

## Palvelupisteen toimintatavan muutos

Case Kela Itäkeskuksen palvelupiste

Martta Pukki

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma YAMK

2020



<b>Tekijä(t)</b> Pukki Martta	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma YAMK	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Palvelupisteen toimintatavan muutos: Case Kela Itäkeskuksen palvelupiste	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 71 + 2 liitettä
<p>Asiakaspalvelu on viime vuosien aikana kokenut muutoksen digitaalisten palveluiden kehittymisen myötä. Yhä enemmän asioita voi hoitaa verkossa kotoa käsin. Fyysisen asiakaspalvelun tarve ei silti ole vähentynyt, vaan pikemminkin muuttanut muotoaan. Nyt helpot asiat hoidetaan itsenäisesti sähköisiä kanavia hyödyntäen, ja fyysiseen asiakaspalveluun hakeudutaan, kun oma osaaminen ei riitä tai kyseessä on monimutkaisempi tilanne. Myös Kela on kehittänyt omaa toimintaansa palvelukseen asiakkaitaan mahdollisimman hyvin eri palvelukanavia hyödyntäen, samalla asiakkaita omatoimisuuteen rohkaisten.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin digitalisaation vaikutusta ja sen luomia mahdollisuuksia palvelualoilla sekä asiakaskokemusta ja miten hyvän asiakaskokemuksen voi saavuttaa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu digitalisaatioon, asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta, sekä kohdeorganisaatio Kelan toiminnan, digitalisaation hyödyntämisen sekä erinomainen asiakaskokemus-ohjelman kuvaamisesta.</p> <p>Opinnäytetyö on raportti Kelan Itäkeskuksen palvelupisteessä tehdystä toimintatavan muutoksesta, joka tähtäsi kohti parempaa asiakaskokemusta digitaalisia palveluita hyödyntäen. Uudessa toimintatavassa asiakkaita palvellaan ajanvarauksella ja palvelupisteiden auloissa asiointipäätteillä sähköisessä asiointipalvelussa. Toimintatavan muutos tehtiin toimintatutkimuksena, jossa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jatkuva, sykleittäin etenevä prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällisiä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Muutoksen johtaminen tehtiin mukaillen Ilmarisen onnistuneen muutoksen käsikirjaa, ja muutosta mitattiin yksilöhaastatteluilla, jotka kohdennettiin sekä palvelupisteessä työskenteleviin palveluasiantuntijoihin että palvelupisteessä asioiviin asiakkaisiin. Määrällistä tutkimusta tehtiin asiakastytyväisyysmittari HappyOrNot-laitteella, sekä tarkkailemalla palvelupisteen asiakasmääriä.</p> <p>Keskeisin opinnäytetyön tulos on se, että vaikka digitalisaatio mahdollistaa asiakaspalvelulle uusia ulottuvuuksia, tarvitaan henkilökohtaista asiakaspalvelua jatkossakin. Toimintatavan muutos koettiin onnistuneeksi ja uusi toimintatapa sai paljon kiitosta sekä asiakkailta, että henkilöstöltä. Myös kehitettävää löytyi, jatkossa etenkin tietosuojaan ja tietoturvaan tulisi kiinnittää huomiota, asiakaspalvelun käytössä olevia tietojärjestelmiä ja Kelan asiointipalvelua tulisi kehittää entisestään, sekä ajanvarauspalvelun saatavuutta parantaa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palvelujen kehittäminen, digitalisaatio, asiakaskokemus, muutosjohtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kohdeorganisaatio Kela .....	3
2.1	Kelan toiminta ja strategia .....	3
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen Kelassa .....	4
2.3	Kelan asiakaspalvelu .....	6
2.4	Digitalisaation hyödyntäminen Kelassa.....	7
3	Digitalisaatio ja asiakaskokemus .....	10
3.1	Digitalisaatio.....	10
3.2	Asiakaskokemus .....	13
3.3	Yhteenveto digitalisaatiosta ja asiakaskokemuksesta .....	15
4	Muutoksen johtaminen ja uudistuksen myyminen henkilöstölle ja asiakkaille .....	17
4.1	Muutoksen lähtökohdat.....	17
4.2	Muutoksen valmistelu .....	18
4.2.1	Asiakasraati .....	19
4.2.2	Palvelumuotoilu .....	22
4.3	Muutoksen toteutus .....	23
4.3.1	Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen .....	23
4.3.2	Muutosviestintä.....	24
4.3.3	Henkilöstön sitouttaminen muutokseen .....	26
4.3.4	Asiakkaiden motivointi muutokseen .....	27
4.4	Muutoksen päättäminen .....	28
4.5	Muutoksen johtamisen haasteet.....	29
4.6	Muutoksen onnistumisen mittaaminen .....	30
4.7	Yhteenveto.....	31
5	Kelan Itäkeskuksen palvelupisteen toimintatapamuutoksen tutkiminen .....	33
5.1	Tutkimusstrategia.....	33
5.2	Haastattelujen ja tyytyväisyysmittausten toteuttaminen .....	35
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
6	Tutkimuksen tulokset ja analysointi .....	39
6.1	Määrällinen tutkimus.....	39
6.1.1	Asiakastyytyväisyys.....	39
6.1.2	Asiointimäärät.....	45
6.2	Laadullinen tutkimus .....	48
6.2.1	Työntekijäaineisto.....	49
6.2.2	Asiakasaineisto.....	57
6.3	Tutkimusten analyysi .....	61
6.3.1	Asiakaskokemus.....	62

6.3.2	Muutosjohtaminen .....	63
6.3.3	Digitalisaation vaikutus asiakaspalveluun.....	64
6.3.4	Toiminnan jatkokehittäminen .....	65
	Työvälineet.....	65
	Tietoturva ja tietosuojat.....	65
	Ajanvarausten saatavuus .....	66
7	Johtopäätökset ja jatkokehittäminen.....	67
	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	69
	Lähteet .....	72
	Liitteet.....	76

# 1 Johdanto

Digitaalitekniologia ja siihen liitettävät sovellukset alkoivat yleistyä ja näkyä osana arkielämän toimintoja suomalaisessa yhteiskunnassa jo 1980-luvulla. Sen myötä monet arkielämän aktiviteetit, kuten sosiaalinen kanssakäyminen ja viranomaisasiointi on siirtymässä verkkoon. Edellytykset digitalisaation etenemiselle ovat Suomessa erinomaiset, tietoliikenneyhteydet toimivat ja langattomien laajakaistaliittymien määrä on maailman kärkiluokkaa. Pilvipalvelut ovat käytössä yrityksissä ja kuluttajat ostavat innokkaasti verkosta, ja asiakkaat ovat tottuneita digikanavien käyttäjiä. Nuorempi sukupolvi on niin sanottuja diginatiiveja, he eivät edes tiedä, minkälaista elämä oli ennen digitalisaatiota tai mobiililaitteita. Asiakkaiden odotukset palveluille on tänä päivänä hyvin erilaiset kuin aiemmin, palveluilta toivotaan nopeutta ja ajasta ja paikasta riippumatonta saatavuutta.

Digitalisaatio ei kuitenkaan poista henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja fyysisten palvelupisteiden merkitystä. Palveluiden piiriin hakeudutaan yhä monimutkaisemmissa tilanteissa, helpommissa tilanteissa tietoa löytää helposti ja asiakkaat pystyvät toimimaan itsenäisesti. Palvelun laatu korostuu ja palvelulta odotetaan enemmän kuin ehkä aiemmin. Löytänä ja Korteso (2011, 22) nostavat asiakaskokemuksen yhdeksi kilpailustrategiaksi. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan huomioiminen, asiakkaan kuuntelu, pyrkimys ymmärtää asiakkaan tilanne ja asiakkaan kysymyksiin vastaaminen. Kelan tämän hetkessä strategiassa asiakaskokemus on nostettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi ja sitä varten on perustettu Erinomainen asiakaskokemus-ohjelma, jota luotsaa Kelan johtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma.

