

Palveluasiantuntijan osaaminen verkkoasioinnin ohjauksessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketoiminta ja uudistava
johtaminen
Opinnäytetyö (Ylempi AMK)
Syksy 2017
Anniina Ahilampi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

AHILAMPI, ANNIINA

Palveluasiantuntijan osaaminen
verkkoasioinnin ohjauksessa

66 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Kelan palveluasiantuntijoiden osaamisvalmiuksia asiakkaan verkkoasioinnin ohjauksessa. Kelassa on viime vuosina laitettu paljon resursseja verkkoasioinnin kehittämiseen. Tämän ohella oli jäänyt epäselväksi, minkälaisella tasolla on palveluasiantuntijoiden osaaminen verkkoasioinnin ohjauksessa. Opinnäytetyö tuo organisaatiolle tietoa palveluasiantuntijoiden osaamisesta ja mahdollisista heikkouksista asiakkaan verkkoasioinnin ohjauksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa tuloksien perusteella kehitysehdotukset palveluasiantuntijoiden osaamisen vahvistamiseksi.

Tietoperusta rakentui kolmesta lähtökohdasta. Ensimmäisenä lähtökohtana oli verkkopalvelut ja niiden kehittyminen. Toisena lähestymistapana oli oman osaamisen kehittäminen erityisesti digiosaamisen näkökulmasta. Kolmantena tietoperustan aiheena sivutaan asiakkaan motivointia, sillä verkkoasioinnin ohjaus on pitkälti motivointikysymys.

Tutkimusaineisto kerättiin kaikille Kelan palveluasiantuntijoille suunnatulla Digium-kyselyllä, joka toteutettiin verkossa. Kyselyssä kartoitettiin palveluasiantuntijoiden osaamista verkkoasioinnin ohjauksessa. Kyselyn lisäksi havainnoitiin toimistopalvelussa työskenteleviä palveluasiantuntijoita.

Tulosten mukaan palveluasiantuntijat ohjeistavat asiakkaita verkkoasiointiin kiitettävästi ja osaaminen on yleisesti riittävällä tasolla. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, ettei työnantaja järjestä tarpeeksi koulutusta verkkoasioinnin ohjaukseen tai asiakkaan motivointiin. Suurimpana esteenä oppimiselle nähtiin ajan sekä tarvittavien välineiden puute.

Asiasanat: Verkkopalvelut, oman osaamisen kehittäminen, digiosaaminen, asiakkaan motivointi

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in business management and regenerative
leadership

AHILAMPI, ANNIINA

Service specialists' competence in
eServices

66 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

This thesis examines the competence of Kela's service specialists in assisting the use of eServices. During the past few years Kela has allocated a great amount of resources into the development of eServices. Meanwhile, the level of skills among the customer service personnel with regards to eServices had not been investigated. This thesis provides the organization with knowledge of the personnel's competence and possible deficiencies in assisting customers with eServices. The thesis provides development suggestions based on the results.

The theoretical framework is based on three themes. Firstly, the theoretical section discusses eServices and their development. Secondly, developing personal competence regarding digital know-how is discussed. Thirdly, the theoretical section examines how to motivate customers to use eServices.

The data was collected through an online survey made available to all of Kela's customer service specialists. The objective of the survey was to determine the personnel's skillset regarding eServices. In addition, customer service specialists were observed on the job.

The results showed that customer service specialists guide customers through eServices at an excellent level and, in general, their competence is at an acceptable level. However, the results indicated that Kela does not offer enough training concerning eServices or customer motivation. The most significant obstacle for learning appeared to be inadequate resources regarding time and tools.

Keywords: eServices, personal development, digital competence, customer motivation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Kohdeorganisaatio Kela	3
1.3	Kehittämistehtävä, tavoite ja tarkoitus	4
2	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	7
2.1	Digitalisaation kehittyminen ja verkkopalvelut	7
2.2	Digiosaaminen	13
2.2.1	Digitaidot	13
2.2.2	Oman osaamisen kehittäminen	15
2.3	Asiakkaan motivointi	20
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	25
3.1	Lähestymistapa	25
3.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	28
3.3	Aineiston keruu ja analysointi	30
4	TULOKSET	38
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset	38
4.2	Havainnointien tulokset	45
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
5.2	Pohdinta	50
5.3	Kehitysehdotukset	51
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	54
5.5	Jatkotutkimusaiheet	57
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Digitalisaatio muuttaa työtä ja työn tekemistä tällä hetkellä jatkuvasti. Esimerkiksi pankkialalla digitalisaatio on luonut uusia asiointitapoja ja uusia osaamisvaatimuksia vanhojen toimintatapojen poistuessa käytöstä. Muutos on tällä hetkellä nopeaa. Myös Kelassa on viime vuosina panostettu paljon verkkoasioinnin kehittämiseen ja sen suosio asiakkaiden keskuudessa on noussut vuosi vuodelta.

Digitalisaatiosta puhutaan paljon, mutta vain murto-osa ihmisistä vaikuttaa ymmärtävän mistä on todellisuudessa kyse (Serén 2016). Digitalisaatio on nyt kuitenkin enemmän kuin ajankohtaista, sillä niin sanotun Kondratieffin teorian mukainen kuudes aalto on alkamassa, ja siinä megatrendinä on nimenomaan yhteiskunnan yhä enemmän kehittyvä digitalisaatio sekä resurssitehokkuus. Tällä hetkellä keskellä murroskautta tulee erityisesti infrastruktuurin muutokseen keskittää voimia ja pitää huolta, että yhteiskunta pysyy mukana ICT-kehityksessä. (Tekes 1-2.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Kelan palveluasiantuntijoiden osaamista asiakkaiden verkkoasioinnin ohjauksessa. Tulosten pohjalta tehtiin Kelalle kehittämis ehdotukset palveluasiantuntijoiden osaamisen vahvistamiseksi. Opinnäytetyöaihe tuli esille Kelan suunnitteluosaston kanssa käydyssä sähköpostivaihdossa. Suunnitteluosasto kartoitti ajatuksia verkkopalveluista, ja siinä yhteydessä nousi esiin huoli palveluasiantuntijoiden osaamisesta verkkoasioinnin ohjauksessa. Palveluasiantuntijoille ei ole tietävästi järjestetty koulutusta verkkoasioinnin käytöstä ja ohjauksesta. Sekä organisaatio että asiakas odottavat, että palveluasiantuntija osaa huolellisesti ja motivoivasti auttaa verkkoasioinnissa. Kelan palveluita on koko ajan saatavilla kattavammin verkossa, mutta mikäli palveluasiantuntijoilla ei ole tarvittavaa osaamista verkkoasioinnin ohjaukseen, asiakkaiden odotukset eivät täyty.

Aiheena asiakaspalvelun osaamisen tutkiminen nimenomaan verkkoasiointiin ohjaamisen kannalta on ajankohtainen. Vastaavanlaista tutkimusta on tehty myös muun muassa Nordeassa. Siellä tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että digitaalisen osaamisen taso asiakaspalvelijoilla voi olla hyvinkin erilainen keskenään, ja että tätä kuilua tulisi saada kurottua umpeen. (Malin 2016, 52.)

Kelassa tehdään jatkuvaa palveluiden kehittämistyötä, sekä sisäisten ohjelmien että asiakkaalle näkyvien palvelujen osalta. Verkkoasiointiin on panostettu viime vuosina Kelassa erittäin paljon. Kelan palveluasiantuntijan tulee palvelutilanteessa tarkistaa asiakkaalta, onko asiakkaalla mahdollisuus käyttää verkkopalveluja, ja tarvittaessa opastaa palvelun käytössä. Suunnitteluosasto sekä tutkimus- ja kehittämissyksikkö vastaavat pääasiassa Kelan palveluiden kehittämisestä. Niiden lisäksi Kelalle tehdään myös paljon opinnäytetöitä. Opinnäytetöistä voidaan tässä yhteydessä nostaa esille vuonna 2016 julkaistu Tiina Soinisen ylemmän ammattikorkeakoulun työn, jossa tutkittiin Kelan sähköisen asiointipalvelun kehittämistä Kelan perintäyksikön näkökulmasta. Soinisen mukaan (2016, 36) on kaikkien sähköiseen asiointiin liittyvien kehittämishankkeiden kannalta tärkeintä saada sähköisestä asiointipalvelusta mahdollisimman käyttäjäystävällinen, jotta eri elämäntilanteessa olevat asiakkaat siirtyisivät käyttämään palvelua ensisijaisena asiointiväylänä.

Internetin kautta kansalaiset voivat päästä käsiksi tietoon ja sitoutua organisaation palveluihin silloin, kun he kokevat sen mukavaksi eikä vain silloin kun toimisto on auki. Verkkopalvelujen käyttö mahdollistaa julkiselle sektorillekin kaksisuuntaisen yhteydenpidon kansalaisiin helposti, ja samalla tuo julkisen sektorin toimijan lähemmäs kansalaista. (Sargeant 2009, 470.) Aiemmassa Kelalle tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että sähköisten asiointitapojen kehittäminen on välttämätöntä myös jatkossa, koska Kela on julkinen organisaatio, eikä asiakas voi valita toista palveluntuottajaa asioilleen. Asioinnin Kelan kanssa pitää siis olla sujuvaa. Myös asiakkaiden tietoisuutta palvelun avulla hoidettavista asioista tulisi lisätä. (Soininen 2016, 73-75.)

Asiakaspalvelu on nykyään monikanavaista, ja organisaation tavoitteet ja tahtotila tulisi pitää mielessä joka palvelukanavassa. Koska itsepalvelu yleistyy, on asiakaspalvelijoilla edessä uusia haasteita. Yhä useammin asiakas lähestyy asiakaspalvelua siinä vaiheessa, kun hän on kohdannut ongelman itsepalvelussa. Asiakkaalla on siis jo käsitys aiemmista palvelukanavista ja hän on saanut niistä kokemuksia, jotka välttämättä eivät ole hyviä. Asiakaspalvelussa tarvitaankin kahdenlaista osaamista, osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tapauksia, sekä osaamista ja halua tuottaa palvelua, joka ylittää odotukset. (Löytänä & Kortesus 2011, 88-89.)

Olisi sekä asiakkaan että Kelan etu, mikäli asiakkaat asioisivat verkkopalveluissa. Asiakkaalle verkkoasiointi näkyy muun muassa nopeampana asian edistymisenä, kun skannauksen ja asiakirjojen siirron työvaiheet jäävät Kelassa pois. Joissakin etuuksissa valtaosa hakemuksista täytetäänkin jo verkkoasiointipalvelussa, mutta esimerkiksi liitteitä tuodaan silti edelleen paljon paperisina. Kaikki hakemusten käsittely ja päätösten teko tapahtuvat Kelassa sähköisesti. Paperisten versioiden toimittamisen vuoksi Kelassa on erikseen skannausyksiköt, jotka huolehtivat asiakirjojen sähköiseen muotoon siirtämisestä. Kerrottakoon, että esimerkiksi valokuva liitteestä riittäisi Kelalle, ja nykypäivänä lähes jokaisessa matkapuhelimessa on kamera.

1.2 Kohdeorganisaatio Kela

Kela on valtion sosiaaliturvaa toteuttava organisaatio, joka vastaa Suomessa asuvien perusturvasta. Se on eduskunnan alainen, itsenäisesti toimiva organisaatio. Kaikki Suomessa asuvat henkilöt ovat Kelan asiakkaita. Myös ulkomailla asuvat henkilöt jotka kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin ovat Kelan asiakkaita. (Kela 2016.)

Kela on perustettu vuonna 1937. Jo ennen Kelan toimintaa Suomessa säädettiin köyhäinhoitolaki vuonna 1922, joka velvoitti kunnat huolehtimaan huonompiosaisista kuntalaisista, jotka eivät pystyneet syystä tai toisesta itse elättämään itseään. Siihen saakka Suomessa oli vallalla

ajatus, että jokaisen piti huolehtia itse itsestään tai hakea apua läheisiltään. Tämä vuonna 1922 säädetty laki on toiminut pohjana nykyiselle hyvinvointiyhteiskunnalle ja sosiaaliturvalle. (Kela 2017.)

Kelassa ratkaistaan vuosittain yli 5 miljoonaa etuushakemusta. Asiointeja verkossa, puhelinpalvelussa sekä toimistoissa on vuositasona yli 28 miljoonaa asiointia. Viime vuosina Kela on kehittänyt paljon niin verkkoasiointipalveluaan kuin verkkosivujaan, ja samalla verkkoasiointin kasvu on ollut huomattavaa. Vuonna 2015 Kelan verkkoasiointipalveluun kirjaututtiin noin 19,8 miljoonaa kertaa, ja vuonna 2016 kirjautumisia oli jo 25 miljoonaa. (Kela 2017.)

Kelassa asiakaspalvelusta vastaa asiakaspalvelujen tulosityksikkö, johon kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä. Nämä ovat Pohjoinen-, Itäinen-, Läntinen-, Keskinen-, Eteläinen- ja Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksiköt. Tämän lisäksi on valtakunnallinen yhteyskeskus, joka vastaa asiakkaille tarkoitetusta puhelinpalvelusta toimien viidellä eri paikkakunnalla. Tämä opinnäytetyö on tehty asiakkuuksien suunnitteluyksikölle, joka on osa asiakkuuspalvelujen tulosityksikköä. (Kela 2017.)

Asiakaspalvelujen tulosityksikkö vastaa siitä, että Kelassa on laadukasta ja vaivatonta asiakaspalvelua kaikissa palvelukanavissa.

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön toiminnalliset kokonaisuudet ovat asiakkuuksien ja palvelun johtaminen ja kehittäminen, asiakaspalvelu eri palvelukanavissa ja asiointitavoissa sekä asiakas- ja kumppaniviestintä asiakkaille ja sidosryhmille. (Kela 2016.)

1.3 Kehittämistehtävä, tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa palveluasiantuntijoiden verkkoasiointin ohjausta. Tätä varten tavoitteena oli kartoittaa organisaation palveluasiantuntijoiden osaamisvalmiuksia asiakkaan verkkoasiointin ohjauksessa. Itse kartoitus toi organisaatiolle arvokasta tietoa palveluasiantuntijoiden osaamisesta ja mahdollisista heikkouksista.

Tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle eli Kelalle kehittämis ehdotukset palveluasiantuntijan verkkoasioinnin ohjauksen tehostamiseksi.

Opinnäytetyössä palveluasiantuntijoiden tämän hetkistä osaamista kartoitettiin kyselytutkimuksen ja havainnointien avulla.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös palveluasiantuntijoiden omaa mielipidettä siitä, miten verkkoasioinnin ohjauksen osaamista voitaisiin heidän mielestä parhaiten kehittää.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli vastata kysymyksiin:

1. Minkälaiset osaamisvalmiudet palveluasiantuntijalla on ohjata asiakasta verkkoasioinnissa?
2. Mitkä ovat keskeisiä haasteita tarvittavalle osaamiselle?
3. Järjestetäänkö verkkoasioinnista ja asiakkaan motivoinnista verkkoasiointiin riittävästi koulutusta?

Tutkimuskysymysten taustalla oli alun perin tarkoitus selvittää, minkälaiset osaamisvalmiudet palveluasiantuntijoilla on asiakkaiden verkkoasioinninohjauksessa. Eli käytännössä, osaavatko he ohjata asiakasta riittävästi verkkoasioinnin pariin. Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitkä ovat keskeisiä haasteita tarvittavalle osaamiselle. Tähän liittyen toivottiin saavan tietoa myös siitä, miten palveluasiantuntijoiden osaamista voitaisiin parhaiten kehittää. Kolmantena tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, järjestetäänkö verkkoasioinnista tai asiakkaan motivoinnista verkkoasiointiin riittävästi koulutusta.

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella suunniteltiin toimeksiantajalle kehittämis ehdotukset, joilla voidaan lähteä kehittämään palveluasiantuntijoiden osaamista. Tämän lisäksi muotoutui heti opinnäytetyön ohessa pienimuotoinen tukimateriaali toisten toimijoiden verkkoasiointeihin avuksi asiakkaiden ohjaamisessa.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu niin ikään kolmeen osioon. Ensimmäiseksi käydään läpi teoriaa verkkopalveluista sekä tämän päivän, että tulevaisuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen keskitytään oman osaamisen kehittämiseen erityisesti digiosaamisen näkökulmasta.

Kolmantena tutustutaan asiakkaan motivoinnin näkökulmaan.

Tietoperustaluvun jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimustulokset, esitetään työn tuloksena syntyneet kehitysehdotukset, arvioidaan työn onnistumista ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

2.1 Digitalisaation kehittyminen ja verkkopalvelut

Verkkopalvelu tarkoittaa Internetissä olevaa verkkosivustoa tai sen osaa, joka tarjoaa palvelua. Asiointipalvelu puolestaan tarkoittaa julkisen hallinnon palvelujen käyttämistä tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntäen. (Valtiovarainministeriö 2008, 11-12.) ”Julkisten verkkopalveluiden tavoitteena on parantaa ja helpottaa kansalaisten mahdollisuutta seurata ja osallistua asioiden valmisteluun ja lopulliseen päätöksentekoon” (Byholm, Kraft & Sarhimaa 2003, 5).

Digitalisaatio voidaan nähdä pitkänä kehityskulkuna, joka sai alkunsa 1980-luvulta tietokoneiden käyttöönoton myötä. Digitalisaatiosta puhuttaessa yleensä viitataan siihen, miten kehitys tuo digipalvelut yhä enemmän arkisiin asioihin mukaan. Tavalliselle ihmiselle muutos näkyy eniten asiointitapojen muutoksena sekä sosiaalisen kanssakäymisen muutoksena. Asioiden hoito tai sosiaalisten suhteiden ylläpito ei enää vaadi aikaan ja paikkaan sidonnaisia suunnitelmia. (Koiranen, Räsänen & Södergård 2016.) Verkkooasioinnit ja verkkopalvelu ovat aina kaksisuuntaista kommunikointia, jossa molemmin puolin vaihdetaan tietoa (Palenius 2002, 26).

Kansalaisten näkökulmasta merkittävimpiä digitalisaation edistysaskeleita ovat olleet henkilökohtaisten tietokoneiden, internetin ja myöhemmin mobiili-internetin ja sosiaalisen median yleistymisen. Matkapuhelimet ja internetyhteydet ovat yleistyneet Suomessa huomattavasti 1990-luvun jälkeen, ja esimerkiksi vuonna 2015 internetiä oli käyttänyt 93% 16-74 vuotiaista suomalaisista. (Koiranen ym. 2016.) Laatikaisen (2016) mukaan kansainvälisessä vertailussa Suomi pärjää hyvin, ja on yksi maailman digitalisoituneimmista maista. Talouden digitalisoituminen, digiosaaminen ja digipalvelut ovat maailman kärkeä. Vuonna 2016 koko 5,5 miljoonan henkilön väestöstä 87,7% oli internetin käyttäjiä, ja tämä on vasta 18.sija maailmanlaajuisessa vertailussa (World Economic Forum 2016).

Digitaaliteknologia on nykypäivänä ihmiselle osa arkea ja uuden teknologian käyttö on vakiintunutta (Koiranen ym. 2016). Dryden ja Vos (2002, 95) ovat sitä mieltä, että jokaisen ihmisen tulisi oppia käyttämään internetiä ja tietokonetta, aivan kuten puhelinta, jota ilman kukaan ei selviytyisi nykyaikaisessa taloudessa. Jo vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen mukaan kuluttajat kokivat yleisesti olevansa osaavia sähköisissä asioinneissa (Tiainen, Tuomala, Kurki & Mäkelä 2004, 70), Kansalaisten lisääntynyt digiosaaminen on myös markkinatalouden kannalta olennainen asia (Koiranen ym. 2016). Vuonna 2012 tehtiin PIAAC-tutkimus (Programme for the international assessment of adult competences), jossa tutkittiin aikuisten perustaitoja. Suomessa yhteensä noin 19% väestöstä oli kuitenkin jonkinlaisia puutteita tietotekniikan soveltamisessa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013, Kallion 2016 mukaan.)

