

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Asiakaspalvelun laadun arviointi

Johanna Sulasalmi

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2012

TIIVISTELMÄ

Sulasalmi, Johanna. 2012. Asiakaspalvelun laadun arviointi. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 65. Liitteet 1-2.

Opinnäytetyössä oli tavoitteena tutkia Kelan Yhteyskeskuksen asiakasneuvojien asiakaspalvelutyön laatua ja selvittää pääsevätkö asiakasneuvojat työssään käytössä olevan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukaiseen erinomaiseen tasoon. Toinen tärkeä tavoite oli havaita laadussa tapahtuvia poikkeamia erinomaiseen tasoon verrattuna sekä selvittää laadussa tapahtuvien poikkeamien syitä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kelan Yhteyskeskus.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen metodeina suoraa havainnointia ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimus rajattiin koskemaan puhelun rakenteen osa-alueista palvelutarpeen kartoitusta ja palvelutilannetta.

Tulokset kuvaavat asiakaspalvelun laadun olevan tasoltaan hyvää ja ajoittain myös erinomaista. Parhaiten erinomainen taso toteutui asiakkaan akuuttia asiaa koskevien tarkentavien kysymysten tekemisessä, vaihtoehtojen esittämisessä sekä ohjauksessa muihin palvelukanaviin. Eniten poikkeamia erinomaisesta tasosta tapahtui asiakkaan kokonaistilanteen kartoituksessa sekä ratkaisun suosittelussa asiakkaan elämäntilanne huomioiden. Erinomaisen tason suurimpina toteutumisen esteinä ja kehittämishaasteina ovat asiakasneuvojien kapea-alainen tai ylläpitämätön etuusosaaminen, kiireen kokeminen ja asiakasneuvojan epävarmuus ratkaisun suosittelussa.

Etuusosaamisen kehittäminen ja ylläpito on ensiarvoisen tärkeää laadun parantamiseksi. Laajan ja hyvän etuusosaamisen avulla asiakasneuvojat pystyvät ottamaan asiakkaan kokonaistilanteen huomioon ja suosittelemaan ratkaisua myös asiakkaan elämäntilanne huomioiden. Laatu- ja määrätavoitteiden kehittäminen toisiaan tukeviksi mittareiksi ja laadukkaan työskentelyn tukeminen edistävät hyvän asiakaspalvelukulttuurin kehittymistä työyhteisössä.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, laatu, kriteerit, arviointi, yhteyskeskukset.

ABSTRACT

Sulasalmi, Johanna. 2012. Quality assessment of customer service. Bachelor's Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 65. Appendices 1-2.

The objective of this study was to research quality of customer service work in Kela Customer Contact Centre. Kela is the Social Insurance Institution of Finland. The objective was to find out, if it is possible to reach the excellence level of the phone-in service customer encounter quality criteria. Another important objective was to observe the quality deviations compared with the excellence target level and find out causes of such quality deviations. The assignor of the thesis is Customer Contact Centre of Kela.

In this thesis a qualitative research method called direct observation was used together with semi-structured theme interviews. The scope of the thesis was defined to cover the survey of the need for services and service encounter issues managed over the phone.

The results show the service is of good quality and also excellent at times. The excellence level is realized best by making questions concerning customers' acute issues, present options and guiding to another service channel. Most deviations from the excellence level occurred in the survey of customers' holistic situation and answering by customer's life situations. The biggest obstacles to achieve the excellence level were customer service personnel's narrow expertise in handling benefit issues or the fact that the expertise was not regularly maintained. Other obstacles were experience of limited time given for managing issues and uncertainty of making recommendations.

The development and maintenance of expertise in benefit issues is of high importance when improving quality. With wide and in-depth expertise in benefit issues the customer service personnel can take customers' holistic situations into account and make recommendations on the basis of that. By developing the quality and volume targets to become jointly supportive indicators and by supporting high quality working practices will improve the creation of good customer service culture in the work community.

Keywords: customer service, quality, criterion, assessment, communication center.

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Toimeksiantajan esittely..... | 6 |
| 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus..... | 9 |
| 1.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut | 10 |
| 1.4 Aikaisemmat tutkimukset palvelun laadusta..... | 11 |
| 2 ASIAKASPALVELUN LAATU | 13 |
| 2.1 Palvelun määritelmä..... | 13 |
| 2.2 Palvelun laadun kokeminen | 14 |
| 2.3 Asiakaspalvelun toteuttaminen Kelan Yhteyskeskuksessa..... | 16 |
| 3 ASIAKASPALVELUN LAADUN ARVIOINTI..... | 19 |
| 3.1 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen..... | 19 |
| 3.2 Asiakaspalvelun laadun mittaamisen merkitys | 20 |
| 3.3 Puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristö Kelassa..... | 22 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 26 |
| 4.1 Aineiston ja tutkittavien henkilöiden valinta | 26 |
| 4.2 Tutkimuksen toteuttaminen havainnoimalla ja haastatteleamalla | 27 |
| 4.3 Aineiston analyysi..... | 29 |
| 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi | 30 |
| 5 TUTKIMUSTULOKSET | 33 |
| 5.1 Asiakkaan palvelutarpeen kartoittaminen | 33 |
| 5.1.1 Tarkentavien kysymysten esittäminen | 34 |
| 5.1.2 Kokonaistilanteen kartoitus..... | 36 |
| 5.2 Palvelutilanne..... | 41 |
| 5.2.1 Vaihtoehtojen esittäminen..... | 42 |
| 5.2.2 Ratkaisun suosittelu | 44 |
| 5.2.3 Ohjaus muihin palvelukanaviin | 49 |
| 5.2.4 Asian selviäminen | 50 |

| | |
|--|----|
| 5.3 Kokonaisarvio oma-aloitteisuudesta | 52 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 54 |
| LÄHTEET | 61 |
| LIITTEET | 64 |

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelun laadun arviointi, laatukriteerit ja palveluprosessit ovat nykypäivää palvelukeskeisten organisaatioiden toiminnassa. Ihmiset yleensä odottavat saavansa hyvälaatuista ja tarpeidensa mukaista palvelua ja näihin odotuksiin palvelukeskeisyyttä tavoittelevat organisaatiot pyrkivät vastaamaan. Tässä opinnäytetyössä aiheena on asiakaspalvelun laadun arviointi, joka on lähtökohtana palvelun laadun parantamiselle.

Kelassa on 2000-luvulla kiinnitetty huomiota erityisesti asiakaspalvelun parantamiseen tavoitteena tarjota julkisen sektorin parasta palvelua. Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Kelan Yhteyskeskus, jonka vuoden 2011 teemana on ollut laadun parantaminen. Teemavuoden aikana Yhteyskeskuksessa kehitettiin puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristö, jonka avulla voidaan arvioida asiakaspalvelun laadun toteutumista.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Kela toimii eduskunnan valvonnassa ja Kelan toimintaa johtaa eduskunnan nimeämien valtuutettujen valitsema hallitus. Kelan asema, tehtävät ja hallinto on säädetty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan keskushallinto toimii Helsingissä ja alueellisesti Kela jakaantuu aluekeskuksiin, jotka edelleen jakaantuvat vakuutuspiireihin. Vakuutuspiireissä Kelan tehtäviä hoitavat Kelan toimistot, yhteispalvelupisteet, työvoiman palvelukeskukset ja sivuvastaanotot. Erityisyksikköinä Kelassa toimivat opintotukikeskus, ulkomaan yksikkö, perintäyksikkö sekä asiakaspalvelua hoitavat Yhteyskeskukset. (Kela 2012a; Kela 2012b.)

Kelan tehtävinä on hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Toiminta-ajatusta kuvaa slogan ”elämässä mukana – muutoksessa tukena”. Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä. Peruslähtökohtana on ajatus palvella asiakasta helposti ja läheltä. Asiakaspalvelun helppous tarkoittaa esimerkiksi etuuksien hakemisen yksinkertaistamista. Asioinnin helppoutta lisäävät myös automatisointi, itsepalvelutapahtumat ja suorakorvausmenettely. Palvelun läheisyydellä tarkoitetaan vaihtoehtoisia palvelukanavia ja laajaa palveluverkkoa. Vaik-

ka puhelin ja verkkopalvelut ovat aina asiakasta lähellä, kattava toimistoverkko on edelleen tärkeä. (Kela 2012c; Kela 2012f; Kela 2010, 29.)

Kelan työntekijöillä on velvollisuus neuvoa asiakkaita heidän etuusasiansa hoitoon liittyvissä asioissa. Neuvontavelvollisuuden oikeudellinen perusta on Suomen perustuslain (731/1999) 21 §:ssä, jossa säädetään oikeusturvasta ja hyvän hallinnon takeiden turvaamisesta. Hallintolain (434/2003) 7 ja 8 § mukaisesti Kelalla on toimivaltansa rajoissa velvollisuus antaa asiakkailleen tarpeen mukaan neuvontaa hallintoasian hoitamiseen ja vastata asiaa koskeviin kysymyksiin maksutta. Jos asia ei kuulu Kelan toimivaltaan, on Kelalla velvollisuus pyrkiä ohjaamaan asiakas ottamaan yhteys toimivaltaiseen viranomaiseen. Hallintolaki määrittelee myös vaatimuksen palveluperiaatteelle ja palvelun asianmukaisuudelle. Asiointi ja asian käsittely on Kelassa pyrittävä järjestämään siten, että asiakas saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja Kela voi suorittaa tehtävänsä tuloksellisesti.

Kelan vuosille 2012-2015 laatiman strategian kolme painopistettä ovat seuraavat:

- *Asiakkaan arvostaminen.* Tämä tarkoittaa pyrkimystä olla lähellä asiakasta ja helpottaa asiointia. Toimintatapoja uudistetaan asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.
- *Vastuullinen toiminta sosiaaliturvan tuottajana.* Tämä tarkoittaa vastuun kantamista taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta kestävydestä. Tavoitteena on prosessien ja toimintamallien tehokkuus sekä ympäristön kuormituksen vähentäminen ja uuden teknologian hyödyntäminen.
- *Hyvinvoiva, moderni työyhteisö.* Tavoitteena on luottamus toisiimme ja yhteistyön tekeminen sekä työnantajan kannustaminen henkilöstön kehittymisessä. (Kela 2012c.)

Strategia viedään käytäntöön laajoissa kehittämishankkeissa, jotka yhdessä muodostavat Kohti uutta Kelaa -ohjelman. Hakemuslomakkeita yksinkertaistetaan ja hakemusten liitteitä karsitaan. Kirjeiden ja päätösten tekstejä muokataan selkeämmiksi. Kehittämällä uusia tapoja etuuskien hakemiseen varmistetaan, että asiakas saa palvelua parhaiten tilanteeseen sopivaa kanavaa myöten ja samalla Kelan kannalta tehokkaasti ja taloudellisesti. Prosesseja tullaan tehostamaan ja automatisoimaan sekä etuustietojärjestelmiä

uudistetaan. Työnantajana Kela kannustaa henkilöstöä kehittymään. Asiakaspalvelun laadun parantamisen näkökulmasta asiakkuudenhallinta -hanke, jossa kehitetään asiakasohjausta ja palvelumalleja sekä myös palveluverkon, asiakaspalvelun ja ratkaisutoiminnan uudistushanke ovat merkittäviä. (Kela 2012d.)

Kelan strategiasta on johdettu visio ”parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa” (Kela 2012c). Parhaalla palvelulla tarkoitetaan parasta, aktiivista ja ennakoivaa palvelua asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaan tarpeet otetaan huomioon seuraamalla tarkasti asiakaspalautteita, toteuttamalla erilaisia tutkimuksia, joissa asiakkaat saavat kertoa mielipiteensä Kelan palveluista ja kuulemalla asiakkaita asiakasraadeissa. Asiakkaat ovat mukana myös kehittämässä esimerkiksi hakulomakkeita sekä kirje- ja etuus päätöstekstejä. (Kauppinen 2012.) Asiakkaiden kokemusten kuuleminen on tärkeää, koska silloin saadaan tietoa siitä, mitkä prosessin osat eivät toimi sekä vahvistusta siihen, että parhailaan Kelassa kehitettävät asiat ovat asiakkaidenkin näkökulmasta oikeita (Konttinen 2012).

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Kelan erityisyksikkö, Yhteyskeskus, jossa hoidetaan suurin osa asiakkaiden puhelinpalvelusta. Yhteyskeskus toimii Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa. Yhteyskeskuksella on merkittävä rooli asiakaspalvelun hoitajana. Vuonna 2011 Yhteyskeskuksessa vastattiin 1,9 miljoonan puhelun (Kela 2011, 17).

Yhteyskeskuksen asiakasneuvojat ovat saaneet koulutuksen sosiaaliturvaan kuuluvien etuuksien osajiksi. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, vammaisetuudet, työttömän perusturva, opintotuki, asumistuki, sotilasavustus, maahanmuuttajan tuet ja vähimmäiseläkkeet. (Kela 2010, 5). Asiakasneuvojille ohjataan puheluja heidän etuusosaamisensa mukaisesti. Asiakasneuvojien työskentelyä ohjaavat puhelinpalveluprosessi sekä palvelumalli. Kelan asiakasneuvojilla on hallintolakiin perustuva velvollisuus neuvoa asiakasta Kelan etuuksien hakemisessa, antaa tietoja asiakkaan asian käsittelystä, neuvoa muutoksenhaussa sekä neuvoa asiakasta tarvittaessa ottamaan yhteys toimivaltaiseen viranomaiseen.

Toimeksiantaja Kelan Yhteyskeskus voi hyödyntää opinnäytetyön tutkimustuloksia laadun parantamisessa ja asiakasneuvojien toimintatapojen kehittämisessä. Toimeksian-

taja saa tutkimuksella tietoa laadun toteutumisesta ja laadun toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa tuodaan esiin asiakasneuvojen omat kokemukset laadun toteutumisesta. Tutkimus toimii myös apuna asiakasneuvojen oman työn kehittämässä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja raja

Opinnäytetyössäni tavoitteena on tutkia Kelan Yhteyskeskuksen asiakasneuvojen asiakaspalvelutyön laatua ja selvittää, pääsevätkö asiakasneuvojat työssään käytössä olevan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukaiseen erinomaiseen tasoon. Tutkimuksessa on tarkoitus havaita laadussa tapahtuvia poikkeamia erinomaiseen tasoon verrattuna sekä selvittää laadussa tapahtuvien poikkeamien syitä. Tutkimus toteutetaan asiakasneuvojen näkökulmasta. Tavoitteenani on tuottaa tietoa laadun parantamista ja asiakasneuvojen työn kehittämistä varten. Henkilökohtaisena tavoitteenani on kehittyä ammatillisesti ja pätevöittää laadullista osaamistani ja työn kehittämistaitojani.

Koska Kela pyrkii julkisen sektorin parhaaseen palveluun, olen kiinnostunut tutkimaan Yhteyskeskuksen asiakaspalvelun laadun toteutumista. Asiakaspalvelussa puhelun laatua mitataan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön avulla. Asiakaspalvelun laadun kehittämisen kannalta on olennaista tietää, mitkä tekijät vaikuttavat mahdollisiin laadunpoikkeamiin.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- Toteutuuko Kelan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukainen erinomainen (4) taso ja mitä laadunpoikkeamia suhteessa erinomaiseen tasoon esiintyy?
- Mitkä tekijät vaikuttavat näiden laadunpoikkeamien syntymiseen?

Tutkimus on rajattu koskemaan asiakasneuvoja, jotka vastaavat tietyn etuuden palvelunumeron. Olen rajannut tutkimuskohteena olevan etuuden oman ammattitaitoni perusteella, jotta pystyn paremmin arvioimaan laadun toteutumista. Tutkimus on rajattu koskemaan puhelurakenteen osista palvelutarpeen kartoitusta ja palvelutilannetta.

1.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Sopivimmaksi tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa se, että tutkimustulosten selvittämiseksi käytän opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä; strukturoitua suoraa havainnointia ja puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 160) kertovat kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisen piirteen olevan tutkimuksen kokonaisvaltainen tiedon hankinta, jossa aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruun instrumenttina suositetaan ihmistä, ja tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Omassa työssäni kokoan aineiston luonnollisissa, todellisissa tilanteissa havainnoimalla ja keskustelemalla ihmisten kanssa.

Työni rajaus asiakasneuvojen etuusosaamiseen ja puhelujen ainutlaatuisuus soveltuvat kvalitatiiviseen tutkimukseen. Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisella otannalla sekä tapausten käsittely ainutlaatuisina tapauksina ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti.

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan valitsemani menetelmät eli teemahaastattelu ja strukturoitu suora havainnointi ovat soveltuvia kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Myös Kanasen (2010, 48-49) mukaan laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit.

Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä, niin että muut ilmiöön liittyvät toimijat, eli tässä tapauksessa asiakasneuvoja voi havaita havainnoinnin. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitsija tietää, mitä hän havainnoitavassa seuraa. Itse käytän apuna Kelan asiakaspalveluun tehtyä puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristöä sekä palvelumallia. Strukturoituna toteutettavan teemahaastattelun tarkoituksena on varmistaa, että haastattelussa käsitellään juuri niitä kysymyksiä, joita etukäteen on ajateltu (VirtuaaliAMK 2007).

Olen valinnut kaksi metodia, jotta pääsisin tutkimuksessa mahdollisimman luotettavaan tulokseen. Kahden metodin käyttö on perusteltua, sillä ilman havainnointia jäisi tutkimukseni pelkästään henkilön oman käsityksen varaan hänen työnsä laadun toteutumista. Jos jättäisin haastattelun pois, en pystyisi selvittämään muulloin kuin havainnointihetkellä tapahtuneita laadunpoikkeamia, enkä myöskään saisi selville laadunpoikkeamien syitä. Kaksi tutkimusmetodia auttaa minua myös analysoimaan aineistoa paremmin. Pihlaja (2004, 158) neuvoo tyypittelemään ja luokittelemaan aineistoa, jolloin aineiston samanlaiset osat yhdistyvät toisiinsa.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset palvelun laadusta

Susan Honka (2010) on tehnyt opinnäytetyön finanssialan puhelinpalvelun asiakaspalveluyksikön toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksessa on sovellettu kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tuloksena oli, että vanhat totut toimintatavat eivät enää toimi, vaan tiimin täytyy löytää uusia tapoja, joilla se voi päästä johdon asettamiin tavoitteisiin. Honka toteaa asiakaspalvelun puheimitse olevan haasteellista, koska asia tulee asiakaspalvelijalle vastaan juuri siinä hetkessä ja ratkaisun asiakkaalle tarjottavasta tuotteesta tulee tapahtua välittömästi. Honka pohtii, voisiko asiakaspalvelun toimintatapojen kehittämisessä hyödyntää enemmän yhteistyöverkostoja ja näillä käytössä olevia hyväksi osoittautuneita käytäntöjä.

Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksista löytyy Hanna-Mari Heinosen tutkimus ”Byrokraatti vai asiakaspalvelija, Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutoksen keskellä”. Heinonen (2009, 72) tuo esiin ongelman, jossa Kelan Yhteyskeskuksen rakenteet eivät aina palvele ajatusta kokonaisvaltaisesta ja joustavasta asiakaspalvelusta, jolloin asiakasneuvojan mahdollisuudet vaikuttaa palvelutilanteeseen ovat vähäiset. Esimerkkinä Heinonen kuvaa tilanteen, jossa asiakasneuvoja hänelle annettuja ohjeita seurattessaan ohittaa toiminnallaan tavoitteen toimia asiakaslähteisesti.