Tämä kehittämistehtävä on raportti Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön Itäkeskuksen palvelupisteen muutoksesta, jossa asiakaspalveluun kehitettiin ja otettiin käyttöön uusi toimintatapa digitalisoituvaan toimintaympäristöön sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Toimin asiakaspalveluryhmän päällikkönä ja tämän projektin vetäjänä. Itäkeskuksen palvelupiste on Suomen suurin palvelupiste noin 800-1000:lla päivittäisellä asiakkaallaan. Tarve palvelupisteen muutoksille syntyi kasvaneesta asiakasmäärästä, sekä epäkäytännöllisistä tiloista. Kehittämistehtävä alkoi, kun palvelupisteelle löydettiin uudet, suuremmat tilat, jotka olivat muokattavissa asiakaspalvelun tarpeiden mukaiseksi. Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan päivittäisen välittömän asiakaspalvelun kehittämiseen kyseisessä palvelupisteessä. Uudelle palvelupisteelle ja toimintatavalle asetettiin ylemmän johdon puolelta raamit, joiden sisällä piti pysyä, muuten saimme vapaat kädet. Yksikön johtajan toiveena oli, että palvelupiste suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja että jonotusajat lyhenevät huomattavasti. Uudesta palvelupisteestä

toivottiin toimivampaa, tehokkaampaa ja asiakasta osallistavampaa. Palvelupiste rakennettiin mahdollisimman hyvin uutta toimintatapaa ja toiveitamme mukailleen, mutta rakennusprojekti on jätetty tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Sitä vetivät organisaatiossa eri tahot, jotka myös huolehtivat budjetissa pysymisestä.

Kehittämistehtäväni on sykleittäin etenevä toimintatutkimus. Toimintatutkimus on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen muoto, jossa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Se on jatkuva, sykleittäin etenevä prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy myös aina tutkimus. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. Kohteena voi olla myös uusi ongelma ja sen poistaminen. (Kananen 2014, 14)

Toimintatutkimuksen tuloksia arvioitiin myös kvalitatiivisen, eli laadullisen ja kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen avulla. Tutkimusta varten haastateltiin viittä Itäkeskuksen palvelupisteen palveluasiantuntijaa ja viittä Itäkeskuksen palvelupisteessä asioinutta asiakasta. Määrällisessä tutkimuksessa mitattiin Itäkeskuksen palvelupisteen asiointimääriä ja asiakastyytyväisyyttä, jota seurattiin HappyOrNot-asiakastyytyväisyyslaitteen avulla. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten asiakkaat ja työntekijät kokevat Itäkeskuksen palvelupisteen uuden palvelutavan?
2. Miten asiakkaat kokevat Kelan tavoitteen erinomaisesta asiakaskokemuksesta toteutuvan Itäkeskuksen palvelupisteessä?
3. Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun Itäkeskuksen palvelupisteessä?
4. Onko työntekijöiden mukaan sähköisen asiointipalvelun opettamisessa onnistuttu?
5. Mihin suuntaan palvelua tulisi vielä kehittää?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu digitalisaatioon, asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä kohdeorganisaatio Kelan toiminnan, digitalisaation hyödyntämisen Kelassa, sekä erinomainen asiakaskokemus-ohjelman kuvaamisesta. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan kohdeorganisaatiosta, toisessa kappaleessa keskitytään digitalisaatioon ja asiakaskokemukseen ja kolmannessa kuvataan palvelupisteen toimintatavan muutosmuutosjohtamisen askeleiden mukaisesti.

## 2 Kohdeorganisaatio Kela

Kela vastaa Suomessa asuvien ja ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat muun muassa lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. Vuosittain Kelan palvelupisteissä asioidaan noin 2 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa noin 1,6 miljoonaa kertaa. Kela neuvoo asiakkaitaan myös sähköisessä asiointipalvelussa ja eri sosiaalisen median kanavissa. Kela toimii eduskunnan valvonnassa, sen hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut ja tilintarkastajat. Kelan toimintaa johtaa ja kehittää Kelan 10 jäseninen hallitus. Kela on linjaorganisaatio, jonka muodostaa viisi tulosityksikköä sekä kaksi toiminnallista yksikköä. Tulostavoitteellinen toiminta on jaettu eri osa-alueisiin; asiakkuuspalveluiden tulosityksikkö, etuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palveluiden tulosityksikkö, tietopalveluiden tulosityksikkö ja yhteisten palveluiden tulosityksikkö. Näiden lisäksi johdon tulosityksikkö ja viestintäyksikkö ovat omat yksikkönsä. (Kela, 2019)

### 2.1 Kelan toiminta ja strategia

Kelan toimintaa ohjaavat Kelan arvot; ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva, sekä Kelan visio *Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä*. Kelan strategia (2018) koostuu neljästä tavoitteesta:

1. Asiakkaamme saavat erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti.
  - Tarjoamme ennakoivaa ja asiakkaiden elämäntilanteeseen vaikuttavaa palvelua yhteistyössä kumppaneidemme kanssa.
  - Kehitämme Suomen parhaita digitaalisia palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin.
  - Edistämme asiakkaidemme etua rakentamalla organisaatioiden välistä yhteistyötä.
2. Palvelemme ajantasaisella luotettavalla tiedolla.
  - Hyödynnämme tiedolla johtamista asiakasymmärryksen, ennakointikyvyn ja vaikuttavuuden parantamisessa.
  - Tarjoamme valtakunnallisia ja kansainvälisiä tiedonhallintapalveluja. Olemme haluttu yhteistyökumppani.
  - Tarjoamme aktiivisesti osaamistamme ja tietojamme yhteiskunnallisten muutosten toteuttamiseen.
3. Vaikutamme vastuullisesti yhteiskunnassa.

- Kehitämme oikeudenmukaista, kannustavaa ja selkeää sosiaaliturvaa.
  - Olemme aloitteellinen ja luotettava yhteistyökumppani eri verkostoissa.
  - Kehitämme tavoitteellisesti toimintamme vastuullisuutta ja vuorovaikutteisuutta.
4. Uudistamme työn muotoja ja vahvistamme palvelukulttuuriamme.
- Panostamalla työhyvinvointiin tuotamme erinomaista palvelua.
  - Kokeilut ovat keskeinen osa työkuultuuriamme.
  - Rohkaisemme kelalaisia uudistumaan, toimimaan oma-aloitteisesti ja verkostoitumaan organisaatioiden rajojen yli.

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi on käynnistetty kaksi kehittämisohjelmaa, joista toinen, Erinomainen asiakaskokemus -ohjelma, kehittää toimintaa ja palveluita eri asiakasryhmien tarpeisiin. Palvelujen saatavuutta parannetaan muun muassa digitalisaation avulla. Etuuksia kehitetään asiakkaiden tarpeista lähtöisin ja asiakkaat otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen. Asiakkaan työ- ja toimintakykyä sekä itsenäistä selviytymistä tuetaan vastuullisesti. (Kela, 2019)

## 2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen Kelassa

Kelan toiminta-ajatus on kiteytetty yhteen lauseeseen *Elämässä mukana – muutoksissa tukena*. Kelan johtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoman vetämässä Erinomainen asiakaskokemus-ohjelmassa erinomaisen asiakaskokemuksen on katsottu syntyvän siitä, että Kelan eri yksiköt hoitavat asiakkaan kokonaisprosessin saumattomasti, hyvässä yhteistyössä ja erinomaisesti asiakkaan parhaaksi. Ohjelmassa asiakas nostetaan keskiöön ja keskitytään neljään eri aihealueeseen.



Kuva 1. Asiakaskokemuksen johtaminen Kelassa (Kela 2018)

**Asiakasymmärrys** saavutetaan, kun



- Tuotamme ratkaisuja asiakkaan elämäntilanteisiin oikea-aikaisesti ja kanavariippumattomasti
- Kehitämme palvelujamme asiakkaan tarpeista lähtien, mm.
  - Vähennämme asiointitarvetta toimimalla ennakoivasti ja automatisoimalla toimintaa
  - Tarjoamme asiakkaan tarpeen mukaista henkilökohtaista palvelua
- Kohdennamme resursseja keskeisiin palveluihin
- Keräämme ja hyödynnämme tietoa.

Kelan toimintaa on jo pitkään ohjannut **Kerralla kuntoon** -toimintatapa, jossa

- Huolehdimme asiakkaasta kokonaisuutena
- Hoidamme asian jo ensimmäisessä kohtaamisessa ja ratkaisemme helpot asiat ensikontaktin aikana
- Luotamme asiakkaaseen ja työkaveriin
- Toimimme yhdenmukaisten toimintatapojen mukaan.

**Katkeamaton palveluketju** taataan siten, että

- Varmistamme, että työt siirtyvät sujuvasti kanavien ja yksiköiden välillä (mm. yhteydenottojen kirjaus)
- Käytössämme on asiakkuuden tiedot reaaliaikaisesti kanavasta riippumatta
- Varmistamme, että toimintamme on läpinäkyvää
- Ohjaamme asiakkaita aktiivisesti muiden toimijoiden palveluihin
- Käytössämme on asiakkuudenhallintajärjestelmä
- Kuvaamme palvelupolkuja ja poistamme prosessien hukkia.

