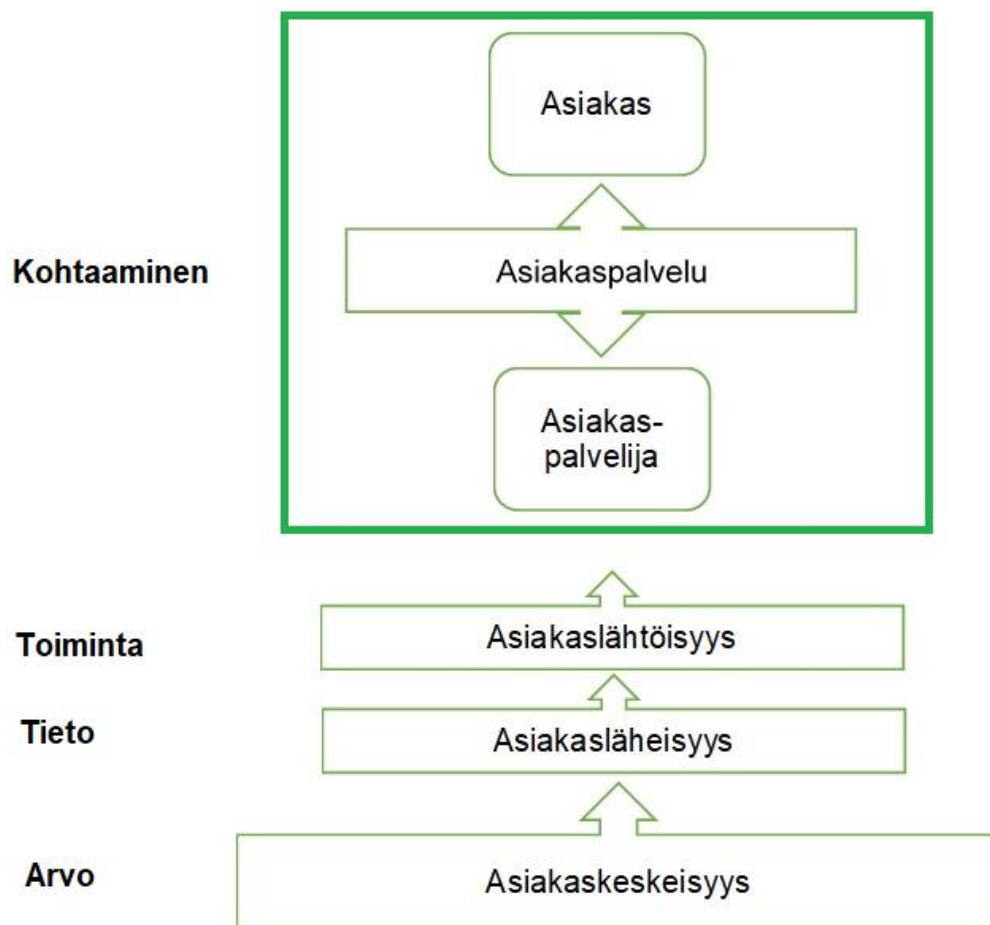
3 Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelun kehittäminen on tärkeää ja asiakaskeskeisyys on nykyisin enemmän sääntö kuin poikkeus. Informaatioyhteiskunnan kehittyessä myös asiakkaat ovat kriittisempiä ja vaativampia, ja tämä luo muutospaineita koko organisaation toimintaan. Asiakkaat haluavat palvelulta laadukkuutta. On helppoa

sanoa, että palvelu on asiakaskeskeistä ja laadukasta. Haaste on viedä sanat käytäntöön. (Aarnikoivu 2005, 14–15.) Asiakaspalvelun kehittäminen on aihepiirinä laaja ja avaan sitä tässä luvussa asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

3.1 Asiakaspalvelun käsitteet

Perinteisen asiakaspalvelijan nimikkeen käyttö on vähenemässä, vaikka asiakaspalvelijan toimenkuva ei ole katoamassa. Nimikkeen tilalle on otettu käyttöön esimerkiksi palvelu- tai asiakasneuvojan nimikkeitä eli palvelija-sanan käytöstä on useimmissa paikoissa luovuttu sen kulttuurisesti negatiivisen mielleyhtymän vuoksi. (Aarnikoivu 2005, 16.)



Kuvio 3. Asiakaspalvelun käsitteitä (Aarnikoivu 2005, 17).

Esimerkiksi Kelalla asiakaspalvelussa työskenteleviä nimitetään palveluasiantuntijoiksi. Avaan asiakaspalveluun liittyviä käsitteitä kuviossa 3. Asiakaspalvelu

on kohtaaminen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Asiakaspalvelijan tehtävä on yrityksen arvojen ilmentäminen ja asiakaspalvelutilanne on rajapinta, jossa asiakas kohtaa yrityksen ilmentäjän eli asiakaspalvelijan. Onnistuneeseen kohtauksen vaikuttaa toiminta eli kuinka asiakaslähtöisyys toteutuu. Asiakaslähtöisyyden edellytys on asiakasläheisyys, joka on yrityksellä oleva tietopääoma asiakkaista. Tätä tietopääomaa tulee kartuttaa jatkuvasti. Asiakaskeskeisyys on arvo, josta nämä osatekijät kumpuavat. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Vaikka organisaation asiakaspalveluhenkilöstö on sitoutunut hyvään asiakaspalveluun ja ymmärtää asiakaskeskeisyyden arvon, ei se vielä riitä. Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä koko organisaatiossa. Asiakaskeskeisyydestä kertoo esimerkiksi se, kuinka paljon muita henkilöstön jäseniä, jotka eivät tee päätyönään asiakaspalvelua, koulutetaan asiakaspalveluun liittyen. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään asiakasrajapinnassa työskentelevien panosta organisaation toiminnalle ja kehittää asiakaspalvelunäkemyksiä. Asiakaspalvelu tulee ymmärtää kilpailutekijänä, eikä sitä saa organisaatiossa kohdella alimpana mahdollisena sijoituspaikkana. Asiakaspalvelun kasvaneet vaatimukset tulee näkyä asiakasrajapinnassa työskentelevien arvostuksen kasvuna. Konkreettisesti tämä ilmenee esimerkiksi koulutautumismahdollisuuksien lisäyksenä ja palkkauksen kehittämisenä. Kun organisaatiossa arvostetaan asiakaspalveluhenkilöstöä, kasvattaa se myös asiakaspalvelijan arvostusta omaa työtä kohtaan. Oman työn arvostus näkyy muun muassa haluna tarjota laadukasta asiakaspalvelua. (Aarnikoivu 2005, 29–32.)

3.2 Asiakaslähtöisen toiminnan johtaminen

Johtaminen on jatkuvaa toimintaa, kehittämistä sekä välittämistä. Johtamisen tulee ulottua jokaiselle osa-alueelle ollakseen onnistunutta. Asiakaslähtöisen toiminnan johtaminen on kumppanuusjohtamista, jossa sekä henkilöstöä että asiakkaita kohdellaan kumppaneina. Tämä tukee henkilöstön asiakaslähtöisyyttä. Esimies sekä alainen kokevat, että heillä on yhteinen tavoite, jonka eteen työskennellään eri rooleista käsin. Kumppanuusjohtaminen korostaa, että henkilöstöllä on iso merkitys arvonnäkökulmalla, jota asiakkaille tuotetaan. Asiakaspalve-

lunäkemys tulisi kirkastaa koko organisaatioon ja kaikkeen sen toimintaan. Kumppanuusjohtamisen avulla voidaan sitoa tämä näkemys arkeen. Asiakaspalvelunäkemys organisaatiossa näkyy esimerkiksi siten, että jokainen tietää oman roolinsa arvontuottamisprosessissa. Kumppanuusjohtamisessa prosessi-johtaminen ja prosessityö näkyvät muun muassa niin, että jokainen työntekijä viettää johdon esimerkillä säännöllisesti tietyn määrän aikaa asiakasrajapinnassa. Tämä voi tapahtua asiakaskohtaamisena kasvokkain tai puhelimesta. Tällä tavalla saadaan tärkeää tietoa asiakkaista, jota voi soveltaa omaan ja henkilöstön työhön. Jos johto ja esimiehet eivät tunne asiakkaita ja ole valmiita omalla esimerkillään sitoutumaan asiakaskeskeisyyteen, on hankalaa odottaa tätä henkilöstöltä. (Aarnikoivu 2005, 53–56.)

Koko henkilöstön sitouttaminen asiakaskeskeisyyteen voi olla haasteellista. Muutoksen toteuttamisessa avainasemassa ovat johto ja esimiehet. Asiakaspalveluosaamisen kehittäminen on koko organisaation tavoite, jossa henkilöstön sitouttaminen muutokseen on tärkeää. Henkilöstön sitoutumista edesauttaa esimerkiksi aktiivinen tiedon jakaminen, asiakaskeskeisyyden huomioiminen tulospalkkauksessa ja mahdollisuus osallistua henkilöstö kehitystyöhön. (Aarnikoivu 2005, 57.)

Kumppanuusjohtamisen apuna käytetään asiakaspalautteita ja niiden merkitys toiminnan kehittäjänä korostuu. Asiakaspalautteen avulla voidaan kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti, kun palautteen kerääminen on sekä systemaattista että monikanavaista. Asiakastyytyväisyyskyselyllä voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakkaan kokemuksia palvelutilanteen onnistumisesta. Kyselyn tulosten avulla voidaan kehittää toimintaa ja asettaa tavoitteita. Tavoitteiden toteutuminen on siten mahdollista seurata raporttien avulla. Esimerkiksi puhelinpalvelun toimivuutta mitatessa voidaan seurata jonotusaikoja ja yhteydenoton kestoa. (Aarnikoivu 2005, 67.) Tärkeää on huomioida myös palvelun sisällölliset tekijät eli palvelun laatu. Pelkästään jonotusaikoja seuraamalla ei saada tarpeeksi kokonaisvaltaista tietoa asiakaslähtöisyyden toteutumisesta. Organisaatiossa tulee huomioida koko palvelutilanne arvioitaessa asiakaskohtaamisen kokonaisuutta.

3.3 Askeleita asiakaspalvelun kehittämiseen

Jotta organisaatio voi tuottaa laadukasta asiakaspalvelua, tulee asiakaspalvelun kehittäminen sisällyttää strategiaan. Asiakaspalvelustrategia on perusta laadukkaalle palvelukulttuurille. Johtamisessa on autettava työntekijöitä ymmärtämään asiakaskohtaamisen tärkeys. Jotta päästäisiin asiakaspalvelulle asetettuihin tavoitteisiin, tulee ne sisällyttää osaksi työntekijöiden tavoitteita. (Lotich 2020.)

On tärkeää tehdä visio näkyväksi henkilöstölle. Visio tehdään näkyväksi kertomalla, mitä asiakaspalvelulta odotetaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Vision ymmärtäminen auttaa tavoitteisiin pääsemisessä ja auttaa työntekijöitä tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua. Tärkeää on myös ymmärtää, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Asiakkaiden tarpeet ymmärtämällä organisaatio pystyy tarjoamaan sellaista palvelua, jota heiltä odotetaan. Asiakkaiden odotuksia tulee kartoittaa säännöllisesti, koska ne muuttuvat ajan kuluessa. (Lotich 2020.)

Organisaation tulee myös selvittää, millaisia ominaisuuksia se odottaa asiakaspalvelijalta. Työntekijöiden on ymmärrettävä, mitä heiltä odotetaan, jotta he voivat vastata näihin vaatimuksiin. Tavoitteet asettamalla seurataan onnistumista ja pystytään kartoittamaan kehityskohteita. Vaikka olisikin luontainen asiakaspalvelija, vaatii työ aina perehdyttämistä ja säännöllistä kouluttautumista. Organisaatiolla tulee myös olla mietittynä, miten hyvästä palvelusta annetaan tunnustusta. Positiivinen palaute auttaa työssä jaksamisessa. Esimerkiksi työntekijälle osoitettu positiivinen asiakaspalaute kannattaa aina jakaa palautteen saajalle. (Lotich 2020.)

4 Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa

Sosiaalinen media mahdollistaa organisaation läsnäolon siellä, missä asiakkaatkin ovat. Vuorovaikutteisuus korostuu, kun tiedon jakaminen ei ole yksisuuntaista organisaatiolta asiakkaalle päin tapahtuvaa viestintää. Sosiaalinen media avaa ovet keskustelulle ja palaute on välitöntä. Tekstin tuottamisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei se ole persoonatonta ja viestinnän ollessa

julkista, saavutettavuus kohdentuu kerralla isommalla lukijakunnalle. Hyvä palvelu näyttäytyy positiivisesti suuremmalle joukolle ja vastaavasti myös huono palvelu saavuttaa helposti laajemman yleisön. (Kortesuo & Patjas 2011, 38–40.)

Sosiaalisen median kanavia on paljon. Tässä esimerkkinä mainittakoon suurimmista: Facebook, Twitter, Instagram ja LinkedIn. Sosiaaliselle medialle on monia määritelmiä. Sanastokeskus TSK määrittelee termin seuraavasti:

Tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita. Sosiaaliselle medialle tyypillisiä verkkopalveluita ovat esimerkiksi sisällönjakopalvelut, verkko-yhteisöpalvelut ja keskustelupalstat. -- Sosiaalinen media voidaan määritellä myös vuorovaikutteisuuden ja käyttäjälähtöisyyteen perustuviksi viestintävälineiksi, viestintäkanavaksi tai -ympäristöksi. (Sanastokeskus TSK 2010, 14.)

Tilastokeskuksen (2019) tieto- ja viestintäteknikan tutkimuksen mukaan Suomessa vuonna 2019 alle 55-vuotiaiden ikäryhmissä lähes kaikki käyttävät internetiä. Koko 16–89-vuotiaasta väestöstä osuus on 90 % ja käyttäjien osuus vanhemmissa ikäryhmissä on kasvussa. Sosiaalisen median kanavien käytön yleisyys on ikäsidonnaista ja suosituinta 16–34-vuotiaiden ryhmässä (86 %). Suomalaisista 61 % on seurannut jotain sosiaalisen median kanavaa viimeisen kolmen kuukauden aikana. Yhteisöpalvelujen käyttö on kaikissa ikäryhmissä kasvusuuntainen mutta suosituinta se on nuorten ja nuorten aikuisten ryhmässä opiskelijoilla. (Tilastokeskus 2019, 30.) 77 % väestöstä on käyttänyt internetiä tiedon hakemiseen viranomaisten tai julkisten palvelujen tarjoajien sivuilta ja 66 % lähettänyt virallisen lomakkeen sähköisesti (Tilastokeskus 2019, 31). Vertailukohtana voidaan käyttää vuotta 2014, jolloin 16–89 vuotiaista internetiä käytti 86 % väestöstä ja 51 % oli seurannut viimeisen kolmen kuukauden aikana jotain sosiaalisen median kanavaa (Tilastokeskus 2014, 6–13). Maailmanlaajuisesti suosituin sosiaalisen median kanava tällä hetkellä on Facebook ja Suomessa se on Googlen jälkeen vierailuin internet-sivusto (Data reportal 2019). Koska kansalaiset etsivät tietoa sähköisesti ja sähköinen asiointi viranomaisten ja julkisten palvelujen tarjoajien kanssa kasvaa vuosi vuodelta, kasvaa myös tarve sähköiselle asiakaspalvelulle.

4.1 Digitalisaatio muokkaa asiakaspalvelutyötä

Tietotekniikan käytön yleistymistä arjessa ja palveluiden hankkimista sähköisesti voidaan kutsua digitalisaatioksi. Digitalisaatiossa palveluiden tarjoamisen ensisijainen edellytys on asiakaslähtöisyys. Ihmisillä on elämäntilanteen mukaan erilaiset palvelutarpeet ja tämä kuuluisi huomioida, kun organisaatio lähtee tarjoamaan sähköisiä palveluja. Se vaatii toiminta- ja johtamistapojen muutosta, koska digitalisaatio muuttaa työn sisältöä esimerkiksi niin, ettei työ ole enää työpistesidonnaista ja jatkuva oppiminen sekä organisaatorajat ylittävä verkostoituminen luovat uuden toimintaympäristön tehdä työtä erilaisia teknologioita hyödyntäen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Digitalisaatio on mahdollistanut muutoksen työelämässä, koska sähköiset palvelut ovat yleistyneet arjessa. Sähköisten kanavien käyttäminen ja sitä kautta tapahtuva vuorovaikutus vaikuttaa asiakaskokemukseen. Jotkut haluavat edelleen käydä asioimassa toimistolla kasvokkain ja jotkut tarvitsevat enemmän vaihtoehtoja sopivan palvelukanavan valintaan.

Digitalisaation tuoma jokapäiväinen yhteys erilaisiin laitteisiin ja niiden mahdollistamiin vuorovaikutustilanteisiin on tuonut uuden ulottuvuuden myös asiakastyöhön. Digitalisaation vaikutus esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa näkyy siinä, että asioimaan ei tarvitse aina lähteä paikan päälle tai soittaa asiakaspalvelunumeroon. Sähköiset verkossa toteutettavat asiakaspalvelun muodot ovat sulautuneet kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin ja verkkopalvelut tarjoavat matalan kynnyksen palvelua muun muassa sellaisille asiakkaille, joille kasvokkain tapahtuva palvelu voi pitkän etäisyyden vuoksi olla hankalasti saavutettavissa. (Mönkkönen 2018, 27.)

Digitalisaation avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, kun organisaation tiettyjä toiminta-alueita muutetaan digitaalisiksi. Vaikka digitalisaation avulla voidaan saavuttaa tehokkaampi ja tuottavampi toimintaympäristö, on huomiotava toteutustapa. Esimerkiksi chatissa tapahtuva asiakaspalvelu on usein asiakkaalle mieluista, mutta huonosti toteutettuna se ei tuo paljon lisäarvoa organisaatiolle. Organisaatiossa täytyy ymmärtää teknologian vaikutus ihmisten väliselle vuorovaikutukselle. Digitalisaation avulla voidaan muuttaa vakiintuneita toimintamalleja. Esimerkiksi aiemmin kasvokkain tapahtunut asiointitilanne voi

jatkossa tapahtua verkossa. Asiakkaatkin vaativat palvelukokemukselta enemmän kuin ennen ja nykyisin on lähes oletuksena, että organisaatio palvelee monikanavaisesti. Jos organisaatio onnistuu palvelussaan hyvin ja asiakkaat suosittelevat palvelua ystävilleen, vahvistaa se myös organisaation työnantajabrändiä. (Työterveyslaitos 2020.) Jos organisaatio panostaa monikanavaiseseen palveluun ja toteuttaa sen onnistuneesti, saadaan enemmän tyytyväisiä asiakkaita ja potentiaalisia työnhakijoita tulevaisuuden rekryointitarpeita ajatellen.

4.2 Asiakaspalvelun kehittyminen sosiaalisessa mediassa

Kun sosiaalisen median kuten Facebookin, YouTuben ja Twitterin käyttö kasvoi jokapäiväisessä elämässä, organisaatiot näkivät mahdollisuuden laajentaa aktiivisuuttaan näissä kanavissa. Organisaatioiden täytyi kuitenkin laajentaa ajattelutapaansa eikä tyytyä pelkästään tykkäyksiin ja seuraajiin. Sosiaaliset verkostot sallivat kenen tahansa julkaista ajatuksiaan ja ideoitaan ja näin alkoi syntyä sosiaalisen median asiakaspalvelu. Asiakkaat alkoivat julkaista eri kanavissa tyytyväisyyttään ja tyytymättömyyttään tuotteisiin tai palveluihin esimerkiksi Facebook-ryhmissä ja YouTube-videoilla. Yhteistä näillä oli, että asiakkaat yrittivät ratkaista ongelmaansa perinteisten asiakaspalvelukanavien kautta, mutta ne eivät antaneet haluttua lopputulosta. Sosiaalisen median kanavat antoivat tavan purkaa tästä aiheutunutta tunnetta. (Blunt & Hill-Wilson 2013, 3–4.)

