

Päivi Reponen

SIDOSRYHMIEN KOKEMA
PALVELUN LAATU
MIKKELIN OIKEUSAPUTOIMISTON
YLEISESSÄ EDUNVALVONNASSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2011		
Tekijä Päivi Reponen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma		
Nimeke Sidosryhmien kokema palvelun laatu Mikkelin oikeusaputoimiston yleisessä edunvalvonnassa			
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan asiakastytyväisyys. Tutkimusongelmana oli saada selville, millainen edunvalvontatoimiston palvelun laatu on tiettyjen sidosryhmien kokemana. Alaongelmina selvitettiin, miten yhteistyö on sujunut, miten edunvalvontatoimiston henkilökunta on tavoitettavissa, millainen on vuorovai- kutuksen/viestinnän merkitys edunvalvontatoimiston ja sidosryhmien yhteistyössä. Lisäksi pa- neuduttiin sidosryhmien ja edunvalvontatoimiston välisen yhteistyön kehittämismahdollisuuk- siin.</p> <p>Pääsääntöisesti kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla suoritettu tutkimus on toteutettu In- ternet-kyselynä, jossa oli monivalintakysymyksiä. Kvalitatiivista tutkimusotetta on käytetty ky- selylomakkeen avoimessa kysymyksessä. Internet-kysely lähetettiin 167 eri sähköpostiosoittee- seen 120 eri yhteistyötaholle.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että palvelun laatu eri osatekijöitä tulkittaessa on Mikkelin oikeus- aputoimiston yleisessä edunvalvonnassa hyvää tai erittäin hyvää. Kuitenkin tuloksista kävi ilmi, että kaikki sidosryhmät eivät ole täysin tyytyväisiä palveluun. Avoin palaute paljasti, että yhteis- työmuotoja tarvitaan lisää. Lisäksi avoimen palautteen osalta tuli esille päämiehiin liittyviä asioi- ta, jotka ovat vaikuttaneet sidosryhmien antamiin arvioihin palvelun laadun osatekijöistä.</p> <p>Palvelun laatua heikentävät muun muassa edunvalvojen huono tavoitettavuus puhelimitse ja toimiston puhelinalueajan rajallisuus sekä yhteydenottopyyntöihin vastaamisen hitaus. Tarvi- taan asiakaspalvelukoulutusta ja informaatiota edunvalvontatoiminnasta. Yhteistyötahoille on annettava suorat yhteystiedot, etteivät he ole riippuvaisia puhelinalueajasta.</p>			
Asiasanat (avainsanat) asiakaspalvelu, asiakastytyväisyys, laatu, sidosryhmät, suhdemarkkinointi, viestintä, yhteistyö			
Sivumäärä 110 + liitteet 15 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kieli suomi</td> <td style="width: 50%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN
Kieli suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Auvinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin oikeusaputoimisto, yleinen edunvalvonta		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 9 December 2011
Author Päivi Reponen	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis The legal aid office of Mikkeli, Public guardianship - what cooperation partners think about the quality of service		
Abstract <p>The office of public guardianship in Mikkeli was founded at the beginning of 2009. Because the office is quite new the service culture has not quite taken shape yet. That's why this bachelor's thesis was carried out. The target of this survey has been to find out how satisfied the cooperation partners were with customer service. Interesting was also how the cooperation has succeeded and whether there are any development opportunities between the office of public guardianship and cooperation partners.</p> <p>This bachelor's thesis was mainly done using an Internet Survey. There were several multiple-choice questions which were analysed using a quantitative method. One of these questions was an open question and this was analysed by a qualitative method. The Internet Survey was sent to 167 different e-mail addresses and 120 different cooperation partners.</p> <p>The results show that the quality of service was been good or very good. But there were also some cooperation partners which had not been so satisfied. The customer satisfaction is not good for example when a cooperation partner could not reach the person he wanted to and did not receive an answer to his question. The telephone hours of the office on public guardianship were in accordance with common recommendations. However, cooperation partners have not been satisfied with that. They want more time and faster answers to their request by phone.</p> <p>There must be more training in customer service and it is also necessary to think why the office of public guardianship was founded in the first place. There must be more information about the services of the office and eventual obstacles to cooperation must be removed.</p>		
Subject headings, (keywords) customer service, customer satisfaction, quality, cooperation partners, relationship marketing, communication, cooperation		
Pages 110 + appendices 15 p.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Päivi Auvinen	Bachelor's thesis assigned by The legal aid office of Mikkeli Public guardianship	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUN LAATU	2
2.1	Palvelun käsite	2
2.2	Palvelujärjestelmä	4
2.2.1	Yrityskulttuuri ja palvelukulttuuri	4
2.2.2	Palvelupaketti	9
2.2.3	Palvelutuotanto	12
2.3	Palvelun laatu	14
2.3.1	Palvelun kokonaislaatu	15
2.3.2	Palvelun laadun osatekijät	17
2.3.3	Palvelun laadun mittaaminen	18
2.3.4	Laatukuilu	20
2.3.5	Totuuden hetket	22
2.4	Asiakaspalvelu	23
2.4.1	Palvelutilanne	23
2.4.2	Palvelutyylit	27
2.5	Asiakastyytyväisyys	31
2.5.1	Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytymättömyys	32
2.5.2	Asiakastyytyväisyyden selvittäminen	34
3	SUHDEMARKKINOINTI	37
3.1	Käsitteet	38
3.2	Nonprofit-organisaatio	39
3.3	Suhdemarkkinointi ja yhteistyö	41
3.4	Sidosryhmät ja verkostot	43
3.5	Suhdetyypit	46
3.6	Viestintä	49
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	52
4.1	Yleinen edunvalvonta	52
4.2	Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvonta	54
4.3	Tutkimusmenetelmät	56
4.4	Tutkimusaineisto	59

5	MIKKELIN OIKEUSAPUTOIMISTON YLEISEN EDUNVALVONNAN ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	64
5.1	Vastaajien taustatiedot	65
5.1.1	Vastaajien työpaikkaan liittyvät taustatiedot	65
5.1.2	Vastaajien muut taustatiedot	68
5.2	Tyytyväisyys palvelun laatuun	72
5.2.1	Ammattimaisuus ja taidot	72
5.2.2	Asenteet ja käyttäytyminen.....	73
5.2.3	Saavutettavuus	75
5.2.4	Luotettavuus ja palvelumaisema.....	78
5.2.5	Yleisarvosanat palvelun laadusta ja yhteistyön sujuvuudesta	81
5.2.6	Korrelaatiot	82
5.3	Sidosryhmäyhteistyö.....	83
6	MIKKELIN OIKEUSAPUTOIMISTON PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN	85
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	85
6.2	Palvelun laadun parantaminen ja yhteistyön kehittäminen	97
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	99
7	PÄÄTÄNTÖ	101
	LÄHTEET	103
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tarvitaanko julkishallinnossa palvelua? Rissanen (2005, 17) kirjoittaa, että palvelulla ja virkavallalla ei ole yhteisiä piirteitä. Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvontayksikkö on perustettu yleisen edunvalvonnan siirryttyä kunnilta valtion hoidettavaksi 1.1.2009 alkaen. Kyseessä on uusi organisaatio, ja työyhteisön toimintatavat ovat oikeastaan vasta muovautumassa. Vielä ei ole muodostunut selkeää kuvaa siitä, miten toimintamme on otettu vastaan sidosryhmiemme keskuudessa. Vaikka organisaatiomme on nuori, olemme jo ehtineet muuttamaan toimipaikkaa yhden kerran ja vuonna 2012 on jälleen muutto edessä. Lisäksi on ollut henkilöstömuutoksia, ja tietokoneohjelman muutos 1.8.2011 on aiheuttanut useita harmaita hiuksia koko henkilökunnalle. Muutostenkin keskellä tulisi voida palvella sekä päämiehiämme että sidosryhmiämme kiitettävällä tavalla, sisäisiä sidosryhmiä unohtamatta.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan asiakastyytyväisyys. Tutkimusongelmana oli saada selville, millainen on edunvalvontatoimiston palvelun laatu tiettyjen sidosryhmien kokemana. Alaongelmina selvitettiin, miten yhteistyö on sujunut, miten edunvalvontatoimiston henkilökunta on tavoitettavissa, millainen on vuorovaikutuksen/viestinnän merkitys edunvalvontatoimiston ja sidosryhmien yhteistyössä. Lisäksi paneuduttiin sidosryhmien ja edunvalvontatoimiston välisen yhteistyön kehittämismahdollisuuksiin. Tutkimus on toteutettu Internet-kyselynä, jossa oli monivalintakysymyksiä ja yksi avoin kysymys.

Opinnäytetyöni lähtee julkishallinnon näkökulmasta ja käsittelee palvelun laatuasioita, kumppanuutta ja yhteistyötä lähinnä tältä kantilta. Opinnäytetyöni tarkoituksena ei ole ollut laatia laajaa kaupallisen puolen palvelujen markkinointiin liittyvää aineistoa. Opinnäytetyössäni käsitellään aluksi palvelun laatua, määrittelemällä palvelun käsite, selvittämällä muun muassa laatukuilu, palvelujärjestelmän osa-alueet ja palvelutilanteeseen vaikuttavat asiat sekä asiakastyytyväisyys. Tämän jälkeen kuvataan suhdemarkkinointia ja viestintää. Tutkimuksen toteutus -osassa selvitetään yleisen edunvalvonnan toimintaa, kuvataan toimeksiantaja, tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimuksen tulosten esittely. Sen jälkeen laaditaan saatujen tulosten pohjalta johtopäätökset ja kehittämissuhteet, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön lopussa ovat päätäntö, lähteet ja liitteet.

2 PALVELUN LAATU

Laadun määrittely ja sen konkretisointi on hankalaa, sillä palvelun laatu voidaan määrittellä monella tavalla. Laadun voidaan sanoa olevan tuotteen tai palvelun ominaisuus tai piirre, jolla asiakkaan odotukset, vaatimukset, tottumukset ja tarpeet tyydytetään. (Pesonen 2007, 36 - 37.)

Palvelun laatua tarkastellaan siten, että aluksi määritellään palvelun käsite. Tämän jälkeen on vuorossa palvelujärjestelmän esittely: yritys- ja palvelukulttuuri, palvelupaketti ja palvelutuotanto. Kolmantena asiana esitellään palvelun laatu ja siihen liittyvät tekijät, kuten palvelun laadun osatekijät ja laatukuilu. Sitten ovat vuorossa palvelutilanne ja palvelutyylit. Palvelun laatuun liittyy oleellisesti asiakastyytyväisyys, josta käsitellään asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyvät asiat ja tarkastellaan sitä, mistä asiakastyytyväisyys muodostuu.

2.1 Palvelun käsite

Rissanen (2006, 18) määrittelee palvelun siten, että palvelulla on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jolla helpotetaan ongelman ratkaisua, luodaan elämyksiä, nautintoa, kokemuksia, mielihyvää tai ajan/materiaalin säästöä. Palvelu voi olla teko, tapahtuma, toiminta, valmius, vuorovaikutus tai suoritus.

Gummesson (2004, 385) mainitsee, että yleensä palvelut erotetaan tavaroista taulukossa 1 esitetyllä tavalla.

TAULUKKO 1. Palvelu/tavarat (Gummesson 2004, 385)

PALVELUT	TAVARAT
abstakteja	konkreettisia
eivät ole yhtä vakioituja kuin tavarat	ovat vakioidumpia kuin palvelut
ei voida varastoida	voidaan varastoida
samanaikaisuus ja erottamattomuus (palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen osin samanaikaisesti, asiakas osallistuu tuottamiseen)	eriaikaisuus (tavarat tuotetaan eri paikkaissa missä ne kulutetaan eikä asiakas osallistu yleensä tavaroiden tuottamiseen)

Gummesson (2004, 386) on kuitenkin sitä mieltä, että nuo väitteet eivät kaikilta osin pidä paikkaansa. Hänen mukaansa palveluja voidaan varastoida eri järjestelmiin, tietoon, ihmisiin ja koneisiin. Esimerkiksi vakioitujen rahannostojen varastona toimii pankkiautomaatti. Lisäksi palvelut ja tavarat voidaan vakioida, sillä muun muassa pizzerioiden ja pankkien konttoreiden palvelut ovat hyvin vakioituja. Palvelut erottaa tavaroista ainoastaan samanaikaisuus tuotanto- ja kulutusprosessissa, asiakkaan osallistuminen tuotantoon ja asiakkaan läsnäolo. Kyseiset piirteet ovat myös suhdemarkkinoinnissa olennaisia.

Grönroosin (2009, 77) mukaan palvelun määritelmä on seuraavanlainen: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. Monimutkaisena ilmiönä palvelu sanana saa useita merkityksiä. Voidaan puhua henkilökohtaisesta palvelusta, palvelutuotteesta ja palvelutarjoomasta. Palvelun saa melkein mistä tahansa tuotteesta esimerkiksi koneesta, joka fyysisenä tuotteena toimitetaan asiakkaalle, mutta itse toimitus eli se tapa, jolla tuote toimitetaan, käsitetään palveluna. Myös hallinnolliset palvelut ovat palveluita, joita tarjotaan asiakkaille esimerkiksi laskutuksen tai valitusten käsittelyn muodossa. Näitä palveluita kutsutaan näkymättömiksi palveluiksi sen vuoksi, että ne eivät konkreettisesti näy asiakkaalle. Näkymättömien palveluiden hyödyntäminen ja kehittäminen organisaatiossa kannattaa, sillä niiden avulla voidaan saada kilpailijaan nähden kilpailuetu. (Grönroos 2009, 76 - 77.)

Useimpien palveluiden peruspiirteinä ovat prosessimaisuus, samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuvuus palveluprosessiin. Lisäksi palvelulle on ominaista sen abstraktisuus ja aineettomuus. Fyysiset tuotteet ja palvelu eivät välttämättä erotu toisistaan aineettomuuden osalta, vaikka näin yleensä väitetään, sillä fyysisetkään tuotteet eivät asiakkaiden mielissä ole välttämättä konkreettisia. Asiakkaat voivat tarkastella jotain fyysisistä tuotetta subjektiivisesti ja abstraktisti. Palvelun heterogeenisuus näkyy siinä, että palvelutilanne eri asiakkaiden kanssa vaihtelee – asiakkaat eivät toimi samalla tavalla ja sosiaalinen suhde eri asiakkaiden ja asiakaspalvelijan välillä on erilainen. Palvelun prosessit koostuvat toiminnoista tai useimpien toimintojen sarjoista – ei asioista. Palveluprosesseissa käytetään monenlaisia resursseja asiakkaan ongelman ratkaisuun ja asiakkaat osallistuvat melko yleisesti palvelun tuotantoprosessiin myös itse. Samanai-

kaisuus palvelussa näkyy siinä, että palvelun tuottaminen ja kuluttaminen on samanaikaista ainakin jossain määrin. Subjektiiivisuus palvelun kokemisessa on hyvin yleistä ja asiakkaat käyttävät kuvatessaan palvelua, sanoja ”kokemus”, ”tunne”, ”luottamus” ja ”turvallisuus”. (Grönroos 2009, 79 - 81.)

2.2 Palvelujärjestelmä

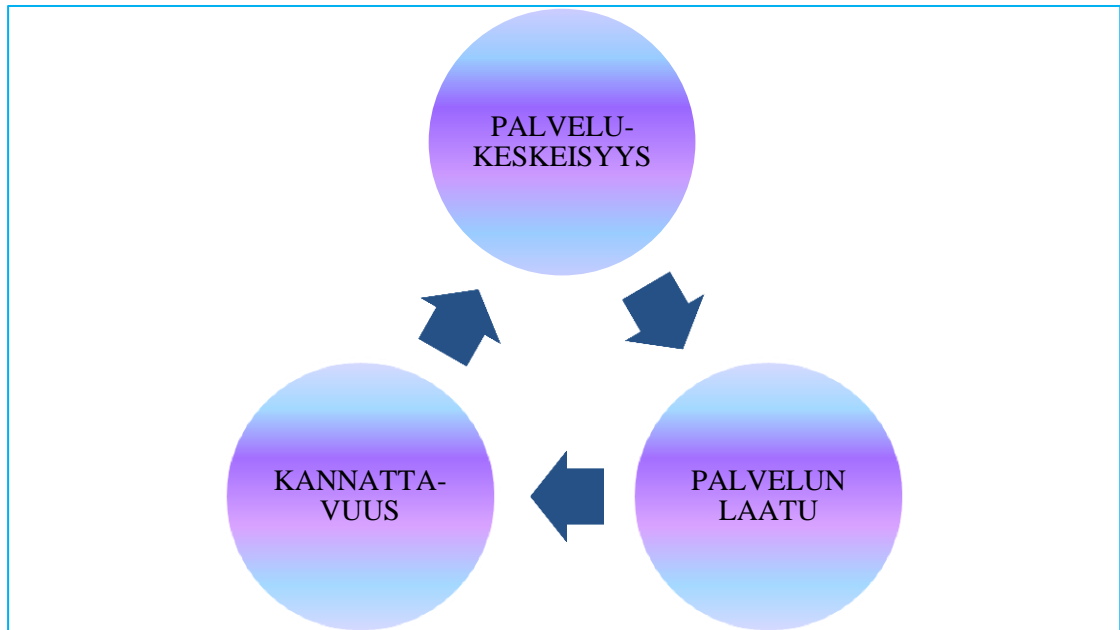
Palvelujärjestelmä koostuu palvelukulttuurista, palvelupaketista, palvelun laadusta ja palvelutuotannosta. Asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa palvelukulttuurilla eli palveluilmapiirillä on tärkeä rooli. Palvelukulttuurista erotetaan erilaisia tyyppejä, joista mainittakoon asiakassuuntautuneisuus, me-henki ja uutta luova kulttuuri. Asiakassuuntautuneisuus näkyy palveluhenkisyytenä, jonka asiakas kohtaa jokaisessa vuorovaikutustilanteessa kenen tahansa yrityksen henkilöstön kanssa asioidessaan. Palvelukulttuurilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan, palvelusta saatavaan mielikuvaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50 - 51.)

2.2.1 Yrityskulttuuri ja palvelukulttuuri

Palveluhenkisessä organisaatiossa on pidettävä toimintarutiinit kunnossa. Järjestelmällinen toiminta voi olla myös asiakaslähtöistä. Kysymys on toiminnan sujuvuudesta, sillä lakien noudattaminen esimerkiksi virastoissa vaatii selkeät toimintamallit ja systeemit. Asiakkaan tilanne tulee ymmärtää ja asiakasta kuunnella. (Pitkänen 2006, 93.) Asiakkaan kokeman palvelun laatua parantaa palvelukulttuurille ominainen palvelukeskeisyys. Yrityksen kannattavuutta puolestaan edistää palvelun laatu. (Grönroos 2009, 483.)

Rissanen (2006, 235) kirjoittaa, että organisaatioissa hyvä palvelu ei välttämättä ole itsestään selvyys, sillä kulttuuriolosuhteet eivät sitä suosi. Pelkästään esimiehen käskyllä ei toteuteta hyvää palvelua, vaan siihen vaaditaan koko organisaatiota. Henkilökunnan tulee olla hyvään palveluun orientoituneita, sillä muutoin ei toteudu toimiva palvelukulttuuri, kertoo Grönroos (2009, 478).

Myönteisyydestä seuraa myönteisyyttä, ja prosessi kiertää kuvan 1 osoittamalla tavalla positiivisella kehällä (Grönroos 2009, 484).



KUVA 1. Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 2009, 483)

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri käsitteenä kuvaa organisaation työntekijöilleen viestittämiä arvoja ja uskomuksia, joiden mukaan työntekijät työpaikallaan käyttäytyvät. Tarkkailemalla yrityksen ilmapiiriä voi aistia organisaation yrityskulttuurin. Ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä on muun muassa organisaation työntekijöiden välisten suhteiden toimivuus ja työntekijöiden tunne siitä, mitä he kokevat organisaatiossa tärkeiksi asioiksi. Työntekijöille annetut tavoitteet ja päivittäisten rutiinien hoitamisvat vaikuttavat ilmapiirin syntymiseen. Myönteinen asennoituminen asiakaspalvelua kohtaan on tärkeää palveluyrityksen palveluhenkisen ilmapiirin muodostumisessa. Hyvää palvelua tulee korostaa niin organisaation toimintaperiaatteissa kuin johdon ja palkitsemisjärjestelmien suuntaviivoissakin. Heikon yrityskulttuurin omaavassa yrityksessä ei ole juuri lainkaan yhteisiä, selkeitä normeja ja arvoja. Tämä luo epävarmuutta käyttäytymiseen ja reagointiin esimerkiksi siinä tapauksessa, jos asiakaspalvelijalle esitetään odottamaton kysymys tai pyyntö. (Grönroos 2009, 478 - 479; Lehtonen 2002, 95 - 96.)

Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja hyvän palvelukyvyyn saavuttaminen ovat tärkeitä elementtejä organisaation rakentamisessa. Organisaation on tietoisesti kehitettävä itseään, sillä ellei näin tapahdu, tapahtuu taantuma ja organisaatio menettää pal-

velu- ja kilpailukykyä. Esimerkiksi motivoitumisasteen laskiessa, kun työ ei enää kiinnosta työntekijää, laskee myös laatu. Julkishallinnon puolella tällainen on tyyppilistä. Ilmiö saa kaikessa rauhassa jatkua ja syvetä, sillä julkishallinnossa organisaation olemassaolo ja sen jäsenten toimeentulo on turvattu. Tällaisissa tapauksissa sisältö ei enää ole se tärkein asia, vaan toiminnan muodollinen luonne. (Rissanen 2005, 199.)

Vahvalla yrityskulttuurilla on myös huonot puolensa. Ympäröivän maailman muuttuessa tarvitaan uusia ajattelutapoja, jolloin vahva yrityskulttuuri saattaa toimia muutosta jarruttavana tekijänä. Näin organisaatiolla voi olla hankaluuksia uusiin haasteisiin vastaamisessa. Vahvalla yrityskulttuurilla voi tällaisissa tilanteissa olla yrityksen johtoa halvaannuttava ja yrityksen työntekijöiden reagoitokykyä hidastava vaikutus. Kun organisaatio omaa selkeän palvelukeskeisen kulttuurin, jossa työntekijöille kerrotaan uusiin, ennakoimattomiin ja hankaliin tilanteisiin suhtautumisesta, palveluorganisaatio edistää asiakaskeskeisyyden arvostusta ja hyvää palvelua. (Grönroos 2009, 480 - 481.)

Massamarkkinointikulttuurista siirtyminen yksilömarkkinointikulttuuriin edellyttää johdon sitoutumista. Pelkästään organisaation yhden osaston päätös siirtymisestä ei johda hyvään lopputulokseen. Yksilömarkkinointikulttuuri edellyttää koko organisaation muuttumista, sillä esimerkiksi asiakassuhteen ohjaus vaatii dialogia asiakkaan ja yrityksen välillä, kun se massamarkkinointikulttuurissa on yksin yrityksen tehtävänä. Muun muassa asiakkaiden tarpeista ja asiakassuhteen arvosta riippuu yksittäisten asiakassuhteiden rakentaminen. (Pöllänen 2003, 186 - 187, 189.)

Yrityskulttuurin ollessa sisäänpäin kääntynyt, palveltavana on lähinnä oma systeemi ja asiakkaiden tulee mukautua tähän. Asiakkaan valittaessa tai kysyessä jotain, hänet koetaan hankalaksi. Sisäinen systeemi ei kuitenkaan ole paha asia, jos kyseessä on esimerkiksi ketjuravintola, joka samanlaisuudellaan luo asiakkaille turvallisuutta asiointiin ja edullisuutta hinnoitteluun. Tällainen palvelukonsepti ei estä hyvän palvelun toteuttamista. (Pitkänen 2006, 95.)

Palvelukulttuuri

Pohjolan (2010, 46) mukaan koko asiakaspalvelukulttuuri tulee muuttua, että palvelu saadaan asiakaslähtöiseksi. Asiakaslähtöisyys ei ole palvelujen tuottajien palvelujärjestelmien toiminnan hyvyden osoittamista, sillä asiakaslähtöisyys edellyttää asiak-

kaan itsemääräämisoikeutta ja sitä, että toimitaan asiakkaan kanssa yhteistyössä (Pohjola 2010, 46 – 47; Korkman & Arantola 2009, 251). Ihmisten välinen vuorovaikutus on inhimillistä toimintaa eli palvelua. Tästä seuraa se tosiasia, etteivät epäinhimilliset johtamistyylit sovellu palvelukulttuuriin. Viestintätaidot ovatkin johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Viestintään tarvitaan kuitenkin aina vähintään kaksi ihmistä ja se edellyttää myös kuuntelemisen taitoa. Esimiesten vaikutus palvelukulttuurin kehittymiseen on ratkaisevaa. (Grönroos 2009, 489.)

Korkman ja Arantola (2009, 129 - 130) väittävät, että organisaatiossa tarvitaan asiakasymmärrykseen vanhojen työkalujen uudistamista ja aivan uusia työkaluja. Tarkoituksena on asiakkaan toiminnan ymmärtäminen, arjen ymmärtäminen, että oman toiminnan kehittäminen onnistuu. Lisäksi ns. arjen liiketoiminnassa tarvitaan asiakkaan arjen elämisen mahdollistamista, ei asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden täyttämistä. Organisaatioiden tulee etsiä muutoksia, parannusehdotuksia asiakkaiden toimintaa helpottamaan ja omaa toimintaansa yksinkertaistamaan.

Laitinen ja Kemppainen (2010, 143) viittaavat artikkelissaan Heikki Ikäheimon tekstiin, jossa kyseenalaistetaan hoivayrityksen työntekijöiden työn tekemisen motivaatio ja asennoituminen asiakkaisiin, jos he tietävät yrityksen omistajien suhtautuvan sekä työntekijöihin että asiakkaisiin epäsosiaalisesti. Voimmeko luottaa siihen, että päämiehemme saavat tällaisessa hoivakodissa eettisesti arvokasta kohtelua? Nykypäivänä vaaditaan entistä aktiivisempaa otetta ja eettistä herkkyyttä, että varmistetaan asiakkaiden elämisen mahdollisuudet. Pitää osata kyseenalaistaa vallitsevat totuudet, kertovat Laitinen ja Kemppainen (2010, 145). Nyky-yhteiskunnassa työn tekemisessä tarvitaan moraalista sensitiivisyyttä eli herkkätuntoisuutta eli herkkyyttä ja empaattista kykyä. On pohdittava omaa toimintaa ja ammatillisten ratkaisujen vaikutuksia asiakkaisiin, kollegoihin ja toisiin asiantuntijoihin. Asiaa tulee pohtia yhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta sekä yhteiskunnan ja yksilön välisenä suhteena. Asiakkaan arvokas kohtaaminen tulee mahdolliseksi, jos lainsäädäntö, arvot ja etiikka, talous ja palvelut ovat vuorovaikutuksessa ja toiminnallisesti tasapainossa. (Laitinen & Kemppainen 2010, 145 - 146.)

Reinboth (2008, 65) kuvaa asiakaspalvelutyön muodostumista visiosta, jonka työstäminen ei ole pelkästään johdon asia. Henkilöstö on saatava mukaan laatimaan organi-

saation omaa asiakaspalvelua. Kuvan 2 osoittamalla tavalla johdon visiosta päästään konkretisoituun asiakaspalvelusitoumukseen ja toiminnan kehittämiseen.



KUVA 2. Konkretisoitu asiakaspalvelusitoumus (Reinboth 2008, 65)

Organisaation johdon on muotoiltava visio mahdollisimman selkeäksi ja konkreettiseksi ja saatettava visio henkilökunnan tietoon. Jokaisen työntekijän tulee olla tietoinen organisaation visiosta. Työntekijän oma visio tulee nivoutua yhteen johdon vision kanssa ja vasta tässä vaiheessa työntekijä sitoutuu johdon esittämään visioon. Työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista tarvitaan tavoitteiden asettamista ja konkreettisia toimenpiteitä varten. Näin visio konkretisoituu organisaatiossa ”meidän asiakaspalveluksi”. Asiakaspalvelusitoumus on lyhyt ja helposti muistettava väite- tai iskulausemuotoinen toteamus, jonka jokainen organisaatiossa muistaa. Sitoumuksen konkretisointiin tarvitaan ohjeita, joita käytetään organisaation kaikkien asiakaspalvelutoimintaan. Jokaisen yrityksessä työskentelevän on sitouduttava asiakaspalvelusitoumukseen ja ohjeisiin, jotka on pidettävä jatkuvasti esillä. Asiakaspalvelusitoumusta on kehitettävä jatkuvasti, että se hyödyttäisi asiakaspalvelua. (Reinboth 2008, 66 - 76.)

Kun puhutaan asiakkaan arvokkaasta kohtaamisesta, on arveluttavaa puhua moniongelmaisesta asiakkaasta. Usein asiakkaat kuitenkin luokitellaan eri kategorioihin: syrjäytyneet, alkoholistit ja asunnottomat, ja luokittelun perusteella heidät voidaan leimata jo etukäteen vaikeiksi asiakkaiksi ns. toivottomiksi tapauksiksi, jolloin he saattavat

joutua koko palvelujärjestelmän ulkopuolelle. (Laitinen & Kempainen 2010, 155.) Organisaation palvelukulttuurin tulee olla sellainen, että jokainen asiakas otetaan vastaan niine ongelmineen ja siinä elämäntilanteessa, kun hän on. Erilaisten tukalien tunnetilojen, kuten vihan, häpeän, syyllisyyden ja avuttomuuden tunteiden kohtaaminen voi olla vaikeaa. Jos uskaltaa kohdata ihmisen sellaisena kun hän on, noudattaa hyvää eettisesti arvokasta tapaa ja mahdollistaa näin asiakkaan kokonaisvaltaisen kohtaamisen tietoineen, tunteineen ja kokemuksineen. (Laitinen & Kempainen 2010, 158 - 161.)

2.2.2 Palvelupaketti

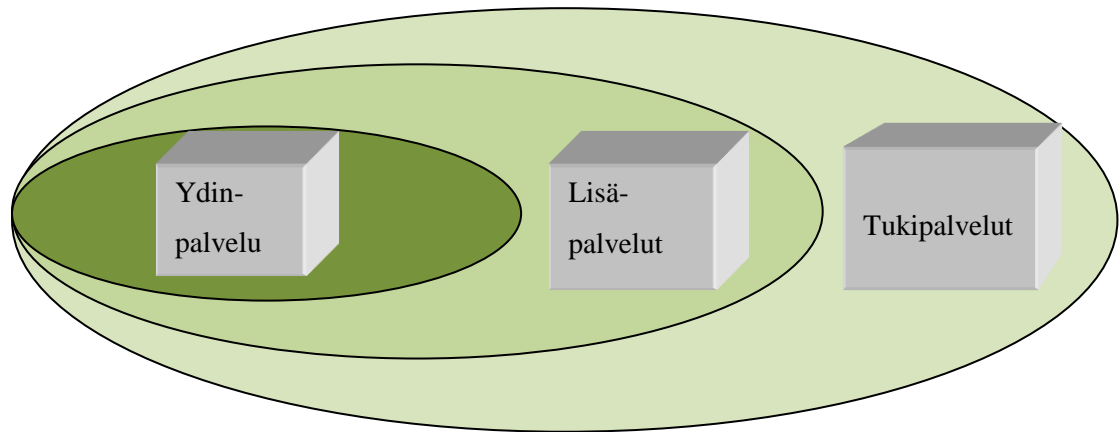
Palvelupaketti muodostuu ydinpalvelusta, joka vastaa kysymykseen mitä palveluyritys käytännössä tekee ja ydinpalvelun ympärille kootuista liitännäispalveluista. Yrityksen ydinpalvelu on ammattitaitoista perustehtävän hoitamista. Liitännäispalveluilla saadaan lisäarvoa palvelupakettiin ja siihen tarvitaan erityisosaamista, mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 53.) Monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta muodostuu jokaiseen organisaatioon omanlaisensa palvelukonsepti, jota se noudattaa. Palvelukonseptin parantaminen edellyttää sekä yrityksen johdolta että työntekijöiltä avoimuutta ja yhteen hiileen puhaltamista. (Reinboth 2008, 31 - 33.)

Ydin-, lisä- ja tukipalvelut

Grönroosin (2009, 224) mukaan ydinpalveluita voi yrityksellä olla yksi tai useampia ja ydinpalvelu määrittää sen, minkä vuoksi ollaan markkinoilla. Esimerkiksi edunvalvontatoimisto on markkinoilla päämiesten asioiden hoitamisen vuoksi, lentoyhtiö kuljetuspalvelun ja hotellin ydinpalveluna on majoitustoiminta. Lisäpalveluita Grönroos kutsuu mahdollistaviksi palveluiksi, sillä ne mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Ellei ole mahdollistavia palveluita, ei tarvita ydinpalveluakaan. Tukipalvelut ovat arvon lisäämistä varten, tai niillä erottaudutaan kilpailijoista, sillä ne eivät helpota ydinpalveluiden kuluttamista. Tukipalveluiden tarkoituksena on saada kilpailuetu muiden yrityksen palveluihin ja tuotteisiin nähden. (Grönroos 2009, 224 - 225.)

Yritys on perustettu ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelun lisäksi tarvitaan myös lisäpalveluita. Esimerkiksi ennen lentomatkaa tehtävä lähtöselvitys on lisäpalvelu. Palveluihin liittyvät kiinteästi palvelun saavutettavuus, palvelun käytön sujuvuus, palveluun

liittyvät tavarat ja materiaalit sekä toiminnallinen laatu. Asiakkaat voivat saada tukipalveluna esimerkiksi ilmaisen kotiinkuljetuksen. Tukipalveluilla saadaan kilpailuetua. Esimerkkinä näistä ovat kanta-asiakasedut, palvelubrändi, myyntikanavat, tavanomaisesta poikkeavat palvelut, palvelun räätälöinti ja Help Desk 24 h. Palvelupaketti nimitettävästä palvelukokonaisuudesta voidaan erottaa ydinpalvelu, lisä- ja tukipalvelut kuvan 3 osoittamalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2009, 204.)



KUVA 3. Palvelupaketin muodostuminen (mukautettu Bergström & Leppänen 2009, 204)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 204) mukaan sekä tavaratuotteilla että palvelutuotteilla voidaan erottaa kerroksisuus (ydin, lisä, tuki). Organisaation palvelujen tuotteistamisessa palvelupaketin määrittäminen on tärkeää. Tämä puolestaan edellyttää yrityksen ydin-, lisä- ja tukipalveluiden tuntemista. Ennen palvelujen tuotteistamista on selvitettävä yrityksen asiakkaat, palvelut ja niiden tuottaminen, yrityksen resurssit ja osaaminen. Palveluprosessin ja palvelun sisällön kuvaukset ovat tärkeitä asioita palvelun määrittelyn kannalta. Palveluprosessin kuvaus muodostuu organisaation sisäisestä prosessista ja vuorovaikutusprosessista. Lähtökohtana kehittämistyölle voidaan pitää arvoa, jonka asiakas kokee. Asiakkaiden arvot voivat olla lähes yhtäläiset tai ne voivat olla hyvinkin erilaiset, joten arvot pitää ottaa huomioon suunniteltaessa palvelun vakiointia tai palvelulla erottautumista. (Bergström & Leppänen 2009, 221 - 222.)

Grönroos (2009, 221) kirjoittaa, että asiakkaille tulee tarjota hyvän palvelupaketin lisäksi toimiva palveluprosessi. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen muodostavat kokonaisuuden. Palveluprosessiin vaikuttavat sekä prosessin lopputulos (palvelun tekninen laatu) että kokemus, jonka asiakas on prosessissa saanut (toiminnallinen laatu). Grönroos (2009, 222) kuvaa palvelupakettia konkreettiseksi tai aineettomiksi pal-

veluiksi, jotka muodostavat kokonaisuuden. Hänen mukaansa palvelupaketti jakautuu peruspalveluihin tai ydinpalveluihin ja lisäpalveluihin (liitännäispalvelut, avustavat palvelut). Palvelupaketti ja palveluprosessi eroavat siinä, että palvelupaketin on tarkoitus vastata kysymykseen mitä eli tarkastellaan vain asiakkaalle tarjottavaa palvelua. Palveluprosessissa otetaan huomioon myös kysymys miten eli mietitään miten asiakkaalle tarjotaan palvelut. (Grönroos 2009, 223.)

Palvelukonsepti

Palvelukonseptin toimiessa hyvin se tuottaa iloa työntekijöille, omistajille ja asiakkaille. Menestyminen vaatii paitsi toimivia rutiineja myös houkuttelevuutta, mahdollisuuksien kulttuuria, joka määritellään kyvykkyudeksi, tilanneherkkyudeksi ja palveluasenteeksi. Lisäksi palvelukonseptin onnistumiseen vaaditaan vastuunottoa ja toimintavapautta. Palvelun perustaso varmistetaan toimivilla rutiineilla, joiden toteuttaminen vaatii työtä, suunnittelua, valvontaa, koulutusta ja välineitä. Mahdollisuuksien kulttuurissa yllätetään asiakas, erotutaan kilpailijoista, kehitetään toimintatapoja paremmiksi ja autetaan ratkaisemaan ongelmia. Parhaimmillaan toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri muodostavat toimivan kokonaisuuden, jossa sääntöjen noudattaminen ja luova ajattelu saavat aikaan myönteisen vuorovaikutuksen. (Pitkänen 2006, 171, 175.)

Asiakaspalvelu on yleensä vuorovaikutusta asiakkaan ja organisaation työntekijän välillä. Organisaation toimintatavalla on suuri merkitys siihen, miten asiakaspalvelija asiakkaansa asioita hoitaa. Jos yrityksen toimintatapa on joustamaton, on yksittäisen asiakaspalvelijan täysin mahdotonta poiketa tästä. Organisaatiossa on tietty palvelukonsepti, jota noudatetaan. Johdon ja työntekijöiden avoin toiminta on välttämätöntä palvelukonseptin parantamisen kannalta. Yrityksen brändillä on suuri merkitys asiakkaan mielikuvan muodostumiseen. Asiakkaalle jää asiakaspalvelusta tietty kokemus ja hänellä voi olla jo ennestään tietty mielikuva yrityksestä. Esimerkiksi asiakkaan omat kielteiset kokemukset, muiden asiakkaiden kertomukset ja julkisuuden antama kuva organisaatiosta muovaavat asiakkaan mielikuvaa. Tämän vuoksi yrityksen saama palaute tulee ottaa vakavasti ja kehittää toimintaa asiakkaiden arvostamaan suuntaan. (Reinboth 2008, 31 - 33.)

Asiakaskontaktit ovat jatkuvaa kuuntelua ja kysymyksiä, joiden pohjalta asiakassuhteet muodostuvat. Kun asiakaskontaktien sisältöä sopeutetaan vastaamaan asiakkaan

yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin sekä ajoitetaan asiakaskohtaiseksi, on kysymys asiakaskontaktien yksilöllistämisestä. Asiakaskontaktit, joita ovat kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kontaktit, jaetaan henkilö- (asiakaspalvelu-, myyntihenkilöstö yms.), tuote- (auto, tietokone yms.), järjestelmä- (www-sivut yms.) ja miljöökontakteihin (fyysinen ympäristö). Helpoin ja luonnollisin yksilöllistämiskohde on henkilökontaktit, sillä jos asiakas ja yritys tuntevat toisensa jo entuudestaan, vuorovaikutus yksilöllistyy yhteisen kokemushistorian kautta. Niinpä monella toimialalla hyvät, yksilölliset henkilösuhteet ovat tärkein asiakasuskollisuutta luova tekijä. (Pöllänen 2003, 106, 133.)

Yksilöllistäminen asiakaskontaktien sisällössä voi olla joko konseptoimatonta tai konseptoitua. Konseptoimaton asiakaskontaktien yksilöinti on silloin, kun ei etukäteen suunnitella tapaa, jolla asiakkaan toiveet ja tarpeet tyydytetään ja vaarana on asiakaskontaktien yksilöllistäminen tehottomasti ja kannattamattomasti. Konseptoimalla asiakaskontaktit, saadaan henkilöstölle ohjeistus asiakaspalvelutilanteen asiakaskontaktien eri elementtien yksilöllistämistä, sillä kaikkia elementtejä ei voi yksilöllistää. Näin asiakaspalvelun kontaktitilanteet pysyvät hallinnassa ja asiakassuhteen jatkuvuus varmistuu. Lisäksi konseptoinnilla saadaan erilaisiin tilanteisiin tasalaatuisuutta. (Pöllänen 2003, 135 - 136.)

2.2.3 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto on hyvin monisäikeinen prosessi, jossa yhdistyvät johdon laatima strategia, organisaation arvot, johtohenkilöt ja työntekijät, organisaatiossa vallitseva toimintatapa ja organisaation tuottama tuote tai palvelu ja asiakkaat (Reinboth 2008, 31). Lahtinen ja Isoviita (2001, 54) erottavat palvelutuotannosta palveltavan asiakkaan, palveluympäristön, kontaktihenkilöstön ja muut asiakkaat. Palvelutuotanto koostuu heidän mukaansa palveluprosessista, joka on vaiheittainen tapahtumasarja. Asiakkaan itsensä ja palveluympäristön lisäksi kontaktihenkilön osaaminen, muut asiakkaat ja heidän toimintansa vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Bergström ja Leppänen (2009, 183) puhuvat yrityksen palveluresursseista, joita ovat palveluhenkilöstö ja -ympäristö sekä palvelussa käytettävät teknologiat, laitteet ja järjestelmät. Nämä vaikuttavat asiakaspalvelukykyyn ja niille on ominaista se, että osa on välittömästi yhteydessä asiakkaan kanssa ja osa näkymätöntä toimintaa taustalla.

Palvelun saavutettavuuteen ja sujuvuuteen vaikuttavat asiakaspalveluhenkilökunnan määrä ja laatu. Asiakaspalvelijoiden tulee olla oman alansa asiantuntijoita, ymmärtää asiakasta ja olla joustavia. Heiltä vaaditaan viestintätaitoja eli taito kysyä ja kuunnella, perustella ja neuvotella. Kohteliaisuus, ystävällisyys, täsmällisyys ja nopeus sekä luotettavuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus kuuluvat myös hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin. Asiakaspalvelijan hyvät ominaisuudet eivät kuitenkaan yksistään riitä, sillä yrityksen sisäinen asiakaspalvelu vaikuttaa yrityksen ulkoisen asiakaspalvelun laatuun. (Bergström & Leppänen 2009, 183 - 184.)

Palveluympäristöllä tarkoitetaan sekä yrityksen sisäistä että ulkoista ympäristöä ja näkyviä palveluympäristön tunnusmerkkejä. Rakennukset, pysäköintitilat ja opasteet ovat ulkoista palveluympäristöä. Sisäiseen palveluympäristöön kuuluvat esimerkiksi sisustus, henkilökunnan työasut, valaistus, ilman laatu, lämpötila ja tuotteiden esille asettelu. Yrityksen asiakkaiden tarpeista lähtevä palveluympäristö helpottaa ja nopeuttaa asiointia. Palveluympäristön siisteys ja hyvä järjestys ovat itsestään selvyiksiä. Palveluympäristössä toisten asiakkaiden vaikutus tulee huomioida – muiden asiakkaiden vaikutus palvelukokemukseen, asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus. (Bergström & Leppänen 2009, 184, 186.)

