



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sähköisen asiakasviestinnän mallintaminen - Case Kansaneläkelaitos

Mäkinen, Antti

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sähköisen asiakasviestinnän mallintaminen - Case Kansaneläkelaitos

Antti Mäkinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Antti Mäkinen

Sähköisen asiakasviestinnän mallintaminen - Case Kansaneläkelaitos

Vuosi 2017 Sivumäärä 40

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä tulisi huomioida laadukkaan sähköisen asiakasviestinnän laadinnassa ja miten viestien laadintaa tulisi kehittää, jotta se olisi yhtenäistä koko yrityksen henkilöstön kesken. Tutkimuksesta tuotetusta materiaalista yhdessä lähdekirjallisuuden kanssa pyrittiin luomaan sähköisen asiakasviestinnän mallinnus työkaluksi viestintään, jota hyödyntäen asiakasviestinnän laadinta helpottuu sekä yhtenäistyy.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Kansaneläkelaitos ja tutkimus toteutettiin Kansaneläkelaitoksen toimitiloissa. Tutkimuksen kohderyhmään kuului perhe-etuustiimin ratkaisuasiantuntijoita sekä heidän esimiehensä. Kohderyhmä osallistui yhteiseen aivoriiheen, josta syntyneitä ajatuksia, näkökulmia ja kehitysehdotuksia kirjattiin ylös. Aivoriihi valittiin tutkimusmenetelmäksi sen keskustelevan ja osallistavan luonteen takia.

Viestin lukeminen, kirjoittaminen ja arviointi on hyvin subjektiivista, joten myöskään tutkimuksen aihealueen käsittelyssä ei varsinaisia oikeita tapoja luoda tekstiä ole olemassakaan - viestin sisältö tulee aina olemaan epätäydellistä. Tutkimustuloksista selviää, kuinka viestin kirjoittaminen vaatii jatkuvaa arviointia siitä, mitä kaikkea viestin tulisi sisältää ja kuinka viesti tulisi asiakkaalle toimittaa. Asiakasta kontaktoidessa sähköinen viestintä on vain yksi työkalu perinteisten toimintatapojen ohella.

Tutkimuksessa selvisi, kuinka tehokkaita valmiit viestimallit ja fraasit ovat jokapäiväisessä työskentelyssä. Valmiit fraasit ja viestimallit ovat yhteneväisiä muun henkilökunnan käyttämien kanssa, ne ovat kirjoitusasultaan ja asiasisällön laadulta kurantteja, joten ne ovat erittäin käteviä vaihtoehtoja asiakkaan kontaktointiin. Fraaseja tulee kuitenkin muokata tilanteeseen sopivaksi. Myös hyväksi koettujen viestikokonaisuuksien jakaminen muun henkilöstön kesken nähtiin hyvänä tapana siirtää tietoa eteenpäin.

Asiasanat: palvelukokemus, asiakasviestintä, viestimalli

Antti Mäkinen

Modeling an electric customer messaging - Case Kansaneläkelaitos

Year	2017	Pages	40
------	------	-------	----

The main goal of this thesis was to observe what qualitatively written electronic customer messaging should contain and how the messaging should be developed so that the the style of writing is consistent between members of the whole staff of the organization.

The study was made for the Social Insurance Institution of Finland and it was carried out at the organisation's premises. The study group included eight key specialists and their manager. The study group participated in a brainstorming event where they shared new ideas, insights and development proposals. Most of these shared views were written down in a memo. Brainstorming was chosen as a study method for its ability to offer a more engaging and unifying way of thinking.

Reading, writing or assessing a message is a very subjective event and it may often be seen that there is no true or right way to create a message - everything that's written is always in a sense imperfect. In the study results, we can see how writing a message needs to be consistent in terms of the content the message should include and the way the message should be delivered. Electronic messaging should be seen as just one way of contacting the customer, in addition to other more traditional ways.

The results of the study show how previously written messaging templates and phrases can help in everyday working situations. Set phrases and messaging templates consist of the same ways of spelling, framing and are visually familiar. These are a convenient way to contact customers. However, these phrases and templates should be modified to fit the context of the message. Sharing a well-made messaging body or a template can be seen as a good practice between colleagues.

Keywords: service experience, customer communication, messaging model

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet ja rajaus	7
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	8
2	Sähköinen viestintä	11
2.1	Lait ja tietoturvallisuus	13
2.2	Kelan ja julkisen valtiovallan kestävä kehitys	15
3	Palvelutilanne viestissä	16
3.1	Asiakasnäkökulma	18
3.2	Palvelun tasalaatuisuus	19
4	Viestin muoto	20
4.1	Vuorovaikutus viestin kautta	21
4.2	Viestin laadukas muotoilu	22
4.3	Viestin tulkinta	23
4.4	Viestin tyyli ja sävy	24
4.5	Viestimalli, fraasit ja viestin yhtenäisyys.....	25
4.6	Kohteliaisuus viestissä.....	26
5	Tutkimuksellinen kehittämistyö	26
5.1	Tutkimusongelma	27
5.2	Tutkimusmenetelmänä aivoriihi	27
5.3	Aivoriihi Kelan toimihenkilöille	28
5.4	Aivoriihen tuloksien työstäminen.....	29
6	Viestimallinnuksen työkalu	31
7	Johtopäätökset	32
8	Työyhteisöpalaute	33
	Lähteet	36
	Sähköiset lähteet	37
	Säädökset.....	39
	Kuviot	

1 Johdanto

Kauan ennen internettiä kaupankäynnin ja asiakaspalvelun kilpailutekijöitä ovat olleet helpous, nopeus, edullisuus ja laatu. Digitaalisaation myötä erinomaisen palvelun tarjonta ei enää perustu lähiseudun kivijalkamyymälöiden asettaman standardin mukaan. Suuret digitaaliset toimijat, kuten Google, Amazon ja Netflix ovat käytännöllään mahdollistaneet asiakkaalleen ylivoimaisen palvelukokemuksen. Asiakkaan odotuksena on ympärivuorokautinen mahdollisuus yhdistää eri päälaitteilla palveluun sujuvasti ja vaivattomasti. Mikäli palvelu takkuu tai parempia palveluntuottajia syntyy näiden tuottajien ohelle, on asiakkaalla matala kynnyks vaihtaa toiseen palveluun paremman sujuvuuden takaamiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 54.)

Verkkopalvelun suomat mahdollisuudet on huomattu yksityisten yritysten lisäksi valtioiden toiminnassa. Vaikkakaan julkisella valtiovallalla ei ole varsinaista kilpakumppania on edistyksestä pyrkiä jatkuvasti etsimään uusia keinoja säästää valtion kokonaiskustannuksissa. On tärkeää kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja ja luoda niitä uudelleen, entistä toimivammaksi ja joustavammaksi. (Valtiovarainministeriö. 2016) Digitalisaation merkitystä on painotettu Suomen hallituksen 2015 strategisessa ohjelmassa (2015), jossa hallituskauden kärkihankkeisiin 2015 alkaen kuuluu julkisten palveluiden digitalisointi. Digitalisaatio mahdollistaa turhan sääntelyn ja byrokratian vähentämisen, joka näkyy selkeänä tuottavuusloikkana julkisissa palveluissa. Julkisten palveluiden toimintatapoja rakennetaan enemmän käyttäjälähtöisemmäksi ja ensisijaisesti digitaalisiksi. Kehityskohteissa painotus kohdistuu hankkeisiin, joissa tuottavuushyöty on suurin. (Valtioneuvoston kanslia 2015.)

Vuonna 2012 Kansaneläkelaitoksen (jatkossa Kela) sähköiseen asiointipalveluun lisättiin mahdollisuus jättää yksityinen viesti. Sähköinen viesti saattoi liittyä vireillä olevaan etuustyöhön tai se saattoi olla yleinen yhteydenotto liittyen Kelan toimintaan. Vuonna 2014 tätä viestitoimintoa laajennettiin niin, että Kelan toimihenkilöt pystyivät myös vastaamaan näihin viesteihin vastavuoroisesti. Kaksisuuntaisen viestinnän mahdollistaminen lisäsi uuden tavan olla yhteydessä vuorovaikutteisesti asiakkaaseen. Sähköinen viestitoiminto on siis kovin tuore ilmiö ja viestien kirjoittamisen osalta pelisäännöt perustuvat toimihenkilöiden vanhoihin tapoihin kirjoittaa kirjeitä ja asioida asiakkaiden kanssa, joko toimiston tiloissa tai puhelimitse. Sähköisen viestin mallinnuksen avulla viestin kirjoittaja pystyy laatimaan viestin, joka on ulkomuodoltaan yhdenmukainen muun henkilökunnan kanssa, tasalaatuinen, Kelan käytännöt huomioiva sekä se kattaa kaiken tarpeellisen, jotta asiakkaan asia voidaan tehdä kerralla kuntoon.

Valtiovaraministeriö linjaa, että palveluntuotannon kehittämiseen vaaditaan toimenpiteinä palvelurakenteiden uudistamista ja toimintatapojen muuttamista asiakaslähtöisemmäksi. Julkishallinnon, kuten Kelan, siirtyessä yhä enemmän verkkoon vaaditaan palvelun kehittämistä uusia sähköisten palvelujen käyttöönottoa ja uudenlaisia vuorovaikutustapoja. Ohjeistuksen mukaisesti viranomaisten tulee myös määrätietoisesti huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaille kaikista houkuttelevin ja asiakas siirtyy sähköisen palvelun piiriin. Asiainnoinnin itsepalvelu sekä automatisointi vapauttavat palveluntarjoajan voimavaroja niihin palveluihin, joissa henkilökohtainen kasvokkain tapahtuva palvelu on tärkeää. (Valtiovaraministeriö 2017, 3-9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mitä Kelan sähköisessä asiakasviestinnässä tulee huomioida hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi. Opinnäytetyössä pyrin kartoittamaan tärkeimmät teemat, jotka erinomaisessa viestinnässä tulisi huomioida. Näitä teemoja hyödyntäen voidaan tuottaa pilotti sähköisen asiakasviestinnän mallintamiseen. Kartoitus tapahtuu käyttämällä olemassa olevaa tietoteoriaa, tutkimusvaiheessa Kelan ratkaisuasiantuntijoiden työssä opittuja sekä hiljaisen tiedon alaisuudessa olevaa tietoa sekä sivuan tiettyjä lakeja jotka nousevat esiin tutkimuksen aikana.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoite on nostaa esille erilaisia näkökulmia mitä erinomainen asiakasviestintä tulisi sisältää. Tutkimuksessa kootusta materiaalista pyritään tuottamaan asiakasviestinnän mallinnuksen työkalu viestintään, joka olisi yhdenmukainen olemassa olevien palvelumallinnuksien kanssa. Tutkimuksella tavoitellaan myös henkilöstön koulutuksellista hyötyä. Viestintä on osa jokapäiväistä työtä ja rutiinia. Rutiineja rikkomalla kriittisyys omaan tekemiseen nousee enemmän esille, joka toivottavasti johtaa parempien viestikokonaisuuksien laadintaan. Viestin moninaisuus ja sen välittämän tiedon jakaminen helpottuu kokemuksen luoman varmuuden kautta. Kokenut viestittelijä ymmärtää hyvän viestin sisältävän asiantuntijuutta, asiakaspalvelua, vuorovaikutusta sekä sen, että viestin tulee olla muodoltaan miellyttävä lukea.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa sähköistä viestintää ja kuinka Kelan sähköisen viestintää voidaan kehittää yhä paremmaksi. Opinnäytetyön onnistuessa voidaan siinä käytetyn lähdekirjallisuuden huomioita sekä tutkimuksesta saatujen havaintojen avulla luoda Kelaan sähköisen viestinnän palvelumallin työkalu viestintään. Viestintä aiheena on hyvin laaja, jonka takia opinnäyte on rajattu sähköiseen viestintään. Viestintä itsessään sisältää tietyt elementit kuten asian sisältö, viestin muoto ja asiakaspalvelu, joita tässä opinnäytetyössä myös käsitellään.

Tyypillisiä palvelun laadun mittareita ovat nopeus, oikeellisuus, ajantasaisuus ja luotettavuus. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan tutkita näitä hyvin tärkeitä elementtejä, vaan pitemminkin toimihenkilöiden näkemystä minkälainen viestintä tulisi olla sekä yleisiä normeja, miten viestintä tulisi laatia. Opinnäytetyössä myös sivutaan lakeja, jotka nousevat tutkimuksessa henkilökunnan osalta esille sekä yleisimmät lainkohdat, jotka olisi hyvä huomioida. Kelan toimintaan vaikuttavia lakeja on lukuisia, joten pyrin ottamaan esille ainoastaan tärkeimmät lainkohdat esille.

Kappaleessa kolme käsitellään laatua ja miten laatu esiintyy yleisesti palvelutilanteessa. Opinnäytetyössäni tule kuvaamaan laatua vain pintapuolisesti. Laadun määrittely ja arvottaminen syntyvät asiakkaan kokemasta palvelun laadusta sekä palveluntuottajan näkemyksestä ja kokemuksista. Laatua pitäisi siis lähteä tutkimaan palveluprosessissa täysin erilaisin mittarein ja tutkimusmenetelmin. Tässä opinnäytetyössä laatu ja laadullinen viestintä määritellään ainoastaan henkilökunnan kanssa käydyn aivoriihen ja siitä syntyneiden ajatusten kautta. Kiinnostavinta on seurata tutkimuksen aikana jaettua hiljaista tietoa sekä havainnoida pystyykö henkilökunta tiivistämään ja osoittamaan kaiken tarpeellisen mitä laadukas viestintä pitää sisällään.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kelan toimenkuvaan kuuluu Suomessa sekä ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvan hoitaminen. Kelan pyrkimys on turvata väestön toimeentuloa, terveyden edistämistä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Yleisimpiin Kelan hoitamiin sosiaaliturvaan kuuluvia etuuksia ovat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. Tämän lisäksi Kela myös huolehtii vammaisetuuksista, sotilasavustuksista sekä maahanmuuttajan tuesta. (Kansaneläkelaitos 2016, Toiminta.)