**Asiakkaan tarpeita vastaava palvelu** onnistuu, kun

- Asiointikokemus on yhtenäinen; kanavasta ja palvelusta toiseen siirtyminen tapahtuu saumattomasti asioinnin katkeamatta
- Ohjaamme aktiivisesti tarkoituksenmukaiseen palveluun
- Teemme aktiivisesti palveluopastusta
- Tarjoamme palvelua yhdessä kumppaneiden kanssa
- Hyödynnämme saatavilla olevaa asiakastietoa ja -tutkimuksia
- Otamme uudet palvelut nopeasti käyttöön.

(Kela, 2018)

## 2.3 Kelan asiakaspalvelu

Asiakkuuspalveluiden tulosityksikkö on jaettu kuuteen alueelliseen asiakaspalveluyksikköön; eteläinen, pääkaupunkiseutu, itäinen, keskinen, läntinen ja pohjoinen asiakaspalveluyksikkö. Asiakkaita palvelee 161 palvelupisteessä, 140 asiointipisteessä sekä pop up -palveluna muiden toimijoiden tiloissa. Asiakkaiden puhelinpalvelu on keskitetty Kelan yhteyskeskukseen, joka toimii Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa. Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö on asiakaspalveluyksiköistä maantieteellisesti pienin, mutta asiakasmääriltään suurin. Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikköön kuuluu 12 palvelupistettä. Väestöpohja pääkaupunkiseudulla on noin 1,1 miljoonaa asukasta ja päivittäin Pääkaupunkiseudun Kelan palvelupisteissä asioi noin 3000 asiakasta. (Kela, 2019)

Kela kehittää toimintaansa jatkuvasti tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi ja myös sen palveluverkkoa tarkastellaan jatkuvasti. Asiakaslähtöisyydestä kertoo se, että Kela pyrkii parantamaan saavutettavuuttaan esimerkiksi pop up -toiminnalla nuorten neuvontapalvelu Ohjaamossa tai vanhainkodeissa. Tavoitteena on kohdentaa resurssit asiakkaiden luo, ilman että asiakkaan täytyisi asioida fyysisessä palvelupisteessä. Tähän strategiaan kuuluu vahvasti myös digitalisaation hyödyntäminen sähköisen asiointipalvelun avulla.

Kelan asiakaspalvelussa työskentelee palveluasiantuntijoita, jotka auttavat asiakkaita kaikkiin Kelan etuuksiin liittyen. Valtaosassa palvelupisteitä asiakkaat palvelevat vuoronumerojärjestelmän avulla saapumisjärjestyksessä. Perinteisen vuoronumeropalvelun lisäksi useammassa palvelupisteessä asiakkaiden on mahdollisuus asioida sähköisesti asiointipalvelussa asiakaspäätteillä. Asiointipalvelun käyttöön tarjotaan apua palveluasiantuntijan toimesta. Näin Kela pyrkii mahdollistamaan sähköisen asioinnin myös niille, joilla ei esimerkiksi ole kotona tarvittavia laitteita tai joiden osaaminen ei riitä asioimaan verkossa itsenäisesti. Tätä palvelua kutsutaan Kelan sisäisesti termillä palveluopastus. Useissa palvelupisteissä on lisäksi mahdollista asioida ajanvarauksella.

Palveluopastus on toimistojen asiakastilassa annettavaa opastus- ja neuvontatyötä ja sen tavoitteena on auttaa asiakasta löytämään hänelle sopivin palvelukanava, lisätä asiakkaan omaa aktiivisuutta asioiden hoidossa avustamalla asiakkaita asioimaan verkossa asiointipäätteellä tai asiakkaan omalla mobiililaitteella. Palveluopastus on otettu käyttöön jo vuonna 2014, mutta sen rooli on vahvistunut vuosin varrella, kun Kelan sähköiset palvelut ovat kehittyneet. Palveluopastus nähdään myös pikapalvelumuotona, joka on korvannut aiemmin käytössä olleet info-pisteet, joissa asiakas pystyi hoitamaan lyhytkehtoisia nopeita asioita.

## 2.4 Digitalisaation hyödyntäminen Kelassa

Strategiansa mukaisesti Kela pyrkii kehittämään Suomen parhaita digitaalisia palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin. Digitalisaatio linkittyy vahvasti myös Erinomainen asiakaskokemus -ohjelmaan, tavoitteena on digitalisaation avulla helpottaa asiointia ja nopeuttaa etuuksien maksua. Digitaalisia palveluja kehitetään edelleen siten, että olemassa olevia tietoja yhdistellään ja käytetään ennakoivasti ratkaisujen tekemisessä. Pyrkimyksenä on, ettei tietoja tarvitsisi kysyä asiakkaalta, jos ne voidaan saada muusta lähteestä. (Kela, 2018)

Kelan sähköinen asiointi tunnetaan hyvin, vuonna 2018 Kela.fi-sivustolla käytiin 44,1 miljoonaa kertaa, Kelan asiointipalveluun tehtiin 27,9 miljoonaa kirjautumista ja jo yli 69% etuushakemuksista tehtiin verkossa. Yli puolet, 53%, vierailuista tehtiin mobiililaitteella. Kasvu on nopeaa, sillä vuonna 2016 verkkokirjautumisia tehtiin noin 14 miljoonaa. Verkossa asiakas voi esimerkiksi hakea etuuksia, lähettää tarvittavat liitteet tai tarkistaa etuuksien seuraavat maksupäivät. Verkkoasiointi on kustannuksiltaan yksi tehokkaimmista Kelan palvelumuodoista, perinteisessä toimistopalvelussa yhden asiointikerran kustannus on 10 euroa, kun verkkoasioinnissa kustannus on joitain kymmeniä senttejä. (Kela, 2019)

### Verkossa asiointi Kelassa 2018

Hakemusten ja verkkoasiointien määrä



Kela.fi-sivuston käynnit

44 milj.

53%  
Mobiililaitteilla

47%  
Tietokoneilla

Verkkohakemusten osuus kaikista hakemuksista



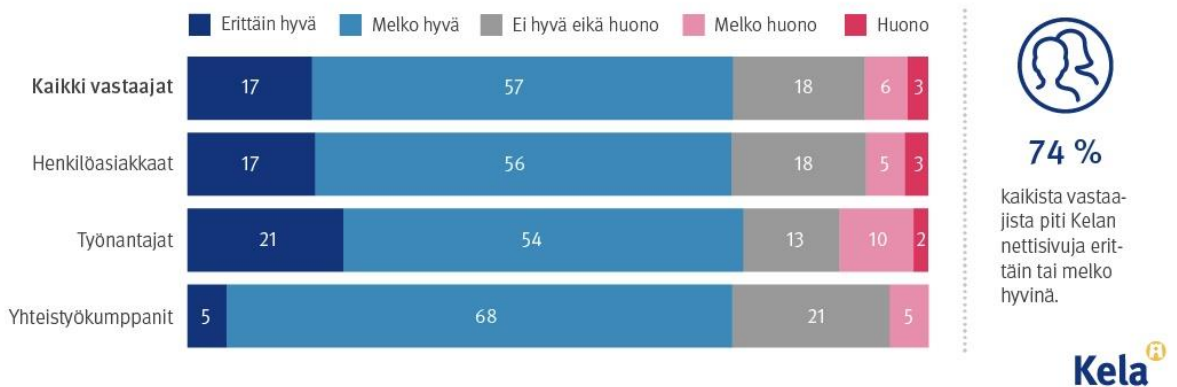
Kuva 2. Verkossa asiointi Kelassa 2018 (Kela 2019)

Palvelujen kehittämisen tueksi Kela on teettänyt kävijätutkimuksen, jossa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Kelan verkkopalveluun. Tutkimustulosten mukaan kolme

neljästä vastaajasta pitää kela.fi-sivustoa erittäin hyvänä tai melko hyvänä. Verkkoasiointipalvelun käyttö on ylivoimaisesti tärkein syy vieraillla kela.fi-sivustossa, kyselyyn vastanneista henkilöasiakkaista 91% on käyttänyt asiointipalvelua useita kertoja ja 96% ainakin kerran. Kyselyyn vastanneista 78% saa asiansa pääsääntöisesti hoidettua verkossa. Vaikka suurin osa asiakkaista saa hoidettua asiansa verkossa, noin joka viides vastaaja joutuu turvautumaan asiointinsa myös muihin palvelukanaviin tai ei saa asioitaan hoidettua verkossa lainkaan. Kyselyn mukaan muihin kanaviin siirtymisen syynä on henkilökohtaisen varmistuksen kaipuu, se ettei löydetä vastauksia ja liitteiden toimittamisen hankaluus. Asiakkaat toivoisivat enemmän vuorovaikutusta Kelan kanssa, nopeampia vastauksia viestipalvelun kautta tai esimerkiksi chattipalvelua. (Kela, 2019)