Palveluympäristön merkitys kasvaa suhteessa asiakkaan viipymiseen organisaatiossa ja suhteessa asiakkaan mielihyvän tavoitteluun. Palveluympäristön eri tekijöiden merkitys vaihtelee palvelun mukaan. Esimerkiksi käydessämme pikaisesti pesulavierailulla emme kiinnitä samoihin asioihin huomiota kuin risteilyllä tai isossa jääkiekkotapah- tumassa ollessamme. Hyvin suunniteltu palveluympäristö tukee palvelua ja vaikuttaa henkilökunnan käyttäytymiseen. (Ylikoski 1999, 235, 296.)

Asiakkuudenhallinnassa korostetaan vaihtoehtoisten yhteydenpitotapojen eli kanavien merkitystä asiakkaiden ja yrityksen välillä. Vaihtoehtoisuus yhteydenpitotavoissa antaa asiakkaalle mahdollisuuden ottaa yhteyttä organisaatioon haluamallaan tavalla. Perinteiset asiakaspalvelupisteet luovat mahdollisuuden asiakaskontaktien ylläpitämi- seen kasvotusten. Postin välityksellä asiakkaiden kirjeet tulevat edelleen perille hyvin. Luonnollisena asiakaspalvelukanavana puhelin on ollut jo pitkään, vaikka yhä use- ammat yritykset ovat perustaneet puhelinpalvelukeskuksia, joista puhelinpalvelu hoi- detaan keskitetysti. Telefaksi on 1980-luvun lopun suosion jälkeen hieman hiipunut, mutta on edelleen yksi varteenotettava vaihtoehto tiedonsiirtoon. Sähköpostin henki-

lökohtaisuus ja nopeus on yhä useammin se tapa, jolla yhteydenottoja tehdään. Tasapainoinen kanavien yhdistäminen on organisaation kannalta välttämätöntä, sillä asiakkaan näkemyksen mukaan hänen kuuluu saada samanlaista palvelua riippumatta palvelukanavan valinnasta. (Mäntyneva 2001, 64 - 67.)

Teknisten laitteiden tulee olla toimivia ja niiden käyttö pitää olla helppoa. Eräs tärkeimmistä asioista on jonottavien asiakkaiden palvelu siten, että heitä palvellaan jonotusnumeroiden mukaisessa järjestyksessä. Jos asiakkaat jonottavat palvelupisteessä, voidaan asiakkaita joutua ohjailemaan palvelun sujuvuuden aikaansaamiseksi. Yrityksellä voi olla käytössään puhelinjärjestelmä, joka tunnistaa sellaiset asiakkaat, joiden puheluihin ei ole ehditty vastaamaan. Tällaisissa tapauksissa henkilöstö voi ottaa itse yhteyttä asiakkaaseen. Palvelun nopeuttamiseen ja ruuhkatilanteiden tasoittamiseen käytetään palvelujen automatisointia. (Bergström & Leppänen 2009, 186.)

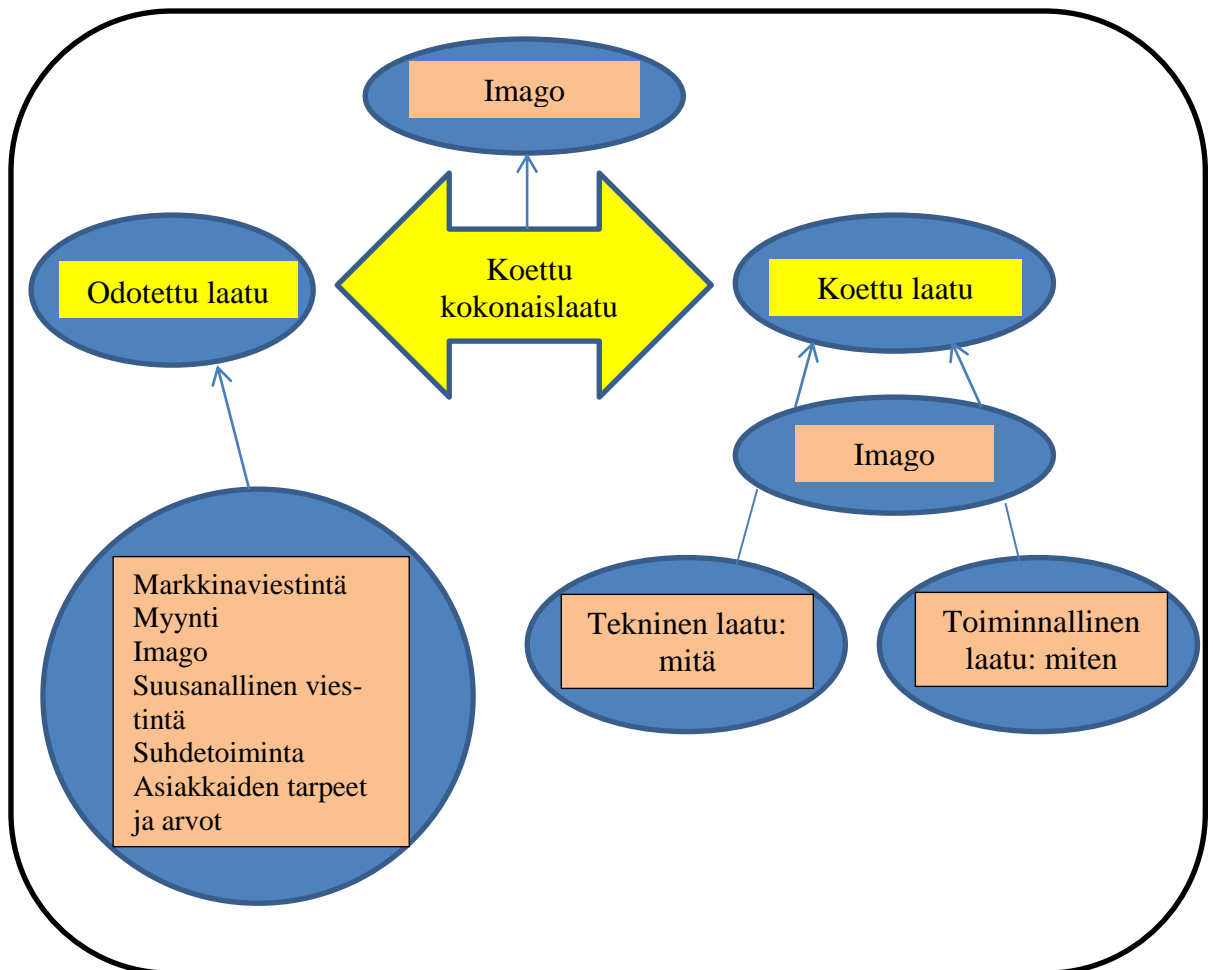
Tekniikan ja ihmisen välinen suhde on mielenkiintoinen tarkastelun kohde, sillä varsin usein ei löydetä tasapainoa modernin tekniikan eli high techin ja inhimillisten näkökulmien eli high touchin välillä. Mitä helpommaksi tekniikka tekee olomme ja mitä enemmän elektroniikkaan suhteemme perustuvat (esimerkiksi sähköpostit, facebookit), sitä enemmän ihmiset kaipaavat lähempiä ihmissuhteita. Jos ajatellaan, että teknisten apuvälineiden avulla käytävät keskustelut ovat kylmiä ja vähemmän inhimillisiä, niin voidaan myös havaita joissain asiakaspalvelutilanteissa olevan samoja piirteitä. Asiakaspalveluhenkilöltä saattaa puuttua tietoa ammattimaiseen palveluun tai hän ei ole kykenevä sosiaaliseen kanssakäymiseen. Asia voi olla myös niin, etteivät kaikki ihmiset halua palvelukontaktia, vaan haluavat mieluummin olla persoonattomassa, anonyymissä olossa. (Gummesson 2005, 186 - 188.)

2.3 Palvelun laatu

Palvelun laatu muodostuu monien eri osatekijöiden yhteisvaikutuksena. Tässä alaluvussa selvitetään palvelun kokonaislaadun muodostumista ja palvelun laadun osatekijöitä. Lisäksi paneudutaan palvelun laadun mittaamiseen ja selvitetään siihen liittyviä vaikeuksia. Laatuksilun ymmärtäminen on tärkeää kokonaislaadun mielikuvan muodostumisessa ja sitä kautta sen vaikutuksessa asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Tässä alaluvussa mietitään myös totuuden hetkien vaikutusta asiakastyytyväisyyttä luovana tekijänä.

2.3.1 Palvelun kokonaislaatu

Palvelun lopputulos (tekninen laatu) ja palveluprosessin (toiminnallinen laatu) sujuminen vaikuttavat asiakkaan kokeman laatumielikuvan muodostumiseen, mutta lisäksi siihen vaikuttaa organisaatiokuva eli imago. Asiakas voi kokea laadun tyydyttäväksi pienistä virheistä huolimatta, jos yrityksen imago on hyvä, mutta jos imago on huono, se vahvistaa entisestään asiakkaan huonoja kokemuksia. (Grönroos 2009, 100 - 102; Pesonen 2002, 45 - 47.) Palvelun odotettuun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa imago, asiakkaiden tarpeet ja arvot, suhdetoiminta, toisten asiakkaiden kertomukset tai muu suusanallinen viestintä. Asiakkaan odottama laatu ja asiakkaan kokema laatu muodostavat koetun kokonaislaadun, joka vaikuttaa yrityksen imagoon. (Grönroos 2009, 105.) Kuva 4 havainnollistaa kokonaislaadun muodostumisen.



KUVA 4. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen (Grönroos 2009, 105)

Palvelun laadusta muodostuu asiakkaalle tietty laatumielikuva, joka perustuu enemmänkin tunnuseikkoihin kuin tosiasioihin. Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ja palvelukokemus ovat laatumielikuvan perusteena. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostavat palvelun lopputuloksen laatu, vuorovaikutussuhteet ja palveluympäristö. Asiakkaan kokema ensivaikutelma on melko pysyvä. Ensivaikutelma on myös tärkeä elementti palvelun laatua tarkasteltaessa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55 - 57.)

Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadun osatekijöitä arvioidessaan (sivu 17). Näitä ovat vuorovaikutuksen laatu, fyysisen ympäristön laatu ja tuloksen laatu. Näiden laatutekijöiden arvioidaan perustuvan tiettyihin palvelun laatumääritteisiin, kuten 1) luotettavuus ja täsmällisyys, 2) varmuus eli työntekijöiden tieto-taito, kohtelias käyttäytymien ja luottamuksen herättäminen asiakkaissa, 3) palvelun nopeus eli reagointikyky ja henkilöstön auttamishalukkuus, 4) empatia eli asiakkaan huomioiminen ja yksittäisten tarpeiden tyydyttäminen ja 5) konkreettisuus eli henkilöstön olemassaolo, fyysiset tuotteet ja laitteet sekä kirjoitettu materiaali ja esitteet. Tyytyväisyyteen vaikuttavat sekä käsitykset palvelun laadusta, tuotteen laadusta ja palvelun/tuotteen hinnasta, palveluun liitetty imago että tilannetekijät (palvelutapahtuman sujuminen ja palveluympäristön hyvyys, sopivuus tai kehnous tietyn palvelun tuottamiseen) ja henkilökohtaiset tekijät. (Zeithaml & Bitner 2003, 86, 93; Rissanen 2005, 405.)

Zeithaml`n ja Bitnerin (2003, 33) mukaan asiakkaan kokemukset palvelusta ovat subjektiivisia arviointeja todellisista palvelukokemuksista. Asiakkaan odotukset ovat puolestaan pysyviä oletuksia palvelun laadusta, ja muotoutuvat usein asiakkaan uskomusten mukaisesti. Esimerkiksi asiakkaan mennessä kalliiseen ravintolaan hän odottaa sen mukaista palvelua. Pikaruokapaikkaan mennessään palveluodotukset ovat toisenlaiset.

Asioiden hoitaminen mahdollisimman yksinkertaisin tavoin saa yleensä aikaan hyvän palvelun vaikutelman, sillä silloin vältetään ylimääräisiltä viivytyksiltä ja tietokatkoksilta. Palvelun helppo saatavuus ja päätöksenteon joustavuus ja nopeus saavat asiakkaan tuntemaan palvelun hyväksi. (Grönroos 2009, 487 - 488.) Jos asiakas on saanut huonoa palvelua, palvelun laatu on hallitsevana asiana asiakkaan arvioinneissa. Kun asiakas saa samalla kertaa sekä palvelun että fyysisen tuotteen, voi palvelun laadun arviointi olla hyvin kriittistä määriteltäessä asiakkaan tyytyväisyyttä. (Zeithaml & Bitner 2003, 92.)

2.3.2 Palvelun laadun osatekijät

Grönroos (2009, 114 - 115) viittaa kirjassaan Berryn, Parasuraman´n ja Zeithaml´n 1980-luvun puolivälissä tekemään tutkimukseen, jossa palvelun laadulle on määritelty kymmenen (10) osatekijää seuraavasti:

- luotettavuus, joka merkitsee johdonmukaisuutta ja luotettavuutta palvelusuorituksessa (toimitus sovittuna aikana, laskutus täsmällistä, palvelu tehdään ensimmäisellä kerralla oikein)
- reagointialttius, joka merkitsee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella (palvelu ajantasaista ja nopeaa, asiakkaaseen yhteys viivytyksettä)
- pätevyys, joka merkitsee tietojen ja taitojen hallintaa (tarvittavat tiedot ja taidot on sekä kontaktihenkilöillä että tukihenkilöillä)
- saavutettavuus, joka merkitsee yhteydenoton helppoutta ja mahdollisuutta (odotusaika ei liian pitkä, palvelu saatavissa puhelimitse, aukioloajat ja palvelupisteen sijainti sopiva)
- kohteliaisuus, joka merkitsee asiakaspalvelijan käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä (asiakaspalvelijan ulkoinen olemus siisti ja moitteeton, asiakkaan omaisuuden kunnioittaminen)
- viestintä, joka merkitsee asiakkaan kuuntelemista ja puhumista ymmärrettävällä kielellä (palvelun hinta kerrotaan, selvitetään palvelun ja kustannusten välinen suhde, vakuutetaan asiakas, että ongelma hoidetaan)
- uskottavuus, joka merkitsee luotettavuutta, asiakkaiden etujen ajamista ja rehellisyyttä (yrityksen nimi ja maine, asiakaspalvelijoiden persoonallisuus)
- turvallisuus, joka merkitsee, ettei riskejä, vaaroja tai epäilyksiä ole (luottamuksellisuus, fyysinen ja taloudellinen turvallisuus)
- ymmärtäminen ja tunteminen, joka merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita (yksilöllinen kohtelu, vakioasiakkaiden tunnistaminen, erityisvaatimusten selvittäminen)
- fyysinen ympäristö, joka merkitsee palvelun fyysisiä tekijöitä (tilat, henkilökunnan ulkoinen olemus, apuvälineet ja koneet, palvelutilassa olevat muut asiakkaat, palvelun fyysiset merkit esimerkiksi kortit).

Luotettavuus eli source credibility luo perustan yrityksen ja asiakkaan väliselle yhteistyölle. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset, tiedot ja ennakkoluulot asiasta, organisatiosta tai asiakaspalvelijasta, yrityksen maine ja asiakaspalvelun toiminta muodostavat

luottamuksen. Asiakkaan pitäessä asiakaspalvelijaa luotettavana, sama ominaisuus liittyy myös yrityksen palveluihin. Luotettavuus syntyy käyttäytymisestä ja viestinnästä, asiakkaalle kerrotun viestin sisällöstä. Asiakkaan mielikuvaan vaikuttavat myös itse palvelutilanne ja ympäristö, missä toimitaan. Luotettavuuskuvaan vaikuttavat muun muassa asiantuntemus, empaattisuus, uskottavuus, karisma. (Lehtonen 2002, 101 - 103.)

Kananojan ym. (2008, 172) mukaan sosiaalista pääomaa tutkittaessa keskeiseksi käsitteeksi muodostuu luottamus. Luottamus on osa julkista palvelutuotantoa. Sen suunnitteleminen ja toteuttaminen eivät onnistu kuten palveluiden, ja sen dokumentointiin ei käytetä tuote- ja suoritetilastoja. Luottamuksella on merkitystä kuntalaisille heidän suhtautumisessaan sosiaalipalveluihin. Toiminnan luotettavuutta lisäävät palvelut, jotka perustuvat lainsäädäntöön, jolloin ennustettavuus ja oikeudenmukaisuus paranevat.

Saarenpää (2010, 132 - 134) kirjoittaa oikeudellisesta laadusta kuuden (6) eri elementin näkökulmasta, jotka vaikuttavat käytännön toimintoihin. Hänen mielestään etäpalveluna ei saa järjestää sellaista palvelua, joka edellyttää henkilökohtaista kontaktia, esimerkiksi potilasasiamiehen ja sosiaaliasiamiehen sijoittaminen potilaan kannalta etäälle, jolloin myös hoidon kehittäminen ja valvonta estyy. Jos kyseessä on korkean ammattitaidon edellyttämä palvelu, tulee tiedollinen ympäristö olla sen mukainen. Esimerkiksi sosiaalityössä edellytetään myös oikeudellisen tiedon hallintaa. Lakisääteisen palvelun ohjeistaminen pitää perustua lainsäädäntöön, eikä sitä voi ohjeistaa suosituksilla tai käytännöillä, jotka poikkeavat laista. Palvelua ei ole lupa naamioida kielellisesti paremmaksi, jos se edellyttää ihmisen oikeuksien toteuttamista. Esimerkkinä tästä on julkishallinnon asiakaslähtöisyys-käsite, jolla tarkoitettaneen toimintojen tehostamista ja tuottavuutta. Palvelun tehokkuus ei ole sama asia kuin byrokratian tehokkuus. Lisäksi tulee muistaa, että palvelun tulee mukautua perusoikeuksien ja yhteiskunnan muutoksiin. Esimerkiksi julkisrahoitteinen dementiakoti pitää rakentaa siten, etteivät kaksi toisilleen vierasta ihmistä joudu asumaan samaan huoneeseen.

2.3.3 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaamiseen on kehitetty attribuuttipohjaiset mittausvälineet ja kvalitaatiiviset mittausvälineet. Attribuuttipohjaisissa mittausvälineissä mittausmalleina ovat

palvelun ominaisuuksia kuvaavat attribuutit ja kvalitatiivisissa mittausvälineissä mallit perustuvat kriittisten tapahtumien arviointiin. Tunnetuin attribuuttipohjaisista mittausvälineistä on SERVQUAL-menetelmä, jossa vastaajia pyydetään antamaan palvelusta arvosana annettujen palvelun ominaisuuksia kuvaavien attribuuttien osalta. Kvalitatiivisessa menetelmässä pyritään saamaan selville vastaajien käsitykset palvelutapahtumista, palvelutapaamisista ja palveluista. (Grönroos 2009, 113 - 114.)

Edellä kuvatut kymmenen laadun osatekijää (sivu 17) on karsittu myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa viiteen (5) osa-alueeseen. Nämä ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. SERVQUAL-menetelmä perustuu näihin viiteen osa-alueeseen. Lisäksi menetelmällä vertaillaan asiakkaan palvelua kohtaan tuntemia odotuksia ja palvelusta saatuja kokemuksia toisiinsa. Laadun osa-alueet ja attribuutit tulee laatia kulloisenkin tilanteen mukaisina. (Grönroos 2009, 116 - 117.)

Palvelun laatua koskevia tutkimuksia on tehty paljon eri maissa. Yhdistelemällä näitä tutkimuksia ja teoreettisia pohdintoja on hyväksi koetun palvelun laadulle saatu lopulta seitsemän (7) kriteeriä, jotka ovat:

1. ammattimaisuus ja taidot (lopputulokseen liittyvä kriteeri – yrityksellä ja henkilökunnalla sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, että asiakkaan ongelmat tulee ratkaistua)
2. asenteet ja käyttäytyminen (prosessiin liittyvä kriteeri – henkilökunnan ystävällisyys ja spontaanisuus asiakkaan ongelmien ratkaisuun)
3. lähestyttävyyys ja joustavuus (prosessiin liittyvä kriteeri – yrityksen sijainti, aukioloajat, henkilökunta ja operatiiviset järjestelmät ovat toimivia ja helposti saatavissa, asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin suhtaudutaan joustavasti)
4. luotettavuus (prosessiin liittyvä kriteeri – asiakkaiden luottamus siihen, että mitä tahansa tapahtuukin, yritykseen ja henkilökuntaan voi luottaa)
5. palvelun normalisointi (prosessiin liittyvä kriteeri – yrityksen kyky ratkaista pulmatilanteet uudella, hyväksyttävällä tavalla, niin että tilanne on hallinnassa)
6. palvelumaisema (prosessiin liittyvä kriteeri – asiakkaan kokema myönteisyys fyysisen ympäristön ja palvelutapaamisen ympäristöön liittyvien tekijöiden osalta)

7. maine ja uskottavuus (imagoon liittyvä kriteeri – asiakkaan luottamus yrityksen toimintaan, yrityksellä sellaiset suorituskriteeri ja arvot, että asiakas hyväksyy ne ja asiakas saa vastinetta rahalleen). (Grönroos 2009, 121 - 122.)

Hinnan osalta Grönroos (2009, 122 - 123) kirjoittaa, että käsiteltäessä hintaa laatuhyteyksissä, sen merkitys ei ole aivan selvä. Kuitenkin hintaa voidaan tarkastella asiakkaiden laatuodotusten ja heidän palvelun laadusta saamiensa kokemusten perusteella. Esimerkiksi asiakkaat eivät osta palvelua, jos he kokevat sen liian kalliiksi. Hinnan vaikutus asiakkaan odotuksiin voi näkyä korkeamman hinnan rinnastuksena parempaan palveluun, varsinkin siinä tapauksessa, kun palvelu on hyvin aineeton. Tästä on esimerkkinä asiantuntijapalvelut.

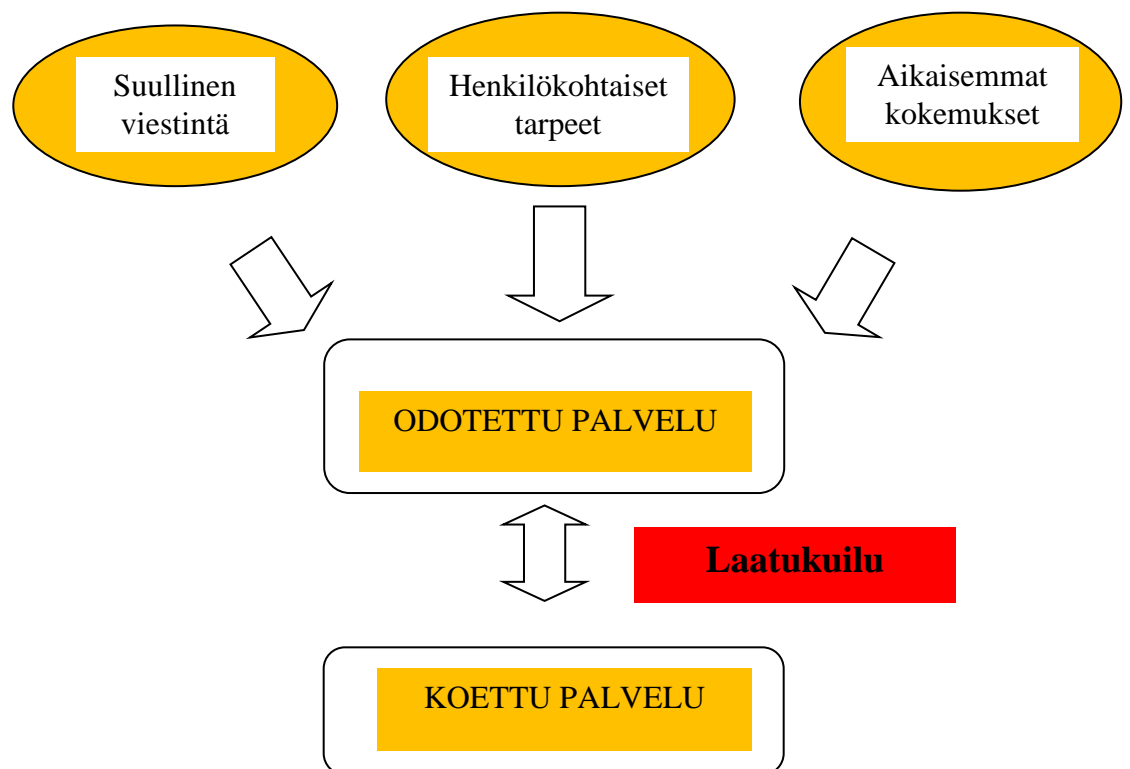
2.3.4 Laatuviilu

Grönroos (2009, 143 - 144) nimeää viisi (5) eri laatuviilua, jotka kaikki johtuvat yrityksen laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Tässä viitekehyksessä on paneuduttu laatuviiluun, joka syntyy odotetun ja koetun palvelun välisestä eroavaisuudesta. Asiakkaan odottama palvelu perustuu hänen aiempiin kokemuksiinsa, henkilökohtaisiin tarpeisiin, suusanalliseen viestintään ja yrityksen markkinointiviestinnällisiin toimenpiteisiin. Koettuun palveluun liittyvät asiakkaan tekemät sisäiset päätökset ja toimenpiteet. Laadun osatekijöistä palvelun toimitus- ja tuotantoprosessi (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputulos (tekninen laatu) liittyvät asiakkaan kokemaan laatuun. (Grönroos 2009, 149.)

Grönroosin (2009, 120 - 121) mukaan asiakkaan kokemus palvelun laadusta tapahtuu ensin ja vasta sen jälkeen syntyy tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Fyysisen tuotteen tärkeimpiä ominaisuuksia kuvataan attribuuteilla, joiden avulla asiakkaan tyytyväisyyttä fyysiseen tuotteeseen mitataan. Myös kokemuksia verrataan asiakkaan aiempiin odotuksiin. Asiakas kokee fyysisen tuotteen ominaisuuksien laadun ensin ja päättää sen jälkeen tyytyväisyydestään tuotteeseen ottaen huomioon myös hinnan ynnä muut seikat. Samalla tavalla palvelun kuluttaja huomioi palvelun ulottuvuuksien laadun ja päättää vasta sitten tyytyväisyydestään tai tyytymättömyydestään saamansa palvelun laatuun.

Markkinointiviestinnällä on vaikutusta sekä odotettuun palveluun että koettuun palveluun. Laatukuilusta seuraa yritykselle laatuongelmia ja huonoa laatua, kielteistä suullista viestintää, kielteistä vaikutusta yrityksen tai yrityksen osan maineeseen ja menetyksiä liiketoiminnassa. Jos laatukuilu on yrityksen kannalta myönteinen, se voi johtaa hyvään tai liian hyvään palveluun. Yrityksen johdon tulee käyttää laatukuiluanalyysejä löytääkseen yrityksen laatuongelman syyn tai syyt ja sopivat keinot laatuongelman ratkaisuun. (Grönroos 2009, 149.)

Täydellisessä maailmassa asiakkaan odotukset ja kokemukset olisivat yhteneväiset eli asiakas kokisi, että hänen saamansa palvelu olisi juuri sitä, mitä hän ajatteli saavansa. Käytännössä on kuitenkin niin, että odotukset ja kokemukset ovat jollakin etäisyydellä toisistaan, ja tästä muodostuu asiakaskuilu. (Zeithaml & Bitner 2003, 33.) Kuvan 5 osoittamalla tavalla laatukuilu muodostuu silloin, kun asiakkaan kokema palvelu ei ole yhdenmukainen asiakkaan odottaman palvelun kanssa (Grönroos 2009, 144).



KUVA 5. Laatukuilu (Grönroos 2009, 144)

Lisäksi Grönroos (2009, 150) kirjoittaa sietoalueesta, joka tarkoittaa asiakkaiden odotusten tasoja, toivottua tasoa ja riittävää tasoa. Palvelun pitää asiakkaan mielestä olla mielellään toivotulla tasolla, mutta jos palvelu on riittävällä tasolla, se on asiakkaan

mielestä vielä hyväksyttävää. Asiakkaiden sietokyky on parempi toiminnalliseen laatuun (prosessi) kuin tekniseen laatuun (prosessin lopputulos) liittyvissä odotuksissa. Sietoalue vaihtelee asiakkaiden välillä ja samallakin asiakkaalla eri ajankohtina.

2.3.5 Totuuden hetket

Totuuden hetkiksi sanotaan tilanteita, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisissä vuorovaikutustilanteissa asiakkaalle siirtyy tuloksen tekninen laatu. Palvelutapahtumat ja vuorovaikutustilanteet muodostavat toiminnallisen laadun tason. Esimerkiksi asiakkaan astuessa yritykseen sisään, yrityksen henkilökunnalla on välittömästi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan totuuden hetkeen. Totuuden hetki on tässä ja nyt tapahtuva asiakkaan kokemus palvelun laadusta. Seuraava hetki voi olla jo myöhäinen, jos palveluntarjoaja ei ole käyttänyt totuuden hetkeään hyväkseen. Jos palveluntarjoaja epäonnistuu totuuden hetkessään, hän voi yrittää korjata tilannetta uudella totuuden hetkellä, mutta tämä ei välttämättä enää onnistu. Palveluntarjoajan tulee suunnitella ja toteuttaa tuotanto- ja toimitusprosessinsa siten, että totuuden hetket ovat onnistuneita. (Grönroos 2009, 111.)

Gummesson (2004, 110) kirjoittaa totuuden hetken olevan palvelutapaaminen, joka muodostuu asiakkaan ja palvelun toimittajan välisessä vuorovaikutuksessa. Pesosen (2007, 26) mukaan palvelutoiminnasta erotetaan kahden tyyppistä työtä; asiakkaan näkymättömissä tehtävää taustatyötä eli back office –työtä ja palvelutilanteessa tehtävää työtä eli totuuden hetkiä asiakkaan läsnä ollessa. Näiden totuuden hetkien aikana asiakas havainnoi eli näkee, kuulee ja/tai kokee organisaation ja henkilökunnan toiminnan. Totuuden hetkien peruuttaminen on mahdotonta, mikä on sanottu, on sanottu, ja tapahtunutta ei saa enää tapahtumattomaksi. Anteeksi pyytäminen ja asian uudelleen tekeminen ovat ainoita vaihtoehtoja. Joskus nekään eivät auta. Esimerkkinä ovat teatteriesityksessä tai jääkiekko-ottelussa tehdyt virheet. (Pesonen 2007, 26.)

Ylikoski (1999, 299 - 300) kertoo, että totuudet hetket eivät koske pelkästään asiakaspalveluhenkilöstöä, sillä palvelua tuottava laitekin, esimerkiksi pankkiautomaatti, voi aiheuttaa palvelun epäonnistumisen ja sitä kautta asiakkaalle epämieluisan totuuden hetken. Myös asiakkaan osaaminen vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus voidaan jakaa ensi- ja toissijaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Ensisijaiset vuorovaikutuskontaktit ovat välttämättömiä asiakkaan

ydinpalvelun saamiselle ja toissijaiset kontaktit liittyvät tukipalveluihin. Ydinpalvelun käyttämiseen voi sisältyä useita eri vuorovaikutustilanteita ja monen eri henkilön kanssa. Palveluprosessin aikana koettu totuuden hetki vaikuttaa aina seuraavaan totuuden hetkeen, ja näillä kaikilla on merkitystä asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaan palvelulle asettaman odotustason (tiedostetun tai tiedostamattoman) täytyessä, hän ei välttämättä arvosta tämän odotustason yli menevää osuutta, sanoo Reinboth (2008, 23).

Arantola (2003, 34 - 35) kirjoittaa kriittisistä hetkistä (critical incident), joilla on merkitystä stabiiliin asiakastyytyväisyyden tilaan. Se voi olla joko myönteinen tai kielteinen riippuen siitä, minkä tyyppinen tilanne asiakkaalle on, esimerkiksi hänelle epätavallisen tärkeä tai hänen odotuksistaan hyvin voimakkaasti poikkeava. Kriittisellä tilanteella voi olla vaikutusta asenteisiin ja käyttäytymiseen. Hyvin hoidettuna kriittinen hetki voi jopa vahvistaa asiakkuuden tilaa. Uskotaan, että yrityksessä voidaan tunnistaa kriittisiä hetkiä laukaisevia tekijöitä. Asiakkaiden oma elämäntilanne tai yrityksen ympäristömuutokset vaikuttavat kriittiseen hetkeen.

2.4 Asiakaspalvelu

Jokaista asiakasta on teoriassa palveltava yksilöllisesti ja tilanne huomioon ottaen joustavasti. Käytännössä tämä ei kuitenkaan onnistu, joten asiakkaat on järkevää sijoittaa eri tarveryhmiin ja suunnitella palvelukonsepti asiakassuhteen arvon ja vaiheen perusteella. Esimerkiksi avainasiakkaat saivat oman asiakaspalveluhenkilön tai oman palvelusivuston Internetiin. Asiakaspalvelutilanteet ovat joko räätälöityjä tai rutiiniluonteisia. Ihmiskeskeisissä palveluissa, joissa henkilökohtaisella palvelulla pyritään yksilöllisesti ratkaisemaan asiakkaan huolenaiheita ja ongelmia, on räätälöidyn asiakaspalvelun merkitys suuri. (Bergström & Leppänen 2009, 182.)

2.4.1 Palvelutilanne

Asiakaspalvelukokonaisuudessa tulee tunnistaa sekä tapahtumat ennen varsinaista palvelutapahtumaa että palvelutapahtuman jälkeinen aika. Palvelun saatavuuden helpottamiseksi yrityksen neuvontapalveluilla on tärkeä merkitys. Asiakkaiden samaa etukäteisneuvonta on tarpeellista esimerkiksi siinä tapauksessa, kun asiakkaan tulee tietää mihin otetaan yhteyttä palveluajan varaamiseksi. Palvelutapahtuman jälkeen

asiakas voi tarvita apua vaikkapa ongelmatilanteissa. Asiakkaan tyytyväisyys pyritään varmistamaan palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi asiakaspalvelijan yhteydenotolla tai asiakastyytyväisyyskyselyllä. (Bergström & Leppänen 2009, 187 - 188.)

Bergström ja Leppänen (2009, 180 - 181) kirjoittavat, että asiakaspalvelun tarkoituksena on opastaa ja auttaa asiakasta, että monet yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat asiakaspalveluun ja, että suunniteltaessa asiakaspalvelua on otettava huomioon niin palveltavat asiakkaat kuin omat resurssitkin. Rutiininomaisessa palvelutilanteessa (palvelua käytetään toistuvasti) asiakkaalle ovat tärkeitä palvelun nopeus, helpous ja saavutettavuus. Palvelutilanteen ollessa ensimmäinen, jolloin puhutaan ensikohtaamisesta, asiakkaan tiedon tarve ja opastuksen määrä ovat suurempia ja palveluaikaa tarvitaan enemmän. Normaalisessa palvelutilanteessa asiakas tuntee palvelun ja odottaa aikaisemmin saamansa palvelun kaltaista toimintaa. Asiakkaalle voidaan räätälöidä jotain uutta tai palvelukokonaisuuteen tehdään merkittäviä muutoksia. Tällöin puhutaan vaativasta palvelutilanteesta. Kriittinen palvelutilanne on silloin, kun asiakas on tyytymätön tai asiakas on kokenut jotain odottamatonta. Palvelutilannetta voidaan analysoida myös palvelun tarkoitusta tutkimalla. Palvelun suunnittelussa tulee ottaa huomioon eri asiakasryhmien tarpeet ja toiveet tilojen, tuotteiden ja palvelun suhteen. (Bergström & Leppänen 2009, 183.)

Pöllänen (2003, 165 - 167) kirjoittaa asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakaspalvelijoiden tärkeästä asemasta asiakassuhteen kehittämisessä ja asiakastyytyväisyyden luomisessa. Henkilökunnan tietämys yrityksen liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä, visiosta, arvoista, tavoitteista ja muista tärkeistä asioista edesauttaa henkilökuntaa selviämään kiitettävästi yrityksen asiakkaiden kanssa. Organisaation henkilökunnan omien näkemysten ja kokemusten hyödyntäminen toimintastrategioihin pohjautuvien mallien tarkastelussa on organisaation kehittämistyölle tärkeää.

Gummesson (2004, 327 - 328) kirjoittaa henkisestä pääomasta, joka voidaan jakaa inhimilliseen eli yksilölliseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillisestä pääomasta puhuttaessa käsitellään työntekijöitä ja heidän ominaisuuksiaan, kuten yksilöiden osaamista, käyttäytymistä ja motivaatiota sekä heidän suhdeverkostoaan. Yksilöllinen pääoma korostuu silloin, kun työssä edellytetään vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Rakenteellinen pääoma on yritykseen juurtunutta tietoa, joka ei katsoa yrityksestä, vaikka joku henkilökunnasta lähtisikin pois. Suhdemarkkinoinnin kannal-

ta katsottuna rakenteellinen pääoma koostuu yritykseen solmituista suhteista ja liittyvät yrityksen kulttuuriin, järjestelmiin, imagoon, sopimukseen ja verkostoon.

Eri palvelujärjestelmien edustajat tulkitsevat automaattisesti asiakkaan tilanteen oman organisaationsa kannalta. On myös tyypillistä, ettei kyetä näkemään asiakkaan tilannetta kokonaisuutena. Tähän liittyy oleellisesti seikka, että eri ammattikuntien käyttämä ammattikieli ei välttämättä kommunikoi toistensa kanssa, kun ammattilaiset tekevät yhteistyötä keskenään tai asiakkaan kanssa. Ammattikielen neutraaliudesta ei voi enää puhua, kun ammattitoiminnassa käytetään asiakkaiden diagnosoimiseen tai ongelmien määrittelyyn erilaisia käsitteitä ja luokittelua. Ovatpa palvelutyön tavoitteet kielellisesti mitkä tahansa, palvelukieli lähtee organisaation intressistä, jolloin ihmisen subjektiivisuus muuttuu yleensä objektiivisuudeksi. Tämän vuoksi on tärkeää miettiä, miten palvelutyön sanastoa tulee muuttaa, että asioita tarkasteltaisiin järjestelmän lähtökohdan sijaan asiakkaan näkökulmasta. Palvelukokonaisuuden keskeisenä tekijänä on asiakkaan näkökulma, jossa oleellista on yhteinen kieli ja ihmisen kunnioittaminen. (Pohjola 2010, 40 - 42, 44 - 45.)

Vuorovaikutteisuus

Vaikuttamisella eli vaikutusvallan käyttämisellä toisiin ihmisiin tarkoitetaan sitä valtaa, jota käytetään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa, joka on jo itsessään vallan käyttämistä, yksilöt käyttävät vuorotellen vaikutusvaltaansa ja altistuvat toistensa vaikutusvallalle. Vuorovaikutuksessa vaikutusvalta on harvoin yksisuuntaista. Yksilön vaikutusvalta sosiaalisissa tilanteissa on muiden toiminnan ohjausta ja vapautta toimia itsenäisesti. (Routarinne 2007, 6.)

Palvelutapaamiseen kuuluvat suhteiden valossa tarkasteltuna seuraavat vuorovaikutustekijät:

- toimittajan asiakaspalveluhenkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus - tavoitteena asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen, jolloin suhde muuttuu ja tuotannon ja toimituksen laatu varmistuu, esimerkiksi potilas ostaa lääkärinsä määräämät lääkkeet
- yrityksen asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus - palvelun toimittaja tarjoaa oikean ympäristön, henkilökunnan ja järjestelmän, jolloin asiakkaat tuottavat

palvelun osittain itse, esimerkiksi tanssiravintola, jossa ravintolavieraat tanssivat keskenään ja ydinpalvelu eli tanssi tulee näin tuotetuksi

- palvelutilassa tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen tuotteiden/palvelujen sekä fyysisen ympäristön välillä - esimerkiksi supermarketissa tuotteiden sijoittelu ja niiden esillepano sekä myymälän pohjaratkaisu ja pysäköintimahdollisuudet vaikuttavat sekä asiakkaan käyttäytymiseen että hänen suhtautumiseensa myymälää kohtaan
- vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajan palvelujärjestelmien välillä - esimerkiksi yrityksen palvelujärjestelmien on oltava käyttäjäystävällisiä ja opastavia, sillä muutoin asiakkaat kokevat tyytymättömyyttä toimittajaa kohtaan. (Gummesson 2004, 111 - 112.)

Vastuullisesta vuorovaikutuksesta puhutaan, kun asioihin ja ongelmiin puututaan heti ja jämäkästi. Se on työyhteisössä kaikkien tehtävä. Sekä sisäisen palvelun että sisäisen asiakkuuden periaatteet toteutuvat vastuullisessa vuorovaikutuksessa, sillä sisäisen yhteistyön pelaaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Asioiden eteneminen ja asiakkaiden palveleminen eivät pelaa, jos sisäisen ketjun lenkki pettää. (Hämäläinen 2005, 119.)

Palvelutilanteiden vuorovaikutus on tavoitteellista toimintaa, jossa asiakkaan tavoitteena on saada palvelu ja palveluhenkilökunnalla on tuottaa palvelu. Osapuolet eli asiakas ja asiakaspalvelija eivät välttämättä tunne toisiaan, joten heidän ajatusmaailmansa jäävät toisilleen vieraksi. Toisaalta, jos osapuolet tuntevat toisensa, sillä voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä. Vuorovaikutuksen tapahtumat ja pituus ovat yhteydessä palvelun luonteeseen ja sisältöön. Esimerkiksi elokuvateatterin kassalla ei ole tarvetta pitkiin keskusteluhetkiin. Roolit ovat asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla selkeät, sillä kumpikin heistä tietää, mitä heiltä odotetaan. Informaatio, joka liittyy palvelutehtävään, hallitsee vuorovaikutusta vaihtelevasti, sillä esimerkiksi kampaamokäynnillä itse palvelutehtävään liittyvää keskustelua on vähemmän kuin matkaa tilattaessa matkatoimistosta. On lisäksi huomioitava, että sosiaalinen asema asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä menettää hetkellisesti merkityksensä palvelutilanteessa. (Ylikoski 1999, 303 - 304.)

Palautteenanto

Asiakkaan tiedostamattomien tarpeiden tyydyttäminen asiakassuhdetta lujittavana tekijänä antaa arvoa, jolla asiakassuhteesta saadaan enemmän irti. Asiakkaiden palautteenanto pitää tehdä helpoksi, sillä jos se on liian vaivalloista, asiakkaat eivät palautetta anna. Dialogin tulee olla monikanavaista, jota tuetaan henkilökunnan aktivoinnilla keskustelemaan asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan ja toiveistaan, tarjoamalla asiakaskohtaamisiin palautteenantomahdollisuus ja kertomalla organisaation vuorovaikutuskanavista ja näiden käyttömahdollisuuksista asiakkaille. Asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus itse valita palautteenantotapansa, -hetkensä ja -paikkansa, sillä jatkuvat kyselyt saattavat ärsyttää asiakasta. (Pöllänen 2003, 118 - 119.)

Enäkosken ja Bjurströmin (2005, 134) mielestä asiakkaan valittaessa palvelusta, siihen on suhtauduttava vakavasti. Pöllänen (2003, 114) on sitä mieltä, että asiakasta on kannustettava valittamaan. Jokainen asiakasvalitus tulee kokea lahjaksi yritykselle, sillä ellei kukaan valita, yritys ei saa mahdollisuutta korjata epäkohtia eikä voi näin estää asiakassuhteen rikkoutumista ajoissa. Jos asiakas kokee hänen pettymyksiinsä suhtauduttavan vakavasti, asiakassuhde voi jopa lujittua entisestään.

