

Janne Lignell

MUUTOKSENHAKUJEN MÄÄRÄN VÄHENTÄMINEN


Case Kelan yleinen asumistuki

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen


Helmikuu 2015



KUVAILULEHTI

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>11.2.2015</p>	
<p>Tekijä(t)</p> <p>Janne Lignell</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen</p>	
<p>Nimeke</p> <p>Muutoksenhakujen määrän vähentäminen – Case Kelan yleinen asumistuki</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli tuoda esiin keinoja ja asioita, joilla Kelan palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa asiakkaalle nykyistä herkemmin päätöksen perusteista sen sijaan, että asiakkaalle annettaisiin pelkästään tietoa siitä, miten valitus toimitetaan eteenpäin. Tutkimuksella haluttiin kehittää asiakasneuvontaprosessia ja palvelumallia, jonka mukaan palveluneuvojat toimivat. Työssä selvitettiin myös yleisen asumistuen käsittelijöiden näkemyksiä päätösteksteistä ja niiden yksilöllisyydestä.</p> <p>Opinnäytetyö oli case-tutkimus (tapaustutkimus), jossa yhteen moniulottuaiseen tapaukseen haettiin tutkimuskysymyksillä vastausta tapauksen ymmärtämiseksi. Sillä ei pyritä muutokseen samalla tavoin kuin kehittämis- ja toimintatutkimuksessa. Aineisto kerättiin trianguloiden. Tutkimusmenetelminä olivat Webropol-ohjelmalla toteutettu kyselylomake ja teemahaastattelu. Kyselyllä (N=28) selvitettiin näkemyksiä päätösteksteistä ja teemahaastattelulla (N=5) etsittiin keinoja asiakaspalvelutilanteen muutoksenhakuneuvontaan ja -palveluun. Teemahaastattelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä ja kyselyn SPSS-ohjelman avulla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui asiakaspalvelusta, palvelutilanneviestinnästä, osaamisen ja julkisen johtamisen tarkastelusta sekä yleisestä asumistuesta. Kelan tilastoista haettiin tukea nykytilan kuvaukseen ja muutostarpeen perusteluihin.</p> <p>Tulosten perusteella voitiin todeta, että päätösperusteluiden huolellinen ja selkeä kirjaaminen auttavat asiakasta ja asiakasneuvojaa ymmärtämään päätöstekstejä. Yhdenmukaiseen ja yksilöityyn päätökseen fraaseja on muokattava. Palveluprosessin kehittäminen, mukaan lukien selkeät päätöstekstit ja neuvonnan lisääminen, voivat vaikuttaa parhaimmalla tapauksella valitusten (muutoksenhakujen) määrään laskevasti. Toki palvelutilanteessa kunnioitetaan asiakkaan omaa päätöstä ja asiakkaan ymmärrys varmistetaan. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perusteella tutkimus on toteutettu uskottavasti, luotettavasti ja pätevästi.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Yleinen asumistuki, asiakaspalvelu, muutoksenhaku, valitus, Kela, sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>121 ja liitteitä 6</p>	<p>Kieli</p> <p>suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Heli Aaltonen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Kansaneläkelaitos (Kela)</p>	

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 11 Februar 2015
Author(s) Janne Lignell	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Developing the Appeal Process in General Housing Allowance of Social Insurance Institution of Finland		
Abstract <p>The purpose of this master's thesis was to find out how complaints about the General Housing Allowance (one of the housing benefits) could be cut down by the customer service in the Social Insurance Institution of Finland (Kela). The first appellate body for all housing benefits is the Social Security Appeal Board. The other purpose of this study was to gather suggestions based on the study results for the development on customer service.</p> <p>The theoretical background of this master's thesis consisted of literature handling customer service, service processes, knowledge and management. Statistics on the housing benefits were used as well. The eligibility for and the amount of the allowance depend for instance on the number of persons in the household, the size of the home, the building year and the location, and the household's monthly income before taxes.</p> <p>Triangulation was used as a research method and partly as the theoretical background. Data for this study was collected by half-structured questionnaire (Webropol inquiry) and theme interviews. The data were gathered during the late summer and autumn of 2014. The results were analysed using inductive and abductive content analysis and SPSS-crosstabulation.</p> <p>The results of the study show that the customers can expect to be able to rely on the advice given by Kela. Complaints can partly be reduced by understandable and clear advice and guidance. Respectfulness in customer service is considered as an important issue. However, it is important to clarify the basics of the decision to the customer. Further study could involve for instance customer satisfaction and the registering process.</p>		
Subject headings, (keywords) General Housing Allowance, complaint, customer service, Kela		
Pages 121 pages and app. 6	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Heli Aaltonen	Master's thesis assigned by Social Insurance Institution of Finland (Kela)	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön rakenne	3
2.2	Kiinnostus aiheeseen, tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn rajaus	3
2.3	Tutkimusmenetelmänä case- eli tapaustutkimus	6
2.4	Triangulaatio tutkimusstrategiana	7
2.5	Aineistonkeruumenetelmät	8
2.5.1	Kysely	9
2.5.2	Teemahaastattelu	10
2.6	Työssä käytettävät käsitteet	11
2.7	Opinnäytetyöprosessin kuvaus	12
3	AVAIN ASIAKASPALVELUUN – IHMISTÄ YMMÄRTÄVÄ LÄHESTYMINEN JA OIKEANLAINEN NEUVONTA	13
3.1	Koettu arvo asiointissa	13
3.2	Hyvä palvelu ja laatu (asiakas)palvelussa	15
3.3	Palvelun näkyvyysrajat ja totuuden hetket	19
3.4	Hyvä asiakaspalvelija	20
3.5	Palvelutilanneviestintä ja vuorovaikutustilanteet	22
3.6	Kirjallinen viestintä palvelussa ja päätöksissä	25
3.7	Asiakkaan oikeus palveluihin	27
3.8	Julkisten palvelujen muutoksesta	29
4	OSAAMISEN JA JOHTAMISEN MERKITYS HYVÄSSÄ PALVELUSSA ...	32
4.1	Julkinen johtaminen	32
4.2	Osaaminen ja osaamisen johtaminen	35
4.3	Ammattilaisen osaamisen ulottuvuudet	37
4.4	Tulevaisuuden osaamistarpeet	40
4.5	Tieto ja prosessit	41
4.5.1	Tiedon rakentuminen ja hyödyntäminen	41
4.5.2	Prosessien kehittäminen	43
4.6	Toiminnan uudistamisen edellytyksiä ja uudistuvaa oppimista	44
5	YLEINEN ASUMISTUKI – TUKI ASUMISMENOJEN VÄHENTÄMISEKSI VUONNA 2014	46

5.1	Yleisen asumistuen myöntämisen edellytykset	47
5.2	Asunnon koko, ikä, lämmitysjärjestelmä ja sijainti.....	49
5.3	Tulot, omaisuus ja velat	50
5.4	Tietoja asumistukitilastoista	51
5.5	Aikaisemmat tutkimukset asumistuesta ja muista Kelan palveluista	53
6	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	54
6.1	Kansaneläkelaitos, Kela.....	54
6.2	Etelä-Karjalan vakuutuspiiri	56
6.3	Asiakkaan kohtaaminen Kelassa	57
6.4	Hyvä hallinto Kelassa: neuvontaa ja tiedottamista	58
6.5	Pyrkimys selkeisiin Kelan päätöksiin ja lomakkeisiin	60
6.6	Kelan prosessit.....	60
6.7	Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta, somla.....	63
6.8	Asiakkaan muutoksenhakuoikeus.....	64
6.9	Muutoksenhakuprosessin sujuvoittaminen.....	66
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	67
7.1	Kyselytutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	67
7.2	Teemahaastattelun toteutus ja aineiston analysointi.....	69
7.3	Kyselytutkimuksen tulokset.....	71
7.3.1	Yleisen asumistuen prosessiin liittyvät kysymykset.....	72
7.3.2	Mielipiteen erottaminen valituksesta	77
7.4	Teemahaastattelun tulokset.....	79
7.4.1	Luokittelu	80
7.4.2	Teemoittelu	81
7.5	Yhteenvedo tutkimusanalyysista ja tuloksista.....	83
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	85
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMAT HAVAINNOT.....	90
9.1	Ratkaisijoiden näkemyksiin liittyvät huomiot ja johtopäätökset.....	90
9.2	Palveluneuvojien näkemyksiin liittyvät huomiot ja johtopäätökset	94
9.3	Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuuden arviointi.....	100
10	LOPUKSI.....	107
	LÄHTEET.....	109
	LIITTEET	

- Liite 1 Suostumus teemahaastatteluun
- Liite 2 Kyselylomake ratkaisijoille
- Liite 3 Teemahaastattelukysymykset
- Liite 4 Kelan prosessikuvia
- Liite 5 Jakaumataulukot
- Liite 6 Muutoksenhakulomake (Kela 2014)

1 JOHDANTO

Sosiaaliturvalla pyritään helpottamaan ihmisten toimeentuloa erilaisissa elämäntilanteissa. Tulevaisuudessa kysyntä monenlaiselle asumiselle, myös vuokra-asumiselle, kasvaa. Kasvun taustalla ovat työn saatavuus, väestön ikääntyminen, tulojen erilaisuus, liikkuminen ja kaupungistuminen.

Asuminen on yksi suurimmista elämisen menoeristä. Kelasta asumiseen saatava tuki voi joskus olla riittämätöntä. Elämänvaiheiden huomiointi tuen määrässä ei aina riitä, mikä johtaa toimeentulotuen hakemiseen. (Ylikännö 2013, 52.) Juntto (2010, 38) erottaa vuokra-asuntoja etsivistä ryhmiä, joita ovat pienituloiset, joilla ei ole varaa ostaa asuntoa; elinvaihevuokralaiset, kuten nuoret ja ikääntyvät; elämäntilannevuokralaiset, kuten eroavat tai maahanmuuttajat; elämäntapavuokralaiset, jotka eivät halua sitoutua lainaan vaan arvostavat rahan laittamista muualle; ja vuokralaiset, jotka odottavat asuntomarkkinoiden parantumista. Näistä ryhmistä voidaan myös hakea asumistukea.

Yhä useampi tarvitsee asumiseen tukea, ja esimerkiksi työttömyys lisää tuen tarvetta. Toimeentulotuen kasvu ei esimerkiksi Lappeenrannassa ole ollut yhtä suurta kuin yleisen asumistuen. (Koivisto 2014.) Kela maksoi vuonna 2013 yleistä asumistukea 670 miljoonaa euroa, mikä on 10,5 % enemmän kuin vuonna 2012. Tuensaajien määrän lisääntymisen lisäksi myös maksettavan tuen määrä on noussut. Syynä tuen nousuun on muun muassa asumiskustannusten kasvu ja tuensaajien määrän kasvuun on vaikuttanut työttömyyden perusturva saavien määrän kasvu. Tukea saaneita ruokakuntia oli vuonna 2013 noin 190 000, joista työttömiä (tuensaaja tai puoliso) 60,5 %, yksin asuvia 58 %, lapsiperheitä 33,5 % ja yksinhuoltajaruokakuntia 22,9 %. Vuoden 2013 lopussa keskimääräinen asumistuki oli 286 € asumismenojen ollessa 561 €. Asumistuki kattoi siten keskimäärin 51 % asumismenoista. (Kelan asumistukitilasto 2013; Kelan taskutilasto 2014.) Toukokuun 2014 lopussa työttömyysetuutta saaneista 51 % kuului ruokakuntaan, jolle maksettiin yleistä asumistukea (Kempainen 2014).

Kelan tutkimusosaston (2011) tekemän tutkimuksen mukaan erityisryhmät, kuten työmarkkinatuen saajat, lääkekustannusten vuotuisen omavastuun ylittäneet ja sairauspäivärahan 300 päivän maksukauden ylittäneet kokevat toimeentuloturvan eri tavoin. Olettamuksena oli, että ne, jotka saavat yhtä etuutta ja arvioivat joutuvansa toisten etuuskien piiriin, kannattavat sosiaaliturvaa. Tutkimuksen mukaan toimeentu-

loturvasta riippuvin ryhmä ovat työmarkkinatukea saavat. He kannattavat tuen rahallisen tason kehittämistä enemmän kuin esimerkiksi lääkekustannusten vuotuisen omavastuun ylittäneet tai sairauspäivärahan 300 päivän maksukauden ylittäneet. Toisaalta taas muu väestönosa ei koe rahallisen tason kehittämistarvetta yhtä suurena. (Airio 2013a, 14; Airio 2013b, 31–46.)

Asumistuen myöntämiselle on kriteereitä, jotka eivät jokaisessa tapauksessa täyty. Etuuteen liittyvän päätöksen perustelut tulee tehdä huolella eivätkä niin sanotut fraasi-perustelut eli päätökseen valmiiksi tulostettavat perustelutekstit aina riitä tuottamaan tarpeeksi yksilöllistä päätöstä (vrt. esim. Mattila 2004, 92). Asiakkaalla on oikeus hakea muutosta Kelan etuuspäätöksiin. Mikäli asiakas ei ole saanut tietoa riittävästi tai tieto ei ole perusteltua, valituksen tekemisen kynnyks madaltuu ja valituksia saattaa syntyä helposti.

Laadukkaassa asiakaspalvelussa korostuvat selkeä puhuttu ja kirjoitettu kieli, aktiivinen kuuntelu sekä tilannetaju. Viranomaistoimijan näkökulmasta perustellut asiakaslähtöiset prosessit ja palvelut ovat toiminnan kivijalka. Selvittämisvastuu asioissa on ensisijaisesti viranomaisella – asiakas puolestaan on velvollinen ottamaan asioista selvää ja antamaan riittävästi tietoja (Mattila 2004, 94, 98, 101). Lähtökohtana tämän opinnäytetyön tekemiselle oli, että halusin selvittää, voitaisiinko hyvällä neuvonnalla ja selkeillä etuuspäätöksillä välttää niin sanotut tarpeettomat muutoksenhaut. Näillä tarkoitetaan päätöksiä, jotka eivät selkeästi muutu muutoksenhaussa. Monikanavaisessa palvelumaailmassa asiakaspalvelun rooli on mielestäni entistäkin merkityksellisempi: tärkeintä on tarjota asiakkaalle riittävästi ymmärrettävää tietoa tilanteen ratkaisemiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa määritellään ensiksi opinnäytetyön rakenne, sitten kiinnostus, työn tavoitteet, kehittämistehtävä ja rajaus. Toiseksi tarkastellaan case- eli tapaustutkimusta ja triangulaatiota. Sen jälkeen käydään läpi teemahaastattelua ja kyselytutkimusta aineiston keruun menetelminä. Lopuksi määritellään keskeisiä käsitteitä ja kuvataan opinnäytetyöprosessin eteneminen.

2.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus (case-tutkimus), jolla saadaan kerättyä tarpeellista tietoa tulevaisuuden muutostarpeiden toteuttamiseen. Lähestyn tutkimuskohdettani laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen tai lähestymistavan yhdistelmällä. Laadullista ja määrällistä tutkimusta voi olla usein vaikea tarkasti erottaa toisistaan; ne pikemminkin täydentävät toisiaan.

Opinnäytetyössäni yhteen moniulottuaiseen tapaukseen haetaan tutkimuskysymyksillä vastausta ko. tapauksen eli ilmiön ymmärtämiseksi. Tutkimusmenetelminä ovat kysely ja teemahaastattelu, joiden tulokset analysoin sisällönanalyysin avulla. Case-tutkimuksella ei pyritä muutokseen samalla tavoin kuin kehittämis- ja toimintatutkimuksessa.

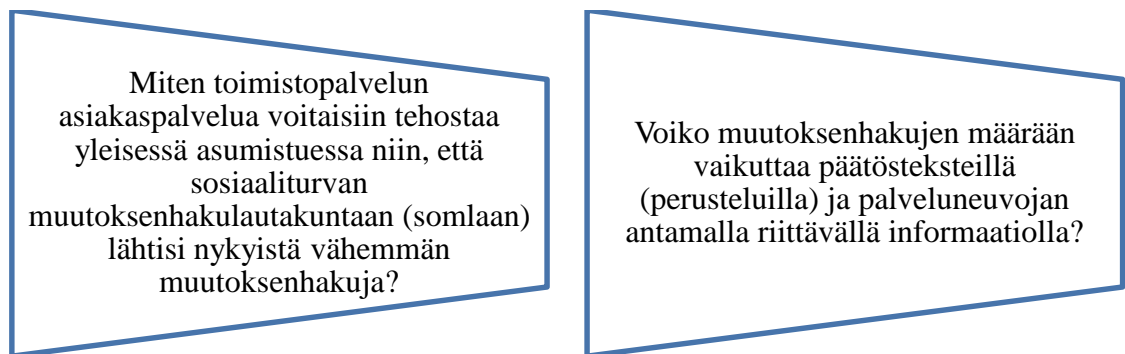
Opinnäytetyö rakentuu tutkimusote- ja menetelmäkirjallisuudesta, asiakaspalvelu- ja prosessikirjallisuudesta sekä osaamisesta ja johtamisesta. Yleisen asumistuen myöntämisestä ja kehittämisestä kerrotaan myös. Teoriaosuuden jälkeen esitellään toimeksiantaja ja nykytilaa, jonka jälkeen siirrytään tutkimustulosten esittelyyn ja analyysiin. Kehittämis ehdotusten jälkeen ovat vuorossa johtopäätökset ja omat havainnot sekä tutkimuksen arviointi. Lopuksi todetaan jatkotyön tarve ja ideat. Tukea opinnäytetyötutkimuksen tekemiseen, aineiston analyysiin ja johtopäätöksiin saadaan myös Kelan toimintaan, strategiaan, prosesseihin ja asiakaspalveluun liittyvistä asiakirjoista, julkaisuista ja tilastoista sekä sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan (somlan) tilastoista. Tutkimus- ja ajatustyön pohjalla on myös asiakaspalvelun laatuun, asiakastilanteessa käytettävään kieleen, lainsäädäntöön ja prosessimaiseen toimintaan liittyvää asiaa.

2.2 Kiinnostus aiheeseen, tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn rajaus

Teen opinnäytetyöni työnantajalleni Kansaneläkelaitokselle, Kelalle. Olen työskennellyt Kelassa 10 vuotta ja tehdyllä työllä edennyt vastuullisempiin tehtäviin. Esimiehenä olen toiminut vuodesta 2005. Tutkimuksen aiheen löysin Kelan tutkimusosaston aloitkanavasta. Kehittämisen ajatuksia herättivät myös toiset Kelan toimihenkilöiden tekemät opinnäytetyöt. Aihe kiinnostaa minua myös siksi, että olen useiden vuosien aikana tehnyt työssäni muutoksenhakuja ja koen ammatillisen osaamiseni, työyhteisö-

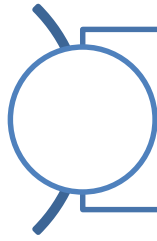
ni ja prosessin kehittymisen kannalta tarpeelliseksi kehittää tutkittavaa asiaa. Lisäksi asumistukijärjestelmään ja lakiin on tulossa muutoksia, joten kyse on ajankohtaisesta aiheesta.

Tämän työn aiheena on yleisen asumistuen muutoksenhaku-/valitusprosessin kehittäminen palveluneuvontaprosessin näkökulmasta. Tähän kuuluvat ennen kaikkea selkeät etuuspäätökset ja laadukas asiakaspalvelu, näillä sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan pitäisi lähteä vähemmän valituksia. Tässä opinnäytetyössä valitus- ja muutoksenhaku-käsitteitä käytetään synonyymisesti. Tavoitteena on tehdä kehittämisehdotuksia siihen, miten asiakaspalvelussa voitaisiin vaikuttaa asiakkaan muutoksenhakuprosessiin aikaa säästävasti ja asiakkaan kannalta onnistuneesti. Tutkimuksella tavoitellaan vastauksia ja suuntaviivoja seuraaviin kysymyksiin (kuva 1):



KUVA 1. Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtävä on kaksiosainen. Kyselytutkimuksella (kyselylomakkeella) haluan selvittää näkemyksiä päätösteksteistä ja teemahaastattelulla löytää keinoja asiakaspalvelutilanteen muutoksenhakuneuvontaan/-palveluun. Tilastoista haen tukea nykytilan kuvaukseen ja muutostarpeen perusteluihin. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on asiakaspalvelutilanteen parantaminen yleisen asumistuen muutoksenhakuprosessissa. Tarkoituksena on tuoda esiin keinoja ja asioita, jotta palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa asiakkaalle nykyistä herkemmin päätöksen perusteista sen sijaan, että tälle annettaisiin ainoastaan tietoa siitä miten valitus toimitetaan eteenpäin (kuva 2). Tämä on merkittävää etenkin sellaisissa asumistukitapauksissa, joissa asiantuntija pystyy perustelemaan asiakkaalle, miksi valitusta ei kannata tehdä tai päätöksen muuttuminen somlassa on erittäin epätodennäköistä.



Miten palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa asiakkaalle nykyistä herkemmin päätöksen perusteista, etenkin silloin kun päätös ei tule muuttumaan?

KUVA 2. Opinnäytetyön kehittämistehtävää tukeva kysymys

Pidemmän aikavälin (tutkimuksen jälkeisen ajan) tavoitteena on, että asiakas saisi mahdollisimman varhain asiakaspalvelutilanteessa tietoa päätöksistään niin, että hän pystyisi arvioimaan valituksen tarpeellisuuden ja vaikutukset nykytilannetta paremmin. Tällä tavoin mahdollisten valitusten määrä todennäköisesti pienenesi ja päätösten perusteluihin saataisiin nykyistä selkeämpää tekstiä. Tällainen ohjaava toiminta helpottaisi kenties myös etuuden muutoksenhakuryhmän työtä. Opinnäytetyön valmistuttua uskon minulla olevan mahdollisuuksia tehdä omassa organisaatiossani kehittämistyötä eteenpäin, kun tutkimukseni tulokset antavat viitteitä prosessin kehitettäviin kohtiin.

Kelan myöntämät asumisen tukemiseen liittyvät etuudet ovat yleinen asumistuki, eläkkeensaajan asumistuki, opiskelijoiden asumislisä ja sotilasavustuksen asumisavustus. Tässä yhteydessä olen rajannut tutkimusaiheeni asiakaspalveluun yleisessä asumistuessa. Keskityn oman vakuutuspiirini toiminnan kehittämiseen. Perustan valintani kahteen asiaan: Ensinnäkin Etelä-Karjalan vakuutuspiiriin keskitetään valtakunnallisesti yleisen asumistuen ratkaisutyötä ja toiseksi teen itse työtä kyseisen aiheen (etuuden) parissa.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana noudatetaan päätöksenteossa Kelan ohjeita ja lainsäädäntöä vuonna 2014. Sen takia tässä tutkimuksessa keskitytään teoriaosan yleisen asumistuen esittelyssä 2014 tilanteeseen ja vuonna 2015 voimaantuleviin uudistuksiin viitataan tarpeen mukaan. Tutkimuksessa ei käsitellä kunnan myöntämää, Kelalle todennäköisesti vuonna 2017 siirtyvää perustoimeentulotukea eikä myöskään asunnon rakentamisen rahoitusta (valtion tukema, vapaarahoitteinen, asumisoikeusasunto jne.). Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään lisäksi asumisperusteiseen sosiaaliturvan asiat kuten maahanmuutto ja työn perässä muutto.

Tutkimuksessa viitataan valitusasteista ensimmäiseen eli sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan (somlaan). Tutkimuksesta rajataan pois vakuutusosoikeus, jonka päätöksiin ei voi valittaa. Myöskään Kelan muutoksenhakuasteelle tekemiä etuuspäätösten poistoesityksiä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Valitussyiden syvällisempi analyysi rajautuu myös pois, sillä opinnäytetyön kohteena on asiakaspalveluneuvontaprosessi ja yleisen asumistuen päätösten tekeminen. Asiakaspalvelussa oleva palveluneuvoja voi asiakaspalvelutilanteessa tarvittaessa ottaa puhelimitse yhteyttä etuuskohtaiseen asiakaspalvelun taustatukeen. Taustatuen kanssa tehtävästä yhteistyöstä todetaan tässä tutkimuksessa vain sen käyttömahdollisuus (teemahaastattelussa), joskin haastateluaineistosta nousseista ajatuksista voidaan laatia kehittämisen ehdotuksia, jotka saattavat myös liittyä taustatukeen. Kelan valtakunnallista puhelinpalvelua hoitavan yhteyskeskuksen neuvonta rajataan tutkimuksesta pois. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään tarkastella dokumentointia tai kirjaamista muutoin kuin viitaten niiden merkitykseen asiakaspalvelussa ja palveluneuvonnassa. Rajauksista johtuen tutkimuksen ulkopuolelle jää monia sellaisia asioita, joita olisi varmasti tarpeellista tutkia.

Koska en itse tee käytännön asiakaspalvelutyötä, haen tutkimusta varten tietoa sekä prosessijohtamisen että käytännön ratkaisutyön näkökulmasta. Mutta kuten Yin (2009, 71) toteaa, aineiston keruussa ja analysoinnissa (tulkinnessa) on hyötyä siitä, että tutkijalla on vahva tietämys tutkittavasta asiasta. Käytän sopivalla tavalla hyödykseni myös omaa asiantuntemustani, silloin kun se ei vääristä vastauksia vaan tuo lisäarvoa analyysiin.

Tutkimuksessa hyödynnetään somlan rekisteristä valtakunnallisia tilastoja vuodelta 2013. Tutkimuksen taustalla peilataan somlan päätöksentekoprosessin nopeutta asiakaspalvelun neuvontaan: Asiakas saattaa joutua odottamaan keskimäärin vuoden somlan päätöstä valitukseensa. Mikäli asiakas saisi riittävästi valituksen kohteeseen liittyvää tietoa/neuvontaa ja vastauksen asioidessaan Kelassa, voitaisiin asiakkaan kannalta pitkä ja turha odotusaika välttää.

2.3 Tutkimusmenetelmänä case- eli tapaustutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mikä on osin arvosidonnaista. Ominaista on myös tarkoituksenmukainen kohderyhmän valinta.

Päätelmien ja tulkintojen perustelu sekä aineistoesimerkit, kuten suorat lainaukset, elävöittävät tekstiä. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Tarkoituksena tapaustutkimuksessa on ennen kaikkea ymmärtää ja oppia tapauksesta, ei yleistää. Se yhdistää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen ja -menetelmät. Tapaustutkimus voi tarjota ongelmaan ratkaisua, mutta ei käytännössä ala sitä ratkoa. Aineisto voidaan kerätä tilastollisin tai laadullisin menetelmin tai niitä yhdistellen (vrt. triangulaatio). Tapaustutkimus mahdollistaa useamman lähestymiskulman, jolloin aineiston analyysi ja käsittely on holistista. Vaikka tutkimuksen aluksi on nostettu esiin useita tutkimuskysymyksiä tai tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, voi tutkimusprosessin aikana nousta esiin uusia havaintoja, jotka muotoutuvat jopa tutkimuskysymyksiksi. (Eriksson & Kovalainen 2008; Creswell 2013, 104–105; Kananen 2013, 9, 15.)

Tapaustutkimus on Kanasen (2013, 24, 27–28) mukaan niin sanottu moniotteinen tai -strateginen tutkimus, jossa tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtäminen ja tutkijan rooli ulkopuolinen osallistuja. Tutkimuskysymykset muodostetaan niin, että niihin saadaan vastaus tutkimusmenetelmällä. Vastaukset ovat kysymysten tavoin lähinnä avoimia. Laadullisen tutkimuksen tavoin tapaustutkimuksen tutkimusaineisto on monilähteistä ja huomio kohdentuu tutkittavien näkökulmaan, merkityksiin ja näkemyksiin. Tapaustutkimus kuitenkin laajentaa näkökulmaa: siinä otanta on laajempi ja tapauksen valinnassa käytetään harkinnanvaraista otantaa.

Tapaustutkimuksen raportoinnissa on huomioitava ennen kaikkea kuvaava kirjoitus-tyyli, joskus jopa kerronnallisuus, sekä lukijakunnan asema ja ennakkotiedot. Tutkimusraporteissa kuitenkin noudatetaan tieteellisen tutkimusraportin sääntöjä, unohtamatta case-tutkimuksen tarkkaa tapahtumien kuvausta ja analyysia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 130–132; Yin 2009, 40–45, 122.)

2.4 Triangulaatio tutkimusstrategiana

Kun aineistoa kerätään useista lähteistä monimenetelmäisesti, puhutaan triangulaatiosta. Triangulaatio on rinnastettavissa myös tutkimusstrategiaan esimerkiksi tapaustutkimuksessa (Yin 2009, 114–115). Triangulaatiossa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä verrataan ristiin ja käytetään toisiaan täydentävästi (Eriksson &

Kovalainen 2008, 127). Triangulaatio ei Kanasen (2013, 33) mukaan ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan siinä yhdistyvät tilanteesta riippuen laadullinen ja määrällinen tutkimus. Triangulaatio on siten monimenetelmäinen tutkimus, aivan kuten tapaustutkimus. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan triangulaatioissa käyttää molempien tutkimusotteiden lähestymistapoja (Kananen 2013, 36). Triangulaatio tukee tutkimuksen validiuden tarkentamista (Hirsjärvi ym. 2007, 228).

Denzin (1978) on esittänyt triangulaatiolle neljä lähestymistapaa: menetelmä-, teoria-, aineisto- ja tutkijatriangulaation (Eskola & Suoranta 1998, 69; Hirsjärvi ym. 2007, 228; Kananen 2013, 34). Tosin Eskola ja Suoranta (1998, 71–72) tuovat teoksessaan esille kriittistä tieteenfilosofista pohdintaa etenkin menetelmällisen triangulaation käytöstä tutkimuksessa. Yin (2009) tukeutuu vastaavanlaisessa triangulaatiotyypipohdinnassaan Pattoniin (2002): triangulaatio voi olla monimenetelmänä tutkimuksessa, mutta analyysissa kunkin menetelmän aineisto esitetään joko yhdessä tai erikseen. Triangulaation käyttö vaatii valittujen tutkimusmenetelmien käytön osaamista (Yin 2009, 116–118). Kanasen (2013, 33–35) mukaan triangulaation avulla tutkimuksen ymmärtäminen on onnistunutta. Triangulaatiota on mahdollista käyttää tutkimuksen eri vaiheissa ja eri näkökulmissa. Tutkimuksessani kyse on lähinnä aineisto- ja menetelmätriangulaatiosta eli ”monitriangulaatiosta” (vrt. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009).

2.5 Aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa käytettävät erilaiset aineiston keruu- ja analyysimenetelmät edellyttävät suunnittelua ja toteutuksen aikaista analyysia. Tiedonkeruumenetelmillä halutaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta asiasta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kerää aineistonaan kirjallisia tuotoksia, kuten tekstejä ja dokumentteja. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kerää puolestaan ensisijaisesti määrällistä tietoa kuten lukuja. (Vrt. Kananen 2013, 26–27, 78.)

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää tilastotietoa. Tutkimuksissa esiin noussut tilastollinen tieto on usein laaja-alaisempaa ja kertaluontoisempaa kuin perinteinen tilastotieto. Tutkimustuloksia lukiessa on myös ymmärrettävä tietynlaiset lainalaisuudet kuten se, että tieto voi olla monitulkintaista ja käsitteiden ymmärtäminen voi edellyttää asiantuntemusta, sekä se, että lukijan tulisi aina huomioida lähdekritiik-

ki. (Simpura & Melkas 2013, 14, 145.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään kysely ja teemahaastattelu tutkimuksen menetelminä.

2.5.1 Kysely

Kyselytutkimuksella on elinkaari, joka alkaa kyselyn suunnittelusta, kysymysten muotoilusta ja esitestauksesta sekä varsinaisen kyselyn toteutuksesta. Elinkaari päättyy mahdollisten otanta-aineiston korjausten jälkeen tulosten analysointiin tilastoiksi. Elinkaari värityy erilaisten laadullisten näkökulmien mukaan, jotka voivat liittyä mitaustapahtumaan ja tutkimusyksikön valikoitumiseen. (Pahkinen 2012, 12–15.)

Kyselyn toteutustapa voi vaihdella. Kyselyn voi täyttää tutkimuksen tarkoituksesta riippuen vastaaja itse, haastattelija tai joku muu kyselyn täyttämiseen valtuutettu. Kyselyssä käytetään avuksi kyselylomaketta, jonka voi toteuttaa elektronisesti. (Pahkinen 2012, 213.) Lomaketta käyttäessään tutkija voi hakea tietoa muun muassa tosiasioista, toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2007, 192). Näiden tietojen esiin saamiseksi lomakkeen rakenne mietitään huolella.

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata vapaasti eivätkä ne ehdota valmista vastausta kuten monivalintakysymykset. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada tietoon ideoita. Avoimeen kysymykseen voidaan kuitenkin vastata myös epätarkasti (Valli 2001, 45–46). Avoimet kysymykset – tai avoimet osiot, kuten Kimmo Vehkalahti (2014, 25) toteaa – voivat tuoda tutkimukseen sellaista tietoa, joka muuten saattaisi jäädä havainnoimatta. Monivalintakysymykset tuovat vertailukelpoista tietoa helpommin kuin avoimet. Asteikot puolestaan arvottavat annettuja vastausvaihtoehtoja (esimerkiksi Hirsjärvi ym. 2007, 193–196). Asteikkoa Vehkalahti (2014, 29) käyttäisi silloin, kun halutaan kuvata myös asioiden välistä järjestystä.

Kysymisen ja vastaamisen toimintamallissa prosessi etenee kysymyksestä sen ymmärtämiseen ja tulkintaan, tietojen mieleenpalauttamiseen ja muistin käyttämiseen, vaihtoehtoihin liittyvän vastauksen sovittamiseen, sosiaalisen suotavuuden huomioiseen sekä vastaukseen. Kysymyksen ymmärtäminen riippuu muun muassa kysymykseen johdattelusta sekä varsinaisessa kysymyksessä käytetyistä käsitteistä ja määreistä. Vastaajat tekevät aina omat tulkintansa kysymyksistä. Tietojen mieleenpalauttaminen ja muistaminen liittyvät osaltaan myös määreiden ja käsitteiden ymmärtämiseen: esi-

merkiksi miten usein on ”usein”? Vastaamiseen vaikuttaa myös se, osataanko vastata helposti ulkomuistista vai vaatiiko vastaaminen mielipiteen muodostamista. Vastauksen muotoileminen pohjautuu muun muassa vaihtoehtojen arviointiin ja muistista palautettuihin tietoihin. Vastaaminen puolestaan linkittyy joissain tapauksissa sosiaaliseen suotavuuteen eli siihen, miten vastaaja kokee, että hänen tulisi tai kannattaisi vastata. (Pahkinen 2012, 217–219.)

2.5.2 Teemahaastattelu

Useimmiten haastattelu toteutuu kasvokkain ja keskustelua johdattavat tietty teema tai tietyt teemat, jolla/joilla halutaan saada tutkittavaan ilmiöön ymmärrystä. Haastattelulla on runko, vaikka sen aikana keskustelu voikin kulkeutua uusille ”keskustelupoluille” (Kananen 2013, 93). Teemahaastattelu mahdollistaa lomakehaastattelua vapaamman kysymysten muodon ja järjestyksen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45, 48).

Yinin (1994, 80) mukaan eri aineistoilla on vahvuuksia ja heikkouksia. Teemahaastattelun vahvuus on kohdennettavuus ongelman mukaan ja heikkous haastattelijan myönteily sekä kysymys- ja vastausvirheet. Kirjalliset dokumentit ovat vahvimmillaan siinä, että teksti on muuttumatonta ja kattavaa. Heikkouksia ovat muun muassa valikoituus ja raportoinnin vaikutus. (Kananen 2013, 79–80.)

Teemahaastattelussa siirrytään kysymyksissä yleisestä erityiseen tai yksityiseen. Kysymykset voivat olla avoimia ja suljettuja. Suljetut kysymykset ovat laajempia kysymyksiä, joissa on vastausvaihtoehdot. (Kananen 2013, 97.) Teemahaastattelun katsotaan olevan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi ym. 2007, 203), jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat ja haastattelijalla on käytössään tukilista keskustelun teemoista (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelun keskeisiä kysymystyyppejä ovat avauskysymykset, jatko- ja lisäkysymykset sekä tarkentavat kysymykset. Lisäksi suorat ja epäsuorat kysymykset sekä organisoi- vat ja tulkitsevat kysymykset ja hiljaisuus ovat teemahaastattelulle tyypillistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 111–112.)

Haastatteluun valitaan ihmisiä, jotka jollakin tapaa liittyvät tutkittavaan asiaan tai ovat ilmiöön sidoksissa. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista (Eskola & Suoranta 1998, 93). Tutkija voi valita tallentaako haastattelun digitaaliselle nauhurille. Nauhuri

vapauttaa haastattelijan kirjaamisesta ja mahdollistaa keskittymisen keskusteluun. Mikäli haastateltava kieltäytyy nauhoituksesta, tutkija kirjoittaa muistiinpanoja. (Yin 2009, 109.) Teemahaastattelua voidaan tutkijasta riippuen pitää laadullisen tutkimuksen muotona tai tutkimustyyppinä. Tätä luokittelua kuitenkin esimerkiksi Kananen (2013, 30) kritisoi Creswelliin (2007) viitaten. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelua on käytetty tutkimusmenetelmänä, jolla saadaan analysoitavaa tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.

2.6 Työssä käytettävät käsitteet

Tutkimuskäsitteiden ymmärtäminen riippuu käsitteiden käyttäjästä ja kuulijasta. Arkielämässä käsitteiden tarkkuus on vaihtelevaa, mutta viranomais- ja asiantuntijakielessä sekä tieteessä käsitteet on aina määriteltävä virheiden välttämiseksi. Tutkimuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna käsitteillä on merkitystä etenkin siinä, miten ne ymmärretään ja miten niihin vastataan. Tähän vaikuttavat muun muassa tutkimusaihe ja -ala. Käsitteiden käyttäminen ja niiden ymmärtäminen heijastuvat myös tulosten luotettavuuteen mittaamiseen. (Kananen 2013, 41–42.) Opinnäytetyössäni käytetään termejä, joiden ymmärtäminen toimii tulosten ja pohdintojen ymmärtämisen tukena (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön keskeiset Kela-käsitteet yksinkertaistetusti

Käsite	Yksinkertainen kuvaus
Ruokakunta	Samassa asunnossa pysyvästi asuva henkilö tai henkilöt
Keskiarvotulo	Mikäli tulot vaihtelevat kuukausittain tai kausittain, niistä lasketaan keskiarvotulo käsiteltävän tukikauden 12 kuukaudelle.
Ostavastuu	Muodostuu perusomavastuusta ja niin sanotusta prosentuaalisesta omavastuusta. Vaikuttaa myönnettävän etuuden määrään.
Muutoksenhakuoikeus	Kelan päätökseen voi hakea muutosta (valittaa) perustellusta syystä. Valitus pitää jättää 37 päivän sisällä päätöksen postituspäivästä.
Palveluneuvoja	Kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelutyötä tekevä henkilö, joka neuvoa ja opastaa.
Etuuskäsittelijä	Ratkaisutyötä tekevä henkilö, joka toimii tarvittaessa palveluneuvojan taustatukena.

Käsitteiden käyttö on tärkeää myös asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelun tulee viranomaistoimijallakin olla laadukasta, kuuntelevaa ja oikeaa. Oikeilla käsitteillä varmistetaan asiakasprosessin sujuvuus ja tehokkuus.

2.7 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Aloitin opinnot ylemmän ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa Mikkelin ammattikorkeakoulussa syksyllä 2013. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoissa työelämä on vahvasti läsnä: opiskelijat ovat saaneet kokemusta työelämästä, jolloin opintojaksot tukevat ja lisäävät heidän osaamistaan.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi heti opintojen alussa. Ajatus opinnäytetyön aiheesta kypsyi alkuvuodesta 2014. Täsmensin ja rajasin tutkimusaihetta ja -näkökulmia keväällä 2014. Tuolloin sain myös hyväksynnän aiheelle Mikkelin ammattikorkeakoululta ja työnantajaltani. Tehtävästä tutkimuksesta olen ilmoittanut myös Kelan palveluosastolle. Erillistä tutkimuslupaa Kelalta ei tarvittu, koska tutkimus ei kohdistu asiakkaisiin eikä Kelan kirjaamisjärjestelmään. Koulun ja työelämän ohjaajat varmistuivat aiheen täsmennystä tehdessäni. Sopimuksen opinnäytetyöstä olen tehnyt oman vakuutuspiirini kanssa samalla kuin sovin työelämän ohjaajasta.

Tutkimussuunnitelman laadin toukokuussa. Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valinnat tukivat mielestäni opinnäytetyöni aihetta hyvin. Aloin myös tutustua erilaisiin tutkimuksiin ja teorioihin muodostaakseni käsityksen tutkimusaihealueen kirjallisuudesta ja nykytilasta. Kesä-heinäkuussa 2014 koostin teoreettista viitekehystä, täsmensin tavoitteita ja kehittämistehtävää. Elokuussa keräsin tutkimusaineistoa, jota luokitelin ja analysoin alkusyksystä 2014. Loppusyksyn työstin teoriaosaa, tuloksia ja johdtopäätöksiä. Jätin opinnäytetyöni ensimmäiseen äidinkielen tarkastukseen joulukuussa 2014 ja lopulliseen arviointiin tammikuussa 2015. Loppuseminaariesityksen ja kypsyysnäytteen vuoro oli helmikuussa 2015.

Koulun opinnäytetyön ohjaajan vaihtuminen lokakuussa ja joulukuussa 2014 korostivat työelämäohjaajan roolia. Koulun ohjaajamuutokset lisäsivät raportin työstämisen intensiivisyyttä, kun sain huomioita ja kommentteja erilaisista näkökulmista. Viimeisin koulupuolen ohjaajani paneutui kunnolla opinnäytteeseeni ja antoi tukea sen tieteellisyydelle ja tulosten analysoinnin järjestämiselle.

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on vaatinut runsaasti aikaa ja vaivannäköä. Olen saanut opinnäytetyön tekemiseen näkökulmaa useilta opintojaksoilta. Haasteellisinta opinnäytetyöprosessissa on ollut eriyttää ammatti-minää eli ammatillista yksityiskoh- taista tietoa tulosten analyysistä ja johtopäätösten teosta. Hyvin mielenkiintoista on ollut tutustua erilaisiin tutkimuksen teon teorioihin ja tutkimustulosten sisältöön. Opinnäytetyön luotettavuudesta olen halunnut huolehtia koko opinnäytetyöprosessin ajan muun muassa oikeanlaisilla lähdemerkinnöillä, asiantuntijuuden rajaamisella, objektiivisuudella ja asioiden aukikirjoittamisella.

3 AVAIN ASIAKASPALVELUUN – IHMISTÄ YMMÄRTÄVÄ LÄHESTYMINEN JA OIKEANLAINEN NEUVONTA

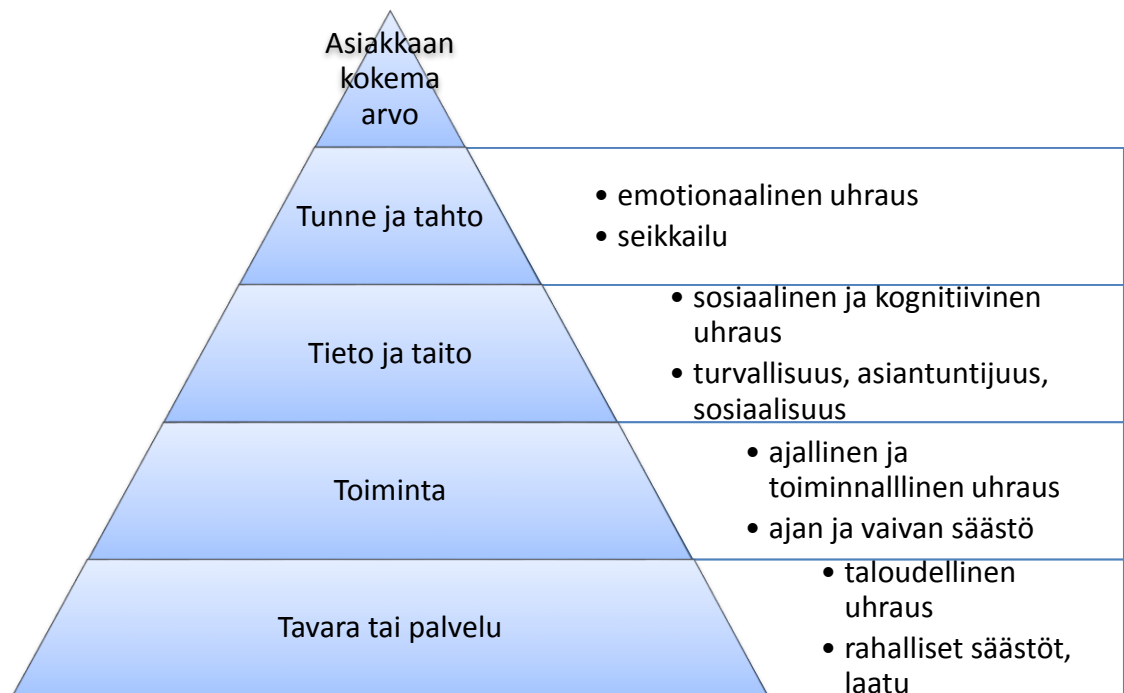
Tässä luvussa käsitellään asiakaspalvelua vuorovaikutuksen ja palvelun näkökulmasta. Ensin tutustutaan asioinnin koettuun arvoon, hyvään palveluun ja laatuun sekä palve- lun näkyvyysrajoihin ja totuuden hetkiin. Sitten esitellään hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia, palvelutilanneviestintää ja vuorovaikutustilanteita. Asiakaspalvelua toteutetaan myös kirjallisesti, joten myös kirjallista viestintää palvelussa ja päätöksissä esitellään lyhyesti. Lopuksi tarkastellaan asiakkaan oikeutta palveluihin ja julkisen toimijan palvelujen muutosta.

