



”En tykkää junnata paikallaan”

- Palveluneuvojat laadun kehittäjinä Kelassa

Kyllönen, Anne

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

”En tykkää junnata paikallaan”

-Palveluneuvojat laadun kehittäjinä Kelassa

Anne Kyllönen
Sosiaalian YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2016

Anne Kyllönen

”En tykkää junnata paikallaan” - Palveluneuvojat laadun kehittäjinä Kelassa

Vuosi

2016

Sivumäärä

76

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää millaiset asiat tukevat palveluneuvojan työn laadun kehittämistä Kansaneläkelaitoksessa (Kela). Kelassa toimistojen asiakaspalvelussa työskentelevät palveluneuvojat ovat erikoistuneet asiakaspalvelutyöhön ja heillä on käytössä palvelumalli. Tutkimuksessa selvitetään palveluneuvojien näkemyksiä palvelumallista, millaisia vaikutusmahdollisuuksia heillä on työnsä kehittämiseen sekä mitkä seikat tukevat ja innostavat heidän kehittymistään. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään palvelun laadun määrittelyä, työn kehittämistä muutosprosessina, työntekijän motivoitumista muutoksen tekijänä sekä kehittämisen johtamista.

Tutkimusmenetelmänä oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake. Molempien kysymystyyppien vastaukset avattiin ja niitä tarkasteltiin rinnakkain laadullisena aineistona. Lomakekysely suoritettiin sähköisenä Digium-kyselynä, joka on käytössä Kelassa. Lomakkeessa oli kolme pääteemaa, joiden osalta kysyttiin yhdeksän kysymystä. Niistä kuusi oli strukturoituja kysymyksiä, joihin oli mahdollista antaa lisätietoa avoimessa vastauskentässä. Kyselyn kohderyhmänä olivat Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmien palveluneuvojat, joita oli yhteensä 17. Palveluneuvojista 12 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi tuli 71.

Kyselyn vastausten perusteella palvelumalli on hyväksytty työväliseen ja sen käyttöön on sitouduttu. Palvelumallin sisältämät laatuksiteerit palveluneuvojat kokevat omakseen ja niistä vallitsee yhteinen ymmärrys. Kokeneet palveluneuvojat pystyvät soveltamaan palvelumallia erilaisissa asiakastilanteissa siten, että laatuksiteerit täyttyvät. Palvelun laadun toteutumista tukee kyselyn perusteella parhaiten palvelumalli, erilaiset asiakaspalvelun tuen työväliset ja esimiehen toiminta. Työkavereiden toiminta ja tiimityö parantavat asiakaspalvelun tasalaatuisuutta.

Eniten vaikutusmahdollisuuksia koetaan olevan omaan työsuoritukseen, joista erityisesti omaan osaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Oman työn kehittämiseen palveluneuvojia innostaa eniten oma halu kehittyä ja tehdä työtään hyvin. Asiakkaiden, työkavereiden ja esimiehen palautteet kannustavat. Oma osuus asiakkaan palveluprosessia nähdään tärkeänä, ja se halutaan hoitaa hyvin. Hyvällä johtamisella voidaan tukea palveluneuvojan kehittämishalukkuutta omassa työssä ja laajemminkin. Esimiehen läsnäolo, palveluneuvojan kuuleminen ja työyhteisön vuoropuhelun ylläpitäminen lisäävät työyhteisön ilmapiirin avoimuutta. Tämä näyttäisi rohkaisevan myös palveluneuvojalähtöistä kehittämistä.

Opinnäytetyötä tehdessä tuli esiin, että tutkimuksen kohteena olleet palveluneuvojat ovat osaavia, sitoutuneita ja motivoituneita ammattilaisia. Heillä on erinomaiset mahdollisuudet onnistua työssään, kun heitä tuetaan hyvällä johtamisella, asianmukaisilla työvälillä sekä mahdollisuuksilla kouluttautua ja kehittyä.

Asiasanat: Asiakaspalvelun laatu, palvelumalli, ammatillinen kehittyminen, kehittävä esimiestyö, kehittämiseen motivoituminen

Anne Kyllönen

"I don't like to stick with the old" - Customer servants as quality developers in Kela

Year	2016	Pages	76
------	------	-------	----

The aim of this thesis is to examine which factors support the development of customer servants' quality of work in the Finnish national pension institution (Kela). Customer servants who work in Kela offices are specialized in customer service and they use a model for their service. This thesis examines customer servants' opinions about this service model, what kind of possibilities they have to influence the development of their work, as well as those elements which support and encourage their development. The frame of reference is built on a theory of good customer service, the development as a change process, employee motivation to change and the management of development.

The research method was a questionnaire with both open and structured parts. The material of both question types was opened up and viewed side by side as qualitative data. The electronic questionnaire was made by using Kela's Digium program. There were three main themes, which included in total nine questions. Six of the questions were structured and it was possible to give additional information in an open field. The questionnaire was sent to the customer servants of Hyvinkää and Järvenpää service groups. 12 customer servants of the total 17 answered the questionnaire and the response rate was 71 %.

According to the questionnaire data, the service model is acknowledged as a working method and customer servants have committed to use it. The quality criteria of the service model are considered to be common values which are to be respected. Experienced customer servants adapt the service model in different customer interactions so that the quality criteria are fulfilled. The service model, different service helping tools and the actions of the superior support good customer service quality. Colleagues' activities and teamwork improve consistent quality.

The customer servants think that they have the most influence on their own working performance, especially their own expertise and interaction skills. Their own desire to develop and do their work well gives them motivation to improve the quality of customer service. Feedback from clients, colleagues and the superior is encouraging. Own part in a customer's service process is considered important and customer servants aim to do it well. Good management supports customer servants' willingness to develop their work. The presence of the superior, listening to the customer servant and maintenance of dialogue in the workplace increase transparency of the atmosphere. These actions seem to encourage customer servant centered development.

In conclusion, this thesis revealed that customer servants are skilled, committed and motivated professionals. They have great potential to succeed in their work when they are supported with good management, appropriate tools as well as possibilities to increase their professional skills.

Keywords: Customer service quality, service model, professional development, developing leadership, motivation to develop

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kehittämishankkeen toimintaympäristönä Kela.....	7
2.1	Kelan johtamisen periaatteet.....	7
2.2	Kelan asiakaspalvelu.....	9
2.3	Kelan palvelumalli	10
2.4	Mystery shopping -tutkimus Kelassa	12
3	Asiakaspalvelun laadun kehittämistoiminnan teoreettiset lähtökohdat	14
3.1	Keskeiset teoreettiset käsitteet.....	14
3.2	Asiakaspalvelun laatu.....	14
3.3	Laadun kehittäminen muutosprosessina	18
3.4	Laadun johtaminen	22
3.5	Palveluneuvojan oma motivaatio ja osallistuminen työn kehittämiseen.....	24
3.6	Työn kehittämisen johtaminen	29
4	Kehittämistoiminnan tavoitteet.....	32
4.1	Arviointikysymykset.....	33
4.2	Kehittämistoiminnan aineistot.....	33
4.3	Tutkimusmenetelmät	34
4.4	Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus	36
5	Kehittämistoiminnan eteneminen	36
5.1	Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin palvelun laadun tutkimus ja työpajat	36
5.2	Kyselylomake	38
6	Tutkimustulokset	40
6.1	Vastaajien taustatiedot	40
6.2	Palvelumalli	41
6.3	Palvelun laadun kehittäminen	47
6.4	Palveluneuvojan vaikutusmahdollisuudet työn laatuun	51
7	Johtopäätökset.....	56
8	Pohdinta.....	58
	Kuvat	63
	Taulukot	64
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Kansaneläkelaitos (käytetään myöhemmin nimitystä Kela) vastaa Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Käytännössä kaikki Suomessa asuvat henkilöt voivat olla Kelan asiakkaita. Kela palvelee asiakkaitaan eri palvelukanavien välityksellä. Henkilökohtaista kasvokkain annettavaa asiakaspalvelupalvelua saa Kelan toimistoissa ympäri Suomen. Muita asiointitapoja ovat puhelin- ja verkkopalvelut sekä asiointi postin välityksellä.

Kelan toimistopalvelussa asiakkaita palvelevat erityisesti asiakaspalvelutyöhön erikoistuneet palveluneuvojat. Heidän tehtävänä on selvittää asiakkaan kokonaistilanne sekä ohjata ja neuvoa häntä kokonaisvaltaisesti asiansa hoitamisessa. Palveluneuvojan tehtävänä on myös välittää asiakkaan asian kannalta merkityksellistä tietoa edelleen prosessissa asiakkaan asian sujuvoittamiseksi. Jotta asiakkaan asia etenisi Kelan käsittelyssä siten, että asiakas saa tarvitsemansa etuudet tai palvelut nopeasti ja oikein, tulee palveluneuvojan hoitaa oma osuutensa palveluketjusta laadukkaasti.

Kelan toimistopalvelussa on käytössä palvelumalli. Se on palveluneuvojan työkalu, jolla kuvataan palveluneuvojan toimintaa ja vuorovaikutusta asiakaspalvelutilanteessa. Palvelumalli on kehitetty palveluneuvojan tueksi, ja sen käytön tavoitteena on tehdä Kelan toimistopalvelusta tasalaatuisempaa ja tehokkaampaa.

Palvelun laatua on tutkittu Kelassa useana vuonna Mystery shopping - tutkimuksella. Siinä tutkija asioi omassa asiassaan Kelan toimistossa ja arvioi kuinka hyvin palvelumallin käyttö ja ammattimaisuus palveluneuvojan työskentelyssä toteutuvat. Mystery shopping - tutkimuksesta saatuja tuloksia on hyödynnetty palvelun laadun tason mittarina, osaamisen kehittymisen seurannassa ja kehittämiskohteita määriteltäessä.

Kehittämistoiminnan tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat tukevat palveluneuvojaa palvelun laadun kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä palvelun laadun kulmakivistä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia heillä on työnsä kehittämiseen ja mitkä seikat tukevat heidän kehittymistään. Lisäksi selvitetään, mikä innostaa palveluneuvojia kehittämään työnsä laatua.

Asiakaspalvelun laatu ei ole mikään tekninen suoritus, joka voitaisiin vain kytkeä päälle. Asiakaspalvelun laatu on vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, ja vaatii palveluneuvojaa aina laittamaan itsensä persoonana mukaan. Sen vuoksi myöskään asiakaspalvelun laatua ei voi kehittää ilman palveluneuvojan osallistumista kehittämiseen. Tämän kehittämistoiminnan tavoitteena onkin löytää sellaisia tekijöitä, jotka parhaiten tukevat ja innostavat palveluneuvojaa työnsä kehittämisessä.

Työelämän lähtökohtien kannalta on tärkeää selvittää, kuinka asiakaspalvelun laatutyötä on resurssit huomioiden järkevää tukea. Julkisella sektorilla käytettävissä olevat henkilöstöresurssit eivät lisäänty, vaan vähemmällä työntekijämäärällä pitäisi tehdä tehokkaammin ja laadukkaammin. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation tulee olla myös avoin kullemaan signaaleita ruohonjuuritasolta, jotta se pystyy ketterästi muokkaamaan toimintaansa asiakkaidensa tarpeita vastaavaksi. Tässä palveluneuvojen ammattitaito ja oma-aloitteinen kehittäminen antavat mahdollisuuksia ottaa haltuun ja vastata muuttuneisiin palvelutarpeisiin.

Opinnäytetyön aineistona on keväällä 2016 tehty laadullinen lomakekysely (liite 1) Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmien palveluneuvojille. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisälönanalyysia. Lisäksi taustamateriaalina on käytetty keväällä 2015 Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin palveluneuvojen palvelun laadun kehittämisen työpajan tuotoksia, sekä vuoden 2014 Mystery shopping - tutkimuksen tuloksia.

Opinnäytetyön teoriapohja perustuu palvelun laadun määrittelyyn, työn kehittämiseen muutosprosessina, työntekijän motivoitumiseen muutoksen tekijänä sekä kehittämisen johtamiseen.

2 Kehittämishankkeen toimintaympäristönä Kela

Kela on perustettu vuonna 1937. Se on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos ja sen asema on vahvistettu erikseen perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Pääasiassa Kelan sosiaaliturvaa koskevista tehtävistä säädetään etuuksia koskevissa laeissa. Kela hoitaa kuitenkin sopimukseen perustuen muutakin sosiaaliturvan toimeenpanoa ja palveluita. Lisäksi Kelan tehtävänä on tiedottaa toiminnastaan ja hoitamistaan etuuksista, laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tutkia toimialaansa ja tehdä ehdotuksia lainsäädännön kehittämisestä. Kelan hoidettavana on nykyisin yhteensä yli 100 erilaista etuutta. Kelalla on koko Suomen kattava organisaatio, joka on mahdollistanut vuosien mittaan eri sosiaaliturvaetuuksien siirtämisen Kelan hoidettavaksi. (Kansaneläkelaitos 2013.)

2.1 Kelan johtamisen periaatteet

Kela on määritellyt itselleen toiminta-ajatuksen ja arvot. Kelan toiminta-ajatus kertoo Kelan perustehtävän: ”Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Turvaamme väestön toimeentuloa, edistämme terveyttä ja tuemme itsenäistä selviytymistä.” Kelan arvot on luotu kertomaan organisaation yhteisistä päämääristä, ja ne ovat: ”Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva”. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Kelan hallitus tarkistaa ja hyväksyy vuosittain vision ja strategian osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Visio eli strateginen tahtotila on tulevaisuudenkuva, joka on luotu suuntaamaan ja motivoimaan toimintaa. Strategia taas on suunnitelma, jolla pyritään tavoiteltuun päämäärään. Strateginen ajattelu on näkemistä, jolla katsotaan eri suuntiin. Eteenpäin näkeminen on visiointia tulevaisuudesta. Taaksepäin katsominen edellyttää kykyä hyödyntää aikaisemmin tehtyjen ratkaisujen kokemukset ja hiljainen tieto. Näkeminen ylhäältä alaspäin auttaa ymmärtämään yksityiskohtien merkityksen kokonaisuuden tekemisessä. Vastaavasti alhaalta ylöspäin näkemisen kautta pystytään liittämään yksityiskohdat isoon kokonaisuuteen. Sivusuuntiin näkeminen ulottaa katseen oman organisaation ulkopuolella, ja mahdollistaa siten oppimisen toisista organisaatioista. Viimeisenä näkemisen tapana on tulevaisuuden yli näkeminen, joka on oikeastaan tahtotilan kuvaaminen siitä, millainen itse haluttu tulevaisuus on. (Santalainen 2006, 25.)

Kelassa määritellään neljäksi vuodeksi eteenpäin muutama tärkein strateginen painopiste, jotka jäsennellään neljän näkökulman pohjalta. Nämä ovat:

- Asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
- Henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen
- Prosessit
- Talous

Nämä neljä näkökulmaa ovat perustana sille kuinka Kelaa johdetaan ja mistä tulokset koostuvat. Nämä ovat myös tasapainotetun tuloskortin neljä näkökulmaa. Tuloskortti on osa hallituksen hyväksymää toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Tuloskortin lisäksi tärkeä osa Kelan strategista suunnittelua on hankkeet, jotka esitetään hankesalkun muodossa. Tulossopimukset tehdään koko Kelan lisäksi kaikille tulosityksiköille, joita ovat esimerkiksi Asiakkuus- ja Etuuspalvelut. Tulosneuvottelut alemmilla tasoilla käydään linjaorganisaation mukaisesti. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Strategian jalkauttamiseksi on kehitetty strategiakartta, jonka avulla pyritään kuvaamaan kuinka Kelan ja kaikkien työntekijöiden toiminta tuottaa arvoa asiakkaalle. Kartta toimii myös viestinnän välineenä Kelan sisällä. Tavoitteena on, että jokainen henkilökunnasta ymmärtää työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta, ja konkreettisen oman toiminnan kautta työntekijöillä vahvistuu tunne asiakkaan ja yhteiskunnan kannalta merkityksellisestä työstä. Tavoitteet johdetaan siis koko Kelaa koskevan strategian kautta ja valutetaan aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. Henkilökohtaiset tavoitteet sovitaan esimiehen kanssa kehityskeskusteluisa. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Kelan itsensä määrittelemä johtamisjärjestelmä on tyypillinen laaja, byrokraattisen organisaation johtamisjärjestelmä. Sen voidaankin selvästi nähdä pohjautuvan rakenneanalyttiseen paradigmaan: Toimintaa pyritään hallitsemaan ja tehostamaan organisaation rakenteita ja järjestelmiä muokkaamalla ja muuttamalla. Järjestelmä nostaa myös selkeästi esiin kontrollin tarpeen. Ylimmässä johdossa pyritään kontrolloimaan, että toiminta jatkuu suunnitellun mukaisena aina alas toimeenpanoon saakka. (Seeck 2012, 190-194.) Ylimmässä johdossa linjataan ja päätetään uudistuksista ja muutoksista. Sen jälkeen ne jalkautetaan organisaation mukaisesti vakuutuspiirien ja asiakaspalveluyksiköiden kautta. Vakuutuspiirit ja asiakaspalveluyksiköt ovat käytännössä johdettu tieteellisten liikkeenjohdon oppien mukaan. Tästä kertoo tarkkojen prosessikuvausten luominen ja rationalisointi esimerkiksi etuuksien ratkaisutyössä.

Kelassa johtamisen retoriikkaan sisältyy nykyaikainen näkemys johdon tehtävästä tukea työntekijöiden luovuutta ja tarjota rohkaisua, resursseja ja mahdollisuuksia yhteistyöhön organisaation muiden osien kautta. Samaan retoriikkaa sisältyy tarve siirtää vastuuta ja valtaa alemman tason päälliköille ja työntekijöille. Tavoitteena olisi työntekijöiden itseohjautuvuus ilman raskaita valvontarakenteita (Seeck 2012, 194.) Käytännössä tämä on jäänyt enimmäkseen retoriikan tasolle. Vuoden 2016 alusta tehdyn organisaatiouudistuksen myötä päätöksen- teko-oikeus on keskittynyt yhä ylemmäs johtoon, ja tehokkuuteen pyritään yhtenäistämällä toimintamalleja koko valtakunnan tasolla. Yhteistyö ja tarpeellisen tiedon välittymisen varmistaminen tulosityksiköiden välillä ja sisällä hakee vielä muotoaan. Työntekijöiden toivotaan olevan itseohjautuvia, mutta heidän työtään johdetaan tieteellisen liikkeenjohdon opein. Ratkaisuksi näihin ongelmiin on perustettu erilaisia verkostoja, joihin on kerätty toimijoita eri tulosityksiköistä. Verkostojen on toivottu paitsi avaavan yhteistyötä eri yksiköiden välille myös varmistamaan asiakasnäkökulman säilymisen asioita käsiteltäessä. Verkostoihin tuodaan eri tahoilla valmistettuja asioita, jolloin verkoston jäsenten tehtäväksi jää kommentoida ja antaa palautetta tehdystä valmistelutyöstä. Päätökset tekee kuitenkin ylin johto ja toimeenpano tapahtuu linjaorganisaation kautta. Aika näyttää kuinka verkostomainen toimintapa palvelee tämän päivän haasteissa.

2.2 Kelan asiakaspalvelu

Kelassa on 2000-luvulla kehitetty voimakkaasti asiakaspalvelutoimintaa. Aluksi kehittäminen koski vain konkreettista asiakkaan kohtaamista puhelimesta tai toimistopalvelussa, mutta sittemmin on paneuduttu asiakkaan asian koko prosessin kehittämiseen laadukkaan palvelun näkökulmasta. Tämän asiakkaan palveluprosessin kehittäminen vaatii asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tarpeiden tuntemista ja toiminnan kehittämistä niin, että ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin tehokkaasti ja vaikuttavalla tavalla. Vuoden 2016 alusta toteutetun organisaatiouudistuksen myötä asiakkuuspalvelut keskitettiin omaan tulosityksikköön. Yksikön tehtävä-

nä on vastata laadukkaasta ja vaivattomasta asiakaspalvelusta kaikissa eri palvelukanavissa sekä asiakkaiden ohjauksesta ja neuvonnasta asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Kela palvelee asiakkaitaan eri palvelukanavissa. Toimistopalvelu on perinteistä kasvokkain tapahtuvaa palvelua, joka voi tapahtua myös ajanvarauksella. Puhelinpalveluun asiakas voi soittaa itse ja valita elämäntilanteeseensa sopivan palvelunumeron. Puhelinpalvelusta asiakas saa ohjausta ja neuvontaa, hän voi toimittaa vireillä tai maksussa oleviin etuuksiinsa lisätietoja ja tehdä uuden hakemuksen tarvittaessa suullisesti yhdessä häntä palvelevan työntekijän kanssa. Puhelinpalvelua voidaan antaa myös ajanvarauksella. Lisäksi puhelinpalveluun kuuluu yhteydenotto asiakkaaseen silloin, kun Kelassa huomataan esim. asiakkaan etuuteen liittyvä olosuhdemuutos. Verkkopalvelu on asiointikanava, jossa asiakas voi hoitaa etuusasiansa ympäri vuorokauden. Verkkopalvelussa voi tehdä hakemuksia, lähettää lisäselvityksiä ja lähettää viestejä. Omista tiedoista myös näkyy maksussa olevat etuudet ja Kelasta lähetetty posti. Verkkopalveluihin kuuluu erilaiset Kysy Kelasta - palstat, joilla vastataan anonyymisti ja yleisellä tasolla asiakkaiden kysymyksiin. Suorakorvaus on toimintaa, jossa palvelutuottaja hoitaa Kelan tehtäviä asiakkaan ja Kelan puolesta. Tällaisia suorakorvauspalveluita on esimerkiksi lääkkeiden kela-korvaukset (apteekit), taksien sairas- ja kuntoutusmatkoista tekemät suorakorvaukset sekä lääkäriasemien suorakorvaukset. Asiakas saa alennuksen tuotteesta tai palvelusta suoraan palvelutuottajalta, joka hakee korvauksen asiakkaan puolesta Kelalta. Asiakkaalla on mahdollisuus itse valita, mitä palvelukanavaa hän haluaa käyttää.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään toimistossa asiakaspalvelutyötä tekeviin työntekijöihin, palveluneuvojiin. Toimistoja, joissa asiakkaita palvellaan viikoittain, on Kelassa 182 kpl. Kelalla onkin edelleen moniin muihin viranomaisiin verrattuna laaja toimistoverkko. Asiakas voi asioida missä tahansa Kelan toimistossa ympäri Suomea. Toimistopalvelussa asiakas saa kaikkiin Kelan etuuksiin liittyvää neuvontaa ja ohjausta, voi jättää hakemuksen ja muuta Kelaan tarkoitettua postia. Palvelutarjontaan kuuluu myös useimmissa toimistoissa ajanvarauspalvelu sekä asiakaspäätteet, joilla työntekijät voivat avustaa verkkopalveluiden käytössä.