Väestöryhmien välillä on edelleen suuret erot verkkopalveluiden käytössä. Nuoret, korkeasti koulutetut, kaupunkilaiset ja korkeatuloiset käyttävät verkkopalveluita enemmän kuin muut. Kaikkein vähiten verkkopalveluita käyttävät iäkkäät, matalasti koulutetut, matalatuloiset ja maaseudulla asuvat. Yleisesti ottaen nuorempien ikäpolvien keskuudessa käytetään eniten sähköisiä palveluita, mutta verkkopankin ja viranomaispalveluiden parissa keski-ikäiset ovat jo ohittaneet nuoremman sukupolven. Käyttöasteiden erot ovat kaventuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta iäkkäin ikäryhmä käyttää edelleen verkkopalveluja merkittävästi vähemmän kuin nuoremmat. (Koiranen ym. 2016.)

Verkkopalvelujen saatavuus on perusedellytys tasa-arvoiselle tietoyhteiskunnan kehittymiselle. Saatavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikilla kansalaisilla on mahdollisuus päästä palveluiden piiriin. Tämä korostuu esimerkiksi syrjäseutujen asukkailla. (Byholm ym. 2003, 5.) Ne, jotka jäävät internetin ulkopuolelle, joutuvat kärsimään palvelunsaannin heikkenemisestä, koska organisaatiot ja julkinen sektori panostavat nyt ennen kaikkea sähköiseen asiointiin (Koiranen ym. 2016). Korvenmaan (2012) mukaan internet-verkko on infrastruktuuriverkkona jo yhtä välttämättömyys kuin sähkö- ja vesijohtoverkotkin.

Julkisen hallinnon tulisikin varmistaa, etteivät rajalliset taloudelliset varat estä verkkopalveluiden käyttöä. Tässä yhteydessä tulee varmistaa, että markkinoilla on myös kohtuuhintaisia laitteita. Verkkoasioinnin kehittäminen tulisi olla käyttäjälähtöistä, ja palveluita kehittäessä tulisi ottaa huomioon niiden esteettömyys. Esteettömyydessä huomioon otetaan erityisesti helppokäyttöisyys ja vuorovaikutuksen suunnittelu. (Byholm ym. 2003, 5.) Digitalisaatio on jo nyt parantanut kansalaisten viestintä-, vaikutus-, ja tiedonsaantimahdollisuuksia (Koiranen ym. 2016).

Verkkopalvelut perustuvat itsepalveluun ja ovat arkipäivää lähes millä toimialalla tahansa. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Eri palvelusektoreiden välillä on kuitenkin vielä suuria eroja. Joillakin toimialoilla, kuten mediassa, ollaan jo verrattain pitkällä, kun taas sähköisten asiakasrekisterien ja tietojärjestelmien hyödyntämisessä otetaan vasta alkuaskelia. Julkisen sektorin verkkopalvelut ovat ottaneet vuoden 2006 jälkeen isoja harppauksia ja vuonna 2014 ne olivat jo enemmän käytettyjä palveluita kuin verkkokauppa. (Koiranen ym. 2016.)

Digitalisaatio ja verkkoasioinnit ovat muuttaneet myös organisaation ja asiakkaan välisiä toimintatapoja. Yksittäisellä kuluttajalla on enemmän valtaa ja valinnanvaraa, kun taas organisaatio joutuu kilpailemaan myös kansainvälisten kilpailijoiden kanssa. (Koiranen ym. 2016.)

Kansalaisasiakkaana suhde palveluntarjoajaan on pakotettu, organisaatio ei voi valita asiakastaan eikä asiakas organisaatiotaan. Kuitenkin esimerkiksi verohallinto on lanseerannut helpot sähköiset palvelukanavat, joiden käyttö tuo asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso, 2011, 126.)

Hallinnollisten rekisterien ja tietokantojen digitaalisuus pakottaa myös muut toimijat pysymään kehityksen mukana. (Koiranen ym. 2016.) Wilénin ja Lindroosin (2016) mukaan monimuotoiset teknologiat ovat sekä syy että seuraus. Teknologioiden nopeimmat soveltajat tulevat olemaan voittajia. Teknologian kehittyminen tuo muutoksen työn määrittelyyn, tapaan johtaa ihmisiä, vuorovaikutustaitoihin sekä organisoitumiseen työn ympärillä.

Jatkuva kehitys asettaa jatkuvia muutospaineita liiketoimintamalleille (Koiranen ym. 2016).

Aiemmin on organisaatioissa jaettu erilleen ICT ja tietohallinto, mutta nykyään, kun käytännössä kaikki on sähköisessä muodossa, ei tämä vanha jaottelu enää toimi. Jos pidättäydytään vanhassa jaottelussa, digitalisaation hyödyntäminen jää helposti vain muutamaksi epämääräiseksi sähköistämishankkeeksi. (Serén 2016.) Tiainen ym. (2004, 126-127) tutkivat jo vuonna 2004 erityisesti yrittäjien käyttäytymistä verkkoasioinneissa. Tutkimuksessa nousi esiin, että palveluntarjoajalta odotetaan pätevyyttä omaa palveluaan kohtaan. Jotta palveluun syntyy luottamus, siihen vaikuttaa palvelun käyttökokemus, käytön sujuvuus sekä palveluntarjoajan imago ja tuttuus. Yrittäjät kokivat myös tärkeänä, että sähköisesti asioidessaan asiakas saa tarvittaessa nopeasti ja vaivattomasti yhteyden tukeen joka auttaa ja antaa lisätietoja tarvittaessa. (Tiainen ym. 2004, 126-127.)

Esimerkiksi Kelassa on jo pitkään suunniteltu chat-yhteyden avaamista asiakkaille yhdeksi asiointikanavaksi. Chat-yhteyttä on terveydenhuollon palveluntuottajille pilotoitu onnistuneesti vuonna 2016 ja pilotoinnin jälkeen se otettiin vakituisesti käyttöön, tässä vaiheessa kuitenkin vain terveydenhuollon palveluntuottajille tueksi. (Kela 2016.) 12.6.2017 puolestaan avattiin kokeiluun Kelan internet-sivuilla uudenlainen palvelu opiskelijoille, kun käyttöön otettiin chat-robotti. Tarkoituksena oli tutkia, miten keinoälyä voitaisiin soveltaa Kelan asiakaspalvelussa. Robotti oli käytössä kesäkuusta syyskuulle, ja se sai paljon kiitosta asiakkailta. (Kela 2017.)

Kun on kyse henkilökohtaisesta palvelusta, on kuluttajienkin luottamuskriteerit huomattavasti tiukemmat kuin yksipuolisesti toimivassa verkkopalvelussa (Tiainen ym. 2004, 98). Asiointiin vaaditaan vahvaa tunnistautumista ennen kuin asiakas voi asioida viranomaisen kanssa. Verkkواسointi vaatii kirjautumiseen erilliset käyttäjätunnukset ja salasanat. (McGready ym. 2006, Valtosen, 2011, 11 mukaan.)

Verkkopankkitunnusten ohella verkkopalveluita pääsee käyttämään myös

mobiilivarmenteella. Mobiilivarmenteen avulla voidaan tunnistaa verkkopalvelun käyttäjä luotettavasti tämän matkapuhelinta apuna käyttäen. Se ei ole kytketty pankkisuhteeseen tai tilitietoon, joten se on neutraali tunnistautumisvaihtoehto. Varmenne hankitaan omalta puhelinoperaattorilta. (Kortelainen, 2012.)

Ehdottomana vahvuutena verkkoasiointinnissa perinteisiin asiointikanaviin nähden on palvelun joustavuus. Palveluita voi käyttää käytännössä missä ja milloin tahansa. (Byholm ym. 2003, 5.) Kun 2000-luvun alussa tutkittiin pankkiasiakkaiden verkkoasiointia, koettiin vaivattomuus kaikkein vahvimpana hyötynä toimistoasiointia vastaan. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että erilaisia neuvonta- ja hakutoimintoja kehittämällä asiakkaan informaation tarve saataisiin entistä paremmin hoidettua. Tärkeää on myös, että asiakkaat kokevat itse valitsevansa verkkoasiointin. (Kuusela & Rintamäki 2002, 85-86.)

Suurimpana erona ja hyötynä henkilökohtaisen asiointin ja sähköisen asiointin välillä on sähköisen asiointin tavoitettavuus. Sähköinen palvelu on tavoitettavissa 24 tuntia vuorokaudessa, 365 päivää vuodessa paikasta riippumatta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 113.) Myös Mikkonen (2003, 65) toteaa tutkimuksessaan, että tavoitettavuus ja vaivattomuus ovat verkkoasiointin parhaita puolia. Esteeksi verkkoasiointille nousee se, jos asiakkaalla ole tarvittavia laitteita tai internet-yhteyttä. Ihmisiä motivoi käyttämään verkkopalveluita esimerkiksi niiden yhteisöllisyys sekä mahdollinen rahallinen kannuste (Zhang, Kandampully & Bilgihan 2015).

Vuosina 2009-2015 Suomen valtio sijoitti 70 miljoona euroa ohjelmaan, jolla julkishallintoon kehitettiin yhteensä 54 uutta sähköistä palvelua. Tavoitteena oli saada kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille laadukkaita palveluita. SAdE-ohjelma syntyi, koska sähköisiä palveluita ei ollut muuten syntynyt riittävästi. Tämän ohjelman mukana syntyi muun muassa opintopolkupalvelu, joka kannustaa elinikäiseen oppimiseen ja jonka kautta nykyään haetaan jatkokoulutuksiin. (Kolehmainen, 2013). Vuonna 2016 Suomessa tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus Tieke aloitti pajatoiminnan, jolla on tarkoituksena löytää uusia palveluja, palvelumalleja

ja verkostoja edistämään digitalisaatiota entisestään (Korpimies 2016). Vuonna 2018 Suomessa on tarkoitus siirtyä viranomaisasioissa ensisijaisesti sähköiseen asiointiin. Sähköiseen postilaatikkoon siirtyminen on osa hallituksen hanketta, jolla on tarkoitus digitalisoida julkiset palvelut. Vuonna 2016 voimaan tullut laki velvoittaa julkista sektoria käyttämään sähköisiä tukipalveluita. Käyttövelvollisuus ulottuu tulevaisuudessa myös kansalaisiin sähköisen asioinnin muodossa. (Valtiovarainministeriö, 2016.)

Tulevaisuuden kannalta olennaisia kysymyksiä ovat tällä hetkellä ikääntyvien, maahanmuuttajien tai vammaisten valmiudet digitalisaatioon ja verkkopalveluihin, uudet maksutavat ja digitaalisen sisällön omistukseen ja jakeluun kohdistuvat epäselvyydet. Teknologia edellyttää kansalaisilta jatkuvaa uuden omaksumista. Kehityksen kannalta on myös tärkeää huolehtia siitä, että kaikki väestöryhmät pystyvät käyttämään tarvittavaa teknologiaa ja pysyvät mukana kehityksessä jatkossakin. (Koiranen ym. 2016.) Tanni muistuttaakin, että digitalisaatio ei tule pelkästään työkalun tai järjestelmän toimesta, vaan toimintaa olisi muokattava sisältä päin. Tulee siis muokata myös sisäisiä taustalla toimivia prosesseja ja työtapoja. (Tanni 2016, Korpimiehen 2016 mukaan.)

Digimaailmaan liittyy Hanhiken (2016) mukaan myös vahvasti robotisaatio eli automaatio. Koneet ja keinoäly mahdollistavat rikkaamman ja merkityksellisemmän työn. Siinä sivussa ihminen tekee edelleen työtänsä, sillä erotuksella aiempaan, että ihminen tekee työtään koneen kanssa yhdessä. Vuorovaikutus ja luovuus korostuvat ihmisen tekemässä työssä, kun taas joitain työtehtäviä siirtyy automaation piiriin. Esimerkiksi Kelassa pyritään tehostamaan palvelukokemusta kehittämällä mahdollisuuksien mukaan digitalisaatiota, automaatiota ja robotiikkaa (Kela 2017). Robotisaatio ja automaatio ovat jo nyt tuoneet esimerkiksi pankkialalle suuria muutoksia. Vanhoja toimintatapoja poistuu nopeammin kuin koskaan, ja samalla luodaan uusia digitalisaation mahdollistamia toimintatapoja. Samalla uudet toimintatavat synnyttävät uusia osaamis- ja palvelutarpeita. Esimerkiksi laina- ja vakuutuspäätökset tullaan tulevaisuudessa pitkälti automatisoimaan. (Lassila 2017.)

Tulevaisuudessa tullaan käyttämään myös mobiililaitteita vähintään yhtä paljon kuin perinteisempää verkkoasiointia. Organisaatiot suosivat jo nyt mobiilioptimoituja verkkosivuja sekä erilaisia aplikaatioita, ja miksi eivät, kun mobiililaitteet kulkevat asiakkaan mukana käytännössä joka paikassa. Mobiiliasiointi on kuitenkin ollut aiemmin enemmän kaupallisen alan hallinnassa. (Koskinen 2004, 67.) Muutamassa vuodessa erilaiset mobiililaitteet kuten älypuhelimet ja tablet-tietokoneet ovat jo lisääntyneet huomattavasti, ja esimerkiksi pankit ovat jo ottaneet mobiiliaplikaatiot tuotantoon ympäri maailmaa (Fenu & Pau 2015).

Pankkien mobiiliaplikaatioiden käyttö onkin lisääntynyt 2010-luvulla älypuhelinien suosion kasvaessa räjähdysmäisesti. Pelkästään vuosina 2010-2011 mobiilipankkien käyttö 20-kertaistui vuodessa. (Mattila 2011.) Vuonna 2016 arvioitiin, että mobiilikirjautumisten määrä verkkopalveluihin ylittää suosiollaan perinteisten verkkopankkien kirjautumisten määrän vuoteen 2017 mennessä (Sievälä 2016).

2.2 Digiosaaminen

2.2.1 Digitaidot

Digiosaaminen on tapoja oivaltaa ja soveltaa tekniikan tuomia mahdollisuuksia (Leppänen 2016).

Tietoturva on yksi tärkeimmistä digiosaamisen kulmakivistä. Tämä huolestaa myös asiakkaita yhä enemmän. Ihminen itse on vastuussa tietoturvasta, eikä esimerkiksi salasanoja saa antaa tahoille joille ne eivät kuulu. Salasanojen kautta paitsi ihmisen henkilökohtainen tili, että myös organisaation järjestelmä, ovat hakkereille alttiita. [Nikkola 2017.]

Helposti voidaan ajatella digiosaamisen liittyvän pelkästään tekniikan hallintaan. Ensisijaisesti digiosaaminen ei ole kuitenkaan pelkkää tekniikan opettelemista, vaikkakin sitäkin tarvitaan. Digiosaamisessa on tärkeää osata soveltaa tekniikan mukanaan tuomia mahdollisuuksia sekä oivaltaa uusia tekniikan mukanaan tuomia tapoja erityisesti työn mielekkyyden ja

tuottavuuden parantamiseksi. Digiosaaminen on myös työn uudelleen organisointia. (Leppänen 2016.) Lindroos (2014) on todennut, että tärkeintä tulevaisuudessa on osata omassa arjessaan ja työelämässään hyödyntää digitalisuuden ja teknologian tuomia hyötyjä. Tärkeää on myös ymmärtää digitalisuuden ilmiötä ja sen vaikutuksia omaan työhön ja omaan alaan. Erityisen haluttuna pidetään esimerkiksi Yhdysvalloissa niin sanottua hybridiosaajaa, jolla on sekä erinomaiset teknologiataidot että perinteisempi, eritoten viestinnällisiin taitoihin ja luovuuteen liittyvä osaaminen (Pynnönen 2016).

Digitaitoihin kuuluu niin tiedonhallinta, viestintä, asiointi, tuottaminen kuin ongelmanratkaisukin. Tiedonhallintaan sisältyy esimerkiksi hakukoneiden käyttö, viestintään sähköpostin lähettäminen tai tiedon jakaminen verkossa. Asiointiin sisältyy esimerkiksi verkkokaupat tai aplikaatioiden käyttäminen, tuottamiseen henkilötietolomakkeiden täyttö ja ongelmanratkaisuun esimerkiksi verkosta löydetyn tiedon varmistaminen. (Kallio 2016.) Sähköpostin ja kalenterin käytön, laitteiden hallinnan ja tiedon etsinnän katsotaan jo olevan digitaalisia perustaitoja (Tanni 2017).

Digitaidot ovat uusia työnteon, verkostoitumisen ja viestinnän taitoja. Monesti ajatellaan, että ne olisivat vain vanhojen töiden tekemistä uusilla työkaluilla, mutta siitä ei ole kysymys. Tutkimuksen mukaan jokaisen tulisi hallita digitaaloista ainakin itsensä johtaminen, tiedon hallinta, oppiminen, arvon tuottaminen, viestintä, epävarmuuden sieto, kokeilukulttuuri, liikkuva työ sekä ongelmanratkaisu. (Leppänen 2016) Digitalisaation kehittämisessä mukana pysyminen vaatii ennen kaikkea rohkeaa kokeilukulttuuria. Virheiden kautta opitaan, ja kokeilukulttuurin taustalla onkin saada työntekijät rohkeasti kokeilemaan ja ideoimaan uutta. Myös organisaation puolelta tarvitaan vahvaa tukea henkilöstön digiosaamisen kasvattamisessa, erityisesti sen osan henkilöstöstä jolla ei ole hyviä teknisiä valmiuksia ennestään. (Pynnönen 2016.)

Organisaation digitaitoja ovat ainakin organisaation tietoturva, ohjelmointi ja datan analysointi. Näitä tulisi jatkuvasti organisaatiossa kehittää. (Tanni 2017.) Malinen (2017) on samoilla linjoilla. Digiosaamisen tulisi olla

koko organisaation asia ja jokaisella asiantuntijatasolla tulisi henkilöstöä kouluttaa omassa asiantuntijuudessaan digiosaajiksi. Digitalisaation muutos koskettaa koko organisaatiota ja kaikkea työn sisältöä.

2.2.2 Oman osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa kouluttautumista eri muodoissaan. Toisaalta osaamisen kehittämistä tapahtuu jatkuvasti työssä kuin myös vapaa-ajalla perheen ja harrastusten parissa. Tähän voi liittyä esimerkiksi työkiertoa, toisen perehdytystä, mentorointia tai kokeilemistä. Oman osaamisen jatkuva ylläpito ja kehittäminen tulevat tulevaisuudessa olemaan yksi arvokkaimmista valmiuksista työelämässä. (Arola 2016).

Työyhteisön toimivuuden ja organisaation menestymisen kannalta on olennaista, miten yksilön osaamista osataan käyttää hyödyksi arkipäivän työssä ja haasteissa. Uuden oppimisesta ja osaamisesta on tullut tärkeä, ellei jopa tärkein valtti työelämässä. Osaaminen koostuu monesta palasesta. Siihen liittyy niin tutkinnoilla osoitettu kuin työssä ja elämässä oman kokemuksen kautta kertynyt osaaminen. (Hyppänen 2017.) Nortion (2016) mukaan osaaminen nähdään voimavarana, johon kannattaa investoida. Organisaation tehokkuudesta ja kilpailukykyistä yhä suurempi osa lepää henkilöstön uusiutuvan osaamisen varassa. (Nortio 2016.)