Syksyllä 2010 Kelan Yhteyskeskuksen asiakaspalvelua tutkittiin mystery calling-menettelmällä. Mystery calling on puhelimitse toteutettava menetelmä, jossa tutkijat soittavat tutkimuskohteeseen ja arvioivat saamansa palvelun puhelun jälkeen. Tutkijat

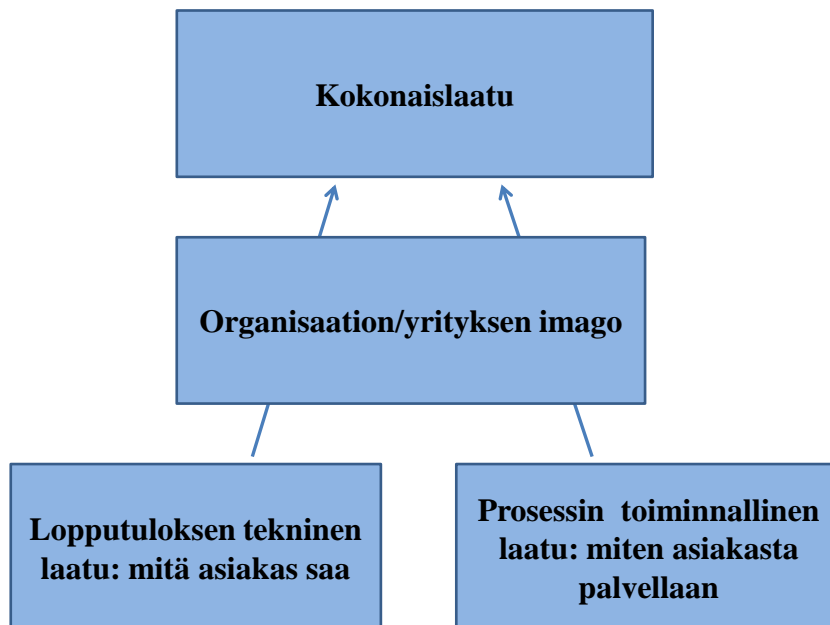
soittivat sairastamisetuuden asiakaspalvelunumeroon. Käytetty tutkimuskriteeristö laadittiin yhteistyössä Kelan Yhteyskeskuksen kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että puheluiden ilmapiiri oli palvelualtis ja asiakasneuvojen asiaosaaminen oli vakuuttavaa. Tutkimuksessa havaittiin kehittämisalueita asiakasneuvojen kysymisessä ja paneutumisvaiheessa, tiedon kohdentamisessa puhelun ratkaisuvaiheessa sekä oman ammattiroolin kääntämisessä vastauksien antajasta asiantuntijaksi. (Informatum 2010, 3-5.)

Samana vuonna tehdyn asiakaskyselyn mukaan asiakkaat ovat Kelan Yhteyskeskuksesta saamansa palvelun kokonaisuuteen hyvin tyytyväisiä. Kyselyyn vastasi 300 asiakasta. Yli puolet vastaajista antoi arvosanaksi 9 tai 10. Asiakkaiden antamisen kokonaisarvosanojen keskiarvo oli 8,35. Kyselyn mukaan liki puolet asiakkaista oli hiljattain asioinut Kelassa samaan asiaan liittyen. Asia hoidettiin päätökseen suurimmassa osassa puhelujä, mutta 17 %:ssa tapauksista asiakas aikoi itse olla uudelleen yhteydessä Kelaan saadakseen asiansa selvitettyä. (Heinonen 2010, 9-11.)

Chris-Marie Hydén-Sorsa (2011, 2) on opinnäytetyössään tutkinut Kelan asiakaspalveluprosessin laatua Kymenlaakson vakuutuspiirissä. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat Kelan toimiston palveluneuvojat. Tutkimuksessa selvitettiin miten Kelan toimiston asiakaspalvelussa palveluneuvoja kartoittaa asiakkaan elämäntilanteen ja millaista lisäarvoa palveluneuvoja pyrki asiakkaalle tuottamaan. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palveluneuvojen aktiivisuus palvelutilanteessa ei toteutunut Kelan palvelunkehittämisohjelman linjausten ja palvelumallin edellytysten mukaisesti. Tulosten mukaan suurimpana haasteena on asiakkaan elämäntilanteen kartoittaminen eli asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen. Kun elämäntilannetta kartoittava keskustelu puuttuu, asiakkaan ohjeistus ja suositukset jäävät yleiselle tasolle.

2 ASIAKASPALVELUN LAATU

Asiakaspalvelun laatu voidaan jakaa toiminnalliseen laatuun ja tekniseen laatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas palvelulla saa. Toiminnallisella laadulla taas tarkoitetaan sitä, miten asiakasta palvellaan. (Rissanen 2006, 214.) Teknisellä laadulla voidaan sanoa olevan lopputulosulottuvuus ja toiminnallisella laadulla prosessitulottuvuus (Grönroos 2009, 101). Palvelun laadun ulottuvuudet on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

2.1 Palvelun määritelmä

Palveluita on määritelty kirjallisuudessa monin eri tavoin, eikä yksiselitteistä määritelmää palvelulle ole olemassa. Määritelmässä on korostettu palvelun prosessiluonnetta, arvon luomista vuorovaikutuksessa ja asiakasnäkökulmaa. (Lönnqvist & Jääskeläinen & Kujansivu & Käpylä & Laihon & Sillanpää & Vuolle 2010, 38.) Myös Grönroos (2009, 76) toteaa palvelun olevan monimutkainen ilmiö, jolla sanana on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomana. Grönroos on määritellyt vuonna 1990 palvelun seuraavasti:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Rissanen (2006, 18) on määritellyt palvelun seuraavasti:

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänsä sekä ajan tai materiaalin säästönä.

Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla voidaan sanoa olevan kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan vähintään jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kansantuottajana.

Palvelujen tärkein ominaisuus on niiden prosessiluonteisuus. Palvelut ovat eri toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, yleensä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, hänen ongelmansa ratkaisemiseksi. Asiakas ei ole palveluissa ainoastaan vastaanottajana, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. (Grönroos 2009, 80.) Prosessit ovatkin Kelassa hyvän palvelun perusta. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan vastaanottamaan tuotteeseen tai palveluun. Palvelu on se osa prosessin lopputulosta, joka syntyy asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Lopulta prosessin lopputuloksena syntyy tuote, kuten päätös, maksu, esite tai tiedote. (Kela 2003, 6.)

2.2 Palvelun laadun kokeminen

Yleisesti organisaation näkökulmasta laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä palveluntarjoajan kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla

(Lecklin 2006, 18). Asiakkaan kokema palvelun laatu koostuu useista eri osatekijöistä. Palvelun laadun kokemus on hyvin subjektiivinen asia, vaikka palvelun laatua määriteltäisiinkin erilaisilla mittareilla. Asiakkaan kokema laatu on vahvasti odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilanteen tulos. (Rissanen 2006, 214.) Myös Grönroos (2009, 154) korostaa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin perustuvaa laatua, jolloin laadun toteutuminen ei ole vain sitä, mitä sen suunnitellaan olevan objektiivisilla mittauksilla, vaan sitä, miten asiakkaat laadun subjektiivisesti kokevat. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2011, 116) toteavat asiakaskontaktin aikana tapahtuvan totuuden hetken olevan ratkaiseva hetki asiakkaan laadun kokemiseen. Totuuden hetki on palveluntuottajalle tilaisuus asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Seuraavassa hetkessä mahdollisuus on menetetty ja mahdollisiin korjaustoimiin on myöhäistä ryhtyä enää samassa hetkessä (Grönroos 2009, 111).

Rissanen (2006, 215-216) kertoo asiakkaan muodostavan käsityksensä palvelun laadusta sen eri ulottuvuuksien pohjalta. Asiakaspalvelun laadun ulottuvuuksia ovat hänen mukaansa pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualltius, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Grönroos (2009, 105) toteaa, että laadun ulottuvuuksien lisäksi laadun kokemiseen vaikuttavat asiakkaan odotukset. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos taas odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on huono, vaikka laatu olisikin jollakin objektiivisellä mittarilla koettu hyväksi. Palveluntarjoajan onkin oltava erittäin selkeä lupauksissaan, sillä mitä epämääräisempiä lupaukset ovat, sitä suurempi on riski, että asiakkaat muodostavat epärealistisia odotuksia. (Grönroos 2009, 134).

Asiakkaan odotukset palvelun laadusta voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan, sumeisiin odotuksiin, eksplisiittisiin odotuksiin ja implisiittisiin odotuksiin. Sumeat odotukset ovat odotuksia, joita asiakkaat eivät osaa ilmaista tietoisesti. Asiakkaat saattavat kokea, että he tarvitsevat palvelua tai muutosta, mutta heillä ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mikä täyttäisi heidän tarpeensa tai muuttaisi heidän tilanteensa. He kokevat, että jotain tarvitaan, mutta he eivät tiedä mitä ja miten. Eksplisiittisillä odotuksilla tarkoitetaan asiakkaan julkilausuttuja odotuksia, jotka asiakas aktiivisesti odottaa täytettävän. Osa näistä odotuksista voi olla epärealistisia. Implisiittiset odotukset taas ovat niin ilmeisiä asiakkaiden odotuksia, että niitä ei ilmaista koskaan ääneen. Asiakkaat odottavat ilman muuta, että palveluntarjoaja ne kuitenkin täyttää. Implisiittisten odotusten olemassaolo

käy ilmi silloin, kun palvelu ei niitä täytä ja asiakas pettyy. Tällöin implisiittiset odotukset muodostuvat eksplisiittisiksi. (Grönroos 2009, 133-134.)

Palveluun sisältyy yleensä jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vastavuoroista ja molemminpuolista toimintaa, jossa kaksi tai useampi osallistuja on vaikutuksessa toistensa kanssa (Grönroos 2010, 244). Vuorovaikutustilanteet voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, minkälaisena asiakas palveluntarjoajaa pitää. Asiakas ei välttämättä osaa kunnolla arvioida palveluntarjoajan tekemää työtä, mutta hän pystyy arvioimaan palveluntuottajaa vuorovaikutustilanteiden perusteella. (Grönroos 2009, 77-78.) Näin ollen, hyvälaatuisenkin palvelun lopputulos voi jäädä huonolaatuisen vuorovaikutustilanteen jalkoihin. Asiakaspalvelussa tämä tarkoittaa sitä, että jos asiakaspalvelija epäonnistuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, voi asiakas kokea koko palvelukokonaisuuden epäonnistuneeksi siitä huolimatta, että varsinainen lopputulos on asiakkaan kannalta onnistunut. Palveluntarjoajan on hyvä muistaa, että vuorovaikutuksen olemassaolo ei kuitenkaan tarkoita, että sillä olisi vaikutusta toiseen osapuoleen (Grönroos 2010, 244). Palveluprosessin epäjohton mukaisuus tuokin haastetta palvelujen johtamiselle, on pohdittava, kuinka palvelun koettu laatu voidaan pitää tasaisena (Grönroos 2009, 82).

Asiakkaan kokemaa laadun toiminnallista ulottuvuutta kohentaa selvästi organisaation palvelukeskeisyys, joka edistää luultavasti myös hyvän teknisen laadun tuottamista. Palvelukulttuurin luomiseen osallistuu organisaation jokainen työntekijä johdosta asiakkaiden kanssa työskenteleviin henkilöihin. Palvelukulttuuri merkitsee, että organisaation työntekijät ovat palvelukeskeisiä asenteeltaan ja arvoiltaan. Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaiden kokemaa laatua sekä sisäistä ilmapiiriä sekä sisäisten palvelujen ja tuen laatua. Koko organisaation osallistuminen palvelun laadun parantamiseen on tärkeää, jotta palvelukeskeisyydelle saadaan strateginen perusta ja riittävät resurssit. (Grönroos 2009, 484-485.)

2.3 Asiakaspalvelun toteuttaminen Kelan Yhteyskeskuksessa

Yhteyskeskukset ovat Kelan erityisyksiköitä, joihin Kelan palvelunumeroihin soittavien asiakkaiden puhelut ohjautuvat. Yhteyskeskuksen puhelintekniikka mahdollistaa Kelaan tulevan suuren puhelumäärän hoitamisen palvelunumeroiden kautta. Tekniikan avulla

asiakkaiden puhelut kohdistuvat oikean osaamisprofiilin asiakasneuvojille. (Kela 2009b.) Asiakasneuvojat antavat neuvontaa ainoastaan puhelimitse. Asiakaspalvelussa asiakas saa kyseisen etuuden osajan neuvontaa hakemiseen ja etuusasioihin liittyen. Asiakaspalvelussa ei tehdä ratkaisutyötä eikä etuspäätöksiä. Asiakasneuvojien käytössä on puhelinjärjestelmän lisäksi useita eri tietokoneohjelmia, joita asiakasneuvojat käyttävät puhelun aikana etsiäkseen niistä tietoa ja dokumentoidakseen asiakkaan asian. Yhteyskeskuksessa on myös asiakaspalvelun taustatuki, johon asiakasneuvojat saavat tarvittaessa yhteyden välipuhelulla asiakkaan odottaessa.

Asiakasneuvontatyö Kelassa on vaativaa ja puhelimitse tapahtuva neuvonta tuo siihen vielä omat erityispiirteensä. Puhelimessa asiakaspalvelija ja asiakas eivät näe toisiaan eikä kehonkieltä pysty käyttämään kuin äänen kautta. Puhelimessa viesti välittyy sanoina ja äänenä ja näiden välittämän tunteen perusteella asiakas luo mielikuvia ja täydentää mielessään kaiken sen, mitä ei näe. (Ylikoski & Järvinen & Rosti 2006, 111.) Neuvonnan tekee haastavaksi laaja ja monimutkainen sosiaalietuuksien lainsäädäntö ja kaikkiin yhteiskuntaluokkiin ulottuva laaja asiakaskunta, jolloin asiakkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaihtelevat. Asiakasneuvojien on asiakkaiden henkilökohtaisista lähtökohdista riippumatta tarjottava asiakkailleen yhdenvertaista palvelua. Yhdenvertaisen palvelun takaamiseksi asiakasneuvojan on vältettävä suoranaiseksi avustamiseksi määriteltävää neuvontaa. (Mattila 2004, 61, 123.)

Kelassa on 2000-luvulla kiinnitetty erityisesti huomiota asiakaspalvelun parantamiseen. Palvelutoiminnan kehittämisohjelman mukaisesti puhelinpalvelusta on tullut aito asiointikanava toimisto- ja verkkopalveluiden rinnalle. Palvelutoiminnan kehittämisohjelman myötä Kelalle suunniteltiin palvelumalli, jossa määritellään yhdenmukainen tapa toimia asiakaspalvelussa. (Kela 2009a.) Kelan asiakaspalvelun palvelumalli on käytössä asiakaspalvelussa niin toimistossa kuin puhelinpalvelussakin.

Kuvassa 2 nähtävä palvelumalli rakentuu neljästä osa-alueesta: palvelutilanteen aloittamisesta, elämäntilanteen kartoittamisesta, palvelutarpeen arvioinnista ja siihen vastaamisesta sekä jatkon varmistamisesta. Asiakasneuvoja etenee palvelutilanteessa palvelumallin mukaisesti. Palvelutilanteen alussa asiakasneuvoja ottaa tilanteen haltuun ja tunnistaa tarvittaessa asiakkaan. Elämäntilanteen kartoittamisessa asiakasneuvoja esittää asiakkaalle kysymyksiä, kuuntelee aktiivisesti ja tarkentaa asiakkaan antamia tietoja.

Palvelutarpeen arvioinnin yhteydessä asiakasneuvoja varmistaa palvelupolun sopivuuden asiakkaalle. Palvelutarpeeseen vastataan asiakkaan elämäntilanne huomioiden ja asia hoidetaan heti kuntoon tai tarvittaessa laitetaan eteenpäin hoidettavaksi. Asiakkaalle annetaan selkeät ohjeet ja ehdotukset asian etenemiselle. Jatkon varmistamisessa asiakasneuvoja kertoo oleelliset asiat ja varmistaa asiakkaan asian etenemisen. (Informatum 2011; ks. myös Hokkanen 2011.) Palvelumalli on esitetty myös liitteessä 1.



**PALVELUTILANTEEN
ALOITTAMINEN**
Varmista läsnäolo ja ota
tilanne haltuun

- yhteydenoton aloittaminen
- selkeä ja luonteva vastaanotto, tervehtiminen
- tunnelmanluonti
- turvallisuus, yhdenvertaisuus
- varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun
- henkilöllisyyden varmentaminen

LUOTETTAVUUS



**ELÄMÄNTILANTEEN
KARTOITTAMINEN**
Kysy, kuuntele, tarkenna

- akuutin asian noteeraaminen ensin
- asiakkaan motivointi vastaamiseen
- isot kysymykset
- tarkentavat kysymykset
- faktanhallintakysymykset
- aktiivinen kuuntelu
- selkeät muistiinpanot
- yhteenveto ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen
- palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen
- palvelupolun valinta mielessä

TUNNEKOKEMUS



**PALVELUTARPEEN
ARVIOIMINEN JA SIIHEN
VASTAAMINEN**
Varmista palvelupolun
sopivuus asiakkaalle

- palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti
- selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle
- perustelut ja suosittelu asiakkaan elämäntilanne huomioiden
- jämäkkä ja järjestelmällinen ote
- asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely
- asiakkaan ohjaaminen tarkoituksenmukaiseen kanavaan
- kirjaaminen järjestelmiin

SELKEYS



**JATKON
VARMISTAMINEN**
Varmista seuraavat
askeleet

- yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus
- tarkat jatkosuunnitelmat
- lopputervehdys
- jälkityöt, kirjaukset ja arkistointi

LUOTTAMUS

PALVELUMALLI – HUOLENPITO ASIAKKAASTA

Kuva 2. Palvelumalli

3 ASIAKASPALVELUN LAADUN ARVIOINTI

Laadun arviointiin vaikuttavat eri intressitahojen näkökulmat. Intressitahoilla tarkoitetaan kaikkia osapuolia ja sidosryhmiä, joihin palvelu vaikuttaa tai jotka osallistuvat palvelun tuottamiseen. Palvelujen loppukäyttäjät eli asiakkaat kokevat laadun subjektiivisesti ja ylempi organisaatiotaso jää tälle ryhmälle täysin näkymättömäksi. Asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt tuottavat itse lopullisen palvelun palvelujen loppukäyttäjille. Heidän näkökulmassaan korostuu asiakkaan yksilöllisen auttamisen näkökulma. Asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt saavat kokemuksen kautta hyvin käytännönläheistä tietoa ylemmän organisaatiotason tuottaman osapalvelun laadusta. (Oulasvirta 2007, 74-100.) Koska palvelut eivät ole konkreettisia asioita vaan monista toiminnoista koostuvia usein samaan aikaan tuotettuja ja kulutettuja prosesseja, laadunarviointia on vaikea toteuttaa perinteisin menetelmin. Suurin osa tuotantoprosessista on näkymätöntä. Asiakas kuitenkin kiinnittää huomiota palvelun näkyvään osaan ja muista osista hän kokee vain lopputuloksen, mutta näkyvät toimenpiteet hän kokee ja arvioi tarkasti. Laadunarvioinnin on tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksen. (Grönroos 2009, 80.)

3.1 Asiakaspalvelun laadun mittaaminen

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2011, 116) kertovat, että asiakaspalvelun laatua voidaan mitata vertailemalla asiakkaan käsityksiä koetun ja odotetun palvelun välillä. Kun asiakkaan palveluodotukset saavutetaan tai ylitetään, asiakas kokee laadun hyväksi. Jos taas asiakkaan palveluodotukset eivät täyty, asiakas ei pidä palvelun laatua hyväksyttävänä. Asiakkaan palveluodotukset pohjautuvat asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin, suusanalliseen viestintään sekä aiempiin kokemuksiin.

Kirjallisuudessa on tarkasteltu ja käytetty kahdenlaisia laadun arviointiin tarkoitettuja mittausvälineitä, attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaisilla mittausvälineillä tarkoitetaan palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvia mittausmalleja. Kvalitatiivisilla mittausvälineillä tarkoitetaan esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja. Attribuuttipohjaiset mallit ovat käytetyimpiä mittausvälineitä ja niistä tunnetuin on SERVQUAL-menetelmä. Tässä mittausmenetelmässä määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia.

Tämän jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella lasketaan kokonaislaatua kuvaava tulos. Sitä heikompi koettu laatu on, mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi. (Grönroos 2009, 114-116.)

Kvalitatiivinen tapa mitata palvelun laatua tutkii kriittisiä tapahtumia. Menetelmässä pyydetään tiettyä palvelua käyttäneitä asiakkaita miettimään tilanteita, joissa palvelu tai mikä tahansa palveluprosessin osa poikkesi tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Tämän jälkeen asiakkaita pyydetään kuvailemaan, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Lopuksi tutkija analysoi kriittisten tapahtumien kuvauksia niiden syitä selvittääkseen, millaisia laatuongelmia tai myönteisiä laatukokemuksia esiintyy ja miksi niitä esiintyy. (Grönroos 2009, 120.)