## Minkä arvosanan antaisit kela.fi-sivustolle kokonaisuutena?

Osuus vastaajista, %



Kuva 3. Minkä arvosanan antaisit kela.fi-sivustolle kokonaisuutena (Kela 2019)

Kela kehittää myös muita palveluitaan kuin sähköistä asiointipalvelua. Facebookissa on Vuonna 2017 käyttöön otettiin oppivat chat-robotit, joiden tehtävänä on avustaa asiakkaita hakemuksen täyttämässä ja vastata asiakkaiden kysymyksiin. Kela on hyödyntänyt sosiaalista mediaa jo usean vuoden ajan, sillä on omat Facebook-sivut, Twitter-tili, YouTubessa oma Kela-kanava, LinkedIn profiili sekä Instagram-tili. Näitä kanavia Kela hyödyntää etenkin tiedottamisessa, mutta sosiaalisen median kanavia hoitavat asiantuntijat, jotka vastaavat myös elämäntilanteisiin liittyviin kysymyksiin. Keväällä 2019 Kela laajensi sosiaalisen median palveluaan Instagramissa viestitoimintoon. Tietosuojasysteistä sosiaalisessa mediassa ei vastata yksittäisen henkilön etuustiedusteluihin, vaan nämä kysymykset ohjataan toiseen palvelukanavaan. (Kaasinen, H., 2019)

Kelan visiona on luoda hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä. Saavuttaakseen tämän tavoitteen Kelan yhtenä strategisena ohjelmana on erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoaminen asiakkaille. Yhtenä keinona on kehittää Suomen parhaita digitaalisia

palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin.

Palvelukokemusta kehitetään digitalisaation lisäksi automaation ja robotiikan avulla, unohtamatta fyysisen asiakaspalvelun tarvetta. Seuraavissa kappaleissa pohditaan, mitä digitalisaatio ja asiakaskokemus tarkoittaa, ja miten tätä kehittämistehtävää varten tehty muutos Kelan Itäkeskuksen palvelupisteessä johdettiin.

### 3 Digitalisaatio ja asiakaskokemus

Digitalisaatio ja asiakaskokemus ovat molemmat erittäin pinnalla tällä hetkellä, kun pohditaan yritysten ja organisaatioiden toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Digitalisaation kehittyminen on tuonut palvelut lähemmäs asiakasta ja helpottanut kansalaisten arkipäivän toimintoja ja asiointia niin viranomaispalveluissa kuin muissakin palveluissa. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja menestyäkseen yritysten tulee kiinnittää huomiota muuhunkin kuin toimivaan tuotteeseen. Teknologian kehittyminen luo jatkuvasti uusia itsepalvelun mahdollisuuksia, harva enää nykypäivänä ostaa matkansa asioimalla matkatoimistossa, asioi pankkikonttorissa laskujen maksua varten tai ostaa lippuja tapahtumiin lipunmyyntipisteestä, kaiken tämän voi nykyään tehdä omalta kotisohvalta verkossa. Mitä vähemmän asioimme fyysisesti asiakaspalvelun kanssa, sitä enemmän palvelulta odotamme. Asiakkaat arvostavat entistä enemmän erinomaista palvelua ja palvelutapahtumasta syntyvää kokemusta.

#### 3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten teknologioiden yhdistämistä kiinteäksi osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää, ja se on yksi palveluyritysten toimintaympäristöön vaikuttavista megatrendeistä globalisaation, kaupungistumisen, ilmastonmuutoksen ja väestönkasvun sekä väestön ikääntymisen ohella. Laajemmin tarkasteltuna digitalisaatiolla tarkoitetaan vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla teknologian avulla ja täysin uusien asioiden tekemistä kehittyneellä teknologialla hyödyntäen. Digitalisaation tiedetään muuttavan työtä, tehtäviä ja liiketoimintamalleja. (Palta 2016, 9)

Digitaalitekniikka ja siihen liitettävät sovellukset alkoivat yleistyä ja näkyä osana arkielämän toimintoja suomalaisessa yhteiskunnassa 1980-luvulla. Henkilökohtaiset tietokoneet, internet ja mobiili-internet yhdessä sosiaalisen median kanssa ovat olleet merkittävimpiä innovaatioita digitalisoitumisen yleistymisen kannalta. Vauhti oli Suomessa kiivas, vuonna 1990 matkapuhelin löytyi alle 10 prosentista kotitalouksista, mutta jo vuonna 2001 osuus oli 89 prosenttia. Internetliittymien määrä lisääntyi 1990-luvun lopulla keskimäärin 60-70 prosenttia vuodessa ja vuonna 2015 jo 93 prosenttia 16-74-vuotiaista suomalaisista oli käyttänyt internetiä. (Koiranen ym., 2016, 26)

Digitalisaation myötä monet arkielämän aktiviteetit kuten viranomaisasiointi ja sosiaalinen kanssakäyminen ovat siirtymässä verkkoon. Digitalisaatio luo palveluyrityksille mahdollisuuksia nykyisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Sähköisellä tiedonhallinnalla, asioiden internetillä (IoT), robotiikalla ja tekoälyllä automaatioastetta voidaan nostaa palveluyritysten ydin- ja tukitoiminnoissa.

(Palta 2016, 10) Digitalisaatio on edennyt pitkälle helposti sähköisiksi palveluiksi muutettavissa olevilla palvelualoilla ja suomalaisten palveluyritysten edellytykset menestyä digitalisaation avulla ovat erittäin hyvät. Tietoliikenneyhteydet ovat meillä erinomaiset ja langattomien laajakaistaliittymien määrä maailman kärkeä, yritykset käyttävät laajasti pilvipalveluita, kuluttajat ostavat innokkaasti verkosta ja asiakkaat ovat tottuneita digikanavien käyttäjiä. (Palta 2016, 29)

Jungnerin (2015, 12) mukaan digitalisaation saatavuus ei välttämättä ole tulevaisuudessa myöskään kustannuskysymys, laitteiden tekninen kyky käsitellä, tallentaa ja liikuttaa tietoa paranee koko ajan ja koska suorituskykyä ei enää tarvitse merkittävästi parantaa, laskee kehitys tulevaisuudessa peruslaitteiden hintoja voimakkaasti. Hän ennustaa tietoyhteiskunnan perusvälineille käyvän kuten vaatteille, ”muotivaatteisiin ei kaikilla ole varaa, mutta vaatteiden puute ei estä yhteiskunnan toimintaan osallistumista vähävaraisilta”, ja kannustaa suunnittelemaan yhteiskunnan prosessit maailmaan, jossa kaikilla on varallisuustasosta riippumatta saatavilla digitaaliseen kanssakäymiseen tarvittavat peruslaitteet (Jungner 2015, 12). Tästä huolimatta, sähköisten palveluiden käytössä on huomattu ilmenevän kuluttajanäkökulmasta merkittäviä eroja eri väestöryhmien välillä. Digitaalisia palveluita hyödyntävät eniten nuoret ikäpolvet, korkeasti koulutetut, kaupunkilaiset ja korkeatuloiset. Trendi on nähtävillä myös yleismaailmallisesti. Jotkin asiakasryhmät ovat kuitenkin jäämässä kokonaan uusien palvelujen tarjonnan ulkopuolelle, kaikkein vähiten digitaalisia palveluita hyödyntävät iäkkäät, matalasti koulutetut, matalatuloiset ja maaseudulla asuvat, ja heidän palvelunsaantimahdollisuutensa ovat heikentyneet yritysten ja julkisen sektorin panostaessa vahvasti uusiin sähköisiin palvelukanaviin ja karsiessa samalla perinteisiä palvelumuotoja (Koiranen ym., 2016, 26).

Digitalisaatio on vaikuttanut myös asiakkaiden käyttäytymiseen, koska asiakkaiden käytettävissä olevat palvelukanavat ovat lisääntyneet ja palvelua on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Palveluliiketoiminnan digitalisoituminen ja asiakaskäyttäjymisen muutos vaatiikin yrityksiä uudistumaan ja vahvistamaan omaa ymmärrystään digitalisaatiosta. Digitalisaatio vaikuttaa sekä palveluyritysten liiketoimintamalliin että asiakastarpeisiin ja asiakaskokemusten syntyymiseen (Palta 2016, 20).

Asiakaskäyttäjymisen muuttuessa ja digitaalisten kanavien käytön kasvaessa palveluyritykset tarjoavat palveluitaan myös digitaalisissa kanavissa. Digitaalisilla itseasiointipalveluilla pyritään tarjoamaan entistä parempaa palveluiden saatavuutta muihin käytössä oleviin kanaviin (esim. puhelinpalvelu, fyysinen asiointipiste) verrattuna (Palta 2016, 19).