3.1 Koettu arvo asioinnissa

Asiakaslähtöisyys koostuu kolmesta keskeisestä asiasta tai ulottuvuudesta: saavutetta- vuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja arvontuotannosta. Saavutettavuus on olemassa oloa ja saavutettavissa oloa. Vuorovaikutteisuus tukee tarjooman kehittämistä sekä palvelua ja tiedonvaihdantaa asiakkaan kanssa. Arvontuotanto on optimointia, jossa välitön arvo syntyy asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa erilaisista tuotteista ja lu- pauksista ja välillinen yhteisestä oppimisesta ja tunnearvoista. Arvon kokeminen on siten sidoksissa aisteihin. (Storbacka ym. 1999, 23–25; Mitronen & Rintamäki 2012, 196.)

Asiakkaan palvelusta huolehtiminen edellyttää tämän arvojen huomiointia. Asiakkaan kokema arvo syntyy palvelutilanteessa, jolloin siihen voi liittyä erilaisia koettuja hyö- tyjä esimerkiksi tekniikkaan, talouteen, sosiaalisuuteen tai rahaan liittyen. Arvo-

käsitteeseen liittyy useita erilaisia määritelmiä. Kaikille niille on yhteistä tilansidonnaisuus, abstraktius ja subjektiivisuus. Asiakkaan kokema arvo muodostuu hierarkkisesti rakentuvista hyödyistä ja uhrauksista: hyödyissä asiakas saa olla passiivinen, kun taas uhrauksissa hän joutuu tekemään jotain. Hyödyt ovat myönteisiä ominaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi asiointikokemukseen tai asiointipaikkaan. Uhrauksia voivat olla esimerkiksi vaihtoehtojen vertailu ja päätöksenteko. (Kuusela & Rintamäki 2013, 16–19.) Uhraukset ovat aina asiakkaalle kustannuksia tuottavaa; kustannukset tosin voivat olla rahamääräisyyden sijaan esimerkiksi psykososiaalisia. Uhraus on aina subjektiivinen kokemus. (Mitronen & Rintamäki 2012, 197.) Mikäli palvelujärjestelmän ja asiakkaan niin sanotut kulutustyylyt ovat ristiriidassa, asiakas saattaa vastustaa prosessiin osallistumista tai järjestelmässä mukana oloa, jolloin koettu palvelun laatu kärsii (Grönroos 2009, 438). Kuvasta 3 voidaan nähdä, miten koettu arvo rakentuu. Alimpien tasojen tekeminen on helpommin mitattavissa ja arvioitavissa kuin ylempien, joiden toteutuminen on kuitenkin edellytys asiakaskokemukselle. (Kuusela & Rintamäki 2013, 133.)



KUVA 3. Asioinnissa koettujen uhrausten ja hyötyjen tasot (mukailtuna Kuusela & Rintamäki 2013, 133)

Tavara tai palvelu -tasolla asiakkaan tarve tyydyttyy halutuilla ominaisuuksilla varustetulla tuotteella tai palvelulla. Se vaatii toteutuakseen esimerkiksi rahaa, mutta voi

tuottaa samalla vastaavaa hyötyä. Toiminta-tasolla asiakas liikkuu palvelun (tai tavar-
 ran) perässä, mutta arvostaa ajan tai vaivan säästöä eli palvelun sujumista vaivatto-
 masti. Asiointikokemus voi vaihdella yksinkertaisesta monimutkaiseen: tämä näkyy
 tiedon ja taidon tasolla. Tiedon saaminen ja sen ymmärtäminen tuo turvallisuutta ja
 asiantuntijuutta, joskin tietotulva voi aluksi aiheuttaa epävarmuutta ja vaatia tiedollisia
 (kognitiivisia) uhrauksia asiakkaalta. Taito auttaa asiakasta hyödyntämään tietoa, mut-
 ta väärinymmärrykset voivat aiheuttaa sosiaalisia uhrauksia. Tunne ja tahto -tasolla
 asiakas vaikuttaa itse asiointikokemukseensa ja tyydyttää aktiivisesti omia tarpeitaan.
 Uhrauksena voi tällöin olla liika emotionaalisuus, jolloin asiakkaan mielensä pahoit-
 taminen heijastuu myös asiakaskokemukseen. (Kuusela & Rintamäki 2013, 134–137.)

Asiakkaat toivovat yhä useammin saavansa ”kerralla enemmän” eli sujuvaa palvelua
 yhdestä paikasta. Kun organisaatio tai yritys toimii asiakaslähtöisesti, se selvittää asi-
 akkaan tarpeet sekä tarpeiden tyydyttämisen mahdollisuudet ja tavat. Kun toimitaan
 asiakasläheisesti, palveluja räätälöidään niin, että ne tyydyttävät samalla kertaa sekä
 piilevät että julkituodut asiakastarpeet. Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa on
 asiakasläheistä, ja se vaatii resursseja, etenkin aikaa. Arvonluominen on aina prosessi.
 (Helander ym. 2013, 19, 30, 33.) Arvopohjainen palvelulogiikka perustaa toimintansa
 asiakaslähtöiseen arvon luomiseen. Asiakasarvo tuottaa perustan asiakastyytyväisyy-
 teen ja -uskollisuuteen. Se mahdollistaa myös kilpailuedun saavuttamisen (vrt. myös
 Reinboth 2008). Julkisen sektorin toiminta arvopohjaisella logiikalla edellyttää muu-
 toksia muun muassa ohjausjärjestelmään. (Mitronen & Rintamäki 2012, 190.)

3.2 Hyvä palvelu ja laatu (asiakas)palvelussa

Hyvän palvelun edellytykset voivat olla strategisia ja organisatorisia, mutta myös joh-
 tamiseen, osaamiseen ja asenteisiin liittyviä. Strategiset edellytykset pitävät sisällään
 toiminta- ja palveluajatukset sekä ihmisresurssien hallinnan ja motivoinnin. Organi-
 saatorakenteen joustavuus, organisaation työtavat ja prosessit sujuvoittavat palvelua
 ja poistavat turhaa odottelua ja tietokatkoja. Hallittu sisäinen viestintä, esimerkin-
 omaisuus ja luotettavuus auttavat esimiehiä johtamaan. Osaamisen lisääminen tukee
 hyvän palvelun tuottamista etenkin silloin, kun henkilöstö hallitsee kokonaisvaltaisen
 näkemyksen, suoritusta vaativia taitoja sekä viestintä- ja palvelutaitoja. Ymmärryksen
 lisäämisellä myös asennemuutos on mahdollinen. (Grönroos 2009, 485–491.)

Hyvä palvelu on jo käsitteenä arvolutautunut ja sen voi määrittellä useilla tavoilla. Rissanen (2006) määrittelee palvelun lyhyesti vuorovaikutukseksi, tavaksi tai toiminnaksi, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan lisäarvoa ja ongelmanratkaisua, kokemusta, helppoutta tai ajan säästöä. Palvelulle on ominaista aineettomuus, samanaikaisuus, luovuus, muuntuvuus ja uutuus. Palvelun aineettomuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, että palvelua voi joskus olla vaikea kuvata täydellisesti etukäteen. Lisäksi sen perusteltu kustannuslaskenta voi olla vaikeaa. Samanaikaisuus palvelussa korostuu käyttäjän ja tuottajan vuorovaikutteisessa prosessissa, jonka ajallinen kesto voi vaihdella. Luovuus mahdollistuu hyvän maun ja lainsäädännön rajoissa. Muuntuvuus liittyy muun muassa kysyntään ja tarjontaan sekä laadun valvontaan. Uutuus tarjoaa erilaisia kanavia palvelun toteuttamiseen tai tarjoamiseen. (Rissanen 2006, 18, 20.) Palvelu on toimintaa, joka on yksilöllistä jokaiselle asiakkaalle. Asiakas voi itse osallistua palvelun tuottamiseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46.) Palvelu ei siis ole koskaan samanlaista jokaiselle asiakkaalle ja epäjohtonmukaisuus palveluprosessissa voi vaikuttaa palvelun laatuun (Grönroos 2009, 81).

Palvelukulttuuri määrittää osaltaan palvelujen tuottamista ja laatua. Kun palvelukulttuuri on luotu, siitä on pidettävä huolta: on tiedettävä sen tavoitteet ja tavoitteiden perusteet sekä kannustettava ja koulutettava henkilöstöä. Asiakaspalvelu pitää sisällään usein tavoitteellista vuorovaikutusta asiakkaaseen, asiakkaiden välillä ja henkilöstön kesken. (Grönroos 2009, 485.)

Asiakkaan palveluodotuksille voidaan määrittää tasoja. Zeithamlin ja Bitnerin (2003) mukaan ne ovat haluttu palvelu, hyväksytty palvelu ja riittävä palvelu. Haluttu palvelu on sitä, mitä asiakas toivoo kokevansa, ja vastaavasti riittävä palvelu on asiakkaasta hyväksyttävää. Hyväksyttävä palvelu on palvelua, joka vastaa asiakkaan palveluodotuksia. Asiakkaan odotukset voi myös ylittää, jolloin puhutaan lisäarvon tuottamisesta. (Kuukkanen & Nieminen 2011, 141.)

Hyvä palvelu muodostuu osatekijöistä, jotka rakentavat palvelujärjestelmän. Osatekijöitä ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu. Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas näkee ja kokee. Se on sanaton sopimus siitä, mikä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Henkilöstö edustaa organisaation palvelukulttuuria, jonka asiakas voi aistia ja huomata. Palvelupaketti rakentuu ydinpalvelun ympärille ja siihen voidaan yhdistää myös liitännäispalveluja. Ydinpalvelun tuottaminen on perus-

tehtävän hoitamista ammattitaidolla. Palvelutuotanto rakentuu vaiheittain ja sen pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. Palvelun laatu on asiakkaan mielikuva, jonka syntymiseen vaikuttavat palveluun kohdistuneet odotukset, palvelukokemus ja imago. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50–55.)

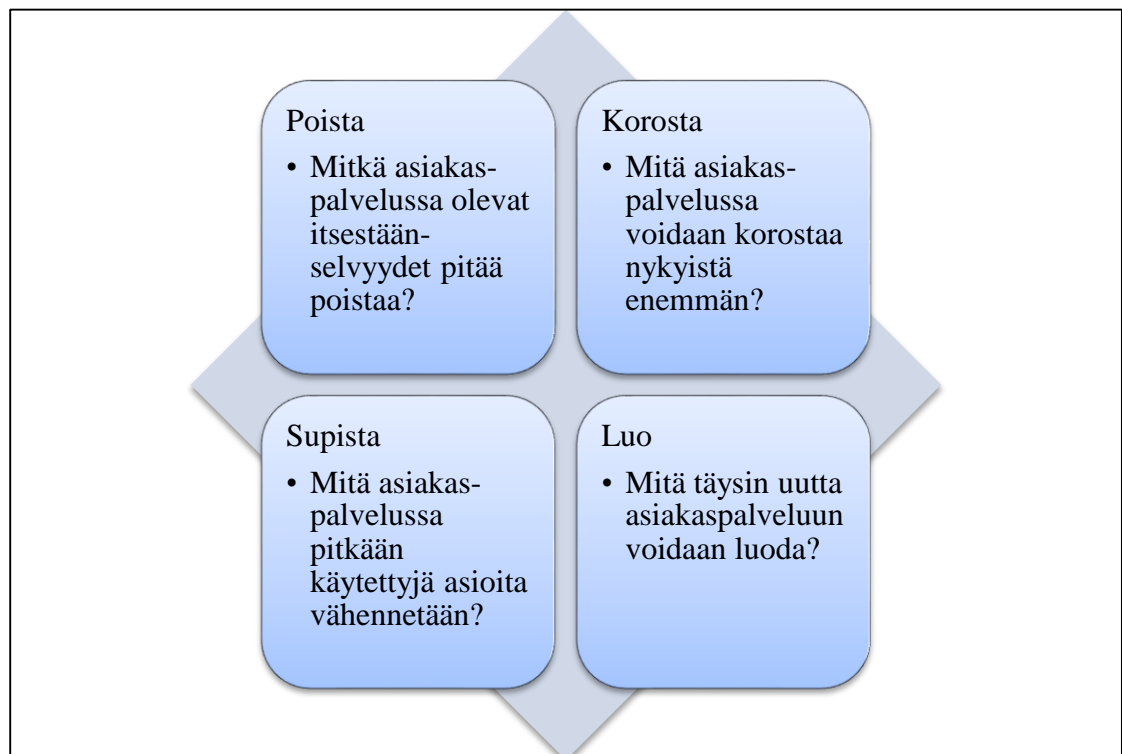
Laatu perustuu kokemukseen, jossa koettu ja odotettu laatu limittyvät toisiinsa. Asiakkaan kokemus laadusta on palvelujen kannalta ratkaisevinta. Kokemukseen vaikuttavat esimerkiksi luotettavuus, pätevyys, reagointi, kohteliaisuus, saavutettavuus ja aito pyrkimys asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Kun luotettavuudella tuotetaan johdonmukaista ja täsmällistä palvelua, pätevyydellä organisaatio esittelee ammattitaitoaan. Reagointi tarkoittaa viivytyksetöntä palvelua ja kohteliaisuudella asiakas kohdataan ystävällisesti ja kunnioittavasti. Kokemukseen vaikuttava saavutettavuus ilmenee aukioloaikojen, toimipaikkojen ja odotusajan onnistumisissa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunteminen helpottavat esimerkiksi asiointiprosessia ja lisäävät laadun tuntemista. (Grönroos 2009, 105, 114–115.) Laatu syntyy kahden tasavertaisen osapuolen välisestä vuorovaikutuksesta (Gummesson 2004, 116), joka tapahtuu turvallisissa ja toimivissa tiloissa ja ymmärrettävällä kielellä (Grönroos 2009, 115).

Palvelun laadulla on erilaisia ulottuvuuksia, jotka joko lisäävät ja vahvistavat asiakas-tyytyväisyyttä tai huonontavat sitä. Rissanen (2006, 215–216) erottaa palvelun laadulle kymmenen ulottuvuutta, jotka ovat pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius ja palveluvaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. Viranomaistoimintaan peilaten tärkeitä ovat varsinkin seuraavat ulottuvuudet. ”Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen”, joka tarkoittaa asiakaspalvelijan kykyä ja taitoa syventää asiakkaan palvelutarvetta sekä varmistaa sen täyttämisen. Lisäksi ”palvelualttius ja palveluvaste” merkitsevät laatua: ne tarkoittavat ammattilaisen kykyä viestiä asiakkaalle selkeästi ja avoimesti. ”Pätevyys ja ammattitaito” korostavat puolestaan ammattilaisen ydinosaamista. Gummesson (2004, 387) painottaa palvelulaadussa luotettavuuden lisäksi vakuuttavuutta, empaattisuutta ja konkreettisuutta, mutta muistuttaa kuitenkin, etteivät samat ulottuvuudet päde kaikkialla, sillä laadun elementtejä ja ulottuvuuksia on monenlaisia.

Palvelun laatuun vaikuttavat ja sitä tuottavat palvelussa mukana olevat asiakkaat, asiakaspalvelutyöntekijät, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit sekä fyysiset resurssit ja

laitteet. Asiakkailta on aktiivinen rooli palveluympäristössä. Asiakaspalvelutyöntekijät toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin sanotulla kontaktipinnalla. Järjestelmät, rutiinit, fyysiset resurssit ja laitteet sujuvoittavat tai hankaloittavat palveluprosessia ja siten koettua laatua. Näitä ovat esimerkiksi palvelutila, jonotusjärjestelmä, asiakaspalvelijan työtavat ja asiakkaiden täytettävät lomakkeet. (Grönroos 2009, 426–430.)

Hyvä asiakaspalvelu perustuu asiakaspalvelijan ammatilliseen osaamiseen, asiakas kohtaamisen osaamiseen, myönteiseen asenteeseen ja empatiaan. Asiakaspalvelua voidaan kehittää kilpailueduksi. Tällöin siinä voidaan soveltaa esimerkiksi sinisen meren strategiaa (kuva 4). (Reinboth 2008, 8, 29.)



KUVA 4. Sinisen meren strategia sovellettuna asiakaspalveluun (mukailtuna Reinboth 2008, 29)

Luomisen, korostamisen, supistamisen ja poistamisen huomioiminen yhtäaikaaisesti on tärkeää. Asiakaspalvelua tulee kehittää yhdessä organisaation muiden prosessien kanssa. Asiakaspalvelusta voi tulla kilpailutekijä varsinkin silloin, kun se hoidetaan eri tavalla kuin muualla, laadukkaasti ja monipuolisesti. Se tuo samalla lisäarvoa asiakkaalle. (Reinboth 2008, 29–30.)

Suunniteltaessa kilpailukykyistä ja laadukasta asiakaspalvelua tulisi löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mikä merkitys asiakaspalvelulla on asiakkaan kokemaan hyötyyn? Onko asiakaspalvelu sellaista, jota asiakas odottaa (ja josta hän on valmis maksamaan)? Onko tuotettu asiakaspalvelu kustannustehokasta? Millaisia toimenpiteitä suunnitellun asiakaspalvelun käyttöönotto vaatii ja miten toimenpiteet toteutetaan? Kilpailuetuna toimiva asiakaspalvelu tuottaa asiakkaalle mielihyvää. (Reinboth 2008, 30, 34.)

Asiakkaan kokemaan laatuun ja asiakastyytyväisyyteen voi vaikuttaa usea tekijä, kuten tyytyväisyys tuotteen ominaisuuksiin, palvelun laatuun ja asiakassuhteiden hoitoon. Lisäksi merkitystä on yhteisön maineella, luotettavuudella ja uskottavuudella. Vahva vuorovaikutus ja paremmuus toisiin verrattuna lisäävät myös koettua laatua. (Lahtinen & Isoviita 2001, 123.)

3.3 Palvelun näkyvyysrajat ja totuuden hetket

Asiakkaat ostavat palvelun tai tuotteen sijaan niiden tuottamia hyötyjä. Tämä lisäarvo on merkityksellistä muun muassa palvelujen kehittämisessä. Palveluille voidaan antaa kolme yleisluonteista piirrettä (Grönroos 2009, 79): Palvelut ovat prosesseja ja koostuvat toiminnoista. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan melkeinpä samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuottamisprosessiin.

Asiakkaalle tarjottava palvelu koostuu erilaisista koordinoitavista osasista. Koordinaointi johtaa kokonaisvaltaiseen yhteistyöhön, prosessiin. Prosessin hallinnassa ja kehittämisessä on tärkeää huomioida verkostot, asiakassuhteet ja näkyvyysrajat. Näkyvyysraja voi rajata kontaktista ja vuorovaikutuksesta pois sisäiset toiminnot kuten johtamisen, järjestelmän ja fyysisyyden tuet. Suurin osa palveluista toteutuukin asiakkaalle näkymättömänä, ja laadun kannalta tärkeintä on huolehtia nimenomaan asiakkaalle näkyvästä palvelusta. Esimerkiksi valituskäsittely on asiakkaalle tarjottava hallinnollinen palvelu, joka on tälle näkymätön passiivisuutensa takia. Näkymättömiä palveluja ei usein edes pidetä palveluna vaan ongelmana. Asiakkaat eivät aina ymmärrä, miten paljon työtä heidän hyväkseen tehdään näkymättömissä. (Grönroos 2009, 25, 57, 76–77, 80, 425–429.)

Vuorovaikutustilanteesta voidaan käyttää nimitystä kontaktitilanne. Se voidaan jakaa ensi- ja toissijaisiin vuorovaikutuksen tilanteisiin, jossa ensisijainen tapahtuu ”tiskillä” ja toissijainen useimmiten tukipalveluissa. Asiakaspalvelusta ei kuitenkaan ole olemassa yhtä oikeaa totuutta tai toimintamallia, joka istuisi kaikkiin organisaatioihin. Kohtaamisen hetkeä kutsutaan totuuden hetkeksi: siinä syntyvät palvelu ja sen laatu. Totuuden hetkiin joutuu jokainen työntekijä, ei vain asiakaspalvelutyöntekijäksi nimitetty. Totuuden hetket ovat ratkaisevia palvelujen laadun kokemisen kannalta: niissä epäonnistuminen aiheuttaa haittaa palvelun laatuun ja toimintaan. (Ylikoski 1999, 298–299; Grönroos 2009, 519).

Totuuden hetkiin sisältyy asiakkaan näkökulmasta vuorovaikutusta. Vuorovaikutus voi olla palveluntuottajan ja asiakkaan välillä, asiakkaan ja asiakkaan välillä, asiakkaan ja toimittajan palvelujärjestelmän välillä sekä palvelutilassa asiakkaan ja palvelun toimittajan tuotteiden ja fyysisen ympäristön välillä. Palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa tuotannon ja toimituksen laatua edistää se, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, asiakkaasta tulee ”kanssatuottaja”. Joskus ydinpalvelun tuottamiseenkin vaaditaan asiakkaita, jolloin palveluntarjoaja varmistaa ydinpalvelun mahdollistavan ympäristön sopivuuden ydinpalveluun. Asiakkaan ja toimittajan palvelujärjestelmän välinen vuorovaikutus antaa esimerkiksi veronmaksajan ja verojärjestelmän. Järjestelmän tulisikin olla käyttäjäystävällinen ja opastava toimiakseen. (Gummesson 2004, 110–112.)

Palvelun tuotanto- ja toimitusjärjestelmään osallistuu Gummessonin (2004, 113–114) mukaan asiakkaat, asiakaspalveluhenkilöstö, tukihenkilöstö ja johto. Asiakkaat toimivat osa-aikaisina työntekijöinä, koska he osallistuvat myös palvelun tuottamiseen. Asiakaspalveluhenkilöstö toimii kontaktissa asiakkaiden kanssa ja tukihenkilöstö tukee toimintaa taustalla. Tukihenkilöstön toiminta ei näy asiakkaalle, se näkyy vain asiakaspalveluhenkilöstölle. Johto puolestaan johtaa toimintaa. Asiakkaan rooli palveluun osallistuvana tuottajana korostaa palvelutoimintaa ja siinä olevaa osaamista (Ojala 2008, 18).

3.4 Hyvä asiakaspalvelija

Organisaation standardoiduissa palveluissa prosesseille on laadittu ohjeet ja säännöt, joiden mukaan myös asiakaspalvelija toimii. Mikäli palvelutilanteeseen halutaan jous-

tavuutta, toiminnassa tulisi hyödyntää henkilöstön osaamista ja antaa heille toimintavapauksia. Vapauden ja valtuutusten hyödyt ja haitat on luonnollisesti tarkasteltava organisaation toiminnan näkökulmasta, mutta oman päättelykyvyn ja ongelmatilanteen ratkaisukyvyn käyttö ei saisi olla kiellettyä. Tämä lisäisi myös henkilöstön tyytyväisyyttä. (Ylikoski 1999, 324.) Ongelmat voitaisiin ratkaista nopeastikin, mikäli asiakaspalvelussa oleva saisi valtuudet ja taidot hoitaa ”valituksia” – samalla hänen luovuutensa ja ongelmanratkaisukykynsäkin pääsisivät kehittymään (Gummesson 2004, 140; Harimo ym. 2011, 136). Toimintaan ryhtymisen kynnys ei saisi olla liian korkea, vaan tekemisen ja toimien tulisi olla yhdessä sovittuja ja riittävän konkreettisia (Kesti 2010, 74).

Asiakaspalvelussa työskentelevän toimihenkilön tulee toimia asianmukaisesti ja hallita koko palvelutilanne ammattitaidolla ja huolellisesti. Käytetyn kielen tulee olla asiallista: toimihenkilön tulee harkita sanavalintansa ja puheen sävy asiakkaan ja tilanteen mukaan, puhua kunnioittavasti ja tahdikkaasti. (Mattila 2004, 34–42.) Asiakaspalvelutyöntekijä toimii organisaation rajapinnassa kontaktihenkilönä useissa eri rooleissa: hän tuottaa palvelun ja vaikuttaa sen laatuun; hän reagoi asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin ja muovaa tilannetta sen mukaisesti. Asiakaspalvelija luo ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita ja tarjoaa lisäpalveluja. Tärkeintä on tehdä työnsä, ei vain jutella mukavia. Asiakas odottaa, että saa palvelua ja asiakaspalvelija tuottaa palvelun ystävällisesti. (Ylikoski 1999, 302–304.) Käytännössä tämä kaikki edellyttää aktiivista kuuntelua, tarkentavia kysymyksiä, empaattisuutta, omista tunteista irrottautumista ja rauhallista viestintää. Ongelmanratkaisu- ja päättelykyvyt omaava asiakaspalvelija selviää ongelmatilanteista, mikäli hänellä on valtuudet toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. (Grönroos 2009, 317, 324.)

Hyvä asiakaspalvelija pyrkii muodostamaan tilanteesta positiivisen vuorovaikutuksen kehän, jossa asiakas ja asiakaspalvelija ovat kumppanuusmaisesti toisiinsa luottavia. Vastakohtana tälle voi syntyä negatiivisen vuorovaikutuksen kehä, jossa molemmilla on kielteinen asenne tilanteeseen ja toisiinsa. Tällöin myös asiakaspalvelija kokee asiakkaan hankalana asiakkaana, josta ei pääse eroon, ja varsinaiseen asiaan keskittyminen vaikeutuu. (Aarnikoivu 2005, 78–80.) Asiakaspalvelija voi myös väsyä jatkuvaan ystävällisyyteen ja asiakkaan yksilöllisten toiveiden täyttämiseen. Väsymisen estämiseksi on tärkeää täsmentää asiakkaan ja työntekijän rooleja osana asiointikokemusta. Asiakaspalvelijan työtä helpottaa muun muassa se, että hän sisäistää tuottavan-

sa asiakkaalle erilaisia hyötyjä, jotka voivat olla myös emotionaalisia. (Kuusela & Rintamäki 2013, 139.) Voidaan puhua myös vuorovaikutusarvosta (Storbacka ym. 1999, 35). Asiakkaista kiinnostuneet palveluhenkiset työntekijät ovat muita joustavampia ja herkemmin tilannetta korjaavia (Grönroos 2009, 483).

Hyvä asiakaspalvelija on motivoitunut. Motivaatiota voidaan lisätä muun muassa vastuulla, itsenäisyydellä, tunnustuksilla ja etenemismahdollisuuksilla. Johdon kanssa toteutettu viestintä ja vuorovaikutus eivät saa myöskään unohtua, sillä niillä varmistetaan asiakaspalvelijan ajantasainen osaaminen laadukkaana palvelun toteuttamiseen. (Rissanen 2006, 172–173.) Omassa työtehtävässään voi jokainen kehittyä. Kehittymistä voidaan edistää muun muassa koulutuksella, hyvien käytäntöjen jakamisella, mallista oppimisella ja työskentelyn havainnoinnilla. (Reinboth 2008, 86–87.)

Asiakaspalvelijoista voidaan erottaa tyyppejä, joista tässä esitellään ihmiskeskeinen ja asiakaskeinen asiakaspalvelijatyyppejä. Ihmiskeskeinen asiakastyötä tekevä nauttii vuorovaikutuksesta, huomioi asiakkaat ja pyrkii täyttämään heidän toiveensa. Ihmiskeskeisen asiakaspalvelijan vahvuudeksi luetaan se, että asiakkaat tuntevat itsensä tärkeiksi asioidessaan tämän asiakaspalvelijan luona. Ihmiskeskeisen asiakaspalvelijan herkkyyks voi kuitenkin heijastua muun muassa vaativiin asiakastilanteisiin, jolloin hän saattaa pahoittaa mielensä. Asiakeskeinen asiakaspalvelija pääsee eroon epäonnistumisistaan, mutta saattaa vierittää vaativat tilanteet asiakkaan syyksi. Asiakaskeskeinen asiakaspalvelija on päämäärätietoinen ja osaa työssään kaiken yksityiskohtaisestikin. Hän pyrkii tekemään työnsä tehokkaasti ja muodollisesti, mikä saattaa antaa asiakkaille kylmän vaikutelman. Asiakeskeisestä ja ihmiskeskeisestä tyypistä voidaan yhdistää ihanneasiakaspalvelija-tyyppi, joka arvostaa asiakkaitaan, pitää huolta tilanteista ja luo luottamuksellisen suhteen. (Marckwort & Marckwort 2011, 102–104.)

3.5 Palvelutilanneviestintä ja vuorovaikutustilanteet

Palvelutilanteen kulkuun vaikuttavat nonverbaalinen ja verbaalinen viestintä sekä syntyvät palveluviestit (vrt. esim. Grönroos 2009, 359). Ne ohjaavat tilannetta, tarkentavat ja opastavat. Vuorovaikutteisen viestinnän tilannetekijöitä ovat palveluasenteen välittyminen, ilme- ja elekielen osuus, äänensävyyn ja puhekielen merkitys, tahdikkuus, suositusten tekeminen, lisätiedon antaminen ja valitusten vastaanotto. Asioiden käsit-

telyn viivästyemisestä tulee kertoa välittömästi. Selkeä puhuttu ja kirjoitettu kieli on velvollisuus etenkin viranomaistyössä. (Ylikoski 1999, 315–316.)

Palvelutilanteessa merkitystä luovat sanattomat viestit, joilla tarkoitetaan esimerkiksi eleitä, asentoa ja tilan käyttöä. Ensivaikutelman merkitystä ei voi kiistää. Ensivaikutelma koostuu Alportin (1961) mukaan erilaisista piirteistä. Ne voivat olla persoonallisia, fyysisiä, etnisiä, tilanteeseen tai rooleihin liittyviä ja havainnoijan omia tunnetiloja. Asiakaskohtaamisessa tärkeimpiä ovat luonne-, ulkonäkö- ja tilannetekijät. (Havunen 2000, 140–145.)

Palveluprosessin tarkastelussa huomioitavat vuorovaikutustilanteet voidaan jakaa liittymisvaiheeseen, ydinpalvelun tuottamisvaiheeseen ja poistumisvaiheeseen. Kontakteja voi olla useamman henkilön kanssa, ja ne voivat olla lyhytaikaisia. Palvelun luonne ja sisältö määrittävät tilanteen keston ja sen tapahtumat. Vuorovaikutus liittyy jokaiseen vaiheeseen: Liittymisvaiheessa asiakas huomioidaan, palvelutarve kartoitetaan ja asiakasta ohjataan. Ydinpalvelun tuottamisvaiheessa asiakkaan erityistarpeita kartoitetaan, palvelusta kerrotaan ja asiakkaan viihtymisestä huolehditaan. Poistumisvaiheessa tilanne viimeistellään ja asiakkaalle annetaan viimeinen käsitys organisaatiosta. Samalla kartoitetaan tulevat käynnit, ”maksutoimitukset” ja pyydetään palautetta. Palvelun aloittamisessa epäonnistuminen ei aina ”kaada” koko tilannetta, vaan palvelun hyvä lopetus voi pelastaa tilanteen. Toisaalta, mikäli liittymisvaiheen kokemus on ollut myönteinen, odotusarvo myönteiseen lopetukseen kasvaa, ja mikäli se ei toteudu, asiakas voi kokea pettymyksen. (Ylikoski 1999, 300–302.)

Asiakasta kannustetaan antamaan palautetta jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. Myös tarkennuskysymykset kuuluvat asiaan. Mahdollinen valitus pitää käsitellä syytöksen sijaan myönteisenä palvelun kehittämisen viestinä. Toki, kun kyse on ihmisen taloudesta tai muusta arkeen vaikuttavasta asiasta, asiakas voi käyttäytyä hyvinkin voimakkaasti. Tyytymättömyyden taso on syytä selvittää aktiivisen kuuntelun avulla käyttämällä esimerkiksi kiitosta, anteeksipyyntöä ja pahoitteluja (vrt. esim. Marckwort & Marckwort 2011, 108–110). Ajoituksen hallinta on yksi onnistuneen asiakaspalvelijan tärkeimmistä taidoista. Viranomaistoiminnassa palvelutilanteet voivat olla haastavia esimerkiksi palvelu- tai etuusosaamisen kannalta. Erityisen haasteellista on yrittää palvella asiakasta silloin, kun asiakkaalla on useita toisiinsa kytkeytyviä etuusasioita. (Heinonen ym. 2011, 55.)

Reklamaatiotilanteessa tulisi aina huomioida se, miten asiakasta palvellaan ja kuunnellaan. Valitustilanteestakin on pyrittävä tekemään asiakkaalle mahdollisimman myönteinen. Asiakkaat haluavat yleensä korjauksen virheeseen ja myös anteeksipyyntöön. (Harimo ym. 2011, 131.) Valitustilanteiden hallintaan Sipilä (1998) ehdottaa käytettäväksi ”vyöhyketerapiaa”, joka alkaa kuuntelemisella, myötätunnon ilmauksella ja iskujen vastaanottamisella. Seuraavaksi vuorossa ovat lisätietokysymykset, haltuunotto ja ratkaisuehdotus. Lopuksi asiat vedetään yhteen. Kuuntelemisessa huomioidaan asiakkaan tunnetila, josta on pyrittävä saamaan kiinni iskuista huolimatta. Myötätunnon ilmaiseminen kuuluu myös asiaan. Tilanteen rauhoituttua voidaan tehdä tarkennuskysymyksiä ja kerätä lisätietoa. Haltuunotossa on todettava ratkaisua tai työprosessin kulku. Yhteenvedossa kerrataan sovitut asiat. (Sipilä 1998, 135–138.)

Onnistunut reklamaatio jättää asiakkaan ja myyjän (palveluntuottajan, palvelutahon) tyytyväiseksi. Reklamaatiot kannattaa aina ottaa vastaan toiminnan kehittämisen näkökulmasta: työntekijöitä tulisi kouluttaa valitusten hoitoon ja kaikessa palvelussa tulisi korostaa asiakastyytyväisyyden saavuttamista. Valitustilanteessa tulisi huolehtia siitä, että valituksen tekeminen on helppoa, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja vakavasti ottaen. Asiakkaan kunnioittaminen, kohtelias ja rauhallinen käytös sekä nopeiden ratkaisujen löytäminen tukevat myös onnistunutta valitustilanteen hoitoa. (Harimo ym. 2011, 136.)

Palvelutilanteen vuorovaikutukseen sisältyy runsaasti palveluun liittyvää informaatiota. Tilannetta värittävät asiakkaan ja asiakaspalvelijan odotukset ja arvot (kuva 5). Palvelun tuottamiseen liittyy niin sanottuja palvelun tuottamisen realiteetteja eli tosiasioiden, jotka vaikuttavat palvelutapahtumaan. Odotukset heijastuvat vuorovaikutuksen onnistumiseen ja koettuun palvelun laatuun, sillä asiakas kokee tyytyväisyyttä saadusta palvelusta etenkin silloin, kun asia on edennyt tämän toiveiden mukaisesti. Asiakaspalvelussa on syytä muistaa, että hyväkään vuorovaikutustilanne ei paikkaa ydinpalvelun puuttumista. Kun asiakaspalvelija onnistuu, hän vahvistaa samalla osaamistaan ja tuottaa entistäkin parempaa palvelua. (Ylikoski 1999, 304–307.) Asiakkaan odotukset ovat muodostuneet hänen tarpeidensa, toiveidensa ja arvoluontinsa perusteella. Myös ystävien tai tuttavien suositukset lisäävät odotuksia. (Grönroos 2009, 421.)



KUVA 5. Czepielin ym. (1985) ajatus vuorovaikutuksen taustalla vaikuttavista tekijöistä (mukailtuna Ylikoski 1999, 306)

Asiakas vaikuttaa aina vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Hänen aktiivisuudessaan on erilaisia vaihtoehtoja. (Mönkkönen 2007, 81.) Palvelun ja vuorovaikutuksen seuraukset kiinnostavat palvelutilanteessa toimijoiden lisäksi myös johtoa. Onnistumiset ylläpitävät organisaation imagoa ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Ne tukevat myös oppimista.

3.6 Kirjallinen viestintä palvelussa ja päätöksissä

Hallintolaki (434/2003, 9 §) määrää, että ”viranomaisen on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä”. Palvelutilanteessa ja vuorovaikutuksessa tapahtuu suullisen viestinnän lisäksi kirjallista viestintää. Esitysten, kuten asiakirjojen tai päätösten, luettavuutta voidaan edistää selkokielellä. Selkokielen ominaispiirteitä ovat muun muassa lyhyet lauseet, yksinkertaiset lauserakenteet ja yleiskieliset termit ammattijargonin (terminologian) sijaan. Luettavuuteen vaikuttavat myös ulkoasu ja asettelu. (Aarnikoivu 2005, 157.) Esitysten laatua voidaan parantaa muun muassa kappalejaolla. Viranomaisasiakirjojen tulee olla asiallisia, sisällöllisesti ehjiä, yksiselitteisiä, selkeitä ja ymmärrettäviä eli kielenkäytöltään hyviä. Tämä kielellinen vaatimus koskee sekä kirjallista että suullista esitystä. (Mattila 2004, 7; Kulla 2012, 121.)

Viranomaistoimijan kirjallinen viestintä voi paikoin olla vaikeaselkoista. Vaikeaselkoisuutta lisää ainakin se, että toiminnassa syntyy nopeastikin uusia termejä ja ilmauksia. Kansalaisille tehdyssä kyselyssä vastaajat pitivät yhtenä virkakielen ongelmana vaikeita hallinnon termejä. Viranomaisille tehty kysely taas osoitti, että termit eivät häiritse yhtä paljon viranomaisia, mutta parannettavaa on. Kuvaaviin, helppokäyttöisiin ja täsmällisiin termeihin täytyy tietoisesti pyrkiä. (Piehl 2014.) Viranomais-toiminta on nykyisin entistä enemmän kilpailullista ja tekstintäyteistä, sillä viranomaisetkin ovat alkaneet markkinoida toimintaansa. Lisäksi erilaisia suunnitelmia ja raportteja kirjoitetaan yhä enemmän, jolloin niin sanotusta abstraktista suunnittelukielestä on tullut viranomaisten kielenkäytössä ”ymmärrettävyysongelma”. (Hakulinen ym. 2009, 172.)

Kielenkäytön ymmärrettävyys ja hallinnon niin sanottu kapulakieli on ollut myös julkisen keskustelun aiheena (Koivisto 2014, 132). Koska tekstien määrä on kasvanut, monet viranomaistekstit tuotetaan keskitetysti teknisiä järjestelmiä hyödyntäen. Järjestelmät sisältävät mallitekstejä ja tekstikatkelmia, joista teksti koostetaan. Lopullisen käyttäjän pystyy muokkaamaan tekstiä vain rajallisesti. Tästäkin johtuen useat viranomaiset ovat aktiivisesti kehittäneet kielenkäyttöään ja julkaisseet myös omia kielenkäytön oppaitaan. Esimerkiksi Kelassa on oma kielenhuoltaja, ja siellä on todistettavasti hyödytty virkakielen selkeyttämisestä. (Hakulinen ym. 2009, 171–172.)

Kotimaisten kielten keskus selvitti kansalaisten mielipiteitä julkishallinnon kielestä kesällä 2013. Tulosten mukaan julkishallinnossa asiointia pidettiin työläänä, koska siihen liittyy paljon lukemista ja kirjoittamista. Asiakastekstejä kritisoidaan usein sanaston epämääräisyydestä ja outoudesta: jos sanasto ei ole tarpeeksi yleistajuista, tekstin sisältökin voi jäädä hahmottumatta. Vastaajien mielestä viranomaisviestinnässä on myös osattu käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä, mikä on helpottanut ja nopeuttanut asiointia. (Karvinen 2014.)

Päätökset on aina perusteltava huolella. Pelkkä valmiiden fraasien käyttö ei täytä viranomaisasiakirjoilta edellytettävää yksilöitävyyden vaatimusta. Valmiiden lomakepohjien ja fraasien käytössä on aina oltava tarkkana: on syytä huolehtia siitä, että ne sopivat asiakkaan tilanteeseen eivätkä aiheuta tälle ristiriitoja tai mielipahaa. Perustelut antavat asiakkaalle lisätietoa ja ohjaavat tätä huomioimaan muutoksenhaun kannalta merkityksellisiä asioita. Muutoksenhakupakettien eli valitusten määrään voidaan

vaikuttaa päätöksillä, joihin perustelut on kirjoitettu riittävästi ja asianmukaisesti. Liian niukat perustelut tai esimerkiksi vakiokirjepohjissa olevat asiaan liittymättömät ilmaisut voivat jopa olla syy valitukseen. (Mattila 2004, 29, 91–92.) Vakiokirjepohjien uudistamisella on kuitenkin voitu vaikuttaa siihen, että asiaan liittymättömiä ilmaisuja ei tekstissä enää ole, kuten aikaisemmin oli (vrt. Haku- ja Selkeys-hankkeet). Päätöksen ymmärrettävyys voi ratkaista päätöksen hyväksyttävyyden: epäselvät perusteet ja sisältö voivat jättää asiakkaan epätietoiseksi (Koivisto 2014, 132–133).

Virkakielen kehittäminen onnistuu vain, jos kehittäminen on tietoista ja jatkuvaa. Kehittämisessä tulee huomioida ennen kaikkea konteksti sekä kielen ja toiminnan yhteys. Lisäksi julkishallinnon tekstien määrän kasvua tulisi pyrkiä hillitsemään. Kehitys- ja prosessityössä olisi mietittävä milloin tekstin tuottaminen on tarpeen ja milloin se voidaan korvata muulla tavalla. Uusia säädöksiä ja hallinnon määräyksiä laadittaessa on myös pyrittävä siihen, ettei niiden noudattaminen lisää tekstien tuottamista entisestään. (Hakulinen ym. 2009, 172, 174.)

3.7 Asiakkaan oikeus palveluihin

Julkisen toimijan palvelulla on ydintehtävästä riippumatta kolme keskeistä piirrettä tai ominaisuutta: asiakas on palvelun toteuttamisen kumppani; palvelu on vastavuoroista, jolloin kumpikin osapuoli vaikuttaa tulokseen; ja molemmilla on yhteinen vastuu. Palveluista ja toiminnasta saatu palaute kuvastaa yhteisen toiminnan vastavuoroisuutta. Palvelu on aina prosessi, joka koostuu toiminnoista tai toimintojen joukosta. Palvelujen prosessimaisuus voi olla lähtökohta muille palvelujen ominaispiirteille. (Grönroos 2009, 79–81.)

Sosiaaliset oikeudet ovat jokaisen kansalaisen oikeuksia, jotka velvoittavat julkista valtaa ja toimijoita. Kaikilla kansalaisilla on esimerkiksi oikeus toimeentuloon tai huolenpitoon omasta kyvystään riippumatta (vrt. perusoikeudet perustuslain mukaan). Oikeuksien toteutuminen ja toteuttaminen on julkisen toimijan vastuulla. (Pajukoski 2011, 79, 82.) Asiakkaan kanssa toteutuvaan vuorovaikutukseen sisältyy subjektiivinen näkökulma: siinä asiakas on yksilö, joka kykenee tekemään päätöksiä ja valintoja ja vaikuttamaan omaan elämäänsä omalla toiminnallaan (Mönkkönen 2007, 142).