3.2 Asiakaspalvelun laadun mittaamisen merkitys

Asiakaspalvelun laadulle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen johtavat asiakaspalvelun laadun säännöllinen arviointi, mittaus ja analysointi sekä laadun parantaminen. Jotta tiedetään, miten laatua voidaan parantaa, on laadun toteutumista arvioitava tiettyjen ennalta määriteltyjen mittareiden perusteella. Tuloksia on osattava myös tulkita ja tehdä niistä johtopäätökset parannustoimenpiteille.

Lecklinin (2006, 313) mukaan laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn mittaaminen sisältää asiakastyytyväisyyden mittaamisen, sisäisen auditoinnin, prosessien ja tuotteen seurannan ja mittauksen sekä poikkeavan tuotteen ohjauksen. Tiedon hallinnan analysointia on käytettävä selvittämään, mitä parannuksia voidaan tehdä. Jatkuvan parantamisen tueksi organisaatiolla tulisi olla käytössä prosessi parantamistoimenpiteiden yksilöimiseksi ja johtamiseksi. Poikkeamien toistuminen estetään korjaavin toimenpitein ja ehkäiseviin toimenpiteisiin kuuluu poikkeaminen syiden estäminen laatua arvioimalla ja mittaamalla.

Palvelutuotannon johtamisessa haasteena on palveluprosessien kehityskohteiden erottaminen parantamista varten, tuottavien ja arvokkaiden palveluiden tunnistaminen tehotomista ja hyödyttömistä sekä palveluiden vaikutusten ja hyötyjen osoittaminen ja vies-

tintä. Näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää palvelun arviointia ja mittaamista. Mittareilla saadaan informaatiota johtamisen apuvälineiksi. Mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ohjaavat ja kannustavat henkilöstöä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönnqvist ym. 2010, 13-14.)

Henkilöstön kannustamisesta myös Grönroos (2009, 117-118) tuo esiin tutkimuksen, jossa asiakaspalvelijat seurasivat omia suorituksiaan ja arvioivat niitä ennalta laaditun pisteytysmenetelmän mukaisesti. Kyseessä on julkaisematon esimerkkitapaus, jonka on laatinut Peter Murphy Dundeen yliopistossa Skotlannissa. Tulokset osoittivat, että yksinkertaiset mittausmenetelmät paransivat tuloksia, silloin kun jatkuvista parannuksista oltiin tietoisia. Tällöin asiakaspalvelijoiden motivaatio kasvoi, kun ne näkivät todistusaineiston eivätkä toimineet vain edistymisen tunteen varassa. Jo mittaaminen itsessään tuotti hyötyjä ja tulosten yhteenlaskeminen myöhempiä tuloksia.

Kappaleessa 3.1 esitelty kriittisiin tapahtumiin perustuva laadun tutkimus antaa organisaation johdolle runsaasti aineistoa, josta käyvät ilmi ongelma-alueet ja vahvuudet, samoin kuin se, mitä tulisi kehittää, jotta palvelujen laatu koettaisiin paremmaksi. Näitä tuloksia voidaan käyttää jatkotutkimuksien pohjana, jotta voidaan määrittellä toimenpiteitä, joilla palvelun laatua voi kohentaa. Kriittisten tapahtumien tutkimuksen tulokset antavat usein suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2009, 120.)

Kela on moniportainen organisaatio, jolle on tyypillistä toimiminen useiden eri organisaatiotasojen välityksellä. Oulasvirran (2007, 71-72) mukaan tällaisessa moniportaisessa organisaatiossa haasteena on suorittavaa organisaatiotasoa ylemmän organisaatiotason tiedonsaanti palvelun lopullisten käyttäjien vaatimuksista ja odotuksista. Eri organisaatiotasolla on erilaiset näkökulmat palvelun laatuun. Suorittavan organisaatiotason asiakkaiden kanssa työskentelevän henkilöstön hyödyntäminen tietolähteenä palvelun kehittämässä on yksi keino vähentää moniportaisuuden rajoittamaa tiedonsaantia. Asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt voivat toimia käyttäjien näkökulman esilletuojina organisaatiossa. Suorittavan organisaatiotason johdolla on välittäjänäkökulma ylemmän ja alemman organisaatiotason kesken. Suorittavan organisaatiotason johto on kiinnostunut siitä, miten ylemmän organisaatiotason toiminta tukee palvelun tavoitteiden saavuttamista. Ylemmällä johdolla on taas tuloksellisuusnäkökulma palvelun laatuun, kun taas yhteisön näkökulmasta palvelun laatua lähestyvillä poliittisilla päätöksentekijöillä tie-

don saanti on lopulta satunnaista, ellei käytössä ole tutkimuksia, selvityksiä yms. aineistoja palvelun laadun vaikutuksista.

Tiedon saannin ohella organisaatiotasot ovat toisiinsa nähden palveluketjussa niin, että ylemmät organisaatiotasot tukevat alempien organisaatiotasojen toimintaa yksittäisten palvelujen tuottamisessa. Palveluketjussa on kyse toimintaprosessista, josta moniportaisessa organisaatiossa ylempi organisaatiotaso suorittaa osan ja alempi organisaatiotaso osan. (Oulasvirta 2007, 73.)

Grönroos (2009, 489-490) korostaa johtamisella olevan ratkaiseva merkitys, kun organisaatio haluaa viestittää työntekijöilleen palvelukeskeisiä arvoja ja saada ne osaksi organisaation toimintatapoja. Yksi suurimmista riskeistä on puheiden ja tekojen välinen ristiriitaisuus. Suoritusten mittaamisen ja hyvistä suorituksista palkitsemisen täytyy perustua hyvään laatuun ja palvelukeskeisyyteen sellaisina kuin johto on ne määrittänyt. Sisäistä tehokkuutta ja teollisuudesta peräisin olevia tuottavuusmittareita ei pidä nostaa etusijalle. Jotta laadun arvioinnilla saavutettaisiin positiivisia tuloksia, on myös organisaation johdon omaksuttava palvelukulttuuri ja tuettava laadukasta työskentelyä. Jos organisaatorakenne ei salli työntekijöiden toimia asetettujen laatutavoitteiden mukaisesti, palvelukulttuurille ominaisia normeja ja arvoja ei voi muodostua. Työntekijät turhautuvat, koska kokevat, että johto vaatii heiltä mahdottomia ja palveluhenkisten asenteiden sijaista vain kielteiset ajatukset leviävät. (Grönroos 2009, 487.)

Mittaamisella saadut tulokset eivät yksistään vaikuta laadun toteutumiseen. Kehittämisessä on huomioitava lisäksi myös organisaation sisäinen perusrakenne, säännösten, järjestelmien ja tekniikan muodostamat esteet palvelun laadun kehittämiseksi. (Grönroos 2009, 538.)

3.3 Puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristö Kelassa

Kuten aiemmissa kappaleissa on tullut esille, koettu palvelun laatu riippuu useista eri tekijöistä ja näin ollen sitä voi olla vaikea mitata. Kokonaiskuvaa palvelun laadusta voidaan mitata eri näkökulmista. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata asiakasbarometrilla ja teknistä ja toiminnallista laatua voidaan mitata erikseen. Kelassa toiminnallista laatua

eli asiakasneuvojan työskentelyn laadukkuutta mitataan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön avulla.

Kelan Yhteyskeskus on laatinut puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön yhdessä Informatum Oy:n kanssa. Informatum Oy on valmennus- ja tutkimusyritys, joka on erikoistunut asiakaspalvelun ja myynnin sekä niiden johtamisen kehittämiseen (Informatum 2012). Puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristö on laadittu pohjautuen palvelumalliin. Laatukriteeristön avulla asiakaspalvelun laadun toteutumista voidaan arvioida havainnoimalla asiakasneuvojan työskentelyä.

Laatukriteeristössä puhelun rakenne on jaettu puhelun aloitukseen ja haltuunottoon, paneutumiseen sisältäen kuuntelemisen ja kartoituksen, palvelutilanteeseen sisältäen ratkaisun ja perustelut sekä jatkon varmistukseen ja puhelun lopetukseen. Lisäksi laatukriteeristössä on osa-alueet viestintään ja vuorovaikutukseen. Puhelun rakenteen eri osille on määritelty mittarit. Mittarit on määritelty asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Osa-alueita voidaan arvioida asteikolla heikko (1), välttävä (2), hyvä (3), ja erinomainen (4). (Kela 2012e.)

Tavoitteeksi Kelan asiakasneuvojille on asetettu hyvä (3) taso. Asiakasneuvojan tulee lisäksi noudattaa Kelan puhelinpalveluprosessia, joka myös mukaillee Kelan palvelumallia. Laatutavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti esimiesten taholta tehtävässä laadun arvioinnissa. Tällöin esimies kuuntelee puheluja asiakasneuvojan kuulokkeisiin liitettyjen toisten kuulokkeiden avulla ja arvioi asiakasneuvojan työskentelyn laadukkuutta kriteeristöön perustuen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakasneuvojille asetettua tavoitetta laadukkaamman tason toteutumista eli toteutuuko asiakaspalvelu erinomaisesti (4). Vaikka asiakasneuvojien tavoitteeksi on asetettu hyvä (3) taso, on suoritustason jatkuva parantaminen tarpeellista laadun varmistamiseksi (Lecklin 2006, 18). Puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristössä erinomaisella tasolla asiakasneuvojalta edellytetään esimerkiksi asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamista, rohkeaa suosittelua sopivimmasta vaihtoehdosta sekä asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen huomioimista (Kela 2012e). Kaikki nämä ovat vaativia ja etuusosaamista edellyttäviä tehtäviä nopea-tempoisessa puhelinpalvelussa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään puhelun rakenteen osa-alueista palvelutarpeen kartoitukseen ja palvelutilanteeseen. Nämä osa-alueet sisältyvät palvelumallin mukaiseen elämäntilanteen kartoittamiseen sekä palvelutarpeen arvioimiseen ja siihen vastaamiseen. Lisäksi arvioidaan asiakasneuvojan oma-aloitteisuutta. Seuraavaksi kerrotaan, mitä nämä puhelun rakenteen eri osa-alueet tarkoittavat.

Asiakkaan palvelutarpeen kartoituksella tarkoitetaan asiakasneuvojan kysymällä ja kuuntelemalla tekemää asiakkaan tarpeiden kartoittamista. Asiakasneuvoja pyrkii kysymällä selvittämään asiakkaan palvelutarpeen ja kartoittamaan asiakkaan kokonaistilanteen ja yksilöllisen elämäntilanteen. Taitava asiakaspalvelija osaa kysyä asian käsittelyä tehostavia ja nopeuttavia kysymyksiä, avoimia, johdattelevia tai tarkentavia kysymyksiä ja kirjaamaan samalla keskeiset asiat kuulemastaan ja antaa asiakkaan rauhassa kertoa asiansa (Ylikoski ym. 2006, 108). Asiakasneuvoja voi oma-aloitteisesti palvelutarpeen kartoituksella kartoittaa myös sellaisia asiakkaan piilotarpeita, joista asiakas ei aktiivisesti ole tietoinen ja kertoa näin asiakkaalle asioita, joita hän ei ole osannut kysyä. Asiakkaan aktiivinen kuunteleminen palvelutarpeen selvittämiseksi on ainutlaatuinen tilaisuus saada mahdollisimman paljon informaatioita asiakkaasta ja hänen elämäntilanteestaan (Ylikoski ym. 2006, 108).

Kokonaistilanteen kartoituksella tarkoitetaan asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen selvittämistä. Tällöin asiakasneuvoja laajentaa elämäntilanteen kartoitusta myös muihin Kelan etuuksiin asiakkaan akuutin asian lisäksi. Asiakasneuvojan tulisi pyrkiä havaitsemaan elämäntilanteen muutoksen vaikutukset myös muihin Kela-etuuksiin.

Palvelutilanteessa tapahtuu asiakkaan neuvominen ja toimintaohjeiden antaminen. Asiakkaalle esitetään eri vaihtoehdot ja suositellaan tilanteeseen sopivaa ratkaisua. Tässä opinnäytetyössä ratkaisun suosittelemisella tarkoitetaan asiakasneuvojan tekemää asiakkaan ongelman ratkaisua. Ratkaisu voi näin ollen tarkoittaa toimintaohjeen antamista tai neuvomista niin, että asiakas saa vastauksen ongelmaansa. Ratkaisun esittämisellä ei tässä tapauksessa tarkoiteta lupauksen antamista tietyntulosta tulevasta etuus päätöksestä. Palvelutilanteessa asiakkaan asia selviää tai asiakas saa tiedon miten ja millä lailla asia etenee. Taitavana kuuntelijan asiakaspalvelija tarjoaa ratkaisua käyttäen asiakkaan aiemmin käyttämiä termejä ja välttää kaiken kertomista kerralla (Ylikoski

2006, 109). Asiakas saa palvelutilanteessa myös tiedon siitä, mistä lisätietoa voi saada tai tiedon vaihtoehtoisista palvelukanavista.

Asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen huomiointi tarkoittaa kokonaistilanteen kartoituksessa selvinneen yksilöllisen elämäntilanteen huomioimista neuvonnassa. Asiakkaalle suositellaan hänen tilanteeseensa sopivinta ratkaisua ja perustelut pohjautuvat asiakkaalta saatuun tietoon hänen yksilöllisestä elämäntilanteestaan.

Kerralla kuntoon -periaate tarkoittaa, että asiakkaan näkökulmasta yksi asiointi Kelassa riittää. Asiakasneuvojan tulee pyrkiä hoitamaan asiakkaan asia niin, että asia selviää puhelun aikana tai etenee Kelassa ilman asiakkaan uutta yhteydenottoa. (Palveluprosessi 2011, 2.)

Asiakasneuvojan oma-aloitteisuudella tarkoitetaan asiakasneuvojan aktiivisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä keskustelussa. Tavoitteena on, että asiakasneuvoja reagoi asiakkaan antamiin signaaleihin asiakkaan piilotarpeista ja pyrkii hahmottamaan asiakkaan kokonaistilanteen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on toteutettu asiakasneuvojan näkökulmasta. Asiakasneuvoja on organisaation suorittavassa portaassa suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Tutkimuksessani olen havainnoinut puhelun laadun toteutumista kuuntelemalla asiakasneuvojien työskentelyä asiakkaan kanssa sekä olen haastatellut asiakasneuvoja. Havainnoinnissa olen tutkinut palvelun laadun toteutumista Kelan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukaisesti. Haastattelun avulla olen selvittänyt asiakasneuvojan näkökantaa laadun toteutumiseen ja kartoittanut syitä mahdollisiin laadunpoikkeamiin. Olen laatinut tutkimusta varten havainnointi- sekä haastattelulomakkeen puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiakasneuvojan antamaan toiminnalliseen laatuun eli siihen miten asiakasneuvoja asiakasta palvelee, ei niinkään palvelun lopputulokseen, kuten etuuspäätökseen tai asiakasneuvojan toimintamahdollisuuksien ulottumattomissa oleviin asioihin. Asiakasneuvojan toimintamahdollisuuksien ulottumattomissa olevilla asioilla tarkoitetaan esimerkiksi resurssi- tai yhteystekijöistä johtuvia saatavuus- tai häiriötekijöitä.

4.1 Aineiston ja tutkittavien henkilöiden valinta

Teoriaosuus rakentuu asiakaspalvelun laadusta ja laadun mittaamisesta kertovasta kirjallisuudesta. Aineistoa Kelan laatuvaatimuksista ja asiakaspalveluprosesseista olen kerännyt Kelan Intranetistä. Aiempia julkaisuja asiakaspalvelun laadun tutkimisesta löytyy Internetistä opinnäytetyö- ja tutkimusjulkaisuina. Kelan asiakaspalvelua on käsitelty lähinnä näissä Internetistä löytyvissä opinnäytetyö- ja tutkimusjulkaisuissa. Näiden syiden vuoksi olen käyttänyt paljon Internet-lähteitä tutkimuksessani.

Puhelun rakenne koostuu aloituksesta, palvelutarpeen kartoituksesta, palvelutilanteesta sekä jatkon varmistuksesta ja puhelun lopetuksesta. Opinnäytetyön laajuuden ollessa rajallinen, tutkimus on rajattu palvelutarpeen kartoittamiseen sekä palvelutilanteeseen.

Tutkimuskohteeksi valittu etuus on valittu oman ammattitaitoni perusteella, jolloin pystyn paremmin arvioimaan laadun toteutumista. Tutkimukseen on osallistunut yhdeksän asiakasneuvojaa, jotka vastaavat tutkimuskohteen etuuden puheluihin. Asiakasneuvojat on valittu etuusosaamisen sekä vapaaehtoisuuden perusteella. Tutkimukseen osallistuneilla asiakasneuvojilla on ollut vähintään neljän kuukauden työkokemus tutkimuskohteen puheluihin vastaamisessa. Suurimmalla osalla asiakasneuvojista on kertynyt kokemusta jo enemmän, kuitenkin enintään kaksi ja puoli vuotta. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti asiakasneuvojat on valittu useammasta kuin yhdestä tiimistä, jolloin 80 prosentilla tutkimukseen osallistuneilla asiakasneuvojilla on pääosaamisalueenaan jokin muu etuus kuin tutkimuskohteen etuus.

Tutkimuksessa on mukana yhteensä 36 havainnoitua puhelua. Tutkimuksesta jätettiin pois tutkimuskohteen ulkopuoliset puhelut, yksi puhelu, johon havainnoitsija osallistui neuvomalla asiakasneuvojaa sekä sellaiset puhelut, joissa ei tullut ilmi tutkittavia laatuasioita, kuten jos asiakas tiedusteli vain asiakirjan saapumisesta Kelaan.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen havainnoimalla ja haastatteleamalla

Havainnointi toteutettiin kuuntelemalla puhelua asiakasneuvojan kuulokkeisiin kiinnitettyjen toisten kuulokkeiden avulla ja seuraamalla asiakasneuvojan työskentelyä. Havainnointitilanteessa havainnoija istui asiakasneuvojan taustalla, jolloin havainnoija pystyi samalla seuraamaan tietokoneen näytöllä näkyviä tietoja ja asiakasneuvojan toimintatapaa. Puhelut havainnoitiin siinä hetkessä kun puhelu ohjautui asiakasneuvojalle. Jos asiakasneuvojalla oli osaamisprofiilissaan useampia etuuksia, asiakasneuvoja poimi tutkimuskohteen olevan etuuden puheluita järjestelmästä, jolloin muiden etuuksien puheluita ei tullut lainkaan asiakasneuvojalle. Mahdollisia tarkistuksia varten puheluiden havainnoinnin yhteydessä käytettiin nauhuria, johon tallentui asiakasneuvojan puhe. Asiakkaan puhetta ei tallennettu. Havainnot kirjattiin tarkoitusta varten tehdylle lomakkeelle.

Havainnointia harjoittelin tätä tutkimusta varten kahteen kertaan. Laadin havainnointilomakkeen Kelan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön pohjalta, jota näiden havainnointiharjoittelujen pohjalta muokkasinkin mahdollisimman tarkoituksenmu-

kaiseksi ja helpoksi seurata ja täyttää. Koetutkimuksessa todettiin havainnointilomakkeen toimivan hyvin.

Havainnoinnit aikataulutettiin niin, että havainnoin ja haastattelin yhdestä kolmeen asiakasneuvojaa päivässä. Havainnoiteihin meni aikaa hieman yli tunti ja haastatteluihin noin puoli tuntia asiakasneuvojaa kohti. Havainnointiaineisto dokumentoitiin havainnointitilanteessa havainnointilomakkeelle. Puhelun osa-alueet, joista havaintoa ei saatu, merkittiin lomakkeeseen ruksilla. Nämä havaitsematta jääneet osa-alueet on jätetty tuloksissa esitettävistä kaavioista pois. Tästä syystä havaintojen lukumäärä vaihtelee tuloksia esittäessä. Havaintojen tekeminen ei jokaisen puhelun kaikissa osa-alueissa ollut mahdollista, koska kaikissa puheluissa ei esiintynyt havaittavaa tarvetta esimerkiksi kokonaistilanteen kartoitukseen tai tarvetta ohjata asiakas muihin palvelukanaviin.