Kela tekee sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatii etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tekee ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisessä. Kela myös vastaa Kansallisen Terveysarkiston, eli terveydenhuollon, apteekkien ja kansalaisten valtakunnallisten tietojärjestelmäpalveluiden ylläpidosta. Tietojärjestelmäpalveluihin kuuluu sähköinen resepti, potilastiedon arkisto, lääketietokanta ja Omakanta-verkkopalvelu. (Kansaneläkelaitos 2016, Toiminta.)

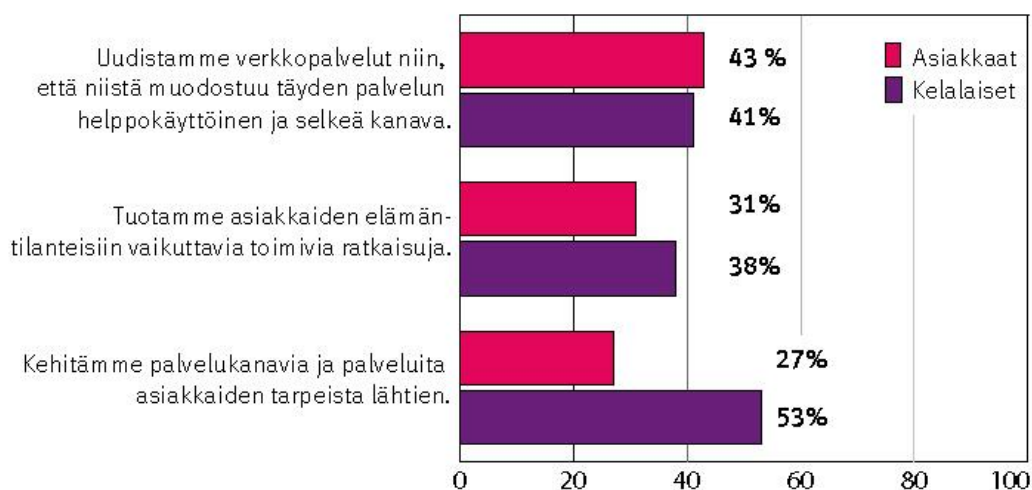
Kelan arvot ovat seuraavanlaiset: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen sekä uudistuva. Asiakas ja asiakkaan palvelukokemus on huomioitu Kelassa ja toiminta-ajatus onkin Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Kelan strategiana on tuottaa erinomainen asiakaskoke-

mus kullekin asiakkaalle oikea-aikaisesti ja kanavasta riippumatta juuri häntä koskevaan asiaan. Erinomainen asiakaskokemus syntyy toimista, jotka ovat yhdenvertaisia ja vastuullisia. Kela on myös jatkuvasti uudistuva ja se pyrkiiin kestävästi uudistamaan työn muotoja ja olosuhteita. (Kansaneläkelaitos 2.1.2017.) Vuonna 2006 Kelassa alkoi palvelutoiminnan kehittämisohjelma, jossa keskeisiä elementtejä ovat olleet hyvän palvelun periaatteiden määrittely, asiakassegmentointien ja palvelukanavien kehittäminen, tulevaisuuden palveluverkon suunnittelu sekä hakemusmenettelyn ja asiakaspalvelun organisoinnin kehittäminen. (Kansaneläkelaitos 2006).

Vuonna 2012 Kelassa käynnistyi ARKKI-hanke joka pohjautui Kelan strategiaan tarjota parasta mahdollista palvelua. Arkki-hanke pyrkii uudistamaan etuustietojärjestelmät sekä nopeuttaa käsittelyprosessia automatisoimalla rutiinipäätöksiä. Vuonna 2012 lähtien Kelaan on voinut toimittaa liitteet sähköisesti sekä suojatun vietinvälityksen kautta toimittaa Kelaan lisätietoja sekä saada vastauksia viestipalvelun kautta. Kelassa tapahtuneiden toimintaympäristö muutoksista johtuen Arkki-hanke päätettiin Kelan hallituksen mukaan päättää 15.12.2016 alkaen. Kelan strategiamuutokset sekä valtion säästöt vaikuttavat päätökseen siirtyä ketterämpään ja joustavampaan tapaan kehittää palvelualustoja. (Kansaneläkelaitos 16.12.2016.) ARKKI-hankkeen päättymisen jälkeen pyrkimykset parhaaseen mahdolliseen palveluun, sähköisten palveluiden lisäkehittäminen sekä rutiininomaisten päätösten automatisointi ovat vieläkin Kelan toiminnassa vahvasti osana kehittämistoimintaa.

KELAN STRATEGISET TAVOITTEET

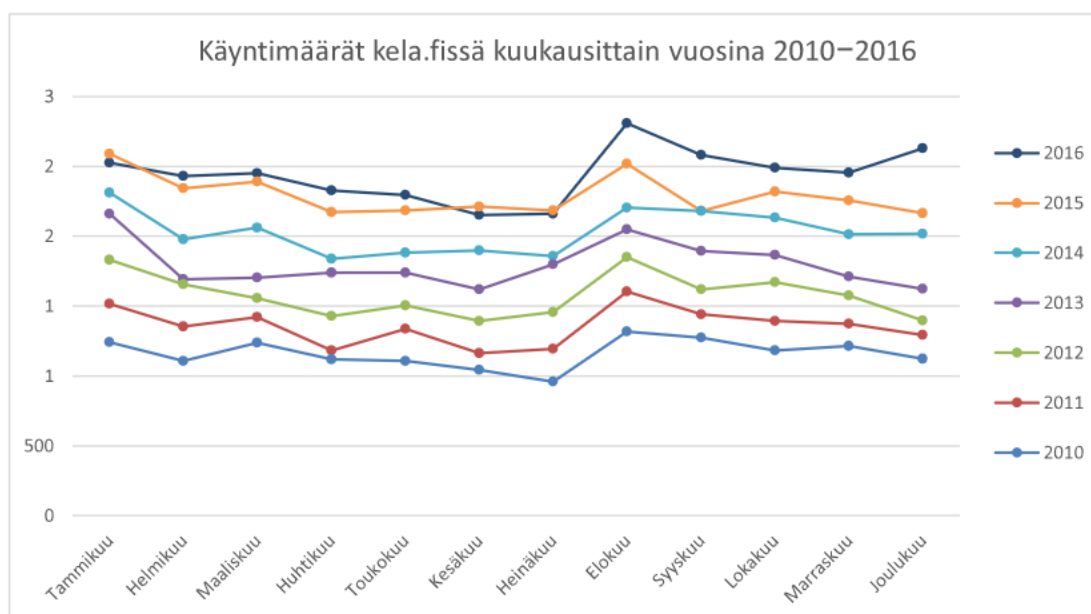
Parhaiten saavutetut, top3



Kuvio 1 Kelan strategiset tavoitteet ja niissä onnistuminen (Kansaneläkelaitos)

Vuoden 2016 maaliskuussa noin tuhannelle henkilölle toteutetussa strategiakyselyssä (Kuvio 1) pyydettiin arvioimaan Kelan onnistumista sen hetkisessä tavoitteessaan. Kyselyn tuloksena selvisi, että uudistuneet verkkopalvelut koettiin yli 40 % vastaajien mielestä kiitettävän arvoiseksi ja yli 30 % mielestä Kela on onnistunut tuottamaan asiakkaiden erilaisiin elämäntilanteisiin toimivia ratkaisuja. Kelan työntekijöistä 53 % arvioi Kelan onnistuneen parhaiten palvelukanavien ja palveluiden kehittämisessä asiakkaiden tarpeista lähtien. Asiakkaista 27 % mielestä Kelan on saavuttanut tämän tavoitteen. Kyselyssä pyydettiin myös visioimaan unelmien Kela ja avainsanoiksi nousi asiakaslähtöisyys, nopeus, tehokkuus ja helppous. (Kansaneläkelaitos 18.4.2016.)

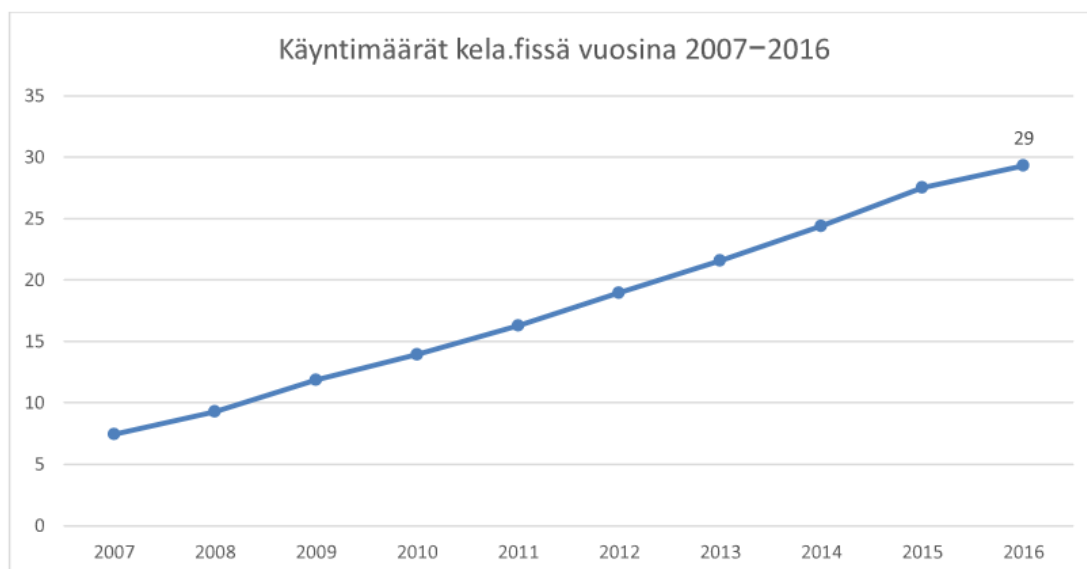
Asiakkaiden vastaanottaminen, puhelun myötä käyty asiakaspalvelu ja kirjeiden kirjoittaminen on ollut Kelan peruselementtejä jo vuosikymmeniä. Monelle Suomen kansalaiselle Kelan toimitilat, puhelinpalvelu sekä Kelasta lähetetyt kirjeet ovat kovin tuttuja. Tämän kertoo jo vuosittaiset tilastot kuten Kuvio 2 osoittaa. Vuonna 2016 Kelan toimitiloissa tapahtui yli kaksi miljoonaa asiakaspalvelutilannetta ja yli 1,5 miljoonaa puhelinpalvelua. (Kansaneläkelaitos 2016. Kelan toimintakertomus 2016.) Päätteiden yleistyessä asiakkailla ja verkkopalveluiden lisääntyessä on myös palveluiden käyttäminen sekä yhteydenotto siirtynyt yhä enemmän verkkoon.



Kuvio 2 Käyntimäärät kela.fissä kuukausittain vuosina 2010-2016 (Eduskunta 2017)

Kelan avoimessa internetpalvelussa vierailtiin vuonna 2016 noin 29,3 miljoonaa kertaa (Kuvio 3) ja tunnistettuja henkilöasiakaskäyntejä oli 14,4 miljoonaa. Kelaan saapuneista hakemuksista 63,5 % tehtiin verkon välityksellä, 35,9 % paperisilla hakemuksilla ja 0,6 % suullisesti.

(Eduskunta 2017). Verkon kautta tapahtuvan asioinnin suuri käyttöaste sekä jatkuva vuosittainen käyttäjämäärän kasvu ovat merkkejä verkkopalveluiden suosiosta ja tarpeellisuudesta.



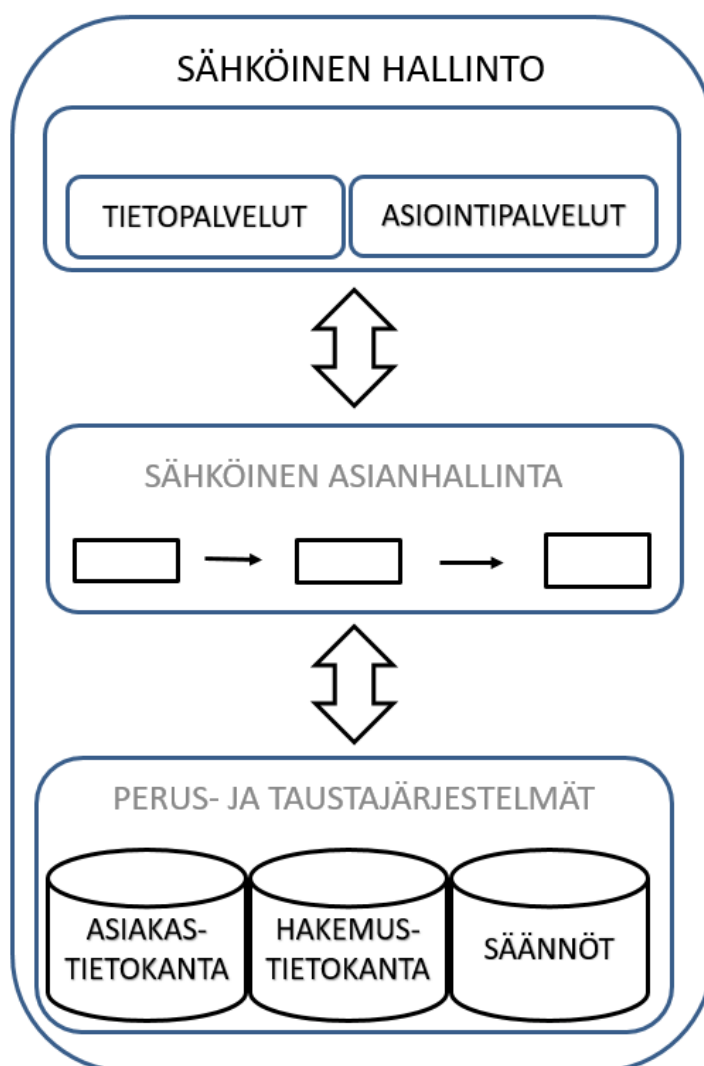
Kuvio 3 Käyntimäärät kela.fissä vuosina 2007-2016 (Eduskunta 2017).