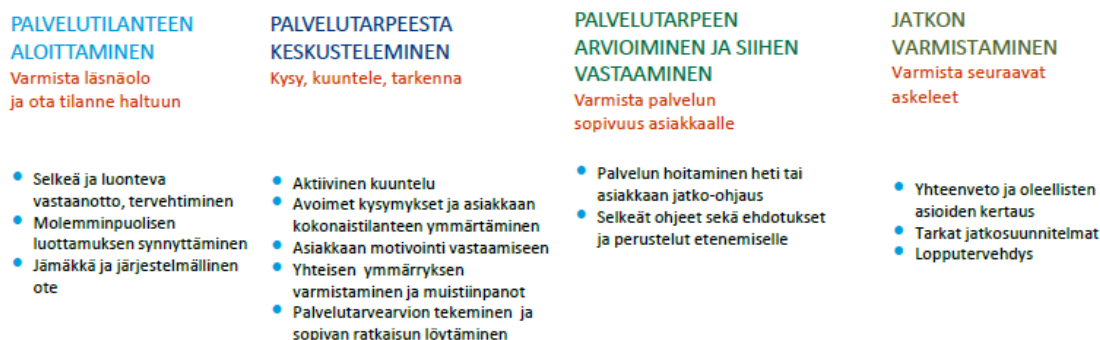
Organisatorisesti toimistojen asiakaspalvelusta vastaa asiakkuuspalveluiden kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä. Opinnäytetyö rajoittuu Eteläisen asiakaspalveluyksikön Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmiin, jotka vielä vuonna 2015 toimivat Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmänä. Tällä alueella Kelalla on kuusi toimistoa.

2.3 Kelan palvelumalli

Kelan toimistopalvelua ohjaa Kelan palvelumalli. Palvelumalli on tärkeä osa palveluprosessia, jossa on kuvattu asiakkaan asioinnin tapahtuma toimistopalvelussa. Palvelumalli on otettu Kelassa käyttöön vuonna 2007, ja siihen on tehty pieniä muutoksia vuosien mittaan. Palvelu-

malli kuvaa Kelan palvelun osa-alueita asiakaskontakteissa. Sen tavoitteena on olla työntekijän työkalu ja opastaa työntekijä läpi asiakaspalvelutilanteen siten, että tuloksena on laadukas asiakaskontakti. Palvelumalli onkin tärkeä palvelun laadun kehittämisen väline Kelassa.

Kuva 1: Kelan palvelumalli



Asiakkaan palvelutapahtuma on jaettu neljää eri vaiheeseen: Palvelutilanteen aloittamiseen, palvelutarpeesta keskustelemiseen, palvelutarpeen arvioimiseen ja siihen vastaamiseen sekä jatkon varmistamiseen. Palvelumallin käytöllä on tavoite saada asiakas palveltua kokonaisvaltaisesti huomioiden myös ne asiat, joita asiakas itse ei huomaa kysyä tai selvittää. Eri vaiheiden alla on kunkin osa-alueen erityispiirteet, joiden tulisi täytyä tavoitteen saavuttamiseksi.

Kelassa asiakkaan koko asiakkuusprosessi jakautuu eri yksiköiden vastuulle. Suora asiakaslähtöinen kontakti tapahtuu asiakkuuspalveluiden vastuulla olevissa eri palvelukanavissa. Toimistopalvelussa työntekijän tehtävänä on selvittää asiakkaan palvelutarve, vastata tarpeeseen ohjaamalla tai neuvomalla, ja välittää asiakkaan asian kannalta merkityksellistä tietoa edelleen prosessissa asiakkaan asian sujuvoittamiseksi. Asiakkaan varsinainen hakemus tai muu etuuteen liittyvä asia ratkaistaan etuuspalveluiden yksikössä.

Usein sanotaan, että asiakaspalvelu on organisaationsa kasvot. Tämä pitää paikkansa, sillä asiakaspalvelu tapahtuu aina rakenteellisten ja aineellisten reunaehtojen lisäksi tietyssä organisaatiossa vallitsemassa tunnelmassa, ja tunnelma perustuu organisaation jäsenten tapaan kokea työyhteisönsä (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 7-10). Kela on julkispalvelu, jossa asiakaspalvelua ja markkinointia on alettu kehittää vasta 2000-luvulla. Kovinkaan pitkältä asiakaspalvelukulttuurista ei siis voida puhua. Oman haasteensa kulttuurin kehittymiselle aiheuttaa asiantuntijuuden organisoituminen eri yksiköiden välille kun esimerkiksi asiakaspalvelua ja etuusratkaisutyötä tehdään eri yksiköissä.

Uudet Kelassa asiakaspalvelutyön aloittavat palveluneuvojat opetetaan perehdyttäessä työskentelemään palvelumallin mukaan. Sen hallitseminen vie kuitenkin aikaa, ja perehdytysvaiheen jälkeen opettelu tapahtuu käytännön työssä. Seurannasta huolehtii palveluneuvojan lä-

hiesimies eri tavoin. Tärkein esimiehen seurantaväline on palveluneuvojan työn havainnointi. Havainnointi tapahtuu käytännön palvelutilanteissa siten, että esimies seuraa vierestä tai teknisten apuvälineiden avulla tilanteen etenemistä peilaten sitä palvelumallin vaiheisiin. Esimies ei puutu itse palvelutilanteeseen, vaan tekee muistiinpanoja ja kirjoittaa työntekijän puhetta muistiin. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä käyvät yhdessä läpi palvelutilanteen, ja analysoivat sen laatua suhteessa palvelumalliin. Tavoitteena keskustelussa on huomata työntekijän vahvuudet ja onnistumiset sekä pohtia kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden suhteen esimies ja työntekijä pohtivat yhdessä toimenpiteitä paremman laadun saavuttamiseksi. Seuraavalla havainnointikerralla voidaan kiinnittää huomioita sovitusti erityisesti sovitujen kehittämistoimenpiteiden tarkkailuun. Pehdytysvaiheessa havainnointi on erityisen tärkeää, mutta myös kokoneiden palveluneuvojien työskentelyä seurataan havainnoinnein säännöllisesti.

2.4 Mystery shopping -tutkimus Kelassa

Palvelumallin toteutumista toimistopalvelussa on mitattu Mystery shopping - tutkimuksella. Mystery shopping - tutkimuksessa koulutetut anonyymit asiakkaat arvioivat todellisen palvelutapahtuman niiden kriteerien mukaan, jotka kohteena oleva palveluntuottaja on antanut. Tutkijat havainnoivat tapahtumaa huolellisesti ja kiinnittävät huomioita sen eri yksityiskohtiin selvittääkseen kuinka palveluntuottaja toimii ja reagoi. (Boxberg Karlsson & Schölin 2008.)

Menetelmä on varsin yleinen kuluttajatutkimuksessa myynnin puolella, mutta julkisissa palveluissa sitä on käytetty vähemmän. Sillä on muutamia eroja tavalliseen markkinatutkimukseen verrattuna. Mystery shopping - menetelmässä käyntejä voidaan tehdä laajasti palveluntuottajan eri yksiköihin. Tutkimuskysymys on selvillä ennen käyntiä, joten tutkijan tehtäväksi jää arvioida sen täyttymistä, kun taas tavallisessa markkinointitutkimuksessa kysymykset esitetään jälkikäteen. Mystery shopping - tutkimus tuottaa objektiivisempaa tietoa siitä, mitä palveluntuottaja itse on määritellyt palvelunsa tavoitteeksi. Markkinointitutkimuksessa vastaaja kertoo omia subjektiivisia arvioitaan saamastaan palvelusta. Mystery shopping - tutkimuksessa voidaan selvittää henkilötasolle asti työntekijöiden toimintaa, kun taas markkinointitutkimuksissa lähtökohta on yleisluontoinen ja pyritään tilastollisesti merkittävään otokseen. (Boxberg Karlsson & Schölin 2008.)

Tutkimuksella on todettu olevan monia etuja tavallisiin asiakaskyselyihin verrattuna. Sen avulla voidaan katsoa palvelua asiakkaan näkökulmasta ja saadaan todellista tietoa työntekijöiden toimintatavoista asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksen avulla on saatu myös avattua työntekijöille konkreettisesti, miltä heidän toimintansa näyttää asiakkaan silmin. Tutkimus perustuu tutkijan todellisessa asiointitilanteessa tekemään havainnointiin ja havaintojen raportointiin. Tutkijat on perehdytetty palvelumallin painopistealueisiin ja erityispiireisiin. Tutkijoilta

vaaditaan hyviä havainnoijan taitoja, jotta he pystyvät täyttämään tutkimuskaavakkeen kysymyksiin kattavasti. Koska kyseessä on kuvaileva tutkimus, tulee heidän pystyä kertomaan ”tarina” siitä, kuinka asiakaspalvelutapahtuma eteni kuitenkin lyhyesti ja ytimekkäästi. Lisäksi heidän tulee olla mahdollisimman objektiivisia arvioimaan painopisteitä ja erityispiirteitä, joita perehdytyksessä on käyty läpi. (Manolica & Roman 2012.)

Toimistoasiakaspalvelun laatua on tutkittu koko Kelan laajuisesti Mystery shopping -menetelmällä vuodesta 2012 alkaen vuoteen 2014 saakka. Kelassa tutkimus toteutettiin eri ammattikorkeakoulujen kanssa yhteistyössä siten, että tutkijoina ovat toimineet ammattikorkeakoulujen opiskelijat. Tutkijat arvioivat paitsi palvelumallin toteutumista myös palvelun ammattimaisuutta. Ammattimaisuuden osalta huomioidaan asiakaskohtaamisen myönteinen ilmapiiri, ymmärrettävyys ja vakuuttavuus sekä lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus. Tutkimusta varten palvelun laadun arvioimiseksi on tehty kriteeristö, jossa kukin palvelumallin ja ammattimaisuuden osa-alue avataan arvoasteikolla 1-4 (1 = heikko laatu, 4 = erinomainen laatu). Tutkimustulosten avulla seurataan mm. palvelumallin ja siten laadun toteutumista Kelan toimistopalvelussa, osaamisen kehittymistä ja tunnistetaan asiakaspalvelun kehittämiskohteita.

Kuva 2: Mystery Shopping -tutkimuksen arviointikriteeristö

Kelan palvelun laatu –tutkimuksen arviointikriteeristö 2015

Kriteeri	Tavoite, asiakkaan kokemus
Palvelumalliin liittyvät kriteerit	
Avaus ja haltuunotto	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, tunnelma on turvallinen ja yhdenvertainen Asiakas saa varmuuden siitä, että hänen asiansa otetaan hoidettavaksi: asian noteeraaminen, tilanteen haltuunotto, tunnistaminen
Palvelutarpeesta keskusteleminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas kokee, että hänestä ja hänen tilanteestaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Palveluneuvoja ottaa vastuun asiakkaan elämäntilanteen selvittämisestä kysymällä ja kuuntelemalla Palveluneuvoja selvittää tilannetta avoimilla ja tarkentavilla kysymyksillä
Palvelutarpeeseen vastaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaan tarpeisiin vastataan asiakkaan lähtökohdista Asiakas saa selkeää tietoa siitä, mitä hänen tulee tilanteessaan edetä Asian eteneminen ratkeaa kerralla Asiakas ohjataan tarkoituksenmukaiseen palvelukanavaan / saa tiedon siitä mistä lisätietoa voi saada
Jatkon varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas saa selkeän käsityksen siitä, mitä on sovittu Asiakkaalle kerrotaan selkeästi, miten asiassa edetään ja kenen toimesta Asiakas saa tunteen, että asia on hoidossa
Vuorovaikutukseen liittyvät kriteerit:	
Myönteinen ilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> Asioinnin ilmapiiri on positiivinen Palveluneuvoja mukauttaa kommunikointitapansa asiakkaan mukaiseksi Vuorovaikutus on luontevaa ja myönteistä Tunne yhdenvertaisuudesta välittyy asiakkaalle
Ymmärrettävyys ja vakuuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> Asiat selvitetään asiantuntevasti, selkeästi ja ymmärrettävästi Tilanne etenee loogisesti, asiakas pysyy etenemisessä ajan tasalla
Lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas kokee, että hänestä ja hänen tilanteestaan ollaan aidosti kiinnostuneita Palveluneuvoja on oma-aloitteinen Asiakas saa omaan tilanteeseensa olennaista, kokonaisvaltaista neuvontaa Asiakas saa sellaista uutta tietoa, mitä hän ei osaa itse kysyä
Subjektiiivinen kokonaisarvosana	<ul style="list-style-type: none"> Tutkijan arvosana, jolla hän arvioi asiointia asiakkaan kokemuksen näkökulmasta

Mystery Shopping - tutkimus on laadullisena tutkimuksena otokseltaan melko pieni suhteutettuna asiakasmääriin. Tutkijat asioivat 1-2 kuukauden aikana, ja on sattumanvaraista kenen palveluneuvojan kanssa he asioivat. Lisäksi arvioinnissa on, annetuista kriteereistä huolimatta, aina subjektiivinen näkökulma mukana. Mystery shopping on eräänlainen läpileikkaus asiakaspalvelun laadusta tiettyinä ajanjaksona, mutta ei suinkaan riittävä mittari palvelun laadun seurantaan Kelassa. Tärkeää onkin palvelun laadun esillä pitäminen toimistopalvelun arkikäytännöissä sekä esimiesten suorittama palvelutilanteiden havainnointi.

3 Asiakaspalvelun laadun kehittämistoiminnan teoreettiset lähtökohdat

3.1 Keskeiset teoreettiset käsitteet

Teoriaosuudessa kuvataan ensin palvelun laatua ja sen määrittelyä. Seuraavaksi käsitellään kehittämistä muutosprosessina. Jotta voidaan ottaa uusia toimintatapoja käyttöön, täytyy usein vanhasta luopua. Vaikka asiakaspalvelun laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, vaatii uuden omaksuminen usein tietoista siirtymistä pois tutusta ja turvallisesta, toisin sanoen muuttumista. Kolmanneksi käsitellään työntekijän motivoitumista muutokseen, ja osallistumista muutosprosessiin. Neljänneksi tutustutaan vielä työn kehittämisen johtamiseen erityisesti siitä näkökulmasta, kuinka johtaja voi tukea työntekijöitään muutoksen tekijöinä.

3.2 Asiakaspalvelun laatu

Julkisen palvelut mielletään kuntien ja valtion puolelta monesti ”kansalaispalveluiksi”. Asiakkaat eivät kuitenkaan tee eroa julkisen tai yksityisen palveluntuottajan tarjoamaan palveluun, vaan vastaanottaa ne aina asiakaspalveluna. Asiakkailla on siis oikeus odottaa ja saada ystävällistä, asiantuntevaa ja huomaavaista palvelua myös Kelasta. (Lundberg & Töytäri 2010, 36-37.)

Sen sijaan, että asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita, he ostavat niiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat kokonaisuuden heille tuottavan. Kokonaisuuteen kuuluu mm. tuotteet, palvelut, tieto ja asiakkaan saama huomio. Tämä kokonaisuus tarkoittaa asiakkaan kannalta hänen toimintojensa ja prosessiensa tukemista. Palvelun arvo syntyy asiakkaiden omista arvontuotantoprosesseissa, jotka usein ovat aivan jokapäiväisiä. (Grönroos 2009, 25.)

Grönroos (2009) on määritellyt laadun seuraavasti: Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan,

palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien, tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

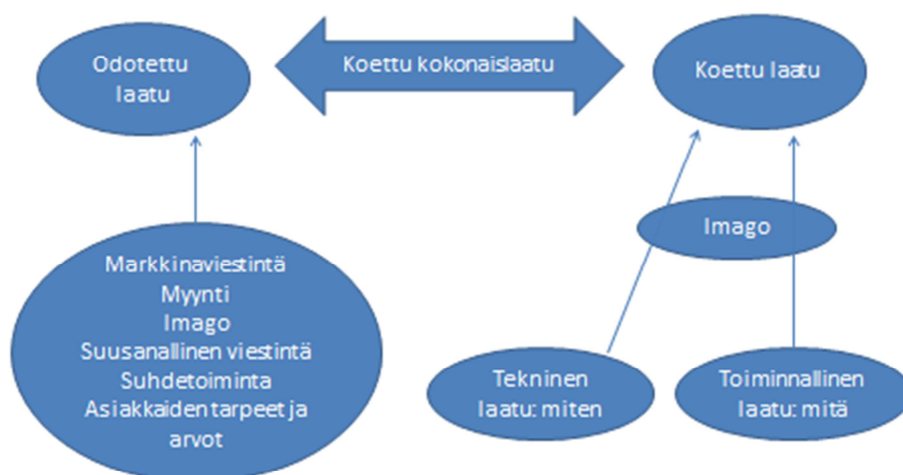
Palveluilla on katsottu olevan viisi perusominaisuutta: Aineettomuus, niiden tuottamiseen osallistuu myös asiakas, ne ovat heterogeenisiä, niitä ei voi varastoida ja niitä ei voi omistaa. Palveluiden aineettomuus tarkoittaa sitä, että ne ovat ainutkertaisia, ja siksi sisältävät aina asiakkaan kannalta epävarmuutta. Markkinoimalla esimerkiksi palvelun tuottajan luotettavaa imagoa, voidaan asiakkaan epävarmuutta vähentää. Palvelutilanteet edellyttävät aina sekä asiakkaan että palvelun tuottajan yhtäaikaista läsnäoloa. Tämä ominaisuus korostaa vuorovaikutuksen merkitystä palvelutilanteissa. Asiakaspalveluhenkilöstön koulutus ja ammattimaisuus ovat siis hyvin tärkeitä. Palveluiden heterogeenisuus tarkoittaa sitä, että palvelutilanteita ei voi koskaan toistaa täysin samankaltaisena. Vuorovaikutukseen perustuvassa asiakaskohtamisessa on paljon muuttuvia tekijöitä. Selkeät palveluprosessit ja toimintavat auttavat hallitsemaan palvelun laadun vaihtelua. Palvelua ei voi varastoita, ja sen tarve on usein vaikeasti ennakoitavissa. Ruuhkatilanteet eivät kuitenkaan saisi aiheuttaa notkahdusta palvelun tasossa, vaan palvelun tuottajan tulisi löytää joustavia vaihtoehtoja asiakkaan kannalta. Palvelutilanteesta ei myöskään jää asiakkaalle useinkaan mitään kotiin vietävää. Sen vuoksi positiivinen tunnekokemuksen luominen vuorovaikutuksessa on tärkeää. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 22-25.)

Palvelun laatu voidaan määritellä, kun asiakkaat ja palveluiden tuottaja löytävät niille yhteiset kriteerit ja sanaston. Asiakkaiden kokema palvelun laatu koostuu palvelun teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Teknisen laatu merkitsee sitä, mitä asiakas saa asiakaskohtamisen tuloksena yritykseltä eli kuinka palvelutapahtuma on instrumentaalisesti hoidettu. Toiminnallinen laatu taas on sitä, millaisena palvelutapahtuman lopputulos välittyy asiakkaalle ja millainen on hänen tunnekokemuksensa palvelutapahtumasta. (Lundberg & Töytäri 2010: 42.)

Usein asiakkaalle syntyy vaikutelma palvelun laadusta vuorovaikutuksen perusteella, ja monet palvelut konkretisoituvat asiakkaiden mielissä nimenomaan niissä ihmisissä, jotka palvelun suorittavat. Laajasti katsoen vuorovaikutukseksi voidaan katsoa myös toimintaympäristö: Jonotusjärjestelmät, itsepalvelu (verkkoasiointi), lomakkeet, muut odottavat asiakkaan jne. Palvelutilanteet ovat pääosin ainutlaatuisia tilanteita, joiden muotoutumiseen vaikuttavat sekä palvelun tuottaja että asiakas. Sen vuoksi palveluiden laatu on välttämättä vaihteleva ja sitä on vaikea kontrolloida. Henkilökunnan koulutus ja motivointi sekä palvelumallien ja -prosessien luominen pyrkivät kuitenkin takaamaan asiakkaille mahdollisimman tasalaatuista palvelua. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23-24, 44-45.)

Vuorovaikutuksen lisäksi palvelun laatuun vaikuttavat monet tekijät. Laatu koetaan paljolti subjektiivisesti. Laadun kokemus on kuitenkin vain itse koettua monimutkaisempi prosessi. Koettu kokonaislaatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset eivät ole realistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen. Sen vuoksi odotusten hallinnalla on suuri merkitys laatukokemuksen kannalta. Palveluntarjoajan on tarpeen tarkoin harkita palvelutarjontansa rajoitukset, ja varmistaa markkinoinnin yhteneväisyys suhteessa siihen mitä voidaan tarjota. (Grönroos 2009, 105-106.)

Kuva 3: Laadun kokemisen malli (mukaillen Grönroos 2009)



Asiakaspalvelun prosesseista puhuttaessa tarkoitetaan yleisellä tasolla tehtäviä tapahtumia ja suoritteita, jotka toistuvat samankaltaisina ja tuottavat halutun kaltaisen lopputuloksen. Toiminnan tehokkuutta voidaan tarkastella näiden prosessien kautta. Kehittämällä prosesseja haetaan palvelutason laadun nostoa. Asiakaspalvelun konsepti merkitsee ennalta laadittuja ja sovittuja toiminnallisia kehyksiä. Ne perustuvat palveluntuottajan arvoihin ja niiden on tarkoitus edistää liiketoimintaa, lisätä tuottavuutta ja turvata jatkuvuus. Toiminta siis tapahtuu suunnitellun mallin mukaisesti, jolla voidaan varmistaa myös asiakkaan saaman palvelun tasalaatuisuutta. (Lundberg & Töytäri 2010, 54-55.) Kelassa luotu palvelumalli pyrkii vastaamaan juuri tasalaatuisuuden haasteeseen.