Yleisesti ajatellaan, että organisaatioiden kehittämisvastuu ja osaamisen kehittämisen vastuu ovat yksin työnantajan harteilla. Työntekijöiden tulisi nähdä myös oma vastuunsa työhyvinvoinnista. Mahdollisesti tulevaisuudessa on työntekijän oltava valmis myös maksamaan omasta koulutuksestaan aiempaa enemmän. Nortio muistuttaa myös, että sekä työnantajan, että työntekijän on varauduttava tulevaisuudessa kustantamaan oma osuutensa koulutuksen kustannuksista (Nortio 2016.)

Bonnierin artikkelissa (2017) korostetaan sitä, että vaikka jokaisella on entistä suurempi vastuu omasta osaamisestaan, ei se vähennä esimiesten, johdon tai asiantuntijoiden vastuuta. On olemassa niin sanottu psykologinen työsopimus, jonka mukaan työntekijä odottaa

työnantajaltaan panostusta työntekijän kehittymiseen ja osaamiseen, jotta työntekijä voi sitoutua työhönsä ilman että hänen arvonsa työmarkkinoilla laskee. Toisinpäin ajateltuna työnantajan tulisi voida luottaa työntekijöiden sitoutumiseen oman osaamisensa antamisessa, ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Työnantajan tulee tarjota puitteet, mutta samaan aikaan työntekijältä odotetaan omatoimisuutta ja aktiivisuutta.

Vielä 1900-luvulla henkilöstöä lähetettiin koulutuksiin ilman tarkkaa suunnitelmaa. Nykypäivänä organisaatioissa tehdään erilaisia kartoituksia, joiden tarkoituksena on kirjata ylös organisaation tulevat kehitystavoitteet ja suunnitelma niiden saavuttamiseksi. (Nortio 2016.) Strategisten linjausten kautta tulee pohtia niiden edellyttämää osaamista (Hyppänen 2017). Osaamista onkin tänä päivänä kehitettävä strategia edellä, suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Turhia koulutuksia tulisi välttää. (Nortio 2016.)

Esimiestyön tulisi kiinnittää huomiota osaamiseen, asenteeseen, motivaatioon ja tapoihin työskennellä. Kun nämä tekijät ovat oikeanlaisia, syntyy asiakastyytyväisyyttä. (Hyppänen 2017.) Parhaita tuloksia saadaan, kun teoreettinen tieto ja kokemustieto yhdistetään (Nortio 2016).

Oppiva organisaatio ja eliniän kestävä oppiminen edellyttävät henkilöstöltä kokonaisnäkemystä, vuorovaikutustaitoja sekä itseohjautuvuutta. Oppimista tulisi tapahtua niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Esimiesten tarkoituksena on seurata organisaation tulevaisuutta, sekä ohjata ja kehittää yksilöitä oikeaan suuntaan. (Hyppänen 2017.) Elinikäinen oppiminen voidaan ajatella myös yksilön elämänprosessina, jolloin kehittämistyö nähdään laajempänä kokonaisuutena. Jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä kehittyminen on usein luonteva tapa pysyä mukana. (Soini, Rauste-von Wright & Yläntö 2003, Rautavirran 2015, 18 mukaan.)

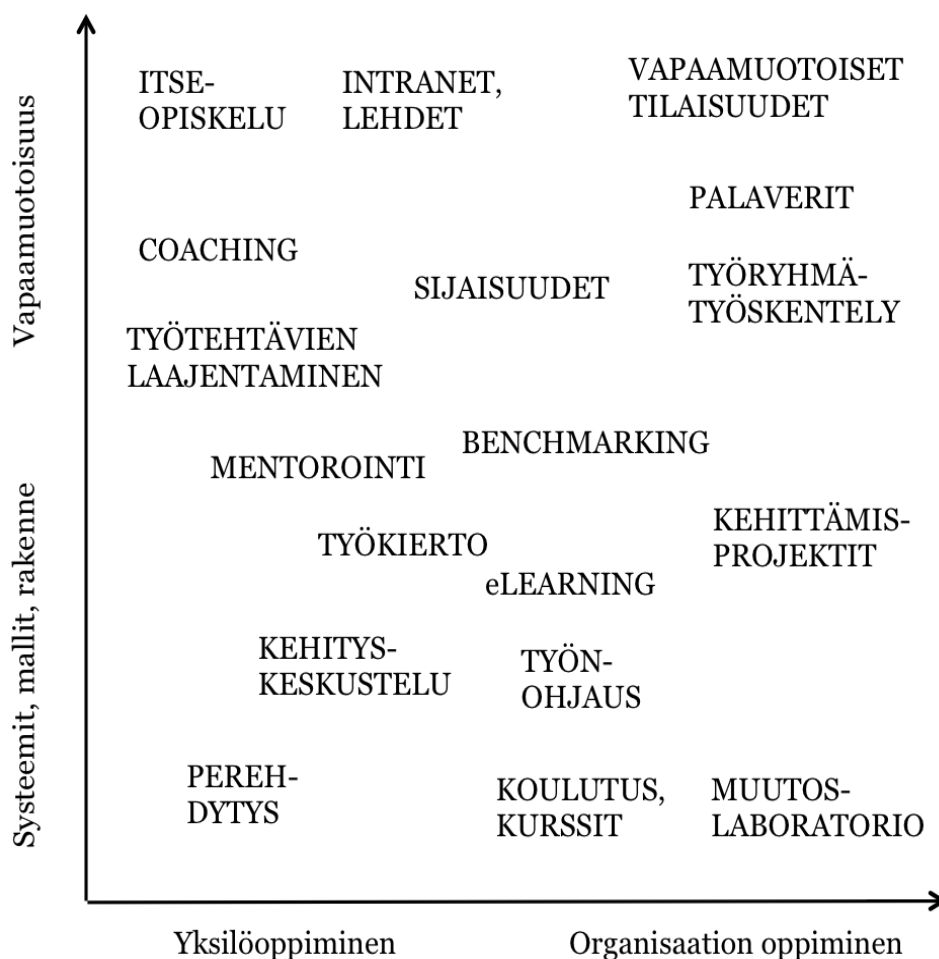
Kaikille työntekijäryhmille olisi oleellista hyvät ryhmätyötaidot, taidot johtaa omaa osaamistaan, vuorovaikutustaidot sekä taidot, jotka liittyvät organisaatiossa toimimiseen. Myös omat rajansa tulee tunnistaa, vaikkakin

on tärkeää myös tuoda esiin omaa osaamista ja jakaa sitä. Asenteet ja arvot ovat tärkeä osa osaamista, ja kyky nopeaan uudistumiseen on avainasemassa (Nortio 2016.)

Aiemmin oli monesti vallalla käsitys, jonka mukaan kerran hankitun koulutuksen tulisi riittää koko työuralla. Monesti myös ajatellaan, että ollaan liian vanhoja oppimaan. Oppimiselle ei kuitenkaan ole ikärajaa, mutta oppimistavat voivat iän myötä muuttua. Aikuisena on tärkeää, että ihmisellä on motivaatiota, itseohjautuvuutta, oppimistarvetta sekä oman kokemusmaailman hyödyntämistä. Myös usko itseensä on uuden oppimisen kannalta korvaamatonta. Vanhentuneista tiedoista ja vanhoista toimintatavoista poisoppiminen on myös tärkeää, ja sen saa aikaan päätöksellä ja määrätietoisella harjoittelulla. (Hyppänen 2017.) Itsensä johtaminen on tärkeä taito, ja siihen sisältyy työyhteisötaitojen lisäksi vastuu omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnostaan (Nortio 2016). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2013, 5) nykytilanteen taitojen arviointi on tärkeää, mutta sen lisäksi tulisi ennakoida minkälaista lähivuosien osaamisen tarve on.

Yhtenä suurimmista osaamisen kehittämisen esteistä voidaan pitää tiukkoja taloudellisia tai ajallisia voimavaroja. Kun on kiire, jää osaamisen kehittäminen usein sivuun, ja keskitytään akuutteihin asioihin. Jatkuva kiire on hankaloittava tekijä, kun osaamista pitäisi kehittää. (Rauhavirta 2015, 62).

Oman oppimistavan tunnistaminen on myös monesti olennaista, jotta oppija voi tehdä asiat omalla tavallaan. Osa oppii näkemällä, kuulemalla, liikkumalla tai koskettamalla, osa kinesteettisesti, osa auditiivisesti tai osa visuaalisesti. Myös se, onko ihminen aamu-vai iltavirkku kannattaa ottaa huomioon, jotta oppimisen voi ajoittaa mahdollisimman suotuisaan aikaan päivästä. Ympäristötekijöillä on myös suuri merkitys. (Dryden & Vos 2002, 349-353.)



KUVIO 1: Osaamisen kehittämisen keinoja (Hyppänen 2017).

Hyppänen (2017) käy läpi artikkelissaan kattavasti erilaisia oman osaamisen kehittämisen keinoja (Kuvio 1). Suurin osa niistä on sellaisia, joissa tarvitaan organisaatio järjestämään asiaa. Suosituin keino on edelleen osallistuminen lyhyeen ja tehokkaaseen kurssimuotoiseen koulutukseen. On olemassa myös koulutusohjelmia, jotka ovat huomattavasti pidempikestoisia kuin kurssit. Voi olla myös mahdollista lukea tutkinto työnteon ohella ja sitä kautta kehittää osaamistaan.

On myös paljon keinoja, joissa työssäoppimisella kehitetään osaamista. Tämän kaltaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi sijaisuudet tai erityistehtävät, joihin voi suhtautua joko lisähommina tai osaamisen kehittämisenä. Niin sanotussa Action Learning-menetelmässä sekä kouluttaja että osallistujat jakavat omia kokemuksiaan ja tietämystään ja oppivat toisiltaan samalla kun ratkaisevat työhön liittyviä ongelmia. (Hyppänen 2017.) Action Learning- menetelmässä oppiminen perustuu

kysymiseen ongelmaratkaisu- ja epävarmuustilanteissa. Työn ohessa oppimisen kannalta olennaisinta on saada toisilta palautetta, sekä harjoittaa itsetutkiskelua. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 99-103.)

Perehdytysvaiheessa olevalle työntekijälle voidaan nimetä kummi tai tutor, jolloin myös tässä tehtävässä toimiva kehittyi omassa työssään samalla kun opettaa toista. Erilaiset projektityöt toimivat myös hyvänä alustana oppimiselle, erityisesti vetovastuussa oleville henkilöille, jotka saavat arvokasta esimies- ja johtamiskokemusta. (Hyppänen 2017.) Magneesenin (Drynen ja Vosin 2002, 100 mukaan) mukaan ihminen oppii vain 10% lukemastaan, mutta 90% sanomastamaan ja tekemästään.

Lindblom-Ylänne ja Nevgi (2003, 95, Kiiskin 2008, 39 mukaan) kuvaavat myös kokemuksellisen oppimisen prosessia. Siinä oppimisen prosessi alkaa yksikön omakohtaisesta kokemuksesta, jota lähdetään arvioimaan ja käsitteellistämään. Ellei tilanteita arvioida kriittisesti, ei oppimista kuitenkaan tapahdu kokemuksesta huolimatta (Eteläpelto 1993, 120, Kiiskin 2008, 39 mukaan). Drynen ja Vos (2002, 171-172) muistuttavat myös jatkuvan kertaamisen ja harjoittelun tärkeydestä.

Itseopiskelussa ajankohtaista on verkko-opiskelu, eli eLearning, eli virtuaaliopiskelu. Menetelmä on kustannustehokas ja opiskelija saa itse valita käytettävän ajan ja paikan. Kun opiskelu on täysin omalla vastuulla, voi se tosin myös helposti jäädä muiden tehtävien jalkoihin. (Hyppänen 2017.) Myös Elinkeinoelämän keskusliitto (2013, 21) on tutkimuksessaan todennut, että henkilöstön motivointi itsenäiseen verkko-opiskeluun voi olla haastavaa, koska asenteet ovat usein negatiivisia. Toisaalta nähtiin myös, että asenneongelmat eivät koske pelkästään henkilöstöä, vaan myös esimiehiä. Joko esimiehet eivät usko virtuaaliopiskelun tuloksellisuuteen tai esimiehet eivät varaa tarpeeksi aikaa itseopiskeluun.

Ammattikirjallisuuden lukeminen on myös yksi itseopiskelun keinoista, ja sitä voisi hyödyntää enemmänkin esimerkiksi referoimalla muille artikkeleita ja näin jakamalla tietoa. Myös palaverissa, keskusteluissa ja erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa työntekijöille voi syntyä uutta

osaamista. (Hyppänen 2017.) Tiimeissä toimivien henkilöiden osaaminen täydentää toinen toisiaan. Mikäli tiimi toimii monitaitoisesti, se kykenee tehokkaaseen päätöksentekoon ja hyvään ongelmanratkaisuun, jolloin yksilöidenkin taidot kehittyvät. (Järvinen ym. 2000, 107.)

Jotta itseoppiminen sujuisi pitkäjänteisesti ja tehokkaasti, tarvitaan neljää avaintekijää, jotka ovat tietoisuus, seuranta, sitoutuminen ja selkeä yhteys itsenäisesti oppimisen prosessiin (Mo Ching Mok & Cheong Cheng, 2001). Oppiminen vaatii myös rennon keskittymisen taitoa (Dryden & Vos 2002, 167).

Itseopiskeluun on tarjolla myös vinkkejä. Dryden ja Vos (2002, 149-163) ovat koonneet vinkkilistan itseopiskelijalle. Tällaisia vinkkejä ovat muun muassa oppijan rohkeus unelmoida ja nähdä, mitä oppiminen voi saavuttaa. Tarkat tavoitteet ja aikarajat helpottavat prosessia, ja yleiskuvan luomisella pääsee parhaiten alkuun, kun ymmärtää mitä kaikkea kokonaisuus tuo tullessaan. Innostuneen opastajan hankkiminen on myös erittäin hyvä idea, ja häneltä voi ja pitää voida uskaltaa kysyä kaikki mitä mielessä on. Kysymällä oppii. Myös tässä listassa nousee esiin tekemällä oppiminen, joka on myös Dryden ja Vosin mielestään paras tapa oppia.

2.3 Asiakkaan motivointi

Motivaation tarkoituksena on innostaa, säännellä ja ohjata ihmisen käyttäytymistä sekä toimintaa. Motivaatio vaikuttaa ihmisen tekemiin valintoihin, tekemisen laatuun, tavoitteiden toteutumiseen, tehokkuuteen ja toimintaan sitoutumiseen. (Sinokki 2016, 61.)

Asiakaspalvelussa työntekijän tehtävänä on herätellä ja voimistaa asiakkaan motivaatiota, eli motivoida. Päättävänä voi olla myös asiakkaan valmisteleminen muutokseen, jos asiakas ei ole vielä valmis muuttamaan toimintatapaansa. Valmistelemisen keinona voi olla esimerkiksi herätellä tietoisuutta muutoksen tarpeesta. (Nousiainen & Palsanen 2014.) Ympäristö muuttuu jatkuvasti, ja ihminen ei voi olla

muuttumatta mukana. Kun sisäistetään kunnolla, että maailma tai tilanne on pysyvästi muuttunut, saadaan aikaan muutoksia ajattelutavoissa (Kvist & Kilpiä 2006, 33).

Duhigg:n (2014, 68) on sanonut, että kuluttajat saadaan parhaiten noudattamaan uusia tottumuksia tekemällä niistä uusia tapoja. Jotta uudesta asiasta muodostuu asiakkaalle tapa, tulisi luoda jokin ärsyke, jonka uusi toimintatapa ratkaisee. Ihmiset voivat kuitenkin muuttaa omia tapojaan ja uskomuksiaan ajattelemalla, että jotain uutta voisi tapahtua. Tulee uskoa, että jotain täytyy muuttaa, itsensä on muututtava sekä uskottava, että itse voi muuttua. Muutos lähtee useimmiten itsestä. (Lappalainen 2015, 154.) Motivaatio toimii käytännössä niin, että jokainen ihminen on itse vastuussa itsensä motivoimisesta, mutta myös ympäristön myötävaikutusta tarvitaan (Niermeyer & Seyffert 2004, 24-35).

Motivoinnissa tärkeäksi tehtäväksi nousee itseluottamuksen vahvistaminen. Motivoitava henkilö tulee saada onnistumaan motivoitavassa asiassa, jotta syntyy luottamusta, että asia onnistuu. (Niermeyer & Seyffer 2004, 71.) Jotta asiakkaat motivoituvat johonkin uuteen, he tarvitsevat Leen mukaan (2007) kolmea asiaa. Heidän tulee arvostaa uuden käyttäytymismallin lopputulosta. Yksikön täytyy myös tuntea, että jos hän käyttäytyy tietyllä tavalla, hän myös saa sitä vastaan jotain tiettyä. Heidän tarvitsee myös tietää, että he pystyvät siihen. (Lee, 2007.) Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan aina riitä, vaan tarvitsee olla myös kykyjä ja pätevyyttä hoitaa asiaa (Niermeyer & Seyffert 2004, 24-35)

Jos ihminen jää asian kanssa itsekseen ja ymmälleen, hän helposti kokee, ettei hänen tarvitse tehdä mitään (Stenvall & Virtanen 2007, 101). Moni asiakas ei miellä muutosta tarpeelliseksi, ja silloin saattaa olla turhaa yrittää asettaa asiakkaan kanssa uusia tavoitteita. Toisaalta on asiakkaita, jotka eivät ole kiinnostuneita muutoksesta, koska eivät näe mitä hyötyä muutoksesta olisi. (Hanna 2009, 273-274.) Silloin kun ihminen ymmärtää tarpeen muutokseen, hän luo samalla tilaa uudelleenlaiselle ajattelulle. Muutos sisäistetään tällöin helpommin uudeksi tarkoitukseksi ja myös tavoitteeksi itselleen. (Lappalainen 2015, 45.)

Tapoja pitävät yllä tarpeet. Uusi tapa syntyy, kun asiakas huomaa tarpeen saada tai tehdä jotakin nähdessään tai kokiessaan ärsykkeen. Kun tarve on syntynyt, asiakas käyttäytyy, kuten hän on tottunut käyttäytymään, rutiininomaisella tavalla. (Duhigg 2014, 86-101.) Ihmiset vastustavat yleensä sellaisia muutoksia jotka edellyttävät vanhasta luopumista, kehittymistä tai uudistumista (Stenvall & Virtanen 2007, 100).

Kun keksitään, miten tarve saadaan aikaiseksi, on helpompaa luoda uusi tapa. (Duhigg 2014, 101.) Uusien tapojen viemisessä rutiiniksi on viestinnällä olennainen osuus onnistumisessa. Perusviestien tulee olla selkeät ja yksinkertaiset, ja niiden tulee kulkea koko organisaation läpi. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 74.)

Tehokkaimmillaan viestit menevät läpi, jos ne on onnistuttu kohdentamaan pienemmille kohderyhmille ison massaviestinnän sijaan (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 76-81). Asiakas asioi usein erilaisissa palvelukanavissa, eli eri kosketuspinoilla asiakkaan ja organisaation välillä. (Löytänä & Korteso 2011, 87). Viestintäkanavia on paljon, ja niistä eniten resursseja vievä on kasvokkain viestintä. Aikana, jolloin koetaan aidon vuorovaikutuksen olevan harvinaista, kasvokkain viestintä voi olla kuitenkin tehokkain tapa saada viesti perille. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 76-81.)