2 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestin määritelmänä ei ole pelkästään viranomaistoiminnassa käsiteltävän asian sähköinen käsittely vaan se voi olla mikä tahansa sähköinen tieto, joka on lähetetty sähköisessä muodossa tiedonsiirtomenetelmän kautta (Voutilainen 2006, 67). Laissa sähköinen viesti määritellään seuraavalla tavalla:

”Sähköisellä viestillä sähköisellä tiedonsiirtomenetelmällä lähetettyä tarvittaessa kirjalliseen muotoon tallennettavissa olevaa informaatiota” (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003).

Sähköinen viestintä julkishallinnossa vaatii kuitenkin toimiakseen lukuisia eri komponentteja ympärilleen, joiden eri toiminnot tukeutuvat sekä linkittyvät toisiinsa. Tätä kokonaisuutta kutsutaan sähköiseksi hallinnoksi (Kuvio 4). Voutilaisen (2006) mukaan sähköinen hallinto voidaan nähdä eräänlaisena näkökulmana tietoyhteiskunnassa hallinnon kehittämiseen ja kehittymiseen. Teknisesti määriteltynä sähköinen hallitus koostuu sähköisistä asiointipalveluista, sähköisestä asianhallintajärjestelmästä, perus- ja taustajärjestelmistä, palveluita käyttävistä viranomaisista sekä näitä yhdistävistä tietoverkoista. Tätä kaikkea tukee lainsäädännöllisten asiankäsitelyprosessien eri vaiheet sekä niihin liittyvät viranomaistoiminnot kuten asian selvittämistä, kuulemista sekä selvityspyyntöjen lähettämiseen liittyvät menettelyt. Lainsäädännön tasolla sähköistä hallintoa ei kuitenkaan ole mitenkään erikseen määritelty. (Voutilainen 2006, 1-2.)



Kuvio 4 Sähköinen hallinto (Voutilainen, T. 2006, 3)

Sähköisen hallinnon toimiin kuuluu sähköinen palvelu ja sähköinen asiointi sekä sen erityistapauksissa käytetty nimike vaativa sähköinen asiointi. Vaativuus-luokitus johtuu tiukemmista tietoturvallisuusvaatimuksista sähköisessä asiointissa. Sähköinen asiointi on valtionvarainministeriön mukaan hallintoasian sähköisen vireillepanon täydentämistä, käsittelyä, ratkaisun sekä päätöksen tiedoksi antamista. Sähköinen palvelu on sekä sähköistä asiointia, että julkisyhteisöjen yleisölle tarjoamia sähköisiä palveluita. Sähköinen palvelu on yleiskäsite, joka kattaa kaikkien viranomaisten tarjoamat tiedonsiirtomenetelmien kautta tarjotut palvelut. (Voutilainen 2006, 5.) Näistä kahdesta termistä muodostuu yksi kokonaisuus, jota kutsutaan sähköiseksi asiointipalveluksi. Sähköinen asiointipalvelu on kokonaisuus, jota Kelan sähköisen asiointin yhteydessä käytetään ja jonka kautta myös asiakkaat voivat jättää sähköisen viestin haetun etuuden ratkaisijalle.

Sähköinen asiointi on usein helpoin ja nopein tapa hoitaa viranomaisasioita ja se mahdollistaa kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen julkisten palvelujen käytön ajasta ja paikasta riippumatta. Julkisen hallinnon sähköisten palveluiden lähtökohtana on että palvelut ovat toimivia, helppokäyttöisiä ja turvallisia. Myös julkinen hallinto hyötyy sähköisten palveluiden tuottamisesta, sillä se tehostaa palvelutuotantoa ja säästää verovaroja. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategian mukaan sähköinen kanava tulee olla asiakkaalle houkuttelevin vaihtoehto, johon viranomaisten tulee pyrkiä toiminnassaan. (Valtiovarainministeriö 2016.)

Kelan sähköiseen asiointipalveluun voi kirjautua Kelan kotisivujen kautta www.kela.fi. Henkilöasiakkaiden kirjautuessa palveluun tulee heidän tunnustautua varmennekortin, mobiilivarmenteen tai oman pankin Solo-tunnuksien avulla. Tunnistautuminen tapahtuu Suomi.fi -palvelun kautta, joka on julkishallinnon asiointipalveluiden yhteinen tunnistuspalvelu. Tunnistautumisen jälkeen asiakkaan tulee varmistaa, että esitetyt omat henkilötiedot ovat ajantasalla. Henkilötiedot siirtyvät väestötietojärjestelmästä suoraan Kelan tietokantaan.

2.1 Lait ja tietoturvallisuus

Kelan toimintaa ohjaa lukuisat eri lait ja jokaisesta sosiaalietuudesta löytyy oma lakinsa. Sähköisen viestinnän osalta nostan esille pääpiirteittäin erityistä huomiota kaipaavat sähköiseen viestintään liittyvät lain kohdat.

Kelan toiminnassa käsitellään julkisen vallan toimesta asiakkaiden oikeuksia, etuja sekä velvollisuuksia. Tällöin on tärkeää noudattaa tarkoin lakia sekä muita tehtävän hoitoa ohjaavia määräyksiä. Perustuslain (731/1999) 2 §:ssä julkisen vallan lainalaisuus määritellään seuraavasti:

”Julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. Kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia” (Suomen perustuslaki).

Perustuslain 21 §:ssä myös mainitaan seuraava oikeusturvasta:

”Jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa tai muussa viranomaisessa sekä oikeus saada oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan koskeva päätös tuomioistuimen tai muun riippumattoman lainkäyttöelimen käsiteltäväksi.” (Suomen perustuslaki 731/1999.)

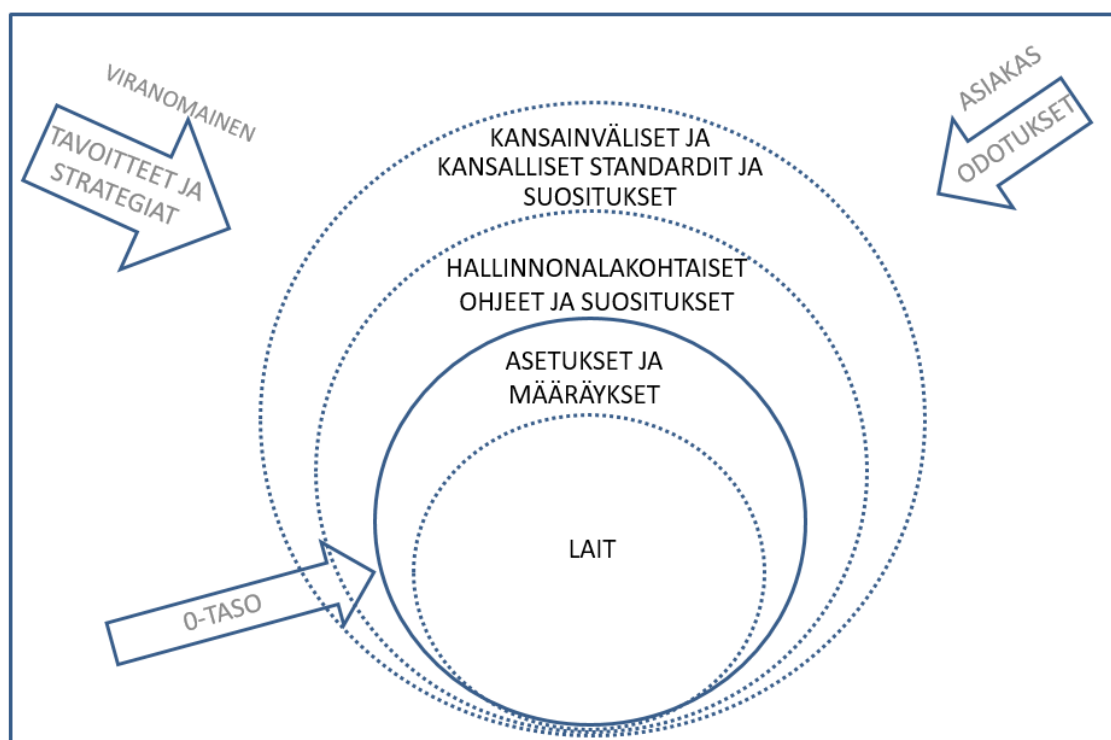
Perustuslain lisäksi Kelan ratkaisutyön yksi keskeisimpiä lakeja on hallintolaki (434/2003). Hallintolaki sääntelee lain toimeenpanon keskeiset periaatteet ja palvelun minimivaatimukset. Hallintolaissa säännellään hyvän hallinnon perusteet sekä hallintolakia sovelletaan kaik-

kiin hallintoasioihin Kelassa. Näihin kuuluvat etuusasiat, sisäisen hallinnon asiat ja sidosryhmäyhteistyö. Hallintolaki on yleislaki, jos erityislaissa, esimerkiksi etuuslaissa, jostain asiasta säädetään toisin, sovelletaan erityislakia.

Hallinnon oikeusperiaatteisiin sisältyy yhdenvertaisuus, tarkoitussidonnaisuus, puolueettomuus, suhteellisuus ja luottamuksensuoja.

Hyvän hallintoon merkityt perusteet ovat seuraavanlaiset:

- Palveluperiaate, jossa palvelu on asianmukaista sekä palvelun toiminta on tuloksellista
- Neuvontavastuu, jossa asiakas ohjataan oikealle viranomaiselle ja selvitys etuuden sisällöstä sekä menettelytavoista
- Hyvän kielenkäytön vaatimus, palvelussa tulee käyttää asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä (suullinen ja kirjallinen)



Kuvio 5 Hyvän sähköisen hallinnon peruselementit (Voutilainen, T. 2006. 57)

Kuviossa 5 Voutilainen havainnollistaa miten sähköinen hallinto koostuu viranomaisten tavoitteista ja strategioista sekä asiakkaiden odotuksista. Tätä kaikkea ohjaa säädetyt lait, asetukset ja määräykset, hallinonalakohtaiset ohjeet ja suositukset sekä kansainväliset standardit ja suositukset. (Voutilainen 2006, 57.)

2.2 Kelan ja julkisen valtiovallan kestävä kehitys

Kestävä kehitys sosiaalisesta, ekologisesta ja taloudellisesta näkökulmasta on yksi Kelan strategisista painopistealueista. Kela on mukana kansallisen kestävä kehityksen yhteistyössä ja jäsenenä Suomen kestävä kehityksen toimikunnassa, jonka pyrkimyksenä on edistää ja seurata yhteiskuntasitoumuksen toteutumista. (Kela 2016.) Kela on sitoutunut kehittämään monipuolisesti palvelukanaviaan yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Kela pyrkii kehittämään verkkopalveluitaan ensisijaisesti asiakkaiden valintoja tukeviksi, jonka ohessa pyritään edistämään ympäristön hyvinvointia ja tuottamaan taloudellisia säästöjä. (Sitoumus 2050 2014.)

Syksyllä 2014 Kela on julkaissut oman kestävä kehityksen sitoumuksen (2014), joka sisältää laadittuja tavoitteita sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittuja toimenpiteitä. Toimenpiteiden vaikutuksien arvioimista varten Kela mittaa omaa toimintaansa lukuisilla erilaisilla mittareilla. Toimenpiteet tulevat voimaan välittömästi ja mittareiden tavoitteet ovat asetettu saavutettavaksi vuoden 2017 aikana. Kestävä kehityksen sitoumuksessa Kela sitoutuu kahteen vallitsevaan teemaan.

- Kaikille helppo ja yhdenvertainen asiointi Kelassa
- Hiilijalanjäljen pienentäminen, vähentämällä paperin, paperijätteen sekä postituksen aiheuttamaa kulutusta

Helppojen ja yhdenvertaisten palvelukanavien mittauksessa on käytetty seuraavia tavoitteita:

- Asiointipalveluiden monipuolisuus viimeisen vuoden sisällä asioinneiden asiakkaiden kesken ja vähimmäisarvosanaksi 9 asteikolla 4-10
- Verkkopalveluiden prosentuaalinen käyttöaste vuonna 2017 tulisi olla vähintään 55%
- Vuodesta 2016 alkaen verkkopalvelujen kehittäminen siten, että postitse toimitettavan paperisen päätöksen sijaan asiakkaalla on mahdollisuus valita sähköinen päätös

Toimenpiteiden vaikuttavuudesta tulee huomioida, että vuonna 2015 sähköisten hakemusten osuus kaikista jatkuvasuoritteisista etuuksista oli 58,2%, joka ylittää vuoden 2017 tavoitteet selkeästi. Elokuussa 2016 saavutettiin sähköisten päätösten osuus 62,4% jatkuvasuoritteisissa etuuksissa. Suomen hallitus on päättänyt 26.9.2016 alkaen, että julkishallinnon asiointissa sähköinen kanava on ensisijainen asiointikeino.

