

PALVELUTAVAN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET ASIAKKAIDEN JONOTUSAIKOIHIN

Tutkimuskohteena Oulun Kelan palvelupiste

Saara Sortti
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Markkinointi ja myyntiosaaminen

Tekijä: Saara Sortti

Opinnäytetyön otsikko: Palvelutavan muutoksen vaikutus asiakkaiden jonotusaikoihin

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2025

Sivumäärä: 36 sivua

Organisaatioissa tapahtuu eri tasoisia muutoksia jatkuvasti. Jotta muutoksista voidaan oppia, täytyy tuloksia mitata ja arvioida tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten palvelutavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden jonotusaikoihin Kelan Oulun palvelupisteellä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko muutoksella saavutettu sille asetetut tavoitteet. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää myös muiden Kelan suurien palvelupisteiden palvelutavan muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimus on tehty kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimukseen on käytetty vuoronumerojärjestelmästä saatuja tilastoja. Tilastolliset tutkimustulokset analysoitiin kuvioin ja sanallisesti kirjoitettuna.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään asiakaspalvelua sekä organisaatiomuutosta.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in Business Economics
Option of Marketing and Sales

Author: Saara Sortti

Title of thesis: The effects of a change in service mode on customer queue times

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2025

Number of pages: 36 pages

Different levels of change are constantly taking place in organizations. In order to learn from the changes, the results must be measured and the achievement of the objectives assessed.

The purpose of the study was to find out how the change in service method has affected customers' queuing times at Kela's service point in Oulu. The aim of the study was to determine whether the change has achieved the objectives set for it. The information obtained from the study can also be used in the planning and implementation of other changes in the service method of Kela's large service points.

The research has been carried out as quantitative research. Statistics from the shift number system have been used for the survey. Statistical research results were analyzed in figures and verbally written form.

The knowledge base of the study deals with customer service and organizational change.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSSUUNNITELMA	6
3 KELA	7
3.1 Oulun palvelupiste	7
3.2 Palvelumalli	8
4 ASIAKASPALVELU	10
4.1 Markkinointi julkisyhteisöissä	11
4.2 Asiakaskokemus	12
5 PALVELUTAVAN MUUTOS	14
5.1 Muutoksen vaiheet	14
5.2 Oulun palvelupisteen palvelutavan muutos	16
5.3 Muutoksessa onnistuminen	17
5.4 Muutokseen vaadittava aika	17
5.5 Muutosviestintä	17
5.5.1 Sisäinen muutosviestintä	19
5.5.2 Ulkoinen muutosviestintä	19
6 TILASTOLLINEN TUTKIMUS	20
6.1 Mittaaminen ja mitta-asteikot	21
6.2 Tunnusluvut	22
6.2.1 Keskiarvo (mean)	23
6.2.2 Keskihajonta (standard deviation)	24
7 TUTKIMUSTULOKSET	25
7.1 Palveluaika	25
7.2 Odotusaika	26
7.3 Muuttujat	31
8 POHDINTA	33
LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia lähes päivittäin ja niihin johtaneet syyt voivat olla monenlaisia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään organisaatiossa tapahtuvaa toimintatavan muutosta ja sen vaikutuksia asiakkaisiin. Tarkoitus on selvittää, miten Kelan Oulun palvelupisteen palvelutavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden jonotus ja asiointiaikoihin.

Kelan Oulun palvelupisteellä tapahtui palvelutavan muutos helmikuussa 2024. Aikaisemmin palvelupisteellä hoidettiin kaikki asiakkaan asiat samalla käynnillä vuoronumerojärjestelmällä. Asiakkaiden jonotusajat saattoivat kuitenkin venyä jopa kahteen tuntiin. Helmikuussa 2024 otettiin käyttöön infopalvelu, jossa kartoitetaan asiakkaan palvelutarve, asiointikyky sekä asian kiireellisyys ja ohjataan asiakasta niiden mukaisesti eri palvelukanaviin.

Palvelutavan muutoksen yhtenä tavoitteena oli lyhentää asiakkaiden pitkiä jonotusaikoja palvelupisteellä. Opinnäytetyössä tutkittiin olemassa olevaa analytiikkaa ja analysoitiin asiakkaiden jonotusaikoja palvelutavan muutosta edeltävältä ajalta ja sen jälkeiseltä ajalta. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena.

Tutkimuskysymyksenä toimii ”Miten Kelan Oulun palvelupisteen palvelutavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden jonotus- ja asiointiaikoihin palvelupisteellä?”.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan myös kysymyksiin ”Mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen tuloksiin?” ja ”Onko muutoksella saavutettu sille asetetut tavoitteet?”. Tavoitteena on tutkia, miten palvelutavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden jonotusaikoihin Oulun palvelupisteellä. Tietoperusta koostuu asiakaspalvelun teoriasta, organisaatiomuutoksen teoriasta, muutosjohtamisesta ja muutoksen vaikutuksesta palveluun.

Olen itse työskennellyt Oulun palvelupisteellä helmikuun 2024 alusta lähtien. Aluksi työskentelin digiopastajana, mutta kesän 2024 alusta alkaen työskentelin myös palvelupisteen infossa.

2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimuksessa selvitetään, miten Kelan Oulun palvelupisteen palvelutavan muutos on vaikuttanut asiakkaiden jonotusaikoihin. Tutkimus keskittyy määrälliseen analyysiin ja aineistonkeruu perustuu valmiiseen asiakasdataan, jota Kela on kerännyt sekä ennen muutosta että sen jälkeen. Kela on myöntänyt tutkimusluvan aineiston käyttöön. Tutkimuksen aineisto koostuu asiakaspalvelun analytiikasta sekä palvelupisteen sisäisistä raporteista.

Kerään aineiston Oulun palvelupisteen Nemo Q vuoronumerojärjestelmän NQ-2000-ohjelman tuottamasta analytiikasta, joka sisältää muun muassa tietoja asiakkaiden jonotusajoista ja asiointin kestosta. Analysoin jonotusaikoja erityisesti helmikuussa 2024 tapahtuneen muutoksen jälkeen. Tilasto-ohjelma laskee suoraan mm. keskimääräisen odotusajan, odotusajan keskihajonnan ja keskimääräisen palveluajan. Aikajanavertailulla on mahdollista tarkastella, onko odotusajoissa havaittavissa trendejä. Käsittelen aineistoa Excel-ohjelmistolla, jolla saan luotua erilaisia kaavioita aineistosta.

Tarkastelen palvelutavan muutosta koskevia sisäisiä raportteja, jotka sisältävät tietoja muutoksen tavoitteista ja sen käytännön toteutuksesta. Raportit tarjoavat taustatietoa muutoksen tavoitteiden ja niiden saavuttamisen analysointiin.

Tutkimuksessa ei käytetä haastatteluja tai kyselyitä, eikä siihen osallisteta asiakkaita tai henkilökuntaa, sillä aineisto perustuu täysin valmiisiin, olemassa oleviin tilastollisiin tietoihin. Tarkastelen, mitkä tekijät ovat voineet vaikuttaa muutoksen tuloksiin. Analysoin esimerkiksi sitä, ovatko tietyt asiakasryhmät (esimerkiksi kiireelliset tapaukset) hyötäneet muutoksesta enemmän kuin toiset, ja onko palvelutapahtumien monimutkaisuus vaikuttanut asiointiaikoihin eri tavoin.

Muutoksen yhtenä tavoitteena oli lyhentää asiakkaiden jonotusaikoja, ja tämän tavoitteen toteutumista arvioidaan tilastollisen analyysin avulla. Lisäksi tutkimuksessa arvioidaan mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tuloksiin. Tutkimustuloksia voidaan käyttää myös muiden Kelan suurien palvelupisteiden palvelutavan muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa.

3 KELA

Kansaneläkelaitos eli Kela on perustettu vuonna 1937. Ensimmäisten vuosikymmenten aikana Kela huolehti pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta, mutta myöhemmin sen toiminta on laajentunut. (Kela 2024a.) Kansaneläkelaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos (Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731, 1§.)

Kela hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kela kehittää sosiaaliturvaa, jonka avulla taataan toimeentulo silloin, kun se on uhattuna työttömyyden, sairauden, työkyvyttömyyden ja vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän ja huoltajan menetyksen takia. Yhteiskunnan on turvattava jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveystalvet. (Kela 2024b.) Hallintolain (Hallintolaki 6.6.2003/434, 8§) mukaan viranomaisella on neuvontavelvollisuus ja neuvonnan täytyy olla maksutonta.

3.1 Oulun palvelupiste

Oulun palvelupiste on yksi Kelan suurista palvelupisteistä. Palvelupiste on avoinna arkisin kello 12–16. Oulun palvelupisteelle saavuttuaan asiakkaan on mahdollista käyttää aulassa olevia itsepalvelutyöasemia, jättää hakemuksia tai liitteitä, saada ohjausta aulassa työskentelevältä digiopastajalta tai ottaa vuoronumero infoon. Asiakkaalle on myös voitu varata ennakkoon aika palvelupisteelle, jolloin asiakas ilmoittautuu aulassa olevalla vuoronumerolaitteella.

Kaikkien palvelupisteellä työskentelevien palveluasiantuntijoiden työtehtäviin kuuluu myös puhelinpalvelu, jossa eri palveluasiantuntijoilla on laajempaa osaamista eri etuuksista. Osalla palveluasiantuntijoista on myös muita rooleja ja työtehtäviä.

3.2 Palvelumalli

Yksi palvelutavan muutoksen tavoitteista oli palvelupisteen jonotuksen hallinta. Ennen muutosta asiakkaiden jonotusajat Oulun palvelupisteellä saattoivat venyä jopa kahteen tuntiin. Muutoksella tavoiteltiin myös asiakkaiden ohjausta oikeaan, asiakkaan tilanteen mukaiseen palvelukanavaan (OmaKela, puhelinpalvelu, asiointiaika, puhelinajanvaraus tai toimistoajanvaraus).

Ennen muutosta asiakkaat ottivat palvelupisteelle tullessaan vuoronumeron asiakaspalveluun, jossa asiakkaan tilanne katsottiin kokonaisvaltaisesti läpi ja asiakasta ohjattiin etuuksiin liittyvissä asioissa. Tämä tarkoitti sitä, että myös lyhyiden asioiden hoitaminen palvelupisteellä saattoi viedä aikaa. Jo ennen helmikuun 2024 muutosta kokeiltiin asiointiaikoja jonojen hallintaan. Jos asiakkaan tilanne vaati pidempää selvittelyä, asiakkaalle voitiin varata asiointiaika samalle päivälle. Palvelupisteellä oli kolme vuoronumeroita hoitavaa palvelupaikkaa, yksi asiointiajoille varattavaa palvelupaikkaa sekä yksi ajanvarauksella toimiva asiointipaikka. Lisäksi aulassa työskenteli kaksi digiopastajaa, joiden tehtävä oli avustaa asiakkaita OmaKelän käytössä ja sähköisten liitteiden toimittamisessa. Digiopastaja voi myös ohjata asiakasta paperisen hakemuksen täytössä asiakasaulassa.