Koetutkimuksessa testattiin myös haastattelulomakkeen toimivuutta. Koetutkittavalta tiedusteltiin kokiko hän kysymyksiin vastaamisen vaikeaksi ilman valmistautumista. Hän kertoi, että ei kokenut tarvetta valmistautua ja tietää kysymyksiä etukäteen. Hän olisi vastannut kysymyksiin samalla tavalla, vaikka olisi tiennyt etukäteen, mitä kysytään. Koetutkimuksen pohjalta saamani tiedon mukaan kerroin tutkittaville vain tutkimuksen aiheen ja kehotin heitä valmistautumaan tutkimukseen pohtimalla puhelujen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Haastattelukysymyksiä ei annettu ennalta nähtäviksi, koska koetutkimuksen perusteella haastattelukysymyksiin pystyi hyvin vastaamaan ilman ennakkovalmistautumista. Mielestäni tutkimuskysymysten antaminen ennakkoon olisi saattanut vaikuttaa puhelujen laadun toteutumiseen havainnointitilanteessa. Tilanne on luonnollisempi silloin kun tutkittava tietää vain tutkimuksen aiheen, ei tarkasti sitä, mitä havainnoidaan.

Haastattelussa kartoitettiin asiakasneuvojien omia näkökantoja laadun toteutumiseen ja laadunpoikkeamien syihin. Haastattelu toteutettiin heti havainnoinnin jälkeen, jolloin puhelut olivat vielä muistissa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, jolloin haastattelulomakkeella olevien kysymysten lisäksi laajennettiin keskustelua tilanteeseen liittyvien lisäkysymysten avulla. Haastattelulomake on esitetty liitteessä 2.

Haastattelut nauhoitettiin. Havainnoinnit ja haastattelut kirjoitettiin auki mahdollisimman pian havainnointien ja haastattelun jälkeen. Havainnoinnissa tehdyt arviot kirjattiin

Excel-taulukoon. Haastattelut kirjoitettiin auki niin, että tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat poimittiin aineistosta. Myös asiakasneuvojen kommentteja kirjattiin jonkin verran ylös lainauksen tapaan.

Nauhoitusten kuunteluun annettiin lupa vain tutkijalle. Nauhoitukset on tuhottu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimuksen tulokset on esitetty tässä opinnäytetyöraportissa.

4.3 Aineiston analyysi

Empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä usein vasta esitöiden jälkeen. Aineisto tarkistetaan, tietoja voidaan täydentää ja aineisto järjestetään. Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Analyysitavaksi valitaan sellainen tapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2007, 218-219.)

Teorialähtöisen eli deduktiivisen analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen. Teorialähtöisen analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Analyysirunko voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta kerätään vain niitä asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Deduktiivisessa analyysissä kategoriat määritellään aikaisemman tiedon perusteella ja niihin etsitään aineistosta sisältöjä niitä kuvaavista lausumista. Tällöin edetään yleisestä yksityiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2007, 113-115.) Tässä tutkimuksessa aineistosta kerättiin puhelinalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristöön perustuvia ilmiöitä havainnoimalla ja haastatteleamalla asiakasneuvoja.

Saadusta aineistosta voidaan määritellä luokkia ja laskea, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Havainnointiaineisto luokiteltiin Excel-taulukoiksi ja esiintyvät luokat laskettiin yhteen. Taulukoinnin avulla tarkistettiin, että aineistosta ei löydy virheitä eikä tietoja puutu. Havainnointiaineiston perusteella nähdään toteutuuko puhelinalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukainen erinomainen (4) taso ja aineistosta voidaan päätellä, millä osa-alueilla laadunpoikkeamia asiakaspuheluissa esiintyy.

Haastattelut litteroitiin propositiotasolla. Propositiotason litterointi noudattelee haastatteluvan puheen litteroijan tulkitsemia ajatussisältöjä valikoiden teema-alueiden mukaisesti (Karasti, 2005). Haastattelut analysoitiin litteroinnin jälkeen sisällönanalyysiä käyttäen.

Sisällönanalyysi, joka on tekstianalyysia, sopii hyvin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysissä aineistosta kerättiin tutkimuskysymyksiin vastauksia teemoittelemalla aineistoa. Teemoittelu on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tällöin aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2007, 93-108.)

Haastatteluaineisto teemoiteltiin puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön pohjalta laaditun havainnointilomakkeen mukaisesti. Aineiston kautta voidaan muodostaa johtopäätökset tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat laadunpoikkeamien syntymiseen.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Kuulan (2006, 34-35) mukaan tutkimus on toteutettava hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkija on perehtynyt tutkimusetiikkaan aineiston hankinnan, käytön ja säilytyksen osalta. Tieteellisen käytännön mukaisesti tutkija on toiminut rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa sekä tulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa on käytetty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa on kunnioitettu muiden tutkijoiden saavutuksia. Tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti.

Asiakasneuvojen osallistuminen tutkimukseen on perustunut vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksessa ihmisiä ei saa tutkia salaa ja osallistuminen on perustuttava aitoon vapaaehtoisuuteen (Kuula 2006, 86-87). Asiakasneuvojille kerrottiin ennalta, että tutkimuksen aiheena on asiakaspalvelun laatu ja heitä pyydettiin miettimään asiakaspalvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Asiakasneuvojille kerrottiin, että nauhoitukset ovat vain tutkijan

käytössä ja nauhoitukset tuhoetaan tutkimuksen päättymisen jälkeen. Annettava informaatio tutkimuksesta on tärkeää, koska se saattaa ratkaista sen, haluavatko ihmiset osallistua tutkimukseen sekä myös aineiston käytön tutkimuksen päätyttyä (Kuula 2006, 101). Asiakasneuvojille kerrottiin myös, että heitä ei pysty tunnistamaan tutkimusraportista. Tutkimusteksti on kirjoitettava niin, että yksittäiset henkilöt eivät ole niistä tunnistavissa (Kuula 2006, 64). Asiakasneuvojien kommenttien kirjoituksessa on pyritty siihen, että niistä ei esimerkiksi murteen vuoksi pysty yksittäistä asiakasneuvojaa tunnistamaan.

Opinnäytetyössä on käytetty kahta menetelmää, havainnointia ja haastattelua. Kanasen (2010, 72-73) mukaan tällainen menetelmätriangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta ja antaa paremman ja monipuolisemman kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttö on perusteltua silloin, kun yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää muilla menetelmillä. Menetelmät voivat olla saman metodin sisäisiä ratkaisuja.

Havainnointitilanne pyrittiin luomaan mahdollisimman luontevaksi, jotta havainnointi ei vaikuttaisi asiakasneuvojien toimintatapaan esimerkiksi jännittämällä tai ylisuorittamisella. Havainnointi vaikutti vain vähän asiakasneuvojien toimintaan, koska asiakasneuvojat ovat tottuneet havainnointiin ja havainnoijan asema työyhteisössä on tasavertainen tutkittavien kanssa. Tutkija työskentelee asiakasneujana Yhteyskeskuksessa. Vain kaksi asiakasneuvojaa kertoi, että havainnointi häiritsi työskentelyä jonkin verran. Koska asiakasneuvojat eivät tieneet, että tutkimuksessa keskitytään palvelutarpeen kartoitukseen ja palvelutilanteeseen, he eivät osanneet tietoisesti parantaa suoritustaan juuri näillä puhelun osa-alueilla. Heidän toimintansa oli luonnollisempaa, kuin jos he olisivat tieneet tarkkaan sen, mitä havainnoidaan.

Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset (Kananen 2010, 69). Tutkimus on toistettavissa tutkimusmenetelmän tarkan kuvauksen ja Kelan puhelinpalvelussa yleisesti käytettävän laatuksiteeristön ansiosta. Uskon, että samalla tavalla tehtynä uusi tutkimus tuottaisi saman tuloksen. Nyt saaduissa tuloksissa verrattuna aiempiin Kelan asiakaspalvelua koskeviin tutkimustuloksiin, ei ole esiintynyt ristiriitaa, päinvastoin aiemmat tutkimukset ovat tukeneet nyt

saatua tuloksia. Kahden tai useamman tutkijan saama sama lopputulos lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2010, 69).

Laatukriteeristön käytössä on jonkin verran tulkinnan mahdollisuutta, joka saattaa aiheuttaa eroavaisuuksia laadun arvioinnissa. Havainnoijan piti itse arvioida jokaisen puhelun kohdalla, oliko kyseisessä puhelussa mahdollisuus kokonaistilanteen kartoitukseen tai olisiko ollut tarkoituksenmukaista kertoa muista asiointikanavista. Puhelun arviointi nopeasti etenevässä asiakaspalvelupuhelussa on haasteellista. Koen, että tulokset riippuvat jonkin verran myös havainnoijan kyvystä arvioida laatua ja havainnoijan omasta tulkinnasta. Toinen havainnoija voi tulkita laatukriteeristöä ja tuloksia eri tavalla.

Aineiston saturaatio tarkoittaa uusien havaintoyksikköjen ottamista tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuottavat jotain uutta tutkimukseen (Kananen 2010, 70). Opinnäytetyönsäni laajempaan saturaatioon ei ollut realistisia mahdollisuuksia työn laajuuden huomioon ottaen. Haastatteluaineiston osalta vastaukset alkoivat kuitenkin toistaa itseään, joten laadunpoikkeamien syiden tutkinnassa saturaatio vaikuttaa riittävältä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään havainnointien ja haastattelujen tutkimustulokset. Havainnointien tuloksia esittävässä kaavioissa laadun toteutuminen esitetään Kelan puhelinpalvelun laatukriteeristössä käytettävän asteikon mukaisesti. Asteikossa 1=heikko, 2=välttävä, 3=hyvä, 4=erinomainen. Laadunpoikkeamat erinomaiseen tasoon verrattuna kuvataan jokaisesta osa-alueesta erikseen myös sanallisesti, tuoden esiin myös haastateltujen asiakasneuvojien kommentteja.

5.1 Asiakkaan palvelutarpeen kartoittaminen

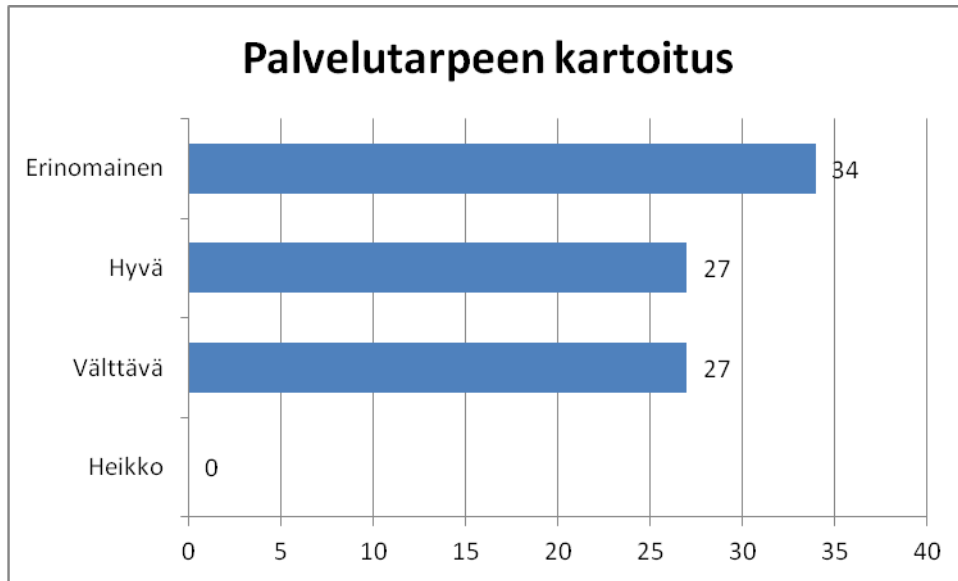
Palvelutarpeen kartoituksen tutkimisessa keskityttiin tarkentavien kysymysten esittämiseen, kokonaistilanteen kartoittamiseen sekä asioiden oma-aloitteista kertomiseen.

Kelan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristössä hyvä (3) tason mukaisessa kuvauksessa asiakasneuvoja kuuntelee asiakasta keskeyttämättä, varmistaa oman ymmärryksensä asioinnin syystä ja esittää tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle asian selvittämiseksi. Keskustelu keskittyy tällöin asiakkaan akuutin asian selvittämiseen ja asiakasneuvoja esittää puhelun aikana myös laajentavia kysymyksiä asiakkaan tilanteesta, mutta keskustelu jää pinnalliseksi. (Kela 2012e.)

Erinomainen (4) taso edellyttää, että asiakasneuvoja kuuntelee asiakasta rauhassa ja antaa tämän puhua sekä muistaa, mitä asiakas on sanonut. Asiakasneuvoja esittää tarkentavia kysymyksiä ja asiakasneuvoja reagoi kuulemaansa sekä varmistaa ymmärryksensä ennen ratkaisuun siirtymistä. Asiakasneuvoja ottaa huomioon asiakkaan hiljaiset kysymykset ja kertoo hänelle asioita, joita hän ei ole osannut kysyä. (Kela 2012e.)

Kuvassa 3 nähdään, että kokonaisarvio palvelutarpeen kartoituksesta oli erinomainen hieman yli kolmasosassa puheluja. Hyviä ja välttäviä palvelutarpeen kartoituksia toteutui yhtä paljon. Yhtään heikkoa palvelutarpeen kartoitusta ei esiintynyt. Kokonaisarvio palvelutarpeen kartoituksesta sisältää tarkentavien kysymysten teon, kokonaistilanteen ja yksilöllisen elämäntilanteen kartoittamisen sekä asiakasneuvojan oma-aloitteisen

neuvonnan. Kokonaisarvioon on laskettu 88 havaintoa. Palvelutarpeen kartoituksen keskiarvo oli 3,08. Tarkemmat tulokset osa-alueittain esitetään alempana.

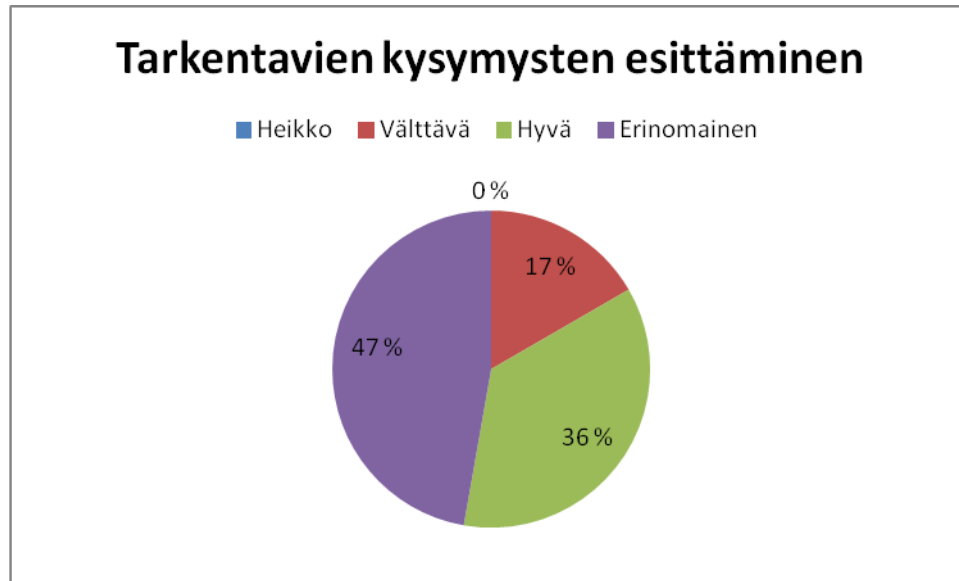


Kuva 3. Palvelutarpeen kartoitus (n=88)

Haastattelussa tiedusteltiin, miten asiakasneuvojat itse kokevat onnistuvansa palvelutarpeen kartoituksessa. Suurin osa asiakasneuvojista koki, että palvelutarpeen kartoitus sujui hyvin. Myös ne asiakasneuvojat, joilla havaittiin puutteita tarkentavien kysymysten esittämisessä sekä kokonaistilanteen kartoittamisessa kokivat onnistuneensa hyvin. Muutama asiakasneuvoja kertoi, että palvelutarpeen arviointi havainnoiduissa puheluisa jäi melko vähäiseksi.

5.1.1 Tarkentavien kysymysten esittäminen

Kuvassa 4 kuvataan asiakkaan akuuttiin asiaan liittyvää kysymysten esittämisen laatua. Kokonaistilanteen kartoitus esitetään alempana. Liki puolet puheluisa toteutui erinomaisesti tarkentavien kysymysten osalta. Hieman yli kolmasosassa puheluisa asiakasneuvojat tekivät tarkentavia kysymyksiä hyvin. Tarkentavien kysymysten esittäminen sujui välttävästi alle neljäsosassa puheluisa, jolloin tarkentavia kysymyksiä ei juurikaan esitetty ja keskustelu eteni oletusten perusteella.



Kuva 4. Tarkentavien kysymysten esittäminen (n=36)

Viranomaisten soittaessa tarkentavien kysymysten teko voi jäädä kokonaan. Havainnoinnin aikana tarkentavia kysymyksiä ei tällaisen puhelun aikana juurikaan esitetty, koska viranomaisen selvitti asian hyvin tyhjentävästi. Tarkentavia kysymyksiä ei myöskään esitetty silloin, kun asiakasneuvoja antoi asiakkaan kertoa rauhassa asiansa. Yhdellä tutkimukseen osallistuneella asiakasneuvojalla oli toimintatapana antaa asiakkaan puhua puhelun aluksi paljon, eikä hän heti ottanut tilannetta haltuun. Hän teki kylä tarvittaessa tarkentavat kysymykset, mutta usein asiakas on ehtinyt puhelun alussa kertoa kaiken tarpeellisen.

Se on minun yleinen tapa, että annan tilaa sille asiakkaalle ja sitten teen tarkentavia kysymyksiä, jos ei pääse (asiasta selville). Ehkä niissä joissain puheluissa olisi pitänyt vielä tarkentaa sitä ja neuvoa enemmän.

Tarkentavat kysymykset jäivät myös silloin pois, kun asiakasneuvoja teki oletuksia tietokoneelta näkyvien tietojen perusteella. Tällöin asiakasneuvoja ei välttämättä esittänyt tarkentavia kysymyksiä, koska katsoi asiat koneelta. Tällaisissa tapauksissa asiakaskin usein kysyi vain yksinkertaista asiaa, kuten hakemuksen käsittelytilannetta.

Palvelutarpeen kartoitusta haittaavat lisäksi kiire ja määrätavoitteisiin pyrkiminen. Haastattelussa asiakasneuvojat kertoivat, että jos määrätavoitteita ei olisi, saisi rauhassa keskittyä asiakkaan asiaan, eikä tarvitsisi välittää siitä, kauanko puhelu kestää. He ker-

toivat, että minuuttiaikatavoite vaikuttaa puhelun suorittamiseen ja asiat tulee käytyä nopeasti ja pinnallisesti läpi.

Asiakasneuvojat, joilla tutkimuskohteen etuudet ovat osaamisprofiilissa pääosaamisalueen eli jonkin toisen etuuden lisänä, kokevat, että tutkimuskohteen puheluissa palvelutarpeen kartoitus ja palvelutilanteen hoitaminen on vaikeampaa kuin oman pääosaamisalueen puheluissa. Asiakasneuvojat kertovat, että tarkentavien kysymysten teko liittyy etuusosaamiseen, silloin kun hallitsee kyseisen etuuden, osaa myös tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Palvelutarpeen arviointi ei aina onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, kakkosetuudessa, siitä ei niin hyvin osaa tehdä niitä tarkentavia kysymyksiä.

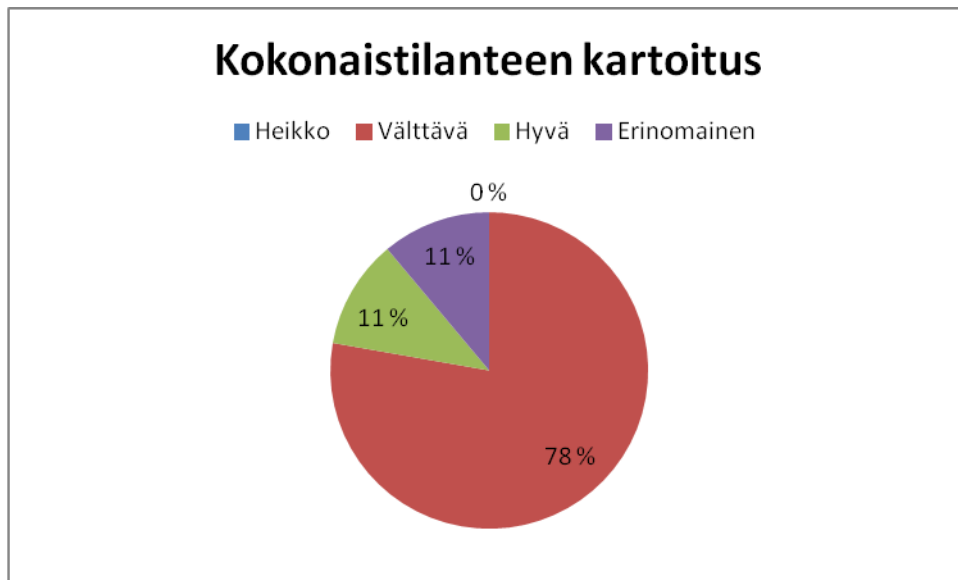
Palvelutarpeen arviointi ei yleensä onnistu silloin, jos kyse on vieraasta etuudesta, esimerkiksi vakuuttamisesta.