Asiakkaan kokemat hyödyt esimerkiksi palvelusta ovat henkilökohtaisia, eikä kahden asiakkaan kokemaa hyötyä voida vertailla täysin keskenään. Asiakkaan käyttäytymisen voidaan ajatella perustuvan ajatukseen, jossa asiakas pyrkii minimoimaan aiheutuneet kustannukset ja uhraukset ja vastaavasti maksimoimaan saamansa hyödyt. (Antonides & van Raaij 1998, Kuuselan & Rintamäen 2002, 29 mukaan.) Mikäli asiakas huomaa, ettei saa tai löydä käyttämästään palvelusta sitä mitä hän on odottanut, on motivaatio käyttää palvelua heikko myös jatkossa. Jos taas asiakas löytää tarvitsemansa palvelusta, hän hyvin todennäköisesti motivoituu käyttämään palvelua myös uudelleen. (Lee, 2007.)

Lappalainen (2015, 42) kokee suurimpana haasteena muutoksen omaksumiselle perinteisen muutosvistarinnan, joka on suurimmillaan silloin, jos joku muu haluaa muuttaa yksilöä. On olemassa myös psykologisia syitä, miksi henkilöt vastustavat muutoksia niin paljon (Torben 2014, Lappalaisen 2015, 47-48 mukaan). Näitä syitä ovat muun muassa se, ettei asiakas näe muutoksesta olevan tarpeeksi hänelle hyötyä, hän pelkää tuntematonta muutoksen taustalla, tukeutuu vanhaan tapaan tai ajattelee, että kyseessä on vain tilapäinen asia. Joskus voi olla kyse myös kykyjen puutteesta tai alhaisesta itseluottamuksesta muutoksessa onnistumisessa.

Koska itsepalvelu yleistyy, on asiakaspalvelijoilla edessä uusia haasteita: yhä useammin asiakas lähestyy asiakaspalvelua siinä vaiheessa, kun hän on kohdannut ongelman itsepalvelussa (Löytänä & Korteso 2011, 88-89). Käyttönoton tukemisessa voi olla heikkouksia, joiden vahvistamisella asiakas osaisi käyttää kaikkia tarjolla olevia mahdollisuuksia parhaiten hyväksi. Hyödyntämällä mahdollisuuksia asiakkaasta tulisi samalla myös tyytyväisempi. (Mattinen 2006, 102.)

Organisaatiossa saattaa myös olla ongelmana se, että keskitytään siihen mikä on aikaisemmin toiminut. Organisaatioissa saattaa olla edelleen käytössä vanhan mallin mukaisia toimintatapoja, vaikka samaan aikaan pyritään aikaansaamaan uudenlaista toimintaa. (Stenvall & Virtanen 207, 114.) Organisaation avainhenkilöillä tulee olla riittävän vahva tahto muuttua ja heidän tulee olla tietoisia uusien toimintatapojen tärkeydestä. Kun muutostahto on olemassa, pystytään hyvin aloittamaan, ja yhteinen positiivinen energia muutosta kohti kasvaa ja asiakkaidenkin usko tulevaan vahvistuu. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 60.) Asiakaskeskeinen ajattelutapa on tärkein lähtökohta silloin, kun halutaan saada asiakkaita motivoitumaan muutokseen (Lee 2007).

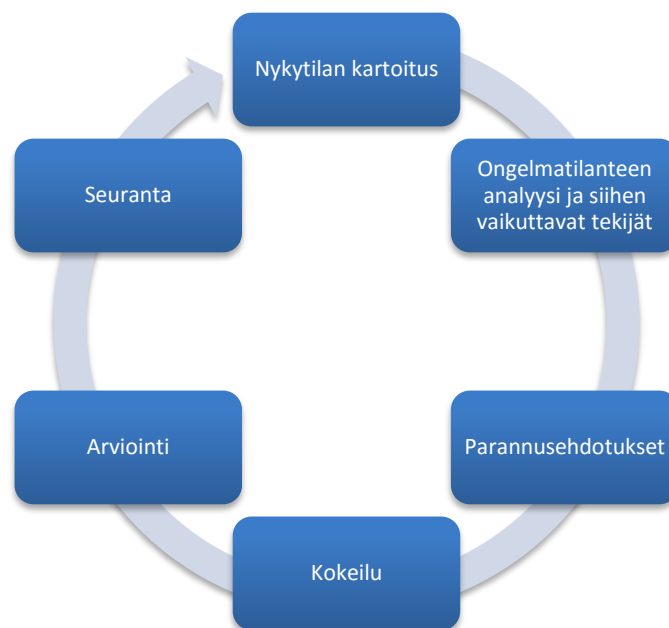
Asiakkaan motivoinnin kannalta on myös tärkeää, että organisaation painopisteitä kohdistettaisiin siihen, että asiakas osaa käyttää haluttua palvelua tai tuotetta. (Mattinen 2006, 102.) Leen (2007) mukaan motivoitumisessa vaikuttaa se kuinka vaikeaa tuotetta tai palvelua on

löytää ja käyttää. Tämän lisäksi asiakas odottaa, että hän löytää tarvitsemansa tiedon asiointinsa aikana. Asiakkaat odottavat nykyään, että he saavat asiakaspalvelussa, oli se missä muodossa vain, vastauksen ongelmaansa nopeasti ja sujuvasti. (Löytänä & Korteso 2011, 87). Asiakkaat tarvitsevat oivalluksia ja vahvaa tukea saavuttaakseen henkilökohtaisen kasvun ja muutoksen (Kvist & Kilpiä 2006, 36).

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja. Tarkoitus on, että kehittämistutkimus kehittää tiettyä asiaa paremmaksi tai jopa poistaa ongelman kokonaan. Kehittämistutkimuksen lopputuloksena syntyy muutos aiempaan. Kehittämistutkimus ei yleistä, vaan muutos koskee ainoastaan kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä. (Kananen 2012, 42-44.) Tässä opinnäytetyössä haluttiin löytää palveluasiantuntijan kehittämiskohteet asiakkaan verkkoasiointiin ohjauksessa ja kehittää osaamista edelleen.



KUVIO 2: Kehittämistoiminnan syklimäisyys (Mukaillen Kananen 2012, 58)

Kuviossa 2 on esitetty kehitystutkimuksen elämänkaari. Prosessi alkaa nykytilan kartoituksesta, joka jatkuu ongelmatilanteen analyysiin ja ongelmatilanteeseen vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen. Tämän jälkeen kootaan parannusehdotukset, joita kokeillaan. Tämän jälkeen on

vuorossa arviointi ja lopuksi seurantavaihe. (Kananen 2012, 58.) Tässä opinnäytetyössä prosessi loppuu kehitysehdotusten esittämiseen.

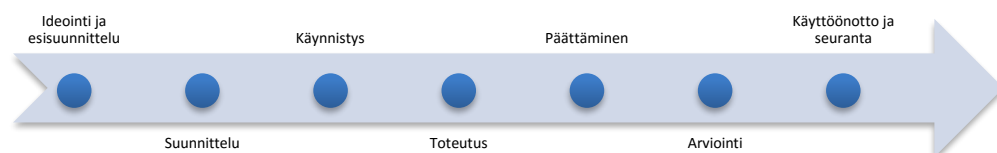
Kanasen (2012, 53) mukaan tilanteen kartoitukseen ja ongelmien määrittelyyn tulee käyttää riittävästi aikaa. Mikäli siirrytään liian nopeasti ratkaisuvaiheeseen, voi todellisen ongelman ja siihen liittyvien tekijöiden analyysi jäädä liian pintapuoliseksi. Kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin ilmiötä ja havaitsemaan mahdollisesti tutkimusongelmaan osaratkaisuja (Kananen 2012, 48). Tässä opinnäytetyössä alkukartoitukseen käytettiin riittävästi aikaa. Alkukartoitus tehtiin syksyn 2016 aikana. Tässä työssä itse tutkimus jouduttiin aikataulusyistä tekemään ennen teoriapohjan valmistumista, joten teoretietoa ei välttämättä ollut riittävästi olemassa kyselytutkimusta laadittaessa. Tietoperustaa hyödynnettiin kuitenkin kehitysehdotusten laadinnassa.

Pelkästään ongelman paikantaminen ei ole riittävää, vaan tulee myös löytää syyt ongelmien taustalla. Löytääkseen ongelman, määritelläkseen sen sekä keksiäkseen vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, tulee tutkijan usein perehtyä tutkimuksiin tai tehdä itse tutkimusta eri vaiheissa tutkimuksen tekemistä. (Kananen 2009, 30.)

Tässä kehittämistutkimuksessa lähdettiin työstämään tutkimusongelmaa post-it lappujen avulla kirjoittamalla asiasanoja ja tutkittavan ongelman piirteitä erillisille lapuille. Kanasen (2009, 34) mukaan mind map-tyyppinen työskentely toimii erityisen hyvin ideoiden kehittämisessä tai jonkin asian hahmottamisessa. Se on yksinkertainen, nopea ja havainnollistava tapa jäsentää ajatuksiaan. Mind map-työkaluja on olemassa myös sähköisesti, mutta tässä tapauksessa työskenneltiin manuaalisesti pöydän päällä. Tästä työskentelystä jäsennettiin alustavat tutkimuskysymykset. Kanasen (2009, 39) mukaan tutkimuskysymykset voivat myös täsmentyä matkan varrella, kun tutkimus etenee ja tietämys ja ongelmien kartoitus tarkentuvat. Näin kävi myös tässä opinnäytetyössä.

Kun kehittämistyö on käynnistetty, astuu oleelliseen rooliin dokumentoiminen. Kaikki kehittämistyön vaiheet kirjataan ylös mahdollisimman tarkasti, kuka, mitä, miten, miksi, millä perusteilla ja milloin tehtiin. Dokumentoinninkin voi suunnitella etukäteen, jolloin siitä on eniten apua. Helpoin tapa dokumentoida on pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon tapahtumat kirjataan ylös mahdollisimman tarkasti. Mieluummin tulisi kirjata liian paljon kuin liian vähän, sillä jälkikäteen on helpompi karsia kuin lisätä. Tämän niin sanotun kenttätutkimuksen tuloksena syntyy kehittämistutkimuksen aineisto, johon koko tutkimus perustuu. (Kananen 2012, 48.) Tämän opinnäytetyön aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa kyselytutkimuksen valmistelun ja vastaamisen ajan.

Opinnäytetyön kulkua voidaan hahmottaa lineaarisella mallilla. Tässä mallissa kehittämistoiminnan vaiheet tulevat peräkkäin aikajana-tyyppisesti lähtien ideoinnista ja päättyen arvointiin. Tästä esimerkkinä on kuvio 3, jossa kehittämistoiminnan vaiheet on kuvattu lineaarisena mallina. Toikon ja Rantasen (2009, 64) lineaarisessa mallissa määritellään projektille tavoite. Tavoitetta kohdin pyrkien voidaan tarpeen mukaan alussa tehtyä projektisuunnitelmaa myös tarkentaa. Projektin toteutukseen lineaarisen mallin avulla kuuluu myös tulosten käyttöönotto, jolla varmistetaan, että tulokset ovat hyödynnettävissä. Usein projektin kuluessa syntyneiden kehitysehdotusten johdosta projektit luontaisesti jatkuvat, mutta rajanveto on tärkeää ja nämä matkan varrella syntyneet tehtävät voidaan projektoida erikseen.



KUVIO 3: Kehittämissuunnitelman rakenne (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 58).

Kanasen (2009, 43-44) mukaan tutkimuksen käytännön aikatauluttaminen on tärkeää. Aikataulutus on erityisen tärkeää silloin, kun tutkimukseen osallistuu myös muita työyhteisön jäseniä, joiden kanssa joudutaan sopimaan etenemisestä.

3.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Tässä käytetään havainnollistamaan jo aiemmin esitettyä kuviota 2 kehittämistutkimuksen etenemisestä. Tähän uuteen kuvioon (kuvio 4) on tuotu tämän työn aikataulu. Alustavasti hankkeesta ja sen linjauksista puhuttiin asiakkuuspalvelujen suunnitteluyksikön päällikön Pirkko Kilpeläisen kanssa jo 2.8.2016 alkaen. Nykytilan kartoitus aloitettiin käytännössä 29.9. Melko nopeasti kävi ilmi, että itse kyselytutkimus on aikataulullisesti tehtävä nopealla aikataululla, koska ongelman selvittäminen oli työpaikalla akuutti asia. Tutkimuksellisen osuus haluttiin suorittaa keväällä, sillä organisaatiomme kiireinen alkuvuosi oli jo takana päin ja kesälomat vasta edessä.



Kuvio 4: Kehittämistutkimuksen aikataulu.

Opinnäytetyön toteuttamiseen tarvittavan empiirisen aineiston keruuseen ja kyselyn toteuttamiseen digium-lomakkeen avulla haettiin lupaa tutkimus- ja kehittämisyksiköltä sekä asiakkuuspalveluyksikön johtajalta. Lupa myönnettiin 30.3.2017.

Helmi-maaliskuun aikana tehtiin valmiiksi kyselylomake (liite 3), jota testattiin yhdellä palveluasiantuntijalla 3.4.2017. Kyselytutkimuksen käytännön toteutukseen saatiin apua tutkimus- ja kehittämisosaston Petra Niilolalta, joka auttoi viimeistelemään kyselyn 4.5.2017. Kysymykset syntyivät suunnitteluosaston kanssa käydyn kirjeenvaihdon sekä muutaman palveluasiantuntijan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Tutkija kirjoitti saate-lomakkeen (liite 1). Tarvittavat palveluasiantuntijoiden sähköpostilistat saatiin henkilöstösuunnitteluryhmän Sari Sormuselta. Petra lähetti kyselytutkimuksen palveluasiantuntijoille 10.5.2017. Kyselyn vastausaika päättyi 19.5, ja tänä aikana lähetettiin yksi muistutusviesti (liite 2) vastaamisesta niille, jotka siihen mennessä eivät olleet vastanneet. Petra Niilola koosti vastauksista materiaalin analysoitavaksi ja se saatiin

käyttöön 23.5.2017. Materiaalina saatiin yhteenvetoraportti, avoimet vastaukset sekä Excel-data.

Tutkimukseen liittyvät havainnoinnit toteutettiin 26.4-22.5 välisenä aikana Skype-havainnoineina. Havainnoinnit tehtiin Lohjan palveluryhmässä. Havainnoinneilla haluttiin varmistaa myös vuoronumeropalvelutilanteessa käytettävä osaaminen siltä varalta, että kyselytutkimuksen vastaukset keskittyisivät paljon palveluopastuksen näkökulmaan. Havainnointi täydensi hyvin kyselytutkimusta, koska kyselyn avoimissa vastauksissa palveluasiantuntijat vastasivat enemmän palveluopastuksen näkökulmasta kuin vuoronumeropalvelun näkökulmasta.

Jokainen Lohjan palveluryhmän vakituinen palveluasiantuntija havainnoitiin, joten yhteensä havainnoitavia palveluneuvojia oli 5. Havainnoinnit suoritettiin 26.4.2017 – 22.5.2017 Skype-havainnointina. Havainnoija seurasi palvelutilanteita Skype-yhteyden välityksellä, eli havainnoija ei ollut asiakkaalle näkyvissä. Havainnoitavia asiakastilanteita oli yhteensä 15.

Kesäkuun aikana käytiin läpi kyselytutkimuksen tulokset. Syyskuun 2017 aikana työstettiin kehittämissuunnitelma valmiiksi. Arvioinnin aika oli lokamarraskuussa. Valmis opinnäytetyö esitettiin opinnäytetyöseminaarissa marraskuussa 2017, jonka jälkeen työ oli valmis esiteltäväksi myös kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeisenä tavoitteena on, että organisaatio saa opinnäytetyöstä sellaisia tuloksia ja kehittämisideoita, joita pystyy hyödyntämään palveluasiantuntijoiden osaamista kehittäessä.

3.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin kahdella tavalla, kyselytutkimuksella sekä havainnoinnilla. Kyselytutkimuksella oli tarkoitus selvittää koko tulosityksikön tasolla osaamista. Havainnointi otettiin tueksi varmistamaan riittävää laadullista tutkimustietoa erityisesti toimistossa tapahtuvasta vuoronumeropalvelusta.

Kyselytutkimus valikoitui menetelmäksi ensin, sillä tarkoituksena oli selvittää laajan ryhmän osalta heidän osaamistaan. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja aineisto ja joukolta voidaan kysyä moniakin asioita. Tarkoituksena oli saada yleiskuva koko joukosta. Kyselytutkimuksella voidaan tuottaa samassa kyselyssä sekä tilastollisia tuloksia että myös avoimia vastauksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121-122.)

Valittuun kohderyhmään, eli asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön, kuuluvat kaikki 6 asiakaspalveluyksikköä sekä yhteyskeskus. Asiakaspalveluyksiköt vastaavat kaikesta Kelan asiakaspalvelusta kaikissa palvelukanavissa. Asiakaspalveluyksiköt myös vastaavat asiakkaan ohjaamisesta tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan ja sen käyttöön. (Kela 2016.)

Kysely toteutettiin internet-kyselyllä, jossa vastaaja itse täyttää lomakkeen ilman haastattelijan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta (Ojasalo ym. 2014, 121). Kanasen (2014, 165) mukaan kyselytutkimuksen suunnittelun ja rakenteen perusteella sähköinen kysely ei juuri eroa perinteisesti paperilomakkeesta.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan asiakaspalveluyksiköitä, vaikkakin myös ratkaisuasiantuntijoiden työhön kuuluu verkkoasiointiin ohjeistaminen. Jotta saatiin riittävän kattava kuva koko maan asiakaspalvelusta, päätettiin lyhyt kyselytutkimus toteuttaa kaikille 20.4.2017 Kelassa työskennelleille palveluasiantuntijoille. Kysely lähetettiin 1042:lle palveluasiantuntijalle. Tämän lisäksi toteutettiin pienimuotoinen havainnointi Lohjan palveluryhmässä. Havainnointi tehtiin viidelle palveluasiantuntijalle.

Sähköisesti toteutettavan kyselyn hyviä puolia on sen edullisuus, nopeus sekä vaivattomuus. Se sopii myös loogisesti tiedonkeruutavaksi silloin, kun itse tutkimus koskee digitaalista maailmaa. (Ojasalo ym. 2014, 121-129.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2010, 195) tutkimusaineiston laajuus on kyselytutkimuksen hyviä puolia. Se on myös suhteellisen vaivaton tutkijalle, ja siihen liittyvät aikataulut ja resurssit pystytään ennakoimaan melko tarkasti etukäteen.

Haasteena tässä kyselymuodossa on sähköisten kyselyiden yleisyys, eli kuinka saada vastaajat motivoitumaan vastaamaan laadukkaasti. Myös se, ettei haastattelija ole avustamassa kysymysten oikein ymmärryksessä voi olla haaste internet-kyselylle. (Ojasalo ym. 2014, 121-129.) Vastaajien motivaatiota ja vastausten laadukkuutta pitää suurena heikkoutena myös Hirsjärvi ym. (2010, 195). Kananen (2014, 156) on sitä mieltä, että suurimpana ongelmana on usein alhainen vastausprosentti.

Kehittämishankkeen aineisto kerättiin Digium-lomakkeella. Digium on sähköisesti toimiva kysely, jota hallinnoi Kelassa tutkimusryhmä. Kysely voidaan toteuttaa joko tietylle määrälle henkilöstöä tai eri toimihenkilöryhmille. Digium toimii suojatun yhteyden kautta, ja siihen tallennetut vastaukset tallentuvat ulkopuoliselle palvelimelle.