Asiakkaan oikeudenmukaisen kohtelun takaamiseksi viranomaiset noudattavat hyvää hallintoa. Hyvän hallinnon ja palveluperiaatteen mukaisesti viranomaiset ovat velvoitettuja antamaan ymmärrettäviä ja perusteltuja päätöksiä ja ratkaisuja. Asianosaisella on aina oikeus tulla kuulluksi. Etuuksia hakiessaan kansalaisella voi olla puutteelliset tiedot oikeuksistaan etuuksiin: kärjistäen ilmaistuna asiakas voi hakea tiettyä etuutta sen sijaan, että hänen kannattaisi hakea toista, suotuisampaa etuutta. Tällaisessa tapauksessa voidaan todeta, että viranomaiset eivät ole riittävästi neuvoneet asiakasta hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti. (Ylikylä-Leiva 2003, 34, 112, 115, 134.) Hyvän hallinnon takeita ovat edellä esitettyjen lisäksi asian käsittely ilman aiheetonta viivästystä, hallintoasian käsittelyn julkisuus ja kansalaisen oikeus hakea muutosta annettuun päätökseen. (Mäenpää 2008, 2; Koivisto 2014, 101.)

Palveluperiaatteeseen kuuluvat asiakasnäkökulma ja tuloksellisuus, palvelun saatavuus sekä palvelun asianmukaisuus. Asiakasnäkökulmasta ja tuloksellisuuden näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaalle tarjotaan helppoa asiointia, laadukasta asiakassuhdetta ja tavoitteidenmukaista tuloksellista palvelua. Palvelun saatavuus tarkoittaa riittäviä ja helppokäyttöisiä palveluja. Saatavuus voi toki riippua taloudellisista ja ammatillisista resursseista, mutta lakisääteisiä palveluja tulee järjestää aina riittävästi. Helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan palvelun vaivatonta saamista tasapuolisesti. Helppokäyttöiset palvelut huomioivat erilaiset ihmiseen (ikä, toimintakyky) ja yhteiskuntaan (asuminen, liikenneyhteydet) liittyvät ominaisuudet. Palvelun asianmukaisuudella halutaan taata hallinnon asiakkaille joustava ja palvelumyönteinen asiointi ja asioiden käsittely. Asianmukaisuuteen pyritään vaikuttamaan muun muassa neuvonnalla ja uusilla viestintämenetelmillä sekä asiointikanavilla. (Mäenpää 2008, 80–82.) Hallinnon asiakas -termillä viitataan siihen, että asioinnilla taustalla ei tarvitse olla hallintopäätöstä, vaan asiointi voi olla esimerkiksi tiedustelua (Koivisto 2014, 128).

Julkinen sektori toimii markkinoinnin näkökulmasta ei-kaupallisena alueena. Julkishallinnossa hinnoittelu ja maksu kuuluvat eri järjestelmään kuin tuotanto ja jakelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelujen maksaja ja niiden käyttäjä voivat olla eri ihmisiä tai vaikka käyttäjä olisikin sama, maksu ja toimitus tapahtuvat eriaikaisesti. Asiakas ei aina välttämättä näe yhteyttä hinnan, kustannusten ja palvelujen välillä. Jotkut voivat ajatella, että maksetut verot katoavat ”mustaan aukkoon”, kun taas toiset ovat tottuneita ”ilmaisiin” palveluihin. (Gummesson 2004, 178.)

Julkishallinnon palveluja voivat värittää palvelutapaamiset ja paikoin palveluyhteentörmäykset. Asiakkaiden ja julkisen palveluntuottajan ja viranomaiset roolit ovat toisinaan osin sekoittuneet, mikä on voinut johtaa siihen, että esimerkiksi lakeja ja säännöksiä voi olla vaikea ymmärtää eikä julkishallinnon toimijakaan osaa aina erottaa omia roolejaan. Välttääkseen virheitä tai oikaistakseen jo tapahtuneita virheitä viranomaistoimijoiden tulisi panostaa selkeään tiedottamiseen ja neuvomiseen. (Gummeson 2004, 180.) Hyvän hallinnon määrittelyssä ja kehittämisessä olisikin hyvä huomioida lainsäädännön lisäksi eettiset, kulttuuriset, taloudelliset ja poliittiset tekijät (Koivisto 2014, 135).

3.8 Julkisten palvelujen muutoksesta

Julkisia palveluja kehitetään entistä enemmän palvelulogiikan suuntaan. Palvelulogiikassa korostuvat tieto, osaaminen ja muut aineettomat resurssit, resursointi, palveleminen ja kokeminen, arverkko, arvolupaus, dialogisuus ja oppiminen. Palvelu ei tunnetusti ole lopputulos vaan prosessi. Se on piilossa ”epäsuoran vaihdannan takana”, jolloin asiakas määrittää sen käyttöarvon. Arvo syntyy yhteisesti asiakkaan kanssa luoden, kuten esimerkiksi Grönroos (2009) korostaa. Julkisten palvelujen tuottaminen edellyttää verkostojen ja yhteistyön lisäksi kilpailua julkisen ja yksityisen tarjonnan välillä. Siinä tarvitaan myös palvelujen tuottamisen koordinaatiota. (Mitronen & Rintamäki 2012, 192–194.)

Julkinen palvelu on yhtäläistä, kaikille tarjottavaa palvelua, jota ohjataan lainsäädännön ja budjettien avulla tai ehdoilla. Parhaiten palveluntarjoaminen toteutuu niin sanottuna hybridinä eli yksityisen ja julkisen palvelutuotannon yhteisenä mallina. Palvelujen ohjaus perustuu aina yhteiseen arvopohjaan, jonka haasteena on asiakasymmärryksen saavuttaminen ja hyödyntäminen. (Mitronen & Rintamäki 2012, 208–209.) Yksityisiin toimijoihin verrattuna julkisella toimijalla on tiettyjä erityispiirteitä, joista korostettavin on se, että monet niistä tarjoavat palveluja vähävaraisille, vanhoille ja tai vammaisille. Tästä syystä niiden johtajien ja työntekijöiden työnteon motiiviksi voi myös nousta myötätunto tai huoli. (Pirttilä & Tuomala 2012, 129.)

Julkisten palvelujen tuottaminen yhdessä kansalaisten kanssa lisää niiden luotettavuutta. Yhdessä tuotetun julkisen palvelun ominaispiirteitä ovat Boylen ym. (2010) mukaan voimavaraisuus, taitojen hyödyntäminen, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus,

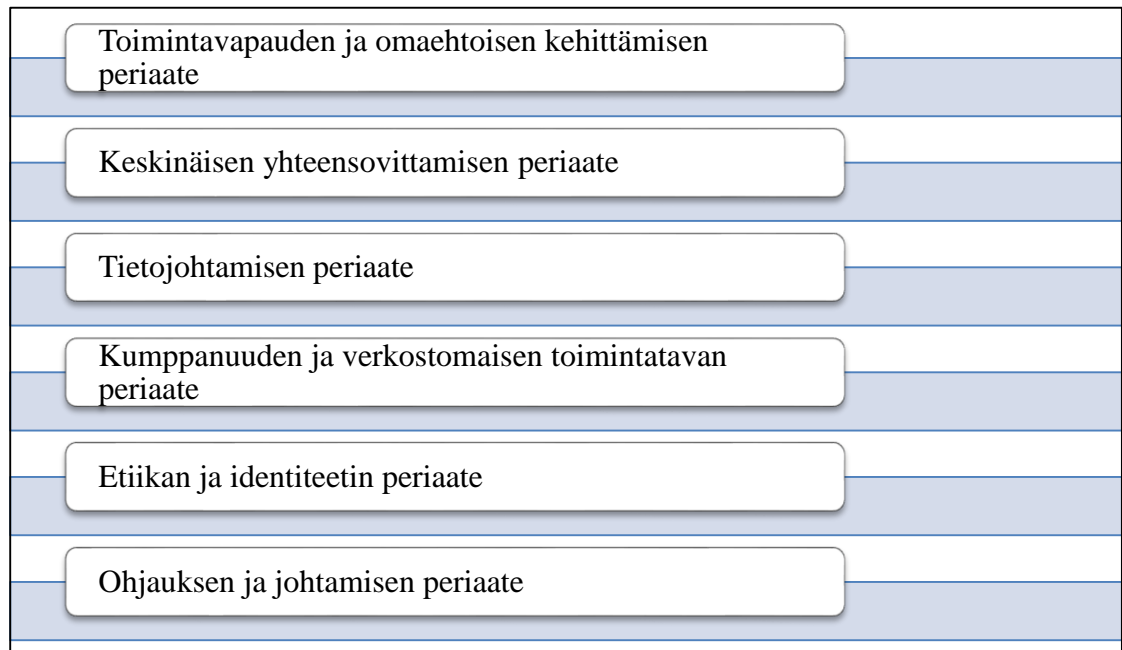
rajojen hälventäminen, tukiverkostot sekä fasilitointi. Asiakkaiden näkeminen voimavarana ”kohteen” sijaan tukee palvelutuotantoa ja auttaa vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeisiin nykyistä paremmin. Edellistä tukee myös taitojen hyödyntäminen, joka korostaa asiakkaiden aktiivisuuden hyödyntämistä ja osaamisen edelleen kehittämistä. Tasavertaisuus ja vastavuoroisuus puolestaan korostavat asiakasosallisuutta esimerkiksi palvelujen suunnittelussa. Tähän vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen päästään hälventämällä palveluntuottajan ja asiakkaan välisiä raja-aitoja ja kannustamalla asiakkaita omatoimisuuteen ja omaehtoisuuteen. Tukiverkostoissa ihmisten on hyvä jakaa kokemuksiaan ja saada tarvittaessa ammattiapua. Fasilitoinnilla tarkoitetaan eräänlaista muutosagenttina toimimista, jolloin palvelujen tuottajat ovat palvelun tuottamisen sijaan muutoksenviejiä ja muutoksessa tukijoita. (Michaelson 2014, 332–335.)

Vuonna 2008 Vaasan yliopisto tuotti Kansalaiset ensin? Eettinen hallinto ja kansalaiset -tutkimushankkeessa kansalaiskyselyn. Kyselyllä haettiin kansalaisilta julkisiin palveluihin liittyviä ajatuksia ja mielipiteitä. Kyselyyn saatujen vastausten mukaan kansalaiset voidaan julkishallintoon luottamisen perusteella jakaa julkisen sektorin palvelutuotantoon luottaviin, julkisten palvelujen kritisoijiin, tehokkuuden vaatijoihin ja palveluinnovaatioihin uskoviin. (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011, 258–265.)

Julkisen sektorin palvelutuotantoon luottavat olivat sitä mieltä, että hyvään hallintoon voi jatkossakin luottaa ja palvelujen tarjonta muokkautuu asiakasryhmittäin. Julkisten palveluiden kritisoijat pitivät tulevaisuutta synkempänä; heidän mukaansa omavastuuosuudet kasvavat ja palvelutarjonta vähenee. Tehokkuuden vaatijat uskoivat, että yritysjohtamisen mallit leviävät myös hallintoon. Tämä ryhmä piti tärkeänä julkisten ja yksityisten palvelujen tarjontaa ja yhteensopivuutta. Palveluinnovaatioihin uskovat luottivat teknologian ja sähköisen maailman kehittymiseen. Innovaatioihin uskovat halusivat asiakaspalveluun pehmeitä arvoja, vaikka hyvä palvelu ei heidän mielestään tulekaan jatkossa korostetummaksi, kuin se nyt on. (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011, 263–264.)

Palvelujen kehittämisen ja laadunhallinnan näkökulma elää julkisessakin hallinnossa. Asiakaslähtöiseen toimintaan ja palveluun liittyy muun muassa älykäs johtaminen. Monipuoliset johtamistavat kannustavat ja sitouttavat henkilöstöä muutokseen ja muutoksessa toimimiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 156.) Julkisen organisaation älyk-

kyys vaatii syntyäkseen älykkyyttä edistäviä periaatteita (kuva 6). Mikäli ne kaikki toteutuisivat, julkishallinnon järjestelmä pysyisi hyvin kehityksessä mukana: Esimerkiksi toimintavapauden ja omaehtoisen kehittämisen periaate antaisi organisaatioille vapauden kehittyä ja kokeilla sekä onnistua erikoistumaan älykkyydessään ja keskinäisen yhteensovittamisen periaatteella hyvät käytännöt ja toiminnot leviäisivät muihinkin organisaatioihin. (Virtanen & Stenvall 2014, 241.)



KUVA 6. Älykkyyden hallinnan ja edistämisen periaatteet (mukailtuna Virtanen & Stenvall 2014, 241)

Koko julkisen sektorin kattava tietojärjestelmä edistäisi tietojohtamisen periaatetta: siinä yhteinen tietojohtamisen järjestelmä auttaisi esimerkiksi toiminnan seurannassa, analysoinnissa ja kehittämisessä. Kumppanuuden ja verkostomaisen toimintatavan periaatteella pyrittäisiin luomaan älykäs verkosto, jonka toiminta olisi joustavaa ja kauaskantoista. Etiikan ja identiteetin periaatteessa luottamus, arvostaminen ja avoimuus auttaisivat julkisen toimijan älykästä toimintaa eteenpäin synnyttäen ”älykkyyden arvostamisen kehän”. Kokonaisvastuun ottaminen ja älykäs johtaminen korostuisivat ohjaamisen ja johtamisen periaatteessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 241–244.)

4 OSAAMISEN JA JOHTAMISEN MERKITYS HYVÄSSÄ PALVELUSSA

Hyvän palvelun johtaminen edistää palvelukeskeisten arvojen vakiintumista organisaatioon, jossa viestintä on kaksisuuntaista, puheisiin ja tekoihin voi luottaa, eivätkä ne ole ristiriidassa (Grönroos 2009, 489). Tässä luvussa esitellään ensin julkista johtamista (ja hyvä hallinto) ja osaamisen johtamista. Sitten kuvataan etenkin asiakastyössä edellytettävää osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Sen jälkeen on vuorossa tietoa tiedon liittymisestä prosesseihin. Lopuksi tarkastellaan lyhyesti vaatimuksia, joita toiminnan uudistaminen edellyttää.

4.1 Julkinen johtaminen

Julkinen johtaminen on julkista johtamista ja julkishallinnon johtamista. Sitä voidaan määrittää erilaisten johtamisjärjestelmin ja suuntauksin avulla (esimerkiksi perinteinen, NPM, Governance). Julkinen johtaminen eroaa yksityisestä johtamisesta vain paikoin: kun ensimmäisen tunnuspiirteenä on ylhäältäpäin tuleva ohjaus, jälkimmäisessä toimitaan alhaalta ylöspäin ja talouden ehdoilla. Julkisen toimijan johtaja tietää, että hänen toimintansa on julkista ja yhteiskuntaan vaikuttavaa. Hänen toimivaltansa on rajatumpi kuin yksityissektorin johtajan. (Virtanen & Stenvall 2010, 9, 35–37.) Julkinen johtaminen on ammattimaista ihmisten ja asioiden johtamista (Virtanen & Stenvall 2014, 52).

Suomalaisen julkisen hallinnon piirteitä ovat luotettavuus, normisidonnaisuus, ammattimaisuus ja verkottuneisuus, pragmaattisuus, päätöksentekokeskeisyys, tiedon arvostaminen ja vähittäinen uudistaminen. Luotettavuus ja normisidonnaisuus kuvastavat yhteiskunnan toiminnan luotettavuutta ja säännönmukaisuutta. Ammattimaisuus on vahvaa – joskus jopa liian vahvaa ja sektorikeskittynyttä. Toiminta on verkottunutta, jolloin vähintään mahdollisuudet parastamiseen ja hyvien käytäntöjen levittämiseen ovat olemassa, mutta eri asia on, tapahtuuko niin riittävän usein. Pragmaattisuudessaan julkishallinto toimii käytännönläheisesti ja ongelmia ratkovasti. Päätöksentekokeskeisyys korostuu asioiden käsittelyssä ja päätöksenteossa. Tiedon arvostaminen on vahvaa. Tietoa kerätään, vaikka julkisen hallinnon uudistaminen onkin pääosin asteittaista jatkuvan uudistamisen sijaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 48–50.)

Julkishallinnon johtamisen erityispiirteitä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, joita ovat organisaation tehtävä, päätöksentekojärjestelmä ja tilintekovastuullisuus. Organisaation tehtävä on julkishallinnossa yhteiskuntavastuullinen. Päätöksentekojärjestelmä on moniportainen sekä monia odotuksia ja valtasuhteita huomioiva. Se on eräällä tapaa limittyvämpi kuin yksityissektorin päätöksentekojärjestelmä. Tilintekovastuullisuus koskee julkishallinnon johtajia: he eivät ole vastuussa ”taloudellisen hyödyn tuottamisesta” samalla tavoin kuin yksityissektorin johtajat. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen, tuottavuus ja tehokkuus ovat johtajien vastuulla. (Virtanen & Stenvall 2010, 38–39.)

Kaiken kaikkiaan johtamisessa on monia erityispiirteitä, jolloin julkisenkin hallinnon johtajalta vaaditaan erityistä osaamista. Hänellä tulee esimerkiksi olla käsitteellistä ajattelukykyä, tavoitteellinen ote työhön, kyky uudistua ja uudistaa sekä hallita kokonaisuuksia. Lisäksi tällaisen johtajan ominaisuuksiin kuuluvat vuorovaikutustaidot, johtamistyön periaatteiden oivaltaminen sekä kyky mahdollistaa parhaimmat mahdolliset työskentelyolosuhteet. (Virtanen & Stenvall 2010, 85.)

Käsitteellisellä ajattelukyvyllä tarkoitetaan johtajan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja tilintekovaatimukseen liittyä tavoitteellinen työote. Uudistumiseen ja uudistamiseen liittyy muutos ja erilaiset toiminnan kehittämisen tavat. Kokonaisuuksien hallinnalla varmistetaan koko organisaation toiminnan sisältö ja suhteet verkostoihin, joskin hallinta on riippuvainen toimialasta ja sen koosta ja rakenteesta. Vuorovaikutustaidoilla luodaan avoimuutta ja avoimuudella on merkitystä etenkin julkisessa toiminnassa. Johtamistyön periaatteiden oivaltaminen ja työskentelyn mahdollistaminen optimaalisesti liittyvät johtajan kykyyn kannustaa ja motivoida henkilöstä. Yhdessä tekeminen edellyttää oikeita olosuhteita eli johtamisen kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 86–87.)

Palvelujohtaminen osana julkista johtamista

Julkiseen johtamiseen voi heijastua piirteitä palvelujohtamisesta. Palvelujohtamisessa keskitytään prosesseihin sekä ulkoisiin seurauksiin ja vaikutuksiin. Siinä pyritään ymmärtämään toiminnan ja prosessien vaikutusta laatuun, asiakashyötyyn ja asiakkaiden kokemaan arvoon. Lisäksi organisaation resurssien oikeanlainen käyttäminen vaikuttaa laadun syntymiseen. Palvelujohtaminen keskittyy organisaatiotoiminnan kehit-

tämiseen niin, että tavoitteiden saavuttaminen onnistuu organisaatioiden, asiakkaiden ja kumppaneiden hyötyessä siitä. (Grönroos 2009, 270–271.)

Palvelujohtamisessa henkilöstöllä on mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä ratkaisuja tilanteen niin vaatiessa. Henkilöstöllä on myös osaamista pyytää toisilta apua silloin, kun oma tietämys ei riitä. Saavutuksia mitataan muun muassa asiakkaiden tyytyväisyydellä palvelun laatuun. Johtamisessa keskitytään työntekijöiden rohkaisemiseen ja tukemiseen ja asiakaspalveluhenkilöstön ajatuksia hyödynnetään päätöksenteossa. (Grönroos 2009, 274–275.)

Hyvän hallinnon merkityksiä

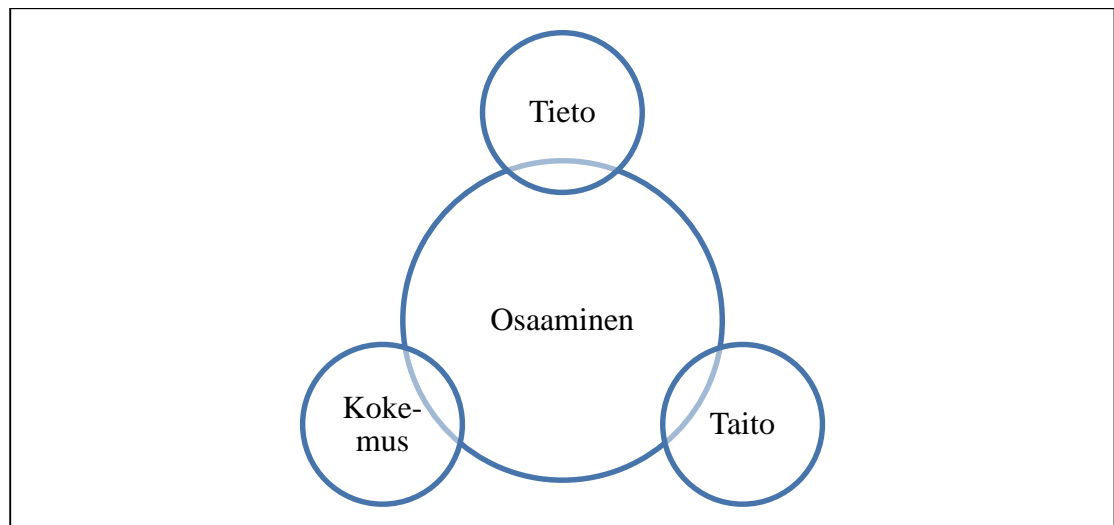
Hyvä hallinto toimii julkisen johtamisen välineenä. Sen mukaan virkamiehet ja julkisissa palvelutehtävissä olevat palvelevat kansalaisia moitteettomasti ja rehdisti. Hyvän hallinnon keskeisimmät kriteerit ovat palvelulähtöisyys, luotettavuus, tuloksellisuus ja vastuullisuus. Hyvä hallinto lähentelee käsitteenä eettisyyttä, mutta on yleislakeihin ja erityissäännöksiin perustuvaa. Julkishallinnon johtamisessa eettiset arvot tulisikin saada nykypäivään sopiviksi. Tämä edellyttää organisaatioissa muutosta, kykyä sopeuttaa toimintaa muutoksiin ja asiakkaiden toiveisiin. (Ikola-Norrbacka & Lähdesmäki 2011, 244, 252–255.)

Hyvä hallinto -käsite sisältää erilaisia ulottuvuuksia myös kielellis-käsitteellisesti. Suomenkielinen termi ”hyvä hallinto” sisältää englanninkieliset käsitteet ”good management”, ”good governance” ja ”good administration”. Näistä ensimmäinen liittyy hallinnon sisäisen toiminnan tehokkuuteen ja viranomaishallintoon ja toinen on merkitykseltään väljempi sisältäen muun muassa julkishallinnon sisäisiä laatuksiteerejä. Viimeinen käsite puolestaan liittyy asiakkaan ja hallinnon suhteisiin. (Kustanus)tehokkaan toimiva hallintotoiminta ja -menettely liittyvät managementiin, jossa hyvän hallinnon näkökulmasta korostuvat siten tehokas ja tuloksellinen toiminta. Governance ja hyvä hallinto liittyvät sen sijaan EU-tason määritelmiin. EU:n valkoisessa kirjassa hyvän hallintotavan periaatteita ovat osallistuminen, avoimuus, tehokkuus, vastuun selkeys ja johdonmukaisuus, joita voidaan soveltaa myös Suomeen. Kaiken kaikkiaan ”management” ja ”governance” korostavat uudistumista tehokkaasti ja toimivasti. Korostetun oikeudellinen on good administration -käsite. Siinä hyvään hallintoon kuuluu kansalaisen, asiakkaan, oikeus laadukkaisiin palveluihin. (Mäenpää 2008,

56–57.) Governancesta käytetään myös nimitystä julkinen hallinta (vrt. esim. Virtanen & Stenvall 2010, 55).

4.2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaaminen on toimintaa. Työ puolestaan muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä. Työ edellyttää tehtäväkohtaista eli substanssitasoista osaamista ja meta-osaamista. Kuva 7 osoittaa, että osaamiseen sisältyy tietoja, taitoja ja kokemuksia. (Sumkin & Tuomi 2012, 26, 53.)



KUVA 7. Osaamisen kokonaisuus (mukailtuna Sumkin ja Tuomi 2012, 27)

Yhteinen osaaminen johdattaa organisaation menestykseen, tavoittamaan sen vision. Menestyminen edellyttää tavoitteellisen työn tekemistä eli osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta ja kaikkien näiden toteutumista. Johtaminen on sekä osaamista että työn johtamista, joka määrittyy organisaation strategian mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myös esimies osallistuu, tekee ja toimii aktiivisesti. Strategian jalkautus tapahtuu kuitenkin portaittain, ja tärkeintä on, että strategia toteutuu käytännön työssä. Pelkkä strategiasta viestiminen ei riitä, vaan strategiasta on keskusteltava ja sen ajatusten käytännöllistämistä on sovittava. Strategian toteuttaminen osaamisen ja työn johtamisessa edellyttää muun muassa yhteistä oppimisprosessia, haasteellisia työtehtäviä oppimisen tueksi ja yhteistä osaamisen määrittelyä. (Sumkin & Tuomi 2012, 27–28, 30, 33, 36, 38.)

Osaamisen johtaminen on kehittymisen varmistamista, jossa on huomioitava tulevaisuuden työ ja siinä tarvittava osaaminen. Osaamisen johtaminen on perinteisesti ollut toimenpiteiden järjestämistä, valmiita raameja ja toimintoja, joita esimiehet yksiköissään toteuttavat. Perinteisen toiminnan sijaan olisi korostettava ihmisyyttä ja kiinnostusta uuden osaamisen kehittämiseen. Niin sanottu yhteinen osaaminen luo pohjaa menestykselle. Yhteinen osaaminen edellyttää poisoppimista vanhasta ja uuden käytännön käynnistymistä, niin sanottua kick off -osaamista. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijä pohtii, miksi tekee työtään niin kuin tekee ja samalla etsii ratkaisuja parempaan tai tehokkaampaan tekemiseen. Haasteena on ennen kaikkea tiedostaa omat työtapansa ja osata tarkastella niitä kriittisesti. Uuden oppimiselle on annettava aikaa ja mahdollisuuksia. (Sumkin & Tuomi 2012, 37, 46–48.) Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (muun muassa persoonallisuus, asenteet, motivaatio, tunneäly) on vaikutusta siihen, miten yksilö oppii ja käyttää osaamistaan (Ojala 2008, 50–51).

Osaamisen strategiseen johtamiseen voidaan liittää älykkään johtamisen käsite. Siihen kuuluu potentiaalisten yksilöiden ja yhteisöjen tunnustaminen ja se rakentuu johtajan persoonaan ja työtapaan. Yksilöllisen ja yhteisöllisen älykkyyden johtamisessa on pyrittävä muun muassa virheiden sallimiseen ja niistä oppimiseen, siltojen rakentamiseen sekä keskustelun mahdollistamiseen. Johdon tulee suojella organisaationsa ydinosaamista ja luottaa siihen. (Virtanen & Stenvall 2014, 114–115.)

Organisaation osaaminen koostuu alati kehittyvästä yksilön, ryhmän ja organisaation osaamisesta. Organisaation on toimintansa kehittämisen ja kehittymisen kannalta osattava määritellä tarvittava osaaminen. Johtamisen ja osaamisen kehittämisen tulee linkittyä strategiaan ja olla vuorovaikutteista. Yksilöiden sitoutumista ryhmään ja organisaation tulee vahvistaa huomioimalla jokaisen tavat toimia muutoksessa ja tarve muutosaikaan. Osaamisen johtaminen tulee tehdä tietoisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 51–52.) Osaamisen kehittämisessä tulisi osata keskittyä sekä yksilön että organisaation osaamiseen, ei vain yksilöihin, ja muistaa, että yhteinen osaaminen konstruoi tietoa (Ojala 2008, 37). Toki on muistettava, että kehittämisellä tarkoitetaan muutakin kuin vain henkilöstön kouluttamista. Yksistään kehittäminen tai kouluttaminen ei riitä organisaation tuottavuuden lisäämiseen, mikäli uutta osaamista ei pystytä hyödyntämään käytännössä (Kesti 2010, 150–151).

4.3 Ammatilaisen osaamisen ulottuvuudet

Asiakastyön kehittäminen dialogisuuden eli aktiivisen ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen näkökulmasta tuo asiakastyöhön sosiaalisen luonteen. Dialogisuudessa tieto rakentuu toimijoiden välillä: yhteinen pohdiskelu ja keskustelu johtavat oivalluksiin. Tilanteessa toimitaan aina kaikkien ehdoilla. Ongelmaksi voi joskus tulla liika tietämys ja oikeutuksen puute. Lisäksi haasteeksi voi nousta tilanne, jossa kumpikaan osapuolista ei tiedä, miten pitäisi edetä tai mistä oikeastaan on kyse. (Mönkkönen 2007, 100, 104.)

Osaaminen pitää sisällään substanssiosaamisen lisäksi prosessi- ja vuorovaikutusosaamisen. Ne täydentävät toinen toistaan, eikä niitä voida arvottaa. (Mönkkönen 2007). Tähän voidaan laskea mukaan myös meta- eli strategiaosaaminen (vrt. Sumkin & Tuomi 2012, 53) ja asiantuntijaosaaminen (Kupias ym. 2014).

Substanssiosaaminen

Ammatilaisen syvä osaaminen eli oman alansa tietämys ja tuntemus muodostavat substanssiosaamisen alueen. Se saattaa toisinaan olla vastakohta moniammatillisuudelle, jossa on hallittava useita eri alueita. Substanssiosaamisessa on tärkeää etenkin se, missä ja miten sitä käytetään. Substanssiosaamisen kehittyminen vaatii ammatilaiselta soveltamiskykyä: pelkkä syvä ammatitieto ei riitä, jos sitä ei pysty hyödyntämään esimerkiksi asiakkaan motivoinnissa tai palvelussa. Julkisella sektorilla yksilöllisen substanssiosaamisen kartoittamisen ohella on kehitetty yhteisön osaamisen mittaamista. (Mönkkönen 2007, 22–23, 31.)

Prosessiosaaminen

Prosessiosaamisella ammatilainen pyrkii auttamaan ja tukemaan asiakasta koko prosessissa ottamalla huomioon muutoksen ja ennaltaehkäisyn näkökulmat. Ammatilainen ohjaa asiakasta. Ohjauksella on pedagoginenkin tehtävä, sillä se mahdollistaa oivallukset. Asiakkaan ohjaaminen ja palveleminen edellyttävät oikea-aikaisuutta; ammatilaisen on tunnistettava asiakkaan vastaanottavuus. (Mönkkönen 2007, 23–24.)

Dialogisuus on avointa vuoropuhelua. Avoimuus siinä mielessä, että vuoropuhelun osallistujat ovat valmiit vastaanottamaan myös erilaisia näkökulmia. Prosessiosaamiseen asetetaan vaiheita, joissa edistyminen tapahtuu oivalluksilla. Tästä voisi olla esimerkkinä asiakaspalvelutilanne: Asiakaspalvelija voi ensin viivytellä. Hän ei anna asiakkaalle suoria vastauksia, vaan pohtii merkityksiä ja ratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen sovitaan etenemisestä, johon sitoudutaan. (Mönkkönen 2007, 25–26.)

Prosessiosaamiseen kuuluu myös kehittämiseen liittyvä osaaminen, jolla tarkoitetaan ammattilaisen kykyä kriittiseen pohdintaan ja ideointiin. Tätä osaamisen aluetta voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa. Prosessiosaamisen ammattilainen edistääkin osaltaan oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämisprosessia. (Mönkkönen 2007, 27, 31.)

Vuorovaikutusosaaminen

Kommunikointi ja suhteiden luominen ovat osa vuorovaikutusosaamista. Dialogisuus vuorovaikutuksessa korostaa asenteellista rohkeutta astua asiakkaan kanssa ”samalle tietämättömyyden ja yhteisen hämmästyksen alueelle”, joka tarjoaa oivalluksia ja ratkaisuja. Vuorovaikutusosaaminen vaatii paljon, koska siinä ammattilaisen on mukautettava tilanteiden ja ihmisten mukaan. Palvelutilanteet ja ihmiset ovat erilaisia. Toimintaympäristöt vaihtelevat myös, esimerkiksi sähköisessä palvelussa vuorovaikutuksen taso on erilainen kuin kasvokkain toteutuvassa. Ammattilaisen tulee osata olla myös nöyrä, sillä asiakkailla saattaa olla asiantuntevaa tietoa jo palveluun tullessaan. (Mönkkönen 2007, 28–30.)

Käytännön työssä asiakkaan ja asiakaspalvelijan (ammattilaisen) todellisuudet voivat poiketa paikoin toisistaan. Vaikka ammattilainen hoitaa työtään jo rutiinilla, hänen on vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta muistettava, että asiakas ei usein tunne asiaa, termit voivat olla vieraita tai asia pitää sisällään asiakkaalle outoja ulottuvuuksia. (Marckwort & Marckwort 2011, 118.) Vuorovaikutusosaamisessa korostuu täten kyky tunnistaa vuorovaikutuksen elementtejä ja mukauttaa toimintaansa niiden mukaan. Ammattilainen kohtaa asiakkaan kunnioittavasti tämän elämäntilanteesta tai taustoista riippumatta. Vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan yksin riitä ammattilaisuuteen. (Mönkkönen 2007, 31.)

Metaosaaminen

Meta- eli strategiaosaaminen on kyky nähdä strategian merkitys ja toteutuminen omassa työssä. Se on toimintaa ja ymmärrystä, joka tukee kick off -oppimista ja lisää siten yhteistä osaamista. Ylin johto voi esimerkiksi metaosaamisellaan uudistaa strategiaa ja sen jalkauttamista sekä kehittää omaa osaamistaan ja tiimin ydinosaamista. Asiantuntijoiden ja työntekijöiden metaosaamisella tarkoitetaan esimerkiksi kykyä osallistua strategian tekemiseen ja yhteisen osaamisen vahvistamiseen. (Sumkin & Tuomi 2012, 53.)

Metaosaaminen kasvattaa organisaation osaamispääomaa. Toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaatio tai yritys on määritellyt osaamisen tarpeet eli sen, millaista osaamista tarvitaan nyt ja millaista tulevaisuudessa. Lisäksi on tiedettävä, mikä on tärkeintä strategian kannalta ja miten osaamista tulee kehittää kriittisen toiminnan tueksi. (Ojala 2008, 53.)

Asiantuntijaosaaminen

Asiantuntijaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kehitytään. Asiantuntijaosaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa osaamista. Se voidaan jakaa muodolliseen, kokemukselliseen ja metakognitiiviseen tietoon. Muodollinen tieto on usein oppikirjatietoa, ja muodollisen tiedon haltija tuo helposti jotakin uutta työn tekemiseen. Kokemuksellinen tieto puolestaan on kokemukseen (ja oppimiseen) perustuvaa tietoa ja sen kehittäminen on haaste. Kokemuksellinen tieto sisältää usein myös hiljaista tietoa, jonka esiintuominen kannattaa. Metakognitiivinen tieto on muodollisen tiedon ja osaamisen arviointia sekä kokemuksesta oppimista. Metakognitiivisen tiedon hyödyntäminen kehittää yksilön ja tiimin toimintaa, kun se tuodaan esille dialogeihin. (Kupias ym. 2014, 56–58.)

Perinteisesti ammattitaidon yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista on ollut hiljainen tieto. Hiljainen tieto voi olla vaikea kielellistää, sillä se perustuu yksilön arvoihin, käsityksiin, kokemuksiin, intuitioon ja uskomuksiin. Kokenut asiakaspalvelija tietää esimerkiksi heti asiakkaan kohdatessaan, miten tämän kanssa tulee toimia – asiakaspalvelijalla on täten tarvittavaa hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 26, 52.)

4.4 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Jokaisen työntekijän perusosaamisalueita ovat yleis-, tehtävä-, tiimi- tai työyhteisö-, organisaatio-, toimiala- ja työsuhteosaaminen. Nämä ovat siten alueita, jotka uudenkin työntekijän tulee hallita ja joiden hallinta voidaan varmistaa perehdytyksellä. (Kupias ym. 2014, 99.) Työstä tai tehtävästä riippumatta tulevaisuuden työntekijöiden osaaminen eroaa nykyisestä jo pelkästään sen takia, että tieto uusiutuu ja lisääntyy jatkuvasti. Tulevaisuudessa tietojen yhdistäminen ja oppimaan oppiminen korostuvat luovuuden ja itsensä johtamisen lisäksi. Omasta itsestä huolehtiminen vaikuttaa myös työssäjaksamiseen, ja mitä paremmassa kunnossa työntekijät ovat, sitä paremmin he osaavat. Substanssiosaaminen korostuu samaan aikaan verkosto-osaamisen kanssa. Työntekijöiden tulisi jatkossa osata hallita aikaansa entistä tehokkaammin. Tulevaisuuden osaaja tietää, miten ennakoidaan, kohdataan ja johdetaan muutosta sekä miten priorisoidaan. Hän osaa keskustella ja viestiä tehokkaasti, myös digitaalisissa palveluissa. (Ojala 2008, 130–131.)

Johtamisesta on erotettavissa yksilötasoinen johtaminen, eli henkilökohtainen työskentelytapa, ja organisaation johtaminen. Molemmissa näissä toiminnan uudistaminen edellyttää eräänlaista tulosketjuajattelua: uuden julkisen johtamisen (”New public management”) mukaan uudistuminen etenee seuraavien kysymysten kautta (Virtanen & Stenvall 2010, 100–101).

1. Mitä halutaan saada aikaan? Mitkä ovat tavoitteet?
2. Millaisilla resursseilla toimintaa toteutetaan? Mitkä ovat panokset?
3. Mitä aiotaan saada aikaan? Mitkä ovat tuotokset?
4. Millaisia välittömiä tuloksia toiminnalla saadaan aikaan? Mitkä ovat tulokset?
5. Mitä välillisiä tai pidemmän aikavälin tuloksia toiminnalla on? Mitkä ovat vaikutukset?
6. Miten tulokset suhteutuvat asetettuihin tavoitteisiin? Mikä on toiminnan vaikuttavuus?

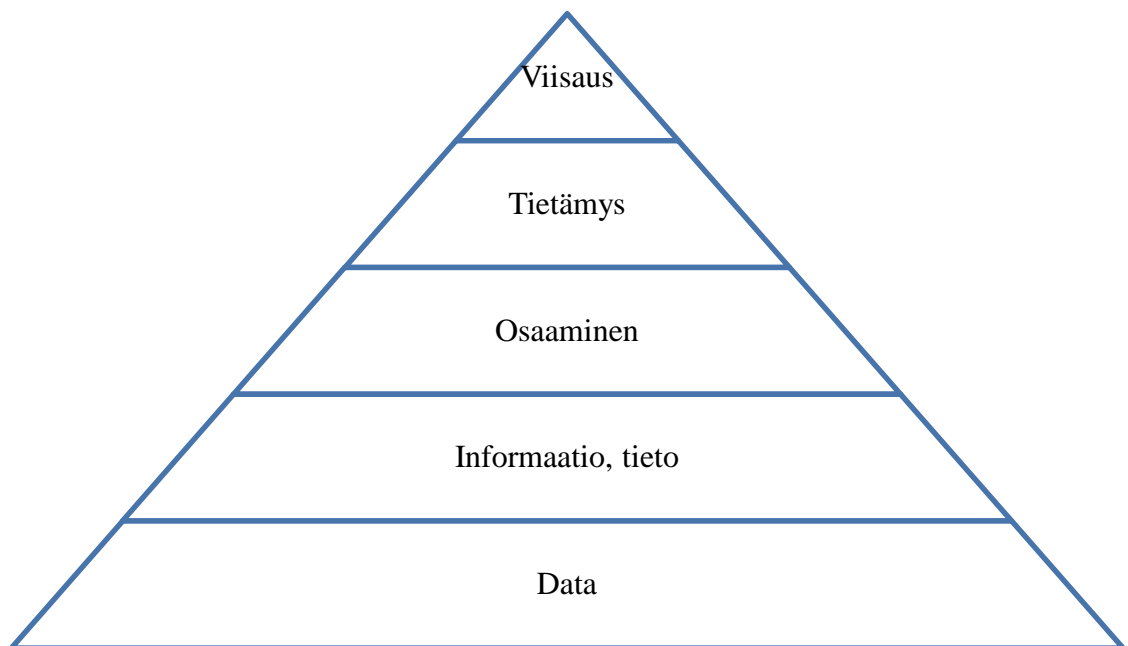
Vastausten löytäminen näihin kysymyksiin auttaa tulevaisuudessakin johtajaa yksilö- ja organisaatiotasolla. Johtajan tehtävänä on hallita tilanne eli niin sanotusti pitää langat käsissään. Itsensä kehittäminen mahdollistuu myös tätä kautta. (Virtanen & Stenvall 2010, 101.)

4.5 Tieto ja prosessit

Tiedolla on valta yhdistää tai erottaa: vanha ja tuttu tieto edistää vakautta, mutta voi myös jarruttaa toimintaa. Uusi tieto jopa syöksee muutokseen. Tieto voi myös olla siirtyvää tai juurtunutta: Siirtyvä tieto sananmukaisesti voi siirtyä paikasta toiseen esimerkiksi työntekijän vaihtuessa. Juurtunut tieto ei siirry, vaan se piilee syvällä taidoissa ja toimintaympäristössä. Juurtunut tieto on kilpailuetu. (Gummesson 2004, 235, 237.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tiedon rakentumista ja prosessien kehittämistä.

4.5.1 Tiedon rakentuminen ja hyödyntäminen

Tietoa voidaan määritellä ja rakentaa eri tavoin. Oppiminen on tiedon hankkimista, omaksumista ja soveltamista. Tiedon soveltamisen kautta syntyy osaamista. Kuvassa 8 esitellään tietokäsitteitä ja tietolajien hierarkia. (Ojala 2008, 48–49.)



KUVA 8. Tietopyramidi (Ojala 2008, 49)

Tietopyramidin huipulla on viisaus, joka tarkoittaa yksinkertaistetusti kokonaisvaltaisen tasapainoista maailmankatsomusta. Se sisältää muun muassa hiljaista tietoa ja laajaa näkemystä asioista ja merkityksistä. Tietämys on analysoitua tietoa. Tietämyksen hallinta ja hyödyntäminen prosesseissa lisää osaamista, samoin kuin tiedon sovel-

taminen toimintaan. Informaatio tai tieto määritellään klassisen tiedon käsityksen mukaan hyvin perustelluksi uskomukseksi. Tieto on myös sopimuksenvaraista tieteellisen realismin käsityksen mukaan. Data on tietoa ilman asiayhteyttä; sitä syntyy jatkuvasti ja sen hallinnassa tietotekniikka on suureksi avuksi. (Ojala 2008, 49–50.) Data voidaan toisaalta määritellä myös eräänlaiseksi tapahtumafaktaksi ja informaatiota datan yhdistämiseksi siten, että yhdistämisestä syntyy yhteyksiä ja tulkintoja. Keskeistä tiedossa on siitä oppiminen ja sen soveltaminen: faktoista käytäntöön. (Virtanen & Stenvall 2014, 102–103.)

Tieto ei ole ”vain olemassa”, vaan se rakentuu ja sitä rakennetaan erilaisissa tilanteissa. Tsoukasin ja Vladimirov (2005) mukaan organisatorinen tieto muuttuu jatkuvasti: Niin sanottu raakadata muuttuu organisaation sisällä tiedoksi, informaatioksi, ja siitä edelleen tietämykseksi. Tietämys on organisaation prosessien kehittämisenkin kannalta hyvin tärkeää, sillä sitä voidaan pitää organisatorisen tiedon korkeimpana muotona. Siihen kuuluvat henkilöstön tulkinnat raakadatasta ja siitä johdetusta informaatiosta. (Virtanen & Wennberg 2005, 104.) Yrityksen toiminnassa tietoprosesseja on kolme: ideointi-, tuotanto- ja edustusprosessi, joista ensimmäisessä syntyy tieto, toisessa tieto muuttuu tuotteiksi sekä palveluiksi ja kolmannessa se suhteutuu asiakkaisiin. Prosessit eivät kuitenkaan ole peräkkäisiä vaan samanaikaisia ja vastavuoroisia. (Gummesson 2004, 236.)