Kortesuo (2014a) käyttää termejä inbound ja outbound, jakaessaan asiakaspalvelun eri luokkiin. Inboundissa yhteydenottaja on asiakas esimerkiksi soittamalla tai lähettämällä sähköpostia asiakaspalveluun. Outboundissa organisaatio on yhteydessä asiakkaaseen. Esimerkiksi puhelinmyynti on outboundia. Näiden termien rinnalle on tullut somebound eli sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaspalvelutilanne. Tämä voi olla esimerkiksi asiakkaan esittämä kysymys organisaation Facebook-sivulla, johon organisaatio vastaa. (Kortesuo 2014a, 58–59.) Sosiaalinen media on luonut asiakaspalveluun uuden ulottuvuuden, jossa aktiivinen toimija ei ole pelkästään organisaatio, vaan se mahdollistaa asiakkaille tavan luoda uusia tietokokonaisuuksia ja auttaa toisiaan organisaation tarjoamilla foorumeilla (Kortesuo 2014a, 63).

Palvelukanavana sosiaalinen media on vuorovaikutteinen, nopea ja neuvonnan pääpaino on yleisneuvonnassa, jossa ei tarvitse avata asiakkaan tietoja. Joillekin asiakasryhmille kirjallinen asiakaspalvelu on myös ensisijainen palvelukanava, jos ei esimerkiksi hankalien työaikojen takia pääse ottamaan yhteyttä puhelinpalveluun sen palveluaikana. Sosiaalisen median asiakaspalvelussa voidaan käyttää palvelumuotoja, jotka eivät ole riippuvaisia aukioloajoista, joten asiakas voi sitä kautta olla yhteydessä mistä ja milloin vain. (Korteso & Patjas 2011, 15–17.) Yritykset panostavat nykyisin sosiaalisen median asiakaspalveluun, koska hyvin toteutettuna se on kustannustehokasta. Yhdellä vastauksella tavoitetaan kerralla useampia asiakkaita kuin inboundissa, jossa palvellaan pääsääntöisesti yksi asiakas kerrallaan. (Korteso 2014a, 60).

Viestinnän rooli on tärkeä, koska sosiaaliseen mediaan ei voi kirjoittaa niin sanottua perinteistä yritysviestintää, vaan tyylin tulisi olla enemmän vuorovaikutteista. Sosiaalisen median kirjoituksia luetaan lisäksi pääsääntöisesti aina ruudulta, joten tekstin tukee olla helppolukuista, tiivistä ja silmäiltävää. Korporaatiokieltä tulisi välttää, koska sosiaalisen median perusajatus on vuorovaikutus. (Korteso 2014b, 27–28.) Liian monimutkaiset ilmaisut käsiteltävistä asioista eivät tee organisaatiosta helposti lähestyttävää. Edelmanin luottamusraportista (2017, 48) käy ilmi, että ihmisten luottamus organisaation sosiaalisen median kanavien sisältöön on 62 %, kun taas muuta kautta tehdyn mainonnan luottamus on 38 %. Sosiaalisen median kautta tuotettuun sisältöön onkin tärkeää panostaa. Organisaation täytyy olla lähestyttävä ja läsnä siellä, missä ihmiset ovat eli aktiivinen sosiaalisessa mediassa.

Julkishallinnossa tärkeimpiä sosiaalisen median kanavia ovat Twitter ja Facebook, mutta sosiaalinen media ei voi olla julkishallinnon ensisijainen palautekanava eikä sillä korvata virallisia palautekanavia. Esimerkiksi oikaisuvaatimus on osoitettava sille tarkoitetulle taholle. Palvelukanavana julkishallinnon näkökulmasta sosiaalinen media on ensisijaisesti tarkoitettu tiedon jakamiseen, vastaamaan kysymyksiin yleisneuvonnan tasolla ja antamaan organisaatiolle kasvat. (Sauri 2015, 62.) Kelassa sosiaalisen median kautta tehtävää asiakaspalvelua toteutetaan tällä hetkellä Kelan yhteyskeskuksessa, asiakas-

palveluyksiköissä, Kelan perintäkeskuksessa ja kansainvälisten asioiden keskuksessa.

Uusien asiakaspalvelukanavien lisääminen voi vähentää kustannuksia. Vaihtoehdot palvelukanavissa sallivat asiakkaille vapauden valita, miten he haluavat olla vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Joidenkin mielestä sosiaalisen median kanavat asiakaspalvelussa tekevät perinteisen asiakaspalvelun tarpeettomaksi, mutta asiakkaat haluavat edelleen yksilöllistä palvelua esimerkiksi puhelimitse ja kasvokkain. Asiakaspalvelukanavan valinnan vapaus on tärkeää, koska se helpottaa asiakkaiden kommunikointia organisaation kanssa ja lisää näin halukkuutta jatkaa asiakassuhdetta. (Blunt & Hill-Wilson 2013, 5.)

Luottamukselliseen viestintään sosiaalista mediaa ei voi käyttää, vaan siihen liittyvät asiat tulee olla mahdollista hoitaa suojatuissa kanavissa. Joskus on myös helpompaa hoitaa jotkin palvelutilanteet kasvotusten. (Kortesuo ym. 2011, 21.) Sosiaalisen median asiakaspalvelussa tulee myös muistaa, että jos asiakas jakaa itsestään yksityisyydensuojan piiriin kuuluvaa tietoa, niitä ei jätetä näkyviin, vaan asiakaspalvelija poistaa kyseiset kirjoitukset ja kehottaa asiakasta siirtymään hänen tilanteeseensa nähden sopivampaan palvelukanavaan (Kortesuo 2014a, 65).

Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa on tehokasta, koska yhdellä vastauksella on mahdollista tavoittaa monta samaa tietoa etsivää asiakasta. Joskus on myös mahdollista, että asiakkaat vastaavat keskustelupalstalla toisilleen. Etuna on myös, että useimmat sosiaalisen median sovellukset ovat maksuttomia, kun taas puhelinjärjestelmistä täytyy maksaa. Sovellusten maksuttomuus on etu niin asiakkaan kuin organisaation kannalta. (Kortesuo 2014a, 64.)

4.3 Asiakaspalvelijan rooli sosiaalisessa mediassa

Organisaation tulee miettiä, millainen asiakaspalvelija soveltuu kirjalliseen asiakaspalveluun etenkin sosiaalisessa mediassa. Ihanteellinen tilanne on sellainen, jossa asiakaspalvelijalla on substanssiosaamista muista palvelukanavista sekä sosiaalisen median käyttäminen on hänelle tuttua. Asiakaspalvelun tulee

olla ilmaisultaan selkeää ja asiakaspalvelijan tulee olla valmis esiintymään omalla nimellään ja kasvoillaan. Omalla nimellä ja kasvoilla esiintymisessä on se riski, että asiakas saattaa työasioiden ulkopuolella kohdentaa pettymyksensä organisaatioon häntä palvelleeseen asiakaspalvelijaan. Sähköisessä asiakaspalvelussa onkin suositeltavaa käyttää vain asiakaspalvelijan etunimeä, jotta esimerkiksi hänen henkilökohtainen sosiaalisen median tilinsä ei olisi niin helposti löydettävissä. (Kortesuo 2014a, 66.) Vaikka asiakaspalvelussa asiakkaan yksityisyydensuoja on tärkeää, ei tule unohtaa tarkastella asiaa myös asiakaspalvelijan näkökulmasta.

Koska kirjalliset vastaukset on helppo jakaa eteenpäin, on asiakaspalvelijan kiinnitettävä vastauksiin erityistä huomiota. Kirjallinen asiakaspalvelu on jakamisen helppouden vuoksi julkisempaa kuin esimerkiksi puhelinpalvelu ja tämä asettaa asiakaspalvelijalle osaamisvaatimuksia. Sosiaalisen median asiakaspalvelussa täytyy huomioida, että vastaukset voi lukea kuka tahansa, joten on osattava kirjoittaa viesti niin, että se on sovellettavissa isommalle yleisölle. Lukijalle ei saa jäädä kuvaa, että keskustelussa paljastetaan kysyjän henkilökohtaisia tietoja. (Kaasinen 2020.)

Aivan kuten muissakin asiakaspalvelukanavissa, kirjallisesti tehtävässä asiakaspalvelussakaan työntekijän ei tarvitse sietää kohtuutonta häiriköintiä. Jos työntekijä kokee häirinnän uhkaavana, on myös rikosilmoituksen tekemistä harkittava. Laki velvoittaa työnantajan tarkkailemaan työympäristöä ja työtapojen turvallisuutta. Sosiaalisen median uhkia onkin hyvä organisaatiossa arvioida ja pohtia, miten niitä voisi välttää. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Kelalaisille on tehty sosiaalisen median ohje. Se toimii oppaana ja pelisääntöinä siihen, miten työnantajan edustajan ominaisuudessa sosiaalisessa mediassa käyttäydytään. Kelalaisen tulee muistaa, että vaikka esiintyisi yksityishenkilönä, hänet voidaan tunnistaa kelalaiseksi. Työnantajalla on oikeus ohjeistaa sekä valvoa, miten sosiaalista mediaa työssä käytetään. Työnantajan ominaisuudessa Kela rohkaisee työntekijöitä oman ammattitaidon esiin tuomiseen sosiaalisessa mediassa. Jokainen työntekijä päättää kuitenkin aina itse, haluaako jakaa ammatillista osaamistaan sosiaalisen median kautta. Sosiaalisen median pelisäännöt sisältävät myös vastuuseen ja turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia. Nä-

mä ovat tärkeitä esimerkiksi silloin, jos kokee uhkaavaa käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa työasiaan liittyen. (Kansaneläkelaitos 2020c.)

4.4 Sosiaalisen median strategia

Selvää on, että sosiaalinen media on paljon enemmän kuin yhteydenpitoväline ystävien kanssa. Siitä on tullut työnteon väline ja sen käyttäminen organisaatiossa voi muun muassa parantaa asiakaspalvelua ja työntekijöiden tuottavuutta. Organisaatioiden tulisikin sitoutua parantamaan palveluitaan sosiaalisessa mediassa, jos ne haluavat selviytyä tällä uudella teknologian aikakaudella. (Hinchcliffe & Kim 2012, 8–9.) Organisaation on tärkeää suunnitella, miten se tuo itsensä esiin sosiaalisessa mediassa ja sosiaalisen median strategialla, toisin sanoen somestrategialla on tässä tärkeä rooli. Somestrategia määrittelee, miten organisaatiossa hyödynnetään sosiaalista mediaa ja sen perustana on organisaation strategiset tavoitteet. Somestrategia antaa vastauksen siihen, miksi organisaatiossa käytetään sosiaalista mediaa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten niihin päästään. Tärkeää on myös määritellä kohderyhmä ja käytetyt sosiaalisen median kanavat. (Seppälä 2017.)

Kun organisaatio on määritellyt sosiaalisen median strategiset tavoitteet, voidaan määrittää, miten tavoitteiden toteutumista mitataan. Tavoitteita ei kannata asettaa liian yleismaailmallisiksi, vaan tarkentaa ne mahdollisimman hyvin, jotta sosiaalisen median hyötyjen analysointi olisi tehokasta ja voitaisiin osoittaa hyödyt käytettyyn aikaan, rahaan ja henkilöstöresursseihin nähden. Tavoitteiden toteutumisen aktiivinen seuranta on tärkeää. Organisaation tulisi myös määrittää muun muassa se, kenellä on päävastuu sosiaalisen median ylläpidosta ja viestinnästä. Päätettävä on myös, paljon työaika sosiaaliseen mediaan käytetään, miten usein sisältöä tuotetaan ja millainen viestinnällisen sävyn halutaan olevan. Viestinnällisellä sävyllä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten asiakkaiden esittämiin kysymyksiin vastataan. (Seppälä 2017.) Sosiaalisen median strategia on siis yksi osa alue organisaation strategiaa. Kelassa ei vielä ole erillistä somestrategiaa. Jos kirjoittamalla tehdyn asiakaspalvelun osuus kaikesta asiakaspalvelusta alkaa kasvaa, olisi organisaation hyvä määritellä erikseen

strategiaan nimenomaan tästä näkökulmasta mietityt käyttötarkoitukset ja tavoitteet.

5 Kehittämistyön näkökulmat

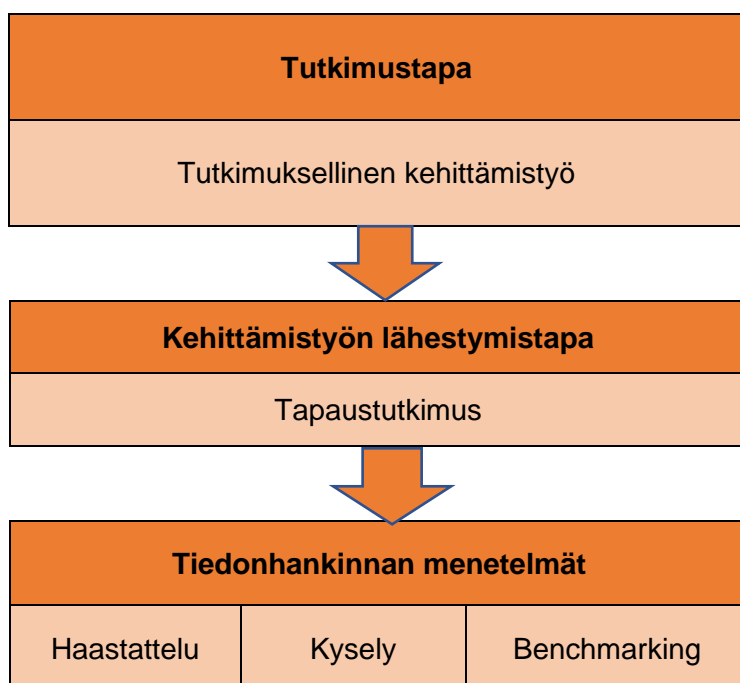
5.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lopputuloksena muodostuu ideoita kirjallisen asiakaspalvelun kehittämiseksi ja johtamisen tueksi organisaatiossa. Näiden kehityskohteiden pohjalta muotoutuu päivitetty palveluasiantuntijan osaamisprofiili rekrytoinnin tueksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten kirjallista asiakaspalvelua voidaan kehittää Kelan asiakaspalvelussa ja miten se tulee johtamisessa huomioida?
2. Millainen on Kelan yhteyskeskuksen palveluasiantuntijan osaamisprofiili tulevaisuudessa?

Kehittämistyön näkökulman valitsemisessa, on pidettävä mielessä, mitä omalla tutkimuksellaan halutaan tavoittaa. Lähestymistavan valitseminen omaan kehittämistyöhön ei vielä määrittele tutkimusmenetelmiä, mutta se ohjaa niiden valinnassa. Kehittämistyön näkökulmia ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, verkostotutkimus ja ennakointi. Joskus voi olla aiheellista käyttää useampaa lähestymistapaa, jos se on perusteltua oman kehittämistyön näkökulmasta. Yhdessä kehittämistyössä voi yhdistää eri lähestymistapoja, mutta tässä tapauksessa tärkeää on tuoda ilmi, miltä osin eri lähestymistapojen piirteet kehittämistyössä näkyvät ja mitkä piirteet rajautuvat oman kehittämistyön ulkopuolelle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014. 51–52.)

Kehittämistyössä on tärkeää eri menetelmien käytön osaaminen ja tunteminen. Niissä korostuu järjestelmällisyys. Monenlaisten tiedonhankinnan taitojen osaaminen tukee kehittämisprosessia ja auttaa erottamaan oleellisen epäoleellisesta. Lopputulos jaetaan ja siinä voi hyödyntää esimerkiksi erilaisia dokumentteja ja esityksiä. (Ojasalo ym. 2014, 11.)



Kuvio 4. Tiivistys kehittämistyön lähestymistavasta ja menetelmistä.

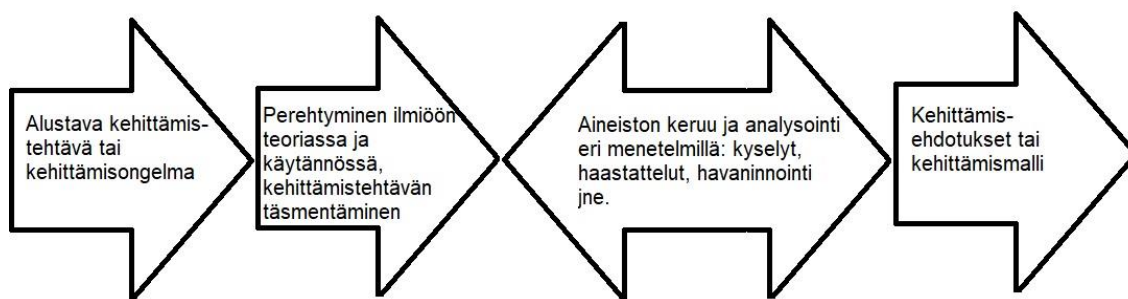
Kun kehittämistyö on valmis, tulisi se olla yhtenäinen tuotos, jossa yhdistyy oma ajattelu, hankittu teoretieto, toiminta ja kehitetyt ratkaisut. Tutkijan tulee muistaa kriittinen ajattelu kehittämistyön eri vaiheissa. (Ojasalo ym. 2014, 11.) Kuviossa 4 on esitetty tiivistys opinnäytetyössä käytetystä kehittämistyön lähestymistavasta ja tiedonhankinnan menetelmistä.

5.2 Tapaustutkimus

Kun tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kehitysehdotuksia, tapaustutkimus on siihen sopiva lähestymistapa. Tapaus tarkoittaa silloin tutkimuksen kohdetta ja se voi olla esimerkiksi yrityksen palvelu, prosessi, tuote tai toiminta. Tavoitteena on tuottaa informaatiota olemassa olevasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 52.) Tapaustutkimuksella tarkoitetaan yksityiskohdallisen tiedon keräämistä ja esittämistä pienestä ryhmästä tai tietystä osallistujasta. Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, joka tarkastelee tarkemmin yksittäistä tai pientä osallistujaryhmää tekemällä johtopäätöksiä vain kyseisestä osallistujasta tai ryhmästä ja vain kyseisessä yhteydessä. Tutkijat eivät keskity yleismaailmallisen, yleistettävän totuuden löytämiseen, eivätkä

yleensä etsi syy-seuraussuhdetta. Sen sijaan painotetaan tutkimista ja sen kuvailua. (CSU, 2019.)

Tapaustutkimuksella pyritään syvälliseen tiedon tuottamiseen tutkittavasta asiasta. Syvällisen tiedon avulla mahdollistetaan tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärrys siinä toimintaympäristössä, jossa tapaus ilmenee. Tavoitteena ei ole yksinkertaistaa tutkittavaa kohdetta, vaan ymmärtää sen moninaisuus. Tutkimuksella ei etsitä tietoa jonkin asian yleisyyteen, vaan sillä selvitetään, miten tai miksi jokin asia tapahtuu. Tapaustutkimuksella ei luoda yleistietoa, vaan siinä huomioidaan tutkittavan tapauksen ominaispiirteet juuri siinä toimintaympäristössä, jossa tapaus esiintyy. Tarkoitus on tuottaa uutta tietoa organisaatiolle kehittämisen tueksi, joten tulokset eivät voi olla tilastollisia yleistyksiä tai tutkittava kohde otos isosta joukosta. (Ojasalo ym. 2014, 53.)