Hiilijalanjäljen vähentymistä paperikulutuksen osalta seurataan seuraavien toimenpiteiden avulla:

- Vuosittaisen paperijätteen syntyamiseen 20% vähennys vuoden 2017 loppuun mennessä
- Vuoden 2017 loppuun mennessä 10% säästö paperi- ja postituskuluissa

Tavoitteisiin on päästy vuoden 2015 aikana ja vaikutus on -12% suhteessa vuoden 2013 paperi- ja postituskuluihin, joten selkeästi toimenpiteet ovat tavoitteiden mukaisia (Sitoumus 2050 2014).

Kelan asettamat tavoitteet ja mittarit ovat selkeä viite siihen, että sähköiseen asiointiin ja sähköisten palvelukanavien käyttöä pyritään lisäämään yhä etenevissä määrin. Asiakasnäkökulma, ekologisuus ja taloudellinen hyöty ovat sähköisten ratkaisujen ensisijaisia hyötyjä.

3 Palvelutilanne viestissä

Grönroossia lainaten Flink ja kumppanit osoittavat, että henkilöstön palveluosaaminen ja sen laatu voidaan jakaa kahteen osioon tekninen laatu sekä toiminnallinen laatu. Tekninen laatu on asiakaspalvelijan ammattitaitoa palvelutehtävässä ja siihen sisältyy seuraavat toimet:

- palvelusuorite
- organisaation palveluiden ja tuotteiden ymmärtäminen
- ajankohtaisten kampanjoiden, hinnoitteluiden tai tuotteiden saatavuuden tietäminen
- organisaation toimialan ymmärtäminen
- tieto mitä tuotteet tai palvelut sisältävät (Flink, Kerttula, Nordling, Rautio. 2015, 67.)

Tekninen laatu näkyy myös siinä, kuinka sujuvaa, nopeaa ja virheetöntä palvelu on. Asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen sekä niiden ylittämällä on suuri merkitys palvelun laadun takaamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 188.)

Toiminnallisen laadun merkitystä on vaikeampi määritellä, sillä se perustuu täysin asiakkaan omaan kokemukseen palvelutilanteesta. Flink määrittelee toiminnallisen laadun perustuvan asiakastilanteen sujuvuuteen ja siihen, kuinka asiakkaan kanssa vuorovaikutus toimii. Seuraavanlaiset toimet ovat osa toiminnallista laatua:

- elekieli
- asiakaspalvelijan käyttäytyminen ja ymmärrys siitä minkälainen vaikutus tällä on asiakaspalvelutilanteessa
- tilannetaju
- kyky vastaanottaa tunteita ja taito käsitellä asiakkaan tunnetiloja
- ammattimainen ote

- inhimillisen tekijöiden huomioon ottaminen, jokainen asiakas ja jokaisen asiakkaan lähtökohdat ovat erilaisia (kielitaito, elämäntilanne, fyysinen kunto, ikä) (Flink ym. 2015, 67-68.)

Toiminnallinen laatu perustuu asiakaspalvelutilanteeseen, jossa inhimillisyys, läheisyys ja sosiaaliset tavat korostuvat. Sähköinen viesti rajaa pois paljon tunteita ja inhimillisiä tekijöitä, jolloin henkilökunnalta vaaditaan vieläkin enemmän tilannetajua sekä kykyä ymmärtää asiakasta kuitenkin ammattitaitoa unohtamatta.

Sähköisen asiointipalvelun kautta Kelaan lähetetyt viestit ovat hyvin ratkaisukeskeisiä ja ensisijaisesti kohdistettu tarpeeseen toimittaa lisäselvitystä käsittelyssä olevaan hakemustyöhön, lisäohjeistusta tai selvennyksen tekoa sekä yleistä tiedoksiantoa erilaisissa olosuhdemuutoksissa. Palvelutilanteessa asian sisältö ei siis kovinkaan paljoa eroa fyysisestä asiakkaan kohtaamisesta Kelan toimipisteen tiloissa tai puhelimitse käytyä keskustelua.

Palvelukanavasta riippumatta Kelassa asiakas kohtaaminen tulisi huomioida tietyt yhteiset piirteet laadukkaana palvelun takaamiseksi. Palvelutilanteen aloittamisessa tulee tervehtiä asiakasta, pyrkiä olemaan jämäkkä ja järjestelmällinen ja synnyttää molemminpuolinen luottamus asiakkaan kanssa. Palvelutarpeen kartoituksessa aktiivisella kuuntelulla ja asiakkaan kokonaistilanteen kartoituksella kysymysten avulla tehdään palvelutarvearvio, josta johdetaan kohti sopivan ratkaisun löytämistä. Kun palvelutarve on selkeytynyt, varmistetaan, että palvelu sopii asiakkaalle ja tarvittaviin toimiin ryhdytään heti. Selkeät ohjeet, ehdotukset sekä jatko-ohjaus auttavat asiakkaan asian etenemisessä. Palvelutilanteen lopuksi kerrataan käytyt asiat läpi ja tehdään yhteenveto sekä luodaan tarkka jatkosuunnitelma. (Kelän palvelumalli). Erinomainen palvelutilanne syntyy laadukkaasta palvelukokonaisuudesta.

Palvelutilanteeseen asiakkaan kanssa kuuluu olennaisena osana ihmisten kanssa tekemisissä oleminen ja vuorovaikuttaminen. Palvelutilanteen kulkua on monesti vaikea ennustaa, sillä asiakkaan tarpeita, vanhoja kokemuksia ja uutta tietoa ei asiakaspalvelija voi ennustaa. Perimiltään asiakaspalvelijaan kohdistuu kaikissa kulttuurinpiirteissä samat odotukset, asiakkaan tarve tulla hyväksytyksi, kuulluksi, nähdyksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi. (Flink ym. 2015, 74.)

Monet perinteiset keinot asiakassuhteen vahvistamiseksi on ollut hyvin yrityslähtöistä ja asiakaslähtöisen palvelun sijaan on pyritty lisäämään asiakkaan sitouttamista ja asiakaspittoa yritykseen. Digitaalisen murroksen myötä asiakassuhteet rakentuvat yhä etenevissä määrin merkityksellisyyden, henkilökohtaisuuden, sekä asiakkaan oman tilanteen, odotusten ja elämän aidon ymmärtämisen varaan. Sitoutumisen ja asiakaspidon sijaan on kuljettu kohti vuorovaikutusta ja vuoropuhelua, jonka asiakas voi kokea tärkeäksi tai hyödylliseksi ja joka johtaa

vahvaan suhteeseen. Asiakkaiden tilanteen ymmärtämisen tulee näkyä vuorovaikutuksen sisällössä, ajoituksessa ja erilaisissa kanavavalinnoissa. Vaikka digitalisaatio ja sähköinen asiointi paperilla vaikuttaa kylmältä erilaisine prosesseineen ja itsepalveluineen, voi kaiken sen keskeltä erottua inhimillisuus ja personallisuus, jonka avulla asiakkaita voi oikeasti koskettaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 177-178.)

Asiakaspalvelija harjoittaa omaa ammattitaitoansa ja käyttää osaamistaan, tietojaan ja taitojaan asiakkaan hyväksi. Asiakaspalvelijan asema asiakaspalvelutilanteessa asiakkaaseen nähden on tasa-arvoinen ja kohdatessaan he ovat tasavertaisia. Asiakaspalvelutilanteessa ei edellytetä nöyrytystä eikä ylimielistä pökkurointia. Palvelutilanteet ovat aina uniikkeja ja peruuttamattomia tilanteita ja niitä voi etukäteen harjoitella vain tiettyyn pisteeseen asti. Onnistunut palvelu päättyy siihen, että asiakas on saanut tarvitsemansa hyödyn ja hänen ongelmansa on ratkaistu. (Flink ym. 2015, 75-76.)

Yrityksen toiminta tai toimimattomuus on aina markkinointia, joka luo mielikuvia asiakkaissa, halusi yritys sitä tai ei. Lisäarvoa tuottamalla yritykset pystyvät eroamaan kilpailijoista ja luomaan pitkäaikaisen ja luotettavan kumppanuussuhteen asiakkaaseen. Etsimällä uusia toimintatapoja ja tarjoamalla uusia toimintoja luodaan arvoa, josta asiakas todella hyötyy. Asiakasnäkökulma ja asiakaslähtöinen ajattelu mahdollistavat palvelun tarkastelun prosessina ja systeeminä, jolloin tarkastelun näkökulmaksi nostetaan kokonaisuus kaikkine asiakaskohtaisuuksineen. Mikäli yritys keskittyy liikaa tuotteen kannattavuuteen tai menekkiin palvelun sijaan jää asiakasnäkökulma auttamattomasti syrjään. Keskittymällä asiakkaaseen päästään vahvemmin kiinni asiakaslähtöiseen kehitystyöhön sekä omien toimintaprosessien kehittämiseen. (Selin, E. Selin, J. 2013, 1-18.)

3.1 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma on konkreettisesti asettumista asiakkaan tilanteeseen ja tarkastella palvelutilannetta asiakkaan silmin. Uudesta näkökulmasta avautuu parempi tapa tutkia kokonaisuutta ja synnyttää uusia ideoita ja toimintatapoja käytännön tilanteisiin. Asiakkaan näkökulmasta voi miettiä mitä asiakas ajattelee ja miten tähän tulisi reagoida, olenko huomionnut kaikki tilanteeseen liittyvät olennaiset asiat ja mahdollisuudet, voinko toimia tilanteessa toisin ja miten vai voisinko löytää aivan uuden näkökulman, kuinka lähestyä asiaa ja mikä se voisi olla? (Selin, E. Selin, J. 2013, 22.)

Viestintä mahdollistaa uuden tavan olla vuorovaikutuksessa ja käydä dialogia asiakkaan kanssa. Asiakkaan rooli korostuu viestin kautta käydyssä dialogissa ja se mahdollistaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Yritykselle viestin avulla käyty dialogi antaa paremmat mahdollisuudet syvempään asiakastuntemukseen ja asiakastarpeiden ymmärtämiseen. (Selin, E. Selin, J. 2013, 22.)

Asiakkaan ja organisaation välillä saattaa olla jo ennestään palveluhistoriaa, joten asiakkaan näkökulmasta organisaatiolla on jo kaikki tarvittava tieto ja organisaation tuleekin toimia tällä oletuksella. Asiakaspalvelijalle asiakas voi olla täysin uusi tuttavuus, jonka takia asiakaspalvelutilanne tuleekin nähdä aina organisaation ja asiakkaan näkökulmasta ja pyrkiä mukautumaan vallitsevaan tilanteeseen. Selin (2013) kirjoittaakin kirjassaan, että asiakastuntemus muodostuu ajan myötä ja se voidaan koosta lukuisista eri informaatiolähteistä. Yleisimpiä tapoja kerätä tietoa asiakkaasta on aikaisemmin käytyjen keskusteluiden sisältö, muut kommentit, asiakaspalautteet sekä aikaisemman asiakastilanteen lopputulos. Asiakastuntemisen ylläpitämistä varten on suositeltavaa kirjata kaikki tähdellinen tieto asiakkaasta yhteen paikkaan sekä muokata tätä tietoa, mikäli asiakkaan tilanteeseen on tullut muutoksia. Ylös kirjauksella yhtenäistetään asiakaskokemusta ja vältetään turhaa toistoa. Mitä paremmin asiakkaan tuntee, sitä helpompaa häntä on palvella. (Selin, E. Selin, J. 2013, 213.)

3.2 Palvelun tasalaatuisuus

Mitä tasalaatuisempaa organisaation tuottama palvelu on, sitä varmemmin asiakas tietää min-kälaista palvelua organisaatiolta on odotettavissa. Palvelun tasalaatuisuuteen voidaan vaikuttaa palvelukonseptien, eli toimintamalleja muokkaamalla. Palvelukonseptissa määritellään asiakkaan kulkema palvelupolku, eli se miten asiakas kokee palvelun sekä kuinka asiakasta palvellaan. Työntekijöille palvelukonsepti ohjeistaa selkeitä tehtäviä ja vastuualueita joita noudattamalla taataan tasalaatuinen ja yhtenäinen palvelukokemus. (Flink ym. 2015, 70.)

Tasalaatuisuuden lisääminen verkkopalvelun näkökulmasta on haasteellinen, sillä lisäämällä automatisaatiota palvelukonsepti muuttuu enemmän itsepalveluksi ja turhat sudenkuopat logistiikkaketjussa vähenee, mutta kääntöpuolena kahden ihmisen välinen kanssakäymisen katoa ja palvelusta tulee hyvin monotonista. (Flink ym. 2015, 70.) Asiakkaat saattavat kokea automatisaation eri tavoin ja mielipiteet voivat erota kovinkin siitä kuinka asiakkaat haluaisivat, että heitä palvellaan. Automatisointi mahdollistaa parhaimman mahdollisemman laadun yksinkertaisissa asioissa. Ihmiskäsitys on hyvin moniselkoinen asia, jonka takia myös tiettyjen palvelutapahtumien automatisointi voidaan kokea hyvinkin hankalaksi.

Pohjola (2010, 194) esittää Eason (2001) viitaten, että tietojärjestelmien käyttö tietokoneen ja ihmisen välillä voi vaihdella täydellisestä symbioosista, joko osittaiseen tai täysin automatisoituu järjestelmään, joka väistämättä johtaa työtehtävien häviämiseen. Symbioosissa tavoitteellinen toiminta korostuu ja käyttäjä hyötyy käyttöjärjestelmästä, kun taas automatisaatio poistaa ihmisen toimintaprosessista tarpeettomana. Eason (2001) esittämien tutkimusten mukaan tietojärjestelmien kehittäminen ja suunnittelu on tekniikkakeskeistä, joka näkyy rationaalisten tietojärjestelmien valta-asemana. Informaatiotekniisiä sovelluksia täytyy ottaa hallitusti käyttöön ja ihmisläheisyys tulee huomioida. Pohjola (2010) mainitsee, että valmiiden

tietojärjestelmien käyttö passivoi ja käyttäjä reagoi suoraan niihin tietoihin ja prosesseihin, joita järjestelmään on asetettu. Asiakas on kuitenkin ihminen, joka omaa kognitiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja kulttuurisia piirteitä sekä kykenee itsenäiseen ajatteluun. Ihmiskäsityksen monimuotoisuus vaikeuttaa kaikille sopivan automatisointiprosessin löytämistä. (Pohjola, Kääriäinen, Kuusisto-Niemi, 2010, 194.)

