



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäisen prosessin kehittäminen palvelumuotoi- lun avulla - esimerkkinä Kela

Hava, Laura

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Sisäisen prosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - esimerkkinä Kela

Laura Hava
Palvelujen asiakaskeinen
kehittäminen (YAMK)
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Laura Hava

Sisäisen prosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla - esimerkkinä Kela

Vuosi 2018 Sivumäärä 90

Julkisen sektorin tuottamiin palveluihin kohdistuu paljon odotuksia ja toiveita kansalaisten muuttuvien palvelutarpeiden takia. Yritykset ovat alkaneet kiinnittää enenevässä määrin huomiota asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin, ja myös julkisen sektorin organisaatioiden on reagoitava nopeasti palvelujen käyttäjien tyytymättömyyteen. Tänä päivänä menestyvän organisaation on tunnettava asiakkaansa perinpohjaisesti ja tuotettava palveluita asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin vastaten.

Organisaatioissa on useita sisäisiä prosesseja, joissa asiakkaan roolissa on organisaatiossa työskentelevä henkilö. Sisäisen asiakkaan tunteminen on yhtä tärkeää kuin ulkoisen asiakkaan tunteminen. Tämän opinnäytteen tarkoitus on selvittää, miten organisaation sisäistä prosessia voi kehittää palvelumuotoilun avulla. Työn toimeksiantaja on Kansaneläkelaitos eli Kela. Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää, miten Kelan sisäisessä etuuksien neuvontapalvelun prosessissa toimitaan ja toteutuuko prosessin yhdenmukaisuus, sekä tuottaa prosessiin kehittämisehdotuksia. Sisäinen prosessi on otettu käyttöön 1.1.2016 suuren organisaatiomuutoksen seurauksena.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskeskeisestä liiketoimintalogiikasta, arvon muodostumisesta ja prosessijohtamisesta. Tietoperustassa pohditaan mitä on asiakasymmärrys prosessijohtamisessa, mistä palvelu koostuu ja mitkä elementit liittyvät palvelukohtaamiseen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän lähestymistapa on palvelumuotoilu. Asiakasymmärrystä hankittiin teemahaastatteluilla ja järjestämällä työpaja. Prosessin asiakkaista luotiin kolme asiakaspersoonaa ja prosessista tehtiin asiakaspolku. Kehittämiskohteen tarkentamisen jälkeen järjestettiin toinen työpaja, jonka perusteella ideoitiin ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan.

Kehittämistyön tuloksena syntyi ehdotus uudesta tarkennetusta etuuksien neuvontapalvelun prosessista. Ehdotuksen tueksi luotiin apuvälineet sekä prosessin asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Ehdotetut apuvälineet toimivat neuvonnan tukena molempien hyödyksi palvelukohtaamisen aikana, jotta prosessin tavoitteet voidaan saavuttaa. Ehdotus uudesta prosessista esitetään lisäksi Service Blueprint -työkalun avulla. Työn aikana esiin nousi myös muita kehittämisehdotuksia, jotka liittyvät prosessia tukeviin ja siihen kytköksissä oleviin organisaation sisäisiin toimintoihin. Kehittämisehdotukset liittyvät Kelan etuusohjeisiin, Kelan intranettiin ja etuusneuvonnan järjestämiseen.

Opinnäytetyön aikana selvisi, että palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat sisäisen prosessin kehittämiseen. Sisäisen asiakkaan osallistaminen kehittämiseen lisää asiakasymmärrystä ja nostaa esiin prosessissa ilmeneviä epäkohtia asiakkaan näkökulmasta. Opinnäytetyön aikana syntyi malli asiakaskeskeisestä prosessien kehittämisestä, jota voi soveltaa niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten prosessien kehittämisessä. Malli toimii prosessijohtamisen apuna, kun organisaatio on tuonut strategiansa keskiöön asiakkaan. Työn aikana luotuja apuvälineitä sisäisen asiakkaan kohtaamisen tueksi voi soveltaa vastaavissa organisaation sisäisissä neuvontapalveluissa.

Asiasanat: asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakaskeskeisyys, prosessijohtaminen, julkinen sektori, palvelumuotoilu, prosessin kehittäminen

Laura Hava

Improvement of an Internal Process Using Service Design - Case Kela.

Year	2018	Pages	90
------	------	-------	----

Today's challenges in public services focus on providing services in an environment where customers' service needs and hopes are constantly changing. Organisations in the private sector have already shifted their focus to customers' needs. Likewise, public sector organisations need to respond rapidly to customer's dissatisfaction. In order to succeed organisations have to possess a deep understanding of their customers. This enables them to produce services that fulfill their demands.

There are many internal processes where the role of a customer is occupied by an employee of the organisation. Knowing the internal customer is as important as knowing the external customer. The purpose of this thesis is to discover how the internal process can be improved by using service design. The thesis is commissioned by the Social Insurance Institution of Finland, Kela. The aim of this functional development work is to find out how the internal service process for benefits works and whether the internal customers involved in the process operate in a homogeneous way. The aim is also to generate improvement suggestions for the process. The internal process was adopted on 1 January 2016 after a big organisational change.

The theoretical framework of the thesis consists of customer dominant logic, value creation, and process management. Customer-centered process management, service and service encounter are discussed in the theoretical section. The approach in this thesis is service design with customer-centered methods. Theme interviews and a workshop were held to gain customer understanding. Three different customer personas and a customer experience map were created. Design drivers were identified and ideas for resolving the problem were created after a second workshop.

As a result of this functional development work a proposition for a new detailed service process model for benefits was presented. To support the new proposed process model two tools were created for the customer and service provider of the process. The proposed tools assist both parties during the service encounter to achieve the aim of the process. The proposed process model is also shown by using the Service Blueprint tool. During the development process some ideas for further development around the process came up. These ideas concern personnel's internal instructions, Kela's intranet and the arrangement of the service process.

The methods of service design can be applied in the development of an internal process. Involving the internal customer in the development process creates customer-centered understanding and brings out faults from a customer-centered perspective. In the thesis a new model for customer-centered process development was created. This model can be applied in the development of internal or external processes in an organisation. The proposed tools supporting the new service process for benefits can be adopted to similar internal service processes both in the public and private sector organisations.

Keywords: customer dominant logic, customer-centered, process management, public sector, service design, process improvement

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Kela haluaa palvella	7
1.2	Kehittämistehtävän tausta ja tavoite	8
1.3	Sujuvilla prosesseilla erinomaista asiakaskokemusta	11
1.4	Opinnäytetyön eteneminen ja työn rakenne	13
2	Asiakaskeskeisyys ja prosessijohtaminen	14
2.1	Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen	14
2.2	Asiakaspalvelu vai asiakaskokemus?	17
2.3	Asiakkaan kokema arvo	21
2.4	Mikä on prosessi?	23
2.5	Prosessijohtaminen	26
3	Lähestymistapana palvelumuotoilu	32
3.1	Palvelumuotoilu	32
3.2	Tuplatimantti-malli	34
3.3	Löydä	34
3.4	Tarkenna	39
3.5	Kehitä	43
4	Tulokset	46
4.1	Prosessin nykytila	46
4.1.1	”Kun sieltä ei välttämättä saa ihan kunnan vastausta”	46
4.1.2	”Rohkeutta kehiin”	51
4.1.3	Selkeä kommunikointi luo arvoa neuvontapalveluun	54
4.2	Kehittämiskohteen tarkentaminen	56
4.3	Prosessin kehittämissuositukset	61
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	69
5.1	Keskeiset johtopäätökset	69
5.2	Palvelumuotoilu sisäisen prosessin kehittämisessä	73
5.3	Jatkotutkimukset ja siirrettävyys	74
5.4	Opinnäytetyöprosessin reflektointi	76
	Lähteet	79
	Kuviot	83
	Taulukot	84
	Liitteet	85

1 Johdanto

Julkisen sektorin tuottamiin palveluihin ja niiden järjestämiseen kohdistuu paljon odotuksia ja toiveita kansalaisten alati muuttuvien palvelutarpeiden takia. Yhä monimutkaisemmat haasteet yhteiskunnassa vaativat julkista sektoria reagoimaan palvelujen käyttäjien tyytymättömyyteen. Julkisen sektorin omassa toimintakulttuurissa tulee kannustaa jatkuvaan muutokseen ja kehitykseen korkeatasoisten ja laadukkaiden palvelujen ylläpitämiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Julkisen sektorin toimijoilla on suuri määrä erilaisia asiakkaita. Nykypäivän asiakkaat osaavat vaatia käyttämiltään palveluilta paljon, jonka takia asiakkaita on tärkeä kuunnella myös prosesseja kehittäessä. Julkinen toimija ei kuitenkaan voi perustaa koko toimintaansa vain asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämiseen, koska sen toiminta perustuu säädettyyn lakiin. Julkisen palvelun luonne tulee aina ottaa huomioon palvelumallia tai -prosessia pohtiessa ja suhteuttaa asiakkaiden tarpeet toiminta-ajatukseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 66-67.) Asiakkaat voidaan nähdä julkisen toimijan voimavarana osallistamalla heitä palvelujen, toimintamallien ja tuotteiden suunnitteluun (Valtiovarainministeriö 2015, 3).

Usein pidetään tärkeänä, että työntekijät ovat mukana kehittämässä prosesseja. Etenkin palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen saadaan tällä tavalla käyttöön. Henkilökunta puolestaan saadaan sitoutettua muutokseen, kun he ovat olleet mukana suunnittelutyössä. (Pitkänen 2006, 180.) Julkishallinnon organisaatiossa prosessilähtöisyyttä tulee miettiä kiinnittämällä huomiota asioihin, jotka eivät nykyisellään toimi halutulla tavalla tai jotka voisivat toimia nopeammin. Nämä asiat voivat liittyä organisaation johtamiskäytäntöihin, työpaikan ja työn tekemisen toimintatapoihin tai työn seurantajärjestelmiin. (Virtanen ym. 2005, 14.)

Suomen julkishallinnon rakenteita pidetään perinteisesti jäykkänä, koska muutokset eivät tapahdu hetkessä. Muuttumattomuus ja jäykkyys aiheuttavat tyytymättömyyttä niin asiakkaiden kuin organisaation työntekijöiden keskuudessa. Julkishallinnollekin on tärkeää ottaa huomioon asiakkaat ja heidän tarpeensa prosesseja suunnitellessa. (Virtanen ym. 2005, 26-28.) Yritysten tulisi keskittyä asiakaskokemukseen asiakaspalvelun sijaan (Heinonen ym. 2010).

Palvelumuotoilu on uusi tapa kehittää liiketoimintaa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Sen avulla voi kehittää jo olemassa olevaa toimintaa ja palvelua tai kehittää täysin uusia palvelukonsepteja ja innovaatioita. Palvelumuotoilun avulla pyritään hankkimaan syvällistä asiakasymmärrystä organisaation tarjoamien palvelujen käyttäjiltä. Tieto siitä, minkä asiakas koee arvokkaaksi ja hyödylliseksi, voi luoda organisaatiolle huomattavaa kilpailuetua tai mah-

dollisuuksia uudenlaiseen liiketoimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72-73.) Palvelumuotoilua käytetään paljon myös organisaation sisäisessä kehitystyössä. Sisäinen asiakastyytyväisyys on yhtä tärkeä asia organisaatiolle kuin ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys.

Organisaatiolla tulee olla tietoa palvelun käyttäjästä ja mieltymyksistä ja palvelun käyttäjän osallistaminen palveluprosessiin on prosessin onnistumisen edellytys. Asiakkaan kanssa tulisi luoda tai kehittää yhdessä palvelua. (Virtanen & Stenvall 2014b, 156.) Asiakkaiden palvelutarpeiden muutos heijastuu kaikkiin organisaatioihin Suomen julkisella sektorilla. Tämän kehittämistyön toimintaympäristönä on Kansaneläkelaitos (jatkossa Kela), joka on kokenut viime vuosina useita muutoksia lyhyessä ajassa. Asiakaskeskeisyys palvelujen kehittämisen tukena ja asiakaskokemukseen panostaminen ovat jalkautuneet myös Kelaan.

1.1 Kela haluaa palvella

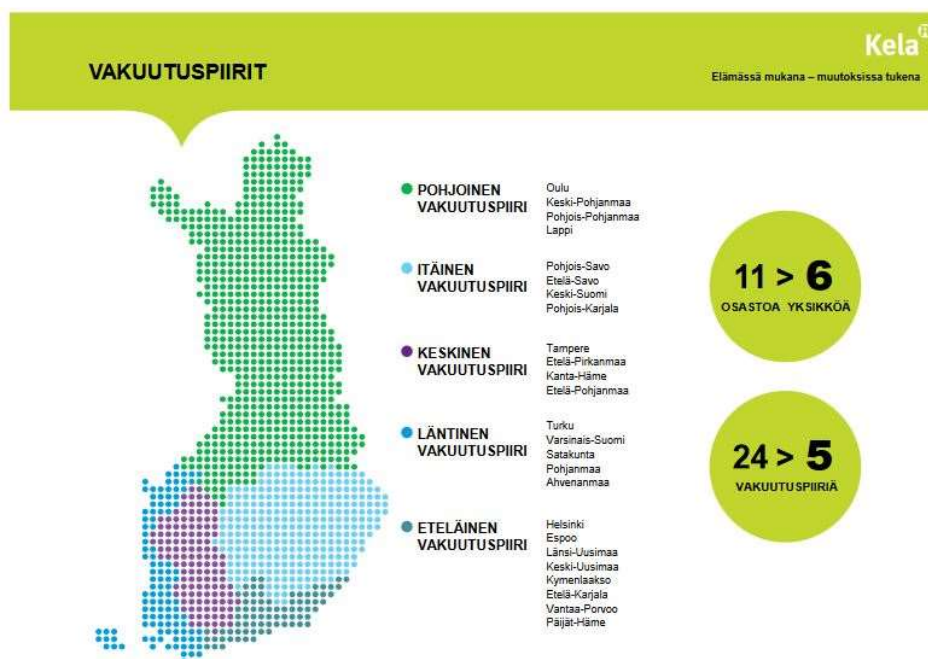
Kela on eduskunnan valvonnan alainen itsenäinen sosiaaliturvalaitos, joka hoitaa kaikkien Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan toimintaan kuuluu etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan tutkiminen ja kehittäminen, tilastojen, arvioiden ja ennustusten tekeminen sekä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittäminen. (Kela 2017a.) Kelan (Kela 2017c) toiminta-ajatus on Elämässä mukana -muutoksissa tukena, joka näkyy myös Kelan arvoissa, jotka ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva.

Kelan yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi on kirjattu ”Tarjoamme erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti.” Toiminnan lähtökohtana on yhdenvertainen ja vastuullinen palvelu ja tehokas ratkaisutyö. Erinomainen asiakaskokemus saavutetaan, kun jokainen asiakas saa oikea-aikaisesti ja kanavasta riippumatta ratkaisun häntä koskevaan asiaan. Tavoitteisiin päästään, kun asiakas otetaan mukaan palveluiden kehitysprosessiin. Digitalisaation, robotiikan ja automaation avulla palvelukokemusta tarvittaessa tehostetaan. (Kela 2017c.) Organisaation sisäistäessä asiakaskeskeisen palvelukulttuurin, tulee johdon näyttää omalla esimerkillään suunta, johon ollaan menossa, sekä sitoutua vahvasti siihen, miten organisaatiota johdetaan. Älykkäässä organisaatiossa tunnistetaan asiakasrajapintaan liittyvät kysymykset ja johtamisen tarve niitä koskien. (Virtanen ym. 2014b, 156-157.)

Asiakkaita palvellaan Kelassa monen eri kanavan kautta. Toimistoasiointeja on vuosittain yli 2 miljoonaa ja puhelinpalvelussa vastataan vuosittain yli 1,6 miljoonaan puheluun. Etuuksia voi hakea perinteisesti paperihakemuksilla tai Kelan sähköisen asiointipalvelun kautta. Kela on ottanut käyttöön myös sosiaalisen median kanavat (Twitter, YouTube, Facebook), joiden kautta asiakkaita neuvotaan etuusasioissa. (Kela 2017b.)

Kelan organisaatio ja vakuutuspiirit

Kelassa otettiin käyttöön 1.1.2016 uusi, kevennetty organisaatiomalli ison organisaatiomuutoksen jälkeen. Aiemmat 24 vakuutuspiiriä supistuivat viiteen suureen vakuutuspiiriin maantieteellisen jaon mukaan (Kuvio 1), ja 11 osastoa kuuteen yksikköön. Nämä ovat Asiakkuuspalvelut, Etuuspalvelut, Kehittämispalvelut, ICT-palvelut, Yhteiset palvelut ja Esikuntapalvelut (Kela 2017d).



Kuvio 1: Kelan vakuutuspiirit 1.1.2016 lukien (Kela 2017e)

Asiakkailla näkyvimät yksiköt ovat Etuuspalvelujen ja Asiakkuuspalvelujen tulosityksiköt. Etuuspalvelujen yksikkö vastaa etuushakemusten ratkaisutoiminnasta ja tekee ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa asiakkaiden palvelusta, neuvonnasta ja ohjauksesta kaikissa neuvontakanavissa. Kelan puhelinpalvelua hoitaa Yhteyskeskus, joka toimii viidellä eri paikkakunnalla eri puolella Suomea. (Kela 2017d.)

Kela on iso työnantaja ja työllistää yli 7 000 henkilöä ympäri Suomea. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan Eteläisen vakuutuspiirin Etuuspalvelujen yksikössä työskenteleviä henkilöitä. Etuusratkaisutyötä tekee koko Kelassa yli 4 500 toimihenkilöä, joista Eteläisessä vakuutuspiirissä työskentelee yli 1 500 etuuskäsittelijää. (Kela 2017g.)

1.2 Kehittämistehtävän tausta ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tutkimus- ja kehittämiskohteena on Kelan sisäinen etuuksien neuvontapalvelun prosessi. Opinnäytteen tekijä on itse töissä Kelan Eteläisessä vakuutuspiirissä Etuuspalvelujen tulosityksikössä etuuskäsittelijänä. Kehittämistyön aihe syntyi opinnäytteen tekijän

omasta aloitteesta ja mielenkiinnosta uutta 1.1.2016 käyttöön otettua prosessia kohtaan. Opinnäytteen tekemisestä on sovittu prosessin omistajan ja opinnäytteen tekijän esimiehen kanssa.

Etuuksien neuvontapalvelun uuden prosessin taustalla on 1.1.2016 tapahtunut suuri organisaatiomuutos, jonka seurauksena Kelan 24 vakuutuspiiriä yhdistyi viideksi vakuutuspiiriksi ja 11 yksikköä kuudeksi yksiköksi (Kuvio 1). Organisaatiomuutos vaikutti uusien vakuutuspiirien lisäksi etuusryhmien ja tiimien kokojen huomattavaan kasvuun. Ennen organisaatiomuutosta etuuskien neuvontapalvelu oli käytössä, mutta se toteutui eri tavalla kuin muutoksen jälkeen. Uutta prosessia ei ole tutkittu kokonaisuudessaan kertaakaan, joka lisäsi mielenkiintoa aiheetta kohtaan. Myös organisaation edustajia kiinnostaa, miten prosessi nykyisellään toteutuu ja mitä mahdollisia kehittämiskohteita prosessista ja sen tiimoilta löytyy. Seuraavaksi esitellään lyhyesti Kelan kevään 2016 Toimihenkilökyselyn tuloksia, jotka osaltaan tukevat opinnäytteen aiheen valintaa.

Toimihenkilökysely 2016

Kelassa tarkastellaan säännöllisesti toimihenkilöiden hyvinvointia, tyytyväisyyttä, työyhteisön toimivuutta ja työn ja elämän yhteensovittamista vuosittaisissa toimihenkilökyselyissä. Vuonna 2016 kysely tehtiin keväällä, jolloin uusi organisaatio oli ollut olemassa vasta muutama kuukauden. Toimihenkilökyselyn tulokset on julkaistu Kelan intranetissä 11.5.2016.

Toimihenkilökyselyyn vastasi 4 439 henkilöä 5 520 työntekijästä. Vastanneiden ikäjakauma on melko tasainen, mutta eniten vastaajia on 45-54 vuotiaissa. Kyselyyn vastanneista hieman yli puolet tekee etuuskien ratkaisutyötä. Yli 90 prosenttia vastaajista on kokoaikaisessa, vakinaisessa työsuhteessa. Neljännes vastaajista on ollut Kelassa töissä 0-5 vuotta, mutta toisaalta joka neljännen työkokemus Kelassa on yli 20 vuotta. (Kela 2016b.)

Kyselyn tulosten perusteella kelalaiset voivat työssään hyvin. Omaan työhön ja työyhteisön toimivuuteen ollaan tyytyväisiä ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen koetaan helpoksi. Tulokset ovat kuitenkin monilta osin heikommalla kuin edellisvuonna ja tyytyväisyys Kelaan työnantajana on vähentynyt. Vuonna 2016 työhönsä melko tai erittäin tyytyväisten osuus on laskenut 2015 vuoden 84 prosentista 79 prosenttiin. Pudotuksen voi sanoa olevan melko poikkeuksellinen, koska samansuuruisista laskuista ei ole tapahtunut kertaakaan vuoden 2002 jälkeen. Suunta on ollut laskeva vuodesta 2011 lähtien, mutta tyytyväisyys on pysynyt yli 80 prosentissa seitsemän vuoden ajan. Työyhteisön toimivuusindeksi on laskenut hieman kouluarvosanoilla mitaten vuoden 2015 arvosanasta 8,3 vuoden 2016 arvosanaan 8,1. (Kela 2016b.) Muutos on pieni, mutta työyhteisön toimivuuteen liittyvissä eri osa-alueissa arvosana on joko pienentynyt tai pysynyt samana. Nousua ei ole tapahtunut yhdelläkään osa-alueella (Taulukko 1).

	Keskiarvo 2015	Keskiarvo 2016
Tavoitteiden tuntemus	8,7	8,5
Esimiesten ja alaisten suhteet	8,5	8,5
Yhteishenki	8,4	8,2
Ilmapiirin avoimuus	8,2	8,1
Tiedonkulku	8,1	7,9
Keskinäisen avun ja tuen saaminen	8,7	8,6
Keskinäinen toisten tekemän työn arvostus	8,4	8,3
Työtehtävien jakautumisen oikeudenmukaisuus	8,1	7,9
Työjärjestelyjen toimivuus	8,2	8,0
Työviihtyvyys	8,3	8,1
Työmotivaatio	8,3	8,1
Kannustus ja palkitseminen	7,1	6,9
Työyhteisön toimivuuksindeksi	8,3	8,1

Taulukko 1: Työyhteisön toimivuus. Arvioi kouluarvosanoin oman työyhteisösi toimintaa ja tilannetta alla mainituissa asioissa. (Kela 2016b)

Stressiä kokee melko ja erittäin paljon 14 prosenttia vastaajista vuonna 2016 kun edellisenä vuonna vastaava osuus oli 11 prosenttia. Vuonna 2016 vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön riittävästi tai aivan riittävästi kokee 64 prosenttia kun edellisvuonna samaa koki 70 prosenttia toimihenkilöistä. Työhyvinvoinnin mittareiden kannalta tulokset olivat heikentyneet kaikilla mitatuilla osa-alueilla, jotka koskevat johtamista, työmotivaatiota, työssä kehittymistä sekä siinä jaksamista.

Toimihenkilökyselyn tulokset ovat olleet monilla osa-alueilla laskevat edellisvuoteen verrattuna. Kelassa on tapahtunut suuri organisaatiomuutos, joka voi osaltaan näkyä tuloksissa. Kaikki työhyvinvointimittarin osatekijät ovat hieman heikentyneet edellisvuodesta. (Kela 2016b.) Barometrin tulosten valossa etuuksien neuvontapalvelun prosessin tutkiminen ja kehittäminen on perusteltu opinnäytteen aihe, koska prosessi koskee isoa osaa Kelan työntekijöistä. Sisäiset prosessit ohjaavat työn tekemistä ja liittyvät siten myös toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Jos organisaation sisäiset palvelut eivät ole kunnossa, vaikuttaa se myös ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun (Grönroos 2015, 381).

Opinnäytteen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on selvittää miten organisaation sisäistä prosessia voi kehittää palvelumuotoilun avulla.

Kehittämistehtävän tavoitteena on selvittää miten Kelan sisäisessä etuuksien neuvontapalvelun prosessissa toimitaan ja toteutuuko prosessin yhdenmukaisuus, sekä tuottaa prosessiin kehittämisehdotuksia.

Keskeisinä tutkimuskysymyksinä kehittämistyön tukena ovat:

- Miten asiakkaan kokema arvo muodostuu sisäisessä prosessissa?
- Miten asiakaskeskeisyys näkyy prosessijohtamisessa?

1.3 Sujuvilla prosesseilla erinomaista asiakaskokemusta

Kelassa prosessimaisen toiminnan tarkoituksena on Kelan tavoitteiden saavuttaminen organisaatioyksiköiden työskennellessä yhdessä, joka edellyttää saumatonta yhteistyötä yli yksikkörajojen. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle entistä parempaa palvelua ja prosesseja pyritään kehittämään jatkuvasti. Kelan prosessikokonaisuus koostuu kolmesta prosessikokonaisuudesta, jotka ovat johtamisprosessit, asiakkuus- ja etuusprosessit ja sisäiset prosessit. (Kela 2017f.) Toiminnan kehittäminen lähtee Kelan strategiaperustasta, joita ovat toiminta-ajatus, visiot, arvot, toimintasuunnitelma ja hankesalkku. Kehittämistoimen tähtäimessä on parhaan palvelun, sosiaalisen turvan ja elämän voiman tarjoaminen asiakkaille. Kehittämistoimia tehdään muun muassa prosesseja parantamalla, itsearvioinnilla, asiakaspalautteiden perusteella ja asiakasraatitoiminnan avulla. (Kela 2017g.)

Tässä opinnäytetyössä tuotetaan kehittämisehdotuksia Kelan sisäiseen *etuuksien neuvontapalvelun prosessiin* (Liite 1). Etuuksien neuvontapalvelun prosessi on käytössä kaikissa viidessä vakuutuspiirissä ja se koskee tuhansia toimihenkilöitä, jotka tekevät etuusratkaisutyötä. Etuuksien neuvontapalvelun prosessia ei ole arvioitu kokonaisuudessaan kertaakaan sen käyttöönoton jälkeen.

Etuuksien neuvontapalvelun prosessi on osa *kaikille etuuksille yhteisten työvaiheiden prosessia*, joka on perusta etuuskohtaisille prosessikuvauksille. Kaikille etuuksille yhteisten työvaiheiden prosessin tarkoitus on asiakkaan hakemuksen tai asiaa koskevan muun tiedon yhdenmukainen käsittely ja ratkaisu. Tavoitteena on oikea, yhdenmukainen ja tavoiteajassa tehty päätös asiakkaalle. (Kela 2016a.) Seuraavaksi käydään läpi kehittämiskohteena olevan etuuksien neuvontapalvelun prosessin roolit, tarkoitus ja tavoite, eteneminen, toimintatavat ja mittarit.

Etuuksien neuvontapalvelun prosessin esittely

Roolit prosessissa

Etuuksien neuvontapalvelun prosessissa on eritelty seitsemän roolia. Tässä työssä keskitytään prosessin kahteen rooliin: *etuuskäsittelijään* ja ratkaisukeskuksen nimettyyn vastuuhenkilöön,

josta käytetään jatkossa termiä *asiantuntija*. Etuuksien neuvontapalvelun prosessi on organisaation sisäinen prosessi, jonka asiakas on sisäinen asiakas. Prosessin asiakas on *etuuskäsittelijä*, joka toimii Kelan Etuuspalvelujen tulosityksikössä etuuskäsittelytyössä, eli ratkaisee asiakkaiden hakemuksia. Prosessissa ei voi olla asiakasta, jos prosessissa ei ole palveluntarjoajaa. Etuuksien neuvontapalvelun prosessin palveluntarjoajan roolissa toimii ratkaisukeskuksen nimetty vastuuhenkilö eli *asiantuntija*. Etuuskäsittelijä on asiakkaan roolissa aina kysyessään neuvoa ongelmaansa asiantuntijalta. Tässä työssä asiakkaasta puhutaan jatkossa käyttämällä termiä etuuskäsittelijä ja palveluntarjoajasta käyttämällä termiä asiantuntija.

Prosessin tarkoitus ja tavoite

Etuuksien neuvontapalvelun prosessin tarkoitus on ohjata ja neuvoa etuuskäsittelyä, jotta asiakkaan etuusasia saadaan hoidettua nopeasti ja yhdenmukaisesti. Prosessi alkaa, kun etuuskäsittelijälle tulee eteen ongelma, jota ei pysty ratkaisemaan ohjeita lukemalla tai muualta neuvoa etsimällä. Prosessi loppuu, kun etuuskäsittelijä saa ratkaistua asiakastapauksen neuvon tai ohjeen avulla. Prosessin tavoitteena on saada etuuskäsittelijälle nopeasti neuvo, jonka avulla hän saa ratkaistua asian oikein, yhdenmukaisesti ja nopeasti. Tavoitteena on lisäksi ylläpitää etuusosaamista ja viedä tärkeät kehittämissuhteet eteenpäin asianosaisille tahoille.

Prosessin eteneminen ja toimintatavat

Ennen 1.1.2016 tapahtunutta organisaatiomuutosta 24 vakuutuspiirillä oli jokaisessa etuudessa omat asiantuntijat, etuusvastaavat. Etuusvastaavat neuvoivat ja auttoivat etuuskäsittelijöitä haastavien hakemusten kanssa. Etuuskäsittelijä oli yhteydessä nimettyyn etuusvastaavaan ongelmatilanteessa joko Skype for Business -pikaviestimellä tai sähköpostilla. Etuusvastaavat auttoivat etuuskäsittelijää joko Skypen kautta sähköisesti tai kasvokkain, jos etuusvastaava ja etuuskäsittelijä työskentelivät samassa toimistossa.

Vuoden 2016 alussa käyttöön otettu prosessi muutti toimintatapaa siten, että etuuskäsittelijä ei ole enää yhteydessä samaan, tuttuun etuusvastaavaan ongelmatilanteessa. Etuusvastaavatoiminnan malli lakkautettiin ja käyttöön otettiin uusi etuuksien neuvontapalvelun malli. Uuden toimintatavan mukaan etuuskäsittelijän tulee ongelman ilmetessä olla pikaviestipalvelu Skypen kautta yhteydessä vaihtuvaan asiantuntijaan erikseen sovittuun aikaan. Skypen käytössä on etuudesta riippuen kolme erilaista toimintatapaa:

- asiantuntijalle voi kirjoittaa viestin tai soittaa
- asiantuntijalle saa ainoastaan kirjoittaa viestin
- asiantuntijalle täytyy aina soittaa videopuhelu

Asiantuntijoita on etuudesta riippuen 3-7 etuutta kohden. Etuuksilla on hieman eri mallit neuvonnan toteutumisessa, esimerkiksi eri kellonajat neuvon kysymiseen asiantuntijalta, mutta neuvontaprosessi on kaikille sama.

Prosessin mittarit

Etuuksien neuvontapalvelun prosessia mitataan määrällisesti hakemusten läpimenoajoilla, hakemusten käsittelykerroilla ja saaduilla palautteilla. Samat mittarit ovat käytössä etuuksien ratkaisutyön prosessissa, joten on hankala erottaa, mikä on etuuksien neuvontapalvelun prosessin osuus mitattujen tulosten osalta. Etuuksien neuvontapalvelun prosessille on hankala asettaa tarkkoja mittareita, koska se koostuu monesta vaiheesta ja prosessissa on mukana useampi taho. Mittaaminen ja laadun tarkkailu tapahtuu lähinnä säännöllisen havainnoinnin kautta. Havainnointia ei tehdä koskien etuuksien neuvontapalvelun prosessia, vaan etuuskäsittelijän ratkaisutyön toimintatapoja havainnoidaan kokonaisvaltaisesti. Näin toimimalla saadaan myös kuva neuvontapalvelun prosessin toimivuudesta.

Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen tavoitemäärä, kuinka paljon hakemuksia tulisi ratkaista päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Esimies seuraa toteutuuko asetettu määrällinen tavoite. Joka etuudelle on määritelty hakemuksen läpimenoaika. Läpimenoaika kuvaa aikaa, joka kuluu asiakkaan hakemuksen saapumisesta Kelaan siihen asti, kun asiakkaalle annetaan päätös. Ratkaistujen hakemusten laatua seurataan Kelaan saapuvien valitusten ja kantelujen määriä seuraamalla.

Asiakkaan etuusprosessin laatua seurataan Kelan sisäisellä Pora-valvonnalla, joka on yksi etuuksien sisäisen valvonnan muodoista. Pora-valvontaa tekevät kokeneet etuuskäsittelijät, jotka arvioivat jälkikäteen etuusratkaisujen oikeellisuutta ja etuusprosessin sujuvuutta, eli niin sanotusti porautuvat koko etuuskäsittelyprosessiin alkaen asiakkaan valitseman palvelukanavan selvittämisestä päätyen asiakkaan saamaan päätökseen ja maksuun. Esiin nousseet kehittämiskohteet tulevat helposti ilmi valvonnassa ja valvonnan tekijät antavat säännöllisesti palautetta valvotuista etuusratkaisuista. Palautteiden perusteella yksittäisen etuuskäsittelijän virheellisiin menettelytapoihin ratkaisutyössä on nopea puuttua. Jokaisen tulosityksikön osamiskeskukset voivat hyödyntää esiin nousseita kehittämissuhteita koulutuksissa ja etuusohjeissa. (Kela 2017h.)