Kannistot (2008, 161 - 164) kirjoittavat, että valittaminen nähdään yritysmaailmassa lähinnä kielteisessä valossa, joten he käyttävät sanoja kritiikki ja palaute. Asiakkaan reklamaatio on yrityksessä totuuden hetki, sillä siinä tilanteessa yritys joko myöntää virheensä ja korjaa sattuneen virheen, tai jättää virheen korjaamatta, eikä siten myönnä virhettään. Kritiikin antaminen auttaa yritystä kehittämään toimintaansa ja kritiikin antaja näyttää toiminnallaan myös sitoutumisensa yritykseen. Asiakkaan antama palaute tulee ottaa vastaan siinä muodossa kuin se tulee ja se on hoidettava välittömästi. Ellei ongelmaa tiedosteta ja yrityksen palautteen vastaanottamiseen ei paneuduta, voidaan lopulta saada aikaan tilanne, jossa yrityksen luotettavuus menee ja maine tahriintuu. Nämä puolestaan johtavat asiakkaiden kaikkoamiseen ja myös henkilökunnan irtisanomisiin.

2.4.2 Palvelutyylit

Toiminnallisen laadun tuottaminen edellyttää toimivia laatua tuottavia resursseja kuten henkilöstön, järjestelmät ja asiakkaat. Kontaktihenkilöiden rooli on tärkeä palve-

luprosessin osa. Jokaisella kontaktihenkilöllä on oma tyyliinsä palveluasiakkaita, ja palvelutyylit tulevat sovitettua asiakkaiden kulutustyyliin. Esimerkiksi ravintolassa ruokailuvälillä perheellä ja samassa ravintolassa olevalla ryöpyöporukalla on erilainen kulutustyyli ja nämä eivät välttämättä sovellu samaan ravintolaan. Kuitenkin asiakaspalvelijan tulee sovitettua oma työskentelytyyliinsä kumpaankin ryhmään sopivaksi. Palvelun tuotantoprosessin järjestelmien ja fyysisten resurssien on sovellettava sekä kontaktihenkilön työskentelytyyliin että asiakkaiden kulutustyyliin. Edellä kuvattu soveltuu käytettäväksi myös sisäisiin asiakkaisiin eli omiin työtovereihin, joilla on oma kulutustyyliinsä. Sisäinen ilmapiiri kärsii, jos tyylit eivät sovi yhteen. (Grönroos 2009, 437 - 438.)

Hyvä asiakaspalvelu on tärkeää useimmille asiakkaille, joten asiakaspalvelutason kannattaa olla vähintään peruspalvelutasoa. Normaalisti organisaation palvelutaso on yhtä hallitsevaa tyyliä ja joitain pieniä yksityiskohtia muista tyyleistä. Asiakaspalvelutyylit eroavat toisistaan henkilökunnan käyttäytymisessä ja asiakkaan huomioon ottamisessa. Asiakaspalvelutyylejä on neljä (4). Palvelutyyleistä yksi on minimitasoinen ja kolme (3) palvelutyylillä tarjoavat kilpailuedun. Peruspalvelun voidaan sanoa olevan epämuodollinen, kaikille samanlainen palvelu, jossa asiakkaan tarpeiden mukainen toiminta ei toteudu. Peruspalvelu on persoonatonta, mutta pääsääntöisesti ystävällistä. Asiakaspalvelun kehittäminen ajoittuu lähinnä aikoihin, jolloin asiakkaat antavat enemmän kielteistä palautetta. Tällä palvelutyylillä organisaatio hukkuu massaan, ja yritys ei jää asiakkaan mieleen hyvässä eikä huonossa mielessä. (Reinboth 2008, 38.)

Ystäväpalvelu

Kilpailuetua tuottavat palvelutyylit ovat ystäväpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu. Ystäväpalvelussa asiakkaaseen suhtaudutaan yksilönä ja ongelmien ratkaisu otetaan organisaatiossa ”sydämen asiaksi”. Palvelu on tuttavallista ja epämuodollista. Ystäväpalvelussa asiakkaalle tulee luottamus siihen, että asiat ratkaistaan nopeasti, helposti ja vaivattomasti. Luottamuksen ja turvallisuuden tunne luovat asiakkaan tyytyväisyyden. Asiakaspalvelu muistuttaa ystävien välistä kohtaamista, sillä ystäväpalvelun tavoitteena on henkilökohtainen suhde. Ystäväpalvelun riskinä on liiallinen tavallisuus. Tyypillisiä toimialoja, jotka käyttävät ystäväpalvelutyylejä, ovat päivittäistavarakaupat, lounasravintolat, kampaajat, julkisen sektorin palvelut ja asiantuntijapalvelut. Koska usein toimiva asiakassuhde on yhteistyöpainotteinen, ja yleensä toiseen

ihmiseen sitoudutaan helpommin kuin organisaatioon, on luontevaa käyttää asiakkaille henkilökohtaisia yhteyshenkilöitä. Tämä lisää myös työntekijän työn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Ystäväpalvelun laadukas toteuttaminen on haastavaa, mutta se sopii palvelutyyliksi erittäin hyvin muun muassa asiantuntijapalveluihin. Vaikeiden asioiden käsittelyssä lämminhenkisen ilmapiirin luominen auttaa asiakasta paremmin selvittämään asiat. (Reinboth 2008, 39 - 47.)

Kuningaspalvelu

Kuningaspalvelun muodollisuus perustuu asiakkaan huomaavaisen kohteliaaseen ja asiallisuutta korostavaan palveluun – asiakas on kuningas, asiakas nostetaan jalustalle. Asiakkaalle pyritään tarjoamaan juuri sitä, mitä hän haluaa. Toisaalta kuningaspalvelussa asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen pyritään tekemään ennen asiakasta. Kuningaspalveluissa riskinä on palvelun muuttuminen vanhakantaiseksi, vaikeasti lähestyttäväksi ja jäykäksi. Tyypillisimmillään kuningaspalvelua tuottavia toimialoja ovat korkeatasoiset hotellit ja ravintolat, kylpylät, lentokoneet, risteilyalukset ja ylellisyys- ja merkkituotteita myyvät erikoisliikkeet. Kuningaspalvelussa asiakkaiden välille syntyy hierarkiaportaikko, sillä lisähintaan on saatavissa vieläkin laadukkaampaa palvelua. Asiakkaat on myös segmentoitu rahan käytön mukaan. Tämä näkyy esimerkiksi kanta-asiakaskortissa. Kuningaspalvelussa asiakkaan asemaa voidaan nostaa henkilökunnan avulla esimerkiksi siten, että ongelmatilanteiden sattuessa, yrityksen johtaja saapuu paikalle rauhoittamaan tilannetta. Asiakkaalle ei koskaan vastata kieltävästi. Kuningaspalvelun käyttäminen luo asiakkaasta kuvaa ympäristöönsä, joten palvelulla rakennetaan henkilön omaa identiteettiäkin. Usein kuningaspalvelua harjoittavissa organisaatioissa palvelu on osana organisaatiokulttuuria. Perinteisesti kuningaspalvelussa sisustuselementtinä on punainen matto. (Reinboth 2008, 39, 48 - 52.)

Elämyspalvelu

Elämyspalveluissa varsinainen palvelu tuotetaan viihdyttävällä tavalla. Elämyspalvelu on kaikille asiakkaille samanlaista, mikä on elämyspalvelujen huono puoli. Riskinä on myös palvelun lapsellisuus ja loukkaavuus. Elämyspalvelu perustuu yleensä asiakaspalvelijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai tiettyyn rooliin tai se voi perustua myös palvelukonseptiin. Tämä palvelutyyli vaatii suuren asiakaskunnan tai vaihtoehtoisesti aktiivista ja jatkuvaa uudistamista. Tyypillisiä toimialoja elämyspalveluissa

ovat matkailu, urheilu- ja viihdetapahtumat, asiakastapahtumat, messut ja tapahtumat, joissa on kohderyhminä lapsia ja turisteja. Elämyspalveluissa jaotellaan palvelu viihdyttävään palveluun, roolipalveluun ja ihailijapalveluun. Viihtyvyyttä lisätään työntekijän käytöksellä, henkilökunnan vaatetuksella, tilojen viihtyvyydellä (musiikki, valaistus, värit) ja viihdyttävän ajanvietteen järjestämisellä (ydinpalvelu ei yksin riitä). Roolipalvelussa elämyksen tuojana on jokin roolihahmo, joka voi olla yleisesti tunnettu joulupukki tai muumit tai itse luotu maskottihahmo, jotka kaikki edellyttävät roolin mukaista toimintaa, että roolihahmo olisi uskottava. Ihailijapalvelussa on tuettava haluttua julkisuuskuva. Palvelun on oltava ystävällistä, mutta tavallista käyttäytymistä – julkkis on ”yksi meistä”. (Reinboth 2008, 39, 53 - 58.)

Arvoa tuottava palvelu ja liukuhihnopalvelu

Arvoa tuottavaksi palveluksi koetaan esimerkiksi asiakastiskillä annettu palvelu. Osa palveluista on kuitenkin piilopalveluita, joita ei mielletä arvoa tuottaviksi palveluiksi. Näitä ovat esimerkiksi valitusten käsittely, puheluihin ja sähköpostiviesteihin vastaaaminen. Jokaisen organisaation jäsenen on oltava rakentamassa yrityksen palvelustrategiaa. Organisaation palvelukeskeisyys, joka on tyypillistä palvelukulttuurissa, koetaan palvelun laatutasoa kohottavaksi ja asiakassuhteita lujittavaksi tekijäksi. (Grönroos 2009, 481 - 482.)

Reinboth (2008, 9) puhuu kirjassaan liukuhihnopalvelusta, jossa asiakas unohdetaan ja palvelu on tehdasmaista ja toiminnan organisointi byrokraatialähtöistä. Julkiset palvelut syyllistyvät usein liukuhihnamaiseen palveluun, mutta vierasta se ei ole yrityksillekään. Erilaiset säännöt ja määräykset säätelevät toimintaa, jolloin asiakas ja hänen tarpeidensa tyydyttäminen saattaa pahimmassa tapauksessa olla asiakkaan omasta aktiivisuudesta kiinni. Asiakkaan ongelma nähdään mielenkiintoisena tapauksena, mutta asiakasta ei nähdä ihmisenä, jota palveltaisiin. Liukuhihnopalvelusta voi irtaantua ottamalla toiminnan lähtökohdaksi asiakkaan, keventämällä ja selkeyttämällä organisaatorakennetta, kyseenalaistamalla kaiken raportoinnin tarpeellisuutta, virtaviivaistamalla palveluketjuja, kehittämällä avoimuutta ja tiedonkulkua, nimeämällä asiakkaalle yhteyshenkilö, panostamalla henkilökunnan palvelutaitoihin ja näkemällä koko organisaatio asiakkaalle lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena. (Reinboth 2008, 11.)

Palvelu sosiaalityössä

Laitinen ja Pohjola (2010, 13) toteavat, että asiakkaiden elämisen ja arjen näkökulma on ollut haasteellista toteuttaa, sillä palvelut rakentuvat yleensä järjestelmälähtöisesti. Palvelujen markkinoinnissa korostetaan taloudellisuutta, tuottavuutta ja toiminnan tehokkuutta. Näiden oletetaan tukevan asiakaspalvelua, mutta ajattelumallit ja toiminnan logiikka eivät kohtaa arjen sosiaalityössä. (Laitinen & Pohjola 2010, 13.) Tuleeko asiakkaasta asia, ihmisestä stereotyyppi ja palvelutilanteesta käynti? Tämä ei vastaa millään muodoin ihmisten subjektimaailmaa ja näin henkilökohtaisten suhteiden luominen ei onnistu. Auttamissuhde voi muodostua, kun ihminen nähdään subjektina sekä asiakkaana että omassa elämäntilanteessaan. Tällöin näkökulmasta saadaan enemmän yksilökohtainen, juuri tämän ihmisen elämäntilanteeseen soveltuva. (Pohjola 2010, 38 - 39.)

Sosiaalityössä monimuotoisuuden tunnistaminen ja tiedostaminen on tärkeää nimenomaan asiakkaan ja työntekijän kohtaamisessa. Auttamistyössä vallalla on merkitystä, sillä se näkyy muun muassa yksilöiden ja ryhmien asettamisessa, päätöksenteossa ja eri prosesseissa, joissa ovat mukana niin asiakkaat kuin asiantuntijatkin. (Laitinen & Pohjola 2010, 8.) Laitinen ja Pohjola (2010, 8) kirjoittavat tuottavan vallan sisällöstä ja toimintalogiikoista sosiaalityössä. Näin puhuttaessa valta on positiivista ihmistä tukevaa ja vahvistavaa sekä mahdollisuuksia antavaa toimintaa. Valtaa käytetään niin työyhteisön sisällä kuin suhteessa toisiin yhteisöihin ja ammatteihin, sekä ongelmiin ja yksittäisiin asiakkaisiin. Tässä yhteydessä sosiaalityötä voidaan peilata edunvalvontatyöhön, sillä myös edunvalvontatoimiston henkilökunnan arvo-osaamisella on merkitystä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tiedostamalla omat ajatuksensa, arvonsa ja sitoumuksensa, voi välttyä mahdollisilta ristiriidoilta. (Laitinen & Pohjola 2010, 8 - 9.)

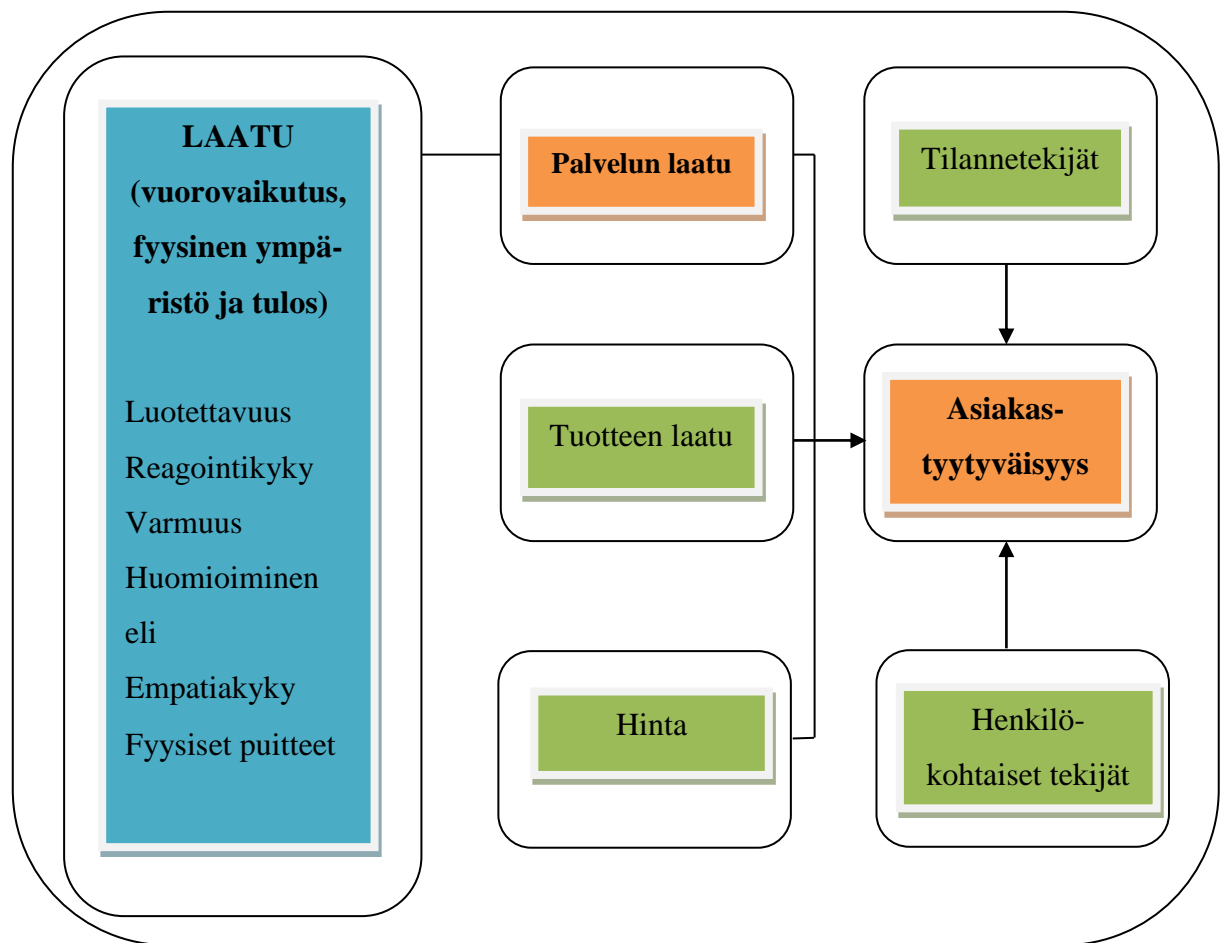
2.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakkuudenhallinnassa asiakasnäkökulmasta tarkastellaan muun muassa asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys kuuluu yritys- ja toimialakohtaisiin strategisiin menestystekijöihin. Organisaation osaamisen kehittämisenäkökulma näkyy jatkuvana oppimisyrittämisinä, jolloin asiakkaiden tarpeet otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. Osaaminen tulee olla nimenomaan organisaation eikä yksittäisten työnteki-

jöiden hallussa. Osaamisen levittäminen koko organisaatioon on tärkeää. Yrityksen johdolla on tässä merkittävä tehtävä. Sen pitää varmistaa, että organisaatiossa osaaminen otetaan myös käyttöön. Operatiivisessa oppimisessa pyritään siihen, että asioita tehdään entistä paremmin, joka puolestaan varmistaa asiakastyytyväisyyden kehittämistä. (Mäntyneva 2001, 117 - 120.)

2.5.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytymättömyys

Zeithaml ja Bitner (2003, 85) kirjoittavat, että tyytyväisyys ja laatu sanaa käytetään sekaisin ja että nämä kaksi käsitettä ovat täysin erilaisia mitattuna niiden syitä ja tuloksia. Käsitteillä on tiettyjä yhteisiä piirteitä, mutta tyytyväisyyttä on pidetty laajempina käsitteenä. Palvelun laadun arvioinnissa keskitytään pääasiassa palvelun mittamiseen. Koettu palvelun laatu kuuluu osana asiakastyytyväisyyteen. Kuva 6 havainnollistaa näiden kahden käsitteen eroavaisuuden.



KUVA 6. Asiakkaan kokemus palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys (Zeithaml & Bitner 2003, 85)

Esimerkkinä kuntosali, jonka palvelun laatua arvioidaan sillä, minkälaisia laitteita on käytettävissä ja ovatko laitteet kunnossa, kun niitä tarvitaan, miten henkilöstö reagoi asiakkaan tarpeisiin, kuinka ammattitaitoisia/päteviä ohjaajat ovat ja onko kuntosalilla järjestelyt hyvin hoidettu. Asiakastyytyväisyys on laajempi käsite, johon on vaikuttanut palvelun laadusta muodostunut käsitys, mutta se sisältää myös käsitykset tuotteen laadusta, kuntosalijäsenyyden hinnasta, henkilökohtaisista tekijöistä, kuten asiakkaan tunnetilan ja jopa hallitsemattomat tilannetekijät kuten sääolosuhteet ja kokemukset kuntosalille menosta ja kuntosalilta tulosta. (Zeithaml & Bitner 2003, 86.)

Asiakas valitsee yrityksen saamansa arvon perusteella. Palvelukokemukseen vaikuttavat sekä asiakkaan saama arvo, palvelun laatu että asiakastyytyväisyys. Asiakkaan tyytyväisyyden tarkastelu voidaan tehdä yksittäisinä palvelutapahtumina tai kokonaisytyytyväisyytenä, sillä asiakas voi olla tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena, vaikka yksittäinen palvelutapahtuma ei olisikaan tyydyttänyt häntä. (Ylikoski 1999, 153, 155.) Reinboth (2008, 98) väittää, että asiakastyytyväisyys, yrityksen asettamat laatukriteerit, kustannusrakenne ja tuotteesta maksettava hinta pitää olla tasapainossa keskenään.

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 485) sekä Pesosen (2007, 43) mukaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat henkilökontaktit (asiakaspalvelijan saavutettavuus, asiantuntemus ja palvelutapa yms.), tuotteet (toiminta, käyttöominaisuudet, kestävyys yms.), tukijärjestelmät (Internet-sivut, laskutus, takuu, huolto yms.) ja palveluympäristö (selkeys, siisteys, saavutettavuus, turvallisuus, ruuhkat, jonotus yms.). Ääriryhmien eli erittäin tyytyväisten ja erittäin tyytymättömien asiakkaiden tarkastelu on tutkimuksen kannalta kiinnostavinta, sillä käyttäytymiset poikkeavat toisistaan. Asiakassuhteen nopea lopettaminen, tyytymättömyydestä kertominen mahdollisimman monelle, yleisönosastoon ja keskustelupalstoille kirjoittaminen ovat erittäin tyytymättömälle asiakkaalle tyypillisiä piirteitä. He eivät yleensä vaivaudu kertoamaan tyytymättömyydestään itse yritykselle. Palautteen antaminen ja hyvästä palvelusta muille kertominen ovat tyypillisiä erittäin tyytyväisille asiakkaille. Luotettavien mittareiden valinta ja samoilla mittareilla tutkimuksen toistaminen riittävän usein ovat tulosten ja kehityksen seurannan ja vertailun kannalta tarpeellisia. (Bergström & Leppänen 2009, 485 - 486.)

Asiakaspalvelussa ei kokonaan voida välttää tilanteita, joissa asiakas tuntee tyytymättömyyttä palveluun. Tähän vaikuttavat subjektiivinen suhtautuminen asiakaspalveluun ja asiakaspalvelun tuottaminen ja kuluttaminen samaan aikaan. (Reinboth 2008, 103.) Gummesson (2004, 339) tähdentää, ettei tyytymätön asiakas hylkää välttämättä yritystä, sillä tyytymätön asiakas ei valita avoimesti tai jos valittaa, yritys ei ymmärrä tai kuuntele. Tyytyväisetkin asiakkaat voivat olla ns. orjia, jotka eivät voi kuvitella asioiden olevan jossain muualla paremmin. Arantola (2003, 35) väittää, ettei asiakastyytyväisyys johda suoraan asiakasuskollisuuteen eikä sen avulla voi ennustaa pitkiä asiakassuhteita. Tosin pitkäaikaisia asiakassuhteita voidaan käyttää mittarina asiakastyytyväisyydestä.

Pesonen (2007, 40 - 41) kertoo kirjassaan japanilaisen Kanon mallista, jolla kuvataan tuotteen ominaisuuden ja asiakkaan tyytyväisyyden vaihteluita. Kun tuotteen ominaisuudet kasvavat, asiakkaan tyytyväisyys paranee. Jos tuotteelle luvattu ominaisuus ei toteudu, asiakastyytyväisyys laskee. Kun asiakas saa jonkun positiivisen yllätyksen, asiakastyytyväisyys lisääntyy. Kanon-mallissa yllätyksellisten, positiivisten asioiden ja tuotteiden ominaisuuksien lisääminen parantavat asiakastyytyväisyyttä.

Tyytyväisyys-sana on moniselitteinen, sillä asiakas voi olla tyytyväinen myös silloin, jos hän on luopunut jostain sellaisesta palvelusta, josta on halunnut luopua jo pitkään. Julkisyhteisöllä ja yrityksellä asiakaspalvelun motiivit ovat erilaisia, sillä julkisella sektorilla tavoitteena ei ole palvelujen tai taloudellisen tuloksen lisääminen, vaan kansalaisten palveleminen. Julkisen sektorin asiakkaiden tyytyväisyydellä on vaikutusta yhteiskunnallisten palveluiden luottamuksen vahvistamiseen kansalaisten keskuudessa ja sosiaalisen pääoman ylläpitämiseen. (Lehtonen 2002, 62 - 63.)

2.5.2 Asiakastyytyväisyyden selvittäminen

Palvelun laadun kehittämiseksi on ainakin kolme hyvää syytä. Ensimmäisenä ja tärkeimpänä nousee esille asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Toisena voidaan mainita organisaation ”sähläämisen” poistaminen tai vähentäminen eli organisaatiossa esiintyvien turhien hankaluuksien poistaminen. Kolmanneksi mainitaan oman henkilökunnan tyytyväisyyden lisääminen. Erityisen tärkeänä henkilökunnan tyytyväisyys nähdään asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaation tunnistaa muun muassa siitä, että palveluun käytetään henkistä työtä ja siitä maksetaan aikaperusteisesti, siinä

tehdään luovia ratkaisuja ja siinä ollaan lähes jatkuvassa kontaktissa asiakkaaseen. Hyviä esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista ovat asianajotoimistot, verovirasto, yliopisto, koulu ja lääkäriasema. (Pesonen 2007, 15 - 16, 21 - 22.)

Asiakastyytyväisyyden selvittämismenetelmät

Asiakastyytyväisyyden selvittämismenetelmiä ovat 1) asiakkaan spontaanit mielenilmaisut (ns. kehu- ja mokalista), 2) asiakastapaamisen jälkeen tehtävä arvio (arvioidaan asiakkaan tyytyväisyys ja mietitään tapaamiselle parannusehdotuksia - mitä olisi voinut tehdä toisin), 3) kyselyn avulla tehtävä asiakaspalaute, 4) syvähaastattelu (rauhallinen keskustelu asiakkaan kanssa, tavoitteen vähintään yksi kehitysvinkki), 5) organisaatio arvioi asiakkaana olleiden tahojen kanssa tehtävää yhteistyötä kerran vuodessa, 6) omien tunnuslukujen käyttö asiakastyytyväisyyden toteamisessa (asiakaskäyntien määrä, hintataso, menetetyt asiakkaat, kannattavuus, tilauskanta, laskutus, uudelleenostot) ja 7) kyselylomakkeen avulla selvitettävä asiakastyytyväisyys. (Pesonen 2007, 249 - 250; Bergström & Leppänen 2009, 484.) Yrityksen nykyisiin asiakkaisiin kohdistettu tyytyväisyystutkimus mittaa kokonaistyytyväisyyttä ja eri osa-alueiden tyytyväisyyttä (esimerkiksi laatu, hinnoittelu, asiakaspalvelu ja oman yhteyshenkilön toiminta) (Bergström & Leppänen 2009, 485).

Käytetyimpiä asiakastyytyväisyyden mittareita ovat asiakastyytyväisyyskyselyt, joihin liittyy puutteita. Näitä ei yleensä arvioida kyselyä tehtäessä. Asiakas ehtii poistumaan paikalta ennen kuin hänen antamansa palaute ehditään käsitellä. Todellisuudessa asiakastyytyväisyys on tunne ja sen numeroilla ilmaiseminen on usein vaikeaa, vaikka tällä pyritäänkin täsmällisyyteen. Ihmiset kokevat numerot eri tavalla. Syy tietyn numeron antamiseen ei selviä kyselyllä, sillä asiakkaan tunnetila ja mieliala vaikuttavat numeron antamiseen. Näihin seikkoihin organisaatio ei aina voi vaikuttaa. Tulosten kannalta pienet otokset vääristävät, ja yhden yksittäisen ihmisen vastaus saa suhteetoman suuren painoarvon. Huono arvosana ei välttämättä tarkoita huonoa laatua vaan sitä, että kyseinen palvelu ei sovi asiakkaalle. Mittari on karkea, mutta se näyttää kuitenkin haluttujen asioiden muutokset. Kyselytutkimus sopii hyvin laadun mittaamiseen uusissa toimipaikoissa alkukuukausien aikana. (Reinboth 2008, 106 - 108.)

Mittaristo, jota käytetään yleisesti organisaatiossa, on ns. BSC-mittaristo eli Balanced Score Card eli tasapainotettu tulokortti. Tulokorttia tarkastellaan neljästä eri tulos-

näkökulmasta, jotka ovat asiakkaat, henkilöstö, prosessit ja talous. (Pesonen 2007, 156.) Mittaamiseen liittyvät nopeat mittarit ja hitaat mittarit. Nopeiden mittareiden tarkoituksena on antaa tietoa nopeasti eli toimintaa seurataan kaiken aikaa. Nopeat mittarit ennustavat lopputulosta. Hitaat mittarit kertovat lopputuloksen onnistumisen ja tulokset tulevat hitaasti. Palvelutoiminnassa asiakastyytyväisyyden selvittäminen on yksi hitaista mittareista. (Pesonen 2007, 13 - 14.) Pöllänen (2003, 178) mainitsee asiakastyytyväisyysmittareista esimerkkeinä reklamaatioiden, suosittelujen, kiitosten ja kehitysehdotusten määrät ja asiakastyytyväisyysindeksit, jotka on johdettu asiakastyytyväisyystutkimuksista

Mittaamisen vaikeus

Mittaaminen voi tuntua vaikealta ja siihen voi olla hankalaa löytää sopivia mittareita. Kannattaa miettiä prosessin toimintaa ja sitä, että se toimii oikein. Mittaamisprosessissa voidaan miettiä esimerkiksi asiakkaan odotukset, tarpeet ja vaatimukset, organisaation odotukset ja prosessin tarkoitus. Tällöin syntyy mittareita, kuten asiakkaan tyytyväisyys, kannattavuus ja asiakasrakenne. Mitataan asiakkaan odotusten toteutumista, mutta voidaan mitata myös organisaation odotusten toteutumista. (Pesonen 2007, 156 - 157.)

Tyytyväisyysmittauksiin eivät sisälly asiakkaiden palvelun aikana kokemat tunteet. Nämä eivät myöskään sisälly koetun palvelun laadun malliin. Kuitenkin on selvää, että erilaiset asiakkaan kokemat tunnetilat, kuten viha, masennus, syyllisyys, ilo, toiveisuus ja muut tunteet vaikuttavat tavalla jos toisellakin palveluprosessien tiedolliseen eli kognitiiviseen kokemiseen. Erään tutkimuksen mukaan kielteisten tunteiden vaikutus tyytyväisyyteen voi olla suurempi kuin myönteisillä. Vaikka tutkimustuloksia mielialan vaikutuksesta palvelun laadun kokemiseen on vähän, näyttää siltä, ettei mielialalla ole kovin suurta merkitystä palvelutapaamisten kokemiseen. (Grönroos 2009, 112.)

Pöllänen (2003, 180) mukaan asiakastyytyväisyysmittauksissa on ongelmia. Lisäksi mittausten menetelmät ja mittarit ovat väärinkäytettyjä ja väärinä. Esimerkiksi asiakkaat valittavat pankissa esiintyvistä jonoista lounasaikaan. Pankille tämä on tärkeä tieto, sillä siitä muodostuu asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun kannalta parannettava asia. Ennen kuin parannusehdotuksia tulee tehdä, on selvitettävä kohderyhmittäin,

onko tilanne jokaisessa kohderyhmässä sama. Tyytyväisyystutkimukset antavat Pöllänen (2003, 117) mukaan keskiarvotietoja. Sellaiset tiedonkeruumenetelmät ja -järjestelmät, joilla pidetään kirjaa asiakkaiden näkemyksistä ja tyytyväisyydestä ovat yksilömarkkinoinnin aikakaudella tyytyväisyystutkimuksia tärkeämpiä. Tutkimusten haittana on, että yksittäisten asiakkaiden mielipiteet ja asiakassuhteissa tapahtuneet pettymykset eivät tule esille.

Oikeilla tyytyväisyysmittareilla vältetään turhia kustannuksia ja saadaan tehokkaammat kehittämistoimenpiteet. Analysoitaessa tyytyväisyysmittareita tarkemmin, on havaittu, että mittauksilla ei voi osoittaa yrityksen menestystä, sillä tyytyväisyysmittaukset voivat osoittaa asiakkaiden olevan tyytyväisiä, vaikka yrityksen talous on heikko ja esimerkiksi tyytyväisyysmittausten perusteella maksettavia bonuksia ei voisi maksaa. Mittaustulosten perusteella ei voida arvioida asiakasuskollisuutta, sillä asiakkaat voivat antaa tyytyväisyyskyselyyn aivan millaisia vastauksia haluavat. Henkilökunta pysyy halutessaan manipuloimaan mittauksia esimerkiksi antamalla kyselyn pelkästään asiakkaille, joiden palvelutapahtuma on mennyt hyvin. Kehittämistoimenpiteet, joita kyselyiden tulosten perusteella tehdään, maksavat, eivätkä kuitenkaan anna varmuutta siitä, saavutetaanko kehittämistoimenpiteillä haluttua kannattavuuden nousua. (Pöllänen 2003, 179 - 180.)

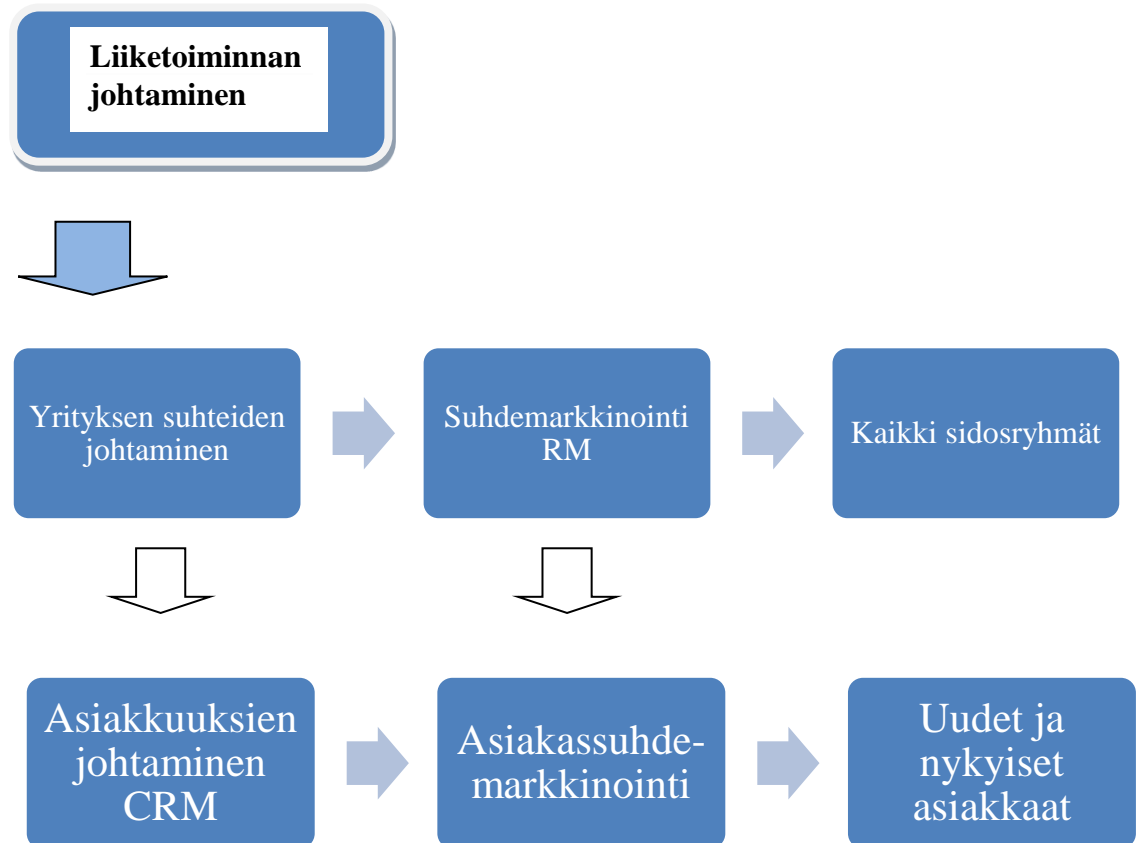
3 SUHDEMARKKINOINTI

Suhdemarkkinointi on laajamerkityksinen käsitteenä ja ilmiönä. Suhdemarkkinoinnin kirjallisuus perustuu laajalti markkinoinnin näkökulmaan ja puhutaan asiakkaan/kuluttajan ja toimittajan välisistä suhteista. Kuitenkin suhteita on kaikkialla ja suhteet ja verkostot ylettyvät koko yhteiskuntaan, kirjoittaa Gummesson (2005, 293).

Suhdemarkkinointia selvitetään aluksi eri käsitteistöjen avulla. Valtion organisaation toiminta voittoa tavoittelemattomana on tyypillistä nonprofit-organisaatiolle, joten tässä yhteydessä on katsottu tarpeelliseksi selvittää nonprofit-organisaatioon liittyviä yleisiä asioita. Tämän jälkeen on selvitetty suhdemarkkinointia ja yhteistyötä. Neljäntenä asiana käsitellään sidosryhmiä ja verkostoja. Sen jälkeen paneudutaan suhdetyyppeihin. Viestintä on oleellinen osa suhdetoimintaa, jota käsitellään lopuksi.

3.1 Käsitteet

Yrityksen suhdemarkkinointia tarkastellaan vuorovaikutuksen, suhteiden ja verkostojen kautta. Tarkasteltaessa suhdemarkkinointia suhteiden valossa, on se asiakassuhdemarkkinointia laajempi markkinoinnin ajattelu- ja toteutustapa. Yrityksen markkinoinnissa asiakkuudet ja asiakassuhteet voidaan nähdä kuvan 7 esittämällä tavalla (Bergström & Leppänen 2009, 460 - 461.)



KUVA 7. Suhdemarkkinointi/asiakassuhdemarkkinointi (Bergström & Leppänen 2009, 461)

CRM (Customer Relationship Marketing) -käsitettä on aloitettu käyttämään asiakassuhdemarkkinoinnin rinnalla 1990-luvulta lähtien. Tälle käsitteelle on sittemmin tullut laajempi käsite CRM eli Customer Relationship Management (asiakkuuksien johtaminen). Voidaan siis puhua, että asiakassuhdemarkkinointi kuuluu osana CRM:ään, joka on organisaation johtamistapa eli yrityksen toimintaa johdetaan asiakkuuslähtöisesti. Asiakkuuksien johtaminen (CRM) sisältää johtamisen keskeiset tekijät eli yrityksen tavoitteiden asettamisen, strategioiden ja asiakkaiden valitsemisen ja asiakasryhmittäisen markkinoinnin suunnittelemisen. Asiakassuhdemarkkinoinnin (CRM) tehtävänä on asiakassuhteiden luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Suhdemarkkinoinnilla

(RM) tarkoitetaan organisaation kaikkien sidosryhmäsuhteiden hoitamista (sisäiset ja ulkoiset). (Bergström & Leppänen 2009, 461 - 462.)

Bergström ja Leppänen (2009, 460) kirjoittavat, että asiakassuhdemarkkinointi muodostaa kokonaisuuden, jossa asiakassuhteita jatkuvasti luodaan, ylläpidetään ja kehitetään. Lähtökohtana on tuottaa arvoa asiakkaille, luoda kannattavuutta ja molemmille osapuolille tyytyväisyyttä. Suhdemarkkinointi RM (Relationship Marketing) täydentää asiakassuhdemarkkinointia ja sen tarkoituksena on huolehtia yrityksen asiakassuhteiden lisäksi yrityksen suhteista niin sisäisiin kuin ulkoisiin tahoihin, joiden kanssa yritys on tekemisissä ja, jotka voivat jotenkin vaikuttaa sen toimintaan. Suhdemarkkinointia tarvitaan jokaisessa yrityksessä, sillä suhdeverkoston hoitaminen on tarpeellista muun muassa kilpailuedun, menestymisen ja mediasuhteiden vuoksi. (Bergström & Leppänen 2009, 16, 460.)

Grönroosin (2009, 53) määrittelyssä suhdemarkkinointi on sitä, että organisaatio tunnistaa sidosryhmiensä kanssa ylläpidettävät suhteet, solmii, vaalii ja kehittää suhteita, sekä tarvittaessa katkaisee sellaisen suhteen, jossa taloudelliset ja muut tavoitteet eivät täyty kummankin osapuolen kohdalla. Tähän tarvitaan molemminpuolinen lupaus ja sen täyttäminen. Asiakassuhdemarkkinoinnissa (CRM) sovelletaan suhdemarkkinointia asiakassuhteisiin. Yritys panostaa asiakassuhteisiin ja samalla turvaa omaa kannattavuuttaan ja eloonjäämistään. Suhdemarkkinoinnissa kokonaistarjonta ja asiakkaan ostamat eri palvelut sekä eri tahojen kanssa harjoittamat vuorovaikutussuhteet muodostavat monimutkaisen verkoston. (Gummesson 2004, 73, 100.)

3.2 Nonprofit-organisaatio

Yritys, jolla ei ole tarkoitus tuottaa omistajilleen voittoa tai rahallista hyötyä, on nonprofit-organisaatio. Nonprofit-organisaatioiden toiminnan erilaisuus riippuu siitä, mikä on organisaatioiden toimialue. Voittoa tavoittelemattoman yksityisen sektorin nonprofit-organisaatiot ovat tyypillisimmään järjestöjä ja yhdistyksiä, ja toimialueina ovat kulttuuri, virkistys, ympäristö ja hyväntekeväisyys. Julkisen sektorin nonprofit-organisaatioiden toiminta on kuntien ja valtion toimintaa, kuten sairaalat, vanhainkodit, koulut, yliopistot ja Kela. Nonprofit-organisaatioiden toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla, hyväntekeväisyystoiminnalla ja verovaroin. (Bergström & Leppänen 2009, 494; Vuokko 2003, 15 - 17.) Vuokko (2003, 18) kirjoittaa, että eri

maiden nonprofit-organisaatiot eroavat toisistaan esimerkiksi voitontavoittelun suhteen, sillä Suomessa voittoa tavoittelematon nonprofit-organisaatio voi jossain muussa maassa ollakin voittoa tavoitteleva.

Sosiaalisella markkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, ja mistä hyötyy koko yhteiskunta. Sosiaalinen markkinointi on osa nonprofit-markkinointia, ja se on tärkeä osa nyky-yhteiskuntaa. (Bergström & Leppänen 2009, 494.) Koska nonprofit-organisaatioissa on markkinointia, on eettiset kysymykset otettava huomioon. Tuotteiden ja palveluiden turvallisuus on varmistettava. Tuotteiden ja palveluiden hinta tulee olla perusteltu, tasapuolinen ja läpinäkyvä. Ihmisten odotuttaminen organisaation tehottomuuden vuoksi tai odotusaikojen epäoikeudenmukainen jakautuminen eivät kuulu turvallisen ja luotettavan organisaation ominaisuuksiin. Organisaatioilla on tietty tapa toimia, joihin voi liittyä eettisiä ongelmakohtia. Nonprofit-organisaatioiden tulee miettiä, millaisissa yhteyksissä nimi mainitaan, missä on järkevää olla mukana ja kenen kanssa on järkevää tehdä yhteistyötä. (Vuokko 2003, 270 - 272.)