Sähköisen viestinnän itsepalvelua voidaan korostaa lisäämällä tiedotusta sekä ohjeistusta yleisimpien ongelmakohtien osalta. Erinomaisen palvelutilanteen kriteerit eivät täyty, mikäli asiakkaalle palvelu on vajavaista käyttäjärjestelmän tai ohjeistuksen osalta. Ihmisläheisen suunnittelun myötä tulisi pyrkiä vaikuttamaan käyttöliittymän käytettävyyteen, kuten näytön ulkoasuun, dialogin, valikoiden ja värimaailmaan hyödyntämiseen palvelun helppokäyttöisyyden lisäämiseksi (Pohjola ym. 2010, 193.)

Vahvaan asiakassuhteeseen kuuluu tunne ja tunneside kahden ihmisen välillä. Perinteiset palvelutapahtumat ovat parhaimmillaan, kun asiakas tietää, että saa miellyttävää palvelua ja asiakaspalvelijaan voi luottaa. Tunnesiteen tarve ei ole kadonnut mihinkään, vaikkakin palvelutilanteet ovat siirtyneet yhä enemmän sähköiseen muotoon. Tunnesiteen syntymistä ja vahvistamista varten on turvauduttava uusiin keinoihin sähköisessä palvelutapahtumassa ja tässä luottamuksellisuus ja sen osoittaminen asiakkaalle kuuluu menestyvän yrityksen toimintaperiaatteisiin. Luottamus asiakkaan tuntemukseen, että hänen asiat halutaan ratkaista, hänen odotuksiin oikeasti vastataan ja asiakkaan kanssa ollaan samalla puolella erityisesti silloin, kun asiakas on hankalassa tilanteessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 188-189.)

Palaute on lahja

Asiakaspalvelu herättää erilaisia ajatuksia asiakkaissa ja usein he myös asiakkaan roolissa kertovat, mikäli palvelu on koettu hyväksi tai siinä on ollut jonkinlaista ongelmaa. Asiakaspalaute tulisi nähdä rakentavana asiana ja se tulisi hyödyntää yritystä kehittävänä toimena, oli palaute sitten negatiivista tai positiivista. Selin (2013) mainitseekin palautteella olevan tärkeä rooli organisaation kehittämisessä asiakkaan toiveiden ja odotuksien suuntaan. Palautteenkeruun osalta tulisi koko henkilökunnan aktivoitua ja kerätä asiakkaiden palaute organisaation käsiteltäväksi. Asiakaspalautteessa kaikki asiakkaaseen liittyvä toiminta on hyvä huomioida, sillä se osaltaan johtaa syvempään asiakastuntemukseen ja jatkuvaan kehitykseen. (Selin, E. Selin, J. 2013, 212.)

4 Viestin muoto

Viestintä on perustoiminto, jonka tarkoituksena on mahdollistaa työskentelyedellytykset eri yhteisöissä, kuten yrityksissä, julkisyhteisöissä, järjestöissä ja verkostoissa. Viestintä kuuluu

jokaisen organisaation ytimeen ja se on keskeinen voimavara yhteisölle, tapahtui viestintä siten fyysisessä toimitilassa tai virtuaaliympäristössä. Viestinnässä onnistumiseen vaaditaan hyvää suunnittelua, jossa organisaation strateginen suunnittelu on huomioitu ja viestinnän vastuhenkilöt ovat yhdessä muiden avainhenkilöiden kanssa päättämässä keskeisistä asioista yhdessä. Kaikissa organisaatioissa tarvitaan johdettua päivittäisviestintää, tietojen vaihtamista sekä yhteisöllisyyden rakentamista. Organisaatioiden viestinnän perustehtäviin ei vaikuta organisaation koko tai liiketoimintamuoto. Viestinnän rooli muuttuu merkittävästi, kun sisältö muuttuu perustehtävistä poikkeavaksi ja keskitytään organisaation sisäiseen ja ulkoiseen vaapaamuotoiseen vuorovaikutukseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

4.1 Vuorovaikutus viestin kautta

Yhteisöjen viestiympäristö on muuttunut sähköisen viestinnän sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä yhtä vaihtelevammaksi, vaativammaksi ja kiireisemmäksi. Sähköisten työvälineiden hallinnan lisäksi työssä menestyminen edellyttää monipuolisia viestintätaitoja, kuten kirjoittamisen kykyä, erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja puheviestintätaitoja. Työn kuva on muuttunut yhä enemmän julkisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, jonka myötä on yhä tärkeämpää hallita hyvät vuorovaikutustaidot erilaisten ihmisten kanssa eri viestikanavien avulla. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.)

Kortetjärvi-Nurmi & Murtola (2015, 11) korostaa, että viestintä on vuorovaikutusta, jolla tarkoitetaan kahden ihmisen välisestä vaikutussuhdetta, johon osallistuvat osapuolet tuottavat, jakavat ja tulkitsevat viestin merkitystä yhdessä. Vuorovaikutuksen tarkoitus on myös intentionaalista eli se perustuu pyrkimykseen välittää toiselle osapuolelle jokin viesti. Tämän päivän työyhteisöissä viestintä on hyvin vuorovaikutteista ja hyvät vuorovaikutustaidot koostuvatkin monista osataidoista:

- kuunnella ja tehdä havaintoja
- argumentoida
- osoittaa tukea
- ottaa ja pitää puheenvuoroja
- jatkaa toisen puheenvuoroja
- ylläpitää keskustelua

Nykypäivän sähköinen viestintä mahdollistaa nopean dialogin syntymisen, josta johtuen myös kirjoitettu kielenkäyttö puheen lisäksi on vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen tulkintoihin vaikuttaa sanallinen viestintä, aiemmat kokemukset, tilanne, viestijöiden välinen suhde sekä kulttuuritekijät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11.)

Tiedotus viestissä

Viestintä Kelassa ei ole aina vuorovaikutteista, vaan viestin sisältö voi olla tiedotus sen hetkisestä tilanteen muutoksesta. Ilmoituksen tai tiedottavan viestin lähettäjänä voi toimia niin asiakas, että Kelan henkilöstöön kuuluva henkilö. Mikäli asiakas ilmoittaa viestin välityksellä tietoja tulisi asiakkaalle ilmoittaa viestin vastaanottamisesta ja sen huomioinnista. Tämä on sekä hyviin tapoihin kuuluva ele sekä varmistus asiakkaalle, että hänen ei tarvitse ryhtyä muihin toimenpiteisiin asian tiimoilta.

Mikäli asiakkaalle ilmoitetaan viestin välityksellä uutta tietoa, tulisi viestin olla objektiivinen ja yleispätevä. Viestin tulee sisältää kaikki tarvittava tieto, jotta viestin saaja ymmärtää kuinka tulisi toimia seuraavaksi ja mikä olisi juuri hänelle edullisin vaihtoehto.

4.2 Viestin laadukas muotoilu

Viestin vastaanottajan ollessa asiakas, tulee kirjoittaessa ymmärtää viestin tavoite ja sen rakenne. Uskottavan viestin sisältö on loogista ja perusteltua sekä tavoitteen mukaista. Työviestin sisältö tulee kuvata työyhteisön näkökulmaa ja sisällön kannalta olennaisia asioita. Tiedottavan viestinnän sisällön tulee olla mahdollisemman informatiivista ja asiakeskeistä. Tavoitteen näkökulmasta tietomäärää voi kartuttaa valmiilla listalla peruskysymyksiä esimerkiksi kuka, mitä missä, milloin, miten ja miksi. Ydinasioita voi korostaa myös otsikoinnilla, korostamalla olennaisia tietoja sekä kertomalla asioiden välisistä suhteista. Viestin lähettäjän roolilla on myös vaikutusta viestin uskottavuuteen. Retoriikka eli puhetaidon vaikuttaminen näkyy myös kirjoitetussa tekstissä sävyjen ja sananvalintojen muodossa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11-13.) Sähköisessä viestissä on monesti erilaisia pyyntöjä, milloin asiakkaan tulee olla Kelaan yhteyksissä uudelleen. Viestin lopussa voi olla esimerkiksi seuraavanlainen kehoitus: ”Etuuden käsittelyä varten pyydämme palauttamaan palkkaselvitykset 17.1.2017 mennessä Kelaan”.

Tekstin rakenne

Tekstinsuunnittelussa hyvin jäsenneilty viestin rakenne sitoutuu laadukkaaksi kokonaisuudeksi ja tällöin tekstissä ilmenevät asiat ovat järjestyksessä jonkin yhteisen periaatteen mukaan. Jäsennyksessä täytyy huomioida esitettävä asia ja näkökulma, viestin tarkoitus, tekstilaji sekä vastaanottaja. Kirjoittaja voi lähestyä vastaanottajaa, joko suoraan ilman erillistä pohjustamista tai epäsuorasti. Epäsuorassa lähestymisessä voidaan käyttää psykologiaa tekstin rakenteessa hyödyksi, kuten tilanteessa, jossa tekstin runko voi aluksi sisältää perustelut ennen asian esittämistä tai myönteisen asian esittämistä ennen lopullista kieltoa. Tuntemalla erilaisia tekstilajin keinoja tekstin kirjoittamisen suunnittelu helpottuu. Jäsentelyn apuna toimii kappaleiden ja virkkeiden sommittelut sekä erilaiset tärkeys-, aika-, ongelmanratkaisu- ja aihejärjestelyt. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 18.) Tiedottava sähköinen viesti on monesti

hyvin suoraviivainen ja siitä selviää vastaanottajalle hyvin nopeasti aihe ja tarvittavat toimenpiteet. Vuorovaikutteisessa viestinnässä viestin rakenne huomioi myös vastaanottajan ja tällöin erilaisia tekstikeinoja tulee käyttää apuna.

Tekstin sisällön ei tarvitse aina olla töksähtelevää virastokieltä vaan se voi olla myös harkitun ilmavaa sisällöltään, mutta kuitenkin tekstiä kirjoittaessa tulee ymmärtää konteksti missä ja miten sitä luetaan ja kuinka paljon aikaa lukemiseen käytetään. Monesti verkkotekstiä ei suinkaan lueta vaan enemminkin silmäilläään. Verkkoon kirjoitettu teksti harvoin toimii, jos se on alun perin kirjoitettu paperilta luettavaksi. Kirjoittamisen säännöt muuttuvat erilaisen lukemistavan takia, josta johtuen paperilla tekstin sisältö voi olla rikasta ja sisältää kiinnostavaa kieltä, mutta ruudulta luettaessa se muuttuu kovin vaikeaselkoiseksi. Eroa voidaan kuvailla myös vertaamalla paperilta luettavaa tekstiä ääneen luettuun tekstiin. (Pohjanoksa, I. Kuokkanen, E. Raaska, T. 2007, 186-187.)

”Lyhyitä kappaleita on helppo silmäillä. Lyhyitä lauseita on helppo lukea. Lyhyitä sanoja on helppo ymmärtää” (Pohjanoksa, ym. 2007, 186).

4.3 Viestin tulkinta

Viestien sisältöä voidaan tarkastella monesta eri kannasta, eli lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmasta sekä tekstien välisenä vuoropuheluna eli intertekstuaalisuutena. Lähettäjän viesti sisältää aina sanoman, jota hän haluaa sanoa tai mitä hän tulee sanoneeksi. Vastaanottajan perspektiivistä lähetetyn viestin sanoma perustuu siihen, kuinka vastaanottaja tulkitsee viestiä. Intertekstuaalisuudessa on kahdenlaisia tekstienvälisiä sidoksia: eksplisiittisiä sekä implisiittisiä. Eksplisiittiset viittaukset on ilmaistu hyvin selkeästi ja ne ovat nähtävissä selkeästi tekstissä. Implisiittiset viittaukset ovat viitteellisiä ja saattavat puuttua kokonaan, näihin sisältyy esimerkiksi kirjoittamaton sääntö tai hiljainen sopimus. Esimerkiksi viestin aloituksessa olisi syytä viitata, mikäli teksti liittyy johonkin toiseen tekstiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 22.) Hyvin usein viesteissä viitataan edellisiin päätöksiin tai kirjoitettuihin viesteihin. On siis hyvin tärkeää, että asiakkaalle kerrotaan mistä päätöksestä puhutaan ja mihin viestiin viitataan. Lähettäjän on myös tärkeä selvittää mitä asiakkaalle on aikaisemmin viestitetty. Asiakkaan asiaa saattaa käsitellä eri käsittelijät, joten käsittelijöiden tulee pyrkiä johdonmukaiseen ja yhtenäiseen asian käsittelyyn alusta loppuun saakka. Implisiittiset viittaukset viestissä aiheuttavat sekaannusta koska se on täysin lähettäjän omaa tulkintaa viestissä. Viestin vastaanottajan, eli tässä tilanteessa asiakkaan, viestin tulkinnan tulee olla mahdollisimman selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Kirjoitetun viestin tulkintaan ja viimeistelyyn auttaa viestin luetuttaminen kollegalla. Viestissä tulisi huomioida kaikki tarpeellinen asiakkaan kysymyksistä lähtien. Mikäli asiakkaalle

annetaan toimintaohjeita tulisi vastaanottajan yksiselitteisesti ymmärtää kuinka hänen tulisi toimia jatkossa. Hyvän dialogin syntymiseen vaikuttaa halu ymmärtää mitä asiakas viestissään sanoo tai mahdollisesti tarkoittaa tai miten hän tulkitsee vastaanotetun viestin. Jos käsitellyssä oleva asia on monimutkainen, eikä syytä viestin dokumentointiin ole, olisi hyvä pyrkiä keskustelemaan asia puhelimitse. Vaikeaselkoisen asian selvittäminen ratkeaa nopeammin puhelinkeskustelulla, kuin lukuisten viestien lähettelyllä. (Flink ym. 2015, 121-122.) Kelan ensisijainen viestintämuoto määritellään käsitellyssä olevan kokonaisuuden mukaan. Yhteydenototilanteen päättämiseen vaikuttaa asian vakavuus, asiakkaan tilanne ja yhteiset pelisäännöt henkilöstön kesken.