1.4 Opinnäytetyön eteneminen ja työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Tutkimuksellinen kehittämistehtävä eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siten, että työn tavoitteena ei ole tuottaa uutta teoriaa ja testata teorioita. Käytännön ongelmien ratkaiseminen tai käytäntöjen uudistaminen ovat keskeisessä osassa tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Kehittämistyötä tehdään moni-

puolisesti eri menetelmien avulla ja tietoa kerätään sekä teoriasta että käytännöstä. Prosessin aikana vuorovaikutusta on eri tahojen kanssa ja tuloksien esittäminen kehittämistyön eri vaiheissa ajaa työtä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 18-19.)

Kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu palvelumuotoilu ja opinnäytetyö etenee palvelumuotoilun neljävaiheisen Tuplatimantti-mallin mukaisesti. Tässä kehittämistehtävässä Tuplatimantti-mallin neljäs, Toteuta-vaihe, jää työn ulkopuolelle, koska kehittämistehtävän tavoite saavutetaan kolmen ensimmäisen vaiheen aikana. Sekä palvelumuotoilusta menetelmänä, että Tuplatimantti-mallista kerrotaan enemmän luvussa 3.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa tutustutaan opinnäytetyön taustaan ja kohdeorganisaatioon sekä esitellään kehittämiskohteena oleva prosessi. Luku 2 sisältää työn teoreettisen viitekehyksen, johon kehittämistehtävä perustuu. Luvussa käydään läpi asiakaskeskeisyyttä ja arvon käsitettä, prosessijohtamista ja määritellään prosessi. Kolmannessa luvussa esitellään kehittämistehtävän lähestymistapa, joka on palvelumuotoilu. Luvussa kerrotaan palvelumuotoiluprosessiin valitusta Tuplatimantti-mallista, prosessin vaiheista ja käytetyistä menetelmistä. Luku 4 sisältää kehittämistyön tulokset sekä prosessin kehittämisehdotukset. Viimeinen luku nivoo yhteen koko kehittämistyön prosessin. Luvussa analysoidaan opinnäytetyöprosessia, valittua lähestymistapaa, käytettyjä menetelmiä ja tulosten siirrettävyyttä.

2 Asiakaskeskeisyys ja prosessijohtaminen

Tässä luvussa esitellään eri liiketoimintalogiikoita, avataan palvelun käsitettä ja pohditaan mistä asiakkaan palvelussa kokema arvo muodostuu. Lisäksi määritellään prosessi, tutustutaan prosessijohtamiseen ja pohditaan asiakaskeskeisyyttä prosessijohtamisessa.

2.1 Tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka

Perinteinen taloudellinen ajatusmalli keskittyy fyysisten tuotteiden ostamiseen ja myymiseen (Vargo & Lusch 2004, 5). Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (goods dominant logic, GDL) on vanha ja perinteinen tapa ajatella yritystoimintaa, jossa keskitytään ainoastaan asiakkaan ostamaan ja käyttämään lopputuotteeseen. Etenkin tuotantolaitoksissa tuotokeskeinen logiikka on laajalti käytetty toimintatapa. Tuotokeskeisessä logiikassa tarkastellaan tuotetta ja tuotteen myymistä ja ostamista yritystoiminnan ja talouden perustana. (Lusch & Vargo 2014, 4.) Tuotteen käytettävyys ja arvo sulautetaan tuotteeseen tuotantoprosessin aikana ja tuotteesta pyritään tekemään parempi kuin kilpailevalla yrityksellä (Vargo ym. 2004, 5). Yrityksen rooliksi jää näin ollen olla ainoastaan tavaroiden tuottaja (Grönroos 2009, 82).

Tuotokeskeisessä logiikassa keskitytään pitkälti tuotetta tuottavaan yritykseen, jossa yritys nähdään tuotteen keksijänä, kehittäjänä, tuottajana, myyjänä ja mainostajana. Yrityksen toimintaa ohjaa tuoton tekeminen ja toiminnan riskien minimoiminen. Markkinat nähdään passiivisena osapuolena, joka käsittää tuotteita ostavat asiakkaat. Kun keskitytään itse tuotteeseen, ei huomioida sitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja haluaa. Ostamalla tuotteen asiakas ei osta vain tuotetta, vaan hän ostaa tuotteen, koska tarvitsee jotain, mitä voi saada tuotteen avulla. Asiakas hakee ratkaisua ja kokemusta, ei pelkkää tuotetta. (Lusch ym. 2014.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka

Tuotokeskeisyydestä on siirrytty keskustelemaan palvelukeskeisyydestä, ja on syntynyt palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service dominant logic, SDL). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan ajatellaan, että kaikki ovat asiakkaita sekä palvelun tuottajia. Niin yksilöt, yritykset kuin valtion laitokset luovat yhdessä arvoa palveluekosysteemiin. Grönroos (2015, 9) toteaa, että jokainen yritys ja organisaatio on palveluyritys. Lusch ja Vargo (2014, 6-7) ovat sitä mieltä, että ajatusmallin muutos tuotokeskeisestä logiikasta palvelukeskeiseen on, että yritykset näkisivät itsensä keksijöinä, jotka auttavat asiakasta ratkaisemaan ongelmia. Asiakkaan ensikohtaaminen yrityksen kanssa tapahtuu koetun palvelun kautta ja asiakas kokee arvon palveluprosessin aikana (Grönroos 2015, 9). Yrityksen on hyvä miettiä rooliaan arvon muodostumisen näkökulmasta (Lusch ym. 2014, 6-7).

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo määräytyy asiakkaan kanssa yhdessä eikä se ole sidottu tuotteeseen. Tavoitteena on kustomoida tarjooma, tunnistaa, että asiakas on aina mukana kehittämisessä ja pyrkiä maksimoimaan asiakkaan osallisuus kehitettäessä jotain, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Vargo ym. 2004, 6, 12.) Grönroos (2015, 8) toteaa, että organisaatiolla on oltava syvä ymmärrys asiakkaistaan ja heidän jokapäiväisistä prosesseistaan, ymmärrys organisaation ja asiakkaan suhteesta sekä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja halusta. Hän jatkaa, että palvelukeskeisyys voi olla minkä tahansa organisaation strategia, koska asiakkaat eivät osta vain tuotteita tai palveluita. He vaativat kokonaisvaltaista palvelutarjontaa aina ostotapahtumasta mahdolliseen huoltoon asti. Ostettu tuote on vain osa asiakkaan kokemaa palvelua.

Palvelulähtöisessä liiketoimintalogiikassa arvo (value in use) luodaan yhdessä asiakkaan kanssa esimerkiksi palvelukohtaamisen aikana. Arvonluonti on siis näkyvää yritykselle. (Heinonen ym. 2010, 539.) Asiakas on aina mukana arvonluonnissa yrityksen kanssa. Yritys ei luo arvoa, mutta voi antaa asiakkaalle arvolupauksen (Vargo & Lusch 2008, 7). Asiakslähtöinen toimintatapa ja jatkuva palvelujen uudistaminen ja kehittäminen luovat perustan myös julkisen organisaation palvelutuotannolle. Organisaation on oltava mukana asiakkaiden maailmassa ja muotoilla tarjoamiaan palveluita uudelleen yhdessä palvelun käyttäjien kanssa. (Virtanen ym.

2014b, 143.) Virtanen ja Stenvall (2014b, 146-147) puhuvat myös asiakasläheisyydestä. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan ennakkoluulotonta palvelujen käyttäjän kohtaamista, jolloin organisaatio antaa käyttäjän osallistua tasa-arvoisesti palvelujen suunnitteluun ja tuotantoon. Asiakasläheisyys on tapa hahmottaa yhdessä asiakkaan kanssa palveluun liittyviä arvoja. Ottamalla asiakkaat mukaan organisaation kehitystyöhön vaikutetaan organisaatioon ja sen toimintaan siitä huolimatta, toimitaanko yksityisellä vai julkisella sektorilla.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (customer dominant logic, CDL) ottaa uuden näkökulman palvelukeskeiseen logiikkaan. Heinonen ym. (2010, 532) väittävät, että palvelukeskeinen logiikka ei ota asiakasta tarpeeksi huomioon, vaan keskittyy edelleen liikaa palveluntuottajaan. Palvelukeskeinen ajattelu on yhdessä luomista palveluntuottajan näkökulma huomioiden. Heinonen ym. (2010, 533) jatkavat, että palvelukeskeisessä logiikassa asiakas tai käyttäjä nähdään joko yrityksen palkkaamana tai yrityksen partnerina yhdessäluomisessa. Sen sijaan, että yritykset keskittyvät tuottamaan palveluita, joita asiakkaat haluavat, tulisi keskittyä siihen, mitä asiakkaat tekevät palveluilla ja miten he saavuttavat omat tavoitteensa palveluiden avulla. Yritysten tulee perustaa toimintansa syvälliseen tietoon asiakkaan tekemisistä ja kokemuksista. Nämä löydökset tulee hyödyntää konkreettisiksi tavoiksi, joilla yritys osallistuu ja tukee asiakkaan palveluun liittyvää prosessia. Tärkeintä ei ole yrityksen lopputuote (tuote tai palvelu), vaan se, miten se vaikuttaa asiakkaaseen. (Heinonen ym. 2010, 533.) Strandvik ja Heinonen (2015, 123) toteavat, että ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, jolloin liiketoiminnan kannalta asiakas on tärkein sidosryhmä.

Asiakas nähdään mukana yrityksen toiminnassa, kun hän osallistuu yhteiskehittämiseen ja vuorovaikutukseen. Asiakkaan kokemaan arvoon liittyy monia muita asioita kuin vain palveluntuottajalta saatu tuote tai palvelu. Asiakkaan näkökulmasta palvelu koostuu seuraavista asioista: palveluntuottajan tuotteista, yhteiskehittämisprosessien tuloksista ja asiakkaan omien aktiviteettien lopputuloksista. (Heinonen ym. 2010, 537.)

Heinonen ym. (2010, 538) väittävät, että termi yhdessäkehittäminen (co-creation) viittaa enemmän palveluntuottajaan kuin asiakkaaseen ja on liian yrityslähtöinen termi, koska se keskittyy lähinnä tuotteeseen tai palveluun, jota ollaan kehittämässä. He jatkavat, että on tehtävä selkeä ero asiakkaan mukanaolosta yrityksen kehittämistyössä yrityksen näkökulmasta, ja asiakaskeskeisestä näkökulmasta, jossa yritys on osa asiakkaan elämää. Palvelun tuottaman arvon tunnistamiseksi asiakas on tunnettava syvällisesti ja perin pohjin sekä selvitetävä, miten palvelu tukee asiakkaan elämää.

Asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan mukaan arvoa luodaan näkymättömissä tilanteissa. Asiakas voi kokea arvoa palvelukohtaamista ennen tai sen jälkeen. Arvo esiintyy myös muissa kuin

fyysisissä aktiviteeteissa, näkymättömissä ja mentaalisisissä aktiviteeteissa. Asiakkaan mieleen ei jää saatu palvelu, vaan palvelun jälkeen koetut tunteet ja asiat, joihin saadulla palvelulla on ollut vaikutus. Näitä voivat olla muistot, kokemukset tai tunteet saadusta palvelusta. (Heinonen ym. 2010, 539-540.) Edvardsson, Enquist ja Johnston (2010, 321) väittävät, että asiakas muodostaa palvelusta saadun arvon jo ennen palvelun käyttämistä perustuen tuotteesta tai palvelusta ennen sen käyttöä näkyviin eri symboleihin, ulkoasuun ja ilmapiiriin. Asiakkaan arvon muodostukseen paneudutaan tarkemmin luvussa 2.3.

2.2 Asiakaspalvelu vai asiakaskokemus?

Palvelu on ilmiö, jolle ei ole yhtä määritelmää. Palveluun sisältyy vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, mutta palvelu ei ole konkreettinen asia. (Grönroos 2009, 77-78.) Luonteeltaan palvelu on aineeton prosessi tai toiminto. (Grönroos 2009, 78-79; Osborne, Radnor & Nasi 2012, 138.) Yksi palvelun keskeisimmistä piirteistä on se, että palvelu tuottaa arvoa vain sitä käyttäessä, ja yritys tuottaa palvelun yhdessä asiakkaidensa kanssa (Polaine, Lövlie & Reason 2013, 23-24).

Grönroos (2009, 79) listaa palvelun tärkeimmät piirteet:

- Palvelu on prosessi, joka koostuu toiminnoista
- Palvelu tuotetaan ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti
- Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jossain määrin kansatuottajana

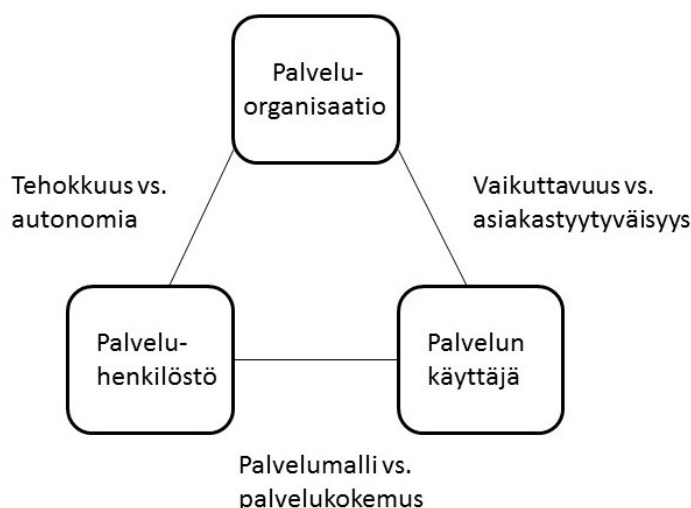
Palvelu on abstrakti asia, joka koetaan subjektiivisesti ja harvoin kahden eri asiakkaan kokemus samasta palvelusta on täysin samanlainen. Palveluun kuuluu usein konkreettisia asioita, mutta itse palvelu on aineeton. Palvelun piirteisiin kuuluu vahvasti heterogeenisuus. Tästä syystä palvelun laatu on vaikeaa pitää tasaisena. (Grönroos 2009, 81-82.)

Palvelu tukee asiakkaan arvon tuottamista (Grönroos 2009, 82). Polaine ym. (2013, 28) esittävät, että palveluita voi yrittää ymmärtää paremmin tutkimalla, minkä asiakkaan tarpeen palvelu täyttää. Palvelun voi jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan, mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle. Kolme ydinarvoa ovat hoiva, pääsy ja vastaus. Hoivaa tarjoava yritys voi olla esimerkiksi sairaala, varaosahuoltamo tai pankki. Palveluita, jotka tuottavat pääsyn jonnekin tai jonkun luokse, ovat esimerkiksi kuljetuspalvelut, elokuvateatterit tai internet. Nämä palvelut ovat usein jokapäiväisiä asioita, joihin kiinnittää yleensä huomiota silloin, kun ne eivät ole saatavilla. Palveluita, joka antaa vastauksen johonkin, ovat esimerkiksi ravintolan tarjoilija, kaupan myyjä tai ambulanssinkuljettaja. Palvelu on näissä tapauksissa joku, joka tekee sen, mitä häneltä on pyydetty. Palvelu tapahtuu hetkessä pyyntöön reagoimalla. Palvelulla voi olla eri ydinarvoja palvelun eri vaiheissa, jolloin yhdellä palvelulla ei ole vain yhtä edellä mainittua arvoa asiakkaalle. (Polaine ym. 2013, 29-31.)

Edellä esitetyt käsitteet (Polaine ym. 2013; Grönroos 2009) lähestyvät palvelun peruskäsitettä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan, jossa lähtökohtana on arvon luominen yhdessä palvelun aikana. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 104-123) palveluissa tulee keskittyä enemmän asiakkaan kokonaisvaltaisen elämän tarkasteluun sen sijaan, että tarkastellaan miten asiakas käyttää palvelua. Asiakkaan palvelussa kokema arvo muodostuu jo ennen palvelun käyttämistä ja jatkuu palvelun jälkeen (Heinonen ym. 2010). 2000-luvulla on alettu puhua asiakaskokemuksesta, jolla tarkoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaisesti muodostamaa mielikuva yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat asiakkaan kokemukset ja tunteet, jolloin yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, miten asiakkaan kokemus muodostuu. Yrityksen tehtäväksi jää kokemusten tarjoaminen asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakaskokemuksen johtamisessa ajatellaan, että kaikki organisaation toiminnot ovat jollain tapaa kosketuksissa asiakkaaseen. Asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalvelua, koska palvelu on jotain, mitä tuotetaan. Kokemus luodaan asettamalla asiakas yrityksen toiminnan keskiöön, jotta voidaan luoda asiakkaalle uniikkeja kokemuksia ja arvoa. (Löytänä ym. 2011, 14, 18-19.)

Asiakaskohtaaminen

Asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat kolme osapuolta, jotka ovat organisaatio, palvelun käyttäjä ja organisaation palveluhenkilöstö (Virtanen & Stenvall 2014a, 96-97). Virtanen ja Stenvall (2014b) ovat kehittäneet mallin julkisen palvelun osapuolista, josta käy ilmi osapuolten välisten suhteiden tärkeimmät palvelukohtaamiseen vaikuttavat kosketuspisteet (Kuvio 2).



Kuvio 2: Palvelukohtaaminen (Virtanen ym. 2014b, 150)

Palvelun käyttäjän ja organisaation välisessä suhteessa palvelun käyttäjä käyttää organisaation tarjoamaa palvelua minkä tahansa palvelukanavan kautta. Palveluorganisaatio tarkastelee käyttäjän palvelukokemusta pohtimalla, miten organisaatio pystyy vaikuttamaan haluamallaan tavalla asiakkaan toimintaan. Henkilöstön ja organisaation suhde on kaksisuuntainen, jossa organisaatiota kiinnostaa tehokkuus ja henkilökuntaa työolot. Organisaation on taattava henkilöstölle työolot, joissa töiden tekeminen onnistuu mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Henkilöstön ja asiakkaiden suhteessa oleellista on asiakkaan kokemus saadusta palvelusta. Henkilöstö arvioi palvelun sujuvuutta ja koko palvelukonseptin toimivuutta. (Virtanen ym. 2014b, 150-151.)

Grönroos ja Voima (2013, 142) korostavat, että asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on aina suoraa ja epäsuoraa vuorovaikutusta. He jatkavat, että suorassa vuorovaikutuksessa molemmat tahot kohtaavat ja syntyy keskustelua. Suorassa vuorovaikutuksessa toimitaan näin ollen palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti. Asiakas kokee epäsuoraa vuorovaikutusta ennen ja jälkeen palvelun (Grönroos ym. 2013, 142), joka on kytköksissä asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Organisaatio voi ajatella, että vuorovaikutus asiakkaaseen loppuu kun palvelutapahtuma tai -kohtaaminen on ohi, mutta tämä ajattelutapa on vanhanaikainen. Henkilöstön ja asiakkaan suhteessa oleellisinta on asiakkaan kokemus saadusta palvelusta sekä mielikuvat ja tunteet palvelun jälkeen, kun asiakas ei ole organisaatioon enää fyysisesti kosketuksissa. Organisaatiojohdon on huomioitava tämä takaamalla henkilöstölle sellaiset puitteet, joissa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luominen on mahdollista.

Palvelukohtaamista voi kehittää pyrkimällä uudistamaan kuviossa 2 mainittuja suhteita. Käytännössä se näkyy siten, että palvelujen käyttäjät otetaan mukaan palvelujen uudistamiseen. Henkilöstön tulee olla kiinnostunut asiakkaistaan ja heidän palvelukokemuksestaan ja asiakaslähtöisen toimintamallin periaatteet on omaksuttava. Organisaatio antaa palvelujen käyttäjälle ison roolin palvelun kehittämisessä ja arvostaa käyttäjien mielipiteitä. (Virtanen ym. 2014b, 151-152.) Organisaatiot eivät voi enää luottaa vain omiin ideoihinsa palvelujen kehittämisessä. Avainasemassa nähdään vahvasti palvelun käyttäjien osallistaminen mukaan kehittämistyöhön, jolla luodaan myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä julkisista palveluista. (Virtanen ym. 2014a, 98.)

Sisäinen asiakas

Tämän kehittämistehtävän kohde on organisaation sisäinen prosessi, jonka asiakkaita ovat organisaation työntekijät, eli sisäiset asiakkaat. Perinteisesti ajatellaan, että asiakas on aina organisaation tai yrityksen ulkopuolinen henkilö (Grönroos 2015, 380). Organisaatioilla on paljon sisäisiä palveluja ja organisaation työntekijöistä voi puhua sisäisinä asiakkaina. Sisäiseen palveluun liittyvät kaikki ne tekijät, joilla on vaikutusta henkilöstön palveluun organisaation

sisällä. Kaikki kollegat ovat sisäisessä palvelusuhteessa toistensa kanssa aivan kuten asiakas-palvelija ja asiakas ovat ulkoisessa palvelusuhteessa keskenään. (Valvio 2010, 75.)

Jokaiseen palvelutapahtumaan liittyy useita sisäisiä palvelutoimintoja, jotka tukevat toinen toistaan. Sisäisiä palveluita voi olla jopa enemmän kuin palveluja ulkoisen asiakkaan kanssa. Jos organisaation sisäiset palvelut eivät ole kunnossa, ei asiakaskaan tule saamaan hyvää palvelua. Sisäisissä palveluissa toimivien työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää oman toimintansa tärkeyttä ulkoiselle asiakkaalle annetun palvelun kokonaiskuvassa, koska he harvemmin ovat suoraan yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen, eivätkä näin ollen koe suoraan vaikuttavansa asiakkaan kokemaan palveluun. (Grönroos 2015, 381.)

Organisaation sisällä voi havaita haluttomuutta palvella jotain muuta tahoa kuin ulkoista asiakasta. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää mitä sisäinen asiakas ja sisäinen palveluntuottaja käytännössä tarkoittavat, jotta jokainen työntekijä käsittää oman roolinsa ja oman työnsä vaikutuksen ulkoisen asiakkaan saamaan palveluun. (Grönroos 2015, 381.) Sisäisen palvelun peruskäsite on, että jokainen organisaation osasto saa tai tuottaa työtä toiselle osastolle, kuten prosessijohtamisessa määritellään. Tästä johtuen jokainen osasto on sekä asiakas että palveluntuottaja organisaation sisällä. Prosesseja ja niiden laatua voidaan kehittää, jos joka osasto kohtelee asiakkaina niitä henkilöitä, jolle se tuottaa tuotteen tai palvelun organisaation sisällä. (Farner, Luthans & Sommer 2001, 351-352.) Ballantynen (2015, 183) kokemuksen mukaan sisäinen markkinointi on strategia, jolla kehitetään suhteita yli sisäisten organisaatio-rajojen. Näin toimien henkilökunnan osaaminen yhdistyy, uutta tietoa tulee esille ja syntyy prosesseja, jotka haastavat muutoksiin.

Sisäisen asiakkaan ja sisäisen palveluntuottajan välinen suhde voi toisinaan olla suurempi kuin mitä se on ulkoisen asiakkaan kanssa. Suhde voi olla hankala niissä tapauksissa, joissa toisen osapuolen työn lopputulos on riippuvainen toisesta osapuolesta. Grönroos (2015, 382) korostaa, että sisäisiä asiakkaita tulee palvella yhtä hyvin kuin organisaation ulkoisia asiakkaita. Hän jatkaa, että koko organisaatiolla tulee olla vastuu hyvästä palvelun laadusta. Kollegoiden ystävällinen ja kunnioittava kohtelemineen, toisten auttaminen ja perehdyttäminen korostuvat kollegoiden välisissä suhteissa (Valvio 2010, 75-76). Farner, Luthans ja Sommer (2001, 352) vertailevat sisäistä ja ulkoista asiakasta siten, että ulkoinen asiakas voi aina lopettaa asioinnin yrityksen kanssa, jos tuote tai palvelu ei vastaa hänen toiveitaan. He jatkavat, että sisäinen asiakas ei voi päättää omaa asiakassuhdettaan organisaation sisällä yhtä helposti tilanteessa, jossa hänen kokemuksensa hyvästä palvelusta ei toteudukaan. Löytänä ja Kortesus (2011, 125) toteavat, että sisäisen asiakkaan palvelemiseen liittyy vahvasti läpinäkyvyys. He jatkavat, että asiakaskokemuksen tuottamisella sisäiselle asiakkaalle tulisi pyrkiä siihen, että asiakas pystyy toimimaan omassa tehtävässään mahdollisimman hyvin, koska se on suoraan yhteydessä yrityksen ulkoisen asiakkaan saamaan ja kokemaan palveluun. Voikin todeta, että

sisäisen asiakkaan rooli on tärkeä kaikissa organisaatioissa ja sisäiseen asiakkaaseen ja toimintojen läpinäkyvyyteen on kiinnitettävä huomiota. Sisäisen asiakkaan roolin tärkeys olisi hyvä tuoda esille organisaatiojohtoa myöten. Jos sisäiset palvelut ja toiminnot eivät ole kunnossa, se heijastuu suurella todennäköisyydellä ulkoiselle asiakkaalle huonona asiakaskokemuksena organisaation kanssa asioidessa.

2.3 Asiakkaan kokema arvo

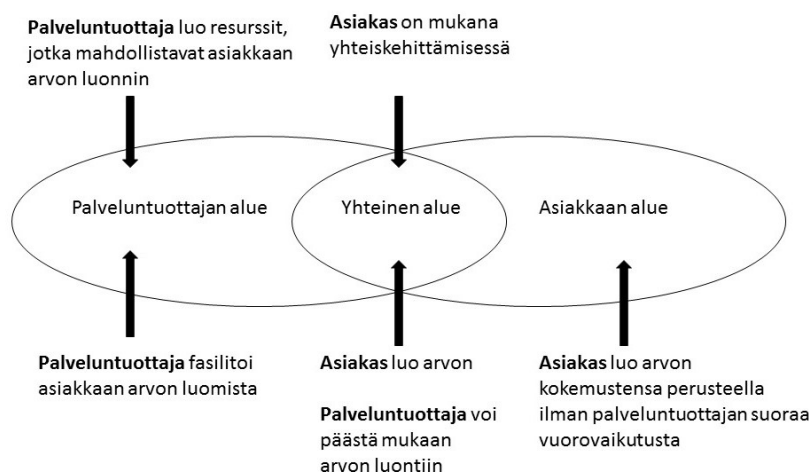
Arvon voi määrittää monin eri tavoin tilanteesta riippuen. Perinteisesti arvon voi ajatella olevan jokin rahallisesti mitattava summa. Asiakasnäkökulmasta ajatellen arvo on käsitys tai havainto koetusta tapahtumasta. Yksinkertainen ja käytännöllinen määritelmä arvolle on, että asiat ovat paremmin kuin aiemmin. Palvelutilanteen jälkeen asiakas kokee olonsa paremmaksi kuin aikaisemmin, eli hänen kokemansa palvelu on tuottanut hänelle arvoa. (Grönroos 2015, 12.)

Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa keskeistä on tuotteen vaihtoarvo (value in exchange). Arvon muodostuminen kuvataan perinteisesti arvoketjuna, jossa asiakkaan rooli jää usein pieneksi. Arvoketjumallin mukaan ajatellaan, että tuotteen arvo kehittyy tuotteeseen sen valmistusprosessin aikana ja arvo materialisoituu asiakkaan ostaessa tuotteen itselleen. Arvo nähdään koettavan vain ostohetkellä eikä vaihtoarvo kerro tuotteen arvosta sen ostamisen jälkeen. (Lusch ym. 2014, 6-7; Grönroos 2015, 13.)

Nykyaikaisempi tapa ajatella arvonmuodostumista on käyttöarvo (value in use), jossa arvo muodostuu asiakkaalle tuotetta tai palvelua käyttäessä, ja jota palveluntuottaja tukee omilla prosesseillaan ja resursseillaan. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja siihen vaikuttaa moni asia. Asiakas kokee tuotteen tai palvelun arvoa ostotapahtuman jälkeen eikä arvonmuodostuminen ole sidottu vain yhteen hetkeen. (Grönroos 2015, 13; Lusch ym. 2014, 7.)

Heinonen ym. (2010, 543, 545) nostavat esiin asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan, jonka näkemyksen mukaan käyttöarvo nähdään kaikkena, mitä yritys tekee, jota asiakas voi käyttää elämänsä parantamiseen. He jatkavat, että käyttöarvo voi ilmetä ennen tuotteen tai palvelun käyttämistä tai sen käyttämisen jälkeen ja liittyä näkymättömään tai mentaaliseen aktiviteettiin. Palvelu on suunniteltava sen mukaan, mitä asiakas tulee sen avulla saavuttamaan, on se sitten jokin fyysinen tai henkinen asia. Ajattelutavasta, jossa tuotteella tai palvelulla kerrotaan olevan asiakkaalle arvoa, tulee asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan luopua. (Heinonen ym. 2010, 543, 545.)

Asiakkaan kokeman arvon muodostumisen voi esittää Grönroosin ja Voiman (2013, 140) kuvion mukaan (Kuvio 3). Malli kuvaa arvonluontia palveluntuottajan näkökulmasta. Mallissa esitetään arvon muodostuminen asiakkaalle kolmella eri alueella, jotka ovat palveluntuottajan alue, yhteinen alue ja asiakkaan alue. Palveluntuottajan alueella palveluntuottaja johtaa asiakkaan arvon muodostusta tuottamalla resurssit asiakkaan käyttöön. Resurssien avulla muodostuu asiakkaan arvo. Asiakkaan alueella asiakas ei ole suorassa kosketuksessa palveluntuottajaan ja hän vastaa arvon muodostumisesta itsenäisesti. Yhteisellä alueella arvo muodostuu yhdessä palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos & Voima 2013.)



Kuvio 3: Arvonmuodostuksen alueet (Grönroos & Voima 2013)

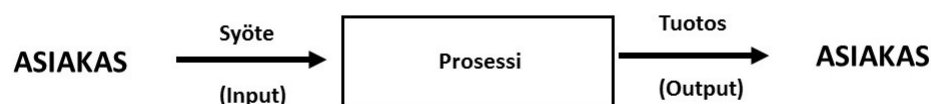
Palveluntuottajan alueella palveluntuottaja tuottaa potentiaalista arvoa, joka muuttuu asiakkaan käytössä käyttöarvoksi. Palveluntuottaja ei tuota arvoa asiakkaalle, mutta mahdollistaa sen, että asiakas voi kokea arvoa myöhemmin palveluntuottajan valmistaman tuotteen tai palvelun johdosta. Yhteisellä alueella asiakas luo arvoa ollessaan suorassa yhteydessä palveluntuottajaan, mutta palveluntarjoaja voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon yhteydenpidon aikana. Tilanteesta riippuen luotu arvo ei ole aina positiivista. Palveluntuottajan onkin tunnettava asiakkaansa tarpeeksi hyvin, jotta arvonluontiin pystyy asiakaskohtaamisissa vaikuttamaan. (Grönroos ym. 2013, 141-142.)

Asiakkaan alueesta on tullut viime vuosina tärkeä tarkastelun kohde. Palveluntuottajalla ei ole fyysistä sijaa alueella muuten kuin passiivisena osapuolena, jolloin asiakkaan arvonluonti tapahtuu itsenäisesti palveluntuottajalta saatujen virtuaalisten tai kuvitteellisten resurssien kanssa. Asiakas yhdistelee itsenäisesti eri resursseja kontekstista riippuen, jotta arvoa muo-

dostuu. Asiakkaan alueesta voikin käyttää nimeä kokemusalue, koska asiakkaan kokemaan arvoon liittyvät niin fyysiset, psyykkiset, henkiset kuin tilapäisetkin kokemukset. (Grönroos ym. 2013, 142.)

2.4 Mikä on prosessi?

Tämän opinnäytteen tavoite on kehittää sisäistä prosessia, jonka takia seuraavaksi määritellään mikä on prosessi. Sanaa prosessi käytetään monissa eri yhteyksissä ja sanan prosessi voi määritellä usealla eri tavalla. Prosessi merkitsee hieman eri asioita riippuen kontekstista, jossa sitä käytetään, joten on tärkeää määritellä prosessi aina kontekstin mukaan. (Gulledge & Sommer 2002, 365.) Prosessin voi määritellä tämän työn kontekstissa olevan sarja aktiiviteetteja, joihin käytetään resursseja, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Hammer & Champy 1993, 3-4; Sharp & McDermott 2001, 58; Laamanen, K. 2001, 19; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Prosessi on kuvattu yksinkertaisesti alla olevassa kuvassa (Kuvio 4).



Kuvio 4: Prosessi yksinkertaistettuna (Martinsuo ym. 2010, 4)

Prosessi koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessiin kuuluvat oleellisena osana resurssit, eli prosessi ei ole vain toimintaa. Resurssit ja syötteen prosessissa eivät tarkoita samaa asiaa. Resursseja ovat ihmiset ja materiaalit ja syötteitä ovat prosessissa jalostuva tieto ja materia. Tuotoksia ovat prosessin lopputuotteet ja palvelut sekä suorituskyky, joka on saatu aikaan prosessilla. Keskeistä prosessissa on sen pysyvyys, toistettavuus ja mallinnettavuus, joista on yhteisesti sovittu. (Laamanen 2001, 20.)