Tutkimusryhmä huolehtii tulosten luottamuksellisuudesta sekä yksilöinnin välttämisestä. Tulokset raportoidaan kyselyn tilaajalle vailla tunnistetietoja. Kyselyaineisto toimitetaan tilaajalle joko Excel- ja/tai SPSS-muodossa. Kysymysten vastauksista toimitetaan tilaajalle valmiit jakaumat. Aineiston analysointi ja jatkojalostaminen taas ovat tilaajan vastuulla. (Niilola 2016.)

Ennen kyselylomakkeen suunnittelua tulisi perehtyä huolellisesti aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin sekä tutustua huolella aiheeseen (Ojasalo ym. 2014, 130-132). Tässä opinnäytetyössä aihepiiriin ja aiempiin tutkimuksiin tutustuttiin ennen kyselyn toteuttamista jonkin verran, mutta syvällisempi tutustuminen jäi kyselytutkimuksen tekemisen jälkeiselle ajalle ajan puutteen vuoksi.

Kanasen (2014, 143) mukaan kysymys käsitteenä muodostuu kahdesta eri osasta, kysymyksestä sekä vastauksesta. Vastausosiossa voidaan antaa mahdollisuus sekä avoimelle vastaukselle että eri vastausvaihtoehdoille. (Kananen 2014, 143.) Sekoitettu kyselytutkimus on toimiva silloin kun ei varmuudella tiedetä kaikkia vastausvaihtoehtoja etukäteen (Heikkilän (2004, Vilkan 2015, 102 mukaan).

Kyselylomakkeelta tulee karsia turhat kysymykset pois, ja lomakkeen tuleekin sisältää ainoastaan kysymyksiä, joita tarvitaan työn tavoitteiden

saavuttamiseksi. Kysymysten asettelussa tulee ottaa huomioon kysymysten yksiselitteisyys. (Ojasalo ym. 2014, 130-132.) Myös Kananen (2014, 144) huomauttaa, että tulee ottaa huomioon ilmaisujen luonne, ja käyttää siten mahdollisimman yksiselitteisiä ilmaisuja joissa on mahdollisimman vähän tulkinnan varaa.

Ojasalon ym. (2014, 132) mukaan täysin avoimia kysymyksiä kannattaa verkkokyselyssä välttää, ellei se ole tarkoituksen mukaista, sillä monet vastaajat voivat jättää näihin kysymyksiin vastaamatta. Myöskään vastauksista saatu informaatio ei aina vastaa tutkijan odotuksia. Hirsjärvi ym. (2010, 203) ovat sitä mieltä, että monivalintavaihtoehdot ovat parempia vaihtoehtoja kuin samaa mieltä / eri mieltä – väitteet.

Kyselyä laadittaessa tulee lisäksi ottaa huomioon, että kysymykset tulee olla lyhyitä ja napakoita, jottei vastaaja väsy lukiessaan. Pitkät kysymykset ovat helposti myös vaikeaselkoisia. (Kananen 2014, 143-145.) Ojasalo ym. (2014, 131) toteavat myös, että liian pitkät kysymykset heikentävät vastausprosenttia. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia, ja pitää välttää kysymysten yhdistelyä toisiinsa, koska yhdistelmäkysymyksissä vastausten tulkinta ei välttämättä ole yksiselitteistä (Kananen 2014, 143-145). Vilkan (2015, 101) mukaan on tärkeää, että kysymykset on perusteltu valitun teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja vastaavat tutkimuksen tavoitteita.

Ennen kyselylomakkeen käyttöönottoa kyselylomakkeen testaaminen on välttämätöntä. Eri versioita lomakkeesta kannattaa antaa luettavaksi tutkimuksen ohjaajalle tai muulle alaa tuntevalle henkilölle. Tämän lisäksi lomake kannattaa testata täyttämällä se itse ja mahdollisuuksien mukaan pyytää myös kohdejoukosta joku vastaamaan koemielessä kyselyyn. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Silloin kun lomaketta kokeillaan, voidaan monia lomakkeen ongelmia testata ja kysymysten muotoilua korjata tarvittaessa varsinaista tutkimusta varten (Hirsjärvi ym. 2010, 204). Tässä tutkimuksessa lomaketta testattiin ensin muilla opiskelijoilla ja sen jälkeen yhdellä palveluasiantuntijalla pyytäen häntä vastaamaan lomakkeeseen kuten vastaisi aidossa kyselyn täyttämistilanteessa. Vastausten pohjalta

kysymysten asettelua muutettiin tarpeen mukaan. Lopullinen kyselylomake on liitteessä 3.

Kyselylomakkeen saatteeseen kannattaa panostaa, sillä se auttaa tutkimusta onnistumaan ja sillä on suora vaikutus vastausprosenttiin. Saatteesta selviää vastaajalle mitä kysely koskee, ja sen tulisi herättää luottamusta ja kasvattaa vastausmotivaatiota. Saatteen tulee sisältää vähintään kuvaus siitä, mikä kysely on, kuka kyselyn teettää ja mikä on kohderyhmä, perustelut tarpeellisuudelle, maininta tulosten käytöstä ja anonymiteetistä, maininta jokaisen vastauksen tarpeellisuudesta, lomakkeen viimeinen palautuspäivä, kiitokset sekä allekirjoitukset. (Ojasalo ym. 2014, 133.) Tämä kyselytutkimus tehtiin Digium-lomakkeelle, eli siitä tuli palveluasiantuntijalle henkilökohtainen vastauslinkki sähköpostiin. Saate-kirje (liite 1) lähetettiin tämän vastauslinkin ohessa. Viikkoa myöhemmin lähetettiin myös muistutuskirje (liite 2) niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Tutkimukseen vastasi yhteensä 461 palveluasiantuntijaa, mikä oli 44% kaikista palveluasiantuntijoista.

Hirsjärven ym. (2010, 204) mukaan on myös oleellista pohtia minä viikonpäivänä lomake saatteineen postitetaan. Tämän tutkimuksen kyselylomake lähetettiin vastaajille keskiviikkona. Päivä valikoitui sen vuoksi, että alkuviikko on Kelan asiakaspalvelussa yleensä kiireempi kuin loppuviikko. Loppuviikkoon kyselyn lähettämistä ei jätetty sen vuoksi, ettei vastaaminen unohtuisi viikonlopun odotuksen alle. Tutkimus toteutettiin 10.5.2017 – 19.5.2017 välisenä aikana.

Tulokset siirrettiin excel-taulukkolaskentaohjelmaan, jonka perusteella tulokset esitettiin sekä prosentuaalisina lukuina että lukumäärinä. Petra Niilolta saatiin tulokset valmiiksi kysymyskohtaisesti vastattuna yhteenvetoraporttina, avoimet vastaukset sekä Excel-Datan. Avoimien kysymysten kohdalla aloitettiin analysointi viivaamalla yliviivaustussilla toisistaan erilaisia vastauksia. Tämän jälkeen yhdisteltiin vastaukset teemojen mukaan sen perusteella, mihin asiaan vastaus liittyi. Tämän yhdistelyn pohjalta tehtiin lopullinen pohdinta ja analysointi.

Toisena menetelmänä opinnäytetyössä oli havainnointi. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa luonnollisessa ympäristössä esimerkiksi siitä, miten palveluasiantuntija käyttäytyy tai mitä tapahtuu luonnollisessa tilanteessa. Havainnointimenetelmää käytetään yleisimmin esimerkiksi kyselyn tukena. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Havainnointi on myös perusteltua siksi, että työtehtävissä liittyvät toimintamallit voivat olla pitkällisen oppimisen tulosta, jolloin toimintamallien kuvaaminen kirjalliseksi voi olla hankalaa (Kananen, 2012, 94).

Havainnoinnin etuna on se, että se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, ja siten siinä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi toimii loistavasti myös silloin, kun on tarpeen tutkia vuorovaikutustilanteita. (Hirsjärvi ym. 2010, 213.)

Havainnoinnin haittana puolestaan on se, että se voi häiritä itse tilannetta. Joskus havainnoiva voi myös olla itse liian lähellä havainnointitilannetta siten, että tutkimuksen objektiivisuus kärsii. Havainnointiin kuluu paljon aikaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 213-124). Tässä tutkimuksessa havainnoitava joukko palveluasiantuntijoita oli sen verran pieni, ettei aikaa kulunut kohtuuttomasti. Havainnoitavina olivat Lohjan palveluryhmän vakituiset palveluasiantuntijat, joten yhteensä havainnoitavia palveluneuvojia oli 5. Havainnoitavia asiakastilanteita oli yhteensä 15.

Havainnointi sopii Ojasalon ym. (2014, 114) mukaan hyvin esimerkiksi opinnäytetöihin, joiden tarkoituksena on tutkia yksilön toimintaa tai vuorovaikutusta toisten kanssa. Havainnoinnilla pystytään käytännössä selvittämään, mitä havainnoinnin kohde tekee ja mitä tilanteessa tapahtuu. Vilkan (2015, 144) mukaan havainnointi on toimiva tiedonkeruumenetelmä silloin, kun tieto ilmenee hiljaisena tietona.

Ennen havainnointityön aloittamista tulee tehdä paljon valmistelutyötä. Havainnointiin tarvitaan yleensä kohdeorganisaatiolta lupa, ja havainnoijan rooli tulee selvittää erittäin hyvissä ajoin. Havainnoija voi olla joko täysin sivustakatsoja tai sitten osallistua tilanteeseen aktiivisesti. (Ojasalo ym. 2014, 115-116.) Jo havainnoinneista sopiessa tulee selvittää vastaukset

mitä, miten ja missä havainnointi tapahtuu (Vilka 2015, 149).

Havainnoinnit sovittiin tässä tutkimuksessa ryhmän esimiehen kanssa, joka velvoitti jokaisen ryhmäläisen mukaan havainnointiin. Tähän päädyttiin yhdessä esimiehen kanssa siksi, ettei mukaan lähtisi vain asiasta aidosti kiinnostuneet palveluasiantuntijat, vaan mukaan saatiin myös vähemmän innostuneita palveluasiantuntijoita.

Opinnäytetyön havainnointiosuus toteutettiin systemaattisena havainnointina. Siinä oleellista on silloin Hirsjärven ym. (2010, 214-215) mukaan se, että havainnointi on jäsenneltyä ja systemaattisesta, ja havainnoitsija on täysin ulkopuolinen havainnointitilanteessa. Havainnoinnit suoritettiin 26.4.2017 – 22.5.2017 Skype-havainnointina. Havainnoija seurasi palvelutilanteet Skype-yhteyden välityksellä, jolloin havainnoija ei ollut lainkaan asiakkaan näkökentässä. Havainnoitavat tiesivät havainnoinnista, mutta eivät havainnoinnin tarkasta aiheesta. Yksi havainnoitavista tiesi opinnäytetyön aiheen havainnointitilanteesta.

Havainnot tulee tehdä ja tallentaa tarkasti ja samalla tavalla jokaisessa havainnoinnissa. Niihin voi olla myös valmis pohja, tai listaus, jonka pohjalta tarkistetaan, miten palvelutilanne on edennyt. (Hirsjärvi ym. 2010, 214-125.) Ojasalon ym. (2014, 115) mukaan on tärkeää, että havainnointi etenee ja tallennetaan mahdollisimman järjestelmällisesti. Kanasen (2015, 79) mukaan havainnoinnin tuloksia ei koskaan saa esittää vain muistin varassa. Kun tehdään tutkimusta, tulee määritellä havainnointijakso, jonka aikana havainnointia tehdään ja jonka ajalta kirjoitetaan havainnointipäiväkirjaa. Tässä tutkimuksessa kirjoitettiin jokaisen havainnoinnin aikana muistiinpanoja havainnoinnista valmiille havainnointilomakkeelle, jolla varmistettiin asioiden pysyminen mielessä.

Havainnointipäivän jälkeen olisi hyvä jo vetää päivän havainnointituloksia yhteen ja tehdä niistä mahdollisuuksien mukaan tiivistelmä. Silloin ymmärrys ja käsitys tutkittavasta asiasta lisääntyvät jatkuvasti, ja tulevassa havainnoinnissa voi mahdollisesti pyrkiä entisestään tarkentamaan havainnoinnin kohdetta siten, että tutkimusongelma saataisiin ratkaistua. (Kananen 2012, 97.) Jokaisen havainnoinnin jälkeen

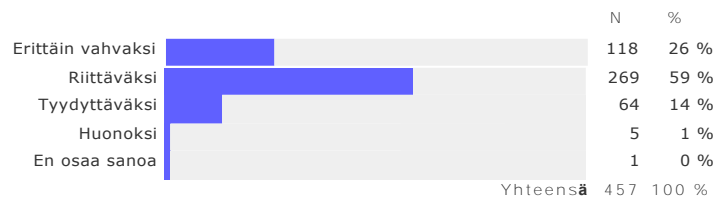
kirjoitettiin havainnoinnin muistiinpanot puhtaaksi, jolloin samalla käytiin esiin tulleiden asioiden jäsentelyä läpi.

Havainnoinnin analysoinnissa yleensä nidotaan yhteen kaksi eri vaihetta, jotka ovat pelkistäminen ja tulkinta. Pelkistämisessä havainnointitilanteessa kerätyt havainnot yhdistetään, ja tämän avulla voidaan mahdolliset esiin nousevat ilmiöt yleistää laajempiin ryhmiin. (Ojasalo ym. 2014, 119.) Jo havainnointimuistiinpanoja kirjoittaessa kirjoitettiin ylös huomiot ja alustava analysointi siitä, miten tilanteessa olisi voitu edetä. Tässä kohtaa kirjattiin ylös myös, jos palvelutilanteessa ei ollut mitään korjattavaa.

4 TULOKSET

4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

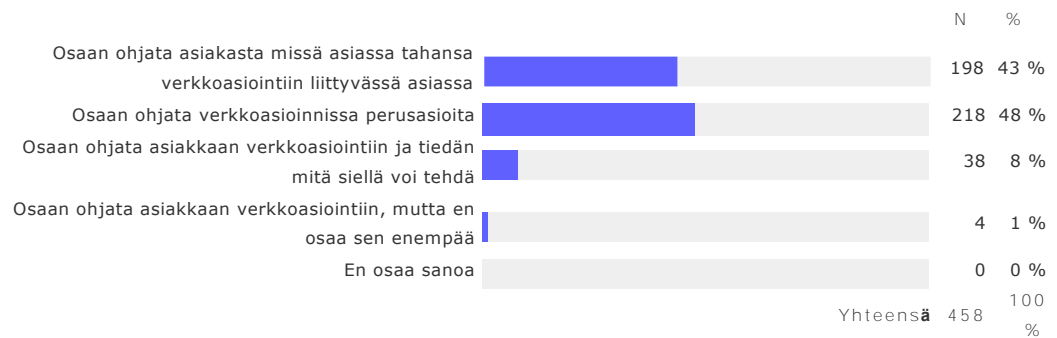
Pohjatietona kyselytutkimuksessa kysyttiin palveluasiantuntijan sijoittumista asiakaspalvelussa. Vastaajista 63% työskentelee toimistopalvelussa ja 35% yhteyskeskuksessa. 2% vastaajista työskentelee joko yhteispalvelupisteessä tai asiointipisteessä. Tämän lisäksi palveluasiantuntijoilta kysyttiin pohjatiedoksi minkälaisena he kokevat oman tietoteknisen osaamisensa (Kuvio 5) Kaikista vastaajista 59% koki osaamisensa riittäväksi, kun 26% koki osaamisensa erittäin vahvaksi ja 1% huonoksi.



KUVIO 5: Minkälaiseksi koet oman tietoteknisen osaamisesi?

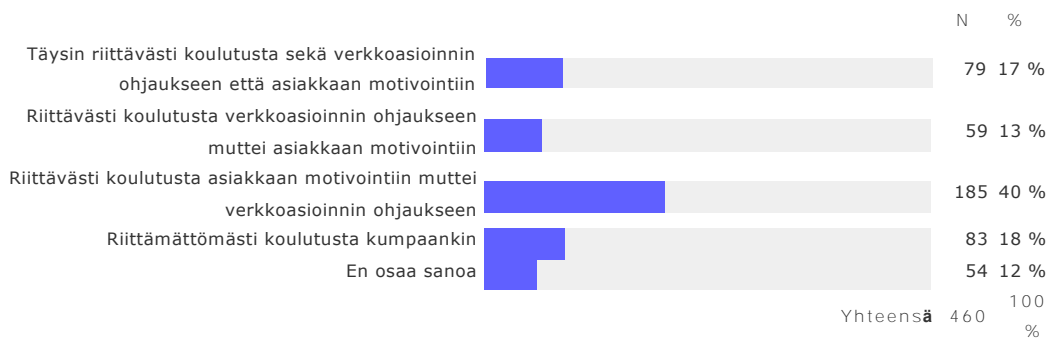
Kysyttäessä kokevatko palveluasiantuntijat Kelan asiointipalvelun helpoksi käyttää, vastasi 96% kaikista vastaajista, että asiointipalvelua on erittäin tai suhteellisen helppo käyttää.

43% palveluasiantuntijoista kokee osaavansa ohjata asiakasta kaikissa verkkoasiointiin liittyvissä asioissa, ja 48% osaa ohjata asiointipalveluun liittyvissä perusasioissa. 8% vastaajista kokee osaavansa ohjata asiakkaan verkkoasiointiin ja tietää, mitä verkkoasioinnissa voi tehdä. 1% vastaajista osaa oman käsityksensä mukaan ohjata asiakkaan verkkoasiointiin, mutta ei sen pidemmälle. (Kuvio 6)



KUVIO 6: Kuinka vahvana pidät omia verkkoasioinnin ohjaustaitojasi?

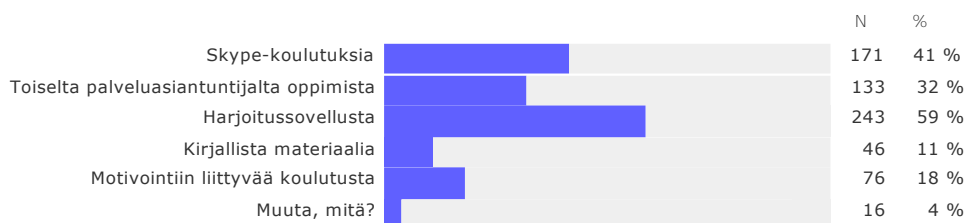
Kysyttäessä riittääkö koulutus verkkoasioinnin ohjaukseen ja asiakkaan motivointiin, oli hajonta suurempaa. 18% vastaajista koki, että molempiin osa-alueisiin saa riittämättömästi koulutusta. Lähes yhtä moni tosin koki saavansa riittävästi koulutusta sekä verkkoasioinnin ohjaukseen, että asiakkaan motivointiin. 40% taas koki, että asiakkaan motivointiin on riittävästi koulutusta tarjolla, muttei verkkoasioinnin ohjaukseen. 13% vastaajista ajatteli, että asiakkaan motivointiin ei ole ollut riittävästi tarjolla koulutusta. (Kuvio 7.)



KUVIO 7: Tarjoaako talo riittävästi koulutusta verkkoasioinnin ohjaukseen tai asiakkaan motivointiin?

Kysyttäessä minkälaista koulutusta palveluasiantuntijat kaipaavat tai olisivat kaivanneet, oli 59% sitä mieltä, että harjoitussovellus olisi tarpeen. 41% toivoi Skype-koulutuksia, ja 39% toiselta palveluasiantuntijalta

oppimista. 18% kaipasi myös motivointiin liittyvää koulutusta. Tässä kysymyksessä palveluasiantuntija sai valita halutessaan useamman kuin yhden kohdan. (Kuvio 8).