Asiakkaan asian edistymisen osalta neuvontavastuu tulee aina ottaa huomioon. Hallintolain palveluperiaatteessa määritellään viranomaista antamaan asiakkaille neuvoja sekä vastamaan asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin toimivaltansa rajoissa. (Hallintolaki.) Tämä myös kattaa tilanteet, joissa asiakas ei ole täysin ymmärtänyt itselleen edullisinta vaihtoehtoa tai Kelan terminologia on vaikeaselkoista ymmärtää. Vastaavanlaisissa tapauksissa olisi syytä käydä asiat läpi asiakkaan kanssa joko kasvotusten, puhelimitse tai hyvin kattavan ja helppolukuisen viestinnän avulla.

Jokaisen viestitilanteen ollessa uniikki tulee huomioida viestin sisältö, sekä lukijan tilanne varsinkin tilanteissa, joissa käsitellään reklamaatiota tai pahoitellaan tapahtunutta virhettä organisaation puolesta. Näissä tilanteissa olisi hyvä kirjoittaa persoonallinen viesti, josta selkeästi voi huomata, että asiakkaan tilanne on huomioitu ja hänen asiansa otetaan vakavasti. Valmiit viestit ja fraasit voivat vaikuttaa luotaantyvältä, joten näiden muokkaamatonta käyttämistä tulisi välttää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo. 2007, 34.) Asiakkaiden terminologian käyttö erilaisten etuuksien ja työsanastojen osalta saattaa olla välillä puutteellista. Tällöin on tärkeää, löytää asiakkaan kanssa yhteinen yhteisymmärrys, jolloin asiakkaan sanoma tulee perille ja hänen tilanteensa saadaan oikeanlainen päätös. Eri termit ja työsanastot on myös hyvä avata viestissä, jotta kummatkin osapuolet ovat samalla sivulla.

4.4 Viestin tyyli ja sävy

Asiallisuus, kohtelias sävy ja hyvä asiatyyli ovat työtekstien perustyyliä. Asiatyylillä kirjoitettu teksti on selkeä, täsmällinen ja se sisältää havainnollista sekä normienmukaista ilmausta. Hyvässä asiatekstissä tyyli ja sävy kietoutuvat yhteen. Työtekstin tulee myös suosia tiivistä ilmaisua ja olla mahdollisemman informatiivinen, mutta samaan aikaan ylläpitää lukijan kannalta asianmukaisen muodon. Liian tiivis ilmaisu ei kuitenkaan ole aina paras ratkaisu, sillä se voidaan tulkita epäkohteliaaksi, osaamattomuudeksi tai välinpitämättömyydeksi. Mikäli viestin sisältö on negatiivissävytteinen, tulisi tekstin sisältää pahoitteluja, pehmennyksiä ja perusteluja. Tämä antaa lukijalle kuvan, että hänestä välitetään ja hänen asiaan on paneuduttu huolellisesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 32.)

Asiateksti

Työelämässä käytetyt tekstit ovat pääasiassa asiatyylillä kirjoitettuja asiatekstejä. Asiatekstin tunnistaa sen asiapainotteisuudesta ja neutraalista tavasta esittää asia faktapohjaisesti, esimerkiksi viittaamalla lakiin tai sopimusehtoihin. Asiatekstin tulisi myös antaa persoonaton vaikutelma eikä siinä tulisi tuoda esiin henkilökohtaisia käsityksiä tai tunteita. Subjektivisten, eli omakohtaisten kokemuksen sisältävän tekstin laatimisen välttäminen selittyy sillä, että työtekstin kirjoittaja edustaa tekstillään koko organisaatiota eikä niinkään kirjoittajan omia näkemyksiä tai tunteita. Asiatekstin käytöllä taataan tasapuolinen käsittelytapa eri tapauksissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 33.)

Asiatekstin laadinnassa pyritään käyttämään yleisiä normeja, mikä tarkoittaa suositusten mukaista kirjoitettua ja puhuttua kieltä sekä tekstilajin ominaispiirteiden huomioimista. Tekstilajeilla on omat sisältö-, rakenne-, ja kielivaatimuksensa, jonka mukaan tekstejä ollaan totuttu laatimaan sekä vastaanottamaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 33.)

Kausz (2015) on pro gradu -tutkielmassaan selvittänyt tekstilajien muuntamista ja soveltamista, esimerkiksi vaikealukuisista lainpykälistä virastossa asioivien asiakkaiden käyttämään yleiskieleen. Tekstilajipiirteet määräytyvät tavoitetahon, instituutioiden yleisten tapojen ja näkemysten sekä viranomaiskielen mukaan, josta muunnoksen yhteydessä säädötekstin kielilaji muuntautuu toiseksi tekstilajiksi. Ohessa lainaus instituution viranomaistekstistä ja yleiskielen sulautumisesta.

”Samalla, kun lain sisältö siirtyy tekstilajista toiseen, myös instituution soveltama kielimuoto lähenee viraston asiakkaan käyttämää yleiskieltä ja viranomaisteksti edustuu ymmärrettävämpanä.” (Kausz. 2015).

4.5 Viestimalli, fraasit ja viestin yhtenäisyys

Kirjoittamismallit ja -standardit ovat osa sanatonta viestintää. Saman aiheen toistuessa on järkevää käyttää valmiita fraaseja päätöksissä, sopimuksissa ja laskuissa. Valmiita malleja käytetään muun muassa lomake- ja asiakirjapohjissa ja malliteksteissä sekä päätöksissä käytettävissä fraaseissa. Mallien käyttäminen hyödyttää kirjoittajaa, sillä ne säästävät aikaa, toimivat muistilistana ja ylläpitävät organisaatiosta lähtevien viestien tasalaatuisuutta. Lukijalle taas lukeminen helpottuu, sillä tekstin asettelu on aina samanlainen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 32.) Viestipohjia on järkevä käyttää myös sähköisessä viestinnässä. Valmiiden viestien tulee kuitenkin olla samantyyllisiä kuten runko, johon viesti liitetään. Tekstin tulee olla yhtenäinen kokonaisuus ja sen tulee sisältää vain ja ainoastaan viestille tärkeät osa-alueet eikä ”ohi aiheen”. Tästä opinnäytetyöstä syntyvä viestimallinnuksen työkalu viestintään pyrkii

olemaan yksi tavoista yhtenäistää henkilöstön luomien viestien sisältöä kohti tasalaatuisempaa lopputulosta.

4.6 Kohteliaisuus viestissä

Kohteliaisuus on toisen ihmisen huomioon ottamista ja arvostamista vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteessa arvostus on nähtävissä etäisyyden ottamisena tai läheisyyden osoituksena. Kohteliaisuuteen ilmiönä vaikuttaa käytetty kieli, kulttuuri, paikka ja hetki ajassa, jonka takia kohteliaisuus on hyvin subjektiivinen käsitys. Tähän vaikuttaa paljolti viestijäosa puolten kahdenkeskinen suhde. Kohteliaisuutta voi ilmaista kielellisesti hyvin usealla tavalla ja yleisimmät strategiat osoittaa kohteliaisuutta näkyikin tekstissä, esimerkiksi tervehdyksinä, kiitoksina, pahoitteluina, persoonan häivyttämisenä ja epäsuorina kehotuksina sekä pehmennyksinä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 36-37.) Epäsuoria kehotuksia ovat esimerkiksi ”voisitko kertoa tarkemmin” ja ”valitettavasti emme voi” (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 255).

Tiivis viesti on selkä ja informatiivinen mutta äänen ja ilmeiden puuttuessa viesti saattaa tuntua tyylyltä. Korostetun kohtelias tapa viestiä ja lisäämällä viestin joukkoon positiivisia ilmauksia kuten ”ystävällisesti”, ”on mukavaa, että” ja ”etsin mielelläni..” luovat miellyttävän tunnelman ja helpottavat tekstin lukemista. Kiitoksen sanomista ei pidä säästellä asiakkaan ollessa yhteydessä yritykseen ja asiakkaan tiedusteluihin tulee vastata ystävällisenä ohjauksena ja ripeänä toimintana. (Flink ym. 2015, 124.)

Kielenkäytössä kohteliaan tekstin lähtökohtana on oikeakielinen ilmaisu sekä selkeä ulkoasu, jotka kummatkin viestivät lukijalle arvostuksesta ja viestin saajan tarpeiden huomioimisesta. Kirjoitusvirheistä ja huolimattomasta viestin ulkoasusta huokuu heti lukijalle kuva kirjoittajasta, joka on joko huonosti valmistautunut, välinpitämätön tai osaamaton. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 36-37.)

5 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistyön luonteesta johtuen tutkimusmenelmäksi muotoutui jo hyvin aikaisessa vaiheessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Viestin sisällön laadun määrittäminen on subjektiivista ja tulkinnanvaraista, jonka takia viestien laatijoiden mielipiteet ovat hyvin tärkeä voimavara vanhan kehittämisessä ja uuden luomisessa.

Tyypillisesti laadullista tutkimusmenetelmää on käytetty silloin, kun tutkittava aihe ei entuudestaan ole kovin tunnettu ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja siinä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa

osallistuu heidän toimintaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, J. 2015, 105.) Tutkimuksen aikana toimin aivoriihen vetäjänä ja pyrin viemään keskustelua mahdollisemman paljon kohti luovaa ja osallistuvaa keskustelua. Koen kehittämistyön osalta tärkeimmäksi vaiheeksi tutkimuksen aikana työyhteisön osallistuminen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Vaikkakin sähköinen viestintä on tuore tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa, on erilaisia tarinoita ja kokemuksia varmasti muodostunut asiantuntijoiden kesken, joita ei kuitenkaan ole yleisesti henkilöstön kesken jaettu. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkimuksellisen kehittämistyön keinoin koota yhteen jo olemassa olevaa tietotaitoa ja koostaa tästä kattava mallinnus.

5.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma kulminoituu useaan eri tarpeeseen, joka johtaa pääkysymykseen mitä erinomainen asiakasviestintä sisältää. Kirjoitettu viesti on monitulkintainen kommunikaatiotapahtuma, jossa lukuisat eri elementit vaikuttavat lukijaan. Myös lukijan tapa tulkita viestiä saattaa muuttaa täysin viestin sisältöä. Tulkinnan ollessa siis subjektiivista ei tämän opinnäytetyön tarkoitus ole tutkia erilaisten mittareiden avulla mitä viestin tulisi sisältää, vaan pitemminkin nostaa esille mistä erinomainen viesti koostuu ja miten viestin lukija ymmärtää sekä kokee viestin paremmin hänen tarpeitaan vastaavaksi.

Tarkastelun kohteeksi nousee sähköisen asiakasviestinnän sisällöstä yleisimmät pääteemat; miltä viestin tulisi kirjoitusasultaan näyttää, miten palvelutilanne näkyy viestissä, miten laki tulee viestinnässä huomioida ja miten asiakas huomioidaan vuorovaikutustilanteessa.

5.2 Tutkimusmenetelmänä aivoriihi

Tutkimuskeinona käytettiin Kelan henkilöstön pienryhmässä toteutettua yhteisöllistä aivoriihä, josta syntyneitä aineistoja tulkitaan dokumenttianalyysin keinoin. Aivoriihi on ryhmässä tapahtuvaa ideointia, jossa pyritään aivoriihen vetäjän johdolla kehittää uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan (Ojasalo, yms. 2015,160).

Tutkimuskeinoksi valittu aivoriihi oli henkilöstölle jo ennestään tuttu tapa ratkoa ongelmia ja luoda uusia keinoja ja tapoja työskentelyyn. Ratkaisutyö on hyvin itsenäistä työskentelyä ja jokaisella työntekijällä on oma tapansa kirjoittaa päätöksiä, kommunikoida asiakkaiden kanssa ja käyttää harkintaa sitä vaativissa tapauksissa. Aivoriihet ovat tehokkaita tapoja tuoda esille hiljaista tietoa ja jakaa yhtenäisiä näkemyksiä sekä kehittää kunkin tekijän omia toimintatapoja. Myös vallitsevien toimintatapojen kriittinen haastaminen julkisesti, joko vahvistaa näitä toimintatapoja tai nostaa esille kipukohteita, joita varta vasten tulee jatkuvasti kehittää.

5.3 Aivoriihi Kelan toimihenkilöille

Koin tärkeäksi, että ennen aivoriihtä jokainen osallistuja ymmärtää mitä tutkitaan ja mitä varten. Lähetin jokaiselle kutsutulle toimihenkilölle sähköpostin sisältäen alustuksen tutkimukseen sekä esimateriaalia. Tutkimukseen käytettävää aikaa oli rajatusti, joten oli tärkeää että kukin osallistuja olisi muodostanut jo jonkinlaisen mielipiteen sekä ymmärtää minkälaisia teemoja tutkimuksessa tultaisiin läpikäymään. Ilmoitin myös, että aivoriihtä ei tulla dokumentoimaan muistiinpanoja lukuun ottamatta, eikä ketään yksittäistä toimihenkilöä mainita opinnäytetyössä nimeltä.