Palvelutavan muutoksen jälkeen asiakkaat ottavat palvelupisteelle tullessaan vuoronumeron infoon. Infopaikkoja on käytössä yleensä kaksi, mutta ruuhkaisimpina aikoina, kuten kuun vaihteissa, on mahdollista ottaa kolmas infopaikka käyttöön. Lisäksi palvelupisteellä on yksi asiointiajoille varattava palvelupaikka sekä yksi ajanvarauksella toimiva palvelupaikka. Asiointiajan voi varata vain Kelan työntekijä Oulun palvelupisteeltä, jos hän arvioi asiakkaan tarvitsevan nimenomaisesti asiointia palvelupisteellä. Aulassa työskentelee digiopastajia, joiden tehtäväkuva on samankaltainen kuin ennen muutosta.

Infossa palveluasiantuntija arvioi asiakkaan asiointikyvyn ja asian kiireellisyyden. Ensisijainen palvelukanava on puhelinpalvelu, johon asiakkaita ohjataan soittamaan, jos asia voidaan hoitaa puhelinpalvelussa. Infosta voidaan varata asiakkaalle asiointiaika, jos asia on kiireellinen ja täytyy hoitaa saman päivän aikana, eikä asiaa voi hoitaa puhelinpalvelussa. Infosta voidaan varata myös asiakkaalle

ajanvaraus puhelinpalveluun tai palvelupisteelle, myös tulkillisen ajanvarauksen varaaminen on mahdollista infossa.

4 ASIAKASPALVELU

Asiakaspalvelu ja markkinointi perustuu organisaation toiminta-ajatukseen, strategisen johtamisen suuntaviivoihin, toimialaan ja tehtäviin. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin ulkoisen viitekehyksen muodostaa yrityksen taloudelliset tavoitteet ja reunaehdot. Asiakaspalveluun vaikuttaa myös organisaation sisällä vallitseva tunnelma, joka perustuu sen jäsenten tapaan kokea työyhteisönsä. Johdon ja henkilöstön mielikuva omasta työyhteisöstään ja heidän käsityksensä muiden mielipiteestä organisaatiostaan ohjaa työntekijöiden suhtautumista esimerkiksi asiakkaisiin. Yhteisön sisäinen ilmapiiri ja asiakaspalvelijan suhde työkavereihin ja esihenkilöön välittyy asiakaspalvelijan kohtaamiseen asiakkaan kanssa. Organisaation sisäinen kehittäminen on merkittävässä asemassa matkalla menestyksekkääseen asiakaspalveluun ja markkinointiin. On hyvin tärkeää edistää henkilöstön kokemusta työnsä merkityksestä. Kun organisaatio toimii sisältä, näyttäytyy se myös ulospäin toimivana. Usein kuullaan, että asiakaspalvelija on organisaation käyntikortti. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 6–7.)

Kelan tavoitteena on olla lähellä ihmistä ja olla tukena ja turvana jokaisen ihmisen arjessa silloin, kun tarvitaan. Tavoitteena on luoda hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä. Tavoitteena on, että palvelut ovat helposti saatavilla ja asiointi on sujuvaa. Periaate ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena” on osana kaikkea Kelan toimintaa. Strategisia tavoitteita on kolme: luottamus, tieto ja teho. Asiakaskokemus perustuu luottamukseen ja luottamus asiakkaaseen on asiakaskokemuksen ytimessä. Kela on aktiivinen ja luotettava yhteistyökumppani. Asiakkaat saavat heille kuuluvat etuudet oikeaan aikaan, vaivattomasti ja luotettavasti, asiakkaille sopivassa palvelukokonaisuudessa. Tavoitteena on lisätä vaikuttavuutta tiedolla. Kelan palvelujen kehittämisen perustana on ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Palvelumalleja rakennetaan asiakkaiden elämäntilanteiden ympärille. Kela tukee yhteiskunnan kehittämistä ja päätöksentekoa luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. Tavoitteena on, että Kelan tiedonhallinta ja tietovarannot muodostavat asiakaskeskeisen, yhteen toimivan kokonaisuuden, jolloin pystytään hyödyntämään tiedon liikkuvuutta uusilla tavoilla. Strategisten tavoitteiden teholla tarkoitetaan sitä, että teknologia mahdollistaa merkityksellisen ja

tehokkaan toiminnan. Toiminnan muutoksella ja teknologian vastuullisella hyödyntämisellä rakennetaan uudenlaisia palveluja sekä tehokkaita ja vaikuttavia ratkaisuja asiakkaiden ja yhteiskunnan hyväksi. Tämä tehdään yhdessä kumppanien kanssa. Digitalisaatio mahdollistaa työn tehostumisen ja prosessien automatisoinnin, näin varmistetaan myös työn merkityksellisyyttä ja sujuvuutta. Tehokkuutta parannetaan myös kehittymällä, työhyvinvoinnilla ja oppimisella. (Kela 2025a.)

4.1 Markkinointi julkisyhteisöissä

Markkinointi-sana antaa usein mielikuvan liikeyrityksen myynninedistämistoiminnasta. Markkinointiviestintä, eli organisaation tavoitteiden tukeminen viestinnän avulla, kuuluu kuitenkin myös julkisyhteisöjen toimintaan. Markkinointi käsitteenä yhdistetään yleensä tuotteiden ja palveluiden myymiseen ja rahan liikkumiseen, mutta markkinointi-sanaa on jo pitkään käytetty laajemmassa merkityksessä.

Markkinoinnin kohteena voivat olla myös erilaiset ei-kaupalliset yhteisöt palveluihin, kuten julkiset palvelut. Näiden palveluiden markkinointi ei tähtää asiakkaan ostopäätöksen syntymiseen vaan muutoksen aikaansaamiseen asiakkaan tiedoissa, arvoissa ja asenteissa sekä käyttäytymisessä. Julkisten palvelujen markkinoinnissa kognitiivisen tason tavoite voi olla viranomaisen toiminnan ja tehtävien ymmärtämistä auttavan tiedon lisääminen. Arvoihin ja asenteisiin kohdistuvan markkinoinnin tavoitteena on vähentää ennakkoluuloja ja liittää virastoon tai palveluun myönteisiä arvoja. Käyttäytymiseen vaikuttava markkinointi tavoittelee muutosta ihmisten käyttäytymisrutiineihin esimerkiksi liittämällä niihin jonkin julkisen palvelun käytön. Useimmiten markkinointitoimenpiteillä tavoitellaan vaikutavuutta kaikkiin näihin tasoihin. (Pesonen ym. 2002, 66.)

Markkinointitoimenpiteillä Kela voi vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen ja ohjata heitä esimerkiksi OmaKelaan ja puhelinpalveluun palvelupisteasioinnin sijasta. Myös palvelupisteellä palveluasiantuntijat markkinoivat asiakkaille OmaKelaan ja puhelinpalvelua. Asiakas saattaa seuraavalla asiointikerralla soittaa puhelinpalveluun, jos kokee sen olevan hänelle hyödyllistä. Asiakkaiden käyttäytymiseen ei kuitenkaan voi vaikuttaa nopeasti. Kelan verkkosivuilla kerrotaan, että

Kela palvelee asiakkaita verkossa, puhelimessa ja palvelupisteissä. Asiakkaita kehoitetaan valitsemaan itselleen sopivimman tavan asioida Kelassa. (Kela 2025b.)

4.2 Asiakaskokemus

Jokaisen organisaation päätehtävä on palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttää, että jokainen työntekijä ymmärtää oman vastuunsa ja kykynsä auttaa kollegoitaan näkemään oman tehtävänsä merkitys osana asiakaspalveluketjua ja yrityksen menestystä. Työyhteisössä jokainen on vastuussa tuottamastaan palvelusta. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Tässä tutkimuksessa ei tutkita varsinaisesti asiakkaiden kokemuksia tai asiakaspalvelun laatua, mutta on tärkeää ymmärtää mitä asiakaspalvelu on ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakkaiden odotukset palvelusta voivat vaikuttaa siihen, kuinka jouhevasti asiat etenevät, joten tällä voi olla vaikutusta asiakkaiden jonotusaikoihin.

Asiakaskokemus on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas on yrityksen toiminnasta muodostanut. Asiakaskokemus on ihmisen tulkintojen summa, eikä näin ollen ole rationaalinen päätös. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yrityksen vaikuttamisen mahdollisuudet eivät ole täydelliset, mutta yrityksiä on mahdollista valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemus perustuu asiakkaan subjektiivisiin odotuksiin palvelukohtamisesta. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa, kuinka tärkeänä hän pitää esimerkiksi palvelun nopeutta tai saatavuutta. Asiakaskokemus voi synnyttää sekä positiivista että negatiivista tunne-energiaa. Jos palvelu ylittää asiakkaan odotukset, hän arvostaa sitä korkeammalle kuin tilanteessa, jossa palvelu vain täyttää hänen odotuksensa. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja ymmärretään, häneen pidetään yhteyttä ja kysymyksiin vastataan nopeasti. Tärkeitä tekijöitä ovat myös lupausten pitäminen ja korkea palvelun laatu. Asiakaskokemuksen parantamiseksi organisaation on oltava läpinäkyvä,

prosessien yksinkertaisia ja henkilöstö on koulutettava ymmärtämään, miten heidän työtehtävänsä vaikuttavat palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus usein henkilöityy erityisesti kasvokkain tapahtuvissa palveluissa, mutta sen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio. Organisaation sisällä osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat arvoketjuja, joiden tulokset päätyvät loppuasiakkaalle. Asiakaskokemus syntyy yhteistyönä koko organisaation tasolla. (Fischer & Vainio 2014, 165.)

Myös asiakas itse vaikuttaa hänen kokemukseensa organisaation lisäksi. Palvelu tapahtuu aina asiakkaan ollessa läsnä palvelutilanteessa. Asiakkaan oma mielentila vaikuttaa hänen kokemuksensa. Esimerkiksi ollessaan väsynyt ja pahan tuulinen asiakas kokee palvelun usein huonompana ja arvioi palvelun puutteet erittäin tarkasti. Jos taas asiakkaan vireystila on hyvä ja hän kertoo tarkemmin tarpeistaan tai jopa vaikuttaa asiakaspalvelijan tunnetilaan positiivisesti, hän lopulta kokee itsekin palvelutilanteen positiivisemmin. (Fischer & Vainio 2014, 166–167.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaiden odotukset. Useat Oulun palvelupisteellä asioivat odottavat, että he saavat henkilökohtaista palvelua. Aulan digiopastajan rooli korostuu tässä tilanteessa, koska hän on ensimmäinen asiakaspalvelija, jonka asiakas kohtaa. Jonotusaikojen lyhentäminen voi parantaa asiakaskokemusta, koska asiakkaat arvostavat nopeaa palvelua, mutta on myös riski, että asiakas kokee, ettei hän tule kuulluksi tai ymmärretyksi, kun infopalveluun kohdistuu aikapaine.