Tiedollinen järjestelmä luo erilaisia merkityksiä ympäristöstä. Tiedon hyödyntäminen vaihtelee tilanteittain, esimerkiksi myyntityön periaatteita soveltaen asiakkaan päätöksentekoon liittyvä tiedon käsittely tapahtuu vaiheissa: Ensiksi asiakas tulkitsee saamaansa tietoa sekä vertaa tietoa vaihtoehtoihin ja oppimaansa. Sitten hän kohdentaa tarkkaavaisuuttaan. Lopulta asiakas ottaa vastaan uutta tietoa rajatusti. Tilanteen päättää ymmärryksen varmistaminen. (Havunen 2000, 41–44.)

Tiedon hyödyntäminen voi parhaimmillaan johtaa älykkääseen toimintaan ja älykkääseen organisaatioon. Älykäs organisaatio hahmottaa ympäristöään ja tulevaisuuttaan. Se myös pystyy adaptoitumaan ja tuottamaan yhteiskunnallista hyvää. Mikäli organisaatio ei pääse hyödyntämään tietoa, seurauksena voi olla ”entropia”. Tällöin esimerkiksi henkilöstöltä saatua tietoa ei pystytä jostain syystä hyödyntämään tai tiedonkeruujärjestelmät ovat jollain tapaa toimimattomat. Kunnollinen perehtyminen tietoon puuttuu. (Virtanen & Stenvall 2014, 13, 104.)

4.5.2 Prosessien kehittäminen

Palvelujen kuluttaminen on oikeastaan prosessien kuluttamista. Saatu kokemus yhdestä prosessin osasta vaikuttaa kokonaisprosessin laatuun. Sillä on vaikutusta myös kokonaisprosessin kokemiseen. (Grönroos 2009, 86.)

Prosessien jaottelu ja nimeäminen (pää-, ydin- ja tukiprosessit) sekä suorituskyvyn mittaaminen ohjastavat organisaation olemassaoloa. Henkilöstön sitouttaminen lisäarvon tuottamiseen ja palveluiden selkiyttämiseen vaatii johtajuutta ja yhdessä tekemistä. Palvelusta ja toiminnasta saadut palautteet ja prosessien kriittinen arvioiminen kuuluvat prosessijohtamiseen, joka samalla ilmentää yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–133.) Organisaation työ on aina prosessimaista, vaikka prosesseja ei olisi johdettu eli tunnistettu, nimetty ja määritelty. Johtajien haasteena on tästä näkökulmasta tarkasteltuna hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää ”osien dynamiikkaa” voidakseen johtaa prosesseja. (Virtanen & Stenvall 2010, 89.)

Prosessikehittämisen tärkein asia on tulevaisuudessakin asiakastarpeiden tunnistaminen – sillä tuotetaan palveluja ja edelleen suunnitellaan toimintaa. Tärkeää on ennen kaikkea se, että yksittäisenkin prosessin kohdalla kokonaisuus ja sen osien merkitys toisiinsa on hahmotettavissa ja ymmärrettävissä. Prosessikehittäminen, niin sanottu systeemikehittäminen, kantaa sisällään ajatusta jatkuvasta oppimisesta, jolloin aiemmin tapahtunut on huomioitava nykyisyyttä suunniteltaessa. (Virtanen & Wennberg 2005, 17; Laamanen & Tinnilä 2009, 36–37.) Systeemiälykkyys linkittää prosessit asiakasrajapintaan. Linkittymisen yhteydessä tunnistetaan prosesseihin kuuluvat työroolit, joihin liittyvät vastuut delegoidaan määriteltyinä ryhmän tai tiimin jäsenille itsenäisesti toteutettavaksi (Kesti 2010, 157–158.)

Prosessien on oltava johdonmukaisia ja niissä on huomioitava asiakkaiden erilaisuus: vaikka jokaista asiakasta palvellaan prosessin mukaisesti, palvelutilanteella on vaikutuksensa. Asiakassegmentointi ja asiakastarpeiden hyödyntäminen rajaavat prosessien tunnistamista ja suunnittelua. Tuotosten sijaan tulee keskittyä vaikutusten tunnistamiseen (Grönroos 2009, 81, 117).

Laamanen ja Tinnilä (2009, 29–31) korostavat prosesseissa tietämystä. Mallinnettu prosessi tuottaa usein selkeämpää tietoa kuin mallintamaton. Nyky-yhteiskunta tuottaa ja tarvitsee paljon tietoa, mikä asettaa vaatimuksia tietojärjestelmille ja niiden prosessoimalle tiedolle. Voidaan jopa puhua niin sanotusta tietointensiivisyydestä (Virtanen & Wennberg 2005, 103). Monialaiseen palvelutarpeeseen vastaamisessa organisaatiolle syntyy paljon hallittavaa tietoa ja tarvittavaa tiedonhallintaa. Asiakkaille halutaan tuottaa laadukasta ja lisäarvoa tuottavaa palvelua. Organisaation avainprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja jatkuva kehittäminen ovat osa prosessijohtamista. Aiempiin johtamismalleihin verrattuna prosessijohtaminen ylittää organisaation yksiköiden rajoja ja tehtäviä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6, 10.)

Strategioihinkin sisällytetty jatkuva parantaminen on tehokkaan kehittämisen muoto. Siihen kuuluvat kehittäminen, innovointi ja oppiminen. Kehittämisessä tyypillisiä vaiheita ovat ongelmien tunnistaminen, tiedon hankkiminen ja analysoiminen sekä ratkaisun ideointi ja toimivuuden testaaminen. Tällaista kehittymistä mitataan muun muassa kustannuksilla, aikataululla ja parantuneella suorituskyvyllä. Innovointiin puolestaan kuuluvat toivominen, ideoiminen, arvioiminen, ratkaisun kehittäminen ja toimivuuden testaus. Näitä seurataan ja arvioidaan esimerkiksi ideoiden määrällä tai tuotteiden uusiutumisen avulla. Oppimisen työvaiheita ovat puolestaan kokemusten havainnointi, johtopäätökset, kokeileminen, arvioiminen ja soveltaminen. Oppimisen mittareita voivat olla oppimiseen käytetty aika ja osaamisprofiilit. Jatkuvan parantamisen työvälineinä voivat toimia esimerkiksi Demingin PDCA-malli tai John P. Kotterin muutostoiminnan periaatteet. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–42.) Oppimisessa pitäisikin olla kyse niin sanotusta kolmisilmukkaisesta oppimisestä, jossa organisaatio etsii samanaikaisesti vastauksia kysymyksiin ”Tehdäänkö oikeita asioita? Tehdäänkö niitä oikealla tavalla? Ja miksi toimitaan, kuten toimitaan?” (Virtanen & Wennberg 2005, 157).

4.6 Toiminnan uudistamisen edellytyksiä ja uudistuvaa oppimista

Toiminnan kehittäminen onnistuu prosessien ja käytäntöjen tarkastelemisella. Prosessien tarkastelussa tulee huomioida kokonais- ja osaprosessit sekä niiden keskinäinen toimivuus, joka parhaimmillaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Käytäntöjen tarkastelussa tulee muistaa, että käytännöt ovat vakiintuneita, toistuvia ja tunnistettavia tapoja tehdä jotakin. Työkäytännöt nopeuttavat ja sujuvoittavat työtä: ne muodostavat rutiineja,

jotka puolestaan synnyttävät prosesseja. Liialliset rutiinit saattavat kuitenkin muuttua haitallisiksi, jos niiden toimivuutta ei voida kyseenalaistaa. Prosessejakin pitää voida kyseenalaistaa, jotta uudistuminen on mahdollista. Esimerkiksi palveluprosessi voidaan jakaa osiin, ja osien sisällä olevia käytäntöjä voidaan arvioida ja parantaa. (Helander ym. 2013, 58–59, 62.)

Verkostomaisesti toimittaessa käytäntöjen jakaminen ja yhteinen ylläpitäminen korostuvat. Käytännöt voidaan jakaa käytännön perusideaan ja käytännön suoritukseen: ensimmäisessä samansisältöistä käytäntöä voidaan ajatella käytettävän monella tapaa ja jälkimmäisessä käytäntö konkreettisesti toteutetaan. Esimerkkinä voi olla asiakaspalvelu, jonka perusideana on asiakkaan palveleminen, mutta toteutus voi vaihdella aina kasvokkain asioinnista sähköiseen asiointiin. Yritykselle tai organisaatiolle sujuvin tapa ei välttämättä ole sitä asiakkaalle. Asiakaspalvelussa perusidean käytännön tarkastelu auttaa tunnistamaan asiakasarvoja ja kehittämään siten toimintaa (vrt. esim. Kuusela & Rintamäki 2013). (Helander ym. 2013, 60–61.)

Muutoksessa prosessi on jatkuvasti dynaaminen ja itse arvoaan luova. Tällä tarkoitetaan sitä, että ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen prosessissa muodostuu tulkintoja ja ymmärrystä olemassaolosta ja oletuksista. Muutos rakentuu perinteisen systeemisen mallin mukaan kolmesta vaiheesta, joita ovat sulattaminen, luominen ja uudelleenjäädäyttäminen. Sulattamisvaiheessa vakiintuneet ja vanhat normit sekä toimintatavat vaativat muutosta ja niiden vaikutusta aletaan vähentämään. Luomisvaiheessa luodaan uusia toimintatapoja ja uudelleenjäädäyttämisen vaiheessa nämä uudet tavat toimia vakiintuvat käyttöön. (Laitinen 2013, 130–131.)

Oppiminen on edellytys uudistumiselle. Oppimista tukevat henkilöstön ja organisaatioon hyvä älyllinen kunto, esimiesten johtamisvalmiudet sekä osaamisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen palkitseminen sekä oppivan organisaation kehittäminen. Organisaation ja sen prosessien kehittäminen edellyttää usein uudistuvaa oppimista. Puhuttaessa oppivasta organisaatiosta tarkoitetaan organisaatiota, joka pystyy toteuttamaan kaikkia oppimisen muotoja ja hyödyntämään monipuolisesti tietoja toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Oppivan organisaation visio on vahva, ja se osaa arvioida toimintojaan. Vahvuutena toimivat myös sen työntekijät: oppivassa organisaatiossa kaikki pääsevät tuottamaan menestystä yhdessä. (Ojala 2008, 78, 257.)

Oppivan organisaation yleisiä periaatteita ovat muun muassa selkeä tehtävä ja tavoite, yhteisesti sovitut arvot, yhteiset toimintatavat ja jatkuva seuranta sekä käyttäytymisen muutos. Osaamista vahvistetaan, jotta asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja asiakaspalvelu onnistuvat mahdollisimman hyvin. Osaamista myös jaetaan ja kekseliäisyyttä arvostetaan. (Ojala 2018, 79–80.) Vastaavista periaatteista puhutaan myös oppivan organisaation strategisina elementteinä, joita ovat mission ja vision selkiyttäminen, yhteiset esimiestavat, rohkaiseva kulttuuri, osaamisen jakaminen yli organisaatiorajojen sekä yhteistyö ja tiimitoiminta (Kesti 2010, 63).

Organisaation osaamistarpeiden selvittäminen tehostaa toimintaa ja auttaa vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä työn ja toimintatapojen muutokset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä aiheuttavat määrätietoista tarvetta uudistumiselle. (Ojala 2008, 108.) Uudistumisen edellytyksistä tärkeimpiä ovat strategia ja strategian määritelty suunta. Kun organisaation uudistuminen on parhaimmillaan oppivan organisaation toimintaa, yksilön uudistuminen alkaa uusien asioiden oppimisella ja vanhoista luopumisella. Uudistumista tapahtuu horisontaalisesti ja vertikaalisesti: Horisontaalinen osaaminen on osaamisen vahvistumista omassa työssä niin, että toimenkuva laajenee. Osaamisen kasvu vertikaalisesti voi johtaa etenemiseen asemaportaikossa ylöspäin. (Virtanen & Stenvall 2010, 177–178.)

5 YLEINEN ASUMISTUKI – TUKI ASUMISMENOJEN VÄHENTÄMISEKSI VUONNA 2014

Muuttuvat perherakenteet näkyvät asumisessa ja asumismuotojen valinnassa. Siirtymävaiheet kuten lapsen syntymä, kotoa pois muuttaminen, eroaminen tai sairastuminen ovat tapahtumia, jotka vaikuttavat myös asumiseen. Vaikeassa elämäntilanteessa kodin tai väliaikaisen asunnon rooli kasvaa. Ihmisten omat käsitykset ja asenteet vaikuttavat asumisen päätöksiin ja tuovat eroja esimerkiksi saman ikäisten asumiskäyttäytymiseen. (Vrt. Lapintie & Hasu 2010.)

Asuminen on erilaista jo pelkästään asumismuotojen ja -paikkojen osalta. Asunnon ja asuinpaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät tarpeiden, toiveiden, mieltymysten ja arvojen (niin sanottujen asumispreferenssien) viitekehyksessä. Yhteiskunnan erilaiset tilanteet ja ihmisen oma elämäntilanne vaikuttavat myös siihen, kenen kanssa asutaan

ja millaisessa asunnossa. Asumispaikan, kulkuyhteyksien ja palvelujen lisäksi elämäntapa arvoineen vaikuttaa asumismuodon valintaan. (Junto 2010, 8–10.)

Asumisen kustannuksiin voi hakea tukea Kelasta, jolla on tarjolla useita erilaisia asumistukia. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan erilaisista asumistuista lyhyesti yleistä asumistukea: sen myöntämisen edellytyksiä, tukeen vaikuttavia tekijöitä (kuten tuloja ja asunnon kokoa), tilastotietoa ja aikaisempia tutkimuksia.

5.1 Yleisen asumistuen myöntämisen edellytykset

Yleistä asumistukea voidaan maksaa pienituloisille ruokakunnille asumismenojen vähentämiseksi. Ruokakunnalla tarkoitetaan samassa asunnossa pysyvästi asuvia. Tavallisesti ruokakunta on aviopari, avopari tai perhe, mutta myös yksi henkilö voi muodostaa ruokakunnan. (Koti ja perhe 2013.) Lapset lasketaan mukaan vain yhteen ruokakuntaan (Kärkkäinen 2014).

Kelan yleisen asumistuen etuusohjeessa (2014) määritellään yleiseen asumistukilakiin viitaten (ATL 408/1975 1§) ruokakunnaksi myös samassa asunnossa pysyvästi asuvat henkilöt kuten avo- tai aviopuolisot, keskenään suoraan etenevässä tai takenevassa polvessa olevat sukulaiset sekä alaikäiset sisarukset. Lisäksi edellä mainittuihin rinnastetaan otto- ja kasvattilapset. Pysyvästi asuvalla tarkoitetaan Suomessa asuvaa. Poikkeuksen ruokakuntaan tekevät henkilöt, jotka asuvat osassa asuntoa erillisellä vuokrasopimuksella taikka vastaavalla hallintasopimuksella. Heitä ei lasketa samaan ruokakuntaan kuuluvaksi. Esimerkiksi välien rikkoutumisen vuoksi erillään asuvat puolisot eivät kuulu samaan ruokakuntaan (Kärkkäinen 2014).

Yleisen asumistuen myönnettävään etuuteen ja sen määrään vaikuttavat kohtuulliset asumismenot, asunnon sijaintikunta, ruokakunnan henkilöluku ja ruokakunnan pysyvät kuukausitulot yhteensä. Myös omaisuus vaikuttaa tuen saamiseen. Asumistuen suuruus on 80 prosenttia kohtuulliset asumismenot ylittävästä perusomavastuusta, toisin sanoen asumistuki on 80 % kohtuullisten asumismenojen ja perusomavastuusuuden erotuksesta. Perusomavastuu vahvistetaan vuosittain valtioneuvostossa, ja se muodostuu tulojen, ruokakunnan koon ja asunnon sijainnin mukaan. (ATL 408/1975; Kärkkäinen 2014; Yleisen asumistuen etuusohje 2014.)

Lopullinen asumistuen määrä saadaan selville, kun asumismenoista vähennetään perusomavastuu. Perusomavastuun suuruus riippuu ruokakunnan tuloista ja omaisuudesta: mitä suuremmat tulot ovat, sitä suurempi on myös omavastuuosuus. Jos tulot ovat hyvin pienet, perusomavastuuta ei ole. Asumistuen enimmäismääriin vaikuttavat asunnon asukkaiden ja statuksen lisäksi asunnon koko, ikä, lämmitysjärjestelmä ja sijainti. (Koti ja perhe 2013.) Hallitus on keväällä 2014 esittänyt asumistukijärjestelmän yksinkertaistamista ja selkeyttämistä, ja vuonna 2015 muun muassa omavastuuosuuteen tulee muutoksia ja asunnon ominaisuudet, kuten koko, varustetaso tai valmistumisvuosi, eivät enää vaikuta asumismenojen enimmäismäärään (STM-tiedote 2014). Tässä opinnäytetyössä tulkitaan työn tekemisen aikana voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Kelan vuoden 2013 asumistukitilaston mukaan suurin osa asumistuen saajista asuu vuokralla ja yli puolet tukea saavista on yhden hengen kotitalouksia. Yleisen asumistuen saaminen korostuu suurissa kaupungeissa. Etelä-Karjalassa asumistukea saaneiden määrä on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Asumistukia saaneet kunnittain ja osuus väestöstä (31.12.2013)
(mukailtuna Kelan asumistukitilasto 2013)

Etelä-Karjalan kunnat	Asumistukia saaneet yhteensä	Asumistukea saaneiden prosenttiosuus väestöstä	Yleinen asumistuki ja ruokakunnan jäseniä	%-osuus 0–64-vuotiaasta väestöstä
Imatra	3 499	12,4	1 803	8,6
Lappeenranta	10 815	14,9	5 142	8,9
Lemi	152	4,9	59	2,4
Luumäki	382	7,6	141	3,9
Parikkala	435	7,9	109	2,9
Rautjärvi	314	8,5	90	3,6
Ruokolahti	341	6,2	140	3,6
Savitaipale	334	9,0	95	3,8
Taipalsaari	263	5,5	112	2,9

Asumistukea hakeva ilmoittaa aina tarvittavat tiedot etuuden myöntämisessä huomioitavaksi. Mikäli asumistuen saaja jättää ilmoittamatta muutoksista, tietoisesti tai tiedostamatta, ilmoittamatta jättäminen voi johtaa kielteiseen päätökseen tai takaisinperintään. Kelalle tehdään myös entistä useammin ”ilmiantoja” eli ilmoituksia tukien väärinkäytöstä: väärinkäytetyimmät etuudet ovat työttömyystuki, asumistuki ja opintotuki (Lötjönen 2013).

5.2 Asunnon koko, ikä, lämmitysjärjestelmä ja sijainti

Kohtuullisiin asumismenoihin vaikuttavat asunnon pinta-ala ja asunnossa asuvien henkilöiden lukumäärä. Asunnon enimmäispinta-ala määräytyy ruokakunnan henkilömäärän mukaan. Asunnon iällä ja lämmitysjärjestelmällä on myös vaikutusta etuuden suuruuteen: Uudessa talossa olevaan asuntoon voi saada suuremman asumistuen kuin vanhassa talossa olevaan. Keskuslämmitteisessä rakennuksessa asumistuki on suurempi kuin sellaisessa rakennuksessa, jossa on jokin muu lämmitysjärjestelmä. (Koti ja perhe 2013.) Yleisen asumistuen enimmäismenoissa huomioidaan asunnon sijaintikunta. Suomen kunnat on jaettu asumismenojen kalleuden perusteella neljään kuntaryhmään, jotka on lueteltu alla olevassa taulukossa (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Kuntaryhmittely yleisen asumistuen enimmäismenoihin (muokailtuna Kela 2014)

Kuntaryhmä	Kuntaryhmään kuuluvat kunnat
I kuntaryhmä	Helsinki
II kuntaryhmä	Espoo, Kauniainen ja Vantaa
III kuntaryhmä	Hyvinkää, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Järvenpää, Kajaani, Kerava, Kirkkonummi, Kouvola, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Lohja, Nurmijärvi, Oulu, Pori, Porvoo, Raisio, Riihimäki, Rovaniemi, Seinäjoki, Sipoo, Tampere, Turku, Tuusula, Vaasa ja Vihti
IV kuntaryhmä	Muut kunnat

Enimmäisasumismenot ovat suurimmat ensimmäisen kuntaryhmän kunnissa. Pienimmät ne ovat neljänteen kuntaryhmään kuuluvissa kunnissa. Kuntajakoon ollaan valmistelemaan lakimuutosta, joka tasa-arvoistaisi etuuden myöntämisen käytäntöjä (vrt. STM-tiedote 2014).

5.3 Tulot, omaisuus ja velat

Ruokakunnan yhteenlaskettu kuukausitulo vaikuttaa yleisen asumistuen määrään. Kuukausituloksi lasketaan ansio- ja pääomatulot. Asumistuen määrään vaikuttavat lähes kaikki ruokakuntaan kuuluvien henkilöiden säännölliset bruttotulot. Palkkatuloksi lasketaan varsinainen palkka, luontoisedut ja palkkaan maksettavat lisät. Etuja ja lisiä voivat olla esimerkiksi auto-, asunto- tai ravintoetu, ylityökorvaukset ja lomarahat. Tuloista ei vähennetä veroja eikä niistä tehdä myöskään muita vähennyksiä. Lisäksi kuukausituloihin voidaan laskea mukaan ruokakunnan omaisuudesta johtuva tulo. Ruokakunnan tulot arvioidaan seuraavalle 12 tukikuukaudelle. Tukea voidaan tarvittaessa tarkistaa, jos esimerkiksi henkilömäärä, tulot tai asunto muuttuvat. (Yleisen asumistuen etuusohje 2014.)

Ruokakunnan tuloiksi luetaan myös sairauspäiväraha, kuntoutusraha, ansioon suhteutettu työttömyyspäiväraha, työttömän peruspäiväraha ja työmarkkinatuki. Lisäksi äitiyys-, isyys- ja vanhempainraha, lasten hoidon tuet (lasten kotihoidon tuki, yksityisen hoidon tuki, joustava hoitoraha, osittainen hoitoraha) ja aikuiskoulutustuki huomioidaan tuloina. Eläkkeet ja perhe-eläkkeet (esim. kansaneläke, leskeneläke) sekä omaishoidon tuen hoitopalkkio niin ikään ovat tuloksi laskettavia. (Yleisen asumistuen etuusohje 2014.)

Tuloiksi ei kuitenkaan lasketa palkan lisäksi maksettavia erilaisia kulukorvauksia kuten matkakustannusten korvauksia, verottomia päivärahoja tai esimerkiksi hoitolapsen kustannuksia. Ruokakunnan kuukausituloiksi arvioidaan muiden tulojen lisäksi netto-omaisuustulo (myös lasten). Asumistukeen vaikuttaa omaisuudesta se osa, joka ylittää valtioneuvoston vuosittain ruokakunnan koon mukaan vahvistaman omaisuuden määrän. (Yleisen asumistuen etuusohje 2014.) Omaisuusrajat on määritelty henkilöluvun ja omaisuuden määrän mukaan. Lisäksi esimerkiksi kiinteistöt, obligaatiot ja osakkeet huomioidaan omaisuusrajojen laskennassa. Omaisuutena ei oteta huomioon ruokakunnan omassa käytössä olevaa asuntoa. Myöskään asunto-osakkeita tai osuutta jakamattomaan kuolinpesään ei huomioida omaisuutena. Omaisuudesta vähennetään velat. (Yleinen asumistuki 2014.)

Poikkeuksen asumistuen määrään tekevät hakijan asema – se, onko hakija opiskelija vai yrittäjä – ja pienet tilapäiset tulot, kuten esimerkiksi asevelvollisten päivärahat,

sotilasavustus tai alle 18-vuotiaiden lasten tilapäiset tai vähäiset palkkatulot. (Kelan internetsivut 2014.) Vuonna 2013 perusturvaan tehtiin korotuksia ja muutoksia, jotka koskivat myös yleistä asumistukea. Yleisen asumistuen niin sanottua tarkistamislylkäystä laajennettiin työttömän työllistyessä. (Vrt. Honkanen & Tervola 2013.) Asiakkaan kannalta palveluprosessin tulisi aina olla joustava. Yleisen asumistuen prosessi ei sitä vielä ole, mutta suunta on oikea, mikäli voimassaolevaan tukijärjestelmään tehdään muun muassa Sata-komitean esittämiä muutoksia (Neimala ja Santamala 2014).

Yleisen asumistuen myöntämisen perusteita uudistetaan vuoden 2015 alussa, jolloin asumismenojen enimmäismäärään vaikuttavat ainoastaan asunnon sijainti ja ruokakunnan koko. Näin esimerkiksi tuen ennakointi helpottuu ja etuuden määräytymisperusteet ovat nykyistä helpommat ymmärtää. (Eräniemi 2014.) Uudistuksen mukana poistuvat asunnon sijaintiin annettavat omavastuutaulukot ja perusomavastuu määräytyy koko maassa samalla tavalla. Alaikäisten lasten tulot tai omaishoidon tuki eivät jatkossa vaikuta tuensaajan asumistuen määrään, myös omaisuuden vaikutus muuttuu. (Asumistuki uudistuu ensi vuoden alusta 2014.)

5.4 Tietoja asumistukitilastoista

Asumistukeen liittyvät prosessit ovat asiakkaista välillä uuvuttavia, ja esimerkiksi liitteiden määrä ja muutoksista ilmoittamatta jättäminen tuntuvat vaikeilta ymmärtää. Asiakkuusprosessissa erilaiset etuudet vaikuttavat toinen toisiinsa. Yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävään työhön ja tiedonvaihtoon tulee panostaa. (Heinonen ym. 2011, 29, 60.)

Kelan pääjohtajan katsauksessa 13.5.2014 todettiin, että yleisen asumistuen läpimenoaika on maaliskuussa 2014 ollut keskimäärin 19,1 päivää. Se alittaa asetetun keskimääräisen 21 päivän tavoitteen. Muutoksenhakulautakuntiin saapuneiden asioiden määrä on säilynyt lähes muuttumattomana. Määrällisesti yleisestä asumistuesta on tehty valituksia muutoksenhakulautakuntaan 3 165 kappaletta, kun Kelan päätöksiä on tehty 512 723. Valitusten osuus Kelan yleisen asumistuen päätöksistä on 0,6 %. Kelan päätösten muuttuminen muutoksenhakulautakunnassa on entistä harvinaisempaa. (Hyssälä 2014.) Taulukossa 4 on nähtävissä asumistukien kuukausitilaston lukemia.

TAULUKKO 4. Asumistukien kuukausitilasto heinäkuussa (mukailtuna Kela 2014)

YLEINEN ASUMISTUKI	Tilanne vuonna 2013	Tilanne heinäkuussa 2014 (muutosprosentti heinäkuusta 2013)
Maksettu tuki kk/vuoden aikana, milj. euroa	669,50	62,12 (10,9 %)
Yleisen asumistuen saajat/ruokakunnat, lukumäärä	192 274	201 878 (7,1 %)
Tuki keskimäärin saajaa/ruokakuntaa kohti, euroa/kuukausi	285,60	291,50 (3,1 %)
Asumismenot keskimäärin saajaa/ruokakuntaa kohti, euroa/kuukausi	560,60	572,1 (3,3 %)
Henkilöitä tuen piirissä kuukausi/vuoden lopussa, lukumäärä	355 490	370 556 (6,6 %)

Yleisen asumistuen prosessin vaiheet ovat nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteen 4 kuvassa 1. Prosessin tekijöitä ovat asiakkaan lisäksi palveluneuvoja, postin käsittelijä (skannaaja), etuuskäsittelijä ja asiantuntija. Hakemus saapuu Kelaan, ja mikäli hakemus on täydellinen, eli siitä ei puutu liitteitä, asia voidaan ratkaista. Prosessimaisen toiminnan tavoitteena on yhtenäinen toiminnan ohjaus, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Palvelut ovat tasalaatuisia ja sujuvia. (Yleisen asumistuen prosessi 2014.)

Yleistä asumistukea voidaan maksaa ruokakunnille ja sotilasavustuksen asumisavustusta asevelvolliselle tai hänen omaiselleen. Eläkkeensaajalle voidaan maksaa omaa asumistukea ja opiskelijan on opintotuen yhteydessä mahdollista hakea asumislisää. Yleistä asumistukea vuonna 2013 sai 192 274 ruokakuntaa. Vuonna 2013 saajamäärät kasvoivat yleisessä asumistuessa sekä eläkkeensaajan asumistuessa, kun taas opintotuen asumislisän saajien määrä pysyi samalla tasolla. (Kelan asumistukitilasto 2013.)

Osa valitusten perusteluista olisi selvitettävissä asiakkaalle jo ennen valitusprosessin käynnistämistä, mikäli asiakas ottaisi nykyistä herkemmin yhteyttä Kelaan muutoksenhakuasioissa. Varhaisella yhteydenotolla säästettäisiin asiakkaan aikaa ja vaivaa. Muutoksenhakuprosessin keskeyttäminen asiakkaan toimesta on harvinaista. Keskey-

tyksestä huolimatta asia pitää kuitenkin käsitellä somlassa. (STM-muistio 2014, 14.) Asiakkaan herkän yhteydenoton lisäksi olisi syytä kehittää edelleen myös oikaisupäätösprosessin hallintoa ja lainsäädäntöä (STM-muistio 2014, 14).

5.5 Aikaisemmat tutkimukset asumistuesta ja muista Kelan palveluista

Kelan toiminnan kehittämistä tapahtuu muun muassa erilaisten opinnäytetöiden kautta. Muutoksenhakua on Kelassa tutkittu aiemmin ainoastaan työttömyysturvassa (Zibellini 2013). Kyseisen tutkimuksen näkökulmana on ollut hallinnollinen sähköinen päätöksenteko ja tiedoksianto. Kelan sähköistä asiointia, kuten ajanvarausta (esim. Seppänen 2013) ja liitteiden toimittamista (esim. Tuovinen 2013), tutkineet ovat todenneet ajanvarauspalvelun kehittämisen tehostavan asiointia. Sitä tuleekin suunnata asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Nurmela (2012) on selvittänyt pienimuotoisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä verkkopalveluihin: sähköiset palvelut voivat nopeuttaa etuuden hakemista ja päätöksen saamista, myös yleisessä asumistuessa.

Asumistukeen liittyvää tutkimusta on tehty muun muassa verkkopalveluista (Nurmela 2012) ja asumisen tukien väärinkäytöstä (mm. Ohtonen 2005). Keränen ym. (2011) on tutkinut hallintomenettelyn mukaista Kelan asiakaspalvelun neuvontaa ja valituksia. Mattilan (2004) selvityksessä kuvataan Kelan asiakaspalvelun neuvontavelvollisuutta oikeudellisesta näkökulmasta: olennaisinta on erottaa neuvonnan ja avustamisen roolit sekä tiedostaa tiedottamisen tarpeellisuus ja merkitsevyys.

Turkian YAMK-opinnäytetyössä (Turkia 2014) selvitettiin Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirin asiakkaan prosessia ja asiointikanavan valintaa. Siinä viitattiin myös sisäiseen prosessiin sekä selkeään viestintään ja vuorovaikutukseen. Asiakkaat valitsevat kasvokkain asioinnin silloin, kun haluavat varmistaa esimerkiksi hakemuksen oikean täyttämisen ja liitteiden riittävyyden. Hakemusten täyttäminen onnistuu pääsääntöisesti, mutta joskus terminologia tai ohjeistusten moninaisuus voivat aiheuttaa ongelmia. (Turkia 2014, 62.)

Asiakaspalvelun laatua on tutkittu useassa Kelalle tehdyssä opinnäytetyössä (esim. Hydén-Sorsa 2011; Pelkonen & Rahikainen 2011; Sulasalmi 2012). Palvelun laadun hallinnassa haasteeksi nousee yleisimmin asiakkaan elämäntilanteen kartoittaminen ja lisäarvon tuottaminen. Kelan palvelumallia käyttäjäkeskeisesti soveltamalla on huo-

mattu, että nykyistä palvelumallia ei riittävästi noudateta palvelutilanteissa, ja palveluneuvojien mielestä palvelumallia pitäisi voida soveltaa tilanne- ja asiakaslähtöisesti (Ahola & Silvennoinen 2014).

Kelan sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ja osaamisen kartoitusta ovat tutkineet muun muassa Aho ja Santanen (2013). Ahon ja Santasen (2013) opinnäytetyössä todetaan, että monialaisen osaamisen lisäksi toimihenkilöiden osaamisessa korostuvat erilaiset henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet. Myös hyvät yhteistyökyky- ja vuorovaikutustaidot auttavat työssä. Kelan henkilöstökoulutus koetaan tarpeelliseksi ja koulutusten aiheena ovat useimmiten lakimuutokset.

Osaamiseen liittyvää tutkimusta on tehty myös Kela-näkökulmasta. Esimerkiksi Laanti (2014) on selvittänyt hiljaisen tiedon jakamista: hiljainen tieto liittyy ennen kaikkea etuustyön osaamiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Mikkola (2014) on tutkinut Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä palveluneuvojien työn sisällön kehittämistä: Kiire ja sen tunteminen kuormittavat palveluneuvojien työtä eniten. Asiakaspalvelun laadukas tuottaminen ja asiakkaan palvelutarpeeseen vastaaminen aiheuttavat haasteita. Palveluneuvojien työn kehittämiseen tulisikin panostaa esimerkiksi työkierron, tiedonkulun ja koulutuksen avulla. Työssäjaksamista edistävät palaute ja joustavuus.

6 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Seuraavassa esitellään lyhyesti tutkimuksen toimeksiantajan Kansaneläkelaitoksen eli Kelan toimintaa ja rakennetta. Lisäksi luodaan silmäys työpaikkaani Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiiriin. Luvussa esitellään myös asiakkaan kohtaamista ja hyvää hallintoa Kelassa, päätösten perusteita ja Kelan prosesseja. Lopuksi kuvataan sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaa, asiakkaan muutoksenhakuoikeutta ja muutoksenhakuprosessia.

6.1 Kansaneläkelaitos, Kela

Kansaneläkelaitos (ruotsiksi Folkpensionsanstalten, FPA) on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Valvontaa hoitavat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Kela aloitti toimintansa joulukuussa 1937 toimien

aluksi Eläkelaitoksen nimellä. Kelassa työskentelee nykyisin noin 6 100 henkilöä. Johtaminen jaetaan hallitukselle, pääjohtajalle, johtajille, Kelan johtoryhmälle ja muulle johtoryhmälle, yläjohdolle (osastopäälliköt ja aluejohtajat), keskijohdolle (ryhmäpäälliköt, vakuutuspiirien johtajat, erityisyksiköiden johtajat, apulaisjohtajat) ja tiimiesimiehille (toimistonjohtajat, palvelupäälliköt, kehittämispäälliköt ja vastaavat). Edellä mainituilla voi olla myös erilaisia prosessijohtamiseen liittyviä tehtäviä. (Kelan toimintakertomus 2013; Kela 2014.)

Kelalla on omaa toimintaa 196 toimistossa ja yhdessä sivutoimistossa. Oman toiminnan lisäksi palveluverkkoon kuuluu vuoden 2014 alussa 154 yhteispalvelupistettä. Kelan vuoden 2013 kokonaiskulut olivat 14 miljardia euroa, ja tästä etuisuuksien osuus oli 13,6 miljardia euroa. Kelan asiakkaisiin kuuluvat kaikki Suomessa asuvat henkilöt. Alle vuoden ulkomailla olo ei katkaise Suomen sosiaaliturvan piiriin kuulumista. (Kelan toimintakertomus 2013; Kela 2014.)

Kelan yksi merkittävimmistä tehtävistä on tukea asiakasta hänen elämäntilanteeseensa sopivilla etuuksilla sekä neuvoa ja ohjata asiakasta asioinnissa. Henkilöstöasiakkaat on ryhmitelty Kelassa ensisijaisesti asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti. Kelan asiakkaita ovat myös työnantajat ja palveluntuottajat. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja eläkkeet. Näiden lisäksi Kelan palvelut liittyvät vammaisetuuksiin, sotilasavustuksiin ja maahanmuuttajan tukiin. (Kela 2014.)

Kelan palveluverkko on kokenut viimeisten vuosien aikana muutoksia. Kelan toiminta on jaettu vakuutusalueisiin, jotka jaetaan edelleen vakuutuspiireihin, joissa on useita toimistoja. Vakuutusalueita on nykyisin kolme (Etelä-Suomi, Länsi-Suomi sekä Itä- ja Pohjois-Suomi). Nämä kolme vakuutusaluetta on suunniteltu lakkautettavaksi vuonna 2015. Vakuutuspiirejä on nykyään 24. Tulevaisuudessa niiden määrä mukailee todennäköisesti sote-alueita. Omia toimistoja vuonna 2014 on 199. Niillä paikkakunnilla, joissa oma toimisto on lakkautettu, palveluja voidaan järjestää osana yhteispalvelupistettä. Yhteispalvelupisteet tarjoavat Kelan avustavia palveluita ja voivat toimia esimerkiksi kunnan kirjastossa. Yhteispalvelupisteeseen voi jättää hakemuksen ja tarvittaessa olla Kelaan yhteydessä etäpalvelulaitteilla. (Kelan toimintakertomus 2013.)

Kelalla on uusi asiakaspalvelua sekä Kelaa työyhteisönä ja sosiaaliturvan vastuullisena tuottajana korostava strategia. Se, miten henkilöstö omaksuu ja toteuttaa strategiaa, sekä miten strategia elää ja jalkautuu, on hyvin tärkeää henkilö(stö)johtamisessa. Organisaation voimavaraksi katsotaan oppijuus ja ammattitaito (oppiva organisaatio). Kelassa yhteiskuntavastuu tarkoittaa muun muassa sosiaalista vastuuta, jossa vastuunkanto kohdistuu asiakkaisiin, henkilöstöön ja verkostoon. Kelan organisaatiomallia on esitetty muutettavaksi. Uudesta organisaatiomallista päättää hallitus joulukuussa 2014.

6.2 Etelä-Karjalan vakuutuspiiri

Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä työskentelee tällä hetkellä noin 90 henkilöä. Vakuutuspiirissä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana merkittäviä organisaatiomuutoksia: aikaisemmin jokaisessa toimintayksikössä tehtiin kaikkia asiakasetuuksia, kun nyky-yksiköt ovat erikoistuneet määrättyihin etuuksiin ja asiakokonaisuuksiin.

Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä hoidetaan niin sanottuja siirtotöitä muista vakuutuspiireistä: esimerkiksi kun asiakas jättää yleisen asumistuen hakemuksen Helsingissä, se voi ohjautua ratkaistavaksi Etelä-Karjalan vakuutuspiiriin. Suuri osa Etelä-Karjalan vakuutuspiirin henkilöstöstä tekee tällä hetkellä pääetuutenaan yleistä asumistukea. Etuna erikoistumisessa on mielestäni se, että asumistuen ratkaisutyön tekijöitä on riittävästi ja monella on mahdollisuus syventää etuusosaamistaan. Johtamisen haasteena on huolehtia siitä, etteivät henkilöstön työtehtävät yksipuolistu liikaa ja työn mielekyys säilyy.

Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä työskentelevät ratkaisutiimien lähiesimiehet vastaavat siitä, että oikeat henkilöt tekevät oikeita asioita ja kokonaisuus toimii. Lisäksi Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä toimii etuusvastaava (1) ja yleisen asumistuen ratkaisijoita (noin 28). Näiden lisäksi myös palveluneuvojat (noin 15) hoitavat kasvokkain tapahtuvaa yleisen asumistuen palvelua. Vakuutuspiirissä on viisi toimihenkilöä, jotka muodostavat muutoksenhakuryhmän ja toimittavat asiakkaiden muutoksenhaut sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan.

6.3 Asiakkaan kohtaaminen Kelassa

Kelan prosessien mukaisesti asiakaspalvelu on niin sanottu hallittu kohtaaminen, koska siinä toimitaan palvelumallin mukaisesti. Prosessinmukaisuudesta huolimatta, tai nähdäkseni juuri sen takia, asiakaspalvelijan on omattava oikeanlainen palveluasenne, jossa hän näkee palvelun jatkumona ja osaa toimia ennakoiden (vrt. esim. Aarnikoivu 2005, 35, 37, 59). Hyvin hoidetussa asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelija perehtyy asiakkaan tarpeisiin (”elämäntilannekartoitus”), kuvaa palvelua, kertoo asiakkaan talouteen vaikuttavista asioista, hallitsee ajankäytön ja osaa käsitellä ristiriitoja. Palvelun tai tuotteen osaamisen lisäksi Kelan asiakaspalvelussa on osattava myös tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta.

Palvelutilanteessa on tärkeää esittää kysymyksiä avoimena, sillä ne aktivoivat asiakasta omiin oivalluksiin. Rönsyilevän asiakkaan voi ohjata keskusteluun suljettujen kysymysten avulla, joilla tarkoitetaan kyllä/ei-kysymyksiä. Asiakkaan tunteminen tai tuttuus edistää palveluneuvojan perustelukykä eli argumentointia. (Aarnikoivu 2005, 113.)

Kuvassa 9 esitellään Kelan asiakaslähtöinen palvelu- ja toimintamalli ”kerralla kuntoon” -tavoitteen mukaisesti. Palvelumallilla kuvataan Kelan tapaa kohdata asiakas. Myös yhteispalvelupisteisiin on luotu oma palvelumallinsa, jossa korostuvat avustavat asiakaspalvelutehtävät.



KUVA 9. Palvelumalli asiakkaan kohtaamiseen (Kelan asiakkaan palvelumalli 2014)

Hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti Kelan palvelussa käytetään hyvää kieltä ja neuvotaan asiakkaita. Asian käsittely tehdään objektiivisesti ja selvittävästi. Asiakkaalla on oikeus tulla kuulluksi ja saada asiansa käsitellyksi ilman aiheetonta viivästystä, saada perusteltu päätös ja hakea muutosta päätökseen. (Vrt. esim. Kelan palvelumalli ja strategia.)

Asiakaspalvelutilanteet kirjataan yhteydenottoina Kelan OIWA-järjestelmään, jolloin järjestelmästä voidaan myöhemmin tarkistaa, mitä palvelutilanteessa on sovittu ja neuvottu. Dokumentoinnin tärkeys korostuu erityisesti asiakaspalvelutilanteissa.

6.4 Hyvä hallinto Kelassa: neuvontaa ja tiedottamista

Mattila (2004) kuvaa selvityksessään hallintolain (ja julkisuuslain) vaikutuksia Kelan neuvontaan. Rajanveto neuvonnan ja avustamisen välillä voi toisinaan olla vaikeaa. Toimihenkilöt saavat asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalta ennakkotietoa, mutta eivät voi tarjota asiakkaalle ehdottomia kannanottoja, sillä asiakkaan antamien tietojen oikeellisuudesta ei ole täyttä varmuutta. Ennakkolaskelmien antamisessa on myös syytä

olla tarkkana, sillä asiakkaat voivat tehdä suuriakin päätöksiä niiden pohjalta: etuuden tai päätöksen taustalla voi olla usein hyvin seikkaperäisiä asioita, joista asiakkaalla ei ole tietoa, kun taas toimihenkilölle ammattitaitonsa puolesta on. Neuvonnassa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei asiakkaalle ”synny väärin perustein odotuksia asiansa lopputuloksesta”. (Mattila 2004, 12–13, 74.) Muutoksenhaun syynä voivat olla myös väärinymmärrykset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakas olettaa toimihenkilön antaman neuvonnan olevan jonkinlainen lupaus asiakkaan asian käsittelyn lopputuloksesta (”suullinen hallintopäätös”) (mts. 33).

Neuvonta on yksi tietojen antamisen muoto ohjauksen ja tiedottamisen ohella. Kelassa annettavaa neuvontaa on monenlaista. Neuvonta voi olla yksinkertaista eli teknisluonteista, menettelyllistä tai aineellista. Viimeisin näistä liittyy asian sisältöön, kuten lain tarkoittamien vaihtoehtojen esittelyyn, ja sitä edellinen hallintoasioiden hoitamiseen ja asiointiin liittyviin kysymyksiin, kuten puutteellisen hakemuksen täydentämiseen. Ensimmäinen tarkoittaa yleispätevien tietojen esimerkiksi sijainti- tai yhteystietojen antamista. (Mts. 24–26, 32.)