Prosessien ja prosessiajattelun kulmakivenä on se, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen (Laamanen 2001, 22; Virtanen ym. 2005, 116; Martinsuo ym. 2010, 4). Prosessit suunnitellaan asiakkaan tarve edellä, jonka perusteella mietitään prosessi asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi (Laamanen 2001). Virtanen ja Wennberg (2005, 116-117) pohtivat, että julkishallinnossa on joskus hankalaa määritellä kuka on asiakas. Asiakas ei aina ole suoraan kuluttaja, vaan asiakas voi olla jokin kuluttajaan vaikuttava, valvonnan alainen taho. Samalla prosessilla voi lisäksi olla useita asiakkaita, joka aiheuttaa ristiriitoja. Prosessien määrittely onkin haastavaa julkishallinnossa, jonka vuoksi Virtanen ja Wennberg (2005, 117) korostavat asiakkuuden monipuolisuuden ymmärtämistä.

Hyvin jäsennetty prosessi tuo paljon hyötyjä niin organisaatiolle kuin asiakkaalle. Asiakas saa kokemuksen hyvästä palvelusta, koska yhteistyö yrityksen kanssa toimii hyvin. Organisaation työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation. Organisaation toiminnan kehittäminen on suoraan sidoksissa sen kokonaistavoitteisiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen 2001, 22.) Prosessi on työntekijöiden ja koko organisaation apuväline, joka helpottaa ja hyödyntää työtä ja toimii työnteon tukena, jotta saavutetaan sille asetetut tavoitteet (Pitkänen 2006, 178; Martinsuo ym. 2010, 7). Tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa ja niissä huomioidaan asiakas, arvonluonti asiakkaalle ja organisaation tulostavoitteet (Martinsuo ym. 2010, 17).

Edellä esitetyt luonnehdinnat hyvin jäsennetystä prosessista ja sen mukaisesta toiminnasta mukailevat tuotokeskeistä liiketoimintalogiikkaa (Vargo ym. 2004), jossa asiakkaan kokema arvo on lopputuotteessa. Organisaatio ei osallistu asiakkaan elämään muuten kuin tuotteen valmistamiseen liittyvissä toiminnoissa ja sen pyrkimys on tyydyttää asiakkaan tarpeet tuottamalla ja myymällä asiakasta tyydyttävän lopputuotoksen. On tärkeää huomioida asiakkaan elämään vaikuttavia tekijöitä kokonaisvaltaisesti ja tunnistaa niiden kytkökset prosessiin, koska asiakas muodostaa arvoa osto- tai palvelutapahtumaa ennen ja sen jälkeen (Heinonen ym. 2010). Prosessin toistettavuuden takia asiakkaan kokonaisvaltainen tunteminen muuten kuin vain tarve edellä luo edellytykset prosessin kehittämiseen asiakaskeskeisen ajattelutavan mukaisesti eikä ainoastaan organisaation päämäärien ohjaamana.

Tuotantoprosessiin verraten palveluprosessissa esiintyy useammin prosessipoikkeamia, koska palveluprosessin toteutumiseen vaikuttavat herkästi ennalta-arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Organisaation haasteena on nopea reagointi tapahtumien kulkuun pyrkien kuitenkin hoitamaan palvelutilanne siten, että asiakkaalle jää mielikuva hyvästä palvelusta. Mitä enemmän palveluprosessi vaatii luovuutta ja asiantuntemusta, sitä epävarmempi ja ennustamattomampi on lopputulos, vaikka kaikkien prosessiin liittyvien osapuolten tavoite on sama. (Laamanen 2001, 20-21.) Asiakkaan käyttäytymistä on mahdotonta ennustaa täysin palveluprosessia suunniteltaessa, koska palvelun peruspiirteisiin kuuluu laadun epätasaisuus (Grönroos 2009, 81-82). Prosessin suunnitteluun tulisi ottaa mukaan prosessin asiakkaat, jolloin päästään syvälle asiakkaiden maailmaan ja asiakkaiden arvonmuodostukseen vaikuttaviin tekijöihin (Heinonen ym. 2013). Palveluprosessissa on kyse vuorovaikutuksesta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, joten organisaatio ei voi ajatella palveluprosessia vain omien tavoitteidensa kautta, vaan asiakas on otettava huomioon prosessin joka vaiheessa. Asiakaskeskeisyys prosessissa toteutuu ainoastaan ottamalla asiakas mukaan prosessin kehittämiseen.

Prosessikuvaus

Prosessit esitetään prosessikarttana, joissa prosessi kuvataan horisontaalisena kulkuna organisaatorajojen läpi. Prosessikartta auttaa ymmärtämään toimintaa tuotteiden ja palveluiden

Ydin- ja tukiprosessit

Prosessit jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin (Laamanen 2001, 54; Virtanen ym. 2005, 118). Ydinprosesseilla on suora ja välitön yhteys asiakkaaseen ja ydin- ja tukiprosesseista tulee valita organisaation tärkeimmät prosessit (Laamanen 2001, 54). Julkishallinnon osalta ydinprosessit tarkoittavat yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja ja prosessien kautta syntyy viraston tai laitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Ydinprosessien avulla organisaatio ilmaisee sen, mitä varten se on olemassa. (Virtanen ym. 2005, 118.)

Organisaatio tarvitsee tukiprosesseja ydinprosessien tueksi (Laamanen 2001, 57). Tukiprosessit ovat tärkeitä, mutta ne ovat olemassa, jotta organisaatioiden toiminta toteutuu. Ne luovat edellytykset, jotta ydinprosessit voivat toimia. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallintoon ja taloushallintoon liittyvät toimet. (Virtanen ym. 2005, 118.)

Prosessien mittaaminen

Mittaaminen on tärkeä osa prosessia, koska sen perusteella voidaan ymmärtää prosessin syyseuraussuhteita ja kehittää prosessia haluttuun suuntaan. Mittarit on mietittävä tarkkaan ja tarkoituksenmukaisesti. (Laamanen 2001, 91.) Mittareiden on oltava linjassa tavoitteiden kanssa. Ihmiset tekevät sitä työtä, mitä myös mitataan. Jos nämä eivät kohtaa, niin prosessissa tullaan epäonnistumaan. (Sharp ym. 2001, 35.) Huonosti valituilla mittareilla tieto voi olla vanhaa tai epäoleellista, joka ei anna prosessin kehittämiseen tarvittavia eväitä. Mittarit koskevat usein prosessin syötteitä, itse prosessia tai prosessin lopputuotosta tai näitä kaikkia. Mittaamisen tarkoitus on kerätä tietoa ja parantaa prosessia jatkuvasti. (Martinsuo ym. 2010, 15-16.) Mittarit ovat lähes poikkeuksetta numeerisia, mutta asiakastyytyväisyyttä voi mitata kohdistamalla kyselyn johonkin yksittäiseen prosessin osaan (Laamanen 2001, 157).

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen historiaa

Ihmisten toiminta on aina perustunut organisoituun työnjakoon ja toimintaan. 1800-luvulla käsityöläiset valmistivat itse tuotteen alusta loppuun aina tarvikkeiden hankkimisesta asiakkaalle myymiseen asti. Tällöin sama henkilö oli vastuussa tuotteen valmistamiseen kuuluvista kaikista prosesseista, vaikka hän itse ajattelikin, että kyseessä on vain yksi prosessi, joka on tuotteen valmistaminen. (Sharp ym. 2001, 13.)

Prosessilähtöisen ajattelun muutos tapahtui 1900-luvun alussa, kun autoteollisuudessa otettiin käyttöön toimintatapoja ja työjärjestelyjä ja syntyi uusi ajattelu organisaation tehokkuudesta (Virtanen ym. 2005, 64). Fordin autotehtaassa auton kokoonpanotyö jaettiin pieniin, työntekijöille helppoihin osiin, mutta huomattiin, että työn koordinointi oli kuitenkin haastavaa. General Motorsilla kehitettiin uusi hallintomalli auttamaan työn koordinoinnissa luomalla organisaatioon osastoja, joiden tuottavuutta ja lukuja johto pystyi seuraamaan. (Hammer ym. 1993,

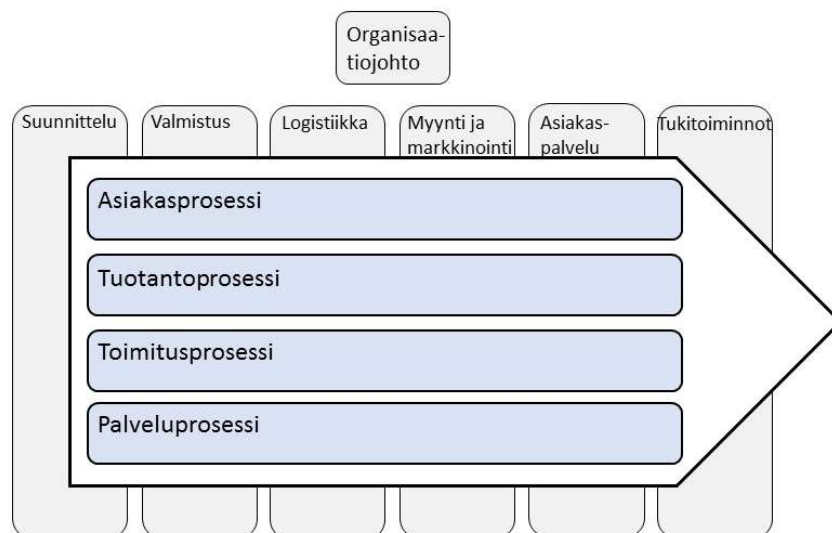
14-15.) Näin syntyivät asiantuntijoiden työtehtävät 1920-luvulla perinteisten työläisten töiden rinnalle. Uusien tuotteiden ja asiakkaiden myötä kasvoi tarve muun muassa tuotekehitykseen, tuontiin ja logistisiin ratkaisuihin. Esimiehet alkoivat johtaa työntekijöitään jakamalla heidät eri yksiköihin erikoisalojen mukaan, joka johti pian osastojen siiloutumiseen. (Sharp ym. 2001, 15-16.)

Toisen maailmansodan jälkeen lähes kaikesta oli puute ja 1950- ja 60-luvuilla haasteeksi tuli kasvavaan kysyntään vastaaminen. Kysynnän kasvaessa työvoimaa palkattiin tehtaisiin lisää, ja työtehtäviä pilkottiin ja yksinkertaistettiin. Tekniikan tullessa toimistoihin töitä pyrittiin automatisoimaan tehokkuuden parantamiseksi, joka johti tuotanto- ja palveluprosessien monimutkaistumiseen. Ylin johto vieraantui asiakkaista, koska organisaatiota johdettiin ainoastaan numeroiden avulla. (Hammer ym. 1993, 16.)

90-luvun lopulla on ymmärretty, että prosessien kehittäminen on osa organisaation normaalia toimintaa (Sharp ym. 2001, 18, 24). Julkisen sektorin organisaatioihin prosessiajattelun katsotaan tulleen myös 1990-luvun aikana. Yksityisen ja julkisen sektorin ero prosessiajattelussa on se, että julkisella sektorilla prosessiajattelu on suoraan kytköksissä hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. (Virtanen ym. 2005, 64.)

Prosessijohtaminen nykyään

Prosessijohtaminen lähtee organisaation visiosta ja missiosta, joiden avulla laaditaan organisaation strategia. Visio ja strategia näkyvät prosessijohtamisessa, eli prosessien suunnittelussa ja kuvaamisessa, prosessin nimeämisessä ja prosessin mittareissa. Organisaation missiota toteutetaan organisaation strategialla ja prosesseilla, jotka tukevat sitä. (Virtanen ym. 2005, 113-114.) Grönroos (2015, 9-10) korostaa organisaation eri osastojen yhteistyön tärkeyttä, kun strategian keskiössä on asiakas. Hän jatkaa, että prosessilähtöisessä organisaatiossa osastot ovat tekemisissä toistensa kanssa, koska prosessi kulkee usean eri osaston läpi, ja prosessijohtamisessa keskitytään järjestämään ja johtamaan eri osastoilla tapahtuvia toimintoja yhtenä arvoa tuottavana prosessina. Hän toteaa, että ainoastaan asiakkaalle arvoa tuottavat aktiviteetit on toteutettava ja muista turhista aktiviteeteista on pyrittävä eroon. Prosessilähtöisen organisaation toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden palvelutarpeet. Asiakkaiden mielipiteillä on merkitystä ja asiakkaiden tarpeet on suhteutettava organisaation toiminta-ajatukseen. (Virtanen ym. 2005, 63, 66-67).

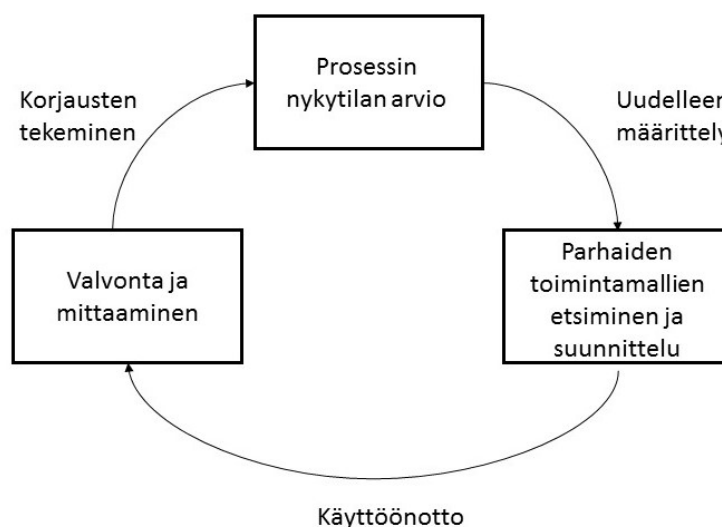


Kuvio 6: Prosessit virtaavat osastojen läpi (mukaillen Martinsuo ym., 2010)

Perinteinen organisaatiomalli etenkin julkisen sektorin toimijoilla on funktionaalinen organisaatio. Funktionaalisessa organisaatiossa jokainen osasto vastaa omista toiminnoistaan eikä muiden osastojen toiminnasta ole juuri tietoa. (Hannus 1993, 24.) Kuten kuvio 6 osoittaa, samassa prosessissa on usein mukana toimijoita monelta eri organisaation osastolta. Prosessi kuvataan horisontaalisesti ja se kulkee eri osastojen, eli siilojen läpi. Hammer ja Stanton (1999, 1) huomasivat vuosituhannen vaihteessa ajatustavan muutoksen, jossa johtajat eivät enää näe organisaatiota pelkkinä yksittäisinä osastoina, vaan joustavina toisiinsa kietoutuneina työ- ja tieto ryhminä, jotka kulkevat läpi organisaation, ja loppuvat asiakkaaseen. He jatkavat, että johtajat ovat oppineet näkemään, että yrityksen tarkoitus on tuottaa asiakkaalle arvoa toimintojensa kautta tavalla, joka tuottaa myös tuottoa yritykselle.

Prosessijohtamiseen on syntynyt monia eri malleja 80- ja 90-luvuilta asti, mutta prosessijohtamiselle ei löydy yhtä vakiintunutta määritelmää, vaikka malleilla on paljon yhtäläisyyksiä. Tunnetuimpia malleja ovat liiketoiminnan uudelleensuunnittelu (Business Process Re-engineering, BPR), laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM), aikaperusteinen johtaminen (Time Based Management, TBM) ja Lean-ajattelu (Hannus 1993). Monet tutkijat ovat tehneet omia määritelmiään tutkimalla eri prosessijohtamisen koulukuntia (Sanders 2008, 19; vom Brocke ym. 2014). Sanders (2008, 19) tiivistää prosessijohtamisen olevan organisoitujen työtehtävien suunnittelua, kontrollia ja kehittämistä, joilla saadaan aikaan tuote tai palvelu. Vom Brocke ym. (2014) esittävät prosessijohtamiselle kymmenen periaatetta, jotka ovat kontekstisidonnaisuus, jatkuvuus, kehityksen mahdollistaminen, kokonaisvaltaisuus, siiloutumisen poistaminen, kaikkien mukanaolo, yhteinen kieli ja ymmärrys, läpinäkyvyys, yksinkertaisuus ja it:n tarkoituksenmukaisuus. Kaikilla yleisimmillä prosessien kehittämismalleilla on sama

lähtökohta: prosessin nykytilan arvio, prosessin kehittäminen ja kehityksen mittaaminen (Sanders 2008, 9). Prosessijohtaminen on tuotteeseen tai palveluun johtavien organisoitujen työtehtävien suunnittelua ja parhaiden toimintamallien etsimistä, niiden valvontaa ja jatkuvaa kehittämistä (Sanders 2008, 19; Pitkänen 2006, 177). Kehittämisen taustalla vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja vaatimukset ja kehittämisessä tärkeää on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Prosessien kehittämisen ominaispiirteet on koottu alla olevaan kuvioon 7.



Kuvio 7: Prosessien kehittämisen ominaispiirteet (mukailen Martinsuo ym. 2010, 6; Laamanen 2001, 210)

Edellä kuvatun määritelmän mukaan prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen on kovin organisaatiokeskeistä keskittyen suunnitteluun, mittaamiseen ja kehittämiseen. Prosessijohtamisen lähtökohdan ollessa asiakkaalle arvoa tuottavat aktiviteetit ja palvelutarpeet, ajatellaan ja toimitaan tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti (Vargo ym. 2004). Arvon tuottaminen asiakkaalle viittaa prosessin lopputuotteeseen tai palveluun, jonka asiakas ostaa tai kokee tarpeensa tyydyttämiseksi. Asiakas ei ole mukana toiminnan kehittämisessä ja hänen suhtaudutaan tarve edellä. Vaikka yleisen prosessin määritelmän mukaisesti prosessi alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen, ei prosessijohtamista voi nähdä asiakaskeskeisenä tapana toimia.

Prosessia suunniteltaessa tavoitteena on asiakkaan vaatimusten kohtaaminen ja suorituksen parantaminen. Prosessien valvonnalla pidetään huoli prosessien vakaudesta ja johdonmukaisuudesta. Prosessin kehittämisessä muutetaan tai parannetaan olemassa olevaa aktiviteettia asiakkaan vaatimusten kohtaamiseksi. (Sanders 2008, 21-23.) Organisaatiolta vaaditaan jatkuvasti nopeutta ja tehokkuutta sekä lisäarvoa palveluista (Virtanen ym. 2005, 19). Helfert

(2009, 939) toteaa, että prosessijohtamisella pyritään palvelujen ja prosessien virtaviivaistamiseen tekemällä niistä kustannustehokkaampia, parempilaatuisia ja nopeampia. Asiakas ei näe organisaation toimintaa osastoittain, vaan hän arvioi organisaation toimintaa horisontaalisesti. Hannus (1993, 34) toteaa, että asiakkaiden palveleminen on jokaisen horisontaalisen organisaation lähtökohtana. Organisaation tulee tunnistaa prosessit, määritellä ja kuvata prosessit, nimetä sen omistajat, mitata prosessien suorituskykyä ja kehittää prosesseja jatkuvasti (Virtanen ym. 2005, 115-116).

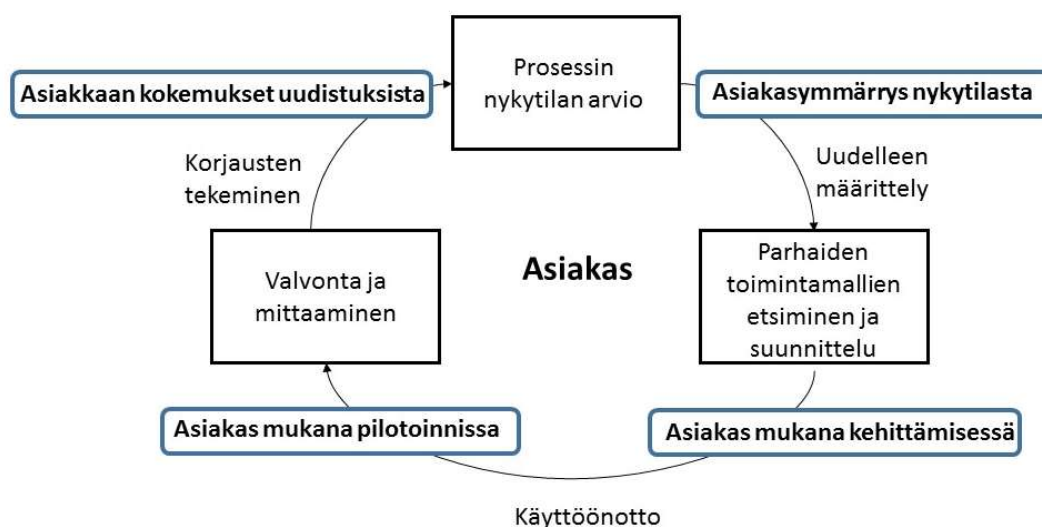
Asiakaskeskeisyys prosessijohtamisessa

Prosessi alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen, mutta kuten edellä on todettu, prosessijohtamista ei voi nähdä asiakaskeskeisenä toimintatapana. Prosessijohtamisen mallit ovat jääneet tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan ajatustasolle, jossa asiakkaan arvon katsotaan muodostuvan palveluntuottajan resursseista, eli tuotteesta tai palvelusta (Lusch ym. 2014; Virtanen ym. 2005). Tuotteen käytettävyys ja arvo sulautetaan tuotteeseen tuotantoprosessin aikana (Vargo ym. 2004, 5), eikä se kerro tuotteen arvosta sen ostamisen jälkeen (Lusch ym. 2014; Grönroos 2015). Tuotekeskeistä liiketoimintalogiikkaa on helppo soveltaa tuotantolaitoksissa, joissa prosessit ja työtehtävät koostuvat lähinnä yksinkertaisista toistoista ja yritykset johtavat toimintaa tuote, ei asiakas, keskiössä.

Julkisella sektorilla nopeiden muutosten tekeminen toimintatavoissa on usein hankalaa jäykän organisaatiokulttuurin ja vakiintuneiden toimintatapojen takia. Liian usein ongelmanratkaisussa jäädytään etsimään ratkaisuja tutuista ja turvallisista asioista eikä lähdetä uudistamaan ongelmaksi koettua asiaa perinpohjaisesti. Rohkea ajattelutapa prosessien kehittämisessä on tärkeää, kun etsitään aivan uutta tapaa, jollaista ei ole vielä olemassa. Tapa tulee löytyä oman organisaation sisältä sen toiminnasta, asiakkaista ja työntekijöistä. Prosessien kehittämisessä tiimityö toimii hyvin, kun tiimissä on henkilöitä, jotka ajattelevat luovasti, rohkeasti ja avoimesti. (Virtanen ym. 2005, 77-79.)

Vaikka prosessijohtamisessa tavoitteena on asiakkaan vaatimusten kohtaaminen (Sanders 2008), asiakasymmärrys ei saa sijaa prosessilähtöisessä toiminnassa. Prosessijohtaminen on organisaatiokeskeistä keskittyen suunnitteluun, mittaamiseen ja kehittämiseen. Viime vuosina yritykset ovat tuoneet mukaan asiakaskeskeisen näkökulman toimintansa kehittämiseen ja palvelumuotoilun suosio kasvaa niin yksityisen kuin julkisen sektorin parissa (Miettinen 2011, 10-11). Heinonen ym. (2010, 545) korostavat, että yritysten on löydettävä palvelun potentiaalinen ja piilotettu arvo oppimalla missä prosesseissa asiakas on mukana liittyen yrityksen toimialaan, ja mitä fyysisiä ja mentaalisiä syötteitä he tarvitsevat prosessien tukemiseen. Asiakkaan aktiviteetteja on ymmärrettävä ja tuettava, eikä ratkaisuja tule lähteä tarjoamaan tuote tai palvelu edellä.

Prosessijohtamisessa asiakkaan arvonmuodostumisessa keskitytään vain prosessin loppu-tuotokseen. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan asiakas kokee arvoa palveluntuottajan re-surssien perusteella, vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa ja itsenäisesti ilman palve-luntuottajan välitöntä vuorovaikutusta (Kuvio 3). Prosessijohtamisessa asiakas kokee arvon palveluntuottajan resurssien perusteella, mutta asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan ja ar-vonmuodostuksen mukaan asiakkaan arvonmuodostus jatkuu tuotteen ostamisen tai koetun palvelun jälkeen. Tätä ei oteta huomioon perinteisessä prosessijohtamisessa.



Kuvio 8: Asiakaskeskeinen prosessien kehittämisen malli

Prosessien kehittäminen on mahdollista asiakaskeskeisesti. Kuviossa 8 esitetään malli asiakas-keskeiseen prosessien kehittämiseen, joka mukailee aiemmin esitettyä kuviota 7. Asiakaskes-keisessä mallissa perinteiseen prosessien kehittämisen mallin keskiöön on tuotu asiakas. Ke- hittäminen alkaa asiakasymmärryksen hankkimisella haastatteleamalla tai havainnoimalla asi- akkaita. Tehtyjen havaintojen perusteella luodaan kehittämisohjelmia havaittuihin ongel- miin ja osallistetaan myös asiakas mukaan kehittämiseen. Uusien toimintamallien käyttöö- notossa asiakkaan mukanaolo pilotointivaiheessa antaa nopeasti tiedon uuden tuotteen tai toi- mintamallin käytettävyydestä ja siinä ilmenneistä virheistä, joka johtaa taas uusiin korjaus- toimenpiteisiin ja asiakasymmärryksen hankkimiseen. Mallin mukainen toiminta on iteratii- vista, eikä kehittäminen lopu käytännössä koskaan tuotteen tai toimintamallin elinkaaren ai- kana.

Prosessilähtöisen organisaation toimiessa aidosti asiakaskeskeisellä tavalla sen on otettava asiakas huomioon kokonaisvaltaisesti ja kiinnitettävä huomio asiakkaan arvon muodostumi- seen ennen prosessia ja prosessin jälkeen. Organisaation tulee oppia tuntemaan asiakkaidensa

arvot ja vaatimukset. Asiakaskeskeisyys prosessissa toteutuu ottamalla asiakas mukaan kehittämiseen työn kaikissa vaiheissa (Heinonen ym. 2013). Kehitettävän prosessin luonteesta riippuen asiakasta voi osallistaa eri tavoin prosessin eri vaiheissa. Asiakasymmärryksen hankkimisessa palvelumuotoilu tuo uusia menetelmiä perinteisten prosessien kehittämisen työkalujen rinnalle.

3 Lähestymistapana palvelumuotoilu

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän lähestymistapa on palvelumuotoilu. Tässä luvussa esitellään palvelumuotoilua ja sen menetelmiä sekä käydään läpi kehittämistehtävässä käytetty palvelumuotoiluprosessi ja prosessin aikana käytetyt menetelmät.

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on varsin uusi lähestymistapa palveluiden kehittämiseen. Siihen kuuluvia menetelmiä voi käyttää palvelujen kehittämiseen niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla. Palvelumuotoilun pyrkimys on parantaa palvelun laatua sekä palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Kyseessä on luova ja asiakaskeskeinen prosessi. (Derojeda ym. 2014, 3.) Palvelumuotoilussa palvelua kehitetään prosessina alkaen asiakastiedon keräämisestä ja päättyen palvelun muotoiluun käyttäjäkokemukseen perustuvan tiedon perusteella (Virtanen ym. 2014b, 162). Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun menetelmiä, joiden avulla kehitetään ja innovoidaan asiakaskokemuksia. Painopiste on asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämisessä, asiakkaan tarpeiden ja käyttäytymisen havainnoinnissa. Etenkin asiakkaiden tiedostamattomien tarpeiden löytäminen on tärkeää, koska asiakkaat eivät välttämättä itse tunnista niitä ja osaa etsiä ratkaisuja niihin. (Löytänä ym. 2011, 118.) Palvelumuotoiluprosessi on selkeä ja palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut ovat helppokäyttöisiä. Niiden avulla voidaan nopeasti ja helposti testata eri palvelukonsepteja ja tuoda asiakas kaiken keskiöön. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää palvelua esimerkiksi organisaation strategiassa, prosesseissa tai asiakaskohtaamisissa. (Ojasalo ym. 2014, 71.)

Polaine ym. (2013, 18) toteavat, että palvelumuotoilun voidaan nähdä alkaneen jo 1920-luvulla, jolloin joukko teollisia muotoilijoita alkoi pohtia, miten teollisuus voisi vastata ihmisten jokapäiväisten perustarpeiden tyydyttämiseen. Ajattelutapa johti esimerkiksi edullisten huonekalujen valmistamiseen ja junien ja autojen yleistymiseen. Nykyään elintaso on noussut tasolle, jossa perustarpeet tulevat helposti tyydytetyiksi ja arvoa haetaan elämän laadun parantamisesta. Ensimmäiset palvelumuotoilua tarjoavat yritykset perustettiin 2000-luvun alussa ja viimeisen vuosikymmenen aikana niiden määrä on kasvanut voimakkaasti ja palveluajattelu on rantautunut niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin toimijoiden käyttöön (Derojeda ym. 2014, 3).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 72) toteavat, että kaikista keskeisintä palvelumuotoilussa on sen käyttäjäkeskeisyys. Palvelumuotoiluprosessi perustuu palvelun käyttäjien syvälliseen tuntemiseen sekä toimintaympäristöön liittyvien asioiden ymmärtämiseen. Syvällinen ymmärrys palvelun käyttäjien tarpeista ja toiveista hankitaan erilaisilla palvelumuotoilun menetelmillä. Ymmärrystä kerätään monien eri menetelmien avulla, joihin kuuluvat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit ja monet osallistavat menetelmät, joita käytetään erilaisissa työpajoissa. Kehittämistyöhön liittyy vahvasti niin asiakkaiden, organisaation työntekijöiden kuin sidosryhmien osallistaminen, jotta saadaan mahdollisimman paljon monipuolisia ideoita kehittämiskohteelle. Visualisoinnin ja prototypoinnin avulla ideoiden ja konseptien havainnollistaminen onnistuu nopeasti ja eri osapuolten välinen keskustelu helpottuu. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

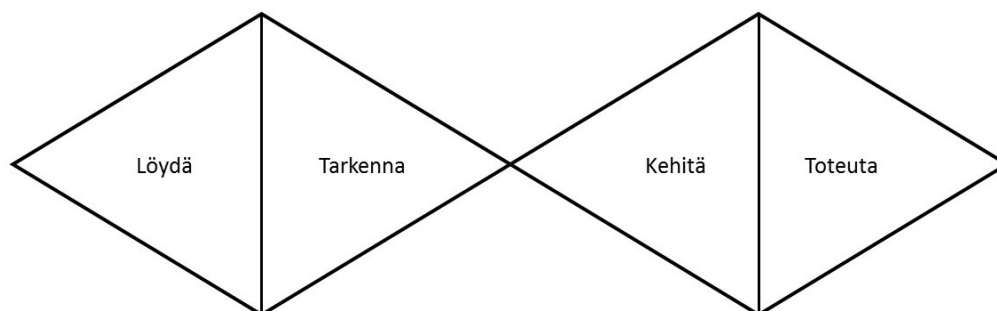
Palvelumuotoilu yrityksillä on usein omat mallinsa palvelumuotoiluprosessin läpiviemiseksi. Muotoiluprosessi pitää sisällään kuitenkin prosessimallista riippumatta tietyt elementit. Palvelumuotoiluprosessin alkuun kuuluu ongelman määrittely, jonka aikana määritellään kehittämisen tavoitteet. Tätä seuraa tutkimuksellinen vaihe, jonka aikana haastatellaan ja tutkitaan asiakkaita ja määritellään käyttäjätarpeet. Suunnitteluvaiheessa kehitetään yhdessä ratkaisuja ja konsepteja uuteen palveluun tai tuotteeseen. Ideointi ja prototypointi on usein nopeaa. Luotua konseptia testataan sen loppukäyttäjillä ja tulosten perusteella konseptia kehitetään edelleen parempaan suuntaan. (Tuulaniemi 2011; Tschimmel 2012; Dervojeda ym. 2014; Ojasalo ym. 2014.) Palvelumuotoilusta puhuttaessa keskeisiksi elementeiksi nousevat yhteiskehittäminen (englanniksi co-creation) ja ideointi, visualisointi, erilaisten menetelmien käyttö, nopea prototypointi ja iteratiivisuus. Stickdorn ja Schneider (2010, 33) jakavat palvelumuotoilun viiteen osaan, jotka ovat käyttäjäkeskeisyys, yhteiskehittäminen, vaihteellisuus, todentaminen ja kokonaisvaltaisuus. Curedale (2013, 39) esittää puolestaan palvelumuotoiluprosessin kuuden vaiheen kautta: vision määrittäminen, asiakkaiden ja kontekstin tunteminen, havaintojen järjestäminen, ideoiden tutkiminen, prototypointi ja toteuttaminen.

Palvelun käyttäjän rooli julkishallinnossa on muuttunut viimeisten muutaman vuosikymmenen saatossa ja asiakkaasta on tullut aktiivinen toimija. Asiakasrajapinta on muuttunut kiinnostavaksi palvelun käyttäjän aseman muutoksen johdosta, joka tuo uusia tuulia niin palvelujen kehittämisen kuin organisaation osaamisen näkökulmiin. (Virtanen ym. 2014b, 152-153.) Jopa Euroopan komissio tunnistaa palvelumuotoilun olevan avainasemassa palvelu- ja asiakaskesteiden innovaatioiden kehittämisessä ja palvelumuotoilun käyttö on yleistynyt paljon Euroopassa. Haasteena on saada palvelumuotoilua jattelu rantautumaan myös sinne, jossa sen menetelmät ja metodit ovat vieraita. Palvelumuotoilu ja muotoilua jattelu tuovat uutta näkemystä, innovaatioita ja ongelmanratkaisukykyä siihen, miten palvelut pystytään jatkossa tuottamaan laadukkaasti asiakasnäkökulma huomioiden. (Dervojeda ym. 2014, 6.) Myös Suomen

julkisen hallinnon organisaatioissa palvelumuotoilua on alettu käyttää osana asiakaskeskeisempien palveluiden kehittämistä (Härkönen 2016; Valtioneuvosto 2017).