5 PALVELUTAVAN MUUTOS

Organisaatiomuutokset voivat olla monenlaisia; pieniä, suuria, nopeita tai hitaita. Muutokset voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteisiin, fyysisiin toimipaikkoihin, palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. Organisaatiomuutosta on ilmiönä vaikea määritellä ja näin ollen ilmiön kuvaaminen määrämuotoisesti on myös haastavaa. Olemassa olevat viralliset tilastointikäytännöt eivät tavoita organisaatiomuutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Muutokset organisaatioissa ovat nykyisin lähes arkipäivää. Ihmiset kuitenkin kokevat muutokset hyvin eri tavalla, olivatpa ne sitten pieniä tai suuria muutoksia. Joskus pieni toimintatavan muutos voi olla isompi asia työntekijälle, kuin rakenteisiin tehty muutos. Johdon näkökulmasta asia voi olla juuri toisinpäin. Muutos on kuitenkin jatkuvaa ja se onkin luonteva osa organisaatioiden arkea, kun siihen suhtaudutaan myönteisesti ja avoimin mielin. (Ponteva 2012, 9.)

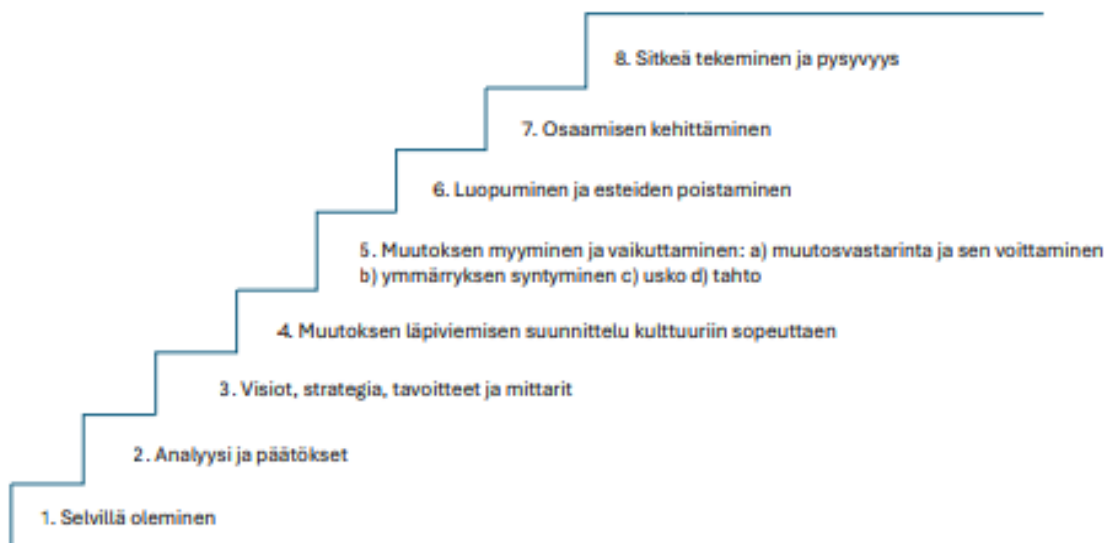
Työelämä on muuttunut aikojen saatossa teknologian myötä nopeatempoiseksi ja työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista erilaisiin muutoksiin. ”Pysyvää on vain muutos” on toteamus, joka pitää paikkansa. (Erämetsä 2003, 9–10.) Me ihmiset olemme kuitenkin erilaisia ja koemme asiat eri tavoin. Osa ottaa vastaan helposti uudet ideat ja toimintatavat, ovat innostuneita muutoksesta. On myös kyseenalaistajia, jotka kuitenkin näkevät muutokset parannuksina ja pystyvät sopeutumaan niihin. Joillekin muutokset ovat vaikeita kohdata ja he tarvitsevat tukea muutoksesta selviytymiseen. Lisäksi on niitä, jotka suhtautuvat välinpitämättömästi muutoksiin, pääasia on, että työpaikka säilyy. (Ponteva 2010, 9–10.)

5.1 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessi käynnistyy usein siitä, kun tunnistetaan tarve muutokseen, esimerkiksi virhe tai epäkohta, johon halutaan tarttua (Ponteva 2010, 10). Muutos organisaatiossa tapahtuu kuitenkin vaiheittain. Muutos lähtee käyntiin, kun johto

tiedottaa muutoksesta työntekijöille. Kun uusi toimintatapa astuu voimaan, muutos päättyy vain osittain. Uuden toimintatavan tai työtehtävän opettelu voi kestää paljon kauemmin. (Työterveyslaitos 2024.)

Ponteva (2010, 25) on kuvannut muutoksen vaiheita olevan neljä; muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. Muutosta edeltävään vaiheeseen kuuluvat toimintaympäristön huomioiminen, ennakointi sekä muutostarve. Muutosta myös valmistellaan ja suunnitellaan tässä vaiheessa ja päätös muutoksesta tehdään. Uhan kokemisen vaiheeseen kuuluu epävarmuutta ja lamaantumista. Tässä vaiheessa muutoksen merkitys selviää. Kolmas vaihe on vastustuksen vaihe, jolloin voi esiintyä muutosvastarintaa. Tässä vaiheessa opitaan pois vanhoista toimintatavoista. Viimeinen vaihe on hyväksyminen, jolloin uusi toimintatapa ja identiteetti on sisäistetty ja työntekijät sitoutuvat muutokseen.



KUVA 1. Läpiviemisen portaat (Erämetsä 2003, 154).

Erämetsä (2003,154) on kuvannut organisaatiomuutoksen läpivientiä portaikonä, joka etenee kronologisesti. Pääpaino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessä ihmistyössä.

5.2 Oulun palvelupisteen palvelutavan muutos

Uusi palvelumalli otettiin käyttöön maanantaina 12.2.2024. Palveluasiantuntijoille annettiin tavoitteeksi, että infossa käytetään asiakkaan tilanteen arviointiin aikaa noin 5 minuuttia. Palvelumallin toimivuutta arvioitiin säännöllisesti muun muassa viikoittaisissa ryhmäpalavereissa ja työntekijät saivat ehdottaa tarvittavia muutoksia. Jos jokin asia ei toiminut, siihen reagoitiin nopeasti ja pyrittiin kokeilemalla löytämään toimiva ratkaisu.

Digiopastajien rooli korostui, kun infopalvelu otettiin käyttöön. Digiopastajia oli kolme 12.2.-14.6.2024 välisenä aikana. Kesäkuun 17. päivästä alkaen digiopastajien määrää vähennettiin yhteen. Kesäaikana (kesäkuu - elokuu) digiopastajina työskentelivät vuosilomansijaiset. Oulun palvelupisteellä huomattiin, että ruuhkaisen ajankohta on heti palveluajan alku, eli noin klo 12–13. Lokakuun alussa sovittiin, että jatkossa alun ruuhkan purkamiseksi asiointiaikojen työntekijä siirtyy tunniksi toiseksi työntekijäksi digiopastamaan aulaan.

Alussa infoja oli käytössä kolme ja asiointiaikoja kaksi. Myöhemmin infopaikkoja on vähennetty ja niitä on ollut käytössä kaksi. Kolmas info on otettu käyttöön tarvittaessa sekä kuun vaihteissa, jolloin tyypillisesti asiakasmäärät ovat olleet suurempia.

Aluksi asiointiaikoihin varattuja palvelupaikkoja oli käytössä kaksi. Asiointiaikoja varattiin alussa herkemmin, mutta kesäkuun puolivälissä ylemmältä taholta linjattiin, että ei-kiireellisille asioille ei varata enää jatkossa samalle päivälle aikoja. Toisesta asiointiajasta luovuttiin 14.6.2024 alkaen. Alussa asiointiajat olivat varattavissa klo 12–16 väliselle ajalle. Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että klo 12–13 väliselle ajalle ei useinkaan ehditty varaamaan asiointiaikoja, joten asiointiaikojen saatavuutta supistettiin siten, että niitä oli varattavissa klo 13–16 väliselle ajalle.

5.3 Muutoksessa onnistuminen

Muutokseen tulee aina valmistautua ja miettiä jo etukäteen mahdollisia haasteita tai esteitä. (Erämetsä 2003, 34.) Muutokset vaativat toteutuakseen ihmisiä, jotka toteuttavat muutokset. Muutos tapahtuu yleensä pienin askelin, nopeimmatkin muutokset täytyy jakaa osiin ja saavuttaa muutos vähän kerrallaan. (Erämetsä 2003, 37.)

Erämetsän (2003, 37–40) mukaan muutosten läpiviennin tyypillisimpiä haasteita ja esteitä ovat esimerkiksi, ettei muutoksesta ja sen perusteista kerrota ihmisille. Ihmisten on annettava löytää oma henkilökohtainen syy muuttua. Muutoksen onnistuminen vaatii usein myös luopumista aiemmista toimintatavoista ja tehtävistä. Muutokseen täytyisi ottaa mukaan kaikki henkilöt, joihin muutos vaikuttaa.

Oulun palvelupisteen henkilöstö osallistui muutoksen valmisteluun ja suunnitteluun työpajassa. Työpajaan kuului myös vierailuja muilla alueen toimijoilla, joilla on jo käytössään vastaavanlainen palvelumalli, kuten Oulun kaupungilla, Verohallinnolla ja TE-palveluissa. Suurten kaupunkien palvelupisteillä, kuten Helsingissä, Turussa ja Tampereella on jo aiemmin otettu Kelassa käyttöön infopalvelu ja Oulun asiakaspalvelun henkilöstö kävi tutustumassa heidän tapaansa toimia.

5.4 Muutokseen vaadittava aika

Muutoksen läpiviemiseen vaadittavaa aikaa on hyvin vaikea arvioida, koska siihen vaikuttavia muuttuvia tekijöitä on niin paljon. Hyvin valmisteltu ja suunniteltu muutos ei todennäköisesti aiheuta kiirettä. Yleistävänä arviona taktinen muutos voi viedä 1–18 kuukautta. (Erämetsä 2003, 218–219.) Tutkittavan aiheen muutosta voidaan kuvata taktisena muutoksena.

5.5 Muutosviestintä

Viestinnän merkitystä työyhteisöjen muutostilanteissa ei voi liikaa korostaa, koska sen merkitys on todella suuri. Viestinnän avulla organisaatiomuutoksia voidaan joko hidastaa tai vauhdittaa- Siksi onkin tärkeää miettiä viestinnän sisältöä ja

keinoja. Tieto itsessään on aina sosiaalisesti konstruoitua. Tieto saa merkityksensä sosiaalisessa todellisuudessa, kun asioita ja ilmiöitä suhteutetaan toisiinsa. Tietoa muovataan tulkintaprosessin kautta informaatioksi ja siitä edelleen yhteisen tulkinnan kautta yhteiseksi ymmärrykseksi. Tämä on syytä pitää mielessä, kun suunnitellaan muutosviestinnän sisältöä ja tarkoitusta. (Juuti & Virtanen 2009, 104.)