Kelassa neuvontaa annetaan asiointitavasta riippumatta. Neuvonnan tarve ja laajuus ratkaistaan asiakaskohtaisesti. Asiakkaat, joiden toimintakyky on heikentynyt, edellyttävät erilaista neuvontaa kuin normaalin toimintakyvyn omaavat: yhdenvertaisen palvelun toteuttamiseksi heidän neuvonnassaan kiinnitetäänkin huomiota asiakkaan omiin mahdollisuuksiin asiansa hoitamisessa. Mikäli asia ei kuulu Kelan toimivaltaan, asiakas opastetaan kääntymään oikean viranomaisen puoleen. (Mts. 29, 58.) Kela-asiointi on pääasiassa kirjallista, jolloin asiointi tapahtuu joko sähköisesti tai paperilla. Asiakkaat, joiden toimintakyky on heikentynyt, eivät koe kirjallista asiointia tai puhelinasointia sopivaksi tavaksi, vaan haluavat kasvokkain-asiointin mahdollisuuden. Kelassa olisi tarvetta case manager- tai oma virkailija -malliin. (Heinonen ym. 2011, 30–31, 58, 61.) Henkilökohtaiset työkykyneuvojat (Kela-neuvojat) ovat yksi askel tähän suuntaan (vrt. esim. Kela 2014).

Tiedottaminen on yksi Kelan lakisääteisistä velvollisuuksista jo Kansaneläkelaitoksesta annetun lain mukaan. Tietojen oikeellisuus, tiedottamisen sävy ja tiedottamisen tavat huomioidaan palvelussa. Myös sähköisessä asiointissa asiakkaan yhdenvertaisen aseman turvaaminen ja tietoturva korostuvat. (Mattila 2004, 43–55.)

6.5 Pyrkimys selkeisiin Kelan päätöksiin ja lomakkeisiin

Kelan Selkeys-hankkeen (2011–2013) tavoitteena oli selkeyttää Kelan etuuspäätösten ja asiakaskirjeiden sisältöä. Ensimmäinen selkeytetty kirje oli asumistuen välitarkistuksen kirje, joka otettiin käyttöön helmikuussa 2011. Vuonna 2014 käyttöön otettiin sisällöllisesti ja rakenteellisesti uudistettu yleisen asumistuen päätös. (Sipola 2014; Särkelä 2014.) Asumistuessa on päätöstekstien lisäksi uudistettu päätöksen rakennetta (sijoittelu, fraasit ja otsikointi). Päätöksen aluksi asiakkaalle kerrotaan hänelle tärkeimmät asiat. Näitä ovat muun muassa etuuden myöntäminen/hylkääminen/lakkauttaminen/tarkistaminen, etuuden määrä ja maksupäivä sekä asiakkaan toiminta jatkossa. Uudessa päätöksessä asiakkaalle myös esitetään laskukaava, joilla ruokakunnan asumistuki on laskettu. (Valkonen & Hoffrén 2014.)

Kaikkiin etuuksiin on tehty yhteisiä linjauksia, jotka ovat: Päätösfraaseissa henkilöasiakasta puhutetaan sinä-muodossa. Fraasit kirjoitetaan asiakkaan näkökulmasta, mahdollisimman selkeää ja kohteliasta yleiskieltä käyttäen. Etuudessa käytettävät termit määritellään asiakkaalle ymmärrettävästi ja päätöksissä pyritään Kelan toiminnan avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, jolloin asiakkaalle tärkeät asiat tuodaan aina alkuun. (Valkonen & Hoffrén 2014.)

Päätösten ja kirjepohjien lisäksi Kelassa on uudistettu hakemuslomakkeita. Kelan Haku-hankkeen tarkoituksena oli parantaa asiakaspalvelua hakemuslomakkeita niitä yksinkertaistamalla ja kehittämällä asiakaslähtöistä lomakesuunnittelua. Hankkeessa Kelan lomakkeiden ilmiäiset ja rakenteet uudistettiin. Lomakerakenteen tärkeimmät uudistukset olivat sinuttelu, fonttikoon suurentaminen, yksinkertaisemmat otsikot, ensisilmäyksen selkeys ja ohjeiden palstoitus, kyllä/ei-kohtien lisääminen sekä entistä yksinkertaisemmat kysymykset. (Tikka 2014.)

6.6 Kelan prosessit

Kelan prosessimaisessa toiminnassa korostuvat ennen kaikkea asiakassuhteiden ja laadun hallinta, palvelujen kehittäminen, osaamisen hallinta ja yhteiskuntavastuu. Julkishallinnon toimijana Kelan tavoitteena ei ole tuottaa voittoa vaan lakisääteisiä kansalaisten perusturvan palveluja ja etuuksia. Hyvä prosessiorganisaatio edellyttää hyvää johtamista ja henkilöstön sitoutumista organisaation arvoihin ja osallistumista niiden

toteuttamiseen (Virtanen & Wennberg 2005, 149). Prosessijohtaminen on toimintatapa, jolloin organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Kelassa prosessien kehittäminen kohdistuu muun muassa kokonaisuuden hallintaan, tuotteiden ja palvelujen laatuun sekä päällekkäisen työn vähentämiseen. (Hänninen 2010.) Kelassa toteutuu prosessimainen toiminta, vaikka tulosohjaus onkin vielä johtamisjärjestelmänä.

Kelan pyrkimyksenä on kehittää toimintaansa asiakkaalle arvoa tuottavana kokonaisuutena, ”jossa ydintoimintoja ohjataan saumattomasti yli yksikkörajojen ja toimintojen kehittäminen on jatkuvaa, ennakoivaa ja innovatiivista”. Prosessijohtaminen on tarpeen muutoksen johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Uudistaminen tapahtuu aina asiakas ja lainsäädäntö huomioiden. Kelan asiakkaille lisäarvoa tuovat ydinprosessit, joissa keskitytään palvelun tuottamiseen ja asiakkaalle lisäarvottomien esteiden ja pullonkaulojen poistamiseen. Asiakaslähtöisyys on palvelun laadun parantamista asiakasrajapintaa syvemmältä, ja siinä huomioidaan palvelun tuottamisen ketjun laatu, läpimenoaika ja kustannukset. Kelan tahtotilana on tarjota asiakkaille ”parasta julkisen sektorin palvelua”. Tämän saavuttaminen edellyttää johtajuutta, joka kannustaa uusiin innovaatioihin ja saa jokaisen työntekijän osallistumaan toiminnan kehittämiseen. (Kelan prosessijohtaminen kehittämisohjelma 31.8.2010.) Kuvasta 10 on luettavissa Kelan henkilöasiakkaan palveluprosessi, jota sovelletaan jokaisen etuuden kohdalla.

<i>Palveluprosessi 15.10.2013</i>		<i>Ylläpito ja päivitys: Kenttäosasto</i>
<i>Palveluprosessin kuvaus</i>		
Tarkoitus:	<i>Antaa asiakkaalle tieto hakemaansa asiaan ja samalla laajentaa palvelu käsittämään koko hänen elämäntilanteensa ja siihen liittyvä Kelan asiakkuusprosessi. Saada asiakkaan asia vireille.</i>	
Alku:	<i>Asiakkaan aloite; asiakkaan palvelutarve Kelan aloite; asiakkaan palvelutarpeen ennakointi</i>	
Loppu:	<i>Asiakas saa palvelutarpeensa mukaista parasta palvelua. Asiakas on saanut asiaa koskevan tiedon, hänen palvelutarpeensa on kartoitettu, jatko varmistettu ja hänet on ohjattu asianmukaisiin palvelukanaviin. Hänen asiansa on vireillä.</i>	
Asiakkaat:	<i>Kelan puhelin- ja toimistopalvelussa asioivat henkilöasiakkaat</i>	
Tuote ja palvelut:	<i>Laadukas asiakaskohtaaminen ja palveluketjun käynnistäminen. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja etuusprosesseille.</i>	
Rooli:	<i>Palveluneuvoja</i>	
Liittymäpinnat:	<i>Yhteiset työvaiheet kaikille etuuksille, ajanvarausprosessi, Oiwa -asiakaspalvelun prosessi, kaikki etuusprosessit</i>	
Tavoitteet:	<i>Parasta palvelua, laadukas asiakaskohtaaminen</i>	
Mittarit	<i>Asiakaspalautteet, Mystery shopping, havainnoinnit</i>	

KUVA 10. Henkilöasiakkaan palveluprosessin kuvaus (Kelan palveluprosessi henkilöstöasiakkaalle 2014)

Kelan prosessikartta kuvaa yksinkertaisella ja karkealla tasolla toiminnan lakisääteisyyttä ja asiakkaan ja yhteiskunnan tarpeisiin vastaamista (liitteen 4 kuva 2). Tavoitteenahan on tarjota parasta julkisen sektorin palvelua. Palvelu lähtee lainsäätäjän tahdosta, yhteiskunnan tarpeesta ja asiakkaan tarpeesta. Kun ydinprosessien toimivat saumattomasti, prosessit johtavat asiakastyytyväisyyteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Kelan prosessikäsikirja 2011.)

Kelan prosessit ovat vastuutetut prosessijohtajalle, prosessinomistajille ja prosessivastaaville. Prosessin kehittämisen tahtotilana on tarjota asiakkaille parasta julkisen sektorin palvelua, mikä edellyttää kuvassa 11 esitettäviä painopisteitä.

Toimintaa kehitetään saumattomana kokonaisuutena, lisäarvoa asiakkaalle tuottaen.
Tasalaatuiset palvelut ja tuotteet edellyttävät, että prosessit ovat johdonmukaisia ja toimintatavat sekä ohjaus yhtenäisiä.
Vähennetään päällekkäistä työtä ja tehostetaan koordinoitua yli yksikkörajojen.
Varmistetaan sujuvat liittymäpinnat sisälle ja ulos.
Parannetaan prosesseja jatkuvasti, ennakoivasti ja innovatiivisesti ja seurataan sekä ohjataan suorituskäytäntöä ja laatua prosessi- ja asiakaslähtöisesti.
Kasvatetaan tietointensiivisyyttä muun muassa sähköisellä asioinnilla.
Kytetään palkitseminen paremmin prosessijohtamiseen.

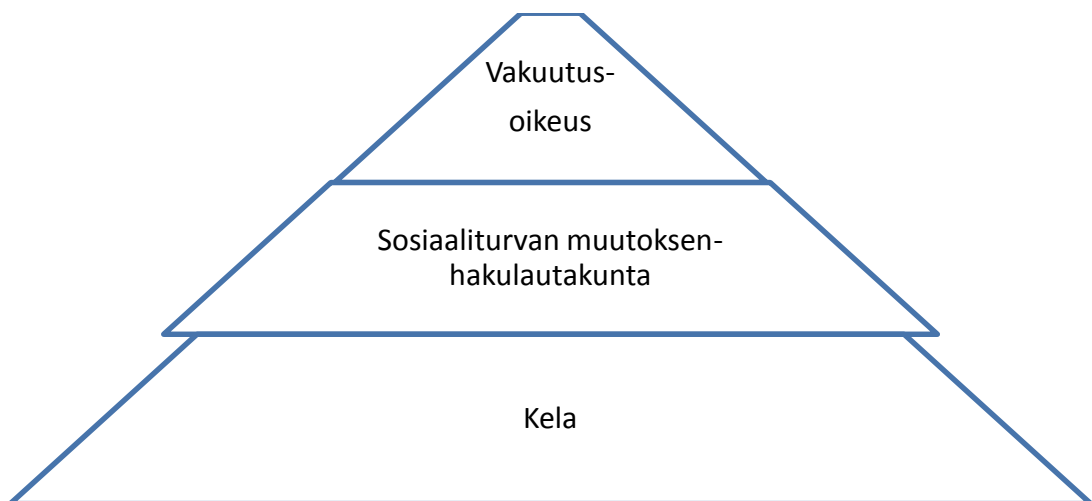
KUVA 11. Prosessikehittämisen tahtotila (mukailtuna Kelan prosessijohtamisen kehittämisohjelma 2010)

Vahvalla tahtotilalla ja henkilöstön muutokseen sitouttamisella päästään eteenpäin myös prosessien kehittämisessä. Kehittämistä tukevat prosessivastaavien asettamat prosessitiimit. Prosessitiimien tehtävänä on seurata prosessin suorituskäytäntöä sekä kerätä tietoa prosessin poikkeamista ja kehitysideoista. (Kelan prosessikäsikirja 2011.)

6.7 Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta, somla

Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunta, somla, toimii ensimmäisenä muutoksenha-
kuasteena Kelan hoitamissa toimeentuloturvan asioissa – myös yleisessä asumistues-
sa. Somla on aloittanut toimintansa vuonna 2007, jota ennen se toimi tarkastuslauta-
kunnan nimellä. Somla toimii sosiaali- ja terveysministeriön tulosohjauksessa. Somlan
jälkeinen toinen valitusaste on vakuutusosoikeus, jonka päätöksiin ei voi valittaa (kuva
12). Tässä tutkimuksessa vakuutusosoikeutta ei käsitellä.

Niin sanotusti valitusherkinpiin eli valitusmäärältään merkittäviin asiaryhmiin kuulu-
vat työkyvyttömyyseläkkeet, vammaisetuudet, sairauspäivärahat, elatustuki ja yleinen
asumistuki. Yleisen asumistuen kohdalla valitus koskee pääasiassa tuloharkintaa, hy-
väksyttäviä asumismenoja ja takaisinperintää. (STM-muistio 2011, 12.)



KUVA 12. Muutoksenhakuprosessin julkiset toimijat

Somlan strategiassa sen tehtäväksi kuvataan muutoksenhakijan oikeusturvan edistä-
minen tuottamalla ”mahdollisimman nopeasti lainmukaisia, yhdenmukaisia ja oikeu-
denmukaisia yksilöllisesti perusteltuja päätöksiä” oikeusturvaa ja toimeentuloturvaa
koskevissa asioissa. Somlan toiminnan painopiste on käsittelyruuhkan purkaminen ja
siten myös käsittelyaikojen laskeminen. (Somlan toimintakertomus 2013.) Tähän on
viitattu myös STM-muistiossa (STM-muistio 2011).

Somlassa hylätyt valitukset ovat liittyneet esimerkiksi lisäselvityspyynnön toimitta-
matta jättämiseen, asumismenojen määrätymiseen, tulorajoihin ja kuukausituloihin

(työttömyys, kausitulot) sekä takaisinperinnän kohtuullistamiseen (Somlan ratkaisuesimerkkejä 2014). Vuonna 2013 valitusten käsittelyaika on somlassa ollut keskimäärin 8,3 kuukautta, mikä on hieman paremmin kuin edellisenä vuonna. Valitusajat ovat kuitenkin asiakkaan kannalta edelleen liian pitkiä ja tavoitteena on, että vuoden 2015 loppuun mennessä päästään alittamaan kuusi kuukautta. (STM-lausunto 2014.)

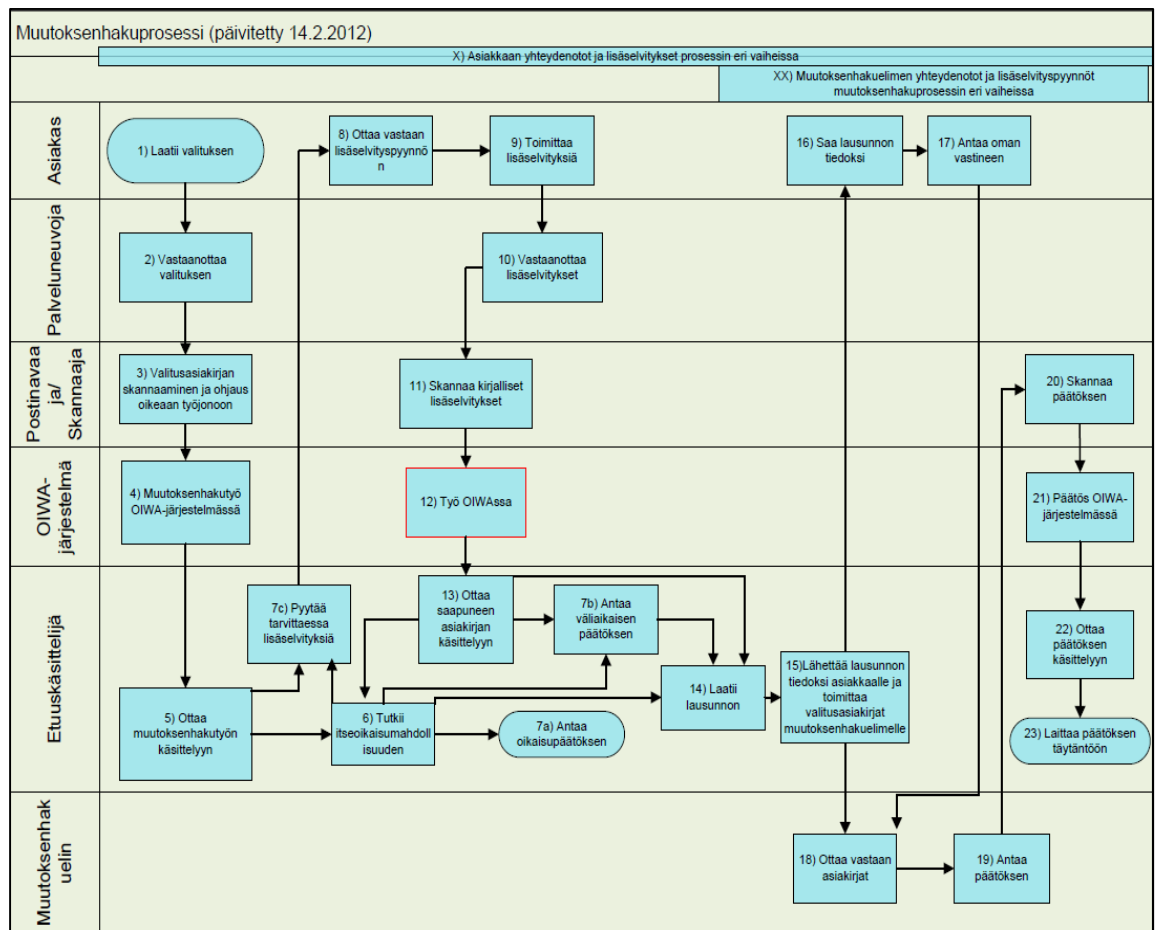
Yleiseen asumistukeen liittyviä muutoksenhakuja saapui vuonna 2013 muutoksenhakulautakuntaan 3 165 kappaletta. Somlan ratkaisutilaston mukaan yleisen asumistuen muutoksenhauista 82 % sai kielteisen ratkaisun (”ei muutosta”), kahdeksan prosenttia jätettiin tutkimatta, kuusi prosenttia asioista muuttui, prosentti raukesi ja neljä prosenttia palautettiin. Yleisen asumistuen valituksen vireilläoloaika on vuonna 2013 ollut 80 %:lla kuudesta kymmeneen kuukautta. (Somlan tilastoja 2014.)

6.8 Asiakkaan muutoksenhakuoikeus

Mikäli Kelalta saatu päätös on asiakkaan mielestä virheellinen, asiakas voi hakea siihen muutosta valmiilla lomakepohjalla (liitteen 6 kuva 1) tai vapaamuotoisesti kirjoittaen. Valitus tulee toimittaa 37 päivän sisällä päätöksen postituspäivästä. Allekirjoitetussa valituksessa pitää löytyä henkilötiedot, muutoksenhakuun liittyvä päätös sekä tiedot siitä, mitä muutoksia vaaditaan ja millä perusteilla. Valitus toimitetaan Kelan toimistoon, mikäli päätöksenantajana on Kela. Mikäli Kela ei voi oikaista tekemäänsä päätöstä, päätös ohjataan muutoksenhakulautakuntaan. Kela voi kuitenkin oikaista tekemänsä kirjoitus- tai laskuvirheen ilman asiakkaan suostumusta. Asiavirheiden oikaisuun Kela kysyy asiakkaan suostumuksen. Mikäli Kelan antamassa päätöksessä on asiavirhe, se voidaan oikaista asiakkaan vahingoksi vain silloin, jos asiakas suostuu oikaisemiseen. Mikäli asiakas ei suostu oikaisuun, päätös siirtyy muutoksenhakulautakuntaan. Muutoksenhakulautakunnan päätöksestä voi valittaa vakuutusoikeuteen, joka on ylin valitusaste ja jonka päätökseen ei enää voi valittaa. (Päätöksestä valittaminen 2014.)

Valitukseen voidaan pyytää tai toimittaa lisäselvityksiä, joissa tulee aina olla Kelan kanta. Valituksen jättäjä voi myös pyytää muutoksenhakuelimeen suullista käsittelyä, tai suullinen käsittely voidaan järjestää tarvittaessa, ellei se ole ”ilmeisen tarpeetonta”. (Muutoksenhaku 2013.) Vuonna 2015 astuu voimaan muutos, jolla Kela voi tietyissä tapauksissa oikaista päätöksen asiakkaalle vahingoksi ilman tämän suostumusta.

Asiakirja tulkitaan valitukseksi aina silloin, kun se on otsikoitu valitukseksi tai osoitettu muutoksenhakuelimelle. Asiakirjan sisältö ratkaisee. Asiakkaalta varmistetaan valitustarkoitus aina epäselvissä tapauksissa. Vaikka valituskirjelmää ei voitaisi suoraan selvittelystä huolimatta tulkita valitukseksi, se toimitetaan joka tapauksessa muutoksenhakuelimelle, joka päättää, ottaako kirjelmän valituksena käsittelyyn. (Muutoksenhaku 2013.) Kuvassa 13 on kuvattu Kelan sisäinen asiakkaan muutoksenhakuun liittyvä prosessi.



KUVA 13. Prosessitoiminta muutoksenhaussa (Muutoksenhakuprosessi Kelassa 2014)

Somlassa asiakkaan muutoksenhakuprosessi etenee seuraavasti. Asia kirjataan saapuneeksi ja vireille tullee. Asiat käsitellään saapumisjärjestyksessä (lukuun ottamatta kuntoutusasioita, jotka menevät saapumisjonon ohii). Saapumisen jälkeen muutoksenhakuasioita tutkivat somlan notaarit, jotka pyytävät tarvittaessa lisäselvityksiä asiakkaalta tai Kelalta. Kun tarvittavat tiedot on saatu, lakimiesesittelijä valmistelee ratkaisuesityksen perusteluineen. Tämän jälkeen ratkaisuesitys on ensin päätöksentekojao-

ton perehdyttävissä ja sitten jaoston virallisessa käsittelyssä, jonka jälkeen muutoksenhaun asianosaisille (valittaja ja Kela) annetaan päätös tiedoksi. Päätökset perustellaan yksilöllisesti. Lautakunta voi hyväksyä, hylätä tai osittain hyväksyä valituksen ja palauttaa sen Kelalle uudelleenkäsiteltäväksi. (Moilanen 2014, 18–19; Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan internetsivut 2014.)

Muutoksenhakuun liittyvät Kelassa myös takaisinperintäasiat. Etuutta voidaan periä takaisin silloin, kun muutoksista ei ole ilmoitettu, tuloja on tienattu liikaa tai etuutta nostetaan muutoksista huolimatta. Takaisinperintä voi johtua myös viranomaisen tekemästä virheestä/erheestä, ja sen takia asiakaspalveluun, päätöksentekoon ja neuvontaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asumistuki on yleisin takaisin perittävä etuus, sillä asumistuen saajien tulot voivat esimerkiksi vaihdella työtilanteen mukaan. Siksi muutosten ilmoittaminen ja välitarkastuksen pyytäminen on tärkeää. (Mattila 2004, 110–113; Kosonen 2014.) Mahdollinen muutoksenhakuprosessi vaikuttaa myös mahdolliseen takaisinperintäpäätöksen toimeenpanoon. Mikäli asiakkaan valitus ei mene läpi, takaisinperintä alkaa tai jatkuu.

Takaisinperinnän kohtuullistaminen on toteutunut STM:n muistiossa suunnitellusta: alle 150 euron liikamaksusta luovutaan vähäisen määrän takia, ellei kyse ole vilpillisestä toiminnasta. Se kohtuullistaa takaisinperintäprosessia ja olettavasti myös vähentäisi valitushalukkuutta (STM-muistio 2014, 16). Vuonna 2011 asiakkaalle tehtiin aina perustepäätös ja sen tultua lainvoimaiseksi takaisinperintäpäätös erikseen. Perustepäätöksessä on kuitenkin ollut tietoa takaisinperinnän euromäärästä, mikä erheellisesti on ohjannut asiakkaan valittamaan kaksi kertaa: molemmista päätöksistä erikseen. Tavoitteena on selkiyttää prosessia ja vähentää valitusten määrää. (STM-muistio 2011, 16–17.) Asiakkaalta joudutaan toisinaan selvittämään, valittaako tämä annettuun perustepäätökseen vai tulevaan takaisinperintäpäätökseen.

6.9 Muutoksenhakuprosessin sujuvoittaminen

Asiakkaat valittavat lautakuntaan myös periaatteellisista syistä, rahallisen määrän ollessa hyvinkin pieni (Moilanen 2014, 19). Valitusten määrän vähenemiseen voidaan vaikuttaa eri tavoin. Asumistuen hakemista ja valituksia voitaisiin vähentää tarvittavien tietojen toimittamisella Kelaan, takaisinperinnän kohtuullistamisella asumistuen ja asumistukipäätösten uudistamisella takaisinperinnässä. STM:n muistiossa (2011,

16) on nostettu esille ajatus vuokranantajasta ja siitä, että vuokranantaja voisi toimittaa tarvittavat tiedot suoraan Kelaan, mikä nopeuttaisi ajantasaisten päätösten tekoa ja vähentäisi muutospäätöksistä aiheutuvia takaisinperintäpäätöksiä. Tämä on jo toteutunut, joskin nykyisellään vain osa vuokranantajista on lähtenyt mukaan toimintatapaan, lähinnä suuremmat vuokranantajat, kuten STM:n muistiossakin (2011, 16) oletettiin.

Somlan muutoksenhakuprosessi sääntöineen ja menettelyineen saattaa olla asiakkaalle vieras. Asioiden nykyistä tarkempi kirjaaminen tukisi lainmukaista toimintatapaa ja selvittäisi asiakkaalle entistä paremmin prosessinkulun. (Moilanen 2014, 21.) Muutoksenhakuasioiden vähentämiseen voidaan yrittää vaikuttaa erilaisilla sisäisillä toimenpiteillä kuten asiakaspalvelulla ja -viestinnällä, muutoksenhakuun liittyvällä koulutuksella, etuusohjeistuksella, päätöksen perusteluilla sekä laadun varmistuksella ja prosessien kehittämisellä (STM-muistio 2011, 20–21). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on osaltaan edistää prosessia ja asiakaspalvelua.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimukseni kohdentuu työelämään, jolloin tutkimusongelmassa ja tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysivaiheessa on huomioitava ammattisidonnaisuus: puhuttu ja kirjoitettu kieli on asiantuntijakieltä, jolloin tutkimuksen tekijän on osattava sekä toimia siinä että irrottautua siitä tutkimusentekoon, kuten olen pyrkinyt tekemään. Triangulaatiota on mahdollista käyttää tutkimuksen eri vaiheissa ja eri näkökulmissa. Tutkimuksessani kyse on menetelmä- ja aineistotriangulaatiosta.

Tässä luvussa kerrotaan ensin kyselytutkimuksen ja teemahaastattelun toteutuksesta ja aineistojen analyysistä. Sitten esitellään tutkimuksen tulokset. Lopuksi tarjotaan yhteenveto analyysistä ja tuloksista.

7.1 Kyselytutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Opinnäytetyössä olen tiedonkeruussa käyttänyt puolistrukturoitua lomaketta, joka on koostunut avoimista kysymyksistä, monivalintakysymyksistä ja asteikkoihin perustuvista kysymyksistä. Lomakkeella halusin selvittää Kelan yleisen asumistuen valmistelijoiden eli ratkaisijoiden (N=28) näkemyksiä päätösteksteistä.

Kysely laitettiin sähköpostitse kaikille niille yleisen asumistuen ratkaisijoille, jotka eivät olleet pitkällä sairauslomalla tai virkavapaalla. Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmaan ja toimitettiin vastaajille sähköpostitse opinnäytetyön tekijän työsähköpostilla. Vastausaikaa oli yhdeksän työpäivää (kyselyaika oli 15.8.–27.8.2014). Lomakkeeseen oli mahdollista vastata vain kerran. Kyselyn täyttämistä lähetettiin muistutussähköpostiviesti kaksi arkipäivää ennen kyselyn sulkeutumista.

Lomakkeen rakensin taustatietojen perusteella. Taustatietoja ja kehittämishuomioita olen tehnyt työssäni talven 2013 ja kevään 2014 aikana. Halusin käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä, jolloin vastaajilla olisi aina mahdollisuus täsmentää tai syventää vastaustaan avoimissa kohdissa ja toisaalta taas valmiit vaihtoehdot rajaisivat vastaajien ajatuksia suljetuissa kysymyksissä. Kysymykset esitellään tulosten yhteydessä. Kyselylomakkeen toteutus sähköisesti mahdollisti suuremman osallistujamäärän. Sähköpostiviesti oli nopea tapa tavoittaa kyselyyn vastaajat. Näin sain tietoa prosessien sisäistämisestä ja uusista ideoista. Kyselylomakkeessa käyttämäni asteikko oli viisiportainen, ja siinä huomioitiin asteikon yksiulotteinen jatkumo ääripäästä toiseen. Erityistä huomiota haluttiin kiinnittää asteikon keskivaiheille, jossa vastausvaihtoehdon tulisi olla neutraali.

Kyselyvastaukset käsiteltiin nimettöminä. Tulokset koostettiin ja analysoitiin kuvaamalla niitä Excelillä ja SPSS-tilastointiohjelmalla. Koska aineistossa ei ole varsinaisia numeerisia muuttujia, vaan luokittelutason muuttujia, niiden välille ei voida laskea korrelaatioita, mutta ristiintaulukoinneilla voitiin selvittää kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Ristiintaulukoinnilla lomakekyselyn vastauksista saatiin näkyviin vastaajien taustatekijöiden kuten työvuosien vaikutusta. Ristiintaulukoinneissa jätettiin pois vaihtoehdot ”hyvin harvoin” ja ”en koskaan”, sillä niitä ei oltu valittu ristiintaulukoitavissa kysymyksissä. Taulukot ovat luettavissa tämän opinnäytetyön liitteessä 5.

Aineiston analyysi tehtiin induktiivisesti (aineistolähtöisesti), millä aineisto pyrittiin saamaan tiivistettyyn ja yleistettyyn muotoon. Analyysissa pidettiin mukana myös abduktiivisuus, sillä minulla on työni puolesta tietynlaisia käsityksiä sekä tietoa siitä, miten prosessi sujuu ja mitä asioita siinä pitäisi tehdä. Hain käsityksilleni todennusta lomakeaineistosta (abduktio). Tutkimusaineisto tosin voi ja sen tuleekin antaa aihetta uudentalaiselle ajattelulle ja nostaa esiin jotakin sellaista, jota ei ole ennakoitu. Tästä syystä en halunnut poissulkea kumpaakaan mahdollisuutta analyysiin.

Aineistosta tehtiin juuri tätä tutkimusta koskevia johtopäätöksiä. Kelan sisäiset kehittämishankkeet, kuten Sippro ja Selkeys, ovat keskittyneet sisäisten palveluprosessien kehittämiseen. Niissä on kehitetty muun muassa päätösten kieliasua ja rakennetta. Näiden hankkeiden tuloksia hyödynnetään soveltuvin osin kyselytutkimuksen aineistoanalyysissa.

7.2 Teemahaastattelun toteutus ja aineiston analysointi

Haastattelun teemahaastattelun menetelmin viittä palveluneuvojaa. Teemahaastattelut toteutettiin kahden päivän aikana (26.–27.8.2014) Lappeenrannassa ja Luumäellä. Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kolme naisia. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, heille kerrottiin haastattelun ja tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastatteluihin osallistuvilta pyydettiin kirjallinen lupa (suostumus pohja liitteenä 1). Haastateltavat olivat oikeutettuja keskeyttämään osallistumisensa missä vaiheessa haastattelua tahansa. Haastattelutilanteessa häivyttiin tietämykseni tutkittavasta asiasta, jotta haastattelu tuottaisi sen lisäarvon, jota tutkittavaan asiaan hain (vrt. Yin 2009, 107).

Teemahaastattelulla halusin löytää keinoja asiakaspalvelutilanteen muutoksenhaku-neuvontaan/-palveluun. Teemahaastattelun punaisena lankana oli päätöksiin liittyvän neuvonnan kehittäminen. Haastateltavien määrä oli sopiva: viisi oli riittävä vakuutuspiirin toimintaan nähden ja haastatteluista voin olettaa saavani syvällisempää tietoa, kun haastateltavien määrä on rajattu. Haastattelut tallennettiin vastausten litterointia ja analysointia varten. Tällä poissuljettiin muistin, epäselvien muistiinpanojen sekä oman tiedon ja asenteiden vaikutus vastausten kirjaamiseen ja analysointiin.

Haastattelulla halusin saada tietoa sijoitettavaksi laajempaan kontekstiin, jolloin haastateltujen vastaukset antaisivat tutkittavaan ilmiöön selvennystä ja syvällisempää tietoa. Syvällisyys edellyttää, että saatujen vastausten analysointi tehdään huolella. Ennen jokaista haastattelun alkua kävin haastateltavan kanssa tutkimuksen tarkoituksen läpi. Ensimmäistä haastattelua häirsyttivät tekniset ongelmat. Nauhoituksessa käytetty puhelimen nauhuri lopetti itsestään nauhoittamisen kaksi kertaa haastattelun aikana ja siihen mennessä käydyt keskustelut hävisivät. Toisen keskeytyksen jälkeen päätin, että haastattelu toteutetaan uudestaan seuraavana päivänä toisella nauhurilla. Kun toimiva laite oli käytössä, haastattelut saatiin tehtyä yhdellä kertaa. Nauhuri ei näkemyk-

seni mukaan alun jälkeen jännittänyt tai haitannut haastateltavia. Haastattelujen kesto vaihteli kymmenestä minuutista kahteenkymmeneenviiteen minuuttiin. Osa haastateltavista intoutui puhumaan osittain aiheen sivusta ja heitä johdattelin pienen hetken päästä takaisin haastatteluteemoihin.

Lappeenrannassa keskustelut käytiin aamupäivän aikana työhuoneessani. Yksi haastateltava tuli suoraan asiakaspalvelusta. Päivä oli ollut asiakaspalvelussa kiireinen. Muut haastateltavat eivät tulleet haastattelutilanteeseen suoraan asiakaspalvelusta, vaan toimistotyöstä. Luumäellä haastattelu pidettiin silloin, kun toimistossa ei ollut asiakaspalvelupäivä, jolloin haastateltava pystyi keskittymään vastaamiseen. Luumäellä haastattelupaikkana toimi toimiston taukotila.

Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat puuttua ja haastattelijalla voi olla käytössään tukilista keskustelun teemoista. Pitäydyin opinnäytetyöni teemahaastattelussa aiemmin laatimassani teemarungossa, joka muodostui liitteeseen 3 listatuista kysymyksistä. Kysymysten järjestystä ei muutettu haastattelun aikana. Muutamia toistoja ja täsmennyksiä tein silloin, jos vastaamisen aloittaminen kesti hetken tai jos keskustelun aikana nousi esiin täsmennyksen tarvetta.

Teemahaastattelun aineistoanalyysi tehtiin induktiivisella sisällönanalyysillä (aineistolähtöinen analyysi), jolla pyrittiin saamaan aineisto tiivistettyyn ja yleistettyyn muotoon. Analyysi oli osin myös abduktiivinen ammatillisuudestani johtuen. Haastattelujen litterointi kohdistui tässä tutkimuksessa haastateltavan puheeseen, ilman taukojen tai muiden eleiden merkitsemistä (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Haastattelujen litterointiin käytettiin kymmenen tuntia. Pisin litteroitu haastattelu oli hieman alle kolme sivua sivua, lyhyin puolitoista sivua (riviväli 1, fonttikoko 11, kirjasin Calibri, ei tekstin tasausta). Litteroituja sivuja tuli yhteensä 10.

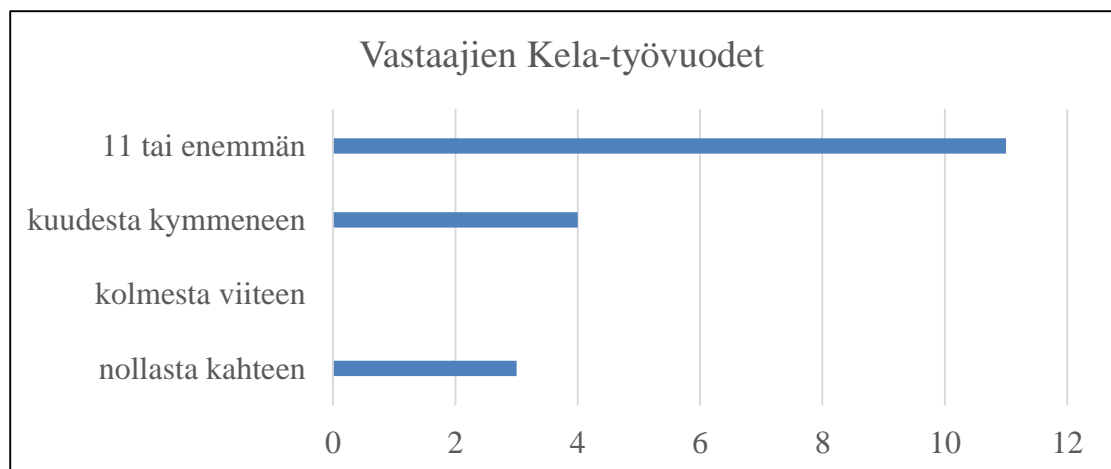
Aineiston tiivistäminen ja luokkiin jakaminen tapahtui litteroinnin jälkeen ennen syvällisempää tulosten analyysia ja pohdintaa. Sisällönanalyysi toteutettiin litteroinnin jälkeen alkuperäisten ilmausten pelkistämällä. Pitkistä vastauksista tehtiin lyhennettyjä niin, että vastauksen sanoma pysyi samana (aineiston redusointi). Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista luotiin alaluokkia (aineiston klusterointi). Alaluokat on muodostettu alkuperäisen ilmaisun ja sen pelkistykseen avulla ja alaluokkien nimet muodostuivat ilmausten sisällöstä. Alaluokkien yhdistäminen yläluokkiin selkiytti

samalla myös pääluokkaa, joka vastaa opinnäytetyön kehittämistavoitteeseen. Yläluokissa on haettu toimintaa kuvaavaa tapaa tai siihen liittyvää prosessia. Näin toteutui aineiston abstrahointi pääluokkaan asti. Luokittelussa hyödynnettiin opinnäytetyön tekijän asiakaspalvelu- ja prosessitietämystä.

Teemahaastattelun tutkimusaineistosta pyrittiin hakemaan toiminnan logiikkaa, johon kuului sekä samankaltaisuuden että erilaisuuden etsimistä luokittelulla ja teemoittelulla. Teemahaastattelun tulokset luokiteltiin siis alkuperäisestä ilmauksesta johdetun pelkistetyin ilmauksen avulla ala- ja yläluokkiin (ks. myöhemmin taulukko 5). Ne puolestaan kuuluvat samaan pääluokkaan nimeltä ”Palveluneuvojan kokemukset asiakasprosessista”. Huomioitavaa on, että osa pelkistetyistä ilmaisuista johtaa kahteen tai kolmeen alaluokkaan ja vastaavasti osa alaluokista kuuluu kahteen pääluokkaan. Palveluneuvojien toiminta on asiakaslähtöistä ja osaamiseen liittyvää, jolloin sitä ei voida erottaa esimerkiksi prosessin kehittämisestä. Luokittelusta voidaan tuoda esiin erilaisia teemoja. Teemoittaminen on aineiston pelkistämistä tekstin olennaisten asioiden esille tuontiin.

7.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Ensin kerättiin taustatietoa vastaajien sukupuolesta ja Kelan-työssäolovuosista (kuva 14). Työvuodet Kelassa jakautuivat siten, että 61 % vastaajista on ollut Kelan palveluksessa yli 11 vuotta tai enemmän. Kuudesta kymmeneen vuotta talossa olleita oli vastaajista 22 % ja enintään kaksi vuotta 17 %.

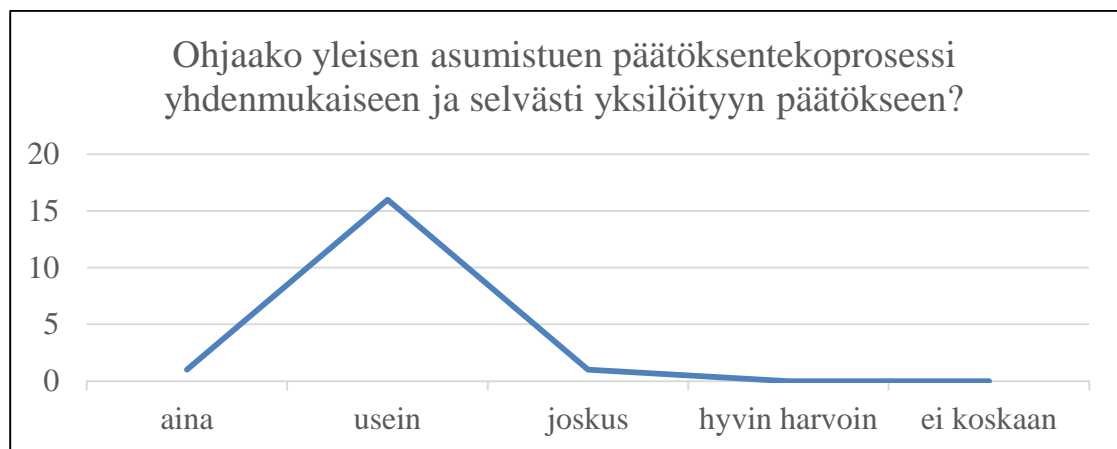


KUVA 14. Vastaajien kokemus (N=18)

Kyselyn vastausprosentti oli 64 (18 vastaajaa), mikä voidaan katsoa riittävän ainakin suuntaa-antavien päätelmien teon tueksi. Kyselyyn vastanneet olivat kaikki naisia. Kysely sulkeutui määräpäivänä virastotyöajan jälkeen, jolloin siihen ei enää voinut vastata.

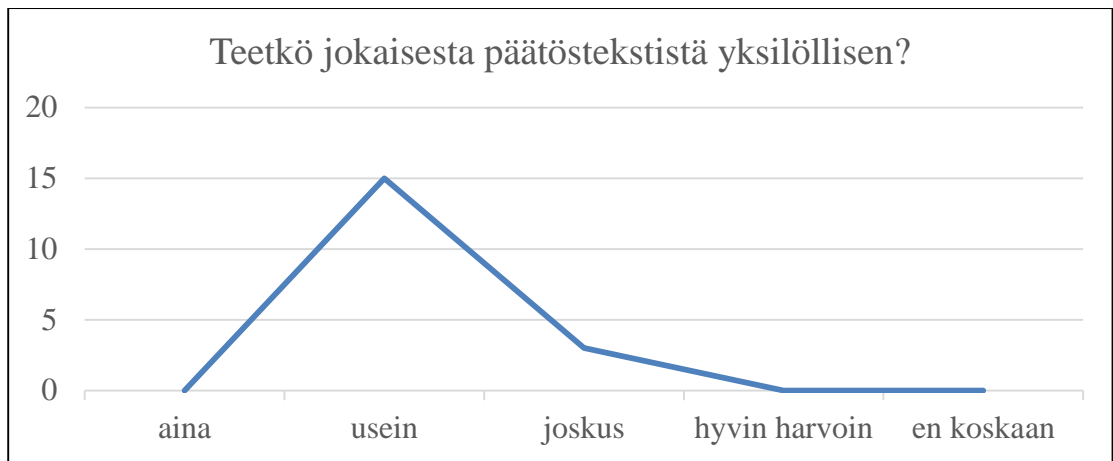
7.3.1 Yleisen asumistuen prosessiin liittyvät kysymykset

Varsinaiset yleisen asumistuen prosessiin liittyvät kysymykset keskittyivät päätösten yksilöitävyyteen, fraasien käyttöön ja muuhun kielelliseen ilmaisuun. Ensin vastaajilta kysyttiin, ohjaako yleisen asumistuen päätöksentekoprosessi yhdenmukaiseen ja selvästi yksilöityyn päätökseen. Vastausvaihtoehtoiksi annettiin ”aina, usein, joskus, hyvin harvoin ja ei koskaan”. Tällä skaalalla pyrittiin saamaan vastauksia tasapuolisesti, sillä pelkkä kyllä–ei-vaihtoehto ei olisi tuonut haluttua vaihtelevuutta vastauksiin. Vastaajista 89 % totesi päätöksentekoprosessin ohjaavan yhdenmukaiseen ja selvästi yksilöityyn päätökseen usein. Vastaajista vain yksi oli sitä mieltä, että tätä tapahtuu ”aina” tai ”joskus” (kuva 15).