Ydinpalvelussa on kysymys siitä, mikä on palveluntuottajan asiakkaalle tarjoaman tuotteen kannalta ehdottoman välttämätöntä. Asiakas itse saapuu palveluntuottajan luokse juuri siksi. Tukipalveluilla on usein selkeä linkki ydinpalveluun. Niiden tehtävänä on laajentaa ja selvittää

tää asiakkaan muut tarpeet liittyen ydinpalvelun tarpeeseen. Useimmat asiakkaat liittävät nämä tukipalvelut varsinaiseen ydinpalveluun, eivätkä tee eroa niiden välillä. Lisäpalvelu on asiakkaan yllättämistä ja niin sanotun ”lisäarvon” tuottamista asiakkaalle. Lisäarvon ei tarvitse linkittyä ydinpalveluun tai tukipalveluihin. Palvelun laadussa on kysymys asiakkaan odotusten täyttämisestä ja jopa ylittämisestä. (Lundberg & Töytäri 2010, 74.)

Hanna-Leena Pesonen (2002) lähestyy samaa asiaa jakamalla palvelutuotteen kolmeen eri tasoon: Peruspalveluun, lisäpalveluun sekä tukipalveluun. Peruspalvelu ja sen toteutustapa on yrityksen toiminnan lähtökohta kuten Kelan asiakaspalvelun perusajatus: Helposti ja läheltä. Peruspalvelu on vastaus asiakkaan tarpeeseen esimerkiksi saada etuushakemus vireille ja maksuun. Aina palvelun tuottajan ei ole helppoa tulkita asiakkaan tarpeita. Sen vuoksi asiakkaan tilannetta on syytä selvittää laajemmin kuin asiakas välttämättä itse osaa kysyä tai pyytää. Lisäpalvelut täydentävät peruspalveluita ja ovat välttämättömiä peruspalveluiden tuottamiseksi, esimerkiksi vuoronumerojärjestelmä toimistossa tai se, että asiakkaan ottaa jo aulassa vastaan palveluneuvoja, joka huolehtii hänen asioinnistaan joustavasti. Tukipalvelut ovat peruspalveluun liittyviä vaihtoehtoja kuten esimerkiksi asiointi toimistossa ajanvarauksella jonottamisen sijaan tai hakemuksen tekeminen ohjattuna asiakaspääteellä perinteisen vuoronumeropalvelun sijaan. Palvelusta riippuu, mitkä palvelut ovat peruspalvelun kannalta välttämättömiä lisäpalveluita ja mitkä peruspalvelua tukevia tukipalveluita. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 29-33.)

Yrityksen palvelutuote koostuu kaikista palvelun osista. Palvelutuotteen kehittäminen lähtee asiakkaan tarpeista, joiden pohjalta muotoillaan palveluajatus. Palveluajatuksen mukaisesti suunnitellaan palvelutuote eri osineen. Palveluprosessi taas kertoo käytännössä, kuinka palvelu toteutetaan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 35.) Kelan palvelumalli on osa Kelan palveluprosessia. Sen avulla asiakkaalle pyritään tarjoamaan palvelukokemus, jossa huomioidaan hänen akuutin asiansa lisäksi myös muu elämäntilanne, ja hoitamaan palvelutarpeen mukainen tilanne ”kerralla kuntoon”.

Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään inhimillinen toiminta, tarpeet, tunteet ja motiivit kokonaisvaltaisesti unohtamatta asiakaspalautteiden keruuta ja määrällisiä tavoitteita. Palvelumuotoilulla pyritään luomaan asiakkalle tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus unohtamatta palvelutuottajan näkökulmaa. Tavoitteena on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä kokemus, ja palvelutuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava palvelutilanne. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13, 31.) Kelan palvelumallin tavoitteena on paitsi asiakkaan kannalta onnistunut palvelukokemus myös koko organisaation kannalta tehokas toiminta. Kun asiakkaan asia hoidetaan ”kerralla kuntoon”,

vähenee asiakkaan tarve asioida uudelleen, ja asiakkaan asia etenee nopeasti ja tehokkaasti etuuspalveluissa, kun asiakaspalvelun osuus prosessissa on hoidettu laadukkaasti.

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen mm. mallia, joka auttaa luomaan hyötyä asiakkaille. Ensiksi kehittämisessä muutetaan asiakastarpeet ja mahdollisuudet mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Toimintasuunnitelmaa kehitetään palvelun konseptoinnin rinnalla, jotta nähdään toiminnan tuoma etu entiseen. Toiseksi palvelun tuottaminen pitää virittää käytännön toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla siten, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan. Toiminnan virittämisessä auttaa se, että suunnittelun ja testaamisen kautta etsitään palvelun kriittisiä kohtia ja panostetaan niiden kehittämiseen. Kolmanneksi palvelua pitää jatkuvasti arvioida, jotta myös palvelun tuottamistapaan tehtyvä muutoksia voidaan arvioida. Yksi tapa on kehittää mittareita, joilla suorituskykyä voidaan määrittää. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 14-15.) Kelassa mittarina on ollut Mystery shopping -tutkimus ja sen toteuttamiseksi luotu kriteeristö, jolla palvelun laatua on arvioitu asteikolla 1-4.

3.3 Laadun kehittäminen muutosprosessina

Muutos on aina siirtymisestä tutusta entisestä johonkin uuteen ja erilaiseen. Muutos vaatii uuden tiedon lisäksi myös halukkuutta sen oppimiseen ja soveltamiseen. Muutokseen tottuminen riippuu siitä, kuinka muutos toteutetaan ja minkälaiset ovat muutosta tekemässä olevien ihmisten muutosresurssit. Muutos voi olla syvälinen tai pinnallinen. Sen tavoitteena voi olla toiminnan tai organisaation kehittäminen tai muuttaminen. Muutos voi olla myös hidaskäyttö tai nopea. (Sallila & Tuomisto 1997, 15-16.)

Asiakaspalvelun laadun parantaminen on jatkuvaan kehittämiseen ja sen hallintaan lukeutuva muutos, jota olisikin parempi luonnehtia sanoilla jatkuva kehittäminen tai uudistuminen. Palvelun laatua on tarpeen tarkastella ja parantaa koko ajan. Kun siinä on kerran saavutettu tavoitteen mukainen taso, jatketaan työskentelyä tason ylläpitämiseksi. Muutos voidaan kuitenkin määrittellä suppeaksi ja nopeaksi, jos sen kohteena on suhteellisen pieni ryhmä työntekijöitä, ja suunnittelun ja toimeenpanon tulisi tapahtua suhteellisen nopeasti muutaman kuukauden sisällä (Gustafsson & Marniemi 2012, 123). Nopeaa ja suppeaa muutosta tavoitellaan silloin, kun Mystery shopping -tuloksia tai asiakaspalautetta hyödynnetään tuoreeltaan käsittelemällä niitä työntekijöiden kanssa ja etsimällä ratkaisuja erityisesti niihin prosessin kohtiin, joissa tulosten perusteella näyttäisi olevan eniten parannettavaa.

Tieto, tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat kehityksen edellytykset. Kun yhteisössä nähdään ristiriitaa nykyisen toiminnan ja ympäristön välillä, nähdään ainakin tarve muutokselle. Muutos alkaa siitä, kun tähän epätasapainoon aletaan etsiä ratkaisuja muutoksen kautta. Tieto

epätasapainosta voi tulla yhteisön tietoon eri tavoin. Se voi nousta organisaation sisältä tai jonkin palautejärjestelmän kuten asiakastutkimuksen kautta yhteisön tietoisuuteen. Myös pelkkä toimintaympäristön ja kilpailijoiden seuraaminen voi olla tiedon lähde. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-115.)

Organisaation yksi tärkeä tehtävä on luoda tietoa omasta toiminnastaan. Tietoa tarvitaan toiminnan arvioimiseksi ja samalla se edistää organisaation itseohjautuvuutta. Arvioinnilla on kolme tärkeää tavoitetta. Ensinnäkin se tuottaa tietoa, jonka avulla organisaatiota voidaan johtaa. Toinen tavoite liittyy toimintatapojen ja tulosten kontrolliin, jonka avulla voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista. Kolmantena tavoitteena on tuottaa tietoa, johon nojautuen organisaatio voi kehittää toimintaansa. Tämä ei koske ainoastaan muutostilanteita, vaan on osa strategista johtamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 123-124.) Kelan Mystery shopping - tutkimuksesta saama tieto on palvellut kaikissa näissä tiedon tarpeissa. Se on tukenut johtamista, koska tulokset antavat paitsi yleiskuvan asiakaspalveluryhmän palvelun laadusta, myös tietoa yksittäisten palveluneuvojien suoriutumisesta työssään. Toisaalta se on antanut tietoa siitä, onko aikaisempien vuosien painopisteiksi valittujen kohteiden eteen tehty kehittämistyö tuonut tulosta. Kolmanneksi tulokset kertovat myös sen, millä palvelun laadun osa-alueilla jäädyään alle tavoitellun tason, joka ohjaa kehittämistä jatkossa.

Arvioinnin tuottama tieto on toiminnallista, kun se auttaa organisaation jäseniä toimimaan ja ohjaa heitä. Parhaimmillaan toiminnallinen tieto vähentää tehottomia rutiineja kyseenalaistamalla vanhat toimintatavat. Kaikki tieto ei kuitenkaan edistä kehitystä. Tietoa voi joskus olla liikaa, ja sen laatu voi olla epämääräistä. Käytettävissä olevaa tietoa tulee myös tulkita kriittisesti. Esimerkiksi Mystery shopping - tutkimuksen tulokset ovat pieni kapea läpileikkaus asiakaspalvelun laadun tilanteesta lyhyellä aikavälillä eikä koko kuva Kelan toimistopalvelun tasosta. Tiedon tulvasta tulisi pystyä poimimaan ja muodostamaan jäsenetty ja realistinen kuva toiminnasta.

Kun lähdetään hakemaan muutosta vanhaan, kehittämään toimintaa, on alussa vain epämääräinen kuva siitä, mitä ollaan kehittämässä. Muutokseen sitoutumisessa on tärkeää tietää uudesta tarpeeksi. Viestinnällä on merkittävä osa muutoksen käynnistämisessä. Se on olennaista, jotta voidaan luoda visio uuden merkityksestä. Pekka Mattilan (2008) mukaan toimivan muutosvision tulee olla:

- selvä tarkoitukseltaan
- houkutteleva työyhteisön jäsenille ja sidosryhmille (asiakkaalle)
- kunnianhimoinen, mutta realistisesti tavoitettavissa

Nykytilan analyysin perusteella luodaan käsitys siitä, mitä toiminnassa tulee muuttaa nykyiseen verrattuna tavoitetilan saavuttamiseksi. Kun laajempi visio on näin paloiteltu osa-alueiksi, voidaan seuraavaksi suunnitella millaisia toimenpiteitä näillä osa-alueilla vaaditaan, jotta päästään vision mukaiseen tilanteeseen. Kun toimenpiteet ovat selvillä, voidaan käynnistää itse toiminta. Suunnittelusta käynnistämiseen ei saisi kulua aikaa juuri lainkaan, koska muuten suunnittelun aikaan saaman innostuksen voima kadotetaan.

Pekka Mattilan mukaan muutoksen vaiheet ovat:

1. perustan luominen
2. käynnistystoimet
3. hallittu eteneminen
4. vakiinnuttaminen

Perustan luominen on aikaa vievää ja monesti hapuilevaa. Olennaista on luoda kokonaiskuva muutoksesta ja sen vaikutuksesta sekä pohtia lähtötilannetta kriittisesti. Käynnistystoimet tehdään yleensä varsin ripeästi. Tämä on luontevaa hitaan alun jälkeen. Nopeus ja päättäväisyys ovat tärkeitä, koska siten luodaan uskottavuutta muutokselle ja ehditään korjata virheitä, jos niitä ilmenee matkan varrella. Hallittu eteneminen vaatii järjestelmällisyyttä ja seuranta. Tarpeen mukaan on myös reagoitava tekemällä muutoksia suunnitelmaan. Vakiinnuttamisen myötä muutoksen kaikki elementit vasta paljastuvat, ja lopputulos kirkastuu. Viimeisessä vaiheessa on tärkeää huolehtia siitä, että muutos myös jää toimintaan viimeisteltyinä. (Mattila 2008, 50-52.)

Työyhteisössä on erilaisia rooleja liittyen muutokseen. Ihmisten roolit vaihtelevat muutoksesta ja hänen omasta tilanteestaan riippuen (Mattila 2008, 41-50). Pieneenkin työyhteisöön mahtuu useita eri rooleja. Pelkkä työpajatyöskentely yhdessä sovittuine toimintatapoineen ei riitä muutosten läpiviintiin. Työnjohdon on välttämätöntä sitoutua itse muutoksiin, tukea työntekijöitä muutoksen läpiviennissä sekä seurata ja edellyttää, että työntekijät toimivat sovittulla tavalla. Pekka Mattila (2008) on tyypitellyt viisi eri roolia työyhteisön jäsenille muutoksessa.

Aktivistit ovat kokeilijoita ja uuden käynnistäjiä. He innostuvat uudesta, vaikka sen toimivuudesta ei vielä olisikaan varmuutta. Aktivisteja voi hyvällä johtamisella saada kasvatettua työpaikoille. Kun esimies tunnistaa aktiivista kehitystoimintaa ja kannustaa siihen, voi tavallisesta rivitekijästäkin onnistuneiden hankkeiden myötä tulla aktivisti. Joskus aktivistit kuitenkin suhtautuvat malttamattomasti muutoksen vastustajiin ja kritikoihin. Vauhtisokeus ja lyhytjänteisyys toimeenpanossa ovat aktivistin heikkouksia. Esimiehen osalta aktivistit ovat olennaisen tärkeitä muutoksia tehtäessä. (Mattila 2008, 41-50.)

Seurailijat ovat yleensä työyhteisön hiljainen enemmistö. Vaikka he eivät lähde tekemään muutosta etujoukoissa, ei se suinkaan tarkoita vastarintaa. Seurailijat ovat yleensä sitoutu-

neet työpaikkaansa, ja pitävät pyörät pyörimässä silloinkin, kun eletään muutoksen aikoja. Tämä puoli esimiehen tulee huomioida ja mahdollisuuksien mukaan palkita samalla kun sitouttaa heitä muutokseen ja kehittämiseen. (Mattila 2008, 41-50.)

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti kaikkiin muutoksiin. Monesti taustalla ovat aiemmat huonot kokemukset joko itsellä tai lähipiirissä. Usein epäilijöillä on tapana kylvää epäluuloa myös ympärilleen työyhteisöön tätä edes itse tunnistamatta. Moni epäilijä on varsin sitoutunut työhönsä, mutta tarvitsee aikaa sulatella uudistuksia. Esimiehen kannalta haastavaa on aikataulu, koska loputtomiin ei voida käydä keskusteluja uudistuksista. Joskus työyhteisö vaan täytyy pakottaa eteenpäin. (Mattila 2008, 41-50.)

Oppositio näkee uudistukset pelkästään kielteisinä ja haitallisina. Oman ja lähiyhteisön arvostus tunnetaan uhatuksi, ja käydään puolustustaistelua kehitystä vastaan. Yleensä muu työyhteisö väsyä opposition toimintaan ja työyhteisön työn jarruttamiseen, ja alkaa vaatia esimieheltä puuttumista asiaan. Esimiehen tehtävänä on edellyttää ja valvoa työn tekemistä yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Mattila 2008, 41-50.)

Opportunistit ovat työyhteisöissä melko harvinaisia. He ovat joustavia ja tehokkaita, mutta eivät sitoudu työhön tai työyhteisöön. Sen sijaan heitä ohjaa oman edun tavoittelu. Usein esimiesasemaa havittelevia pidetään opportunisteina, mikä ei luonnollisesti ole niin yksioikoista. Joskus aktivisti voi saada opportunistin leiman kateellisten työtovereiden toimesta. Esimiehen tehtävä on ohjata tekemistä oikeaan suuntaan, ja pyrkiä synnyttämään todellista motivaatiota itse työhön. (Mattila 2008, 41-50.)

Muutoksen käynnistämisessä ja läpiviennissä ehkä kaikkien tärkeintä on luottamus. Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Sille on työelämässä tunnistettu kolme erilaista perustaa: Kunnioitus, tieto ja samaistuminen. Luottamusta lisää oikeudenmukaiset menettelytavat, toiminnan ennustettavuus sekä tunne huolenpidosta. Luottamus työtovereita ja lähiesimiehiä kohtaan syntyy työpaikalla vallitsevasta hyvästä hengestä ja yhdessä koetuista tiukoista tilanteista. Luottamus omaan itseen on myös olennaista, kun lähdetään yhdessä ja aktiivisesti tekemään muutosta. (Mattila 2008, 15-17.)

Luottamus perustuu psykologiseen sopimukseen, joka on sanaton. Sopimus voi olla yksilön ja organisaation tai ryhmän ja organisaation välillä. Sopimuksen perustana on työntekijöiden kokemus siitä, että heidän ja työnantajan edut ovat yhteneväiset. Sen vuoksi työhön ja työnantajaan sitoudutaan ja tälle ollaan valmiita antamaan paljon. Vastaavasti työnantajalta odotetaan reiluuutta ja kohtuutta sekä huolenpitoa. (Mattila 2008, 19-20.)

Organisaatiolla on kulttuuri, joka on perusolettamusten muodostelma, ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Organisaatiokulttuurista riippuen, sillä on erilaiset valmiudet muuttua. Isossa organisaatiossa, kuten Kela, muodostuu eri yksiköihin omia kulttuureita. Sen vuoksi joissakin yksiköissä samat muutokset toteutetaan vähäisemmin vaivoin kuin toisissa yksiköissä. Organisaatiokulttuurissa kohtaavat virallinen ja epävirallinen työpaikka. Virallinen työpaikka on organisaatio, ”laatikkoleikki”, joka ei ole sidottu henkilöihin. Epävirallinen työpaikka taas on nimenomaan ihmisten verkostoista ja talon tavoista koostuva työn tekemiseen vaikuttava voima, joka valvoo ja raportoi toimintaa, kantaa vastuuta ja on mielipidevaikuttajana. (Mattila 2008, 20-25.)

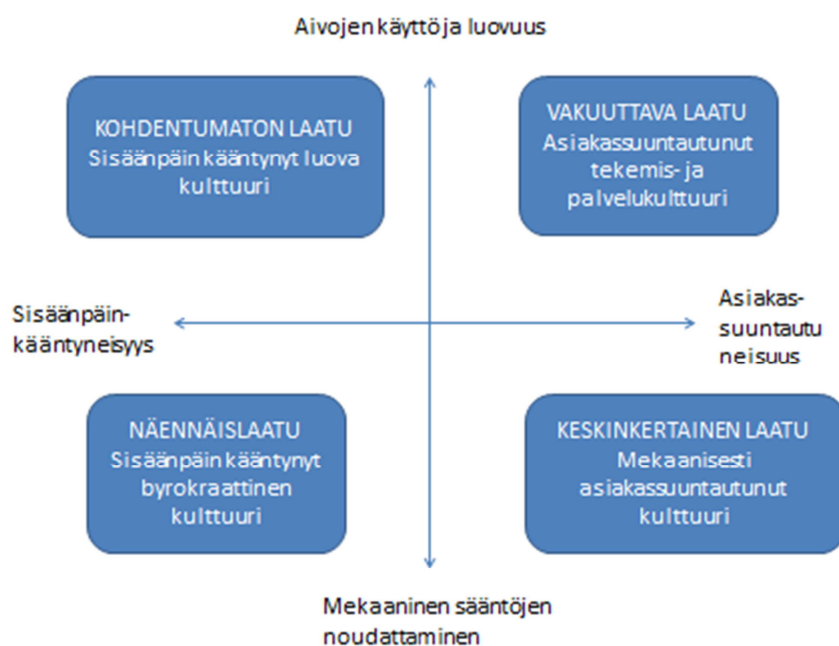
3.4 Laadun johtaminen

Laatu käsitetään nykyisin organisaation laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, tehokas toiminta ja pitkällä aikavälillä tehokkuuden säilyttäminen ja kasvattaminen. Yleisenä laadun määritelmänä pidetään organisaation kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 1998, 13-14.) Erityisesti japanilaisen laatujohtamisen mallin mukaan johtajan tärkeä rooli on organisaatiokulttuurin muokkaaminen laatukselliseksi. Laadun kannalta keskeistä on johdon sitoutuminen, jatkuvan kehittämisen periaate sekä henkilöstön huomioiminen ja koulutus. Japanilaisten mukaan laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla, jolloin laatuongelmat pyritään välttämään jo ennalta. (Silén 1998, 43-44.)

Organisaatiossa voidaan puhua toimivasta laatuksellisuudesta silloin, kun asiakas- ja laatuksellinen ajattelu ovat juurtuneet syvälle organisaation arvoihin ja perusolettamuksiin. Laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat silloin keskeisiä ohjaavia arvoja. Laatuksellisuuden näkökulmasta organisaatio käsitetään ihmisten muodostamana sosiaalisena kokonaisuutena. Organisaatioiden eri osat ja ilmiöt koetaan erilaisina ihmisten tulkintoina. Organisaation todellinen toiminta määräytyy sen mukaan, miten organisaation keskeinen ideologinen rakennelma eli organisaatiokulttuuri muodostuu. Organisaation kyvykyys määräytyy sen mukaan, pystyykö se tulkitsemaan kulttuuriaan ja toimimaan sen tulkinnan mukaisesti. Yksilöiden organisaation ilmiöiden tulkinnat ja kokeminen perustuvat siis paljolti sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja siitä johdettuihin merkityksiin. (Silén 1998, 47-48, 51-52.)

Laatuksellinen johtaminen on hyvin pitkälle merkitysten johtamista. Silloin esimiehet pyrkivät rakentamaan ja määrittelemään muiden todellisuutta. Haasteena on saada työntekijät keskittymään toivottaviin lopputuloksiin. Näin esimies suuntaa työntekijöidensä huomion toivottaviin asioihin. Hän tarttuu sellaisiin tulkintoihin, joista pystyy rakentamaan merkityksiä, jotka ohjaavat kohti tavoitetta. Pelkkä sanahelinä ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen on myös pystyttävä merkitysten kautta konkretisoimaan se, miten arvot ilmenevät jokapäiväisissä tilanteissa. (Silén 1998, 52.)