Valtiovarainministeriö (2013) on Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa esittänyt palvelutuotannon muodonmuutoksen kannalta keskeisenä toimenpiteenä digitalisoinnin avulla luotavan hallinnon ja palvelutuotannon muutoksen, palvelurakenteiden uudistamisen monikanavaiseksi ja toimintatapojen uudistamisen asiakaslähtöiseksi. Strategiaraportin mukaan vahvasti ammatillisuuteen tukeutuessaan hyvinvointivaltio on samalla luonut yhteiskunnallisia rakenteita, jotka ovat omiaan vähentämään palveluiden käyttäjien omaa vastuuta osallistua prosesseihin. Asiakaskeskeisessä palvelutuotannossa hallinnon asiantuntijuuteen nojautuvasta suunnittelusta ja palvelujen tuottamisesta luovuttaisiin. Sosiaalisen turvallisuuden ja kansalaisen parhaan lisäksi asiakkaiden aloitteellisuus ja vaihtoehtoiset valinnat korostuvat ja ihmisten tukeminen omatoimiseen elämäntilanteen hallintaan nousee keskiöön. Strategiassa on linjattu, että viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin. Viranomaisten tulee myös määrätietoisesti tukea asiakkaiden siirtymistä sähköiseen palveluun. Automatisoinnilla ja itsepalvelulla helpotetaan asiakkaan asiointia ja tehdään asiointia ajasta ja paikasta riippumatonta, jonka myötä palveluntarjoajan voimavaroja vapautuisi niihin palveluihin, joissa henkilökohtainen kasvokkain tapahtuva palvelu on tärkeää. Asiakkaalle tulisi kuitenkin edelleen järjestää tarvittaessa mahdollisuus käyntiasiointiin.

Asiakaspalvelun digitalisoitumisessa korostuu asiakkaiden tukeminen sähköisissä palveluissa. Gerdt ja Eskelinen (2018, 7) kiteyttävät digitalisaation tarjoavan yrityksille ennennäkemättömän mahdollisuuden kehittää toiminnastaan asiakaslähtöistä. Muutos on usein nopeaa ja huomaamatonta, mutta vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja voi näin ollen tuntua välillä myös uuvuttavalta. Valtiovarainministeriön (2013) mukaan asiakkaille tuleekin antaa neuvontaa ja opastusta riittävästi ja selkeästi. Valtiovarainministeriö (2013, 9-11) on kirjannut Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiaan keinoja asiakkaan asiointitarpeen vähentämiseen, asiakkaan tukemiseen ja sähköiseen asiointiin. Näitä ovat muun muassa:

- *Määritellään ne palvelut, jotka hoidetaan automaattisesti tai itsepalveluna ja ne, joissa asiointi kasvokkain on välttämätöntä tai toivottavaa.*
- *Tarjotaan ennaltaehkäiseviä palveluita, joilla vähennetään asiakkaan palvelutarpeen kasvua.*
- *Hyödynnetään mahdollisimman paljon eri viranomaisten hallussa olevia tietoja asiointipalvelujen automatisoinnissa ja itsepalvelun kehittämisessä.*
- *Laajennetaan viranomaisten yhteistyötä ja tietojen hyödyntämistä varmistaen, että asiakkaan tietosuojaa ei loukata.*
- *Lisätään yksityisen, kolmannen sektorin ja julkisen palveluntarjoajan yhteistyötä erityisesti uusien toimintamallien etsimisessä.*



- *Automaatiota, itsepalvelua ja etäpalvelua hyödynnetään osana palvelua myös niissä palveluissa, joissa asiointi kasvokkain on suotava tai välttämätön.*
- *Vähennetään asiakkaan tarvetta kiertää viranomaiselta toiselle hyödyntämällä mm. yhteisiä asiakaspalvelupisteitä.*
- *Asiakkaalle annetaan neuvontaa ja opastusta riittävästi ja selkeästi. Varmistetaan, että ohjeet löytyvät helposti. Asiakkaiden tukemisessa hyödynnetään mm. kirjastoja ja kolmannen sektorin toimijoita.*
- *Asiakasta tuetaan ja opastetaan palveluiden käytössä esim. tietojen syöttöä tukevilla ja helpottavilla valintalistoilta ja lomakkeiden täyttöohjeilla.*
- *Palveluissa käytetään selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Palveluista toteutetaan tarvittavat kieliversiot. Asiakkaalla on asioidessaan oikeus käyttää valintansa mukaan jompaakumpaa kansalliskieltä, suomea tai ruotsia. Saamen kielen käyttämisessä on omat säädöksensä. Monen viranomaisen toiminnan luonteesta johtuen on tarpeellista tarjota palvelua myös muilla kielillä.*
- *Palveluja tarjotaan keskeisellä paikalla, jonne on hyvät kulku- ja liikenneyhteydet. Asiakaspalvelutilat suunnitellaan esteettömiksi ja helppokulkuisiksi.*
- *Asiakkaiden antama palaute otetaan huomioon ja siihen reagoidaan mahdollisimman nopeasti.*
- *Verkkopalveluja tarjotaan mahdollisimman kattavasti ajasta ja paikasta riippumatta.*
- *Palvelut tuotetaan tietoturvallisesti.*
- *Koska verkkopalveluja käytetään erilaisilla selaimilla ja päätelaitteilla, ne on suunniteltava päätelaiteriippumattomiksi voimassa olevien standardien mukaisesti.*

### **3.2 Asiakaskokemus**

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemuksen englanninkielinen termi *customer experience* yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. He määrittelevät kirjassaan asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (2011) asiakaskokemuksen olevan: *niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa*. Asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Yritykset voivat päättää, minkälaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan, mutta he eivät voi täysin vaikuttaa siihen, minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös yrityksen maine ja asiakkaan havainnot yrityksen brändistä. Asiakaskokemus on lopputulos arvoketjusta, jonka läpi asiakas yrityksen kanssa toimiessaan kulkee (Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016, luku 1).

Fischer & Vainio (2014, 9) nostavat esille, että pelkkä johtaminen, strategia ja tavoitteet eivät pysty luomaan positiivista asiakaskokemusta. Asiakas saa positiivisen asiakaskokemuksen, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, häneen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan mahdollisimman nopeasti. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että jokaisella organisaation työntekijällä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen luomisessa. Jokainen on vastuussa asiakaskokemuksesta, on sitten suoraan asiakasrajapinnassa tai välillisesti sisäisen palveluverkon kautta. Onnistuneen asiakaskokemuksen kulmakiviä ovat lupauksen pitäminen sekä korkea palvelun laatu. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa yrityksen lisäksi myös asiakas itse, asiakaskokemus luodaankin yhdessä asiakkaan kanssa. (Fischer & Vainio 2014, 9, 112, 165)

Löytänä ja Korteso (2011, 22) rinnastavat asiakaskokemukseen keskittymisen yhdeksi kilpailustrategiaksi tuotteisiin keskittyvän ja hintaan keskittyvän kanssa. Asiakaskokemusajattelun lähtökohta on asiakkaan siirtäminen keskiöön, ymmärrys siitä, että kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa pyritään luomaan asiakkaalle enemmän arvoa merkityksellisillä kokemuksilla ja siten saamaan kilpailuetua markkinoilla. Asiakaskokemuksen rooli yrityksissä on kasvussa, noin joka neljäs suomalainen pörssiyritys on sisällyttänyt asiakaskokemuksen osaksi yrityksen arvoja, missiota tai visiota (Ahvenainen ym. 2017, 20).

Löytänen ja Korkiakosken mukaan (2014, 30-33) asiakaskeskeinen toiminta on parhaimmillaan asiakkaista innostumista ja uuden innovointi on asiakaskeskeisen strategian ydin. Asiakaskeskeinen innovointi vaatii uudenlaisen ajattelutavan omaksumista laaja-alaisesti ja sitä voidaan lähestyä pelkistetysti neljästä näkökulmasta:

1. asiakas voidaan kohdata aiemmin,
2. asiakkaan näkökulmasta turhat vaiheet voidaan poistaa,
3. asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa ja
4. asiakkaan liiketiloissa viihtymistä pitkitetään tai parannetaan.