KUVA 15. Päätöksentekoprosessin ohjaavuus yhdenmukaiseen ja yksilöityyn päätökseen (N=18)

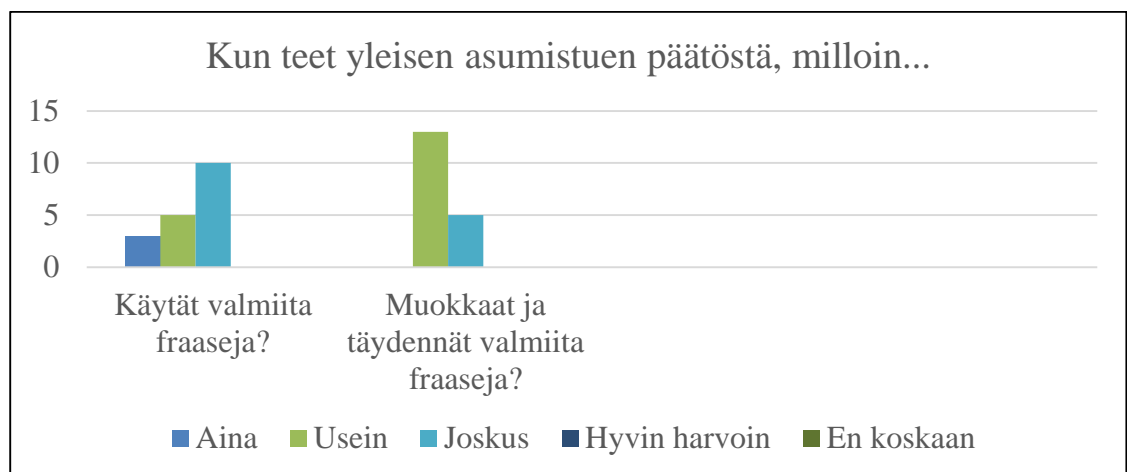
Yksilöitävyys on ominaista hallinnon päätöksissä. Kun kysyttiin, tekevätkö vastaajat jokaisesta päätöstekstistä yksilöllisen, useimmiten vastaukseksi oli valittu vaihtoehto ”usein” (kuva 16). Kukaan vastaajista ei kieltänyt asiaa.



KUVA 16. Päätöstekstien tekeminen yksilölliseksi (N=18)

Kahdella vastausvaihtoehdolla haettiin vastauksia lomakkeen seuraavaan kysymyksen, joka liittyi fraasien eli valmiiden päätöstekstien käyttöön. Kysymys kuului: ”Kun teet yleisen asumistuen ratkaisun, milloin... a) käytät puhtaasti valmiita fraaseja ja b) muokkaat ja täydennät valmiita fraaseja?”. Kysymyksellä haettiin viittauksia johdonmukaiseen työskentelyyn: Milloin on tarpeen toimia ja milloin hyödyntää valmiita fraaseja? Molempia ei voi käyttää yhtä usein.

Kuvasta 17 voidaan nähdä fraasien käyttö ja muokkaaminen. Vastaajista puhtaita fraaseja käytettiin joskus, muokkauksia ja täydennyksiä tehtiin usein. Aina fraaseja käytti 17 % vastaajista. Kukaan ei valinnut ”hyvin harvoin” tai ”en koskaan” -vaihtoehtoja.



KUVA 17. Fraasien käyttö ja muokkaaminen yleisen asumistuen päätökseen (N=18)

Fraasien käytön perusteluita selvitettiin avoimella kysymyksellä ”Missä tapauksessa valmiit fraasit ovat mielestäsi tarpeen ja milloin eivät?”. Kysymys oli pakollinen, koska jokaisen vastaajan haluttiin ottavan kantaa. Valmiita fraaseja halutaan vastaajien mukaan käyttää etenkin päätöksen tekemisen nopeuttamisessa tukena. Vaikeimmat asiat vaativat lisäselvityksiä, mutta selvät ja yksinkertaiset myönnöt ja tarkistukset saavat tukea valmiista fraaseista.

Valmiit fraasit ovat mielestäni erittäin tarpeellisia. Lähinnä tulojen osalta täydennän valmiita fraaseja, jotta asiakas paremmin ymmärtäisi tulojen laskemista ja sitä, mistä tulosta on kyse.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että oikeakielisyys toteutuu parhaiten fraasien kanssa. Fraasit nopeuttavat päätöksen tekemistä ja saattavat kielellisestikin olla tekstiin sopivampia kuin omat muotoilut.

Valmis fraasi on erittäin kätevä silloin, kun teksti soveltuu asianomaiseen päätökseen. Valmis fraasi on usein myös hyvä pohja, jota vain hieman täydentämällä saa perusteluista ymmärrettäviä. Valmiin fraasin käytöstä myös näissä täydentämistilanteissa on se hyöty, että koko päätöksen kieliasu säilyy helpommin yhdenmukaisena.

Muokkaaminen on tarpeen esimerkiksi etuuskien vuositarkistuksessa. Muokkaamista tapahtuu myös silloin, kun tulolajeja on useampia ja asiakkaalle halutaan selventää, miten hänen tulonsa on huomioitu. Valmiiden fraasien muokkaaminen tukee päätöksen perusteluiden selventämistä.

Valmiit fraasit sopivat ns. helppoihin tapauksiin, jolloin esimerkiksi ruokakunnan tulot ovat selvät ja pysyvät. Kun joudutaan laskemaan keskiarvotuloa, joskus useallekin ruokakunnan jäsenelle, valmiit fraasit eivät riitä vaan tuloja joutuu selventämään vielä lisää. Tämän teen yleensä siksi, että asiakas ymmärtäisi päätöksen paremmin ja hänen ei tarvitse myöhemmin olla yhteydessä Kelaan ja kysellä, miten tulot on laskettu.

Fraaseja ei aina tarvita, koska tekstiä joka tapauksessa joudutaan muokkaamaan. Joskus fraasiakin pitää ”avata”. Näin tapahtuu vastaajien mukaan esimerkiksi silloin, jos ruokakunnan tulolajeja on useita. Tietojärjestelmän kehittämiseen tehtiin huomioita, ja ne kohdistuivat tekstinkäsittelyyn, johon toivottiin parannusta.

Valmiit fraasit sopivat useisiin tilanteisiin, tosin niitä joutuu välillä täydentämään. Ohjelman tekstinkäsittelyominaisuus helpottaisi teknisesti täydentämistä. Valmiit fraasit antavat pohjan päätökselle. Melko usein fraaseja on kuitenkin muokattava, jotta päätös selkiytyisi hakijalle. Fraaseja on myös lisättävä käsin, koska suurin osa ei tule automaattisesti.

Fraasien käytön ja perusteluiden jälkeen kyselyssä nostettiin esiin päätösten selkeys ja sisällön ymmärrettävyys. Vastaajista 72 % oli sitä mieltä, että yleisen asumistuen päätökset ovat asiakkaalle usein kielellisesti selkeitä ja sisällöllisesti ymmärrettäviä. Joskus näin tapahtuu 22 % mukaan. ”Aina” ne ovat selkeitä kuuden prosentin mukaan. (Kuva 18.)



KUVA 18. Päätösten kielellinen ja sisällöllinen ymmärrettävyys asiakkaalle (N=18)

Lomakkeen seuraavaan kohtaan pyydettiin vastaamaan, mikäli valitsi edelliseen kysymykseen (kuva 18) vastausvaihtoehdoksi ”d” tai ”e”: ”Mikäli valitsit edellisessä kysymyksessä (kysymys 7) vaihtoehdon ”d” tai ”e”, kirjoita tähän perustelusi”. Vaikka kukaan ei valinnut näitä vastausvaihtoehtoja, saatiin tähän kohtaan kaksi kommenttia.

Päätökset voivat olla kielellisesti selkeitä ja myös hyvin perusteltuja, mutta koska lainsäädännössä on määritetty useita etuudelle määräytymisperusteita voi päätös kuitenkin olla asiakkaalle vaikeasti ymmärrettävissä.

Erityisesti keskiarvotulota käytettäessä tulot ovat usein epäselviä asiakkaalle päin varsinkin, jos niitä ei avata päätöksessä kirjallisesti. Ymmärtääkö asiakas todella, milloin hänen pitää hakea asumistukeensa tarkistusta ja mistä ajankohdasta lukien?

Muutoksenhakuun/valitukseen liittyvä kysymys jakoi vastauksia. Kysyttäessä ”Ohjaaako päätös asiakkaan valittamaan?” oli vastaajista 39 % sitä mieltä, että päätös ohjaa valittamaan ”joskus”, kun taas 28 % kannatti ”aina”-vaihtoehtoa. Vastanneista 17 % uskoi päätöksen usein johtavan valitukseen. Ei koskaan -vaihtoehdon valitsi 17 % vastanneista. (Kuva 19.)



KUVA 19. Päätöksen ohjaava vaikutus asiakkaan valitukseen (N=18)

Tutkijan kannalta mielenkiintoista on selvittää ja analysoida hajaantuneiden vastausten perusteluja, mistä syystä päätöksen ohjaavuutta liittyvään kysymykseen vastanneita pyydettiin perustelemaan vastaustaan. Yksi vastaajista jätti perusteluihin tyhjän kohdan, joka pakolliseksi merkityssä kysymyksessä ohitettiin tavuviivalla. Toinen toteaa ymmärtäneensä kysymyksen väärin jo edellisessä kohtaa. Perusteluilla voi olla valitukseen ohjaava vaikutus niiden vastaajien mielestä, joiden mukaan päätös ohjaa ”joskus” tai ”aina” valittamaan. Valitukseen ohjaavat ilmeisesti selkeästi perustellut kielteiset päätökset.

Jokaisen päätöksen lopussa on kohta, jossa kerrotaan, kuinka päätöksestä voidaan valittaa. Ymmärrän, että asiakkaalle tulee kertoa hänen oikeutensa ja antaa mahdollisuus pyytää oikaisua mikäli katsoo päätöksen virheelliseksi. Joitakin asiakkaita tämä ohjeistus voi ”kannustaa” valittamaan.

Viranomaispäätösten mukana toimitetaan aina tieto muutoksenhakumahdollisuudesta (valitusmahdollisuudesta), kuten vastaajat totesivat. Päätöksessä annetaan asiakkaalle tietoa valitusmahdollisuudesta, eikä sen ole tarkoitus ohjata muutoksenhakuun vaan kertoa mahdollisuudesta siihen. Ne, jotka olivat valinneet vaihtoehdon ”ei koskaan”, perustelivat valintaansa seuraavasti:

Päätös ei ohjaa valittamaan, mutta valitusmahdollisuudesta on tietoa.

Päätös sinänsä ei erityisemmin ohjaa valittamaan. Päätöksessä selkeästi kerrotaan miten toimitaan jos on tyytymätön päätökseen. Päätös on usein suhteellisen pitkä, eikä asiakas lue sitä loppuun saakka, joskus valitus johtuu siitä ettei ole ymmärtänyt asiaa. Jos päätös on huonosti perusteltu, valitus on todennäköisempi.

Vastaajien mukaan tietoa muutoksenhakumahdollisuuksista on tuotu hyvin selkeästi esille päätöksen yhteydessä. Seuraavassa kerrotaan mielipiteen ja valituksen erottamisesta toisistaan.

7.3.2 Mielipiteen erottaminen valituksesta

Kyselylomakkeen viimeiset kolme kohtaa olivat avoimia, ja niille haettiin kokemus-tietoa ja ideoita asiakaspalveluprosessin kehittämiseen. Ensin haluttiin selvittää toimi-henkilön osaamista kysymyksellä ”Kun asiakas päätöksen saatuaan toimittaa kirjalli-sen yhteydenoton annettuun perustepäätökseen, miten erotat asiakkaan mielipiteen varsinaisesta valituksesta?” Yksi vastaajista oli ohittanut tämän kohdan viivalla, yksi lienee ilmaissut ymmärtämättömyytensä kysymysmerkillä.

Vastauksista nousi esiin se, ettei asiakkaan mielipidettä ja valitusta ole aina helppoa erottaa toisistaan. Kuten tavallista, epäselvissä tilanteissa luotetaan kysymisen ja tar-kentamiseen voimaan. Tulkintaa ja lisäkysymyksiä tulee siis tehdä.

Välillä sitä on vaikea erottaa ja joutuu ottamaan asiakkaaseen yhteyttä. Asian sisällöstä on pääteltävä, vaikuttaako kirjelmä mielipiteeltä vai valitukselta. Jos esittää selvästi olevansa eri mieltä annetusta päätöksestä ja myös sen, miten päätös tulisi muuttaa, asia on helpompi tulkita valitukseksi.

Tämäpä onkin välillä hankalaa. Jos kirjallinen yhteydenotto on vapaamuotoi-sesti laadittu, en aina erota kummasta on kyse.

Vastaukset painottavat asiakkaan kohtaamisen, aktiivisen kuuntelemisen ja vuorovai-kutuksen merkitystä. Työnantajan tulee varmistaa myös tällaisissa tapauksissa työnteki-jän osaaminen ja koulutuksen tarve. Loogisella päättelyllä pärjää, sillä jos asiakas selvästi ilmoittaa mihin kohtaan on tyytymätön, kyseessä lienee valitus, kuten yksi vastaajista korosti.

Monesti yhteydenotoissa vaaditaan/pyydetään oikaisua päätökseen. Lisäksi ker-rotaan, mihin hakija on tyytymätön esimerkiksi tulot. Jos hakija jollakin tasolla ilmoittaa tyytymättömyytensä päätökseen, on selvítettävä onko kysymyksessä va-litus.

Asiakkaan kirjallinen yhteydenotto tulee katsoa tarkasti ja mikäli asiakas halu-aa selvitystä miksi jokin asia on katsottu toisin kuin hän on asian katsonut, on se valitus.

Kehittämisen kannalta on tärkeää kuulla keinoja siihen, miten perusteita voitaisiin selkeyttää. Tähän haettiin vastausta kysymyksellä ”Millä tavoin määräytymisperusteita voitaisiin selkiyttää, jotta ne olisivat asiakkaalle helpommin ymmärrettäviä? Nimeä useampi tapa.” Viivan eli tyhjän vastauksen tai muun merkinnän (hymiön) olivat jättäneet 22 % vastaajista. Koska tapoja sai nimetä useampia, vastausaineistosta nostetaan esiin useimmin mainittuja ja yksittäisiä.

Päätösten rakenteeseen ja kieliasuun liittyen haluttaisiin kiinnittää huomiota päätöksen lyhyteen ja selkeyteen. Toisaalta taas asiakkaan ymmärrys vaikuttaa tekstienkin ymmärtämiseen. Asiakkaat ovat erilaisia, joten aina löytyy asiakkaita, jotka eivät ymmärrä päätöksen määräysperusteita.

Uusittu asumistuen päätös on edeltäjäänsä huomattavasti parempi. Monia perusasioita kerrotaan asiakkaalle määräytymisperusteista ja oletan, että jotkin valituksen aiheet ovat vähentyneet. Perusparantamisen vaikutus / selvittäminen on mielestäni aivan turha, voitaisiin poistaa kokonaan siten, että vain asunnon koko ja sijainti vaikuttaisi.

Selkeytyksestä huolimatta termien avaaminen olisi tarpeen, sillä vastaajien mukaan esimerkiksi ruokakunta- ja keskiarvotuloraja-käsitteet voisivat olla nykyistä selkeämmin määritelty. Myös ohjeistusta/muistutuksia voitaisiin lisätä. Tulojen muutoksesta tulisi muistaa ilmoittaa.

Voisi jotenkin olla mainittuna mitkä kaikki asiat vaikuttavat asumistukeen. Voisi päätökseen jotenkin avata esim. enemmän sitä mistä kaikista enimmäisasumismenot koostuvat..mitä se ylipäänsä tarkoittaa..

Yhteisöruokakunta-käsitteestä osa-asunnoissa voisi luopua. Keskiarvotulo aiheuttaa joskus asiakkaan kannalta kohtuuttomia tilanteita; keskiarvotulon käytön tulisi olla joustavampaa tilanteesta riippuen.

Se, että asiakas ymmärtäisi, että tulot vaikuttavat perusomavastuun määrään ja sijaintikunta, perusparannukset ja vuokran määrä enimmäisasumismenoihin. Se ei tällä hetkellä selkeästi tule esille päätöksessä.

Yleisen asumistuen enimmäismenoissa huomioidaan asunnon sijaintikunta. Suomen kunnat on jaettu asumismenojen kalleuden perusteella neljään kuntaryhmään, johon liittyen vastaajat ehdottivat seuraavia kehittämissuhteita:

Hakijat tiedustelevat usein asumistuen tuloarajaa. Selkeää vastausta tähän ei pysty antamaan, koska tukeen vaikuttavat myös muut tekijät. Ehkä kuntaryhmien poistuminen (tuki määräytyisi kaikkialla Suomessa samalla tavalla) selkeyttäisi tilannetta.

Viimeisenä kysyttiin määräysperusteiden ymmärtämisestä: ”Mikä määräytymisperusteissa vaikuttaa mielestäsi olevan asiakkaalle vaikeimmin ymmärrettävä? Nimeä ainakin yksi asia.” Tämän kysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten toimihenkilö ymmärtää asiakkaan ymmärryksen/ymmärtämisen tason. Vastauksista käy ilmi muun muassa se, että osalla vastaajista ei ollut käsitystä asiasta. Koska kysymykseen sai nimetä useammankin asian, yhdeltä vastaajalta saattoi tulla useampi idea. Kelan etuuksien hakemisessa on monia huomioitavia säädöksiä ja etuusohjeita. Näiden pohjalta on laadittu kaavoja etuuksien laskemista varten. Vastaajat nimesivät vaikeimmin asiakkaalle ymmärrettäviksi keskiarvotulot ja hyväksyttävät asumismenot/enimmäisasumismenot. Tulojen määrän huomioinen ansaintaperusteisesti, tulojen vaikutukset sekä yhteisöruokakunta- ja avopari-käsitteen tulkinta voi asiakkaista vastaajien mukaan olla vaikeasti ymmärrettävää. Lisäksi vastaajat nostivat esille asunnon ominaisuuksiin liittyviä asioita.

Keskiarvotulon laskenta on joidenkin asiakkaiden vaikea ymmärtää, (Esim. kausityöntekijöillä). Lisäksi yhteisöruokakunta on sellainen mikä asiakkaiden on vaikea ymmärtää. Monet, jotka katsotaan yhteisöruokakunnaksi eivät koe olevansa samaa ruokakuntaa.

Ristiintaulukoinnilla selviää, että päätös ohjaa asiakkaan valittamaan eniten ”joskus”. Vastaajista joskus-vaihtoehdon on useimmiten valinnut Kelassa enintään pari vuotta olleet. Kuudesta kymmeneen vuotta Kelassa olleet ovat jakautuneet vastauksistaan. (Liite 5, taulukko 4.) Ainakin tämän otannan (näytteen) mukaan vastaajat Kela-työvuosista riippumatta kokevat valmiit fraasit käytännöllisiksi ”joskus”. Kuudesta kymmeneen vuoteen Kelassa työskennelleet eivät valinneet vaihtoehtoa ”aina”, toisin kuin muutaman vuoden tai yli 11 vuotta Kelassa työskennelleet. (Liite 5, taulukko 5.) Tämän tutkimuksen mukaan päätöksentekoprosessi ohjaa yksilöityyn päätökseen usein. Kaikista vastaajista 88,9 prosenttia oli valinnut tämän vaihtoehdon. Kela-työvuodet erottuvat tämän kysymyksen kohdalla siinä, että vaihtoehdon ”aina” tai ”joskus” valinneet ovat yli 11 vuotta Kelassa työskennelleitä. (Liite 5, taulukko 6.)

7.4 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tulokset esitellään kahdella tapaa. Ensin esitellään haastatteluaineistosta muodostetut tulokset luokkina. Toisena kuvataan haastatteluaineistosta luodut teemat.

7.4.1 Luokittelu

Pääloukka on nimeltään ”Palveluneuvojan kokemukset asiakasprosessista”. Se on jaettu ala- ja yläluokkiin. Pelkistetyt ilmaukset ovat lyhennelmiä haastattelulainauksista. Aineiston perusteella yläluokkia ovat ratkaisutyön laatu, asiakaslähtöinen toimintatapa, ajankäyttö, prosessin kehittäminen, osaamisen lisääminen ja kirjaaminen. Alaluokiksi nimettiin päätöksen sisältö/perustelut, asiakkaan ymmärryksen varmistaminen ja päätöksen kunnioittaminen, asiakkaan rooli, osaaminen ja työtapa. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista johdetuista luokista

Pääloukka: Palveluneuvojan kokemukset asiakasprosessista		
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
”Asiakkailla hyvin esille käsittely, hylkyperusteet ja kommentit.”	Päätöksen sisältö/perustelut	Ratkaisutyön laatu
”Palvelutilanteessa asiakkaan ohjeistaminen ja opastaminen, ymmärtämisen saavuttaminen.”	Asiakkaan ymmärryksen varmistaminen	Asiakaslähtöinen toimintatapa
”Se, miten selkeästi päätös on perusteltu, vaikuttaa aikaan”	Päätöksen sisältö/perustelut	Ajankäyttö
”Ei asiakkaat tiskissä valitusta täytä, kotona rauhassa. Prosessin neuvominen vie aikaa.”	Asiakkaan rooli	Ajankäyttö tai asiakaslähtöinen toimintatapa
”Valitusprosessin läpikäyminen, asioiden selventäminen ja asiakkaan päätöksen kunnioittaminen kuuluvat tehtäviin.”	Asiakkaan ymmärryksen varmistaminen ja päätöksen kunnioittaminen	Prosessin kehittäminen
”Omalla kokemuspohjalla selviän, paitsi jos dokumentoinnissa on puutteita.”	Osaaminen, työtapa	Osaamisen lisääminen
”Palveluneuvoja ei voi olla esteenä mikäli asiakas haluaa hakea oikaisua. Ajankäyttö tulisi huomioida perusteiden läpikäymisessä.”	Asiakkaan päätöksen kunnioittaminen, työtapa	Osaamisen lisääminen ja prosessin kehittäminen
”Valitusprosessiin liittyvää koulutusta tarvitaan, että ymmärtää.”	Osaaminen	Osaamisen lisääminen
”Tulot aiheuttaa kyselyjä, mistä tällaiset tulot on saatu.”	Päätöksen sisältö	Kirjaaminen

Eräs haastatelluista korosti sitä, että asiakaspalvelijoiden taitojen ja osaamistason ylläpitäminen tukee asiakaspalvelussa annettavaa neuvontaa. Tämä nousee esille osaamisen-alaluokassa ja osaamisen lisääminen -yläluokassa. Millaisia teemoja vastauksista luokittelun perusteella sitten saadaan? Seuraavassa kerrotaan teemoittelusta.

7.4.2 Teemoittelu

Ala- ja yläluokista muodostettiin teemoja, jotka tämän tutkimusaineiston mukaan ovat vaikuttamismahdollisuudet (esimerkiksi ymmärryksen varmistaminen, asiakkaan valinnan hyväksyminen), päätöksenteko (esimerkiksi päätösten perustelut, kirjaaminen), ammattitaito (esimerkiksi koulutustarve ja prosessin kehittäminen). Ne kaikki liittyvät teemaan ”asiakaslähtöinen ja ammatillinen palvelu”.

Teemat liittyvät vahvasti asiakaslähtöiseen ja ammatilliseen palveluun. Jokaisessa kohdassa teemoitusta vahvistetaan suoralla haastattelulainauksella. Teemoja ovat asiakkaan vaikuttamismahdollisuudet, päätöksenteko sekä ammattitaito ja yhteiset toiminnan linjat.

Teema 1: Asiakkaan vaikuttamismahdollisuudet osana asiakaslähtöistä ja ammatillista palvelua

Kelassa asiakkaan palvelussa noudatetaan asiakkaan palvelumallia, johon kuuluu periaatteena lähellä asiakasta toimiminen ja asiakkaan arvostaminen. Asiakkaan kunnioittaminen korostaa asiakkaan aktiivista roolia.

Asiakas ensisijaisesti ymmärtää päätöksen ja tekee ratkaisunsa ja toimenpiteensä oikeastaan vasta sen jälkeen kun ymmärrys on saavutettu.

Kaikki teemahaastatteluun osallistuneet pitivät asiakkaan palvelua erityisen tärkeänä myös muutoksenhakuasioissa: kuunteleminen, opastaminen ja ymmärryksen varmistaminen kuuluvat hyvään palveluun.

Teema 2: Päätöksenteko osana asiakaslähtöistä ja ammatillista palvelua

Kelassa päätöksenteon tulisi tapahtua nopeasti ja päätöksen sisällön olla oikea. Ratkaisutyön laatu voi vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja käyttäytymiseen, mutta se myös

ohjaa palveluneuvojien ja etuuskäsittelijöiden työtä. Päätökset ja ratkaisut vaikuttavat vahvasti asiakkaiden kokemukseen saadusta palvelusta.

Mikäli ei käy ilmi päätöksestä, se pitäisi löytyä järjestelmästä, miksi tähän on päädytty. Hyvä perusteleva.

Päätöksen tekijän vastuulla on kirjata selvät perustelut päätökselle. Sisällön oikeellisuus ja selkeä kieliasu voivat vaikuttaa valitusten määrään laskevasti, kun asiakkaan ymmärrys perustepäätöksistä kasvaa. Asiakkaan ymmärryksen varmistaminen kuuluu palveluun.

Teema 3: Ammattitaito ja yhteiset toiminnan linjat osana asiakaslähtöistä ja ammatillista palvelua

Kela kannustaa henkilöstöään kehittymään. Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen on kaikkien etu. Teemahaastatteluun vastanneet korostivat koulutuksen tarvetta: etuusosaamisen lisäksi tarvittaisiin nykyistä varmempaa osaamista muutoksenhakuprosessin etenemisestä. Syvemmillä osaamisella voitaisiin myös ohjata asiakasta ennakoivasti.

Pidetään se osaamistaso jo asiakaspalvelijoilla niin hyvänä, että he voivat neuvoa niin hyvin, ettei mitään jää epäselväksi päätöksistä.

Miun mielestä se [muutoksenhaku, tutkijan huomio] on monessa koulutuksessa unohtunut. Se ei ole etuuteen kuuluva, mutta tärkeää kuitenkin.

Ammattitaitoa on myös se, että osaa kysyä ja kyseenalaistaa. Palveluneuvojien tapauksessa taustatuen käyttö on yksi työkalu asiakaspalvelussa. Lisäksi ajankäytöllisillä ratkaisuilla voitaneen vastaajien mukaan edistää laadukasta asiakaspalvelua ja kenties vähentää somlaan meneviä muutoksenhakuja. Kela pyrkii tehokkaisiin prosesseihin ja ottaa vastuun toiminnastaan. Vastaajien mukaan asiakaspalvelussa toimitaan sovitun toimintavan mukaisesti. Kuitenkin erilaiset asiakkaat huomioidaan.

Prosessinäkökulmasta, millä tavalla se sitten tän palvelutilanteen jälkeen etenee...

Asiakaspalvelussa olevat eivät oo tuota ratkaisutyön kanssa tekemisissä ja ei välttämättä niin syvällisellä tasolla tiedä...

Palveluneuvojat eivät ”poikkea prosessipolulta”. Prosessikokonaisuus muodostuu useista osista, joissa korostuu palveluneuvojien osaaminen ja ammattitaito. Osaamisen ylläpitäminen on kaikkien etu.

7.5 Yhteenveto tutkimusanalyysistä ja tuloksista

Opinnäytetyö oli tapaustutkimus, jolla saatiin kerättyä tarpeellista tietoa tulevaisuuden muutostarpeiden toteuttamiseen. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli asiakaspalvelutilanteen parantaminen yleisen asumistuen muutoksenhakuprosessissa. Tarkoituksena oli tuoda esiin keinoja ja asioita, jotta palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa asiakkaalle nykyistä herkemmin päätöksen perusteista sen sijaan, että tälle annettaisiin ainoastaan tietoa siitä miten valitus toimitetaan eteenpäin.

Luokittelu ja teemoittelu limittyvät usein toisiinsa, joskin teemoittelussa teemasta sanottu korostuu ja esimerkiksi temahaastattelun aineistoa on usein helpohko jäsentää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineistosta nostettiin esiin otteita/lainauksia, joilla kuvataan vastausten sisältämää ammatillisuutta ja työn arkea. Lisäksi tulkinnan perusteluja on korostettu sitaateilla – tekstin elävöittämistä unohtamatta. Luokittelu kuuluu myös laadulliseen mittaamiseen, jossa ei periaatteessa ole määrällisillä asioilla sijaa, vaan numerot ovat lähinnä koodeja (Vehkalahti 2014, 27).

Kyselyyn vastanneiden mielestä yleisen asumistuen päätöksentekoprosessi ohjaa yhdenmukaiseen ja selvästi yksilöityyn päätökseen. Prosessi ja sen mukainen toiminta ovat tässä kohtaa riittävän tunnettu asia vastaajille. Päätöstekstin muokkaaminen fraaseilla ja yksilöidyllä tekstillä auttavat asiakasta ymmärtämään päätöksen perusteita nykyistä paremmin. Kun asiakas saa kerralla kielellisesti ymmärrettävän ja selkeän päätöksen, yhteydenotto ja mahdollinen valituskin saattavat jäädä silloin todennäköisemmin tekemättä. Selvissä ja yksinkertaisissa tapauksissa valmiit fraasit toimivat parhaiten: esimerkiksi yleisen asumistuen vuositarkastuksessa silloin jos ruokakunta on tuloton.

Hankalimmissakin tapauksissa fraasit toimivat vastaajien mukaan apuna, mutta niitä joutuu tuolloin täydentämään tavallista enemmän. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että päätös ohjaa valittamaan joskus, usein tai aina. Avovastauksista tähän löytyy selkeä syy: asiakkaalle lähetetään päätöksen mukana valitusosoitus, joka monen vas-

taajan mielestä voi ohjata asiakasta valittamaan, vaikka päätös olisikin selkeästi kirjoitettu.

Aineisto tulisi lukea ennen analysointia interaktiivisesti, mikä tarkoittaa sitä, että luokiessa huomioidaan olosuhteet, määrittelyt tilanteesta, prosessit, siirtymät, toiminnat, käytös, tapahtumat, strategiat, suhteet ja klikit. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Luokittelua on syytä tämän jälkeen tarkistaa ja tarvittaessa uudelleenluokitella ottamalla huomioon muun muassa luokkien tärkeys, olennaisuus ja yhteydet toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149 viitaten Deyhyn 1993, 151). Teemahaastattelun aineiston läpikäynti useamman kerran vahvisti näkemystä luokittelusta ja luokkien yhteydestä toisiinsa.

Pääluokaksi nimettiin ”Palveluneuvojan kokemukset asiakasprosessista”. Se jaettiin ala- ja yläluokkiin. Alaluokkia olivat päätöksen sisältö/perustelut, asiakkaan ymmärryksen varmistaminen ja päätöksen kunnioittaminen, asiakkaan rooli, osaaminen ja työtapana. Yläluokkia olivat puolestaan ratkaisutyön laatu, asiakaslähtöinen toimintatapa, ajankäyttö, prosessin kehittäminen, osaamisen lisääminen ja kirjaaminen.

Sisällönanalyysillä syntyneet teemat sopivat Kelan palvelumallissa esitettyihin toiminnan periaatteisiin tai arvoihin, joita ovat luottamus, ymmärrys, selkeys ja varmuus. Teemahaastatteluaineistossa luottamus ja ymmärrys näkyivät kaikissa sisällön teemoissa. Selkeys korostui asiakkaan kunnioittamisessa ja varmuus osaamisen lisäämisessä sekä prosessin kehittämisessä. Teemoja olivat asiakkaan vaikuttamismahdollisuudet, päätöksenteko sekä ammattitaito ja yhteiset toiminnan linjat.

Tutkimuskysymykseen ”Miten toimistopalvelun asiakaspalvelua voitaisiin tehostaa yleisessä asumistuessa niin, että sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan (somlaan) lähtisi nykyistä vähemmän muutoksenhakuja?” vastauksen voisi koostaa seuraaviin lauseisiin: Päätösperusteluiden huolellinen ja selkeä kirjaaminen auttaa asiakasta ja palveluneuvojaa ymmärtämään päätöstekstiä. Valmiit fraasit eivät riitä yhdenmukaiseen ja yksilöityyn päätökseen, vaan fraaseja on muokattava. Toimistopalvelussa palveluneuvoja käy asiakkaan kanssa päätöksen perusteet huolellisesti läpi ja keskustelee selkeissä tapauksissa muutoksenhaun prosessista. Asiakaspalveluhenkilöstöä koulutetaan.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Voiko muutoksenhakujen määrään vaikuttaa päätösteksteillä ja palveluneuvojan antamalla riittävällä informaatiolla?” voidaan tämän tutkimuksen mukaan todeta seuraavaa. Saatujen vastausten perusteella voidaan olettaa, että palveluprosessin kehittäminen, selkeät päätöstekstit ja neuvonnan lisäys vaikuttavat osaltaan muutoksenhakujen määrään laskevasti. Toki asiakkaan omaa päätöstä kunnioitetaan ja asiakkaan ymmärrys pyritään varmistamaan.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kehittämisprosessi käynnistyi teoriakehyksen keräämisellä, julkaistuihin tutkimuksiin tutustumisella ja tutkimusmenetelmien täsmentämisellä. Opinnäytetyön aineiston keräämisen ja tulosten erittelyn jälkeen voitiin tehdä johtopäätöksiä. Ymmärtämisessä pyrin perehtymään tutkimusongelmaan liittyviin ajatuksiin, ilmapiiriin ja mielipiteisiin. Tutkimus kohdentui yksilöiden ymmärtämiseen ryhmän ymmärtämisessä. Samalla korostui myös idiograafisuus.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on ollut asiakaspalvelutilanteen parantaminen yleisen asumistuen muutoksenhakuprosessissa. Tarkoituksena on opinnäytetyöllä tuoda esiin keinoja ja asioita, jotta palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa asiakkaalle nykyistä herkemmin päätöksen perusteista sen sijaan, että tälle annettaisiin ainoastaan tietoa siitä miten valitus toimitetaan eteenpäin.

Seuraavassa esitellään aineistosta tehtyjä huomioita ja suosituksia eli kehittämisehdotuksia. Niissä yhdistetään opinnäytetyön kyselyn ja teemahaastattelun tulokset trianguloiden selkeäksi kokonaisuudeksi. Suositusten numerointi ei liity tärkeysjärjestykseen, vaan kaikki ovat käytännössä huomioitavia kehittämisen ehdotuksia.

Suositus 1. Lisätään henkilöstökoulutusta muutoksenhaussa.

Sekä teemahaastattelusta että lomakekyselystä saatujen vastausten perusteella on tarpeen lisätä henkilöstökoulutusta etenkin muutoksenhakuasioissa. Asiakaspalveluprosessi vaikuttaa olevan vastaajille tuttu, mutta muutoksenhakuprosessia ei kokonaisuudessaan osata riittävän hyvin. Tämä huomio voi johtaa muutostarpeisiin esimerkiksi

kokouskäytännöissä tai uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmassa. Muutoksenhakuasiat tulisi ottaa vähintään osaksi perehdyttämissuunnitelmaa.

Suositus 2. Lisätään aikaa asiakaspalveluprosessin alkupäähän.

Ammatillinen yhteistyö näyttäisi tämän tutkimusaineiston perusteella toimivan. Taustatuen käytöllä palveluneuvojat voivat tehdä työnsä sellaisissa tapauksissa, joissa asiakas on jättämässä valitusta ja kaipaa sitä ennen selvitystä päätöksensä perusteluihin. Organisaation linjaukset, prosessikuvaukset ja -ohjeet ovat ainakin tämän opinnäytetyötutkimuksen mukaan palveluneuvojilla tiedossa. Ennaltaehkäisevä toiminta, myös ajankäytöllisesti, saattaa vaikuttaa niin sanotusti raskaamman palvelutarpeen käyttöön ja tuottaa lopulta ajankäytöllistä säästöä asiakkaalle ja organisaatiolle. Lisätty ajankäyttö asiakaspalveluprosessin alkupäässä vähentää aikaa ja tai työmäärää prosessin loppupäässä.

Aika ohjaa asiakaspalvelutilannetta, ja asiakkaasta riippuen palveluaikaa ja erilaisten palveluvaihtoehtojen tarjoamista voidaan lisätä. Yhteistyö taustatuen ja toisten toimihenkilöiden kanssa tukee palvelua, ja näin myös palveluneuvojien osaaminen lisääntyy. Ruuhkatilanteet ovat asiakaspalvelun kannalta haasteellisimmat. Työvuorosuunnittelun kehittämisellä varmistetaan palveluneuvojien riittävä määrä palveluun. Palvelun laatu säilytetään myös ruuhkanpurkutilanteissa esimerkiksi Aulaja-palvelun, palvelukanaohjauksen tai verkkoasiointiin opastamisen avulla.

Suositus 3. Nimetään asiakaspalvelun etuusvastaava.

Muutoksenhakuasioiden vähentämiseen voidaan vaikuttaa sisäisesti muun muassa asiakaspalvelulla ja -viestinnällä, muutoksenhakuun liittyvällä koulutuksella, etuusohjeistuksella, päätöksen perusteluilla sekä laadun varmistuksella ja prosessien kehittämisellä (vrt. STM-muistio 2011, 20–21). Näistä korostaisin ennen kaikkea koulutusta, jota myös tutkimustulokset tukevat.

Prosessien kehittäminen lähtee valtakunnan tasolta. Asiakasviestinnän lisääminen asiasta olisi myös tarpeen, sillä asiakkailla ei ole riittävästi tietoa valitusprosessista somlassa (vrt. Moilanen 2014, 21). Kelassa etuusvastaavat ylläpitävät ja tukevat etuuden tekijöiden osaamista: Osassa vakuutuspiirejä asiakaspalveluun on nimetty etuusvas-

taava. Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä asiakaspalvelun etuusvastaavaa ei tällä hetkellä ole. Olisiko perusteita sellaiselle myös Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä?

Asiakaspalvelun laatu ja kehittäminen on viime kädessä esimiesten vastuulla. Etuusvastaavan tehtäviin kuuluu toimia palveluneuvojien ja esimiesten välisenä tiedonvälittäjänä ja tukea asiakaspalvelijaa tarvittaessa haastavissa palvelutilanteissa (kasvokkain tai puhelimitse). Kelan etuuksissa vastuu on sekä etuusvastaavan että esimiehen. Tällä hetkellä kokonaisvastuu palvelutoiminnasta on asiakkuusvastaavalla. Asiakkuusvastaavan ja mahdollisen etuusvastaavan yhteistyöllä syvennettäisiin jatkuvasti haastavammaksi muuttuvaa palvelua. Asiakaspalvelun etuusvastaava voisi lisäksi kerätä asiakaspalvelun hiljaista tietoa ja jakaa tietoa Kelan palveluryhmälle.

Suositus 4. Pohditaan erilaisia prosessiin liittyviä tarkennuksia ja mahdollisuuksia.

Taulukoihin 6 ja 7 on koottu tutkimusaineiston keskeisimmät huomiot ja niiden perusteella muodostuneet kehittämisen ehdotukset. Ehdotukset on jaettu taulukoihin sen mukaan, miten nopeasti ne voitaisiin olettaa otettavan käyttöön – toisin sanoen, mikä onnistuu heti ja mikä on riippuvainen valtakunnallisista linjauksista. Saatu tutkimustieto pääasiassa tuki olettamustani siitä, miten asiakaspalvelu nykyisellään toimii. Tulvat lakimuutokset voivat vaikuttaa jatkossa nykyistä enemmän asiakaspalvelun muutoksenhakuosaamiseen.

Kun asiakas on yhteydessä Kelaan, asian dokumentointi ja kommenttikentän käytön tärkeys korostuvat. Mikäli asiakaspalvelussa oleva toimihenkilö ei osaa tarkasti kertoa asiakkaalle päätöksen perusteita, hän tarkistaa Oiwa-järjestelmän kommenttikentästä valmistelijan tapauskohtaiset kirjaukset. Mikäli asia ei jostain syystä selviä etuuspäätöksestä tai kommenttikentästä, palveluneuvoja soittaa asiakaspalvelun taustatukeen, josta häntä neuvotaan.

Taustatuki on tarkoitettu vain sisäiseen neuvontaan. Mitä tarkemmin etuuspäätöksen tehnyt toimihenkilö on dokumentoinut päätöksen taustatiedot kommenttikenttään, sitä helpompi on asiakaspalvelun palveluneuvojan tai yhteyskeskuksen puhelinalueen antaa asiasta tarkempia tietoja. Joissain tapauksissa on sovittava ajanvarauksesta.

TAULUKKO 6. Tutkimusaineiston merkittävimmät huomiot ja kehittämisen kohteet, joiden kehittäminen onnistuu itsenäisesti vakuutuspiiritasolla

Huomio	Pohdinta	Kehittämisehdotus
Koulutustarve	Asiakaspalvelun palveluneuvojen mukaan muutoksenhakuprosessin ymmärtämiseen tarvitaan koulutusta. Varsinaista koulutusta muutoksenhakuasioihin ei ole ollut; uuden työntekijän perehdytyksessä käydään läpi kaikki Kelan etuudet, mutta muutoksenhakuasioihin ei varsinaisesti perehdytä.	Muutoksenhakuprosessin asioita käsitellään esimerkiksi asiakaspalveluneuvojen työkokouksessa ja toimihenkilön perehdytysohjelmassa ja havainnoinnilla.
Asiakkaan (päättöksen) kunnioittaminen	Mikäli asiakas on päättänyt hakea muutosta päätökseen (valittaa), muutoksenhakulomake/-asiakirja (valitus) otetaan vastaan. Toisinaan asiakkaan kanssa käydään läpi päätös ymmärryksen lisäämiseksi ja päätöstekstin selventämiseksi: näin tehdään varsinkin niissä tilanteissa, joissa asiakas vielä miettii, jättääkö perustepäätöksestä valituksen.	Asiakkaan palveluun käytetään lisää aikaa ja kerrotaan muutoksenhakuprosessin eteneminen. Mahdollisesti päätös oikaistaan, jolloin säästetään muutoksenhakuprosessilta.
Päätösperusteiden ymmärtäminen	Perusteiden kirjaaminen tehdään huolella. Joillekin asiakkaille perusteiden ymmärtäminen on vaikeaa. Mikäli asiakaspalvelussa oleva ei osaa selkiyttää päätöksen perusteita, hän tarkistaa Oiwa-järjestelmän kommenttikentästä valmistelijan tapauskohtaiset kirjaamiset. Dokumentoinnin tärkeys korostuu erityisesti haastavissa tapauksissa kuten tulolaskelmissa ja ruokakuntamääritelmässä. Mikäli asia ei selviä etuuspäätöksestä tai kommenttikentästä, palveluneuvoja soittaa asiakaspalvelun taustatukeen, josta häntä neuvotaan. Joissain tapauksissa on sovittava ajanvarauksellisesta tapaamisesta.	Palveluneuvoja selvittää asioita taustatuesta. Tilastoidaan taustatukeen lähteviä kysymyksiä. Kootaan kysymys-vastauslista palveluneuvojan työn tueksi.

Palveluneuvojan työtä voitaisiin tukea esimerkiksi tilastoimalla useimmin kysytyjä asioita taustatuesta ja laatimalla tämän perusteella kysymys-vastauslistat. Säännölliset, yhteiset palveluneuvojapalaverit voisivat myös tukea asiakasprosessinmukaista toimintaa. Kokouksissa vaihdetaan tietoja ja kuulumisia, jotka lisäävät osaamista ja asiantuntemusta myös muun muassa muutoksenhakuasioissa. Palveluneuvojille tulisi

olla nykyistä selkeämmät ohjeet siitä, milloin asiakkaan kannattaa jättää uusi hakemus ja milloin hakemus on tarpeeton, mikäli valitus on jo vireillä.