Kuva 4: Laadun eri ulottuvuudet (Silén 1998, 54)



Laatutyön vaarana on laadun tekeminen itsetarkoituksena. Tällöin laatua suoritetaan unohtaen aivojen käyttö ja luovuus, ja ennen kaikkea se, että laadun tulisi olla asiakkaan parhaaksi. Kriteeristö on helpompi rakentaa kuin toimiva laadukulttuuri organisaatioon. Laadun mittaamiseen liittyy myös ongelmia. Laadun arvioiminen, kuten Kelan Mystery shopping - tutkimuksessa, on subjektiivista arviota ja Kelassa vieläpä varsin pienestä otoksesta suhteessa asiakkaiden käyntimääriin. Laadun arvioiminen ei täytä tieteellisen luotettavuuden kriteereitä. (Silén 1998, 20-22.)

Palvelun laatu koetaan paljolti subjektiivisesti. Koettu kokonaislaatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos näin ei tapahdu, jää odotusten ja todellisuuden väliin kuilu, joka voi johtua monista eri syistä. Yksi olennaisimmista syistä on se, että palvelun toimitusprosessi ei noudata laatuvaatimuksia. Syitä palvelun toimitusprosessin ongelmiin voivat olla mm. liian jäykät vaatimukset, työntekijät eivät sitoudu laatuvaatimukseen, laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia yrityskulttuurin kanssa tai tekniikka ja järjestelmät eivät tue toimintaa. Työnjohdon osuus voi olla olennainen. Mikäli esimiehet valvovat olennaisia asioita, ja palkitsevat niistä työntekijöitä, alkavat työntekijät yleensä toimia prosessin mukaisesti. Mikäli työn vaatimukset ja palkitseminen, tai asiakkaan ja palvelutuottajat näkemykset toivotusta laadusta ovat ristiriitaiset, joutuu työntekijä hankalaan välikäteen eikä se kannusta laadun kehittämiseen. Ongelmien lähteenä voi olla myös henkilöstön taidot ja asenteet. Tällöin tulisi varmistaa, että keskitytään tekemään

asiakkaan ja palvelun laadun kannalta keskeiset asiat. Työntekijöiden tulee saada riittävästi koulutusta ja tekniikan tulee tukea laatutyötä. (Grönroos 2009, 146-148.)

Grönroos (2009) esittää palvelun laadun johtamisohjelman. Se muodostuu seitsemästä eri osaohjelmasta.

1. Palveluajatuksen kehittäminen
2. asiakkaiden odotusten hallinta
3. palvelun lopputuloksen hallinta
4. sisäinen markkinointi
5. fyysisen ympäristön ja fyysisten resurssien hallinta
6. tietotekniikan hallinta
7. asiakkaan osallistumisen hallinta

Palveluajatuksen kehittämisen tehtävänä on saada esiin asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat palvelun laatua. Erilaisten markkinointitoimien tuleekin tukea todellista tarjontaa, jotta asiakkaan laadun odotukset ja kokemukset kohtaavat, jolloin asiakkaiden odotuksia on mahdollista hallita. Palvelun lopputuloksen hallinta on pitkälti kiinni työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksesta ja siihen sisältyvistä tekijöistä. Sisäinen markkinointi pitää ensisijaisesti sisällään sen, kuinka kaikki työntekijät ja esimiehet ”markkinoivat” omaa palveluaan itse palvelutapahtumassa. Palvelutapahtuman fyysinen ympäristö vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen esim. luottamuksen osalta. Ei ole siis yhdentekevää millaisessa ympäristössä palvelua annetaan. Tietotekniikan hallinta työntekijöiden osalta sujuvoittaa palvelutapahtumaan olennaisesti. Työntekijöiden osaaminen ja tekniikan suunnittelu siten, että se tukee palvelutapahtumaa, on tärkeää. Asiakkaiden osallistumista voidaan hallita siten, että heitä neuvotaan asioinnissaan ja ohjataan jatkon osalta asiakkaalle tarkoituksenmukaisella tavalla. Pyritään esim. markkinoimaan asiakkaan tilanteen kannalta helpointa asiointikanavaa tai neuvomaan, kuinka saisi tuotteesta parhaiten hyödyn irti. Tärkeää on asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen. (Grönroos 2009, 156-157.)

3.5 Palveluneuvojan oma motivaatio ja osallistuminen työn kehittämiseen

Kuten edellä on todettu, työn kehittäminen ja muutoksen toteuttaminen onnistuvat parhaiten silloin, kun toimijat ovat vakuuttuneita muutoksen tarpeellisuudesta ja motivoituneita tekemään toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatiota ja sen syntymistä voidaan tarkastella eri näkökulmista.

Palveleminen on aina johtamista. Johtaminen palvelutilanteissa merkitsee vastuuta ja vastuu merkitsee valtaa. Kun palvelutyöntekijä haluaa nostaa osaamisensa tasoa, se edellyttää toimenpiteitä. Työntekijän täytyy omaehtoisesti siirtyä epämukavuusalueelle, ja tietoisesti oppia uutta ja kehittää omaa toimintaansa. Vastuunkantamiseen sisältyy halu ja kyky johtaa

palvelutilannetta, ja tämä koskee sekä palvelun sisältöä että palvelussa välittyvää tunnetta. Vastuun kantamisen kautta työntekijä saa valtaa, joka johtaa sekä asiakkaan että työntekijän parhaaseen. (Lundberg & Töytäri 2010, 122.)

Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi ja siihen liittyy ihmisen oma halu, omien päämäärien asettaminen, luottamus omiin mahdollisuuksiin sekä näkemys itsestä ja omasta tehokkuudesta. Voimaantumisteorian mukaan ihmistä pidetään aktiivisena, luovana ja vapaana toimijana, joka asettaa itselleen päämääriä omassa elämässään. Kuva itsestä ja omista mahdollisuuksista rakentuu keskeisiltä osin sosiaalisessa kanssakäymisessä. Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään eikä sitä voi antaa toiselle, joka tekeekin asiasta haasteellisen työyhteisön näkökulmasta. Toisaalta toimintaympäristön olosuhteet ovat merkityksellisiä, kun on selvitetty voimaantumisen todennäköisyyttä eri ympäristöissä. Vaikka voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, siihen vaikuttavat toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. (Siitonen 1999, 14, 117-118.) Juha Siitosen (1999) mukaan voimaantumisteoria koostuu viidestä premissistä:

1. Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi; voimaa ei voi antaa toiselle.
2. Voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentää päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot sekä näiden sisäiset suhteet.
3. Voimaantuminen vaikuttaa katalyytin tavoin sitoutumisprosessiin: vahva katalyytti (empowerment) johtaa vahvaan sitoutumiseen ja heikko katalyytti (disempowerment) johtaa heikkoon sitoutumiseen.
4. Voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin
5. Voimaantuneisuus ei ole pysyvä tila.

Voimaantuneen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on kehityksen ottamista haltuun ja toteutuu ihmisen muuttumisena. Ihmisen kokemusmaailma on sulkeutunut, mutta hän pystyy muuttamaan kokemusmaailmaansa perehtymällä asioihin tarkemmin ja refleктоimalla omaa toimintaansa suhteessa uuteen. Poisoppiminen on tilan tekemistä uuden oppimiselle. Oppimalla ihminen saa lisää tietoa, ja työelämän kannalta tämä merkitsee tietoa tehtävistä, tehtävien vaatimuksista ja työn piirteistä. Tieto sinänsä ei ole tavoite, vaan väline työn tekemiseen. Ihminen käyttää tietoa taitojen kehittämiseen, tietoisuuden muutokseen, tiedostamisen tilaan, valinnanvapauteen, omien arvojen toteuttamiseen ja sisäiseen kehitysprosessiin. (Räsänen 2006, 151-152, 272-273.)

Oppimistutkimuksessa korostetaan oppimisen intentionaalista luonnetta ja kontekstuaalisuutta. Oppiminen ymmärretään intentionaaliseksi eli yksilön tavoitteelliseksi teoksi. Koska yksilö käsittelee tietoa aina jossakin tietyssä tilanneyhteydessä, on oppimisessa huomioitava myös sosiaalinen ympäristö. Oppija rakentaa kuvaa itsestään ja ympäröivästä todellisuudestaan valikoiden, tulkiten ja toiminnastaan saadun palautteen perusteella. (Tuomisto 1997, 18-19.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat teoriallaan ”The Knowledge-Creating Company” tuoneet esiin kuinka Japanilaiset yritykset toimintaperiaatteillaan ovat pystyneet luomaan henkilöstönsä osaamisen ja kokemuksen kautta sellaista uutta tietoa tuotantoon, jonka avulla ovat pystyneet kilpailemaan länsimaisten yritysten kanssa samoilla markkinoilla. Organisaation tiedon luominen tarkoittaa organisaation kapasiteettia kokonaisuutena luoda tietoon perustuvaa osaamista, ja jalkauttaa se koko organisaation siten, että lopputulos näkyy niin tuotteissa, palveluissa kuin prosesseissakin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 3.) Tärkeä ominaisuus uutta luovassa organisaatiossa on muuntautumiskykyisyys ja -haluisuus. Jotta tiedetään miten pitäisi muuttua asiakastarpeiden mukaan, on tärkeää olla valmis ottamaan ideoita paitsi asiakkailta, myös kilpailijoilta ja muualta ympäröivästä yhteiskunnasta. Tämän tiedon yhdistäminen organisaation omaan tiedon ja kokonaisuuden edelleen kehittämiseen on ollut keskeinen toimintaperiaate menestyksessä Japanilaisissa yrityksissä. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 6.)

Nonaka ja Takeuchi näkevät tiedossa olevan eri puolia. Länsimaisen käsityksen mukainen tieto on täsmällistä ja usein tieteellisesti koeteltua, eksplisiittistä tietoa. Tämä on japanilaisten tohtoreiden mukaan kuitenkin tiedosta vain jäävuoren huippu. Sen lisäksi on hiljaista tietoa. Hiljainen tieto muodostuu sekä käytännön tietotaidosta että työn tekijän henkilökohtaisista ajatusmalleista. Käytännön tekeminen ja tietotaito on usein vuosien saatossa kertynyttä osaamista, jota esim. käsillä tekemisen taidot ovat. Niitä on kuitenkin vaikea muuttaa ohjeiksi saati sitten teorioiksi paloittelemalla tekeminen osiin ja kuvaamalla tekemistä. Käytännön tekemiseen on tiiviisti yhteydessä tekijän mielessä oleva ajatusmalli tekemisen tavoitteesta. Tekijä näkee todellisuuden, ”mitä nyt on” samalla visioiden tulevan siitä, ”mitä tästä pitäisi tulla”. Tekijän oivallukset, intuitiot ja aavistukset ovat osa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on jokaiselle omalla tavallaan henkilökohtaista tietoa, johon vaikuttaa henkilön oma historia, arvot, tunteet ja tapa kommunikoida ympäristön kanssa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8.)

Uuden luominen ja sen kautta kehittyminen vaatii niin organisaatiolta kuin siinä työskenteleviltä henkilöiltäkin jatkuvaa uudistumista. Uuden tiedon ja osaamisen luominen vaatii sekä visioita, ”ihanteita” tavoitteista kuin myös uusia ideoita. Tätä tietoa ammennetaan sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Uuden luominen ei kuitenkaan tapahdu vain lisäämällä vanhan osaamisen päälle uutta ja seuraamalla ympäristöä, vaan se vaatii intensiivistä vuorovaikutusta ja aikaa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 10.)

Japanissa laatutyöhön otettiin työntekijät mukaan jo varhain. Japanin laatujohtaminen on syntynyt käytännön kokeilujen kautta, kun taas länsimaissa on edetty enemmänkin teorioiden kautta. Olennaista japanilaisten laatuksittuudessa on se, kuinka periaatteet ja käytännöt saadaan toimimaan kokonaisuutena organisaatiossa. Ajattelu on prosessikeskeistä eli kaiken tekemisen tavoitteena on tehokkuus, joka edellyttää aina laatua. Laatu pitää rakentaa proses-

seihin niin, että virheet on ehkäistävissä ennakolta. Kaikki mikä ei lisää laatua, on turha. Niukkojen aineellisten voimavarojen vastapainona henkiset voimavarat ovat rajattomat. Jos ne saadaan organisaation käyttöön, syntyy valtava potentiaali, joka voidaan parhaiten hyödyntää hyvän johtajuuden avulla. (Silén 1998, 38-40.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) tekevät eron tiedon ja informaation välillä. Informaatio on puhdas tietoa, kun taas tieto heidän teoriassaan on dynaaminen inhimillinen prosessi, jossa ihminen oman pohjatietonsa ja kokemuksensa perusteella arvioi oman uskomuksensa tiedosta olevan ainakin osa täsmällistä tietoa. He ovat esitelleet myös käsitteet hiljaisesta ja täsmällisestä tiedosta. Hiljainen tieto koostuu kokemuksesta, käytännöstä sekä tässä ja nyt tapahtuvasta ongelmanratkaisusta. Täsmällinen tieto taas koostuu teoriasta, syy-seuraus -päätelystä ja rationaalisuudesta.

Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan oppinen tapahtuu syklisenä prosessina. Sosialisointitavoitteena on saada hiljainen tieto käyttöön ja yhdessä jaettavaksi. Mikäli hiljaista tietoa ei saada muutettua sitä yhdessä käsittelemällä, artikuloimalla täsmälliseksi tiedoksi, on se hyvin vaikea jakaa koko organisaation käyttöön. Jos hiljainen tieto pystytään muuttamaan täsmälliseksi tiedoksi, voidaan ryhtyä kokeilemaan sen soveltamista yhdistämällä uutta tietoa vanhoihin käytäntöihin. Tällöin tieto muuttuu näkyväksi uusien käytäntöjen syntyessä. Viimeisenä vaiheena uudet käytännöt sisäistetään koko organisaation tasolla. Kun uuden tiedon soveltaminen on sisäistetty ja muuttunut vakiintuneeksi toiminnaksi, alkaa uusi sykli. Käytännön työssä, ympäristön ja sen olosuhteiden muuttuessa syntyy jälleen uutta hiljaista tietoa, jota hyödyntämällä voidaan kehittyä.

Kuva 5: Syklisen oppimisen malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)



Oppiva organisaatio on käsite, jossa yhdistyvät liikkeenjohdolliset ja kasvatustieteelliset teorit, ja jossa puhutaan kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta. Oppivaan organisaatioon liittyvät matala organisaatio, henkilöstön osallistuminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Oppiminen tarkoittaa sitä tapahtumaa ja prosessia, jossa yhdessä jaettu sisäinen tietoisuus, toimintamallit ja rutiinit muuttuvat. (Tuomisto 1997,34-35.)

Muutoslaboratorio on kehittämistyön menetelmä, jonka avulla työyhteisö voi jatkuvasti parantaa toimintaansa. Se perustuu kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen. Sen hyvänä puolena on kehittämisen nopeuttaminen ja resurssien säästäminen. Lähtökohdانا on mahdollisimman lähellä arkityötä tehtävä muutospaja, jossa selvitetään toiminnan häiriöitä, analysoidaan niitä ja kehitetään työkäytäntöjä yhdessä ammattimaisen työn kehittäjän kanssa. Muutoslaboratoriossa tutkitaan toimintakäytännön uudistamista ja sen välineistö tukee työn konkreettisten ongelmien käsittelyä. Toiminnan kehittämistarpeiden ja -mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää muutospajaan osallistuvilta yhteistyötä, jonka perusteella tunnistetaan nykyisen käytännön mekanismeja ja kehitetään uusia välineitä ongelmien hallitsemiseen. Työkäytäntöjen kehittäminen edellyttää innovaatioita. Kehittämisen tarpeen syistä ja päämääristä riippuen innovaatioiden taso vaihtelee. Mikäli hiotaan arkikäytäntöjä, ei välttämättä uusia toimintatapoja edes huomata innovaatioiksi. (Engeström, ym. 1997, 77-84.)

3.6 Työn kehittämisen johtaminen

Muutokset koetaan usein toinen toistaan seuraaviksi tehtäviksi, ikään kuin projekteiksi, sen sijaan että se koettaisiin prosessiksi. Siksi usein organisaation sisällä koetaan ”muutosta tulevan muutoksen perään”. Organisaation ulkopuolelta katsottuna muutos näyttää hyvin erilaiselta. Yhdeksi lääkkeeksi muutoksen projektimaisuuteen on hyväksyä muutostyössä tietty kaottisuus: Aina kun muutosta lähdetään tekemään, ei tiedetä vielä sen lopputulosta. Useimmiten olennaista ei olekaan mistä muutoksesta on kyse, vaan siitä, miten muutos tehdään. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.)

Muutoksen voivat laittaa liikkeelle monet eri syyt. Muutos kehittämisenä on yleensä organisaation sisäinen muutos, kun esim. asiakaspalvelun laadussa havaitaan puutteita, ja tähdätään muutokseen toimintavoissa. Laajemmin ja pitkäaikaisena kehittämisenä tapahtuva muutos vaikuttaa kuitenkin myös toimintakulttuuriin. (Stenvall & Virtanen 2007, 27-28.)

Nykyisen oppimiskäsityksen mukaan yksilön älykäs toiminta rakentuu vuorovaikutuksessa niin fyysisen kuin sosiaalisen toimintaympäristön kanssa. Tämän perusteella yksilöt ja ryhmät oppivat organisaatiossa vuorovaikutuksen seurauksena. Ihmiset oppivat parhaiten silloin kun on todettu oppimisen tarve, heillä on mahdollisuus soveltaa oppimaansa käytännössä ja liittävät oppimansa aikaisemmin opittuun. Toimintaympäristön avoin kommunikaatio ja se, että oppimista tuetaan vahvasti, antaa kehittymiselle parhaat edellytykset. Oppimista ja kehittymistä voidaan siis luoda hyvällä johtajuudella. Valmentavalla lähijohtajuudella on tärkeä merkitys, mutta myös ylemmän johdon taidolla arvioida organisaation strategista kyvykkyyttä. (Stenvall & Virtanen 2007, 31-32.)

Ryhmässä tapahtuva oppiminen on muutosjohtamisen perusta. Kun muutoksia toimeenpannaan, avoimella kommunikaatiolla rakennetaan luottamus, joka taas syntyy ryhmän sisäisen toiminnan tuloksena. Hyvin toimiva ryhmä on avoin, jakaa yhdessä tiedon ja tekee työtä yhdessä. Mahdolliset epäonnistumiset ovat oppia ja antavat yhteistä tietoa jatkoa varten. Muutoshankkeissa oppiminen lähtee liikkeelle ajatuksesta, että organisaation jäsenet osallistuvat suunnitteluun mahdollisimman paljon, ja heillä on tilaisuus olla mukana muutoksen läpiviennessä. Työssä oppimista edistäviä tekijöitä ovat juuri osallistumisen mahdollistaminen, vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen ja niihin kannustaminen sekä reflektiivisen työotteen kehittyminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 32-41.)

Muutosprosessiin kuuluu aina ensin suunnittelu. Ennen kuin edes tarkempia suunnitelmia tehdään, tulisi aina pohtia kriittisesti miksi muutokseen lähdetään, miten muutosprosessi vaikuttaa toimintaan ja onko muutosta tekevillä oikeasti kyvykkyyttä muutoksen toimeenpanoon? Monesti suunnittelu ja muutoksen toteutusvaihe menevät päällekkäin. Tämä johtuu usein

siitä, että henkilöstö pääsee monesti vasta toteutusvaiheessa arvioimaan uusia käytäntöjä. Muutokselle on tosin tyypillistä, että alkuperäiset suunnitelmat elävät ja muuttuvat muutosprosessin aikana. Muutoksen toteutuksessa myös ajalla on tärkeä merkitys. Usein muutoksella ja sen toimeenpanolla on kiire. Liian pitkä aika muutoksen läpivientiin taas syö innostusta ja toimeenpanon päätteeksi asia tuntuu jo ”vanhalta”. Keskeinen haaste muutosprosessin johtamisen kannalta on pitää muutoksen toteutuminen liikkeessä ja kiinnostavana. Johtajan olisi kyettävä ylläpitämään motivaatiota ja innostusta muutosprosessin toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-50.)

Työyhteisöviestinnällä ja sen laadulla on olennainen merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Pelkkä johdon yksipuolinen tiedottaminen ei riitä, vaan on pyrittävä vuorovaikutteisuuden viestinnässä. Sen vuoksi tieto ei ole vain johonkin suuntaan välitettävää, vaan tietoa jäsennetään, muokataan ja tuotetaan viestinnässä. Yhdessä pohtiminen lisää yhteisöllisyyttä ja samalla eri ryhmille tai yksilöille tärkeät asiat kuullaan. Muutosviestinnässä olennaista on, että ensinnäkin viestintä tukee muutoksen toteuttamista. Toiseksi viestintä profiloi muutoksen sisällön. Kolmanneksi viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Neljänneksi viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin, viidenneksi viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Muutosta johtavan henkilön tulisi huomioida, että asiat eivät ole henkilöstölle aina yhtä selkeitä kuin hänelle itselleen. Yksilöillä on erilaisia tunnetiloja ja asenteita, jotka voivat olla esteenä viestin vastaanottamiselle. Muutosjohtajan tuleekin toistaa samoja asioita usein. Ajoituksella ja pitkäjänteisyydellä on olennainen vaikutus muutosviestinnän onnistumiseen. On myös syytä varmistua, että sekä viestijä että viestin vastaanottajat puhuvat ”samaa kieltä”. Muutos ei tapahdu, jos molemmat eivät käytä viestinnässä sellaisia termejä, joista vallitsee yhteinen ymmärrys. (Stenvall & Virtanen 2007, 63-70.)