3.2 Tuplatimantti-malli

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä mukailee Design Councilin Tuplatimantti-mallia (englanniksi Double Diamond). Malli on kehitetty vuonna 2005. Malli jakaa palvelumuotoiluprosessin neljään osaan ja kuvaa hyvin prosessin aikana tapahtuvan divergenssin ja konvergenssin. Divergenssivaiheessa tuotetaan paljon ideoita ja konvergenssivaiheessa luotua aineistoa analysoidaan ja karsitaan. Vaiheiden nimet ovat Discover - Löydä, Define - Tarkenna, Develop - Kehitä ja Deliver - Toteuta. (Design Council 2015.) Malli on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuvio 9). Tässä kehittämistehtävässä mallin neljäs, Toteuta-vaihe, jää työn ulkopuolelle. Vaihe jää toteuttamatta, koska tämän kehittämistehtävän tavoite on antaa ehdotuksia kehittämis-kohteena olevan prosessin parantamiseen. Ehdotusten pilotointi ja käyttöönotto tämän opinnäytteen aikana ei kuulu työn tavoitteisiin. Tuplatimantti-mallin Toteuta-vaihe on mahdollista toteuttaa opinnäytteen tulosten perusteella. Tästä keskustellaan enemmän luvussa 5.2.



Kuvio 9: Tuplatimantti-malli Design Councilia mukailleen. (Design Council 2007)

Tuplatimantti-malli valittiin tähän kehittämistehtävään, koska se on selkeästi seurattava malli koko palvelumuotoiluprosessin läpi. Malli on visuaalisesti miellyttävä ja sen vaiheet on kuvattu loogisesti etenevinä. Tuplatimantti-mallista käy hyvin ilmi, mitä jokaisessa prosessin vaiheessa tulee tehdä ja mitä pitää saada tehtyä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Malli ei rajaa pois minkäänlaisia kehittämistehtäviä, joissa sitä ei voisi käyttää. Sen vuoksi Tuplatimantti-malli tuntui sopivalta palvelumuotoiluprosessin mallilta prosessin kehittämiseen.

3.3 Löydä

Ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan palvelumuotoiluprosessi ja määritellään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Tässä vaiheessa kerätään havaintoja, katsotaan maailmaa uusin silmin

ja huomioidaan uusia asioita. Käyttäjien tarpeet pyritään kartoittamaan monipuolisesti haastatteluita, kyselyjä tai markkinatutkimuksia hyödyntäen. Tätä vaihetta prosessista voidaan kutsua myös tutkimus- tai ymmärtämisvaiheeksi. Käytännössä löytämisen elementti on mukana koko palvelumuotoiluprosessin ajan, koska prosessin kaikissa vaiheissa esiin nousee uutta tietoa niin asiakkaista kuin tutkimuksen kontekstista ja prosessin aikana voidaan törmätä ennalta arvaamattomiin haasteisiin. (Design Council 2007.)

Prosessin alussa on tärkeää kerätä mahdollisimman monipuolisesti tietoa kaikilta osapuolilta, jotka liittyvät tutkimuskohteeseen mahdollisimman syvällisen ymmärryksen saamiseksi. Jotta ongelma voidaan ratkaista, tulee se ensin löytää. (Stickdorn ym. 2010, 128-129.) Alussa tulee määrittää mitä ollaan etsimässä ja miksi, sekä määrittää ja tuntea kenelle ollaan suunnittelemassa ja mitkä ovat heidän näkemyksensä tutkimuksen kontekstista (Curedale 2013, 39).

Kehittämistehtävän Löydä-vaiheen tiedonkeruuseen kuuluvat etuuskäsittelijöiden teemahaastattelut ja asiantuntijoiden työpaja. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään määrittelemään etuuskäsitelneuvontapalvelun prosessin tämänhetkinen tila ja mahdollisia prosessissa ilmeneviä ongelmakohtia prosessin kehittämistä varten. Tiedonhankintamenetelmiksi valittiin teemahaastattelu etuuskäsittelijöille ja työpaja asiantuntijoille.

Prosessin alussa pyritään saamaan monipuolinen ja syvä kuva etuuskäsittelijöiden kokemuksista etuuskäsitelneuvontapalvelun prosessista ja sen haasteista. Keskeisimmät kysymykset ovat toteutuuko prosessi kaikissa etuuskäsitelneuvontapalvelun prosessissa, koetaanko prosessi yhdenmukaiseksi ja mil-laiseksi asiantuntijan neuvonta koetaan. Asiantuntijoiden työpajan tavoitteena on selvittää asiantuntijoiden näkemys prosessin toimivuudesta ja yhdenmukaisuudesta, eli palveluntarjoajan näkökulma. Tehtyjen havaintojen perusteella luodaan kokonaisymmärrys prosessin tämän hetkisestä tilasta ja koetuista haasteista.

Teemahaastattelut etuuskäsittelijöille

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asiakasta heidän päivittäisten kokemustensa kautta tutkitusta aiheesta. Käytetyimmät menetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset havainnoinnit ja haastattelut, joiden avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Tietoa hankitaan ihmisten tunteiden ja asenteiden kautta ja pyritään näkemään maailma tutkittavien silmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä pidetään usein melko pienenä. (Curedale 2013, 36.) Laadullisen tutkimuksen käytetyin muoto on haastattelu, koska se sopii moniin eri tilanteisiin sen joustavuuden takia ja haastatteleamalla ihmisiä pääsee syvemmälle kunkin henkilön motiiveihin ja ajatuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, jonka lähtökohta on, että haastattelijat ovat kokeneet saman tilanteen. Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka kertovat

omasta näkökulmastaan tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2008, 47.) Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, jossa haastateltavan vastauksia ei haluta ohjata ja kun tutkimuksen kohde on ennestään osittain tuntematon. Haastatteluissa on keskenään eroja, mutta samat teemat toistuvat kaikissa teemahaastatteluissa. Teemat on huolellisesti suunniteltu, mutta jos haastatteluissa käy ilmi jotain uutta ja mielenkiintoista, voi uuden teeman ottaa mukaan seuraavaan haastatteluun. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoituivat teemahaastattelut etuuskäsittelijöille, koska haluttiin saada syvämpi ymmärrys siitä, miten ratkaisuasiantuntijat kokevat uuden neuvontapalvelun toimivan käytännössä. Haastattelu koettiin tässä vaiheessa paremmaksi menetelmäksi kuin työpaja tai havainnointi, koska työpajassa osallistujat eivät välttämättä uskalla kertoa mielipiteitään ja kokemuksiaan yhtä avoimesti kuin kahdenkeskisessä keskustelussa. Kelassa on töissä tuhansia henkilöitä, jonka takia kehittämistehtävään osallistujat oli rajattava. Osallistujat rajattiin koskemaan Eteläisen vakuutuspiirin toimihenkilöitä, koska opinnäytteen tekijä työskentelee itse samassa vakuutuspiirissä. Opinnäytteen aikana on tarkoitus järjestää myös työpajoja, joten on käytännöllisintä, että kehittämistehtävän tekijä työskentelee fyysisesti lähellä muita toimihenkilöitä.

Kutsu teemahaastatteluihin lähetettiin sähköpostitse Eteläisen vakuutuspiirin eri etuuksien esimiehille, joita pyydettiin välittämään haastattelukutsu eteenpäin tiimiensä etuuskäsittelijöille. Kahdeksan etuuskäsittelijää seitsemästä eri etuudesta eri puolelta Eteläistä vakuutuspiiriä olivat halukkaita ottamaan osaa kehittämistehtävän haastatteluihin. Jokainen vapaaehtoinen haluttiin haastatella, koska seitsemään eri etuuden edustajaan tutustuminen antaa laajan kuvan etuuksien neuvontapalvelun prosessin tämän hetkisestä tilasta. Haastattelut järjestettiin ajalla 19.9.-4.10.2016.

Haastateltavat ovat töissä eri puolella Etelä-Suomea, jonka vuoksi haastattelut toteutettiin sekä sähköisen verkkokokousohjelma Adobe Connectin avulla että samassa tilassa kasvotusten tehdyillä haastatteluilla. Verkkokokousohjelma osoittautui toimivaksi välineeksi haastatteluihin. Haastattelut oli mahdollista toteuttaa haastateltavalle tutussa ympäristössä ja haastattelut saatiin nauhoitettua ääni- ja videotallenteina. Käytössä oleva videoyhteys teki tilanteesta henkilökohtaisemman kuin jos olisi oltu vain ääniyhteydessä. Viisi haastattelua tehtiin Adobe Connectilla ja kolme haastattelua henkilökohtaisesti kasvotusten. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin äänitallenteena.

Haastateltavien ikä vaihtelee 20-30 vuodesta yli 60 vuoteen. Työvuodet Kelassa vaihtelevat 1-5 vuodesta yli 15 vuoteen ja kokemus ratkaisutyön parissa 1-5 vuodesta lähes 30 vuoteen. Miltei kaikki ovat tehneet Kela-uransa aikana vain ratkaisutyötä. Haastateltavilla on kokemusta

yhteensä seitsemän eri etuuden ratkaisutyöstä. Haastateltavien etuuskäsittelijöiden taustatiedot kuvataan alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

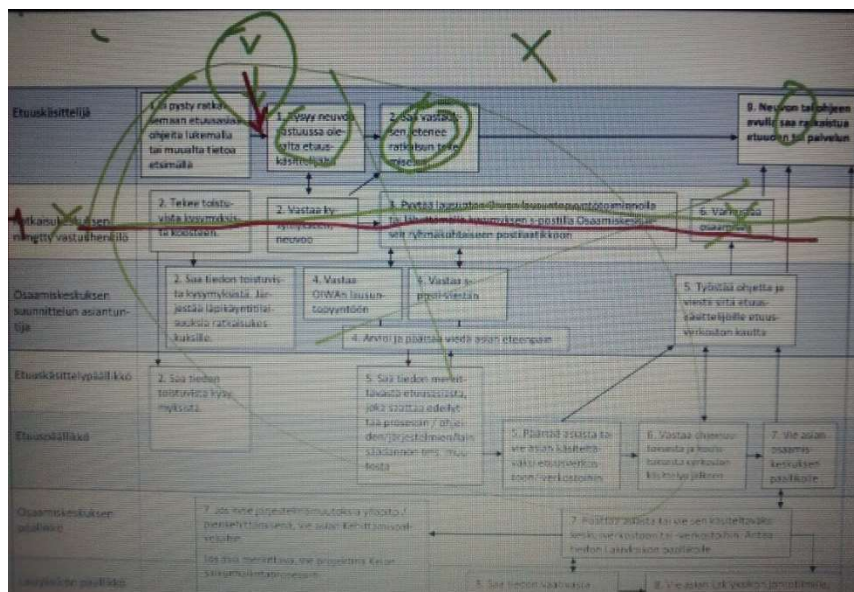
	Ikäryhmä (vuotta)	Ura Kelassa (vuotta)	Kokemus ratkaisutyöstä (vuotta)	Työskentelyetus 1.1.2016 lukien
Haastateltava 1	20-30	1-5	1-5	yleinen asumistuki
Haastateltava 2	41-50	6-10	6-10	vammaisetuudet
Haastateltava 3	31-40	11-15	11-15	sairaanhoidokorvaukset
Haastateltava 4	31-40	6-10	6-10	lääkekorvaukset
Haastateltava 5	yli 60	36-40	26-30	työttömyysturva
Haastateltava 6	41-50	6-10	6-10	lastenhoidon tuki
Haastateltava 7	41-50	16-20	11-15	lastenhoidon tuki ja vanhempainpäiväraha
Haastateltava 8	31-40	6-10	6-10	lääkekorvaukset

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot.

Haastattelut kestivät 45-80 minuuttia. Yhden haastattelun alussa huomattiin teknisiä ongelmia, jonka takia haastattelua ei saatu nauhoitettua. Ongelma huomattiin heti haastattelun alussa, jonka seurauksena haastattelusta kirjattiin perusteelliset muistiinpanot. Kaikki haastattelut tehtiin työajalla, jolla saatiin hyvin varmistettua, että pysytään aikataulussa eivätkä haastattelut veny liikaa. Haastatteluihin oli saatu lupa haastateltavien esimiehiltä.

Teemahaastattelussa ei keskitytä esittämään yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelun annetaan edetä erilaisten teemojen mukaan. Haastateltavan ääni saadaan tällä tavalla paremmin esiin ja heidän tulkintansa ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 48.) Teemahaastattelussa on tärkeää haastattelun teemojen suunnittelu. Haastattelua varten laaditaan haastattelurunko, joka toimii tutkijan muistilistana haastattelun ajan. Haastattelun aikana sekä tutkija että tutkittava voivat tarkentaa eri teemoja. Valittujen teemojen tulisi olla mahdollisimman ilmavia, jotta tutkittavasta ilmiöstä saa mahdollisimman monipuolisen kuvan haastattelujen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2008, 66-67.)

Haastattelujen aikana käytiin läpi seuraavia teemoja: toimintatavan muutos, omat toimintatavat, neuvonrooli, muutosprosessi ja etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaus. Teemahaastattelun runko on opinnäytteen liitteenä (Liite 2). Prosessia voi arvioida ilman selkeää ja sovittua mallia, jolloin arvioijat voivat kirjoittaa tai piirtää omat muistiinpanot suoraan prosessikuvaukseen (Laamanen 2001, 98-99). Prosessikaavio ja -kuvaus käytiin haastateltavan kanssa läpi jakamalla työpöytä haastateltavan kanssa Adobe Connect -ohjelmassa. Jokainen haastateltava sai piirtää prosessikaavioon omia huomioitaan prosessista (Kuvio 10). Kasvokain pidetyissä haastatteluissa haastateltava piirsi prosessikuvaan merkintöjä kynällä.



Kuvio 10: Haastateltavan piirtäen tekemiä huomioita etuuskien neuvontapalvelun prosessikuvaan Adobe Connect -ohjelmassa

Haastattelurunko toimi hyvin keskustelun tukena. Kaikki haastateltavat olivat avoimia ja jaakoivat rohkeasti omia kokemuksiaan ja mielipiteitään etuuskien neuvontapalvelun prosessista.

Työpaja asiantuntijoille

Kehittämistehtävän toinen tiedonkeruumenetelmä oli työpaja, joka järjestettiin etuuskien neuvontapalvelussa toimiville asiantuntijoille. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa haluttiin saada etuuskäsittelijöiden kokemusten lisäksi ymmärrystä siitä, miltä etuuskien neuvontapalvelun prosessi näyttää prosessissa toimivien asiantuntijoiden mielestä. Kehittämistyöhön liittyy vahvasti niin asiakkaiden, organisaation työntekijöiden kuin sidosryhmien osallistaminen (Ojasalo ym. 2014, 72). Tässä vaiheessa kehittämistehtävää haluttiin saada kuuluviin prosessissa toimivien asiantuntijoiden ääni. Työpajatyöskentelyn tavoitteena on kuulla erilaisia mielipiteitä ja miettiä ratkaisuja ongelmiin yhdessä. Palveluun liittyvillä henkilöillä on kokemustensa kautta mielipiteitä siitä, mikä on palvelun ongelma. Yhdessä keskustellessa saadaan syvempää ymmärrystä todellisista ongelmista ja ratkaisuja voidaan ideoida heti havaittuihin epäkohtiin.

Asiantuntijoiden työpaja pidettiin 13.3.2017 Kelan Kirkkonummen toimistossa. Työpajaan osallistui kolme eri etuuden asiantuntijaa, jotka tunsivat toisensa ennestään. Opinnäytteen tekijä tunsu asiantuntijat entuudestaan ja pyysi heitä osallistumaan kehittämistehtävään. Työpaja kesti 1,5 tuntia, jonka aikana käytettiin kahta eri palvelumuotoilun menetelmää, jotka olivat post-it -lappujen hiljainen ryhmittely ja negatiivinen aivoriihi.

Palvelumuotoiluun kuuluu olennaisena osana erilaisten työpajojen järjestäminen. Työpajassa pohdittiin aluksi prosessin ongelmakohtia, jonka jälkeen mietittiin konkreettisia toimenpiteitä prosessin onnistumiseen. Työpaja toteutettiin mukaillen Kantojärven (2012, 29-30) luovan ongelmanratkaisun prosessin työpajan runkoa. Prosessi etenee seuraavasti: aloittaminen, selkeyttäminen, ratkaisun suunnittelu, toiminnan valmistelu ja lopetus. Aluksi luodaan ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat osallistua työpajaan, virittäydytään luovaan ajatteluun ja kerrotaan työpajan pelisäännöt ja tarkoitus. Selkeytysvaiheessa kiteytetään työpajan fokus ja ongelma. Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa luodaan paljon ideoita, joista mahdollisesti jalostetaan ratkaisuja ongelmaan. Toiminnan valmisteluvaiheessa suunnitellaan toimenpiteet ratkaisujen viemisestä käytäntöön. Lopuksi työpaja arvioidaan ja sovitaan mitä seuraavaksi tapahtuu.

Post-it -lappujen hiljainen ryhmittely

Työpajassa käytetty ensimmäinen menetelmä oli post-it -lappujen hiljainen ryhmittely (Kantojärvi 2012, 84). Työpaja aloitettiin pyytämällä osallistujia kirjoittamaan post it -lapuille asioita, jotka he kokevat ongelmakohtiksi etuuksien neuvontapalvelun prosessissa. Tähän käytettiin aikaa 5-10 minuuttia, jonka jälkeen post it -laput kiinnitettiin seinään kiinnitetylle paperiarkille. Osallistujat ohjeistettiin ryhmittelemään laput yhdessä ja antamaan ryhmille kuvaavat nimet. Ryhmittelyn aikana osallistujat keskustelivat, joten kyseessä ei ollut täysin hiljainen post it -lappujen ryhmittely. Menetelmä osoittautui hyväksi tavaksi osallistujien aktivoimiseksi ja keskustelun avaamiseksi koskien etuuksien neuvontapalvelun prosessia. Osallistujat keskustelivat paljon ongelmakohtista ja ryhmittely tuntui onnistuvan ongelmitta.

Negatiivinen aivoriihi

Toinen työpajassa käytetty menetelmä oli negatiivinen aivoriihi (Kantojärvi 2012, 158). Menetelmää käytettiin, koska usein negatiivisten asioiden listaaminen koetaan helpommaksi kuin positiivisten. Osallistujia ohjeistettiin kirjoittamaan post it -lapuille vastauksia kysymykseen: miten etuuksien neuvontapalvelun prosessi saadaan epäonnistumaan? Post it -laput kiinnitettiin seinällä olevalle paperin vasemmalle puolelle. Osallistujia pyydettiin vielä ryhmittelemään laput. Ryhmittelyn jälkeen osallistujia pyydettiin miettimään miten esille nousseet asiat eivät toteutuisi ja mitä konkreettisia toimia tulisi tehdä, että ne eivät toteudu. Näin syntyi monta konkreettista ehdotusta, joiden avulla prosessi saadaan onnistumaan halutulla tavalla. Ehdotukset kirjattiin ylös seinällä olevan paperin oikealle puolelle.

3.4 Tarkenna

Palvelumuotoiluprosessin Tarkenna-vaiheessa yhdistetään Löydä-vaiheen materiaali analysointia ja määrittelyä varten. Ratkaisuideoita aletaan keksiä havaittuun tai havaittuihin ongelmiin ja prototypointia voi jo alkaa tehdä. Tarkenna-vaihe loppuu, kun ongelmasta tai ongelmista on saatu tarkka kuva ja on suunniteltu, miten ongelmaa aletaan ratkaista palvelumuotoiluprosessin seuraavassa vaiheessa. (Design Council 2007.)

Opinnäytetyön tarkenna-vaiheessa etuuskäsittelijöiden teemahaastattelut analysoitiin sisällönanalyysilla ja mukailulla SWOT-analyysilla. Analyysien perusteella luotiin etuuskäsittelijän tyypillinen asiakaspolku ja kolme asiakaspersoonaa etuuskäsitteilyneuvontapalvelun prosessin asiakkaista eli etuuskäsittelijöistä. Asiantuntijoille pidetyssä työpajassa käytettyä post-it -lappujen hiljaista ryhmittelyä analysoitiin juurisyysanalyysilla. Työpajassa käytettyä negatiivista aivorihtä analysoitiin mukailulla SWOT-analyysilla. Haastattelujen ja työpajan tuloksia vertailtiin keskenään, jotta saatiin kokonaiskuva prosessin ongelmista ja kehittämiskohteista. Etuuskäsittelijöiden haastatteluiden sekä asiantuntijoiden työpajan tulosten perusteella määriteltiin suunnitteluajurit.

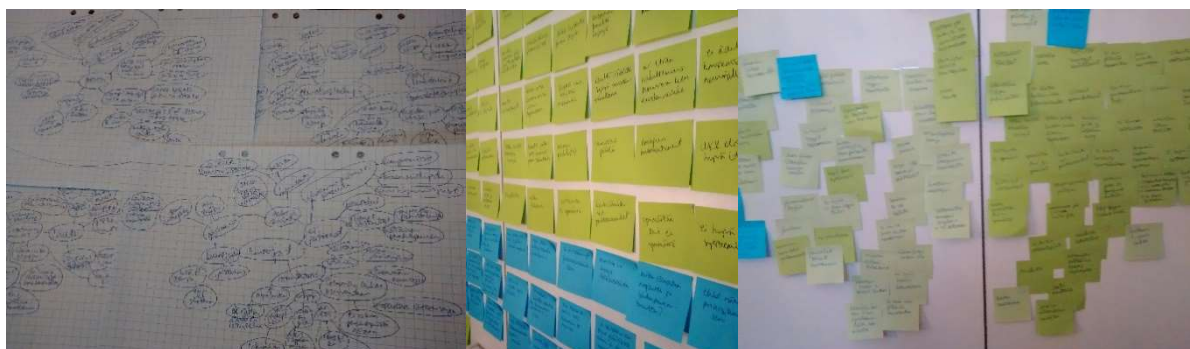
Sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on tutkimusmetodi, jossa tulkitaan subjektiivisesti kerätyn tekstin aineiston sisältöä. Tätä tehdään systemaattisen luokitteluprosessin avulla, jossa tunnistetaan teemoja tai malleja koodaamalla. (Hsiu-Gang & Shannon 2005, 1278.) Haastattelujen sisällön analyysin voi tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Ojasalo ym. 2014, 139). Etuuskäsittelijöiden teemahaastattelut on analysoitu aineistolähtöisellä analyysilla. Aineistolähtöisessä analyysissa on pyrkimys luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Ideana on, että analyysiyksikköjä ei ole etukäteen sovittu tai harkittu. Aiemmin tehdyillä havainnoilla tai teorioilla ei tule olla mitään tekemistä analyysin lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) pohtivat aineistolähtöisen analyysin toteuttamista täysin aineistolähtöisesti. Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina subjektiivisuutta ja kokemuksia lähtien tutkimuskysymyksestä tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin asti. He kritisoivat sitä, voiko tutkija tehdä analyysin ilman, että omat ennakkokäsitykset tutkitusta ilmiöstä ohjaisivat analyysia johonkin suuntaan.

Sisällönanalyysiä pidetään väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. Monet laadulliset tutkimukset perustuvat sisällönanalyysiin ja sen avulla on mahdollista tehdä monenlaista laadullista sekä määrällistä tutkimusta. (Tuomi ym. 2009, 91.) Analyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja aineiston abstrahointi (Ojasalo ym. 2014, 139). Aluksi kerätty aineisto litteroidaan luettavaan muotoon, jonka jälkeen aineistoon perehdytään lukemalla. Aineistosta esiin nousevia ilmauksia pelkistetään ja listataan ylös, ja ilmauksista aletaan etsiä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Ilmauksia yhdistellään ja muodostetaan alaluokkia. Alaluokkia yhdistellään yläluokiksi ja lopulta yläluokista muodostetaan koiva käsite. (Tuomi ym. 2009, 109.)

Haastattelut litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Haastattelut haluttiin litteroida mahdollisimman tarkasti, jotta mitään ei jäisi huomaamatta. Kahdeksasta haastattelusta syntyi litteroitua aineistoa 56 sivua. Aineisto luettiin useaan kertaan läpi, jotta sisältö pystyttiin hah-

mottamaan kokonaisuudessaan. Aineiston lukukertojen jälkeen aineistoa alettiin pelkistää kirjoittamalla ylös jokaisesta haastattelusta nousevia lauseita ja ilmaisuja teemahaastatteluun valittujen teemojen mukaisesti, jotka olivat toimintatavan muutos ja muutosprosessi, omat toimintatavat, neuvojen rooli ja uusi prosessi. Tässä vaiheessa hahmoteltiin neljä miellekarttaa teemahaastattelun alkuperäisten teemojen ympärille. Tällä pyrittiin saamaan kokonaiskuva koko aineistosta visuaalisesti ja näkemään eri teemojen ympärille muodostuvia pienempiä kokonaisuuksia. Analyysia jatkettiin kirjoittamalla teemojen mukaan nousseita lauseita ja ilmauksia vielä pelkistetyimmän post-it -lapuille ryhmittelyä eli klusterointia varten. Samaa asiaa tarkoittavat ja saman aihepiirin sisällä olevat ilmaisut ja käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin eri luokiksi post-it -lapuin. Sisällönanalyysin eri vaiheita näkyy alla olevassa kuvassa (Kuvio 11).



Kuvio 11: Sisällönanalyysin eri vaiheita.

Syntyneet luokat nimettiin niitä kuvaavilla tavoilla. Pelkistetyistä ilmauksista syntyi tässä vaiheessa 17 alaluokkaa. Ryhmittelyn jälkeen analyysia jatkettiin abstrahoinnilla eli käsitteellistämällä, jonka avulla muodostui kuusi eri yläluokkaa. Abstrahoinnissa pyritään yhdistelemään luokituksia niin kauan, että saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi ym. 2009, 111). Tällä pyritään muodostamaan yleiskäsitteitä pelkistämällä (Ojasalo ym. 2014, 140). Yläluokkien perusteella pystyttiin muodostamaan kaksi pääluokkaa, jotka ovat kommunikointi ja yhdenmukaisuus. Sisällönanalyysin eri vaiheet kuvataan opinnäytteen liitteessä (Liite 3).

Mukailtu SWOT-analyysi

Sisällönanalyysin lisäksi haastatteluja on analysoitu mukaillulla SWOT-analyysillä. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysissä tarkastellaan organisaation kokemia sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ja ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tuloksiin tu-

lee suhtautua lähinnä suuntaa antavina, koska tehty analyysi voi olla subjektiivinen. (Opetushallitus.) Analyysin avulla etuuskäsittelijöiden kokemat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat etuuksien neuvontapalvelun prosessista saa kiteytettyä sellaiseen muotoon, jota on helppo verrata asiantuntijoiden vastaaviin kokemuksiin. SWOT-analyysia on käytetty muokailleen sen kehikkoa sopimaan prosessin järjestämiseen ja toimintaan liittyviin asioihin. Analyysissa tarkastellaan neuvontaprosessin toteutumisen vahvuuksia, heikkouksia ja uhkia, sekä prosessia tukevia kehittämissuhteita. SWOT-analyysia on käytetty vastaavalla tavalla myös asiantuntijoiden työpajassa käytetyn negatiivisen aivoriihen tulosten analyysissa.

Juurisyyanalyysi

Työpajassa käytetyssä post-it -lappujen hiljaisessa ryhmittelyssä esiin nousseita ongelmakohtia on analysoitu juurisyyanalyysilla opinnäytteen tekijän toimesta. Analyysilla pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat matalaa kynnystä kysyä neuvoa asiantuntijalta, kiireen tuntua, kysymysten huonoa asettelua, ohjeviidakkoa, etuuskoulutuksen tärkeyttä ja neuvonta-aikojen noudattamista. Juurisyyanalyysi on vanha ongelmanratkaisumenetelmä, jota voi tehdä usein eri tavoin. Yksi yleisimmistä tavoista on kysyä monta kertaa miksi. Juurisyyanalyysilla pyritään pääsemään syvälle havaitun ongelman ytimeen ja syihin, josta koetut ongelmat johtuvat. (Kantojärvi 2012, 75-76.) 5 kertaa miksi on yksinkertainen ja helppo menetelmä, joka ei vaadi suurta esivalmistelua. Menetelmä sopii niin ulkoisen kuin sisäisen asiakkaan ongelmien määrittelyyn. (Stickdorn ym. 2010, 166.)

Asiakaspolku

Asiakkaan kokemuksen palvelusta voi esittää visuaalisessa muodossa asiakas- tai palvelupolun avulla (englanniksi customer experience map tai customer journey map). Polku koostuu monesta eri osasta, jotka kuvaavat palvelutuokioita ja palvelun kontaktipisteitä (englanniksi touchpoint). Asiakaspolku on menetelmä, jonka avulla dokumentoidaan visuaalisesti asiakkaan kokemukset ja reaktiot tuotteen tai palvelun käytöstä (Curedale 2013, 119). Visualisoimalla asiakkaan kokeman palvelun ja pilkkomalla sen osiin pääsee hyvin käsiksi siihen, missä ja miten palvelussa koettu ongelma ilmenee (Tuulaniemi 2011, 78). Polku alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy kun palvelu ei enää hyödytä asiakasta. Palvelupolun avulla pääsee käsiksi siihen, mitä kehittämiskohteita palvelussa on, koska mukaan otetaan myös asiakkaan kokemat tunteet palvelusta. (Ojasalo ym. 2014, 73.) Polun avulla on mahdollista kehittää ja parantaa asiakaskokemusta (Curedale 2013, 119). Tässä kehittämistyössä asiakaspolku on luotu etuuskäsittelijän kokemuksista etuuksien neuvontapalvelun prosessissa.

Persoonat

Persoonatyökalun avulla luodaan realistinen ja luotettava malli organisaation asiakkaista. Persoonat perustuvat tutkittuun laadulliseen tai määrälliseen tietoon. (Usability.gov 2017.) Voikin sanoa, että persoonat ovat fiktiivisiä arkkityyppejä, ja jokainen persoona edustaa

oman ryhmänsä erityispiirteitä (Service Design Tools 2009). Asiakaspersoona kuvaa ryhmän toimintamalleja ja -tapoja sekä arvoja, joiden pohjalta voidaan kehittää vanhaa tai ideoida uutta palvelua. Palvelua kehittävälle yritykselle tai organisaatiolle on tärkeää tuntee ja ymmärtää asiakkaidensa arkea. Persoonien avulla asiakkaiden kokeman arvon voi tiivistää sellaiseen muotoon, joka konkreettisesti ohjaa palvelun kehittämistä ja suunnittelua. Asiakaspersoonat ovat hyviä suunnittelutyökaluja kehitystyön kaikissa eri vaiheissa, koska niiden avulla voi tarkastella esimerkiksi yksittäistä palvelun osaa tai suurempaa kokonaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 154-156.) Persoonat ovat hyvä työkalu, koska niiden avulla ideointia tehdään aidosti palvelun käyttäjän näkökulmasta (Ojasalo ym. 2014, 76). Kehittämistyössä muodostettiin persoonat etuuskäsittelijöistä heille tehtyjen haastattelujen perusteella. Persoonat hahmottuivat teemahaastatteluiden sisällönanalyysejä tehdessä.

Suunnitteluajurit

Suunnitteluajurit (design drivers) ohjaavat kehittämistyötä eteenpäin ja niiden avulla on helppo tarkentaa mihin suuntaan kehittämistyössä ollaan menossa. Suunnitteluajurit muodostuvat asiakastutkimusten löydösten perusteella ja auttavat suunnittelijoita kehittämään selkeitä konsepteja. Näiden mukana tulisi olla tärkeimmät asiakastavoitteet. Suunnitteluajurit tiivistävät sen, mitä palvelun tulisi tarjota tai mihin tarpeeseen vastata. (Tuulaniemi 2011, 156-157.)

3.5 Kehitä

Palvelumuotoiluprosessin Kehitä-vaiheessa määritellään yksi tai useampi konsepti, jolla osoitetaan ongelmat tai kehittämiskohteet, jotka on identifioitu kahden edellisen vaiheen aikana. Tässä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia käytetään paljon erilaisia ideointimenetelmiä, joita voivat olla aivoriihet, erilaiset visualisoinnit ja prototypointi. Tavoitteena on saada aikaan toteuttamiskelpoinen tuote tai palvelukonsepti, joka on valmis tuotantoon tai käyttöön. (Design council 2007.)

Kehittämisprosessin kolmannessa Kehitä-vaiheessa pyritään luomaan yhdessä paljon erilaisia ideoita teemahaastatteluissa ja työpajassa löytyneiden ongelmien ratkaisuun. Tässä vaiheessa prosessia haluttiin järjestää toinen työpaja, johon osallistuu etuuskäsittelijöitä, asiantuntijoita ja etuuksien esimies, jotta saadaan monipuolisia ideoita kaikilta prosessiin liittyviltä tahoilta. Kehitä-vaiheessa on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä Me-we-us, samankaltaisuuskaavio, SCAMPER ja Service Blueprint.