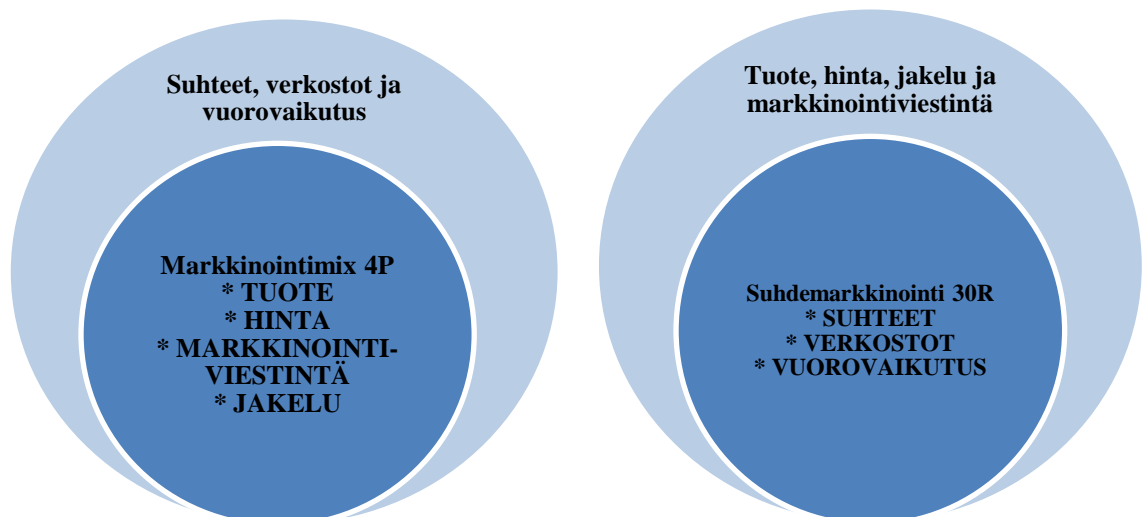
Resurssien hyödyntäminen julkisella sektorilla on tärkeää. Organisaation hyvyys ei riipu siitä, että se selviytyy tehtävistään ja palvelee yksittäistä kansalaista tehokkaasti. Julkisella organisaatiolla on vastuita, jotka sen tulee ottaa huomioon asiakkaitaan palvellessaan. Vastuut ovat poliittinen, ammatillinen, liikkeen johdollinen, asiakkaaseen liittyvä, sosiaalinen ja laillinen tulosvastuu. Nonprofit-organisaation missiolla on tärkeä merkitys, koska sillä luodaan jäämäkkyyttä organisaatioon ja pistetään organisaation henkilöstö miettimään resurssien järkevää käyttämistä. (Vuokko 2003, 91 - 92, 308.)

Nonprofit-organisaatioissa suhde- ja tiedotustoiminta on tärkeässä roolissa. Organisaatiosta saatua mielikuvaa luovat positiivinen julkisuus ja informatiiviset Internet-sivut. Organisaatiolla ja sen yhteistyökumppaneilla tulee olla yhteisesti sovitut tavat toimia. Vain siten sitoudutaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Bergström & Leppänen 2009, 498.) Vuokko (2003, 240) kirjoittaa, että nonprofit-organisaatiolla voi olla toiminnallista yhteistyötä yritysten ja muiden nonprofit-organisaatioiden kanssa. Yhteistyöllä voidaan tarkoittaa paitsi yhteistyötä toisen osapuolen kanssa, myös suunnittelemista ja arviointia yhdessä toisen kanssa (Vuokko 2003, 245).

Yhteistyön toimivuuteen vaikuttaa, että kummankin osapuolen identiteetti säilyy, sillä yhteistyötahojen on pidettävä toisen toimintaa yhtä tärkeänä kuin omaansa. Yhteistyön tulee olla sitoutunutta toimiakseen kunnolla. Sitoutumiseen vaikuttavat tyytyväisyys ja luottamus yhteistyökumppaniin sekä käsitys kumppanin sitoutumisesta. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat pitkän tähtäimen odotukset, jotka organisaatiolla ovat yleensä ottaen positiiviset, vaihtoehtoisten yhteistyökumppaneiden olemassaolo, joita ei välttämättä ole paljon ja panostus yhteistyön luomiseen. (Vuokko 2003, 246 - 248.)

3.3 Suhdemarkkinointi ja yhteistyö

Henkilökohtaiset ja organisatoriset suhteet ovat markkinoinnissa tärkeitä. Suhteisiin sisältyy sekä teknistä rationaalisuutta että tunteita. (Gummesson 2004, 415.) Gummesson (2004, 413) on sitä mieltä, että painopiste tulee siirtää markkinointimix 4P:stä suhdemarkkinointi 30R:ään kuvan 8 mukaisesti.



KUVA 8. Siirtyminen 4P:stä suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen (Gummesson 2004, 413)

Suhteiden ydinkäsitteenä on lupaus. Useimmat lupaukset ovat eettisiä tai moraalisia lupauksia erilaisten palvelusten suorittamiseen, tuotteiden toimittamiseen tai yhteistyön tekemiseen. Yhteiskunnan turvattomuus ja riskit tulee pystyä välttämään suunnitelmallisella toiminnalla, sillä sekä yritysten että asiakkaiden tulee pystyä luottamaan toisiinsa. Turvallisuutta luodaan suhteilla, sillä suhteet luovat mahdollisuuden toimintaan, joka hyödyttää sekä yrittäjiä että asiakkaita. Myös lait ja erilaiset viralliset säännökset ja instituutiot luovat turvallisuutta. Asiakkaan syväiset tiedot jostain asiasta luovat turvallisuutta. Yrityskulttuuri ja etiikka edistävät turvallisuutta. Eettiset menet-

telytavat luovat perustan oikealle ja väärälle toiminnalle. Läheiset ja pitkäaikaiset suhteet tyydyttävätkin turvallisuuden tarvetta parhaiten. (Gummesson 2004, 367 - 370.)

Yrityksen tuottaessa arvoa asiakkaalle esimerkiksi toimistossa, sisällyttäessä arvon tuotteeseen ja jakaessa tuotteen asiakkaalle, on kyseessä perinteinen vaihtonäkökulmaan perustuva markkinointimalli. Yritys kohdistaa huomionsa markkinointitoimenpiteiden osalta pääasiassa tuotantoprosessin lopputulokseen. Yritys pyrkii markkinoinnissaan vaihtamaan palveluiden ja tuotteiden arvon rahaan. Suhdenäkökulma ei perustu tuotteiden ja palveluiden vaihtoon rahaa vastaan, vaan arvo syntyy osittain asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakas luo arvoa itse koko asiakassuhteensa ajan. Suhdenäkökulmassa on kyse arvonluontiprosessista, jossa arvot syntyvät ja jossa niitä koetaan. Suhdenäkökulman mukaisessa markkinoinnissa yhteistyön pyrkimyksenä on luoda arvoa asiakkaalle ja palveluntuottajalle. (Grönroos 2009, 50 - 51.)

Grönroosin (2009, 54 - 55) mukaan suhdestrategialle määritellään kolme (3) vaatimusta seuraavasti:

1. yritys on palveluyritys ja kilpailu palvelukilpailua
2. organisaation tarkastelu prosessijohtamisen näkökulmasta
3. palveluprosessin hoitaminen kumppanuuksia ja verkosto.

Yritysten tarkastelukulma ei aina ole voiton/tappion näkökulma, vaan kumpaakin osapuolta hyödyttävä suhde, yhteistyösuhde, kumppanuus. Yhteistyö yhteisten asiakkaiden palvelemiseksi kannattaa. Yhteistyö perustuu luottamukseen, muutoin yhteiseen asiaan ei sitouduta. (Grönroos 2009, 58.)

Pöllänen (2003, 130) tähdentää asiakashoitosuunnitelman tärkeyttä asiakassuhteiden kehittämisessä, sillä toimenpiteet, jotka organisaatio tekee asiakkaidensa hyväksi, liittyvät kiinteästi asiakashoitosuunnitelmaan. Oppivassa asiakassuhteessa sekä yrityksen että asiakkaan tavoitteena on rakentaa ja syventää asiakassuhdetta siten, että se hyödyttää molempia (Pöllänen 2003, 54). Asiakkaan asioidessa organisaatiossa muodostuu tietoa, josta osa on asiakastiedostossa olevaa tietoa ja osa sellaista tietoa, joka on vain asiakaspalvelijan muistissa. Tasalaatuisesta palvelusta puhutaan, kun organisaatio onnistuu asiakasmuistin toiminnassaan hyvin eli asiakaskontaktin aikana on hyödynnettävissä aiemmista asiakassuhteista saatu tieto. (Pöllänen 2003, 142 - 143.)

3.4 Sidosryhmät ja verkostot

Juutisen ja Steinerin (2010, 82 - 83) mukaan organisaation sidosryhmät muodostuvat kaikista niistä tahoista, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joiden toimintaan yritys joko vaikuttaa tai voi vaikuttaa. Vaikutus voi olla joko positiivista tai negatiivista. Talouselämä verkostoituu, ja perinteisten asiakkaiden ja toimittajien roolit sekoittuvat, jolloin onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat kaikkiin. Yrityksen on tunnettava omat sidosryhmänsä ja priorisoitava ne, sillä joidenkin sidosryhmien odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Sidosryhmien priorisointia voidaan havainnollistaa taulukon 2 avulla.

TAULUKKO 2. Sidosryhmien priorisointi (Juutinen & Steiner 2010, 86)

Sidosryhmien kiinnostuksen taso			
Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
Keskitasoinen	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, vähäinen kiinnostus	Suuri vaikutus, vähäinen kiinnostus
	Matala	Keskitasoinen	Suuri
	Sidosryhmien nykyinen sekä potentiaalinen vaikutusmahdollisuus		

Sidosryhmät

Sidosryhmä eli yhteistyö- eli kohderyhmä on laajasti kuvattuna ryhmä, jolla on sidoksia ja kiinnostusta tiettyä organisaatiota kohtaan. Organisaatiolla tulee olla tärkeämpien sidosryhmiensä hyväksyntä ja luottamus, mikä edellyttää sidosryhmien tunnistamista ja tuntemista, jotta organisaatio voi vastata sidosryhmiensä tarpeisiin ja odotuksiin. Sidosryhmillä on erilaisia kiinnostuksen kohteita ja motiiveja saada tietoa organisaatiosta sen mukaan, minkälainen suhde niiden välillä on. Sidosryhmäanalyysillä selvitetään muun muassa sidosryhmien tiedot ja mielikuvat yhteistyöstä ja sen osaluista, sidosryhmien asema suhteessa organisaatioon, sidosryhmien tiedon sisällöt eli tarpeet, vuorovaikutuksen haluttu laajuus asioiden käsittelyssä, sidosryhmien suo-

simat yhteydenpidon kanavat sekä haluttu yhteydenpidon tiheys. Mitä tärkeämmästä ryhmästä on kyse, sitä enemmän on pyrittävä suoraan viestintään eli esimerkiksi henkilökohtaiseen tapaamiseen. (Juholin 2006, 88, 203 - 204, 206, 211.)

Organisaation avainsidosryhmiä ovat sellaiset tahot, joilla sekä kiinnostus että vaikutusmahdollisuus ovat suuret. Joillakin sidosryhmillä saattaa olla suuri mahdollisuus vaikuttaa, mutta ne eivät käytä sitä tällä hetkellä hyväkseen. Tällaisten sidosryhmien kohdalla odotusten selvittäminen on tärkeää. Yleisesti ottaen sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä vuorovaikutustavat ovat erilaisia eri sidosryhmien kanssa. Useille sopii avoin tiedotus, toisten kanssa vuoropuhelu on sopivin ja joillekin vuorovaikutuksen keinona kumppanuus ja yhteistyö ovat hyvät. (Juutinen & Steiner 2010, 85 - 87.)

Verkostot

Verkosto voidaan määritellä teoreettisena rakennelmana, joka on prosessien kuvaamisessa hyödyllinen. Verkostojen rakenne voi muuttua, jos kohde ja tavoite toiminnassa muuttuvat. Ominaista ovat yhteistoiminta ja vastavuoroisuus. Palveluiden tuottaminen asiakkaille kohtuukustannuksin voi esimerkiksi olla verkoston tehtävä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kun asiakkaalla on kontakti samanaikaisesti useaan organisaatioon, tulee organisaatioiden välisessä verkostotyössä tärkeäksi pelisääntöjen ja toimintojen rakentuminen. Usein viranomaisten välinen yhteistyö ei kuitenkaan ole niin hyvää kuin asiakastaho olettaa, vaan organisaatioilla voi olla toisistaan hyvinkin epäselviä ja jopa virheellisiä käsityksiä. Tämän vuoksi asiakkaat tarvitsevat palveluohjausta eli työtä asiakkaiden kanssa sekä tukimuotojen ja palveluiden yhteensovittamista ja koordinoitua. (Pietiläinen & Seppälä 2003, 15, 83 - 86, 91.)

Toimivia suhteita kuvataan verkostojen avulla, mutta niissä ei kuitenkaan kuvata varsinaisia ihmissuhteita. Ihmissuhteet perustuvat yleensä viihtymiseen, turvallisuuteen, luottamukseen ja emootioihin, ei ensisijaisesti hyötyyn. Sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Niiden tarkastelunäkökulmana on kognitiivisuus, johon liittyvät ongelmanratkaisu, tilanteiden selvittäminen ja vaihtoehtojen löytäminen. Eettinen ja moraalinen asenne sosiaalisten taitojen tarkastelussa jää usein puutteelliseksi. (Keltikangas-Järvinen 2010, 21, 23.) Dunderfelt (2001, 115) kirjoittaa, että vuorovaikutustapahtuma on ihmissuhteissa tärkeää. Ihmisten välisessä vuorovai-

kutuksessa on ensiarvoista intuitiivisen viestinnän tiedostaminen, kertoo Dunderfelt (2001, 132).

Verkostossa tapahtuvan yhteistyön muodoista partnership eli kumppanuussuhde on syvällisin. Kumppanuussuhteessa tavoitteena pidetään pitkän aikavälin yhteistyötä ja tällöin kumppaneiden toiminnot nivoutuvat toisiinsa. (Bergström & Leppänen 2009, 94.) Kumppanuussuhteiden taloudellisen palkitsevuuden, hyödyn lisäksi palvelukumppanuudet ovat tärkeitä sen vuoksi, että toiminnassa tehtyjä virheitä siedetään enemmän ja virheitä annetaan enemmän anteeksi kuin normaalissa asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa (Bell & Zemke 2006, 56).

Many-to-many-ajattelu

Ihmisiä ja organisaatioita yhdistävät suhteet joko pitkäksi tai lyhyeksi aikaa. Suhteet muodostavat verkostoja eli vuorovaikutussuhteita. Suhteissa tapahtuva toiminta on vuorovaikutusta, ja suhdeverkostossa tapahtuva vuorovaikutus on suhdemarkkinointia. Kun sovelletaan suhdemarkkinoinnin strategioita ja arvoja käytäntöön, puhutaan CRM:stä. Tähän käsitteeseen liittyvät oleellisina osina inhimilliset toiminnot ja informaatioteknologia. One-to-one-ajattelussa on asiakas ja myyjä, joka kohdistaa kaiken huomionsa kulloiseenkin asiakkaaseen eli korostaa yksilöllistä vuorovaikutusta. Many-to-many-ajattelussa pääpaino on verkostoilla – asiakas ja tämän verkostot kohtaavat toimittajan verkoston. Many-to-many-ajattelussa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja kaikki kuuluu yhteen. Verkostot voivat kasvaa määrättömästi, jolloin siitä voi olla sekä hyötyä että haittaa; se voi hankaloittaa asioita tai se voi luoda mahdollisuuksia. Many-to-many-ajattelussa kaikki tapahtuma tulkitaan oikeassa asiayhteydessään, jotta asia tulee oikein ymmärretyksi. (Gummesson 2005, 22 - 25.)

Suhteet ovat sekä kaupallisia että yksityisiä, ja markkinoinnin onnistumisen kannalta ovat tärkeitä toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen lisäksi elämiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät useiden verkostotasojen many-to-many-suhteet. Suhteiden ylläpitämisessä ihmisten kannattaa ottaa huomioon yksinkertaiset asiat, kuten pukeutuminen tilaisuuteen sopivalla tavalla, charmikkuus ja kuuntelemisen taito. (Gummesson 2005, 27 - 28, 86.) Markkinoinnin kilpailukeinoilla, kuten suostuttelu ja vaikuttaminen, tulisi Gummessonin mielestä olla avustava asema. Näin siksi, että kilpailukeinojen tullessa

manipuloiviksi, markkinoinnin uskottavuus ja toimivuus kärsivät. (Gummesson 2004, 413.)

Jos organisaatio haluaa menestyä suhdemarkkinoinnissa, on otettava huomioon muun muassa yhteistyön merkitys. Yhteistyöhalukkuus on ehtona sille, että kumppanuuksia luodaan, mutta tarvitaan myös yhteistyön kehittämistä. Many-to-many-ajattelun ja suhdemarkkinoinnin näkökulmasta ajateltuna arvo syntyy asianosaisten suhdeverkostossa. Perinteisesti ajateltuna toimittaja luo arvon tuotantotoiminnassaan. Win-win-ilmauksella tarkoitetaan sitä, että kaikki osapuolet kokevat itsensä voittajiksi. Osapuolten on tunnettava tyytyväisyyttä suhteesta. Ei riitä, että pelkästään asiakkaat ovat tyytyväisiä. Markkinointi lähtee many-to-many-ajattelussa yksilön ajatusmaailman kunnioittamisesta; asiakasta on palveltava yksilönä. (Gummesson 2005, 50 - 52; Pesonen 2002, 52.)

3.5 Suhdetyypit

Yrityksen neljä (4) erilaista suhdetyyppiä muodostuvat klassisista markkinasuhteista, erityisistä markkinasuhteista, megasuhteista ja nanosuhteista. Suhdemarkkinoinnissa suhdetyypit voidaan edelleen ryhmitellä suhteisiin. Suhteiden tärkeysjärjestys vaihtelee eri yrityksissä, mutta markkinasuhteet, joita kaksi ensimmäistä suhdetyyppiä ovat, kuuluvat markkinoinnin perussuhteisiin. Ne suuntautuvat ulospäin ja osapuolina ovat asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja muut markkinoilla toimijat. Taulukko 3 kuvaa neljää suhdetyyppiä tarkemmin. (Gummesson 2004, 56 - 57.)

TAULUKKO 3. Yrityksen suhdetyypit

Suhdetyyppi	Kohderyhmä
Klassiset markkinasuhteet ↳ yrityksen kehittymisen kannalta tärkeimpiä	❖ asiakkaat ❖ kilpailijat ❖ jakeluverkosto
Eriyiset markkinasuhteet	❖ asiakkaan asiakkaat ❖ tyytymättömät asiakkaat ❖ asiakkaat palvelutapahtumassa
Megasuhteet	❖ eri alojen päättäjät, vaikuttajat ja tiedotusvälineet, joihin henkilökohtaisia suhteita ja sosiaalista verkostoa ❖ yrityksen eri liittoutumat ❖ valtioiden väliset kauppakumppanit

Nanosuhteet

- ❖ yrityksen sisäiset asiakkaat
- ❖ omistajat ja rahoittajat
- ❖ ulkopuoliset palveluntuottajat, esim. mainostoimistot

Gummesson (2004, 56 - 60) kuvaa klassisia ja erityisiä markkinasuhteita seitsemällätoista eri suhteella siten, että klassisiin markkinasuhteisiin kuuluvat toimittajan ja asiakkaan väliset suhteet, toimittajan, asiakkaan ja kilpailijan välinen kolmio ja fyysinen jakeluverkosto. Erityisiin markkinasuhteisiin kuuluvat klassisten suhteiden erityistapaukset, kuten vuorovaikutus palvelutapaamisessa, asiakas kanta-asiakasjärjestelmän jäsenenä ja juridinen suhde. Juridisella suhteella on tavoitteena muun muassa laadun tarkastus ja kiistojen selvittäminen. Yhteisymmärrykseen pyritään yleensä rakentavien toimenpiteiden kautta, mutta ellei tämä onnistu osapuolet saattavat tarvita juridista suhdetta. Juridisessa suhteessa oikeudenkäynti voi ratkaista ongelman, mutta joissain tapauksissa oikeusjutun voittaja ei välttämättä olekaan voittaja, sillä oikeudenkäyntikulut, oikeuskäsittelyyn kulunut aika ja työmäärä voivat olla todella suuret. (Gummesson 2004, 195 - 196.)

Megasuhteet

Markkinasuhteiden lisäksi tarvitaan mega- ja nanosuhteita. Megasuhteet ja nanosuhteet vaikuttavat markkinasuhteiden tehokkuuteen epäsuorasti ja ovat markkinoiden ulkopuolisia suhteita. Megasuhteet muodostuvat markkinasuhteiden yläpuolella olevista suhteista, muodostavat markkinasuhteiden perustan ja koskevat yhteiskuntaa ja taloutta. Megasuhteisiin kuuluu muun muassa tietosuhde, jossa strategisesti tärkein resurssi on tieto, ja liittoumia muodostetaan tiedon hankinnan pohjalta. Megasuhteisiin liittyvät suhteet joukkotiedotusvälineisiin, joilla voi olla joko myönteinen tai kielteinen vaikutus yrityksen markkinointiin. Tiedotusvälineet vaikuttavat myös yleiseen mielipiteeseen, sillä niiden tehtävänä on analysoida, tulkita ja raportoida tapahtumia ja paljastaa vääryyksiä. Näin ollen ei ole yhdentekevää, millaiset suhteet organisaatiolla on tiedotusvälineiden kanssa. (Gummesson 2004, 56 - 57.)

Megasuhteiden liittoutuma-käsite ymmärretään osapuolten väliseksi virallisesti tai epävirallisesti organisoiduiksi ja sovituiksi suhteiksi. Yritysmailmassa esiintyy monia erilaisia riippuvuussuhteita, joissa yrityksen voivat olla mukana. Liittoutumissa tehdään yhteistyötä ja niitä solmitaan monien eri syiden vuoksi. Laajuudeltaan ja kestol-

taan liittoutumat ovat erilaisia ja yhteistyön muotona voi olla esimerkiksi jonkun palvelun ulkoistaminen omalta yritykseltä yhteistyökumppanille. Kärsivällisyys ja luottamus sekä molempia osapuolia hyödyttävä toiminta kuuluvat oleellisina arvoina kahden organisaation liittoutumaan. (Gummesson 2004, 228 - 230, 233.) Esimerkkinä megaverkostosta ovat suhteet kaupungin poliitikkoihin, mediaan, kaupungin virkamiehiin ja valtiovaltaan. Megasuhteita tarvitsevat lähinnä yrityksen johto ja hallintoelimet. (Gummesson 2005, 28.)

Infrastruktuurien, kuten teiden, sähköverkon, postipalveluiden ja IT-investointien (esimerkiksi laajakaista), tarkoituksena on luoda muun muassa taloudellisia ja kulttuurisia aktiviteetteja sekä mahdollistaa parempi hyvinvointi kansalaisille. Megaverkostoon kuuluvalla infrastruktuurilla on verkostomainen rakenne. Se on fyysisesti koskettava toisin kuin esimerkiksi yhteiskunnan instituutioista muodostuvat megaverkostot. Näitä ovat muun muassa eduskunta, maan hallitus, viranomaiset ja EU, jota voidaan sanoa supermegaverkostoksi. Ilman infrastruktuureja, esimerkiksi sähköverkkoa, yhteiskunta lakkaa toimimasta. (Gummesson 2005, 162 - 163, 183.)

Nanosuhteet

Nanosuhteisiin kuuluu muun muassa sisäiset asiakassuhteet, sillä organisaation eri osastojen välisen riippuvuusprosessin muodostavat sisäisten toimittajien ja sisäisten asiakkaiden väliset suhteet toisin sanoen työntekijöiden väliset suhteet. Sisäisten asiakassuhteiden ja sisäisen yhteistyön tulee pelata, että organisaatio pystyy palvelemaan asiakkaitaan hyvin. Myös sisäinen markkinointi on osa nanosuhteita, koska sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on epäsuorasti tukea suhteita ulkopuolisiin asiakkaisiin. Sisäisellä markkinoinnilla on tavoitteena myös palvelutapaamisten parempi ja itsenäisempi hoitaminen. Henkilöstön tulee olla tietoinen yrityksen tarjonnasta, ymmärrettävä yrityksen strategiat, tavoitteet, liikeidea ja organisatoriset prosessit. (Gummesson 2004, 60 - 62, 82, 249, 269, 279.)

Nanosuhteissa käsitellään suhteita omistajiin ja rahoittajiin. Julkinen omistus on monivivahteinen asia. Kansalaiset eli kuluttajat omistavat viime kädessä julkisyhteisöt. Kansalaisten vaikutusmahdollisuudet asioihin ovat kuitenkin vähäiset, sillä asiakkaana oleva kansalainen on niin etäinen, ettei käytännössä mahdollisuuksia vaikuttamiseen

juuri ole. (Gummesson 2004, 61 - 62, 307.) Nanoverkosto käsitetään yrityksen henkilökunnaksi ja organisaatioksi eli se on sisäinen verkosto (Gummesson 2005, 28).

Yhteistyösuhteet

Vuokko (2004, 241 - 242) viittaa Ståhlen ja Laenton (2000) yhteistyösuhteisiin, jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Kaikista löyhimmässä yhteistyösuhteessa, operatiivisessa kumppanuudessa, on kyse vaihdantasuhteesta, sillä osapuolilla on omat tavoitteensa, joita yhteistyösuhteessa noudatetaan. Tyypillinen esimerkki näistä on alihankintasuhde sekä kahden yrityksen myyjä-ostaja-suhteet. Keskeinen osapuolia sitova elementti on sopimus. Taktisessa kumppanuussuhteessa tavoitteina ovat päällekkäisyyksien poistaminen, uuden oppiminen, toimintaprosessien yhdistäminen ja mahdollisesti jopa toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktinen kumppanuus pyrkii parantamaan osapuolten kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä sekä hyödyntämään toisen osapuolen osaamista. Esimerkkinä taktisesta kumppanuudesta on terveyskeskuksen ja erikoisklinikan yhteistyö. Taktinen kumppanuus vaatii kummankin osapuolen luottamusta onnistuakseen. Strategisessa kumppanuudessa kumpikin osapuoli saavuttaa strategista etua. Tällöin on kyseessä win-win-suhde, jossa toiminta ei käytännössä ole mahdollista ilman toista osapuolta. Luottamuksen lisäksi strategisessa suhteessa vaaditaan avoimuutta.

3.6 Viestintä

Yhteisö, kuten yritys, julkisyhteisö, järjestö, liitto tai muu yhteenliittymä, jolla on tarkoituksensa ja tavoitteensa, sekä tarve kommunikoida ympäristönsä kanssa. Yhteisöviestintä käsittää tiedonvaihdon, vuorovaikutuksen ja kulttuurin, joka on organisaation sisäistä, ja joka syntyy organisaatioiden ja näiden sidosryhmien välisestä vuoropuhe- lusta. Yritysviestintä on lähinnä yksityisen sektorin organisaatioiden välistä viestintää. Organisaatioviestintä mielletään usein sisäiseksi viestinnäksi. (Juholin 2006, 16.)

Suhdetoiminnan määritelmä on yhtäläinen yhteisöviestinnän määritelmän kanssa. Siinä organisaation toiminta on tavoitteellista, suunnitelmallista ja jatkuvaa. Päämääränä on saada aikaan ja ylläpitää organisaation ja sen ympärillä olevien sidosryhmien välis- tä yhteisymmärrystä ja luottamusta. Organisaation menestystä, viestintää ja sen tehok- kuutta voidaan parantaa, mutta silloin on tunnettava organisaatio, jota lähestytään ja

heidän tilanteensa, odotuksensa ja tarpeensa. Julkisyhteisöiden toiminnalle on tärkeää kansalaisten tyytyväisyys, vaikkakaan asiakkaiden tyytyväisyys ei aina ole sidoksissa julkisyhteisön toiminnan oikeutukseen. Asiakkaat joutuvat käyttämään julkisyhteisön palveluita, eikä julkisyksikön toiminta ole uhattuna, vaikka niiden toiminta ei aina olisikaan niin laadukasta. (Juholin 2006, 19, 35.)

Rissanen (2006, 49) kirjoittaa, että julkisissa palveluissa markkinointiviestintä keskittyy ohjaukseen, opastukseen, valistukseen ja neuvontaan. Hän tähdentää lisäksi, että sosiaalisella alueella hyvä yhteistyö ja tahto sekä luottamuksellinen ilmapiiri vaikuttavat asiakkuuden syventämiseen ja säilyttämiseen. Asiakkuuden syventäminen edellyttää julkisilta palveluntuottajilta asennemuutosta ja koulutusta. Yhteiskunnallinen markkinointi tähtää muutosten aikaansaamiseen asiakkaiden tiedoissa (kognitiivinen taso), asenteissa ja arvoissa (affektiivinen taso) ja käyttäytymisessä (behavioristinen taso), kertoo Lehtonen (2002, 66). Lehtonen (2002, 66 - 67) on sitä mieltä, että kognitiivisen tason viestinnällä pyritään lisäämään viranomaisten toiminnan ymmärtämistä ja affektiivisen tason viestinnällä pyritään vähentämään ennakkoluuloja ja liittämään myönteisiä arvoja julkiseen palveluun.

Organisaation ja sen kumppanin tulee viestiä keskenään siten, että heidän välilleen syntyy dialogi, jossa keskeisenä tekijänä on vuorovaikutteisuus ja, joka edellyttää kummankin osapuolen osallistumista. Tarkoituksena on osapuolten välinen yhteisymmärrys ongelmasta ja sen ratkaisusta. Tämä edellyttää kummaltakin osapuolelta halukkuutta kuunnella, sekä kykyä viestiä ja keskustella. (Grönroos 2009, 374 - 375.) Julkisyhteisön viestinnän tehtävän toteuttaessa tasavertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja yhteisvastuuta, tulee viestintä olla perusluonteeltaan ymmärrettävää ja kommunikatiivista. Viestinnän osapuolten tasavertaisuus luo lähtökohdan vuorovaikutteiselle viestintätilanteelle. (Nieminen 2000, 112 - 113.)

Päivittäis- eli arki- eli työviestintä eli perustoimintojen tuki tarkoittaa jokapäiväisten tehtävien suoriutumiseen tarvittavaa tiedonvaihtoa ja keskustelua. Jos päivittäisviestinnässä epäonnistuu, se näkyy nopeasti ja hyvin konkreettisesti. Päivittäisviestinnän ulottuvuuksia ovat esimiehen ja tiimin välinen viestintä, tiimin jäsenten välinen viestintä, tiimien välinen viestintä sekä tiimien ja asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden välinen viestintä. Päivittäisviestintään liittyy oleellisina osina johtamisen käytännöt, organisaation yhteishenki ja ilmapiiri sekä avoimuus tiedonkulussa. Organisaation

jäsenten on tiedettävä muun muassa työyhteisön perustehtävä, että he voivat sitoutua työhönsä ja täten vaikuttaa myös työyhteisön viestintään. (Juholin 2006, 37 - 38.) Valonen (2004, 11) kirjoittaa, että puhumisen taitoa voidaan opetella, sillä ei ole yhden- tekevää, miten mielipiteet, väitteet ja tiedot esitetään. Tilaisuuteen on pukeuduttava sopivalla asulla, kuulijoihin on otettava katsekontakti, ylimääräiset raapimiset ja hau- kottelut on jätettävä pois, sillä ne viestivät epävarmuudesta, ja on vältettävä erikois- kieltä ja ammattisanastoa (Valonen 2004, 52, 54, 60, 78, 83).

Organisaation hyvä viestintä ja toiminta synnyttävät imagon eli yrityskuvan kirjoittaa Juholin (2006, 41) viitaten Pirjo Vuokon tulkintaan asiasta. Organisaation maine muodostuu organisaation teoista ja todellisuudesta, minkälaisia asioita organisaatiosta maailmalla puhutaan. Mainetta ylläpidetään muun muassa käymällä sidosryhmävuoropuhelua, toimimalla sidosryhmien odotusten mukaisesti. Ihmiset luovat mielikuvia itse koetun, nähdyn, luetun, muiden ihmisten kertomuksien ja median avulla. Organi- saatiossa kaikki näkyvä: toimitilat, ihmisten käytös, puhetyyli, pukeutuminen, autot ja ajotyyli, kirjeet ja kirjekuoret, nettisivut, juhlat ynnä muut asiat kertovat siitä, minkä- lainen yhteisö on kyseessä. Maine on aineetonta pääomaa, joka esimerkiksi vahvistaa organisaation olemassaolon oikeutusta, herättää kiinnostuksen ja vaikuttaa sidosryh- mien päätöksentekoon. (Juholin 2006, 41 - 42, 190.)

Asiantuntemus, ammattitaito, vakuuttavuus ja pätevyys kuuluvat lähes jokaisen am- matin vaatimukseen. Tietynlainen käyttäytyminen ja ilmaisu voidaan liittää vakuutta- vuuteen ja asiantuntijuuteen. Tulkinnoilla on viestinnässä suuri merkitys, sillä ajatus- ten lukeminen ei onnistu. Nonverbaalien ilmaisujen tunnistaminen omassa käyttäyty- misessä ei ole yleistä, joten yleensä tehdyt tulkinnatkin perustuvat oletuksiin. (Routa- rinne 2007, 108.) Palvelutilanteessa on oltava läsnä kaikkine aisteineen. Se on avoi- muutta. Palvelutilanteessa viestinnälliset ilmaisut eivät saa nolata asiakasta, vaan tai- tava asiakaspalvelija huomioi tilanteen ja ymmärtää asiakkaan tarpeen, vaikka tämä ei puhuisikaan yhtäläistä kieltä asiakaspalvelijan kanssa. (Enäkoski & Bjurström 2005, 62, 126.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Rissasen (2005, 17) mukaan julkisten palveluiden tutkimuksissa ovat menestyneet poliisi, kirjastot ja opetustoimi. Puolestaan korkeita arvosanoja eivät saa julkisia palveluita tuottavien laitosten ja virastojen palvelut (esimerkiksi sosiaalivirastot, terveyskeskukset). Palvelua on tutkittu paljon, mutta yleisestä edunvalvonnasta on tehty tutkimuksia lähinnä toimintaan liittyvinä, kuten edunvalvontapalkkion muodostumisesta ja edunvalvonnan päättymiseen liittyvistä asioista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan asiakastyytyväisyys. Tutkimusongelmana oli saada selville, millainen on edunvalvontatoimiston palvelun laatu tiettyjen sidosryhmien kokemana. Alaongelmina selvitettiin, miten yhteistyö on sujunut, miten edunvalvontatoimiston henkilökunta on tavoitettavissa, millainen on vuorovaikutuksen/viestinnän merkitys edunvalvontatoimiston ja sidosryhmien yhteistyössä. Lisäksi paneuduttiin sidosryhmien ja edunvalvontatoimiston välisen yhteistyön kehittämismahdollisuuksiin. Tutkimuksen toteutus -osiossa tarkastellaan aluksi yleisen edunvalvonnan toimintaa. Sen jälkeen perehdytään toimeksiantajaan, tutkimusmenetelmiin ja tutkimusaineistoon.

4.1 Yleinen edunvalvonta

Edunvalvontajärjestelmästä säädetään holhoustoimilaissa ja laissa holhustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä. Edunvalvonnan katsotaan kuuluvan samoihin yhteiskunnallisiin palveluihin kuin terveys- ja sosiaalihuollon palvelut. Kehitysvammaisuus, sairaus tai vamma, vanhuus tai edellä olevien seikkojen yhteisvaikutusten aikaansaamien toimintavajeiden vuoksi voi täysi-ikäinen henkilö päästä tai joutua edunvalvonnan asiakkaaksi. Olennaista on toimintavaje, ei pelkästään sairaus. Alaikäinen eli alle 18-vuotias henkilö on vajaavaltainen ja heidän edunvalvojinaan toimivat pääsääntöisesti vanhemmat lastensa huoltajina. Holhoustoimilaki edellyttää vähimmän puuttumisen periaatetta ja edunvalvonta määrätään vain siinä tapauksessa, jos henkilön asioiden hoitaminen ei muulla tavoin ole hänen omaksi edukseen järjestetty. (Saarenpää 2010, 123 - 125.)

Tyypillisesti asiantuntijaorganisaation asiakkaat ovat ihmisiä, joilta puuttuu tietoa ja osaamista tietyn asian hoitamista varten. Joskus asiakas kyllä tietää sen mitä haluaa,

mutta ei osaa tai ei halua tehdä asiaa. Asiantuntijoilta odotetaan luovia ratkaisuja, vastuun ottamista ja itsenäisyyttä asioiden hoitamisessa. Suoritettavan työn katsotaan olevan erityisen vaativaa ja ennalta arvaamatonta, ja henkilöt, jotka työtä tekevät, ovat joko pitkälle koulutettuja ja joko opiskelemalla tai pitkäaikaisella kokemuksella saavuttaneet asioiden osaamisen. (Pesonen 2007, 25, 28, 30.) Valtion sosiaalipolitiikassa käytetään lainsäädäntöä, muita sovellettavia säännöksiä sekä ohjausta ja valvontaa tarkoituksena järjestää kansalaisille tasa-arvoista ja yhdenvertaista palvelua, kertoo Kananaja ym. (2008, 39).

Vuoden 2009 alusta kunnilta valtiolle siirtynyt yleinen edunvalvonta hoitaa maistraattien tai käräjäoikeuksien määräämiä yksityiseen henkilöön liittyviä edunvalvontatehtäviä holhoustoimilain edellyttämällä tavalla. Edunvalvonnan asiakkaita kutsutaan päämiehiksi. Edunvalvontapäätös valtuuttaa pääasiallisesti edunvalvojan hoitamaan päämiehensä taloudellisia ja omaisuuteen liittyviä asioita, mutta edunvalvontapäätöksessä voidaan määrätä edunvalvojalle myös esimerkiksi henkilöä koskevat asiat (terveydenhuolto, asumisesta päättäminen). Joissain tapauksissa päämiehen oikeustoimintakelpoisuutta voidaan rajoittaa. Päämies voidaan julistaa myös vajaavaltaiseksi, jolloin päämiehellä itsellään ei ole oikeustoimikelpoisuutta lainkaan. Edunvalvoja voidaan määrätä hoitamaan myös yhtä yksittäistä tehtävää esimerkiksi perinnönjako tai päätöstilin vastaanotto. Yleisen edunvalvonta on asiantuntijaorganisaatio, jossa hoidetaan sellaisten asiakkaiden asioita, jotka eivät kykene niitä itse hoitamaan.

Holhoustoimilain 10. luvun 89. §:n 1. momentin mukaisesti ”Edunvalvojalla on tehtäviinsä kuuluvissa asioissa oikeus saada ne tiedot, joihin päämiehellä olisi itsellään oikeus, jollei erikseen toisin säädetä”. Holhoustoimilain 10. luvun 92. §:n 1 - 3 momenttien mukaan ”Valtion, kunnan tai holhoustoimen edunvalvontapalvelun tuottajan palveluksessa olevan henkilö, luottamushenkilö, edunvalvoja tai holhoustoimen tehtävässä käytetty asiantuntija eivät ilman asianomaisen suostumusta saa ilmaista holhoustoimeen liittyvän tehtävän perusteella tietoon saamaansa asiaa, joka yksityisen taloudellisen edun tai yksityisyyden suojaamiseksi on pidettävä salassa. Vaitiolovelvollisuus, josta 1 momentissa säädetään, ei rajoita viranomaisessa toimivalle muussa laissa säädettyä vaitiolovelvollisuutta. Mitä 1 ja 2 momenteissa säädetään, ei estä asian ilmaisemista 1) valtion tai kunnan viranomaisille taikka muulle henkilölle tämän lain mukaisten tehtävien suorittamista varten, 2) syyttäjä- ja poliisiviranomaiselle rikoksen selvittämistä varten, 3) tuomioistuimelle, jos se on tarpeen tämän lain mukai-

nessä asiassa, eikä 4) sille, jolla on lain nojalla oikeus saada asiasta tieto”. (Holhous-toimilaki 442/1999.)

Kaiken lähtökohtana yleisessä edunvalvonnassa on päämies, jonka asioita hoitavat yleiset edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit sekä edunvalvontatoimiston sidosryhmi-en edustajat. Edunvalvontatoimiston ja sidosryhmien välinen yhteistyö tulee olla luon-tevaa ja laadukasta, sillä päämiesten asioita tulee hoitaa heidän etujensa mukaisesti. Monasti päämies pystyy myös itse hoitamaan joitain omia asioitaan, jolloin hänelle suodaan se mahdollisuus, sillä edunvalvonnan tarkoituksena ei ole liikaa rajoittaa päämiehen toimintaa. Holhous-toimilain 5. luvun 43. §:ssä säädetään, että edunvalvo-jan tulee tiedustella päämiehensä mielipidettä tehtäviinsä kuuluvissa asioissa, mikäli asia on päämiehen kannalta tärkeä ja hänen kuulemisensa voi tapahtua ilman huomattavaa hankaluutta. Jos päämies ei kykene ymmärtämään asian merkitystä, kuuleminen ei ole tarpeen. Päämiehen alaikäisyys velvoittaa myös huoltajan mielipiteen tieduste-lua. (Holhous-toimilaki 442/1999.) Edunvalvojat tekevät yhteistyötä myös päämiehen omaisten kanssa, mutta heihin päin edunvalvonnassa työskenteleviä sitoo vaitiolovel-vollisuus, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päämiehen taloudellisista asioista ei keskustella sukulaisten ja omaisten kanssa ilman päämiehen suostumusta.

4.2 Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvonta

Yleinen edunvalvontatoimisto Mikkelissä on yksi Mikkelin oikeusaputoimiston toi-mipaikoista. Mikkelin oikeusaputoimisto kuuluu Itä-Suomen oikeusapupiirin alueeseen. Oikeusapupiirejä on kaikkiaan kuusi (6). Itä-Suomen oikeusapupiirin alueella ovat tällä hetkellä Mikkelin toimiston lisäksi Iisalmen, Joensuun, Kajaanin, Kuopion, Pieksämäen, Savonlinnan ja Varkauden oikeusaputoimistot. (Oikeusministeriön asetus oikeusapupiireistä ja oikeusaputoimistojen toimipaikoista 819/2009.) Vuoden 2012 alusta Itä-Suomen oikeusapupiirin alueella on seitsemän (7) oikeusaputoimistoa (Oi-keusministeriön asetus oikeusapupiireistä sekä oikeusaputoimistojen toimipaikoista ja edunvalvonta-alueista 1089/2011). Itä-Suomen oikeusapupiirin oikeusaputoimen joh-tajan toimipaikka on Joensuun oikeusaputoimisto.

Mikkelin oikeusaputoimiston päällikkönä toimivan johtavan julkisen oikeusavustajan työpaikka sijaitsee Mikkelissä. Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan esimiehenä on johtava yleinen edunvalvoja. Mikkelin oikeusaputoimiston yleisessä

edunvalvonnassa työskentelee johtavan yleisen edunvalvojan lisäksi neljä (4) yleisestä edunvalvojaa ja seitsemän (7) edunvalvontasihteeriä.

Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvontatoimisto huolehtii Mikkelin kaupungin (Mikkeli, Anttola, Haukivuori), Hirvensalmen, Kangasniemen, Mäntyharjun, Pertunmaan, Puumalan ja Ristiinan kunnan asukkaiden yleisestä edunvalvonnasta. Lisäksi Mikkelin oikeusaputoimiston alueeseen kuuluu Juvan kunta, jossa päämiesten asiat hoidetaan ostopalveluna Juvan kunnan toimesta. Päämiesten ikäjakauma on 8-vuotiaasta aina 100-vuotiaaseen asti. Suurin osa päämiehistä on keski-ikäisiä moniongelmaisia ihmisiä, joilla on oman elämänsä hallinta kadoksissa. Heillä on ympärillään hyvin laaja tukiverkko, joiden kanssa edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit hoitavat asioita heidän etujensa mukaisesti. Moniongelmaisten lisäksi päämiehinä on vanhuk- sia, kehitysvammaisia ja alaikäisiä.