Luottamus voidaan määritellä inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyneeksi vakaumukseksi, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamus on muutosjohtajan toiminnan perusta ja se heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Johtajan keskeinen tehtävä on luoda luottamusta siihen, että muutos on tarkoituksenmukainen. Yhtä tärkeää on jatkuvasti vahvistaa henkilöstön ja siihen kuuluvien yksilöiden uskoa ja luottamusta itseensä. Luottamus vaikuttaa erityisesti ongelmanratkaisukykyyn ja siihen liittyvään dialogiin. Kun pohjalla on luottamus, toimijat pystyvät käsittelemään ja ratkaisemaan esiintyviä ongelmia ja ristiriitoja. Luottamuksen puute puolestaan kasvattaa merkittävästi riskiä henkilöstön väsymiseen ja turhautumiseen työssä. Luottamuksen johtamiseen muutostilanteissa tulee kiinnittää huomiota omaan esimerkkiin. Kun johtaja on lojaali sovitulle muutosprosessille, yhteisö seuraa yleensä perässä. Johtajan sitoutumisen tulee olla aitoa, koska muuten koko muutoksen tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistuu. Toiseksi muutosta johdettaessa tulee toimia johdonmukaisesti ja pitää lupaukset. Erityisesti muutostilanteis-

sa korostuvat henkilöstön tuntemukset tasapuolisuuden kokemisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 77-88.)

Yksilötasolla muutokseen suhtautuminen on sekä rationaalista että tunteellista. Järkeen perustuva suhtautuminen käsittelee muutosta faktoina ja tosiasioina. Tunteiden suhteen tilanne on ennakoimattomampi. Tunteet voivat viedä muutosta eteenpäin tai aiheuttaa yksilön toimintakyvyn alenemista. Muutos voi aiheuttaa turvallisuudentunteen heikentymistä, jonka vuoksi yksilö saattaa toimia irrationaalisesti. Henkilöstön muutosdynamikalla tarkoitetaan henkilöiden muutostilanteessa kohtaamaa emotionaaliskognitiivista prosessia, joka on perustana muutosprosessin hallitsemiseksi. Muutosdynamikkaa vaikuttavia tekijöitä on lukuisia lähtien organisaation rakenteesta aina henkilöiden asenteisiin ja arvoihin saakka. Muutosjohtajan keskeinen tehtävä onkin luoda ja vahvistaa edellytyksiä yksilölliselle muutosprosessille. Muutosvastarintaa esiintyy lähes säännönmukaisesti muutosten yhteydessä ja se ilmenee yksilöiden toiminnassa. Sitä pidetään usein vain kielteisenä asiana. Muutosvastarinta kuitenkin osoittaa ensinnäkin sen, että muutos on vaikuttava, ja sitä on reflektoitu ja se on kyseenalaistettu. Toiseksi muutosvastarinta kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Jos henkilöstö haluaa pitää kiinni jostakin itselleen tärkeästä, voidaan muutosvastarinnan avulla päätellä mihin henkilöstö todella on sitoutunut. Kolmanneksi muutosvastarinta on uuden luomisen kohta. Hyvät muutoksen vastaiset argumentit testaavat muutoksen tarkoituksenmukaisuutta ja saattavat auttaa jalostamaan sitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 90-101.)

Vastarinnan muodostumista voi parhaiten ehkäistä välttämällä toimintatapoja, jotka heikentävät luottamuksen ja tulevaisuudenodotuksen perustaa. Tällaisia toimintatapoja ovat nopeasti toimeenpantavat ennakoimattomat ja yksisuuntaiset muutokset sekä avointa neuvottelua välttävät taktiikat. Parhaan ympäristön muutokselle muodostavat organisaatiot, joissa on luottamuspääomaa ja kokemusta onnistuneista muutosprosesseista. (Mattila 2006, 234.)

Henkilökunnan osallistuminen alusta asti korostuu johtamisessa, kun ollaan kehittämässä toimintaa. Vaikka työntekijät saattaisivat olla vastahankaisia, ja johdosta vaikuttaa siltä kuin he vain haluaisivat jarruttaa muutosta, eivät työntekijät itse koe olevansa vastapuoli vaan samaan joukkueeseen. Monesti äänekäskin vastarinta osoittaa sitoutumista ja on organisaation parasta tarkoittavaa. Tällöin johdon tulisi hyödyntää sitoutumisen osallistumisen mahdollistamisella sen sijaan että jyräisi kriittiset äänet hiljaisiksi. (Mattila 2006, 235.)

Muutoksen johtaminen on usein tiedosta aiheutuvien oivallusten johtamista. Muutoksen aikana tiedolla johtaminen on haastavaa. Usein muutosta tehdään sellaisessa aikataulussa, että sen vaikutusta ei pystytä faktoilla toteamaan, vaan muutos on todettavissa vasta muutoksen läpiviennin jälkeen. Silloin tieto on usein intuitiivista, ja perustuu usein johtajan omaan kokemukseen ja tietopohjaan sekä niin sanottujen heikkojen signaalien lukemiseen. Tällöin

muutoksessa korostuu varovainen eteneminen ja dialogin ylläpito muutosta tekevän yhteisön kanssa. (Stenvall & Virtanen 2007, 112-115.)

4 Kehittämistoiminnan tavoitteet

Kehittämistoiminnan tavoitteena on selvittää mitkä seikat parhaiten tukevat asiakaspalvelun työntekijää oman työnsä laadun kehittämisessä. Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää työntekijöiden kokemukset siitä millaiset mahdollisuudet heillä on vaikuttaa työnsä laatuun, ja mitkä toimenpiteet auttavat heitä laadun kehittämisessä. Lisäksi tutkitaan työntekijöiden näkemystä siitä, mitkä ovat Kelan toimistoasiakaspalvelun laadun tärkeimmät painopisteet, sekä sitä, mikä innostaa palveluneuvojia kehittämään työnsä laatua.

Kehittämistoiminta on rajoitettu Kelan Eteläisen asiakaspalveluyksikön Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmiin, jotka ennen vuotta 2016 muodostivat Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmän. Keski-Uudenmaan palveluryhmää johdettiin ja kehitettiin yhtenä kokonaisuutena, ja viimeisin Mystery shopping - tutkimus kohdistui Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin toimistoihin. Vaikka itse kehittämistoiminta on rajoitettu näissä ryhmissä työskenteleviin henkilöihin, on mahdollista että kehittämistoiminnan tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin Kelassa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui siitä lähtökohdasta, että se hyödyttää myös käytännön työelämän tarpeita. Kelan strategiassa vuosille 2015 - 2018 ensimmäinen painopiste on: ”Asiakaskokemuksen parantaminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen”. Toinen painopiste on: ”Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka. Opinnäytetyössä on tarkoitus löytää tekijöitä, jotka parhaiten tukevat laadun kehittämistä toimiston asiakaspalvelutyössä nimenomaan palveluneuvojien itsensä kokemina. Palveluneuvojien mukana oleminen kehittämistyössä jokapäiväisessä tekemisessä on mahdollisuus todelliselle laatukselliselle organisaatiolle, joka huomioi niin asiakkaansa kuin työntekijöidensä hyvinvoinnin.

On myös tärkeää selvittää, kuinka asiakaspalvelun laatutyötä on resurssit huomioiden järkevää tukea. Julkisella sektorilla käytettävissä olevat alati niukentuvat henkilöstöresurssit pakottavat suunnittelemaan tarkasti kuinka tehdä vähemmällä työntekijämäärällä työt tehokkaammin ja laadukkaammin. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tulee huomioida signaalit ruohonjuuritasolta, jotta organisaatio pystyy ketterästi muokkaamaan toimintaansa asiakaidensa tarpeita vastaavaksi.

4.1 Arviointikysymykset

Arviointikysymykset muodostuivat opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Ensiksi on tarpeen selvittää onko Kelalla organisaationa ja asiakaspalvelutyöhön erikoistuneilla palveluneuvojilla yhteinen näkemys siitä, mitä tarkoittaa palvelun laatu asiakaskohtaamisissa. On myös tarpeen selvittää palveluneuvojien näkemystä siitä, onko Kelan määrittelemä, palvelun laadun työkalu palvelumalli toimiva ja hyväksytty työskentelymenetelmä. Seuraavaksi selvitetään tekijöitä, jotka mahdollistavat ja tukevat palveluneuvojan työssään menestymistä ja siinä kehittymistä. Lopuksi kysytään vielä palveluneuvojan näkemyksiä omista vaikutusmahdollisuuksistaan palvelun laatuun Kelassa sekä niitä asioita, jotka innostavat laadun ja oman työn kehittämiseen. Arviointikysymysten tavoitteena on saada palveluneuvojien ääni kuuluviin lähtökohtana käyttäjäkeskeiseen kehittämiseen.

Kuinka palveluneuvojat arvioivat käytössä olevan palvelumallin toimivuutta laadukkaassa asiakaspalvelussa? Onko palveluneuvojilla ja organisaatiolla yhteinen näkemys palvelun laadusta?

Millaiset asiat tukevat palveluneuvojan omassa työssä menestymistä ja siinä kehittymistä?

Millaiset mahdollisuudet vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun palveluneuvojilla on? Millaiset asiat innostavat kehittämään omaa työtään?

4.2 Kehittämistoiminnan aineistot

Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin Mystery shopping - tutkimuksen tulokset ovat lähtökohta tällä kehittämishankkeelle, mutta eivät varsinaisen kehittämishankkeen aineisto. Ne kuvaavat lähtötasoa, ja niiden perusteella nähtiin organisaatiossa tarve lähteä tekemään muutoksia toimintaan yhteisen kehittämisen kautta. Kehittäminen päätettiin toteuttaa työpajojen avulla, johon kaikki asiakaspalveluryhmän palveluneuvojat osallistuivat.

Työpajoista saatu materiaali on ollut käytettävissäni. Olen omassa roolissani osallistunut työpajoihin pitämällä yhteisen aloitustilaisuuden, ja olemalla aina kun mahdollista ”kuunteluoppilana” työpajoissa. Varsinaiset työpajat on vetänyt vakuutuspiisin asiakaspalveluun erikoistunut suunnittelija. Hän on myös tehnyt loppuyhteenvedon. Sekä työpajojen tuotokset että loppuyhteenvedo ovat toimineet tämän kehittämishankkeen tausta-aineistona. Ne on tuotettu yksittäisen kehittämishetken tuloksina ryhmän yhteistoimintana, eikä tietoa ole kerätty tieteellisten metodien mukaan. Sen vuoksi materiaalia ei voida pitää sellaisena luotettavana

tutkimuksen lähdeaineistona, joka voitaisiin analysoida ja luokitella tutkimuksellisesta näkökulmasta. Materiaali on kuitenkin antanut tärkeää taustatietoa tähän kehittämishankkeeseen palveluneuvojien ajatuksista ja valmiuksista koskien palvelun laatua.

Kehittämishankkeen varsinaisena aineistona on Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmien palveluneuvojille tehty laadullinen kysely (liite 1) keväällä 2016. Kysely tehtiin anonymina lomakekyselynä hyödyntäen sähköistä Digium-lomaketta.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä. Viitekehyksessä kuvataan keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Tutkimusta ohjaava metodologia ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään, muodostavat tutkimuksen viitekehysten. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 18-19.) Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvataan ensin palvelun laatua ja sen määrittelyä. Seuraavaksi käsitellään kehittämistä muutosprosessina. Kolmanneksi käsitellään työntekijän motivoitumista muutokseen, ja osallistumista muutosprosessiin. Neljänneksi tutustutaan vielä työn kehittämisen johtamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa kohteena on yleensä ihminen ja hänen käsityksensä maailmasta, joita tarkastellaan elämismaailmana. Elämismaailmaa katsotaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset näyttäytyvät ihmisen toimina, suunnitelmina, yhteisöjen toimina ja muina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. Merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta. (Varto 1992, 24.) Tässä opinnäytetyössä laadullisin menetelmin selvitetään palveluneuvojien kokemusta asiakaspalvelutyön laadun kriteereistä, kehittämisestä ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön.

Empiirisessä analyysissa korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit. Tietoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus yksilöinä häivytetään. Tutkijan tulee etiikan näkökulmasta huolehtia siitä, että yksittäisiä henkilöitä ei tunnisteta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21-22.) Kysely tutkimusmenetelmänä määritellään menettelytavaksi, jossa tiedonantajat täyttävät kyselylomakkeen tai vastaavat haastattelijan kysymyksiin. Lomakekysely edellytetään, että vastaajat kykenevät, haluavat ja osaavat ilmaista itseään kirjallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon. Tällöin tiedonantajien valinta ei ole satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21-22, 73-86.)

Tässä opinnäytetyössä lomakekysely (liite 1) tehtiin sähköisenä anonymina digium-kyselynä. Linkki digium-kyselyyn jaettiin nimetyille henkilöille sähköpostin välityksellä. Kukin henkilö

pystyi vastaamaan saamansa linkin kautta vain kerran kyselyyn. Olen kyseluun vastaajista osalle esimies. Tällöin tulee erityisen tärkeäksi varmistaa, että tiedonantajat ymmärtävät opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät sekä antavat suostumuksensa vastaustensa käyttämiseen. Heillä tulee olla myös mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta. Tutkimustietoja käytetään ehdottoman luottamuksellisesti siten, ettei niihin palata muissa yhteyksissä. Erityisesti anonymiteetin varmistaminen on tärkeää, jotta tiedonantajat pystyvät arvioimaan kysytyjä asioita rehellisesti. Tiedonantajien luottamus tutkijaa kohtaan on edellytyksenä tutkimuksen onnistumiselle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tiedonantajina tutkimuksessa toimivat Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmien palveluneuvojat. Palveluneuvojia on yhteensä 17. Heistä osa on osallistunut keväällä 2015 pidettyyn palvelun laadun kehittämisen työpajaan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirissä. Osa heistä on aloittanut työskentelyn tutkimuksen kohteena olevissa ryhmissä vasta myöhemmin. Ryhmistä poistuneet palveluneuvojat eivät osallistuneet tutkimukseen, koska heidän osaltaan suoran asiakaspalvelun laadun kehittäminen ei ole ajankohtaista. Tiedonantajiksi valikoituneiden 17 palveluneuvojan ottaminen mukaan tutkimukseen on perusteltua, koska heillä on tietoa asiakaspalvelun laadusta ja eri toimintatavoista kehittää työtä.

Lomakekyselyn analyysissa voidaan käyttää aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisen tutkimuksen ongelmana on tutkijan objektiivisuus. Tutkijan käyttämät käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät vaikuttavat tuloksiin. Tapahtuuko analyysi tiedonantajien ehdoilla vai tutkijan ennakkokäsitysten perusteella, on kriittinen kysymys. Tämä ongelma pyritään ratkaisemaan siten, että tutkija tuo esiin omat ennakkokäsityksensä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96.)

Palveluneuvojille tehdyssä kyselyssä tarkastelin strukturoituja ja niihin liittyviä avoimia vastauksia rinnakkain. Purkaessani vastauksia pyrin nostamaan esille erityisesti sellaiset kyselystä nousevat teemat, joista oltiin erityisen samaa mieltä ja toisaalta ne teemat, joissa esiintyi erityisen paljon hajontaa vastauksissa. Avoimista, stukturoituihin kysymyksiin liittyvistä kysymyksistä löytyi perusteluita ja lisätietoa sille, kuinka vastaaja oli strukturoidun kysymyksen käsittänyt. Pelkästään avointen kysymysten vastaukset järjestin niiden sisällön mukaan eri otsikoiden alle, ja sitä kautta selvitin vastaajien yhteneviä ja eriäviä vastauksia. Näin puretun aineiston olen kirjoittanut kysymyslomakkeen teemojen mukaisten otsikoiden alle tämän opinnäytetyön tuloksiin. Lopuksi tarkastelin aineistoa kokonaisuutena, ja kirjasin huomiot yhteenvetoon.

4.4 Kehittämistoiminnan eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöni on lähtökohdiltaan kehittämiseen tähtäävä. Tutkimuksellinen näkökulma ja aineiston kerääminen palvelee nimenomaan käytännöllistä, soveltavaa tietoa. Olen itse ollut mukana Kelan asiakaspalvelun toimeenpanossa esimiehen roolissa vuodesta 2007. Olen siis ollut mukana kehittämässä, näkemässä ja kokemassa asiakaspalvelun kehittämisen eri vaiheita jo pitkältä ajalta Kelassa. Koen mukana olleena ja omalta osaltani Kelan asiakaspalvelun kehittämisestä vastanneena esimiehenä tärkeäksi selvittää olemmeko onnistuneet luomaan asiakaspalvelulähtöistä ja toiminnan kehittämiseen tähtäävää toimintakulttuuria yksikköömme. Asettuessani tutkijan rooliin, voin tarkastella asiaa paitsi teoreettisen viitekehyksen myös ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta.

Oma asema nykyisenä, entisenä tai välillisenä esimiehenä on huomioitava, kun tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan. Menetelmänä anonyymi sähköinen lomakekysely auttaa etäännyttämään tutkijaa vastaajien henkilöllisyydestä. Vaikka vastaajien taustatietoja kysytään, saadut tiedot järjestetään siten, ettei niiden perusteella voida yhdistää vastaajia ja heidän vastauksiaan. Kyselyyn vastaaminen on myös aidosti vapaaehtoista, jolloin se ei ole työhön liittyvä velvoite vaan jokaisen vastaajan oma valinta.

Lomaketutkimuksella kerätyssä aineistossa on pyritty esittämään vastaajille mahdollisimman neutraalisti muotoiltuja kysymyksiä häntä itseään koskevista asioista. Koska vastaajilla ei ole ollut tiedossa yksittäisten kysymysten merkitys, voidaan jokaisen vastaajan antamia lähdetietoja pitää lähtökohtaisesti luotettavina. Kun jokaiselta erilliseltä vastaajalta kysellään omista asenteista ja käsityksistä, voidaan jälkikäteen katsoa miten eri vastaajien vastaukset korreloivat keskenään. Lomakekyselyn luotettavuuteen saadaan myös lisätietoa, kun vastaajilla oli mahdollisuus kuvailla antamia vastauksia lisäksi tuottamalla vapaata tekstiä. Jos useampi vastaaja kertoo asioista samalla tavalla, voidaan tietoja pitää suhteellisen luotettavina. (Alasuutari 2011, 110-111.)

5 Kehittämistoiminnan eteneminen

5.1 Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin palvelun laadun tutkimus ja työpajat

Lähtökohtana tähän kehittämishankkeeseen on vuoden 2014 Kelassa suoritetun Mystery shopping - tutkimuksen tulokset. Tuolloin Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin toimistoihin tehtiin yhteensä 24 tutkimuskäyntiä, joiden tulokset sisältäen käyntikertomukset ja vaihekohtaiset arvioinnit saatiin käyttöön.

Kelan Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin alueella oli kuusi asiakaspalvelupistettä, joiden toiminnasta vastasi vakuutuspiirin asiakaspalveluryhmä. Ryhmä oli jaettu kahteen tiimiin, joista toinen vastasi pääasiallisesti Järvenpään ja Keravan toimistojen asiakaspalvelusta (nykyinen Järvenpään palveluryhmä) ja toinen Hyvinkään, Nurmijärven, Klaukkalan ja Mäntsälän toimistojen asiakaspalvelusta (nykyinen Hyvinkään palveluryhmä). Tiimeissä oli yhteensä 15 palveluneuvojaa ja tiimeillä oli lähiesimiehet. Vuoden 2016 alusta Järvenpään ja Hyvinkään palveluryhmät kuuluvat suurempaan Eteläisen asiakaspalveluyksikköön, joka vastaa koko eteläisen Suomen Kelan toimistopalvelusta lukuun ottamatta pääkaupunkiseutua.

Vuonna 2014 Mystery shopping - tutkimuksessa Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin arvosanaksi palvelumallin toteutumana osalta tuli 2,4 ja palvelun laadun vuorovaikutuksellisten osatekijöiden osalta 2,4. Keski-Uudenmaan vakuutuspiirin palveluneuvojat onnistuivat palvelumallin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa sekä vuorovaikutuksen osalta myönteisen ilmapiirin luomisessa. Parannettavaa jäi erityisesti kahden viimeisen palvelumallin vaiheen osalta. Ammattimaisuuden osalta ymmärrettävyys ja vakuuttavuus sekä lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus sai huonommat arvosanat.

Näistä lähtökohdista käynnistettiin vakuutuspiirissä ”työpajat” purkamaan saatuja tutkimustuloksia ja etsimään toimenpiteitä heikompien osa-alueiden laadun parantamiseksi. Kaikki palveluneuvojat haluttiin mukaan kehittämiseen, joten perustettiin kolme ryhmää. Työpajatyökentelyyn tuli varata aina vähintään kaksi tuntia aikaa kerrallaan, jolloin palveluneuvojien osallistuminen suurempana joukkona työpajaan oli mahdotonta varsinaisen toimistoasiakaspalvelun häiriintymättä. Palvelun laadun kehittämistyö avattiin kaikille yhteisellä tilaisuudella. Kehittämisen tavoitteeksi asetettiin:

- palveluneuvojalla on käsitys vakuutuspiirin palvelun laadun tasosta aloitushetkellä
- palveluneuvojat oppivat tutkimuksen oikeiden käytikertomustapausten perusteella peilaamaan omaa tekemistään palvelun laatuun
- tutkimustulosten perusteella valittujen heikon arvosanan saaneiden vaiheiden kehittämiseen panostaminen

Kehittämistyö jatkui työpajoissa. Ennen ensimmäistä ryhmätapaamista palveluneuvojat saivat ennakkotehtävän, jonka tarkoitus oli saada palveluneuvoja analysoimaan omaa tekemistään suhteessa palvelumallin vaiheisiin. Ryhmätapaamisessa keskityttiin ensimmäisellä kerralla keskustelemaan yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi siitä, mistä palvelun laatu syntyy. Toista tapaamista varten annettiin paritehtävä, jossa parit analysoivat yhden todellisen johonkin vakuutuspiirin toimistoon tehdyn Mystery shopping - tutkimuksen tapauksen sen käytikertomuksen perusteella, ja antoivat kertomuksen perusteella sille arvion tutkijoiden käytössä olleen kriteeristön mukaisesti. Tapaamisessa purettiin paritehtävät ja pohdittiin konk-

reettisiä toimenpiteitä palvelun laadun osa-alueiden kehittämiseksi. Kun kaikki kolme ryhmää oli näin saanut työpajansa päätökseen, pidettiin vielä yhteenvetotilaisuus, johon koottiin kaikkien ryhmien ehdotukset palvelun laadun parantamiseksi.