Asiakaskeskeinen innovointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se tapahtuisi vain asiakkaiden kanssa, vaan yritys voi innovoida omaa toimintaansa entistä asiakaskeskeisemmäksi itsenäisesti esimerkiksi poistamalla turhia siiloja, jotka estävät palvelemasta asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskokemusten luominen ei aina edellytä edes palvelua, vaan se voi perustua myös siihen, että asiakkaalle annetaan mahdollisuus kokea ja tehdä asiat itse. (Löytänen & Korteso 2011, 19)

Valtiovarainministeriön (2013, 12) Julkisen hallinnon asiakkuusstrategiassa on todettu kansalaisten haluavan entistä enemmän vaikuttaa itseään ja lähiyhteisöjään koskeviin asioihin ja palveluihin. Perinteisiä osallistumisen keinoja ovat mm. kuulemistilaisuudet, asiakasraadit, työ fokusryhmissä ja erilaiset foorumit. Käyttäjälähtöiset menetelmät, eli asiakkaiden tarpeista lähtevä palvelujen kehittäminen ja kehittämisen painopisteen siirtäminen tuottajasta käyttäjään, ovat tapa osallistua julkisten palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Käyttäjälähtöisyyttä voidaan toteuttaa esimerkiksi palvelumuotoilun avulla.

Luottamusta ja positiivisia tunteita asiakkaalle herättänyt palvelu voi luoda elinikäisen luottamus suhteen asiakkaan ja asiakaspalvelijan tai yrityksen välille. Sen sijaan negatiivisen kokemukset palvelusta saattaa johtaa siihen, että asiakas vaihtaa palveluntuottajaa. Asiakaskokemuksesta puhuttaessa julkisessa organisaatioissa on tärkeää ymmärtää asiakaskokemus juuri oikean asiakasroolin näkökulmasta. Julkisissa organisaatioissa asiakkaat ovat kansalaisasiakkaita, joiden asiakassuhde on niin sanotusti pakotettu, kumpikaan osapuoli, valtio tai kansalainen, ei voi vaihtaa toista parempaan. Tuottojen sijasta julkisella sektorilla tavoitellaan tehokkuutta, organisaatiot toimivat erillään toisistaan, keskitettyjä toimintoja ei ole ja kansalaisella on näihin jokaiseen oma asiakassuhteensa. Myöskään asiakaskeskeisellä toiminnalla tai asiakaspalvelulla ei ole historiaa julkisella sektorilla, toiminta on perustunut pitkään viranomaisperiaatteeseen ja kansalaisille annettaviin toimeksiantoihin. Kansalaisasiakkaiden odotukset palvelusta ovat vastineen saaminen verorahoille ja tiedon saaminen verorahojen käytöstä, erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen löytäminen, kunnioittava ja tasavertainen kohtelu, tarpeiden kuuntelu ja ymmärtäminen sekä luotettavuus ja läpinäkyvyys. (Löytänä & Korteso 2011, 126-127)

### **3.3 Yhteenveto digitalisaatiosta ja asiakaskokemuksesta**

Digitaalisella aikakaudella asiakkaiden palvelukokemukselle asettamat odotukset ovat korkealla. Menestyvien yritysten on pistettävä asiakkaansa keskiöön ja muistaa, että asiakaskokemus on siellä, missä asiakas liikkuu. Mitä enemmän asiakkaat tottuvat asioimaan sähköisesti ja mitä enemmän asiointia tapahtuu automaattisesti tai verkossa, fyysisen palvelun vaatimustaso kasvaa. Asiakkaat hoitavat helpot ja yksinkertaiset asiat yhä useammin itsenäisesti ja hakeutuvat palveluiden ääreen vasta kun omat taidot eivät riitä, tai asioiden hoitaminen itsenäisesti ei syystä tai toisesta onnistu. Toisin sanoen, asiakkaat asioivat fyysisissä palvelupisteissä ratkaistakseen itsenäisessä asioinnissa kohdattuja ongelmia. Mikäli odotuksiin ei pystytä vastaamaan, tuloksena on pettynyt asiakas. Asiakaskokemus on tärkeä kriteeri nykypäivänä, kun mietitään hyviä digitaalisia palveluja. Enää ei riitä se, että tuote on kunnossa ja asiakasta palvellaan hyvin, yritysten

täytyy pystyä ylittämään asiakkaan odotukset ja tarjoamaan jotain ekstra. Asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja luottamuksen voittaminen on yhtä tärkeää kuin itse tuote. Asiakaskohtaamisen pitäisi olla samanlainen niin digitaalisissa palveluissa, kuin fyysisessä palvelussa.

## **4 Muutoksen johtaminen ja uudistuksen myyminen henkilöstölle ja asiakkaille**

Jungnerin (2015, 9) mukaan suurin este digitalisuuden etenemiselle ei ole tekniikka, vaan ihmisten ja yritysten vakiintunut tapa toimia, sekä hallinnon asenteet ja rutiinit.

Digitalisaation hyödyt ovat saavutettavissa vasta, kun tarpeeksi moni käyttää digitaalisia palveluita. Pelkkä nykyisten prosessien muuttaminen digitaalisiksi ei ole kehityksen kannalta kovin tehokas tapa, vaan digikehitys vaatii prosessien miettimistä uudelleen ja siihen päästään kokeilukulttuurin ja asiakkaiden osallistamisen kehittämiseen avulla (Jungner 2015, 17, 25).

Muutokset ovat nykypäivänä jatkuva osa organisaatioiden arkea. Usein muutos lähtee siitä, että havaitaan joku asia tai tarve toiminnassa, taikka virhe tai epäkohta, ja siihen halutaan tarttua. Muutos voidaan määritellä pelkistetyksi uudeksi tavaksi organisoida tai työskennellä (Ponteva 2010, 10-13), jokin vanha loppuu ja jokin uusi alkaa. Muutoksia on monenlaisia ja suuruusluokaltaan eri kokoisia, kyse voi olla esimerkiksi uuden toimintamallin käyttöönotosta, organisaatiouudistuksesta tai fuusiosta. Koosta riippumatta onnistuneen muutoksen kulmakivi on johtaminen, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu suunnitelmien mukaisesti. Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on vastata muutostarpeeseen Kelan Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön Itäkeskuksen palvelupisteessä. Tässä kappaleessa käydään läpi palvelupisteessä muutosjohtamisen oppeja hyödyntäen suunniteltu ja toteutettu muutos. Muutosta johdettiin Ilmarisen tekemän onnistuneen muutoksen käsikirjan mukaisesti, jossa muutos on jaettu neljään vaiheeseen; lähtökohdat, valmistelu, toteutus ja päättäminen (Ilmarinen 2016, 5).

### **4.1 Muutoksen lähtökohdat**

Lähtökohdat -vaiheessa huomioidaan toimintaympäristö ja selvitetään, miksi muutos on tarpeellinen tunnistamalla muutoksen taustalla olevat tekijät, jotka voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Muutoksen kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää muutoksen konkretisoimisen ja käytäntöön viemisen takia. Tässä vaiheessa määritetään myös muutoksen tavoitteet, sekä niiden toteutumisen seurannan mittarit. (Ilmarinen 2016, 5)

Tämä projekti asetettiin vastaamaan Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelun ja erityisesti Itäkeskuksen palvelupisteen kasvaneisiin asiakasmääriin sekä työntekijöiden työssäjaksamisen haasteisiin. Toimin Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön Itäkeskuksen palvelupisteen ryhmäpäällikkönä.

Kelassa tehtiin sen historian suurin organisaatiomuutos vuonna 2016, kun asiakaspalvelu ja ratkaisutyö eriytettiin omiksi tulosityksiköikseen. Vuoden 2016 alusta perustettu Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö koostui 12 asiakaspalveluryhmästä ja 13 palvelupisteestä. Vuoden 2017 alusta perustoimeentulotuen maksaminen siirtyi kunnilta Kelalle ja sen myötä Kelan asiakasmäärät lähtivät kasvuun. Siirtoon liittyi kokonaan uuden etuuden opetteluun lisäksi sisäisten prosessien luomista ja oppimista. Asiakkaat joutuivat jonottamaan pahimmillaan yli kolme tuntia, ja osa heistä vain kuullakseen, ettei hänen asiansa kuulunut Kelalle, vaan oli esimerkiksi kunnan tai Veroviraston asia. Jonottaminen ja epämieluisat vastaukset aiheuttivat asiakkaissa turhautumista ja negatiivista ilmapiiriä, joka purkautui häiriökäyttäytymisenä ja kasvaneina uhkatilanteina. Perustoimeentulotuen haltuunoton haasteet sekä ratkaisutyössä että asiakaspalvelussa saivat valtavasti mediahuomiota lakisääteisen käsittelyajan ylittymisen ja asiakaspalvelun ruuhkautumisen vuoksi ja johtivat lopulta Kelan pääjohtaja Elli Aaltosen julkisesti esittämään anteeksipyyntöön, sekä Kelan joutumiseen ensimmäistä kertaa historiansa aikana korvausvastuuseen pitkittyneistä käsittelyajoista. Lisärekrytointia tehtiin jatkuvasti, mutta asiakaspalvelun haasteena oli ruuhkautuminen ja pitkät jonotusajat. Palvelupisteiden tilat kävivät liian ahtaaksi. Myös asiakastyytyväisyys lähti yksikössämme laskuun ensimmäistä kertaa moniin vuosiin.