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo. ym. 2014, 54).

Ojasalo ym. (2014, 54) kuvaavat tapaustutkimuksen vaiheita kuviossa 5. Se havainnollistaa, miten vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa ja kuvio antaa kuvan myös siitä, miten tutkimuksen edetessä voi joutua palaamaan aikaisempaan vaiheeseen, päästäkseen uudelleen eteenpäin. Mahdollista on esimerkiksi, että alkuperäinen kehitystehtävä ei enää kehittämistyön edetessä ole tärkeä ja tässä tilanteessa sitä pitää muokata tai muuttaa. Tarkka kehittämiskohde täsmentyy, kun prosessi etenee ja usein syvällinen aiheeseen perehtyminen auttaa hahmottamaan, mikä kehittämissuhteiden on ja saada selville, mitä sillä halutaan selvittää. Tapaustutkimus lähtee liikkeelle tutkittavasta tapauksesta ja tutkijalla on yleensä aikaisempaa tietoa kyseisestä ilmiöstä. Tällä mahdollistetaan alustava määrittely kehittämiskohteelle. Aiheeseen perehtyminen auttaa muodostamaan kuvan siitä, mitä halutaan kysyä ja tämän jälkeen täsmentävien kysymysten

avulla saadaan apua tarvittavan tausta-aineiston etsimiseen. Tärkeintä on löytää aineistosta se, mikä on olennaisinta oman kehittämistehtävän kannalta sekä tutustua menetelmiin, joiden avulla on käsitelty samantyyppisiä ongelmia kuin omassa kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimukselle tyypillistä on, että siinä voi hyödyntää monenlaisia tutkimusmenetelmiä. Usean menetelmän käyttäminen kehittämistyössä, antaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen kuvan tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen voi tehdä määrällisiä tai laadullisia menetelmiä käyttämällä. On myös mahdollista yhdistää menetelmiä käyttämällä esimerkiksi määrällisenä menetelmänä kyselyä ja muina menetelminä laadullisia menetelmiä kuten haastattelua, havainnointia ja erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Kun tapaustutkimus on valmis, on tutkijan vastuullista muistaa niitä, jotka ovat olleet osallisina tutkimuksen edistymiseen ja toteutumiseen. Usein tapaustutkimukseen kuuluu tiedottaminen niille, joita tutkimus koskee. Tutkimukseen osallistujia usein kiinnostaa, kuinka heidän antamia tietoja käytetään, etenkin jos tuloksilla on vaikutusta heidän elämäänsä tulevaisuudessa esimerkiksi muutoksina organisaation toimintatapoihin. Tiedottamistavan valintaan vaikuttaa tutkittava kohde. (Raento 2015, 268–269.) Jos tapaustutkimus koskettaa organisaation työntekijöitä, tiedottamistapana voi olla esimerkiksi kohdennettu sähköposti tai julkaisu sisäisessä intranetissä.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on pieni, usein yksi tapaus. Aineisto kerätään laajalta-alueelta, monipuolisen kuvan saamiseksi. Tutkimus kohdistuu luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin eli tavoitteena ei ole kontrolloida muuttujia ja arvioida vaikutuksia. Tutkimusmenetelmät ovat usein laadullisia, mutta myös määrällisiä menetelmiä voi käyttää. Tapaustutkimuksen päämääränä on ymmärtää tutkittavaa tapausta. Se voi ilmetä teorian kyseenalaistuksena, täydentämisenä tai uuden teorian luontina. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa kehitysehdotuksia tutkittavan tapauksen kehittämiseksi. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2015, 11–12.)

6 Tiedonhankinnan menetelmät

Kun kehittämistyön tavoite on selvillä ja kehittämistyön lähestymistapa valittu, on seuraava vaihe päättää käytettävät tiedonhankinnan menetelmät, jotka ovat tarkoituksenmukaiset tavoitteen saavuttamiseksi. Suositeltavaa on käyttää useampaa menetelmää kehittämistyön tueksi. Tiedonhankinnan menetelmät voi jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut ja havainnointi. Ne sopivat tiedonhankinnan menetelmäksi silloin, kun halutaan saada suppeasta kohteesta paljon tietoa sen kokonaisvaltaista ymmärtämistä varten. Määrälliset menetelmät sopivat kehittämistyöhön esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on testata jonkin teorian paikkansapitävyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Määrällisiä menetelmiä ovat systemaattinen havainnointi, kyselylomake tai valmiiden rekistereiden ja tilastojen käyttö (Vilkkä 2015, 61). Muita tiedonhankinnan menetelmiä ovat esimerkiksi ennakointiin liittyvät menetelmät ja yhteisölliset ideointimenetelmät. Lisäksi hyödyllisiä menetelmiä voivat olla muun muassa benchmarking ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo ym. 2014, 105, 178.)

6.1 Kysely

Selvitän opinnäytetyössäni Kelan puhelinpalvelua hoitavien työntekijöiden mielenkiintoa ja valmiuksia siirtyä muuttuvassa työympäristössä enemmän kirjallisen asiakaspalvelun suuntaan. Tutkin, miten puhelinpalvelua tekevät palveluasiantuntijat kokevat asiakaspalvelun siirtymisen monikanavaisemmaksi sosiaalisen median, chatin ja sähköpostin kautta toteutettavan asiakaspalvelun kasvattaessa suosiotaan.

Kyselyllä voi tässä tapauksessa kartoittaa laajemman joukon mielipiteitä. Kyselyn avulla voi myös selvittää, miten palveluasiantuntija kokee kirjallisen asiakaspalvelun sisällyttämisen omaan päivittäiseen työhön lisäävän työssäjaksamista ja kokeeko hän tarvitsevansa lisäkoulutusta, jos palvelua tarjotaan kirjallisesti. Tällä tavalla saadaan tietoa siitä, miten olemassa oleva henkilöstö, joka on palkattu

tekemään pääasiallisesti puhelinpalvelua, kokee halukkuutta ja valmiutta muuttaa työtehtäviään.

Kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen tiedonhankintamenetelmä. Tutkimusmenetelmänä kysely on suosittu ja sen avulla saadaan laaja aineisto suurelta määrältä ihmisiä. Nopeuden ja tehokkuuden ansiosta kyselyn avulla tuotetaan paljon numeroihin perustuvaa tietoa. Tutkimusaineistoa voidaan käsitellä tilastollisesti valmiilla analysointitavoilla, ohjelmistoilla ja raportointitavoilla. Kyselyä pidetään usein pinnallisen tiedon keruumuotona, koska ei voida tietää, ovatko siihen vastanneet suhtautuneet asiaan vakavasti tai onko heillä tarpeeksi tietoa vastata esitettyihin kysymyksiin. Kvantitatiivisen menetelmän avulla saatu tieto on luotettavaa mutta se jää usein pinnalliseksi, kun taas kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla hankittu tieto on syvällisempää mutta huonommin yleistettävissä. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kyselyn avulla on mahdollista hankkia monenlaista tietoa ja se soveltuu usean aiheen tutkimiseen. Toteutustapoja on monenlaisia ja sopivan tiedonkeruutekniikan valintaan vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuus sekä millaiset tekijät vastauksiin vaikuttavat. Jos kysely esimerkiksi sisältää arkaluonteisia kysymyksiä, tulee miettiä, vääristäkö kasvokkain toteutettava kysely tuloksia. Kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi postitettavana kyselylomakkeena tai internetissä, jolloin vastaajat tekevät sen itse. Kyselyn voi toteuttaa myös kasvokkain, jolloin tutkija esittää kysymyksen ja täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. Onnistuneelle kyselylle ominaista on, että aihepiiristä on riittävästi aiempaa tietoa, joka auttaa kysymysten asettelussa. Ilman riittävää tietopohjaa aiheesta on yleensä parempi turvautua laadullisiin menetelmiin. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Kyselyä suunniteltaessa ensimmäisenä vaiheena on määrittää tavoite ja valita tavoitteenmukainen mitattava havaintoyksikkö. Havaintoyksiköllä tarkoitetaan mittauksen kohdetta eli esimerkiksi organisaation työntekijöiden mielipiteitä mitattaessa, havaintoyksikkönä ovat työntekijät, joiden mielipide halutaan saada. Tämän jälkeen valitaan, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Tähän vaikuttaa havaintoyksiköiden määrä. Jos kysely kohdistetaan jokaiselle organisaation työntekijälle, puhutaan tutkimuksen perusjoukosta. Luotettavin

määrällinen tieto saadaan kysymällä samat kysymykset kaikilta. Joskus kyselyn kohdistaminen kaikille havaintoyksiköille voi olla mahdotonta esimerkiksi havaintoyksiköiden määrän takia. Tässä tilanteessa perusyksiköstä valitaan satunnainen otos ja tilastollisen päättelyn avulla otoksesta voidaan tehdä koko perusjoukkoon päteviä päätelmiä. Tavoitteena on aina ymmärtää perusjoukkoa, vaikka tutkimus kohdennettaisiin siitä koostuvaan otokseen. (Ojasalo ym. 2014, 122–123.)

Otantamenetelmiä on erilaisia, mutta tavoitelluin on yksinkertainen satunnaisotanta, jossa jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla havaintoyksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Perusjoukon havaintoyksiköistä laaditaan lista, jota kutsutaan otantakehikoksi. Seuraavaksi päätetään otoksen koko, johon vaikuttaa, kuinka suuri virhemarginaali on hyväksyttävä, eli kuinka tarkasti saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa. Jos perusjoukko on pieni, kannattaa tehdä kokonaistutkimus eli tieto kerätään kaikilta perusjoukon jäseniltä. Yleensä kyselyn tekijä määrittää itse, millainen otoskoko on tarpeen. Otokseen valinnan jälkeen käytetään satunnaismenetelmää, jossa otantakehikosta valitaan haluttu määrä havaintoyksiköitä. Muita otantamenetelmiä ovat systemaattinen satunnaisotanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Ojasalo ym. 2014, 124–128.) Toteutan opinnäytetyössäni kyselyn sähköisesti. Perusjoukko- na ovat yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat, joten voin perustaa kyselyn otokseen. Tällä tavalla tulokset on mahdollista yleistää perusjoukkoa koskeväksi.

Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee huomioida, kuka kyselyyn vastaa. Tärkeää on tiedostaa kyselyyn käytettävissä oleva aika, halu ja taito vastata esitettäviin kysymyksiin. Esimerkiksi liian pitkä kysely voi aiheuttaa halun jättää vastaamatta kokonaan. Kyselylomakkeen pituuteen ja selkeyteen tulee kiinnittää huomiota, koska jo hyvä ensivaikutelmakin voi vaikuttaa vastausten määrään. Kysymysten tulisi olla yksiselitteisiä, jotta jokainen ymmärtää ne samalla tavalla. (KvantiMOTV 2010a.) Kysymysasettelussa on myös päätettävä, käytetäänkö valmiita vastausvaihtoehtoja vai onko avoin kysymys riittävä. Avoin kysymys ovat aiheellisia esimerkiksi silloin, kun tiedetään vastaajajoukon ottavan helposti kantaa asioihin. Ennen kyselyn varsinaista toteutusta, kyselylomaketta täytyy testata esimerkiksi perusjoukkoon kuuluvien koevastaajien avulla tarvit-

tavien muokkauksien tekemiseksi. Kun kyselylomake on valmis lähetettäväksi valitulle otokselle, laaditaan sille saatekirje, jonka tehtävänä on motivoida vastaamaan sekä herättää luottamus. Sen perusteella vastaajat saavat muun muassa tietää, mistä kyselyssä on kyse, miksi se on tarpeellinen, miten tutkimusaineistoa käsitellään ja milloin on viimeinen palautuspäivä. Ennen palautuspäivän umpeutumista vastaajille voidaan lähettää muistutuskierroksen saate. Saatuja vastauksia käsitellään ja tulkitaan erilaisilla menetelmillä. Määrällisen tiedon käsittelyä varten on olemassa paljon erilaisia tilastollisia menetelmiä. Jos kysely on sisältänyt avoimia kysymyksiä, on niiden avulla tuotettu laadullista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 132–134.)

6.2 Haastattelu

Haastattelu on suosittu tiedonkeruumenetelmä ja joustavuutensa takia se sopii useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelemalla on mahdollista saada syvällisempiä tietoja tutkittavasta asiasta, koska haastattelija voi tarvittaessa pyytää tarkentamaan tai perustelemaan saamaansa vastausta. Haastattelutilanteen hoitaminen vaatii vuorovaikutustaitoja ja haastattelijan rooli vaatii kokemusta. Aineistonkeruumenetelmänä se voi myös viedä aikaa haastattelujen sopimisen, pitämisen ja aineiston purkamisen sekä analysoinnin osalta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.)

Käytän opinnäytetyössäni haastattelua yhtenä tiedonhankinnan menetelmänä, koska saan sen avulla pieneltä haastateltavien joukolta enemmän tietoa kuin kyselylomakkeen avulla. Haastattelukysymysten kautta saatujen vastausten avulla pääsen syventämään kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Haastattelun tarkoitus on kerätä tietoa ennalta suunniteltujen kysymysten avulla haluttuun päämäärään pääsemiseksi (Hirsjärvi ym. 2015, 42).



Kuvio 6. Teemahaastattelun suhde lomake- ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 44).

Laadullisena menetelmänä tutkimushaastattelun voi jakaa alakäsitteisiin sen mukaan, miten strukturoituja ne ovat. Haastattelukysymykset voivat olla tarkkoja ja kiinteästi muotoiltuja, jolloin haastattelutilanne on todella jäsenelty tai ne voivat olla avoimia kysymyksiä, jolloin jätetään enemmän tilaa laajemmille vastauksille. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 44) havainnollistavat mallissaan (kuvio 6), miten haastattelutyypit voi jakaa sen mukaan, miten tarkkaan ne on jäsenelty eli miten tarkasti kysymykset on etukäteen muotoiltu ja miten tiukasti haastattelijä tilannetta ohjaa. Tässä ne voidaan jaotella lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Teemahaastattelu on esimerkki puolistrukturoidusta haastattelusta.

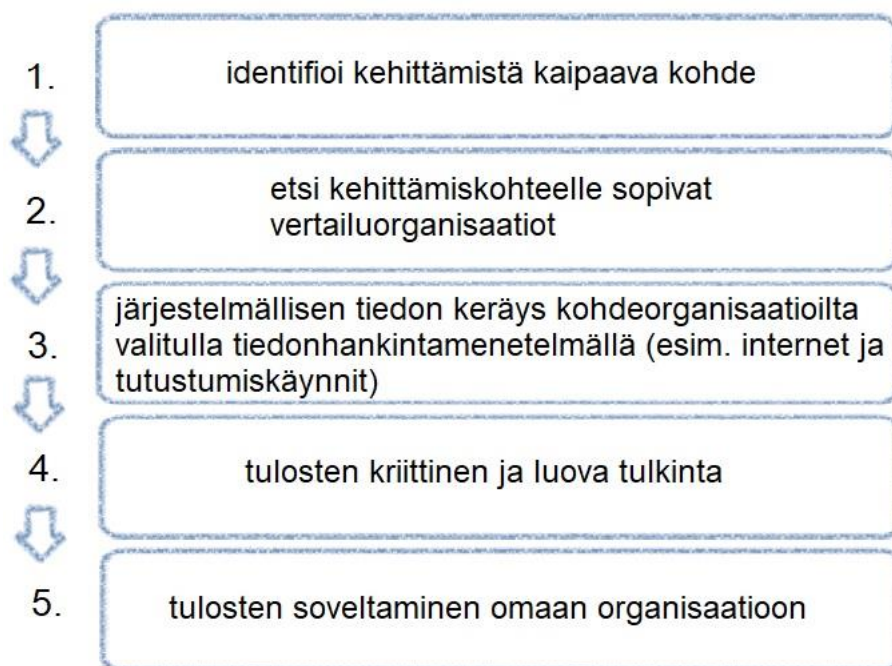
Lomakehaastattelua voidaan kutsua myös kyselyhaastatteluksi. Kyselyhaastattelussa kyselylomake on strukturoitu ja siinä pyritään välttämään vuorovaikutuksen spontaanisuutta. Pyrkimys on saada yksiselitteiset vastaukset yksiselitteisiin kysymyksiin. Teemahaastattelussa tärkeintä on käsitellä tietyt etukäteen mietityt teemat. Kysymysten esittämistavat ja järjestys voivat vaihdella. Lomakehaastatteluun verrattuna teemahaastattelun voi toteuttaa monipuolisemmin. Kun tutkimukseen valitaan haastattelutapaa, tulee tutkimusongelma huomioida. On tiedettävä, mitä halutaan selvittää ja sen jälkeen arvioitava, antaako haastattelu vastauksia ongelmaan ja millainen haastattelu siihen parhaiten sopii. Kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan haastattelua lähteä valmistelemään valitun lähestymistavan mukaan. (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Heiskanen 2017, 68–69.) Opinnäytetyöni haastattelussa aion yhdistellä kysely- ja teemahaastattelujen ominaisuuksia, koska haluan saada tarkennettuja vastauksia, antaen samalla mahdollisuuden käydä kysyttävää asiaa läpi laajempina kokonaisuutena.

Teemahaastattelu on laadullisen aineiston keruutapa, joka valitaan tutkimusmenetelmäksi silloin, kun se palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Niin kuin muissakin tutkimusmenetelmissä, lähtee päätös toteuttaa teemahaastattelu tutkimuksen tavoitteesta. Teemahaastattelussa tavoitellaan keskustelunomaista tilannetta, mutta tutkijan on pidettävä mielessä, että kyseessä on tavoitteellinen tiedonkeruutilanne. Usein haastattelutilanne nauhoitetaan sen myöhempää litteointia ja analysointia varten. Kysymykset eivät välttämättä ole sanatarkasti aseteltuja tai niiden järjestys joka kerta sama, vaan tutkija huolehtii haastattelutilanteesta, että ennalta määrätyt teema-alueet käydään läpi. Haastateltaviksi valitaan ne, kenellä uskotaan olevan sanottavaa tutkimustehtävän mukaisesta ilmiöstä. Kun ehdokkaat haastatteluun ovat löytyneet, on suora yhteydenotto yleensä tehokkain, kun haastattelukutsu esitetään. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 24–27.)

Haastatteluun kannattaa valmistautua hyvin niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Haastattelijan tulee muun muassa päättää, missä ja miten haastattelu toteutetaan, miten motivoidaan osallistumaan haastatteluun, miten kysymykset esitetään, onko tarpeen lähettää aineisto haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi tai millaista puhetapaa aiotaan käyttää. Varustautua kannattaa myös siihen, ettei kaikki mene niin kuin on etukäteen suunniteltu. Koska kyse on vuorovaikutustilanteesta ja haastattelija tarvitsee sen toteutumiseen toista ihmistä, voi yllätyksiäkin matkan varrella ilmaantua. Haastateltava voi olla esimerkiksi myöhässä tai haastattelu keskeytyy teknisen ongelman takia. Kun varaudutaan hyvin, saadaan myös usein hyviä haastatteluja ja sitä kautta aikaan hyvä tutkimus. (Eskola ym. 2018, 41–44.)

6.3 Benchmarking

Benchmarking on systemaattinen menetelmä ja jatkuvan parantamisen työkalu, jolla organisaatiot voivat mitata itseään parhaiden käytäntöjen perusteella. Benchmarking on parhaiden käytäntöjen etsimistä, joiden avulla parannetaan tutkittavaa asiaa. Benchmarking auttaa yritystä oppimaan itsestään vertailemalla kohdeorganisaatioiden vahvuuksia ja heikkouksia ja tätä kautta sisällyttämään parhaat käytännöt omaan toimintaansa. (Shridhara Bhat 2009, 566.)