Työpajatyöskentelyn avulla palveluneuvojien oli mahdollisuus pohtia ja keskittyä palvelun laatuun liittyviin asioihin. Varsinainen oman työn kehittäminen ja mahdollisten toimenpiteiden käyttöönotto jäi palveluneuvojan omaksi tehtäväksi. Esimiehen roolina oli tukea ja seurata palvelun laadun toteutumista palveluneuvojan työssä. Sen enempää palveluneuvojan kuin esimiehenkään tehtävien toteutumisesta ei ole käytettävissä luotettavia dokumentteja.

Opinnäytetyössäni halusin selvittää missä vaiheessa palveluneuvojat ovat oman työnsä laadun kehittämisessä. Tiedonantajajoukosta melko suuri osa oli mukana myös työpajoissa. Edellä mainittu palvelun laadun kehittämisen työpajatoiminta melko lyhyelle aikavälille suunnitelluna panostuksena vei paljon työtunteja työyksikössä. Erityisesti julkisen sektorin toimijoiden resurssit tuntuvat niukkenevan vuodesta toiseen, joten samalla tai vähenevällä resurssilla täyttyä tuottaa enemmän ja parempaa laatua. Ei siis ole yhdentekevää työelämän resurssien kannalta, millaisia panostuksia jatkossa laitetaan palvelun laadun kehittämiseen. Kyselyllä selvitettiin palveluneuvojan laatutyötä tukevia tekijöitä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa kuin tutkimuksen kohteena olleissa palveluryhmissä, kun halutaan kiinnittää huomiota palvelun laadun kehittämiseen.

5.2 Kyselylomake

Laadullinen kyselylomake (Liite 1) suunniteltiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ja teoriaa hyödyntäen. Lomakkeen alussa kysyttiin joitakin taustatietoja kuvastamaan tiedonantajajoukkoa. Itse kysymykset oli ryhmitelty kolmeen pääteemaan mukaillen tutkimuskysymyksiä: Palvelun laatu, palvelun laadun kehittäminen ja palveluneuvojan mahdollisuudet vaikuttaa työn laatuun. Lomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Jokaisen strukturoidun kysymyksen jälkeen vastaajan oli vielä mahdollista avoimessa vastauskentässä kertoa laajemmin mielipiteitään ja perustella vastauksiaan.

Palvelun laadun osalta ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan palvelumalliin liittyviä väittämiä. Väittämät koskivat palvelumallin käyttökelpoisuutta käytännön asiakaspalvelutyössä ja sen hyötyjä. Hyödyt oli esitetty sellaisina, kuin Kela organisaationa on ne perustellut. Ensimmäinen kysymys oli strukturoitu ja se arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Lisäksi oli valittavissa En osaa sanoa - vaihtoehto. Toinen kysymys oli avoin, ja siinä pyydettiin palveluneuvojia omin sanoin kertomaan ainakin kolme omasta mielestä tärkeintä asiaa, jotta laadukas asiakaspalvelu toteutuu ja perustelemaan ne. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää onko palveluneuvojilla joitakin omia näkemyksiä laadusta, joita organisaatio ei ole huomionnut.

Samalla saatiin tietoa palveluneuvojien ja Kelan laatuun liittyvien näkemysten yhteneväisyydestä. Kolmannessa palvelun laadun teeman kysymyksessä pyydettiin arvioimaan laadun toteutumiseen liittyviä väittämiä. Kysymys oli strukturoitu ja sen väittämät koskivat yleisiä palvelun laadun keskeisiä tekijöitä. Väittämät oli muotoiltu hyödyntäen opinnäytetyön teorian palvelun laadun osuutta ja kirjallisuutta. Kysymys arvioitiin viisiportaisella asteikolla. Lisäksi oli valittavissa En osaa sanoa - vaihtoehto.

Toisessa teemassa oli kaksi kysymyssarjaa. Ensimmäisessä selvitettiin palvelun laadun toteutumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Kysymys oli strukturoitu ja sen väittämät koskivat sekä käytännön työolosuhteita kuten työympäristöä ja työjärjestelyjä, että erilaisia palvelutyön tueksi kehitettyjä apuvälineitä kuten esimerkiksi ohjeita ja koulutuksia. Kysymys arvioitiin viisiportaisella asteikolla siten, että arvo 1 oli Haittaa erittäin paljon ja arvo 5 Edistää erittäin paljon. Lisäksi oli valittavissa En osaa sanoa - vaihtoehto. Toisessa strukturoidussa kysymyssarjassa selvitettiin palveluneuvojan arviota siitä, kuinka hyvin arvioitavat tekijät tukevat oman työn kehittämistä. Väittämät koskivat sellaisia tekijöitä tai toimenpiteitä, joilla Kelassa on ajateltu kehitettävän palvelun laatua kuten Mystery Shopping - tutkimus ja havainnointi. Myös tässä kysymyksessä arviointi oli viisiasteisella asteikolla. Arvo 1 oli Erittäin huonosti ja arvo 5 Erittäin hyvin. Lisäksi oli valittavissa En osaa sanoa - vaihtoehto.

Kolmannessa kysymyssarjassa teemana olivat palveluneuvojan omat vaikutusmahdollisuudet ja kysymyksiä oli kolme. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin palveluneuvojalle tärkeitä asioita työssä. Vaihtoehtoja oli kymmenen ja lisäksi itse nimettävä tekijä. Vastajaan oli mahdollista valita monta eri vaihtoehtoa. Vaihtoehtoissa oli esillä yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita kuten palkka ja työajat, työolosuhteisiin liittyviä asioita kuten työkaverit ja eri tahojen palaute sekä työn sisältöön liittyvä vaihtoehtoja kuten Saan auttaa ihmisiä. Toisessa kysymyksessä selvitettiin, voiko palveluneuvoja itse vaikuttaa siihen, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua Kelasta? Kysymyksessä pyydettiin arvioimaan omat vaikutusmahdollisuuden vaikuttaa työn laatuun viisiportaisella asteikolla. Arvo 1 oli Täysin eri mieltä ja arvo 5 Täysin samaa mieltä. Väittämät koskivat yleisiä palvelun laadun keskeisiä tekijöitä kuten ensimmäisen teeman kysymyssarjassa sekä sellaisia vaikuttamisen väyliä, joita Kelassa tai työyksikössä on pyritty luomaan. Viimeinen kysymys oli avoin, ja siinä kysyttiin mitkä asiat innostavat kehittämään palvelun laatua tai yleensä omaa työtä?

Kysymyslomakkeen ensimmäiset luonnokset olivat pitkälti avoimiin kysymyksiin keskittyneitä, mutta riittävän analysoitavan aineiston saamiseksi päädyttiin osittain strukturoituun kyselyyn. Kysely suoritettiin Kelassa käytössä olevana sähköisenä digium-kyselynä. Kysymyslomakkeen muuntaminen sähköiseen muotoon tehtiin Kelan tutkimuspalveluiden toimesta, ja he auttoivat myös ystävällisesti vastauskaalojen muotoilemisessa lopulliseen muotoonsa. Kyselylomakkeen linkki jaettiin sähköpostitse nimeämilleni vastaajille kirjoittamani saatteen kera

1.6.2016 ja aikaa vastaamiseen oli kaksi viikkoa. Muutama päivä ennen vastausajan umpeutumista vastaajille lähetettiin vielä muistutus vastaamisesta. Sähköinen lomake jaettiin yhteensä 17 palveluneuvojalle, jotka työskentelivät Järvenpään tai Hyvinkään palveluryhmissä. Palveluneuvojista 12 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi tuli 71. Kelan tutkimuspalvelut toimittivat minulle datan kyselyn vastauksista yhteenvetoraporttina, jota käytin analysoinnissa.

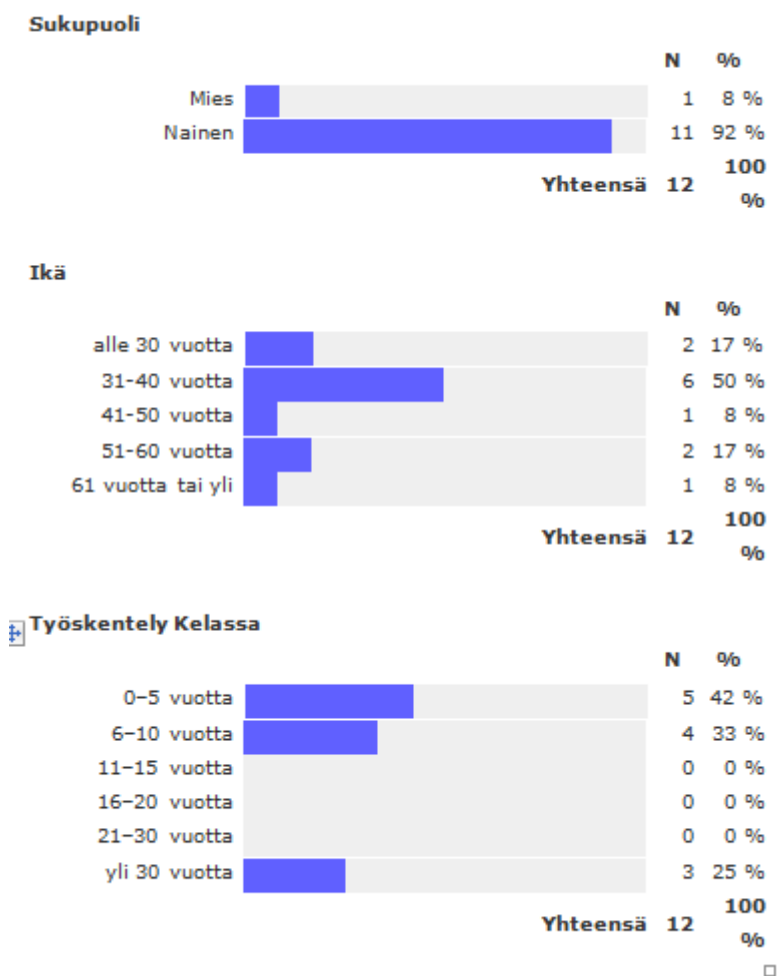
6 Tutkimustulokset

6.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoina kyselyssä tiedusteltiin vastaajien sukupuolta, ikää ja työskentelyvuosia Kelassa. Vastaajista yksi oli mies ja loput naisia, joka kertoo tyypillisen sukupuolijakauman Kelassa asiakaspalvelutehtävissä. Ikää tiedusteltiin viiden vaihtoehdon vastausskaalalla: Alle 30 vuotta, 31-40 vuotta, 41-50 vuotta, 51-60 vuotta ja 61 vuotta tai yli. Vastaajista puolet sijoittuivat 31-40 vuotiaiden ryhmään. Muissa ryhmissä oli 1-2 vastaajaa.

Kelassa työskentelyvuosien osalta vastaajista yhdeksän sijoittui 0-5 tai 6-10 vuotta Kelassa työskennelleiden ryhmiin. Kolme vastaajaa oli työskennellyt Kelassa yli 30 vuotta. 11-30 vuotta Kelassa työskennelleitä ei vastaajissa ollut lainkaan. Jakauma kuvastaa sitä, että 2000-luvulla Kelan asiakaspalvelutoimintaa alettiin kehittää voimakkaasti. Osa työntekijöistä erikoistui asiakaspalvelutehtäviin, ja palveluneuvojan tehtävänimike otettiin käyttöön. Asiakaspalvelutehtäviin alettiin palkata palvelutyön ammattilaisia. Vastaajista suuri osa on palkattu Kelaan nimenomaisesti asiakaspalveluun.

Taulukko 1: Kyselyn vastaajien sukupuoli, ikä ja työskentelyvuodet Kelassa



6.2 Palvelumalli

Ensimmäisessä kysymyksessä palveluneuvoja pyydettiin arvioimaan Kelassa käytössä olevaan palvelumalliin liittyviä väittämiä.

Taulukko 2: Arvioi seuraavia palvelumalliin liittyviä väittämiä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Palvelumallin käyttö auttaa antamaan laadukasta palvelua asiakkaalle	1	0	1	5	5	0

Palvelumallin käyttö lisää asiakkaiden mahdollisuutta saada tasalaatuaista palvelua	1	0	0	6	5	0
Asiakkaan tilanne tulee hoidettua kokonaisvaltaisesti, kun käytetään palvelumallia	1	0	0	6	5	0
Palvelumallin käyttö onnistuu kaikissa asiakaspalvelutilanteissa	1	6	0	4	1	0
Palvelumallia on helppo soveltaa erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa	1	0	1	9	1	0
On tärkeää noudattaa Kelan palvelumallia asiakaspalvelutilanteessa	1	0	0	4	7	0
Toimin palvelumallin mukaan asiakaspalvelutilanteissa	1	0	0	2	9	0

Vastausten perusteella palvelumallia pidetään vakiintuneena ja tuttuna työvälineenä, ja sen käyttämisen katsotaan hyödyttävän asiakkaan asian hoitamista. Vastajista kaikki yhtä lukuun ottamatta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelumallin käyttö lisää asiakkaiden mahdollisuutta saada tasalaatuaista palvelua, asiakkaan tilanne hoidetaan kokonaisvaltaisesti, ja pitivät tärkeänä palvelumallin noudattamista Kelan asiakaspalvelussa. Kun arvioitiin palvelumallin käytön onnistumista kaikissa asiakaspalvelutilanteissa, vastajista 7 oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tähän kysymykseen saatiin lisätietoa avovastauksista, joita oli annettu yhteensä neljä. Niistä kolmessa tuli esiin, että palvelumallia tulee käyttää joustavasti ja soveltaen siten, että asiakas saa parhaan mahdollisen hyödyn.

” Palvelumalli toimii mielestäni hyvänä runkona ja sitä voi käyttää joustavasti eri asiakastapauksissa.”

”Mikäli palvelumallia suoritetaan kaavamaisesti, voi se tehdä palvelusta myös suorituksenomaista.”

” Palvelumallin noudattaminen antaa ehkä tasavertaista palvelua kaikille, mutta voi myös huonoimmillaan tehdä palvelusta hieman robottimaista.”

Avovastauksista kävi myös ilmi, että vastanneiden mukaan kokemus ja ammattimaisuus tuovat varmuutta palvelumallin soveltamiseen. Kun palvelumallin sisältö ja tavoite on selkeänä palveluneuvojan mielessä, voi sitä soveltaa asiakkaan parhaaksi.

”Parhaimmillaan palvelumalli tehdään niin, että asiakas kokee sen normaalina keskusteluna virkailijan kanssa.”

Arvioitaessa väittämää: Toimin palvelumallin mukaan asiakastilanteissa, yhdeksän vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Tämä kertoi siitä, että palvelumalli on todella käytössä vastaajien keskuudessa. Koiko kysymyssarjan vastausten perusteella palvelumallin hyödyt on tunnustettu ja se koetaan omaksi ja tärkeäksi työvälineeksi asiakaspalvelussa.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin palveluneuvojia nimeämään tärkeimmät asiat, jotta hyvä asiakaspalvelua toteutuu. Kysymys oli avoin, joten palveluneuvojat vastasivat vapaasti ilman annettuja vaihtoehtoja. Vastauksia kysymykseen tuli kahdeksan. Viidessä vastauksessa yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä palvelun onnistumiselle pidettiin hyvän tunnelman luomista asiakkaan ja palveluneuvojan välille. Kiinnostus asiakkaan asiaan, mukava ilmapiiri, asiakkaan vastaanotto siten, että asiakas tuntee itsensä huomioduksi, mainittiin vastauksissa.

”Ystävällinen ja kohtelias palvelu - asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi asioimaan.”

Viidessä vastauksessa nousi esiin palveluneuvojan asiantuntijuus. Asiakaspalvelun onnistumisen edellytyksenä pidettiin palveluneuvojan osaamista asiakkaan palvelutarpeen selvittämisessä ja siihen vastaamisessa. Asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen selvittäminen nähtiin tärkeänä, jotta hänelle pystytään opastamaan tarvittavat etuudet ja palvelut. Palveluneuvojalla tulee siis vastaajien mukaan olla riittävää osaaminen substanssista ja kykyä sekä osamista hyödyntää ohjeita ja muita apuvälineitä.

Ammattimaisuuden lisäksi tärkeänä palvelun onnistumisen edellytyksenä pidettiin selkeyttä. Palveluneuvojan tulee siis pystyä selvittämään asiakkaalle asiat ja ohjeet niin, että asiakas ne varmasti ymmärtää.

” Jos asiakas ei kotona enää osaa selvittää mitä ja miksi hänen pitää tehdä tai miten asia eteneekään, on hyvä palvelu mennyt osin hukkaan.”

Selkeyden vaatimus nousi esiin viidestä avovastauksesta. Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat mm. asiakkaan henkilöllisyyden varmistaminen, tasalaatuisuus sekä palveluneuvojan omien tunteiden hallinta haastavissa asiakaspalvelutilanteissa.

Palvelun laadun teemassa kolmantena kysymyksenä pyydettiin vastaajia arvioimaan palvelun laatuun liittyviä väittämiä. Arvioitavia väittämiä oli 12, ja niihin vastattiin kuusiasteisella skaalalla. Lisäksi väittämien jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus avata ja perustella vastauksiaan avoimessa kentässä.

Taulukko 3: Arvioi seuraavia asiakaspalvelun laatuun liittyviä väittämiä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asiakas saa tarvitsemansa tiedon, kun palvelu on laadukasta.	1	1	0	5	5	0
Asiakas saa tarvitseman huomion, kun palvelu on laadukasta.	1	1	0	2	7	1
Asiakas saa hänelle kuuluvat palvelut ja etuudet, kun palvelu on laadukasta.	0	1	1	4	6	0
Kelan toimistossa jokaisen asiakkaan palvelutapahtuma on ainutkertainen.	1	1	0	3	7	0
Kelan toimistossa kiinnitetään erityistä huomioita onnistuneeseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.	1	0	1	4	6	0
Kelan toimistossa toteutuu tasalaatuinen palvelu kaikkien asiakkaiden kohdalla.	0	4	1	5	2	0
Saman toimintamallin noudattaminen auttaa tasalaatuisen palvelun toteuttamisessa.	1	0	1	4	6	0
Kelan toimistoissa on pyritty huomioimaan, että asiointiympäristö on viihtyisä.	1	3	2	3	3	0
Kelan toimisto on viihtyisä ja mukava asiointipaikka.	2	4	1	3	2	0
Kelan asiakaspalvelu pystyy täyttämään asiakkaan odotukset.	0	2	3	5	2	0
Kela viestii asiakkailleen palveluistaan siten, että asiakaspalvelu pystyy täyttämään asiakkaan odotukset.	0	2	3	6	1	0
Laadun toteutuminen on tärkeää, jotta Kela saisi asiakkaan asian hoidettua mahdollisimman hyvin.	1	0	1	2	8	0

Vahvimmin vastaajat olivat samaa mieltä väittämästä: Laadun toteutuminen on tärkeää, jotta Kela saisi asiakkaan asian hoidettua mahdollisimman hyvin. Kahdeksan vastaajaa oli täysin

samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Oma osuus asiakkaan prosessissa nähdään siis tärkeänä, ja palvelumallin käytön nähdään tukevan asiakkaan asian edistämistä.

”Palvelumallin toteutuminen kokonaisvaltaisesti edesauttaa prosessin myöhempiä vaiheita, mutta se edellyttää palveluneuvojalta sen noudattamista eli asiakkaalta saadaan mahdollisimman paljon dataa käsittelijälle.”

Lähes yhtä vahvasti vastaajat olivat samaa mieltä väittämästä: Asiakas saa hänelle kuuluvat etuudet ja palvelut, kun palvelu on laadukasta. Vastaajista kymmenen oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä.

Hajontaa sen sijaan vastauksissa oli väittämästä: Kelan toimistossa toteutuu tasalaatuinen palvelu kaikkien asiakkaiden kohdalla. Vastaajista vain kaksi oli täysin samaa mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja neljä jokseenkin eri mieltä väittämästä. Vastauksia selventävät vastaajien avoimet kommentit.

”Palvelutapahtuman ainutkertaisuus, tasalaatuisuus ja toimistojen viihtyvyys riippuu tapauksesta (toimistoittain ja palveluneuvojittain).”

”Kaikki eivät noudata palvelumallia ja asiakas ei saa tasalaatuista palvelua.”

Asiointiympäristöön liittyvät väittämät aiheuttivat myös hajontaa vastauksiin. Palveluneuvojien avoimien vastausta perusteella osaa toimistoista ei pidetty viihtyisinä asioinnin kannalta. Rakenteelliset olosuhteet aiheuttavat mm. tietosuojongelmia, kun äänieristys palvelupisteen ja odotustilan välillä on riittämätön.

Asiakkaiden odotuksiin liittyen oli kaksi väittämää: Kelan asiakaspalvelu pystyy täyttämään asiakkaan odotukset ja Kela viestii asiakkailleen palvelustaan siten, että asiakaspalvelu pystyy täyttämään asiakkaan odotukset. Näiden väittämien suhteen jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa, ja jokseenkin eri mieltä tai ei samaa eikä erimieltä viisi. Asiakkaan odotukset vaihtelevat paljon, eikä kaikkia odotuksia ole mahdollista asiakaspalvelussa täyttää. Koettiin kuitenkin, että palvelu voi olla laadukasta myös silloin, kun asiakas ei saa kaikkea mitä on odottanut. Tässä vastaajat erittelivät laadukkaana palvelun tekijät itse tuotteesta, joka Kelan tapauksessa on yleensä etuus. Aina asiakas ei ole oikeutettu etuuteen, mutta asiakas saadaan kuitenkin palveltua laadukkaasti esim. selitettyä asiakkaalle etuuden perusteet siten, että asiakas ymmärtää miksi ei voi etuutta saada.

”Palvelu voi olla laadukasta, vaikkei asiakas saa niitä tukia mitä on odottanut. Eli asiakas on kokenut asiakaspalvelun mielekkääksi ja saanut päätöksen ajoissa kotiin eikä siinä ole ollut virheitä.”

Asiakkaiden odotukset vaihtelevat laidasta laitaan. Toinen on yllättynyt, miten hyviä palveluja Kelalla onkaan, toinen pettynyt, kun luvataan liikoja.”