Viestinnässä käytetyn kielen osalta on hyvä pitää mielessä, että tapamme käyttää kieltä ei välttämättä ole ymmärrettävä tai yksiselitteinen. Syy tähän voi olla esimerkiksi tapamme puhua, rakentaa lauseita ja soveltaa erilaisia kielellisiä hienouksia. Viestinnän keinot ovat tapoja välittää viestiä sekä työyhteisön sisällä että työyhteisöstä ulospäin. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Keinoja voi olla esimerkiksi organisaation sisäinen intra, palaverit ja muistioidot sekä tiedotteet.

Viestintätoimijat voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia toimijoita. Osa toimijoista toimii viestin välittäjänä, osa vastaanottajana. Esihenkilöillä on merkittävä rooli organisaation muutosviestinnän toteuttajina. (Juuti & Virtanen 2009, 105.)

Viestinnällinen toimintakulttuuri muodostuu hitaasti. Toimintakulttuuri kertoo työyhteisön yleisestä toimintavasta viestintään liittyen. Organisaation ylimmällä johdolla on merkittävä rooli viestinnän toimintakulttuurin rakentumisessa. Jos johto ei näe viestintää merkityksellisenä asiana, sen merkitys jää vähäiseksi ja tämä voi johtaa pahimmillaan salailun ilmapiiriin, joka taas voi johtaa pelon ilmapiiriin ja luottamuksen rapautumiseen. Karkeasti voidaan jakaa muutosviestintä yksisuuntaiseen muutostiedotuskulttuuriin ja kaksisuuntaiseen muutosviestintäkulttuuriin. Muutostiedotuskulttuurissa viesti kulkee ylhäältä alaspäin, kun taas kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa viesti kulkee ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuuntaisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 105–106.)

Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tiedon välittämisellä ei ole itseisarvoa ja tietoa välitetään vain sen verran kuin on pakko. Usein tieto välittyy jälkikäteen ja tiedon välitys perustuu oletukseen, että työntekijä lukee ja omaksuu saatavilla olevia dokumentteja ja muodostaa niistä valtavirran mukaisen käsityksen

muutoksesta. Kaksisuuntainen muutosviestintä on usein jatkuvaa tiedon välittämistä ja avointa keskustelua muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 106–107.)

Koska ihmisillä on tarve tietoon, on tärkeää, että tietoa välitetään nopeasti, kattavasti ja avoimesti, jotta huhut eivät lähde kiertämään. Tosiasioista tiedottaminen voi vaatia toistoa, jotta se kumoaa vastustusta lisäävät ja energiaa kuluttavat huhu- ja epäluottamus. On oleellista, että virallinen tieto tulee ajoissa, jotta luottamus säilyy. Jos tosiasiallinen tieto viivästyy, voi se tuntua epäluotettavalta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40.)

5.5.1 Sisäinen muutosviestintä

Oulun palvelupisteen henkilöstö oli osana muutoksen suunnittelua, Joulukuussa 2023 henkilöstölle esitettiin ehdotus uudesta palvelutavasta. Muutoksesta keskusteltiin henkilöstön kanssa ryhmäpalavereissa ennen muutosta ja sen jälkeen. Henkilöstölle luotiin roolikortit, joissa kuvattiin eri roolien tehtäviä. Viestintä on kulkenut siis ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä sivuttaissuuntaisesti, eli käytössä on ollut niin kutsuttu kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri.

5.5.2 Ulkoinen muutosviestintä

Asiakkaille ei etukäteen tiedotettu palvelutavan muutoksesta. Helmikuussa kolmeen vuoronumerolla aikaisemmin toimineeseen palvelupaikkaan muutettiin teksti "Info". Lisäksi vuoronumerolaitteeseen muutettiin teksti "Info". Myös kuulutusta muokattiin jonkin verran, mutta siinä ei suoranaisesti kerrottu missään vaiheessa palvelutavan muutoksesta. Osa asiakkaista asioi palvelupisteellä harvoin, esimerkiksi eläkkeensaajan asumistuen vuositarkistus on kahden vuoden välein, jos muita muutoksia ei ole. Tämä asiakasryhmä on tottunut asioimaan kasvotusten, ja he saapuvat palvelupisteelle usein ilman ajanvarusta. Asiakkaat saavat tietää palvelutavan muutoksesta vasta kun he saapuvat palvelupisteelle.

6 TILASTOLLINEN TUTKIMUS

Lähtökohta tilastolliseen tutkimukseen on ongelma, joka halutaan ratkaista. Tutkimus vastaa usein kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon tai kuinka usein. Tilastollisen tutkimuksen tekemiseen voi olla monenlaisia syitä, mutta tilastollisen tutkimuksen vaiheet ovat pääpiirteittäin samat; tutkimuksen suunnittelu, tutkimusaineiston hankinta, aineiston esittäminen ja tiivistäminen, matemaattisten mallien soveltaminen ja johtopäätösten tekeminen. Huolellinen suunnittelu on hyvin merkityksellinen tekijä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Karjalainen 2010, 13–14.)

Kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden valmiiksi keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä itse (Heikkilä 2014,16). Tässä tutkimuksessa käytetään vuoronumerolaitejärjestelmän valmiiksi keräämää aineistoa.

Jotta tutkimus on laadukas, täytyy sen vastata luotettavasti tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tulee tehdä puolueettomasti ja rehellisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti eli pätevyys, reliabiliteetti eli luotettavuus, objektiivisuus eli puolueettomuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen oli tarkoitus selvittää. Tämän vuoksi täsmälliset tavoitteet tutkimukselle ovat tärkeitä, jotta ei tutkittaisi vääriä asioita. Validius tarkoittaa systemaattisten virheiden puuttumista. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määritellä tarkoin, jotta mittaustulokset ovat valideja. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Jos otoskoko on liian pieni, ovat tulokset sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkimuksen tekijän suorittamia subjektiivisia valintoja ja lisäksi huolellisellekin tutkijalle voi sattua tahattomia virheitä. Tutkimuksen tuloksia ei saa tahallisesti vääristää tai jättää käyttämättä helposti saatavilla

olevia kontrollikeinoja. Tutkimustulokset tulisi olla samanlaisia tutkijasta riippumatta. (Heikkilä 2014, 27–30.)

Hyvä tutkimus on myös tehokas ja taloudellinen, vaikka tutkimukseen ei liittyisi-
kään taloudellista tavoitetta. Tutkimuksen hyöty ja kustannukset tulisivat olla oi-
keassa suhteessa toisiinsa nähden. Tutkimusraportissa tulee esitellä kaikki tär-
keät tulokset ja johtopäätökset, eikä rajoittaa tuloksia ainoastaan toimeksianta-
jalle edullisiin tuloksiin. Käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit tulee kertoa ja
niiden vaikutusta tuloksien yleistettävyyteen täytyy selvittää. (Heikkilä 2014, 27–
30.)

Raportoidessa tulee huomioida, ettei kenenkään yksityisyyttä tai liike- tai ammat-
tialaisuutta vaaranneta. Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen
sekä tuoda esiin jotain uutta ja olla relevantti. Tulosten hyödyllisyyteen vaikuttaa
myös tutkimusmenetelmä, koska samastakin kohteesta voidaan saada erityypp-
istä tietoa, kun käytetään erilaisia keräämis- ja käsittelymenetelmiä. Tutkimuk-
sen tietojen tulee olla käytettävissä silloin, kun niitä tarvitaan. (Heikkilä 2014, 27–
30.)

6.1 Mittaaminen ja mitta-asteikot

Tilastotieteissä mittaaminen on käsitteenä laajempi kuin fysikaalisten suureiden
(paino, pituus, aika) arvojen mittaaminen. Mittaaminen on tilastoyksiköiden omi-
naisuuksien määrittämistä ja se voi olla pelkkää asioiden luokittelua. (Heikkilä
2014, 81.) Mittaamisen tuloksena saadaan muuttujan arvo. Tilastollinen muuttuja
voi olla jatkuva tai epäjatkua. Jatkuva muuttuja voi saada minkä tahansa reaali-
luvun tietyllä välillä, kun taas epäjatkua muuttuja voi saada vain äärellisen mää-
rän eri arvoja. Muuttujan mittaustaso vaikuttaa siihen, mitkä laskennalliset toi-
menpiteet ovat sallittuja. Mittaustasoa kuvataan ilmoittamalla muuttujan mitta-as-
teikko. Tilastolliset toimenpiteet määräytyvät mitta-asteikon mukaan, jonka
vuoksi mitta-asteikon määrittely on tärkeää. Muuttujan mitta-asteikot vaatimatto-
mimmasta vaativimpaan ovat; luokitteluasteikko eli nominaaliasteikko, järjestys-
asteikko, eli ordinaaliasteikko, välimatka-asteikko eli intervalliasteikko sekä

suhdeasteikko eli suhdelukuasteikko. Mittaustaso ilmoitetaan sen toteuttaman vaativimman asteikon mukaan. (Karjalainen 2010, 20–21.)

Luokitteluasteikko on siis vaatimattomin mitta-asteikko. Sen tasoisten muuttujien arvoista ei voida sanoa muuta kuin mihin luokkaan ne kuuluvat. Luokkia ei voida järjestää eikä arvoilla voi suorittaa laskutoimituksia. Muuttujien arvoista voidaan sanoa ainoastaan ovatko ne samanlaisia vai erilaisia. Esimerkkejä luokitteluasteikon tasoista muuttujista ovat sukupuoli, siviilisääty ja kotipaikka. (Heikkilä 2014, 81).

Järjestysasteikon tasoiset muuttujien arvot voidaan asettaa mitattavan ominaisuuden mukaiseen luonnolliseen järjestykseen. Mittaustulosten etäisyyttä toisistaan ei pysty tarkasti mittaamaan, koska arvot eivät välttämättä ole tasavälein. Esimerkki järjestysasteikon tasoista mittauksesta on mielipidemittaukset. (Heikkilä 2014, 81).

Välimatka-asteikossa mittausarvojen etäisyys toisistaan tiedetään, muuta asteikossa ei ole nollakohtaa. Muuttujien arvoista voidaan muodostaa yhteen- ja vähennyslaskuja. Esimerkkejä välimatka-asteikollisista muuttujista ovat vuosiluku tai lämpötilan mittaus. (Heikkilä 2014, 82).

Suhdeasteikon tasoilla muuttujilla on kaikkien edeltävien asteikkojen ominaisuuksia, mutta lisäksi myös nollakohta. Suhdeasteikolla voidaan mitata, kuinka moninkertainen muuttujan arvo on verrattuna toiseen arvoon. Esimerkkejä suhdeasteikollisista muuttujista ovat fyysiset suureet (esimerkiksi pituus, paino, aika, matka), rahamäärät ja lukumäärät. (Heikkilä 2014, 82).