Loppuvuodesta 2017 Kela löysi uudet isommat tilat vanhan palvelupisteiden läheltä ja sen myötä asetettiin tehtävä suunnitella uudenlainen, toimivampi palvelupiste ja palvelutapa. Yksikön johtajan toiveena oli, että palvelupiste suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja että jonotusajat lyhenevät huomattavasti. Uudesta palvelupisteestä toivottiin toimivampaa, tehokkaampaa ja interaktiivisempaa.

## **4.2 Muutoksen valmistelu**

Valmisteluvaiheessa tehdään lähtökohtiin nojaava muutossuunnitelma.

Valmisteluvaiheessa tunnistetaan muutoksen kannalta keskeiset kohderyhmät, hahmotellaan etenemisen vaiheet, asetetaan aikataulu, suunnitellaan muutosviestintä, jaetaan vastuut ja tehtävät, sekä luodaan henkilöstölle edellytykset sitoutua muutokseen (Ilmarinen 2016, 9). Mattila (2007, 156) toteaa, että muutoshankkeen toteuttajia ja projektien jäseniä valitessa on tärkeää kiinnittää huomiota toisiaan täydentäviin osaamisiin ja rooleihin. Kotter ja Rathgeber (2008, 125) neuvovat perustamaan muutosta vetämään ryhmän, josta tulisi löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen.

Tämän projektin suunnittelu aloitettiin pohtimalla, miten haluamme jatkossa palvella asiakkaita. Palveluasiantuntijat viestivät, että isoin ongelma nykyisessä palvelutavassa oli

ainainen kiire, asiakasta ei ehditty palvella kunnolla tai niin kuin palveluasiantuntija olisi halunnut. Lisäksi palveluasiantuntijoiden kokemuksen mukaan asiakas joutui asioimaan Kelassa useita kertoja saman asian takia, koska asiaa ei saatu selvitettyä kerralla kuntoon. Palveluasiantuntijat kritisoivat myös hyvin paljon työtilojen ahtautta ja täysin puutteellisia työvälineitä – Kelan toiveena oli ohjata asiakkaita verkkoasiointiin, mutta siihen ei ollut nykyisillä asiakasmäärillä ja palvelupisteessä sijaitsevalla kuudella asiakaspääteellä käytännössä mahdollisuutta. Asiakkaita oli vaikea motivoida jonottamaan itsepalveluun.

Palveluasiantuntijoiden kanssa keskusteltuamme, teimme asiakasryhmittelyä ja jaoinme asiakkaat pääosin kolmeen eri kategoriaan;

1. Hyvin paljon tukea ja apua tarvitsevat,
2. Kyky ja halu asioida sähköisesti, mutta tarvitsee jonkin verran apua ja
3. Itsenäisesti asioivat.

#### **4.2.1 Asiakasraati**

Heti suunnittelun alkuvaiheessa konsultoimme palveluasiantuntijoiden lisäksi myös Itä-Helsingin alueen asiakkaita ja kysyimme heiltä, mitä he odottavat uudelta palvelupisteeltä. Järjestimme asiakasraadin, jonka avulla haimme vastauksia neljään kysymykseen:

1. Mikä asiakkaista on Kelan palvelussa tärkeää?
2. Miten asioiden tulisi hoitua Kelassa?
3. Milloin asiakkaalla on tarve henkilökohtaiseen palveluun?
4. Erinomainen asiakaskokemus – mistä se syntyy?

Asiakasraatiin haettiin osallistujia Itäkeskuksen vanhassa palvelupisteessä asioivien joukosta. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, eikä siitä maksettu mitään korvausta. Asiakasraati järjestettiin 18.1.2018 Itäkeskuksen Stoassa ja siihen osallistui 7 vapaaehtoista asiakasta. Asiakasraati koki Kelan palvelussa tärkeimmäksi elämänmuutokseen reagoinnin nopeasti, laajan alkukartoituksen uuden asiakkuuden alkuvaiheessa, nopeuden ja asioiden hoitamisen kerralla oikein ja ymmärrettävällä tavalla niin, ettei synny tarvetta tulla uudestaan toimistoon sekä selkeän jonotusjärjestelmän myös asiakastilassa tapahtuvassa palveluopastuksessa.

Kelan palvelut TOP 3 / Valitkaa keskustelumme perusteella kolme tärkeintä

Mikä sinusta on Kelan palvelussa tärkeää?	Miten asioiden tulisi hoitua Kelassa?
Elämänmuutokseen reagointi nopeasti (akuutti taloudellinen romahdus, vakava onnettomuus, kriisipalvelu)	Info ja sen selkeys (esim. miten toimia, mihin mennessä, mitkä liitteet tms)
Uusi asiakkuus (laaja alkukartoitus alkuvaiheessa)	Ajanvaraus, etenkin työssäkäyville ja niille joille tarvetta on esim. fyysinen vamma tm.
Nopeus, kerralla oikein (ei tarvetta tulla uudestaan toimistoon), ymmärrettävällä tavalla	Asiantuntemus, varmistetaan että asiakas ymmärretään
Aulapalvelussa pitää osata seurata jonotustilannetta (jonkun kerran ollut koirauksia Vuosaarella)	Asiakkuuden ylläpito netin kautta (asiantuntemusta)
Virkailija selvitti asiat niin, että ymmärtää (minilappu tms mukaan muistin tueksi)	

Kela|Fpa

Kuva 4. Asiakasraati 18.1.2018 Tärkeintä Kelan palvelussa (Kela 2018)

Asiakasraadin vastauksia kysymykseen miten asioiden tulisi hoitua Kelassa olivat selkeästi, informatiivisesti, ajanvarauksella, asiantuntevasti sekä asiakkuuden ylläpito verkon kautta. Henkilökohtaista palvelua koettiin tarvitsevan, kun elämäntilanne muuttuu yllättäen, kun asioi ensimmäistä kertaa Kelan kanssa, sekä nuorten ja ikääntyvien kohdalla. Henkilökohtaista palvelua tarvitaan asiakasraadin mukaan eri palvelukanavissa. Raadin mukaan erinomainen asiakaskokemus syntyy, kun asiointista jää hyvä ja turvallinen olo, kun palvelu on ollut selkeää ja asiantuntevaa sekä kun asiat on hoidettu kerralla kuntoon tyhjentävästi.

Kelan palvelut TOP 3 / Valitkaa keskustelumme perusteella kolme tärkeintä

Milloin tarvitaan henkilökohtaista palvelua?	Erinomainen asiakaskokemus – mistä se syntyy?
Elämänmuutokseen reagointi nopeasti (akuutti taloudellinen romahdus, vakava onnettomuus, kriisipalvelu)	Jää hyvä ja turvallinen olo
Uusi asiakkuus (laaja alkukartoitus alkuvaiheessa)	Selkeys ja asiantuntemus
Yllättävät tilanteet, nuoret, ikääntyvät	Kerralla kaikki tyhjentävästi
Oltava eri palvelukanavissa	

Kela|Fpa

Kuva 5. Asiakasraati 18.1.2018 Erinomainen asiakaskokemus (Kela 2018)



Palveluun liittyvien kysymysten lisäksi kysyttiin asiakasraadin toiveita uudelta asiakastilalta. Tärkeimmiksi vaatimuksiksi nousivat kielitaitoisia asiakasneuvoja asiakastilaan, riittävä määrä istumapaikkoja sekä tietokoneita ja kopiokoneita riittävästi oikeissa paikoissa. Osa asiakasraatiin osallistuneista toivoi myös asiakasvessaa, vesipistettä ja lasten leikkinurkkausta, osa taas toivoi keskittymistä ydintoimintaan, johon edellä mainitut eivät kuulu.