6.3 Palvelun laadun kehittäminen

Palvelun laadun kehittämisen osiossa oli kaksi väittämäsarjaa: Mitkä asiat edistävät ja vastavasti haittaavat palvelun laadun toteutumista työssäsi ja kuinka hyvin seuraavat tekijät tukevat oman työn kehittämistä. Molempien kysymysten jälkeen oli mahdollisuus myös kertoa avoimessa kentässä ajatuksiaan asian tiimoilta.

Taulukko 4: Mitkä asiat edistävät ja vastaavasti haittaavat palvelun laadun toteutumista työssäsi?

	Haittaa erittäin paljon	Haittaa jonkin verran	Ei haittaa eikä edistä	Edistää jonkin verran	Edistää erittäin paljon	En osaa sanoa
Palvelumalli	0	0	0	4	8	0
Kiireinen työtahti	1	6	5	0	0	0
Työvälineet	1	3	0	1	7	0
Työympäristö	1	1	1	2	7	0
Työjärjestelyt	0	0	1	5	6	0
Asiakaspalvelun etuusohjeet	0	1	3	5	3	0
Kela.fi:n ohjeet	0	0	1	4	7	0
Taustatuki	0	0	0	9	3	0
Työkavereiden toiminta	0	2	1	5	4	0
Esimiehen toiminta	0	1	1	5	5	0
Havainnointi	0	2	4	4	2	0
Koulutukset	0	0	0	6	6	0
Viestintä työyhteisössä	0	1	1	4	6	0
Viestintä asiakkaille	0	0	2	4	4	1

Kaikkein eniten palvelun laadun toteutumista haittasi vastaajien mukaan kiireinen työtahti. Yhden vastaajan mielestä se haittasi erittäin paljon, kuuden mielestä jonkin verran ja viiden mielestä ei haittaa eikä edistä. Vastausten perusteella kiirekään ei kuitenkaan näyttäisi ole-

van kovin suuri ongelma. Jokaisen asiakkaan asiaan halutaan paneutua hyvin, mutta ajoittaiset ruuhkat vaikeuttavat asiaa.

”Kiireinen työtahti haittaa palvelumallin toteutumista niin, ettet välttämättä ehdi panostaa asiakkaan tilanteeseen niin paljon kuin haluaisit. Hyvää palvelua on myös se, ettei asiakkaan tarvitse odottaa vuoroaan tarpeettoman pitkään.”

Erlaiset asiakaspalvelun ohjeet ja etuuspuolelta puhelimitse saatu taustatuki koettiin vastaajien mukaan hyvin yhtenäisesti palvelun laatua edistäviksi tekijöiksi. Sen sijaan työvälineet aiheuttivat enemmän hajontaa. Neljä vastaajaa arvioi työvälineiden haittaavan erittäin tai jonkin verran palvelun laadun toteutumista. Toisaalta kahdeksan vastaajaa koki työvälineiden edistävän jonkin verran tai erittäin paljon asiakaspalvelun laatua. Avovastausten osalta hajontaa selittää toisaalta se, että Kelan käytössä olevia työvälineitä ei kaikilta osin koettu riittävän sujuviksi ja informatiiviseksi, ja toisaalta tilapäiset työvälineiden käyttökätkökset.

”Jos työvälineet ei toimi, harvoin voit antaa laadukasta asiakaspalvelua.”

Työkavereiden toiminta nousi avovastauksissa tärkeään rooliin palvelun laadun onnistumisessa. Jos työkaverit eivät toimi yhdessä sovitulla tavalla, koettiin sen vaikeuttavan myös omaa työtä.

”Joidenkin työkavereiden toiminta saattaa ns. vetää mattoa alta.”

Työkavereiden tuki ja yhteishenki sen sijaan nähtiin tärkeänä osana työssä onnistumista.

”Kun työkaverit ja esimies suhtautuu työhönsä tosissaan, mutta pilke silmäkulmassa, voi omaankin työhön keskittyä hyvin.”

Väittämistä neljä oli yhteydessä esimiehen toimintaan. Niissä arvioitiin työjärjestelyjen, havainnoinnin, työyhteisön viestinnän sekä esimiehen toiminnan vaikutusta. Työjärjestelyjen osalta 11 vastaajaa arvioi niiden toimivuuden edistävän työn laatua. Työyhteisöviestinnän sekä esimiehen toiminnan yleensä arvioitiin kymmenen vastaajan toimesta edistävän jonkin verran tai erittäin paljon palvelun laadun toteutumista. Havainnoinnin osalta neljä vastaajaa ei arvioinut havainnoin sen enempää edistävän kuin haittaavankaan palvelun laatua ja kaksi koki havainnoin jopa haittaavan palvelun laatua. Loput kuusi vastaajaa kokivat havainnoin olevan palvelun laadun kannalta edistävä tekijä.

Seuraavissa väittämässä selvitettiin vastaajien näkemystä oman työn kehittämistä tukevista tekijöistä.

Taulukko 5: Kuinka hyvin seuraavat tekijät tukevat oman työn kehittämistä?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Mystery shopping – tutkimusten tulokset	0	1	5	2	2	1
Asiakaskyselyn tulokset	1	0	5	2	3	1
Asiakaspalautteet	1	1	1	4	4	1
Koulutukset	0	0	0	5	7	0
Yhteiset kehittämispäivät	0	0	1	7	1	3
Työkaverit	0	0	2	5	5	0
Havainnointi	0	3	3	2	4	0
Esimiehen palaute	0	1	0	5	6	0
Esimiehen tuki	0	1	1	4	6	0
Kehityskeskustelu	0	2	0	5	4	1
Oma halu kehittyä työssä	0	0	0	2	10	0
Muu, mikä?	0	0	0	0	1	2

Ulkoisilla arvioinneilla, kuten Mystery shopping - tutkimus tai asiakaskyselyn tulokset ei nähty kovin suurta vaikutusta suuntaan tai toiseen. Suorat asiakaspalautteet koettiin tärkeämmiksi tekijöiksi oman työn laadun kehittämisessä. Kahdeksan vastaajaa piti niitä melko tai erittäin hyvin tukevin tekijöinä. Asiakkaiden suorat palautteet voidaan usein käydä läpi tuoreeltaan, ja juuri sen palveluneuvojan tai palveluneuvojien kanssa, jotka ovat olleet hoitamassa asiakastilannetta. Ne ovat usein palveluneuvojalle henkilökohtaista ja konkreettista palautetta tämän työstä.

Kaikkein tärkeimpinä asioina työn laadun tukemisessa pidettiin koulutusta ja omaa halua kehittyä työssä. Kaikki vastaajat pitivät näitä molempia tekijöitä melko tai erittäin hyvin työn kehittämistä tukevin. Esimiehen toiminta on työn kehittämisen kannalta vastausten perus-

teella merkittävässä roolissa. Esimiehen palautteen koki 11 ja tuen 10 vastaajaa omaa työn kehittämistä tukevana asiana. Suurin osa vastaajista piti myös esimiehen kanssa käytävää kehityskeskustelua tukevana asiana. Sen sijaan esimiehen tekemä havainnointi aiheutti vastauksissa enemmän hajontaa: Kolme vastaajaa piti havainnointia melko huonosti tukevana, kolme ei hyvin eikä huonosti tukevana ja kuusi vastaajaa melko tai erittäin hyvin tukevana asiana. Avovastaukset eivät tuoneet selvennystä havainnoin osalta, mutta esimiesten erilaiset havainnointitavat ja -määrät saattavat vaikuttaa vastausten jakautumiseen.

Työkavereita ja heidän toimintansa pidettiin hyvin tärkeänä oman työn kehittämisen kannalta. Peräti kymmenen vastaajaa piti työkavereita melko tai erittäin tärkeänä asiana ja loput kaksi ei hyvin eikä huonosti tukevana asiana. Kysyttäessä muita mahdollisia työn kehittämistä tukevia tekijöitä, tuli yksi vastaus: Mahdollisuus kehittää työtä itse.

6.4 Palveluneuvojan vaikutusmahdollisuudet työn laatuun

Kolmannessa kysymyskokonaisuudessa haettiin vastaajien näkemystä omista vaikutusmahdollisuuksistaan työn laatuun. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mitkä tekijät vastaajat kokiivat tärkeiksi omassa työssään. Vastaajien oli mahdollista valita monta eri vaihtoehtoa.

Taulukko 6: Koen, että minulle työssä on tärkeää

	N	%
Työkaverit	12	100 %
Palkka	10	83 %
Hyvä esimies	10	83 %
Työajat	10	83 %
Työn yhteiskunnallinen merkittävyys	6	50 %
Saan auttaa ihmisiä	10	83 %
Olen hyvä työssäni	10	83 %
Pystyn kehittymään paremmaksi työssäni	8	67 %
Saan palautetta asiakkailta työstäni	10	83 %
Saan palautetta esimieheltäni työstäni	9	75 %

Kaikki vastaajat pitivät työkavereita tärkeinä. Hyvää esimiestä piti tärkeänä kymmenen vastaajaa, ja esimiehen palautetta yhdeksän vastaajaa. Hyvä yhteishenki ja yhdessä tekeminen koetaan siis varsin kattavasti hyvän työn perustaksi, kuten avovastauksesta ilmenee.

” Työkavereiden ja esimiehen tuki työssä on ensisijaisen tärkeä. Lisäksi hyvä työilmapiiri on korvaamaton.”

Työn peruspuitteet; palkka ja työajat olivat kymmenen vastaajan mielestä tärkeitä. Kymmenen vastaajaa pitivät tärkeinä myös, että saavat työssään auttaa ihmisiä, saavat palautetta asiakkailta tekemästään työstä ja ovat hyviä työssään. Vastaukset antavat viitteitä siitä, että työn sisällöllä on merkitystä vastaajille, eivätkö he sattumalta ole ajautuneet asiakaspalvelutyöhön. Työaika, päivätyö arkisin, ei ole itsestäänselvyys yleisesti palvelualalla, jolloin se koetaan merkitykseltään tärkeäksi.

Hieman vähemmän tärkeäksi nähtiin se, että pystyy kehittymään paremmaksi työssään. Kahdeksan vastaajaa näki sen tärkeäksi. Vähiten tärkeänä koettiin työn yhteiskunnallinen merkittävyys, jonka vain kuusi vastaajaa ilmoitti tärkeäksi osaksi työtään.

Seuraavassa kysymyssarjassa pyydettiin vastaajia arvioimaan omat vaikutusmahdollisuutensa työn laadun tekijöihin. Väittämiä oli yhteensä 14 ja niitä arvioitiin kuusiasteisella skaalalla.

Taulukko 7: Voitko itse vaikuttaa siihen, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua Kelasta?
Arvioi omat vaikutusmahdollisuutesi työsi laatuun

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut ja etuudet.	0	2	1	6	3
Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas saa tarvitsemansa tiedon.	0	1	0	7	4
Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas huomioidaan yksilöllisesti.	0	1	0	3	8
Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakkaat saavat tasalaatuista palvelua.	1	0	0	7	4
Pystyn vaikuttamaan siihen, että toimisto on miellyttävä asiointiympäristö.	2	0	5	2	3
Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakkaan odotukset täyttyvät.	0	2	0	8	2
Pystyn vaikuttamaan siihen, kuinka Kela viestii asiakkaille palveluitaan.	1	4	5	2	0
Pystyn vaikuttamaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.	1	0	0	5	6
Pystyn vaikuttamaan työtahtiin	2	3	2	4	1
Pystyn vaikuttamaan siihen, mitä Kelassa pidetään hyvänä palveluna (esim. palvelumalli)	0	0	6	5	1
Pystyn kokeilemaan erilaisia työskentelytapoja hyvän laadun saavuttamiseksi.	2	0	3	5	2
Pystyn tekemään aloitteita, jotta Kelan asiakaspalvelu olisi laadukkaampaa.	0	1	2	7	2
Voin luottaa siihen, että Kelassa asiakaspalvelua kehitetään oikeaan suuntaan.	0	1	4	6	1
Minua kuullaan omaan työhöni liittyvissä asioissa.	0	2	2	6	2

Parhaiten vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuuksia tekijöihin, joissa ratkaisevaa oli kanssakäyminen asiakkaan ja palveluneuvojan välillä. 11 vastaajaa koko olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämien: Pystyn vaikuttamaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas huomioidaan yksilöllisesti. Molemmissa väittämissä vain yksi vastaajaa oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Vähiten vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa toimintaympäristöön liittyviin väittämiin. Pystyn vaikuttamaan työtahtiin - väittämän osalta oli paljon hajontaa. Viisi vastaajaa koki olevansa täysin tai osittain eri mieltä väittämän kanssa ja viisi vastaajaa täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Avovastauksessa kuvataan ruuhkatilannetta:

” Asiakaskokemuksessa painottuu myös odottamis-/jonotusaika ja se meillä on välillä hurjan pitkä (45 min-1h).”

Toimistoon asiointiympäristönä koettiin olevan vaihtelevasti vaikutusmahdollisuuksia. Viisi vastaajaa koki olevansa väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, viisi ei samaa eikä eri mieltä, ja kaksi vastaajaa täysin eri mieltä. Kaikkien vähiten vaikutusmahdollisuuksia koettiin siihen, kuinka Kela viestii asiakkailleen palveluistaan. Vastaajista viisi oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä, viisi ei samaa eikä eri mieltä, ja vain kaksi osittain samaa mieltä. Kelan laajamittainen viestintä kuten kela.fi sivut, some-mainonta ja kampanjat suunnitellaan ja toteutetaan Kelan viestintäyksikössä. Arviointi viittaa siihen, että vastaajat kokevat etteivät pysty tähän viestintään juurikaan vaikuttamaan.

Palveluprosessiin ja palvelumalliin liittyviin väitteisiin vastaajat kokivat omaavansa kohtalaisen hyvät vaikutusmahdollisuudet. 11 vastaajaa koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämistä: Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas saa tarvitsemansa tiedon ja Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakkaat saavat tasalaatuista palvelua. Kymmenen vastaajaa oli samaa mieltä väittämästä, jonkun mukaan pystyy vaikuttamaan siihen, että asiakkaan odotukset täyttyvät. Väitteestä: Pystyn vaikuttamaan siihen, että asiakas saa tarvitsemansa palvelut ja etuudet, yhdeksän vastaajaa oli samaa mieltä. Avointen vastausten perusteella selviää joitakin perusteluja sille, että vastaajat kokevat vaikutusmahdollisuutensa rajallisiksi.

”En pysty kamalasti vaikuttaa siihen, että työkaverini palvelevat aina laadukkaasti.”

” Jos taustatuestakaan ei osata auttaa, asiakas ei välttämättä saa tarvitsemansa tietoa asioidessaan, vaan joutuu odottamaan vielä esim. puhelinyhteydenottoa Kelasta.”

Itse kehittämiseen liittyvien väittämien osalta vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Varsinkin väittämien: Pystyn vaikuttamaan siihen, mitä Kelassa pidetään hyvänä asiakaspalveluna (esim. palvelumalli) ja Voin luottaa siihen, että Kelassa asiakaspalvelua kehitetään oikeaan suuntaan, korostui vastaus: En samaa enkä eri mieltä. Ensimmäisen väittämän osalta kuusi ja toisen väittämän osalta neljä vastaajaa valitse tämän vaihtoehdon. Ensimmäisen väittämän osalta kuitenkin kuusi muuta vastaajaa koki olevansa osittain tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista seitsemän taas luotti siihen, että Kelan asiakaspalvelua kehitetään oikeaan suuntaan.

Vastaajista yhdeksän oli osittain tai täysin samaa mieltä väittämästä, jonka mukaan pystyvät tekemään aloitteita asiakaspalvelun paremman laadun puolesta. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä ja vain yksi vastaaja osittain eri mieltä. Väittämästä: Pystyn kokeilemaan erilaisia työskentelytapoja hyvän laadun saavuttamiseksi, samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa. Kolme ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja kaksi oli täysin eri mieltä. Avoimessa vastauksessa oli kuvattu mahdollisuutta vaikuttaa omalla aktiivisuudella.

”Se, miten paljon pystyy vaikuttamaan siihen, mitä Kelassa pidetään hyvänä palveluna, riippuu aktiivisuudesta: Äänen saa kuuluviin halutessaan, aktiivisesta esimiehestä ei ole haittaa. Muutoinkin esimiehen luottamus työntekijään edistää vaikutusmahdollisuuksia.”

Viimeisenä väittämänä oli: Minua kuullaan omaan työhöni liittyvissä asioissa. Vastaajista kaksi oli täysin samaa mieltä ja kuusi osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja kaksi vastaajaa oli osittain eri mieltä.

”Kanavia palvelun kehittämiseksi on sekä työntekijöillä että asiakkailla. Ehkä kuulluksi tulemisen tunne jää kuitenkin vajaaksi kaiken palautteen keskellä, viisaammat päättävät.”

Viimeinen kysymys oli avoin: Mitkä asiat innostavat kehittämään palvelun laatua tai yleensä omaa työtä? Vastauksia tuli viisi. Kolmessa vastauksessa tuli esiin vastaajien oma halua kehittyä ja tehdä työtä hyvin. Tietty sisäinen motivaatio ja oman tason seuranta ja analysointi vaikuttaisin olevan edellytyksenä oman työn kehittämiseksi. Oma kehittyminen työssä liittyy myös motivaatioon. Tunne siitä, että kehittyä ja voi kehittyä työssään, antoi kahdelle vastaajalle intoa työhön ja tuki työssä jaksamista. Erään vastaajan mukaan erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisu auttaa kehittämään niin omaa toimintaa kuin palvelun laatua yleisestikin.

Asiakkailta saatava palaute mainittiin kahdessa vastauksessa. Mainintoja tuli myös työkave-
reiden ja esimiehen palautteen tärkeydestä.

*”Positiivinen palaute, haluan asiakaspalautteet myös meidän nähtäville. Emme
saa itse nähdä palautteita, se olisi todella tärkeää sekä risut että ruusut.”*

Lisäksi yhdessä vastauksessa nähtiin tärkeäksi, että Kela ja asiakkaiden palvelu Kelassa pysy-
vät mukana muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa. Kuten vastaaja asian kiteytti:

”En tykkää junnata paikallaan.”

7 Johtopäätökset

Oma asemani palveluryhmän ryhmäpäällikkönä on syytä huomioida, kun tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan. Kyselyssä pyrittiin saamaan palveluneuvojen oma ääni kuuluviin ta-
kaamalla vastausten anonymiteetti ja vastaamisen vapaaehtoisuus. Vastausten analysoinnissa tutkijan rooliin asettumisessa auttoi järjestelmällinen sisällön analyysi. Johtopäätösten teke-
misessä oma kokemus ja pitkä historia asiakaspalvelun esimiehenä ja palvelumallin perehdyt-
täjänä tuo kuitenkin mukaan varmasti organisaation näkökulmaa. Opinnäytetyön tavoite asia-
kaspalvelutoiminnan laadun kehittämiseen tähtäävänä on kuitenkin muistuttanut minulle tut-
kijana, että tuloksista on tarpeen etsiä jotakin uutta ja aikaisemmin piilossa ollutta, jotta
aidon kehittämisen mahdollisuus toteutuu.

Aineiston keruu sujui hyvin vastausprosentin ollessa 71 %, vaikka vastaajien perusjoukko oli
vain 17. Monivalintakysymysten lisäksi myös avokysymyksiin vastattiin runsaasti. Tämä siitakin
huolimatta, että kyselyssä ei ollut pakollisia kysymyksiä vastausten saamisen varmistamiseksi.
Avokysymysten vastaukset toivat monivalintakysymysten tulkintaan lisätietoa. Tutkimuksen
luotettavuuden kannalta suurempi vastaajajoukko olisi ollut tarpeen. Vaikka vastaajia yksin-
omaan avoimiin kysymyksiin oli useita, jäivät he edustamaan suhteellisen pientä osaa koko
perusjoukosta. Kyselyn rajoittaminen vain Hyvinkään ja Järvenpään palveluryhmiin näin jälki-
käteen todettuna olikin tarpeetonta, vaikka opinnäytetyön lähtökohta oli juuri näiden ryhmi-
en Mystery shopping - tutkimuksen tuloksissa ja niiden työstämisessä työpajoissa.

Palvelumalliin liittyvien vastausten osalta voidaan todeta, että Kelan toimistopalvelussa käy-
tössä oleva palvelumalli on hyväksytty työvälineenä ja sen käyttämiseen on sitouduttu. Palve-
luneuvojista ainakin osa on palvelumallin käyttäjinä niin kouliintuneita, että pystyvät hyödyn-
tämään ja soveltamaan sitä palvelutilanteen vaatimalla tavalla asiakkaan parhaaksi. Vastauk-
sissa käsiteltiin myös tilanteita, joissa palvelumallin toteuttaminen on vaikeaa. Tällöin taus-
talla vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan kohtuuttomat odotukset tai ruuhkatilanne. Vastausten

perusteella palveluneuvojat kokivat palvelun laadun ylläpitämisen vaikeana tilanteissa, joissa palvelumallia ei voinut käyttää työvälineenä.

Kelalla organisaationa ja kyselyyn vastanneilla palveluneuvojilla on hyvin samanlainen näkemys palvelun laadusta ja sen osatekijöistä. Erityisesti palveluneuvojien avovastauksista, kysyttäessä hyvän asiakaspalvelun toteutumisen edellytyksistä, ilmenee palveluneuvojien halu auttaa asiakkaita yksilöllisesti ja asiakasta kunnioittaen. Kelan toimistot palvelutoiminnan ympäristönä eivät vastausten perusteella aina tue asiakaspalvelun laatua, esimerkkinä puutteellinen äänieristys palvelupisteissä. Tällaisiin rakenteellisiin puitteisiin palveluneuvojat eivät juuri kokeneet voivansa vaikuttaa, vaikka niillä koetaan olevan tärkeä merkitys esimerkiksi asiakkaan luottamuksen saavuttamiseen palvelutilanteessa.