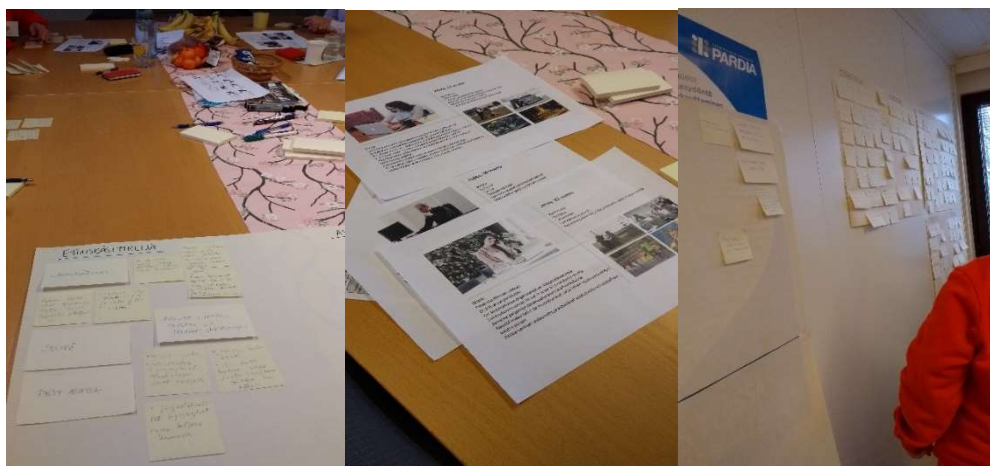
Toinen työpaja

Työpajan tavoite oli ideoida ratkaisuja etuuskäsittelijöiden haastatteluissa ja asiantuntijoille pidetyssä työpajassa nousseisiin ongelmiin. Työpajaan osallistui yksi etuusratkaisun esimies, kaksi eri etuuden asiantuntijaa ja kaksi eri etuuden etuuskäsittelijää. Kaikki osallistujat työs-

kentelevät Eteläisessä vakuutuspiirissä etuusratkaisutyössä. Opinnäytteen tekijä pyysi työpajaan osallistuneen esimiehen tiimiläisiä osallistumaan työpajaan sekä pyysi itse työpajaan mukaan yhden asiantuntijan ja yhden etuuskäsittelijän. Työpaja nauhoitettiin äänitallenteena ja työpajan aikana työskentelyä dokumentoitiin ottamalla valokuvia. Kaksituntinen työpaja järjestettiin Kelan Lohjan toimistossa 10.10.2017. Työpajassa käytetyt menetelmät perustuivat tarkenna-vaiheessa luotuihin asiakaspersooniin ja suunnitteluajureihin.

Me-we-us

Työpajan ensimmäisenä menetelmänä käytettiin Me-we-us -menetelmää, jossa jokainen työpajalainen pohtii ongelmallista asiaa ensin yksin ja sen jälkeen vierustoverin kanssa. Lopuksi käydään läpi yhdessä, mitä ajatuksia ja ideoita jokaisella on syntynyt ongelmasta. (Kantojärvi, 2012.) Menetelmää käytettiin yhteensä kuusi kertaa ja ideoinnin tukena käytettiin prosessin edellisessä vaiheessa luotuja asiakaspersoonia. Työpajaan osallistujat kirjoittivat omia huomioitaan ja kommenttejaan post-it -lapuille, jotka koottiin isoille paperiarkeille (Kuvio 12). Lopputuotoksena oli kolme isoa arkkia, joihin oli kerätty suuri määrä post-it -lappuja. Työpajassa käytiin läpi, miten etuuskäsittelijät ja asiantuntijat kommunikoivat neuvonnan aikana, koska kommunikointi on prosessin suurin ongelmakohta. Persoona kerrallaan työpajaan osallistujat pohtivat millaista kommunikointi on asiantuntijan kanssa. Apuna ideoinnissa käytettiin erilaisia kuvitteellisia tilanteita, joita etuuskäsittelijällä voisi olla ennen neuvon kysymistä. Kun yhden persoonan kohdalta oli pohdittu kommunikointia, vaihdettiin roolia ja astuttiin asiantuntijan saappaisiin. Työpajalaiset pohtivat, millaista on kommunikointi asiantuntijan puolelta kunkin persoonan kanssa. Yhdelle paperille koottiin yhden persoonan post-it -lappu niin etuuskäsittelijän kuin asiantuntijan osalta.



Kuvio 12: Toisen työpajan eri vaiheita.

Samankaltaisuuskaavio

Me-we-us-menetelmän jälkeen kolme post-it -lapulla täytettyä arkkia kiinnitettiin seinälle ja työpajalaisia ohjeistettiin muodostamaan samankaltaisuuskaavio esille tulleista asioista ja

huomioista. Samankaltaisuuskaavion avulla kerätään kokoon ideoita, jotka ryhmitellään jonkin teeman alle (Service Design Tools). Samankaltaisuuskaavio ryhmiteltiin ensin kolmeen osaan: mitä tapahtuu ennen neuvontaa, neuvonnan aikana ja neuvonnan jälkeen. Sen jälkeen jatkettiin vielä teemoittelua jokaisen ryhmän alle asioista, jotka liittyvät kyseiseen aikaan neuvonnassa.

SCAMPER

Opinnäytteen tekijä oli suunnitellut, että työpajan lopulla olisi ideoitu yhdessä vielä konkreettisemmin tapoja, joilla neuvontaa voidaan parantaa, mutta siihen ei riittänyt aikaa. Opinnäytteen tekijä jatkoi omalla tahollaan ideointia siitä, miten kommunikointi saadaan sujumaan paremmin etuuskäsittelijän ja asiantuntijan välillä. Ideoinnissa käytettiin SCAMPER-menetelmää. SCAMPER-menetelmä on järjestelmällinen luovan ajattelun menetelmä, jota voi käyttää tuotteen tai palvelun jatkokehittämissä (Kantojärvi 2012,153). Menetelmä perustuu kysymyksiin, joita ideoidaan ohjesanojen perusteella. SCAMPER on lyhenne seuraavista sanoista:

Substitute - korvaa (korvataan jokin ominaisuus toisella)

Combine - yhdistä (yhdistetään kaksi tai useampi ominaisuus yhdeksi ratkaisuksi)

Adapt - sovelta (sovelletaan jotain ominaisuutta, jotta se toimii jossain toisessa kohdassa)

Modify - muunna (muunnetaan jotain ominaisuutta)

Put to other use/Purpose - tarkoitus (muutetaan käyttötarkoitusta)

Eliminate - poista (poistetaan jokin ominaisuus, yksinkertaistetaan)

Rearrange/Reverse - käännä, uudelleenjärjestä (käännetään jotain toisinpäin; ominaisuuksia, hierarkiaa, toiminnallisuuksia)

Menetelmän avulla opinnäytteen tekijä pyrki pohtimaan monipuolisesti etuuksien neuvontapalvelun prosessia ja siihen liittyviä osia. Ideointi onnistui hyvin ja tuotti tulosta, vaikka ideointia tehtiinkin vain yhden hengen toimesta. Hedelmällisintä olisi toteuttaa ideointi ryhmässä, mutta resurssien takia tähän ei ollut aikaa opinnäytteen puitteissa.

Prosessikuvauksen tarkentaminen

Tässä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia tehdään paljon prototypointia. Etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvauksen osalta prototypointia on tehty esittämällä ehdotus tarkennetusta prosessikuvauksesta, jossa prosessikuvaukseen on lisätty kaksi laatikkoa. Toinen laatikko tarkentaa etuuskäsittelijän ja toinen asiantuntijan prosessin vaiheita. Prosessin sujuvoittamisen parantamiseksi annetaan konkreettinen ehdotus etuuskäsittelijöille ja asiantuntijoille neuvonnan tueksi.

Service Blueprint

Service Blueprint on työkalu, jonka avulla tarkastellaan palvelun eri elementtejä asiakkaan näkökulmasta. Työkalun avulla visualisoidaan palveluntarjoajan eri tiimien tai osastojen vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. (Stickdorn ym. 2010, 204.) Service Blueprintissa asiakkaan kokema palvelu jaetaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin tapahtumiin (front stage ja back stage), kuvataan tukiprosessit ja asiakkaan kohtaamat fyysiset tilat ja asiat. (Ideapakka 2007.) Service Blueprintin avulla hahmoteltiin ehdotus uudesta etuuskäsittelyn neuvontapalvelun prosessista etuuskäsittelijän näkökulmasta, jossa tarkentuvat prosessin tärkeimmät kohdat ja miten niitä voisi muuttaa prosessin parantamiseksi.

4 Tulokset

Edellisessä luvussa on esitelty kehittämistyössä käytetyt tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset ja kehittämisehdotukset.

Asiakasyymmärrystä kerättiin aluksi etuuskäsittelijöiden teemahaastatteluilla ja asiantuntijoille pidetyllä työpajalla. Analysointivaiheessa on käytetty sisällönanalyysia, mukailtua SWOT-analyysia ja juurisyysanalyysia. Teemahaastatteluiden analyysien perusteella luotiin kolme asiakaspersoonaa, tarkennettiin prosessin asiakaspolku tämän hetken tilanteesta ja määriteltiin kehittämistehtävän suunnitteluajurit. Kehittämistyötä jatkettiin järjestämällä työpaja etuuskäsittelijöille, asiantuntijoille ja esimiehelle, jossa keskusteltiin etuuskäsittelijöiden ja asiantuntijoiden etuuskäsittelyn neuvontapalvelun aikana kokemasta kohtaamisesta ja ryhmiteltiin esiin nousevia teemoja samankaltaisuuskaavion avulla. Työpajan jälkeen opinäytteen tekijä jatkoi ideointia etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaamiseen SCAMPER-menetelmän avulla. Tulosten perusteella on luotu ehdotus uudesta tarkennetusta etuuskäsittelyn neuvontapalvelujen prosessikuvauksesta. Etuuskäsittelijälle ja asiantuntijalle on luotu lisäksi mallit apuvälineistä neuvontakohtaamisen sujumisen tueksi. Lisäksi on syntynyt muita kehittämisiä ja jatkotutkimusehdotuksia, jotka vaikuttavat prosessin sujuvuuteen.

4.1 Prosessin nykytila

Seuraavissa luvuissa esitellään teemahaastattelujen ja työpajan analyysien tulokset. Lopuksi tehdään yhteenveto prosessin tämän hetkisestä tilasta.

4.1.1 ”Kun sieltä ei välttämättä saa ihan kunnan vastausta”

Teemahaastatteluiden sisällönanalyysia ohjasi jonkin verran haastattelua varten etukäteen mietityt teemat, joiden mukaan haastattelut etenivät. Haastattelujen teemoja olivat muutos, neuvojan rooli, omat toimintatavat ja uusi prosessi. Sisällönanalyysissa pääluokiksi nousivat yhdenmukaisuus ja kommunikointi. Seuraavaksi käydään läpi etuuskäsittelijöille tehtyjen teemahaastattelujen tuloksia.

Yhdenmukaisuus

Vanhoiden vakuutuspiirien erilaiset toimintatavat vaikuttivat etenkin alkuvuonna 2016 vahvasti etuuskäsittelijän kokemukseen epäyhdenmukaisesta neuvonnasta. Erilaiset toimintatavat johtavat usein siihen, että vaikka kyseessä on sama etuus, voidaan samaan lopputulokseen päätyä eri tavoin. Alkuvuoteen verrattuna koetaan, että asiantuntijat ovat saaneet yhdenmukaisettua toimintatapojaan, mutta eroja löytyy silti. Etuuskäsittelijä ei aina tiedä tuleeko hänen toimia saamansa neuvon mukaan vai luottaa saamaansa perehdytykseen ja koulutukseen, joka lisää epävarmuuden tunnetta omasta työstä ja hidastaa prosessin toteutumista.

”Jos toinen on opettanut toisella tavalla ja toinen neuvoo eri tavalla, niin mitä pitää tehdä siinä tilanteessa?”

Prosessin mukaisesti etuuskäsittelijä on asiantuntijaan yhteydessä Skype-pikaviestimellä ryhmässä sovitulla tavalla joko soittamalla puhelun, soittamalla videopuhelun tai kirjoittamalla viestin Skypen viestikenttään. Etuuskäsittelijät, jotka saavat itse valita tilanteen mukaan viestin kirjoittamisen ja soittamisen välillä, ovat tyytyväisiä toimintatapaan. Pientä asiaa on nopea kysyä kirjoittamalla viesti ja hankalissa tapauksissa puhelu neuvojalle on paras vaihtoehto, koska silloin voidaan yhdessä keskustella ja tutkia tapausta. Toimintatapa, jossa asiantuntijaan täytyy aina olla yhteydessä soittamalla videopuhelu, koetaan hyväksi ja toimivaksi, koska palvelu on henkilökohtaista ja toisen henkilön oppii tuntemaan paremmin kuvayhteyden välityksellä.

Ongelmallisimmaksi koetaan neuvonta, jossa kysytään neuvoa vain kirjoittamalla viesti. Osa kokee, että Skypen viesti-ikkunaan on hankala kirjoittaa pitkää tekstiä, jossa käydään läpi kaikki hakemukseen liittyvät asiat. Väärinymmärrykset kasvavat, mitä hankalampi tapaus on kyseessä. Puhelimitse keskustelemalla olisi helpompi keskustellen käydä läpi hankalia tapauksia.

”...siihen kirjoitetaan, että asiakkaan henkilötunnus ja tällöinen ongelma ja tämä olisi minun ratkaisu...minun käsitykseni mukaan mieluummin niin, ettei soiteta. Että sitten jos soittaa, niin sitten viestillä kysytään ensin, että saanko soittaa.”

Etudesta riippuen asiantuntija on tavoitettavissa joko koko työpäivän ajan tai vain määritellynä kellonaikana. Asiantuntijoiden tavoitettavuus koettiin yleisesti hyväksi ja yhteyden saa usein, kun apua tarvitsee. Turhauttavaksi koetaan tilanteet, joissa etuuskäsittelijä on pohti-

nut ongelmatapaustaan etukäteen perusteellisesti ja tarvitsee vielä asiantuntijan apua ratkaisun tekemiseen, mutta asiantuntija ei olekaan tavoitettavissa. Työt jäävät roikkumaan omaan työjonoon, joka pidentää hakemuksen ratkaisuaikaa.

Etuuksien neuvontapalvelun prosessi on kaikille etuuksille yhteinen prosessi. Prosessin tarkoituksena on saada ulkoisen asiakkaan asia hoidettua nopeasti ja yhdenmukaisesti. Tavoitteena on saada etuuskäsittelijälle neuvo asiakkaan etuuden tai palvelun ratkaisemiseksi oikein, yhdenmukaisesti ja nopeasti. Yksikään haastateltavista ei ollut tutustunut etuuksien neuvontapalvelun prosessin prosessikuvaukseen tai -kaavioon eikä heillä ollut tietoa, että prosessista on luotu oma kuvaus. Etuuskäsittelijät kuitenkin tuntevat etuuksien neuvontapalvelun prosessin käytännöt oman työnsä kannalta. Prosessikuvaukseen tutustuessa etuuskäsittelijät toteavat, että tavoite on kuvattu selkeästi ja yksinkertaisesti ja prosessia on helppo noudattaa. Keinoja nopeiden ratkaisujen tekemiseen neuvontapalvelun avulla ja nopeuden mittaamiseen ei ole tosin tuotu selkeästi esiin käytännön työhön.

”...jos tarkoitus on ohjata etuuskäsittelijää niin, että asiakkaan asia saadaan hoidettua nopeasti, niin ei se siinä ohjauksessa tule millään lailla esille, että näin sinä teet sen yhdenmukaisesti ja nopeammin.”

Etuuskäsittelijät tuntevat prosessin oman työnsä kannalta, mutta prosessin kokonaisuus alusta loppuun ei ole tuttu. Prosessin yhdenmukaisen noudattamisen kannalta on tärkeää, että jokainen etuuskäsittelijä tutustuisi etuuksien neuvontapalvelun prosessiin. Prosessin tunteminen selkeyttää omaa roolia prosessin osana ja luo ymmärrystä prosessin kokonaisuudesta isommassa mittakaavassa. Prosessin tunteminen kokonaisuutena voisi vähentää etuuskäsittelijän kokemusta eri osastojen itsenäisestä toiminnasta ja estää siiloutumista (Sharp ym. 2001, 15-16).

Kommunikointi

Asiantuntijoiden vastaustyyeissä koetaan olevan paljon eroja. Etuuskäsittelijät kaipaavat asiantuntijoilta tilannetajua kommunikointiin. Osa asiantuntijoista vastaa etuuskäsittelijän kirjoittamaan kysymykseen kirjoittamalla, mutta joku haluaa lähes aina soittaa ja keskustella käsillä olevasta tapauksesta. Yleisesti ottaen keskustelua asiantuntijan kanssa pidetään hyvänä tapana selvittää ongelmia. Sellaisessa tapauksessa, jossa etuuskäsittelijä on tutkinut asian jo perinpohjaisesti ja kaipaisi vain varmistuksen miten toimia, ylimääräistä keskustelua puhelimitse pidetään turhana. Ylimääräinen keskustelu saattaa antaa jopa negatiivisen ja epävarman kuvan asiantuntijasta ja hänen tiedoistaan ja taidoistaan etuuskäsittelijän silmissä.

Neuvonnan laadusta ollaan kahta mieltä. Osa haastateltavista kokee, että asiantuntijat ovat asiantuntevia ja heihin ja heidän taitoihinsa voi luottaa. Toinen osa kokee, että neuvonnan laatu on selvästi huonontunut uuden neuvontapalvelun myötä ja asiantuntijoiden tietämystaso vaihtelee todella paljon. Kritiikkiä aiheuttavat neuvojien tiedot ja taidot sekä neuvontapalveluun sopimaton persoona. Etuuskäsittelijät kyseenalaistavat millä perusteella henkilö on valittu asiantuntijaksi. Entisten vakuutuspiirien etuusvastaavat siirtyivät automaattisesti asiantuntijoiksi uuteen vakuutuspiiriin, mutta tätä toimintatapaa arvostellaan. Asiantuntijan tulee etuuskäsittelijän näkökulmasta olla tarpeeksi jämäkkä ja asiantunteva ja hänen persoonansa tulisi olla sopiva neuvontapalveluun.

”...odottaisi, että neuvoja on semmoinen, kuka tietää enemmän kuin minä... toivoisin jotakin laatua siihen neuvontaan...se pitäisi harkitusti valita, että kuka toimii...sitten on herännyt vähän semmoistakin fiilistä, että ei ole ehkä ihan se oikea tyyppi tehtävässä...niissä on semmoinen aika tasoero...”

Osa haastateltavista kokee, että neuvojat eivät aina perehdy käsiteltävään tapaukseen tarpeeksi hyvin, joka johtaa liian hätäisiin vastauksiin. Hätäisten vastausten perusteella etuuskäsittelijä ei pysty etenemään hakemuksen kanssa, vaan hän joutuu kysymään samaa asiaa uudestaan tai pyytämään asiantuntijalta tarkennusta. Kun neuvontavuorossa on henkilö, joka vastaa kysymykseen ympärilyöreästi tai epäselvästi, etuuskäsittelijä päätyy usein kysymään saman kysymyksen uudestaan toiselta asiantuntijalta, vaikka tiedossa on, että niin ei ole prosessin mukaista toimia. Etuuskäsittelijät kertovat myös, että on asiantuntijoita, joilta ei mielellään kysy neuvoa tämän ollessa neuvontavuorossa. Hakemus jätetään odottamaan sellaista päivää, kun neuvontavuorossa on asiantuntija, jonka vastauksiin etuuskäsittelijä luottaa.

”...on sitten vähän tiettyjä ihmisiä, joilta ei mielellään kysy... kun sieltä ei välttämättä saa ihan kunnon vastausta...”

Kritiikistä huolimatta kaikki haastateltavat kertovat, että neuvojien kanssa ei ole tullut suuria erimielisyyksiä tai riitoja ja keskustelu on aina pysynyt asiallisena.

Monessa haastattelussa esille nousevat Kelan sisäiset, jokaiselle etuudelle omat, etuusohjeet. Etuusohje on ensimmäinen paikka, josta tulisi etsiä tietoa ja apua hakemusten käsittelyssä eteen tuleviin ongelmiin. Etuusohjeet koetaan hankalaksi paikaksi löytää apua ratkaisutyöhön, koska usein eteen tulee ongelmia, joihin ei löydy valmiita vastauksia etuusohjeesta. Monet etuusryhmät tallentavat ohjeita yhteiskäytössä olevalle y-levylle, jakavat tietoa sähköpostitse ja tallentavat ohjedokumentteja sisäisen intranetin Sinetin ryhmätilaan. Ohjeita ja neuvoja löytyy tietokoneelta monesta paikasta, joka hankaloittaa tiedon etsimistä. Tiedon et-

simiseen käytetään paljon aikaa, joka turhauttaa etuuskäsittelijöitä. Etuuskäsittelijät nostavatkin esiin, että ajan käyttäminen ohjeiden etsimiseen ei edistä prosessin tavoitetta, jonka mukaan tulisi pyrkiä nopeuteen hakemusten ratkaisemisessa. Ohjeiden tulisi olla samassa paikassa ja etuusasioista keskusteleminen kollegoiden kanssa voitaisiin tehdä helpommaksi.

”Sinettiä vielä mietin, että jos siellä olisi keskustelupalsta, mihin voisi ajatusta laittaa, niin neuvontapalvelun toimivuudesta, kysymyksiä ja vastauksia...kaikille käsittelijöille luettavaksi...ettei jokaisen käsittelijän tarvitsisi aina samaa ongelmaa erikseen kysyä asiantuntijalta, vaan että sen saisi sieltä keskustelupalstan kautta kaikkien tietoisuuteen.”

Ohjeilla on suuri vaikutus siihen, miten etuuskäsittelijät kokevat koko ratkaisutyön prosessin. Asiakkaan kokemaan arvoon palvelusta liittyy muutakin kuin vain tuote tai palvelu (Heinonen ym. 2010) ja epäselviksi koetut etuusohjeet vähentävät sekä ratkaisutyön että etuuksien neuvontapalvelun prosesseissa koettua arvoa.

Prosessikuvauksessa asiantuntijoiden toimintaan liittyy kohta, jossa sanotaan *”Tekee toistuvista kysymyksistä koosteen.”* Koosteella viitataan dokumenttiin, johon kerätään neuvonnan aikana nousseita yleisimpiä etuuskäsittelijöiltä tulleita kysymyksiä. Osa haastateltavista on tietoisia koosteista ja heille jaetaan koosteita säännöllisesti. He kokevat, että kooste on hyvä tapa saada tietoa esiin nousevista yleisistä kysymyksistä. Kaikissa etuuksissa asiantuntijat eivät tee ja jaa säännöllisiä koosteita, mutta etuuskäsittelijöiden mielestä kooste olisi hyvä lisä saada tietoa oman etuuden yleisistä kysymyksistä ja se tukisi omaa ratkaisutyötä ja toisi lisäarvoa työhön.

Sovellettu SWOT-analyysi

Haastatteluja on analysoitu sisällönanalyysin jälkeen mukaillulla SWOT-analyysillä, jossa SWOT-analyysin kehikkoa on sovellettu koskemaan prosessin toimintaa ja neuvonnan järjestämistä. Analyysiin on koottu tiivistetysti asioita, joita etuuskäsittelijät pitävät yleisesti sekä prosessiin että neuvonnan toimintaan liittyvinä vahvuuksina, heikkouksina, kehittämiskohteina ja uhkina. SWOT-analyysissä analysoidaan perinteisesti organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Etuuksien neuvontapalvelun prosessia tarkastellessa SWOT-analyysi on tehty pohtien ainoastaan organisaation sisäisiä tekijöitä.

<p>Neuvontaprosessin toteutumisen vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessi kuvattu selkeästi • Asiantuntijoilla hyvät tiedot ja taidot • Suurempi määrä asiantuntijoita • Yleisimmistä kysymyksistä jaetaan kooste 	<p>Neuvontaprosessin toteutumisen heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijoiden taso vaihtelee • Neuvonta ei enää yhtä henkilökohtaista • Suppeat etuusohjeet • Ohjeita liian monessa paikassa • Asiantuntija ei aina tavoitettavissa • Asiantuntijoilta saa erilaisia vastauksia -> yhdenmukaisuus ei toteudu
<p>Prosessia tukevat kehittämissuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskustelupalsta Sinettiin usein kysyimmistä kysymyksistä -> nopeutaisi prosessia • Kollegoiden osaamisen hyödyntäminen esim. Skype-ringissä 	<p>Neuvontaprosessin toteutumisen uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuvontaan sopimaton persoona • Hätäiset vastaukset asiantuntijalta • Tapaukseen ei perehdytä kunnolla • Prosessin mukaan ei toimita

Taulukko 3: Mukailtu SWOT-analyysi neuvontaprosessista etuuskäsittelijöiden haastatteluiden perusteella

Prosessin vahvuuksiksi koetaan isompi määrä asiantuntevia neuvoja, joilta voi pyytää apua, ja jotka jakavat etuuskäsittelijöille säännöllisesti koosteen yleisimmistä kysymyksistä. Heikkouksiksi koetaan asiantuntijoiden vaihteleva taso, neuvonnan muuttuminen vähemmän henkilökohtaiseksi, asiantuntijan huono tavoitettavuus ja yhdenmukaisuuden toteutumattomuus. Heikkoutena esiin nousevat myös sekavat ja suppeat etuusohjeet. Prosessin mahdollisuuksina nähdään intranetin ja kollegoiden hyödyntäminen yhteisessä tiedonjaossa. Prosessin uhat liittyvät huonoon asiantuntijaan ja hätäisiin vastauksiin, sekä siihen, että prosessin mukaan ei toimita.

4.1.2 ”Rohkeutta kehiin”

Etuuksien neuvontapalvelussa toimiville asiantuntijoille pidettiin työpaja, jossa asiantuntijat tarkastelivat etuuksien neuvontapalvelun prosessia omasta näkökulmastaan. Työpajan menetelmänä käytettiin post-it -lappujen hiljaista ryhmittelyä sekä negatiivista aivoriittä. Työpajan post-it -lappujen hiljaista ryhmittelyä on analysoitu juurisyyanalyysillä ja negatiivista aivoriittä mukailulla SWOT-analyysillä. Seuraavaksi esitellään analyysien tulokset.

Jatkuva kiire

Etustyössä tavoitteena on antaa asiakkaalle päätös nopeasti ja laadukkaasti. Asiantuntijat kokevat, että etuuskäsittelijällä on melko matala kynnys kysyä neuvoa ongelmatilanteessa. Tähän vaikuttavat jatkuva kiireen tuntu, joka johtuu etuuskäsittelijöiden korkeista hakemusten ratkaisumäärätavoitteista, sekä neuvon kysymisen helppous ja nopeus. Neuvoa kysytään herkästi, koska ohjeista on hidasta ja työlästä etsiä neuvoa omaan ongelmaan. Asiantuntijat

toteavat, että myös he kokevat jatkuvaa kiirettä omassa roolissaan ja heilläkin on omat tavoitteensa työssään.

”Meillä on liian kovat tavoitteet ratkaisumäärien suhteen.”

Asiantuntijat toivovat etuuskäsittelijöiltä enemmän rohkeutta ja luottamusta omaan osaamiseensa etuusasioissa. Päätöksiä tulisi antaa ilman jatkuvaa varmistelua asiantuntijoilta päätöksen oikeellisuudesta. Ohjeita löytyy paljon ja kollegalta voi kysyä apua hankalissa asioissa. Vaikeissa ja haastavissa tilanteissa asiantuntijaan pitää tuki olla yhteydessä, mutta turhasta varmistelusta olisi syytä päästä eroon.

Asiantuntijat kokevat raskaaksi ja turhauttavaksi, että yhteisesti sovituista pelisäännöistä ei aina pidetä kiinni. Etuuskäsittely on sovittu aika ja tapa, jolla asiantuntijaan ollaan yhteydessä. Niistä huolimatta asiantuntijoihin ollaan yhteydessä neuvonta-aikojen ulkopuolella, joka on sovittujen pelisääntöjen vastaista. Asiantuntijoilla on myös muita töitä ja tehtäviä kuin vain neuvontavuorossa toimiminen. Heille tulee taata yhtäläinen työrauha kuin muille etuuskäsittelijöille.

Selkeät ohjeet ja riittävä koulutus

Asiantuntijat kokevat etuuskäsittelijöiden kysymykset toisinaan puutteellisiksi, koska etuuskäsittelijä ei perehdy käsillä olevaan ongelmaan tarpeeksi hyvin ennen kysymyksen esittämistä. Ongelman esittely ja kysymyksenasettelu asiantuntijalle on yksi tärkeimpiä vaiheita neuvontapalvelussa. Hyvin valmisteltu kysymyksenasettelu säästää sekä asiantuntijan että etuuskäsittelijän aikaa. Valmisteluun auttaa etuusohjeiden tarkempi lukeminen, mutta asiantuntijat tiedostavat, että ohjeet koetaan puutteellisiksi ja hankaliksi löytää tietoa. Ohjeistuksia löytyy lisäksi liian monesta eri paikasta, joka aiheuttaa turhautumista. Ohjeet tulisi löytyä yhdestä samasta paikasta ja niiden pitäisi olla selkeät ja yksiselitteiset. Etuuskäsittelijän on voitava luottaa lukemiinsa ohjeisiin ja prosessimalleihin, jotta hän uskaltaa toimia niiden mukaisesti ilman asiantuntijan konsultaatiota. Myös ratkaisutyön prosessit tulisi löytyä helposti ja niihin tutustumiseen pitäisi kannustaa. Prosessien tunteminen on avainasemassa oikeiden päätösten antamisessa.

Koulutus etuusasioista on tärkeää, koska etuutta koskevien tietojen ja taitojen tulee olla ajan tasalla niin asiantuntijalla kuin etuuskäsittelijällä. Etuuskäsittelijä olettaa, että asiantuntija tietää etuudesta ja ohjeista enemmän kuin hän itse. Sen vuoksi asiantuntijoiden etuustietojen ja -taitojen pitää olla ajan tasalla koko ajan. Asiantuntijoille tulisi antaa aikaa opiskeluun ja ohjeiden lukemiseen päivittäin tai viikoittain.

”Esimiehiltä pitäisi tulla määräys opiskeluun.”

”Itsellekin tulee joskus black out, että on tarve kerrata asioita.”

Jos asiantuntija ei ole ehtinyt ottaa aikaa uusiin asioihin perehtymiseen, ei neuvontapalvelusta ole hyötyä etuuskäsittelijälle. Asiantuntijat peräänkuuluttavat esimiehen vastuuta työvuorosunnittelussa. Esimiehen tulisi pitää huoli, että varsinkin asiantuntijoille järjestyisi aikaa säännöllisesti oman etuuden uusiin ohjeisiin perehtymiseen. Ohjeita päivitetään usein ja uudet ohjeistukset katoavat herkästi muiden ohjeiden joukkoon. Itseopiskelu on tärkeää myös siksi, että asiantuntijatkaan eivät aina muista kaikkea. Asiantuntijat kokevat, että he eivät saa sen enempää koulutusta etuasioihin kuin etuuskäsittelijätäkään. He nostavat esiin myös sen, että asiantuntijoidenkin osaamisessa on eroja, joka johtaa eritasoiseen neuvontaan.

Roolit selväksi

”Jonkun kanssa jos ei kemiat kohtaa, niin sille ei voi välttämättä mitään.”

Henkilökemioihin on vaikea vaikuttaa, mutta asiaan voisi suhtautua miettimällä miltä toisesta tuntuu asettautumalla toisen asemaan. Tämä koskee sekä etuuskäsittelijää että asiantuntijaa. Asiantuntijoiden mielestä inhimillinen ote neuvonnasta on kadonnut sen jälkeen, kun uusi neuvontapalvelu otettiin käyttöön. Ennen muutosta oltiin enemmän tekemisissä kasvokkain toimistoissa ja tunnettiin oman tiimin ja etuusryhmän jäsenet paremmin. Nykyään ollaan tekemisissä kasvottomina toisten kanssa eikä toista opi tuntemaan hyvin vain satunnaisten viestien tai puheluiden perusteella. Jos kemiat eivät kohtaa etuuskäsittelijän kanssa, asiantuntijan olisi hyvä muistaa oma roolinsa ja käyttäytyä sen mukaisesti. Etuuskäsittelijälle ei voi vastata miten sattuu, vaan kommunikoinnin tulee olla asiallista ja hyvän tavan mukaista. Puhelimesta keskustellessa toiseen henkilöön saa erilaisen kontaktin kuin vain viestejä kirjoittamalla.

Mukailtu SWOT-analyysi

Negatiivista aivoriittä on analysoitu mukailulla SWOT-analyysillä. Analyysiin on koottu tiivistetyksi asioita, joita asiantuntijat pitävät neuvontatapahtuman toteutumiseen liittyvinä vahvuuksina, heikkouksina, kehittämissuhteina ja uhkina. SWOT-analyysissä analysoidaan perinteisesti organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Etuusien neuvontapalvelun prosessia tarkastellessa SWOT-analyysi on tehty pohtien ainoastaan organisaation sisäisiä tekijöitä.