Kuvio 7. Benchmarking menetelmän alkuvaiheet (Ojasalo ym. 2014, 186).

Benchmarking alkaa perusteellisella pohjatyöllä ja se vaatii tutkijalta kiinnostusta, miten toiset menestyvät toiminnallaan. Menestyksen syitä selvittämällä, voidaan niitä ottaa käyttöön omassa toiminnassa. Ojasalon ym. teosta mukailien, olen tehnyt kuvion (kuvio 7) osoittamaan benchmarking-menetelmän alkuvaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Oman toiminnan vertaaminen muihin auttaa organisaatiota selkiyttämään, millä tasolla se on muihin verrattuna. Tämä voi nopeuttaa kehitystä kyseisellä osalla. Tärkeää on myös huolehtia toiminnan laillisuudesta ja tietojen asianmukaisesta salassapidosta. (Ojasalo ym. 2014 186.) Hyödynnän työssäni benchmarking-menetelmää, jossa vertailen julkishallinnon organisaatioiden asiakaspalvelun monikanavaisuutta, keskittyen seuraamaan niiden kirjallisen asiakaspalvelun muotoja. Tämä auttaa muodostamaan kuvan siitä, millä tasolla organisaation kirjallinen asiakaspalvelu tutkimushetkellä on suhteessa vertailuviin julkishallinnon organisaatioihin.

7 Kehittämistyön toteutus

7.1 Kehittämistyön lähtötilanne

Kehittämistyön idea lähti omasta kokemuksesta palveluasiantuntijana ja ajatuksesta, kuinka työnkuva voi tulevaisuudessa kehittää vastaamaan paremmin palvelutarpeita. Toimeksiantaja ei tarjonnut suoraan aihetta, joten sen määrittely tapahtui tutkijan toimesta. Monikanavaisuus on asiakaspalvelussa käytössä useilla organisaatioilla ja tutkimuksessa kiinnosti saada tietää, miten pääasiassa puhelinpalvelua tekevät palveluasiantuntijat kokevat mahdollisuuden tehdä enemmän kirjallista asiakaspalvelua ja mitä se heidän mielestään vaatii.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä otetaan laajasti huomioon järjestelmällinen, kriittinen ja analyttinen lähestymistapa, jossa tutkimuksessa tuotetut ratkaisut perustuvat olemassa olevaan tietoon. Erityisiä haasteita menetelmien käyttöön muodostaa työpaikoilla oleva hiljainen tieto sekä kehittäjän kokemukseen perustuva ammattitieto. Kokemukseen perustuvaa ammattitietoa pitäisi pystyä tarkastelemaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 21.) Koska idea kehittämistyöhön on lähtenyt omasta työkokemuksesta ja valmiuksista, on tärkeää, että aihepiiristä saatu tieto kestää myös kriittisen tarkastelun. Esimerkiksi kyselystä ja haastattelusta saadut tulokset osoittavat laajemmin palveluasiantuntijoiden ammatillisia ajatuksia, eivätkä tulokset tällöin perustu tutkijan mielipiteisiin. Tällä tavalla myös teorian tieto ja käytäntö yhdistyvät, kun tietoperustaa pystyy soveltamaan käytäntöön organisaation asiakaspalvelun näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen toteutus: haastattelu

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja se on hyvä tapa saada syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta. Kun haastattelu suoritetaan aidossa toimintaympäristössä, antaa se todennäköisemmin syvällisemmin tietoa tutkittavasta asiasta kuin että haastattelu suoritetaan toimintaympäristöstä täysin irrallaan olevassa paikassa. Termiä kontekstuaalinen haastattelu käytetään, kun haastattelu on paikkasidonnainen. Kun haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi, on pohdittava, antaako se sellaista tietoa, jota tarvitaan tutkimuksen

tueksi ja tavoitteeseen pääsemiseksi. Haastattelumenetelmien suurimmat erot näkyvät strukturoinnissa eli siinä, miten tarkasti kysymykset on muotoiltu ja miten paljon joustovaraa haastattelutilanteessa on. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Kyselystä saatua aineistoa täydentääkseni, suoritin neljä haastattelua, joiden teemana oli kirjallinen asiakaspalvelu palveluasiantuntijan näkökulmasta. Niiden avulla halusin saada kyselyä syvällisempiä vastauksia kirjallisesta asiakaspalvelusta. Haastateltavat työskentelevät palveluasiantuntijoina puhelinpalvelussa. Kahdella oli kokemusta kirjallisesta asiakaspalvelusta nykyisessä työnkuvassa ja kahdella ei. Halusin haastateltavien edustavan molempia ryhmiä. Haastateltavien määrä ei ollut suurempi, koska haastattelujen ajankohta täytyi sopia niin, ettei se haitannut puhelinpalveluaikaa. Sain luvan suorittaa neljä haastattelua, jotka tukivat hyvin kyselyä ja tutkimuksen tavoitteita. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa esitin ennalta mietityt kysymykset jokaiselta haastateltavalta määrättyssä järjestyksessä mutta kuitenkin niin, että seurasin haastattelun kulkua enkä esittänyt kysymystä, jos se ei sopinut tilanteeseen tai haastateltava oli jo vastannut siihen aikaisemmin käsiteltävän kysymyksen yhteydessä. Kysymysten tarkat sanamuodot vaihtelivat ja haastateltavat saivat kertoa vastaukset avoimesti eli erillisiä vastausvaihtoehtoja ei annettu. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollista kertoa vielä aihepiiriin liittyviä ajatuksia, jos sellaisia mieleen tuli. Haastattelukysymyksiä (liite 3) oli yhteensä kahdeksan ja haastattelut suoritettiin työpaikalla.

Haastattelut äänitettiin, jotta niiden raportoiminen oli mahdollisimman tarkkaa. Äänittämiseen oli haastateltavien lupa. Kun haastattelut oli tehty, kirjoitin ne puhtaaksi eli litteroin haastatteluäänitteet. Päätin litteroida haastattelut sanatarkasti puhekielen mukaisesti. Haastatteluvastausten sisällöllä oli suurin merkitys mutta halusin analysointivaiheelle mahdollisimman paljon tukea, joten valinta sanatarkkaan litterointiin oli sen mukainen.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen, aineisto analysoidaan. Analysointi alkaa luemalla puhtaaksi kirjoitettu aineisto. Aineisto kannattaa lukea läpi useasti. Aineistosta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä käytetyn teorian kanssa sekä luokittelemaan aineistoa. On mahdollista käyttää erilaisia tapoja yhteyksien tar-

kasteluun. Esimerkiksi ääriyhmittelyssä etsitään vastakohtia haastateltavien vastauksista. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

7.3 Tutkimuksen toteutus: kysely

Opinnäytetyössäni toteutin sähköisen kyselyn Kelan yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoille. Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä, joka auttaa laajan tutkimusaineiston keräämisessä (Ojasalo ym. 2014, 121). Kyselyn avulla pyrittiin hahmottamaan palveluasiantuntijoiden valmiuksia sekä kiinnostusta tehdä kirjallista asiakaspalvelua. Tarkoituksena oli selvittää, miten kirjallinen asiakaspalvelu hyödyttää organisaatiota ja samalla muodostaa palveluasiantuntijan osaamisprofiili tulevaisuuden työnkuvan vaatimuksia ajatellen. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja siitä saatavia tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Kyselyssä mittauksen kohteita nimitetään havaintoyksiköiksi eli tässä tapauksessa havaintoyksiköitä ovat Kelan yhteyskeskuksessa työskentelevät palveluasiantuntijat. Havaintoyksiköiden valinta perustuu tutkimuksen tavoitteisiin. Jos kysely osoitetaan jokaiselle havaintoyksikölle, on kyseessä perusjoukko (Ojasalo ym. 2014, 122). Tutkimuksen kysely lähetettiin jokaiselle palveluasiantuntijalle, jonka pääasiallinen työtehtävä oli kyselyn lähettämistä edeltävän vuosineljänneksen aikana henkilöasiakkaiden tai yhteistyökumppanien puhelinpalvelu. Kysely lähetettiin vastaanottajille helmikuussa 2020. Koska kysely lähetettiin jokaiselle havaintoyksikölle, voidaan tulokset yleistää perusjoukkoon.

Sähköinen kysely toteutettiin Kelan tietopalvelujen kautta, jonne lähetin suunnittelemani kyselylomakkeen (liite 1), saateen (liite 2) sekä muistutuskierroksen saateen. Tietopalvelut toimi kyselyn tiedonkeruun toteuttajana ja vastasi siitä, että kyselyyn vastaaminen oli vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Tietopalvelut ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistellisia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan. Kyselyllä on mahdollista tuottaa määrällistä ja laadullista tietoa (Ojasalo ym. 2014, 134).

Kyselylomake sisälsi kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen sekä muutamia avoimia kysymyksiä, jos vastaaja halusi kertoa mielipiteitään laajemmin.

7.4 Tutkimuksen toteutus: benchmarking

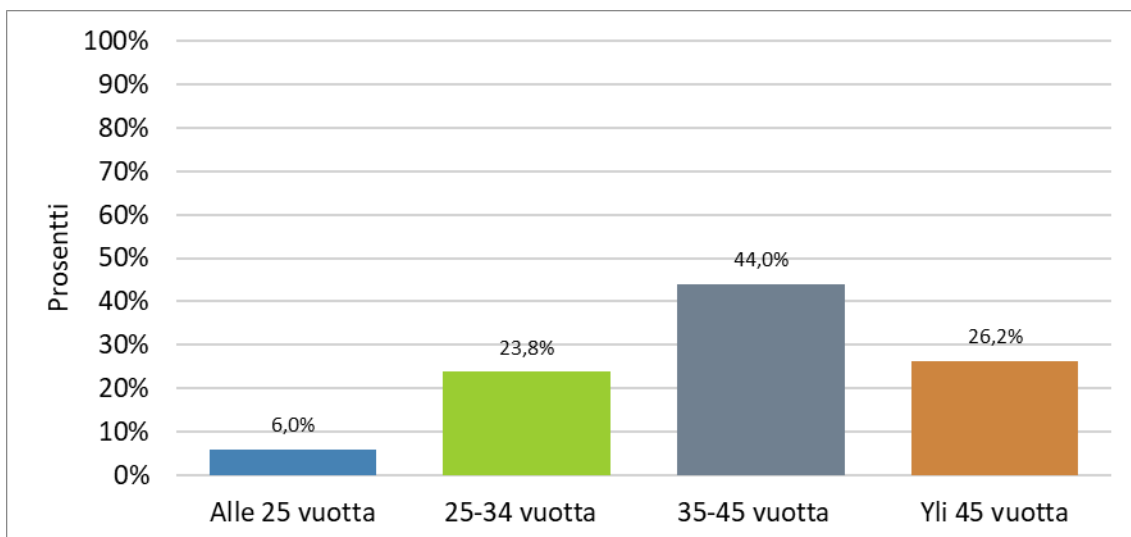
Hyödynsin työssäni benchmarking-menetelmää, jossa vertailin julkishallinnon organisaatioiden asiakaspalvelun monikanavaisuutta, keskittyen seuraamaan niiden kirjallisen asiakaspalvelun muotoja. Benchmarkingin lähtökohtana oli miettiä vastausta kysymykseen ”Miten monikanavaista muiden julkishallinnon organisaatioiden asiakaspalvelu on?”. Tämä auttaa muodostamaan kuvan siitä, millä tasolla organisaation kirjallinen asiakaspalvelu tutkimushetkellä on suhteessa vertailtaviin julkishallinnon organisaatioihin. Vertailussa mukana ovat Keulan lisäksi kolme julkishallinnon organisaatiota: Organisaatio A, Organisaatio B sekä Organisaatio C.

Benchmarking on toteutettu etsimällä tietoa muista vertailussa mukana olleista organisaatioista niiden Internet-sivujen kautta. Tiedon etsinnässä Internet-sivut olivat lähteenä, koska sitä kautta lähtisin asiakkaanakin etsimään tietoa kohdeorganisaation vaihtoehtoisista palvelukanavista ennen yhteydenottoa. Vertailussa mukana olevat julkishallinnon organisaatiot on valittu siksi, että kaikilla asiakaspalvelun lähtökohtana on ohjaus ja neuvonta. Toiminta ei perustu voiton tavoitteluun esimerkiksi myynnin kannalta, vaan viranomaispalvelun palvelutarpeen kartoitukseen ja sen mukaisen neuvonnan antamiseen.

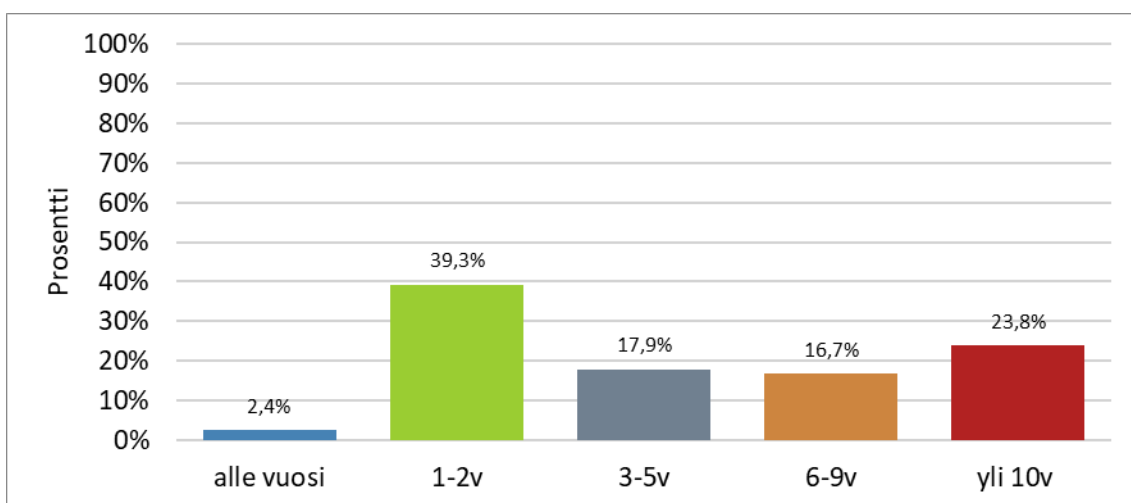
8 Tiedonhankinnan menetelmien tulokset

8.1 Kyselyn tulokset

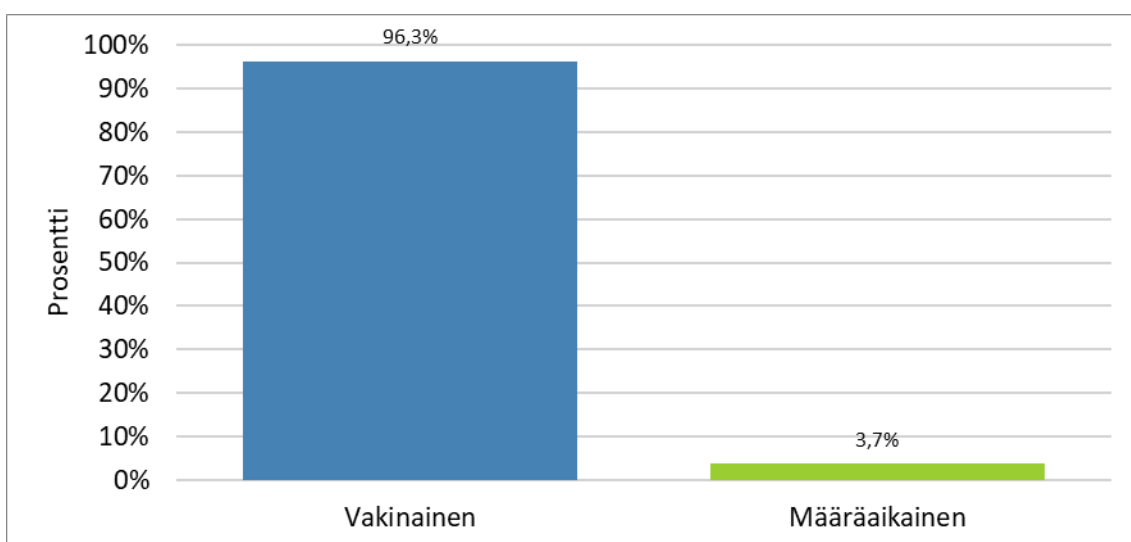
Kyselyn vastausaste oli 29 %. Esittelen tuloksissa havainnollistavien kaavioiden avulla strukturoiduista kysymyksistä saadut vastaukset. Kysely sisälsi lisäksi avoimia vastauksia, joita esittelen myös tuloksissa.



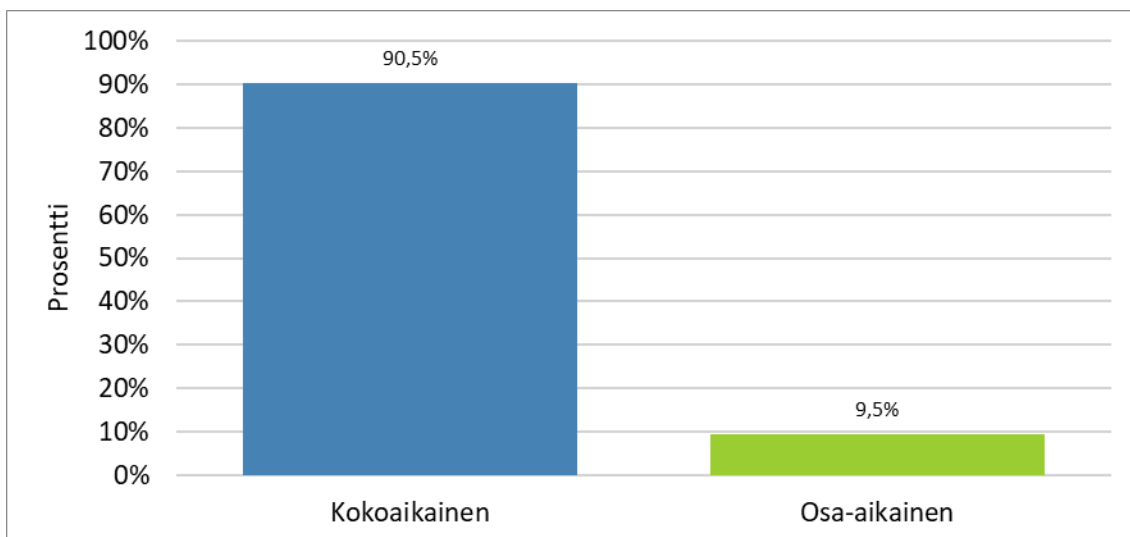
Kuvio 8. Ikä.



Kuvio 9. Kauan olet työskennellyt Kelan yhteyskeskuksessa?

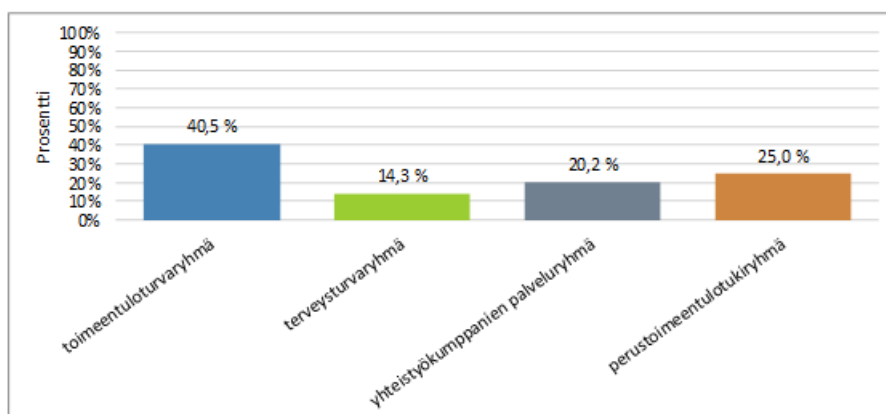


Kuvio 10. Työsuhteen muoto.