6.2 Tunnusluvut

Tunnusluvuilla voidaan kuvata muuttujien arvoissa olevaa tietoa. Tunnuslukuja käytettäessä osa tiedosta häviää, mutta tunnuslukujen avulla suuriakin aineistoja voidaan tiivistää. Tunnuslukujen valinta riippuu muuttujan mitta-asteikosta. Kuvassa 2 on esitetty eri mitta-asteikolle soveltuvat tunnusluvut. Tunnusluvut voidaan jakaa sijaintilukuihin ja hajontalukuihin. Sijaintiluvut kuvaavat nimensä mukaisesti sijaintia ja hajontaluvut kuvaavat muuttujien arvojen vaihtelua.

Vinousluvut ja huipukkuusluvut kuvaavat jakauman muotoa. (Heikkilä 2014, 82–83). Tässä opinnäytetyössä käytetään suhdeasteikon tasoista muuttujaa, eli aikaa. Keskitymme tarkemmin tutkimaan aineiston keskiarvoa, keskihajontaa, vaihteluväliä, moodia ja mediaania.

TAULUKKO 1. Eri mitta-asteikoille soveltuvat tunnusluvut (Heikkilä 2014, 90)

Mitta-asteikko	Sijaintiluvut	Hajontaluvut	Muut tunnusluvut
Nominaaliasteikko	Moodi		
Järjestysasteikko	Moodi Mediaani Fraktiilit	Vaihteluväli Kvartiiliväli	
Välimatka-asteikko	Moodi Mediaani Keskiarvo Fraktiilit	Vaihteluväli Vaihteluvälin pituus Kvartiiliväli Kvartiilivälin pituus Keskipoikkeama Keskihajonta Varianssi	Vinous Huipukkuus
Suhdeasteikko	Moodi Mediaani Keskiarvo Fraktiilit	Vaihteluväli Vaihteluvälin pituus Kvartiiliväli Kvartiilivälin pituus Keskipoikkeama Keskihajonta Varianssi Variaatiokerroin	Vinous Huipukkuus

6.2.1 Keskiarvo (mean)

Keskiarvolla yleensä tarkoitetaan aritmeettista keskiarvoa. Aritmeettinen keskiarvo saadaan, kun jaetaan havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Kun havaintojen lukumäärä on suuri, keskiarvo on vakaa suure, mutta pienissä havaintomäärissä ääriarvojen vaikutus keskiarvoon voi olla huomattava. (Heikkilä 2014, 83.)

6.2.2 Keskihajonta (standard deviation)

Tilastoaineiston keskimääräistä sijaintia kuvataan keskiluvuilla, mutta ne eivät riitä kuvaamaan sitä, millä tavalla havainnot jakautuvat aineistossa. Erilaisilla hajontaluvuilla voidaan kuvata havaintojen keskinäistä sijaintia ja niiden jakautumista. Hajonta kuvaa havaintoarvojen jakautumista. Hajontaa voidaan kuvata erilaisilla tunnusluvuilla, joista yksi on keskihajonta. (Karjalainen 2010, 95.)

Keskihajonta eli standardipoikkeama on tärkein ja eniten käytetty mitta. Keskihajonta on tunnusluku, joka ottaa huomioon kaikki aineiston havaintoarvot. (Karjalainen 2010, 97.) Keskihajonta kuvastaa, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. Keskihajontaa voidaan käyttää vain välimatka ja suhdeasteikon tasoisille muuttujille. Keskihajontaa suuremmaksi kasvattaa keskiarvosta huomattavasti poikkeavat arvot. Tilasto-ohjelmat käyttävät keskihajonnan laskennassa otoskeskihajontaa. (Heikkilä 2014, 86–87.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

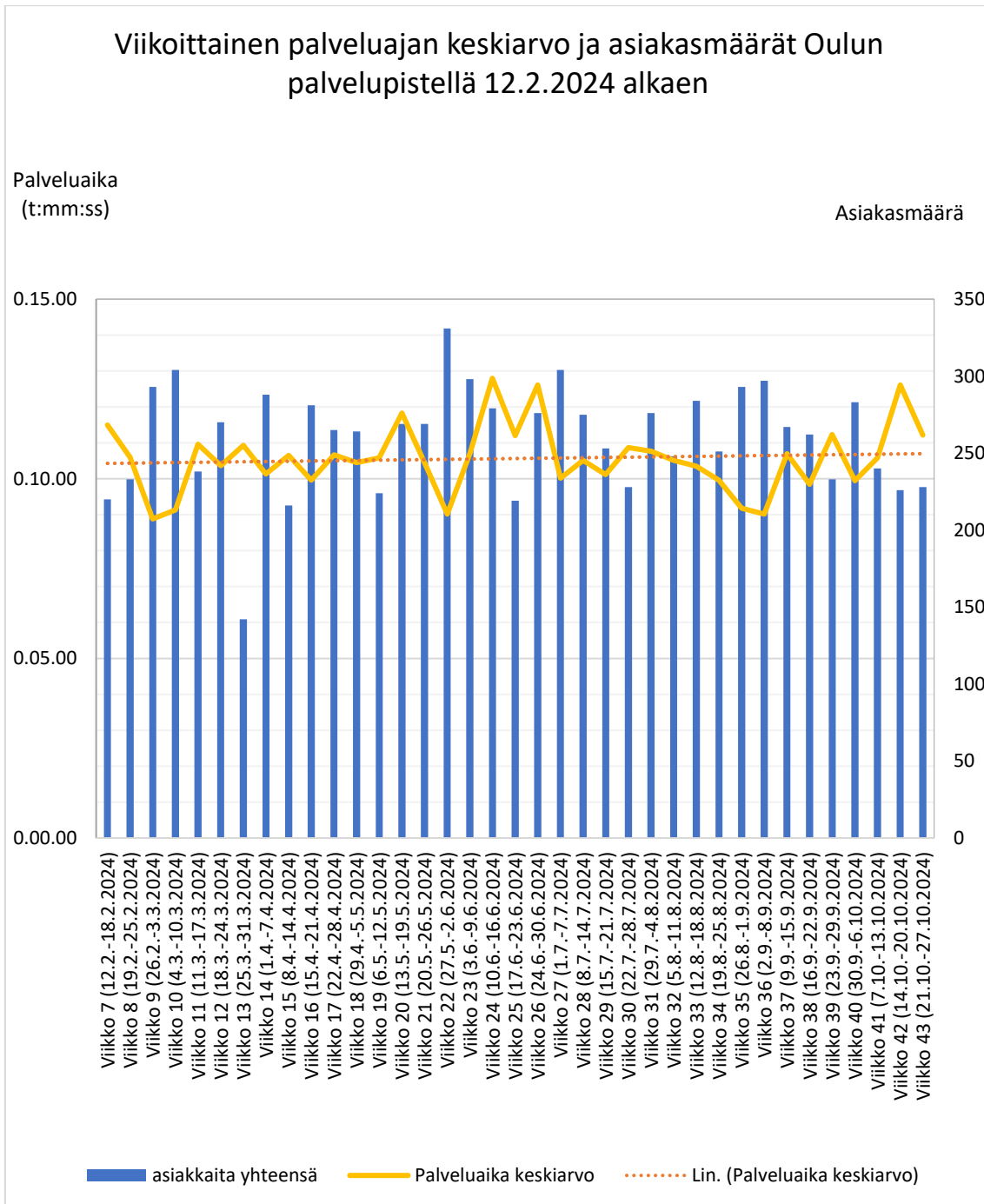
7.1 Palveluaika

Asiakkaan palveluaika vaikuttaa jonotusaikoihin, koska mitä pidempään palveluaika infossa kestää, sitä pidemmäksi venyy asiakkaiden odotusaika. Palveluajan keskiarvojen laskentaan käytettiin ainoastaan infopalvelussa käytetty aika. Asiointiaikoihin käytettyä palveluaikaa ei tässä laskennassa otettu huomioon, eli jos asiakkaalle varattiin infosta asiointiaika samalle päivälle, on palvelun kokonaisaika todellisuudessa suurempi.

Alkuperäisenä tavoitteena oli, että infossa käytettäisiin asiakkaan tilanteen arviointiin aikaa noin 5 minuuttia. Lähimmäs tavoitetta päästiin viikolla 9, eli ajanjaksolla 26.2.-3.3.2024, jolloin viikon palveluajan keskiarvo on ollut 8 minuuttia ja 53 sekuntia. Viikottasoinen palveluajan keskiarvo on vaihdellut 12.2.-27.10.2024 välisenä aikana 8.53 minuutista 12.37 minuuttiin. Ennen muutosta aikavälillä 27.11.2023-11.2.2024 viikkokohtainen palveluajan keskiarvo on vaihdellut 12.26 minuutista 17.48 minuuttiin. Ennen muutosta palveluajan keskiarvolaskennassa on ollut mukana vuoronumeropalvelu, mutta ei ajanvarausasiakkaita tai asiointiaikoja.

Palveluaika on siis lyhentynyt niiden asiakkaiden kohdalla, jotka asioivat pelkästään infossa. Palveluaika voi olla pidentynyt niiden asiakkaiden kohdalla, joille varataan infosta asiointiaika, koska asiointiajat ovat kestoiltaan 15–45 minuutin pituisia. Suoria johtopäätöksiä ei kuitenkaan voida tehdä, koska palveluaikaverailussa on käytetty keskiarvoa, eli yksittäisen asiakkaan palveluaikaa ei ole selvitetty.

Kuvassa 1 on kuvattu palveluajan keskiarvo sekä asiakasmäärät palvelutavan muutoksen jälkeiseltä ajalta. Trendiviiva asettuu noin yhdentoista minuutin tuntumaan.