Palvelutarpeen arviointi voi epäonnistua myös hyvästä yrityksestä huolimatta, jos asiakasneuvoja ei ymmärrä mistä asiakas puhuu tai jos asiakas puhuu eri asiaa, mitä tarkoittaa. Tähän liittyen asiakasneuvojat kertoivatkin, että esittävät tarkentavia kysymyksiä erityisesti silloin, jos ei ole heti selvää, mikä asiakkaan asia on. Palvelutarpeen arviointi on haastavaa myös silloin, kun soittaja on asiakkaan asioita hoitava henkilö, joka ei ole täysin tietoinen asiakkaan tilanteesta eikä siitä, mitä etuutta asiakkaalle ollaan hakemassa. Havainnointitilanteessa asiakkaan asiaa hoitava henkilö tiedusteli asiakkaan etuusasiasta. Asiakasneuvoja yritti kartoittaa asiakkaan palvelutarvetta useilla tarkentavilla kysymyksillä, mutta asioita hoitava henkilö ei ollut oikein tietoinen asiakkaan tarpeista ja asioista. Vaikka palvelutarvetta yritettiin kartoittaa, palvelutarve ei soittajan antamien tietojen perusteella selvinnyt.

5.1.2 Kokonaistilanteen kartoitus

Kuvassa 5 nähdään, että asiakkaan kokonaistilanteen kartoitus ja yksilöllinen elämäntilanne jäi selvittämättä suurimmassa osassa puheluja. Kokonaistilanne kartoitettiin erinomaisesti kymmenesosassa puheluja. Kaikissa puheluissa ei ollut mahdollista havaita asiakasneuvojan tekemää kokonaistilanteen kartoitusta. Arvioimatta jätettiin kaikki ne

puhelut, joissa ei havaittu tarvetta kokonaistilanteen kartoitukseen. Tällaisissa tapauksissa havainnoija ei pystynyt arvioimaan asiakasneuvojan mielessä tekemää kokonaistilanteen kartoitusta, asiakas ei tuonut esiin mitään sellaista, että kokonaistilanteeseen olisi ollut tarvetta laajentaa tai asiakkaan järjestelmässä näkyvissä tiedoissa ei näkynyt mitään sellaista, jolloin kokonaistilanteeseen olisi ollut tarpeen laajentaa.



Kuva 5. Kokonaistilanteen kartoitus (n=18)

Muutamalla asiakasneuvojalla oli selkeä tavoite kartoittaa asiakkaan kokonaistilanne havainnointitilanteessa. Kokonaistilanteen kartoittaminen on asiakasneuvojien mielestä mahdollista silloin, kun etuusosaaminen on laajaa. Muutama asiakasneuvoja laajensi palvelutarpeen kartoituksen asiakkaan kokonaistilanteeseen, vaikka asiakasneuvojalla ei ollut osaamista kaikkiin asiakkaan etuuksiin. Eräs asiakasneuvoja osasi laajentaa neuvontaa myös Kelan omien etuuskien ulkopuolelle, osaamalla kertoa myös kuntien vastuulla olevasta vammaispalvelusta. Asiakasneuvojat kertovat, että eivät osaamisensa puitteissa kuitenkaan pysty usein tekemään muuta, kuin laittamaan soittopyynnön eteenpäin.

Vaikka ei osaa siitä sanoa mitään, niin sitten, vaikka sen puhelun välittää eteenpäin. Että, voisiko tämän tutkia, että oisko sinulla oikeus tähän etuuteen.

Kokonaistilanteen kartoittavat asiakasneuvojat kertoivat, että katsovat yleensä järjestelmässä näkyvät avoimet työt ja lähetetyt kirjeet yleensä myös vieraiden etuuskien koh-

dalla, ettei asiakkaan tarvitse soittaa heti perään toiseen palvelunumeroon. Asiakasneuvojat kuitenkin kertoivat, että eivät pyri kartoittamaan asiakkaan yksilöllistä elämäntilannetta kovin syvällisesti, koska kokevat, että osaamisprofiilin ulkopuolisista etuusasioista on hyvin hankala neuvoa. Asiakasneuvojat kokevat, että pääasia onkin, että asia menee eteenpäin eikä jää kesken, joko niin, että asiakas tietää miten pitää toimia tai asiakasneuvoja laittaa asian eteenpäin. Haastattelussa ilmeni, että jos asiakas soittaa vieraasta etuudesta palvelunumeroon ja tästä laitetaan soittopyyntö kyseisen etuuden osaajalle, voi kokonaistilanteen kartoitus unohtua osaamisaluetta koskien. Tilanteessa voi jäädä kysymättä, oliko asiakkaalla asiaa myös siitä asiakasneuvojan oman osaamisprofiilin etuudesta.

Haastattelussa asiakasneuvoja kertoo, että jos osaaminen riittää, kokonaistilanteeseen laajentaminen on mielekästä. Asiakasneuvoja kokee mielekkääksi sen, kun pystyy laajentamaan neuvontaa myös Kela-asioiden ulkopuolelle, edes sen verran, että asiakas osaa ottaa yhteyttä johonkin toiseen tahoon saadakseen apua.

Kun tulee puheluita, että miten minä nyt selviän, niin kyllähän siinä lähde-tään kattomaan kaikkea mahdollista.

Suurimmassa osassa puheluita keskityttiin asiakkaan akuuttiin asiaan ja kokonaistilanteen kartoitus jäi tietoisesti tekemättä. Asiakasneuvojat kertoivat, että eivät mielellään lähde laajentamaan palvelutarpeen kartoitusta asiakkaan kokonaistilanteeseen, koska eivät tunne osaamisprofiilin ulkopuolisia etuuksia. He ovat vieraiden etuuksien kanssa epävarmoja, eivätkä osaa niistä kertoa. Asiakasneuvojat kertoivat, että yleensä vastaavat siihen, mitä asiakas kysyy, eivätkä lähde oma-aloitteisesti kertomaan laajemmin muista asioista. Näin siitä syystä, että muiden etuuksien asioista mainittaessa, asiakkaat monesti kysyvät muutakin kuin hakemuksen käsittelytilannetta eikä asiakasneuvoja osaakaan sitten vastata.

Kokonaistilanteen kartoituksessa oli puutteita esimerkiksi tilanteessa, jossa pitkäaikaisesti sairas asiakas kysyi matkakorvauksesta. Asiakkaalta olisi voinut tiedustella, onko hän tietoinen mahdollisuudesta hakea vammaisetuutta. Kokonaistilanteen kartoitus jäi pois myös tilanteessa, jossa asiakkaan tiedoissa näkyi, että sairauspäiväraha on pian loppumassa, mutta asiakasneuvoja ei varmistanut asiakkaalta, onko tämä tietoinen sairauspäivärahan päättymisestä.

Sairaspäiväraha-asiaan laajentaminen jäi puhelussa huomaamatta, asiakas ei siitä kysynytäkään.

Eräs asiakasneuvoja kertoo, että jos asiakkaalla on avoinna muita etuuksia, hän katsoo omien etuuksien asiat läpi. Mutta jos on vieraita etuusasioita avoinna, hän ei lähde niitä katsomaan, jos asiakas ei niitä kysy. Havainnoiduissa puheluissa esiintyi myös muutama tilanne, jossa asiakasneuvoja olisi voinut kartoittaa kokonaistilannetta myös oman osaamisprofiilinsa etuuksien puitteissa. Vaikka palvelu oli erittäin ystävällistä ja asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä puhelun päätteeksi, asiakasneuvoja pyrki keskittymään vain akuutin asian hoitamiseen eikä pyrkinyt kartoittamaan kokonaistilannetta edes omissa etuuksissaan.

Sitä haluaa hoitaa vain asiakkaan asian, mistä se soitti.

Joskus laajennan ja tarkennan, mutta harvemmin, yleensä se on sitä kysymyksiin vastailua.

Useasti asiakasneuvojat eivät näyttäneet huomaavan mahdollisuutta laajentaa keskustelua myös muuhun kuin asiakkaan akuuttiin etuusasiaan. Asiakas saattoi soittaa tietyn etuuden palvelunumeroon ja vaikka hänellä oli myös muita etuusasioita vireillä, asiakasneuvoja ei lähtenyt laajentamaan keskustelua asiakkaan kokonaistilanteeseen, vaan keskittyi akuutin asian hoitamiseen. Haastattelussa asiakasneuvoja kertoo, että ei aina huomaa katsoa kaikkia etuusasioita läpi, jos asiakas ei niistä kysy. Toinen asiakasneuvoja kertoo, että kokee olevansa vielä opetteluvaiheessa eikä aina huomaa kaikkia asioita.

Siinä oli se yksi, missä oli kuntoutus- ja vammaisetuushakemus vireillä, niin siinä en varmaan katsonut sitä kokonaistilannetta niin hyvin, kun se (asiakas) vain keskittyi siihen lisäajan pyytämiseen.

Osaamiseen näyttää vaikuttavan myös se, vastaako asiakasneuvoja asiakas- vai viranomaispuheluihin. Asiakaspuhelut ovat usein sisällöltään moniulotteisempia ja palvelutarvetta on vaikeampi kartoittaa. Myös kiire vaikuttaa asiakasneuvojan toimintatapaan. Määrätavoitteisiin pyrkiminen voi aiheuttaa sen, että kokonaistilannetta ei kartoiteta, jotta puhelut olisivat mahdollisimman nopeasti ohi.

Kun ei ole päässyt lähellekään määrätavoitetta, sitä yrittää vain mahdollisimman nopeasti hoitaa puhelun ja ottaa nopeasti seuraavan.

Toisaalta myös asiakkaan kiire vaikuttaa palvelutarpeen kartoitukseen. Joskus asiakkaalla on niin kiire, että hän lopettaa puhelun jo ennen kuin asiakasneuvoja ehtii kartoittaa kokonaistilanteen. Asiakkaan mielentila vaikuttaa muullakin tavalla kokonaistilanteen kartoitukseen. Yhdessä havainnoiduista puheluista asiakas hermostui. Asiakasneuvoja pysyi tilanteessa rauhallisena ja myönteisenä sekä osoitti empatiaa asiakkaan tilanteeseen, jolloin asiakas rauhoittui. Puhelun lopuksi asiakas kuulosti tyytyväiseltä ja puhelu päättyi hyvin. Puhelussa kuitenkin keskityttiin vain asiakkaan akuuttiin asiaan ja asiakkaan kokonaistilanne jäi kartoittamatta. Haastattelussa asiakasneuvoja kertoo asiakkaan hermostumisen vaikuttaneen hänen toimintatapaansa.

Ehkä se, että asiakas alustavasti kyseli asiaa ja sitten ehkä se, että kun se vähän hermostui siinä, niin en lähtenyt häntä siinä enempää palvelemaan. Kun ajattelin, että vastaan nyt niihin kysymyksiin, mitä se siinä kysyy, kun se on näin hermostunut.

Palvelutarpeen kartoituksessa erinomainen arvio edellyttää, että asiakasneuvoja ottaa huomioon myös asiakkaan hiljaiset kysymykset kertomalla asioita, joita asiakas ei ole osannut kysyä. Oma-aloitteinen asioiden kertomisen määrä vaihteli paljon. Asiakasneuvojat olivat erityisen oma-aloitteisia yksinkertaisissa puheluissa, joissa asiakas kysyi etuuden hakemisesta tai hänen hakemuksensa käsittelyvaihetta. Tällöin asiakasneuvoja saattoi tarkistaa asiakkaan hakeman kurssin paikkatilanteen ja tarkistaa asiakkaan asiakirjat ilman asiakkaan pyyntöä. Asiakasneuvoja saattoi myös havaita tarpeen kiirehtiä hakemuksen käsittelyä.

Minä pyrin kertomaan kaikki, mitä minä asiasta tiedän, sitten se tuntuu välillä, että puhuu liikaakin, vois jättää jotain kertomattakin, mutta varmuuden vuoksi sitä kertoo kaiken.

Asiakasneuvoja voi arvioida, kuinka paljon asiakasneuvojan oma-aloitteisesti kertomaa tietoa asiakas on valmis vastaanottamaan. Eräs asiakasneuvoja kertoi, että jos asiakas ei tiedä kyseisestä asiasta mitään, hän kertoo laajemmin asiasta, myös sellaista, mitä asiakas ei itse välttämättä osaa kysyä. Mutta jos hänestä tuntuu, että asiakas menee liiasta tiedosta hämilleen, hän ei kerro kuin ydinkohdat, erityisesti tilanteessa, jossa asiakas aikoo palata asiaan myöhemmin. Jos asiakasneuvoja kokee, että ei hallitse etuutta, oma-

aloitteisuus vähenee. Asiakasneuvojat kertoivat, että pääosaamisalueensa mukaisissa puheluissa he osaavat kertoa muistakin asiaan liittyvistä seikoista mutta tutkimuskohteen etuudessa etuusosaaminen ei ole niin hyvää.

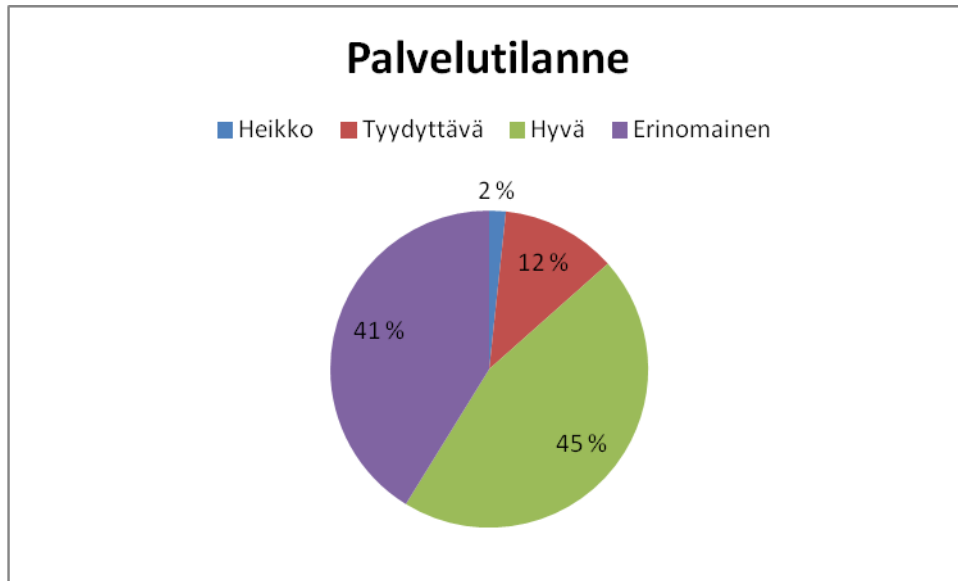
Siinä menee oma aikansa ennen kuin sitä osaa kertoa asiakkaalle semmoista, mitä se ei edes kysy.

5.2 Palvelutilanne

Puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukainen hyvä (3) taso palvelutilanteessa edellyttää, että asiakasneuvoja esittelee asiakkaalle vaihtoehdot ja suosittelee asiakkaalle ratkaisua. Suosittelemus perustuu tällöin yleisiin ohjeisiin, eikä asiakkaan yksilöllistä elämäntilannetta välttämättä oteta suosittelemuksessa mukaan. Asia selviää, eikä asiakkaan tarvitse soittaa Kelaan uudestaan. Asiakkaalle myös kerrotaan muista asiointikanavista sen ollessa tilanteeseen sopivaa.

Erinomainen (4) taso edellyttää asiakasneuvojan pystyvän esittelemään asiakkaalle selkeästi eri vaihtoehdot ja suosittelemaan asiakkaan tilanteeseen sopivinta ratkaisua. Ratkaisun suosittelemuksessa otetaan huomioon asiakkaan yksilöllinen elämäntilanne ja asiakasneuvoja perustelee sopivimman ratkaisun viitaten tietoon, jonka on saanut asiakkaalta. Asiakas ohjataan tarkoituksenmukaisimpaan palvelukanavaan ja autetaan löytämään tieto esimerkiksi verkkosivuilta.

Seuraavassa kuvassa on kuvattuna palvelutilanteen kokonaislaatu. Suurin osa palvelutilanteista sujui erittäin hyvin tai hyvin. Palvelutilanteen kokonaiskuvauksessa on mukana yhteensä 119 havaintoa. Palvelutilanteen keskiarvo on 3,26.

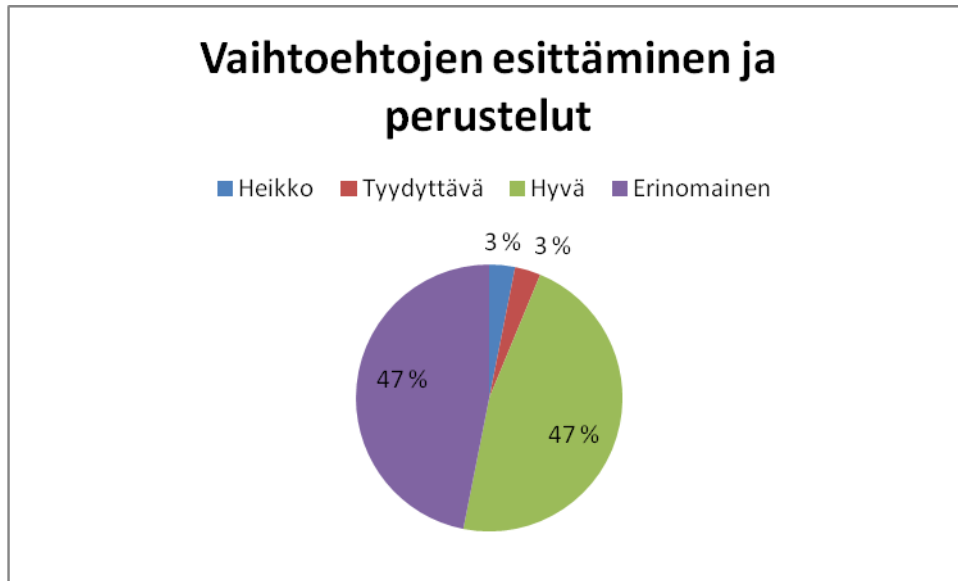


Kuva 6. Palvelutilanne (n=119)

Asiakasneuvojilta tiedusteltiin miten he itse kokivat onnistuvansa palvelutilanteen hoitamisessa. Osa asiakasneuvojista uskoi, että palvelutilanteen hallinta oli ajoittain erinomaisella tasolla. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi palvelutilanteen eri osa-alueita eli vaihtoehtojen esittämistä, ratkaisun suosittelua, asian selviämistä ja ohjausta muihin palvelukanaviin.

5.2.1 Vaihtoehtojen esittäminen

Kuvassa 7 nähdään, että asiakasneuvojat esittivät vaihtoehdot selkeästi ja perustelivat vaihtoehtoja ainakin jonkin verran. Vain aivan muutamassa puhelussa vaihtoehtojen esittämisessä oli puutteita.