TAULUKKO 7. Tutkimusaineiston merkittävimmät huomiot ja kehittämisen kohteet, joiden kehittäminen edellyttäneen valtakunnan tason linjauksia

Huomio	Pohdinta	Kehittämis ehdotus
Päätöstekstin ohjaavuus	Vastaajien mukaan päätöstekstit ohjaavat helposti valittamaan (valitukseen), mutta päätös on kuitenkin selkeä. Etuuspäätöksen mukana asiakkaalle toimitetaan valitusosoitus. Päätöstekstin yksilöllisyys toteutuu useimmiten.	Päätöstekstejä tulisi selkeyttää nykyisestään. Asiakkaalla tulee jatkossakin olla mahdollisuus oikaisuun ja valitukseen.
Prosessiohjautuvuus	Asiakaspalveluprosessi näyttää tämän otoksen mukaan olevan sisäistetty, vaikka muutoksenhakuprosessiin toivotaan lisäkoulutusta. Prosessi yhdenmuikaistaa toimintatapaa ja tukee esimerkiksi ongelmatilanteissa asiakaspalvelun toimintaa.	Asiakaspalveluun lisätään aikaa. Myös ajanvarauspalveluun ohjaamista lisätään. Lisätty ajankäyttö prosessin alkupäässä vähentää työmäärää prosessin loppupäässä.

Jatkossa valmistelu puolen perehdytyksiin olisi hyvä sisällyttää myös asiakaspalvelu puolen koulutusta. Vaikka varsinaista kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua ei perehdytysvaiheessa olisikaan, ratkaisupuolen henkilön on hyvä seurata asiakaspalvelun palvelutilannetta: tällöin etuuden valmistelija voi helpommin ymmärtää dokumentoinnin ja kommenttikentän käytön tärkeyden. Huonosti perusteltu päätös ja kommenttikentän puutteellinen käyttö vaikeuttavat ja hidastavat asiakaspalveluneuvojan työtä ja mahdollisesti lisäävät asiakkaan toimittamia valituksia. Havainnointi ratkaisu- ja palvelutyössä tukevat kehittymistä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA OMAT HAVAINNOT

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mikä on osin arvosidonnaista. Ominaista on myös tarkoituksenmukainen kohderyhmän valinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Tulokset herättivät esiin muutamia asiakaspalveluun ja -prosessiin liittyviä parannusehdotuksia. Yiniin (2009) viitaten analyysissa kunkin menetelmän aineisto voidaan esittää erikseen tai yhdessä. Tässä opinnäytetyössä esiteltiin ensin kyselylomakkeen tulokset ja sitten teemahaastattelun. Johtopäätöksissä toimitaan samoin.

Seuraavassa esitellään johtopäätöksiä ja huomioita, jotka nivotaan teoriassa esitettyyn. Ensimmäisenä tehdään johtopäätöksiä ja huomioita kyselyyn ja sitten teemahaastattelun tuloksiin. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja tutkimuksen luotettavuutta eri kriteerein.

9.1 Ratkaisijoiden näkemyksiin liittyvät huomiot ja johtopäätökset

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää ratkaisijoiden näkemyksiä päätöksiin ja niiden muutoksenhakuohjaavuuteen. Vastaajien mukaan yksilöllisyys toteutuu usein prosessissa tai päätöstekstissä. Odotusarvoisesti yksilöllisyyden tulisi toteutua aina, miksi kyselyyn vastanneet eivät kuitenkaan kaikki sitä vaihtoehtoa valinneet? Tämä voinee johtua vastaajien tiedoista. Kuten Pahkinen (2012, 217–219) toteaa, kysymyksen ymmärtäminen riippuu muun muassa kysymykseen johdattelusta sekä varsinaisessa kysymyksessä käytetyistä käsitteistä ja määreistä. Vastaajat tekevät aina omat tulkintansa kysymyksistä. Vastaajien ikä ja työkokemus vaikuttanevat myös kysymysten ja vastausten määrittelyyn ja siihen, miten tieto ymmärretään. Saattaa myös olla, että tiedon ymmärtäminen voi olla erilaista päätöksenteossa tai asiakaspalvelussa, sillä työstä saadut kokemukset ja rutiinit ovat voineet vahvasti muokata myös ammattilaisen ymmärrystä. Mielenkiintoista olisi ollut lukea perusteluja päätöksentekoprosessin ohjaavuuteen liittyen.

Tieto ja oikeus

Toimihenkilöillä on käytössään tiedosta rakentunutta tietämystä, analysoitua tietoa (vrt. Ojala 2008, 49–50). Heillä on saatavillaan myös jatkuvasti syntyvää dataa; ohjei-

ta ja perusteita toimia, kuten pitää. Se, miten toimitaan, on osa ammattilaisen prosessiosaamista. Prosessiosaaminen korostuu varsinkin asiakaspalvelussa, missä asiakkaan vastaanottavuus on tunnistettavissa ja vuorovaikutus mahdollistuu. Prosessissa on vaiheita, joiden oivaltaminen johdattaa tilanteissa eteenpäin (Mönkkönen 2007, 25). Asiakkaan ymmärtäminen rakentuu myös muille ammattilaisen osaamisen ulottuvuuksille: substanssiosaamiselle, vuorovaikutusosaamiselle ja metaosaamiselle (Mönkkönen 2007; Sumkin & Tuomi 2012). Pelkkää ratkaisutyötä tekevälle vahva substanssiosaaminen ja kokemus eivät riitä, sillä vaikka päätös saattaa teknisesti olla oikein tehty, mutta jos se ei ole asiakkaalle riittävän ymmärrettävä, se voi johtaa muutoksenhakuun.

Asiakas on oikeutettu julkisiin palveluihin. Tämä oikeus kuuluu sosiaalisiin oikeuksiin. Hallinnon on tätä varten tuotettava hyvää hallintoa. Palveluperiaatteella tuotetaan saatavia ja helppoja palveluja, jotka asianmukaisesti ovat asiakkaalle käytettävissä (Mäenpää 2008, 80–82). Kelan palvelut ovat kansalaisille maksuttomia. Moni kansalainen on Kelan asiakas ja tutustunut arkea ja elämää tukeviin etuuksiin. Palveluun voidaan olla tyytyväisiä tai tyytymättömiä ja palvelujen arvostaminen saattaa joskus unohtua. Palvelun näkyvyysrajat pitävät piilossa esimerkiksi valituskäsittelyn. Asiakkailla ei välttämättä ole tietoa heidän hyväkseen tehtävästä työstä (vrt. Grönroos 2009, 425–429).

Selkeät tekstit

Palvelun laatuun vaikuttavat henkilökohtaisten asiointimuotojen lisäksi kirjalliset asiakirjat, tässä tapauksessa päätöstekstit. Kelan päätöksiä on selkeytetty ja sisällön ymmärrettävyyteen on panostettu uudistuksissa osana Kelan kehittämishankkeita. Päätös tuo tietoa valitusmahdollisuudesta ja joskus se voi ohjata asiakasta hakemaan muutosta. Päätökset kirjoitetaan nykyisin selkokielemmin kuin aikaisemmin. Päätösten ulkoasuun ovat päässeet vaikuttamaan myös asiakkaat. Lisäksi etuusesitteet ovat nykyisin selkokielellistettyjä. Päätöksen alkuun on nostettu asiakasta eniten kiinnostavat asiat eli etuuden määrä ja maksupäivä. Yleisen asumistuen päätös ”avataan” asiakkaalle nykyisin paremmin kuin ennen. Päätökseen kirjataan esimerkiksi se, miten tulot on laskettu. Päätöksestä asiakas näkee myös miltä ajalta palkka on laskettu. Jos palkka koostuu useasta eri työstä, valmistelija täydentää päätöksen tietoja. Kyselyyn vastanneiden avovastauksista tämä nousee selvästi esiin. Hyvin perusteltu päätös vähentää

asiakkaiden valitusten määrää. Vastaajien mukaan tosin päätöksen mukana lähtevä valitusosoitus saattaa joskus kannustaa asiakasta muutoksenhakuun.

Tutkimustulosten mukaan päätökset ovat nykyisin ymmärrettäviä. Kyselyyn vastanneet ovat tässä tapauksessa ammattilaisia ja kyse on heidän näkemyksestään. Mihin vastaajien näkemys sitten pohjautuu? Onko kyse saadusta palautteesta, asiakastyössä tehdyistä havainnoista, tilastotiedoista vai asiakkaan asemaan sijoittautumisesta? Koska tässä opinnäytetyössä ei tutkittu syvemmin vastaajien mielipiteiden tai näkemysten taustoja, voidaan asiasta esittää vain pintapuolista pohdintaa. Piehlin (2014) mukaan kansalaiset ja viranomaiset ovat jokseenkin eri mieltä viranomaistermien ymmärrettävyydestä. Toisaalta taas Kelan kohdalla on panostettu kielenhuoltoon, jopa omalla kielenhuoltajalla (Hakulinen ym. 2009, 171–172). Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet avaisivat päätöksissä tiettyjä termejä. Nämä termit olivat melkein jokaisella vastaajista samoja. Vastaajien nimeämät epäselvät termit saavat vahvistusta myös siitä, että yleisen asumistuen kohdalla valitus koskee pääasiassa tuloharkintaa, hyväksyttäviä asumismenoja ja takaisinperintää (vrt. STM-muistio 2011, 12). Usein vastaantulevat epäselvyydet asiakaspalvelussa voivat johtaa myös kielenhuolollisiin tarpeisiin päätösteksteissä. Fraasien käyttöä on harkittava, kuten myös päätöspersteluiden laajuutta, sillä esimerkiksi liian niukat perusteet voivat johtaa valitukseen (Mattila 2004, 24, 91–92).

Tukena prosessit

Palvelujen kuluttaminen on oikeastaan prosessien kuluttamista. Prosessit puolestaan ovat pohja käytännön työlle. Ratkaisijoiden käytännön työtä tukevat toimivat työkalut. Järjestelmät, fyysiset resurssit ja laitteet voivat joko sujuvoittaa tai hankaloittaa palveluprosessia ja siitä koettua laatua (Grönroos 2009, 426–430). Lisäksi toimivilla järjestelmillä voidaan säästää sekä ammattilaisen että asiakkaan aikaa. Jos etuuspäätösten tekojärjestelmän toiminta ei ole helppoa ja joustavaa, se hidastaa työtä ja vaikuttaa välillisesti myös palvelun laatuun. Nykyisessä järjestelmässä tekstinkäsittelyominaisuudet ovat puutteelliset. Olisi muistettava, että saatu kokemus yhdestä prosessin osasta vaikuttaa koko prosessin laatuun ja laadun kokemiseen (Grönroos 2009, 86). Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen päätöksen sisältöön tai päätösprosessiin liittyviin asioihin, kuten odotusaikaan, tyytymättömyys voi heijastua kaikkeen toimintaan.

Prosessit tuottavat mallinnettuna selkeämpää tietoa kuin mallintamattomina (Laamanen & Tinnilä 2009, 29–31). Kelan prosessien kuvaaminen ja muovaaminen ovat Kelan prosessikäsikirjan (2011) mukaan asiakastyytyvää ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta lisääviä. Vastuunjako on tärkeä osa prosesseja. Vastuuttamisella halutaan koordinoita toimintaa ja kehittää saumatonta kokonaisuutta, jossa on sujuvia liittymäpintoja sisälle ja ulos (Kelan prosessijohtamisen kehittämissuunnitelma 2010).

Mielipide vai valitus?

Mielipiteen erottaminen valituksesta voi vastaajien mukaan olla välillä vaikeaa. Saatut vastaukset painottavat asiakkaan kohtaamisen, aktiivisen kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen merkitystä: asian selvittäminen vaatii usein kysymistä ja tarkentamista, eikä siltikään mielipiteen ja valituksen erottaminen ole aina helppoa. Kun asiakasta kuunnellaan, hänen tunnetilansa huomioidaan: rauhallinen tilanne mahdollistaa tarkentavat kysymykset ja lisätiedon pyytämisen (Sipilä 1998, 135–138). Tämä pätee sekä kasvokkain asiointiin että puhelimella asiointiin. Viranomaisen on osattava ohjata omaa käytöstään ja osaamistaan. Kokenut ammattilainen tietää, miten toimia. Hänellä on hiljaista tietoa (vrt. esim. Ojala 2008, 26, 52). Loogisella päättelyllä pärjää etenkin selkeissä tapauksissa. Hieman kokemattomampi kartuttaa osaamistaan käytännön kautta. Työnantajan tulee varmistaa myös tällaisissa tapauksissa työntekijän osaaminen ja koulutuksen tarve.

Kun asiakas toimittaa kirjallisesti kommenttia annettuun perustepäätökseen, on usein tarpeellista pyytää lisäselvitystä asiakkaan tarkoitusperistä: onko kyseessä muutoksenhaku eli valitus? Parhaiten tämä tunnistetaan silloin, kun asiakas selvästi ilmoittaa olevansa eri mieltä päätöksestä ja antaa syyt muutokseen sekä toimittaa esimerkiksi lisäselvityksiä valituksensa liitteeksi. Valitustapauksissa somla voi joskus tulkita asiakkaan aiemmin toimittaman selvityksen valitukseksi, vaikka Kela ei sitä olisi valituksena pitänyt. Tällöin Kelan katsotaan toimineen asiaa hidastavasti ja Kela voi saada huomautuksen. Toisaalta taas, somlaan saatetaan toimittaa Kelassa valitukseksi tulkittuja, joita ei somlassa sellaiseksi tulkita. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että asiakkaalla on oikeus muutoksenhakuun ja Kela toimittaa muutoksenhaut aina eteenpäin. Voisiko käytössä olevaa muutoksenhakulomaketta kenties selkiyttää entisestään, jolloin lomake tarjoaisi asiakkaalle tarkennusmahdollisuuden siihen, onko kyse varsinaisesta vali-

tuksesta eli muutoksenhausta vai korjaamisesta eli oikaisupyynnöstä? Mikäli tapauksessa ei voida toimia oikaisupyynnön mukaisesti, tapaus käsitellään valituksena.

Kyselyn tulokset vastasivat suurelta osin olettamuksiani ja vahvistivat sitä käsitystä, joka oli jo olemassa. Yleisen asumistuen ratkaisuprosessi on toimihenkilöillä hyvin tiedossa ja sen mukaisesti toimitaan. Organisaation prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja jatkuva kehittäminen näkyvät myös yleisen asumistuen prosessissa. Prosessia päivitetään vuosittain ja sitä käydään läpi henkilöstön työkokouksissa. Kun ratkaisijat toimivat yhteisen toimintamallin mukaisesti, asiakkaat saavat samansisältöiset päätökset asuinpaikastaan riippumatta.

9.2 Palveluneuvojen näkemyksiin liittyvät huomiot ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksista on luettavissa se, miten tärkeä osa asiakkaan palvelua asiakkaan ymmärtäminen ja ymmärryksen varmistaminen ovat. Asiakkaan kokemaan laatuun halutaan vaikuttaa Kelan palvelukulttuurilla. Palvelukulttuuriin kuuluvat muun muassa toiminta-ajatus, tavoitteet ja henkilöstön kannustaminen (Grönroos 2009, 486–487). Asiakkaan kohtaamisessa noudatetaan muodollisuutta, mikä ei kuitenkaan pois sulje luontevaa kanssakäymistä. Palvelutilanteessa on tärkeää esittää kysymyksiä avoimena, sillä ne aktivoivat asiakasta omiin oivalluksiin ja rönsyilevän asiakkaan voi ohjata keskusteluun suljettujen kysymysten avulla (Aarnikoivu 2005, 113). Tulosten mukaan kohtaamiseen vaikuttavat asiakkaan asia ja palveluneuvojan ajankäyttömahdollisuus. Haastatellut sukupuolesta riippumatta toivat esille pääosin samanlaisia asioita vastauksissaan.

Asiakkaan kunnioittaminen

Asiakkaan päätöksen kunnioittaminen on eräänlaista yhdessä tehtävää arvon luontia. Arvon luomiseen tulee varata resursseja, etenkin aikaa (Helander ym. 2013, 30, 33). Tulosten perusteella voidaan tässä tapauksessa päätellä, että asiakaspalveluprosessin alkuun tulisi panostaa ajallisesti nykyistä enemmän, jotta muutoksenhakujen määräänkin voitaisiin kenties osaltaan vaikuttaa. Ajanvarauksilla tai asiointikanavaohjauksella voidaan tukea asiakaspalvelutyötä sekä asiakkaiden oikeutta neuvontaan ja vuorovaikutukseen viranomaisten kanssa.

Asiakaslähtöinen toiminta heijastuu asiakkaan kunnioittamisessa ja ymmärryksen varmistamisessa. Yhteiset toimintaprosessit ja selkeät linjaukset ovat tiedossa ja toiminta on niiden mukaista. Hyvä asiakaspalvelija pyrkii muodostamaan vuorovaikutustilanteesta positiivisen vuorovaikutuksen kehän, jossa asiakas ja asiakaspalvelija ovat kumppanuusmaisesti toisiinsa luottavia (Aarnikoivu 2005). Asiakaspalvelussa palveluneuvojan tulee olla tarkka ja täsmällinen: kun palvelutapahtuma on saatu hoidettua, palvelutilanne päätetään ystävällisesti ja siirrytään seuraavaan asiakkaaseen. Hyvästä palvelusta huolimatta palveluneuvojan ei ole tarkoituksenmukaista esimerkiksi täyttää asiakkaan puolesta hakemusta tai valitusta. Asiakkaalla on omia odotuksia palvelusta. Palvelu voi olla hänelle haluttua, riittävää tai hyväksyttävää (Kuukkanen & Nieminen 2011, 141). Kelassa pyritään kaikkiin näistä, mutta sen arvojen mukaisesti korostuu hyväksyttävä palvelu, jolla asiakkaalle tuotetaan myös lisäarvoa.

Asiakkaan päätöksen kunnioittaminen tai ymmärryksen varmistaminen edellyttävät tilanteessa hyötyjä ja uhrauksia. Kuuselan ja Rintamäen (2013, 133) mukaan asiointikokemukseen vaikuttavat tiedon saaminen ja tiedon ymmärtäminen, taito auttaa asiakasta tiedon hyödyntämisessä sekä vaivattoman palvelun edesauttaminen. Palvelutilanteen oikeanlainen tulkinta, verbaalinen ja nonverbaalinen käyttäytyminen sekä palveluosaaminen luotsaavat palveluneuvojien työtä kasvokkain asiointissa. Se, miten palveluneuvoja toimii, riippuu osaamisesta, prosessiin liittyvien ohjeiden sisäistämisestä ja palvelukokemuksesta.

Johtavaksi teemaksi noussut ”asiakaslähtöinen ja ammatillinen palvelu” korostaa sekä nykytoimintaa että visiota. Sisällönanalyysillä esiinnousseet teemat istuvat myös Kelan palvelumallissa (vrt. kuva 9) esitettyihin toiminnan periaatteisiin/arvoihin: luottamus, ymmärrys, selkeys ja varmuus. Teemahaastatteluaineistossa luottamus ja ymmärrys näkyivät kaikissa sisällön teemoissa. Selkeys korostui asiakkaan kunnioittamisessa ja varmuus osaamisen lisäämisessä sekä prosessin kehittämisessä.

Kelan palvelumallissa noudatetaan pääpiirteittäin samaa ”kaavaa” kuin vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutustilanne jaetaan liittymävaiheeseen, ydinpalvelun tuottamisvaiheeseen ja poistumisvaiheeseen (Ylikoski 1999, 300–30). Liittymisvaiheeseen voidaan Kelan palvelumallissa lukea palvelutilanteen aloitus, palvelutarvekeskustelu. Ydinpalvelun tuottamisvaiheessa palvelutarve arvioidaan ja siihen vastataan. Poistumisvaiheessa varmistetaan jatko ja viimeistellään tilanne. Muutoksenhakuasioissa

tuleva asiakas kohdataan samalla tavoin. Asiakkaan palvelussa korostuvat vastaajien mukaan kuuntelu ja keskustelu.

Kohtaaminen

Kohtaamisen hetkeä kutsutaan totuuden hetkeksi: siinä syntyvät palvelu ja sen laatu. (Ylikoski 2009). Totuuden hetket ovat ratkaisevia palvelujen laadun kokemisen kannalta: mikäli niissä on epäonnistuttu, palvelun laatu ja toiminnallisuus kärsivät (Grönroos 2009, 519). Asiakaspalvelu on mielestäni Kelan totuuden hetki; eräänlainen näyteikkuna, joka kertoo palvelun laadusta ja palvelutarpeen huomioimisesta. Totuuden hetkiä ovat asiakaspalvelutilanteet, joissa asiakkaan päätöstä tulee samalla hetkellä sekä kunnioittaa että selkeyttää. Ymmärryksen varmistaminen nousee kriittiseksi menestystekijäksi, joka tuottaa tulosta ja laatua. Asiakkaan kokemus laadusta on kuitenkin palvelujen kannalta ratkaisevinta: laadun kokemukseen vaikuttavat muun muassa luotettavuus, pätevyys, reagointi, kohteliaisuus, saavutettavuus ja aito pyrkimys asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen (Grönroos 2009, 105, 114–115). Kokenut ja palveluhenkinen palveluneuvoja kohtaa totuuden hetket varmalla työotteella, ja palvelutilanteessa pystytään silloin selvittämään vaikeitakin asioita: esimerkiksi muutoksenhakutilanteessa päätöksen liittyvät mahdolliset ongelmakohdat käydään keskustellen läpi. Kokeneen palveluneuvojan arvo on myös mentoroinnissa.

Asiakkaan oikeusturvan kannalta on tarpeen, että asiakas voi käydä palveluneuvojan kanssa läpi päätöksen perusteet ja keskustella mahdollisen muutoksenhaun prosessista. Valitustilanteessa tulisikin huolehtia siitä, että valituksen tekeminen on helppoa, asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti ja vakavasti ottaen. Asiakkaan kunnioittaminen, kohtelias ja rauhallinen käytös sekä nopeiden ratkaisujen löytäminen tukevat myös onnistunutta valitustilanteen hoitoa. (Harimo ym. 2011, 136.) Valitusten käsittelyajat ovat kuitenkin asiakkaan kannalta edelleen liian pitkiä (STM-lausunto 2014). Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaan päätöksen kunnioittaminen on etusijalla ja päätöksen sisällöstä ja mahdollisista valitusaiheista keskustellaan. Somlan tilastojen perusteella päätökset eivät kovinkaan usein muutu (vrt. Somlan ratkaisutilasto 2014), jolloin jo toimiston palveluneuvonnassa olisi hyvä käydä nykyistä tarkemmin läpi prosessia ja keskustella muutoksenhausta. Palveluneuvojan olisi osattava kertoa päätöksen perusteista riittävän hyvin. Mikäli neuvonta ei ole tarpeeksi ymmärrettävää tai sitä ei ole annettu riittävästi, asiakas valittanee herkemmin. Tarkoituksena ei riittävällä neuvon-

nalla ole vähentää asiakkaan päätösvaltaa, vaan selkeyttää tilannetta ja osaltaan myös säästää asiakkaan vaivaa ja aikaa.

Osaaminen ja kehittyminen

Asiantuntijaksi kehitytään. Kokemuksellinen tieto sisältää usein myös hiljaista tietoa, jonka esiintuominen kannattaa. Metakognitiivinen tieto on muodollisen tiedon ja osaamisen arviointia sekä kokemuksesta oppimista. Metakognitiivisen tiedon hyödyntäminen kehittää yksilön ja tiimin toimintaa, kun se tuodaan esille dialogeihin. (Kupias ym. 2014, 56–58.) Ongelmanratkaisukyvyyn itsenäinen hyödyntäminen on muun muassa Ylikosken (1999, 324) ja Gummessonin (2004, 140) mukaan tärkeä työssäjaksamisen tekijä. Asiakaspalvelussa toimitaan tai pyritään toimimaan Kelan palvelumallin mukaisesti. Palvelumallin soveltaminen tilannekohtaisesti on kuitenkin noussut esiin tärkeänä kehitettävänä asiana toisessa opinnäytetyössä (Ahola & Silvennoinen 2014).

Milloin työntekijän on tarpeen tai mahdollista soveltaa oppimaansa ja joustaa toimintamallista? Palvelujohtamisen näkökulmasta henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuuksia itsenäisiin ratkaisuihin. Henkilöstöllä tulisi myös olla osaamista pyytää toisilta apua. (Grönroos 2009, 274–275.) Ohjeiden tai toimintamallien soveltaminen vaatii luvan lisäksi osaamista ja tilanneherkkyyttä. Osaamisen kokonaisuus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista (Sumkin & Tuomi 2012, 27). Kokemus puolestaan karttuu iän myötä. Tietoja ja taitoja voi kuitenkin aina kehittää. Jotta työyhteisö voi toimia tehokkaasti ja luottamuksellisesti, työntekijöiden olisi jaettava osaamistaan. Joillakin heistä voi olla työkokemuksen tai jopa harrastusten pohjalta sellaista osaamista, joka hyödyttäisi organisaation ja tiimin työskentelyä. Toimihenkilöiden ja johdonkin kohdalla voi olla tarpeen myös vahvistaa heidän kick off -osaamistaan (vrt. Sumkin & Tuomi 2012), mikä tarjoaisi samanaikaisesti sekä mahdollisuuden että haasteen osaamisen yksilö-, tiimi ja organisaatio-osaamisen kehittämiseen. Yhteinen osaaminen johdattaa organisaation menestykseen (Sumkin & Tuominen 2012, 27).

Palveluneuvojien osaamisen kehittäminen ja ammatillisuuden tukeminen pohjautuvat oppimiseen, ja oppiminen on edellytys uudistumiselle (Ojala 2008, 78). Oppimisessa tulisi olla kyse niin sanotusta kolmisilmukkaisesta oppimisesta, jossa etsitään samanaikaisesti vastauksia kysymyksiin oikeanlaisesta tavasta tehdä asioita ja syistä toimin-

taan (Virtanen & Wennberg 2005, 157). Ammattitaidon esille tuominen lisää myös työssä viihtyvyyttä ja kannustaa osaamisen lisäämiseen. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (muun muassa persoonallisuus, asenteet, motivaatio ja tunneäly) on vaikutusta siihen, miten yksilö oppii ja käyttää osaamistaan (Ojala 2008, 50–51; Marckwort & Marckwort 2011). Ammatillaisen syvä osaaminen eli oman alansa tietämys ja tuntemus muodostavat substanssiosaamisen alueen (Mönkkönen 2007, 22).

Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä palvelussa toimivien työntekijöiden vaihtuvuus ollut melko vähäistä toisin kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, missä henkilöstö vaihtuu usein. Vaihtumattomuus kertonee osaltaan työssä viihtymisestä ja työmotivaatiosta. Palveluneuvojen työtä voidaan tukea yleisen asumistuen muutoksenhaussa eri tavoin. Yhteistyötä voidaan aina lisätä esimerkiksi sisäisen muutoksenhakuryhmän (muutoksenhakuasioiden käsittelijöiden) kanssa. Niin sanottujen selkeiden eli asiakaspalvelun kautta tulevien valitusten läpikäyminen voisi myös vahvistaa palveluneuvojen osaamista.

Oppimisen työvaiheita ovat kokemusten havainnointi, johtopäätökset, kokeileminen, arvioiminen ja soveltaminen (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–42.) Havainnointi on ollut apuna palvelutoiminnan kehittämisessä useamman vuoden ajan. Säännöllisellä havainnoinnilla parannetaan palvelun laatua, ja esimiehen ja palveluneuvojan välinen yhteistyö syvenee. Jos palveluosaamisessa tai työtä tukevassa tekniikassa on jonkinlaisia ongelmia, niitä on helppo lähteä korjaamaan. Havainnoinnista hyötyvät palveluneuvoja, esimies ja ennen kaikkea asiakas.

Oppimista seuran ja mitataan. Oppimisen mittareita voivat olla esimerkiksi oppimiseen käytetty aika ja osaamisprofiilit (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–42). Osaamisen mittaamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota osaamisen varmistamiseen. Osaamisen varmistaminen muodostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat kehityskeskustelut, perehdytys, osaaminen ja koulutus. Uusille toimihenkilöille ja pitkältä virkavapaalta palaa-ville tai toimipaikkaa vaihtaville laaditaan perehdytys- ja työhönopastussuunnitelma. Kelassa osaamisprofiilit päivitetään vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisprofiilit sisältävät ajantasaista tietoa toimihenkilön osaamisesta ja niistä nähdään mahdolliset tiedolliset osaamisen puutteet; onko tarvetta lisätä koulutusta esimerkiksi etuuspuolella vai palvelussa.

Uudistuminen ja johtaminen

Toiminnan kehittäminen onnistuu käytäntöjä ja prosesseja tarkastelemalla. Käytännöt helpottavat työn tekemistä, ne ovat tunnistettuja tapoja tehdä jotakin ja ne muodostavat rutiineja. Rutiinit puolestaan synnyttävät prosesseja. (Helander ym. 2013, 58–59.) Voitaneen olettaa, että rutiineissa tai työkäytännöissä huomautetut kehittämistä vaativat asiat heijastuvat prosessienkin toimivuuteen. Kun palveluneuvojat toimivat yhdenmukaisesti prosessin ja palvelumallin mukaan, asiakkaat saavat samanlaatuista palvelua asioimispaikasta riippumatta. Toki tilannekohtaisia täsmennyksiä tulee voida tehdä.

Asiakkaille tarjottava palvelu koostuu yhdisteltävistä osasista, joiden koordinointi johtaa kokonaisvaltaiseen yhteistyöhön eli prosessiin. Palvelun tuotanto- ja toimitusjärjestelmään osallistuu Gummessonin (2004, 113–114) mukaan muun muassa tukihenkilöstö, jonka toiminta ei kuitenkaan näy asiakkaalle, ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstölle. Kelan tapauksessa taustatuen toiminta ei ole asiakkaalle suoraan näkyvää, vaan se palvelee ensi sijassa Kelan henkilöstöä.

Asiakkaan kannalta muutoksenhakua tukevat muun muassa sähköinen hakujärjestelmä ja liitteiden toimittaminen. Niiden tarkoituksena on nopeuttaa ja sujuvoittaa hakemusten käsittelyä sekä vähentää hylkääviä päätöksiä ja siten myös vähentää somlaan laitettavia valituksia. Kun asiakas toimittaa hakemuksen sähköisesti, järjestelmä ilmoittaa tarvittavista liitteistä ja toimitusaikataulusta. Asiakkaillakaan ei välttämättä aina ole käsitystä asiaansa liittyvistä toiminnoista ja osa saattaa valittaa periaatteesta (Moi-lanen 2014, 19). Koulutusten lisäksi tiedottaminen on tärkeää, sillä opetettua tai opittua tietoa on myös osattava hyödyntää, kuten älykäs organisaatio tekee (Virtanen & Stenvall 2014, 13, 104). Asiakkaan herkän yhteydenoton lisäksi muutoksenhakujen vähentämiseen tarvitaan oikaisupäätösprosessin ja lainsäädännön kehittämistä (STM-muistio 2014, 14).

Uudistuva organisaatio voi kehittyessään toteuttaa oppivan organisaation periaatteita. Oppivassa organisaatiossa kaikki työntekijät pääsevät tuottamaan menestystä yhdessä (Ojala 2008, 257). Oppivan organisaation strategisia elementtejä ovat muun muassa yhteiset esimiestavat, rohkaiseva kulttuuri, osaamisen jakaminen yli organisaatorajojen sekä yhteistyö (Kesti 2010, 63). Kelassa oppiva organisaatio on osa strategiaa ja toimintaa. Se tarkoittaa muun muassa luottamusta ja vastuuta tehdä työtä.

Monipuoliset johtamisen tavat kannustavat henkilöstöä etenkin muutoksessa (Virtanen & Stenvall 2014, 156). Julkisen hallinnon johtaja saa huomioida työssään monia erityispiirteitä päätöksenteon ja tilintekovastuullisuudenkin näkökulmasta. Myös prosessien johtaminen tapahtuu eri tasoilla. Kelan johtamisen periaatteet ja uusi johtamisjärjestelmä hyväksyttiin kesäkuussa 2013. Uudessa johtamisjärjestelmässä määritettiin johtamisen roolit, vastuut ja tehtävät pääjohtajasta ja hallituksesta tiimiesimiehiin ja prosessivastaaviin. Uusien johtamisperiaatteiden taustalla oli prosessimaisen toiminnan käyttöönotto Kelassa. Kaikki esimiehet Kelan Etelä-Karjalan vakuutuspiirissä tekevät ainakin pienellä osuudella etuustyötä ja siten ovat omalla panoksellaan mukana päivittäistyössä toimihenkilöiden kanssa.

Kaikessa johtamisessa tarvitaan ammattitaitoa ja hyvää henkilöjohtamista. Organisaatioiden strategiat vaikuttavat entistäkin painokkaammin henkilöjohtamiseen, joka puolestaan liittyy strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Henkilöstön suorituskky yhdessä esimiehen suorituskvyn kanssa muodostaa tukipilarin strategian toteuttamiselle. Eri etuuksia osaavien toimihenkilöiden kanssa tehtävän tiiviin yhteistyön avulla toteutetaan organisaation ja alueen prosessirakenteita ja muutosta. Asiantuntijoiden johtaminen vaatii asioiden laajamittaista hallintaa. Esimiehen täytyy olla kiinnostunut toisista ja toisten osaamisesta sekä oltava valmis muuttumaan ja elämään hetkessä. Johtajan tulee pysyä sanojensa takana. Avoimella vuorovaikutuksella on mahdollista ratkaista vaikeita tilanteita henkilöstön keskuudessa, aivan kuten asiakaspalvelussa.

Prosessien on oltava johdonmukaisia ja niissä on huomioitava asiakkaiden erilaisuus: vaikka jokaista asiakasta palvellaankin prosessin mukaisesti, palvelutilanteella on vaikutusta (Grönroos 2009, 81). Asiakkaalle voidaan tarjota joustavia tapoja asiointiin. Yleistä asumistukea on esimerkiksi mahdollista hakea myös suullisesti, jolloin käsitteittä soittaa asiakkaalle ja päätös voidaan tehdä puhelimesta saatujen tietojen perusteella. Suullista hakemusta voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun perheeseen syntyy lapsi eikä muita muutoksia ole tapahtunut. Suullinen hakeminen nopeuttaa etuuden käsittelyaikaa. Asiakas saa normaalin etuuspäätöksen valitusosoituksineen kotiin.

9.3 Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön onnistumisen ja luotettavuuden arviointia tehdään seuraavassa. Ensin esitellään lyhyesti opinnäytetyön onnistumiseen liittyvää luotettavuuden arviointia.

Sitten pohditaan lyhyesti tapaustutkimuksen ja triangulaation näkökulmaa. Sen jälkeen tarkastellaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä, jotka tässä tapauksessa kohdistuivat kyselytutkimukseen. Lopuksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä peilataan opinnäytetyön laadulliseen osuuteen eli teemahaastatteluuun.

Opinnäytetyö tapaustutkimuksena – onnistuminen

Tapaustutkimus tarjoaa oppia ja ymmärrystä. Se mahdollistaa usean näkökulman ja menetelmän yhdistämisen, triangulaation (vrt. esim. Eriksson & Kovalainen 2008; Kananen 2013). Opinnäytetyön tekovaiheessa tutkimuskysymysten muoto selkiytyi ja täsmentyi, aivan kuten tapaustutkimukselle on mahdollista.

Tutkimuksen teossa on noudatettu tutkimuksen (tekemisen) etiikkaa aina tutkimuskysymysten asettelusta ja tiedonkeruusta tulosten esittelyyn, analyysiin ja tulkintaan. Tutkijan rooli on tiedostettu ja pitkin tutkimusprosessia on arvioitu luotettavuutta, todistettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen teon eettisyyteen kuuluvat tutkijan ja tutkittavan suhteen sekä tutkimuksen eettiset säännöt. Haastatteluun osallistujat ovat saaneet tietoa tutkimuksesta ja voineet halutessaan keskeyttää haastattelun ja tutkimukseen osallistumisen. Kyselyyn vastaajat ovat voineet itse valita sen, vastaavatko kyselyyn vai eivät.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100) toteavat, aineiston analyysissä käytetään myös niin sanottua keksimisen logiikkaa, jolloin tutkimuksen tekijä itse tuottaa analyysiin viisautta. Tutkijana voin tuoda tiedostamatta ja tiedostetusti analyysiin omaa kokemusta ja asiantuntijuuttani. Luotettavuuden varmistamiseksi olen pyrkinyt tuomaan esille tutkimuksen analyysissä miten ja missä vaiheessa asiantuntemukseni on painotunut ja missä vaiheessa tutkijan roolini. Tutkimuksen luotettavuutta ja validiutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta ja useiden menetelmien käyttö (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228). Teksti on luotettavaa, kuvaavaa ja analysoivaa – joskaan, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 222) toteavat, tutkimusraportilla ei koskaan kielellisesti pystytä kuvaamaan ”käytännössä tapahtuvaa toimintaa sellaisena kuin se todella on tapahtunut”. Luotettavuutta lisää se, ettei tutkija sekoita omia asenteitaan tai tietojaan tutkimuskohteeseen, vaan pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilön (tai kyselyyn vastanneen) näkökulmaa ja ilmaisuja. Tämä pätee sekä laadulliseen että määrälliseen

tutkimuksen. Oma aiheeseen liittyvä ammattitietämys ja -taito voivat vaikuttaa osaltaan myös analyysin laatuun ja oma ammattiosaaminen tulisikin perustella paikoin vahvasti analyysin osana (Yin 2009, 160–161).

Case-tutkimuksessa luotettavuuskriteeristö johdetaan laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Luotettavuuden tarkastelulla halutaan selvittää tutkimuksen laatua eli tutkimusvaiheiden oikeintekemistä ja uskottavaa tutkimustietoa. Erityisesti jäljitettävyys korostuu. (Kananen 2013, 114–117.) Opinnäytetyön raportin kielessä ja sisällössä on pyritty huomioimaan lukijoiden ennakkotiedot ja osittain tapaustutkimuksen raportointityyli. Kerronnallisuuteen ei pyritty tieteellisyydestä johtuen, mutta kuvaavaa kieltä on käytetty (vrt. esim. Eriksson & Kovalainen 2008; Kananen 2013; Yin 2009).

Triangulaatiossa ei ole syytä odottaa menetelmiltä luotettavuudessa toisiaan tukevia tuloksia. Pikemminkin tulisi seurata sitä, missä eroavaisuuksia esiintyy ja miksi. Luotettavuuteen voidaan vaikuttaa sillä, että tutkimuksen eri vaiheet on kuvattu selkeästi ja tarkasti. Lisäksi oma ammatillinen tieto on hyvä tuoda esille. Kielen ja merkitysten tulkinnalla on oltava myös omaa luotettavuuden arviointia. (Tynjälä 1991, 393–395; Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Tässä opinnäytetyössä triangulaatio koski ensisijaisesti aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Aineiston pätevyyden arviointi onnistuu myös aineistotriangulaatiolla (Creswell & Plano Clark 2011, 211), jolloin voidaan etsiä vastauksia siihen, mitattiinko oikeita asioita, saatiinko aineistosta vastauksia sekä tukivatko kysely ja haastattelu tutkimuksen kehittämistehtävää ja tutkimuskysymyksiä. Aineisto kerättiin temahaastattelulla ja puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Apuna analyysissa ja tulkinnassa käytettiin myös tilastoja. Menetelmänä triangulaatio toimi tiedonkeruussa ja aineiston analyysissa. Analyysissa kerätyt aineistot esitettiin erikseen, mutta aineistoille tehtiin yhdistäviä huomioita ja arvioita kehittämissideoiden pohjaksi.

Validiuden ja luotettavuuden arvioinnissa voidaan arvioida käytettyjä menetelmiä, tutkimustulosten analyysia ja itse tutkimustuloksia. Tapaustutkimusstrategialla ja valituilla tutkimusmenetelmillä (kysely ja haastattelu) saatiin mitattua tutkimustehtävän kannalta oikeita asioita. Kokonaisuudessa tutkimuksessa on pyritty tulosten (vastauksen) avoimeen tarkasteluun. Opinnäytetyössäni on kuitenkin tunnistettava tiedonkeruun yhteydessä systemaattisen virheen eli harhan mahdollisuus (Simpura ym. 2013,

178). Siihen voivat johtaa esimerkiksi johdattelevat kysymykset tai otannan systemaattisuus. Tutkijan henkilökohtainen yhteys ja ymmärrys ovat olleet olennainen osa tutkimusaineiston analyysia, joskin neutraalisuus on pidetty tietoisena mielessä ja tuotu tekstissäkin esiin. Tutkimuksessa on viitattu oikea-oppisesti ja rehellisesti (validisti) toisiin tutkimuksiin ja tulokset on perusteltu. (Vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 62–76.)

Kelan prosessien mukaisesti asiakaspalvelu on niin sanottu hallittu kohtaaminen, koska siinä toimitaan palvelumallin mukaisesti. Prosessinmukaisuudesta huolimatta, tai nähdäkseni juuri sen takia, asiakaspalvelijalla tulee olla oikeanlainen palveluasenne, jonka avulla hän näkee palvelun jatkumona ja osaa toimia ennakoiden (vrt. esim. Aarnikoivu 2005, 35, 37, 59). Vastauksista nousi mielestäni esille tietoisuus prosessien olemassaolosta ja toimivuudesta. Yleisen asumistuen valmisteluprosessi on sisäistetty tämän tutkimuksen mukaan (”todistettavuus”). Sitä on kuitenkin tarpeen kerrata esimerkiksi yleisen asumistuen työkokouksissa. Kelan asiakkaan palvelumallilla (ks. kuva 9) kuvataan Kelan tapaa kohdata asiakas. Palveluneuvojat toimivat selkeässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa varmentuen tilanteen ja yhteisen ymmärryksen. Järjestelmällinen ote heijastuu palveluprosessiin – tulosten pohjalta herääkin ajatus siitä, tulisiko palveluneuvojalla olla nykyistä enemmän vapautta ja rohkeutta arvioida muutoksenhaun tarpeellisuutta asiakkaan kohtaamisessa, ainakin selvissä tapauksissa? Palvelun tuottaminen pohjautuu myös päätöksiin ja päätösteksteihin, sillä jos ne eivät ole tarpeeksi selkeitä ja ymmärrettäviä, muutoksenhaun kynnyks madaltuu.

Luotettavuuden arviointi kyselytutkimuksessa

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa huomioidaan aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus, eli tulkintoja ei pohjata satunnaisesti poimittuihin aineistoihin (vrt. esim. Eskola & Suoranta 1998, 216). Otanta kohdistui yleisen asumistuen käsittelijöille, ja koska periaatteessa jokaisella heistä oli mahdollisuus vastata kyselyyn, ei tutkimuksessa syrjitty ketään. Tutkimuskysymykset mittasivat prosessin ja työtapojen toimivuutta ja toteutumista. Kyselyn vastauksia on pyritty analysoimaan monipuolisesti ja niitä on voitu SPSS-ohjelmalla ristiintaulukoida ja vertailla. Tutkimus on toistettavissa, sillä kysymykset pohjautuvat paljolti yleisen asumistuen valmistelu(palvelu)prosessiin, joka on yhtenäinen Kelassa. Toki alueellisesti tai toimistokoh-

taisesti sen soveltamisessa voi olla eroja, jolloin se myös heijastuu toistettavuuteen ja validiuteen.

Kyselyn vastausprosentti olisi voinut olla suurempikin, jos osa vastaajista ei olisi kyselyn toteuttamisen aikaan ollut vuosi- tai sairauslomalla. Poissaolijoiden määrä oli kuitenkin vastaajien määrään suhteutettuna pieni. Vastausprosentin mukaan voidaan tietyiltä osin todeta vastausten kattavuus poissaolijoista huolimatta. Vastaajista huomattavalla osalla on pitkä työkokemus, 11 vuotta tai enemmän. Voidaan olettaa, että heillä on vankkaa osaamista ja kokemusta Kelan etuuksista ja prosesseista. Tämä kokemus tuonee luotettavuutta tutkimustuloksiin, kun vastauksiin ei vastata ”mutuntumalla”. Yleisen asumistuen perehdytysprosessi etuuden syväosaajaksi kestää useamman vuoden, jolloin vasta lyhyen aikaa Kelassa työskennelleiden oppimisprosessi on kesken.