<p>Neuvontaprosessin toteutumisen vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oman toiminnan kannalta selkeästi noudatettavissa oleva prosessi • Kysymällä oppiminen, valmentava ote neuvonnassa 	<p>Neuvontaprosessin toteutumisen heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työtoveria tai toisen työtä ei kunnioiteta • Henkilökemiat eivät kohtaa • Epäselvät ohjeet • Tarvittavat tiedot eivät käytössä
<p>Prosessia tukevat kehittämissuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etuuskäsittelijöitä rohkaistava antamaan päätös omien taitojen mukaan • Enemmän aikaa etuuskoulutukseen • Ohjeet selkeytettävä, jotta neuvonta nopeutuu 	<p>Neuvontaprosessin toteutumisen uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedot ja taidot eivät ajan tasalla • Prosessia ei noudateta • Ohjeiden mukaan ei toimita • It-järjestelmä ei toimi • Vastaus viipyy kauan osaamiskeskussa • Väärä vastaus asiantuntijalta • Huolimattomuus • Huono kysymyksenasettelu

Taulukko 4: Mukailtu SWOT-analyysi neuvontaprosessista asiantuntijoiden työpajan perusteella

Etuuksien neuvontapalvelun prosessi koetaan selkeäksi ja helposti neuvonnassa noudatettavaksi. Neuvonnassa voi käyttää valmentavaa otetta. Koetut heikkoudet liittyvät huonoihin henkilökemioihin ja toisen kunnioittamisen puutteeseen. Etuusohjeet ovat epäselvät ja puutteelliset, jolloin ne eivät tue neuvontaa. Neuvonta luo mahdollisuuden asiantuntijalle kannustaa etuuskäsittelijää rohkeampaan päätösten tekemiseen. Etuuskoulutukseen lisätty aika ja selkeämmät ohjeet nopeuttaisivat kokonaisprosessin toteutumista. Uhkina asiantuntijat näkevät sen, että neuvonnassa tarvittavat tiedot eivät ole ajan tasalla, etuuskäsittelijät eivät toimi sovitusti ja esittävät kysymyksensä puutteellisesti, järjestelmäongelmat ja yleisen huolimattomuuden niin asiantuntijan kuin etuuskäsittelijän osalta.

4.1.3 Selkeä kommunikointi luo arvoa neuvontapalveluun

Etuuskäsittelijöiden teemahaastatteluissa ja asiantuntijoiden työpajassa nousi esiin paljon samoja teemoja ja aiheita, joita etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessissa tulisi kehittää.

Etuuskäsittelijän kokema arvo

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa (Grönroos 2015, 13; Lusch ym. 2014, 7). Etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessissa etuuskäsittelijän kokemaan arvoon vaikuttaa eniten kommunikointi asiantuntijan kanssa. Selkeä ja jämäkkä neuvonta antaa etuuskäsittelijälle kuvan ammattitaitoisesta asiantuntijasta, jonka antamaan neuvoon voi luottaa, ja se luo arvoa etuuskäsittelijälle. Asiakaskekskeisen liiketoimintalogiikan mukaan (Heinonen ym. 2010) arvo nähdään kaikkena, mitä yritys tai organisaatio tekee, jota asiakas voi käyttää elämänsä parantamiseen, ja se ilmenee ennen tuotteen tai palvelun käyt-

tämistä tai sen käyttämisen jälkeen, ja voi liittyä näkymättömään tai mentaaliseen aktiiviteettiin. Etuuskäsittelijän neuvontapalvelussa kokemaan arvoon ja arvonmuodostukseen vaikuttavat etuusohjeet, kollegat ja neuvontavuorossa oleva asiantuntija ja tämän oletettu tieto- ja taitotaso, sekä asiantuntijan kanssa koettu henkilökemia. Kokemus on näin ollen kokonaisvaltainen eikä rajoitu ainoastaan pelkkään kohtaamiseen asiantuntijan kanssa.

Etuuskäsittelijät eivät aina ole tyytyväisiä asiantuntijalta saamaansa vastaukseen. Vastaus annetaan liian hätäisesti perehtymättä kunnolla ongelmaan tai vastaus koetaan epäselväksi. Neuvontavuorossa olevasta asiantuntijasta riippuen etuuskäsittelijä pohtii, kysyykö hän kysymyksen häneltä vai joltain toiselta asiantuntijalta toisena ajankohtana. Käytökseen vaikuttava oletus asiantuntijan ammattitaidosta ja tietämyksestä sekä hyväksi tai huonoksi koettu henkilökemia asiantuntijan kanssa. Epäselviksi, huonoiksi ja hätäisiksi koetut vastaukset liittyvät asiantuntijoiden kokemusten mukaan etuuskäsittelijöiden kysymyksenasetteluun, joka jää usein vajaaksi tai on epäselvä. Huonosti kysytyyn kysymykseen on hankala antaa tarpeeksi kattava vastaus.

Ratkaisutyön etuusohjeet koetaan yleisesti ottaen sekaviksi eivätkä ne tue ratkaisutyötä. Ohjeiden selaamiseen kuluu usein paljon aikaa, koska ohjeita on monessa paikassa. Ajan käyttäminen ohjeiden etsimiseen turhauttaa niin etuuskäsittelijöitä kuin asiantuntijoita. Etuuskäsittelijän neuvonnassa kokema arvo on saada asiantuntijalta nopea ja laadukas vastaus ongelmaan, saada oma käsillä oleva hakemus ratkaistua nopeasti ja laadukkaasti, oppia mahdollisesti jotain uutta ja suoriutua omasta työstä mahdollisimman hyvin.

Voi todeta, että prosessin suurimmaksi ongelmaksi nousee kysymyksen- ja vastauksenasettelu, joka aiheuttaa turhautumista sekä etuuskäsittelijöiden että asiantuntijoiden parissa. Prosessi ei ohjeista etuuskäsittelijää miten kysymys tulee esittää eikä asiantuntijaa mitä kaikkea tulee huomioida kysymykseen vastatessa. Etuusohjeiden sekavuus ja ohjeiden etsimiseen käytetty aika koetaan myös ongelmallisena ja ne vaikuttavat suoraan prosessin sujuvuuteen.

Prosessikuvauksen arviointi

Etuuskäsittelijöitä ja asiantuntijoita pyydettiin tarkastelemaan etuuksien neuvontapalvelun prosessia kokonaisuutena. Prosessien arviointia voivat tehdä prosessiin kytköksissä olevat eri tahot (Laamanen 2001, 97-98) ja arvioinnissa edetään usein seuraavasti: esitellään prosessi, arvioidaan prosessi miettimällä sen vahvuudet ja heikkoudet, arvioija esittää oman näkemyksensä prosessista, arvioija kertoo omat kehittämisehdotuksensa ja lopuksi sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä koskien prosessia.

Etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaus ja -kaavio eivät olleet juuri kenellekään etuuskäsittelijälle tai asiantuntijalle ennestään tuttuja. Jokainen kuitenkin totesi, että prosessin

mukaan on toimittu koko sen ajan, kun se on ollut käytössä. Prosessi on kuvattu yksinkertaisesti prosessikaaviossa ja prosessi koetaan selkeäksi, joka on hyvän prosessikuvauksen tavoite ja vahvuus (Laamanen 2001, 81). Prosessin tärkeimmät asiat käyvät ilmi prosessikuvauksessa, kuvaus etenee loogisesti ja käytetty kieli ja käsitteet ovat ymmärrettäviä (Laamanen 2001, 104). Prosessikuvaukseen ei ole eritelty prosessin riskejä, joka herätti ihmetystä. Muutama huomasi myös, että prosessissa ei ole erikseen roolia esimiehelle, joka on erittäin tärkeä henkilö sekä etuuskäsittelijälle että asiantuntijalle työn kokonaiskuvan kannalta. Esimiehet hankkivat uusia osajia ja kehittävät toimintaa, ja ovat kiinnostuneita organisaatiosta ja työntekijöiden hyvinvoinnista (Laamanen 2001, 119-120).

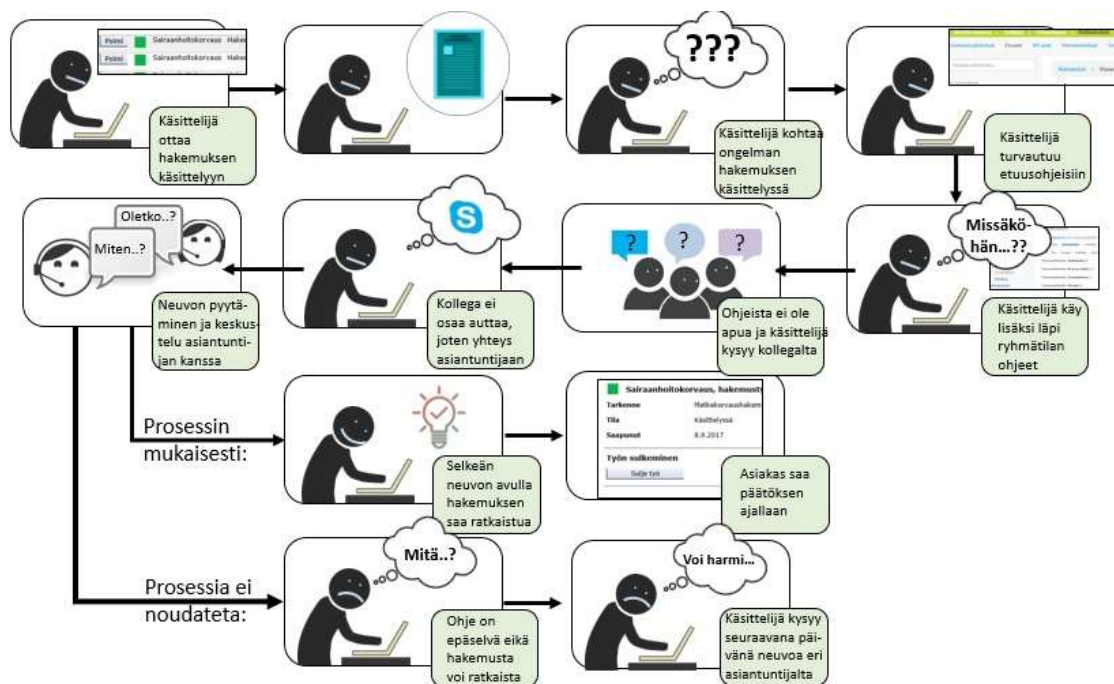
Jokainen etuuskäsittelijä totesi, että prosessi on selkeä ja helposti noudatettavissa, mutta tästä huolimatta kaikki eivät aina noudata prosessia, vaan valikoivat asiantuntijan, keneltä kysyvät neuvoa. Asiantuntijat korostavat, että prosessin mukaisesti etuuskäsittelijän olisi etsittävä itsenäisesti apua ohjeista sekä noudatettava yhteisesti sovittuja neuvonta-aikoja ja -tapoja, mutta tämä ei aina toteudu. Syntyy ristiriita selkeäksi koetun prosessin ja etuuskäsittelijöiden prosessista poikkeavan toiminnan välillä.

4.2 Kehittämiskohteen tarkentaminen

Teemahaastatteluiden ja työpajan analyysien jälkeen etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessin kehittämiskohdetta tarkennettiin palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Haastattelujen ja työpajan tulokset esiteltiin etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessin omistajalle, jonka jälkeen jatkettiin palvelumuotoiluprosessia. Tässä luvussa esitellään kehittämiskohteen tarkentamisen tueksi luotu asiakaspolku, etuuskäsittelijöistä luodut asiakaspersoonat sekä kehittämistyön suunnitteluajurit.

Asiakaspolku

Tässä vaiheessa kehittämistyötä hahmoteltiin etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessin asiakaspolku etuuskäsittelijän näkökulmasta. Polku on luotu, jotta voidaan konkreettisesti nähdä prosessin kannalta tärkeimmät kosketuspisteet, joihin jatkokehityksessä tulee keskittyä. Etuuskäsittelijöiden haastattelujen perusteella on voitu mallintaa asiakaspolku etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessista ja kuvata miten etuuskäsittelijä kokee prosessin (Kuvio 13). Polun avulla hahmottaa nopeasti vaiheet, jotka kuuluvat hakemuksen ratkaisutyöhön kun toimitaan prosessin mukaisesti tai jos prosessin mukaisesta toiminnasta poiketaan.



Kuvio 13: Etuuskäsittelyneuvontapalvelun asiakaspolku

Prosessin mukainen toiminta:

Hakemuksen ratkaisutyö alkaa, kun etuuskäsittelijä ottaa käsittelyyn hakemuksen. Etuuskäsittelijä käy läpi hakemuksen ja antaa ratkaisun, jos hänen omat tietonsa ja taitonsa siihen riittävät. Jos hakemuksen ratkaiseminen ei heti onnistu, hän avaa etuusohjeet ja etsii sieltä neuvon ongelmaansa. Ohjeita voi löytyä myös Kelan intranetistä oman etuusryhmän työtilasta tai omasta sähköpostista. Jos ohjeista ei löydy tilanteeseen sopivaa neuvon, etuuskäsittelijä kysyy vielä olisiko kollegalla tietoa vastaavasta tapauksesta. Jos kollegatkaan eivät osaa neuvon ongelmatilanteessa, etuuskäsittelijä tarkistaa kenellä asiantuntijalla on neuvontavuoro ja soittaa hänelle Skypella. Asiantuntija vastaa puheluun ja etuuskäsittelijä esittelee tälle kohtaamansa ongelman. Asiantuntija ohjeistaa etuuskäsittelijää miten tilanteessa tulee toimia. Etuuskäsittelijä saa neuvon avulla hakemuksen ratkaistua ja pääsee siirtymään seuraavan hakemuksen pariin.

Prosessia ei noudateta:

Etuskkäsittelijä toimii aluksi kuten edellä mainitussa tilanteessa. Poikkeama prosessissa tapahtuu sen jälkeen, kun asiantuntija on neuvonut etuuskäsittelijää hakemuksen ratkaisun suhteen. Neuvonnan jälkeen etuuskäsittelijä toteaa, ettei saa käsittelyssä olevaa hakemusta ratkaistua saamastaan neuvosta huolimatta. Saatua neuvo on esitetty epäselvästi tai sitä ei ole perusteltu kunnolla, jotta etuuskäsittelijä voi antaa ratkaisun asiakkaalle. Etuuskäsittelijä ei näin ollen voi ratkaista hakemusta ja joutuu olemaan seuraavana päivänä taas yhteydessä asiantuntijaan neuvon saamiseksi.

Asiakaspolun tärkeimmäksi kosketuspisteeksi nousee etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaaminen eli neuvon kysyminen ja ohjeen antaminen. Kohtaamisesta riippuen etuuskäsittelijä joko saa hakemuksen ratkaisua tai ei saa hakemusta ratkaistua, josta seuraa saman kysymyksen kysyminen uudestaan eri asiantuntijalta seuraavana päivänä.

Persoonat

Etuuskäsittelijöille tehtyjen teemahaastattelujen sisällön- ja mukaillun SWOT-analyysin perusteella muodostettiin kolme asiakaspersoonaa (Kuviot 14, 15 ja 16). Persoonat on luotu, koska ne ovat hyvä apuväline prosessin seuraavan vaiheen menetelmien tueksi. Persoonat ovat lisäksi visuaalisesti hyvä ja konkreettinen apuväline esittelemään prosessissa esiintyviä stereotyyppisiä asiakkaita, eli etuuskäsittelijöitä. Persoonien erityispiirteet alkoivat nousta esiin jo haastattelujen litterointeja lukiessa ja piirteet vahvistuivat haastatteluaineiston sisälönanalyyseissa ja mukaillun SWOT-aulukon tekemisen myötä.



Töissä:
 Oma-aloitteinen, reipas
 Etsii itse paljon tietoa
 On kiinnostunut organisaatioon liittyvistä asioista
 Suhtautuu muutoksiin positiivisesti ja mielenkiinnolla
 Juttelee paljon työtovereiden kanssa etuusasioista
 Nauttii keskusteluista neuvojan kanssa ja kokee oppivansa niiden kautta paljon
 Antaa herkästi palautetta ja kehittämis ehdotuksia esimiehelleen

Jenny, 32 vuotta

Avoliitossa
 Yksi lapsi
 Sosiaalinen
 Korkeakoulututkinto
 Harrastaa paljon liikuntaa ja kokeilee paljon uusia lajeja

Uuden oppiminen palkitsee ja lisää työmotivaatiota!



Kuvio 14: Persoonat 1, Jenny.

Jenny on noin kolmekymmentävuotias korkeakoulutettu, perheellinen työntekijä. Töissä hänet tunnetaan reippaana ja oma-aloitteisena työtoverina, joka tulee toimeen kaikkien kanssa. Jenny uskalttaa myös kertoa rohkeasti omia ehdotuksia ja antaa palautetta esimiehelleen. Työkellassa on antoisaa ja hänen tavoitteenaan on tehdä pitkä ura organisaatiossa ja mahdollisesti edetä vaativampiin tehtäviin. Keskustelut neuvontavuorossa olevan asiantuntijan kanssa ovat antoisia ja Jenny kokee oppivansa neuvonnasta aina jotain uutta. Jennylle etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessissa arvoa luovat asiantuntijalta saadut neuvot, jotka tukevat omaa

oppimista ja itsenäistä ongelmanratkaisua. Työmotivaatio ja työpaikkaan sitoutuminen kasvavat samaa vauhtia oman oppimisen kanssa. Opittua tietoa on mukava jakaa kollegojen kanssa.



Pekka, 39 vuotta

Sinkku
Ei lapsia
Tarkka
Järjestelmällinen
Harrastaa pyöräilyä ja kalliokiipeilyä
Matkustelee paljon ystävien kanssa
Korkeakoulututkinto

Työpäivän jälkeen ei tarvitse jäädä miettimään työasioita.

Töissä:
Toimii kuten ohjeistetaan
Ei suuria tunteita muutoksista, ymmärtää, että muutoksia tulee aina
Pitää siitä, että työjärjestelyt ovat selkeät
Tutkii etuusohjetta tarvittaessa
Keskustelee etuusasioista kollegojen kanssa silloin tällöin
On herkästi yhteydessä neuvojaan, jos omat taidot eivät riitä



Kuvio 15: Persoona 2, Pekka.

Pekka lähestyy neljääkymmentä vuotta ja on ollut töissä Kelassa kymmenen vuotta. Töissä Pekka on tarkka ja järjestelmällinen ja hän osaa etsiä nopeasti apua etuusohjeista. Jos ohjeista ei löydy apua ongelmaan, hän on herkästi yhteydessä asiantuntijaan. Pekka on kokenut kelalainen, joka ymmärtää, että etuusohjeet muuttuvat jatkuvasti ja työntekijältä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Pekka ei turhista valita, vaan hoitaa työnsä hyvin ja tunnollisesti. Hän on pidetty työntekijä, joka on kaikille mukava eikä hän kaipaa työpaikalle turhaa draamaa tai negatiivista ilmapiiriä. Hän osaa erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan eikä ajattele työasioita työpäivän päätyttyä. Pekalle etuuskien neuvontapalvelun prosessissa tärkeintä on saada asiantuntijalta perusteltu ja napakka vastaus, jotta käsillä olevan hakemuksen saa nopeasti ratkaistua. Pekka luottaa asiantuntijan tietoihin ja taitoihin eikä koe suurta tarvetta alkaa kyseenalaistaa saamiaan ohjeita ja neuvoja. Työpäivä on mukavin lopettaa, kun seuraavalle päivälle ei jää ratkaisemattomia hakemuksia odottamaan asiantuntijan neuvoa.



Maria, 52 vuotta

Naimisissa
Kolme lasta
Odottaa jo eläkkeelle pääsyä
Ulkoilee ja harrastaa paljon koiran kanssa
Nauttii puutarhanhoidosta
Lukee paljon kotimaista kirjallisuutta

Ihanaa, että pian koittaa viikonloppu ja pääsen rentoutumaan perheen kanssa!

Töissä:
Suhtautuu muutoksiin negatiivisesti ja turhautuu helposti
Kokee asiantuntijoiden osaamisen toisinaan heikoksi
On yhteydessä neuvojaan vain, jos kollegoilta saatu apu ei riitä ja kun neuvontavuorossa on luotettavaksi todettu henkilö
Väärältä neuvojalta saadut vastaukset tarkistaa myöhemmin toiselta neuvojalta
Pitää kiinni vanhan vakuutuspiirinsä toimintatavoista
Arvostelee organisaatiota, mutta ei anna kehittämishetkoja, koska mikään ei kuitenkaan tule muuttamaan



Kuvio 16: Persoona 3, Maria.

Maria on tehnyt lähes koko työuransa Kelassa. Hän on työskennellyt niin asiakaspalvelussa kuin etuuskäsittelijänä ja omaa laajan tietämyksen Kelan etuuksista ja toiminnasta. Maria on ollut mukana kokemassa useita muutoksia, joita Kelassa on tapahtunut vuosikymmenten aikana. Myös oma rooli on muuttunut, mutta hän on iloinen, että moni työtoveri on pysynyt samana vuosien kuluessa. Maria alkaa olla jo hieman väsynyt ja kyllästynyt jatkuviin Kelan muutoksiin ja huomaakin usein haaveilevansa siitä päivästä, kun pääsee eläkkeelle. Ratkaisutyössä Maria luottaa pitkälti omiin ja lähimpien kollegoidensa tietoihin ja taitoihin. Asiantuntijoihin hän suhtautuu ristiriitaisesti. Maria kokee tuttujen henkilöiden neuvot yleensä hyviksi, mutta kun etuuksien neuvontapalvelun asiantuntijavuorossa on tuntemattomampi henkilö, hän helposti varmistaa saamansa neuvon kollegalta tai tutulta asiantuntijalta. Maria arvostaa selkeitä, jäməköitä ja hyvin perusteltuja ohjeita silloin, kun joutuu turvautumaan asiantuntijan apuun.

Suunnitteluajurit

Tässä vaiheessa prosessia määriteltiin suunnitteluajurit ohjaamaan ja tarkentamaan seuraavan vaiheen kehittämistyön suuntaa. Suunnitteluajureiksi nousivat seuraavat asiat:

- Kysymyksen ja vastauksen kohtaaminen, eli etuuskäsittelijän ja asiantuntijan välinen kommunikointi
- Neuvojen yhdenmukaisuus
- Prosessin mukainen toiminta

Suunnitteluajurit nousevat esiin koko aineistoa tutkimalla ja analysoimalla ja kiteyttävät hyvin sen mitä kehittämistehtävän seuraavassa vaiheessa on pohdittava ja kehitettävä. Keskeisin asia liittyy etuuskäsittelijän ja asiantuntijan väliseen kommunikointiin, joka ei kummankaan osapuolen kokemusten mukaan aina toimi prosessin tarkoituksen mukaisesti. Tähän liittyvät asiantuntijalta saatujen neuvojen epäyhdenmukaisuus ja jatkossa onkin keskityttävä siihen, miten yhdenmukaisuutta voi edistää. On tärkeää, että kaikki toimisivat prosessin mukaisesti, koska tällä hetkellä prosessin mukainen toiminta ei aina toteudu.

4.3 Prosessin kehittämisehdotukset

Opinnäytteen tavoitteena on antaa ehdotus uudesta etuuksien neuvontapalvelun prosessin mallista sekä esittää prosessiin liittyviä muita kehittämisehdotuksia. Tässä luvussa käydään läpi lokakuussa pidetyn työpajan ja SCAMPER-ideoinnin tulokset, joiden perusteella on luotu Service Blueprint ja esitetään ehdotus tarkennetusta etuuksien neuvontapalvelujen prosessista. Ehdotus prosessin tarkennuksesta pitää sisällään työkalut etuuskäsittelijöille sekä asiantuntijoille, joiden avulla etuuksien neuvontapalvelujen prosessin sujuvuutta voi pyrkiä parantamaan. Lisäksi tuodaan esille muita prosessin ympärille liittyviä kehittämisehdotuksia, joita on noussut opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytteen toiseen työpajaan osallistui asiantuntijoita, etuuskäsittelijöitä ja etuusratkaisun esimies. Työpajassa etuuskäsittelijät, asiantuntijat ja etuuksien esimies pohtivat eri etuuskäsittelijäpersoonien avulla etuuskäsittelijän ja asiantuntijan välistä kommunikaatiota neuvontapalvelun aikana. Työpajan tarkoitus oli tuottaa ideoita, joiden avulla prosessissa koettuja ongelmakohtia voidaan kehittää ja parantaa. Kuten luvussa 3.5 käy ilmi, työpaja ei toteutunut täysin odotetusti ajan puutteen vuoksi. Työpajassa ei ehditty käydä läpi kaikkia suunniteltuja menetelmiä, jonka takia opinnäytteen tekijä teki osan ideoinnista työpajassa syntyneiden materiaalien perusteella yksin.

Työpajassa keskityttiin miettimään etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaamista ja neuvontatilannetta kolmen eri asiakaspersoonan avulla. Esiin nousi paljon samoja teemoja, kuin aiemmin tehdyissä teemahaastatteluissa ja järjestetyssä työpajassa. Aiempi kokemus neuvontatilanteista sekä ennako-odotukset tulevasta neuvontatilanteesta ohjaavat toimintaa, eli prosessi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti arvon luomiseen myös muulloin, kun neuvontatilanteen aikana (Heinonen ym. 2010; Edvardsson ym. 2010, 321). Grönroos ja Voima (2013) ovat esittäneet asiakkaan kokeman arvon muodostumista palveluntuottajan näkökulmasta kuviossa 3. Palveluntuottajan alueella palveluntuottaja johtaa asiakkaan arvon muodostusta tuottamalla resurssit asiakkaan käyttöön. Etuuksien neuvontapalvelun prosessissa asiakkaan resursseja ovat etuusohjeet, kollegat ja muut ratkaisutyön apuvälineet. Näiden avulla asiakkaan arvo prosessista muodostuu itsenäisesti ennen kohtaamista palveluntuottajan kanssa. Palveluntuot-

tajan ja asiakkaan kohdatessa asiakkaan arvo muodostuu yhdessä palveluntuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Neuvontatilanteessa etuuskäsittelijän arvo muodostuu saadun neuvon perusteella ja asiantuntija on mahdollisesti mukana arvonluonnissa. Neuvonnan päättymisen jälkeen etuuskäsittelijän arvon muodostuminen jatkuu, vaikka asiantuntijaan ei olla enää suorassa yhteydessä. Arvon muodostuminen on positiivinen tai negatiivinen jokaisen neuvontakohtaamisen jälkeen, joka vaikuttaa osaltaan tuleviin neuvontatilanteisiin. Neuvontatilanteessa sisäiseen asiakkaaseen tulisi suhtautua samalla tavalla, kuin ulkoiseen asiakkaaseen (Grönroos 2015, 382), koska sisäinen asiakas ei voi päättää asiakassuhdettaan organisaation sisällä yhtä helposti, kuin ulkoinen asiakas (Farner ym. 2001, 352).

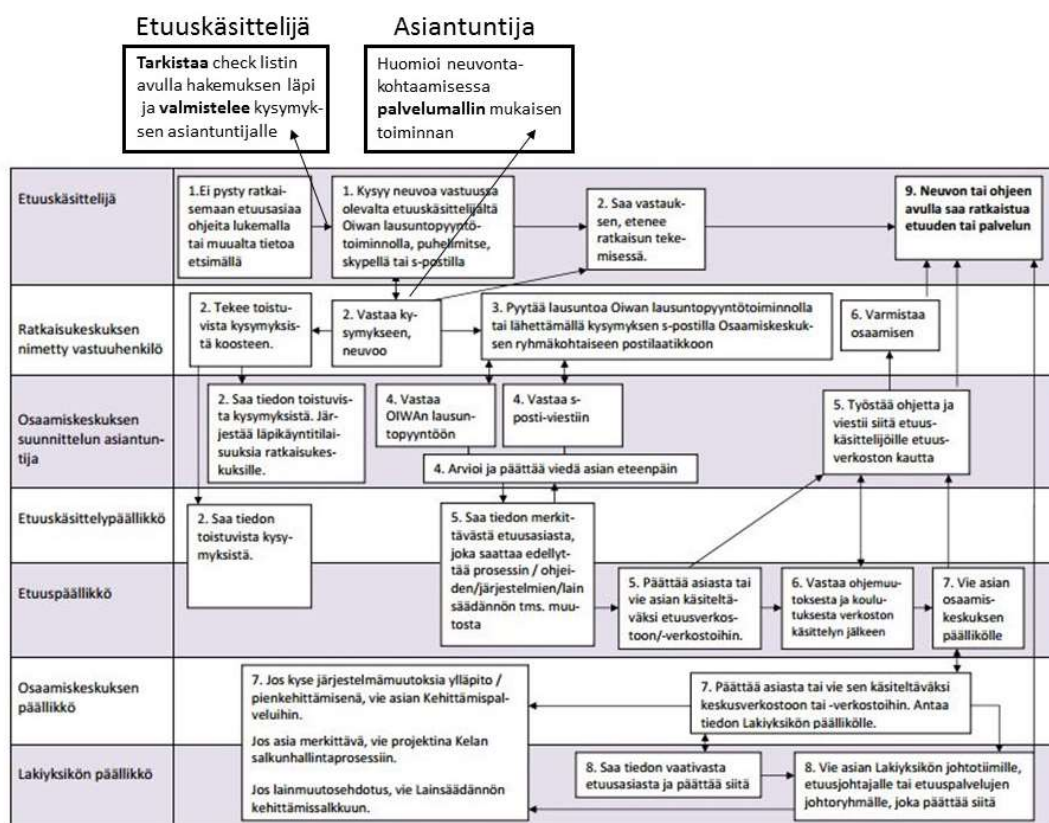
Opinnäytteen tekijä jatkoi ideointia itsenäisesti SCAMPER-menetelmällä. Menetelmän tuloksina syntyi lista erilaisista kehittämis ehdotuksista, joista osa oli toteuttamiskelpoisia ja osa ei. Jatkokehittämistä varten valikoitui listalta kaksi kohtaa:

- Mitä prosessin osia voisi muuntaa kommunikoinnin parantamiseksi?
 - Muunnetaan kysymyksen esittely: ongelmaa mietittävä sapluunan/check listin mukaan, jotta kysymys on lyhyt ja ytimekäs
- Voiko ratkaisu parempaan kommunikointiin löytyä jostain muualta?
 - Otetaan mallia asiakaspalvelun palvelumallista, puhelinmallista, yksityiseltä puolelta.

Ideointi tuotti ajatuksen kysymyksenasettelusta sovitun mallin mukaisesti sekä palvelumallin käytöstä. Näiden tulosten perusteella edettiin seuraavaan vaiheeseen.

Ehdotus tarkennetusta etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvauksesta

Tässä vaiheessa kehittämistehtävää todettiin, että prosessin kehittämistä varten on mahdollista luoda konkreettisia apuvälineitä neuvontapalvelun tueksi. Etuuksien neuvontapalvelun prosessin tarkoitus on ohjata ja neuvoa etuuskäsittelyä, jotta asiakkaan etuusasia saadaan hoidettua nopeasti ja yhdenmukaisesti. Prosessi alkaa, kun etuuskäsittelijälle tulee eteen ongelma ja loppuu, kun etuuskäsittelijä saa ratkaistua asiakastapauksen neuvon tai ohjeen avulla. Prosessi on kuitenkin koko ajan läsnä etuuskäsittelijän työssä eikä sen alkamista voi ennakoida etukäteen. Kun etuuskäsittelijälle tulee eteen tilanne, jossa prosessi alkaa, on hänen hyvä olla valmistautunut jollain tavalla tulevaan kohtaamiseen asiantuntijan kanssa. Myös asiantuntijan on oltava valmistautunut omalta osaltaan kohtaamiseen. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 17) esitetään etuuksien neuvontapalvelun prosessin prosessikuvaus, johon on tarkennettu etuuskäsittelijän ja asiantuntijan toimia ennen neuvontaa.



Kuvio 17: Ehdotus: tarkennettu etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessi.

Etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessia on tarkennettu tuomalla ehdotukset konkreettisista toimenpiteistä ennen neuvontatapahtumaa sekä etuuskäsittelijälle että asiantuntijalle. Etuuskäsittelijän toimia prosessissa on tarkennettu esittämällä ehdotus tarkistuslistasta, jonka avulla etuuskäsittelijä voi tarkistaa onko hän käynyt läpi tarvittavat asiat hakemuksen ratkaisemista varten. Tarkistuslista opastaa myös, miten asiantuntijalle esitettävä kysymys tulee valmistella. Asiantuntijan toimia prosessissa on tarkennettu esittämällä ehdotus mahdollisen palvelumallin käytöstä neuvontatilanteessa. Tarkistuslista ja palvelumalli esitellään tarkemmin edempänä Service Blueprintin esittelyn yhteydessä.

Service Blueprint

Etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessin tärkein kosketuspiste ja suurin ongelmakohta löytyy etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaamisesta. Etuuskäsittelijä kokee, että hän ei saa laadukasta ja yhdenmukaista palvelua neuvonnassa toimivilta asiantuntijoilta. Service Blueprintin avulla tarkastellaan palvelun eri elementtejä asiakkaan näkökulmasta, jossa asiakkaan kokemus palvelu jaetaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin tapahtumiin. Service Blueprintin avulla on hahmoteltu ehdotus uudesta etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessista etuuskäsittelijän näkökulmasta, jossa tarkentuvat prosessin tärkeimmät kohdat ja se, miten niitä voisi

muuttaa prosessin parantamiseksi. Prosessia ei tarvitse muuttaa kokonaan, mutta sitä on tarkennettava paremman asiakaskohtaamisen ja asiakaskokemuksen luomiseksi. Service Blueprintin avulla voidaan havainnollistaa, miten neuvontaprosessi voisi toteutua, jos sitä hieman muuttaisi (Kuvio 18).