KUVIO 8: Minkälaista ohjausta tai koulutusta kaipaaisit / olisit kaivannut.

Kysymykseen tuli vastaukseksi myös avoimia vastauksia, joissa nousi esiin palveluasiantuntijoiden tahto koulutukseen. Vastauksissa tuli esiin muun muassa toive koulutuspäivistä, jolloin voisi rauhassa keskittyä aiheeseen. Myös toivottiin, että jo etuuskoulutuksissa voitaisiin ohjeistaa, miten asia näyttäytyy asiointipalvelussa. Käytännön ohjeistusta kaivattiin myös paljon, esimerkiksi toiselta kelalaiselta, joka on paljon käyttänyt verkkoasiointipalvelua. Talon tasolla kaivattiin yhteisiä linjauksia siitä, miten asiointipalvelun ongelmatilanteissa toimitaan tai neuvotaan asiakasta toimimaan. Harjoittelun avuksi toivottiin harjoitushenkilötunnuksia, joilla voisi asiointipalvelun käyttöä harjoitella. Palveluasiantuntijat kaipasivat myös mobiilioptimoitua ja englanninkielistä asiointipalvelua.

rauhaa käydä koulutukset läpi ajan kanssa ja yhdellä kertaa loppuun

Demo henkilöitä, joilla harjoitella

Yhteinen tapa/linjaus miten toimitaan asiointipalvelun "ongelma" tilanteissa (tekniset murheet, jne.). Lisäksi tietoa siitä, miten Oiwan työt vaikuttavat asiointipalveluun (esim. hakemustyö näkyy as.palvelussa saapuneena hakemuksena, vaikka hakemusta ei olisi jätetty vireille...)

Kun kysyttiin, mitä asioita pidettiin esteenä omalle kehitymiselle verkkoasioinnin ohjauksessa, nousi vastausvaihtoehtoista esiin se, ettei

ole tarjolla riittävästi koulutusta (45%) sekä se, ettei ole käytössä riittäviä välineitä (44%). 9% vastaajista oli sitä mieltä, ettei heillä ole tietoteknisiä taitoja tarpeeksi. (Kuvio 9). Tässä kysymyksessä palveluasiantuntija pystyi tarvittaessa valitsemaan useamman kuin yhden kohden.



KUVIO 9: Mitkä asiat estävät omaa kehittymistäsi verkkoasioinnin ohjauksessa? Voit valita yhden tai useamman kohdan.

Tämän kysymyksen avoimista vastauksista näkyi selvästi myös ajan ja resurssien puute, mistä kertoi usea palveluasiantuntija. Vastauksissa todettiin esimerkiksi, että jos työntekijöitä on vähän ja sen vuoksi on ruuhkaa, ei ehditä auttamaan asiakkaita vaan tehdään mieluummin nopeammin suullinen hakemus itse. Useammassa vastauksessa kerrottiin myös, ettei muutoksista tiedoteta tarpeeksi asiakaspalveluun. Vastauksissa ei kuitenkaan selvinnyt millaiseen muutokseen tässä viitattiin. Yhdessä vastauksessa myös epäiltiin, ettei työnantaja halua järjestää koulutusta. Muutamissa vastauksissa kerrottiin, että kiireen vuoksi on pitänyt tai pitäisi opetella asiointipalvelun käyttöä kotona omilla verkkopankkitunnuksilla. Toisaalta monen vastaajan mielestä esteitä ei ole lainkaan.

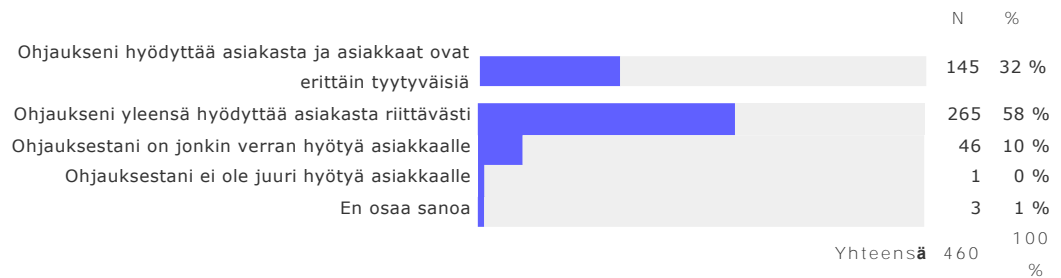
ei riittävästi aikaa + muutoksista ei tiedoteta asiakaspalveluun

Työnantaja ei halua kouluttaa

itse on pitänyt opiskella verkkoasioinnin ohjaus omalla ajalla kotona asiointipalveluun tutustuen.

ei aikaa perehtyä työajalla asiointipalveluun. Perehtyminen pitäisi toteuttaa omalla ajalla.

Yhteensä 90% vastaajista koki, että heidän antamansa ohjaus hyödyttää asiakasta yleensä vähintäänkin riittävästi (Kuvio 10). Kun kysyttiin ovatko asiakkaat motivoituneita ottamaan ohjauksen vastaan, 27% vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaat ovat motivoituneita ohjaukseen. Lisäksi 69% oli sitä mieltä, että asiakkaat ovat useimmiten motivoituneita ottamaan ohjauksen vastaan.



KUVIO 10: Koetko, että antamasi ohjaus verkkoasiointinissa vastaa asiakkaan odotuksia?

Edelliseen liittyen palveluasiantuntijoilta kysyttiin ovatko asiakkaat antaneet palautetta verkkoasiointin ohjauksesta. Jakauma tässä kysymyksessä oli hyvin tasainen, 48% vastanneista oli saanut palautetta ja 52% ei ollut. Palautetta asiakkailta on tullut monenlaista, ja palveluasiantuntijoiden avoimissa vastauksissa oli kymmeniä vastauksia, joissa kerrottiin palautteen olleen positiivista. Asiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä siihen, jos toimistossa ehditään näyttämään konkreettisesti, miten asiointipalvelu toimii. Valokuvan kelpaaminen liitteeksi on myös ollut asiakkaille yllättävää, sekä se, että asiointipalvelussa näkyvät samat asiat useimmissa kohdissa kuin mitä palveluasiantuntija näkee. Tällä tarkoitan sitä, että vaikka näkymä on asiakkaalle ja palveluasiantuntijalle erilainen, molemmat pääsevät näkemään esimerkiksi maksupäivät ja päätökset silloin kun ne ovat tiedossa.

Myös kehitysehdotuksia ja negatiivista palautetta on annettu. Jos asiakkaan hakemus ei mene syystä tai toisesta läpi järjestelmässä, se tuskastuttaa. Infotekstejä on kaivattu lisää, sillä asiakkaat eivät usein löydä

tarpeeksi ohjeita siihen mitä kirjainmerkkejä asiointipalvelu hyväksyy tai miten ongelmakohdan voi kiertää. Palautetta tulee myös paljon liitteiden lähettämiseen liittyen, esimerkiksi liitetiedostojen koosta ellei asiakas osaa tiedostokokoa muuttaa, sekä siitä, ettei muistutus liitteistä poistu asiointipalvelusta kun asiakas liitteen on toimittanut. Asiointipalvelun toiminnallisuuksista annetaan myös aika-ajoin palautetta, muun muassa sekavuudesta tai siitä, ettei viestipalvelun käyttö edellytä ilmoituksen käyttöönottoa. Tämä tulee esille tilanteessa, jossa asiakas on hyväksynyt viestipalvelun käytön, mutta ei ole valinnut ilmoitusta esimerkiksi tekstiviestitse. Tällöin asiakkaalta voi jäädä huomiotta lähetetty viesti, ellei hän käy asiointipalvelussa säännöllisesti. Palautetta annetaan myös siitä, jos palveluasiantuntija on ollut palvelutilanteessa kiireisen oloinen eikä ole keskittynyt riittävästi ohjaukseen.

Osa asiakkaista on ollut yllättyneitä, kun olen kertonut, että voivat toimittaa liitteitä asiointipalvelun kautta ottamalla kännykällä kuvan liitteestä ja lähettämällä sen asiointipalvelussa...

...Tiedon löytäminen omilta sivuilta on vaikeaa, etusivun "odottaa liitteitä" hämäämä jos ne jo toimitettu. ...

... Asiakkaat eivät löydä tarpeeksi ohjeita siihen mitä merkkejä saa käyttää tai jos lomake ei päästä eteenpäin ei palvelu ohjaa tarpeeksi mitä kohtaa tulee korjata ja miten.

Kyselyn lopuksi palveluasiantuntijoilta kysyttiin vielä muita kommentteja tai ajatuksia asiakkaiden verkkoasiointiin ohjauksesta. Monissa kommentteissa nousi esiin harjoitussovelluksen tarve, jotta asiointipalvelun käyttöä voisi harjoitella itsenäisesti. Vahvasti ja monessa kommentissa kerrottiin myös, ettei liitteiden lähettämistä välttämättä hallita, ja siihen kaivataan käytännön koulutusta. Liitteiden lähettämisestä myös asiakkaat kysyvät paljon, ja palveluasiantuntijat toivovatkin, että tästä olisi lisää selkeämpää ohjausta itse asiointipalvelussa. Lisäksi kaivataan ohjeistusta siitä, miten liitteet saa tarvittaessa muutettua oikeanlaiseen muotoon. Tässä nousi myös esiin se, että puhelimella esimerkiksi sähköpostista liitteen saaminen asiointipalveluun on hankalaa. Tämänkaltaista tietoteknistä neuvoa toivottiin paljon. Lisäksi kommentteissa kerrottiin, ettei

talo ole tarjonnut verkkoasioinnin ohjaukseen tai asiakkaan ohjaamiseen liittyvää koulutusta lainkaan. Myös tässä avoimessa vastauksessa nousi esiin liitepyynnön poistumattomuus asiointipalvelusta asiakkaan jo toimitettua liitteet, joka on lähinnä turhaan asiakaspalvelua kuormittava asia.

Itse pitäisi opetella liitteiden laittaminen sähköisesti.

Harjoitussovellus auttaisi opettelemaan asiointipalvelun käyttöä asiakkaan näkökulmasta sekä omassa työssä tarpeellisilta osin

On saanut melkein pä omiin avuihin "kantapään kautta" koulutautua eri etuuksien verkkohakemusten täyttöön ja asiakkaan neuvontaan. Meitä kehoitetaan kyllä mainostamaan verkkoasiointiin, mutta keinoja/vinkkejä palvelutilanteeseen ei mainostamiseen ole annettu. Koskaan ei ole järjestetty varsinaista koulutusta verkkoasiointiin ja asiakkaan ohjaukseen!

Kelan asiointipalvelu on käytössä vain suomen- ja ruotsinkielellä. Avoimissa vastauksissa nousi esiin myös tarve englanninkieliselle asiointipalvelulle. Useita kommentteja tuli myös asiointipalvelun jäykkyydestä ja siitä, että opastusta ei löydy itse asiointipalvelusta riittävästi. Chat-mahdollisuutta asiointipalvelun käyttäjille toivottiin myös, jotta se vähentäisi painetta muualla asiakaspalvelussa ja tukisi asiakkaan omaa selviytymistä asiointipalvelussa. Lisäksi toivottiin, että asiointipalvelua kehitettäisiin enemmän asiakaslähtöisesti selvittämällä mitä asiakkaat verkkoasioinnilta odottavat. Koettiin, että asiakkaan motivointi verkkoasioinnin pariin olisi helpompaa, jos palvelun sisältö olisi asiakkaille helpompi. Esimerkkinä annettiin, että asiakkaat eivät löydä asiointipalvelusta etsimiään vastauksia, tiedon Oiwasta pitäisi päivittyä paremmin asiakkaalle päin ja että asiakkaan viesteihin tulisi vastata kohtuullisessa ajassa.

Toivon, että hakemusten kysymyksiä vielä kehitettäisiin ja poistetaan sudenkuopat. Jos asiakas ei pääse eteenpäin, ohjelman ilmoittama ohje pitäisi olla tarkempi. Englanninkielistä versiota odotetaan kovasti. ... Toivon, että asiakkailla olisi mahdollisuus chat-kenttään, niin

pääsisivät hakemusten pulmakohdista eteenpäin.

Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin se, että hyvin usein palveluasiantuntijalta vaaditaan myös muuta kuin Kelan asiointipalvelun osaamista. Esimerkiksi pankeilta toivottaisiin mahdollisuuksien mukaan koulutusmateriaalia siitä, miten asiakkaan pankista esimerkiksi tiliotteet saa tallennettua tietokoneelle. Resursointi nousi myös esiin, ja toivottiin, että Kelassa voitaisiin panostaa kunnolla asiakaspalveluun niin itse asiakaspalvelutyössä ja verkkoasioinninohjauksessa, kuin myös ratkaisutyössä. Koettiin, että esimerkiksi viesteihin vastaamisen ja liitepyyntöjen kaltaista pientä asiaa on paljon, ja sen hoitamiseksi tarvitaan henkilökuntaa, jotta asiakaspalvelu ei kuormittuisi turhista yhteydenotoista vaan voisi keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka apua asiakaspalvelulta tarvitsevat. Lisäksi nousi esiin tarve yhtenäistää toimintatapoja ja varmistaa kaikkien osaaminen, sillä osaamisen taso palveluasiantuntijoiden kesken koetaan kirjavana. Yleisimmistä hakemuksista kaivattiin askel askeleelta tehtyjä videoita, joita voisi hyödyntää itse tai jopa markkinoida asiakkaalle. Asiakkaan epävarmuuteen liittyen tulisi asiointipalvelun selkeästi mainostaa, että Kela palaa asiaan tarvittaessa.

Tehokas verkkoasiointi edellyttää myös muiden kuin Kelan sähköisten palveluiden osaamista. On hyödyksi, jos osaa avata tiliotteet tai verkkopalkan verkkopankeista ja tallentaa ne hakemuksen liitteeksi pdf-muodossa. Myös TE-palveluiden asiointipalvelun tuntemisesta on hyötyä työttömien verkkoasioinnin neuvonnassa ja OmaKanta-palveluiden sairaus- ja kuntoutustukien sekä perustoimeentulotuen kohdalla. ...

Osaaminen palveluneuvojen kesken vaihtelee paljon. Osa tarvitsisi aivan käytännön koulutusta ja ihmisen, joka näyttäisi miten asiakaspäät toimii ja mitkä ovat yleisimmät asiakkaan ongelmat verkkoasiointiin liittyen.

4.2 Havainnointien tulokset

Kyselytutkimuksen lisäksi tehtiin yhdessä palveluryhmässä havainnointia. Havainnoinnilla haluttiin varmistaa vuoronumeropalvelutilanteessa käytettävä osaaminen siltä varalta, että kyselytutkimuksen vastaukset

keskittyisivät paljon palveluopastuksen näkökulmaan. Palvelutilannetta havainnointiin ainoastaan asiakkaan verkkoasiointiin ohjauksen kannalta.

Tässä osiossa käytetyt sitaatit ovat havainnoijan kirjoittamia kommentteja palvelutilanteesta.

Havainnoinnissa kävi ilmi, että verkkoasioinnin pariin ohjataan suhteellisen hyvin ja lähes jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Kuitenkin motivointiin liittyviä tilanteita koettiin, kuten sellaisia, jossa asiakas ei halunnut täyttää lomaketta verkossa vaan heti paperilla.

*Ohjattu, että voisi täyttää verkossa muutosilmoituksen.
Asiakas halusi täyttää heti paperilla.*

Lisäksi tuli esiin palvelutilanteita, jossa palveluasiantuntija lähti viemään tilannetta paperilomakkeen avulla, vaikka myös verkkoasiointi ja suullinen hakeminen on käytössä. Näissä oli kaksi erilaista palvelutilannetta. Toisessa tilanteessa palveluasiantuntija lähti suoraan täyttämään asiakkaan kanssa paperilomaketta. Toisessa tilanteessa asiakkaalle annettiin paperilomake mukaan, vaikkakin kerrottiin, että lomakkeen voi täyttää myös verkkoasioinnissa.

*Tarjosi lomakkeen, asiakas täytti aulassa.
Verkkopankkitunnukset on. Näytti mistä asiointipalveluun pääsee. Asiakas olisi voinut täyttää lomakkeen suoraan verkossa.*

Useammallakin havainnoidulla asiointilla asiakas tuli tiedustelemaan verkossa jättämänsä hakemuksen liitteistä. Näissä tilanteissa nousee esiin samat ongelmat kuin kyselyn pohjaltakin. Ensimmäiseksi se, että asiakas on jo toimittanut liitteen, mutta se ei kuittaannu asiointipalvelusta ennen kuin käsittelijä sen sieltä hakemusta käsitellessään kuittaa. Toinen esimerkki havainnoinneista oli sellainen, jossa asiakkaalle oli lähetetty asiointipalvelun kautta viestiä, mutta asiakas ei sitä ollut käynyt lukemassa.

Asiakkaalta oli viestipalvelulla kysytty lisätietoja, mutta ei ollut käynyt niitä lukemassa.

Asiakas oli jo laittanut viestiäkin. Toimistoon tuotu liite ei

näy asiointipalvelussa, liite ei ”kuittaannu”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa kohdeorganisaation tarpeesta kartoittaa palveluasiantuntijoiden osaamista asiakkaiden verkkoasioinnin ohjauksessa. Tarkoituksena oli tehostaa palveluasiantuntijoiden verkkoasioinninohjaustaitoja kartoittamalla olemassa olevaa osaamista. Tavoitteena oli luoda Kelalle kehittämissuhteet, joiden avulla palveluasiantuntijoiden verkkoasioinnin ohjaustaitoja voidaan kehittää entisestään. Kehittämissuhteita varten aineistoa hankittiin kyselytutkimuksen ja havainnointien myötä.

Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

1. Minkälaiset osaamisvalmiudet palveluasiantuntijalla on ohjata asiakasta verkkoasioinnissa?
2. Mitkä ovat keskeisiä haasteita tarvittavalle osaamiselle?
3. Järjestetäänkö verkkoasioinnista ja asiakkaan motivoinnista verkkoasointiin riittävästi koulutusta?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, minkälaiset osaamisvalmiudet palveluasiantuntijalla on ohjata asiakasta verkkoasioinnissa. Lopputuloksena sekä tutkimuskyselystä, että havainnoinneista voidaan pitää sitä, että verkkoasioinnin pariin asiakkaita ohjeistetaan jo kiitettävästi ja osaaminen on yleisesti ajateltuna hyvällä tasolla. Kyselyn perusteella 43% palveluasiantuntijoista kokee osaavansa ohjata asiakasta kaikissa verkkoasointiin liittyvissä asioissa.