Kuva 7. Vaihtoehtojen esittäminen ja perustelut (n=32)

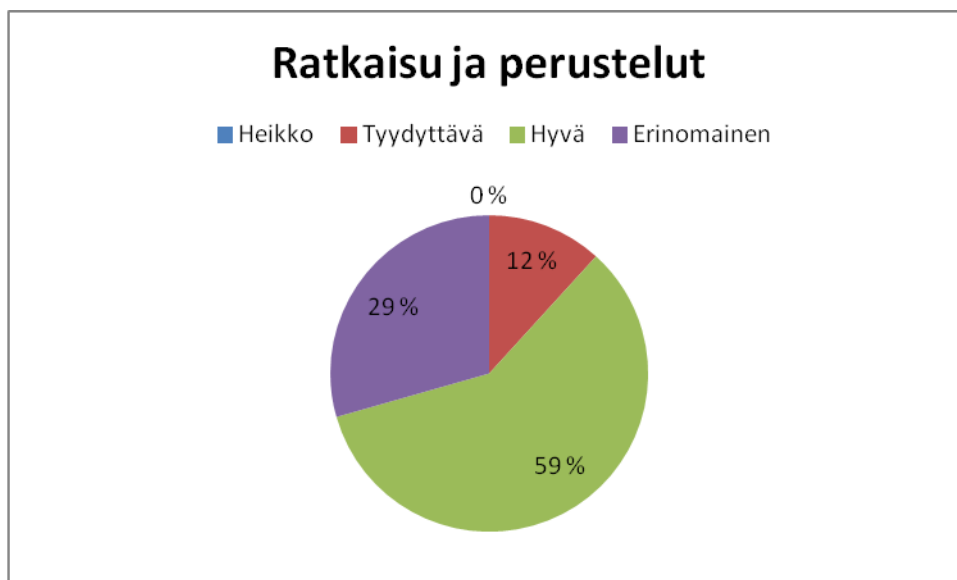
Silloin harvoin, jos vaihtoehtojen esittäminen jäi vajavaiseksi, asiakasneuvojan etuusosaaminen ei ollut asiassa riittävää. Asiakasneuvoja kykeni tällöin kertomaan asiakkaalle vain yhden vaihtoehdon, vaikka vaihtoehtoja asiassa olisi ollut enemmänkin. Näissä tapauksissa ratkaisukaan ei yleensä pystytty suosittelemaan.

Osaamattomuus vaikuttaa myös puhelun hallintaan. Jos asiakasneuvoja ei heti osannut vastata asiakkaan kysymään asiaan ja asiakasneuvojan äänestä alkoi mahdollisesti kuulua epävarmuus, menetti asiakasneuvoja puhelun hallinnan. Tämä aiheutti puhelun pitkittymisen ja asiakkaan tarpeen tarkentaa asiaa huomattavasti enemmän. Silloin, kun asiakasneuvojan etuusosaaminen oli riittävää, vaihtoehdot kerrottiin asiakkaalle hyvin selkeästi ja yleensä ne myös perusteltiin, jolloin puhelun hallintakin oli parempaa. Asiakasneuvojat mainitsivat viranomaislinjan puhelujen olevan selkeämpiä ja helpompia, koska yleensä viranomaisten kysymyksiin on vain yksi vaihtoehto.

Vaihtoehtojen esittäminen oli siis hyvää tai erinomaista liki kaikissa puheluissa. Palvelutilanne voi kuitenkin jäädä pelkästään vaihtoehtojen esittämisen tasolle. Selkeää ratkaisua ei tällöin suositella ollenkaan ja asiakas saa itse valita vaihtoehtoista sen, minkä kokee parhaimmaksi. Osa asiakasneuvojista kokee, että selkeä vaihtoehtojen esittäminen riittää. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin ratkaisun suositteluun sisältyviä laadunpoikkeamia.

5.2.2 Ratkaisun suosittelu

Kuvassa 8 nähdään, että ratkaisun suosittelu palvelutilanteessa sujui hyvin tai erittäin hyvin yli 90 prosentissa puheluja. Miltei jokaisessa puhelussa asiakkaalle suositeltiin ratkaisua ja perusteltiin sitä ainakin jonkin verran. Asiakas sai näin asiakasneuvolta vastauksen kysymykseensä tai neuvon miten asiassa tulee edetä. Erinomaisia tuloksia oli lähes kolmannes havainnoiduista puhelusta. Näissä puheluisa asiakasneuvoja suositteli asiakkaalle tämän elämäntilanteeseen sopivinta ratkaisua. Hyvään tulokseen pääsi 60 prosenttia, jolloin suositukset perusteltiin yleisellä tasolla eikä asiakkaan yksilöllistä elämäntilannetta huomioitu. Välttävästi arvioituissa puheluisa asiakasneuvoja ei suositellut asiakkaalle selkeää ratkaisua. Heikkoja ratkaisun suositteluja ei ollut yhtään.



Kuva 8. Ratkaisu ja perustelut (n=34)

Ratkaisun suosittelun onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti asiakasneuvojan etuosaaaminen. Kun asiakasneuvolta puuttuu etuuden syvälinen osaaminen, asiakasneuvoja on epävarma siitä, miten pitäisi toimia. Silloin ratkaisun suosittelu ei voi onnistua erinomaisesti. Vaikka ohjeita on saatavilla Kelan Intranetissä, tietoa on niin paljon, että asiakasneuvoja ei aina pysty löytämään oikeaa vastausta puhelun aikana.

Asiakasneuvojat kokevat, että tuntuma tutkimuskohteen etuuden puheluihin katoaa, jos asiakasneuvojalle ohjautuu useita viikkoja tai kuukausia vain pääosaamisalueen puhelu-

ja. Haastattelussa muutama asiakasneuvoja kertoo, että lisäkoulutus tai kertauskurssi aiemmin opetetusta etuudesta olisi tarpeen. Työtahti koetaan kiireiseksi, asioita ei ehdi opiskella tai kerrata tarpeeksi työn ohessa.

Useimmat asiakasneuvojat kokevat, että heillä ei ole toimivaltaa suositella asiakkaalle jotain tiettyä ratkaisua. Ratkaisun ja selkeiden toimintaohjeiden suosittelu yksilöllisen elämäntilanteen mukaisesti usein ohitetaan. Havainnoiduissa puheluissa asiakas kysyi neuvoa, mitä hänen tulisi tilanteessaan tehdä. Asiakasneuvoja ei selkeästi suositellut mitään yksittäistä ratkaisua. Asiakasneuvoja esitteli ystävällisesti eri vaihtoehdot ja perusteli ne, mutta jätti lopullisen päätöksen parhaasta vaihtoehdosta asiakkaalle. Haastattelussa asiakasneuvoja kertoo, että hän ei voi antaa asiakkaalle tarkkaa ratkaisua, sillä asiakaspalvelussa ei anneta päätöksiä. Asiakasneuvoja kokee, että tarkoituksena on esittää vaihtoehdot, eikä kertoa, mitä pitää tehdä. Hänen mielestään asiakkaan tulee päättää itse, mitä tekee.

Haastattelussa ilmeni, että myös muut asiakasneuvojat kokevat, että eivät voi suositella asiakkaalle rohkeasti ratkaisua, koska silloin he olisivat ratkaisutyön tekijöitä. Asiakasneuvojat kertovat mieluummin vaihtoehdot kuin esittävät ratkaisun asiakkaan tilanteeseen. Asiakasneuvojat kokevat, että eivät voi tehdä päätöstä asiakkaan puolesta.

Minä en tee ratkaisuja. Minä kerron vaihtoehdot, en minä voi päättää asiakkaan puolesta, esimerkiksi mihin kuntoutukseen hän menisi. Minä kerron vaihtoehdot ja pyydän puhumaan lääkärin kanssa.

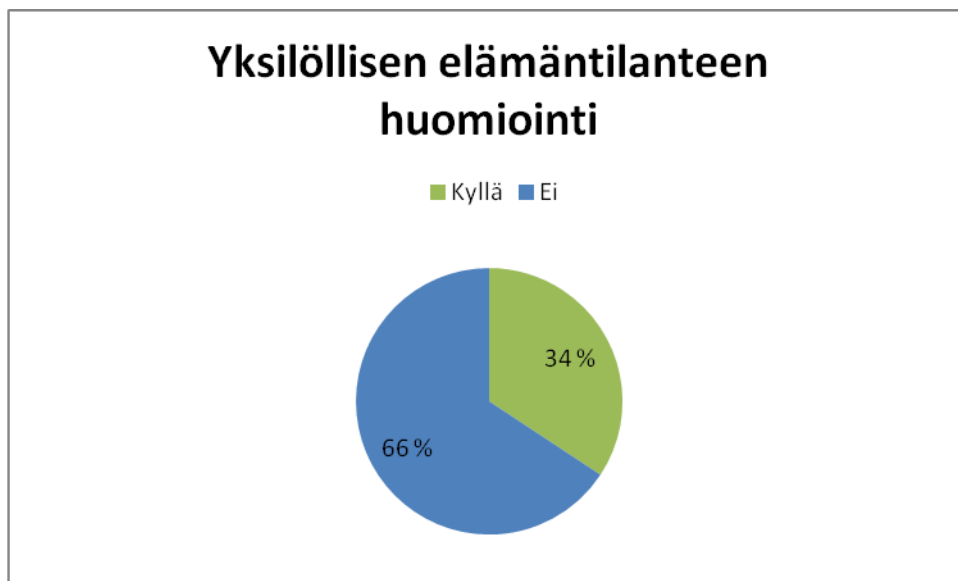
Ei me voida tehdä niin perusteellista.

Me voidaan vain näyttää, että täältä löytyy ja tällaisia on. Ja näillä perusteilla voi hakea ja esitellä vaihtoehdot ja asiakas tekee sen ratkaisun. Eihän me voida koskaan sanoa, mitä hänen pitäisi tehdä. Voidaan opastaa, mistä tietoa löytyy ja mitä voisi tehdä.

Helppimmaksi ratkaisun suosittelun asiakasneuvojat kokevat asiakaspuheluita yksinkertaisemmissa viranomaispuheluissa sekä silloin, kun asiakas kysyy miten hän hakee jotain tiettyä etuutta. Haastattelussa asiakasneuvoja kertoi, että se, että hän kehottaa asiakasta toimittamaan hakemuksen, ei ole lupaus siitä, että etuus myönnettäisiin.

Asiakkaalle voi kertoa, että hänellä voi olla oikeus etuuteen ja asia kannattaa selvittää. Silloin voi suositella, että asiakas toimittaa hakemuksen Kelaan ja asia käsitellään.

Erinomaiseen tasoon päästäkseen asiakasneuvojan tulisi ottaa asiakkaan yksilöllinen elämäntilanne huomioon ratkaisun suositellessa. Havainnoiduissa puheluissa yksilöllinen elämäntilanne huomioitiin vain kolmasosassa puheluista, ratkaisua suositeltiin keskimäärin kahdessa puhelussa kolmesta yleisin perustein. Kuvassa 9 kuvataan yksilöllisen elämäntilanteen huomiointia ratkaisua suositeltaessa.



Kuva 9. Yksilöllisen elämäntilanteen huomiointi (n=36)

Suurin ongelma yksilöllisen elämäntilanteen huomiointissa vaikuttaa olevan rajanveto siihen, mikä on neuvontaa ja mikä ratkaisutyötä. Asiakasneuvojat eivät halua esittää ratkaisua asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen mukaan, koska kokevat sen olevan jo ratkaisutyötä ja ennakkopäätöksen antamista. Vaikka asiakasneuvojat tietäisivät, miten asia todennäköisesti tullaan ratkaisemaan, he välttävät sen sanomista, ettei heidän sanomansa ja lopullisen päätöksen välille tulisi ristiriitaa. Ratkaisun suositellessa voidaankin helposti ylittää tämä raja. Havainnoiduissa puheluissa esiintyi muutama tilanne, jossa asiakasneuvojat antoivat lupauksen asiakkaalle asiasta, joka olisi pitänyt laittaa vakuutuspiirin ratkaistavaksi.

Asiakasneuvojan tulee työssään noudattaa palveluprosessia ja muita Kelan ohjeita. Ohjeet voivat joskus estää yksilöllisen elämäntilanteen huomioimisen ratkaisua suositelta-

essa. Esimerkkinä tästä, lisäaikaa lääkärinlausunnon toimittamiseen annettiin kaksi viikkoa riippumatta siitä, oliko asiakkaalla tosiasiallista mahdollisuutta saada lääkärinlausuntoa siihen mennessä toimitettua. Asiakasneuvoja noudatti hänelle annettuja ohjeita, joiden mukaan lisäaikaa sai antaa vain kaksi viikkoa.

Osa asiakasneuvojista on kehittänyt omia toimintatapoja selviytyäkseen neuvonnan ja ratkaisutyön välimaastossa. Tästä esimerkkinä asiakasneuvoja kertoi asiakkaalle, että kirjaa tämän tietoihin ylös tarpeen kuukauden lisäajalle asiakirjan toimittamiseksi. Tosiasiallisesti hän kirjasi vain kahden viikon lisäajan ja teki viestin ratkaisutyön tekijälle siitä, että asiakas tarvitsisi kuukauden lisäajan asiakirjan toimittamiseen. Asiakkaan yksilöllinen elämäntilanne tuli huomioitua, mutta koska asiakasneuvoja ei halunnut astua ratkaisutyön tekijän varpaille, hän ei uskaltanut laittaa kahta viikkoa pidempää lisäaikaa. Kaksi viikkoa on ollut yleisenä ohjeena lisäajan antamisen enimmäispituudesta. Tästä pidempi lisäaika voi kuitenkin olla joissain tapauksissa mahdollinen, mutta asiakasneuvoja koki, että hän ei voi ratkaista, onko tilanne sellainen, jossa pidemmän lisäajan voisi antaa.

Yksilöllinen elämäntilanne jätettiin havainnoinnin aikana huomioimatta myös silloin, kun asiakasneuvoja yritti varata aikaa asiakkaalle, mutta ajanvarausjärjestelmästä ei löytynyt asiakkaan haluamaa toimistoaikaa. Asiakasneuvoja varasi asiakkaalle puhelinhaastatteluaajan, vaikka asiakas useaan kertaan kertoi haluavansa asioida mieluummin toimistossa, koska ei osaa täyttää itse hakemusta. Asiakasneuvoja ei tässä tilanteessa suositellut sopivinta ratkaisua asiakkaalle, vaan toimi mahdollisuuksiensa rajoissa ja varasi puhelinhaastatteluaajan. Asiakasneuvoja oli hyvin ystävällinen ja palveli asiakasta niin hyvin kuin pystyi, kuitenkin asiakas ei saanut tarpeidensa mukaista palvelua.

Joskus yksilöllinen elämäntilanne jää erehdyksessä huomioimatta. Havainnoidussa puhelussa asiakasneuvoja ei ottanut huomioon asiakkaan yksilöllistä elämäntilannetta suositellessaan kurssia asiakkaalle. Tästä johtuen asiakkaalle suositeltiin ensin kurssia jota ei ollut tarkoitettu hänen asuinalueensa kuntoutujille.

Kun yksilöllistä elämäntilannetta ei oteta huomioon ratkaisua suositeltaessa, voi joissain puheluissa olla vaikeaa saada asiakas tyytyväiseksi, vaikka palvelisi muuten laadukkaasti. Esimerkkinä voidaan käyttää yhtä havainnoitua puhelua. Tässä asiakasneuvoja ei

toimivaltansa puitteissa pystynyt antamaan asiakkaalle selkeää ratkaisua, johon asiakas olisi tyytynyt. Asiakasneuvoja kertoi vain vaihtoehdot siitä, miten asia mahdollisesti tulee etenemään. Asiakkaalla oli vaikeuksia ymmärtää asiaa yleisin perustein kerrottuna. Hän olisi halunnut selkeän vastauksen hänen yksilöllisen elämäntilanteensa mukaisesti perusteltuna. Asiakas voi lisäksi olla kiihtynyt tai hermostunut eikä pysty vastaanottamaan tietoa, jos sitä ei perustella selkeästi hänen elämäntilanteensa mukaisesti.

Myös kiire vaikuttaa palvelutilanteeseen hoitamiseen ja ratkaisun suositteluun. Kiireen vuoksi puhelu pyritään päättämään mahdollisimman nopeasti.

Tavoitteet joskus häiritsevät ja vaivaavat. Se on takaraivossa koko ajan, että tuloksia pitää tulla.

Jos tulee yksikin pitkä puhelu, tietää, että tavoite ei siltä päivältä täyty, tulee neuvottua ylimalkaisesti, jotta puhelut ovat nopeammin ohi.

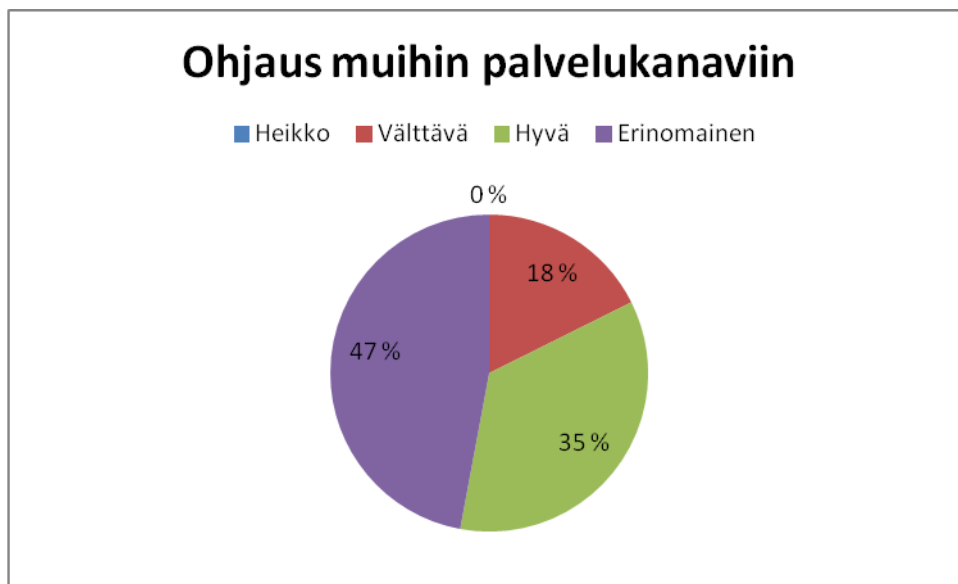
Haastattelussa asiakasneuvoja kertoi, että kiireen kokeminen johtaa siihen, että vastaa vain niihin kysymyksiin, mitä asiakas kysyy. Tämä taas johtaa siihen, että asiakasneuvoja kokee, että ei ole antanut niin hyvää palvelua kuin haluaisi ja tämä taas vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Kaikki asiakasneuvojat eivät kuitenkaan koe kiireen vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun. Osa asiakasneuvojista kokee puhelun laadun toteutumisen tärkeämmäksi kuin määrätavoitteiden täyttymisen.

Haastattelun perusteella ratkaisun suositteluun vaikuttaa myös tietojärjestelmien ajan tasaisuus. Jos tietojärjestelmät eivät tue asiakkaan kertomia asioita, on selkeän ratkaisun suosittelu vaikeaa. Jos tietoa ei järjestelmästä löydy puhelun aikana, jää ratkaisun antaminen helposti vajaaksi. Tietojärjestelmä koetaan laajaksi ja haun kannaltakin jäykäksi. Asiakasneuvojat kertoivat, että tiedon etsiminen vie kohtuuttoman paljon aikaa. Järjestelmä on ajoittain hidas ja useiden ohjelmien käyttö aiheuttaa hitautta. Laadun toteuttamista haittaa asiakasneuvojien mielestä se, että asiakas joutuu odottamaan tietoa haettaessa.

Laadukkuus on sitä, että tieto on oikea ja että suht koht lyhyessä ajassa tulee asiakas palveltua.

5.2.3 Ohjaus muihin palvelukanaviin

Kuvassa 10 nähdään, että ohjaus tarkoituksenmukaisiin palvelukanaviin tapahtui erinomaisesti tai hyvin melkein kaikissa tilanteissa, joissa voitiin havaita tarve tai mahdollisuus muiden palvelukanavien käyttöön. Ohjaus muihin palvelukanaviin jäi tekemättä 18 prosentissa puheluja. Erinomaisesti ohjaus muihin palvelukanaviin sujui silloin, kun asiakasneuvoja myös opasti asiakasta eikä vain maininnut palvelukanavan olemassaolosta.