Kuvio 11. Työaikasi?

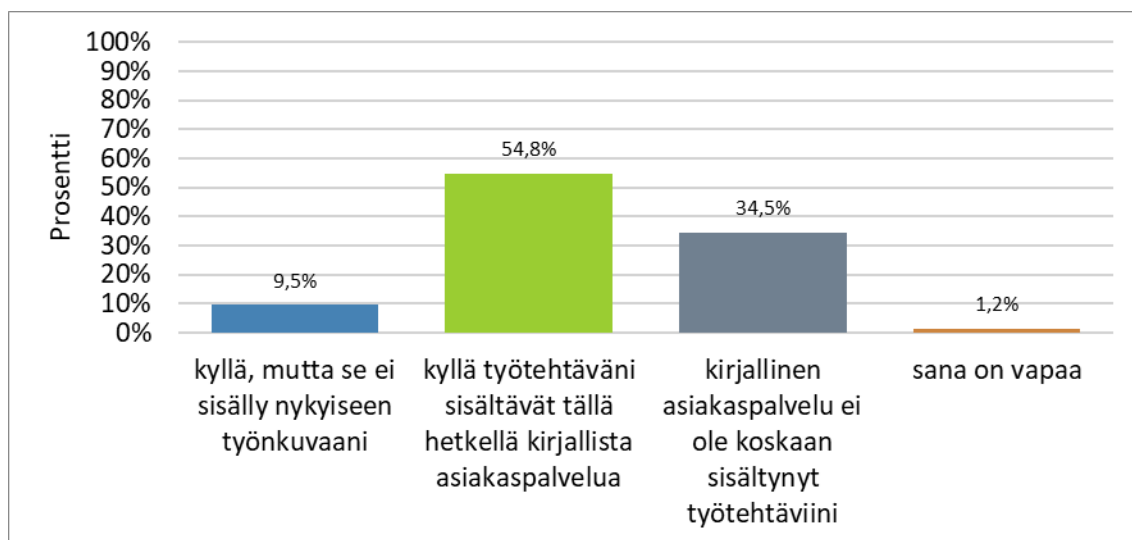
Suurin osa vastaajista oli yli 25-vuotiaita (kuvio 8) ja vastaajien ikäjakauma oli tasainen, painottuen kuitenkin 35–45 ikävuosiin. Kelan yhteyskeskuksessa vastaajat olivat työskennelleet eri pituisia aikoja (kuvio 9) mutta suurimmalla osalla työkokemusta oli kuitenkin takana yli vuosi, joten asiakaspalvelusta ja puhelinpalvelusta on ehtinyt kertyä substanssiosaamista. Työsuhteen muoto suurimmalla osalla oli toistaiseksi voimassa oleva (kuvio 10) ja työaika kokoaikainen (kuvio 11).



Kuvio 12. Missä yhteyskeskuksen ryhmässä työskentelet?

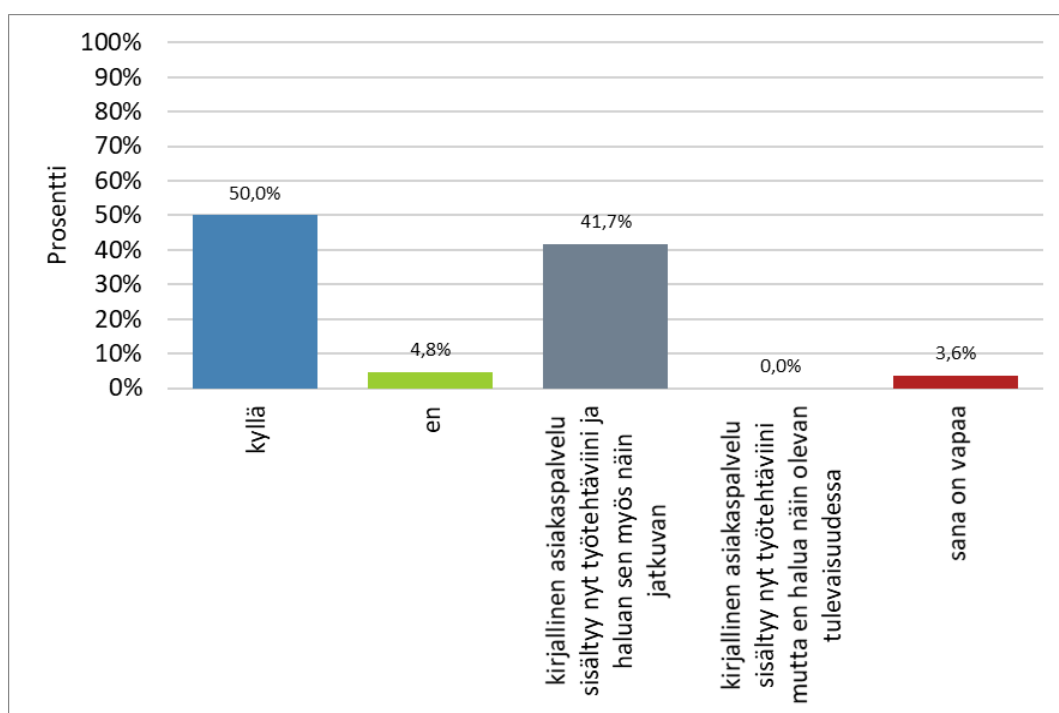
Yhteyskeskuksessa puhelinpalvelua tekevät toimihenkilöt työskentelevät eri ryhmissä (kuvio 12), jossa jokaisella on omat painopistealueensa, jotka vaihtelevat etuusittain. Yhteistyökumppanien palveluryhmässä asiakkaat ovat pää-

asiassa yhteistyökumppaneita ja viranomaisia, kun taas muissa ryhmissä neuvonta painottuu henkilöasiakkaisiin.



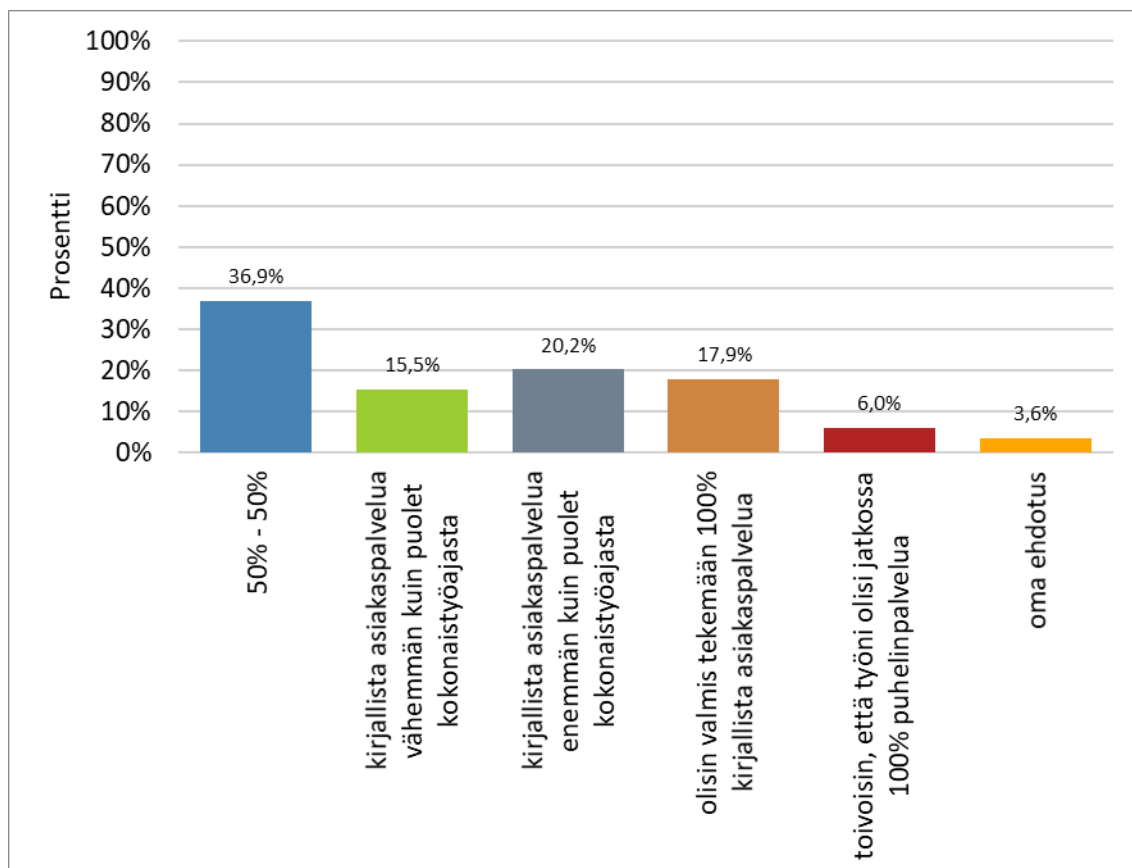
Kuvio 13. Oletko tehnyt/ teetkö tällä hetkellä kirjallista asiakaspalvelua?

Vastaajista noin puolella sisältyy työtehtäviin tällä hetkellä puhelinpalvelun lisäksi kirjallista asiakaspalvelua (kuvio 13).



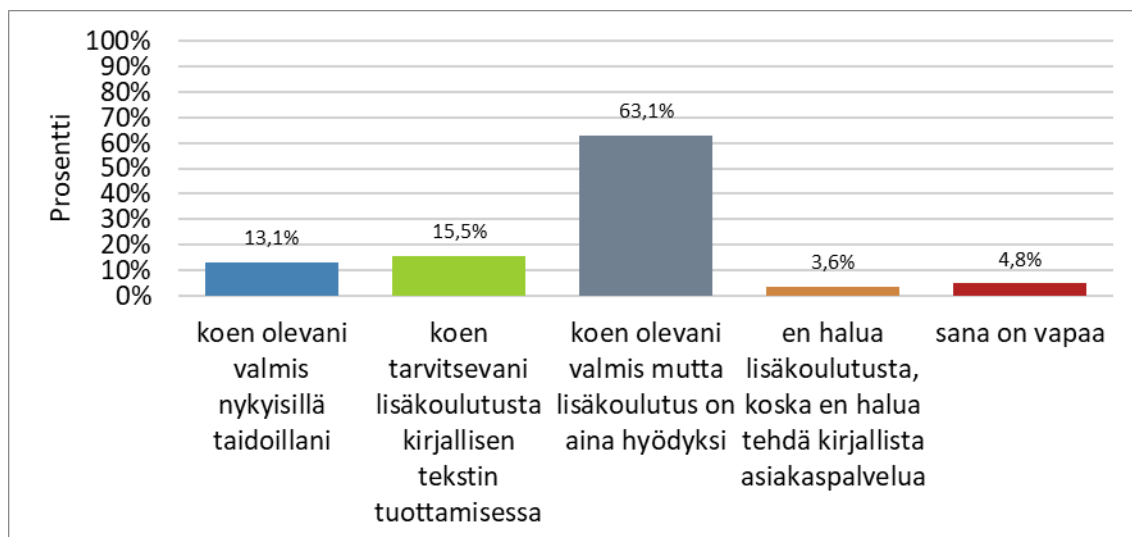
Kuvio 14. Haluaisitko kirjallisen asiakaspalvelun sisältyvän työtehtäviisi tulevaisuudessa?

Suurin osa vastaajista haluaa kirjallisen asiakaspalvelun sisältyvän tulevaisuuden työtehtäviin (kuvio 14). Osalla vastaajista kirjallinen asiakaspalvelu sisältyi jo nykyisiin tehtäviin ja haluaa näin olevan vastaisuudessakin.



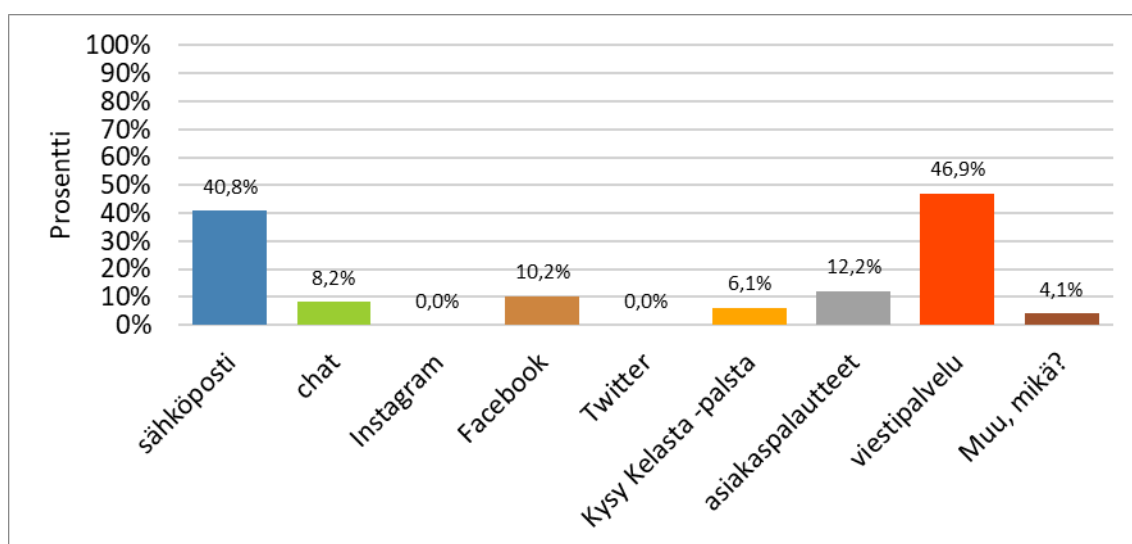
Kuvio 15. Mikä olisi mielestäsi sopiva suhde puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä?

Vastaajien mielipiteet sopivasta suhteesta kirjallisen asiakaspalvelun ja puhelinpalvelun välillä olivat vaihtelevia (kuvio 15). Enemmistö oli sitä mieltä, että 50 % - 50 % olisi sopiva suhde. Vaikka enemmistö oli sitä mieltä, että puolet työajasta olisi sopiva määrä kirjalliseen asiakaspalveluun, saivat myös muut vastausvaihtoehdot kannatusta. Kuitenkin vain 6 % vastaajista toivoi työnkuvan koostuvan pelkästään kirjallisesta asiakaspalvelusta. Tämä kertoo siitä, että puhelinpalvelu halutaan kuuluvan työhön, mutta työnkuvaan kaivataan monipuolisuutta ja vaihtelua.

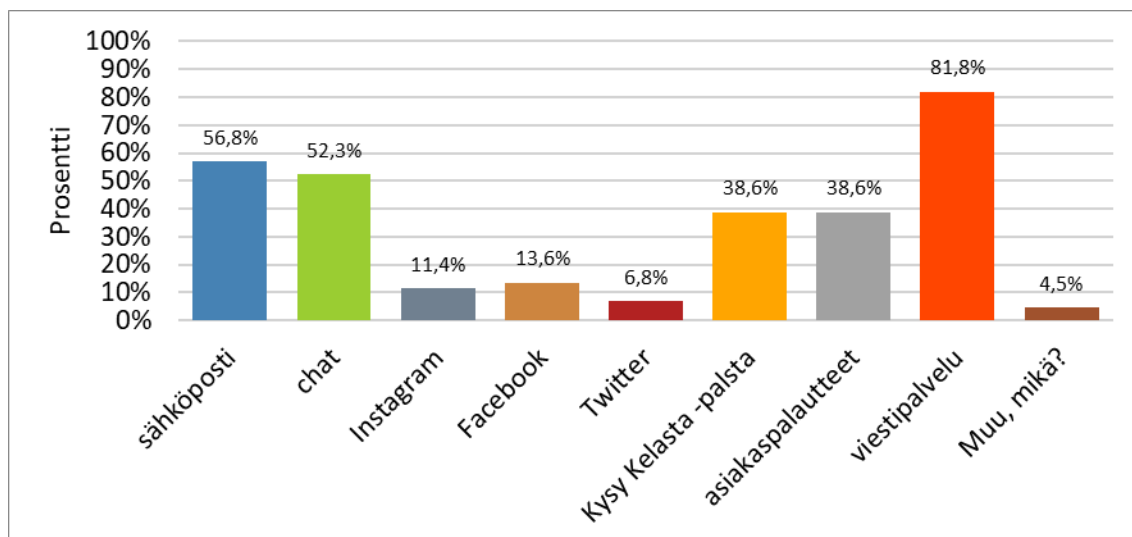


Kuvio 16. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta kirjallisen asiakaspalvelun tueksi?

Vastaajat kokivat pääosin koulutuksen kirjallisen asiakaspalvelun tekoa varten olevan hyödyksi, vaikka suurin osa on valmis tekemään sitä nykyisillä taidoilla (kuvio 16). Mielestäni tämä kertoo siitä, että yhteyskeskuksessa on paljon potentiaalista henkilöstöä kyseisiin työtehtävään, joilla on myös valmius kouluttua lisää tarvittaessa.



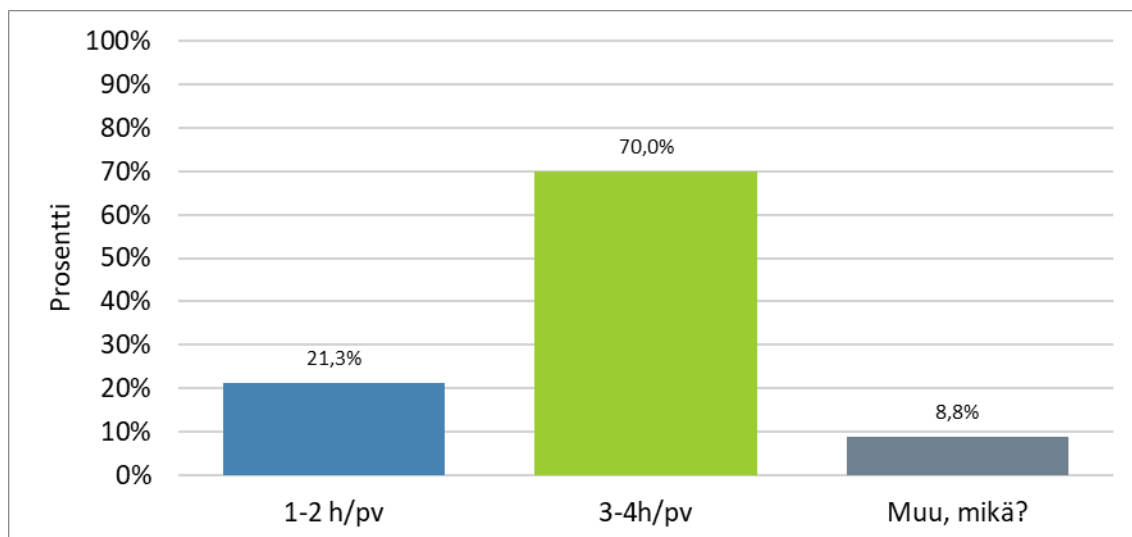
Kuvio 17. Vastaa tähän, jos työnkuvasi sisältää tällä hetkellä kirjallista asiakaspalvelua. Millaista kirjallista asiakaspalvelua teet tällä hetkellä? (voit myös valita useamman vaihtoehdon).