Palvelun laadun toteumista tukee vastaajien mielestä parhaiten palvelumalli, asiakaspalvelu työvälineet eri muodoissaan sekä esimiehen toiminta. Palvelumalli antaa toiminnalle kehyksen, kartan jonka avulla edetä palvelutilanteessa. Asiakaspalvelun työvälineet antaa mahdollisuuden vastata asiakkaan palvelutarpeeseen yksilöllisesti. Työvälineitä ovat mm. asiakaspalvelun etuusohjeet ja taustatuki. Palveluneuvojan on tärkeää voida luottaa siihen, että hänellä on käytettävissään riittävät ohjeet ja etuusneuvonnan tuki, jotta hän pystyy olemaan organisaatio Kelalle kasvot, joihin asiakas voi luottaa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa sellaiset olosuhteet, että laadukas palvelutoiminta mahdollistuu. Tähän vaikuttaa mm. työjärjestelyt, laatutyön tuki esimerkiksi havainnoinnein sekä työyhteisöviestintä. Eniten laadun toteutumista haittaa kiire. Työkavereiden toiminta toisaalta tukee, mutta toisaalta haittaa palvelun laadun toteutumista. Työkavereiden kanssa yhteinen näkemys siitä, mikä on laadukasta asiakaspalvelua ja miten siihen pyritään, tukee laadun toteutumista kokonaisuutena. Jos työkaverit eivät kuitenkaan noudata yhteisiä toimintaperiaatteita esimerkiksi palvelumallia, koetaan sen vetävän mattoa kaikkien alta.

Palveluneuvojien oman työn kehittämistä tukee jonkin verran ulkoiset arvioinnit ja asiakaspalautte. Mystery shopping - tutkimusta tai vuosittain toimistoissa tehtävää asiakaskyselyä ei pidetty kovinkaan kattavina palvelun laadun mittareina. Totta onkin, että molemmat arvioinnit ovat läpileikkauksia tietyn lyhyen ajanjakson tilanteesta, ja ne eivät sellaisenaan pyrikään antamaan tieteellisesti luotettavaa tietoa asiakaspalvelun laadusta. Suorat asiakaspalautteet sen sijaan koettiin paremmin oman työn kehittämistä tukeviksi. Asiakkaat voivat antaa Kelalle palautetta sähköisesti sekä paperisen palautelomakkeen kautta ja suullisesti. Palautteet kirjataan palautejärjestelmään, jonka kautta ne tulevat myös asiakaspalveluryhmien esimiehille tiedoksi. Ryhmissä käsitellään palautteita eri tavoin. Palveluneuvojat toivat avovastauksissa esiin toiveen, että he saisivat sekä positiiviset että negatiiviset palautteet tiedoksi.

Esimiehen toiminnalla on tärkeä merkitys kehittämisen tukemiseksi. Konkreettiset tekemiset kuten havainnointi ja kehityskeskustelut auttavat palveluneuvojaa suuntaamaan palvelun laadua kohti yleisiä tavoitteita. Esimiehen palaute ja tuki yleensä työssä koetaan myös tärkeäksi. Näyttää siltä, että esimiehen läsnäolo ja halukkuus kuulla palveluneuvojan isommat ja pienemmät ehdotukset vaikuttavat halukkuuteen kehittää omaa työtä. Hyvät työkaverit ja yhteinen näkemys työn tavoitteista luovat työilmapiiriin, joka on avoin keskustelulle ja ehdotuksille. Vastausten perusteella tärkeimmät asiat työssä ovat hyvät työkaverit, hyvä johtaminen ja se, että työn peruspuitteet kuten työajat ja palkka ovat kunnossa. Lisäksi työssä motivoi kokemus siitä, että pystyy auttamaan ihmisiä ja kokee tekevänsä työtä menestyksekkäästi.

Eniten vaikutusmahdollisuuksia työhön koettiin olevan siellä, missä omalla tekemisellä pystyi vaikuttamaan asioihin. Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa oma osaaminen ja vuorovaikutustaidot olivat tärkeitä. Jos siis työolosuhteet ja työkalut ovat kunnossa, palveluneuvojat kokevat, että heillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä lopputulokseen. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia palveluneuvojat kokivat tilanteissa, jotka olivat jotenkin ennakoimattomia esimerkiksi ruuhkat tai työkavereiden yllättävät poissaolot, jotka vaikuttivat muiden työtaakkaan. Mahdollisuuksilla vaikuttaa työn kehittämiseen oltiin varovaisempia. Kelan perinteinen toimintakulttuuri ei ole tukenut laajemmin oma-aloitteista kehittämistä. Kelan organisaatioon on aina kuulunut erilaiset suunnitteluosastot tai -ryhmät, jotka ovat kehittäneet esimerkiksi asiakaspalvelutyötä siten, että itse työntekijä, palveluneuvoja, on ollut parhaimmillaan kommentoijan roolissa. Perusteluna organisaation toiminnalla on ollut valtakunnallinen tasalaatuisuus, joka ei ole suosinut paikallisia variaatioita.

Oman työn kehittämiseen innostaa eniten oma halu kehittyä ja tehdä työtään hyvin. Erilaiset arjen työssä eteen tulevat haasteet kannustavat analysoimaan omaa tekemistä, ja ratkaisemaan asioita. Asiakkaiden, työkavereiden ja esimiehen positiivinen sekä myös kehittävä palaute kannustavat tekemään omaa työtään paremmin. Oma paikka prosessissa nähdään tärkeänä osana asiakkaan auttamista, ja se halutaan hoitaa hyvin. Kun palveluneuvoja tuntee itse kehittyvänsä työntekijänä, työ tuntuu mielekkäältä ja saa aikaan halun kehittää edelleen omaa työtä ja ehkä laajemminkin asiakaspalvelutyötä Kelassa.

8 Pohdinta

Olen työskennellyt Kelassa vuodesta 2001 lähtien, ja ollut mukana asiakaspalvelutyön laadullisessa kehittämisessä vuodesta 2007. Silloin osa henkilöstöstä alkoi erikoistua asiakaspalvelutyöhön, ja palvelumalli lanseerattiin pian sen jälkeen. On hienoa huomata, että palvelumalli on palveluneuvojien vakiintunut työväline ja sen käyttöön on aidosti sitouduttu. Kelan toimistopalvelun kulttuurin muuttaminen asiakaslähtöiseksi ei ole tapahtunut käden käänteessä. Aikaisemmin asiakkaita on neuvottu siinä mitä he kysyvät, mutta toiminnan muuttaminen pal-

veluksi, jossa Kela kysyy asiakkaan tarpeita ja tarjoaa hänelle etuuksia ja palveluita, on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimuksen tulosten perusteella seuraavana haasteena laatutyössä on jo saavutetun tason ylläpitäminen ja muokkaaminen muutosten mukanaan tuomien tarpeiden perusteella. Vuoden 2017 alusta Kela saa uutena etuutena hoidettavakseen perustoimeentulotuen. Sen erityisyys viimesijaisena etuutena tulee haastamaan asiakaspalvelun laadun taas uudella tavalla.

Palvelukulttuurin muodostumisessa on ollut useita tekijöitä. Juuri asiakaspalvelutyöhön erikoistuminen on mahdollistanut henkilöstön keskittymisen asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen. Lisäksi erikoistuminen on mahdollistanut ominaisuuksiltaan asiakaspalveluun sopivien työntekijöiden rekrytoinnin Kelaan. Palvelumallin määrätietoinen käytäntöön vienti ja muut palvelutoiminnan tueksi kehitetyt työvälineet ovat mahdollistaneet myös kehittymisen. Vuoden 2016 alusta käyttöön otettu uusi organisaatorakenne voisi antaa edelleen uusia mahdollisuuksia asiakaspalvelun kehittämiseen. Asiakkuuspalvelut on oma tuloksikkonsä, joka toimii valtakunnan tasolla. Sen organisaatio on varsin ohut johtajan ollessa vain kolmen askeleen päässä palveluneuvojasta. Tämä voisi antaa uusia mahdollisuuksia saada ruohonjuuritason tekijät, palveluneuvojat mukaan kehittämistyöhön. Nykymaailmassa organisaatiolta vaaditaan ketteryyttä ja valmiutta nopeisiin muutoksiin. Ruohonjuuritason signaalit esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutoksista ja pyrkimykset sopeuttaa toimintaa niiden mukaan on tärkeää huomioida kun halutaan vastata palvelutarpeisiin. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa palveluneuvojia, jotka ovat suorassa asiakaskontaktissa, mukaan kehittämään palveluita.

Opinnäytetyön prosessi antoi omasta roolista esimiehenä uutta tietoa ja vahvisti omia käsityksiä. Esimies on monella tapaa onnistuneen työn mahdollistaja. Työn olosuhteet, kuten työn käytännön järjestelyt, työyhteisöviestintä ja työvälineet auttavat keskittymään olennaiseen. Esimiehen tuki ja palaute sekä läsnäolo helpottavat vuorovaikutusta puolin ja toisin, ja auttavat avoimen työilmapiirin luomisessa. Juuri ilmapiirin avoimuus näyttäisi rohkaisevan myös palveluneuvojalähtöistä kehittämistä. Monesti kehittäminen suuntautuu omaan työsuoritukseen, mutta avaa myös mahdollisuuden yhteisen tekemisen kehittämiseen. Esimiehen on tärkeää kuulla palveluneuvojan ehdotukset ja palautteet, ja reagoida niihin jollakin tavalla. Kaikki ei johda toiminnan kehittämiseen, mutta luo kehittämismyönteistä kulttuuria työyhteisöön. Esimiehen tulisi siis arjen sujumisen varmistamisen lisäksi kuulostella tarkalla korvalla palveluneuvojilta tulevia signaaleja, jotka voivat johtaa uusiin innovaatioihin.

Kyselystä ilmeni työkavereiden ja työyhteisön merkitys laadukkaalle asiakaspalvelutyölle. Vaikka jokainen palveluneuvoja palvelee yhden asiakkaan kerrallaan, nähdään työ tiimityönä, jossa yhteinen näkemys työn tavoitteista on tärkeää. Sitoutuminen yhteiseen prosessiin ja yhteisiin pelisääntöihin koetaan tärkeäksi, jotta voidaan tavoitella tasaista laatua. Mikäli työkaverit eivät sitoudu, ei myöskään oma motivaatio työn laadun ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi.

seksi ole korkealla. Tämä tulos osoittaa kuinka tärkeää on työyhteisöstä huolehtiminen ja sen hyvän hengen vaaliminen. Tähän saakka Kelan asiakaspalvelutyön osalta on esimiestyössä laajemmin keskitytty lähinnä yksilösuorituksen parantamiseen esimerkiksi havainnoinnein. Kyse-
lyn tuloksen perusteella esimiehen on kuitenkin tärkeää ylläpitää myös vuoropuhelua ryhmän sisällä yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Onnistumisten ja haasteiden jakaminen on tärkeää, jotta kaikki voivat osallistua kehittämiseen ja kehittymiseen. Ryhmän vahva sitoutuminen ja innostus vetää yleensä mukaan senkin työyhteisön jäsenen, jota oma sisäinen motivaatio ei ajaisi uudistumaan.

Lopulta kaiken kehittämisen ja uudistumisen tavoitteena tulisi olla asiakkaan paras. Kaikessa kehittämisessä, oli se mistä tahansa lähtöisin, pitäisi asiakasnäkökulma olla keskiössä. Vaikka työtä kehitettäisiin kuinka toimistoasiakaspalvelussa, tulee koko asiakkaan asiointiprosessin olla asiakaslähtöinen ja sujuva. Organisaation sisäisen yhteistyön tulisi siis olla saumatonta riippumatta siitä, mihin organisaatioyksikköön kuulutaan. Tämä on iso sisäinen haaste laajalle organisaatiolle. Opinnäytetyöni perusteella palveluneuvojilla on halua ja kykyä tehdä laadukasta asiakaspalvelutyötä sekä motivaatiota työn kehittämiseen. Näistä lähtökohdista on hyvä ottaa uusia haasteita vastaan, kunhan palveluneuvojille taataan mahdollisuus onnistua työssä hyvällä johtamisella, hyvillä työvälineillä ja koulutuksella. Asiakas voittaa aina, kun asiat halutaan tehdä hyvin.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Boxberg Karlsson, V. & Schölin, L. T. 2008. Why we need Mystery Shopping! Bromma: AB Better Business World Wide.

Engeström, Y. ym. 1997. Muutoslaboratorio työn uudistamisen välineenä. Teoksessa: Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

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

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosanoma.

Kansaneläkelaitos 2013. Kelan johtamisen periaatteet. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen - Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Lahti: Positiivarit Oy.

Manolica, A. & Roman, T. C. 2012. Mystery Shopping research - Seeing the company performance through the eyes of the customer. Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus - Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaa ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. New York: Oxford University Press.

Pesonen, H.-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena - Markkinointia, viestintää ja psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Räsänen, J. 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut - Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen. Järvenpää: Julkiviestintä Oy, Suomen Työvalmennusakatemia julkaisu.

Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) 1997. Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Oulun yliopisto.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

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

Tuomisto, J. 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset - lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa: Työn muutos ja oppiminen. Jyväskylä: Kansanvalistusseura, Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kuvat

Kuva 1: Kelan palvelumalli	11
Kuva 2: Mystery Shopping -tutkimuksen arviointikriteeristö	13
Kuva 3: Laadun kokemisen malli (mukaillen Grönroos 2009)	16
Kuva 4: Laadun eri ulottuvuudet (Silen 1998, 54).....	23
Kuva 5: Syklisen oppimisen malli (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995)	28
Kuva 6: Kyselyn vastaajien sukupuoli, ikä ja työskenntelyvuodet Kelassa	41

Taulukot

Taulukko 1: Kyselyn vastaajien sukupuoli, ikä ja työskentelyvuodet Kelassa.....	41
Taulukko 2: Arvioi seuraavia palvelumalliin liittyviä väittämiä	41
Taulukko 3: Arvioi seuraavia asiakaspalvelun laatuun liittyviä väittämiä	45
Taulukko 4: Mitkä asiat edistävät ja vastaavasti haittaavat palvelun laadun toteutumista työssäsi?	48
Taulukko 5: Kuinka hyvin seuraavat tekijät tukevat oman työn kehittämistä?	50
Taulukko 6: Koen, että minulle työssä on tärkeää.....	51
Taulukko 7: Voitko itse vaikuttaa siihen, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua Kelasta? Arvioi omat vaikutusmahdollisuutesi työsi laatuun	53

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake ja saatekirje	63
---	----

Palvelumallin käyttö lisää asiakkaiden mahdollisuutta saada tasalaatuaista palvelua	()	()	()	()	()	()
Asiakkaan tilanne tulee hoidettua kokonaisvaltaisesti, kun käytetään palvelumallia	()	()	()	()	()	()
Palvelumallin käyttö onnistuu kaikissa asiakaspalvelutilanteissa	()	()	()	()	()	()
Palvelumallia on helppo soveltaa erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa	()	()	()	()	()	()
On tärkeää noudattaa Kelan palvelumallia asiakaspalvelutilanteessa	()	()	()	()	()	()
Toimin palvelumallin mukaan asiakaspalvelutilanteissa	()	()	()	()	()	()

Voit kertoa tähän lisää mielipiteitäsi palvelumallista tai perustella vastauksiasi:

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotta hyvä asiakaspalvelu toteutuu? Mainitse ainakin kolme asiaa, ja kerro miksi juuri ne parantavat laatua?

Laadun toteutuminen toimistopalvelussa**Arvioi seuraavia asiakaspalvelun laatuun liittyviä väittämiä**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa mieltä enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Asiakas saa tarvitsemansa tiedon, kun palvelu on laadukasta.	()	()	()	()	()	()
Asiakas saa tarvitseman huomion, kun palvelu on laadukasta.	()	()	()	()	()	()
Asiakas saa hänelle kuuluvat palvelut ja etuudet, kun palvelu on laadukasta.	()	()	()	()	()	()
Kelan toimistossa jokaisen asiakkaan palvelutapahtuma on ainutkertainen.	()	()	()	()	()	()
Kelan toimistossa kiinnitetään erityistä huomioita onnistuneeseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.	()	()	()	()	()	()

Kelan toimistossa toteutuu tasalaa-
tuinen palvelu kaikkien asiakkai-
den kohdalla.

() () () () () ()

Saman toiminta-
mallin noudatta-
minen auttaa ta-
salaatuisen palve-
lun toteuttamises-
sa.

() () () () () ()

Kelan toimistoissa
on pyritty huomi-
oimaan, että asi-
ointiympäristö on
viihtyisä.

() () () () () ()

Kelan toimisto on
viihtyisä ja muka-
va asiointipaikka.

() () () () () ()

Kelan asiakaspal-
velu pystyy täyt-
tämään asiakkaan
odotukset.

() () () () () ()

Kela viestii asiak-
kailleen palveluis-
taan siten, että
asiakaspalvelu
pystyy täyttämään
asiakkaan odotuk-
set.

() () () () () ()

Laadun toteutu-
minen on tärkeää,
jotta Kela saisi
asiakkaan asian
hoidettua mahdol-

() () () () () ()

lisimman hyvin.

Voit kertoa tähän lisää mielipiteitäsi palvelun laadusta tai perustella vastauksiasi:

Mitkä asiat edistävät ja vastaavasti haittaavat palvelun laadun toteutumista työssäsi?

	Haittaa erittäin paljon	Haittaa jonkin verran	Ei haittaa eikä edistä	Edistää jonkin verran	Edistää erittäin paljon	En osaa sanoa
Palvelumalli	()	()	()	()	()	()
Kiireinen työtahti	()	()	()	()	()	()
Työvälineet	()	()	()	()	()	()
Työympäristö	()	()	()	()	()	()
Työjärjestelyt	()	()	()	()	()	()
Asiakaspalvelun etuusohjeet	()	()	()	()	()	()
Kela.fi:n ohjeet	()	()	()	()	()	()
Taustatuki	()	()	()	()	()	()
Työkavereiden toiminta	()	()	()	()	()	()
Esimiehen toiminta	()	()	()	()	()	()
Havainnointi	()	()	()	()	()	()

Koulutukset	()	()	()	()	()	()
Viestintä työyhteisössä	()	()	()	()	()	()
Viestintä asiakkaille	()	()	()	()	()	()

Voit kertoa tähän lisää mielipiteitäsi palvelun laatua edistävästä ja haittavista asioista tai perustella vastauksiasi:

Kuinka hyvin seuraavat tekijät tukevat oman työn kehittämistä?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Mystery shopping -tutkimusten tulokset	()	()	()	()	()	()
Asiakaskyselyn tulokset	()	()	()	()	()	()
Asiakaspalautteet	()	()	()	()	()	()
Koulutukset	()	()	()	()	()	()
Yhteiset kehittämispäivät	()	()	()	()	()	()
Työkaverit	()	()	()	()	()	()
Havainnointi	()	()	()	()	()	()
Esimiehen palau-	()	()	()	()	()	()

te

Esimiehen tuki	()	()	()	()	()	()
Kehityskeskustelu	()	()	()	()	()	()
Oma halu kehittyä työssä	()	()	()	()	()	()
Muu, mikä?	()	()	()	()	()	()

Voit perustella tähän valintojasi tai kertoa mielipiteitäsi työn kehittämistä:

Koen, että minulle työssä on tärkeää:

Voit valita monta eri vaihtoehtoa

- Työkaverit
- Palkka
- Hyvä esimies
- Työajat
- Työn yhteiskunnallinen merkittävyys
- Saan auttaa ihmisiä
- Olen hyvä työssäni
- Pystyn kehittymään paremmaksi työssäni
- Saan palautetta asiakkailta työstäni
- Saan palautetta esimieheltäni työstäni

Voit kertoa tähän lisää mielipiteitäsi sinulle työssä tärkeistä asioista tai perustella vastauksiasi:

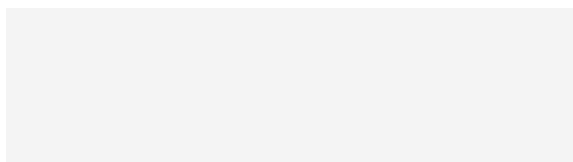
**Voitko itse vaikuttaa siihen, että asiakkaat saavat laadukasta palvelua Kela-
lasta?**

Arvioi omat vaikutusmahdollisuutesi työsi laatuun

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn vaikutta- maan siihen, että asiakas saa tarvit- semansa palvelut ja etuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, että asiakas saa tarvit- semansa tiedon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, että asiakas huomioi- daan yksilöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, että asiakkaat saavat tasalaatuista pal- velua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, että toimisto on miel- lyttävä asioin-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tiympäristö.					
Pystyn vaikutta- maan siihen, että asiakkaan odotuk- set täyttyvät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, kuinka Kela viestii asiakkaille palve- luistaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikutta- maan vuorovaiku- tukseen asiakkaan kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikutta- maan työtahtiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikutta- maan siihen, mitä Kelassa pidetään hyvänä palveluna (esim. palvelumal- li)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn kokeile- maan erilaisia työskentelytapoja hyvän laadun saa- vuttamiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn tekemään aloitteita, jotta Kelan asiakaspal- velu olisi laaduk- kaampaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin luottaa sii- hen, että Kelassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

asiakaspalvelua
kehitetään oike-
aan suuntaan.



Minua kuullaan
omaan työhöni
liittyvissä asioissa.

() () () () ()

Voit kertoa tähän lisää mielipiteitäsi vaikutusmahdollisuuksistasi tai perustella vastauksiasi:

Mitkä asiat innostavat kehittämään palvelun laatua tai yleensä omaa työtä? Kerro tässä ajatuksiasi vapaasti, ja perustele miksi?

Kyselyn saatekirje

Kysely asiakaspalvelun laadun kehittämiseen haasteista ja mahdollisuuksista

Hei palveluneuvojat!

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyössäni selvitän asiakaspalvelun laadun kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia palveluneuvojan näkökulmasta.

Ohessa on linkki kyselylomaketutkimukseen, jonka tavoitteena on selvittää teidän palveluneuvojien näkemyksiä palvelun laadusta, sen kehittamisestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Vastaaminen vie aikaa noin kymmenen minuuttia. Mielenpitemme ovat erityisen tärkeitä, jotta voimme onnistua palvelutyössämme. Käythän siis vastaamassa!

Vastausaikaa on xx.xx.xxxx asti. Vastaukset ovat nimettömiä ja ne käsitellään luottamuksellisesti.

Yhteistyöterveisin,

Anne Kyllönen

Järvenpään palveluryhmän päällikkö