Esimateriaali sisälsi kuviot ratkaisutyön mallista sekä puhelinpalvelumallista ratkaisutyössä. Pyrkimyksenä oli herättää osallistujien inspiraatiota jo tuttujen prosessien kautta. Tämän lisäksi olin lisännyt sähköpostin alustukseen pääkysymyksen ”Mitä erinomainen asiakasviestintä sisältää?”. Pääkysymyksen alle listasin erilaisia teemoja, joiden kautta olisi helpompi lähteä purkamaan erinomaisen asiakasviestinnän sisältöä. Teemat olivat: viestin muoto ja tyyli, palvelutilanne viestissä, lakien huomiointi sähköisessä viestinnässä ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa.

Aivoriiehen osallistui kahdeksan perhe-etuus ryhmän ratkaisuasiantuntijaa sekä esimies. Ratkaisuasiantuntijat käsittelivät seuraavia etuuksia: lastenhoidon tuki, elatustuki ja vanhempainpäiväraha. Oma roolini tutkimuksessa oli ohjata aivoriiehen etenemistä aiheesta toiseen sekä pyrkiä pitämään keskustelua yllä. Aivoriiehen toteusta ennen olin lisännyt seinälle edellä mainitut teemat sekä pääkysymyksen. Näiden alle lisättiin post-it lapuilla toimihenkilöiden itse kirjaamat ideat.

Aivoriihi alkoi koko ryhmän kesken tapahtuvalla ideoinnilla, mutta keskustelun tyrehtyessä päätin esimiehen asemassa jakaa joukon kahteen pienryhmään ja annoin kummallekin ryhmälle oman teeman sekä kehotuksen rikkoa yli teeman rajojen. Tämä johti hyvin intensiiviseen ideointiin, mutta selkeästi vaikeutti omaa mahdollisuuttani kuunnella keskustelua ja kirjata ylös syntyneitä ideoita

Aivoriiehen keskustelun parantuessa pienryhmät rikkoontuivat keskustelemaan ristiin ja lopulta muodostui taas yksi yhtenäinen joukko. Keskustelu aiheessa ja sen ympärillä jatkui ja pyrin jatkuvasti kirjaamaan erilaisia ideoita ylös, tässä vaiheessa osallistujilla harmillisesti unohtui oma-aloitteinen pyrkimys kirjata omia ideoita ylös. Kirjaamisen puutos johtui siitä, että varsinaista yksittäistä ideoijaa ei ollut vaan aivoriihi oli enemmänkin vapaata keskustelua koko ryhmän kesken.

Ideointivaiheen lopussa kukin idea lisättiin Kelan omien teemojen alle: ymmärrys, luottamus, selkeys ja varmuus. Nämä neljä osa-aluetta löytyvät valmiista malleista ratkaisutyön mallista

sekä puhelinpalvelumallista ratkaisutyössä. Aivoriihen onnistumista varten lisäsin nämä neljä osa-aluetta vasta tutkimuksen lopuksi, sillä koin nämä liian sitovaksi ja luovuttaa poissulkevaksi. Aivoriihen lopuksi jokaisella osallistujalle annettiin mahdollisuus vastata pääkysymykseen: ”Mitä erinomainen asiakasviestintä sisältää”.

5.4 Aivoriihen tuloksien työstäminen

Aivoriihessä tehdyt muistiinpanot keräsin listaksi ja kategorisoin omien aihealueiden alle seuraavasti.

Viestin muoto ja tyyli

- Viestin muoto ja tyyli ovat tärkeimmässä roolissa
- Mikäli käytetään työsanastoa ja terminologiaa, tulisi nämä avata asiakkaalle
- Viestin alussa tulisi aina viitata, mikäli asiaa on aikaisemmin käsitelty tai viesti liittyy aikaisempaan työhön
- Viestissä voidaan peilata asiakkaan viestiä käyttäen samanlaista viestityyliä tai työsanastoa
- Asiallisen ja kohteliaan puhekielen käyttäminen
- Lyhenteitä ei tule käyttää (pois lukien yleisesti tunnetut lyhenteet)
- Lauseiden tulee olla järkeviä kokonaisuuksia. Liian lyhyet lauseet antavat tylyn kuvan
- Viestin tyylin tulisi olla pehmeä ja mielellään sisältää persoonaa
- Fraasit ovat käteviä, mutta niiden ulkomuotoa tulisi muokata tarpeen vaatiessa

Palvelutilanne viestissä

- Kunkin palvelutilanteen kohdalla tulee arvioida mikä on paras tapa olla asiakkaaseen yhteydessä, laajemmissa tapauksissa puhelimitse helpompi käydä asiat läpi
- Vastuun siirto tärkeää, asiakasta ei pidä jättää tyhjän päälle vaan ohjeistaa parhaan taidon mukaan
- Ohjeistuksessa tulisi käyttää tarkempia nettiosoitteita eikä ohjata kotisivujen etusivulle
- Viestissä tulisi käydä ilmi selkeästi mitä muutoksia etuuteen on tehty, mitä lisäliitteitä tai -selvityksiä tarvitaan ja mihin liittyen. Myös mahdollisten seurausten tulee käydä ilmi, mikäli asiakas ei toimita tarvittavia selvityksiä määräaikaan mennessä
- Kaikki tarvittava tulisi pyytää samaan aikaan, pyrkimyksenä saada kerralla kuntoon kaikki asiakkaan asiat
- Asiakkaan kanssa käydyn puhelun jälkeen on hyvä kirjoittaa asiakkaalle vielä muistilappu viestin muodossa
- Puhelun aikana aktiivinen sähköisen viestin markkinointi, mikäli asiakas ei tätä yhteydenottotapaa ole vielä aktivoinnut

Vuorovaikutus asiakkaan kanssa

- Valmiita viestipohjia tulisi muokattava tarvittaessa
- Uuden tiedon saapuessa Kelaan tulisi tästä mainita viestin ohessa
- Kappalejaot selkeyttävät viestiä
- Erikoismerkkien käyttämistä tulisi välttää
- Ei pelkästään isoja kirjaimia, ei turhia erikoismerkkejä, (ei lyhenteitä kohta)
- Kuunnellaan asiakkaan asia ja välitetään tunne, että hänen asiaa on kuultu
- Asiakkaalla kuva miten hänen etuutensa työstäminen edistyy ja kuinka hän itse voi vaikuttaa ratkaisun tekoon, yhteistyön myötä päätöksen teko nopeutuu
- Asiakkaan antaessa palautetta tulee palaute jakaa eteenpäin, oli sitten kyseessä positiivinen tai negatiivinen palaute
- Asiakkaallekin hyvä viesti on napakka eikä sisällä turhaa chattailua

Laki ja sen huomiointi

- Vastataan kaikkiin asiakkaan kysymyksiin parhaimman tiedon mukaan
- Varsinkin valitus ja oikaisutöissä päivämäärien ja lainkohtien tulee olla oikein
- Viestissä ei tule kertoa kolmannen osapuolen esimerkiksi puolison tilanteesta ilman asianmukaista valtakirjaa
- Mikäli sähköisen viestin avulla tehty kuulemiskirje oikaisupäätökseen tulee ennen päätöksen antamista varmistaa, että asiakas on myös lukenut viestin

Kuvio 6 Aivoriin muistiinpanot

Aivoriihen (Kuvio 6) alusta alkaen viestin muoto ja tyyli nousivat polttavimmaksi aihealueeksi. Viestin huolellinen ulkomuoto ja asettelu koettiin hyväksi tavaksi vaikuttaa viestin luettavuuteen ja ymmärrettävyyteen. Monen mielestä tapa kirjoittaa tuli enemmänkin selkärangasta ja tekstin jäsentely tapahtui luonnostaan. Myös viestin positiivinen sävy ja pehmennyksien käyttö koettiin tavaksi jota käytettiin, tosin ei tarpeeksi usein.

Aivoriihessä myös syntyi paljon huomioita liittyen viestitoiminnon teknisiin ominaisuuksiin, tiettyjen asiakasryhmien viestitoiminnon käytön vähyyteen sekä keskusteluun siitä kuinka viestitoiminta koettiin erinomaiseksi kontaktointitavaksi.

Lain tulkinnan osalta käytiin vain päällisin puolin tärkeimmät lain määräämät puitteet läpi. Lakiin asetetut määräykset tulee kunkin ymmärtää ja missä rajoissa viestiä voidaan kirjoittaa. Kaiken työn tulee lähtökohtaisesti perustua lakiin ja lain säännöksiin. Lain tulkinnan osalta käytiin sivuten läpi kohtia, joita töissä selkeästi tulee eniten esiin. Ratkaisutyö itsessään perustuu lakiin, mutta se myös sisältää paljon tulkinnanvaraisia asioita, joita on kuitenkin laissa erikseen määritelty. Esimerkiksi esille nousi tilanne, jossa asiakkaan puolisolle ei voi kertoa mitään oleellista ilman asiakkaan allekirjoittamaa valtakirjaa ja suostumusta. Lakiin asetetut määräykset tulee kunkin ymmärtää, sekä missä rajoissa viestiä voidaan kirjoittaa. Henkilöstön tulee myös ymmärtää, että jokainen viesti on virallinen dokumentaatio.

6 Viestimallinnuksen työkalu

Viestimallinnuksen työkalun (Kuvio 7) ohjeistukset on aseteltu neljän eri kategorian alle. Kategoriat ovat viestin laadinnan osalta kronologisessa järjestyksessä, kategorioiden sisällä ei kuitenkaan minkäänlaista järjestystä esiinny. Viestimallinnuksen tarkoituksena oli mukaila jo olemassa olevia palvelumallinnuksia, joissa myös esiintyy teemana asteittainen asian valmistelu. Asteittainen viestin laadinnan ohjeistaminen on kovin hankalaa, joten mallinnuksen muoto on enemmänkin ohjeistuksen kaltainen apumuistio, johon on kerätty tärkeimmät huomiot mitä viestin laadinnassa tulisi huomioida.

Mallinnuksen raamit, eli ylä- sekä alaotsikot on mukailten lainattu Kelan muista palvelumalleista. Raamien sisällä olevat ohjeistukset ovat tästä opinnäytetyön materiaalista tehtyjä havaintoja.

Asiakkaan asian valmistelu	Vuorovaikutus ja asiakaspalvelu	Viestin laadinta	Asiakkaan jatkon varmistus
Kartoita asiakkaan viesti-, yhteydenpito- sekä asiointihistoria	Käytä fraaseja mikäli mahdollista, fraasia tulee kuitenkin muokata tilanteen mukaan sopivaksi	Viestin rakenteessa aiheiden järjestys ja esilletuonti helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä Viestin on alussa hyvä viitata asiaan, josta ollut aikaisemmin puhe ja mihin lähetetty viesti liittyy	Viestin ohjeistuksessa voi käyttää suoria linkkejä etuusohjeisiin ja sähköiseen hakemuksen hakuun
Liitä oleelliset viestiketjut sekä yhteydenotot työn alla olevaan työhön paremman kokonaisuuden hahmottamiseksi	Tapauskohtainen harkinta, tulisiko asiakkaalle soittaa viestin lähettämisen sijaan?	Viestin tulee olla perusteellinen, ymmärrettävä, ytimekäs, kohtelias, asiallinen ja huolellisesti laadittu Viestin tulee myös välittää tunne, että asiakkaan asiaa on kuultu ja hänen asia halutaan ratkaista	Viestissä tulee ohjeistaa, mikäli toisen etuuden osalta vastataan myöhemmin
Viesti voi olla neutraali tiedote, kysymykseen yleispätevä vastaus tai alkava dialogi, punnitse miten viesti tulisi laatia näiden pohjalta	Pyri aina viittaamaan uuteen tietoon, joka vaikuttaa käsiteltävään etuuteen	Viestin ei tule sisältää turhia erikoismerkkejä, hymiöitä, lyhenteitä, PELKÄSTÄÄN ISOJA KIRJAIMIA tai työsanastoa Muista kirjoittaa asiasta, ei asian vierestä	Kuva asiakkaan asian edistymisestä tärkeää, muista antaa asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa oman työn työstämiseen omalla toiminnallaan
Dialogissa tulee muistaa, että viestiketjun aloittaja ja lopettaja voivat olla eri henkilöitä henkilöstön osalta, pyri siis aina johdonmukaiseen ja yhtenäiseen viestintään	Vastaa kaikkiin asiakkaan kysymyksiin parhaan sen hetkisen tiedon mukaan	Kappalejaot selkeyttävät viestiä ja niiden avulla viestin jäsentely myös helpottuu	Neuvontavastuu ja vastuun siirto, asiakasta tulee ohjeistaa parhaan taidon mukaan jatkos osalta
	Viesti voi toimia myös muistilappuna asiakkaalle puhelinkeskustelun jälkeen	Harkitse termien käyttöä, termit voivat vaikeuttaa viestin sisällön ymmärtämistä	
	Asiakkaalle on hyvä selvittää mitä tapahtuu, mikäli hän ei toimi ohjeistuksen mukaisesti määräaikaan mennessä	Viestin tyyli voi peilata asiakkaan tapaa kirjoittaa, persoona voi näkyä tekstissä	Bonus: Kirjaa palaute. Asiakaspalautteessa kaikki asiakkaaseen liittyvä toiminta on hyvä huomioida, sillä se osaltaan johtaa syvempään asiakastuntemukseen ja jatkuvaan kehitykseen.
Ymmärrys	Luottamus	Selkeys	Varmuus

Kuvio 7 Viestimallinnuksen työkalu

Mallinnuksen alareunassa löytyy avainsanat: ymmärrys, luottamus, selkeys ja varmuus. Nämä kuvaavat ratkaisutyön kronologista tapaa purkaa työ vaiheisiin, joita seuraamalla työn tekeminen luonnistuu järjestelmällisesti. Kukin työn käsittely tulisi sisältää seuraavat vaiheet: ymmärretään käsittelyn alla oleva työ, luodaan luottamus asiakkaaseen, tehdään selkeät päätökset ja kirjaukset sekä varmistetaan, että asiakkaan jatko sujuu asianmukaisesti.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli tuoda esille erilaisia näkökulmia asiakasviestintään ja keskustella henkilöstön kesken, miten ja minkälaista erinomainen asiakasviestintä on. Tutkimuksen lopullinen päämäärä oli tuottaa Kelaan asiakasviestinnän mallinnus, jonka avulla viestien kirjoittaminen helpottuu ja henkilöstön väliset tavat viestin laadinnassa yhtenäistyy.