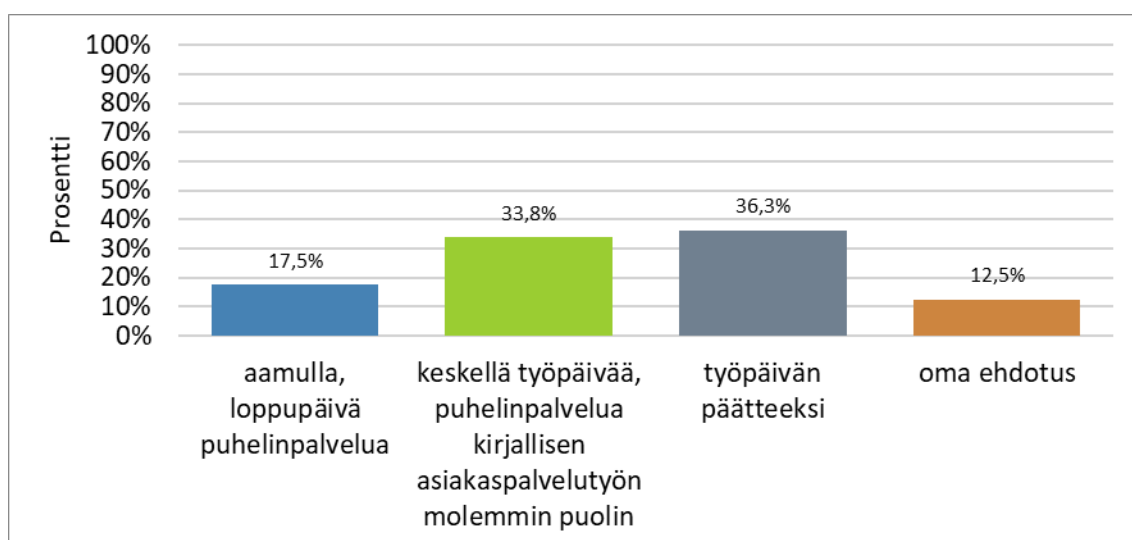
Kuvio 18. Vastaa tähän, jos työkuvasi EI sisällä kirjallista asiakaspalvelua. Millaista kirjallista asiakaspalvelua haluaisit tehdä? (voit myös valita useamman vaihtoehdon)

Kuvioista 17 ja 18 näkee, että sähköpostivastaaminen ja viestipalvelu herättivät eniten kiinnostusta niillä, kenen työkuvaan jo sisältyi kirjallista asiakaspalvelua ja myös niillä, kenellä sitä ei vielä työpäivään kuulunut. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto, jos kiinnostusta oli useampaa kirjallisen asiakaspalvelun palvelukanavaa kohtaan. Chat-palvelussa vastaaminen kiinnosti kuitenkin enemmän niitä, kenen työkuva ei vastaushetkellä sisältänyt kirjallista asiakaspalvelua.

Tämä kertoo siitä, että vastaajat ovat valmiita tekemään monikanavaista asiakaspalvelua ja kiinnostusta on monipuolisesti eri kirjallisen asiakaspalvelun muotoja kohtaan. Suurin kiinnostus vaikutti kuitenkin olevan sellaisiin palvelukanaviin, joissa asiakas ei ole palvelutilanteessa läsnä. Kirjallisen asiakaspalvelun koettiin olevan vähemmän intensiivistä puhelinpalveluun verrattuna, joten chat-neuvonnan antaminen vastaisi vuorovaikutuksen osalta eniten puhelinpalvelua vastausvaihtoehdoissa esitetyistä kirjallisen asiakaspalvelun muodoista.



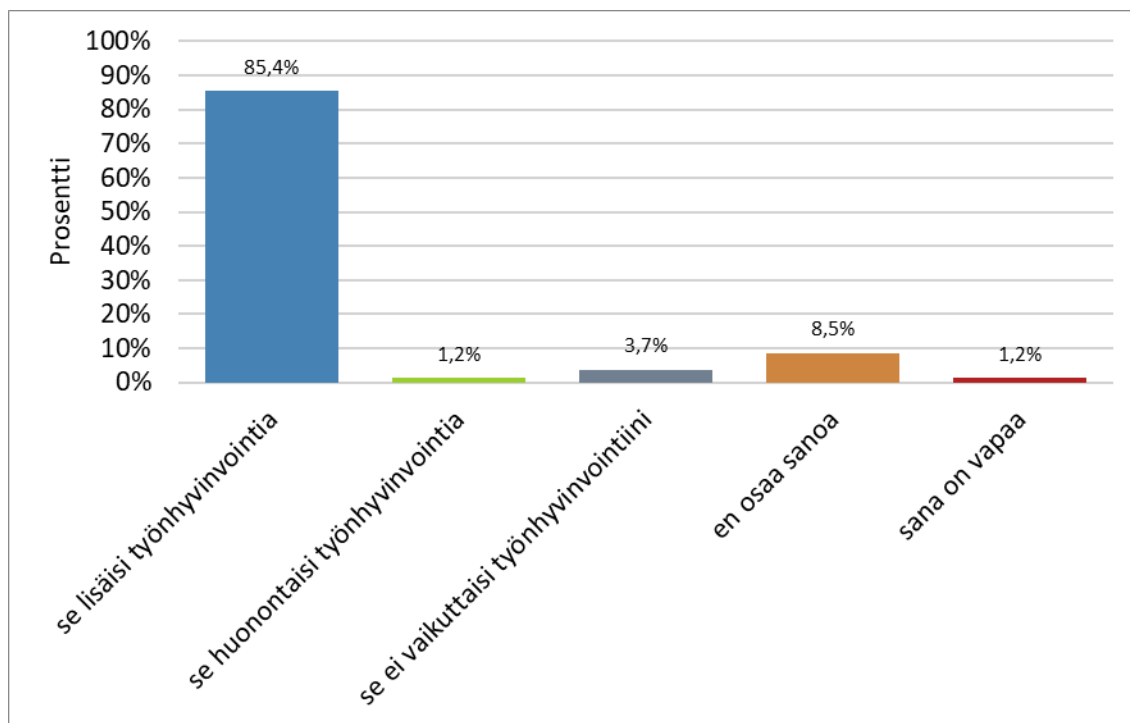
Kuvio 19. Minkä verran kirjallista asiakaspalvelua olisi mielestäsi sopiva määrä päivässä, jos työnkuvasi sisältäisi sekä kirjallista asiakaspalvelua että puhelinpalvelua?



Kuvio 20. Missä vaiheessa työpäivää tekisit kirjallista asiakaspalvelua mieluiten?

Kun kysyttiin sopivaa määrää kirjallista asiakaspalvelua päivässä puhelinpalvelun ohella, oli suosituin vastaus 3–4 tuntia päivässä (kuvio 19). Eniten vastaajat halusivat sisällyttää kirjallista asiakaspalvelua työpäivän päätteeksi tai rytmittämään työpäivää niin, että kirjallista asiakaspalvelua tehdään keskellä päivää (kuvio 20). Avoimissa vastauksissa nousi esiin joustavuus, eli toivottiin vaihtelevuutta kirjallisen asiakaspalvelun sijoittumiseen työpäivän aikana. Kirjallisen asiakaspalvelun avulla on mahdollista tuoda työpäivään vaihtelua ja rytmittää

työpäivän sisältöä. Se missä vaiheessa työpäivää kirjallisen asiakaspalvelun haluttiin olevan, riippui vastaajasta ja tämä näkyi tasaisesti jakaantuneina vastauksina.



Kuvio 21. Miten kirjallisen asiakaspalvelun tekeminen mielestäsi vaikuttaisi työhyvinvointiisi?

Työhyvinvointi muodostuu työn mielekkyydestä, hyvinvoinnista turvallisuudesta ja terveydestä. Esimerkiksi hyvä johtaminen ja henkilöstön ammattitaito ovat työhyvinvointia lisääviä tekijöitä, ja tällä on vaikutusta työssä jaksamiseen. Kun työhyvinvoinnin taso organisaatiossa kasvaa, lisääntyy myös tuottavuus ja sitoutuminen työhön. Tämä voi myös vaikuttaa vähentävästi sairauspoissaoloihin. Työhyvinvoinnin toteutuminen työpaikalla on sekä työnantajan ja työntekijän vastuulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Suurin osa vastaajista kokee kirjallisen asiakaspalvelun tekemisen lisäävän työhyvinvointia, joka kuvaa hyvin sitä, miten tärkeäksi vastaajat kokevat tarpeen saada monipuolisuutta työtehtäviin (kuvio 21).

Puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun yhteneväisyydet

- Asiakkaan neuvominen selkeästi
- Etuosasaaminen tärkeää
- Asiakkaan tiedustelemaat asiat samanlaisia puhelimitse kuin kirjallisesti
- Molemmissa tulee katsoa asiakkaan tilannetta kokonaisuutena
- Samat ohjeet ohjaavat kumpaakin työtä
- Asiakkaan arvostus ja tasapuolinen kohtelu
- Asiakkaan ammattitaitoinen ja ystävällinen palvelu
- Neuvontavelvollisuus
- ” Molemmissa on tärkeää neuvoa selkeästi, ja niin, että asiakas ymmärtää sen. Selitetään asioita ns. auki.”
- ” Molemmissa palvelukanavissa kysytään aika pitkälle samoja asioita, mutta vähän eri muodossa.”
- ” Pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeeseen. Kerrotaan asiat niin selkeästi, jotta vältetään uutta yhteydenottoa samaan aiheeseen liittyen.”

Kuvio 22. Puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun yhteneväisyydet.

Kyselyssä halusin myös tietää, mitä eroja ja yhteneväisyyksiä vastaajat näkivät kirjallisen asiakaspalvelun ja puhelinpalvelun välillä. Vastauksissa korostui samoja asioita, joita olen koonnut kuvioihin 22 ja 23. Kuviossa 22 on esitetty yhteneväisyydet. Kuviossa lainausmerkkien sisällä olevat tekstit ovat suoria lainauksia avoimista vastauksista.

Yhteneväisyydet osoittavat, että tapahtuipa neuvonta missä palvelukanavassa tahansa, on sen keskiössä asiakkaan ohjaus ja neuvonta asiakasta arvostavasti ja selkeästi. Asiakasta neuvotaan samojen etuosohjeiden mukaisesti hänen sosiaaliturva-asiaansa koskevissa kysymyksissä molemmissa palvelukanavissa, joten sisällöllisesti asiat ovat samat.

Puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun erot

- Kirjallinen asiakaspalvelu on stressittömämpää
- Puhelinpalvelu on intensiivisempää
- Puhelinpalvelu on henkisesti kuormittavampaa
- Kirjallisessa asiakaspalvelussa asiaan pystyy paneutumaan rauhassa, koska on hiljaista työtä
- Puhelinpalvelussa helpompi varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt asian
- Puhelinpalvelutilanne reaaliaikainen ja palvelu henkilökohtaisempaa
- Puhelinpalvelu on raskaampaa, sillä asiakkaiden tunnetilat välittyvät puhelimessa eritavalla, kuin viesteissä.
- Keskittyminen parempaa kirjallisessa asiakaspalvelussa ja vastaukset harkitumpia
- ”Kirjallinen asiakaspalvelu antaa mahdollisuuden selkeälle ohjeistamiselle, joka jää myös asiakkaalle talteen.”
- ”Puhelinpalvelussa on koko ajan aktiivisesti kuunneltava ja puhuttava. Kirjallisessa asiakaspalvelussa voi keskittyä asiaan paremmin ja miettiä vastauksen muotoilua.”
- ”Puhelinpalvelu on erittäin nopeatempoista ja melko lailla raskasta. Kirjallinen asiakaspalvelu antaa aikaa ajatella vastausta etukäteen ja pohtia eri vaihtoehtoja ja pyytää tarvittaessa neuvoja.”

Kuvio 23. Puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun erot.

Eroavaisuuksia puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä on esitetty kuviossa 23. Kuviossa lainausmerkkien sisällä olevat tekstit ovat suoria lainauksia avoimista vastauksista.

Eniten korostui puhelinpalvelun intensiivisyys ja vastaajat kokivat sen olevan kuormittavampaa kirjalliseen asiakaspalveluun verrattuna. Kirjallisen asiakaspalvelun koettiin myös tarjoavan parempi keskittyminen, koska se on hiljaista työtä. Puhelinpalvelu koettiin kuitenkin vuorovaikutukseltaan paremmaksi, koska siinä on esimerkiksi mahdollista varmistaa heti, että asiakas on ymmärtänyt asian ja palvelu on kirjallista asiakaspalvelua henkilökohtaisempaa.

Kyselyn vastausaste oli 29 % ja se antoi arvokasta tietoa palveluasiantuntijoiden mielipiteistä kirjallista asiakaspalvelua kohtaan. Kysely auttoi myös hahmot-

tamaan hyvin, millaiset valmiudet yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoilla on muuttaa oman työn sisältöä. Vastauksista kävi ilmi palveluasiantuntijoiden omia ajatuksia kirjallista asiakaspalvelua kohtaan ja koen sen olevan hyödyllistä informaatiota osaamisen kehittämisen kannalta.

8.2 Haastattelun tulokset

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, mitä heidän työnkuvansa käytännössä sisältää ja onko jotain, jota he haluaisivat työnkuvaan lisätä. Kahdella vastaajalla työnkuva koostui puhelinpalvelusta ja kahdella puhelinpalvelun lisänä oli sähköpositivastaaminen sekä asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Vastaajat, joiden työnkuvaan sisältyi kirjallista asiakaspalvelua, olivat valmiita sisällyttämään sitä enemmän työpäivään. Myös niillä, kenen työpäivään kirjallinen asiakaspalvelu ei vielä kuulunut, oli kiinnostusta saada vaihtelua työnkuvaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös mielipidettä siihen, miten puhelinpalvelu eroaa kirjallisesta asiakaspalvelusta ja onko niissä jotain yhteistä. Kirjallisesta asiakaspalvelusta kokemusta saaneilta palveluasiantuntijoilta esiin nousi se, että kirjoitettuun neuvontaan on kiinnitettävä eri tavalla huomiota. Puhelinpalvelu koettiin vuorovaikutukseltaan intensiivisemmäksi, koska asiakas on tilanteessa koko ajan läsnä. Puhelinpalvelussa etuna oli se, että mahdollisia lisäkysymyksiä pystyi esittämään palvelutilanteessa ja selventämään asiakkaalle tarvittaessa jotain etuuteen liittyvää asiaa. Vastaajat, joiden työ ei vielä kirjallista asiakaspalvelua sisältänyt, arvioivat eroja ja yhteneväisyyksiä saman suuntaisesti. Etuusneuvonnan sisällölliset asiat koettiin yhdistäväksi tekijäksi palvelukanavasta riippumatta.

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli tiedustella, mitä osaamista kirjalliselta asiakaspalvelulta vaaditaan. Vastaukset olivat kaikilla saman suuntaisia. Kirjallisen tekstin tuottaminen selkeästi ja napakasti sekä kyky ymmärtää asiakkaan kysymys, olivat esiin nousseita ominaisuuksia. Asiakaspalvelijan tulee myös osata tuottaa selkeää neuvontaa välillä monimutkaisissa Kela-asioissa.

Haastattelussa esiin nousseista ajatuksista kirjallisesta asiakaspalvelusta löytyi yhteneväisyyksiä ja eroja. Haastateltavat tiedostivat sen, että heidät on palkattu tekemään puhelintyötä, joten se on pääasiallinen työnkuva. Kirjallinen asiakaspalvelu työn monipuolistajana oli tervetullut, mutta ne ketkä eivät tehneet vielä mitään kirjallista asiakaspalvelua kokivat, että siihen olisi hyvä ensin saada koulutusta tai päästä näkemään kollegan työskentelyä.

Yhteneväisyyksistä ensimmäisenä oli asiakas. Puhelintyön ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä on yhteisenä tavoitteena ohjata ja neuvoa asiakasta hänen tarpeitaan vastaavalla tavalla. Etuuksien sisällölliset ohjeet ovat myös samat, oli palvelukanava mikä tahansa. Puhelintyö koettiin kirjallista asiakaspalvelua intensiivisemmäksi, koska vuorovaikutus on välitöntä. Asiakkaan ymmärtäminen kirjallisesti koettiin haasteellisemmäksi, koska täsmentäviin kysymyksiin ei saa vastausta samalla tavalla kuin puhelimitse, vaan niitä saattaa joutua odottamaan, esimerkiksi kun lisäkysymys esitetään sähköpostitse. Kirjallisessa asiakaspalvelussa vastausten tulee olla selkeää arkikieltä, jotta se on asiakkaalle ymmärrettävää.

Toiveena oli myös tasapuolisuus henkilöstön välillä, jotta mahdollisuus kirjalliseen asiakaspalveluun jakaantuisi tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Tällä tavalla jokaisella olisi mahdollisuus saada vaihtelua puhelintyöhön. Valmiuksia kirjallisen asiakaspalvelun tekemiseen siis on, mutta tätä varten kaivataan tarvittaessa lisäkoulutusta ja toivotaan tasapuolisuutta työtehtävien jakaantumisessa. Kirjallinen asiakaspalvelu nähdään puhelintyön monipuolistajana ei, korvaajana ja yhteisenä tavoitteena on asiakaslähtöinen onnistunut neuvontatilanne.

8.3 Benchmarkingin tulokset

Taulukossa 1 nähdään, millaisia kirjallisen asiakaspalvelun muotoja ja sosiaalisen median palvelukanavia kohdeorganisaatioissa oli tutkimushetkellä.

Taulukko 1. Julkishallinnon organisaatioiden palvelukanavia.

	KIRJALLINEN ASIAKASPALVELU JA PALVELUT SOSIAALISESSA MEDIASSA
KELA	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn, sähköinen asiointipalvelu, sähköposti, viranomaisasiakkaiden Chat
ORGANISAATIO A	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, SoundCloud, chat, sähköinen palvelu
ORGANISAATIO B	Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, sähköposti, sähköinen asiointi
ORGANISAATIO C	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, sähköinen asiointi

Facebook, Instagram ja Twitter löytyvät kaikilta organisaatioilta. Jokaisella organisaatiolla on käytössään myös sähköinen palvelu. Julkishallinnon organisaatiot Suomessa edellyttävät, että niiden sähköisiin asiointipalveluihin käytetään henkilöllisyyden varmistamisessa vahvaa tunnistautumista, joissa vaihtoehtoina ovat pankkitunnukset, mobiilivarmenne, varmennekortti tai eIDAS-tunnistautumisväline (Suomi.fi 2020). Kun asiakas on tehnyt vahvan tunnistautumisen, pystyy esimerkiksi Kelan viestipalvelun kautta antamaan asiakaspalvelua niin, että asiakaspalvelija näkee asiakkaan tiedot ja näin ollen neuvonta pystyy olemaan tarkempaa. Jos asiakas esimerkiksi lähettää kysymyksen jonkin sosiaalisen median palvelukanavan kautta, ei asiakas ole vahvasti tunnistettu, joten neuvonnankin on oltava yleisneuvontaa ja palvelutilanteessa on muistettava tietosuojan tärkeys.