Verkkoasointiin liittyvissä perusasioissa asiakasta osaa ohjata 48% palveluasiantuntijoista. Kuitenkin itse käytännön tekemisessä on vastausten perusteella suuria eroja, koska palveluasiantuntijat kokivat, että kaikissa Kelan asiakaspalvelupisteissä ei ohjausta tehdä lainkaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli tutkia, mitkä ovat keskeisiä haasteita tarvittavalle osaamiselle. Keskeisimmät haasteet olivat tutkimuksen mukaan ajan ja tarvittavien välineiden puute. Verkkoasioinnin toimintoja oli

moni palveluasiantuntija opetellut asiakkaan kanssa yhdessä, tai jopa omilla pankkitunnuksillaan vapaa-ajalla, jos työaika ei ollut riittänyt opiskeluun. Jonkin verran koettiin myös epävarmuutta teknisessä osaamisessa, kuten liitetiedostojen koon tai tallennusmuodon muutoksissa, toisten toimijoiden palveluiden hallitsemisessa tai mobiilisti liitetiedoston lähettämisessä.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyi myös opinnäytetyön tarkoitus, joka oli muotoilla toimeksiantajalle kehitysehdotukset palveluasiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi. Kehitysehdotukset esitetään luvussa 5.3. Kehittämis ehdotuksia tuli runsaasti myös palveluasiantuntijoilta itseltäänkin. Ajantasaista harjoitussovellusta kaivattiin paljon, jolla pystyisi itse harjoittelemaan ja tutkimaan asiointipalvelua ilman, että tarvitsee asiakkaan läsnä ollessa kokeilla oikeaa vaihtoehtoa. Erityisesti liitteiden lähettäminen koettiin teknisesti hankalana ohjeistaa, ja monelta palveluasiantuntijalta tämä taito puuttui itseltäänkin ja siihen kaivattiin koulutusta.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli kysymys siitä, järjestetäänkö verkkoasioinnista ja asiakkaan motivoinnista verkkoasiointiin riittävästi koulutusta. Verkkoasioinnin ohjaukseen liittyvästä koulutuksesta kysyttäessä tuli ilmi, ettei työnantaja järjestä tarpeeksi koulutusta verkkoasioinnin ohjaukseen. 40% vastaajista koki, että asiakkaan motivointiin oli ollut riittävästi koulutusta tarjolla, mutta verkkoasioinnin ohjaukseen puolestaan ei. Kaikki eivät koulutusta enää tarvitse, koska he ovat oppineet asiat jo itse. Mukana oli myös paljon niitä, jotka kaipaavat työnantajalta koulutusta asiointipalveluun.

Vaikka valtaosa palveluasiantuntijoista koki saaneensa asiakkaiden motivointiin riittävästi koulutusta, kuitenkin käytännön vinkkejä kaivattiin. Tähän nivoutuu mukaan myös havainnoinnissa huomautetut vanhat tavat, jossa asiakkaalle annetaan mukaan paperilomake joko ensisijaisesti täytettäväksi tai varmuuden vuoksi. Vaikka asiakkaalle näissä tilanteissa on kerrottu, että lomakkeen voi täyttää myös verkossa, paperilomake on kutsuvampi, ellei verkkoasiointia saa myytyä asiakkaalle. Vanhoista

toimintatavoista poisoppimisen haaste nousi esiin myös tietoperustassa. Stenvall ja Virtanen (2007, 114) totesivat, että muutoksen esteenä voi joskus olla se, että henkilöstö keskittyy siihen mikä on aikaisemmin toiminut. Käytössä voi olla vanhan mallin mukainen toimintatapa, vaikka tulisi pyrkiä aikaansaamaan uudenlaista toimintatapaa.

5.2 Pohdinta

Tutkimus osoitti, että palveluasiantuntijoiden osaaminen verkkoasioinnin ohjauksessa oli korkealla tasolla. Tutkimuksessa nousi esiin useammassa vastauksessa se, että vaikka osaamisen koetaan olevan hyvä, käytännön vinkkejä verkkoasioinnin ohjauksen ja motivoinnin osalta kaivattiin tueksi päivittäiseen asiakaspalveluun.

Kelan asiointipalvelussa on paljon ja kattavasti ohjeita sekä asiakkaan että palveluasiantuntijan käytettäväksi. Tämän lisäksi Kelan Youtube-kanavalla on Kelan tekemiä opetusvideoita esimerkiksi suosituimpien hakemusten täyttämisestä. Tuloksien pohjalta voidaan kuitenkin arvioida, että joko näistä ohjeista ja materiaaleista ei olla tietoisia, tai niitä ei osata hyödyntää asiakaspalvelutyössä. Näiden ohjeiden parempi tuominen palveluasiantuntijoiden tietoon antaisi myös kaivattua tukea.

Ennen kaikkea toimeksiantaja organisaatiossa tulisi kiinnittää huomioita siihen, että jokaisella palveluasiantuntijalla olisi käytännössä riittävästi aikaa työaikana paneutua työvälineisiin. Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin, että monet palveluasiantuntijoista olivat opetelleet verkkoasiointipalvelun käyttöä omilla verkkopankkitunnuksillaan, ja osa jopa omana aikanaan. Tämä työvälineiden opettelu koskee niin uusia vasta perehdytysvaiheessa olevia palveluasiantuntijoita kuin myös jo pidempään työssä toimineita. Tulisi varmistaa, että kaikki palveluasiantuntijat osaavat käyttää annettuja välineitä.

Tutkimustuloksien, havainnointien sekä tietoperustan pohjalta nousi esiin myös vanhojen toimintatapojen juurtuminen. Kohdeorganisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota mahdollisten vanhojen toimintatapojen

käyttöön. Mikäli asiakkaiden toivotaan verkkoasiointia käyttävän, tulisi uusi toimintatapa saada tasaisesti juurrutettua myös palveluasiantuntijoiden toimintatavaksi, jotta ensisijaisesti asiakkaalle tarjottaisiin verkkoasiointia.

Tutkimuksessa nousi esiin myös paljon käytännön asioita, joita palveluasiantuntijat kokevat ongelmallisiksi asiointipalvelussa ja sen käytössä. Näitä olivat muun muassa liitepyyntöjen näkyminen asiointipalvelussa edelleen, vaikka asiakas on liitteen toimittanut, sekä se, ettei viestipalvelun käyttöönotto vaadi asiakasta valitsemaan muistutustapaa. Palveluasiantuntijoiden näkökulmasta myös koettiin, ettei asiakkaille näkyvät ohjeistukset asiointipalvelun ongelmatilanteissa ole riittäviä. Nämä seikat eivät suoranaisesti liity opinnäytetyön aiheeseen, mutta koska ne nousivat niin vahvasti esiin tutkimuksessa, ne on tuotu esiin myös opinnäytetyössä.

5.3 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että vaikka palveluasiantuntijoiden osaaminen onkin jo korkealla tasolla, on osaamisessa vielä jonkin verran kehitettävää. Tutkimuksen perusteella ehdotan seuraavia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle:

- Toimenpide 1: Perehdytys olemassa oleviin materiaaleihin.

Kelassa on jo tehty paljon asiakkaita varten erilaisia opastusvideoita, ja näitä tulisi enemmän mainostaa myös palveluasiantuntijoille. Opastusvideoita on tehty niin yleisellä tasolla Kelan kanssa asioimisesta kuin hakemusten täyttöön ja liitteiden lähettämiseen liittyviä, yksityiskohtaisempia videoita. Näistä hyviä esimerkkejä ovat Youtube-kanavalla julkaistut videot Toimeentulotuen hakeminen Kelasta ja Kela opastaa – Näin lähetät liitteen verkkoasointipalvelussa. (Kela 2016.) Mikäli palveluasiantuntijat tietävät mitä videot sisältävät, ne voivat auttaa asiakkaan verkkoasioinnin ohjauksessa. Tietoisuuden lisääntyessä videoita markkinoidaan todennäköisesti myös asiakkaille entistä enemmän.

Verkkoasiointipalvelussa on jokaisessa toiminnossa asiakkaalle kohta "ohjeet" tai "käyttöohjeet". Koen, että ohjeisiin perehtyminen vahvistaisi osaltaan myös palveluasiantuntijoiden osaamista. Jokaisessa palveluryhmässä tulisi varmistaa, että palveluasiantuntija voi tarpeen mukaan työajalla perehtyä asiointipalveluun ja sen ohjeisiin rauhassa, jotta palveluasiantuntijat osaavat myös ohjeistaa paremmin asiakasta.

- Toimenpide 2: Opetusmateriaali muiden toimijoiden palveluista

Tutkimustulosten perusteella koettiin haastavaksi, kun muiden toimijoiden verkkoasiointipalveluja ei tunne. Asiakkaat tarvitsevat usein apua myös liitteiden etsimisessä toisilta toimijoilta. Tätä varten olen opinnäytetyön ohessa laatinut materiaalin, johon on koottu esimerkit kuvakaappausten avulla Osuuspankin, Säästöpankin, Nordean ja S-pankin verkkoasiointista sekä Kanta-palveluista ja TE-toimiston sivuilta. Muilta pankeilta ei valitettavasti saatu kuvakaappauksia käyttöön. Käytännössä kaikkien pankkien palvelut toimivat samoilla periaatteilla, joten näillä esimerkeillä pitäisi pystyä toimimaan kaikkien pankkien kanssa. Tämä materiaali on toimitettu Kelan suunnitteluyksikölle välitettäväksi palveluasiantuntijoille.

Käytännössä muiden toimijoiden sivuja tarvitaan eniten toimeentulotukiasioissa, joten materiaalissa käydään läpi, miten löytää ja tallennetaan tiliotteet, E-laskut, lääkeresepit tai todistukset työnhaun voimassaolosta. Tätä materiaalia pystyy palveluasiantuntija käyttämään tarvittaessa esimerkiksi palveluopastuksessa tukena, kun Kelaan tarvitaan liitteitä muilta toimijoilta.

- Toimenpide 3: Lisäkoulutus ja osallistaminen

Tutkimuksen perusteella ehdotan myös, että asiakkaan motivoinnista tarvitaan lisäkoulutusta. Motivoinnin kannalta kaivataan eniten käytännön vinkkejä, miten asiakkaalle saisi motivoitua verkkoasiointin käytön. Myös teknisen osaamisen varmistamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Ohjeistusta kaivataan esimerkiksi tiedostomuodon ja tiedoston koon muuttamisessa sekä mobiilisti lähetettävien liitetiedostojen kanssa.

Käytännön vinkkien lisäksi olisi tärkeää, että palveluasiantuntijoita saadaan itse osallistettua muutokseen siten, että he myös omalta osaltaan voivat puhua verkkoasioinnin puolesta. Jos palveluasiantuntija aina ottaa esiin ensimmäisenä paperilomakkeen, on asiakkaan siihen liian helppo tarttua. Tai jos palveluasiantuntija ei itse käytä verkkoasointia, se helposti heijastuu myös asiakkaalle. Kuten Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 60) ovat todenneet, on muutoksen eteenpäin viemisessä erittäin tärkeää, että organisaation avainhenkilöt ovat tarpeeksi vahvasti mukana muutoksessa.

- Toimenpide 4: Harjoitusversio verkkoasointipalvelusta

Pidemmän aikavälin kehitysehdotuksena tutkimustulosten perusteella koen olevan tarvetta myös verkkoasointipalvelun harjoitusversiolle tai testitunnuksille. Niiden ansiosta palveluasiantuntijat pystyisivät harjoittelemaan ja kokeilemaan asointipalvelua rauhassa ja vahvistamaan näin osaamistaan.

- Toimenpide 5: Chat-yhteys kirjautuneille käyttäjille

Kelassa on jo pitkään pohdittu chat-yhteyden avaamista asiakkaiden asioinnin helpottamiseksi. Sitä on terveydenhuollon palveluntuottajille pilotoitu onnistuneesti vuonna 2016 ja pilotoinnin jälkeen se otettiin vakituisesti käyttöön terveydenhuollon palveluntuottajille. (Kela 2016.) Tämä ei varsinaisesti liity tehdyn tutkimuksen aiheeseen osaamisesta, mutta tutkimustulosten perusteella voin suositella chat-yhteyden ottamista käyttöön myös henkilöasiakkaille. Tutkimuksen pohjalta voin todeta, että chat-yhteydestä olisi hyötyä asointipalveluun kirjautuneille käyttäjille, joille esimerkiksi hakemuksen täyttämisenä tulee ongelmakohta josta pitäisi päästä ohi. Kelassa on myös kokeiltu chat-robottia, joka voisi puoltaa paikkaansa myös tässä yhteydessä auttaen asiakasta verkkoasioinnissa esiintyvissä pulmissa silloinkin, kun asiakaspalvelu ei ole käytettävissä tai se on ruuhkainen. Jotta asiakkaat käyttäisivät asointipalvelua entistä rohkeammin, tulisi heidän myös saada helposti apua ongelmatilanteissa. Muuten on vaarana, ettei asiakas halua kokeilla palvelua uudelleen, kun aiemmalla kerralla oli ongelmia. Mikäli chat-palvelu olisi käytössä,

saataisiin myös asiakasta motivoitua sen avulla verkkoasiointiin itsenäisesti.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuutta arvioitaessa tulee arvioida muun muassa tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkimuksen aiheeseen nähden sekä sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että toistuisivatko vastaukset, jos kysely esitettäisiin uudelleen. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös mahdollisimman tarkka kerronta tutkimuksen eri vaiheista. Tulosten tulkintaa arvioitaessa voidaan luotettavuutta parantaa esittämällä suoria lainauksia vastauksista. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Tutkimusluvut haettiin Lahden ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti. Tämän lisäksi tutkimuslupaa haettiin toimeksiantaja organisaatiossa, josta lupa myönnettiin sillä huomautuksella, että tutkimus koskisi myös perinteistä toimistoasiointia. Koska kyselytutkimuksen vastauksista ei varmuudella pysty päättämään onko palveluasiantuntija ajatellut ohjauksen toimistopalvelun vai palveluopastuksen näkökulmasta, tehtiin havainnoinnit nimenomaan toimistopalvelulle varmistaaksemme pyydetyn näkökulman. Tämä oli tarpeellinen ratkaisu, sillä ainoastaan havainnoinneista kävi ilmi, että paperilomakkeita tarjotaan asiakkaille edelleen joissain tapauksissa ensisijaisesti.

Vastaukset kyselylomakkeeseen kerättiin nimettöminä eikä yksittäisiä vastauksia voi kohdistaa tiettyyn palveluasiantuntijaan tai edes tiettyyn ryhmään. Kohdeorganisaation tutkimus- ja kehittämisosasto käsitteli luottamuksellisesti vastaukset ja lähetti ne tutkimuksen tekijälle analysoitavaksi. Muut tahot eivät ole nähneet tutkimuksen tuloksia ennen opinnäytetyön valmistumista.

Eettisistä kysymyksistä suurin oli aineiston analyysin ja luotettavuuden arviointi, sillä tutkija toimi itse samassa palveluasiantuntijoiden joukossa, jolle kysely suunnattiin. Tuloksia analysoidessa tutkijan tuli kiinnittää

erityistä tarkkuutta objektiivisuuteen. Kanasen (2015, 78) mukaan yleinen virhe muun muassa havainnointia tehdessä on se, että tutkija työskentelee samassa organisaatiossa ja hän voi tehdä päätelmiä tai havainnoiteja muistinsa varassa asioista, joita hän on aiemmin nähnyt tai kokenut. Havainnoiteja auki kirjoitettaessa tutkija pohti erikseen jokaisen huomion kohdalla, onko tämä huomio käynyt todella esiin havainnointitilaisuudessa, vai onko se huomattu muun työskentelyn ohessa. Tällä tavalla varmistettiin, ettei mukaan tule olettamia itse havainnointitilanteen ulkopuolelta.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille palveluasiantuntijoille, jotka olivat työsuhteessa 20.4.2017. Itse tutkimusaiheesta tuli paljon positiivista palautetta. Palveluasiantuntijat kokivat, että tämänkaltaiselle tutkimukselle oli tarvetta. Kyselylomakkeesta nousi esiin yksi epäkohta, joka oli esiin tullessaan liian myöhäistä korjata. Kansainvälisten asioiden keskuksessa otettiin yhteyttä kyselytutkimuksen lähettäjään heti kyselylomakkeen lähdettyä matkaan, sillä he eivät löytäneet itselleen oikeaa vaihtoehtoa alkukysymyksessä, joka kartoitti missä vastaaja työskentelee. Tämä oli jäänyt huomaamatta siitä huolimatta, että vastausvaihtoehdot käytiin suunnitteluyksikön kanssa yhdessä läpi. Kansainvälisten asioiden keskuksen työntekijöitä oli yhteensä koko kohdejoukosta noin 20 henkeä. Tätä ryhmää ohjeistettiin vastaamaan kyselyssä kohdan ”Yhteyskeskus”, koska se oli lähinnä heidän omaa toimenkuvaansa, eikä tällä yhdistämisellä ollut vaikutusta lopullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Kaikki havainnoitavat tiesivät havainnointiajankohdan, koska ei koettu tarpeelliseksi havainnoida heitä salassa. Vain yksi heistä tiesi myös tutkimuksen aiheen, muille kerrottiin, että havainnoidaan asiakaspalvelun laatua. Yksi palveluasiantuntija tiesi aiheen, koska hänellä oltiin testattu aiemmin kyselylomaketta. Tämä oli välttämätöntä, sillä lomaketta haluttiin testata kohdejoukon jäsenellä. Tällä ei koettu olleen suurta merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kanssa. Asiakastilanteet havainnoitiin Skype-yhteydellä jolloin palveluasiantuntija ei koko ajan tiedosta olevansa

havainnoinnin alaisena. Myöskään havainnoinnin tulos ei ollut huomattavasti erilainen kuin toisilla havainnoitavilla.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä aihepiiriin ja aiempiin tutkimuksiin tutustuttiin ennen kyselyn toteuttamista vain jonkin verran ja syvällisempi tutustuminen jäi kyselytutkimuksen toteuttamisen jälkeiselle ajalle ajan puutteen vuoksi. Tämä todennäköisesti vaikutti kyselyn laatimiseen. Kyselylomakkeelle tuli mukaan tutkimuskysymyksiin nähden turhia kysymyksiä, vaikka kysely toteutettiin erittäin lyhyenä. Nämä tutkimuskysymyksiin nähden ylimääräiset kysymykset toivat tosin kohdeorganisaatiolle muuten olennaista lisätietoa osaamisesta. Kyselytutkimus toi avointen vastausten johdosta myös paljon vastauksia, jotka eivät suoraan liity verkkoasiointin ohjaukseen. Kyselytutkimus vastasi työn tavoitteisiin siitä huolimatta, etteivät kysymykset pohjautuneet tukevasti tietoperustaan.

Tietoperustaa kootessa huomattiin, että opinnäytetyön tietoperusta osoittautui osin haasteelliseksi. Verkkopalveluita ja digitalisuutta on tutkittu paljon ja siitä on kirjoitettu paljon, mutta paljon tuli vastaan myös tutkimuksia, jotka oli tehty 2000-luvun alkupuolella, ja jotka olivat auttamatta vanhentuneita tällä hetkellä. Asiakkaan motivointia tutkiessa huomattiin, että siitä ei juuri materiaalia suoraan löytynyt, ja tämän aiheen ympärille oli vaikein saada teoriamateriaalia kootuksi. Huomattavaa on tässä yhteydessä myös, ettei varsinainen palveluasiantuntijoille tehty tutkimus tuo uutta teoriaa tai tutkimustietoa asiakkaan motivoinnista, vaan ainoastaan kohdeorganisaation koulutuksesta. Voi myös miettiä olisiko asiakkaan motivointi osiona voitu jättää pois. Se päätettiin pitää kuitenkin mukana, koska tämä näkökulma oli jo aluksi sovittu otettavaksi mukaan kyselytutkimukseen.

Suurin resurssitekijä hankkeella oli aika. Tutkija oli opintojen ajan osittaisella opintovapaalla ja opintovapaapäivät oli sovittu sovittavaksi työpaikan kanssa tapauskohtaisesti. Tarpeen tullen tutkija anoi opintovapaapäiviä myös opinnäytetyön parissa, käytännössä kuitenkin vain elo- ja lokakuulle 2017. Tutkimuksen toteutusta seurattiin reaaliajassa

tutkijan omasta toimesta. Tavoitteena oli saada työ valmiiksi vuoden 2017 aikana, ja siinä pysyttiin hyvin. Tutkimuksen edetessä yhteyttä pidettiin tiiviisti niin kohdeorganisaation edustajaan kuin ohjaavaan opettajaan, jolla varmistettiin, että työ etenee asianmukaisesti.