Viestin laadinnassa ammattitaitoinen viesti muodostuu lukuisista vaiheista, joista viestin sisällön hahmottaminen, kirjoitusasun viimeistely sekä palvelukokemus nousivat tässä opinnäytetyössä parhaiten esille. Aivoriihen aikana käytiin läpi viestin laadintaa ja hyviä oivalluksia syntyi yhteisten keskustelujen yhteydessä. Viestien kirjoittaminen vaatii harjoittelua ja vanhatkin tekijät olivat valmiita oppimaan uusia tapoja ottaa asiakkaaseen yhteyttä.

Tutkimuksen alusta lähtien tiedostin, että aihe on laaja ja rajausta tulisi olemaan yksi isoimmista haasteista. Kirjoittaminen kommunikointikeinona sisältää hyvin paljon kirjoittamattomia sääntöjä sekä aspekteja ja näiden kokonaisuuksien ymmärtämiseen vaadittaisiin omanlaista asiantuntijuutta.

Sähköisen viestin laadinta on jokaisen asiakasviestinnän kohdalla uniikki tilanne. Vaikka käytettäisiin valmiita viestimallia fraasin muodossa, saattaa asiakas silti ymmärtää ja reagoida tähän viestiin eri tavalla kuin on viestissä pyydetty. Tuotettu teksti voi siis sisältää ainoastaan viestin lähettäjän kirjoittaman sanoman ja tämän viestin sisältö on yhtä hyvä kuin viestin lukijan tulkinta. Viestin laadinta tulee siis aina olemaan epätäydellistä ja aina tulee vastaan tilanteita, jossa asian olisi voinut ratkaista toisin.

Sähköisen viestin sisällyttäminen Kelan palveluihin on noussut sekä Kelan työntekijöiden, että asiakkaiden kannalta varteenotettavaksi kommunikaatiokanavaksi. Sähköisen viestin yleistyessä onkin erityisen tärkeää pysyä aallonharjalla ja kehittää valmiita viestimalleja sekä -fraaseja, jotta henkilökunta kykenee yhtenäiseen ja tasalaatuiseen viestintään.

Työkalu, joka luotiin tutkimuksen pohjalta, on vielä alkuvaiheessa ja siihen on otettu esille ainoastaan opinnäytetyössä nousseet tärkeimmät huomiot. Työkalu vaatisi vielä paljon työtä, jotta se voitaisiin ottaa kunnolla käyttöön. Viestimallinnuksessa suurimpia haasteita on viestin laadinnassa huomioitavat tiedonjyvät. Ohjeistus voi olla joko erittäin yksityiskohtaista, mutta samaan aikaan information määrä kasvaa ja ohjeistaminen vaikeutuu. Mallinnus voi olla myös hyvin yksinkertainen, jolloin se sisältäisi ylimalkaista ohjeistusta, joka taas ei hyödytä lukijaa. Tärkeintä olisikin tuottaa organisaation toimesta valmiita mallitekstejä, joita muokkaamalla saavutetaan paras välimaasto hyvälle ja laadukkaalle viestinnälle. Tutkimus ottaa esille erilaisia viestintään liittyviä tilanteita, mutta ei kuitenkaan riittä kattamaan koko Kelan viestintää.

8 Työyhteisöpalautte

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessin jälkeen lähetin sähköpostitse opinnäytetyöni kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille. Sähköpostin saatteessa pyysin tutustumaan opinnäytetyöni sisältöön sekä lukemaan tutkimuksesta tuotetun viestimallinnuksen työkalun. Pyysin

myös jokaista kirjoittamaan palautetta, jonka tulisin lisäämään anonyymisti tähän opinnäyte-työhön. Alla saatu palaute.

”Taulussa oli monta asiaa, joita omassa työssä viestin muotoilemisessa ja lähettämässä käytän. Lisäksi taulukosta sai uutta vinkkiä jatkoon. Esimerkiksi omista viesteissä voisi usein jä-mäköittää ja tiivistää asioita. Toisaalta taas monissa viesteissään asiakkaat kysyvät useasta eri asiasta ja etuudestakin ja välillä on uuvuttavaa vastata näihin kaikkiin kysymyksiin ja vielä mahdollisimman lyhyesti. Usein näihin kysymyksiin helpointa olisi vastata laittamalla viestillä linkki Kelan nettisivuille, joista samat vastaukset helposti löytyvät.”

”Ainakin vanhempainpäivärahassa viestipohjia löytyy monipuolisesti ja niitä on helppo hyö-dyntää. Itselleni olen kerännyt sitten vielä omaa viestimalli-tiedostoa, josta voin kopioida tar-peen tulleet erikoistilanteisiinkin valmiit viestit hieman niitä asiakkaan tilanteeseen sopiviksi muokaten. Pohjat helpottavat ja nopeuttavat työtä. Usein myös kopioin kollegan kirjoitta-mista viesteistä itselleni talteen hyviä viestitekstejä, kun niitä tulee vastaan työtä tehdessä. Niistä saa aina hyviä vinkkejä asioiden ilmaisemiseen.”

”Viestien laatimisessa olen välillä jäänyt ehkä turhankin pitkään miettimään, miten puhutte-len ikään kuin itseäni, kun lähetän viestiä. Tuntuu hassulta kirjoittaa minä-muodossa esim. ”tein juuri sinulle päätöksen” tai ”yritin tavoitella sinua”. Tuossa viestimallinnuksessakin on ikään kuin ristiriitaista se, että pitäisi käyttää valmiita fraaseja eli olla aina hajuton/mau-ton/neutraali/virallinen, mutta sitten kuitenkin tuoda omaa persoonaa viestiin. Usein kirjoi-tan itse viestit passiivimuodossa tai me-muodossa esim. ”yritimme tavoittaa sinua aiemmin”, koska edustan Kelaa, en itseäni. Tähän ehkä itse kaipaaisin jotain selkeyttä nimenomaan vies-tin kirjoittamisen kannalta.”

”Jos viesti on sellainen, että siihen ei odoteta vastausta (esim. neuvotaan vain asiakasta tai annetaan lisäselvitystä), olen huomannut, että viestin loppuun kirjoitettu ”Sinun ei tarvitse vastata tähän viestiin” vähentää viestipalvelun chatti-tyyppistä käyttöä jatkossa. Eli vältytään niiltä sinänsä ihan mukavilta ”kiitoksi vastauksesta”-viesteistä, jotka kuitenkin aiheuttavat turhia töitä. Lause myös kertoo asiakkaalle, että asia on nyt ikään kuin käsitelty ja hänellekin jää varmempi olo.”

Viestimallinnuksen työkalu nähtiin myös erään työntekijän osalta hyvänä tapana kouluttaa uutta henkilöstöä ja tarpeen vaatiessa myös hyvänä muistinvirkistykseenä jo pidempään vies-tejä kirjoittaneille. Vanha tapa kirjoittaa virallisia kirjeitä eroaa suuresti uudesta tavasta kir-jottaa sähköisiä viestejä ja kirjoittamistaidon kehityksessä uuden sukupolven chat-taidot ovat varmasti hyödyllinen voimavara nopeaan ja ytimekkääseen viestittelyyn.

Työyhteisöpalautteen yhteenveto

Viesteihin vastaaminen on ajoittain työlästä ja monimutkaisten asioiden käsittelyssä apuna toimii ohjaaminen Kelan kotisivujen etuosohjeisiin. Usein kysymykset pyörivät samojen aihealueiden ympärillä, jonka takia valmiita viestipohjia kierrätetäänkin mahdollisemman paljon. Viestimallinnus olisi kokonaisuuden tukena toimiva työkalu, josta voisi eniten hyötyä uudet aloittavat työntekijät sekä vanhemmat tekijät, jotka eivät ole vielä kovin sinut sähköisessä viestinnässä.

Viestin kirjoittamisessa voi olla vaikeaa hahmottaa miten viesti tulisi muotoilla, varsinkin jos vaatimuksena on oman asiakasneuvojan roolin ylläpito sekä oman persoonan esilletuonti. Viestissä on hyvä tuoda selkeästi esille mitä tapahtuu käsiteltävän asian osalta ja mitä vielä asiakkaan tulisi asian käsittelyä varten. Varmuutta viestinnässä voidaan luoda lyhyelläkin lauseilla, kuten: ”sinun ei tarvitse vastata tähän viestiin”.

Työyhteisöpalautteen sisältö pyöri samojen teemojen ja ajatusten ympärillä, kuten jo aikaisemmin tuli aivoriihessä käsiteltyä. Suurimmat kehittämistarpeet ovatkin enemmän teknisiä eikä niinkään viestin muotoon liittyviä kohtia. Asiakkaiden kirjoittamien viestien sisältöön voidaan vaikuttaa muuttamalla tapoja miten asiakkaita ohjataan Kelan kotisivuilla eri etuuksien osalta.

Lähteet

Flink, K. Kerttula, T. Nordling, A. Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmarinen, V. Koskela, K. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lohtaja, S. Kaihovirta-Rapo, M. 2007 Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2015 Kehittämistyön menetelmät. Helsinki:sanoma Oy pro 3-4 painos.

Pohjanoksa, I. Kuokkanen, E. Raaska, T. 2007. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: WS BOOKWELL Oy

Pohjola, A. Kääriäinen, A. Kuusisto-Niemi, S. 2010. Sosiaalityö, tieto ja teknologia. Juva: Bookwell Oy

Selin, E. Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy

Voutilainen, T. 2006. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Eduskunta. 2017. Kansaneläkelaitoksen valtuutettujen toimintakertomus 2016. Viitattu 28.10.2017.

2016 https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kertomus/Documents/K_15+2017.pdf

Kansaneläkelaitos. 2006. Vuosikertomus 2006. Viitattu 9.1.2017. http://www.kela.fi/documents/10180/12149/kela_vsk2006_fi_verkkoon.pdf

Kansaneläkelaitos. 16.12.2016. Kelan tietojärjestelmiä kehitetään tulevaisuudessa entistä ketterämmin. Viitattu 11.1.2016. <http://www.kela.fi/-/kelan-tietojarjestelmia-kehitetaan-tulevaisuudessa-entista-ketterammin?inheritRedirect=true>

Kansaneläkelaitos. 18.4.2016. Strategiakyselyyn saatiin miltei 1 000 vastausta. Viitattu 25.4.2017. <http://www.kela.fi/-/strategiakyselyyn-saatiin-miltei-1-000-vastausta?inheritRedirect=true>

Kansaneläkelaitos. 2.1.2017. Kelan strategia 2017-2020. Viitattu 9.1.2017. <http://www.kela.fi/strategia>

Kansaneläkelaitos. 3.11.2016. Toiminta. Viitattu 24.4.2017. <http://www.kela.fi/toiminta>

Kela. 27.6.2016. Kestävä kehitys. Viitattu 6.1.2017. <http://www.kela.fi/kestava-kehitys>

Nora Kausz. 2015. Lain tekstistä viraston tekstiksi. Pro gradu - tutkielma: Tampereen yliopisto. Kieli-, käännös ja kirjallisuustieteiden yksikkö. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98234/GRADU-1449490767.pdf;sequence=1>

Sitoumus 2050. 30.9.2014. KELA kehittää palvelukanaviaan. Viitattu 6.1.2017. <https://sitoumus2050.fi/commitment/kela-kehittaa-palvelukanaviaan-1>

Valtioneuvoston kanslia. 2015. Ratkaisujen Suomi. Viitattu 17.12.2016. http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

Valtiovarainministeriö. 2016. Digitalisaatio. Viitattu 17.12.2016. <http://vm.fi/digitalisaatio>

Valtiovarainministeriö. 2016. Sähköiset palvelut. Viitattu 9.1.2017. <http://vm.fi/sahkoiset-palvelut>

Valtiovarainministeriö. 21.10.2017. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. 21.10.2017
<http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>

Säädökset

Hallintolaki. 6.6.2003/434. 2 luku §7 ja §8. Viitattu 10.11.2017.

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa. 24.1.2003/13. 1 luku §4. Viitattu 10.11.2017.

Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. 1 luku §2. Viitattu 10.11.2017.

Suomen perustuslaki. 11.6.1999/731. 2 luku §21. Viitattu 10.11.2017.

Kuviot

Kuvio 1 Kansaneläkelaitos. Strategiakyselyyn saatiin miltei 1 000 vastausta (Kansaneläkelaitos)

Kuvio 6 Käyntimäärät kela.fissä kuukausittain vuosina 2010-2016 (Eduskunta 2017)

Kuvio 7 Käyntimäärät kela.fissä vuosina 2007-2016 (Eduskunta 2017)

Kuvio 8 Sähköinen hallinto (Voutilainen, T. 2006, 3)

Kuvio 9 Hyvän sähköisen hallinnon peruselementit (Voutilainen, T. 2006. 57)

Kuvio 6 Aivoriihen muistiinpanot

Kuvio 7 Viestimallinnuksen työkalu