Kyselylomake on pyritty laatimaan selkeäksi muun muassa pohtimalla kysymysten järjestystä, välttämällä kaksoismerkityksellisiä kysymyksiä ja niin sanottua sosiaalista suostuvuutta (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2008; Pahkinen 2012) sekä käyttämällä vastausvaihtoehtoissa skaalaa pelkkien kyllä–ei-vastausten sijaan. Lomakkeesta analysoitiin kaikki kohdat. Aineisto oli riittävä, joskin laajemmalla tutkimusaineistolla olisi voitu saada vertailtavuutta lisää. Kyselylomakkeen toteutus sähköisesti mahdollisti suuremman osallistujamäärän. Näin sain tietoa prosessien sisäistämisestä ja uusista ideoista. Internetpohjainen kysely oli helppo toteuttaa ja toimittaa sähköpostitse vastaajille. Kyselyyn saattoi vastata vain kerran, jolloin vastausten muuttamisen mahdollisuus poistui. Nimettömästi vastaaminen tuki myös tutkimuksen objektiivisuutta, sillä vastaajat saattoivat vastata rehellisesti eikä tutkijan rooli työyhteisössä turhaan vaikuttanut vastauksiin. Tulokset esitellään anonyymeina tässä raportissa.

Kyselyn pituus saattoi vaikuttaa joillakuilla siihen, etteivät he malttaneet vastata kyselyyn. Etenkin avoimet kohdat voivat vaatia vastaajalta pohdintaa. Avoimiin viitattiin vain lyhyesti tässä tutkimuksessa. Lisäksi niin sanottu sähköpostiähky voi olla osatekijä vastaamattomuuteen. Lomakekyselyn skaalan jälkeiset avoimet vastauskohdat olisi voitu rakentaa hieman tarkemmin eritteleväksi. Nyt avoimista vastauksista ei voida suoraan tehdä päätelmiä siitä, miten edellinen kysymys korreloi perustelun kanssa, koska perustelut on lisätty ilman viittausta vastaajan edelliseen vastaukseen.

Kvantitatiivisessakin tutkimuksessa voidaan hyödyntää triangulaatiota, jonka käyttö tuo mukanaan sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä. Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo tutkimuksen kyvystä antaa luotettavia, ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuuteen vaikuttavat käytetyt mittarit ja niiden soveltuvuus mitata sitä mitä on tarkoitettu. (Valli 2001, 92.) Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan muun muassa siten, että käytettävät tilastotiedot olivat oikeita. Lisäksi tiedonkeruussa käytettiin kyselypohjaa, jossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Aineistoanalyysin tukena käytettiin SPSS-tiedonkäsittelyohjelmaa.

Aineiston tulkinta voi varmistua sillä, että joku toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa. (Kananen 2013, 119.) Tässä tapauksessa sisäinen validiteetti vahvistuisi esimerkiksi toisella tutkijalla. Sitä on pyritty vahvistamaan opinnäytetyössä analyysin ja tulosten kuvaamisella. Ulkoista validiteettia vahvistaisivat samalla tavoin lisätutkimukset ja esimerkiksi tapausten määrän lisääminen.

Luotettavuuden arviointi teemahaastattelussa

Haastattelun olosuhteet ja paikat on kuvattu kirjallisesti opinnäytetyöraporttiin ja ne on otettu osaksi luotettavuuden analysointia (vrt. Hirsjärvi ym. 2007, 227). Teemahaastattelun aineiston koodauksen yhteydessä ei voida jättää huomiotta tulkinnallisuutta ja sen takia luotettavuuden perusteeksi aineistosta nostettiin esiin esimerkkejä (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 153). Tapaustutkimuksen laatua voidaan arvioida ja todistaa tarkalla tutkimuksen kuvauksella (Yin 2009), johon pyrin selkeällä tavalla.

Tutkimuksen onnistumiseen ja realistisuuteen ovat vaikuttaneet muun muassa haastattelun toteutus, aika, paikka ja tallentaminen (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2008, 73). Haastattelutilanne on kirjallisesti kuvattu, nauhoitettu ja litteroitu. Haastatteluilla on haluttu kerätä kyselylomaketta syvällisempää tietoa tukemaan prosessien kehitystä. Tällä on pyritty tuomaan uskottavuutta tutkimusaineistoon ja sen oikeellisuuteen.

Haastattelun onnistumiseen ja tulosten saamiseen vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavan ”yhteispeli”. Haastattelupaikkana toimi työhuoneeni. Työhuoneeni valittiin haastattelupaikaksi, koska sieltä löytyvät neuvottelupöytä ja -tuolit, jotka mahdollistivat kasvokkain keskustelun. Ympäristö pyrittiin rauhoittamaan keskustelua varten: Haastattelutilanne oli mahdollisimman rauhallinen. Annoin aikaa vastauksille ja pyrin

avoimeen keskusteluun. Yhdessä haastattelussa vastauksiin heijastunee kiire ja toisessa nauhurin toimimattomuus, jolloin sujuva puhe ei enää sujunutkaan toisella kertaa, kun nauhuri saatiin toimimaan.

Tutkijan henkilökohtainen yhteys ja ymmärrys ovat olleet olennainen osa tutkimusaineiston analyysissa, joskin neutraalisuus on pidetty tietoisena mielessä ja tuotu tekstissäkin esiin. Tutkimuksessa on viitattu oikea-oppisesti ja rehellisesti toisiin tutkimuksiin ja tulokset on perusteltu. (Vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 62–76.) Haastatteluaineistosta on nostettu esiin lainauksia ja luokkia. Nämä tukevat myös tutkimuksen vahvistuvuutta, realistisuutta ja varmuutta. Haastattelujen aikana olen tutkijana pidättynyt tuomasta esiin omia ammatillisia asenteitani tai lisätietämystäni. Myös esimiesasemaani ja työkaveruuttani olen pyrkinyt häivyttämään. Sosiaalisesti suotavien vastausten antaminen (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008) on pyritty ehkäisemään – tai ainakin välttämään – siten, että olen korostanut vastaajille opinnäytetyön arvoa ja hyötyä vastaajien omalle työlle ja työprosessien kehittämiseksi.

Tuloksista tehtyjä tulkintoja ei pohjata satunnaisesti poimituihin aineistoihin (vrt. esim. Eskola & Suoranta 1998, 216), vaan määritelty haastateltavien joukko lisäsi osaltaan tutkimuksen ja aineiston analyysin luotettavuutta. Lisähaastateltavilla voitaisiin testata erikseen aineiston saturaatiota (Kananen 2012, 120). Tulkinta samasta aineistosta voi olla erilainen näkökulmasta tai tutkimuksen tavoitteesta riippuen.

Tutkimus on osittain siirrettävissä (esimerkiksi toinen toimisto, palvelupiste tai tiimi) – toki haastateltavien erilaisuus tuottaa myös erilaisen lopputuloksen. Prosessinäkökulman tarkastelu voi kuitenkin lisätä samankaltaisuutta tutkimusentekoympäristöstä huolimatta. Muun muassa näytteen valinnalla on merkitystä tutkimusaineiston merkittävyyteen ja riittävyyteen. Tässä tapauksessa viisi haastateltavaa oli riittävä näyte antamaan suuntaa koulutustarpeiden, asiakaspalvelun laadun ja prosessin toimivuuden näkökulmasta. Laajempi, vakuutuspiirien eroja vertaileva tutkimus saattaisi tuoda aineistoon merkittävyyttä ja riittävyyttä lisää, mutta rajatumpaan alueeseen ja toimintaan tämä opinnäytetyö pystyi mielestäni tuomaan tietoa.

Toisiin tutkimuksiin verraten myös oma tutkimukseni pystyi olemaan realistinen, siinä on viitattu rehellisesti toisiin tutkimuksiin ja teorioihin. Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen tekoa ja etenemistä. Sisällönanalyysillä pyrittiin luomaan kattavaa ku-

vausta teemahaastattelun aineistosta ja aineistosta on tehty johtopäätöksiä. Tutkimuksestani saatu tieto pääasiassa tuki olettamustani siitä, miten asiakaspalvelu nykyisellään toimii. Tutkimustulosten perusteella tehtyjä suosituksia ja niiden toteuttamista on tarpeen pohtia työyhteisössäni. Tulevat lakimuutokset vaikuttavat jatkossa entistä enemmän asiakaspalvelussa tarvittavaan muutoksenhakuosaamiseen.

10 LOPUKSI

Vuonna 2015 asumistukilakiin on tulossa muutoksia muun muassa tulokäsitteeseen, omaisuuteen ja omavastuun määrittelyyn. Asunnon ominaisuudet eivät jatkossa vaikuta kokonaisvuokraan enimmäisasumismenoissa. (Eräniemi 2014, 30; Kärkkäinen 2014.) Huomioitavaa on, että koska tämä opinnäytetyö on tehty vuoden 2014 aikana, teoriaosassa käytettiin vuoden 2014 voimassaolevaa lainsäädäntöä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaspalvelun ja päätöserusteiden vaikutusta muutoksenhakuun yleisessä asumistuessa. Tarkoituksena on ollut osaltaan edistää muutoksenhakuprosessia ja asiakaspalvelua. Vuorovaikutuksen ja palvelun tueksi on lakien ja asetusten lisäksi käytössä erilaisia Kelan etuusohjeita ja sisäisiä prosessikuvauskuja. Kelan sisäiset kehittämishankkeet, kuten Sippro ja Selkeys, ovat keskittyneet sisäisten palveluprosessien kehittämiseen sekä asiakaskirjeiden ja -päätösten kieli- asuun ja rakenteeseen.

Kuten Yin (2009, 71) toteaa, tutkijan vahva näkemys tutkittavasta asiasta tukee aineiston keruuta ja analysointia (tulkintaa). Käytin sopivalla tavalla hyödykseni myös omaa asiantuntemustani siten, ettei se vääristänyt vastauksia, vaan toi lisäarvoa johtopäätöksiin, tulkintaan ja luotettavuuteen. Tutkimustulosten mukaan valitusten määrään voidaan osaltaan vaikuttaa henkilöstön osaamisen lisäämisellä, neuvonnan määrällä, yksilöllisyyden vahvalla huomioimisella ja päätöstekstien huolellisella kirjaamisella. Tulokset tukivat aiempaa käsitystäni siitä, miten palvelussa toimitaan. Tulosten perusteella nousi kuitenkin esiin koulutuksen tarve ja prosessien kehittäminen edelleen. Niinkin merkityksellinen asia kuin muutoksenhakuprosessi on jäänyt pois perehdytyksestä. Mielenkiintoista olisi saada tietää, kuuluuko se muiden Kelan vakuutuspiirien perehdytysohjelmiin. Opinnäytetyö toi mielestäni näkyviin organisaatiolle tietoa pro-

sesseista ja toimihenkilöiden näkemyksistä. Organisaatioteoreettisen näkökulman painottaminen olisi tosin voinut tarjota tutkimuksellista lisäarvoa.

Koulun opinnäytetyön ohjaajan vaihtuminen kahdesti kesken opinnäytetyöprosessin vaikutti hieman tutkimuksen tekemiseen. Työelämän ohjaaja on tukenut teorian ja käytännön erojen tarkastelussa. Opinnäytetyöprosessi on vienyt aikaa, ja raportin huolellisen rakentamisen, aineiston analysoimisen sekä tulosten ja johtopäätösten kirjoittamisen parissa on tullut vietettyä loppukesän ja koko syksyn viikonloput ja monet arki-illat.

Tulokset elävät, ja seuraavat tutkimukset odottavat. Tästä opinnäytetyöstä rajattiin pois kirjaaminen, jota voisi tutkia tarkemmin. Mielenkiintoisen lisän kirjaamisen tutkimiseen voisi tuoda viranomaisten yhteisen tietojärjestelmän olemassaolo. Yhteinen tietojärjestelmä olisi tarpeen asiakkaan oikea-aikaisen ja palvelutarpeen mukaisen palvelun toteuttamisessa. Muita kiinnostavia tutkimusaiheita voisivat olla muutoksenhaku muissa Kelan etuuksissa tai tämän opinnäytetyön aiheen tarkastelu asiakas- tai käyttäjänäkökulmasta. Osaamisen tarkempi tutkiminen toisi lisäarvoa ja -tietoa henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen.

Loppuvuodesta 2014 valitusten määrä Kelan päätöksiin on noussut entisestään. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa yhteiskunnan taloudellisen tilanteen muutos ja lisääntynyt työttömyys (vrt. Kela-valitukset huimassa kasvussa, Etelä-Saimaa 14.12.2014, 10). Muutoksenhaun vähentämiseksi tulisi jatkossa panostaa ennen kaikkea palveluprosessin kehittämiseen ja toimihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen. Laadukas asiakaspalvelu rakentuu perusteiden kirjaamisesta, taustatuen ja toisten osaamisen käytöstä sekä asiakaspalvelussa toimivan henkilöstön asiakashenkisyydestä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Airio, Ilpo 2013a. Toimeentuloturva osana sosiaaliturvaa. Teoksessa Airio, Ilpo (toim.) Toimeentuloturvan verkkoa kokemassa. Kansalaisten käsitykset ja odotukset. Teemakirja 9. Kelan tutkimusosasto. Tampere: Juvenes Print, 8–23.

Airio, Ilpo 2013b. Kuka kannattaa toimeentuloturvajärjestelmää? Teoksessa Airio, Ilpo (toim.) Toimeentuloturvan verkkoa kokemassa. Kansalaisten käsitykset ja odotukset. Teemakirja 9. Kelan tutkimusosasto. Tampere: Juvenes Print, 26–48.

Asumistuki uudistuu ensi vuoden alusta. Verkkotiedote.
<http://www.kela.fi/ajankohtaista-asumisen-tuet>. Päivitetty 14.11.2014. Luettu 4.12.2014.

ATL = Laki yleisestä asumistuesta 4.6.1975/408. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.5.2014.

Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. 3rd ed. Washington DC: SAGE, 97–110.

Creswell, John W. & Plano Clark, Vicki L. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Washington DC: SAGE.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.

Eräniemi, Soila 2014. Yleinen asumistuki uudistuu ja selkiytyy. *Sosiaalivakuutus, Kelan sidosryhmälehti*.3/2014, 30–31.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Grönroos, Christian 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3., uudistettu painos. *Ekonomia-sarja*. Englanninkielisestä alkuteoksesta suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: WSOYPro.

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

Hakulinen, Auli & Kalliokoski, Jyrki & Kankaanpää, Salli & Kanner, Antti & Koskeniemi, Kimmo & Laitinen, Lea & Maamies, Sari & Nuolijärvi, Pirkko 2009. *Suomen kielen tulevaisuus*. Kielipoliittinen toimintaohjelma. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 7. PDF-dokumentti.
http://scripta.kotus.fi/www/verkkojulkaisut/julk7/suomen_kielen_tulevaisuus_kotus_verkkojulkaisuja_7.pdf, 170–174.

Hallintolaki 6.6.2003/434. WWW-dokumentti.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.12.2014.

Harimo, Anne & Hirvonen, Eero & Kinnunen, Jouni & Laulainen, Jari-Pekka & Yläpöntinen, Jyri 2011. Millainen on onnistunut reklamaatio? Teoksessa Kalliomaa, Sami (toim.) Vuorovaikutus myyntityössä. Avaimia myyntityöhön. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 116, 116–136.

Hasu, Eija 2010. Asumisen päätöksiä – järjellä vai tunteella? Teoksessa: Juntto, Anneli (toim.) Asumisen unelmat ja arki. Suomalainen asuminen muutoksessa. Helsinki: Gaudeamus, 59–90.

Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heinonen, Hanna-Mari & Tervola, Jussi & Laatu, Markku 2011. Haastavat asiakkuusprosessit Kelassa. Tutkimus haastavista asiakasryhmistä ja sosiaaliturvan (toimeenpanton) ongelmista. Kelan tutkimusosasto. Nettityöpapereita 20/2011. WWW-julkaisu. <https://www.kela.fi/tutkimus>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.9.2014.

Helander, Nina & Kujala, Johanna & Lainema, Kirsi & Pennanen, Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Päivi & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Honkanen, Pertti & Tervola, Jussi 2013. Vuoden 2013 perusturvamuutoksien vaikutukset. Kelan tutkimusosasto. Nettityöpapereita 41/2013. WWW-julkaisu. <http://www.kela.fi/tutkimus>. Päivitetty 13.2.2013. Luettu 27.5.2014.

Hyssälä, Liisa 2014. Kelan hallitus. Pääjohtajan katsaus. PP-esitys 13.5.2014. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 6.6.2014.

Hänninen, Sari 2010. Prosessijohtamisen kehittämisohjelma. Julkaisematon esitys. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 1.6.2014.

Ikola-Norrbacka, Rinna & Lähdesmäki, Kirsi 2011. New Public Management – näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa: Virtanen, Turo & Ahonen, Pertti & Syväjärvi, Antti & Vartiainen, Pirkko & Vartola, Juha & Vuori, Jari (toimi.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 244–272.

Juntto, Anneli 2010. Asumisen historiallinen muutos Suomessa ja polkuriippuvuus. Teoksessa Juntto, Anneli (toim.) Asumisen unelmat ja arki. Suomalainen asuminen muutoksessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 17–47.

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.

- Karvinen, Kati 2014. Kansalaisten käsityksiä virkakielestä. WWW-artikkeli. <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2679>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.12.2014.
- Kela. Kelan internetsivut. <http://www.kela.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.6.2014.
- Kelan asiakkaan palvelumalli. Julkaisematon lähde. Kelan sisäinen asiakirja. Kelan intranet Kelanet. Päivitetty 15.4.2013. Luettu 20.8.2014.
- Kelan asumistukitilasto 2013. Kelan vuositilastot. PDF-dokumentti. http://www.kela.fi/tilastot-aiheittain_tilasto-yleisesta-asumistuesta. Päivitetty 27.6.2014. Luettu 3.9.2014.
- Kelan palveluprosessi henkilöasiakkaille. Kuva. Kelan intranet Kelanet. Päivitetty 15.10.2013. Luettu 31.8.2014.
- Kelan prosessijohtamisen kehittämisohjelma 31.8.2010. Parasta julkisen sektorin palvelua. Julkaisematon lähde. Kelan sisäinen asiakirja. Kelan intranet Kelanet. Luettu 5.5.2014.
- Kelan prosessikäsikirja 2011. Julkaisematon lähde. Kelan sisäinen asiakirja 12/2011. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2014.
- Kelan taskutilasto 2014. WWW-julkaisu. <http://www.kela.fi/tilastot>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.6.2014.
- Kelan toimintakertomus 2013. PDF-dokumentti. <http://www.kela.fi/vuosi-ja-toimintakertomukset>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.6.2014.
- Kemppinen, Heidi 2014. Joka toinen Kelan työttömyysetuuden saaja saa myös yleistä asumistukea. Sosiaalivakuutus, Kelan sidosryhmälehti 4/2014, 15.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, Ida 2014. Johdatus hyvään hallintoon. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja Forum iuris. Helsinki: Helsingin Yliopistopaino.
- Koivisto, Janne 2014. Yhä useampi ei pärjää ilman asumistukea. Lappeenrannan Uutiset 9.7.2014, 3.
- Kosonen, Laura 2014. Takaisinperintä uudistui. Sosiaalivakuutus, Kelan sidosryhmälehti 1/2014, 26–27.
- Koti ja perhe 2013. PDF-esite. <http://www.kela.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.5.2014.
- Kulla, Heikki 2012. Hallintomenettelyn perusteet. 8., uudistettu painos. Juridical Kirjasarjan 1. teos. Helsinki: Talentum.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kuukkanen, Mira & Nieminen, Eepi 2011. Mistä asiakkaan Vau-kokemus muodostuu? Tiivistelmä opinnäytetyöstä. Teoksessa Kalliomaa, Sami (toim.) Vuorovaikutus myyntityössä. Avaimia myyntityöhön. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 116, 137–144.
- Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo 2013. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kärkkäinen, Raimo 2014. Yleisen asumistuen pääperiaatteet ja tuen kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Asumisneuvontakoulutus 24.2.2014. Moniste.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in Business Process Management. 4., uudistettu painos. Teknologiaateollisuus.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Avaintulos Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laitinen, Ipo 2013. Palveluiden tuottamistavat. Teoksessa Laitinen, Ipo & Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (toim.) Palvelutiede julkisten palvelujen uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 107–137.
- Lapintie, Kimmo & Hasu, Eija 2010. Asumisen monet kulttuurit. Teoksessa Junto, Anneli (toim.) Asumisen unelmat ja arki. Suomalainen asuminen muutoksessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 151–176.
- Lötjönen, Kaisu 2013. Kelalle ropisee ilmoituksia tukien väärinkäytöstä – naapurit ja ex-kumppanit ilmiantajina. Verkkolehti. <http://www.yle.fi/uutiset>. Päivitetty 8.10.2013. Luettu 10.6.2014.
- Marckwort, Raija & Marckwort, Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.
- Mattila, Henri 2004. Neuvontavelvollisuus Kelan asiakaspalvelussa. Sosiaali- ja terveysturvan julkaisuja 64. Helsinki: Kansaneläkelaitos.
- Michaelson, Juliet 2014. Practical models for well-being-oriented policy. Teoksessa Hämäläinen, Timo J. & Michaelson, Juliet (edit.) Well-being and Beyond. Broadening the Public and Police Discourse. Sitra Publication series 306. Edward Elgar Publishing Limited, 321–343.
- Mitronen, Lasse & Rintamäki, Timo 2012. Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjausjärjestelmässä. Teoksessa Anttonen, Anne & Haveri, Arto & Lehto, Juhani & Palukka, Hannele (toim.) Julkisen ja yksityisen rajapinnalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 174–216.
- Moilanen, Hanna 2014. Kansalaisen oikeusturvan vartija. Sosiaalivakuutus, Kelan sidosryhmälehti 4/2014, 17–20.
- Muutoksenhaku 2013. Kelan sisäinen ohje. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 1.6.2014.

Muutoksenhakuprosessi Kelassa 2014. Kuva. Kelan intranet Kelanet. Päivitetty 14.2.2012. Luettu 31.8.2014.

Mäenpää, Olli 2008. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Neimala, Anne ja Santamala, Heli 2014. Asumistuki tuottaa kohtuutonta byrokratiaa. Vieraskynä-kirjoitus 24.2.2014. WWW-dokumentti. <http://www.hs.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.5.2014.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYPro.

Pahkinen, Erkki 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Julpu.

Pajukoski, Marja 2011. Muuttuvat sosiaaliset oikeudet. Teoksessa Palola, Elina & Karjalainen, Vappu (toim.) Sosiaalipolitiikka. Hukassa vai uuden jäljillä? Teema 12. terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Unigrafia Oy Yliopistopaino, 79–102.

Piehl, Aino 2014. Kuvaavampia termejä ja nimikkeitä, toivoo virkamies. WWW-artikkeli. <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2727>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.12.2014.

Pirttilä, Jukka & Tuomala, Matti 2012. Julkisrahoitteiset palvelut osana uudelleenjako- ja hyvinvointijärjestelmää: pohjoismainen malli. Teoksessa Anttonen, Anne & Haveri, Arto & Lehto, Juhani & Palukka, Hannele (toim.) Julkisen ja yksityisen rajapinnalla. Julkisen palvelun muutos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print, 113–137.

Päätöksestä valittaminen 2014. WWW-dokumentti. <http://www.kela.fi/paatoksesta-valittaminen>. Päivitetty 19.5.2014. Luettu 24.7.2014.

Rasi, Ilkka & Lepola, Esa & Muhli, Arto & Kanninen, Aila 2006. SPSS 14.0 for Windows perusteet. Oulun yliopisto.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Simpura, Jussi ja Melkas, Jussi 2013. Tilastot käyttöön! Opas tilastojen maailmaan, Helsinki: Gaudeamus.

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sipola, Elina 2014. Selkeysuhanke. Etuus päätösten ja asiakaskirjeiden selkeyttäminen. Loppuraportti 3.3.2014. PDF-dokumentti. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 27.5.2014.

Somlan ratkaisuesimerkkejä 2014. Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan ratkaisutietokanta. WWW-dokumentti. <http://www.somla.fi/ratkaisut>. Ei päivitystietoa. Luettu 10.6.2014.

Somlan tilastoja. Kertymätilasto, vireilläoloaikatilasto ja ratkaisutilasto. PDF-dokumentti. <http://www.sosiaaliturvanmuutoksenhakulautakunta.fi/index.php?item=125>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.12.2014.

Somlan toimintakertomus 2013. Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan toimintakertomus 2013. PDF-dokumentti. <http://www.somla.fi/index.php?item=125>. Ei päivitystietoa. Luettu 30.6.2014.

Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan internetsivut. <http://www.sosiaaliturvanmuutoksenhakulautakunta.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 5.12.2014.

STM-lausunto. Sosiaali- ja terveysministeriön toimintakertomuskannanotto sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnan toimintavuodesta 2013. PDF-dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=10873828&name=DLFE-30862.pdf. Päivitetty 13.6.2014. Luettu 5.12.2014.

STM-muistio 2011. Sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan saapuvien valitusten vähentämistä pohtivan työryhmän muistio. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:7. PDF-dokumentti. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2872962&name=DLFE-14928.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 31.5.2014.

STM-tiedote 2014. Uusi laki selkeyttää asumistukijärjestelmää. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 88/2014, 24.4.2014. WWW-dokumentti. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1881032>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.5.2014.

Storbacka, Johan & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Thomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Särkelä, Kati 2014. Kela-kieli uudistui. Sosiaalivakuutus, Kelan sidosryhmälehti 1/2014, 31.

Tikka Pirjo, 2014. Hakemisen yksinkertaistaminen. Haku-hanke. Loppuraportti 6.3.2014. PDF-dokumentti. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2014.

Tilastokatsaus muutoksenhakulautakunnat 2014. Muutoksenhakulautakuntaan saapuneiden asioiden määrä on säilynyt lähes muuttumattomana. Tilastokatsaus 19.3.2014. Kelan tilastoryhmä. Tuloste.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5–6, 387–398.

Valkonen, Marja-Leena & Hoffrén, Henriikka 2014. Uudistettu asumistukipäätös. Lync-koulutusmateriaali 23.1.2014. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2014.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, Robert 2009. Case Study Research: design and methods. 4th ed. Applied Social Research Method Series, Volume 5. Thousand Oaks: SAGE.

Yleinen asumistuki 2014. WWW-dokumentti. <http://www.kela.fi/yleinenasumistuki>. Päivitetty 19.10.2012. Luettu 16.5.2014.

Yleisen asumistuen etuusohje 2014. WWW-lähde. http://www.kela.fi/kelan-etuusohjeet_ohjeet-etuuksittain. Päivitetty 3.7.2014. Luettu 27.7.2014.

Yleisen asumistuen prosessi 2014. Kuva. Kelan intranet Kelanet. Ei päivitystietoa. Luettu 31.8.2014.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? 2., uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 298–325.

Ylikylä-Leiva, Helena 2003. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan oikeudellisesta asemasta. Selvitys asiakkaiden kohtaamista oikeudellisista ongelmista ensiasteen päätoimikseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ylikännö, Minna 2013. Työmarkkinatuki riittää, riittää, riittää – ei riittänytkään. Teoksessa Airio, Ilpo (toim.) Toimeentuloturvan verkkoa kokemassa. Kansalaisten käsitykset ja odotukset. Teemakirja 9. Kelan tutkimusosasto. Tampere: Juvenes Print, 50–74.

Webropol-artikkeli 2014. WWW-dokumentti. <http://www.webropol.fi/yrittys/artikkelit/>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.11.2014.

SUOSTUMUS

Valitukset Kelan yleisessä asumistuessa – Miten asiakkaan valitusprosessia voidaan Kela-lähtöisesti sujuvoittaa? Mikkelin ammattikorkeakoulu, YAMK. Janne Lignell

Janne Lignellin opinnäytteen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin voidaan vähentää sosiaaliturvan muutoksenhakulautakuntaan, somlaan, menevien valitusten määrää sellaisissa asumistukitapauksissa, joissa asiantuntija pystyy perustelevaan asiakkaalle, miksi valitusta ei kannata tehdä tai päätöksen muuttuminen somlassa on erittäin epätodennäköistä. Tutkimuksella halutaan tuoda esiin keinoja, joilla palveluneuvojat osaisivat asiakaspalvelutilanteessa kertoa nykyistä herkemmin päätöksen perusteista sen sijaan että asiakkaalle annettaisiin pelkästään tietoa siitä, miten valitus toimitetaan eteenpäin.

Olen saanut riittävästi tietoa kyseisestä opinnäytetyöstä ja ymmärtänyt saamani tiedon. Olen voinut esittää kysymyksiä ja saanut niihin riittävät vastaukset. Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Minulla on halutessani mahdollisuus keskeyttää osallistumisena tutkimukseen.

Suostun myös siihen, että haastattelu nauhoitetaan. Nauhoitus hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön tultua hyväksytyksi. Tulokset käsitellään nimettömänä.

Lappeenranta x.x.2014

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Valitukset yleisessä asumistuessa

1. Taustatiedot: *
*

- Mies
 Nainen

2. Taustatiedot: Työvuodet Kelassa *
*

- 0 - 2
 3 - 5
 6 - 10
 11 tai enemmän

3. Ohjaako yleisen asumistuen päätöksentekoprosessi yhdenmukaiseen ja selvästi yksilöityyn päätökseen? *
*

- a. Aina
 b. Usein
 c. Joskus
 d. Hyvin harvoin
 e. Ei koskaan

4. Teetkö jokaisesta päätöstekstistä yksilöllisen? *
*

- a. Aina
 b. Usein
 c. Joskus
 d. Hyvin harvoin
 e. En koskaan

5. Kun teet yleisen asumistuen ratkaisun, milloin... *
*

	Aina	Usein	Joskus	Hyvin harvoin	En koskaan
A. Käytät puhtaasti valmiita fraaseja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Muokkaat ja täydennät valmiita fraaseja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysely ratkaisijoille

6. Missä tapauksessa valmiit fraasit ovat mielestäsi tarpeen ja milloin eivät? *

2000 merkkiä jäljellä

7. Ovatko yleisen asumistuen päätökset asiakkaalle kielellisesti selkeitä ja sisällöllisesti ymmärrettäviä? *

- a. Kyllä, aina
- b. Kyllä, usein
- c. Kyllä, joskus
- d. Kyllä, mutta harvoin
- e. Eivät koskaan

8. Mikäli valitsit edellisessä kysymyksessä (kysymys 7.) vaihtoehdon "d" tai "e", kirjoita tähän perustelusi.

1000 merkkiä jäljellä

9. Ohjaako päätös asiakkaan valittamaan? *

- a. Kyllä, aina
- b. Kyllä, usein
- c. Kyllä, joskus
- d. Kyllä, mutta hyvin harvoin
- e. Ei koskaan

10. Perustele vastauksesi kysymykseen 9. *

Perustele tähän valintasi kysymykseen 9.

3000 merkkiä jäljellä

Kysely ratkaisijoille

11. Kun asiakas päätöksen saatuaan toimittaa kirjallisen yhteydenoton annettuun perustepäätökseen, miten erotat asiakkaan mielipiteen varsinaisesta valituksesta? *

2000 merkkiä jäljellä

12. Millä tavoin määräytymisperusteita voitaisiin selkiyttää, jotta ne olisivat asiakkaalle helpommin ymmärrettäviä? Nimeä useampi tapa. *

2000 merkkiä jäljellä

13. Mikä määräytymisperusteissa vaikuttaa mielestäsi olevan asiakkaalle vaikeimmin ymmärrettävä? Nimeä ainakin yksi asia. *

1000 merkkiä jäljellä

Taustatiedot

- Mies/nainen
- Työvuodet Kelassa (0–2, 3–5, 6–10, 11 tai enemmän)

Varsinaiset keskusteluun johdattavat kysymykset

1. Mitä Kelan toimihenkilö voi tehdä valitusten vähentämiseksi?

2. Mikä on riittävä palveluaika valitukseen liittyvän asian läpikäymiseksi asiakkaan kanssa?

3. Miten itse toimit, jos asiakaspalvelupisteeseen tulee asiakas, joka haluaa valittaa?/ Miten neuvot asiakasta, jos asiakas on päättänyt valittaa?

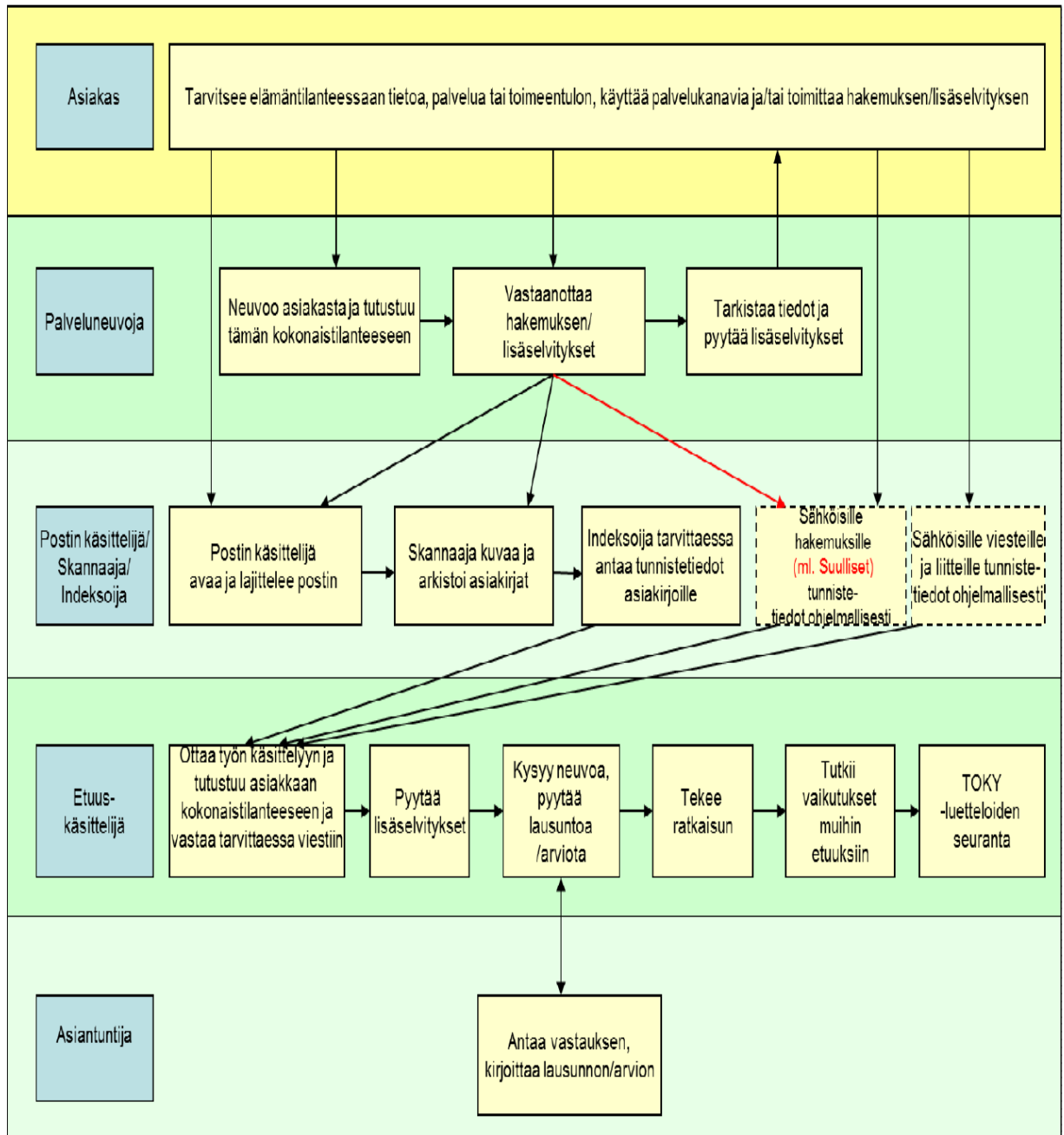
4. Missä yleisen asumistuen valitustilanteessa käytät taustatukea ja miksi?

5. Miten vältetään ns. turhat muutoksenhaut (päätökset, jotka eivät muutu somlassa)? Ideoi mahdollisia keinoja/tapoja, joilla voidaan vähentää asiakaspalvelun kautta saapuvia muutoksenhakuja.

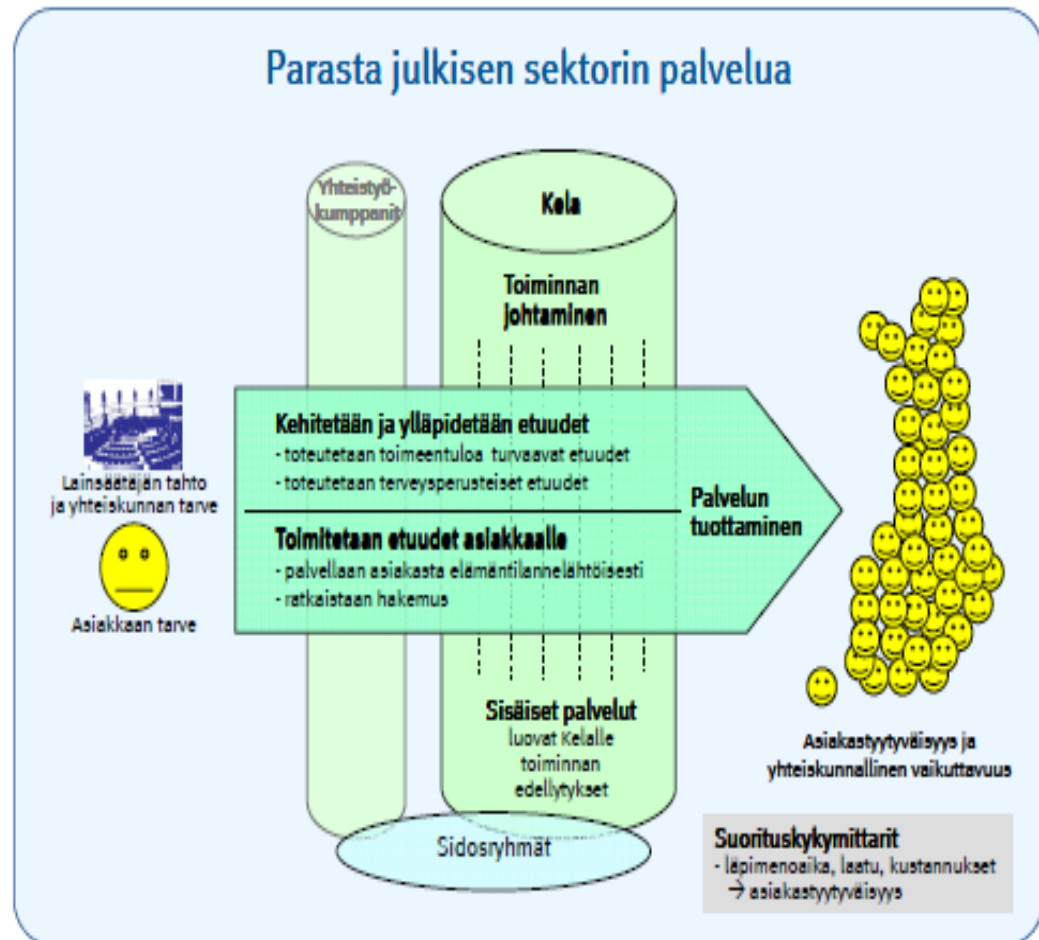
6. Onko valitustilanneosaamisesi riittävää? Jos ei, millaista osaamista haluaisit lisää.

7. Mikä on yleisin syy tehdä valitus yleiseen asumistukeen liittyen?

Yleisen asumistuen prosessivaiheet



KUVA 1. Yleisen asumistuen prosessin vaiheet (Yleisen asumistuen prosessi 2014)



Kelan prosessikartta

KUVA 2. Kelan prosessikartta (Kelan prosessikäsikirja 2011)

TAULUKKO 1. Työvuodet Kelassa

Vuodet	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastanneista
0–2	3	16,7
6–10	4	22,2
yli 11	11	61,1
Yhteensä	18	100,0

TAULUKKO 2. Muokatut ja täydennetyt fraasit käytössä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastanneista
Usein	13	72,2
Joskus	5	27,8
Yhteensä	18	100,0

TAULUKKO 3. Päätökset asiakkaalle kielellisesti selkeitä ja sisältö ymmärrettävä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastanneista
Kyllä, aina	1	5,6
Kyllä, usein	13	72,2
Kyllä, joskus	4	22,2
Yhteensä	18	100,0

**TAULUKKO 4. Päätös ohjaa asiakkaan valittamaan ja työvuodet Kelassa -
ristiintaulukointi**

	Työvuodet Kelassa			Yhteensä vastan- neista	
	0-2	6-10	yli 11		
Päätös ohjaa asiakkaan valit- tamaan	kyllä, aina	1 33,3 %	1 25,0 %	3 27,3 %	5 27,8 %
	kyllä, usein	0 0,0 %	1 25,0 %	2 18,2 %	3 16,7 %
	kyllä, jos- kus	2 66,7 %	1 25,0 %	4 36,4 %	7 38,9 %
	ei	0 0,0 %	1 25,0 %	2 18,2 %	3 16,7 %
Kaikki yhteensä	3 100,0 %	4 100,0 %	11 100,0 %	18 100,0 %	

TAULUKKO 5. Valmiit fraasit käytössä suhteessa Kela-työvuosiin

		Työvuodet Kelassa			Yhteensä vastanneista	
		0–2	6–10	yli 11		
Valmiit fraasit käytössä	aina	Vastaajien lukumäärä	1	0	2	3
		Prosenttia vastanneista	33,3 %	0,0 %	18,2 %	16,7 %
	usein	Vastaajien lukumäärä	0	1	4	5
		Prosenttia vastanneista	0,0 %	25,0 %	36,4 %	27,8 %
	joskus	Vastaajien lukumäärä	2	3	5	10
		Prosenttia vastanneista	66,7 %	75,0 %	45,5 %	55,6 %
Kaikki yhteensä	Vastaajien lukumäärä	3	4	11	18	
	Prosenttia vastanneista	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

TAULUKKO 6. Päätöksentekoprosessin ohjaavuus yksilöityyn päätökseen ja Kela-työvuodet

		Työvuodet Kelassa			Yhteensä vastan- neista	
		0–2	6–10	yli 11		
Päätöksentekopro- sessi ohjaa yksilöi- tyyn päätökseen	aina	Vastaajien luku- määrä	0	0	1	1
		Prosenttia vastan- neista	0,0 %	0,0 %	9,1 %	5,6 %
	usein	Vastaajien luku- määrä	3	4	9	16
		Prosenttia vastan- neista	100,0 %	100,0 %	81,8 %	88,9 %
	joskus	Vastaajien luku- määrä	0	0	1	1
		Prosenttia vastan- neista	0,0 %	0,0 %	9,1 %	5,6 %
Kaikki yhteensä		Vastaajien luku- määrä	3	4	11	18
		Prosenttia vastan- neista	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%

TAULUKKO 7. Yhteenveto vastauksista

		Lukumäärä
Päätöksentekoprosessin ohjaa yksilöityyn päätökseen	aina	1
	usein	16
	joskus	1
	hyvin harvoin	0
	voin	
	ei koskaan	0
	Yhteensä	18
	aina	0
Yksilöllinen päätöstekstin tekeminen	usein	15
	joskus	3
	hyvin harvoin	0
	voin	
	en koskaan	0
	Yhteensä	18
	aina	3
	usein	5
Valmiit fraasit käytössä	joskus	10
	hyvin harvoin	0
	voin	
	en koskaan	0
	Yhteensä	18
	aina	0
	usein	13
	joskus	5
Muokatut ja täydennetyt fraasit käytössä	hyvin harvoin	0
	voin	
	en koskaan	0
	Yhteensä	18

Muutoksenhakulomake (Kela 2014)

VALITUS
Voitte halutessanne käyttää tätä lomaketta valitusta tehdessänne.

Muutoksenhakuviranomainen, jolle valitus osoitetaan

Henkilötunnus

Valittajan täydellinen nimi

Osoite Puhelinnumero

Postinumero Postitoimipaikka

Päätös, johon olette tyytymätön (päätöksen antaja, antamispaikka ja -päivämäärä)

Vaatimukset (yksilöikää, mitä muutoksia vaaditte)

Perustelut (perustelkaa esittämänsä vaatimukset)

Mahdolliset valitukseen liitettävät uudet selvitykset ja liitteet (selvitysten ja liitteiden nimet)

Paikka ja aika Allekirjoitus

Jatkuu erillisellä paperilla Nimenselvitys

Valitus 07.11 Sivu 1 (2)

KUVA 1. Muutoksenhaussa käytettävä lomake (Kela 2014)