KUVA 1. Oulun palvelupisteen infossa asioineiden asiakkaiden palveluajan keskiarvo ja asiakasmäärät aikajanalla

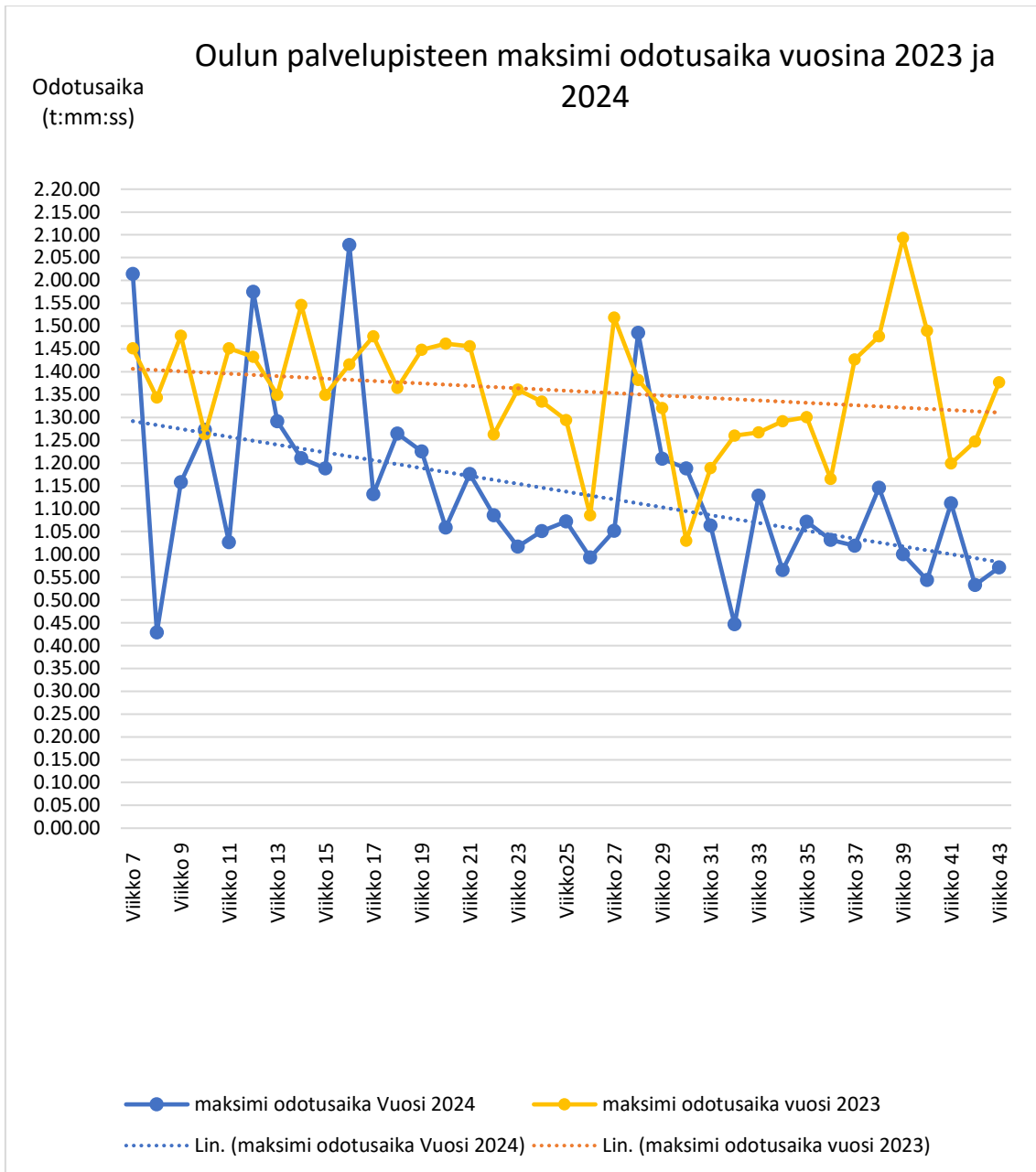
7.2 Odotusaika

Odotusajalla tarkoitetaan aikaa, joka alkaa siitä, kun asiakas ottaa vuoronumeron vuoronumerolaitteesta ja päättyy siihen, kun asiakas kutsutaan vuoronumerolla sisälle. Muutoksen jälkeiseltä ajalta on huomioitu ainoastaan vuoronumerot

infoon, asiointiajat ja ajanvaraukset on poissuljettu tilastoista. Asiakas voi tilannekohtaisesti joutua odottamaan asiointiaikaa, eli asiointiaika ei välttämättä ole heti sen jälkeen, kun asiakas on asioinut infossa. Joissakin tapauksissa asiointiaika saatetaan varata seuraavalle päivälle, esimerkiksi jos saman päivän asiointiajat ovat jo varattuina.

Kun tarkastellaan viikkokohtaisesti maksimi odotusaikaa (KUVA 2) ja verrataan palvelutavan muutoksen jälkeistä aikaa edellisen vuoden tilastoihin, voidaan huomata, että maksimiodotusaika on pääosin lyhentynyt. On kuitenkin huomioitava, että muutoksen jälkeen odotusajat ovat pitkällä aikavälillä olleet laskusuunnassa, eikä trendi ole vielä tasoittunut. Muutoksesta on ajallisesti vielä sen verran vähän aikaa, että jos tilastoja tarkastellaan myöhemmin uudestaan, voidaan nähdä muutoksen todellinen vaikutus.

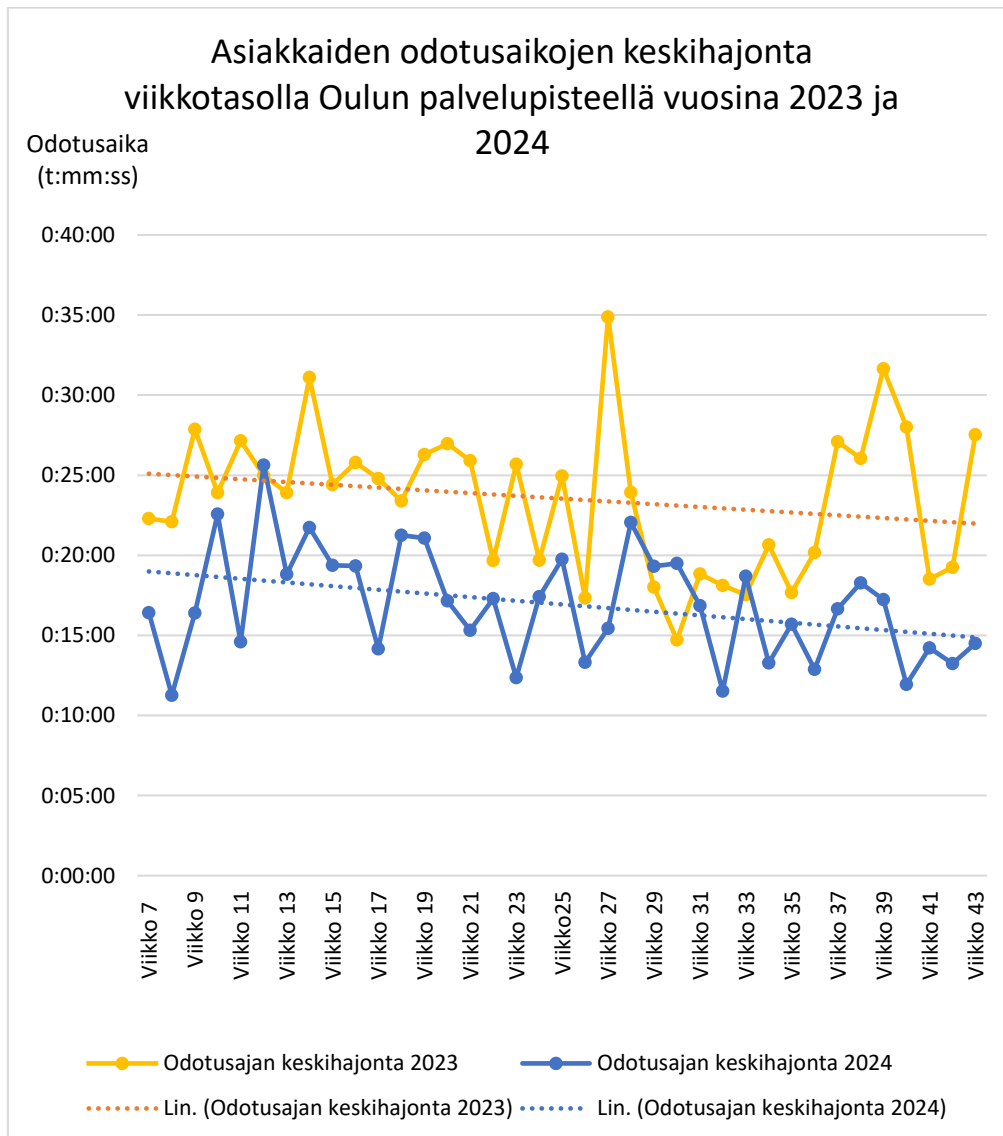
Henkilöstöressurssien vähentäminen voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että maksimiodotusaika on edelleen ajoittain korkea. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa vaikuttava tekijä maksimiodotusaikoihin.



KUVA 2. Oulun palvelupisteen maksimiodotusajan vertailua vuosien 2023 ja 2024 välillä

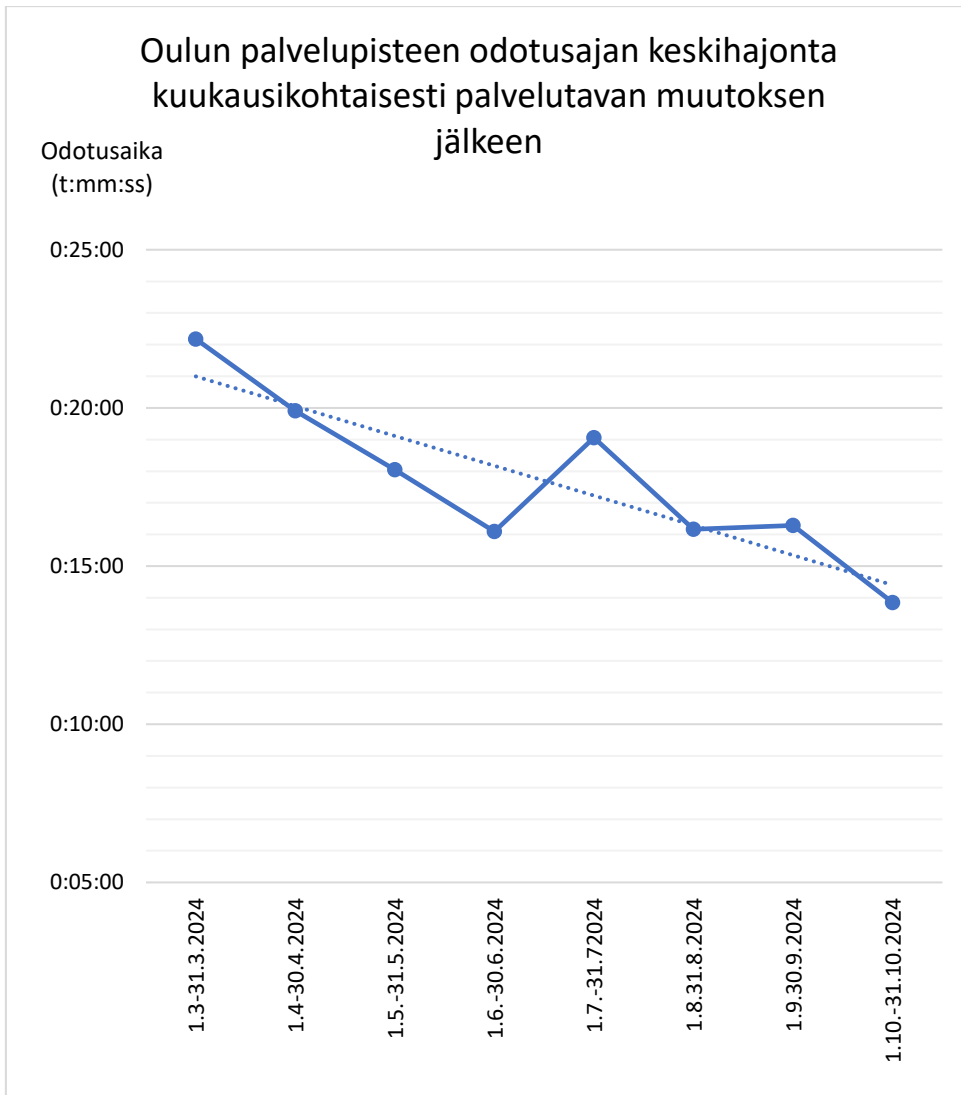
Maksimiodotusaikojen lisäksi on myös tärkeää katsoa odotusaikojen kokonaistilannetta, ja tämän vuoksi tutkin odotusaikojen keskihajontaa, joka kertoo enemmän yleisestä odotusajasta. Kun tarkastellaan kuvaa 3, jossa asiakkaiden odotusaikojen keskihajontaa kuvataan viikkotasolla, voidaan huomata, että vuonna 2024 odotusajat keskihajonnan mukaan ovat lyhentyneet verrattuna edellisen vuoden lukuihin. Trendi on laskeva, joten lopullisia johtopäätöksiä muutoksen vaikutuksesta on vielä vaikea tehdä. Viikkotasolla tarkastellessa kuvastuu

tarkemmin odotusaikojen heilahtelut, jotka johtunevat osittain asiakasmääristä ja käytetyistä resursseista.