Yleisellä edunvalvontatoimistolla on paljon sidosryhmiä. Sidosryhminä ovat muun muassa pankit, hoitolaitokset, kuntien kotipalvelu-, vammaispalvelu- ja sosiaalitoimis- tot sekä kauppaliikkeet. Lisäksi edunvalvontatoimisto tekee paljon yhteistyötä verotta- jan, kiinteistönvälittäjien, metsänhoitoyhdistysten, ulosottoviranomaisten, perintäfir- mojen, oikeusaputoimiston juristien ja muiden juristien sekä myös poliisin kanssa. Valvovana viranomaisena maistraatti on tärkeä sidosryhmä. Sidosryhmiä voidaan erottaa kahdenlaisia sillä perusteella, toimivatko ne päämiehen edun mukaisesti, esi- merkiksi hoitolaitokset, kuntien sosiaalitoimi: kotipalvelu, vammaispalvelu vai talou- dellista hyötyä tavoitellen eli puhtaasti liiketoimintaa harjoittaen, esimerkiksi sii- vousalan yrittäjät, pankit, kauppaliikkeet. Mikkelin oikeusaputoimiston yleisessä edunvalvonnassa sidosryhmäyhteistyötä tehdään puhelimitse, postitse (kirje), faksilla ja sähköpostilla sekä henkilökohtaisissa tapaamisissa.

Mikkelin oikeusaputoimiston yleiselle edunvalvontatoimistolle on hyväksytty arvot eli periaatteet, mitä henkilöstöltä odotetaan. Palveluperiaatteen mukaisesti kaikkia pää- miehiä on kohdeltava tasavertaisesti. Päämiehen tulee saada keskustella edunvalvo- jansa tai edunvalvontasihteerinsä kanssa, jos hänen tilanteensa sitä edellyttää. Toimis- tomme on avoinna maanantaista perjantaihin kello 8.00 - 16.15. Poikkeavista aukiolo- ajoista tiedotetaan hyvissä ajoin edunvalvontatoimiston ulko-oveen laitettavalla tiedot- teella ja informoimalla puhelinvaihdetta puhelinpalvelun osalta. Edunvalvojat ottavat vastaan asiakkaita ajanvarauksella. Mikkelissä vastaanotto ilman ajanvarausta ja soit-

toaika edunvalvojille ja edunvalvontasihteereille on arkisin kello 9.00 - 11.00. Aika varataan puhelimitse numerosta 029 56 52140 tai käymällä toimistossamme arkisin kello 9.00 - 11.00.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustoiminta jaetaan empiiriseen tutkimukseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi tietomateriaalia, joka on valmiina. Empiirisen tutkimuksen perustan luovat teoreettisessa tutkimuksessa kehitellyt menetelmät. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiivisiin (määrällisiin) tutkimuksiin ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) tutkimuksiin muun muassa sen mukaan miten tutkimuksen aineistonkeruu suoritetaan. (Heikkilä 2010, 13.)

Kun tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta tai tutkimuslomake lähetetään kaikille tutkittaville eli kaikille perusjoukon jäsenille, on kysymyksessä kokonaistutkimus. Otantatutkimuksesta puhutaan, kun perusjoukosta otetaan otos. (Hirsjärvi ym. 2009, 179 - 180.) Otoksella tarkoitetaan edustavaa pienoiskuvaa perusjoukosta kirjoittaa Heikkilä (2010, 33).

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Heikkilän (2010, 16) mukaan määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta nimitetään tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät prosentiosuuksiin ja lukumääriin. Hirsjärvi ym. (2009, 134, 139, 144) kirjoittaa puolestaan, että määrällisestä tutkimuksesta käytetään muun muassa nimityksiä hypoteettis-deduktiivinen (reaalimaailman havainnoista syntyy teoria), eksperimentaalinen (kokeellinen) ja positivistinen tutkimus ja että sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä käytetään paljon kvantitatiivista tutkimusta. Asioiden kuvaaminen tapahtuu taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan lisäksi selvittää eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita tai tutkittavan ilmiön muutoksia. Tuloksia pyritään yleistämään tilastollisella päättelyllä laajempaan joukkoon. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei saada riittävää selvitystä asioiden syistä. (Heikkilä 2010, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syy-seuraussuhteita, ja objektiivisesti todennettavat tosiasiat rakentavat todellisuuden. Keskeisiä asioita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesin esittäminen ja käsitteiden määrittely, aineiston soveltuvuus määrälliseen/numeeriseen mittaamiseen, tutkittavien henkilöiden valinta (perusjoukon määrittäminen ja otoksen ottaminen perusjoukosta), taulukkomuotoiset muuttujat. Lisäksi aineisto tulee olla tilastollisesti käsiteltävää ja päätelmät havaintoaineiston tilastollisiin analysointeihin perustuvia. (Hirsjärvi ym. 2009, 139 - 140.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusotteita on useita erilaisia, mm. tapaus- eli Case-tutkimus, toiminta-, kenttä-, elämäkerta- ja etnografinen tutkimus, diskurssianalyysi, grounded theory -menetelmä (ankkuroitu menetelmä), osallistuva havainnointi, fenomenografia ja keskusteluanalyysi. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote eroavat toisistaan tutkimuksen tarkastelun suhteen. Tutkimusotteet käyttävät samoja aineistonkeruumenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 162, 191.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa paneudutaan esim. asiakkaan tai yrityksen käyttäytymiseen ja päätösten syihin. Laadullisessa tutkimuksessa tapausten määrä on yleensä pieni ja tapausten analysointi pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti. Tilastollisia yleistyksiä ei yleensä tehdä, vaan tutkittavien valinta on harkinnanvaraista. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään psykologiaa ja muita käyttäytymistieteitä. Tarkoituksena on selvittää valitun kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset. Kvalitatiivinen tutkimus valitaan yleensä, kun pyritään selvittämään toiminnan kehittämistä, vaihtoehtojen etsimistä ja sosiaalisten ongelmien tutkimista sekä annetaan jatkotutkimuksille virikkeitä. (Heikkilä 2010, 16.)

Hirsjärven ym. (2009, 194) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava eivät välttämättä ole läheisessä kontaktissa toisiinsa. Laadullinen tutkimus sisältää joukon moninaisia tutkimuksia ja kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Tutkimussuunnitelmaa voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti, jolloin tutkimuksen toteutuksesta tulee joustavaa. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 181.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä haetaan vastauksia kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa ei ole eroa luokittelun, päätte-
lyn tai tulkinnan osalta, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu, käsitte-
ly ja johtopäätösten tekeminen nivoutuvat enemmän toisiinsa. (Heikkilä 2010, 17 -
18.) Laadullisella tutkimuksella kuvataan todellista elämää, ja koska todellisuus on
moninainen, tutkimuksessa tulee ottaa huomioon seikka, ettei todellisuutta tule pirstoa
osiin. Kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jolloin on mahdollista
löytää monensuuntaisia suhteita. Arvolähtökohdat ovat tärkeitä, sillä ymmärrämme
arvojen avulla tutkittavaa ilmiötä. Objektiivisuus pitäisi olla tutkimuksessa selvää,
mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja jo tiedossa oleva aineisto kietoutuvat
yhteen. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii siis pikemminkin löytämään ja paljastamaan
tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunval-
vonnan asiakastytyväisyys sidosryhmien kokemana. Kvantitatiivisella menetelmällä
pystyin saamaan selville olemassa olevan tilanteen ja eri muuttujien välisiä riippu-
vuussuhteita. Opinnäytetyöni tekemiseen ei ollut paljon aikaa ja katsoin, että numeeri-
sen tiedon käsitteleminen veisi tässä yhteydessä vähemmän aikaa kuin esim. haastatte-
lututkimuksen purkaminen. Tämän vuoksi kvantitatiivisen aineiston keräämiseen on
käytetty Internet-kyselyä. Lisäksi opinnäytetyöni aineiston käsittelyyn soveltui kvanti-
tatiivinen tutkimusote paremmin. Tutkimustuloksia on pystytty myös yleistämään
laajempaan joukkoon tilastollista päättelyä käyttäen. Tämän vuoksi kvantitatiivisen
menetelmän käyttäminen oli perusteltua.

Opinnäytetyöni kvalitatiivinen tutkimusote oli Case-tutkimusta eli tapaustutkimusta,
sillä opinnäytetyössäni on käsitelty yhden organisaation, Mikkelin oikeusaputoimiston
yleisen edunvalvonnan, asiakastytyväisyyden tasoa. Käytännössä opinnäytetyöni on
pyrkinyt selvittämään sidosryhmien kokeman palvelun laadun. Lisäksi on selvitetty,
mitä mahdollisia ongelmakohtia palvelussa on ja ratkaisuehdotuksia näihin. Kvalita-
tiivinen tutkimusote on täydentänyt kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivista tut-
kimusmenetelmää on käytetty avoimen palautteen tulkinnassa. Avoimen palautteen
avulla on voitu selvittää kehittämiskohteita, mitä ei olisi saanut selville pelkästään
kvantitatiivisten monivalintakysymyksien vastauksia tulkitsemalla.

4.4 Tutkimusaineisto

Tässä alaluvussa perehdytään aluksi kvantitatiivisen tutkimusaineiston teoriaan. Tämän jälkeen käsitellään kvalitatiivisen tutkimusaineiston viitekehys. Oman opinnäytetyön tutkimusaineiston esittely on viimeisenä siten, että ensin esitellään opinnäytetyön kvantitatiivinen osuus ja tämän jälkeen kvalitatiivinen.

Kvantitatiivinen tutkimusaineisto

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tarvittava aineisto hankitaan tilastoista, rekistereistä ja tietokannoista tai kerätään itse. Valmiiden tietoaaineistojen huonona puolelta on kuitenkin se, että niitä voidaan harvoin suoraan käyttää kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kun kerätään itse aineisto, on määriteltävä tutkimusongelman perusteella kohderyhmä ja soveltuva tiedonkeruumenetelmä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua, informoivaa kyselyä tai esimerkiksi www-kyselyä. Www-kyselyiden kohdalla tulee mietittäväksi Internetin käyttö, sillä jokaisella kyselyyn valitulla perusjoukon jäsenellä tulee olla Internetin käyttömahdollisuus. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan asian luonne, tutkimuksen aikataulu, tutkimuksen tavoite ja tutkimukselle laadittu budjetti. Kun halutaan tietoja selvistä tosiasioista, kirjekysely on paikallaan. Jos puolestaan halutaan tietoja esimerkiksi käyttäytymisen syistä, tulisi valita jokin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Jos tutkittavia on paljon, tehokas ja taloudellinen tutkimustapa on survey-tutkimus eli suunnitelmallinen kysely- ja haastattelututkimus. (Heikkilä 2010, 18 - 19.)

Kyselytutkimuksessa on tärkeää, että kaikilta vastaajilta kysytään tiettyä asiaa täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksessa on mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto. Lomakkeen huolellinen suunnittelu on perusteltua, että aineisto saadaan nopeasti tallennettua ja analysoitua tietokoneen avulla. Kustannusten ja aikataulun arvioiminen on melko tarkkaa. Tiedon käsittelyyn tarvittavat tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot ovat valmiina. Tulosten tulkinnassa on kuitenkin ongelmia, ja tutkimuksen heikkoutena ovat aineiston pinnallisuus ja tutkimusten teoreettinen vaatimattomuus. Vastaajien suhtautumista tutkimusta kohtaan ei voida varmistaa, ovatko he vastanneet rehellisesti. Lisäksi vastausvaihtoehdot voivat olla epäonnistuneita ja

vastaajien asiantuntemus aihealuetta kohtaan saattaa olla heikko. Tutkijalta vaaditaan taitoa ja tietämystä hyvän kyselylomakkeen laatimiseen. Jossain tapauksissa kato eli kyselyyn vastaamattomuus voi nousta ongelmaksi saada tutkimuksesta luotettavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 193, 195.)

Havainnointitutkimuksessa tiedot kerätään tutkimuskohdetta havainnoimalla siten, että tutkija on ulkopuolinen tarkkailija ja ei osallistu havainnoitavien toimintaan. Havainnointitutkimuksia ovat esimerkiksi asiakasreittitutkimukset (myymälä, näyteikkunoiden katselu, asiakaspalvelutilanteet) ja myymäläinventaaritutkimus (päivittäistavaroiden myynnin seuraaminen). Kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluu lisäksi kokeellinen tutkimus yhtenä aineistonkeruumenetelmänä, jossa tietyn olettamuksen paikkansapitävyyttä testataan joko laboratorio-olosuhteissa tai todellisessa tilanteessa. Lääkeainetutkimukset ovat tyypillisiä kokeellisia tutkimuksia. (Heikkilä 2010, 19 - 21.)

Tutkimusaineiston keräämisessä tulee ottaa huomioon paitsi aika ja raha myös sisällölliset seikat (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Aineiston järjestäminen alkaa tietojen tarkistuksella eli sisältyykö aineistoon virheellistä tietoa tai puuttuuko tietoja, joudutaanko esimerkiksi joitain lomakkeita hylkäämään. Tämän jälkeen on vuorossa tietojen täydentäminen esimerkiksi haastatteluin ja kyselyin. Lomakekyselyssä lomakkeita voidaan karhuta kattavuuden lisäämiseksi. Vasta kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen, jossa toimenpiteet riippuvat tutkimusstrategiasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 - 222.) Aineiston analyysi heti keräämisen ja järjestämisen jälkeen soveltuu hyvin strukturoiduilla eli jäsennellyillä lomakkeilla tai asteikkomittareilla kerättyyn aineistoon. Kvantitatiiviseen tutkimukseen soveltuu ohje, jonka mukaan aineiston käsittely ja analysointi kannattaa aloittaa keruuvaiheen jälkeen mahdollisimman pian. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Tutkimuksessa on selvitettävä mittauksen taso, sillä tunnusluvut ja analyysimenetelmät riippuvat tästä. Mittauksen tasot erotetaan neljän mitta-asteikon avulla (nominaali- eli luokittelu- eli laatuasteikko, järjestys- eli ordinaaliasteikko, välimatka- eli intervalliasteikko ja suhdeasteikko eli absoluuttinen asteikko). Esimerkiksi useat asenne-mittaukset suoritetaan järjestysasteikon avulla asteikon ollessa 1 - 5. (Heikkilä 2010, 184.)

Ristiintaulukoinnilla voidaan saada selville se, miten kaksi luokiteltua muuttujaa vaikuttavat toisiinsa ja tämän yhteyden selvittämiseksi käytetään yleisesti SPSS-ohjelmaa, joka on tilastollinen yleisohjelmisto. Sen avulla voi tehdä perustilastoja ja tilastoanalyyskejä. (Heikkilä 2010, 123, 210.) Korrelaatiokertoimen laskemiseen voidaan käyttää myös SPSS-ohjelmaa. Kahden muuttujan välistä yhteyttä tutkittaessa puhutaan muuttujien välisistä riippuvuuksista. Pearsonin korrelaatiokerroin eli tulomomenttikerroin on tavallisin käytetyistä mitoista kahden muuttujan väliselle riippuvuudelle. Sen avulla pystytään tutkimaan muun muassa kuukausitulojen ja sukupuolen välistä riippuvuutta. Korrelaatiokertoimen vaihteluväli on -1 - $+1$. Jos kerroin on 0 , ei lineaarista riippuvuutta ole. Positiivinen korrelaatio löytyy, jos kerroin on lähellä $+1$:tä ja tällöin toisen muuttujan kasvaessa kasvaa myös toinen muuttuja. Negatiivinen korrelaatio on silloin, jos kerroin on -1 . Tämä tarkoittaa sitä, että jos toinen muuttujan arvo kasvaa, toisen muuttujan arvo pienenee. (Heikkilä 2010, 90.)

Korrelaatiokertoimen lisäksi SPSS-ohjelma ilmoittaa Sig.-arvon eli p-arvon sekä havaintoparien määrän (N). Riippuvuuden olemassaolon edellytyksenä on pieni p-arvo. Siitäkin huolimatta, että p-arvo on pieni, voi riippuvuus olla hyvin heikkoa. SPSS-ohjelmassa tilastollinen merkitsevyys näytetään 5 %:n riskitasolla yhdellä (1) tähdellä (*:llä) ja 1 %:n riskitasolla kahdella (2) tähdellä (**:llä). Jos Sig.-arvo eli p-arvo on $0,000$ ja kertoimen perässä on kaksi tähteä (**), voidaan sanoa, että muuttujien välillä on positiivinen lineaarinen riippuvuus. (Heikkilä 2010, 206 - 208.)

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista, ja valmiita aineistoja löytyy päiväkirjoista, kirjeistä ja omaelämäkertoista. Aineistoa kerätään myös haastatteluilta, jotka voivat olla perinteisiä lomakehaastatteluja, avoimia keskustelunomaisia haastatteluja, tiettyyn aiheeseen liittyviä teemahaastatteluja tai ryhmähaastatteluja, joissa ryhmän koko on 4 - 8 henkilöä. Aineiston kerääminen onnistuu esimerkiksi ns. osallistuvalla havainnoinnilla, jolloin tutkija osallistuu itse tutkittavan yrityksen toimintaan. Lisäksi voidaan käyttää eläytymismenetelmää, jolloin vastaajille annetaan jokin kehyskertomus, jonka pohjalta vastaajat kirjoittavat pieniä tarinoita. Selviä rajoja ei voida erottaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruutavoissa. (Heikkilä 2010, 17.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysointi ja tiedon kerääminen on usein osittain samanaikaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Hirsjärven ym. (2009, 181) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi joskus riittää aineistoksi pelkästään yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu, mutta yhtä hyvin aineisto voi käsittää joukon yksilöhaastatteluja. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä. Haastattelussa aineiston keruun säätely on joustavaa, haastattelualueiden järjestystä voidaan säädellä ja tulosten tulkitsemisessä on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelulla on myös kääntöpuolensa. Haastattelu vie aikaa molemmilta osapuolilta, ja niin haastatteltava kuin haastattelijakin voi kokea itse haastattelutilanteen epänormaalina, jolloin tutkimuksen luotettavuus voi heikentyä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205 - 206.) Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedon hankinta tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena tilastollisten säännönmukaisuuksien eikä keskimääräisten yhteyksien etsiminen ja tämän vuoksi aineiston kokoa ei määrätä näillä perusteilla. Vaikka tapausmäärä voi olla pieni, tulee kvalitatiivisella menetelmällä usein suuri sivumäärä puhtaaksikirjoitettavaa keskustelua ja haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 181.) Aineiston litterointi tarkoittaa sitä, että aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sananasaisesti. Litterointi tehdään koko kerätystä aineistosta tai esimerkiksi teema-alueittain. Ennen litterointia on tiedettävä muun muassa se, aiotaanko käyttää jotain tietokoneelle suunniteltua analyysiohjelmaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Tilastollisilla tekniikoilla on mahdollista käsitellä myös laadullista aineistoa, mutta analyysimenetelmistä tyypillisimmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, keskustelu- ja diskurssianalyysi. Laadullisessa tutkimusaineiston analyysissä on ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Analyysivaihe on tutkimusaineiston runsauden ja elämänläheisyyden vuoksi mielenkiintoista ja haastavaa, mutta tulee muistaa, ettei kaikkea aineistoa ole syytä analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 224 - 225.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto

Opinnäytetyöni kvantitatiivisena tutkimusaineistona käytin Internet-kyselystä (Webropol-kysely) saatua aineistoa. Internet-kyselyyn valitsin Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan tärkeimmistä sidosryhmistä hoitolaitokset/palvelukodit/asuntolat (pois lukien terveyskeskussairaalat), missä päämiehiä hoi-

detaan tai missä päämiehet asuvat, Mikkelin ja lähialueen pankit, Mikkelin ja lähikuntien sosiaali-, kotipalvelu-, vammaispalvelu- ja kehitysvammahuollon työntekijät sekä Etelä-Savon maistraatin. Sidosryhmien valinnassa käytin harkinnanvaraista otantaa määrittäen tärkeimmät yhteistyötahot, joiden mielipide on palvelun laadun selvittämisen ja kehittämisen kannalta edunvalvontatoimistolle tärkeää.

Saatekirjeen (liite 1) laadin Heikkilän (2010, 61 - 63) antaman ohjeen mukaisesti. Internet-kyselyyn sisältyi monivalintakysymyksiä, joissa osassa oli strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Kahdeksan (8) ensimmäistä kysymystä olivat ns. taustakysymyksiä ja seitsemän (7) kysymystä oli laadittu palvelun laadun osatekijöiden mukaan. Taustakysymysten osalta käytin suurimmaksi osaksi nominaaliasteikkoa, koska muuttujia ei voinut laittaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen. Palvelun laatuksikysymyksissä käytin järjestysasteikkoa 1 - 5 (erittäin hyvä 5, hyvä 4, kohdalainen 3, tyydyttävä 2 ja heikko 1). Lisäksi oli mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa”, jos vastaajalla ei ollut jostain asiasta mielipidettä tai kokemusta. Näin tulokset saatiin numeeriseen muotoon. Kuudestoista kysymys oli kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon kuuluva avoin kysymys. Kyselylomakkeen kysymystenasetteluun olen pyytänyt edunvalvontatoimiston työntekijöiden apua, koska kysymysten tulee olla sellaisia, että niistä on hyötyä arvioitaessa sidosryhmäyhteistyön laatua ja mahdollisia kehittämistarpeita.

Kyselylomakkeen laadin Word-muotoon (liite 2), jonka jälkeen syötin lomakkeen tiedot Webropol-ohjelmaan. Apua tähän sain Mikkelin ammattikorkeakoulun työntekijältä. Sidosryhmien sähköpostiosoitteet kokosin Excel-taulukkoon, jonka laadin suurimmaksi osaksi itse, mutta sähköpostiosoitteita sain myös muutamalta työkaveriltani. Ennen varsinaisen Internet-kyselyn lähettämistä testasin kyselyä kahdella työoverillani. Lisäksi lähetin kyselyn neljä kertaa itselleni, sillä Webropol-kyselyyn liittyi virheellisesti toisen opiskelijan sähköpostiosoitteetieto, joka ei siinä mielestäni saanut olla.

Kun olin saanut korjattua kyselyn mieleisekseni, lähetin sen 120 eri taholle ja 167:ään eri sähköpostiosoitteeseen. Kyselyn viimeiseksi vastauspäiväksi asetin perjantain 14. lokakuuta. Käytyäni tarkistamassa oman sähköpostini (@mail.mamk.fi) huomasin, että sähköposteja, jotka eivät olleet menneet perille, oli useampia kuin yksi. Tarkistin saapuneet virheilmoitukset, opiskelin Webropol-ohjeita ja lähetin kyselyn uudelleen korjattuihin sähköpostiosoitteisiin. Jotkut sähköpostiosoitteista eivät olleet enää tai

tällä hetkellä voimassa olevia esimerkiksi siitä syystä, että henkilö oli jäänyt eläkkeelle tai henkilö oli vuorottelu- tai opintovapaalla. Määräpäivään mennessä vastauksia tuli 56 kappaletta.

Kyselyyn vastanneiden lukumäärä ei minua tyydyttänyt, joten poimin Webropolissa olevista sähköpostiosoitteista ne tahot, joista vastauksia ei ollut vielä tullut, ja lähetin uusintapyynnöt näihin sähköposteihin. Uusintakyselyitä lähti yhteensä 78 vastaanottajalle. Muistutuskyselyyn asetin määräpäiväksi keskiviikon 19. lokakuuta. Kokonaisvastausmäärä oli määräpäivään mennessä 75.

Koska kyseessä on kvantitatiivinen tutkimusaineisto, olen kiinnittänyt mitattavuuteen erityistä huomiota. Raportoinnissa olen käyttänyt hyödykseni Webropol-ohjelmistosta saatuja tietoja, jotka olen analysoinut käyttäen SPSS-ohjelmaa. Webropolin aineiston tallensin Excel-muotoon, josta se syötettiin SPSS:ään. Tähän sain apua Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajalta. Tämän jälkeen jokaisesta kysymyksestä laadin taulukon SPSS-ohjelmalla ja muutamista taulukoista tein graafisen tulosteen joko SPSS-ohjelmalla tai Excelillä. Aineistoa analysoitaessa käytin kuvailua, että jokainen vastaus tuli esiteltyä. Lisäksi olen käyttänyt vertailua, jossa palvelun laadun osatekijöistä on muodostettu kokonaisuuksia. Selittämistä opinnäytetyössäni on käytetty saamaan selvyttä asioiden syy-seuraussuhteista.

Opinnäytetyöni kvalitatiivinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen yhdellä avoimella kysymyksellä, johon sidosryhmät ovat vastanneet, jos ovat kokeneet sen aiheelliseksi. Avoin kysymys tukee kyselylomakkeen vaihtoehtoisia monivalintakysymyksiä. Avoimeen kysymykseen vastauksia tuli kaikkiaan 37. Avoimen kysymyksen vastauksen analysoinnin aloitin kirjaamalla ne aihealueittain eli teemoittain, jonka jälkeen laskin vastaukset. Tämän jälkeen olen tulkinnut ja selittänyt annettuja vastauksia teemoittain. Teemoitetuista vastauksista olen laatinut taulukon ja graafisen tulosteen.

5 MIKKELIN OIKEUSAPUTOIMISTON YLEISEN EDUNVALVONNAN ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tässä luvussa käsitellään Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan palvelutyytyväisyyskyselyn tulokset. Luku etenee kyselylomakkeen kysymysten mukaisesti

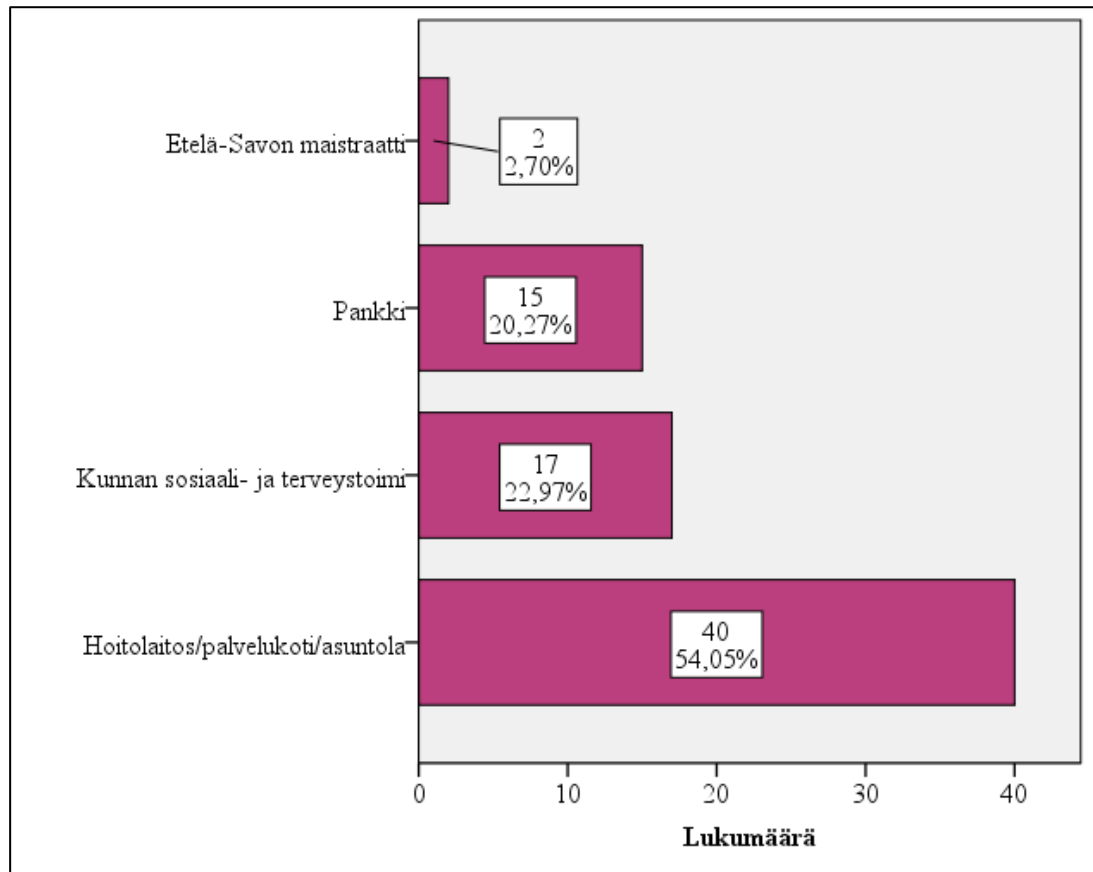
kysymys kysymykseltä. Aluksi käsitellään vastaajien taustatiedot, sen jälkeen palvelun laatuun liittyvien kysymysten vastaukset, korrelaatiot ja viimeiseksi avoimen kysymyksen vastaukset. Tuloksia havainnollistetaan taulukkojen ja graafisten tulosteiden avulla. Tarkat jakaumataulukot löytyvät liitteestä 3 ja korrelaatiotaulukot liitteestä 4. Kyselyyn tuli kaikkiaan 75 vastausta, joten tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 44,9 %.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Tässä alaluvussa käsitellään vastaajien taustatietoja siten, että aluksi selvitetään neljällä (4) kysymyksellä vastaajan työpaikkaan ja työpaikkakuntaan liittyviä tietoja. Seuraavilla kysymyksillä selvennetään kyselyyn vastaamista sekä vastaajan asiointitiheyttä ja asiointitapaa edunvalvontaan. Lisäksi on käsitelty edunvalvontatoimiston toiminnan tuntemusta. Työpaikkaan liittyviä ja muita taustatietoja selventäviä kysymyksiä oli kahdeksan (8).

5.1.1 Vastaajien työpaikkaan liittyvät taustatiedot

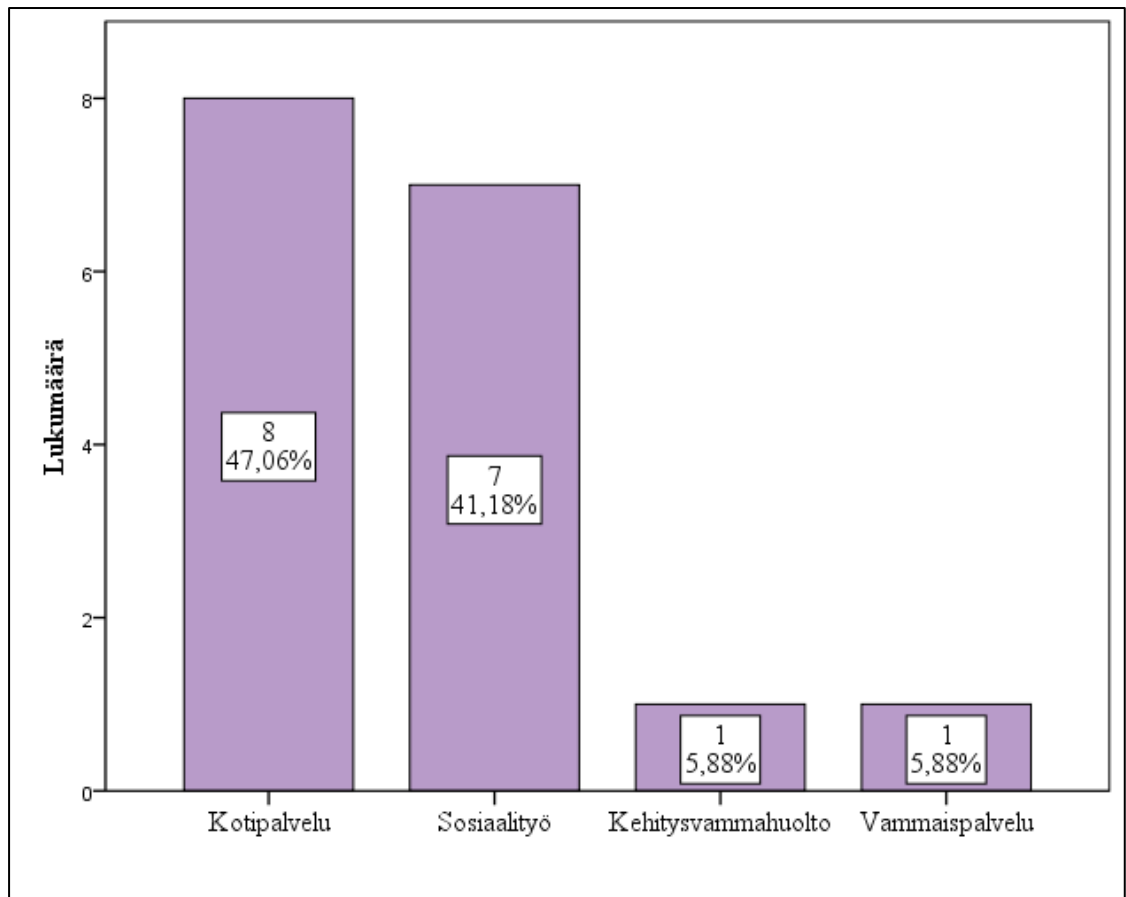
Kysymyksessä yksi (1) kysyttiin vastaajan työpaikkaa. Yli puolet ($\frac{1}{2}$) vastaajista edustivat hoitolaitoksia, palvelukoteja tai asuntoloita, joissa päämiehiä asuu. Kunnan sosiaali- ja terveystoimen sekä pankin edustajien vastaukset muodostivat vajaan 50 % vastauksista. Vajaalla kolme (3) %:lla oli työpaikka Etelä-Savon maistraatissa. Yksi (1) vastaajista (1,3 % kaikista vastaajista) ei vastannut kysymykseen. Kuva 9 havainnollistaa vastaajien jakaumaa.



KUVA 9. Vastaajan työpaikka

Kysymyksessä kaksi (2) haluttiin tietää, missä kaupungin/kunnan toimipisteessä vastaaja pääasiallisesti työskentelee, jos vastaaja valitsi kysymyksessä yksi (1) työpaikkaan kaupungin/kunnan sosiaali- ja terveystoimen. Vastanneet kuuluivat suurimmaksi osaksi (noin 88 %) joko kotipalvelun tai sosiaalityön ammattihenkilöstöön. Vain noin 12 % vastanneista työskentelee kehitysvammahuollossa tai vammaispalvelussa.

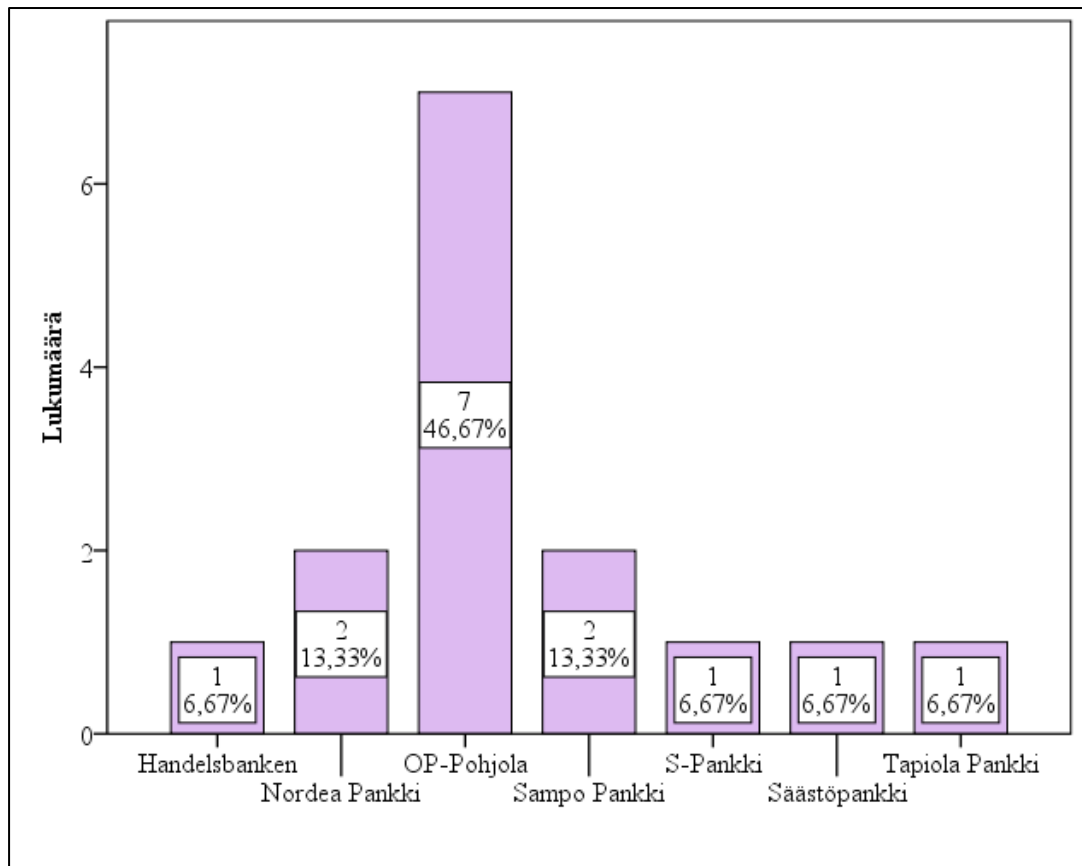
Kunnan sosiaali- ja terveystoimesta tutkimuskyselyyn vastasi 17 vastaajaa. Näin ollen kaikki vastaajat, joiden työpaikkana oli kyselytutkimuksen aikana kaupungin/kunnan sosiaali- ja terveystoimi ovat vastanneet tähän kysymykseen. Seuraava kuva 10 esittää kunnan sosiaali- ja terveystoimen vastaajien jakautumisen eri toimipisteiden mukaisesti.



KUVA 10. Vastaajan toimipiste kunnan sosiaalitoimessa

Jos vastaaja valitsi kysymyksessä yksi (1) työpaikakseen pankin, pyydettiin vastaajaa vastaamaan myös kysymykseen kolme (3). Kaikki pankkien vastaajista vastasivat tähän kysymykseen. Pankkien vastaajia oli kaikkiaan 15.

Vastaajista lähes puolet oli OP-Pohjolasta. Nordea Pankin ja Sampo Pankin vastaajat muodostivat yhteensä reilun neljänneksen. Handelsbanken, S-Pankki, Säästöpankki ja Tapiola Pankki muodostivat lopun neljänneksen kaikista tähän kysymykseen vastanneista. Vastaajat jakautuivat eri pankkiryhmittymiin kuvan 11 osoittamalla tavalla.



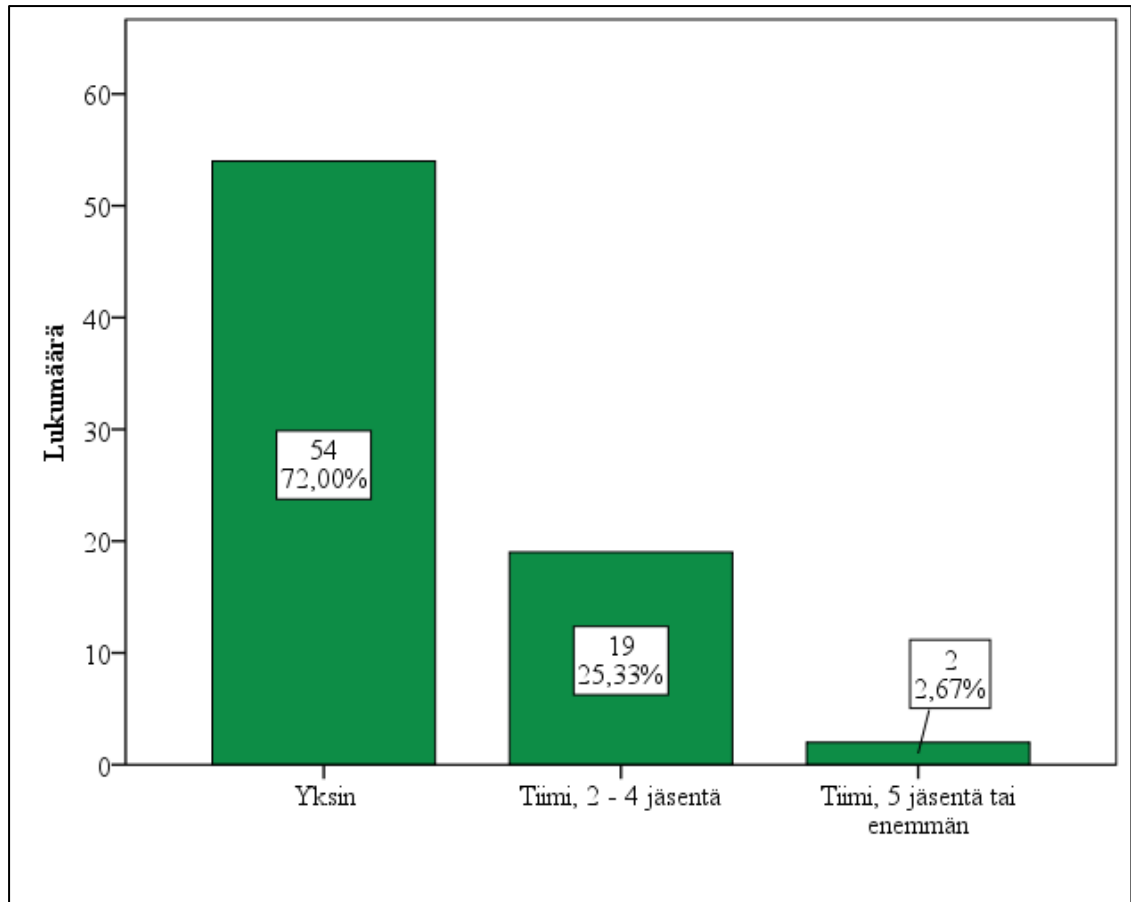
KUVA 11. Vastaajan toimipaikka pankissa

Kysymyksellä neljä (4) haluttiin tietää, millä paikkakunnalla tai paikkakunnilla vastaaja työskentelee. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 75 vastaajaa. Suurin osa eli noin puolet ($\frac{1}{2}$) vastaajista työskentelee Mikkelissä eli toimipaikkana on joko Mikkelä, Anttola tai Haukivuori. Puumalassa, Kangasniemellä, Mäntyharjussa, Ristiinassa, Hirvensalmella ja Pieksämäellä työskentelee vajaa 40 % kaikista vastaajista. Lisäksi työpaikkakunniksi ilmoitettiin Juva, Kuopio, Pertunmaa, Rantasalmi, Rautalampi, Sulkava ja Suomenniemi. Kolme vastaajista ilmoitti työssäkäyntipaikkakunnakseen jonkun muun, joka on noin neljä (4) % kaikista vastaajista. Työpaikkakunnat olivat Joutsa (2 kpl) ja Leivonmäki (1 kpl), joka kuuluu myös Joutsan kuntaan. Liitteestä 3, taulukosta 4 löytyy jakauma työssäkäyntipaikkakunnista.