5.5 Jatkotutkimusaiheet

Asiakaspalvelussa työskentelevät palveluasiantuntijat ja muut asiakaspalvelun ammattilaiset ovat ammattilaisia myös asiakkaan motivoinnissa. Tästä aiheesta olisi mielenkiintoista saada kuulla lisää tutkimustuloksia, minkälaisena arjen ammattilaiset kokevat asiakkaan motivoinnin ja mitä käytännön keinoja ruohonjuuritason työskentelystä aiheeseen liittyen nousee.

Tämä tutkimus kohdistui pelkästään palveluasiantuntijoihin. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla vastaavan tyyppisen tutkimuksen kohdentaminen myös ratkaisuasiantuntijoille.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena ehdotetaan, että prosessin toimivuuden ja tehokkuuden kannalta tulisi miettiä, miten asiointipalvelun saisi entistä paremmin keskustelemaan Oiwa-järjestelmämme kanssa. Muun muassa liitteiden toimittamisen varmistaminen on paljon ylimääräistä työtä aiheuttavaa, kun muutoin verkossa asioivat asiakkaat joutuvat ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun tarkistaakseen onko liitteet tulleet perille. Tämä on kuitenkin asia, joka nousi vahvasti esiin tutkimuskyselyssä, mutta jonka jatkojalostaminen ei kuulu tähän opinnäytetyöhön.

LÄHTEET

Arola, M. 2016. Ennakointia työuralle, osaamisen kehittämistä kaikille. [Viitattu 17.10.2017] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/ennakointia-tyouralle-osaamisen-kehittamista-kaikille/>

Bonnier Pro. 2017. Osaamisen johtaminen. [Viitattu 15.8.2017]
 Saatavissa:
<http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/osaamisen-johtaminen>

Byholm, L., Kraft, M. & Sarhimaa, J. 2003. Julkiset palvelut verkossa – laatu ja saavutettavuus. Teknillinen korkeakoulu. Koulutuskeskus Dipoli. 2003:7.

Dryden, G. & Vos, J. 2002. Oppimisen vallankumous. Uusien oppimistapojen maailma. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Duhigg, C. 2014. Tapojen voima. Miksi käyttäydymme kuin käyttäydymme. Helsinki: Basam Books Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2013. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. [Viitattu 16.8.2017] Saatavissa: https://www.ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf

Fenu, G. & Pau, P. 2015. An Analysis of Features and Tendencies in Mobile Banking Apps. Science Direct. Procedia Computer Science 56 (2015) 26-33. [Viitattu 6.10.2017] Saatavissa: https://ac.els-cdn.com/S1877050915016580/1-s2.0-S1877050915016580-main.pdf?_tid=2efd95e6-aa87-11e7-89bd-00000aacb361&acdnat=1507288504_cf395f35c2d575e35ad6b8bfca114333

Hanhike, T. 2016. Spurtteja vai tasaista hölkkää? Työnteon tavat muutoksessa. 3.6.2016. Työelämä 2020. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/uutishuone/blogipalstat/ilmioita_tyosta/spurtteja_vai_tasaista_holkkaa_-_tyonteon_tavat_muutoksessa.2533.blog

Hanna, F. 2009. Vaikeat asiakkaat terapiassa: Miten edistää myönteistä muutosta. Helsinki: Edita.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus-ja kehittämistoimintaan terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2017. Osaaminen ja oppiminen. [Viitattu 15.8.2017]
Saatavissa:
<http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/osaaminen-ja-oppiminen>

Hyppänen, R. 2017. Osaamisen kehittämisen keinoja. [Viitattu 15.8.2017]
Saatavissa:
<http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/app/henkilosto/osaamisen-kehittamisen-keinoja>

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.

Kallio, P. 2016. Mikä ihmeen digiosaaminen. Sttk:n power point-materiaali. [Viitattu 24.10.2017]

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimuksen yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kela. 2016. Chat on nyt vakituisesti osa Kelan palvelua. [Viitattu 14.8.2017] Saatavissa: <http://www.kela.fi/-/chat-on-nyt-vakituisesti-osa-kelan-palvelua?inheritRedirect=true>

Kela. 2016. Kela opastaa: Näin lähetät liitteen verkkoasiointipalvelussa. [Viitattu 14.8.2017] Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=xWtL_9JuyOQ

Kela. 2016. Kelan työjärjestys 1.3.2016 alkaen. [Viitattu 9.10.2017] Saatavissa: <http://www.kela.fi/kansanelakelaitoksen-tyojarjestys>

Kela. 2016. Organisaatio. [Viitattu 6.10.2017] Saatavissa: <http://www.kela.fi/organisaatio>

Kela. 2016. Taskutilasto 2017. [Viitattu 16.8.2017] Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/187396/Taskutilasto_2017.pdf?sequence=5

Kela. 2016. Toimeentulotuen hakeminen Kelasta – Näin täytät verkkohakemuksen. [Viitattu 14.8.2017] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=pqRjkBGpskc>

Kela. 2017. Näin sosiaaliturva on rakentanut Suomea. Tutkimusblogi. [Viitattu 6.10.2017] Saatavissa: <http://blogi.kansanelakelaitos.fi/arkisto/4079>

Kela. 2017. Moni opiskelija saanut chattirobotilta apua asumistuen hakemiseen. [Viitattu 13.10.2017] Saatavissa: http://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/moni-opiskelija-on-saanut-chattirobotilta-apua-asumistuen-hakemiseen?_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_redirect=%2Fajankohtaista-henkiloasiakkaat%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf%26p_p

[lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D2%26_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_delta%3D20%26_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_keyw_ords%3D%26_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_andOperator%3Dtrue%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_kg5xtoqDw6Wf_cur%3D3](#)

Kela. 2017. Kelan strategia 2017-2020. [Viitattu 9.10.2017] Saatavissa: <http://www.kela.fi/strategia?inheritRedirect=true>

Kiiski, R. 2008. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen kirjasto- ja informaatioalalla. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. [Viitattu 16.8.2017] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79302/gradu03020.pdf?sequence=1>

Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. 2016. Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? Talous & Yhteiskunta. 3/2016. Saatavissa: <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoiranenRasanSodergard.pdf>

Kolehmainen, A. 2013. Valtio panee 70 miljoonaa euroa verkkoasiointiin. Tietoviikko 18.1.2013. [Viitattu 15.8.2017] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2548255>

Korpimies, A. 2016. Tiek perusti think tankin vauhdittamaan digiä: ”Muutos pitää aloittaa sisältä päin”. Tietoviikko, 4.11.2016.

Kortelainen, K. 2012. Mobiilivarmenne tulee oikeasti tänä vuonna. Tietoviikko 8.6.2012 [Viitattu 15.8.2017] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2476303>

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korvenmaa, E. 2012. Maaseutu tietoyhteiskuntakelposeksi. Tietoviikko 7.9.2012. [Viitattu 15.8.2017] Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2497031>

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laatikainen, T. 2016. Saksan puhujat työllistyvät. [Viitattu 28.10.2017] Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2966966>

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: Opi uusi tapa ajatella. Juva: Bookwell Oy.

Lassila, A. 2017. OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa. Helsingin Sanomat. 14.10.2017.

Lee, S. 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. Library Review, Vol. 56 Issue: 9, pp.788-796. [Viitattu 17.8.2017] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/00242530710831239>

Leppänen, S. 2016. Digiosaamisessa on kyse uusista työtavoista. 2.9.2016. [Viitattu 24.2017] Saatavissa:

<https://www.sovelto.fi/ajankohtaista/front-kilta-blogi/digiosaamisessa-kyse-uusista-tyotavoista>

Lindroos, O. 2014. Tulevaisuuden työelämä ei edellytä koodaustaitoa.

[Viitattu 28.10.2017] Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2783696>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Malin, M. 2016. Henkilökohtaisten palveluneuvojen valmiudet digitalisoituvassa työympäristössä. Case: Nordea Pankki Suomi Oyj. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. [Viitattu 9.10.2017]

Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108030/Marika_Malin_.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Malinen, J. 2017. Ammattiliitto Pron Malinen: Kaikki asiantuntijat koulutettava digiosaajiksi. [Viitattu 1.11.2017] Saatavissa:

<https://www.sttinfo.fi/tiedote/ammattiliitto-pron-malinen-kaikki-asiantuntijat-koulutettava-digiosaajiksi?publisherId=2032&releaseId=64240468>

Mattila, J. 2011. Älypuhelin räjäytti pankin. [Viitattu 23.10.2017]

Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2280077>

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi.

Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mikkonen, K. 2003. Kuluttajakäyttäytyminen yhteiskunnassa.

Verkoasioinnit. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 251, aluetiede 37. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Mo Ching Mok, M. & Cheong Cheng, Y. 2001. A theory of self-learning in a network human and IT environment: implications for education reforms.

International Journal of Educational Management, Volume: 15 Issue: 4, 2001 [Viitattu 16.8.2017] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/09513540110394429>

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Maskun Kirjapaino Oy.

Nilola, P. 2016. Sähköiset kysely ja tiedonkeruut. Ohje Kelan Sinetti-intranetissä. Pääsy vain Kelan henkilöstön tunnuksilla. Viitattu 17.10.2016.

Nikkola, R. 2017. Digitalisaatiosta hyötyy niin asiakas kuin yrittäjä. [Viitattu 28.10.2017] Saatavissa:

http://www.bonnierpro.fi/aineistot.lamk.fi/fi/node/33776/pdf?style=fin&form_build_id=

Nortio, J. 2016. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Ekonomi. [Viitattu 2.1.2017] Saatavissa:

<http://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>

Nousiainen, K. & Palsanen, K. 2014. Osallisuus ja dialoginen vuorovaikutus. Materiaali Kelan Sinetti-intranetissä. Pääsy vain Kelan henkilöstön tunnuksilla. Viitattu 19.10.2017.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palenius, A. 2002. Sähköinen asiointi – julkisen sektorin verkkopalvelut muutoksessa. Case: Hyvinkään kaupunki. Pro Gradu-tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos.

Pynnönen, H. 2016. Digitalisaation vaikutus osaajatarpeeseen – luova tuho ja digiosaaminen menestyksen takana. 14.11.2016. [Viitattu 24.10.2017] Saatavissa: <http://blog.barona.fi/blogi/digitalisaation-vaikutus-osaajatarpeeseen-luova-tuho-ja-digiosaaminen-menestyksen-takana>

Rauhavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen

yliopisto. [Viitattu 16.8.2017] Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97560/gradu07253.pdf?sequence=1>

Sargeant, A. 2009. Marketing management for nonprofit organizations. New York: Oxford University Press.

Serén, R. 2016. Seuraavaksi: digitalisaation kärkeen! Tietoviikko 8.9.2016.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.lamk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2986319>

Sievälä, A. 2016. Mobiilipankkien käyttömäärät kasvavat rivakasti – ”Palvelu on yksinkertainen”. [Viitattu 23.10.2017] Saatavissa:

<http://www.savonsanomat.fi/teemat/arki/Mobiilipankkien-kayttomaarat-kasvavat-rivakasti---Palvelu-on-yksinkertainen/746876>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Soininen, T. 2016. Sähköisen asiointipalvelun kehittäminen Kelan perintäkeskuksen asiakkaille. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/106155>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tanni, K. 2017. Digiosaamisen kehittämistarpeet laajat – organisaatiotasolla ei tiedetä, mihin tarttua. [Viitattu 1.11.2017]

Saatavissa: <https://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=55476301>

Tekes. 2013. Policy Brief: Systeeminen muutos ja innovaatiot. [Viitattu

4.11.2016] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_5_2013_6wave.pdf

Tiainen, T., Luomala, H., Kurki, S & Mäkelä, K. (toim.) 2004. Luottamus sähköisissä palveluissa. Kuluttajan ja palveluntarjoajan vuorovaikutus. Julkaisusarja B. B-2004-11. Tampereen yliopisto: Juvenes print.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Zhang, C., Kandampully, J. & Bilgihan, A. 2015. Motivations for customer engagement in online co-innovation communities (OCCs): A conceptual framework. Journal of Hospitality and Tourism Technology, Volume: 6 Issue: 3, 2015.

Valtonen, K. 2011. Verkkoasiointi terveydenhuollon työkaluna. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Valtiovarainministeriö. 2008. Käyttäjälähtöisyys verkkopalveluiden suunnittelussa. 5/2008. Helsinki: Anitta Heiskanen / VM Julkaisutiimi

Valtiovarainministeriö. 2016. Suomessa siirrytään sähköiseen asiointiin. 29.9.2016. [Viitattu 15.8.2017] Saatavissa: http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomessa-siirrytaan-sahkoiseen-asiointiin

Vilkka, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Wilen, M. & Lindroos, I. 2016. Uusia tapoja tehdä ja teettää työtä syntyy kiihtyvällä vauhdilla. [Viitattu 2.1.2017] Saatavissa: http://tyoelama2020.fi/uutishuone/blogipalstat/ilmioita_tyosta?2504_m=2508

World Ekonomi Forum. 2017. Internet useus. [Viitattu 24.10.2017] Saatavissa: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=NETUSERPCT>

LIITTEET

Liite 1: Saate-kirje

Liite 2: Muistutus-kirje

Liite 3: Kyselylomake

Liite 1: Saate-kirje

Hyvä palveluasiantuntija,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomitutkintoa ja teen opintoihini liittyen opinnäytetyötä yhteistyössä ansiokkuuksien suunnitteluyksikön kanssa.

Ohessa on linkki opinnäytetyöhön liittyvään kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, minkälainen osaaminen palveluasiantuntijalla on asiakkaan verkkoasioinnin ohjauksessa. Kelassa on viime vuosina panostettu paljon verkkoasioinnin kehittämiseen, ja nyt on ajankohtaista selvittää miten asiakaspalvelussa toimivat henkilöt osaavat sitä käyttää ja siihen ohjata.

Kysely on suunnattu koko asiakkuuspalveluyksikölle, ja vastaukset käsitellään anonymisti. Tuloksista koostetaan opinnäytetyönä kehittämissuunnitelma verkkoasioinnin ohjauksen tehostamiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia, ja jokainen vastaus on enemmän kuin tarpeen.

Lomake on täytettävissä 19.5.2017 saakka.

Kiitoksia jo etukäteen vaivannäöstä ja yhteistyöstä!

Keväisin terveisin,

Anniina Ahilampi ja asiakkuuksien suunnitteluyksikkö

Liite 2: Muistutusviesti

Hyvä palveluasiantuntija,

olet saanut viikko sitten linkin sähköiseen kyselytutkimukseen. Haluaisin muistuttaa, että sinulla on perjantaihin 19.5.2017 kello 18 asti aikaa vastata kyselyyn.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen osaaminen palveluasiantuntijalla on asiakkaan verkkoasioinnin ohjauksessa. Kelassa on viime vuosina panostettu paljon verkkoasioinnin kehittämiseen, ja nyt on ajankohtaista selvittää miten asiakaspalvelussa toimivat henkilöt osaavat sitä käyttää ja siihen ohjata.

Kysely on suunnattu koko asiakkuuspalveluyksikölle, ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Tuloksista koostetaan opinnäytetyönä kehittämissuunnitelma verkkoasioinnin ohjauksen tehostamiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia, ja jokainen vastaus on enemmän kuin tarpeen.

Kiitoksia jo etukäteen vaivannäöstäsi ja yhteistyöstä!

Keväisin terveisin,

Anniina Ahilampi ja asiakkuuksien suunnitteluyksikkö.

Liite 3: Kyselylomake

Tämä kysely koskee palveluasiantuntijan osaamisesta asiakkaan verkkoasiointin ohjauksessa. Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Valitse itsellesi paras vastausvaihtoehto ja kerro vapaasti muutamalla sanalla kokemuksistasi vapaasanakentissä niissä kysymyksissä missä kenttä on.

- Olen palveluasiantuntijana
 - Toimistopalvelussa
 - Yhteyskeskuksessa
 - Yhteispalvelupisteessä
 - Asiointipisteessä

- Minkälaiseksi koet oman tietoteknisen osaamisesi?
 - Erittäin vahvaksi
 - Riittäväksi
 - Tyydyttäväksi
 - Huonoksi
 - En osaa sanoa

- Onko Kelan asiointipalvelua mielestäsi helppo käyttää?
 - Erittäin helppo käyttää
 - Suhteellisen helppo käyttää
 - Melko vaikea käyttää
 - Vaikea käyttää
 - En osaa sanoa

- Kuinka vahvana pidät omia verkkoasiointin ohjaustaitojasi? Valitse itseäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto.
 - Osaan ohjata asiakasta missä asiassa tahansa verkkoasiointiin liittyvässä asiassa
 - Osaan ohjata verkkoasiointin perusasioita
 - Osaan ohjata asiakkaan verkkoasiointiin ja tiedän mitä siellä voi tehdä
 - Osaan ohjata asiakkaan verkkoasiointiin, mutta en osaa sen enempää
 - En osaa sanoa

- Tarjoaako talo riittävästi koulutusta verkkoasioinnin ohjaukseen tai asiakkaan motivointiin? Valitse mielestäsi lähin vastausvaihtoehto.
 - Täysin riittävästi koulutusta sekä verkkoasioinnin ohjaukseen että asiakkaan motivointiin
 - Riittävästi koulutusta verkkoasioinnin ohjaukseen muttei asiakkaan motivointiin
 - Riittävästi koulutusta asiakkaan motivointiin muttei verkkoasioinnin ohjaukseen
 - Riittämättömästi koulutusta kumpaankin
 - En osaa sanoa

- Minkälaista ohjausta tai koulutusta kaipaisit / olisit kaivannut? Voit valita yhden tai useamman kohdan.
 - Skype-koulutuksia
 - Toiselta palveluasiantuntijalta oppimista
 - Harjoitussovellusta
 - Kirjallista materiaalia
 - Muuta, mitä?

- Mitkä asiat estävät omaa kehittymistäsi verkkoasioinnin ohjauksessa? Voit valita yhden tai useamman kohdan.
 - Ei riittävästi aikaa osallistua koulutuksiin
 - Ei riittävästi koulutusta
 - Ei riittäviä välineitä (kuten harjoitussovellus)
 - Ei riittävästi tietoteknisiä taitoja
 - Joku muu, mikä?

- Koetko, että antamasi ohjaus verkkoasioinnissa vastaa asiakkaan odotuksia?
 - Ohjaukseni hyödyttää asiakasta ja asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä
 - Ohjaukseni yleensä hyödyttää asiakasta riittävästi
 - Ohjauksestani on jonkin verran hyötyä asiakkaalle
 - Ohjauksestani ei ole juuri hyötyä asiakkaalle
 - En osaa sanoa

- Ovatko asiakkaat mielestäsi motivoituneita ottamaan antamasi ohjauksen vastaan? Asiakkaat ovat erilaisia, mutta ajattele useampia asiakkaita.
 - Kyllä
 - Useimmiten
 - Ei
 - En osaa sanoa

- Oletko saanut asiakkaalta palautetta koskien Kelan antamaa verkkoasiointin opastusta? Jos, niin millaista?
 - Kyllä
 - Ei
 - Vapaa sana

- Mitä muuta haluaisit tuoda esiin verkkoasiointin ohjaukseen liittyvästä osaamisesta ja asiakkaan motivoinnista?
 - Vapaa sana