Etuuskäsittelijän vaiheet	Ongelma hakemusta käsitellessä	Etsii apua ohjeista	Keskustelee kollegan kanssa	Valmistelee kysymyksen esittelyn asiantuntijalle	On yhteydessä asiantuntijaan sovitusti	Esittelee ongelman asiantuntijalle	Saa asiantuntijalta ohjeita, miten edetä	Ratkaisee hakemuksen
Asiantuntija	Päivystysvuoro sovittuna aikana	Päivystysvuoro sovittuna aikana	Päivystysvuoro sovittuna aikana	Päivystysvuoro sovittuna aikana	Vastaa puheluun tai viestiin	Kuuntelee etuuskäsittelijää tarkasti, esittää tarkentavia kysymyksiä	Ohjeistaa selkeästi ja yksinkertaisesti, neuvonnan tukena palvelumalli ja valmentava ote	Kirjaa vaikean kysymyksen ylös osastolle jatkoselvitteilyä varten, tekee koosteen toistuvista kysymyksistä
Ohjeet, Sinetti, Y-levy, sähköposti	Ohjeita monessa eri paikassa	Ohjeita monessa eri paikassa	Ohjeita monessa eri paikassa	Check list kysymyksen valmistelun tukena		Ohjeet neuvonnan tukena	Ohjeet neuvonnan tukena	
Skype			Soittaa tai viestii kollegan kanssa		Viesti, puhelu tai video-puhelu	Keskustellen, kirjoittaen, jakamalla työpöydän	Keskustellen, kirjoittaen, jakamalla työpöydän	
Tukipalvelu		Osaamiskeskus varmistaa etuusohjeiden ajantasaisuuden			It-osasto pitää huolen tekniikan toimivuudesta			Asiantuntija osallistuu koulutuksiin

Kuvio 18: Service Blueprint: ehdotus, tarkennettu etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessi

Service Blueprintin avulla voi havainnollistaa ehdotuksen uuden prosessimallin mukaisesta toiminnasta. Blueprintissa esitetään sekä asiakkaalle näkyvät että näkymättömät palveluun liittyvät elementit. Ylimmällä rivillä kuvataan ne kanavat ja kosketuspisteet, jotka ovat mukana kaikissa asiakkaan vaiheissa. Seuraavalla rivillä kuvataan asiakkaan, eli etuuskäsittelijän vaiheet prosessin läpi. Kolmannella ja neljännellä rivillä ovat asiakkaalle näkyvät prosessin vaiheet, jotka ovat asiantuntija, ohjeet ja Skype. Alimmalla rivillä kuvataan asiakkaalle näkymättömät jäävät taustatoimet, jotka tässä tapauksessa ovat osaamiskeskus, Ict-osasto ja asiantuntijoiden koulutus.

Tarkennukset neuvontapalvelun kulkuun:

- kollegalta avun pyytäminen, jos ohjeista ei ole apua
- kysymyksen valmistelu tarkistuslistan avulla
- kysymyksen selkeä esittely asiantuntijalle
- asiantuntija toimii kohtaamisessa palvelumallin mukaisesti

Sekä etuuskäsittelijöiden että asiantuntijoiden kokemusten mukaan eniten ongelmia prosessissa aiheuttaa heidän välinen kohtaaminen ja kommunikointi. Ongelmaa voi helpottaa luomalla kummallekin osapuolelle omat apuvälineet tukemaan kohtaamista.

Ehdotus 1: Tarkistuslista kysymisen tukena

Etuuskäsittelijöiden kokemuksen mukaan asiantuntijoilta saadut vastaukset eivät ole aina riittävän hyviä etuuskäsittelyn loppuunsaattamista varten ja vaativat toisinaan uuden yhteydenoton asiantuntijaan saman asian tiimoilta. Etuuskäsittelijän neuvonnassa kokema arvo on saada asiantuntijalta nopea ja laadukas vastaus ongelmaan ja saada oma käsillä oleva hakemus ratkaistua nopeasti ja laadukkaasti. Saadakseen nopean, oikeaoppisen neuvon asiantuntijalta, jokaiseen etuuteen olisi hyvä luoda oma tarkistuslista, jonka avulla etuuskäsittelijä voi käydä läpi hankalan tapauksen ja valmistella hakemuksen ja kysymyksen esittämisen asiantuntijalle. Kun etuuskäsittelijä valmistelee huolella kysymyksen esittämisen asiantuntijalle, asiantuntija saa nopeammin selvyuden siitä, mistä tapauksessa on kyse, ja neuvonta on nopeampaa, yhdenmukaisempaa ja sujuvampaa molemmin puolin. Tarkistuslistasta hyötyvät niin etuuskäsittelijä kuin asiantuntijakin.

Ei ole tarkoituksenmukaista tehdä kaikille etuuksille yhteistä tarkistuslistaa, mutta tässä työssä annetaan yksi ehdotus suuntaa antavasta listasta. Jokaisen etuuden tulisi miettiä omalle etuudelle sopiva lista tai runko kysymyksen esittämisen avuksi, koska etuuksissa on eroja.

Esimerkki etuuskäsittelijän tarkistuslistan rungosta ongelmatilanteen tullessa eteen:

1. Käy läpi etuusohjeet. Käytä etuusohjeiden haku-toimintoa. Käy läpi lista uusimmista etuusohjeiden päivityksistä.
2. Tutki oman etuusryhmän työtilasta löytyvät etuustoimintaan liittyvät kansiot ja uusimmat päivitykset. Käy Kelan verkkokoulussa.
3. Tarkista löytyykö tapaukseen ohjeistusta sähköpostiviesteistä. Käytä sähköpostin omaa hakutoimintoa viestien etsimiseen.
4. Keskustele ongelmasta kollegan kanssa. Onko hän joutunut selvittämään vastaavaa tapausta? Löytyykö hänen sähköposteistaan apua ongelmaan?
5. Mieti vielä, onnistuuko hakemuksen ratkaisu omin tiedoin ja taidoin.
6. Valmistelee kysymys ja asian esittely asiantuntijalle pohtien seuraavia asioita:
 - Mitä tapauksesta sanotaan etuusohjeissa? Miksi et pysty ratkaisemaan tilannetta etuusohjeiden perusteella?
 - Miten olet aiemmin toiminut vastaavassa tilanteessa?
 - Miten etenisit asiassa tai jopa ratkaisisit asian käytettävissä olevin tiedoin?

- Mieti oma ehdotus asian ratkaisemiseksi ja sen esittämiseksi asiantuntijalle.

Lista toimii etuuskäsittelijän apuvälineenä ja muistilistana hankalissa tilanteissa. Esitetyt kohdat ovat varmasti monille etuuskäsittelijöille itsestäänselviä, koska ne kuuluvat etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessiin ja ovat tuttuja ratkaisutyön prosessin apuvälineitä. Mallissa esitetty kohta 6 on erityisen tärkeä, koska se liittyy kohtaamiseen asiantuntijan kanssa. Etukäteen mietitty ja pohdittu kysymys mahdollisen ratkaisuehdotuksen kanssa sujuvoittaa neuvontaprosessia. Selkeästi esitettyyn kysymykseen on todennäköisempää saada selkeä vastaus asiantuntijalta.

Ehdotus 2: Palvelumalli neuvonnan tukena

Etuskäsittelijät eivät koe saavansa aina tarpeeksi hyvää, perusteltua ja jämäkkää neuvontapalvelua. Edellä esitelty ehdotus tarkistuslistasta etuskäsittelijöiden työn tueksi auttaa kysymyksenasettelun suhteen, mutta sen lisäksi neuvontakohtaamiseen on luotu ehdotus asiantuntijoiden palvelumallista neuvonnan apuna. Ehdotettu malli on luotu yhdistämällä elementtejä Kelassa käytössä olevasta palvelumallista (Kela 2017d) sekä valmentavasta otteesta työssä (Ristikangas & Ristikangas 2013).

Kelassa on vuonna 2013 otettu käyttöön palvelumalli, joka kuvaa Kelan palvelun elementtejä asiakaskontakteissa riippumatta siitä, minkä kanavan kautta asiakas on Kelaan yhteydessä. Palvelumalli koostuu neljästä eri palvelun vaiheesta, mutta jokaiselle palvelukanavalle ja asiointitavalle on määritelty omat erityispiirteet. Palvelumalli on ensisijaisesti palveluneuvojien käytössä asiakaskohtaamisissa. (Kela 2017c.)

Neuvontatilanteen aikana asiantuntijan toimiin vaikuttaa valmentava ote asiantuntijatyössä. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 12) määrittelevät, että valmentava ote työssä on kokonaisvaltainen tapa suhtautua toisiin. Tämä perustuu arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen toimintaan yhdessä, jonka seurauksena jokaisen yksilön potentiaali on ryhmän ja organisaation käytössä, ja vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilöä. Valmentavan otteen perustana on kaikille kuuluva luottamus. (Ristikangas ym. 2013.) Asiantuntijoille on pidetty vuonna 2017 lyhyt koulutus valmentavasta otteesta asiantuntijatyössä. Kurssilla käytiin läpi mitä on valmentava ote ja miten se näkyy asiantuntijatyössä. Kurssilla on pohdittu esimerkiksi omaa roolia neuvonnassa, asiakkaan kohtaamisesta ja kysymyksiin vastaamisesta. Valmentava ote on koko ajan läsnä asiantuntijan työssä.

Etuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessissa tuotetaan palvelua sisäiselle asiakkaalle eli etuskäsittelijälle. Kelassa on käytössä palvelumalli kaikille asiakaskohtaamisille. Myös sisäisen

neuvonnan asiakaskohtaamiseen voi soveltaa palvelumallia, koska neuvontatilanteessa sisäiseen asiakkaaseen tulisi suhtautua samalla tavalla, kuin ulkoiseen asiakkaaseen (Grönroos 2015, 382). Tässä työssä luotua yhtenäistä asiantuntijoiden palvelumallia voi soveltaa eri etuuksissa vastaamaan kunkin etuuden ominaispiirteitä. Yhteinen malli toisi yhtenäisyyttä neuvontaan niin etuuskäsittelijöiden kuin asiantuntijoiden kannalta. Palvelumallin ei ole tarkoitus tuoda valmiita sanoja kenenkään suuhun, mutta sen avulla jokainen voi miettiä omaa käytöstään ja suhtautumistaan neuvontatilanteeseen ja kohtaamiseen. Mallin taustalla vaikuttaa koko ajan valmentava ote asiantuntijatyössä. Ehdotettu malli kuvaa etuuskäsittelijän ja asiantuntijan keskustelua puhelimitse Skypen kautta, mutta mallia voi soveltaa myös kirjoitettuun kommunikointiin.



Kuvio 19: Ehdotus asiantuntijan palvelumallista etuuksien neuvontapalvelun prosessissa

Ehdotettu palvelumalli (Kuvio 19) alkaa asiakkaan eli etuuskäsittelijän yhteydenotolla. Prosessin alussa asiantuntija ottaa tilanteen haltuun ja on läsnä omissa roolissaan, mutta myös omalla persoonallaan. Alussa luodaan luottamuksellinen ilmapiiri. Tilanne jatkuu kun etuuskäsittelijä esittelee kohtaamansa ongelman. Tapauksen läpikäymiseksi voidaan käyttää edellisessä osiossa esitettyä tarkistuslistaa. Asiantuntija kuuntelee, kysyy tarkentavia kysymyksiä ja ohjaa etuuskäsittelijää. Asiantuntija neuvoo miten tilanteessa tulee toimia ja perustelee ohjeensa hyvin ja johdonmukaisesti, jotta etuuskäsittelijälle ei jää epävarmuutta tilanteesta ja saadusta neuvosta. Neuvontatilanteen lopuksi asiantuntija tekee yhteenvedon ohjeista ja varmistaa, että etuuskäsittelijä tietää miten jatkossa tulee toimia.

Prosessiin liittyviä muita huomioita ja kehitysehdotuksia

Opinnäytetyöprosessin aikana keskusteltiin monen etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kanssa. Keskustelujen ja työpajojen tiimoilta esiin nousi paljon kehittämissuhteita, jotka liittyvät etuuksien neuvontapalvelun prosessiin. Keskeisimmät kehittämissuhteet koskevat ratkaisutyön etuusohjeita, Kelan intranetin Sinetin mahdollisuuksia ja etuusneuvonnan järjestämistä.

Ohjeet neuvonnan tukena

Kehittämistyön jokaisessa tiedonkeruuosiossa kävi selväksi, että ratkaisutyön etuusohjeet koetaan puutteellisiksi ja sekaviksi. Etuusohjeet ovat ensisijainen ratkaisutyön apuväline, mutta ohjeiden etsimiseen, lukemiseen ja tulkitsemiseen kuluu liikaa aikaa. Ohjeita löytyy etuudesta riippuen monesta eri paikasta, ja on vaikea muistaa, mistä mikäkin ohje löytyy. Etsimiseen käytetty aika on pois ratkaisujen tekemisestä. Etuusohjeiden tulisi olla tarpeeksi selkeät ja niistä olisi löydettävä tarpeeksi monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti apua, jotta ne toimisivat ratkaisutyön tukena. Etuusohjeiden kehittäminen on jatkuva prosessi. Kehittämistyöhön olisi hyvä ottaa mukaan etuuskäsittelijöitä, jotka käyttävät ohjeita päivittäin.

Sinetin tehokkaampi käyttö

Etuskäsittelijät nostivat keskusteluissa esiin Kelan sisäisen intranetin Sinetin ja sen mahdollisuudet etuusratkaisutyön tukena. Etuusryhmien työtiloihin voisi luoda etuuskohtaiset keskustelupalstat, jotka mahdollistaisivat etuuskäsittelijöiden kesken keskustelun kaikesta omaan etuuteen liittyvistä asioista. Keskustelupalsta mahdollistaisi eri tavalla kommunikoinnin kollegoiden kanssa ja tavoittaisi suuren määrän muita saman etuuden etuuskäsittelijöitä. Keskusteluun voisivat osallistua myös asiantuntijat. Keskustelut jäisivät kaikille näkyväksi, jolloin keskustelupalsta olisi yksi apuväline ratkaisutyön tukena. Tekniikan kannalta keskustelupalstan luominen ei pitäisi olla ongelma. Käytännössä keskustelupalsta vaatisi moderaattorin, joka valvoisi käytyä keskustelua niin etuusasioiden kuin etuuskäsittelijöiden käyttäytymisen kannalta.

Asiantuntijahaku ja oma osasto

Etuskäsittelijät kritisoivat tapaa, jolla entiset etuusvastaavat siirtyivät automaattisesti asiantuntijoiksi neuvontapalveluun. Esiin nostettiin ajatus, että asiantuntijaksi tulisi olla erillinen haku ja koulutus, jolloin kuka tahansa etuuskäsittelijä saisi mahdollisuuden edetä asiantuntijaksi samoista lähtökohdista. Haulla varmistettaisiin jokaisen asiantuntijan soveltuvuus neuvontapalveluun ja yhtenäisellä koulutuksella vahvistettaisiin yhteisiä, prosessin mukaisia toimintatapoja. Asiantuntijat muodostaisivat oman asiantuntijaosastonsa eivätkä toimisi enää samalla tavalla etuusratkaisutyössä kuin tällä hetkellä.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten organisaation sisäistä prosessia voi kehittää palvelumuotoilun avulla. Työn tavoitteena oli selvittää, miten Kelan sisäisessä etuuksien neuvontapalvelun prosessissa toimitaan ja toteutuuko prosessin yhdenmukaisuus. Esiin nousevien ongelmien pohjalta tavoitteena oli kehittää etuuksien neuvontapalvelun prosessia sekä esittää prosessiin liittyviä muita kehittämis- ja parannusehdotuksia. Tässä luvussa pohditaan ensin toteutuivatko kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet. Sen jälkeen arvioidaan palvelumuotoilun soveltuvuutta prosessien kehittämiseen. Kolmannessa alaluvussa ehdotetaan jatkotutkimus- ja kehittämiskohteita ja mietitään tulosten siirrettävyyttä. Lopuksi reflektoidaan koko opinnäytetyöprosessia.

5.1 Keskeiset johtopäätökset

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli selvittää miten organisaation sisäistä prosessia voi kehittää palvelumuotoilun avulla. Kehittämistehtävän tavoitteena oli niin ikään selvittää miten Kelan sisäisessä etuuksien neuvontapalvelun prosessissa toimitaan ja toteutuuko prosessin yhdenmukaisuus, sekä tuottaa prosessiin kehittämis ehdotuksia. Keskeisinä tutkimuskysymyksiä kehittämistyön tukena olivat:

- Miten asiakkaan kokema arvo muodostuu sisäisessä prosessissa?
- Miten asiakaskeskeisyys näkyy prosessijohtamisessa?

Organisaatioiden on yhä enemmän keskityttävä asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Virtanen ja Stenvall (2014b, 160-161) ovat vertailleet perinteistä palveluajattelua ja asiakkaan kanssa yhdessä luomista palvelujen kehittämisessä. He toteavat, että perinteisesti asiakasta kuullaan ja kuunnellaan, mutta yhdessä luomisen näkökulmasta ollaan kiinnostuneita asiakkaan kokemuksista. He jatkavat, että kun asiakas otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen hän ei ole vain palveluiden kuluttaja vaan palvelujen lopulliseen muotoon vaikuttava tekijä.

Asiakaskeskeinen prosessien kehittäminen

Perinteinen prosessijohtaminen ja asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka eroavat toisistaan eikä perinteistä prosessijohtamista voi nähdä asiakaskeskeisenä toimintatapana. Prosessijohtaminen ja prosessien kehittämisen menetelmät ovat kehittyneet ja asiakas huomioidaan yhä enemmän osana palvelujen kehittämistä. Asiakas ei ole kuitenkaan päässyt prosessien kehittämisen keskiöön. Prosessijohtamisen mallit ovat jääneet tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan ajatustasolle, jonka tavoitteena on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Organisaatioissa on totuttu keräämään dataa asiakastyytyvyydestä, jonka perusteella pyritään parantamaan huonoksi koettua asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun parantamisella ei kuitenkaan saada syvällistä tietoa asiakkaan kokemuksista liittyen palveluun ja kaikkiin sen ympärillä oleviin ja vaikuttaviin kosketuspisteisiin. Syvällinen asiakasymmärrys vaatii asiakkaan tuntemista ja tietoa

asiakkaiden arvokokemuksista. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa pyritään ymmärtämään asiakasta kokonaisvaltaisesti kokemusten kautta ja osallistamaan asiakas mukaan organisaation toimintaan (Heinonen ym. 2010). Asiakkaalle on luotava merkityksellisiltä tuntuvia kokemuksia yrityksen eri kosketuspisteiden kautta (Löytänä ym. 2011, 21).

Asiakkaan arvonmuodostukseen vaikuttavat tekijät eivät ole riippuvaisia vain palveluntuottajan resursseista vaan siihen vaikuttavat kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokemukset, tunteet ja mielikuvat, joita hän kokee ilman palveluntuottajan läsnäoloa (Grönroos ym. 2013). Prosessien kehittämistä on mahdollista tehdä asiakaskeskeisesti ja asiakaskeskeisestä prosessien kehittamisestä luotiin tämän työn puitteissa malli (Kuvio 8), jossa kaiken keskiöön on tuotu asiakas. Asiakasymmärryksen hankkimiseen, asiakkaan osallistamiseen ja pilotointivaiheeseen voi käyttää asiakaskeskeisiä palvelumuotoilun menetelmiä. Alempana esitelty malli toimii prosessijohtamisen apuna, kun organisaatio on tuonut tai vasta tuomassa asiakasta toimintansa keskiöön.



Kuvio 8: Asiakaskeskeinen prosessien kehittämisen malli

Prosessia ei voi kehittää asiakaslähtöisesti, jos organisaatiolla ei ole tietoa asiakkaan odotuksista prosessia kohtaan. Asiakaskeskeisessä prosessien kehittämisessä kehittämistyö aloitetaan keräämällä asiakasymmärrystä prosessin senhetkisestä tilasta. Asiakasymmärrystä voi hankkia perinteisin menetelmin, joita ovat haastattelu ja havainnointi. Palvelumuotoilun erilaiset visuaaliset menetelmät tarjoavat uudenlaisen lähestymistavan asiakkaan kokonaisvaltaiseen tuntemiseen (ks. esim. Tuulaniemi 2011; Tschimmel 2012; Dervojeda ym. 2014). Luovia muotoilun menetelmiä pääsee käyttämään parhaiten työpajoissa, joihin osallistetaan niin asiakkaita kuin organisaation henkilökuntaa. Monialaiset työpajat tuottavat monipuolista tietoa asiakkaista, mutta myös asiakas voi saada uudenlaisen kuvan organisaatiosta ja sen toimintaa

ohjaavista tekijöistä. Asiakkaan ja organisaation edustajien kohtaamiset ovat myös organisaatiolle tärkeitä hetkiä.

On tärkeää, että tieto kerätystä asiakasymmärryksestä saatetaan koko organisaation tietoisuuteen. Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen läpi prosessin on asiakaskeskeisesti toimivan organisaation periaate. Service Blueprint -työkalun avulla (Ideapakka 2017) voidaan visuaalisesti esittää asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimintojen vaikutukset palvelun aikana. Työkalun avulla organisaation työntekijät, jotka eivät ole välittömässä kontaktissa asiakkaan kanssa, näkevät oman työnsä merkityksen ja vaikutuksen asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaista kerättyä tietoa voi esittää myös asiakas- tai palvelupolun avulla. Polku voi kuvata asiakkaan matkan koko prosessin tai jonkun prosessin osan läpi. Asiakkaan kokemien tunteiden kautta organisaatio pääsee käsiksi prosessissa koettuihin ongelma-kohtiin, joihin tarttua tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä. Asiakasymmärryksen keräämisen ja analysoinnin perusteella organisaatio voi lisäksi luoda asiakaspersoonia ja miettiä prosessiin liittyviä kehityskohteita yksittäinen persoona mielessä. Persoonatyökalujen avulla kootaan yhteen tyypillisimmät piirteet erilaisista asiakkaista. Persoonien avulla voi myös pohtia asiakkaan arvonmuodostusta prosessissa ja organisaation vaikutusta arvon muodostuksessa. Organisaatiolle on tärkeää saada tieto siitä, missä kohtaa palvelua asiakkaan kokemukset täyttyvät ja missä tilanteissa asiakkaan odotukset eivät täyty ja asiakas kokee negatiivisia tunteita.

Kaikki, mitä asiakas tuntee, muistaa ja mistä hän luo mielikuvia yrityksestä ja koetusta palvelutapahtumasta, vaikuttaa asiakkaan arvon muodostukseen (Grönroos ym. 2013). Asiakas on lojaali yritykselle, kun hänen aikaisemmat kokemuksensa organisaatiosta ovat tuottaneet positiivisen kokemuksen. Kokemus on ollut sujuva, uniikki tai muulla tavoin mieleenpainuva. Asiakas haluaa ja olettaa kokevansa samanlaisen asiakaspolun ja samat kontaktipisteet uudelleen. Jos ennako-odotukset aiempien kokemusten perusteella eivät täyty, palveluntarjoajan vaihtaminen toiseen on usein vaivatonta ja helppoa. Löytänä ja Kortesus (2011, 61) korostavat, että kaikkein tärkeintä on keskittyä täyttämään asiakkaan odotukset yrityksen perustetävän toteuttamisesta. Vasta kun tässä onnistutaan, kannattaa lähteä miettimään miten asiakkaan odotukset voidaan ylittää.

Asiakaskeskeisessä prosessien kehittämisessä asiakas on mukana konkreettisessa kehittämisessä osallistumalla organisaation kehittämistyöhön. Organisaation tulee miettiä mitkä osat prosessista ovat sellaisia, jotka vaikuttavat prosessin asiakkaaseen eniten. Kaikissa prosessin kehittämisen vaiheissa ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista osallistaa asiakasta. Organisaation on tärkeä tunnistaa tärkeimmät kosketuspisteet, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja osallistaa asiakas näiden kokemusten kehittämiseen.

Sisäisen prosessin kehittäminen

Tämän työn keskeisin johtopäätös Kelan etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessista on, että prosessin mukainen toiminta ei aina toteudu etuuskäsittelijän osalta. Prosessi on organisaation työntekijöiden apuväline, jonka avulla pyritään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin (Pitkänen 2006, 178; Martinsuo ym. 2010, 7). Etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessi on kuvattu yksinkertaisesti prosessikaaviossa ja prosessi koetaan selkeäksi, joka on hyvän prosessikuvauksen tavoite ja vahvuus (Laamanen 2001, 81). Prosessin toteutumattomuus liittyy etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen eikä suoraan prosessikuvaukseen ja prosessin tavoitteisiin. Etuuskäsittelijän arvon muodostumiseen vaikuttavat itse neuvontakohtaaminen, sekä kokemukset ennen neuvontaa ja neuvonnan jälkeen (Heinonen ym. 2010).

Prosessin asiakkaan ollessa organisaation sisäinen asiakas ei asiakas voi halutessaan päättää asiointiaan palveluntarjoajan kanssa, jos palvelu ei vastaa hänen toiveitaan (Farner ym. 2001, 352). Moni etuuskäsittelijä ei toimi prosessin mukaisesti, koska kokee saavansa huonoa neuvontaa asiantuntijalta. Etuuskäsittelijä tietää, miten prosessin mukaan tulee toimia, mutta aikaisemmat kokemukset neuvontapalvelusta ohjaavat siihen, että prosessin mukaisesta toiminnasta poiketaan tietoisesti. Käytöksen taustalla vaikuttavat vanhojen vakuutuspiirien hieinan toisistaan poikkeavat toimintatavat, asiantuntijoiden erilaisiksi koetut etuustietämyksen tasot ja asiantuntijoiden persoonat. Kun henkilökemiat eivät toimi etuuskäsittelijän ja asiantuntijan välillä, neuvontakokemuksen epäonnistuminen on todennäköistä. Pahimmassa tapauksessa molemmat osapuolet ovat tyytymättömiä neuvontakohtaamiseen, joka johtaa etuuskäsittelijää toimimaan jatkossakin neuvontapalvelun prosessista poiketen.

Prosesseille määritellään tarkoituksenmukaiset mittarit, joita seuraamalla prosessia voidaan kehittää haluttuun suuntaan (Laamanen 2001, 90). Tavoitteiden kanssa linjassa olevat ja selkeästi työntekijöiden tiedossa olevat mittarit ovat lähtökohtana toimivalle prosessille (Sharp ym. 2001, 35). Prosessin tavoitteiden tunteminen lisää asiakkaan kokemaan arvoa, koska asiakas voi silloin vaikuttaa omalla tekemisellään tavoitteisiin. Määrällinen hakemusten läpimenoaikojen mittaaminen kertoo enemmän etuuskäsittelijän ratkaisutyön prosessin tuloksista kuin etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessista. Laadullinen mittaaminen havainnoinnilla ja Pora-valvonnalla kertoo tarkemmin etuuskäsittelijän neuvontapalvelun prosessista, mutta mittaamista on tehtävä säännöllisesti ja tavoitteellisesti.

Yhdessä luominen vaatii palveluprosessilta läpinäkyvyyttä, joka tuntuu useille julkisille organisaatioille vaikealta, vaikka siitä seuraavat positiiviset asiat tunnustetaan. Läpinäkyvyys ja avoimuus parantavat julkisen toimijan julkisuuskuvaa ja mainetta. (Virtanen ym. 2014b, 161.) Sisäisten palvelujen ja prosessien kehittämisessä avoimuus on myös tärkeässä osassa. Tässä kehittämistehtävässä kävi ilmi, että joka päivä käytössä oleva etuuskäsittelijän neuvontapalvelun

prosessi ei ollut prosessikuvauksena tuttu prosessin asiakkaille eikä palveluntuottajille. Toimintaa ohjaavien prosessien tunteminen on lähtökohta toiminnan sujuvuuden ja yhdenmukaisen toiminnan kannalta. Kun prosessin asiakas tiedostaa oman roolinsa ja tuntee prosessin kokonaisuudessaan alusta loppuun, hänen on mahdollista vaikuttaa prosessin kehittämiseen yhdessä muiden prosessiin liittyvien tahojen kanssa. Jos prosesseja kehitetään organisaation sisäisesti ylhäältä johdosta käsin ja keskitytään vain miettimään tehokkainta tapaa saavuttaa tavoitteet, asiakas jää helposti huomioimatta. Asiakas on keskiössä asiakaskokemusajattelun mukaan (Löytänä ym. 2011, 26) ja myös sisäisen prosessin kehittämisessä asiakas voidaan asettaa kaiken keskelle.

5.2 Palvelumuotoilu sisäisen prosessin kehittämisessä

Palvelumuotoilu on palveluprosessien, tilojen ja palveluun kytköksissä olevien esineiden ja järjestelmien muotoilua (Miettinen 2011, 30), jossa käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja työkaluja (Stickdorn ym. 2010, 29). Tämä opinnäytetyö eteni Design Councilin mallintaman Tuplatimantti-palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Malli jakautuu neljään vaiheeseen, joita on selkeä seurata ja jotka ohjaavat kehittämistyön etenemistä aina seuraavaan vaiheeseen. Tässä kehittämistehtävässä mallin neljäs, Toteuta-vaihe, jäi työn ulkopuolelle, mutta prosessia voi jatkaa tässä opinnäytetyössä ehdotettujen tulosten perusteella. Tuplatimantti-mallin vaiheet mukailevat muita palvelumuotoiluprosesseja (Tuulaniemi 2011; Tschimmel 2012; Derojeda ym. 2014; Ojasalo ym. 2014). Palvelumuotoiluprosesseissa on tunnistettavissa samat elementit käytetystä mallista huolimatta. Alussa hankitaan asiakasymmärrys, jonka perusteella tarkennetaan kehittämiskohde. Sen jälkeen ideoidaan kehittämisehdotuksia ja parhaat ideat prototypoidaan ja testataan. Edellä mainittuja vaiheita toistetaan, jolloin muotoiluprosessin iteratiivisuus toteutuu.

Tässä kehittämistehtävässä palvelumuotoiluprosessi aloitettiin Tuplatimantti-mallin ensimmäisellä Löydä-vaiheella keräämällä asiakasymmärrystä teemahaastatteluilla ja työpajalla. Molemmat tiedonkeruumenetelmät onnistuivat ja osoittautuivat toimiviksi menetelmiksi. Haastattelut antoivat syvällistä tietoa kehittämiskohteena olevasta prosessista prosessin asiakkaiden näkökulmasta ja asiantuntijoille pidetty työpaja vahvisti ja tuki kehittämiskohteen seuraavaa Tarkenna-vaihetta. Prosessin Kehitä-vaiheessa järjestetty työpaja ei toteutunut suunnitellusti ajan puutteen vuoksi. Vaihe oli mahdollista kuitenkin saattaa loppuun opinnäytteen tekijän toimesta ja ensimmäiset prototyypit ehdotuksesta prosessin kehittämiseen saatiin luotua.

Tuplatimantti-mallin neljäs vaihe, Toteuta, jäi tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Toteuta-vaiheessa olisi voinut järjestää useampia työpajoja etuuskittain, joihin olisi osallistunut etuuskäsittelijöitä, asiantuntijoita, esimiehiä ja esimerkiksi osaston työntekijöitä ja ryhmäpäällikkö. Yhdessä olisi voitu pohtia tässä työssä esitettyjen tulosten käyttöä oman etuuden

neuvontapalvelun apuvälineinä ja kehittää malleja vastaamaan oman etuuden käytänteitä. Toteuta-vaiheeseen liittyy oleellisena osana uuden tuotteen tai mallin pilotointi. Tässä vaiheessa ehdotettuja apuvälineitä prosessin sujuvoittamiseen olisi voinut testata käytännössä, kerätä kokemuksia havainnoinnin avulla etuuskäsittelijöiltä ja asiantuntijoilta ja jatkaa prosessin kehittämistä iteratiivisesti eteenpäin parhaimpien mallien löytämiseksi.

Opinnäytteen tekijän kokemuksen mukaan palvelumuotoilu on toimiva lähestymistapa sisäisen prosessin kehittämisessä, kun tarkasteluun otetaan kaksi prosessissa vuorovaikutuksessa olevaa roolia. Tuplatimantti-mallin kaikkia vaiheita ei toteutettu kehittämistehtävän aikana, mutta työlle asetetut tavoitteet saavutettiin palvelumuotoiluprosessin aikana. Prosessin aikana olisi voitu käyttää rohkeammin perinteisistä poikkeavia palvelumuotoilun menetelmiä. Valitut menetelmät osoittautuivat toimiviksi, koska osallistujat olivat avoimia ja keskustelu oli monipuolista. Materiaalia syntyi paljon haastatteluista ja työpajoista. Palvelumuotoiluprosessi olisi voitu pyrkiä järjestämään nopeammassa aikataulussa, jolloin kehittämistulokset ja ideointi olisivat voineet olla hedelmällisempiä ja yllätyksellisempiä. Kuitenkin näiden resursien puitteissa saavutetuista tuloksista voi todeta, että palvelumuotoilua voi käyttää sisäisen prosessin kehittämiseen.

Asiakaskeskeisessä palvelujen kehittämisessä palvelujen käyttäjät otetaan mukaan uudistamaan palveluja. Myös sisäisen prosessin kehittämisessä asiakkaan näkemykset ovat ensisijaisen tärkeitä, koska ne vaikuttavat koko palvelun loppukäyttäjiin asti. Osborne ym. (2012) toteavat, että osallistamalla asiakkaita prosessien kehittämiseen luodaan luottamusta ja arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle. He jatkavat, että asiakkaiden osallistamisella julkisten palveluiden kehittämiseen saadaan aikaiseksi tehokkaita ja toimivia palveluita pelkän asiakkaalle annetun palvelulupauksen sijaan. Asiakkaista on tullut keskeinen toimija palveluprosessin uudistamisessa (Virtanen ym. 2014b, 154). Palvelumuotoiluprosessiin osallistuneet etuuskäsittelijät, asiantuntijat ja esimies antoivat osallistumisillaan tärkeän panoksen kehittämistehtävän onnistumiseen ja osallistuivat aktiivisesti kehittämiseen. Erityisesti toisessa työpajassa käytetyt asiakaspersoonat aiheuttivat paljon keskustelua ja persoonat koettiin hyödylliseksi kehittämisen työvälineeksi.