5.1.2 Vastaajien muut taustatiedot

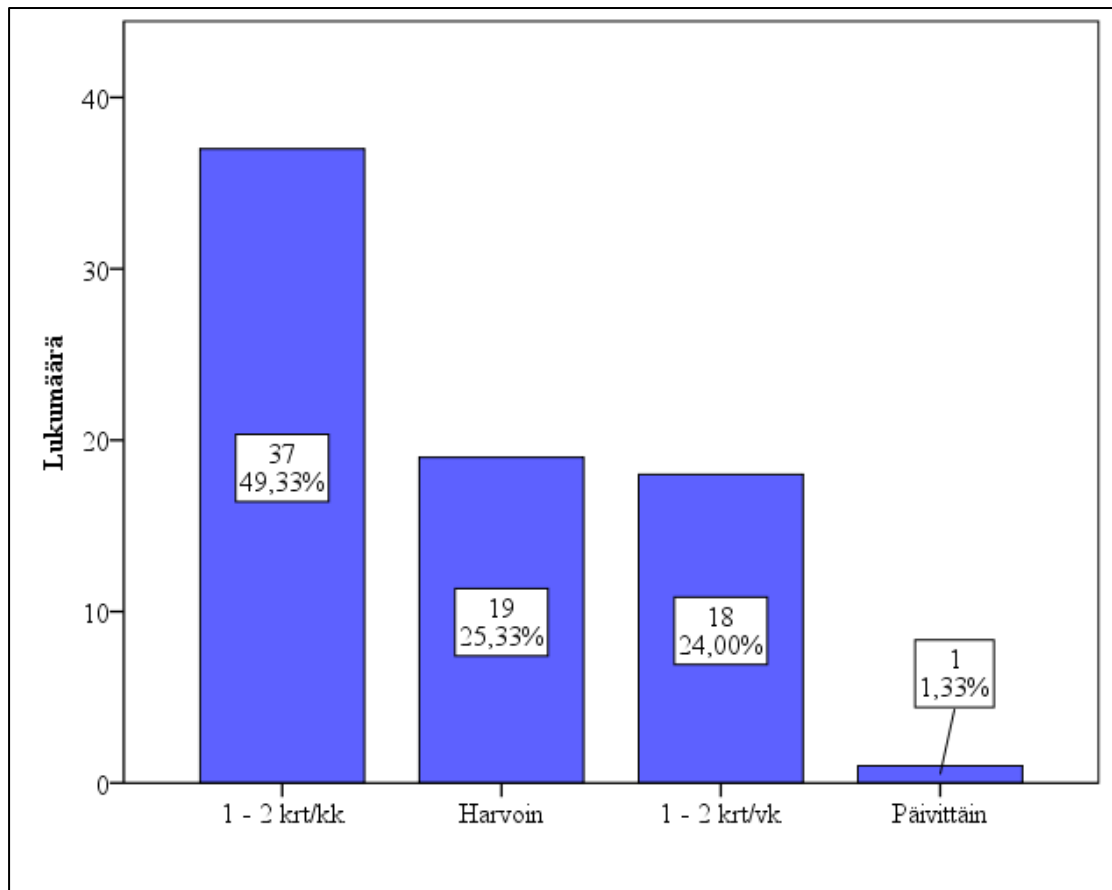
Kysymyksessä viisi (5) kysyttiin, onko kyselyyn vastattu yksin vai tiiminä. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Lähes kolme neljäsosaa ($\frac{3}{4}$) vastaajista vastasi kyselyyn yksin. Neljännes vastaajista vastasivat tiimissä, jossa oli 2 - 4 jäsentä.

Loput vajaa kolme (3) % vastasivat tiimissä, jossa oli 5 tai enemmän jäsentä. Kuva 12 selventää kyselyyn vastaamista.



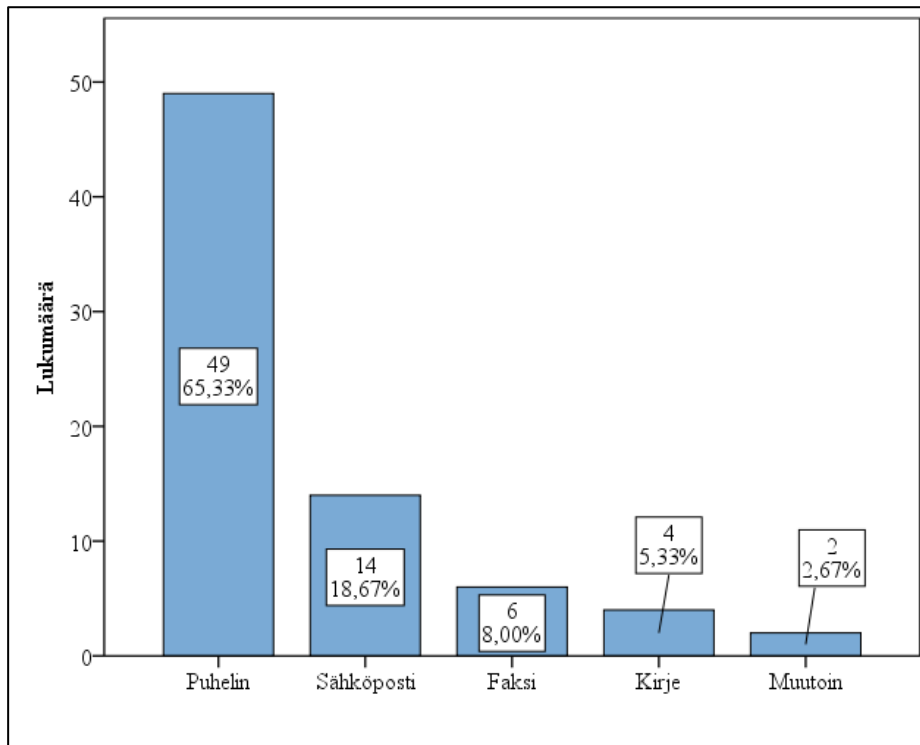
KUVA 12. Kyselyyn vastaaminen

Kuva 13 havainnollistaa kyselyyn vastaajien asiointitiheyttä edunvalvonnan kanssa. Lähes puolet ($\frac{1}{2}$) vastaajista asioi edunvalvonnan kanssa 1 - 2 kertaa kuukaudessa. Reilu neljännes ($\frac{1}{4}$) asioi harvemmin kuin 1 - 2 kertaa kuukaudessa ja vähän alle neljännes 1 - 2 kertaa viikossa. Vastaajista yksi (1) asioi edunvalvontatoimiston kanssa päivittäin. Tähän kysymykseen vastasi kaikki 75 vastaajaa.



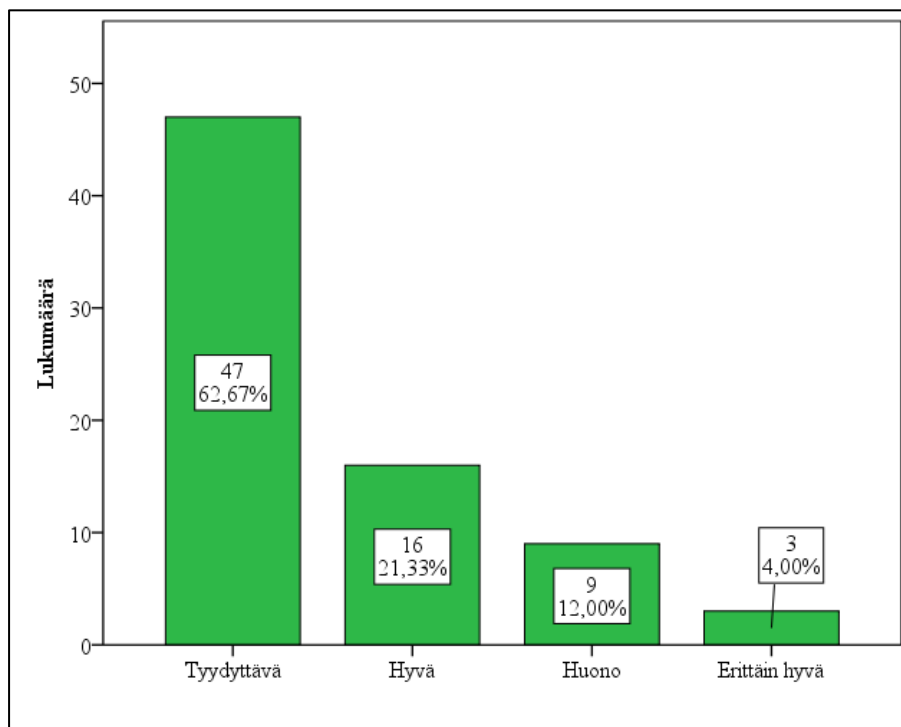
KUVA 13. Vastaajien asiointitiheys

Yleisintä asiointitapaa kysyttiin kysymyksessä seitsemän (7). Kaikki 75 vastaajaa vastasivat tähän kysymykseen. Kuvasta 14 käy selville, että yleisin asiointitapa edunvalvontatoimiston kanssa on puhelin. Noin kaksi kolmasosaa (2/3) vastanneista asioi yleisimmin puhelimitse ja vajaa viidesosa (1/5) sähköpostilla. Yleisimpänä asiointitapana oli faksi tai kirje noin 13 %:lla vastaajista. Muulla tavoin asioi vastaajista kaksi (2), joka on noin 2,7 % vastanneista. Näissä tapauksissa toinen vastaajista asioi yhtä yleisesti sekä kirjeitse että sähköpostilla ja toinen vastaajista kertoi, että edunvalvoja käy pankissa hoitamassa asioita.



KUVA 14. Vastaajien yleisin asiointitapa

Vastaajan edunvalvonnan tuntemusta kysyttiin kysymyksessä kahdeksan (8). Tämän kysymyksen vastausprosentti oli 100 %. Tässä kysymyksessä oli neljä (4) vastausvaihtoehtoa, jotka olivat erittäin hyvin, hyvin, tyydyttävästi, huonosti ja en lainkaan. Kuva 15 havainnollistaa vastaajien tietämystä edunvalvonnan toiminnasta.



KUVA 15. Vastaajan edunvalvonnan tuntemus

Reilu kolme viidesosaa (3/5) tuntee edunvalvontatoimiston toimintaa tyydyttävästi. Hyvin tai erittäin hyvin toimintaa tuntevia oli yhteensä neljännes (1/4) vastaajista. Edunvalvontatoimiston toimintaa huonosti tuntee 12 % vastaajista eli yhdeksän (9) vastaajaa. Vastaajista kaikilla on jonkinlainen tuntemus edunvalvonnan toiminnasta, sillä vastausvaihtoehtoa ”en lainkaan” ei antanut kukaan.

5.2 Tyytyväisyys palvelun laatuun

Seuraavat kysymykset on laadittu palvelun osatekijöiden mukaisina. Kysymyksissä on kysytty edunvalvonnan ammattimaisuutta, asenteita ja käyttäytymistä, saavutettavuutta, luotettavuutta ja palvelumaisemaa. Kukin kysymys on pilkottu pienempiin osakysymyksiin. Lisäksi on kysytty yleisarvosanaa palvelun laadulle ja yhteistyön sujuvuudelle.

5.2.1 Ammattimaisuus ja taidot

Tässä kysymyksessä paneuduttiin sekä edunvalvojien että edunvalvontasihteereiden ammattitaitoon sekä asiantuntemukseen ongelmatilanteiden hoitamisessa. Ammattimaisuus ja taidot kysymykseen vastasi 74 vastaajaa 75:stä. Vastausprosentti tämän kysymyksen osalta oli 98,7 %. Sidosryhmät arvioivat edunvalvontatoimiston ammattitaitoa ja ongelmanratkaisukykyä kokonaisarviona joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Liitteestä 3, taulukosta 9 löytyy jakauma ammattimaisuus ja taidot -kohtaan.

Edunvalvojien ammattitaidon kokee kolme neljäsosaa (3/4) vastaajista joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Noin 70 % vastaajista kokee edunvalvontasihteereiden ammattitaidon hyväksi tai erittäin hyväksi. Vastaajista 13,6 % on sitä mieltä, että edunvalvojilla on kohtalainen tai tyydyttävä ammattitaito. Vastaava lukema edunvalvontasihteereiden ammattitaidon kohdalla on 12,2 %. Heikoksi edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden ammattitaidon kokee 1,4 % vastaajista, joka tarkoittaa yhtä (1) vastaajaa. Vaihtoehtoon ”en osaa sanoa” on edunvalvojien ammattitaitoa kysyttäessä vastannut 9,5 % eli seitsemän (7) vastaajaa ja edunvalvontasihteereiden ammattitaitoa kysyttäessä vastausprosentiksi tuli 16,2 %, joka tarkoittaa 12 vastaajaa.

Kysymykseen vastanneista noin kaksi kolmasosaa (2/3) eli noin 65 % (48 vastaajaa) ovat sitä mieltä, että ongelmatilanteiden asiantunteva hoitaminen on onnistunut hyvin tai erittäin hyvin. Ongelmatilanteet on asiantuntevasti hoidettu 19 %:n (14 vastaajaa) mukaan kohtalaisesti tai tyydyttävästi. Heikosti hoidettuna ongelmatilanteita on pitänyt 1,4 % kysymykseen vastanneista eli yksi (1) vastaaja. Vastausvaihtoon ”en osaa sanoa” on valinnut 14,9 % kysymyksen vastanneista. Tämä tarkoittaa 11 vastaajaa.

5.2.2 Asenteet ja käyttäytyminen

Asenteet ja käyttäytyminen -kysymyksen sisältönä olivat palvelun virheettömyyteen, nopeuteen, joustavuuteen ja ajantasaisuuteen, henkilökunnan palveluolttiuteen ja viestinnän ymmärrettävyyteen sekä henkilökunnan asiallisuuteen, yhteistyöhalukkuuteen ja ystävällisyyteen liittyvät asiat. Tähän kysymykseen vastanneita oli 74 vastaajaa 75:stä. Vastausprosentti tämän kysymyksen osalta oli 98,7 %. Kokonaisarvio asenteista ja käyttäytymisestä oli hyvä tai erittäin hyvä. Kuva 16 havainnollistaa asenteista ja käyttäytymisestä saatuja arvioita.

Kysymykseen vastanneista yli 85 % eli reilu viisi kuudesosaa (5/6) oli sitä mieltä, että edunvalvontatoimiston henkilökunta palvelee heitä ystävällisesti. Kysymykseen vastanneista seitsemän (7) eli 9,5 % kokivat henkilökunnan ystävällisyyden kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi. Heikon arvosanan henkilökunnan ystävällisyydestä antoi 1,4 % kysymykseen vastanneista eli yksi (1) vastaaja. ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa on käyttänyt kolme (3) vastaajaa.

Henkilöstön yhteistyöhalukkuus on koettu sidosryhmien mielestä hyvänä tai erittäin hyvänä lähes neljä viidesosan (4/5) mielestä. Kohtalaisena tai tyydyttävänä yhteistyöhalukkuutta on pitänyt 13,6 % eli 10 kysymykseen vastannutta. Heikoksi henkilöstön yhteistyöhalukkuuden on kokenut kysymykseen vastanneista yksi (1) vastaaja. ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa on käyttänyt neljä (4) vastaajaa.

Kysymykseen vastanneista vajaa 90 % oli sitä mieltä, että henkilökunnan asiallisuus on ollut joko hyvää tai erittäin hyvää. Vastaajista viisi (5) katsoo, että henkilökunnan asiallisuus on ollut tasolla kohtalainen tai tyydyttävä. ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa on käyttänyt neljä (4) vastaajaa. Yksi (1) vastaaja eli 1,4 % kysymykseen vastanneista on antanut heikon arvosanan henkilökunnan asiallisuuden lisäksi viestinnän ymmärrettä-

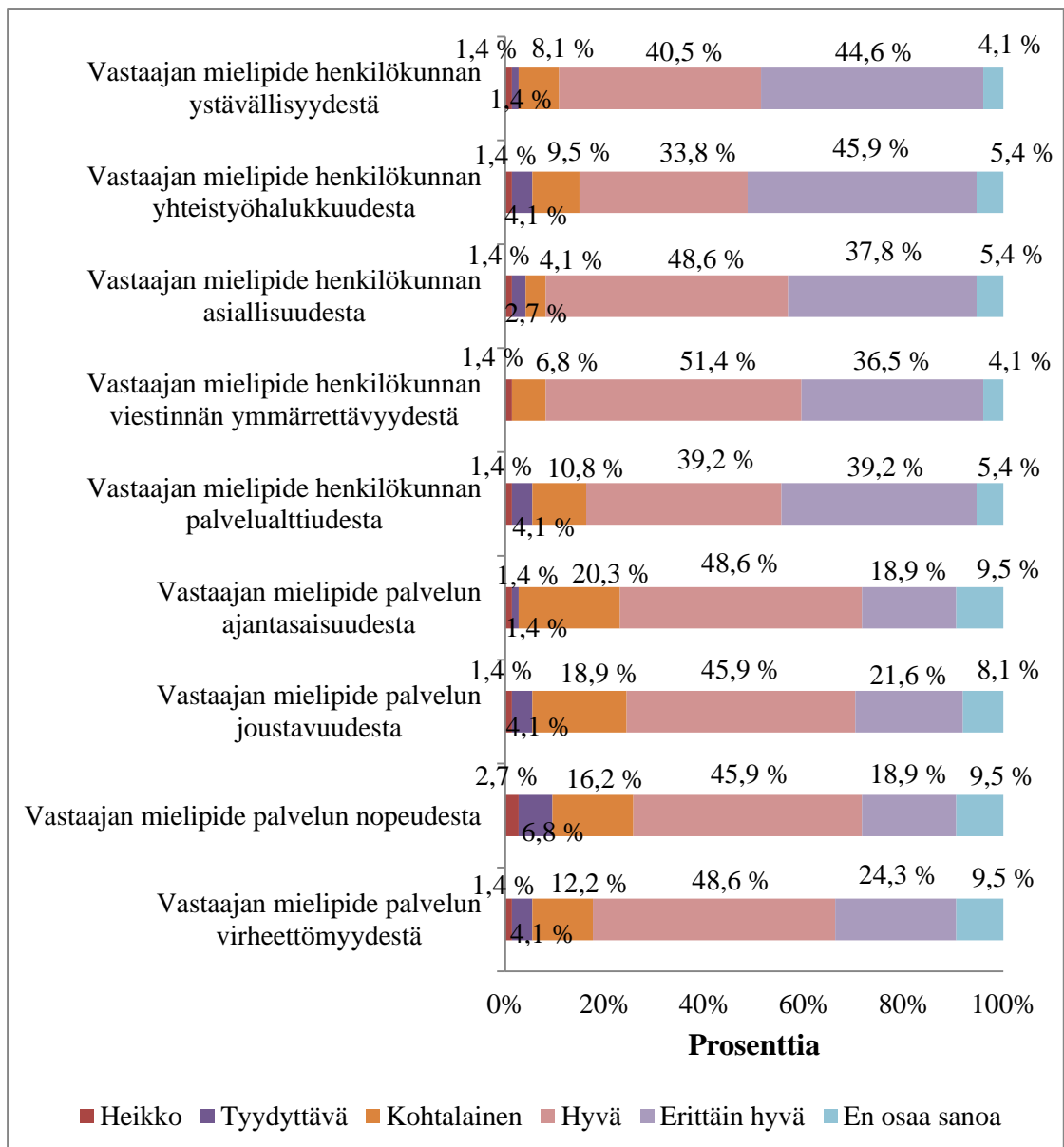
vytteen, henkilökunnan palvelualltiuteen, palvelun ajantasaisuuteen ja joustavuuteen sekä virheettömyyteen. Lisäksi heikko arvosana on tullut 2,7 %:lta eli kahdelta (2) kysymykseen vastaajalta palvelun nopeuteen.

Viestinnän ymmärrettävyys on kysymykseen vastanneista yli puolen ($\frac{1}{2}$) mukaan hyvää. Lisäksi lähes kaksi viidesosaa ($\frac{2}{5}$) on sitä mieltä, että viestintä on ollut erittäin hyvin ymmärrettävissä. Vastanneista viisi (5) eli 6,8 % katsoi, että viestintä on ollut ymmärrettävyydeltään kohtalaista tasoa. Tyydyttäväksi viestintää ei arvioinut kukaan vastaajista. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” valitsi kolme (3) vastaajaa.

Kysyttäessä henkilökunnan palvelualltiutta noin neljä viidesosaa ($\frac{4}{5}$) oli sitä mieltä, että palvelualltiutus on ollut joko hyvää tai erittäin hyvää. Lähes kuudesosa ($\frac{1}{6}$) vastaajista (14,9 %) on katsonut, että henkilökunnan palvelualltiutus on ollut kohtalaista tai tyydyttävää. Vastanneista neljä (4) ei osannut sanoa mielipidettään.

Vajaa puolet ($\frac{1}{2}$) kysymykseen vastanneista on sitä mieltä, että palvelun ajantasaisuus on ollut hyvää. Erittäin hyvänä palvelun ajantasaisuuden on kokenut vajaa viidesosa ($\frac{1}{5}$) eli 18,9 % kysymykseen vastanneista. Kohtalaisena palvelun ajantasaisuutta on pitänyt noin viidesosa ($\frac{1}{5}$) vastaajista. Tyydyttäväksi palvelun ajantasaisuuden on määritellyt yksi (1) vastaaja. Seitsemän (7) vastaajaa ei ole osannut sanoa mielipidettään kysymykseen.

Palvelun joustavuus ja palvelun nopeus ovat sidosryhmien mielestä olleet hyvää tai erittäin hyvää noin kahden kolmasosan ($\frac{2}{3}$) mielestä. Vajaa neljännes ($\frac{1}{4}$) oli sitä mieltä, että palvelun joustavuus on ollut kohtalaista tai tyydyttävää. Palvelun nopeuden ovat kokeneet kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi myös vajaa neljännes ($\frac{1}{4}$) kysymykseen vastanneista. Omaa kannanottoaan eivät ole osanneet sanoa palvelun joustavuuteen kuusi (6) vastaajaa ja palvelunopeuteen seitsemän (7) vastaajaa eli vajaa 10 % vastanneista.



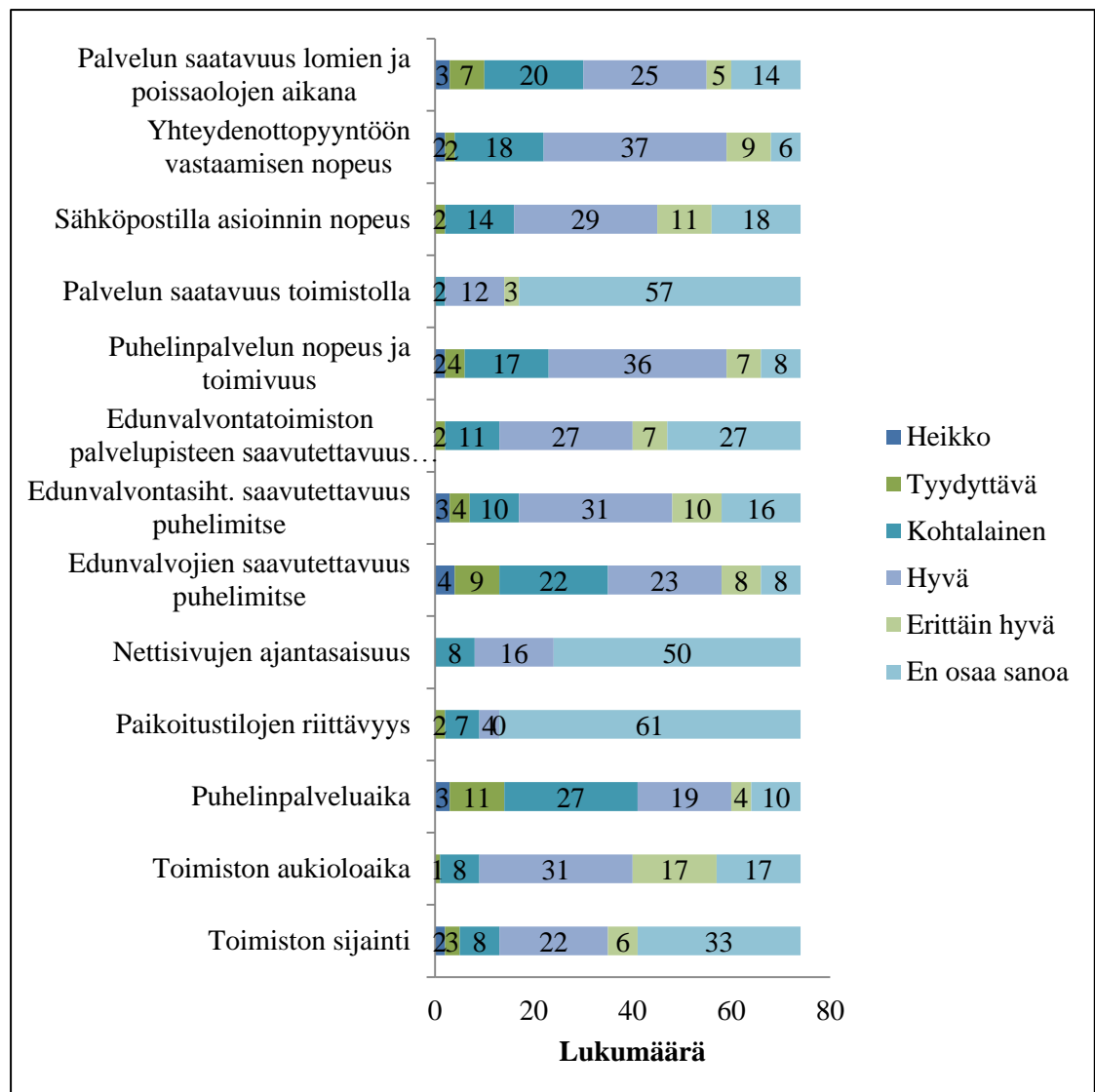
KUVA 16. Asenteet ja käyttäytyminen

Palvelun virheettömyydestä on lähes kolme neljäsosaa (3/4) kysymykseen vastanneista antanut hyvän tai erittäin hyvän arvosanan. Kohtalaisen tai tyydyttävän arvosanan palvelun virheettömyydestä on antanut kuudesosa (1/6) vastaajista. Vastaajista seitsemän (7) ei ole osannut antaa mitään arviota palvelun virheettömyydelle.

5.2.3 Saavutettavuus

Saavutettavuuteen liittyivät esimerkiksi toimiston sijaintiin, palveluaikoihin ja puhelinpalveluun sekä palvelun saatavuuteen lomien ja poissaolojen aikana liittyvät osakysymykset. Tähän kysymykseen vastanneita oli kaikkiaan 74. Vastausprosentiksi muodostui 98,7 % tämän kysymyksen osalta. Kokonaisarvio saavutettavuudesta niiden

vastaajien osalta, jotka olivat tähän kysymykseen vastanneet, oli hyvä tai kohtalainen. Suurin osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Kuvassa 17 havainnollistetaan edunvalvonnan saavutettavuutta.



KUVA 17. Saavutettavuus

Palvelun saatavuuden lomien ja poissaolojen aikana on kaksi viidesosaa (2/5) kysymykseen vastanneista kokenut hyvänä tai erittäin hyvänä. Reilu kolmannes (1/3) vastaajista ovat kokeneet, että palvelun saatavuus lomien ja poissaolojen aikana on ollut kohtalaista tai tyydyttävää. Kolme (3) vastaajaa (4,1 %) on kokenut sen heikoksi. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” on valinnut lähes viidesosa (1/5) vastaajista (18,9 %).

Yhteydenottoopyyntöihin vastaamisen nopeus on lähes kaksi kolmasosan (2/3) mielestä ollut hyvää tai erittäin hyvää. Noin neljänneksen (1/4) mielestä se on ollut kohtalaista

ja tyydyttävän arvosanan on antanut kaksi (2) vastaajaa (2,7 %) 74 vastaajasta. Lisäksi heikon arvosanan on antanut kaksi (2) vastaajaa (2,7 %). Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” on valinnut kysymykseen vastanneista 8,1 % eli kuusi (6) vastaajaa.

Yli puolet ($\frac{1}{2}$) kysymykseen vastanneista on ollut sitä mieltä, että sähköpostilla asioinnin nopeus on ollut hyvää tai erittäin hyvää. Noin viidesosa ($\frac{1}{5}$) on katsonut, että sähköpostilla asioinnin nopeus on ollut joko kohtalaista tai tyydyttävää. Neljännestä vastaajista ei ole osannut sanoa sähköpostilla asioinnin nopeudesta mitään. palvelun saatavuus toimistolla on ollut viidesosan ($\frac{1}{5}$) mielestä hyvää tai erittäin hyvää. Reilu kolme neljäsosaa ($\frac{3}{4}$) ei ole osannut vastata kysymykseen mitenkään. Kysymykseen vastanneista kaksi (2) on antanut arvosanan kohtalainen.

Edunvalvojen saavutettavuus puhelimitse on saanut 41,9 %:lta eli noin kaksi viidesosalta ($\frac{2}{5}$) kysymykseen vastanneista arvion hyvä tai erittäin hyvä. Edunvalvontasihteereiden osalta vastaava luku on 55,4 % ja palvelupisteen osalta 46 %. Noin kaksi viidesosaa ($\frac{2}{5}$) kysymykseen vastanneista ovat arvioineet edunvalvojen saavutettavuuden puhelimitse kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi. Vastaava luku edunvalvontasihteereiden osalta on noin viidesosa ($\frac{1}{5}$) ja palvelupisteen osalta kuudesosa ($\frac{1}{6}$). Heikoksi puhelinpalvelun on kokenut edunvalvojen osalta neljä (4) vastaajaa ja edunvalvontasihteereiden osalta kolme (3) vastaajaa. Palvelupiste ei saanut puhelinpalvelusta heikkoa arvosanaa lainkaan. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” on antanut edunvalvojen saavutettavuudesta puhelimitse 10,8 % kysymykseen vastanneista. Vastaava luku edunvalvontasihteereiden osalta on 21,6 % ja palvelupisteen osalta 36,5 %.

Puhelinpalvelun nopeudesta ja toimivuudesta kolme viidesosaa ($\frac{3}{5}$) kysymykseen vastanneista sidosryhmistä ovat antaneet arvosanaksi hyvä tai erittäin hyvä. Puhelinpalvelun toimivuudesta ja nopeudesta on kysymykseen vastanneista yli neljännestä ($\frac{1}{4}$) antanut arvosanaksi kohtalainen tai tyydyttävä. Kysymykseen vastanneista kahden (2) vastaajan mielestä puhelinpalvelun nopeus ja toimivuus on ollut heikkoa. Kysymykseen vastanneista 10,8 % ei ole sanonut mielipidettään.

Nettisivujen ajantasaisuudesta reilu neljännestä ($\frac{1}{4}$) eli 21,6 % on antanut arvosanan hyvä, noin 10 % on antanut arvosanan kohtalainen ja yli kaksi kolmannesta ($\frac{2}{3}$) ei ole osannut arvioida nettisivujen ajantasaisuutta. Paikoitustilojen riittävyys on kysymykseen vastanneista noin kuuden (6) %:n mielestä ollut hyvä, reilun 10 %:n mukaan

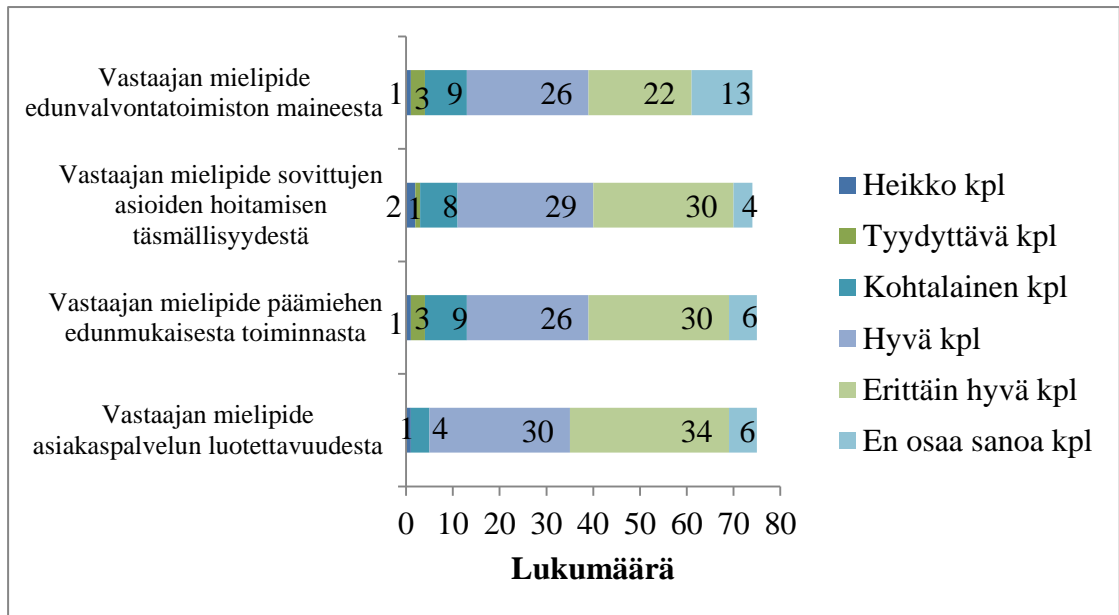
kohtalainen tai tyydyttävä ja ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoa on käyttänyt 82,4 % kysymykseen vastanneista eli yli neljä viidesosaa (4/5).

Lähes kaksi viidesosaa (2/5) kysymykseen vastanneista on ollut sitä mieltä, että toimiston sijainti on hyvä tai erittäin hyvä. Kohtalaisena tai tyydyttävänä toimiston sijaintia on pitänyt vajaa 15 % kysymykseen vastanneista ja heikkona noin kolme (3) % kysymykseen vastanneista. Vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa” on valinnut reilu kaksi viidesosaa (2/5). Puhelinpalveluaikaa (ma - pe klo 9 - 11) on vastanneista sidosryhmistä noin kolmannes (1/3) pitänyt hyvänä tai erittäin hyvänä. Yli puolet (1/2) kysymykseen vastanneista sidosryhmistä on arvioinut puhelinpalveluajan kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi. Heikkona puhelinpalveluaikaa on pitänyt vajaa viisi (5) % eli kolme (3) vastaajaa. Vastausvaihtoehtoon ”en osaa sanoa” on vastannut 10 vastaajaa, joka on 13,5 % kysymykseen vastanneista.

Toimiston aukioloaika (ma - pe klo 8 - 16.15) on kysymykseen vastanneiden mielestä ollut hyvä tai erittäin hyvä. Näin on vastannut 64,9 % vastanneista eli noin kaksi kolmasosaa (2/3). Vastanneista noin 12 % on pitänyt toimiston aukioloaikaa kohtalaisena tai tyydyttävänä. Heikkoa arvosanaa ei ole antanut kukaan kysymykseen vastanneista. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” on antanut 23 % eli noin neljännes (1/4) kysymykseen vastanneista.

5.2.4 Luotettavuus ja palvelumaisema

Luotettavuus-kysymykseen liittyviä osakysymyksiä ovat olleet asiakaspalvelun luotettavuus, päämiesten etujen mukainen toiminta, sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyys ja edunvalvontatoimiston maine. Tässä kysymyksessä vastausprosentti on ollut kahden (2) osakysymyksen osalta 100 % ja kahden (2) osalta 98,7 % (74 vastaajaa 75:stä). Arvioitaessa kokonaisuutena luotettavuutta voidaan sen sanoa olevan erittäin hyvä tai hyvä. Kuvassa 18 havainnollistetaan luotettavuuden osatekijöistä saatuja vastauksia.



KUVA 18. Luotettavuus

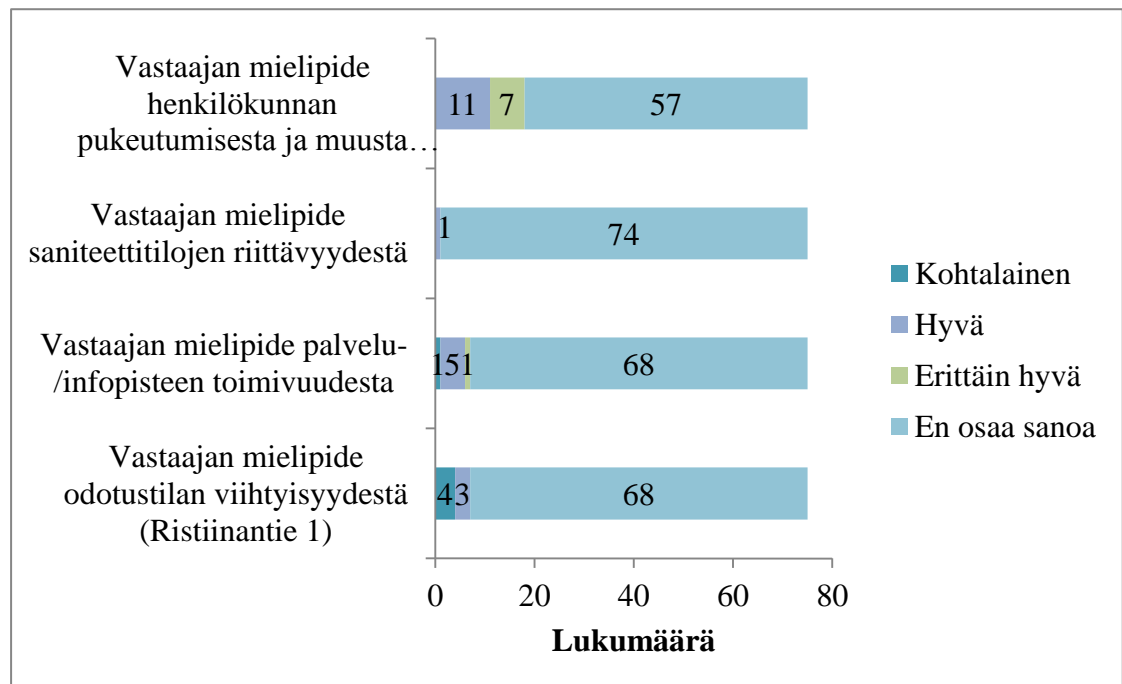
Edunvalvontatoimiston maine -kysymykseen vastanneita on ollut 74. Vastanneista sidosryhmistä on noin kaksi kolmannesta (2/3) sitä mieltä, että edunvalvontatoimistolla on hyvä tai erittäin hyvä maine. Kohtalaisena tai tyydyttävänä mainetta pitää kuudesosa (1/6) vastanneista. Heikoksi maineen arvioi yksi (1) vastanneista. Yli kuudesosa vastanneista ei osannut kertoa edunvalvontatoimiston maineesta arviotaan.

Sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyys -kysymykseen on vastannut 74. Täsmällisyys sovittujen asioiden hoitamiseen on saanut hyvän tai erittäin hyvän arvion lähes 80 %:lta eli yli kolme neljäsosalta (3/4) kysymykseen vastanneista. Vastanneista kohtalaiseksi sovittujen asioiden hoitamisen on arvioinut noin 10 % ja tyydyttäväksi noin yksi (1) %. Kaksi (2) vastaajaa eli vajaa kolme (3) % vastanneista antoi arvosanan heikko sovittujen asioiden hoitamiseksi. Vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa” on antanut neljä (4) vastaajaa eli noin viisi (5) % kysymykseen vastanneista.

Päämiehen edunmukaiseen toiminta -kysymykseen ovat vastanneet kaikki 75 vastaajaa. Noin kolme neljäsosaa (3/4) kysymykseen vastanneista on ollut sitä mieltä, että päämiehen edunmukainen toiminta on ollut hyvää tai erittäin hyvää. Kohtalaisena tai tyydyttävänä päämiehen edunmukaista toimintaa on pitänyt 16 % kysymykseen vastanneista. Heikkona toimintaa on pitänyt yksi (1) vastaaja eli noin yksi (1) %. Vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa” on valinnut 8 % kysymykseen vastanneista.

Asiakaspalvelun luotettavuuteen ovat vastanneet kaikki 75 vastaajaa. Hyvänä tai erittäin hyvänä asiakaspalvelun luotettavuutta on pitänyt noin 85 % kysymykseen vastanneista. Kohtalaiseksi luotettavuuden on arvioinut noin viisi (5) % vastanneista ja heikoksi noin yksi (1) % vastanneista eli yksi (1) vastaaja. ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon on valinnut 8,0 % vastanneista eli kuusi (6) vastaajaa.

Palvelumaisemaan kuuluvat asiakkaiden odotustilan viihtyisyys, infopisteen toimivuus, saniteettitilojen riittävyys ja henkilökunnan pukeutuminen ja muu ulkoinen olemus. Palvelumaiseman osakysymyksiin on vastattu 100-prosenttisesti. Suurin osa vastanneista ei ole osannut sanoa mielipidettään palvelumaisemasta, mutta ne, jotka ovat vastanneet, ovat arvioineet sen hyväksi. Kuva 19 esittää palvelumaiseman osatekijöistä annettuja arvioita.



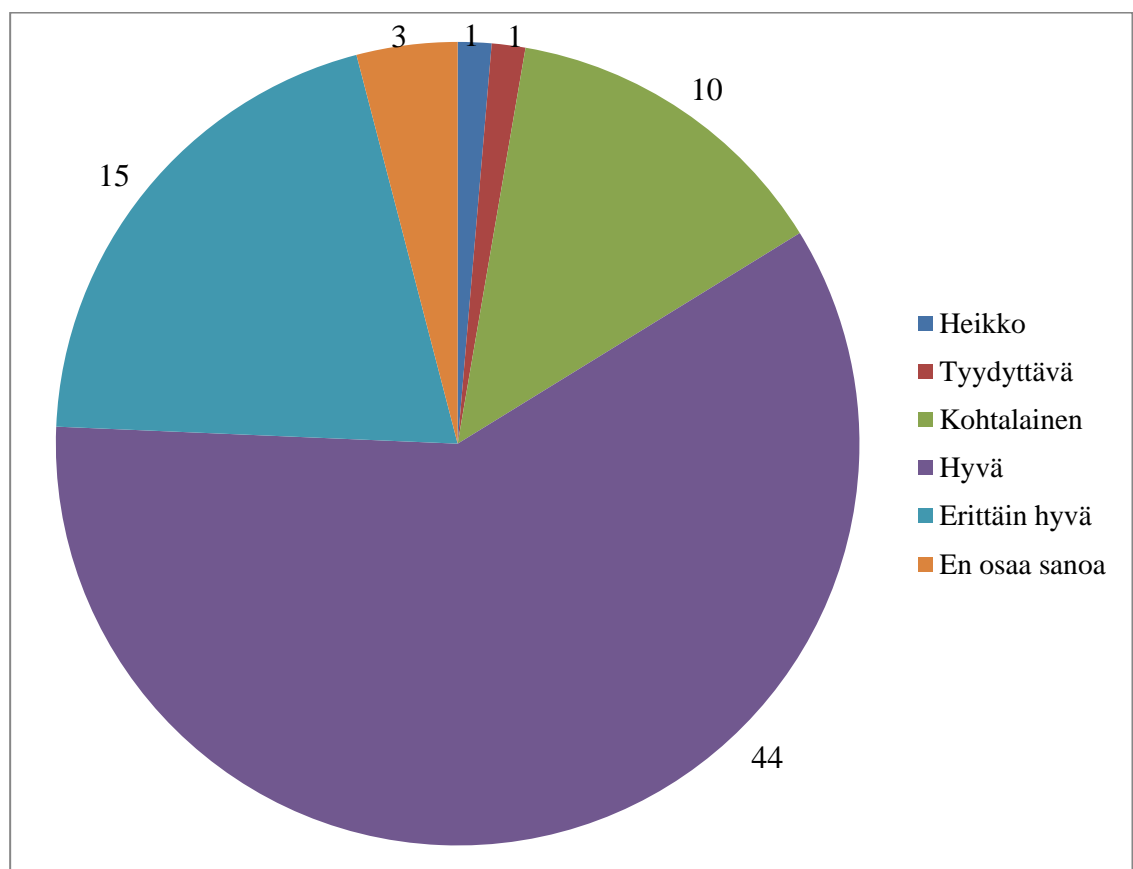
KUVA 19. Palvelumaisema

Vastanneista neljä (4) % on ollut sitä mieltä, että odotustilan viihtyisyys on hyvä ja kohtalaisena sitä on pitänyt noin viisi (5) % kysymykseen vastanneista. Suurin osa vastaajista eli noin 90 % (68) eivät ole osanneet sanoa odotustilan viihtyisyydestä mitään. Infopisteen toimivuus on ollut 8 %:n mukaan hyvä tai erittäin hyvä. Kohtalainen se on ollut noin yhden (1) %:n mukaan ja kantaa ei ole osannut ottaa noin 90 % vastanneista. Saniteettitilojen riittävyteen on ottanut kantaa noin yksi (1) %, joka on arvioinut saniteettitilojen riittävyden hyväksi. Suurin osa eli lähes 99 % ei ole osan-

nut sanoa mielipidettä asiasta. Henkilökunnan pukeutuminen ja muu ulkoinen olemus on noin neljäsosan (1/4) mielestä hyvä tai erittäin hyvä. Loput vastaajista eli 76 % ovat valinneet vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”.