KUVA 3. Oulun palvelupisteen odotusajan keskihajonnan vertailua vuosien 2023 ja 2024 välillä

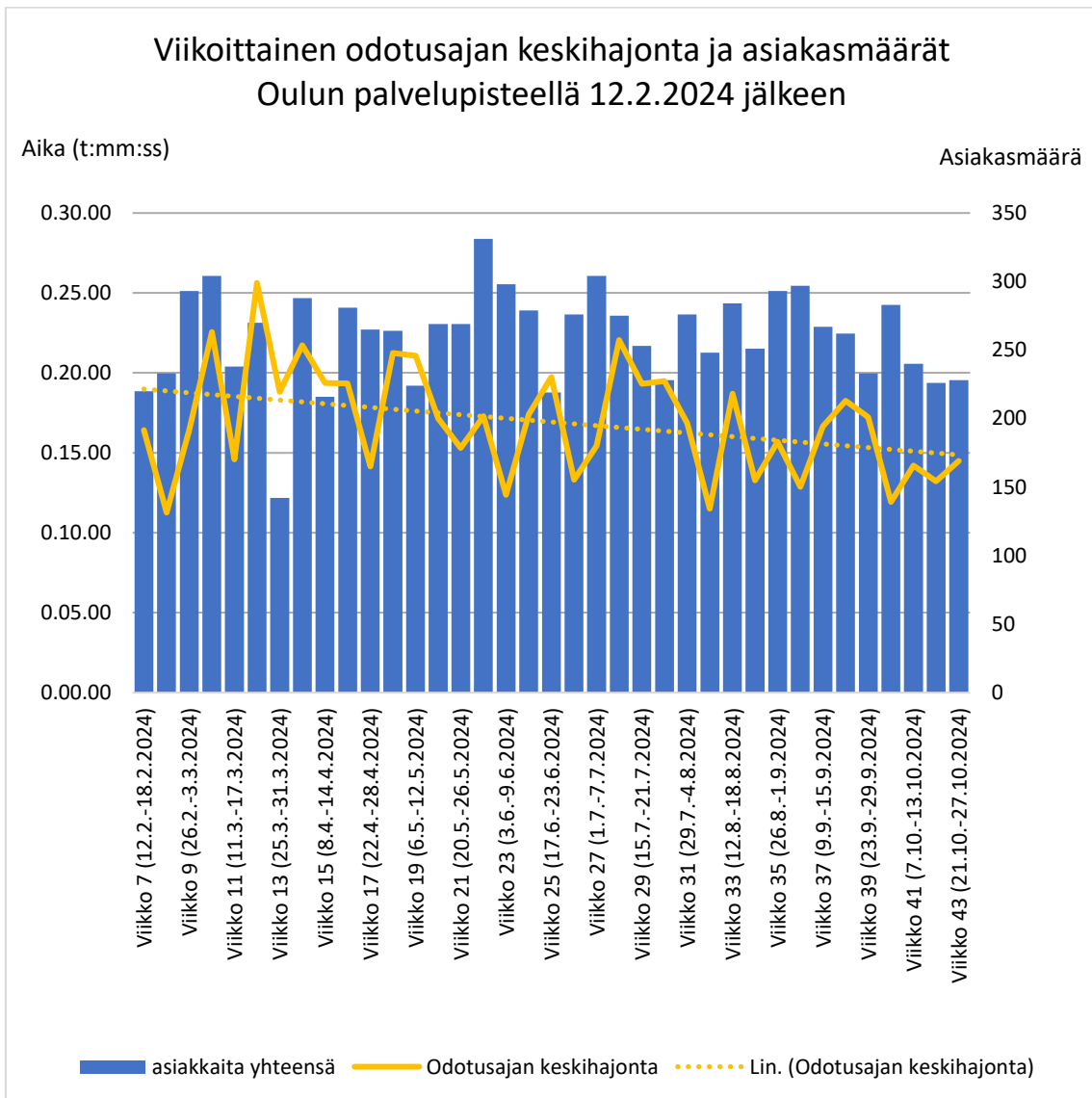
Kun Oulun palvelupisteen odotusajan keskihajontaa tarkastellaan kuukausikohdaisesti (KUVA 4) muutoksen jälkeisellä ajalla, näkyy tilastossa laskeva trendi. Kaaviossa on kuvattu ajanjakso muutoksesta kahdeksan kuukautta eteenpäin. Kuten aiemmin todettiin, voi taktinen muutos viedä aikaa noin 1-18 kuukautta. Koska kuvaajan suunta on laskeva, ei voida vielä nähdä, mihin odotusajan keskihajonta lopulta tasoittuu.



KUVA 4. Asiakkaiden odotusajan keskihajonta Oulun palvelupisteellä Infopalvelun käyttöön oton jälkeen

Kuvassa 5 voidaan nähdä asiakasmäärien vaikutukset odotusajan keskihajontaan. Asiakasmäärään on laskettu ne asiakkaat, jotka ovat ottaneet vuoronumeron infoon. Koska palvelupisteellä on ennakoitu ja odotettu runsaita asiakasmääriä kuukausien vaihde kohtiin sekä juhlapyhien läheisyyteen ja lisätty henkilöstöresursseja, ei odotusajan keskihajonta ole kasvanut samassa suhteessa asiakasmääriin nähden vaan ne ovat jopa laskeneet. Esimerkkinä viikot 26 ja 28, jolloin asiakasmäärät ovat olleet lähes samat. Viikolla 26 Oulun palvelupisteellä on käynyt Infossa 276 asiakasta ja viikolla 28 275 asiakasta. Viikolla 26 oli neljänä päivänä käytössä kolme infoa ja yhtenä päivänä kaksi infoa. Viikolla 28 oli käytössä kaksi infoa koko viikon. Viikolla 26 odotusajan keskihajonta on ollut noin 13 minuuttia, kun taas viikolla 28 odotusajan keskihajonta on ollut noin

22 minuuttia. Infojen määrä ei yksinään ole kuitenkaan selittävä tekijä, vaan tilastoon on voinut vaikuttaa myös muut tekijät.



KUVA 5. Asiakkaiden odotusaikojen keskihajonta ja asiakasmäärät Oulun palvelupisteellä Infopalvelun käyttöön oton jälkeen

7.3 Muuttujat

Keväällä 2024 on ollut paljon tilastoihin vaikuttavia muuttujia. 16.3.2024 otettiin käyttöön asiakastietojärjestelmä Onnin uusi kooste, jonka vuoksi palveluasiantuntijan näkymä asiakkaan tiedoista oli erilainen kuin aikaisemmin. Tämä on voinut jonkin verran hidastaa halutun tiedon löytymistä, eli tilanteen kartoitus on voinut viedä normaalia kauemmin aikaa. Lisäksi kevään 2024 aikana oli useita eri

laajuisia häiriöitä järjestelmissä, jotka vaikuttivat siihen, että kaikkia asiakkaan tietoja ei välttämättä ollut käytettävissä tai niiden hakeminen vei aikaa.

Asiakasmäärien ennakointi on haastavaa. Tiedossa on, että asiakasmäärät nousevat usein kuun vaihteissa ja juhlapyhien aikaan. Näihin on kuitenkin pyritty varautumaan lisäämällä infoon kolmas palvelupaikka kuukauden viimeiselle ja ensimmäiselle päivälle. Kuvassa 5 on nähtävissä, että asiakasmäärät ovat suurempia viikkoa ennen ja jälkeen kuun vaihteen.

Ennen muutosta palvelupisteellä työskenteli päivittäin yhteensä seitsemän palveluasiantuntijaa eri rooleissa. Muutoksen myötä henkilöstömäärää vähennettiin ja lokakuussa 2024 Oulun palvelupisteellä työskenteli neljänä päivänä viikossa viisi palveluasiantuntijaa ja yhtenä päivänä viikossa neljä palveluasiantuntijaa, kun ajanvaraukset on ajoitettu olemaan maanantaista torstaihin. Kuukauden ensimmäisenä ja viimeisenä päivänä palvelupisteellä työskenteli kuusi palveluasiantuntijaa, kun infoja oli käytössä kolme. Henkilöstöressurssien supistaminen on myös todennäköisesti vähentänyt palvelupisteellä aiheutuneita kustannuksia, mutta taloudellista hyötyä ei tässä tutkimuksessa ole arvioitu.

Tilastoja vääristää ne tilanteet, kun samalla vuoronumerolla asioi useampi henkilö. Tällöin näyttää, että yhden asiakkaan palveluaika on ollut pitkä, vaikka todellisuudessa siinä ajassa on voitu hoitaa useamman asiakkaan asiaa. Tämä myös vääristää jonotusaikojen tilastoa.

8 POHDINTA

Mielestäni muutoksen valmistelu on onnistunut hyvin, koska henkilöstö on otettu mukaan prosessiin. Lisäksi jatkuva arviointi ja palvelutavan hiominen ovat johtaneet hyviin tuloksiin. On kuitenkin todettava, että asiakkaita ei ole tiedotettu muutoksesta tarpeeksi. Tämä osittain myös kuormittaa infossa työskenteleviä, koska vaikka muutoksesta on nyt kulunut aikaa vuosi, osa asiakkaista edelleen uskoo hoitavansa asiansa palvelutiskillä vuoronumerolla. Asiakkaita pitäisi paremmin informoida muuttuneesta palvelutavasta ja tähän tulisi käyttää markkinoinnin toimenpiteitä. Verkkosivuilta tulisi löytyä tarkempaa tietoa siitä, miten palvelupisteen asiointi toimii ja millaista palvelua on tarjolla ilman ajanvarausta.