5.3 Jatkotutkimukset ja siirrettävyys

Tämän kehittämistehtävän tavoite oli kehittää Kelan sisäistä prosessia. Tavoite saavutettiin ja tuloksena luotiin ehdotus uudesta, tarkennetusta prosessista ja sitä tukevista apuvälineistä. Kehittämistehtävän aikana syntyi lisäksi prosessiin liittyviä muita kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita sekä asiakaskeskeinen prosessien kehittämisen malli.

Tässä työssä esitetyt neuvontakohtaamisen apuvälineet liittyvät etuuskäsittelijän ja asiantuntijan kohtaamiseen. Apuvälineet ovat sovellettavissa myös muiden, vastaavien neuvontakohtaamisten tukena niin sisäisen kuin ulkoisen asiakkaan kanssa. Yksi henkilö voi kohdata työpäivän aikana useita ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Jokainen kohtaaminen on erilainen, mutta kohtaamiset kulkevat usein tietyn kaavan mukaan, jolloin niiden kulkuun on mahdollista valmistautua. Ehdotus asiakkaan tarkistuslistasta on sovellettavissa sisäisiin kohtaamisiin tilanteissa, joissa on tarkoitus saada nopeasti apua käsillä olevaan ongelmaan. Tarkistuslista toimii tukena ennen, kuin ollaan kollegaan yhteydessä. Listalta voi tarkistaa onko kaikki tarvittavat asiat otettu huomioon ja ohjeistetaan mitä tulee miettiä tarkemmin kun kollegalta pyydetään apua. Tukena kollegan kohtaamiseen voi käyttää myös yleistä palvelumallia, joka tulee muokata tilanteeseen sopivaksi palvelun laadun ja asiakkaiden kontekstin mukaan. Palvelumallin ideana ei ole miettiä valmiiksi miten vuoropuhelu kollegan kanssa tulee menemään. Malli voi toimia neuvonnan tukena ja sen avulla on mahdollista miettiä, mitkä kaikki elementit keskustelun aikana on käytävä läpi. Ennakointi ja valmistautuminen on aina mahdollista niin sisäisissä kuin ulkoisissa palvelukohtaamisissa.

Kehittämistehtävän jokaisessa tutkimusvaiheessa esiin nousivat Kelan sisäiset etuusohjeet. Ohjeita etuusratkaisutyön tueksi löytyy monesta paikasta, mutta ne koetaan sekaviksi ja toisinaan suppeiksi. Opinnäytetyön tulokset esiteltiin organisaation edustajille ja eniten keskustelua aiheuttivat niin ikään Kelan etuusohjeet. Etuusohjeet ovat iso ja laaja aihe ja ne liittyvät oleellisesti myös etuuskäsitteiden neuvontapalvelun prosessiin. Puutteellisista ratkaisutyön etuusohjeista tulisi aina viestiä eteenpäin Kelan lakiyksikköön asti, jotta ratkaisuja ongelmallisiksi koettuihin asioihin päästään miettimään. Kehitystyötä tulisi tehdä yhdessä vakuutuspiirien ja eri etuusryhmien kanssa. Samaan aihealueeseen liittyen Kelan intranetiä Sinettiä toivottiin kehitettävän tukemaan enemmän ratkaisutyötä. Etuusryhmien työtilat on mahdollista ottaa tehokkaampaan käyttöön ja edistää etuuskäsittelijöiden välistä vuorovaikutusta esimerkiksi ryhmäkohtaisten keskustelupalstojen avulla.

Sekä etuusohjeet että Sinetti ovat Kelan sisäisiä työvälineitä, joita kehitetään jatkuvasti. Kommunikointi ja viestintä etuusryhmän kesken edistäisivät etuuden toimintatapojen yhtenäisyyttä. Tulisi kuitenkin pohtia tarkkaan, mikä on etuuskäsittelijöiden välisen keskustelun merkitys suhteessa ratkaisutyön ohjeisiin ja kuinka suuri painoarvo kollegan kokemuksilla ja mielipiteillä on lopullisessa ratkaisutyössä. Organisaation edustaja muistutti, että etuusryhmien sisäinen viestintä Sinetissä ja sähköpostitse etuusasioista ja -ohjeista ei ole ohjeista vastaavan yksikön vastuulla, vaan ryhmät viestivät tällöin omien tapojensa ja käytäntöjensä mukaan. Tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkossa ja pohtia etuusryhmien sisäistä viestintää ja tiedottamista suhteessa ratkaisutyön etuusohjeisiin.

Asiantuntijatyö Kelassa on muuttunut suuren organisaatiomuutoksen jälkeen. Muutoksen seurauksena entiset etuusvastaavat siirtyivät automaattisesti asiantuntijoiksi neuvontapalveluun. Etuuskäsittelijöiden haastatteluissa esiin nousi ajatus asiantuntijoiden osastosta, johon olisi erillinen haku, jossa varmistettaisiin henkilön sopivuus asiantuntijatehtävään. Palomäki (2018, 97) on tutkinut asiantuntijuutta Kelassa ja hahmotellut millainen on tulevaisuuden asiantuntija. Hän tiivistää, että tulevaisuuden asiantuntijuus Kelassa on monimuotoista ja vuorovaikutuksellista. Asiakas otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti ja toimintaa ohjaa asiakaslähtöisyys. Asiantuntija on dialogisessa vuorovaikutuksessa sekä Kelan sisäisten että ulkoisten asiakkaiden kanssa. Lopuksi Palomäki (2018, 102) toteaa, että asiantuntijuus Kelassa kaipaavaa tulevaisuudessa vielä lisäselvittelyä. Palomäen tulokset tukevat myös tässä kehittämistehtävässä tehtyjä päätelmiä siitä, että neuvontapalvelun prosessissa toimivien asiantuntijoiden työtä olisi hyvä tutkia lisää ja määrittellä tarkemmin, miten asiantuntijuus tulisi jatkossa järjestää etuuskäsittelijöiden neuvontapalvelun prosessin kannalta; kenestä voi tulla asiantuntija, mihin suuntaan asiantuntijuus kehittyy ja mikä on valmentavan otteen merkitys asiantuntijatyössä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aiheena prosessien kehittäminen on ajankohtainen aihe, koska prosessit ohjaavat monen organisaation toimintaa. Sisäisen asiakkaan rooli vaikuttaa ulkoiseen asiakkaaseen, jonka takia organisaatiojohdon on kuunneltava työntekijöitensä ja ymmärrettävä heidän kokemuksiansa. Palvelumuotoilun menetelmien käyttö prosessien kehittämisessä todettiin tässä opinnäytteessä toimivaksi. Sisäisiä prosesseja on mahdollista kehittää palvelumuotoiluprosessin mallin mukaisesti julkisessa organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö vahvistaa asiakaskeskeisen ajattelun ja toiminnan merkitystä sisäisten prosessien kehittämisessä. Luvussa 2 esitelty malli asiakaskeskeisestä prosessien kehittämisestä (Kuvio 8) soveltuu malliksi minkä tahansa prosessin kehittämistyön taustalle. Mallia voi soveltaa monilla eri aloilla niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorilla. Eritelty malli toimii hyvänä lähtökohtana ja apuvälineenä, kun organisaatio on päättänyt ottaa strategiaansa mukaan asiakaskeskeisen lähestymistavan.

5.4 Opinnäytetyöprosessin reflektointi

Kehittämistehtävän aiheena oli Kelan sisäinen prosessi, joka on käytössä kaikissa Kelan vakuutuspiireissä. Opinnäytteen lähestymistapana oli palvelumuotoilu, jossa kehittämistä tehdään asiakaskeskeisillä menetelmillä. Palvelumuotoiluprosessiin liittyy keskeisenä elementtinä iteratiivisuus. Tässä opinnäytteessä palvelumuotoilun Tuplatimantti-mallin mukainen prosessi vietiin läpi kerran jättäen viimeinen vaihe toteuttamatta. Opinnäytetyön perusteella prosessi on mahdollista saattaa loppuun asti ja kehittämistyötä jatkaa iteratiivisesti toistaen alussa esitettyjä menetelmiä.

Opinnäytetyöprosessin aikana työn tekijä pohti, että olisiko ollut parempi tutkia prosessin toteutumista yksi etuus kerrallaan eikä osallistaa sekaisin etuuskäsittelijöitä ja asiantuntijoita

eri etuuksista kehittämistehtävään. Työn tavoite oli kuitenkin selvittää, miten kaikille etuuksille yhteinen prosessi toteutuu, joten osallistaminen monipuolisesti useasta eri etuudesta antoi kattavan kuvan prosessin nykytilasta. Opinnäytetyö antaa monipuolisen kuvan siitä, kuinka moni asia vaikuttaa prosessiin ja sen toteutumiseen. Jatkossa prosessia voisi tutkia etuuksittain, mutta tehdä vertailua eri etuuksien kesken. Eri etuuksissa on omat käytännön toimet neuvontapalvelun toteuttamisen suhteen. Käytäntöjen ja toimintatapojen yhdenmukaistamista samanlaisiksi olisi hyvä pohtia etuuksittain.

Opinnäytetyöhön osallistuneet Kelan toimihenkilöt eivät olleet aina tietoisia, miten eri tavalla etuuksien neuvontapalvelun prosessi on eri etuuksittain järjestetty. Oman etuusryhmän toimintatapoihin on totuttu eikä tapoja ole alettu kyseenalaistaa tai miettiä niiden muuttamista. Etuusryhmittäin olisi hyvä tutustua muiden etuusryhmien käytännön toimintatapoihin neuvonnan järjestämisessä. Erilaisista tavoista voi saada uusia ideoita oman etuuden tapojen järjestämiseen ja pohtia voisiko jossain toisessa ryhmässä hyväksi havaittu tapa, esimerkiksi videopuhelujen käyttäminen, toimia hyvin myös omassa etuudessa.

Opinnäytetyö oli tarkoitus saattaa loppuun lyhemmän aikataulun sisällä. Työn rajausta pysyi selkeänä alusta asti eikä lähtenyt missään vaiheessa kasvamaan liian laajaksi. Melko pitkstä prosessista huolimatta työn tekijä ja toimeksiantaja ovat lopputulokseen tyytyväisiä. Opinnäyte toi organisaatiolle tärkeää tietoa kehittämiskohteena olevasta prosessista sekä etuuskäsittelijöiden ja asiantuntijoiden kokemuksista. Organisaation edustajat kokevat, että etuuksien neuvontapalvelun prosessin kehittäminen on edelleen ajankohtainen aihe, koska se koskettaa jokaisen etuuskäsittelijän ja asiantuntijan päivittäistä työtä. Ehdotettu malli tarkennetusta prosessikuvauksesta sekä apuvälineet kohtaamisen tueksi ovat hyvä lähtökohta kun prosessia kehitetään etuusryhmittäin. Erityisen tärkeänä organisaation edustaja piti opinnäytteen osallistuvien henkilöiden kokemuksia etuusohjeista ja etuusryhmien sisäisestä viestinnästä koskien etuusohjeita. Kuten jo aiemmin todettu, sisäiset etuusohjeet ovat iso ja laaja kokonaisuus, joka kaipaa jatkuvaa kehittämistä.

Opinnäytteen tekijä on töissä Kelassa, mutta opinnäytetyöprosessin aikana Kela tuli tutummaksi ja tietämys organisaation sisäisistä asioista ja käytänteistä lisääntyi entisestään. Koska opinnäytteen tekijä on itse Kelan toimihenkilö, on erityisen tärkeää kiinnittää huomio työn objektiivisuuteen. Omat ennakkokäsitykset ja -odotukset voivat tällöin vaikuttaa työn tuloksiin. Tämän opinnäytetyön aikana työn tekijä koki, että hän pysyi neutraalina haastattelujen ja työpajojen aikana, eikä ohjannut osallistujia mihinkään suuntaan. Osallistujien rehellisyys ja aktiivisuus lisäsi opinnäytteen tekemisen mielekkyyttä.

Työn tekemisen aikana kävi selväksi, että etuuksien neuvontapalvelun prosessia on kehitettävä. Virtanen ja Stenvall (2014b, 163-164) toteavat, että älykäs organisaatio on kiinnostunut

asiakkaidensa näkökulmasta, koska käyttäjäkokemukset tarjoavat mahdollisuuden palvelujen uudistamiseen ja kehittämiseen. He näkevät, että tulevaisuudessa mennään enemmän kohti maailmaa, jossa palveluiden käyttäjät ja tarjoajat uudistavat palveluita yhdessä. Palvelumuo-
toilu ja asiakaskeskeisyys näkyvät jo Kelassa ulkoisille asiakkaille tarjottavien palveluiden ke-
hittämisessä. Tämän opinnäytteen perusteella myös Kelan sisäiset asiakkaat on huomioitava ja otettava mukaan asiakaskeskeiseen sisäisten palvelujen kehittämiseen.

Lähteet

Painetut lähteet:

Ballantyne D. 2015. Is Marketing Blind to the Internal Customer? Teoksessa Gummerus J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics, 183-184.

vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W. & Viaene, S. 2014. Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20 (4), 530-548.

Curedale, R. 2013. *Service design. 250 essential methods*. Topanga, CA: Design Community College Inc 2013.

Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E. & Frideres, L. 2014. *Design for Innovation. Service Design as a Means to Advance Business Models*. Business Innovation observatory. European Union.

Edvardsson B., Enquist, B. & Johnston, R. 2010. Design dimensions of experience rooms for service test drivers: Case studies in several service contexts. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20 (4), 312-327.

Farner, S., Luthans F. & Sommer S. M. 2001. An Empirical Assessment of Internal Customer Service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11 (5), 350-358.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science*, 41 (2), 133-150.

Grönroos, C. 2015. *Service Management and Marketing. Managing the Service Profit Logic*. Chichester: John Wiley & Sons.

Gulledge Jr, T. & Sommer, R. 2002. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8 (4) , 364-376.

Hammer, M. & Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Lontoo: Brealey.

Hammer, M. & Stanton, S. 1999. How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, 77 (6), 108-118.

Hannus, J. 1993. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 5. painos. Espoo: HM&V Research.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edwardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21 (4), 531-548.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25 (2), 104-123.

Helfert, M. 2009. Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector. *Business Process Management Journal*, 15 (6), 937-952.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Lisäpainos 2011. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hsiu-Fang, H. & Shannon, S. E. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15 (9), 1277-1288.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 5. painos. Helsinki: Laatu keskus.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Teknis-taloudellinen tiedekunta.
- Miettinen, S. (toim.). 2011. *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Nasi, G. 2012. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43 (2) 135-158.
- Palomäki, R. 2018. Kohti jaettava asiantuntijuutta ja yhdessä tekemistä. Kelan keskeisen vakuutuspiirin asiantuntijoiden ja esimiesten sekä Kelan johdon näkemyksiä tulevaisuuden asiantuntijuudesta ja jaetusta johtajuudesta. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö. Vaasa.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOY-pro.
- Polaine, A., Lövlie, L. & Reason, B. 2013. *Service Design: From Insight to Implementation*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sanders, J. L. 2008. *Discovering process management: One of the least understood concepts in Operations Management*. Dissertation. The University of Minnesota.
- Sharp, A. & McDermott, P. 2001. *Workflow modeling: tools for process improvement and application development*. Boston: Arctech House.
- Strandvik, T. & Heinonen, K. 2015. *Essentials of Customer Dominant Logic*. Teoksessa Gummerus J. & von Koskull, C. (toim.) *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics, 111-127.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is Service Design Thinking. Basic - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tschimmel, K. 2012. *Design Thinking as an Effective Toolkit*. Manchester: The International Society for Professionals Innovation Management.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

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

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (1), 1-17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014a. The evolution of public services from co-production to co-creation and beyond. *New Public Management's unfinished trajectory? The International Journal of Leadership in Public Services*. 10 (2), 91-107.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014b. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Sähköiset lähteet:

Design Council. 2007. Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. Luettu 11.6.2017. [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Design Council. 2015. The Design Process: What is the Double Diamond? Luettu 21.3.2017. <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Härkönen, S. 2016. Palvelumuotoilu on verorahojen hyvää käyttöä - lue 3 onnistumista. <http://blog.digia.com/palvelumuotoilu-julkinen-sektori> Luettu 17.1.2018.

Ideapakka. 24.3.2017. Perjantai-idea: Service blueprint. Luettu 21.1.2018. <https://ideapakka.fi/blogi/perjantai-idea-service-blueprint/>

Kela. 2016a. Yhteiset työvaiheet kaikille etuuksille. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 26.11.2017.

Kela. 2016b. Toimihenkilökysely 2016. 2016. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 6.1.2018.

Kela. 2017a. Toiminta. Luettu 14.12.2017. www.kela.fi/toiminta

Kela. 2017b. Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Luettu 25.2.2018. www.kela.fi/kela-lyhyesti

Kela. 2017c. Kelan strategia 2017-2020. Luettu 20.5.2017. www.kela.fi/strategia

Kela. 2017d. Organisaatio. Luettu 14.12.2017. www.kela.fi/organisaatio

Kela. 2017c. Palvelumalli. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 13.1.2018.

Kela. 2017d. Valmentava ote asiantuntijatyössä. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 13.1.2018.

Kela. 2017e. Kelan vakuutuspiirit. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 6.1.2018.

Kela. 2017f. Prosessit Kelassa. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 20.5.2017.

Kela. 2017g. Kelan ratkaisukeskukset. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 24.2.2018.

Kela. 2017h. Asiakkaan etuusprosessin laatu, Pora. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 23.3.2017.

Opetushallitus. SWOT-analyysi. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/metelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Service Design Tools. 2009. Personas. Luettu 11.6.2017. <http://www.servicedesign-tools.org/tools/40>

Service Design Tools. 2009. Affinity diagram. Luettu 11.6.2017. <http://www.servicedesign-tools.org/tools/23>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 11.2.2018. <http://tem.fi/julkisten-palveluiden-uudistaminen>

Usability.gov. 2017. Personas. Luettu 11.6.2017. <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/personas.html>

Valtioneuvosto. 2017. Tavoitteena modernit, asiakaslähtöiset ja digitaaliset palvelut ja prosessit. Maatalous- ja elintarviketuotannon sekä maaseudun kehittämisen palvelumuotoilu valmistui yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Luettu 17.1.2018. http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410837/maatalous-ja-elintarviketuotannon-seka-maaseudun-kehittamisen-palvelumuotoilu-valmistui-yhteistyossa-asiakkaiden-kanssa

Valtiovarainministeriö. 2015. Yhteistyössä palvelu pelaa. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Luettu 26.2.2018. <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/>

Kuviot

Kuvio 1: Kelan vakuutuspiirit 1.1.2016 lukien (Kela 2017e).....	8
Kuvio 2: Palvelukohtaaminen (Virtanen ym. 2014b, 150).....	18
Kuvio 3: Arvonmuodostuksen alueet (Grönroos & Voima 2013).....	22
Kuvio 4: Prosessi yksinkertaistettuna (Martinsuo ym. 2010, 4).....	23
Kuvio 5: Yksinkertaistettu prosessikaavio (mukaillen Laamanen 2001, 79; Martinsuo ym. 2010, 12).....	25
Kuvio 6: Prosessit virtaavat osastojen läpi (mukaillen Martinsuo ym., 2010).....	28
Kuvio 7: Prosessien kehittämisen ominaispiirteet (mukaillen Martinsuo ym. 2010, 6; Laamanen 2001, 210).....	29
Kuvio 8: Asiakaskeskeinen prosessien kehittämisen malli.....	31
Kuvio 9: Tuplatimantti-malli Design Councilia mukaillen. (Design Council 2007).....	34
Kuvio 10: Haastateltavan piirtäen tekemiä huomioita etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaan Adobe Connect -ohjelmassa.....	38
Kuvio 11: Sisällönanalyysin eri vaiheita.....	41
Kuvio 12: Toisen työpajan eri vaiheita.....	44
Kuvio 13: Etuuksien neuvontapalvelun asiakaspolku.....	57
Kuvio 14: Persoona 1, Jenny.....	58
Kuvio 15: Persoona 2, Pekka.....	59
Kuvio 16: Persoona 3, Maria.....	60
Kuvio 17: Ehdotus: tarkennettu etuuksien neuvontapalvelun prosessi.....	63
Kuvio 18: Service Blueprint: ehdotus, tarkennettu etuuksien neuvontapalvelun prosessi..	64
Kuvio 19: Ehdotus asiantuntijan palvelumallista etuuksien neuvontapalvelun prosessissa.	67

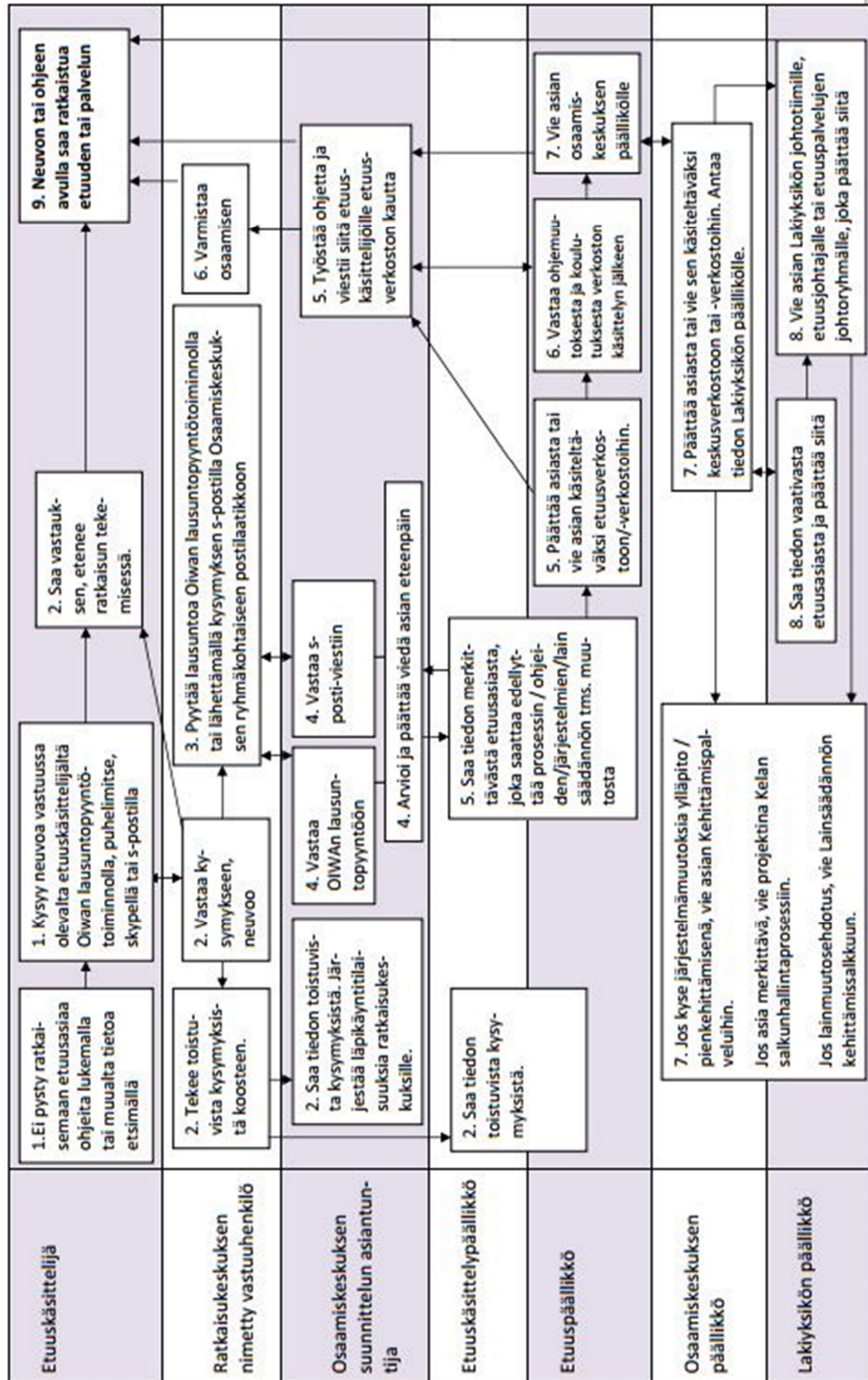
Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisön toimivuus. Arvioi kouluarvosanoin oman työyhteisösi toimintaa ja tilannetta alla mainituissa asioissa. (Kela 2016b).....	10
Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot.	37
Taulukko 3: Mukailtu SWOT-analyysi neuvontaprosessista etuuskäsittelijöiden haastatteluiden perusteella	51
Taulukko 4: Mukailtu SWOT-analyysi neuvontaprosessista asiantuntijoiden työpajan perusteella	54

Liitteet

Liite 1: Etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaus	86
Liite 2: Teemahaastattelun runko	87
Liite 3: Sisällönanalyysin eri vaiheet	88

Liite 1: Etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaus



Liite 2: Teemahaastattelun runko

Etuuksien neuvontapalvelu:

Teemahaastattelu ratkaisuasiantuntijoille

Toimintatavan muutos:

- Etuuksien neuvontapalvelujen uusi toimintatapa vrt. entinen etva-toiminta
- Neuvontapalvelun tarve
- Neuvontapalvelun yleiset toimintatavat (neuvonta-aika, tavoitettavuus, neuvojen määrä yms.)

Omat toimintatavat:

- Toimet ennen neuvon pyytämistä
- Yhteys neuvojaan, kanava?
- Lausuntopyynnöt
- Neuvojen dokumentointi
- Hakemuksen loppuun käsittely

Neuvojen rooli:

- Ongelmanratkaisu neuvojan kanssa
- Yhdenmukaiset toimintatavat
- Erimielisyydet neuvojan kanssa
- Parempaa neuvontaa

Muutosprosessi

- Tiedottaminen
- Ohjeistus
- Yleinen ilmapiiri

Etuuksien neuvontapalvelu, prosessikuvaus (haastattelijan kanssa käydään läpi 1.4.2016 tehty prosessikuvaus):

- Tutustuminen etuuksien neuvontapalvelun prosessikuvaukseen
- Prosessin kulun selkeys omassa työssä
- Oma toiminta vrt. prosessikuvaus
- Prosessin toimivat ja paranneltavat osat

Liite 3: Sisällönanalyysin eri vaiheet

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe. Aineistosta esiin nousevia pelkistettyjä ilmauksia.

Huhupuheet	Tietämättömyys uudesta muutoksesta
Haluttomuus neuvoo	
Ilmapiirin huononeminen	
Ei iso muutos	Ammattimainen (realistinen?) tapa suhtautua muutokseen
Ei haittaa omaa työtä	
Positiivinen muutos	
Selkeämpi työnjako	
Hyvä tiedotus palaverissa	
Neuvonta toimii muutoksen jälkeen hyvin	
Iso muutos	Muutosvastarinta, alun sekavuus
Suunta huonompaan	
Paljon erilaisia ohjeita	
Alun opettelu hidasta	
Alussa ei kunnan ohjeita	
Ohjeisiin paljon tarkennuksia	
Ajan kanssa selkiytynyt	
Toimintatavat vaihtelevat	Erilaiset toimintatavat etuuskittain
Ei varmuutta milloin voi pyytää neuvoo	
Tarkat kellonajat neuvonnalle	
Soitetaan skypella tai lähetetään viesti, hyvä tapa	
Vain skype-videopuhelu, hyvä tapa	
Vain skype- viesti, toisinaan hankala tapa	
Väärinymmärrykset kasvavat, jos vain kirjoitetaan	Toimimattomat toimintatavat
Videopuhelu henkilökohtainen tapa keskustella	
Keskustelemalla asiat saa helpommin ratkaistua	
Tavoitettavuus hyvä	Turhautuminen, kun itse valmis pyytämään neuvoo tai on kii- reellinen hakemus käsiteltävänä
Hankalaa, kun itse perehtynyt tapaukseen eikä saa asiantuntijaa kiinni	
Töiden roikkuminen, samaan asiaan uudestaan perehtyminen	
Kiiretapauksissa pitkä vastausaika hankala	
Ymmärrys, että hankalassa asiassa menee aikaa vastata	
Täysin uudet henkilöt, joilta kysyä neuvoo	Uudet henkilöt ja toimintatavat
Uudet persoonat ja tyylit	
Tutustumiseen menee aikaa	
Hyvä, että enemmän asiantuntijoita neuvomassa	
Sekavaa, kun enemmän asiantuntijoita	
Neuvon jälkeen pääsee jatkamaan työtä	
Erilaiset neuvojen vastaustyyli	Asiantuntijan tapa kommunikoida
Kirjoittaminen vs. soittaminen	

Lyhyt asia: kirjoittaminen	
Hankala asia: soitto ja keskustelu	
Turha keskustelu antaa kuvan epävarmasta neuvojasta	
Puolet ei tyytyväisiä saatuihin neuvoihin	Asiantuntijan ammattitaito
Asiantuntija ei perehdy tapaukseen	
Hätäiset vastaukset	
Poliittikkomaiset, ympäripyöreät vastaukset turhauttavat	
Kysytään sama kysymys uudestaan toiselta asiantuntijalta	
Tiedostetaan, ettei toimita ohjeiden mukaan	
Neuvojalta ei saa jämäkkää ja selkeää vastausta	
Joiltain asiantuntijoilta ei kysytä ollenkaan neuvoa	
Neuvonta asiantuntevaa ja luotettavaa	Asiantuntijan valinta tehtävään
Neuvonnan laatu huonontunut	
Tietämystaso vaihtelee paljon	
Tiedot ja taidot, millä perusteella valittu asiantuntijaksi?	
Persoonan tulisi sopia asiantuntijan rooliin	
Ei riitoja asiantuntijan kanssa	
Keskustelu aina asiallista	
Ei tietoa prosessikuvauksesta	Prosessikuvaus vieras
Ei ole nähnyt prosessikuvausta koskaan	
Selkeä ja yksinkertainen kuvaus	
Helppo toteuttaa itse prosessia	
Kuvaus vastaa sitä, mitä on vuosi tehty	
Toimii, kuten prosessissa lukee	
Miten nopeutta tulee itse toteuttaa?	Prosessin mittarit käytännössä
Miten nopeutta mitataan?	
Neuvonnassa ei anneta ohjeita nopeuteen	
Miten mitataan yhdenmukaisuutta?	
Ei uskoa, että käsittelyssä esiin nousevat kehittämiskohteet viedään eteenpäin ohjeisiin asti	Epäily prosessin toimivuudesta loppuun asti
Prosessi ei kokonaisuudessaan toteudu, vaikka lukee prosessikuvauksessa	
Riski, ettei saa kunnan vastausta kysymykseen	Riskit liittyvät enimmäkseen kommunikaatioon
Väärinymmärrykset varsinkin kun kirjoitetaan viestejä	
Virheellinen neuvo, jos asiantuntija ei perehdy kunnolla tapaukseen	
Tekniikka pettää	
Kieli (esim. ruotsinkielisen hakemukset)	
Neuvojan puutteelliset taidot	
Viikoittainen kooste esiin nousseista kysymyksistä	Säännöllinen tiedottaminen
Kooste on hyvä tapa saada infoa	
Ei ikinä nähnyt koostetta, olisi hyvä tapa saada tietoa esiin nousseista yleisimmistä asioista	

Etuusohjeista hankala löytää tietoa nopeasti	Ohjeet selkeiksi
Suppeat ohjeet	
Aina tulee hakemusten käsittelyssä jokin uusi asia	
Liikaa paikkoja, joissa etuusohjeita ja muuta tietoa	
Ohjeet tulisi olla selkeästi jäsennelly	
Turhauttavaa käyttää aikaa ohjeiden etsimiseen, ei ole linjassa prosessin tavoitteiden kanssa	
Kollegojen kanssa jatkuva yhteydenpito	Kommunikointi kollegan kanssa
Kollegan apu tärkeä vaihe prosessissa	
Kollegaa ei voi vaivata omilla kysymyksillä	
Kaikille taattava työrauha	
Jos ei apua ohjeista, niin yhteys asiantuntijaan	

Sisällönanalyysin toinen vaihe. Pelkistetyistä ilmauksista syntyneet alaluokat.

Tietämättömyys uuden muutoksen tullessa	Viestintä muutoksesta
Ammattimainen (realistinen?) tapa suhtautua uuteen	
Muutosvastarinta, alun sekavuus	
Erilaiset toimintatavat etuuksittain	Erilaiset toimintatavat
Toimintatavat, jotka eivät toimi hyvin	
Erilaiset tavat vanhoissa vakuutuspiireissä	
Uudet asiantuntijat ja toimintatavat	
Turhautuminen, kun itsellä kysymys tai kiireinen hakemus	Kommunikointi asiantuntijan kanssa
Epävarmuus toimia saadun neuvon perusteella	
Asiantuntijan tapa kommunikoida	
Riskit liittyvät kommunikointiin	
Asiantuntijan valinta tehtävään	Asiantuntijan osaaminen ja ammattitaito
Asiantuntijan ammattitaito	
Prosessin mittarit käytännössä epäselvät	Prosessiin tutustuminen
Epäily prosessin toimivuudesta loppuun asti	
Prosessikuvaus on vieras	
Tiedottamista tulisi olla säännöllisesti	Asianmukaiset ohjeet, tiedotus ja tiedon jakaminen
Ohjeet selkeiksi	
Kommunikointi kollegojen kanssa	

Sisällönanalyysin kolmas vaihe. Aineistosta syntyneet yläluokat ja niiden perusteella luodut pääluokat.

Viestintä muutoksesta	Kommunikointi
Ajanmukaiset ohjeet ja tiedottaminen	
Kommunikointi asiantuntijan kanssa	
Prosessin tunteminen	Yhdenmukaisuus
Asiantuntijan osaaminen ja ammattitaito	
Erilaiset toimintatavat	