5.2.5 Yleisarvosanat palvelun laadusta ja yhteistyön sujuvuudesta

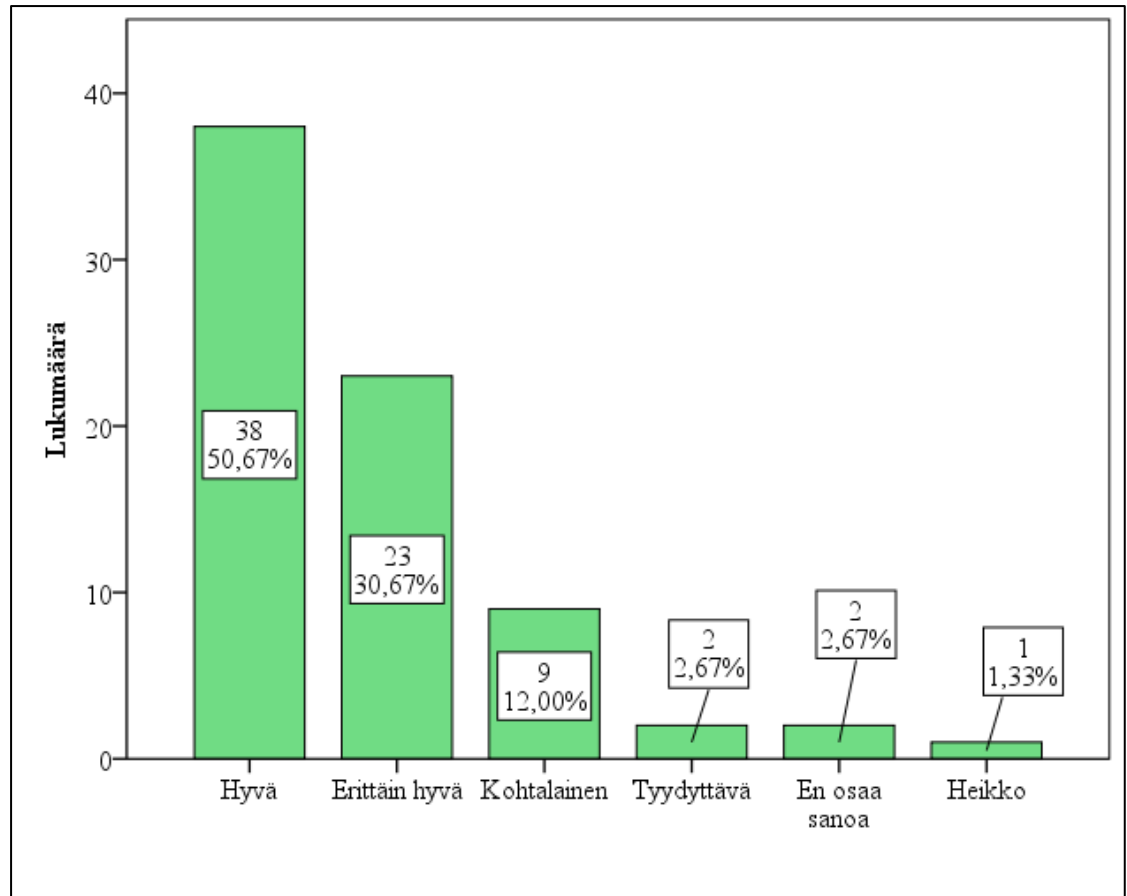
Kuvat 20 ja 21 havainnollistavat palvelun laadun ja yhteistyön sujuvuuden yleisarvosanoja. Palvelun laadun yleisarvosanaan on tullut 74 vastausta eli vastausprosentti on 98,7 % ja yhteistyön sujuvuuden yleisarvosanaan 75 vastausta. Yleisarvosanat molempien kysymysten osalta on arvioitu suurimmaksi osaksi hyväksi tai erittäin hyväksi.



KUVA 20. Palvelun laadun yleisarvo

Palvelun laadun yleisarvosanaksi on kysymykseen vastanneista yli puolet (59,5 %) antanut arvosanaksi hyvä. Erittäin hyvän arvosanan on antanut viidesosa (1/5) vastanneista. Vastanneista 10 eli noin 14 % on antanut yleisarvosanaksi kohtalainen. Palvelun laadun yleisarvosana on ollut tyydyttävä noin yhden (1) %:n eli yhden (1) kysymykseen vastaajan mielestä. Heikon palvelun laadun yleisarvon on antanut myös noin

yksi (1) % eli yksi (1) kysymykseen vastaaja. Kolme (3) vastaajaa eli noin neljä (4) % vastanneista on valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa”.



KUVA 21. Yleisarvosana yhteistyön sujuvuudesta

Yhteistyön sujuvuutta on vastanneista pitänyt yli puolet hyvänä. Noin kolmannes (1/3) on yhteistyön sujuvuutta arvioinut erittäin hyväksi. Yli seitsemäsosa (1/7) eli vajaa 15 % vastanneista pitää yhteistyön sujuvuutta kohtalaisena tai tyydyttävänä. Heikkoa se on yhden (1) vastaajan mielestä. ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon on valinnut kaksi (2) vastaajaa.

5.2.6 Korrelaatiot

Korrelaatiotaulukot on laadittu SPSS-ohjelmistolla ja korrelaatiomuuttujina on käytetty palvelun laadun osatekijöitä. Opinnäytetyöni korrelaatiot selventävät eri muuttujien välisiä riippuvuuksia, joista voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä. Korrelaatiotaulukot löytyvät liitteestä 4.

Päämiehen edunmukaista toimintaa ja edunvalvojien ammattitaitoa verrattaessa, on saatu korrelaatio, jossa Sig.-arvo eli p-arvo on 0,000. Korrelaatiossa kertoimen (0,595**) perässä olevat kaksi tähteä osoittavat näiden kahden muuttujan välistä positiivista lineaarista riippuvuutta. Samansuuntainen riippuvuussuhde tulee verrattaessa päämiehen edunmukaista toimintaa ja edunvalvontasihteereiden ammattitaitoa keskenään. Korrelaation Sig.-arvo on 0,000 ja kertoimen (0,544**) perässä on kaksi tähteä, jotka molemmat osoittavat positiivisen lineaarisen riippuvuuden. Verrattaessa edunvalvojien ammattitaidon ja palvelun virheettömyyden välistä riippuvuutta toisiinsa, on saatu positiivinen lineaarinen riippuvuus, sillä Sig.-arvo on 0,000 ja kertoimen (0,634**) perässä on kaksi tähteä, joka osoittaa merkittävyyttä 1 %:n riskitasolla.

Palvelun saatavuudella lomien ja poissaolojen aikana ja palvelun joustavuudella on myös positiivinen lineaarinen riippuvuus. Tämän osoittaa Sig.-arvo, joka on 0,000 ja kerroin (0,456**), jossa on kaksi tähteä perässä. Palvelun nopeudella ja asiakaspalvelun luotettavuudella on todettu olevan positiivista lineaarista riippuvuutta. Tämän osoittaa Sig.-arvo, joka on 0,000 ja kertoimen (0,499**) perässä olevat kaksi tähteä.

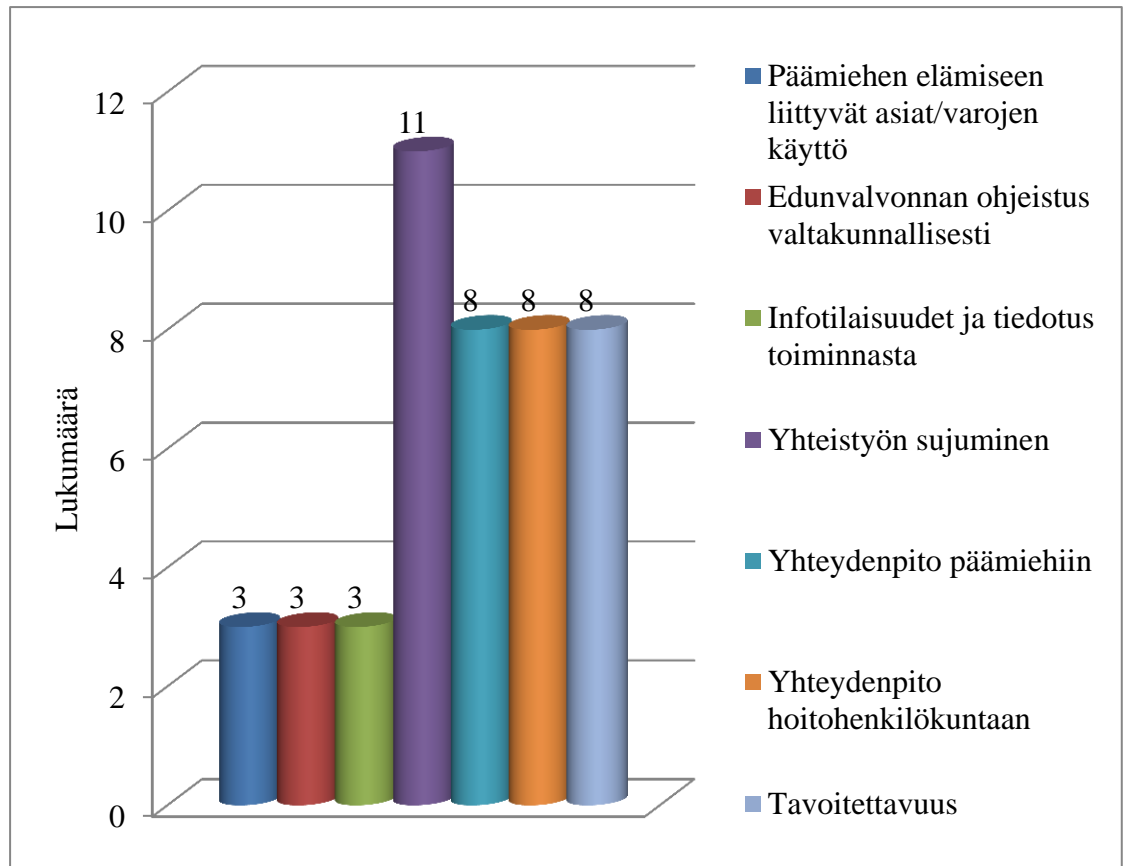
Henkilökunnan ystävällisyydellä ja edunvalvontatoimiston maineella on korrelaatiokertoimen avulla tuloksia vertailtaessa riippuvuutta. Korrelaatio osoittaa positiivista lineaarista riippuvuutta näiden kahden muuttujan välillä. Sig.-arvo on 0,000 ja kertoimen (0,514**) perässä on kaksi tähteä, joka osoittaa että merkittävä riippuvuus löytyy 1 %:n riskitasolla.

Positiivista lineaarista riippuvuutta on saatu myös palvelun laadun ja yhteistyön sujuvuuden välille. Positiiviseen lineaariseen riippuvuuteen viittaa Sig.-arvo 0,000 ja kertoimen (0,753**) perässä olevat kaksi tähteä. Tämä osoittaa, että merkittävä riippuvuus on 1 %:n riskitasolla.

5.3 Sidosryhmäyhteistyö

Avoimesta kysymyksestä saadut vastaukset ovat liittyneet yhteistyön kehittämiseen. Kysymyksellä on pyritty saamaan vastauksia sidosryhmiltä siihen, miten yhteistyön sujuvuutta voitaisiin saada helpommaksi ja joustavammaksi. Avoimeen kysymykseen on tullut vastauksia 37 vastaajalta. Vastausprosentti tämän kysymyksen osalta on ollut

49,3 % kaikista vastanneista. Kuva 22 havainnollistaa annettujen vastausten aihepiirejä.



KUVA 22. Avoimen kysymyksen aihealueet

Yhteistyön sujumisesta annetut kommentit ovat käsitelleet pääsääntöisesti yhteistyön hyvää ja joustavaa sujumista. Sidosryhmien mielestä yhteistyö on ollut tähän asti mutkatonta ja joustavaa. Kommenttien joukossa oli toivomus, että yhteistyötä pitää olla enemmän. Tämä kohdistuu lähinnä päämiesten ja hoitavan henkilökunnan tapaamisten lisäämiseen. Kommenteista selviää, että sekä päämiehet että sidosryhmät haluavat tapaamisia enemmän. Lisäksi sidosryhmät haluavat yleisen edunvalvonnan toimintaa käsitteleviä infotilaisuuksia ja tiedotusta.

Kommenteissa on nähtävissä huolenaiheena asiakkaiden hankala pääsy edunvalvonnan piiriin. Kommenttien antajien mielestä edunvalvontaan pääsy takaisi päämiehelle ihmisarvoisen elämän. Toiveena on saada tilintarkastukseen muutoksia. Lisäksi on viitattu siihen, että päämiehen tulee antaa nauttia omista rahoistaan, jos henkilöllä on rahaa.

Tavoitettavuuteen on kommenteissa kiinnitetty huomioita. Osassa vastauksissa on viitattu huonoon saatavuuteen, poissaolojen ilmoittamiseen puhelimesta ja sähköpostissa, huonoon tavoitettavuuteen soittoajan ulkopuolella, puhelinalueajan pidentämiseen ja loma-aikoina vaikeaan tavoitettavuuteen. Kommenteissa on viitattu myös tietosuojalakiin, joka estää päämiesten asioiden käsittelemisen joiltain osin sähköpostitse.

6 MIKKELIN OIKEUSAPUTOIMISTON PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitetään tuloksista johdettuja johtopäätöksiä ja mietitään mitä kehittämissuhteita yhteistyön sujuvuudelle löytyy. Johtopäätökset ja kehittämissuhteet etenevät vastaus vastaukselta. Avoimen kysymyksen vastauksia ja vastausten perusteella syntyneitä parannusehdotuksia esitellään alaluvun 6.1 lopussa nimikkeellä ”*Sidosryhmäyhteistyö*”. Kehittämissuhteista on laadittu vielä yhteenveto omaksi alaluvukseksi. Lisäksi luvussa 6 käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Johtopäätösten tekemiseen olen käyttänyt apuna viitekehystiedon lisäksi omaa asiantuntemustani yleisestä edunvalvonnasta.

6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tässä alaluvussa pohditaan aluksi vastaajien työpaikkaan liittyviä taustatietoja ja muita taustatietoja. Sen jälkeen käsitellään vastauksia, joita on annettu palvelun laadun osatekijöistä. Lopuksi tarkastellaan avoimeen kysymykseen annettuja vastauksia. Parannusehdotukset löytyvät jokaisen vastauksen yhteydestä.

Vastaajien työpaikkaan liittyvät taustatiedot

Vastaajista suurin osa kuului ryhmään hoitolaitos/palvelukoti/asuntola. Tulos ei ollut yllättävä, sillä sähköposteja lähetettiin hoitolaitosryhmälle eniten, kaikkiaan 74 eri taholle ja 96 eri sähköpostiosoitteeseen. Kuntien sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden ja pankkien toimihenkilöiden välillä ei ollut sanottavaa eroavaisuutta vastausprosentteissa. Kuntien sosiaali- ja terveystoimesta on kyselyyn vastattu eniten kotipalvelusta ja sosiaalityöstä, joiden kanssa edunvalvonta tekee yhteistyötä hieman

enemmän kuin kehitysvammahuollon ja vammaishuollon kanssa. Lähetettyjä sähköpostejakin oli enemmän kotipalvelun ja sosiaalityön henkilöille kuin vammais- ja kehitysvammapuolelle. Kehitysvammahuollossa ja vammaispalvelussa työskentelee vähemmän henkilöitä ja oli myös havaittavissa, että sama henkilö voi olla vastuussa useamman kunnan toiminnasta. Lisäksi on huomattava, että pienemmissä kunnissa sosiaalityöntekijä hoitaa myös vammaispalveluun liittyviä asioita, jolloin kysymyksen kaksi (2) vastaus on annettu pääasiallisen toimipaikan mukaisena. Kyselyjä lähetettiin kuntasektorille kaikkiaan 40 eri sähköpostiosoitteeseen ja 24 eri toimipisteeseen.

Suurin vastaajaryhmä pankkitoimihenkilöistä on ollut OP-Pohjolassa työskenteleviä. Tämä viittaa siihen, että Osuuspankin konttoreita löytyy jokaisesta kunnasta, kun esimerkiksi Handelsbanken, Sampo Pankki, S-Pankki ja Tapiola Pankki toimivat vain Mikkelin alueella. Säästöpankkeja ja Nordea Pankin konttoreita on alueella useampia. Kaikkiaan pankkeihin on lähetetty kyselyitä 27 eri henkilölle ja 20 eri pankin konttoreihin.

Vastaajista suurin osa on ilmoittanut työskentelevänsä Mikkelissä ja Anttolassa, mikä tulos ei yllättänyt, sillä suurimmaksi osaksi sähköpostien vastaanottajat työskentelevät mikkeliiläisissä hoitolaitoksissa ja palvelukodeissa sekä Mikkelin kaupungin virastoissa ja Mikkelin alueen pankeissa. Tähän kysymykseen pystyi rastittamaan työssäkäyntipaikkakunnakseen useamman vaihtoehdon. Sen vuoksi vastausten lukumäärä on 94, vaikka vastaajamäärä on 75. Kysymyksen vastauksista voi päätellä, että sellaiset palvelukoti/hoitolaitoskumppanit, missä päämiesten lukumäärä on vähäinen, eivät ole vastanneet kyselyyn.

Vastaajien muut taustatiedot

Kyselyyn on haluttu suurimmaksi osaksi vastata yksin. Tämä lienee siinä mielessä ymmärrettävää, että tiimin kokoaminen ympärilleen on saattanut olla vaivalloista ja aikaa vievää, joten on ollut helpompi vastata yksin. Toisaalta joissain toimipaikoissa ei välttämättä ole ollut sellaisia työkavereita lähellä, jotka tekisivät yhteistyötä edunvalvonnan kanssa. Näin ollen yksin vastaaminen on ollut luontevampaa. Yksin vastanneita on ollut kaikkiaan 54 henkilöä. Toisaalta tiimin jäsenenä on vastattu 21 tapauksessa. Näistä 2 - 4 hengen tiimissä 19 vastausta ja tiimissä jäseniä 5 tai enemmän 2

vastausta. Näin ollen asioihin on paneuduttu ja eri näkemyksiä saatu vähintään 102 ihmisen taholta (54 + 38 + 10).

Yllättävänä tuloksena pidin sitä, että asiointitiheys on suurin 1 - 2 kertaa kuukaudessa asioivilla. Lisäksi vielä harvemmin asioivia on enemmän kuin 1 - 2 kertaa viikossa asioivia. Edunvalvontatoimistossa työskentelevänä minusta tuntuisi, että 1 - 2 kertaa viikossa asiointi olisi noussut suurimmaksi palkiksi. Tämä voi kuitenkin johtua harhakuvasta, sillä edunvalvontaan tulevia puheluita ja sähköposteja on runsaasti. Kuukausittain tai pari kertaa kuukaudessa voi hyvinkin olla todellinen, sillä yhteistyökumppaneita on paljon ja heidän asiointitiheytensä vaihtelee.

Yleisin asiointitapa on puhelin. Se ei ollut mitenkään yllättävä tulos, sillä edunvalvontatoimiston puhelimet soivat jatkuvasti. Aina joku kahdestatoista työntekijästä on puhelimesta. Seuraavaksi yleisimmäksi asiointitavaksi on noussut sähköposti, jota käyttää todella moni yhteistyötaho. Edunvalvontatoimisto voi lähettää sähköpostia yhteistyötahoilleen ns. salattuna sähköpostina. Myös yhteistyötahoilta tulee sähköpostia, mutta niissä keskustellaan nimiä mainitsematta asioista. Sähköpostien määrä on käsitykseni mukaan hieman vähentynyt, samoin kuin faksien. Vaikka kirjepostia tulee edunvalvontatoimistoon päivittäin paljon, ne ovat suurimmaksi osaksi laskuja. Näin ollen kirjeitse asioinnin vähäisyys voi johtua tästä. Paikan päällä toimistossa ei asioi kysymyksen vastanneista yhteistyötahoista kukaan. Kuitenkin edunvalvontatoimistossa myös käydään, esimerkiksi päämiehen kanssa neuvotteluissa ja noutamassa sellaisille päämiehille käyttörahaa, joilla ei ole omaa käyttörahatiliä eikä palvelulaitoksen asiakasvaratiliä ole olemassa.

Edunvalvonnan toiminta tunnetaan suurimmaksi osaksi tyydyttävästi. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”en lainkaan”, joten jonkinlainen tuntemus edunvalvonnasta on kaikilla vastaajista. Edunvalvonnan tuntemuksen parantamisessa on kehittämisen varaa, sillä mitä paremmin yhteistyökumppanit tunsivat edunvalvontaa, sen paremmin myös yhteistyö sujuisi. Tämä edellyttää myös edunvalvonnan puolelta tuntemusta yhteistyökumppanin toiminnasta. Tässä on kehittämisen varaa. Yhteiset tapaamiset voisivat auttaa asiaa eteenpäin, ja puhelinnumeroiden sekä sähköpostiosoitteiden tietämys helpottaisi yhteistyön sujuvuutta. (Juutinen & Steiner 2010, 82 - 83.)

Ammattimaisuus ja taidot

Sekä edunvalvojien että edunvalvontasihteereiden ammattitaitoa on pidetty hyvänä tai erittäin hyvänä. Samoin on ajateltu ongelmatilanteiden asiantuntevan hoitamisen kohdalla. Yleisen edunvalvonnan siirryttyä 1.1.2009 alkaen oikeusaputoimistoihin, on yleisen edunvalvonnan työpaikkoja pitänyt hakea ja tässä yhteydessä on kaikki työntekijät haastateltu. Siten kaikkien työntekijöiden ammattitaito on tarkastettu ja palvelukseen on otettu koulutuksen omaavia tai pitkän työuran tehneitä työntekijöitä. Ongelmatilanteiden asiantunteva hoitaminen edellyttää ammattitaitoa, mutta myös psykologista taitoa käsitellä asioita ja elämäkokemusta. Iän tuoma kokemus auttaa ongelmatilanteiden hoitamisessa. Jatkuva kouluttautuminen on myös edellytyksenä ammattitaidon ajan tasalla pysymiseksi. Kollegoiden kanssa tehtävä yhteistyö ja oikeusaputoimiston juristeilta tarvittaessa saatava apu auttavat juridisten ja muutoinkin vaikeiden ongelmatilanteiden hoitamisessa. (Grönroos 2009, 114 - 115, 121 - 122; Zeithaml & Bitner 2003, 86, 93; Rissanen 2005, 405.)

Pearsonin korrelaatiota tulkittaessa, voidaan sanoa, että yleensä ottaen, mitä ammattitaitoisempia edunvalvojat ovat, sitä enemmän asioita hoidetaan päämiehen edunmukaisella tavalla. On kuitenkin otettava huomioon, ettei tätä voida yleistää, sillä korrelaatiokerroin näiden kahden muuttujan välillä on noin 0,6. Kertoimen tulisi olla yksi (1), että voitaisiin sanoa aina olevan vastaavuutta. Edunvalvontasihteereiden osalta kyseessä on samansuuntainen tulkinta ammattitaidon ja päämiesten edunmukaisen toiminnan välillä. Korrelaatiokertoimen ollessa noin 0,6 ei voida kuitenkaan tehdä yleistystä näiden kahden muuttujan välillä. Poikkeuksia toiminnassa siis löytyy, sillä kerroin ei ole aivan lähellä ykköstä (1). (Sivu 83; Liite 4, taulukot 17 - 18.)

Tuloksissa kiinnitin huomiota siihen, miksi ammattimaisuudesta ja ongelmatilanteiden asiantuntevasta hoitamisesta on annettu heikko ja myös tyydyttävä arvosana. Tähän ei saada vastausta ennen kuin olisi mahdollisuus keskustella niiden vastaajien kanssa, jotka ovat olleet tätä mieltä. Oletettavasti on joitain asioita hoidettu siten, etteivät ne ole tyydyttäneet sidosryhmiä ja tämä on katsottu ammattimaisuuden puutteeksi. Ongelmatilanteiden hoitaminen ei myöskään aina tyydytä yhteistyötahoja, jos ne eivät mene yhteistyötahojen mukaisesti, mutta asianmukaisesti ongelmatilanteet pitää kuitenkin hoitaa. Ongelmatilanteiden asianmukaiseen hoitamiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Koulutusta on hyvä saada esimerkiksi hankalan asiakkaan koh-

taamiseen. On oltava aktiivisuutta, empaattisuutta ja ammattitaitoa ratkaista hankalat tapaukset (Laitinen & Kempainen 2010, 145 - 146).

Asenteet ja käyttäytyminen

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että edunvalvontatoimistolla ovat asenteet ja käyttäytyminen hyvää tai erittäin hyvää tasoa. Kuitenkin myös vastausvaihtoehtoja heikko ja tyydyttävä on käytetty, mikä on huolestuttavaa. Tosin arvosanan heikko on antanut yksi (1) vastaaja, joka on voinut kokea jonkun palvelun laadun osatekijän kohdalla huonoa palvelua. Palvelunopeuteen, palvelun virheettömyyteen, palvelun joustavuuteen, henkilökunnan palvelualttiuteen ja henkilökunnan yhteistyöhalukkuuteen on annettu heikkoja ja tyydyttäviä vastauksia enemmän kuin yksi (1). Nämä asiat on otettava henkilöstöpalaverissa esille ja niihin on saatava parannus aikaan.

On muistettava, että asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet seikat ja myös asiakkaan omat mielikuvat ja entiset kokemukset ovat vaikuttaneet annettuun arvosanaan. Henkilö on voinut kokea, että palvelu ei ole ollut tarpeeksi nopeaa, puhelimeen ei ole vastattu heti tai asia ei ole tullut heti hoidetuksi, kun hän on sitä halunnut. Sidosryhmän edustaja on ehkä odottanut enemmän ja näin kokemus on muuttunut pettymykseksi. (Grönroos 2009, 105; Zeithaml & Bitner 2003, 86; Rissanen 2005, 405.)

Inhimilliselle henkilölle voi sattua kömmähdyksiä, voi sanoa jotain sellaista, mitä ei ole tarkoittanut sanoa tai on puhunut siten, ettei vastapuoli ole ymmärtänyt asiaa. Henkilökunta voi olla väsynyttä liiallisen työmäärän vuoksi, jolloin ei ehkä aina ole kaikista yhteistyöhaluisin ja palvelualttiin voi kärsiä. Tämä ei saisi vaikuttaa käyttäytymiseen, vaikka valitettavan usein tällaiset asiat heijastuvat myös ulospäin. (Gummesson 2004, 327 - 328.) Joustavuuden, ystävällisyyden, kohteliaisuuden, täsmällisyyden, nopeuden ja viestinnällisten taitojen tulee asiakaspalveluhenkilökunnalla olla kohdallaan (Bergström & Leppänen 2009, 183 - 184). Tosin tämä tutkimus osoitti, että kuusi (6) vastaajaa oli sitä mieltä, että henkilökunnan asiallisuus palvelutilanteessa on ollut kohtalaista, tyydyttävää tai jopa heikkoa. Yhteistyöhalukkuudesta on tullut yhdeltätoista vastaavat arviot ja myös ystävällisyys on saanut kahdeksalta (8) alle hyvän arvosanan. Pääsääntöisesti voi kuitenkin sanoa, että sidosryhmät ovat olleet tyytyväisiä edunvalvontatoimiston asenteisiin ja käyttäytymiseen ja tämä on hyvä asia.

Pearsonin korrelaation mukaan voidaan sanoa, että mitä parempi on edunvalvojen ammattitaito, sen virheettömämpää palvelu on. Asia ei kuitenkaan aina saata pitää paikkaansa, joten väitettä ei voi yleistää. Tämä puolestaan johtuu siitä, että kerroin, joka tutkimuksessani oli 0,634, on melko kaukana luvusta yksi (1). Kertoimen tulisi olla yksi (1), että voitaisiin sanoa aina edunvalvojen ammattitaidon vaikuttavan palvelun virheettömyyteen. (Sivu 83; Liite 4, taulukko 19.)

Asiakaspalvelussa tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutukseen tarvitaan aina kaksi henkilöä. Vuorovaikutustaitojen opetteleminen on kaikkien asiakaspalvelua tekevien henkilöiden hallittava, sillä muutoin ei synny dialogia (Grönroos 2009, 374 - 375). Lisäksi tulee huomioida, että toimivaan yhteistyöhön tarvitaan luottamusta. Viestinnän tulee olla uskottavaa. Palvelutilanteessa syntyvät totuuden hetket joko onnistuvat tai epäonnistuvat. Totuuden hetkien epäonnistuminen on hankala tilanne ja sitä on melko vaikeaa enää jälkeinpäin paikata. Anteeksi pyytäminen on yksi tapa, mutta jos on oikein pahasti viestinnässä epäonnistunut, sekään ei auta. Tämän vuoksi jokainen palvelutilanne pitää jokaisen asiakaspalvelua tekevän ottaa tosissaan ja ainutkertaisena tilaisuutena tuottaa jotain hyvää toiselle. (Grönroos 2009, 111, 121 - 122; Gummesson 2004, 110; Pesonen 2007, 26.)

Saavutettavuus

Saavutettavuuteen liittyy monta asiaa, jotka tulee ottaa huomioon. Siinä on mietittävä viestintäkanavia, toimitilaa ja sen viihtyisyyttä, aukioloaikoja ja puhelinpalveluaikoja, paikoitustiloja ja palvelun saatavuutta myös lomien ja muiden poissaolojen aikana. Saavutettavuudesta on Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvonta saanut suurimmaksi osaksi hyvän arvosanan, mutta melko paljon on tullut arvosanaa ”kohtalainen”. Huomattava määrä on valinnut vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, mikä hieman ihmetyttää. Kun tarkastelee tarkemmin vastauksia, huomaa että vastaajat eivät välttämättä ole käyneet edunvalvontatoimistossa, eivät tiedä paikoitustilojen riittävydestä ja toimiston sijainnista tai palvelun saatavuudesta toimistolla mitään. Vastauksista käy selville myös se, sidosryhmät eivät ole tutustuneet edunvalvonnasta kertoviin Internet-sivuihin ja asiointi infopisteen kanssa puhelimitse ei ole myöskään tuttua. Osa vastaajista ei ole asiointunut edunvalvontatoimiston kanssa sähköpostitse, koska eivät ole osanneet sanoa sen nopeudesta mitään. (Grönroos 2009, 114 - 115, 121 - 122.)

Vastauksista näkee selvästi suhtautumisen toimiston puhelinpalveluaikaan, joka on maanantaista perjantaihin kello 9.00 - 11.00. Puhelinpalveluaika koetaan riittämättömäksi, sillä alle hyvän vastauksia on tullut peräti 41 vastaajalta. Myös edunvalvojien saavutettavuus puhelimitse koettiin osittain heikoksi - alle hyvän vastauksia on annettu 35 kpl. Lomien ja poissaolojen aikana palvelun saatavuudessa on parannettavaa, kuten myös yhteydenottopyyntöön vastaamisen nopeudessa. Puhelinpalvelun nopeuteen ja toimivuuteen on kiinnitettävä huomiota.

Toimiston puhelinpalveluaika on suositus, jota pyritään noudattamaan sen vuoksi, että taataan toimiston henkilökunnalle työrauha. Ajatukset täytyy pitää koossa, kun esimerkiksi valmistelee verotukseen liittyviä asioita, tarkistaa perinnönjakosopimusta, josta on tehtävä lupahakemus maistraatille, kirjaa päämiesten laskuja kirjanpitoon, laatii vuositiliä tai tekee jotain muuta sellaista työtä, joka vaatii keskittymistä. Jos puhelin pirisee jatkuvasti ja uusia toimeksiantoja eli päämiehiin liittyviä asioiden hoitamisia tulee jatkuvasti, ei entisiä työtehtäviä saa pöydältä pois. Näin työt kasaantuvat ja palvelun laatu voidaan kokea huonona sen vuoksi, ettei palvelua ole saanut tarpeeksi nopeasti. Myös sen vuoksi palvelun laatu koetaan huonona, ettei puhelimeen aina vastata. Edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit voivat ilmoittaa vaihteenhoitajalle, että ei ole tavoitettavissa tietynä aikana. Kuitenkin aina voi jättää soittopyynnön ja palvelu eli infopiste vastaa koko toimiston aukioloajan eli maanantaista perjantaihin kello 8 - 16.15. Siten yksikään yhteydenotto ei pitäisi jäädä tulematta, vaan aina on edunvalvontatoimiston palvelupiste valmiina vastaamaan sidosryhmien ja muiden soittajien puheluihin. (Grönroos 2009, 114 - 115, 121 - 122.)

Edunvalvontatoimisto tuottaa ydinpalveluna edunvalvontapalvelua päämiehilleen. Edunvalvontatoimisto on olemassa päämiehiään varten. Lisäpalveluksi edunvalvontatoimistossa voidaan sanoa asioiden selvittämistä siten, että päämiesten asiat hoituvat mahdollisimman sujuvasti, täsmällisesti ja asiantuntevasti. Melko usein lisäpalveluiden kohteina ovat juuri yhteistyötahot, jotka myös hoitavat päämiesten asioita omalla sarallaan. Päämiesten vuoksi on yhteistyö sidosryhmiin hoidettava mallikkaasti. (Grönroos 2009, 224 - 225.)

Yhteydenottopyyntöön tulee vastata mahdollisimman nopeasti, mutta aina siihen ei ole mahdollisuutta. Edunvalvojat ovat hyvin paljon päämiestensä asioissa erilaisissa palaverissa tai tapaamassa päämiehiään. Lisäksi ovat toimiston omat palaverit, joihin

on osallistuttava. Palvelun saatavuus lomien ja poissaolojen aikana on tiedostettu ongelma. Usealla toimiston työntekijöistä lomien pituus on 38 arkipäivää vuodessa. Toimistossa työskentelee 12 henkilöä. Lisäksi ovat poissaolot koulutuksen tai sairastumisen vuoksi.

Pearsonin korrelaatiokerroin osoittaa sen, että useimmiten voidaan sanoa palvelun saatavuuden lomien ja poissaolojen aikana vaikuttavan palvelun joustavuuteen. Tätä ei kuitenkaan voida yleistää, sillä kerroin on noin 0,5, joka ei ole kovinkaan lähellä lukua yksi (1). Jos se olisi yksi (1), voitaisiin sanoa näiden kahden muuttujan välillä olevan 100-prosenttinen vastaavuus. (Sivu 83; Liite 4, taulukko 20.)

Edunvalvontatoimistossa on määritelty sijaistukset sekä edunvalvojien että edunvalvontasihteerien osalta. Jokaisella edunvalvoja-edunvalvontasihteeri -työparilla on lähemmäs 140 päämiestä, joka sijaistuksen aikana kaksinkertaistuu. Mielestäni ei ole ihme, ettei esimerkiksi saman päivän tai edes seuraavan päivän aikana ehtisi hoitamaan kaikkia yhtenä päivänä esiin tulevia asioita. Tämä asia pitäisi myös yhteistyötahojen ymmärtää. Tosin heillä ei välttämättä ole sitä tietoa, miten monen ihmisen asioita edunvalvonnassa hoidetaan lomien ja poissaolojen aikana vajaalla miehityksellä.

Luotettavuus

Luotettavuuteen liittyvät päämiehen etujen mukainen toiminta, sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyys ja myös edunvalvontatoimiston maine asiakaspalvelun luotettavuuden lisäksi. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että edunvalvontatoimiston toiminta on erittäin luotettavaa. Toiseksi suurin vastaajajoukko on sitä mieltä, että toiminta on hyvin luotettavaa. Edunvalvontatoimiston hoitaessa päämiestensä asioita, laki holhoustoimesta säätelee toimintaa (Holhoustoimilaki 442/1999). Edunvalvontatoimiston henkilökunnalla ei ole lupa ilmaista sivullisille, ei edes sukulaisille, päämiestensä asioita ilman päämiehen lupaa, jos hän sellaisen kykenee antamaan. Luottamuksen tunne syntyy siitä, ettei asioista puhuta julkisesti. Yhteistyötahojen kanssa toiminta on erilaista, sillä päämiesten asioiden hoitaminen ei onnistu ilman toisia viranomaisia (Grönroos 2009, 121 - 122).

Pearsonin korrelaatiokerroin osoittaa, että useimmiten palvelun nopeus saa aikaan asiakaspalvelussa luotettavuuden tunteen. Kuitenkin täytyy sanoa, ettei tätä voida

yleistää, sillä poikkeamia löytyy. Kerroin on noin 0,5, joka on aivan liian kaukana luvusta (1), että yleistettävyydestä voitaisiin puhua. (Sivu 83; Liite 4, taulukko 21.)

Huolestuttavaa on, että kuitenkin osa vastaajista on kokenut asiakaspalvelun luotettavuuden ja päämiesten etujen mukaisen toiminnan joksikin muuksi kuin hyvin hoidetuksi. Myös sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyys on saanut muutaman poikkeavan arvosanan. Näihin seikkoihin on siten kiinnitettävä huomiota. Päämiehen etu ei saa vaarantua missään olosuhteissa ja asiakaspalvelu pitää kokea luotettavaksi.

Edunvalvontatoimiston tulee olla turvallinen ja sen tulee ottaa vastuu toiminnastaan, kuten se mielestäni tekeekin. Jos sovittuja asioita ei ole hoidettu täsmällisesti, se on voinut johtua kolmannen osapuolen toiminnasta, esimerkiksi joitain tarvittavia tietoja ei ole saatu. Epätäsmälliseen asioiden hoitamiseen on voinut vaikuttaa myös asioiden vaikeus. Joissain tapauksissa on saatava myös mietintäaikaa lisää, sillä asiat voivat muuttua matkan varrella, jolloin jo sovittua asiaa ei voidakaan toteuttaa. Tästä olisi syytä kuitenkin ilmoittaa yhteistyötaholle välittömästi. (Hämäläinen 2005, 119.)

Edunvalvontatoimiston maine on koettu hyväksi tai erittäin hyväksi, vaikka julkisuus on antanut toisenlaisen kuvan koko yleisen edunvalvonnan toiminnasta. Julkiset mielipiteet, yleisöosastokirjoitukset ja televisio-ohjelmat antavat puolinaisen kuvan edunvalvontatoiminnasta. Niissä käsitellään vain asian toinen puoli. Useinkaan asiat eivät todellisuudessa ole niin mustavalkoisia. Maine on ikään kuin kokonaiskuva, joka syntyy organisaation toiminnasta, toimintaperiaatteista ja -käytännöistä, toimitilasta, yrityksen henkilöstöstä ja heidän käyttäytymisestään siis kaikesta mikä liittyy organisaatioon. (Reinboth 2008, 31 - 33.)

Pearsonin korrelaatio osoittaa, että useimmiten voidaan sanoa henkilökunnan ystävällisyyden vaikuttavan organisaation maineeseen. Korrelaatiokerroin näillä muuttujilla oli noin 0,5, joka ei ole kovin lähellä lukua (1) ja tästä johtuu, että yleistyksiä näiden kahden riippuvuuden välille ei voida tehdä. Toisin sanoen aina ei henkilökunnan ystävällisyydellä voida vaikuttaa organisaation maineeseen. (Sivu 83; Liite 4, taulukko 22.)

Palvelumaisema

Tämän kysymyksen osalta ei tullut selventäviä vastauksia, sillä suurin osa vastaajista on valinnut ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Tämä osoittaa sen, etteivät kovinkaan monet yhteistyötahot ole vierailleet edunvalvontatoimistossa. Tämä tukee myös kysymyksen seitsemän (7) vastauksia, joiden mukaan suurin osa hoitaa asioinnin puhelimitse ja paikan päällä toimistossa ei kertonut asioivansa kukaan. Kuitenkin jotkut vastaajista ovat tunteneet toimistoa sen verran, että ovat pystyneet vastaamaan esimerkiksi infopisteen toimivuuteen. Tosin vastauksista ei käy selville, onko vastaaja mahdollisesti ymmärtänyt kysymyksen tarkoittavan yleensä palvelupisteen toimivuutta vai juuri palvelumaiseman kannalta asiaa katsottuna. Henkilökunnan pukeutuminen ja muu ulkoinen olemus on saanut vajaalta neljännekseltä (1/4) hyvän tai erittäin hyvän arvosanan. Loput vastaajista eivät mitään ilmeisimmin ole edes tavanneet edunvalvontatoimiston henkilökuntaa, koska eivät ole osanneet arvioida mitään. Tosin on mahdollista, että tähän kysymykseen ei ole haluttu antaa vastauksia.

Palvelun laatu ja yhteistyön sujuminen

Edunvalvontatoimiston palvelun laatu on saanut yleisarvosanaksi hyvä, kuten myös yhteistyön sujuminen. Lisäksi erittäin hyväksi palvelun laadun on arvioinut 15 vastaajaa ja yhteistyön sujumisen 23 vastaajaa. Näin ollen edunvalvontatoimiston henkilökunta voi olla tyytyväinen tutkimuksen tulokseen. Palvelun laadusta on annettu yleisarvosanaksi myös heikko, kuten myös yhteistyön sujumisesta. Näin on arvioinut yksi (1) vastaaja. Tämä vaikuttaa siltä, että kyseinen yhteistyötaho on saanut huonoa palvelua ja vastannut sen mukaisesti. Palvelu ei välttämättä ole ollut huonoa joka kerta, mutta ihmiset muistavat aiemmat totuuden hetket varsin hyvin. Palvelun laatukuiluun joutuminen on sitä, että yhteistyötaho ei ole saanut edes riittävää palvelua ja palveluprosessin aikana sekä palveluprosessin lopputuloksessa on jokin asia mennyt pieleen. Asiakastytyvyyteen vaikuttavat sekä toiminnallinen että tekninen laatu. (Grönroos 2009, 144, 150.)

Edunvalvontatoimisto pyrkii vaalimaan ystäväpalvelua, joka sopii asiantuntijapalveluille. Edunvalvonta on asiantuntijapalvelua, jossa palvelu pyritään järjestämään mahdollisimman läheiseksi turvallisen ja tuttavallisen ilmapiirin, henkilökohtaisen suhteen, aikaansaamiseksi. Yhteistoiminnan joustavuuden ja sujuvuuden sekä myös no-

peuden kannalta tulisi jokaisessa organisaatiossa olla yhteyshenkilöt. Hyvien yksilöllisten ja toimivien suhteiden avulla myös itse toimintaan saataisiin tehokkuutta. Ystäväpalvelun tavoitteena on saada luottamus siihen, että asiat ratkaistaan. (Reinboth 2008, 39 - 47; Pöllänen 2003, 106, 133.)

Pearsonin korrelaatio osoittaa, että voidaan useimmiten sanoa hyvin sujuvan yhteistyön vaikuttavan positiivisesti palvelun laatuun. Palvelun laatu koetaan sitä parempaan mitä sujuvampaa yhteistyö on. Kerroin on noin 0,7 ja se on hieman liian kaukana luvusta yksi (1), jolloin riippuvuuden olisi voinut yleistää. Koska palvelun laatuun vaikuttavat muutkin tekijät, yleistystä ei voida tehdä. (Sivu 83; Liite 4, taulukko 23.)