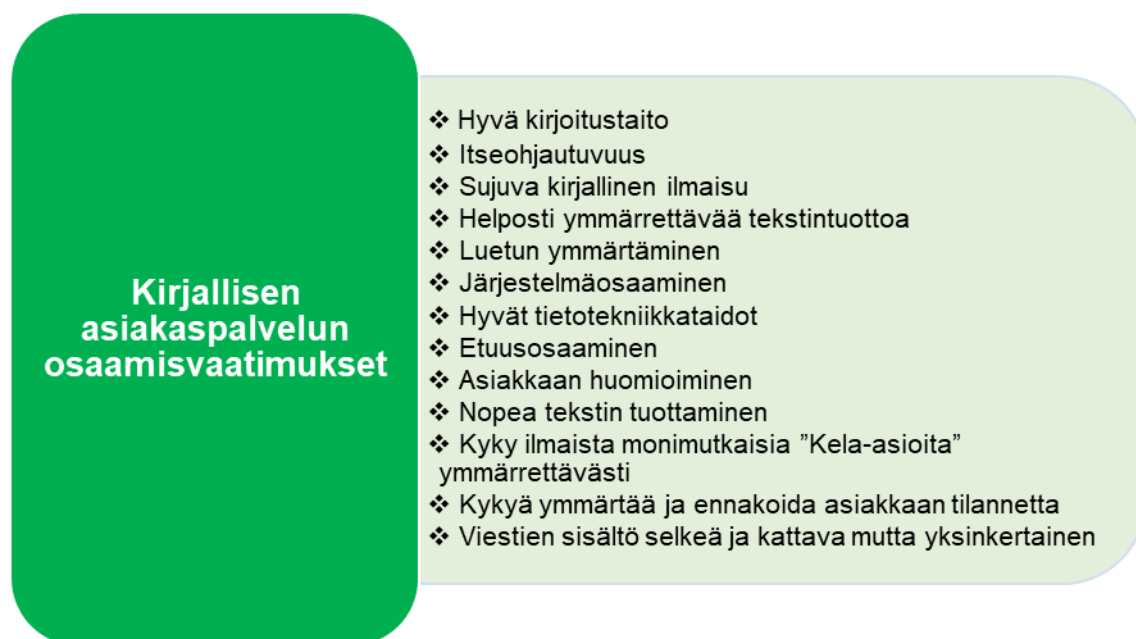
Jokaisella vertailussa mukana olleella organisaatiolla oli Internet-sivujen etusivulla suora linkki, jota kautta näki tarjolla olevat sosiaalisen median palvelukanavat. Lisäksi jokaisen organisaation sähköiseen palveluun pääsi kirjautumaan suoraan etusivulta. Organisaatioilla B ja C oli valtakunnallisen sivun lisäksi jaoteltu Facebook-tilejä alueellisesti. Organisaatiolla A ei ole valtakunnallisten sosiaalisen median tilien lisäksi ollenkaan alueellisia sosiaalisen median tilejä. Kella ei ole alueellisesti jaoteltuja sosiaalisen median tilejä, mutta esimerkiksi Facebookissa on aihealueittain lapsiperheille suunnattu Kela-Kerttu-sivu ja Kanta-sivu, jossa muun muassa opastetaan Omakannan käytössä. Vain organisaatio

tiolta A löytyy tällä hetkellä henkilöasiakkaiden chat. Kelalla chat-palvelu on tällä hetkellä asiakaspalvelussa käytössä viranomaisneuvonnassa.

Kaikilla organisaatiolla oli monipuolinen valikoima sosiaalisen median palveluita sekä mahdollisuus sähköiseen asiointiin, joten näihin on kaikilla panostettu. Suurin silmään pistävä puute oli chat-palvelun puuttuminen henkilöasiakkailta, koska se löytyi vain yhdeltä vertailussa mukana olleelta organisaatiolta. Vaikuttaa siltä, että kyseisillä organisaatioilla on tällä hetkellä samansuuntainen näkyvyys kirjallisessa asiakaspalvelussa ja sosiaalisen median palveluilla. Organisaatiovertailussa esiin nousi, että chat-palvelun aloittaminen henkilöasiakkaille on mielestäni se, jonka käyttöönottoon organisaation tulisi panostaa.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

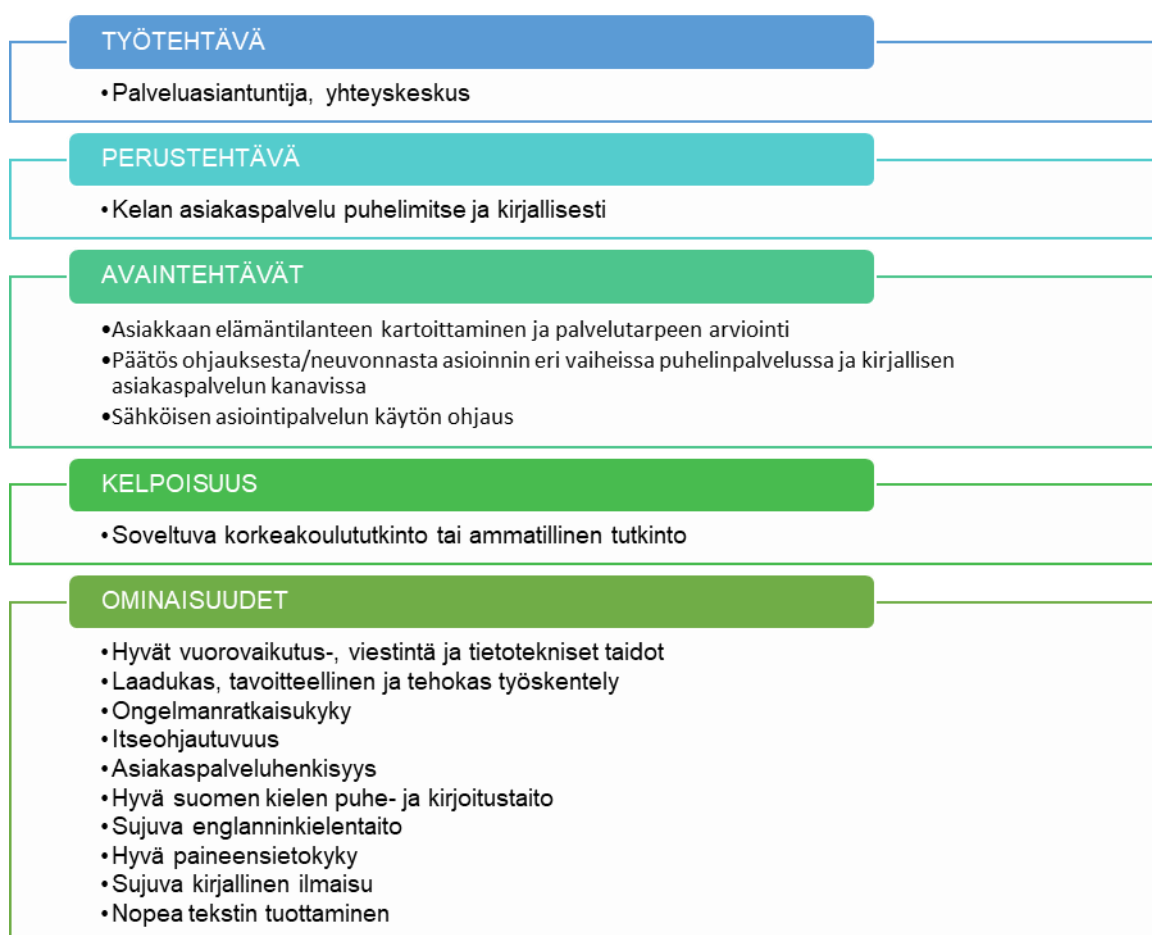
9.1 Kirjallisen asiakaspalvelun kehittäminen ja palveluasiantuntijan osaamisprofiili



Kuvio 24. Kirjallisen asiakaspalvelun osaamisvaatimukset.

Olen koonnut yhteenvedon kirjallisen asiakaspalvelun osaamisvaatimuksista kuvioon 24. Yhteenvedo perustuu kyselystä ja haastatteluista saatuihin tuloksiin.

Osaamisvaatimukset ovat pääsääntöisesti kirjallisen tekstin tuottamiseen liittyviä asioita, koska asiakaspalvelijan on pystyttävä ohjaamaan ja neuvomaan asiakasta ymmärrettävästi ja tarpeeksi kattavasti. Samalla on myös osattava pitää neuvonta napakkana, jotta teksti ei pursua liikaa informaatiota. Tällöin on vaarana, että asian ydin jää tietotulvan alle ja asiakas on uudelleen yhteydessä esimerkiksi puhelinpalveluun, koska ei ymmärrä, mitä hänelle on neuvottu. Palveluasiantuntijalla tulee olla myös taitoa ymmärtää, mitä asiakas kysyy, koska asiakkaat voivat ilmaista saman asian eri tavoin. Tekstistä tulee tällöin osata poimia olennainen.



Kuvio 25. Palveluasiantuntijan päivitetty osaamisprofiili.

Rekrytoinnin näkökulmasta kehittämistyössä muodostui palveluasiantuntijan osaamisprofiili (kuviokuva 25), joka määrittelee tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. Palveluasiantuntijan tulevaisuuden osaamisprofiili on toteutettu hyödyntäen avointa työpaikkailmoitusta (Oikotie 2020) sekä Kelan sisäisen intran materiaa-

lia (Sinetti 2020), joissa on kuvattu nykyistä toimenkuvaa ja haluttuja ominaisuuksia. Osaamisen kehittämisen muutostarpeet, jotka osaamisprofiiliin on päivitetty, nousivat henkilöstön omista näkemyksistä, joita tutkimuksessa haastattelujen ja kyselyn avulla saatiin. Osaamisprofiiliin on päivitetty tutkimuksesta esiin nousseita osaamistarpeita, jotka kuvastavat niitä osa-alueita, joihin tulevaisuuden rekrytoinnissa tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaatiossa on olemassa olevaa halukkuutta ja potentiaalia kehittää osaamista ja monipuolistaa työtehtäviä tekemällä monikanavaista asiakaspalvelua. Kirjallinen asiakaspalvelu koetaan hyvänä lisänä puhelinpalvelutyölle, mutta sen tueksi toivotaan lisäkoulutusta.

9.2 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus

Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähestymistapana oli tapaustutkimus. Kehittämistyön menetelminä olivat haastattelu, kysely sekä benchmarking. Tässä tutkimuksessa selvitettiin palveluasiantuntijoiden omia näkemyksiä kirjallisesta asiakaspalvelusta, luotiin päivitetty palveluasiantuntijan osaamisprofiili sekä muodostettiin ehdotuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tästä näkökulmasta. Tapaustutkimus soveltui hyvin kehittämistyön näkökulmaksi, koska tavoitteena oli ymmärtää organisaation puhelinpalvelua tekevän henkilöstön kokemuksia kirjallisesta asiakaspalvelusta ja tuottaa kehittämissuhteita. Ojasalon ym. (2014, 37) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti kohdetta sen omassa ympäristössä eikä siinä viedä muu- tosta käytännössä eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista. Kehittämissuhteet tai ratkaisuehdotukset ilmi tullessiin ongelmiin ovat tapaustutkimuksen tavan- omaisin lopputuote, jotka saavutetaan yleensä useampaa kehittämismenetel- mää käyttäen (Ojasalo ym. 2014, 37).

Haastattelujen ja sähköisen kyselyn avulla selvitettiin palveluasiantuntijoiden kokemuksia kirjallisesta asiakaspalvelusta ja pyrittiin sitä kautta löytämään tie- toa nykyisistä valmiuksista työtehtävien monipuolistamiseen ja osaamisen kehit- tämisen tarpeisiin. Haastattelut toteutettiin työpaikalla sovittuna ajankohtana ja haastattelut nauhoitettiin litterointia ja analysointia varten. Haastattelujen tarkoi- tuksena oli saada syvällisempää tietoa aihealueesta tukemaan kyselyn tuloksia.

Haastatteluja tehtiin neljä, joten suurempi haastateltavien määrä olisi antanut enemmän tutkimusaineistoa. Suurempi haastattelujen määrä ei ollut kuitenkaan mahdollinen, koska haastattelut oli toteutettava työajalla niin, ettei se häirinnyt puhelinpalveluaikaa ja näin ollen mahdollisuus oli neljän haastattelun toteuttamiseen. Vilkan (2015, 97) mukaan tutkimusaineiston koolla ei ole laadullisessa tutkimusmenetelmässä väliä, vaan tutkimusaineisto on apuväline tutkittavan asian ymmärtämisessä. Haastattelun tulokset tukivat kyselystä saatuja tuloksia ja avasivat aihepiiriä palveluasiantuntijoiden omien näkemysten kannalta syvällisemmin niin kuin halusinkin. Olisin halunnut tehdä useamman haastattelun mutta olin tyytyväinen, että pääsin toteuttamaan tekemäni haastattelut tukemaan oppinäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita.

Kyselyn avulla haluttiin kerätä tutkimusaineistoa suurelta joukolta Kelan palveluasiantuntijoita, joten kyselyn toteuttaminen sähköisesti mahdollisti sen lähettämisen vastaanottajille helpoiten. Kelan tietopalvelut toimi kyselyn tiedonkeruun toteuttajana. Ojasalon ym. (2014, 121) mukaan kyselyn heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus ja vaikeus arvioida vastaajien suhtautumista tutkimukseen. Tutkimuksessa sähköinen kysely lähetettiin yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoille, joiden pääasiallinen työtehtävä oli puhelimesta tehtävä asiakaspalvelu. Tutkimustulosta analysoinnissa on hyvä pohtia, onko tutkimuksen keruuajankohdalla tai esimerkiksi vastaamisympäristöllä mahdollisia vaikutuksia tulosten laatuun (KvantiMOTV 2010b). Koska puhelinpalvelutyö on intensiivistä eikä kyselyyn vastaamiselle ollut mahdollisuutta järjestää omaa ajankohtaa, ovat vastaajat vastanneet siihen, heille sopivana hetkenä. Vastausprosenttiin voinut vaikuttaa kiire ja myös kiinnostus tutkittavaan asiaan. Valittu toteutustapa oli kuitenkin olosuhteet huomioiden käyttökelpoisiin.

Benchmarking-menetelmää käytettiin työssä vertaillen julkishallinnon organisaatioiden asiakaspalvelun monikanavaisuutta, keskittyen seuraamaan niiden kirjallisen asiakaspalvelun muotoja. Benchmarking oli käytössä tutkimusmenetelmänä, jotta nähtiin, millaiset vertailukohtina olevien julkishallinnon organisaatioiden kirjallisen asiakaspalvelun vaihtoehdot tutkimushetkenä olivat eli tarkoituksena ei ollut menetelmän syvällisempi käyttö. Organisaation oman toiminnan tasoa vertaamalla toisen toimintaan, voidaan selkeyttää omaa tekemistä ja edis-

tää kehittymistä (Ojasalo ym. 2014, 186.). Benchmarking-menetelmä auttoi vertailuorganisaatioiden palvelukanavavaihtoehtojen hahmottamisessa ja eniten esiin nousi henkilöasiakkaille suunnatun chat-palvelun puuttuminen suurimmalta osalta. Tiedot olivat löydettävissä vertailussa olleiden organisaatioiden julkisilta internet-sivuilta.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa voidaan puhua käsitteistä reliaabelius ja validius. Jos samasta henkilöstä saadaan kahdella tutkimuskerralla samat tulokset tai jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, on tulos reliaabeli. Samaa tulokseen voi päätyä myös kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Reliaabeliuden määrittelyyn tulee suhtautua varauksella, koska tulokseen voi vaikuttaa muun muassa ihmiselle ominaiset muuttuneet tilanteet. Validius kuvaa tutkimuksen pätevyyttä ja sitä voi tarkastella eri näkökulmista. Pätevyyttä arvioidessa arvioidaan, onko tutkimus koskenut sitä asiaa, mitä sen on oletettu koskevan eli onko käytetty menetelmä ollut tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi ym. 2015, 186–187.)

Tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt ovat tärkeitä työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Kehittämistyössä tulee olla rehellinen, huolellinen ja tarkka ja tavoitteet korkean moraalinen mukaiset. Kehittämistyön seurausten tulee hyödyttää käytäntöjä ja muistettava on, että kehittämistehtävillä on yhteiskunnallista merkittävyyttä. Kyse on inhimillisestä toiminnasta, joten esimerkiksi tutkijan vajavaisuudet ja rajoitukset heijastuvat kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Koska toimin toimeksiantajaorganisaation palveluksessa, on substanssiosaamista asiakaspalvelusta kertynyt paljon. Haasteena voi olla läheinen suhde kehitettävään kohteeseen, joten asioiden objektiivinen tarkastelu voi olla vaikeaa. Olen kiinnittänyt tähän tutkimuksessa huomiota suhtautunut puolueettomasti kerättyyn tutkimusaineistoon. Koska toimeksiantaja ei tarjonnut suoraan aihetta, kehittämistyön aihe oli määriteltävä itse. Tässä tilanteessa paras ratkaisu oli lähestyä aihepiiriä, joka kiinnostaa ja palveluasiantuntijoiden näkemysten selvittäminen tulevaisuuden osaamisen kehittämisen kannalta loi kehittämistyön, josta toivottavasti on organisaatiolle käytännön hyötyjä.

9.3 Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyössäni etsin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten kirjallista asiakaspalvelua voidaan kehittää Kelan asiakaspalvelussa ja miten se tulee johtamisessa huomioida?
2. Millainen on Kelan yhteyskeskuksen palveluasiantuntijan osaamisprofiili tulevaisuudessa?

Kirjallisen asiakaspalvelun kehittäminen ja kasvattaminen palvelukanavana tuo tutkimuksen mukaan toivottua vaihtelua puhelintyöhön. Esimerkiksi chat-palvelun toteutuminen henkilöasiakkaille tulevaisuudessa mahdollistaisi työnku-
van monipuolistamisen sellaisessa kirjallisessa asiakaspalvelussa, jossa asia-
kas on palvelutilanteessa läsnä ja vuorovaikutus välitöntä, mutta ohjaus ja neu-
vonta tapahtuu kirjallisesti. Lisäkoulutus kirjallisesta vuorovaikutuksesta oli
vastaajien mielestä toivottavaa niilläkin, jotka jo tekivät kirjallista asiakaspal-
velua jossain muodossa. Moni kyselyyn vastanneista toivoi vaihtelua työpäivään ja
koki työhyvinvoinnin lisääntyvän, jos työnkuva monipuolistuu. Työn monipuolis-
taminen kirjallisen asiakaspalvelun tekemisen kautta toivottiin kuitenkin olevan
tasapuolisesti mahdollista kaikille halukkaille. Johtamisessa tulisi pohtia, miten
tämä mahdollistuu isommalle joukolle palveluasiantuntijoita niin, että mahdolli-
simman moni saisi vaihtelua työhön. Työhyvinvoinnilla saavutetaan huomattavia
positiivisia vaikutuksia organisaatioiden tulosmittareihin kuten tuottavuuteen
(Työterveyslaitos 2020). Jos työntekijä kokee, että hänen työhyvinvointinsa pa-
ranee kirjallisen asiakaspalvelun ollessa puhelinpalvelun lisänä, voisi tämä lisä-
tä myös tehokkuutta puhelinpalvelussa. Tämä johtamisessa tulisi huomioida
osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Palveluasiantuntijan osaamisprofiili on tulevaisuudessa pääpiirteiltään sama
kuin nyt, koska puhelinpalvelussa ja kirjallisessa asiakaspalvelussa on asiasi-
sällöiltään yhteneväisyyksiä, mitä tulee esimerkiksi etuusneuvontaan ja asiakas-
lähtöisyyteen. Kirjallisen asiakaspalvelun tullessa puhelinpalvelun rinnalle pal-
veluasiantuntijan työpäivässä, tarvitaan enemmän osaamista tietoteknisissä
taidoissa ja kirjallisessa ilmaisussa.