Kuva 10. Ohjaus muihin palvelukanaviin (n=17)

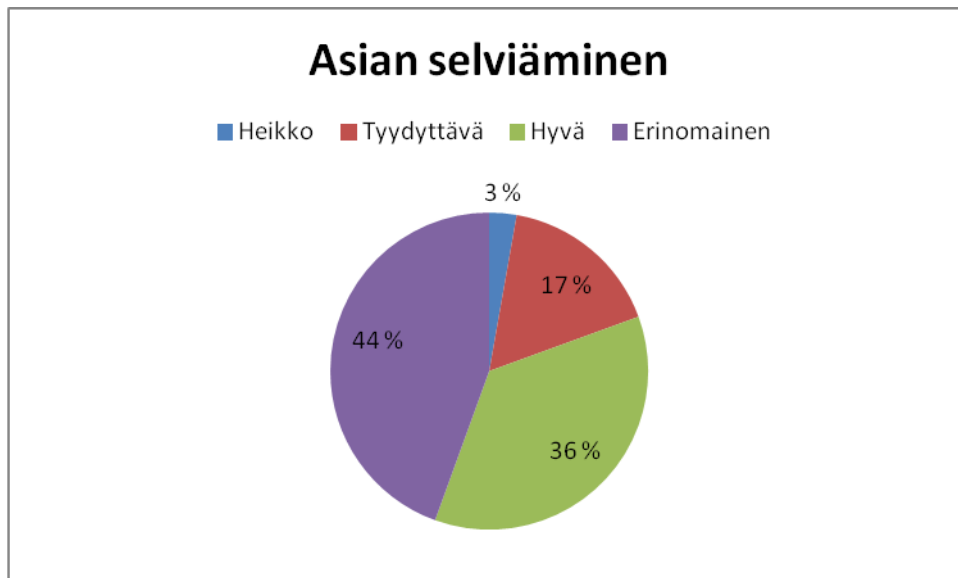
Asiakkaille osattiin kertoa muista palvelukanavista ja tarpeen mukaan myös autettiin asiakasta esimerkiksi käyttämään Kelan asiointipalvelua. Asiakasta autettiin tarpeen tullen myös löytämään tarvittava tieto Kela.fi sivuilta. Asiakasneuvojat osasivat usein ohjata asiakkaan tarkoituksenmukaiseen palvelukanavaan myös silloin, kun kyse oli jonkun muun tahon kuin Kelan hoitamasta asiasta. Asiakasneuvojat myös etsivät asiakkaalle puhelinnumeron johon ottaa yhteyttä, jos tämä sitä pyysi.

Haastattelussa asiakasneuvojat kertoivat, että eivät joka kerta muista ohjata asiakasta vaihtoehtoisiin palvelukanaviin. Asiakasneuvojat muistavat ohjata asiakkaan verkkopalveluihin yleensä silloin, jos hakemuksen voi täyttää verkon kautta. Osa asiakasneuvojista kertoi ohjaavansa asiakkaita, jotka soittavat kysyäkseen onko hakemus ratkaistu,

asiointipalvelun käyttöön kysymällä, onko asiakas käynyt asiointipalvelussa katsomassa käsittelytilannetta. Muutama asiakasneuvoja myös kertoi ohjaavansa asiakkaita aktiivisesti Kela.fi sivuille, koska siellä on kirjalliset ohjeet hakemiseen, eikä asiakkaan tarvitse silloin muistaa kaikkea, mitä asiakasneuvoja puhelimesta kertoo.

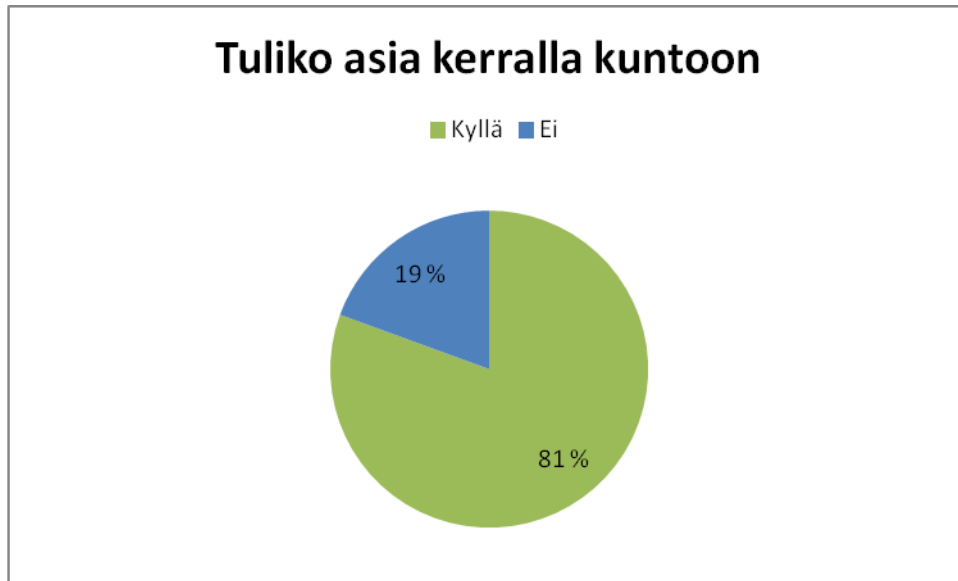
5.2.4 Asian selviäminen

Kuvassa 11 nähdään, että asiakkaan asian selviäminen arvioitiin erinomaiseksi tai hyväksi 80 prosentissa puheluja. Melkein puolet asioista selvisi heti puhelun aikana niin, että mitään havaittavaa epäselvyyttä ei jäänyt. Reilu kolmannes asioista selvisi tai eteni Kelassa selvittäväksi ilman asiakkaan uutta yhteydenottoa. Alle 20 % puheluista asia jäi epäselväksi ja asiakas joutuu todennäköisesti soittamaan uudelleen Kelaan asian selviämiseksi.



Kuva 11. Asian selviäminen (n=36)

Asiakasneuvojilla on tavoitteena hoitaa asiakkaan asia niin, että asiakkaan ei tarvitse tehdä uutta yhteydenottoa Kelaan samasta asiasta. Asiakasneuvojan tulisi laittaa puhelun aikana epäselväksi jäänyt asia eteenpäin selvittäväksi. Asiakkaalle soitetaan, kun asia on selvinnyt. Kuvan 12 mukaisesti lähes kaikki asiat osattiin hoitaa kerralla kuntoon. Viidesosassa puheluja asiakkaan asia ei tullut kerralla kuntoon ja asiakas joutui todennäköisesti ottamaan uudelleen Kelaan yhteyttä samasta asiasta.



Kuva 12. Kerralla kuntoon (n=36)

Viidesosassa havainnoiduista puheluista asiakkaan asia ei tullut kerralla kuntoon. Laadunpoikkeamia tapahtui tilanteissa, joissa asiakasneuvoja ei pyytänyt asiakkaalta riittäviä asiakirjoja tai neuvoi asiakasta muuten puutteellisesti tai jos asiakkaan asia oli niin epäselvä, että vaati asiakkaan omaa selvitystyötä ennen asian etenemistä Kelassa. Myös tilanteet, joissa asiakkaan postittama asiakirja ei näkynyt kuvausviiveen vuoksi järjestelmässä, aiheuttivat asiakkaan uuden yhteydenoton. Asiakas joutui soittamaan uudelleen, koska halusi varmistaa asiakirjan saapumisen Kelaan. Kokonaistilanteen kartoitus vaikutti siihen, tuliko asia kerralla kuntoon. Havainnointitilanteessa asiakasneuvojalta jäi huomaamatta kokonaistilanteen kartoituksen uupuessa, että kuntoutushakemus olisi pitänyt uusia asiakkaan kysymän vammaistukihakemuksen lisäksi, jotta kuntoutus olisi voinut jatkua.

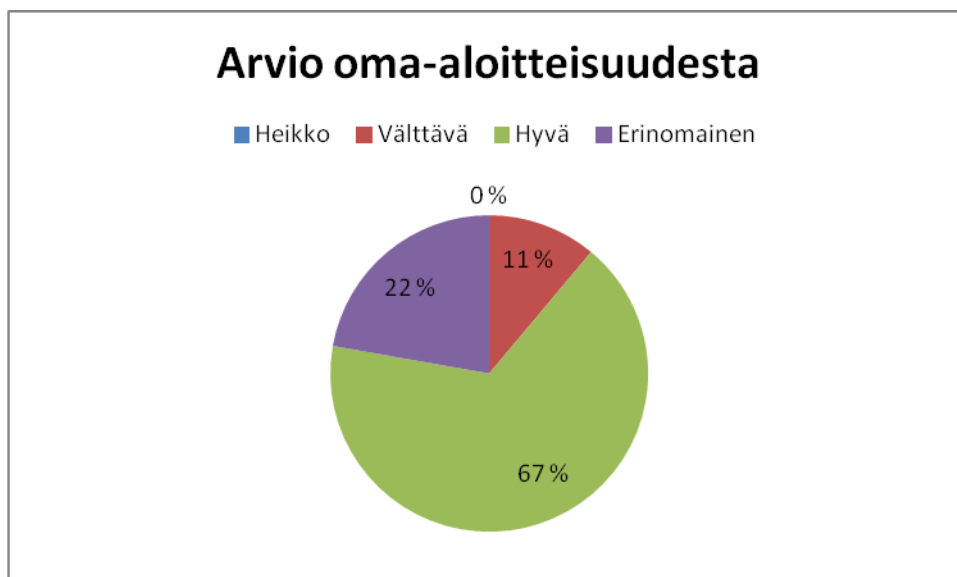
Haastattelussa tuli esiin, että asiakasneuvojilla itsellään on vahva luottamus siihen, että puhelut tulevat kerralla kuntoon. Melkein kaikki asiakasneuvojat kertovat, että asiakkaan asia selvitetään puhelun aikana tai asiasta laitetaan soittopyyntö. Asiakasneuvojat kokevat, että asiaa ei koskaan jätetä kesken mutta laatuun pitäisi kuitenkin pystyä panostamaan enemmän.

Jos sinä selvität sen asian ylimalkaisesti ja siinä menee vaikka se kuusi minuuttia, mutta jos se asiakas ei ymmärrä, se soittaa uudestaan, ja taas menee se kuusi minuuttia. Siinä kertaantuu kaikki nämä. Se vie jonkun toisen aikaa se sama soittaja.

Haastattelussa asiakasneuvojilta kysyttiin, milloin heidän mielestään asiakkaan asia ei tule kerralla kuntoon. Haastattelussa kerrottiin, että jos asiakasneuvoja ei muista soittopyyntöä välittäessään sanoa asiakkaalle, että Kelasta soitetaan asiakkaalle kahden seuraavan arkipäivän aikana, asiakas yleensä soittaa ennen tätä uudestaan ja ihmettelee miksi Kelasta ei ole jo soitettu. Myös sellaisissa tilanteissa asiakas soittaa uudelleen, kun jokin asia on jäänyt soitosta huolimatta vielä epäselväksi. Joskus Kelan työntekijä on ensin soittanut asiakkaalle soittopyynnön perustella, mutta asiakas ei siinä tilanteessa ole pystynyt sisäistämään asiaa ja soittaa samasta asiasta vielä uudelleen asiakaspalveluun. Asiakas on voinut hämmentyä yllättäen tulevasta soitosta ja asia käydään uudelleen läpi asiakasneuvojan kanssa soitosta tehdyn yhteydenototon tietojen avulla. Asiakas soittaa uudelleen palvelunumeroon myös tilanteissa, joissa on pyytänyt korjausta päätökseen ja ilmoitusta korjauksesta, mutta ratkaisutyöntekijä ei ole soittanut asiakkaalle. Päätös usein on kuitenkin korjattu. Myös tietoturva vaikuttaa asiakkaan asian selviämiseen. Jos valtuutusta ei ole, asia ei selviä. Joskus taas jonkin asian voi hoitaa vain toimistossa.

5.3 Kokonaisarvio oma-aloitteisuudesta

Asiakasneuvojan oma-aloitteisuudesta annettiin lopuksi kokonaisarvosana. Oma-aloitteisuutta arvioitaessa otettiin huomioon asiakasneuvojan työskentely palvelutarpeen kartoituksessa ja palvelutilanteessa. Kuvassa 13 nähdään, että asiakasneuvojien oma-aloitteisuus on hyvää tasoa.



Kuva 13. Arvio oma-aloitteisuudesta (n=36)

Neljännes puheluista oli erinomaista tasoa. Erinomainen arvio annettiin puheluista, joissa asiakasneuvojat olivat aktiivisia ja oma-aloitteisia, reagoivat asiakkaan piilotarpeisiin ja kertoivat myös asiaan liittyviä muita asioita asiakkaan kokonaistilanteen kannalta sekä ottivat ratkaisun suosittelussa asiakkaan yksilöllisen elämäntilanteen huomioon.

Hyvä arvio annettiin puheluista, joissa asiakasneuvojat olivat kohteliaita ja ratkaisuhakuisia, mutta perustelut olivat yleisiä, eikä asiakkaan yksilöllistä elämäntilannetta otettu huomioon. Asiakasneuvojat esittivät tarkentavat kysymykset mutta kokonaisuutta ei täysin hahmotettu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia Kelan Yhteyskeskuksen asiakasneuvojen asiakaspalvelutyön laatua ja selvittää, pääsevätkö asiakasneuvojat työssään Kelassa käytössä olevan puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön mukaiseen erinomaiseen tasoon. Tutkimuksessa oli tavoitteena havaita laadussa tapahtuvia poikkeamia erinomaiseen tasoon verrattuna sekä selvittää laadussa tapahtuvien poikkeamien syitä. Tutkimuksessa on tarkasteltu palvelutarpeen kartoitusta sekä palvelutilannetta.

Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelun laatu on tasoltaan hyvää ja ajoittain myös erinomaista. Tulosten perusteella asiakasneuvojat pystyvät palvelemaan asiakkaita tavoitteensa mukaisesti eli hyvin. Erinomaiseen tasoon pyrkiminen on kuitenkin suositeltavaa, koska suoritustason jatkuva parantaminen on tarpeellista laadun varmistamiseksi (Lecklin 2006, 18).

Parhaiten erinomainen taso toteutui asiakkaan akuuttia asiaa koskevien tarkentavien kysymysten tekemisessä, vaihtoehtojen esittämisessä, ohjauksessa muihin palvelukanaaviin sekä asian selviämässä. Liki puolet näistä osa-alueista toteutui erinomaisesti. Suurimmiksi kehityshaasteiksi osoittautuivat asiakkaan kokonaistilanteen kartoitus ja ratkaisun suosittelu asiakkaan elämäntilanteen huomioiden. Eniten poikkeamia erinomaisesta tasosta tapahtui juuri asiakkaan kokonaistilanteen kartoituksessa, joissa vain kymmenesosa arvioitiin erinomaiseksi. Ratkaisun suosittelussa asiakkaan elämäntilanteen huomioiden erinomaisia arvioita oli vain kolmannes.

Tutkimustulokset ovat samansuuntaiset Informatumin (2010) tekemän tutkimuksen kanssa kokonaistilanteen kartoituksen, yksilöllisen elämäntilanteen huomioimisen sekä ratkaisun suosittelun osalta. Myös Chris-Marie Hydén-Sorsan (2011) tutkimus Kelan asiakaspalvelun laadun toteutumisesta tukee tutkimukseni tuloksia. Yhteneväisyyttä tämän tutkimuksen kanssa ilmenee asiakkaan elämäntilanteen kartoittamisessa ja asiakkaan ohjeistuksen ja suositusten jäämisessä yleiselle tasolle.

Tutkimukseni perusteella Kelan asiakasneuvojat pystyvät yleensä työskentelyssään ottamaan huomioon Rissasen (2006, 215-216) esittämät asiakaspalvelun laadun ulottuvuudet. Asiakaspalvelun laadun ulottuvuuksia ovat hänen mukaansa pätevyys ja ammat-

titaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Asiakasneuvojat ovat saaneet koulutuksen tiettyjen etuuksien osaajaksi ja pystyvät tunnistamaan asiakkaan palvelutarpeen. Asiakasneuvojat osaavat esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi ja myös perustella asiansa luottamusta herättävästi sekä uskottavasti. Asiakasneuvojat ovat harkitsevia suosituksissaan ja parhaimmassa tapauksessa esittävät asiakkaalle tämän kannalta parhaimman ratkaisuehdotuksen. Asiakasneuvojat huolehtivat myös asiakkaan tietoturvasta, käyttäytyvät kohteliaasti ja asiakasta arvostavasti sekä palvelevat asiakasta ystävällisesti ja mielellään. Kela huolehtii asiakaspalvelun saavutettavuudesta asiakaspalvelun pidemmällä aukioloajalla ja resursoimalla riittävästi asiakasneuvojia vastaamaan puheluihin sekä myös palveluympäristöstä, jossa kaikille osapuolille on tärkeitä hyvä kuuluvuus.

Tutkimustulosten mukaan laadunpoikkeamia erinomaiseen tasoon verrattuna aiheutui palvelutarpeen kartoituksessa, kun tilannetta ei otettu puhelun aluksi haltuun, oletettiin asioita viranomaisen soittaessa tai katsottaessa tiedot vain koneelta, asiakkaan tiedot jätettiin avaamatta tai huomioitiin vain asiakkaan akuutti asia ja kokonaistilanne jäi kartoittamatta. Palvelutilanteessa laadunpoikkeamiin johti se, että asiakasneuvoja ei uskaltanut suositella asiakkaalle ratkaisua, ei tiennyt, mitä olisi saanut suositella tai jätti yksilöllisen elämäntilanteen huomioimatta ratkaisun suosittelussa. Kokonaisvaltainen vaikutus laadun toteutumiseen oli sillä, jos etuusosaaminen oli kapea-alaista tai ylläpitämättömyyttä, asiakasneuvoja ei hahmottanut kokonaisuutta tai asiakkaan asiaa tai asiakkaan mielentila ei antanut mahdollisuutta erinomaiseen asiakaspalveluun. Vaikutusta oli myös kiireellä ja määrätavoitteisiin pyrkimisellä, asiakasneuvojan vireystilalla ja epävarmuuden kokemisella.

Suurimmaksi osaksi asiakasneuvojat tekivät erittäin hyvin tarkentavat kysymykset ja varmistivat ymmärryksensä. Tarkentavia kysymyksiä ei esitetty silloin, kun asiakasneuvoja antoi asiakkaan kertoa rauhassa asiansa, eikä esittänyt tarkentavia kysymyksiä heti alkuun. Tämä toimintatapa johtaa helposti puhelun pitkittymiseen. Kun puhelua ei oteta haltuun tarkentavilla kysymyksillä, asiakas alkaa hallita palvelutilannetta ja voi johtaa keskustelun helposti pois varsinaisesta aiheesta. Tarkentavat kysymykset jäivät myös silloin hyvin vähäisiksi, jos asiakas kysyi vieraasta etuudesta ja tästä laitettiin soitto-pyyntö etuuden osaajalle. Palvelutarpeen arviointi olisi tärkeitä tehdä myös tällaisessa

tilanteessa, jotta asiakkaan tilanteesta saadaan selkeä soittopyyntö eteenpäin hoidettavaksi.

Vaikka monet asiakasneuvojat haastattelussa kertoivat kartoittavansa kokonaistilanteen, se ei ilmennyt havainnointitilanteessa. On mahdollista, että osa asiakasneuvojista ei itse tiedosta jättävänsä asiakkaan kokonaistilanteen kartoittamatta ja uskovat ottavansa kokonaistilanteen huomioon. Parhaiten kokonaistilanteen kartoitus sujui silloin, kun asiakasneuvojan etuusosaaminen oli laajaa. Keskustelun laajentaminen kokonaistilanteeseen vaikutti jäävän pois erityisesti silloin, jos asiakas kysyi nopeasti vain jotain tiettyä asiaa, eikä asiakkaan tietoja avattu. Kun asiakkaan tietoja ei avattu, jäivät yleensä tarkentavat kysymyksetkin pois ja asiakkaalle vastatattiin suoraan hänen kysymäänsä asiaan. Jos kysymys oli sellainen, että asiakkaan tiedot tuli avata, asiakasneuvoja teki tarkentavia kysymyksiä vähintäänkin akuutista asiasta. Kokonaistilanteeseen laajennettiin kuitenkin vain harvoin. Yleensä silloin, kun kokonaistilannetta ei kartoitettu heti puhelun aluksi, se unohtui tai jäi muuten selvittämättä.