Jotta jonotusaikoja saataisiin lyhennettyä vielä nykyisestä, tulisi miettiä, pitäisikö henkilöstöresursseja lisätä. Muutoksen aikana henkilöstöresursseja on pienennetty, mutta niin kuin on jo useaan kertaan todettu, muutos vaatii aikaa. Aikaa vaaditaan sekä siihen, että henkilöstö sisäistää ja oppii uuden toimintatavan, mutta myös siihen, että asiakkaat oppivat uuden palvelumallin. Voisi olla hyödyllistä lisätä kolmas info pidemmälle aikavälille kuun vaihteisiin, jotta jonot eivät venyisi infossa kohtuuttoman pitkiksi.

Osa asiakkaista ottaa heti palvelupisteelle tullessaan vuoronumeron infoon ja kysyy sen jälkeen neuvoa aulassa työskentelevältä digiopastajalta. Tämän vuoksi infoon on usein tyhjiä vuoronumeroita. Tyhjät vuoronumerot kuitenkin kutsutaan ja palveluaika näin ollen on kyseiselle vuoronumerolle lyhyt, koska asiakas ei saavu infoon. Poistuneen asiakkaan palveluaika on lyhyt, mutta toisaalta kun asiakasta joudutaan hetki odottamaan saapuvaksi, muiden asiakkaiden jonotusaika pitenee. Tämä vääristää jonkin verran tilastoja.

Tehokkuutta voitaisiin lisätä, jos asiakasohjaus tehtäisiin jo ennen kuin asiakas ottaa vuoronumeron infoon. Nyt asiakas kohtaa ensimmäisenä vuoronumerolaitteen ja ottaa vuoronumeron infoon ennen ensi kohtaamista asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Voisiko vuoronumerolaitteen sijainnilla vaikuttaa tähän? Nopeampi ensikontakti asiakkaaseen nopeuttaisi ja selkeyttäisi asiakkaiden asiointia. Usein asiakkaat ottavat vuoronumeron infoon, mutta eivät kysy tai ota vastaan

apua aulassa työskentelevältä digiopastajalta, vaikka asia voitaisiin siten hoitaa eikä infoon tarvitsisi jonottaa. Usein infosta ohjataan asiakas takaisin aulaan asioimaan digiopastajan avustuksella. Nämä niin sanotusti turhat jonottajat pidentävät jonotusaikoja. Asiakkaat myös turhautuvat, koska ovat joutuneet jonottamaan turhaan. Tämä vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen, eikä ole Kelan strategian mukaista toimintaa.

Moni asiakas kertoo infossa, että he tulivat asioimaan fyysisesti, koska eivät jaksaneet jonottaa puhelinpalveluun. Todellisuudessa puhelinpalvelun jonotusaika on yleensä lyhyempi kuin infoon jonotusaika. Palvelupisteen infotauluilla ja Kelan verkkosivuilla voisi näkyä reaaliaikainen jonotusaika puhelinpalveluun. Tämä voisi kannustaa asiakkaita asioimaan puhelinpalvelussa ja voisi lyhentää jonotusaikoja palvelupisteellä. Osa asiakkaista myös kertoo, etteivät he pysty soittamaan puhelinpalveluun. Syynä voi olla, ettei liittymällä voi soittaa palvelunumeroon, prepaid liittymässä ei ole saldoa tai asiakkaalla ei ole ollenkaan puhelinta. Näitä asiakkaita varten voisi aulaan sijoittaa äänieristetyt soittotilat, jossa olisi puhelinyhteys Kelan asiakaspalveluun. Näin palveluiden saatavuutta voitaisiin parantaa ja asiakkaan asioidenhoitoa nopeuttaa. Tämä myös lyhentäisi palvelupisteen jonotusaikoja.

Osa asiakkaista asioi palvelupisteellä harvoin ja ovat aikaisemmin tottuneet hoitamaan asiansa vuoronumerolla. Nämä asiakkaat eivät välttämättä huomaa, että palvelutapa on muuttunut. Palvelupiste näyttää päällisin puolin täysin samalta, kuin aiemminkin. Osa asiakkaista jonottaa turhaan infoon ja tämä voi lisätä asiakkaiden tyytymättömyyttä, jonka he usein purkavat infossa työskentelevään palveluasiantuntijaan. Tämä taas voi pidentää muiden asiakkaiden jonotusaikaa, kun infossa joudutaan käyttämään aikaa asian sanoittamiseen; mitä infossa voidaan tehdä ja mitä ei.

Miten päästäisiin tavoitteeseen, jossa palvelutarpeen arviointi tapahtuisi viidessä minuutissa? Tavoitteeseen päästäksemme täytyisi lisätä asiakkaiden tietoutta. Tällä en tarkoita pelkästään tiedon lisäämistä palvelumallista, joka sekin varmasti nopeuttaisi palvelutarpeen arviointia. Kun asiakas kutsutaan infoon, täytyy asiakas ensin tunnistaa ja jo tämä vie usein aikaa muutaman minuutin. Asiakas saattaa etsiä henkilöllisyystodistusta, tarjota kuvatonta Kela-korttia tai jos

henkilöllisyystodistusta ei ole niin asiakas tunnistetaan tunnistavien kysymysten avulla. Nopeuttaakseen asiakkaan tunnistusta, asiakkaita voisi pyytää etukäteen valmistautumaan todistamaan henkilöllisyytensä, jolloin asiakkaan tunnistaminen voisi nopeutua. Jokaisen asiakkaan palveluneuvonta kirjataan ja tähän menee myös jonkin verran aikaa. Voisiko kirjaamista vielä nopeuttaa esimerkiksi valmiilla kirjauspohjilla, jolloin palveluasiantuntija voisi yhdellä napautuksella valita valmiin tekstin, joka tilannetta kuvastaa. Kaikkiin tilanteisiin tämä ei sovi, mutta usein asiakkaiden asiat ovat saman kaltaisia ja useimpiin tilanteisiin voisi käyttää samoja fraaseja.

Asiakkaan tilanteen kartoitus sekä asiointikyvyn ja asian kiireellisyyden selvitys voi joskus kuitenkin viedä aikaa. Yksi haaste on yhteisen kielen puuttuminen asiakkaan ja palveluasiantuntijan välillä, jolloin asiakkaan tilanteen kartoitus vie enemmän aikaa. Asiakkaat, joiden kielitaito ei riitä asian hoitamiseen suomen kielellä, saavat infosta varattua tulkillisen ajanvarauksen. Palveluasiantuntija voi ehdottaa asiakkaalle tulkillista ajanvarausta, jos huomataan sen olevan tarpeellista. Aiemmin palvelupisteellä on ollut käytössä myös pikatulkkkaus, joka poistui käytöstä joksikin aikaa. Pikatulkkkaus on otettu uudelleen käyttöön alkuvuodesta 2025. Tämä helpottaa tilanteita, joissa yhteistä kieltä ei ole.

Suurin osa palvelupisteellä asioivien asiakkaiden asioista voisi hoitaa myös muissa palvelukanavissa. Osa asiakkaista haluaa kuitenkin asioida kasvokkain. Tämä asiakasryhmä on hyötynyt muutoksesta vähiten, koska he eivät voi enää ilman ajanvarausta saada henkilökohtaista palvelua palvelupisteellä. Asiakas ei voi itse varata aikaa palvelupisteelle vaan se täytyy varata joko puhelimitse tai infosta. Miten tämän asiakasryhmän palvelua voisi parantaa? Voisiko ajanvarauksen tehdä tunnistauneena OmaKelassa? Vai olisiko tarpeen lisätä asiointiaikoja, jotta myös ne asiakkaat saisivat palvelua kasvokkain, jotka sitä ovat tulleet palvelupisteeltä hakemaan. Nyt asiointiaikoja voidaan varata vain kiireellisille asioille.

Ne asiakkaat, joiden asia liittyy perustoimeentulotukeen ja joilla ei ole syystä tai toisesta mahdollisuutta asioida sähköisesti tai puhelimitse, ovat suurimmaksi osaksi hyötynyt muutoksesta. Perustoimeentulotuki on etuus, jolla turvataan asiakkaan toimeentulo viimein tilassa, joten tähän etuuteen liittyvät asiat ovat

yleensä kiireellisiä ja ne hoidetaan saman päivän aikana. Asiakkaat, jotka noutavat elintarvikemaksusitoumuksia, ovat yksi muutoksesta eniten hyötyvä ryhmä. Elintarvikemaksusitoumukset on pääsääntöisesti haettava palvelupisteeltä ja maksusitoumukset voidaan luovuttaa yleensä infosta, jolloin asiakkaalle ei tarvitse varata asiointiaikaa.

Muutoksen vaikutuksia ja tuloksia tarkastellessa on myös muistettava, että jokainen työntekijä sopeutuu muutokseen omaa tahtiaan, toiset nopeammin, toiset hitaammin. Myös uusien toimintatapojen oppiminen vie aikaa, mutta kuinka kauan, sitä on vaikea määrittää.

Jos lopuksi vielä tiivistän palvelutavan muutoksen vaikutukset asiakkaiden jonotusaikoihin, niin jonotusajat vuoronumerolla ovat lyhentyneet, mutta kaikki asiakkaat eivät ole hyötyneet tästä samalla tavalla. Asiakas ei välttämättä saa hakeensa palvelua heti. Asiakasymmärrystä olisi hyvä lisätä ja selvittää, mitkä asiakasryhmät asioivat fyysisissä palvelupisteissä ja miten heidän palvelupolkuun voisi lyhentää.

LÄHTEET

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Fisher, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum. Helsinki.

Hallintolaki 6.6.2003/434. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>. Luettu: 18.9.2024.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Karvinen, M. 6.10.2021. Mitä on hyvä asiakaspalvelu? UKKO.fin aspatiimiläiset kertovat! <https://www.ukko.fi/yrittajyysskoulu/mita-on-hyva-asiakaspalvelu-ukko-fin-aspatiimilaiset-kertovat/>

Kela 2024a. Kelan historia. Luettavissa: <https://www.kela.fi/historia>. Luettu: 18.9.2024.

Kela 2024b. Toiminta. Luettavissa: <https://www.kela.fi/toiminta>. Luettu: 18.9.2024.

Kela 2025a. Strategia. Luettavissa: https://www.kela.fi/documents/d/guest/strategia_kela_2024_fi. Luettu 14.2.2025.

Kela 2025b. Asiakaspalvelu. Luettavissa: <https://www.kela.fi/asiakaspalvelu>. Luettu 13.2.2025.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010731>. Luettu: 18.9.2024.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos 2024. Näin organisaatiomuutos etenee. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>. Luettu: 4.10.2024.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Espoo.