Jatkotutkimusaiheena tälle opinnäytetyölle näkisin tutkimuksen siitä, miten henkilöasiakkaat kokevat kirjallisen asiakaspalvelun hyödyt nykypäivän Kela-asioinnissa ja mitkä olisivat asiakkaille mieluisimmat palvelukanavat. Selvittää voisi myös, millaisia asioita asiakkaat mieluiten hoitavat kirjallisesti. Vertailla voisi jonkin tietyn etuusasian hoitamista puhelinpalvelussa ja kirjallisesti esimerkiksi chat-palvelussa, jos on se tullut tulevaisuudessa käyttöön henkilöasiakkaiden neuvonnassa. Sosiaaliseen mediaan liittyen löytyi Niilolan (2011) Kelalle tekemä opinnäytetyö, jossa asioita oli selvitetty opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan kaikkia asiakasryhmiä, koska sähköisiä palvelukanavia käytetään nykyisin laajemmin kaikissa ikäluokissa ja elämäntilanteissa. Palveluasiantuntijoiden näkökulmasta jatkotutkimus voisi koskea aihepiiriä, jossa syvennytään enemmän työhyvinvointiin ja sen muutoksiin niillä, kenellä tutkimushetkellä ei työnkuva kirjallista asiakaspalvelua vielä sisältänyt ollenkaan, mutta siihen on tullut tulevaisuudessa muutos.

9.4 Yhteenveto ja pohdinta

Kirjallinen asiakaspalvelu toimii tärkeänä lisänä perinteisille asiakaspalvelukanaville, kun ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kirjallisella asiakaspalvelulla ja sen eri muodoilla on omat ominaispiirteensä ja niiden mukana tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Esimerkiksi mahdollisuus tarjota asiakaspalvelua sosiaalisen median kautta on organisaatiossa huomioitava, koska ei tule sivuuttaa sitä, että viestintä kannattaa kohdistaa sinne, missä ihmiset ovat. Kukaan ei tiedä varmasti, millaista asiakaspalvelu tulee olemaan 20 vuoden päästä, mutta varmaa on, että teknologian kehitystä ei voi pysäyttää ja tällä hetkellä se on ohjannut ihmiset sähköisten viestikanavien maailmaan.

Etenkin sosiaalisen median asiakaspalvelu on organisaatiossa kasvavassa roolissa ja sen takia sillä on suuri rooli tutkimuksen teoriaosiossa. Tällä hetkellä Kelalla sosiaalisen median palvelut löytyvät muun muassa Facebookista, Instagramista ja Twitteristä. Asiakaspalvelua sosiaalisessa mediassa tuotetaan muun muassa Facebookissa, Instagramissa ja Kysy Kelasta -keskustelupalstoilla. (Kansaneläkelaitos 2020b.) Kesällä 2020 Kela alkoi tarjota asiakaspalvelua Jodelissa, koska sitä oli asiakkaiden puolelta toivottu asiakas-

palvelukanavaksi (Ollila 2020). Opinnäytetyöprosessin aikana Kelan asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa on kasvanut paljon, koska opinnäytetyöprosessin alussa esimerkiksi asiakaspalvelu Instagramin kautta oli vasta kokeiluasteella. Tällä hetkellä Kelan Instagram-profiililla on jo 8 245 seuraajaa (Instagram 2020). Tämä kertoo siitä, että asiakkaat ovat löytäneet kyseisen palvelukanavan ja sen käyttö kasvaa koko ajan.

Työn tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämisessä, koska kirjallinen asiakaspalvelu tulee olemaan tulevaisuudessa suuremmissa roolissa organisaation asiakaspalvelussa. Tutkimus osoittaa, mitä mieltä palveluasiantuntijat ovat työtehtävien monipuolistamisesta ja mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota kartoitettaessa sopivia henkilöitä hoitamaan asiakaspalvelua kirjallisesti. Tutkimuksessa käy ilmi, että Kelan yhteyskeskuksessa on osaamista ja valmiutta vastaanottaa muuta työtä puhelinpalvelun rinnalle.

Tavoitteeni oli selvittää, miten kirjallinen asiakaspalvelun muoto eroaa puhelinpalvelusta ja voiko kirjallisesta asiakaspalvelusta tulla vakituinen osa työpäivää. Tutkimuksessa käytetyn teorian tiedon, kyselyn ja haastattelujen avulla sain muodostettua kuvan siitä, mitkä ovat näiden palvelumuotojen erot ja yhteneväisyydet. Tulokset myös toivat esiin sen, että palveluasiantuntijoista suurin osa on valmis sisällyttämään kirjallisen asiakaspalvelun vakituiseksi osaksi työpäivää. Rekrytoinnin näkökulmasta tein palveluasiantuntijan osaamisprofiilin, joka määrittelee tarvittavaa osaamista tulevaisuudessa. Osaamisprofiilin osalta suurin muutos oli kasvanut vaatimus hyvän kirjallisen ilmaisun tuottamiseen.

Kirjallisella asiakaspalvelulla voidaan tavoittaa aivan uudenlainen asiakaskunta, koska sen tarkoituksena on olla helposti lähestyttävä palvelukanava. Sillä voidaan saada palveluiden pariin sellaisia ihmisiä, jotka eivät halua asioida kasvotusten tai esimerkiksi soitto viranomaispalveluun tuntuu vaikealta. Syynä tähän voi esimerkiksi olla saavutettavuus. ”Ruusut ja risut” leviävät helpommin, ja palvelu on julkisempaa kuin koskaan aiemmin. Organisaatioille on avautunut palvelukanava, johon panostaminen on tärkeää asiakaspalvelun tulevaisuuden ja sen kehittämisen kannalta.

Sen lisäksi, että kirjallisen asiakaspalvelun olemassaolo palvelukanavana tuo joustavuutta asiakkaiden yhteydenottotapoihin, ovat myös asiakaspalvelua tekevät valmiita vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin. Organisaatio pitää sisällään osaavaa ja kehittymishaluista henkilöstöä, joiden potentiaali odottaa hyödyntämistä. Kirjallinen asiakaspalvelu on kasvava asiakaspalvelun muoto, joten organisaatiosta löytyvä osaaminen on olemassa, kun palvelukanavissa siirrytään puhelinpalvelusta enemmän kirjalliseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavana Karelia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- CSU. 2019. Case Studies. Definition and overview. Colorado State University. <https://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1285&guideid=60>. 27.9.2019.
- Data Reportal. 2019. Digital 2019 Finland. <https://datareportal.com/reports/digital-2019-finland>. 18.4.2019.
- Edelman. 2017. Trust barometer – Global Results. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413>. 18.4.2019.
- Eskola, J. Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–46. E-kirja. Saatavana Savonia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Facebook. 2020. Kela-Kerttu. Facebook. <https://www.facebook.com/kelakerttu>. 30.6.2020.
- Hasu, M. 2017. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>. 25.5.2020.
- Hill-Wilson, M. & Blunt, C. 2013. Delivering Effective Social Customer Service: How to Redefine the Way You Manage Customer Experience and Your Corporate Reputation. USA: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hinchcliffe, D. & Kim, P. 2012. Social Business by Design: Transformative Social Media Strategies for the Connected Company. USA: Jossey-Bass. E-kirja. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Instagram. 2020. Kela | Fpa. Instagram. https://www.instagram.com/kela_fpa/?hl=fi. 30.6.2020.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kaasinen, H. 2020. Opparikuulumisia. Kinnunen.Paivikki@gmail.com. 4.6.2020.
- Kansaneläkelaitos. 2018. Kela lyhyesti. Kansaneläkelaitos. <https://toimintakertomus.kela.fi/2018/kela-lyhyesti-3/>. 12.8.2019.
- Kansaneläkelaitos. 2019. Vuosi- ja toimintakertomus 2019. Kansaneläkelaitos. https://www.kela.fi/documents/10180/23661953/Kelan_toimintakertomus_2019.pdf/3ef78dfa-0e9a-4400-9048-3978efa73589. 29.6.2020.
- Kansaneläkelaitos. 2020a. Asiakaspalveluyksiköt. Kansaneläkelaitos. <https://www.kela.fi/tulosyksikot>. 7.4.2020.
- Kansaneläkelaitos. 2020b. Seuraa Kelaa sosiaalisessa mediassa. Kansaneläkelaitos. <https://www.kela.fi/sosiaalinen-media>. 29.6.2020.
- Kansaneläkelaitos. 2020c. Kelaa, miten onnistut somessa. Kansaneläkelaitos. <https://www.kela.fi/documents/10180/2628102/Someohje.pdf/ecb8ed66-c439-4834-9100-0381b6f9e035>. 30.6.2020.

- Koponen, S. 2015. Strategisen osaamisen johtaminen. Työkaluja Kelan asiakaspalvelun osaamisen johtamiseen. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015092814943>. 29.6.2020.
- Kortesuo, K. & Patjas, L-M. 2011. Kuka vastaa? Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy.
- Kortesuo, K. 2014a. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari.
- Kortesuo, K. 2014b. Sano se someksi 1. Ammatillaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Helsinki: Kauppakamari.
- KvantiMOTV. 2010a. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.htm> l. 6.10.2019.
- KvantiMOTV. 2010b. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>. 25.5.2020.
- Kysy Kelasta. 2020. Kysy lapsiperheiden etuuksista. Kansaneläkelaitos. <https://kysykelasta.kela.fi/viewforum.php?f=3>. 30.6.2020.
- Laine, M. Bamberg J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M. Bamberg J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. e-Pub versio. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38. E-kirja. Saatavana Savonia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, luku 3. E-kirja. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lotich, P. 2020. 7 Steps to Creating A Customer Service Strategy. The Thriving Small Business. <https://thethrivingsmallbusiness.com/customer-service-strategy/>. 30.6.2020.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä: asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niilola, P. 2011. Enemmän inhimillisyyttä – Kelan sähköiset opiskelijapalvelut. Metropolia ammattikorkeakoulu. Mediatuottamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105117393>. 29.6.2020.
- Oikotie. 2020. Palveluasiantuntijoita, Yhteyskeskus Kela. <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/palveluasiantuntijoita-yhteyskeskus/1362878%3Fref%3Dpoistunut-ilmoitus>. 21.5.2020.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, L. 2020. Jodlaus vai ajanvaraus? Kansaneläkelaitos. <https://elamassa.fi/laura-ollila/jodlaus-vai-ajanvaraus/>. 30.6.2020.
- Pisirici, M. & Rönkä, H. 2018. Terveyspalveluiden neuvonnan chat-palvelun kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805168545>. 29.6.2020.

- Raento, P. 2015. Kelpo raportoinnin strategia. Teoksessa Laine, M. Bamberg J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 254–272. E-kirja. Saatavana Savonia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sanastokeskus TSK. 2010. Sosiaalisen median sanasto. Sanastokeskus TSK ry. http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto.pdf. 17.4.2019.
- Sauri, P. 2015. Julkishallinto ja sosiaalinen media. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Seppälä, P. 2017. Sosiaalisen median strategia ja viisi vinkkiä sen tekemiseen. Viestintä-Piritta. 27.10.2017. <https://viestintapiritta.fi/sosiaalisen-median-strategia-ja-viisi-vinkkia-sen-tekemiseen/>. 17.4.2019.
- Shridhara Bhat, K. 2009. Total Quality Management. Global Media. E-kirja. Saatavana Karelia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sinetti. 2020a. Asiakirja Kelan Sinetti-intranetissä. Pääsy vain Kelan henkilöstön tunnuksilla. Viitattu 21.5.2020.
- Sinetti. 2020b. Palveluasiantuntijan toimen yleiskuvaus ja päävastuualueet. Asiakirja Kelan Sinetti-intranetissä. Pääsy vain Kelan henkilöstön tunnuksilla. Viitattu 21.5.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Helsinki. 2016. <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/2/cover>. 17.4.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 25.5.2020.
- Suomi.fi. 2020. Vahva tunnistautumisen verkkoasiointiin. <https://www.suomi.fi/ohjeet-ja-tuki/tietoa-tunnistuksesta/vahva-tunnistautumisen-verkkoasiointiin>. 18.5.2020.
- Tilastokeskus. 2014. Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö 2014. https://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_fi.pdf. 17.4.2019.
- Tilastokeskus. 2019. Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö 2019. https://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_fi.pdf. 7.4.2020.
- Työterveyslaitos. 2019. Menestystä digitaalisella arvonluonnilla. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/menestysta-digitaalisella-arvonluonnilla/>. 1.4.2020.
- Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 25.5.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2014. Sosiaalisen median työkäyttö – työsuojelunäkökulma. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/sosiaalisen_median_tyokaytto_-_tyosuojelunakokulma. 18.4.2019.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavana Karelia-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Väestöliitto. 2020. Ihmissuhteet perustuvat vuorovaikutukseen. <https://www.hyvakysymys.fi/artikkeli/ihmissuhteet-perustuvat-vuorovaikutukseen/>. 31.3.2020.

Sähköisen kyselyn kysymysluettelo

Taustakysymyksiä

- Ikä:
 1. Alle 25 vuotta
 2. 25–34 vuotta
 3. 35–45 vuotta
 4. Yli 45 vuotta

- Kauanko olet työskennellyt Kelan yhteyskeskuksessa?
 1. alle vuosi
 2. 1–2 v
 3. 3–5 v
 4. 6–9 v
 5. yli 10 v

- Missä yhteyskeskuksen ryhmässä työskentelet?
 - toimeentuloturvaryhmä (TOTU)
 - terveysturvaryhmä (TETU)
 - yhteistyökumppanien palveluryhmä (VIR)
 - perustoimeentulotukiryhmä (PETU)

Kysymykset:

- Oletko tehnyt/ teetkö tällä hetkellä kirjallista asiakaspalvelua?
 - kyllä, mutta se ei sisälly nykyiseen työnkuvaani
 - kyllä työtehtäväni sisältävät tällä hetkellä kirjallista asiakaspalvelua
 - kirjallinen asiakaspalvelu ei ole koskaan sisältynyt työtehtäviini
 - sana on vapaa:

- Haluaisitko kirjallisen asiakaspalvelun sisältyvän työtehtäviisi tulevaisuudessa?
 - kyllä
 - en
 - kirjallinen asiakaspalvelu sisältyy nyt työtehtäviini ja haluan sen myös näin jatkuvan
 - kirjallinen asiakaspalvelu sisältyy nyt työtehtäviini mutta en halua näin olevan tulevaisuudessa
 - sana on vapaa:

- Mikä olisi mielestäsi sopiva suhde puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä?
 - 50 % - 50 %
 - kirjallista asiakaspalvelua vähemmän kuin puolet kokonais-työajasta
 - kirjallista asiakaspalvelua enemmän kuin puolet kokonais-työajasta
 - olisin valmis tekemään 100 % kirjallista asiakaspalvelua

Sähköisen kyselyn kysymysluettelo

- toivoisin, että työni olisi jatkossa 100 % puhelinpalvelua
 - oma ehdotus:

- Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta kirjallisen asiakaspalvelun tueksi?
 - koen olevani valmis nykyisillä taidoillani
 - koen tarvitsevani lisäkoulutusta kirjallisen tekstin tuottamisessa
 - koen olevani valmis mutta lisäkoulutus on aina hyödyksi
 - en halua lisäkoulutusta, koska en halua tehdä kirjallista asiakaspalvelua
 - sana on vapaa:

- Vastaa tähän, jos työnkuvasi sisältää tällä hetkellä kirjallista asiakaspalvelua. Millaista kirjallista asiakaspalvelua teet tällä hetkellä? (voit myös valita useamman vaihtoehdon).
 - sähköposti
 - Chat
 - Instagram
 - Facebook
 - Twitter
 - Kysy Kelasta -palsta
 - asiakaspalautteet
 - viestipalvelu
 - muu: _____

- Vastaa tähän, jos työnkuvasi **ei** sisällä kirjallista asiakaspalvelua. Millaista kirjallista asiakaspalvelua **haluaisit** tehdä? (voit myös valita useamman vaihtoehdon)
 - sähköposti
 - Chat
 - Instagram
 - Facebook
 - Twitter
 - Kysy Kelasta -palsta
 - asiakaspalautteet
 - viestipalvelu
 - muu: _____

- Minkä verran kirjallista asiakaspalvelua olisi mielestäsi sopiva määrä päivässä, jos työnkuvasi sisältäisi sekä kirjallista asiakaspalvelua että puhelinpalvelua?
 - 1–2 h/pv
 - 3–4 h/pv
 - oma ehdotus:

- Missä vaiheessa työpäivää tekisit kirjallista asiakaspalvelua mieluiten?
 - aamulla, loppupäivä puhelinpalvelua
 - keskellä työpäivää, puhelinpalvelua kirjallisen asiakaspalvelutyön molemmin puolin
 - työpäivän päätteeksi

Sähköisen kyselyn kysymysluettelo

- oma ehdotus:
- Miten kirjallisen asiakaspalvelun tekeminen mielestäsi vaikuttaisi työnhyvinvointiisi?
 - se lisäisi työnhyvinvointia
 - se huonontaisi työnhyvinvointia
 - se ei vaikuttaisi työnhyvinvointiini
 - en osaa sanoa
 - sana on vapaa:

Seuraavat kysymykset ovat avoimia kysymyksiä ja niihin vastaaminen on vapaaehtoista:

- Miten puhelinpalvelu mielestäsi eroaa kirjallisesta asiakaspalvelusta?
- Mitä yhteneväisyyksiä puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä mielestäsi on?
- Mitä osaamista kirjallista asiakaspalvelua tekevältä vaaditaan?
- Haluatko työnkuvasi sisältävän kirjallista asiakaspalvelua ja miksi/miksi et?
- Jos työnkuva sisältää kirjallista asiakaspalvelua: haluatko, että työnkuvasi sisältäisi enemmän kirjallista asiakaspalvelua ja miksi/ miksi et?

Kyselyn saate

Työskentelen Kelan yhteyskeskuksessa palveluasiantuntijana ja opiskelen liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Karelia AMK:ssa. Teen opin- näytetyötä Kelan yhteyskeskuksen kirjallisesta asiakaspalvelusta ja sen vaikutuksesta palveluasiantuntijan työskentelyyn. Kysely on kohdistettu yhteyskeskuksessa työskenteleville palveluasiantuntijoille, joiden työnkuva on pääsääntöisesti puhelinpalvelua.

Kyselyn avulla pyritään hahmottamaan palveluasiantuntijoiden valmiuksia sekä kiinnostusta tehdä kirjallista asiakaspalvelua. Tarkoituksena on selvittää, miten kirjallinen asiakaspalvelu hyödyttää organisaatiota ja samalla muodostaa palveluasiantuntijan osaamisprofiili tulevaisuuden työnkuvan vaatimuksia ajatellen.

Kyselyyn vastataan anonymisti ja siitä saatavia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastaaminen vie 5–10 minuuttia. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus -tietokannassa.

Tietopalvelut toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuojahuomioiden. Tietopalvelut ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Haastattelukysymykset

1. Mitä työnkuvasi sisältää? (mitä teet käytännössä)

2. Mitä haluaisit tehdä?
 - Mikä estää tekemästä, mitä haluaa?

3. Miten puhelinpalvelu mielestäsi eroaa kirjallisesta asiakaspalvelusta?

4. Mitä yhteneväisyyksiä puhelinpalvelun ja kirjallisen asiakaspalvelun välillä mielestäsi on?

5. Mitä osaamista kirjallista asiakaspalvelua tekevältä vaaditaan?

6. Haluatko työnkuvasi sisältävän kirjallista asiakaspalvelua ja miksi/ miksi et?

7. Jos työnkuva sisältää kirjallista asiakaspalvelua: haluatko, että työnkuvasi sisältäisi enemmän kirjallista asiakaspalvelua ja miksi/ miksi et?

8. Mitä muuta haluat tuoda esille kirjalliseen asiakaspalveluun liittyen?