Asiakasneuvojan tekemä kokonaistilanteen kartoitus olisi siksikin tärkeää, että asiakkaat eivät aina ole itse kykeneviä ymmärtämään Kelan etuuksiin liittyviä kokonaisuuksia. Useissa havainnoiduissa puheluissa asiakasneuvojat eivät kiinnittäneet huomiota asiakkaan muihin vireillä oleviin asioihin. Vaikuttaa siltä, että asiakasneuvojille on juurtunut toimintatavaksi keskittyä omiin etuuksiin ja kokonaistilanteeseen laajentaminen tapahtuu usein vain asiakkaan omasta aloitteesta. Kokonaistilanteen kartoituksen epäonnistumiseen näyttää vaikuttavan selkeästi etuusosaamisen kapea-alaisuus. Kokonaistilanteen havaitsemista helpottaa, jos hallitsee useita etuuksia ainakin pääpiirteittäin. Kun riittävää etuusosaamista ei ole, asiakasneuvojat eivät uskalla laajentaa keskustelua kokonaistilanteeseen, koska pelkäävät neuvovansa asiakasta väärin. Asiakasneuvojan etuusosaaminen vaikutti myös siihen, kuinka oma-aloitteisesti hän asiakasta pystyi neuvomaan. Kokonaistilanteen kartoitus edellyttää asiakasneuvojalta hyvin aktiivista työtettä puhelusta toiseen, jotta hän huomaa asiakkaan kokonaistilanteeseen vaikuttavat asiat.

Palvelutilanteessa asiakasneuvojat hallitsivat parhaiten selkeiden vaihtoehtojen esittämisen ja niiden perustelut. Asiakas myös sai suurimmassa osassa puheluja vastauksen asiaansa heti tai asia eteni kelassa ilman asiakkaan uutta yhteydenottoa. Laadunpoik-

keamia tapahtui heikon etuusosaamisen sekä heikon palvelutarpeen kartoituksen vuoksi. Jos asiakasneuvojan osaaminen oli heikkoa, hän ei pystynyt esittämään vaihtoehtoja asiakkaalle. Jos palvelutarvetta ei kartoitettu, esimerkiksi asiakkaan tietoja ei avattu, saattoi sillä olla vaikutusta koko puhelun kulkuun ja asian hoitaminen saattoi jäädä puutteelliseksi.

Ratkaisun suosittelussa asiakasneuvojat pääsevät erinomaiseen tasoon kolmasosassa puheluja. Silloin, kun erinomaiseen tasoon ei päästy, yksilöllistä elämäntilannetta ei joko osattu, tai haluttu huomioida ratkaisun suosittelussa. Asiakasneuvojat kokevat, että yksilöllisen elämäntilanteen huomioiva ratkaisun suosittelu on ratkaisutyötä, joka ei kuulu heidän toimenkuvaansa. Erinomaiseen tasoon ei päästy myöskään siksi, jos asiakasneuvojat pyrkivät hoitamaan puhelut mahdollisimman nopeasti ja silloin neuvontakin oli pintapuolista. Asiakkaan kokonaistilanteen kartoituksella ja yksilöllisen elämäntilanteen selvittämisellä pitäisi olla vaikutus ratkaisun esittämiseen. Näyttää kuitenkin siltä, että jos asiakkaan kokonaistilanne onnistutaan kartoittamaan, ei ratkaisun suosittelussa yksilöllistä elämäntilannetta osata ottaa huomioon, vaan ratkaisu perustellaan yleisellä tasolla. Kun asiat käydään palvelutarpeen kartoituksessa vain pääpiirteittäin läpi, on ohjauskin yleisellä tasolla, eikä asiakkaan tilanteeseen välttämättä sopivinta.

Palvelutarpeen kartoitus on kuitenkin oleellinen osa koko palvelukokonaisuuden laadusta toteutumista. Asiakasneuvojan tulisi pyrkiä työssään kartoittavilla kysymyksillä selvittämään myös asiakkaan sumeat odotukset eli odotukset joita asiakkaat eivät osaa ilmaista tietoisesti. Grönroosin (2009, 133-134) mukaisesti sumeatkin odotukset on mahdollista selvittää, jos asiakasneuvoja paneutuu niihin aktiivisesti. Ilman elämäntilanteen kartoitusta ja paneutumista asiakkaan tilanteeseen, palvelun laatu ei välttämättä ole tyydyttävää, koska asiakkaan sumeita odotuksia ei silloin pystytä täyttämään.

Selkeä ongelma näyttää olevan ratkaisutyön ja neuvonnan välisessä rajanvedossa. Asiakasneuvojat eivät uskalla suositella asiakkaalle ratkaisua, jotta eivät antaisi ennakkopäätöstä tai tekisi päätöstä asiakkaan puolesta. Grönroosin (2009, 134) mukaan asiakasneuvojen on oltava erittäin selkeitä lupauksissaan, sillä mitä epämääräisempiä lupaukset ovat, sitä suurempi on riski, että asiakkaat muodostavat epärealistisia odotuksia. Asiakas joutuu tekemään päätöksen useassa asiassa itse, välttämättä ymmärtämättä sen vaikutuksia kokonaisuuteen. Asiakasneuvojen on kuitenkin vaikea suositella erinomaisen

tason vaatimaa selkeää asiakkaan elämäntilanteen mukaista ratkaisua, koska asiakasneuvojan on varottava antamasta ennakkopäätöstä. Myös Mattilan (2004, 123) mukaan yhdenvertaisen palvelun takaamiseksi asiakasneuvojan on vältettävä suoranaisesti avustamiseksi määriteltävää neuvontaa.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa asiakkaiden asioista selvisi puhelun aikana, mutta 20 % asiakkaista joutui todennäköisesti ottamaan uudelleen Kelaan yhteyttä asian selviämiseksi. Kelan Yhteyskeskuksen asiakkaille vuonna 2010 tehty kysely asian hoitamisesta päätökseen tukee tutkimustuloksia. Tämän kyselyn mukaan 17 % asiakkaista koki, että heidän asiansa ei tullut kokonaisuudessaan hoidettua ja he aikoivat itse olla uudelleen yhteydessä Kelaan asian selviämiseksi (Heinonen, 2010).

Havaintojen mukaan asiakkaan asia laitettiin yleensä selvitetäväksi, jos asia ei puhelun aikana selvinnyt. Taustatukeen ei aina yritetty puhelun aikana soittaa, vaan laitettiin suoraan soittopyyntö. Tähän mahdollisesti vaikutti se, että asiakasneuvoja ei halunnut odottaa asiakasta linjalla. Asiakasneuvojat ovat sisäistäneet kerralla kuntoon -periaatteen ja tekevät parhaansa, jotta asiakkaan asia ei koskaan jäisi kesken.

Etusosaamisella ja etusosaamisen ylläpidolla näyttää olevan ratkaiseva merkitys laadun toteutumisessa. Tutkimustulosten mukaan asiakasneuvojilla saattoi olla usean viikon tauko tutkimuskohteen puheluissa ja sillä oli selkeä vaikutus heidän osaamiseensa. Koulutus ja osaaminen valuvat hukkaan, jos tietojen annetaan unohtua. Useita eri etuuk- sia opiskelleille asiakasneuvojille tulisi taata mahdollisuus osaamisensa ylläpitoon re- sursoimalla heille kaikkia osaamisprofiilinsa puheluja. Asiakasneuvojat olisivat itse hyvin motivoituneita ylläpitämään osaamistaan ja parantamaan asiakaspuhelujen laatua tätä kautta. Asiakasneuvojien kokemus siitä, että heillä olisi mahdollisuus palvella asia- kasta niin hyvin kuin haluavat, lisäisi työtyytyväisyyttä ja sitä kautta koko organisaation palveluhenkisyttä.

Tutkimuksen mukaan asiakasneuvojat kokevat, että määrätavoitteet osaksi estävät erin- omaisen laadun toteutumista. Palvelukeskeisten arvojen saamiseksi osaksi organisaation toimintatapoja edellyttää Grönroosin (2009, 489-490) mukaan suoritusten mittaamista ja palkitsemista laadun ja palvelukeskeisyyden perusteella. Laatu ei kuitenkaan voi nousta esteeksi taloudelliselle ja tehokkaalle toiminnalle (Kela 2012d).

Kelan asiakaspalvelu on tutkimuksen mukaan laadultaan hyvää, mutta laadun parantamiseksi on hyvä etsiä laadun poikkeamia ja tätä kautta pyrkiä entistä parempaan laatuun asiakaspalvelussa. Laadunpoikkeamien ja niiden syiden tiedostaminen voi auttaa niin asiakasneuvojia havaitsemaan oman työskentelynsä kehittämismahdollisuudet, kuin auttaa johtoa kehittämään toimintaa ja prosesseja sellaisiksi, että asiakaspalvelun laatua on mahdollista parantaa.

Kelan asiakasneuvojat tekevät työnsä hyvin ja pitävät laadun toteutumista ja asiakkaiden hyvää palvelemista tärkeänä. He olivat puheluissa hyvin ystävällisiä, kohteliaita ja selkeitä. He pyrkivät tekemään työnsä hyvin ja pääsemään tavoitteisiinsa. Erinomaisen tason suurimpina toteutumisen esteinä ja kehittämishaasteina ovat asiakasneuvojien kapea-alainen tai osittain ylläpitämätön etuusosaaminen, kiireen kokeminen ja asiakasneuvojan epävarmuus ratkaisun suosittelussa. Etuusosaamisen kehittäminen ja osaamisen ylläpito on ensiarvoisen tärkeää laadun parantamiseksi. Laajan ja hyvän etuusosaamisen avulla asiakasneuvojat pystyvät ottamaan asiakkaan kokonaistilanteen huomioon ja suosittelemaan ratkaisua myös asiakkaan elämäntilanne huomioiden. Huolehtiminen laatu- ja määrätavoitteiden välisestä suhteesta toisiaan tukevin mittareina ja laadukkaan työskentelyn tukeminen edistävät hyvän asiakaspalvelukulttuurin kehittymistä työyhteisössä.

Opinnäytetyön tekeminen onnistui prosessina suunnitellusti. Aineiston laajuus ja ajankäytön organisointi opinnäytetyön tekemisen vaatimusten mukaiseksi aiheutti suurimmat haasteet. Käyttämäni tutkimusmenetelmät, havainnointi ja haastattelut toimivat tutkimuskysymysten selvittämisessä hyvin. Kerätystä aineistosta sai vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toi tietoa laadun toteutumisesta sekä laadussa tapahtuvista poikkeamista ja niiden syistä. Tutkimuksessa selvinneet syyt laadunpoikkeamiin oli tärkeitä selvittää, koska laatua voidaan parantaa vain tiedostamalla sitä heikentävät tekijät. Laadun arvioinnin mittarina käytetty asiakaskohtaamisen laatukriteeristö oli selkeä mittari, mutta mittarissa ratkaisun suosittelun vaatimukset ovat ristiriidassa asiakasneuvonnan ja ratkaisutyön välisen työnjaon kanssa. Laatukriteeristöä olisi hyvä tarkastella kriittisesti tämän osa-alueen kohdan soveltuvuudesta puhelinpalveluun, jossa ei tehdä ratkaisutyötä. Olisi hyvä myös tuoda mittarin syvempää merkitystä tarkemmin esiin, jotta asiakasneuvojat ymmärtäisivät paremmin, mitä ratkaisun suosittamisella puhe-

linpalvelussa tarkoitetaan. Laadun jatkuvan parantamisen varmistamiseksi palvelumal-
lin ja puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristön toimivuutta asiakaspalvelus-
sa voisi ajoittain arvioida, jotta saataisiin varmuus siitä, että laaditut toimintaohjeet ovat
oikeita ja että laatukriteeristöissä mitataan oikeita asioita.

Tuloksilla on merkittävyyttä vain tässä tutkimuksessa pienen otoksen vuoksi. Jatkossa
puhelijon laadun tutkiminen on sikäli helpompaa, että asiakaspalvelupuhelijon nauhoi-
tus Kelassa on käynnistynyt huhtikuussa 2012. Tämä mahdollistaa laadun arvioinnin
nauhoituksen avulla, jolloin arviointi on helpompaa ja harkitsevampaa. Lisäksi asiak-
kaan puheen kuuleminen auttaa hahmottamaan jälkikäteen puhelun kulkua. Tutkimustu-
loksia voidaan käyttää hyödyksi asiakaspalvelun laadun parantamisessa, asiakasneuvo-
jien toimintatapojen kehittämisessä sekä organisaation palvelukulttuurin kehittämisessä.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia paraneeko kokonaistilanteen kartoituksen ja yksilöllisen
elämäntilanteen haltuunoton laatu asiakasneuvojille annettavan laaja-alaisen etuuskou-
lutuksen myötä. Jatkotutkimuksena voisi tutkia myös laatu- ja määrätavoitteiden suhdet-
ta ja sitä, mitä keinoja olisi käytettävissä, jotta asiakasneuvojat kokisivat laatu- ja mää-
rätavoitteet toisiaan tukeviksi tavoitteiksi.

LÄHTEET

Painetut:

- Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons Mona J. 2011. Service Management. Operations, Strategy, Information Technology. 7. painos. McGraw-Hill, New York.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Juva.
- Grönroos, Christian 2010. A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40, 240-247.
- Hallintolaki 2003. 6.6.2003/434.
- Heinonen, Hanna-Mari 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutoksen keskellä. Kelan tutkimusosasto. Vammalan kirjapaino Oy, Sastamala. Luettavissa myös <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/14133/Tutkimuksia106.pdf?sequence=1>
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osittain uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- Kauppinen, Seija 2012. Hyvä kumppanuus auttaa yhteistä asiakasta. *Sosiaalivakuutus*. 50 (1), 3.
- Kontiainen, Satu 2012. Asiakas tietää. *Sosiaalivakuutus* 50 (1), 4.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.
- Lönnqvist, Antti & Jääskeläinen, Aki & Kujansivu, Paula & Käpylä, Jonna & Laihonon, Harri & Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaminen johtamisen välineenä. Tietosnoma Oy, Tallinna.

- Mattila, Henri 2004. Neuvontavelvollisuus Kelan asiakaspalvelussa. Kela. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 64. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Oulasvirta, Leena 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print, Tampere.
- Palveluprosessi 2011. Kela. Työntekijöille jaettu toimintaohje.
- Pihlaja, Juhani 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Fram, Vaasa.
- Suomen perustuslaki 1999. 11.6.1999/731
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Painamattomat:

- Heinonen, Hanna-Mari 2010. Kysely Yhteyskeskuksen asiakkaille 2010. Kela. Luettu 3.4.2012. Kelan Intranet.
- Hokkanen, Kirsi 2011. Palvelujohtamisen työvälaineet, havainnointi. Luettu 5.12.2011. Kelan Intranet.
- Hydén-Sorsa, Chris-Marie 2011. Kelan asiakaspalveluprosessin laadunarviointi. Esimerkkitapauksena Kymenlaakson vakuutuspiiri. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Luettu 8.1.2012. <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33674/Chris_Marie_Hyden_Sorsa.pdf?sequence=1>
- Honka, Susan 2010. Yritys Oy:n Inbound -tiimin toiminnan tehostaminen. Opinnäytetyö. Laurea-Ammattikorkeakoulu. Luettu 30.1.2012. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21036/Honka_Susan.pdf?sequence=1>
- Informatum, 2010. Palvelun laatu –tutkimus. Luettu 21.4.2011. Kelan Intranet.
- Informatum, 2011. Asiakaskohtaamisen laatu. Arviointikriteeristö. Luettu 12.3.2012. Kelan Intranet.

- Informatum, 2012. Yritys. Luettu 22.1.2012. <<http://www.informatum.fi/yritys>>
- Karasti, Helena 2005. Tutkimusmenetelmät 10. Kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analyysi. Oulun Yliopisto. <<http://www.tol.oulu.fi/kurssit/tutkimusmenetelmät/TM10AineistonAnalyysi.pdf>>
- Kela 2003. Kelan laatuohjelma. Parasta julkista palvelua. Luettu 2.4.2012. Kelan Intranet.
- Kela 2009a. PASTE – palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2006-2011. Luettu 10.1.2012. Kelan Intranet.
- Kela 2009b. Suomen laatupalkinto 2009. Kilpailuhakemus. Tiivistelmä. Luettu 2.4.2012. Kelan Intranet.
- Kela 2010. Vuosikertomus. Luettu 13.12.2011. <[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/030511154549AK/\\$File/Kela_vsk10_FI_LR.pdf?openElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/030511154549AK/$File/Kela_vsk10_FI_LR.pdf?openElement)>
- Kela 2011. Toimintakertomus. Luettu 14.4.2011. <[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/120412154043AK/\\$File/Kela_toimintakertomus2011_FI.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/120412154043AK/$File/Kela_toimintakertomus2011_FI.pdf?OpenElement)>
- Kela 2012a. Tietoa Kelasta. Organisaatio. Luettu 27.3.2012. <<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument>>
- Kela 2012b. Tietoa Kelasta. Hallinto. Luettu 29.3.2012. <<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>>
- Kela 2012c. Elämässä mukana –muutoksessa tukena. Kelan strategia 2012-2015. Luettu 22.1.2012. <[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/170112094520ML/\\$File/Kelan%20strategia%202012-2015.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/170112094520ML/$File/Kelan%20strategia%202012-2015.pdf?OpenElement)>
- Kela 2012d. Tietoa Kelasta. Toiminta. Luettu 29.3.2012. <<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/210508114859PV?OpenDocument>>
- Kela 2012e. Puhelinpalvelun asiakaskohtamisen laatukriteeristö. Luettu 3.4.2012. Kelan Intranet.
- Kela 2012f. Kelan esittelyaineistot. Kansaneläkelaitos –Kela. Luettu 23.1.2012. Kelan Intranet.
- VirtuaaliAMK 2007a. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Luettu 20.12.2011. <<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>>
- VirtuaaliAMK 2007b. Observointiin perustuvan tutkimuksen suorittaminen. Luettu 20.12.2011. <<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289409557/1194290592851.html>>

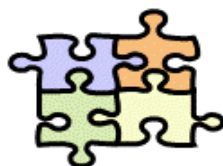
LIITTEET



**PALVELUTILANTEEN
ALOITTAMINEN**
Varmista läsnäolo
ja ota tilanne haltuun

- Yhteydenoton aloittaminen
- Selkeä ja luonteva vastaanotto, tervehtiminen
- Tunnelman luonti
- Turvallisuus, yhdenvertaisuus
- Varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun
- Henkilöllisyyden varmentaminen

luontevuus



**ELÄMÄNTILANTEEN
KARTOITTAMINEN**
Kysy, kuuntele, tarkenna

- Akuutin asian noteeraaminen ensin
- Asiakkaan motivointi vastaamiseen
- Isot kysymykset
- Tarkentavat jatkokysymykset
- Faktanhankintakysymykset
- Aktiivinen kuuntelu
- Selkeät muistiinpanot
- Yhteenveto ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen
- Palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen
- Palvelupolun valinta mielessä

tunnekokemus



**PALVELUTARPEEN
ARVIOIMINEN JA SIIHEN
VASTAAMINEN**
Varmista palvelupolun
sopivuus asiakkaalle

- Palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti
- Selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle
- Perustelut ja suosittelevat asiakkaan elämäntilanne huomioiden
- Jämäkkä ja järjestelmällinen ote
- Asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely
- Asiakkaan ohjaaminen tarkoituksenmukaiseen kanavaan
- Kirjaaminen järjestelmiin

selkeys



**JATKON
VARMISTAMINEN**
Varmista seuraavat
Askeleet

- Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus
- Tarkat jatkosuunnitelmat
- Lopputervehdys
- Jälkityöt, kirjaukset ja arkistointi

luottamus

Haastattelussa kysymyksiä laajennettiin tilanteen mukaan asiakasneuvojan kertoman perusteella. Haastattelurunko ohjasi haastattelun etenemistä ja toimi dokumentoinnin apuvälineenä.

Haastateltavan tiedot:

1. Onko puhelinpalvelun asiakaskohtaamisen laatukriteeristö asiakasneuvojalle entuudestaan tuttu?
2. Miten palvelutarpeen arviointi onnistui asiakasneuvojan mielestä havainnoiduissa puheluissa?
3. Mistä syistä palvelutarpeen arviointi ei aina onnistu parhaalla mahdollisella tavalla?
4. Miten palvelutilanne sujui, onnistuiko toimintatavan/ratkaisun esittäminen asiakkaalle asiakasneuvojan mielestä erinomaisesti?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, jos toimintatavan/ratkaisun esittäminen jää erinomaisesta tasosta?
6. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen jos asiakkaan asia ei tule kerralla kuntoon?