Sidosryhmäyhteistyö

Tällä avoimella kysymyksellä on pyritty selventämään monivalintatehtävien vastauksia. Avoimeen kysymykseen vastanneet ovat miettineet päämiesten varojen käyttämistä siten, että heidän mielestään päämiehen tulee saada käyttää omia rahavarojaan eläessään. Asiakkaan etuna ei pidetä varojen säästämistä. Tämä on totta ja päämiehille annetaan varoja tilanne huomioiden siinä suhteessa kun hän niitä tarvitsee ja hänellä varoja on.

Edunvalvonnan valtakunnalliset asiat ovat myös mietityttäneet vastaajia. Ihmiset eivät pääse edunvalvonnan asiakkaiksi vastaajien mielestä kovinkaan helposti. Tämäkin on totta. Täytyy olla terveydelliset ongelmat taustalla ja kykenemättömyys hoitaa omia asioitaan. Toisaalta entistä enemmän edunvalvontaan tulee velkaisia päämiehiä, joiden paikka ei välttämättä olisi edunvalvonnassa vaan esimerkiksi kunnan sosiaalitoimen välitystilillä.

Vastaajat eivät ole perehtyneet edunvalvonnan toimintaan, joten toiminnan selvittäminen infotilaisuuksilla tai tiedotteilla voi olla paikallaan. On toivottu säännöllisiä palaveriteita yhteistyötahojen kanssa. Tämä on hyvä idea, jos kumpikin osapuoli löytää sopivan ajan tapaamiselle. Myös kiinnostus toista osapuolta kohtaan tukee yhteistyön sujuvuutta. Toisen organisaation toiminnan kunnioittaminen ja yhteistyön win-win-suhde, kumpikin osapuoli -voittaa, auttaa yhteistyön toimivuutta. (Gummesson 2005, 27 - 28, 50 - 52, 86; Pesonen 2002, 52.)

Yhteistyön sujuvuudesta on suurimmaksi osaksi annettu kehuja kannanottoja ja kiiteltä mutkattomasta ja moitteettomasta yhteistyöstä. Toisaalta yhteistyötä on kaivattu enemmän. Joidenkin tahojen kanssa yhteistyö siis toimii, mutta joidenkin tahojen kanssa sitä voisi lisätä. Toivottavasti nämä yhteistyötahot antavat jonkinlaisen vinkin, että edunvalvontatoimisto voi parantaa toimintaansa. Kaikki palaute on otettava vakavasti, sillä palautteenannon avulla toimintaa voidaan kehittää (Enäkoski & Bjurström 2005, 134; Kannisto & Kannisto 2008, 161 - 164).

Päämiesten ja hoitohenkilökunnan tapaamiset ovat nousseet vastauksissa esille melko runsaasti. Edunvalvoja pyrkii tapaamaan jokaisen uuden päämiehen heti edunvalvonnan alettua. Vuonna 2009 edunvalvonnan siirryttyä kunnilta valtiolle lähes jokaiselle edunvalvojalle Mikkelin oikeusaputoimistossa tuli opeteltavaksi useita kymmeniä, jopa yli sadan uuden päämiehen asiat. Kaikkien päämiesten tapaaminen yhden vuoden tai edes kahden vuoden aikana on sula mahdottomuus. Jos näin vaaditaan, edunvalvoja ei tekisi muuta kuin ajelisi pitkin maakuntaa ja myös yli maakuntarajojen päämiehiään tapaamassa ja näin kirjalliset työt jäisivät tekemättä.

Päämiesten tapaaminen on tärkeää ja tapaaminen pyritään järjestämään esimerkiksi hoitoneuvotteluiden yhteyteen. Edunvalvojalle ei vain aina tule hoitoneuvottelukutsua, jolloin hän voisi samalla tavata päämiehensä. Monet asiat hoituvat kätevimmin puhelimitse tai sähköpostilla. On hyvä, että yhteydenpitokanavia on useita, jolloin yleensä ottaen aina löytyy joku vaihtoehto yhteydenpitoon (Mäntyneva 2001, 64 - 67).

Edunvalvontatoimistolle on kirjattu tietyt arvot, kuten tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, joita tulee toteuttaa kaikissa asiakaspalvelutilanteissa. Koska Mikkelin oikeusaputoimistossa toimiva edunvalvontatoimisto on vielä suhteellisen nuori yksikkö, eivät kaikki normit ja arvot ole vielä muovautuneet tai ne eivät ole selkeitä. Heikon eli tässä tapauksessa vielä keskeneräisen yrityskulttuurin vuoksi palvelukulttuurikin voi olla joiltain osin heikompaa. Myös esimies vaikuttaa palvelukulttuurin syntymiseen. Ystävällisyys, suvaitsevaisuus, helposti lähestyttävyyys ja joustavuus näkyvät toivottavasti aikanaan myös Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvontatoimiston palvelukulttuurissa. (Grönroos 2009, 478 - 479, 489; Lehtonen 2002, 95 - 96.)

Tavoitettavuus on ongelmallista juuri sen vuoksi, että edunvalvontatoimisto ja yhteistyötahoista osa ajattelevat tavoitettavuudesta hieman eri tavalla. Yhteistyötahojen mie-

lestä edunvalvontatoimiston henkilöstön tulisi olla enemmän tavoitettavissa ja puhelinpalveluaika pidempi sekä tavoitettavuus pitäisi olla myös soittoajan ulkopuolella. Kommenteissa on mainittu, että asiat unohtuvat ja pitkittyvät, kun yhteistyötaho ei aina voi soittaa puhelinaikana ja seuraavana päivänä asia ei muistu mieleen. Aiemmin tekstissä (sivu 91) on mainittu, minkä vuoksi puhelinpalveluaika on lähes välttämätön. Palveluaika ei kuitenkaan rajoita soittamista edunvalvontatoimistoon, sillä palvelupisteeseen pääsee puhelimella toimiston aukioloaikana eli arkisin kello 8.00 - 16.15. Edunvalvontatoimistossa on käytössä puhelimet, joihin tallentuu soittajan numero. Jos soittaja ei ole jättänyt soittopyyntöä, puhelimen muistiin jääneeseen numeroon on mahdollista soittaa, ja näin parantaa saavutettavuutta (Bergström & Leppänen 2009, 186).

6.2 Palvelun laadun parantaminen ja yhteistyön kehittäminen

Säännölliset tapaamiset yhteistyökumppaneiden kanssa ja parempi molemminpuolinen tietämys muun muassa organisaatioiden toiminnasta, suorista puhelinnumeroista ja sähköpostiosoitteista helpottaa yhteistyön sujuvuutta. Lisäksi parempi saavutettavuus useampien yhteydenottokanavien kautta nopeuttaa kummankin osapuolen toimintaa ja asioita saadaan hoidettua tehokkaammin. Puhelinpalvelun nopeus ja sen toimivuus on oltava hyvää tasoa. Tässä tulee kiinnittää huomiota myös vaihteen joustavaan ja asianmukaiseen toimintaan. Oikeusaputoimiston ja samalla myös edunvalvontatoimiston vaihte toimii Iisalmessa. Varsinkin lomien ja poissaolojen aikana palvelun saataavuudessa on parannettavaa, kuten myös yhteydenottopyyntöön vastaamisen nopeudessa. Tiedottamalla eri tahoille esimerkiksi siitä, mistä asioista voi keskustella edunvalvontasihteerin ja mistä edunvalvojan kanssa, voidaan nopeuttaa yhteistyötä. Kaikkia käyttörahan ja vaatehankintoihin liittyviä asioita ei tarvitse selvittää edunvalvojalle. (Juutinen & Steiner 2010, 82 - 83; Mäntyneva 2001, 64 - 67.)

Edunvalvontatoimiston henkilökunnan jatkuva kouluttautuminen on tärkeää ammattitaidon ylläpitämiseksi. Koulutusta on oltava laaja-alaisesti, sillä edunvalvontatoimiston henkilökunta joutuu tekemisiin mitä monitahoisimpien asioiden kanssa. On oltava neuvottelutaitoa, eri ammattialojen tuntemusta aina perhepoliittisista etuuksista verotukseen sekä perhe- ja perintöoikeuteen asti. (Grönroos 2009, 114 - 115, 121 - 122; Zeithaml & Bitner 2003, 86, 93; Rissanen 2005, 405.) Lisäksi henkilökunnalla on hyvä olla psykologia taitoja käsitellä asioita esimerkiksi hankalan tai hyvin vaativan asi-

akkaan kanssa. Ongelmatilanteiden ratkaiseminen vaatii kokemusta, yhteistyötaitoja ja ammattitaitoa. (Keltikangas-Järvinen 2010, 21, 23; Laitinen & Kemppainen 2010, 145 - 146.)

Informatiivisiin Internet-sivuihin tulee kiinnittää huomiota, että yhteistyötahot, päämiehet ja muut edunvalvontatoimistossa asioivat saavat asianmukaista tietoa toiminnasta. Julkisuuskuva tulee myös saada positiiviseksi. Tämä onnistuu sidosryhmäyhteistyötä kehittämällä muun muassa ammattitaitoisella asioiden hoitamisella ja ystävällisellä käytöksellä. (Bergström & Leppänen 2009, 498.) Tiedotustoiminnan osalta kannattaa miettiä missä yhteydessä nimi mainitaan. Kenen kanssa yhteistyötä tehdään ei välttämättä ole kuitenkaan edunvalvontatoimiston päätettävissä. (Vuokko 2003, 270 - 272.)

Henkilöstöpalaverin yhtenä aiheena tulee jatkossa ottaa esille henkilökunnan motivoituneisuus työhönsä ja edunvalvontatoimiston sisäinen asiakaspalvelu. Näillä on vaikutuksensa palvelunopeuteen, palvelun virheettömyyteen ja joustavuuteen sekä henkilökunnan palvelualltiuteen ja yhteistyöhalukkuuteen. (Bergström & Leppänen 2009, 183 - 184.) Päämiesten etujen mukainen toiminta, asiakaspalvelun luotettavuus ja sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyys eivät saa vaarantua. Luotettavuuskuvan syntymiseen vaikuttaa kokonaisuus, mikä edunvalvontatoimistossakin muodostuu muun muassa ymmärrettävästä viestinnästä, käyttäytymisestä, asioiden hoitamistavasta, asiakaspalvelijan asiantuntemuksesta ja uskottavuudesta. Siihen vaikuttavat myös yhteistyötahon aikaisemmat kokemukset ja ennakkoluulot. Yhteistyötahojen huonoja kokemuksia ja ennakkoluuloja voidaan yrittää parantaa asianmukaisella toiminnalla. Edunvalvontatoimiston on kiinnitettävä huomiota erityisesti oman toimintansa luotettavuuskuvan syntymiseen ja hyvänä pitämiseen. (Lehtonen 2002, 101 - 103.)

Yhteistyötahojen saamat palvelukokemukset, totuuden hetket, on muistettava yksilöllistä siten, että jokainen yhteistyötaho saa juuri hänen tarpeisiinsa sopivan palvelun. Edunvalvontatoimiston tulee pyrkiä ystävälliseen palveluun, jossa yhteistyötahoille tulee mielikuva, että asioiden ratkaiseminen tapahtuu nopeasti, helposti ja vaivattomasti. Sovitun asian viivästymisestä esimerkiksi jonkun kolmannen tahon toiminnan vuoksi on hyvä ilmoittaa yhteistyötaholle. Edunvalvontatoimistossa ovat nimetyt edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit tietyille päämiehille. Yhteistyötahojen tietoon tulee saattaa päämiesten viralliset asioidenhoitajat. Edunvalvontatoimiston

henkilökunnan tulee tietää myös sidosryhmien yhteyshenkilöt yhteystietoineen turhien puheluiden ja sähköpostiviestien välttämiseksi ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. (Grönroos 2009, 105; Zeithaml & Bitner 2003, 86; Rissanen 2005, 405; Reinboth 2008, 39 - 47.)

Asiakaspalautteen vastaanottamiseen on harjaannuttava, sillä välttämättä sidosryhmät eivät anna suoraa palautetta. Jokainen palaute tulee kuitenkin ottaa vakavasti ja ne tulee käsitellä yhteisesti henkilökuntapalaverissa. (Enäkoski & Bjurström 2005, 134; Kannisto & Kannisto 2008, 161 - 164.) Kumppanuussuhteita tulee vaalia, sillä yleensä palvelukumppanuuksien välisessä toiminnassa siedetään enemmän virheitä ja niitä annetaan myös enemmän anteeksi. (Bell & Zemke 2006, 56).

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus tulee tehdä tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Mittaukselle on asetettu kokonaisuusluotettavuutta kuvaavat käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla kuvataan esimerkiksi kysely- ja haastattelututkimuksessa sitä, miten onnistuneesti kysymysten asettelulla päästään ratkaisemaan itse tutkimusongelmaa. Reliabiliteetti kuvaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tilastoyksikkö mitataan useampaan kertaan ja, jos mittaustulokset ovat samat, voidaan mittauksesta sanoa sen olevan reliabeli. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että mittausten toistettavuutta voi hyödyntää toisissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2010, 29 - 31, 185 - 187.)

Tutkimuksen luotettavuutta alentavat tutkimusaineiston hankinnassa tapahtuneista virheistä, kuten käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Esimerkiksi otantatutkimukseen liittyy otantavirhettä eli satunnaisvirhettä aina. Lisäksi voi esiintyä vääristymää, joka aiheutuu kadosta. Mittausvälineiden epätarkkuus, mittaukseen vaikuttavat häiriötekijät, mittarin tai mittausmenetelmän heikkous vaikuttavat mittausvirheen syntymiseen. Peittovirheen syntyminen johtuu siitä, ettei tutkittavan perusjoukon rekisteri tai luettelo ole ajantasainen. (Heikkilä 2010, 185 - 187.)

Lisäksi luotettavalle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat objektiivisuus eli puolueettomuus, sillä tutkimuksen tulokset tulee olla tutkijasta riippumattomia. Esimerkiksi

haastattelututkimuksessa tutkija ei saa johdatella vastaajia suuntaan tai toiseen. Tehokkuus ja taloudellisuus kuuluvat myös tutkimuksen laadukkuuteen. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa tulee selvittää tutkittaville. Kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset tulee esittää. Tietosuojassa tulee huomioida, että kenenkään yksityisyys tai liike- ja ammattisalaisuudet pääse julkisuuteen. Tutkimuksen hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ovat tärkeitä elementtejä, sillä tutkimuksen tulisi aina tuoda esille jotain uutta. Tutkimuksen aikataululla on myös merkityksensä, sillä tulosten tulee olla tuoreita ja täsmällisiä ja niiden pitää olla käytössä silloin, kun niitä tarvitaan. (Heikkilä 2010, 31 - 32.)

Termejä reliabelius (mittaustulosten toistettavuus) ja validius (pätevyys) pyritään välttämään laadullisen tutkimuksen yhteydessä, sillä käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. Kaikkia tutkimuksia tulisi kuitenkin voida arvioida luotettavuudeltaan ja pätevyydeltään. Koska laadullisessa tutkimuksessa henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ovat ydinasioita, pätevyyttä arvioidaan muun muassa kuvausten ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudella. Luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan tarkka tutkimusselostus toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Keskeisenä tekijänä laadullisessa tutkimuksessa ovat luokittelut, joista lukijalle tulee kertoa luokittelun syntymisen alkutapahtumat ja luokittelujen perusteet. Tutkijan on kerrottava tulkintojensa perusteet eli mihin hänen päätelmänsä perustuvat. Kun käytetään useampaa tutkimusmenetelmää, voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Opinnäytetyössäni tutkin tiettyä ongelmaa eli Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan palvelun laatua sidosryhmien kokemana. Palvelun laadun selvittämiseksi on käytetty kyselylomaketta. Kyselylomake on mennyt tarkasti mietitylle sidosryhmäjoukolle. Kyselylomakkeen kysymykset on laadittu siten, että alussa on esitetty muutama taustakysymys ja sen jälkeen on esitetty palvelun laadun osatekijöihin perustuvia kysymyksiä. Näin ne ovat olleet helpommin mitattavissa ja tilastollisesti käsiteltävissä. Lisäksi on ollut vastaajille avoin kysymys, johon he ovat voineet vastata omin sanoin. Useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen on lisännyt tutkimuksen pätevyyttä. Vastausprosentti on ollut 44,9 %. Näiden seikkojen perusteella tutkimusta voidaan pitää validina.

Edunvalvontatoimiston sidosryhmien määrä on suuri. Opinnäytetyölleni annetussa aikarajassa olisi ollut mahdotonta tehdä kokonaistutkimusta. Olen päätenyt otantatutkimukseen ja lisäksi käyttänyt harkintaa sidosryhmien valinnassa. Sidoryhmäjoukkoon ovat päätenneet sellaiset tahot, joiden kanssa edunvalvontatoimisto tekee yhteistyötä paljon. Näiden sidoryhmien tutkiminen antaa luotettavamman kuvan palvelun laadusta kuin jos tutkimuksen kohteiksi olisi otettu sellaisia sidoryhmiä, joiden kanssa yhteistyö on vain satunnaista. Sitä, kuinka rehellisesti tutkimukseen vastanneet tahot ovat antaneet vastauksensa ja ovatko he ymmärtäneet kysymykset oikein, ei voida tarkistaa.

Otoskokoa, 120 eri tahoja ja 167 eri sähköpostiosoitetta, voidaan pitää edustavana. Poistuma eli kato oli 92 vastaajan tiedot. Näistä osa johtui palautuneista sähköposteista esimerkiksi sen vuoksi, ettei henkilö ollut enää yhteistyötahon palveluksessa, oli jäänyt opinto- tai vuorotteluvapaalle tai sähköpostiosoite on ollut virheellisessä muodossa. Eräältä taholta tuli ilmoitus, että heillä on tehty periaatepäätös, etteivät he vastaa opinnäytetyökyselyihin. Tutkimuksen toistettavuus on mahdollista, jolloin tutkimustuloksien samanlaisuus toteutuu, jos tutkimukseen vastaavat joko sama henkilö tai sama henkilöstöryhmä.

Opinnäytetyöni puolueettomuus eli objektiivisuus toteutui, sillä en antanut omien mielipiteideni vaikuttaa tulosten käsittelyyn, vaikka työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Avoimuus toteutui, sillä tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa saatekirjeessä. Tärkeät tulokset ja johtopäätökset on esitetty totuudenmukaisesti. Tulosten pohdintaan käytin omaa asiantuntemustani. Tietosuoja toteutui, sillä yksittäisten vastaajien yksityisyyttä ei ole paljastettu eikä liikesalaisuuksia vaarannettu. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös laajemmalla tasolla, sillä tutkimus kiinnostanee muitakin edunvalvontayksiköitä, vaikka toki edunvalvontayksiköiden palvelun laadussa voi olla eroja.

7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan asiakastytyväisyys. Tutkimukselle sain lisää pätevyyttä käyttämällä sekä

kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tavoite toteutui, sillä kyselytutkimuksella selvitin tutkimusongelmana olleen edunvalvontatoimiston palvelun laadun. Lisäksi sain selville sidosryhmien mielipiteet yhteistyön sujuvuudesta, edunvalvontatoimiston henkilökunnan tavoitettavuuden ja vuorovaikutuksen merkityksen edunvalvontatoimiston ja sidosryhmien yhteistyössä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Mikkelin oikeusaputoimiston yleinen edunvalvonta, hyötyi tutkimuksestani. Henkilökunta osaa kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyden kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi tiedetään missä palvelun laadun osatekijöissä on parannettavaa. Tutkimuksen ohessa syntyi sähköpostilista, jota pystytään hyödyntämään päivittäin. Tutkimuksesta keskusteltaneen henkilöstöpalaverissa, jolloin saadaan ajatuksia sisäisen asiakaspalvelun kehittämistyöhön.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli raskas projekti, sillä sen kirjoittaminen olisi pitänyt aloittaa paljon aikaisemmin. Opinnäytetyöni aloitin syyskuussa 2011 ja käytin kaiken vapaa-aikani sen kirjoittamiseen. Kuitenkin työn myötä huomasin hyviäkin puolia. Opin käyttämään uusia ohjelmia, kuten Webropol-kyselyohjelmaa ja SPSS-ohjelmaa. Pystyin myös hyödyntämään aiemmin opittua tieto-taitoa. Lisäksi huomasin, että minulla on suhteellisen hyvä paineensietokyky, hallitsen asiakokonaisuudet ja, että tekstin kirjoittaminen ei tuota ongelmia. Opinnäytetyöni valmistui suunnitellussa ajassa, joten olen osannut priorisoida tekemiseni oikein.

Koska tämä tutkimus ei paneutunut asioiden syihin, jatkotutkimusaiheena esitän tutkimusta, jolla selvitetään heikkojen, tyydyttävien ja kohtalaisten tulosten syyt. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi haastatella edunvalvontatoimiston henkilökuntaa, jolloin saataisiin selville myös henkilöstön mielipide palvelun laadusta. Mielenkiintoista olisi saada selville myös se, miten päämiehet kokevat palvelun laadun. Tämän voisi suorittaa esimerkiksi haastattelututkimuksena.

LÄHTEET

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bell, Chip R. & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: RASTOR OY.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Dunderfelt, Tony 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki: Dialogia.

Enäkoski, Ritva & Bjurström, Marco 2005. Sitä saa, miten tilaa. Helsinki: WSOY.

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Gummesson, Evert 2005. Many-to-Many markkinointi. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holhustoimilaki 442/1999. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990442>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2011.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Juholin, Elisa 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Kananoja, Aulikki, Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Kannisto, Päivi & Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaishjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus Oy.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: WSOY.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Laitinen, Merja & Kemppainen, Tarja 2010. Asiakkaan arvokas kohtaaminen. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 138 - 177.
- Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli 2010. Asiakkuus – sosiaalityön ydinteema. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 7 - 15.
- Lehtonen, Jaakko 2002. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Teoksessa Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus, 59 - 133.
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nieminen, Hannu 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, Pekka & Hakala, Salli (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 109 - 130.
- Oikeusministeriön asetus oikeusapupiireistä ja oikeusaputoimistojen toimipaikoista 819/2009. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090819>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2011.
- Oikeusministeriön asetus oikeusapupiireistä sekä oikeusaputoimistojen toimipaikoista ja edunvalvonta-alueista 1089/2011. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111089>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.11.2011.
- Pesonen, Hanna-Leena 2002. Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. Teoksessa Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus, 17 - 57.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Pietiläinen, Erja & Seppälä, Heikki 2003. Palveluohjaus asiakastyössä ja organisaatiossa. Helsinki: Kehitysvammaliitto.
- Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjola, Anneli 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 19 - 74.
- Pöllänen, Jouni 2003. Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Reinboth, Camilla, 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen, Tapio 2005. Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti - PoleStar Ltd.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti - PoleStar Ltd.

Routarinne, Simo 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Helsinki: Tammi.

Saarenpää, Ahti 2010. Kansalainen, yksilö oikeudellisesti kaiken keskipisteenä. Teoksessa Laitinen, Merja & Pohjola, Anneli (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus, 75 - 137.

Valonen, Helena 2004. Puhu ja esiinnyt luontevasti. Helsinki: Gummerus.

Vuokko, Pirjo 2003. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

Zeithaml, Valarie A. & Bitner, Mary Jo 2003. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill Companies.

Saate

Hyvä vastaanottaja

Tutkimus on osa tradenomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötäni Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Toteutan tradenomiopintojeni opinnäytetyönä Mikkelin oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan palvelun laadun arvioinnin. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää tärkeimpien sidosryhmätahojen asiakastyytyväisyys, palvelussamme mahdollisesti olevat ongelmatkohdat ja etsiä ratkaisuehdotuksia näihin. Vastaamalla kysymyksiin annatte tärkeää tietoa organisaatiollemme ja mitä todennäköisimmin hyödytte tästä myös itse sujuvamman yhteistyön muodossa.

Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselynä Internet-ympäristössä. Pääsette vastaamaan kyselyyn viestin alalaidassa olevasta linkistä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia ja vastaaminen on helppoa. Kysymyksiin vastataan valitsemalla itselle/tiimille sopivin vastausvaihtoehto. Kyselyn lopussa on yksi avoin kysymys, johon vastaus kirjoitetaan. Voitte vastata kyselyyn yksin tai tiiminä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vastaukset käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti**. Kyselyn vastauksia ei yksilöidä, vaan vastaukset esitetään yhteenvetoina. Mikäli sait kaksi Webropol-kyselyä, toimit useamman tahon vastaavana henkilönä, esim. johdat kahta erillistä hoivayksikköä tms. Toivoisin vastauksia kummankin osalta.

Pyydän, että vastaisitte kyselyyni viimeistään pe 14.10.2011.

Vastaan mielelläni tutkimusta ja lomaketta koskeviin kysymyksiin. Kiitän jo etukäteen tutkimukseen vastanneita.

Mikkelissä lokakuun 8. päivänä 2011

Ystävällisin terveisin

Päivi Reponen
paivi.reponen@oikeus.fi
paivi.reponen@mail.mamk.fi
tutkimuksen suorittaja

Linkki kyselyyn

KYSELYLOMAKE

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin rastittamalla oikea vaihtoehto ja kysymyksessä 42 kirjoittamalla vastaus.

1. Missä työskentelette?

Etelä-Savon maistraatti	<input type="checkbox"/>	Hoitolaitos/palvelukoti/ asuntola	<input type="checkbox"/>
Pankki			
Handelsbanken	<input type="checkbox"/>	Nordea Pankki	<input type="checkbox"/>
OP-Pohjola	<input type="checkbox"/>	Sampo Pankki	<input type="checkbox"/>
S-Pankki	<input type="checkbox"/>	Säästöpankki	<input type="checkbox"/>
Tapiola Pankki	<input type="checkbox"/>		
Kaupungin/kunnan sosiaali- ja terveystoimi			
Kehitysvammahuolto	<input type="checkbox"/>	Kotipalvelu	<input type="checkbox"/>
Sosiaalityö	<input type="checkbox"/>	Vammaispalvelu	<input type="checkbox"/>

2. Millä paikkakunnalla toimitte?

Mikkeli/Anttola	<input type="checkbox"/>	Enonkoski	<input type="checkbox"/>
Mikkeli/Haukivuori	<input type="checkbox"/>	Heinävesi	<input type="checkbox"/>
Hirvensalmi	<input type="checkbox"/>	Juva	<input type="checkbox"/>
Kangasniemi	<input type="checkbox"/>	Kuopio	<input type="checkbox"/>
Mikkeli	<input type="checkbox"/>	Mäntyharju	<input type="checkbox"/>
Pertunmaa	<input type="checkbox"/>	Pieksämäki	<input type="checkbox"/>
Puumala	<input type="checkbox"/>	Pyhäsalmi	<input type="checkbox"/>
Rantasalmi	<input type="checkbox"/>	Rautalampi	<input type="checkbox"/>
Ristiina	<input type="checkbox"/>	Savonlinna	<input type="checkbox"/>
Sulkava	<input type="checkbox"/>	Suomenniemi	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä			

3. Kyselyyn vastaaminen

Yksin	<input type="checkbox"/>	Tiimi, 2-4 jäsentä	<input type="checkbox"/>
Tiimi, 5 ≥ jäsentä	<input type="checkbox"/>		

4. Kuinka usein asioitte edunvalvonnan kanssa?

Päivittäin	<input type="checkbox"/>	1 - 2 kertaa viikossa	<input type="checkbox"/>
1 - 2 kertaa kuukaudessa	<input type="checkbox"/>	Harvoin	<input type="checkbox"/>
En ollenkaan	<input type="checkbox"/>		

5. Mikä on yleisin asiointitapanne edunvalvonnan kanssa?

Paikan päällä toimistossa	<input type="checkbox"/>	Puhelimitse	<input type="checkbox"/>
Sähköpostilla	<input type="checkbox"/>	Kirjeitse	<input type="checkbox"/>
Faksilla	<input type="checkbox"/>	Muutoin, miten	

6. Miten hyvin tunnette edunvalvontatoimiston toimintaa?

Erittäin hyvin Hyvin Tyydyttävästi Huonosti En lainkaan

Kyselylomake Word-muodossa

Palvelumaisema

(Ristiinantie 1, Mikkeli)

5 4 3 2 1 En osaa sanoa

36. Asiakkaiden odotustilan (Ristiinantie 1)viihtyisyys

37. Palvelu-/infopisteen toimivuus

38. Saniteettitilojen riittävyys

39. Henkilökunnan (siisti/asianmukainen)

pukeutuminen ja muu ulkoinen olemus

40. Yleisarvosana palvelusta/palvelun laadusta

41. Yleisarvosana yhteistyön sujuvuudesta

42. Millaisia toiveita teillä on yhteistyön kehittämiseksi? Kuvaile yhteistyön sujuvuutta helpottavia kehittämisehdotuksia.

Kiitos vastauksistanne.

TAULUKKO 1. Vastajan työpaikka

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Etelä-Savon maistraatti	2	2,7	2,7
Hoitolaitos/palvelukoti/asuntola	40	53,3	54,1
Kunnan sosiaali- ja terveystoimi	17	22,7	23,0
Pankki	15	20,0	20,3
Vastanneita	74	98,7	100,0
Ei vastausta	1	1,3	
Kaikki yhteensä	75	100,0	

TAULUKKO 2. Vastajan toimipiste kunnan sosiaalitoimessa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kehitysvammahuolto	1	1,3	5,9
Kotipalvelu	8	10,7	47,1
Sosiaalityö	7	9,3	41,2
Vammaispalvelu	1	1,3	5,9
Vastanneita	17	22,7	100,0
Ei vastausta	58	77,3	
Kaikki yhteensä	75	100,0	

TAULUKKO 3. Vastajan toimipaikka pankissa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Handelsbanken	1	1,3	6,7
Nordea Pankki	2	2,7	13,3
OP-Pohjola	7	9,3	46,7
Sampo Pankki	2	2,7	13,3
S-Pankki	1	1,3	6,7
Säästöpankki	1	1,3	6,7
Tapiola Pankki	1	1,3	6,7
Vastanneita	15	20,0	100,0
Ei vastausta	60	80,0	
Kaikki yhteensä	75	100,0	

TAULUKKO 4. Vastaajan työssäkäyntipaikkakunta

	Vastauksia		Prosenttia kaikista (75 vastaajaa)
	kpl	%	
Vastaajan toimipaikkakunta on Anttola/Mikkeli	14	14,9 %	18,7 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Haukivuori/Mikkeli	5	5,3 %	6,7 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Hirvensalmi	5	5,3 %	6,7 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Juva	2	2,1 %	2,7 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Kangasniemi	6	6,4 %	8,0 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Kuopio	1	1,1 %	1,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Mikkeli	22	23,4 %	29,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Mäntyharju	6	6,4 %	8,0 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Pertunmaa	3	3,2 %	4,0 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Pieksämäki	5	5,3 %	6,7 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Puumala	7	7,4 %	9,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Rantasalmi	1	1,1 %	1,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Rautalampi	1	1,1 %	1,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Ristiina	7	7,4 %	9,3 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Sulkava	3	3,2 %	4,0 %
Vastaajan toimipaikkakunta on Suomenniemi	3	3,2 %	4,0 %
Vastaajan toimipaikkakunta jokin muu	3	3,2 %	4,0 %
Kaikki yhteensä	94	100,0 %	125,3 %

TAULUKKO 5. Kyselyyn vastaaminen

	Lukumäärä	Prosenttia
Yksin	54	72,0
Tiimi, 2 - 4 jäsentä	19	25,3
Tiimi, 5 jäsentä tai enemmän	2	2,7
Yhteensä	75	100,0

TAULUKKO 6. Vastaajan asiointitiheys

	Lukumäärä	Prosenttia
Päivittäin	1	1,3
1 - 2 krt/vk	18	24,0
1 - 2 krt/kk	37	49,3
Harvoin	19	25,3
Yhteensä	75	100,0

TAULUKKO 7. Vastaajan yleisin asiointitapa

	Lukumäärä	Prosenttia
Faksi	6	8,0
Kirje	4	5,3
Puhelin	49	65,3
Sähköposti	14	18,7
Muutoin	2	2,7
Yhteensä	75	100,0

TAULUKKO 8. Vastaajan edunvalvonnan tuntemus

	Lukumäärä	Prosenttia
Erittäin hyvä	3	4,0
Hyvä	16	21,3
Tyydyttävä	47	62,7
Huono	9	12,0
Yhteensä	75	100,0

TAULUKKO 9. Ammattimaisuus ja taidot

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä	En osaa sanoa	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Vastaajan mielipide edunvalvojien ammattitaidosta	1,4 %	4,1 %	9,5 %	50,0 %	25,7 %	9,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide edunvalvontasiht. ammattitaidosta	1,4 %	4,1 %	8,1 %	51,4 %	18,9 %	16,2 %	100,0 %
Vastaajan mielipide ongelmatilanteiden hoitamiseen	1,4 %	6,8 %	12,2 %	43,2 %	21,6 %	14,9 %	100,0 %

TAULUKKO 10. Asenteet ja käyttäytyminen

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä	En osaa sanoa	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Vastaajan mielipide palvelun virheettömyydestä	1,4 %	4,1 %	12,2 %	48,6 %	24,3 %	9,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelun nopeudesta	2,7 %	6,8 %	16,2 %	45,9 %	18,9 %	9,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelun joustavuudesta	1,4 %	4,1 %	18,9 %	45,9 %	21,6 %	8,1 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelun ajantasaisuudesta	1,4 %	1,4 %	20,3 %	48,6 %	18,9 %	9,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan palvelualltiudesta	1,4 %	4,1 %	10,8 %	39,2 %	39,2 %	5,4 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan viestinnän ymmärrettävyydestä	1,4 %	0,0 %	6,8 %	51,4 %	36,5 %	4,1 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan asiallisuudesta	1,4 %	2,7 %	4,1 %	48,6 %	37,8 %	5,4 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan yhteistyöhalukkuudesta	1,4 %	4,1 %	9,5 %	33,8 %	45,9 %	5,4 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan ystävällisyydestä	1,4 %	1,4 %	8,1 %	40,5 %	44,6 %	4,1 %	100,0 %

TAULUKKO 11. Saavutettavuus

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä	En osaa sanoa	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Vastaajan mielipide toimiston sijainnista	2,7 %	4,1 %	10,8 %	29,7 %	8,1 %	44,6 %	100,0 %
Vastaajan mielipide toimiston aukioloajasta	0,0 %	1,4 %	10,8 %	41,9 %	23,0 %	23,0 %	100,0 %
Vastaajan mielipide puhelinpalveluajasta	4,1 %	14,9 %	36,5 %	25,7 %	5,4 %	13,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide paikoitustilojen riittävydestä	0,0 %	2,7 %	9,5 %	5,4 %	0,0 %	82,4 %	100,0 %
Vastaajan mielipide nettisivujen ajantasaisuudesta	0,0 %	0,0 %	10,8 %	21,6 %	0,0 %	67,6 %	100,0 %
Vastaajan mielipide edunvalvojien saavutettavuudesta puhelimitse	5,4 %	12,2 %	29,7 %	31,1 %	10,8 %	10,8 %	100,0 %
Vastaajan mielipide edunvalvontasiht. saavutettavuudesta puhelimitse	4,1 %	5,4 %	13,5 %	41,9 %	13,5 %	21,6 %	100,0 %
Vastaajan mielipide edunvalvontatoimiston palvelupisteen saavutettavuudesta puhelimitse	0,0 %	2,7 %	14,9 %	36,5 %	9,5 %	36,5 %	100,0 %
Vastaajan mielipide puhelinpalvelun nopeudesta ja toimivuudesta	2,7 %	5,4 %	23,0 %	48,6 %	9,5 %	10,8 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelun saatavuudesta toimistolla	0,0 %	0,0 %	2,7 %	16,2 %	4,1 %	77,0 %	100,0 %
Vastaajan mielipide sähköpostilla asioinnin nopeudesta	0,0 %	2,7 %	18,9 %	39,2 %	14,9 %	24,3 %	100,0 %
Vastaajan mielipide yhteydenottopyyntöön vastaamisen nopeudesta	2,7 %	2,7 %	24,3 %	50,0 %	12,2 %	8,1 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelun saatavuudesta lomien ja poissaolojen aikana	4,1 %	9,5 %	27,0 %	33,8 %	6,8 %	18,9 %	100,0 %

TAULUKKO 12. Luotettavuus

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä	En osaa sanoa	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Vastaajan mielipide asiakaspalvelun luotettavuudesta	1,3 %	0,0 %	5,3 %	40,0 %	45,3 %	8,0 %	100,0 %
Vastaajan mielipide päämiehen edunmukaisesta toiminnasta	1,3 %	4,0 %	12,0 %	34,7 %	40,0 %	8,0 %	100,0 %
Vastaajan mielipide sovittujen asioiden hoitamisen täsmällisyydestä	2,7 %	1,4 %	10,8 %	39,2 %	40,5 %	5,4 %	100,0 %
Vastaajan mielipide edunvalvontatoimiston maineesta	1,4 %	4,1 %	12,2 %	35,1 %	29,7 %	17,6 %	100,0 %

TAULUKKO 13. Palvelumaisema

	Heikko	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erittäin hyvä	En osaa sanoa	Yhteensä
	%	%	%	%	%	%	%
Vastaajan mielipide odotustilan viihtyisyydestä (Ristiinantie 1)	0,0 %	0,0 %	5,3 %	4,0 %	0,0 %	90,7 %	100,0 %
Vastaajan mielipide palvelu-/infopisteen toimivuudesta	0,0 %	0,0 %	1,3 %	6,7 %	1,3 %	90,7 %	100,0 %
Vastaajan mielipide saniteettitilojen riittäväydestä	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,3 %	0,0 %	98,7 %	100,0 %
Vastaajan mielipide henkilökunnan pukeutumisesta ja muusta ulkoisesta olemuksesta	0,0 %	0,0 %	0,0 %	14,7 %	9,3 %	76,0 %	100,0 %

TAULUKKO 14. Yleisarvosana palvelun laadusta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	1	1,3	1,4
Tyydyttävä	1	1,3	1,4
Kohtalainen	10	13,3	13,5
Hyvä	44	58,7	59,5
Erittäin hyvä	15	20,0	20,3
En osaa sanoa	3	4,0	4,1
Vastanneita	74	98,7	100,0
Ei vastausta	1	1,3	
Kaikki yhteensä	75	100,0	

TAULUKKO 15. Yleisarvosana yhteistyöstä

	Lukumäärä	Prosenttia
Heikko	1	1,3
Tyydyttävä	2	2,7
Kohtalainen	9	12,0
Hyvä	38	50,7
Erittäin hyvä	23	30,7
En osaa sanoa	2	2,7
Yhteensä	75	100,0

TAULUKKO 16. Avoimen kysymyksen teemoittelu

Aihe	Kommentit/kpl
Päämiehen elämiseen liittyvät asiat/varojen käyttö	3
Edunvalvonnan ohjeistus valtakunnallisesti	3
Infotilaisuudet ja tiedotus toiminnasta	3
Yhteistyön sujuminen	11
Yhteydenpito päämiehiin	8
Yhteydenpito hoitohenkilökuntaan	8
Tavoitettavuus	8
Yhteensä kommentteja	44

TAULUKKO 17. Päämiehen edunmukainen toiminta/edunvalvojen ammattitaito

		Vastaajan mielipide edunvalvojen ammattitaidosta	Vastaajan mielipide päämiehen edunmukaisesta toiminnasta
Vastaajan mielipide edunvalvojen ammattitaidosta	Pearson`n korrelaatio	1	0,595**
	Sig. (2-suunt.)		,000
	Lukumäärä	74	74
Vastaajan mielipide päämiehen edunmukaisesta toiminnasta	Pearson`n korrelaatio	0,595**	1
	Sig. (2-suunt.)	,000	
	Lukumäärä	74	75

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 18. Päämiehen edunmukainen toiminta/edunvalvontasihteereiden ammattitaito

		Vastaajan mielipide päämiehen edunmukaisesta toiminnasta	Vastaajan mielipide edunvalvontasihteereiden ammattitaidosta
Vastaajan mielipide päämiehen edunmukaisesta toiminnasta	Pearson`n korrelaatio	1	0,544**
	Sig. (2-suunt.)		,000
	Lukumäärä	75	74
Vastaajan mielipide edunvalvontasihteereiden ammattitaidosta	Pearson`n korrelaatio	0,544**	1
	Sig. (2-suunt.)	,000	
	Lukumäärä	74	74

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 19. Korrelaatio edunvalvojen ammattitaito/palvelun virheettömyys

		Vastaajan mielipide edunvalvojen ammattitaidosta	Vastaajan mielipide palvelun virheettömyydestä
Vastaajan mielipide edunvalvojen ammattitaidosta	Pearson`n korrelaatio	1	0,634**
	Sig. (2-suunt.)		,000
	Lukumäärä	74	74
Vastaajan mielipide palvelun virheettömyydestä	Pearson`n korrelaatio	0,634**	1
	Sig. (2-suunt.)	,000	
	Lukumäärä	74	74

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 20. Korrelaatio palvelun joustavuus/saatavuus lomien ja poissaolojen aikana

		Vastaajan mielipide palvelun joustavuudesta	Vastaajan mielipide palvelun saatavuudesta lomien ja poissaolojen aikana
Vastaajan mielipide palvelun joustavuudesta	Pearson`n korrelaatio	1	0,456**
	Sig. (2-suunt.)		,000
	Lukumäärä	74	74
Vastaajan mielipide palvelun saatavuudesta lomien ja poissaolojen aikana	Pearson`n korrelaatio	0,456**	1
	Sig. (2-suunt.)	,000	
	Lukumäärä	74	74

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 21. Korrelaatio palvelun nopeudesta/asiakaspalvelun luotettavuudesta

	Vastaajan mielipide palvelun nopeudesta	Vastaajan mielipide asiakaspalvelun luotettavuudesta
Vastaajan mielipide palvelun nopeudesta	1	0,499**
Pearson`n korrelaatio		
Sig. (2-suunt.)		,000
Lukumäärä	74	74
Vastaajan mielipide asiakaspalvelun luotettavuudesta	0,499**	1
Pearson`n korrelaatio		
Sig. (2-suunt.)	,000	
Lukumäärä	74	75

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 22. Henkilökunnan ystävällisyys/edunvalvontatoimiston maine

	Vastaajan mielipide henkilökunnan ystävällisyydestä	Vastaajan mielipide edunvalvontatoimiston maineesta
Vastaajan mielipide henkilökunnan ystävällisyydestä	1	0,514**
Pearson`n korrelaatio		
Sig. (2-suunt.)		,000
Lukumäärä	74	73
Vastaajan mielipide edunvalvontatoimiston maineesta	0,514**	1
Pearson`n korrelaatio		
Sig. (2-suunt.)	,000	
Lukumäärä	73	74

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).

TAULUKKO 23. Korrelaatio yhteistyön sujuvuus/palvelun laatu

		Vastaajan yleisarvosana palvelun laadusta	Vastaajan yleisarvosana yhteistyön sujuvuudesta
Vastaajan yleisarvosana palvelun laadusta	Pearson`n korrelaatio Sig. (2-suunt.) Lukumäärä	1 74	0,753** 74
Vastaajan yleisarvosana yhteistyön sujuvuudesta	Pearson`n korrelaatio Sig. (2-suunt.) Lukumäärä	0,753** 74	1 75

** Korrelaatio on merkittävä 1 %:n riskitasolla (2-suuntainen).