**Mitä palvelut vaativat tiloilta? Mitkä kolme asiaa ovat tärkeimmät?**  
**Vaatimuksia tiloilta**

- Wc >> as. ymmärtää, että wc:tä ei ole, asiointiin pitäisi olla niin nopeata, että vessaa ei tarvita ts. ohjaus kauppakeskuksen vessaan.
- Vesipiste
- Lasten leikkinurkkaus (tata eivät kaikki halunneet)
- **Keskittyminen ydintoimintaan** (ei vettä, vessaa eikä leikkikaluja)
- **Tietokoneita ja kopiokoneita tarpeeksi**
- **Istumapaikkoja riittävästi**
- **Kielitaitoisia asiakasneuvoja riittävästi** (etenkin alkuvaiheessa pitää olla extraa)
- Turvallisuushenkilölle myös infoavaa & ohjaavaa työtä (> lisää positiivista palvelukokemusta)
- Kosketusnäyttö, spottinäyttö "kauppakeskuksen missä on mitään" >> infoasioihin
- Infonäyttö
- radio
- Selkeät ohjeet koneille
- **Tilojen "feng shui", tavarat oikeat paikallaan**
- Aulapalvelussakin mahdollisuus vetäytyä puhumaan rauhassa yksityisistä asioista

**Tilojen TOP 3**

**Istumapaikkoja riittävästi**

**Info/asiakasneuvoja palvelutilassa (kielitaito!)**

**Tietokoneita ja kopiokoneita riittävästi oikeissa paikoissa**

Kela|Fpa

Kuva 6. Asiakasraati 18.1.2018 Tilat (Kela 2018)

Myös palveluasiantuntijoille esitettiin asiakasraadille esitetystä kysymyksistä ensimmäinen ja viimeinen; mikä asiakkaista on Kelan palveluissa tärkeää sekä erinomainen asiakaskokemus – mistä se syntyy? Palveluasiantuntijoilta pyydettiin myös näkemystä siitä, mitä palvelut vaativat tulevilta tiloilta. Palveluasiantuntijat nostivat tärkeimmäksi palvelun nopeuden, sujuvuuden ja helppouden. Myös luottamus, kuulluksi tuleminen ja asian ymmärtäminen koettiin tärkeäksi Kelan palvelussa. Lisäksi mainittiin saatavuus ajanvarausaikojen, asiakaspääteiden ja kopiokoneiden osalta, asiakkaan huomiointi palvelupisteeseen saapuessa, oikeaan palvelukanavaan ohjaus, asiantuntijuus, yksityisyys ja kerralla kuntoon-tavoite. Erinomaiseen asiakaskokemukseen päästään palveluasiantuntijoiden mielestä nopealla ja helpolla asiointilla, kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakasta, asiantuntevalla ohjauksella, arvostavalla kohtaamisella, odotusten ylittämällä sekä olemalla luotettava. Myös huumori, empatia, kiireettömyys ja esteettömyys saivat yksittäisiä mainintoja. Tiloilta palveluasiantuntijat toivoivat akustiikan huomioimista erityisesti tietosuojan osalta, riittävästi asiakaspääteitä ja kopiokoneita sekä turvallisuuden varmistamista.

#### 4.2.2 Palvelumuotoilu

Projektin alkuvaiheessa suunnitteluryhmä koostui yksikkömme johtajasta ja ryhmäpäälliköistä. Ymmärtääksemme asiakasta paremmin, päätimme hankkia apua myös ulkopuoliselta palvelumuotoilijalta. Löytänä ja Korteso (2011, 118) määrittelevät palvelumuotoilun toimintana, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista. Palvelumuotoilussa painottuu erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen ja sillä halutaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja pyrkii sitä kautta löytämään asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita (Löytänä & Korteso 2011, 118-119). Ulkopuolinen palvelumuotoilija osallistui suunnittelupalaveriin tuoden asiakkaan näkemystä toiminnastamme. Palavereiden lisäksi hän havainnoi toimintaamme vanhassa Itäkeskuksen palvelupisteessä sekä muutamassa muussa Pääkaupunkiseudun palvelupisteessä. Hän myös haastatteli asiakkaita ja henkilökuntaa ja välitti kentän viestiä projektin ohjausryhmälle. On sanonta, että omalle työlleen sokeutuu. Ulkopuolisesta palvelumuotoilijasta oli hyötyä, hän toi esiin havaintoja, joita emme itse olisi välttämättä omasta työstämme osanneet huomata ja esitti ratkaisuehdotuksia, joita emme olisi itse uskaltaneet esittää. Projektia hyödytti se, että käyttämämme palvelumuotoilija oli tavannut Kelan pääjohtajan ja asiakkuusjohtajan ja nautti heidän molempien luottamusta.

Asiakasraadin ja palvelumuotoilijan näkemykset muutostarpeista olivat hyvin samankaltaisia, Kelan tulisi keskittyä parantamaan tilojen toimivuutta, asiakaspäätteitä ja henkilökuntaa tulee olla riittävästi, palvelun tulee olla nopeaa ja tietoturvasta ja asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuudesta tulee huolehtia.

Näihin konsultointeihin perustuen päätimme, että uusi palvelupiste tulee palvelemaan asiakkaita kahdessa kanavassa, ajanvarauksilla ja palveluopastuksella asiakastilassa. Vuoronumeropalvelua palvelupisteeseen ei tulisi. Ajanvarauksilla varmistetaan eniten apua ja tukea tarvitseville asiakkaille heidän tarvitsemansa aika ja rauha, palveluopastuksella autetaan asiakkaita sähköisessä asiointissa kädestä pitäen. Koska asiakkaiden asiakastilassa saama palvelu ja tuki on syvällisempää kuin vuoronumeropalvelun rinnalla toiminut palveluopastus, kutsuttiin asiakastilassa työskentelyä asiantuntijapalveluksi. Lisäksi palvelupisteeseen tulisi itsepalvelualue, jossa asiakas voi asioida sähköisesti asiointipäätteellä täysin itsenäisesti. Uuden palvelupisteen avaamisen yhteydessä Kela tulee sulkemaan toisen lähellä sijaitsevan palvelupisteen, joten asiakasmäärien voi odottaa kasvavan entisestään. Tämä huomioiden palvelupisteeseen päätettiin rakennuttaa 16 palvelutiskiä ajanvarauksia varten ja 40 asiointipäätettä sähköistä asiointia varten. Suunnitelmien mukainen palvelupiste tulee

olemaan valtakunnallisesti Suomen suurin sekä kooltaan, asiakasmääriltään, että henkilöstöltään. Erityistä huomiota tullaan kiinnittämään asiain alkuun, palvelupisteen ovella tulee olla riittävästi henkilökuntaa vastaanottamassa asiakkaat ja toivottamassa heidät tervetulleiksi.

### **4.3 Muutoksen toteutus**

Toteutusvaiheessa muutossuunnitelma viedään käytäntöön. Tässä vaiheessa esimiehen tehtävä on johtaa muutos konkreettiseksi tekemiseksi. Muutoksen toteutusvaiheessa henkilöstössä voi esiintyä myös negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. Ne kielivät usein muutosvastarinnasta, joka on luonnollinen osa muutosprosessia. Muutosvastarintaa voi pyrkiä vähentämään rehellisellä ja avoimella viestinnällä, sekä henkilöstön osallistamisella muutokseen. Osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon, voidaan lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta muutokseen. Muutos on toteutunut vasta, kun jokainen yrityksen henkilö noudattaa sitä työssään. Muutoksen edistymistä on seurattava ja arvioitava säännöllisesti, ja sen suuntaa on muutettava tai säädettävä tarvittaessa. (Ilmarinen 2016, 15)

Muutoksen toteutus aloitettiin loppukevästä 2018. Aikataulutusta määritti uuden palvelupisteen remontin valmistuminen, uusi palvelupiste avattaisiin asiakkaille 3.9.2018. Tilasuunnittelu eteni omana erillisenä projektinaan rakennuttajan, arkkitehtien ja sisustussuunnittelijoiden vastuulla ja tämän projektiryhmän vastuulla oli puhtaasti toiminnan suunnittelu. Uuden palvelutavan suunnittelu jaettiin kolmeen eri osaan; toimintatapa asiakastilassa, työjärjestelyt ja tilat ja turvallisuus.

#### **4.3.1 Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen**

Mattila (2007, 132) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään vaiheeseen; perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Tämän jaon mukaan perustaa luodessa määritetään vision, eli tavoitteiden lisäksi strategia, eli keinot vision saavuttamiseksi. Osallistavalla suunnittelulla ja toteutuksella on mahdollisuus saavuttaa laaja sitoutuminen muutokseen, tämä on tärkeää ottaa huomioon muutoksen strategiaa pohtiessa.

Tätä muutosta varten perustettiin eri työryhmiä. Yhden ryhmän tehtävänä oli suunnitella miten uusi palvelutapa käytännössä tulisi toimimaan, mitä tapahtuu, kun asiakas astuu sisään palvelupisteeseen, eikä hän voi ottaa vuoronumeroa jonottaakseen palvelutiskiini. Miten asiakas saadaan motivoitua verkkoasiointiin, missä tilanteissa asiakas tulisi ohjata suoraan ajanvaraukselle, onko jotain sellaista, jota ei asiointipalvelussa pysty tekemään.

Toisen ryhmän tehtävänä oli suunnitella henkilöstön sijoittumista asiakastilaan, kuinka paljon henkilökuntaa tarvitaan opastamaan asiakkaita 40 asiakaspäätteen luona sekä mahdolliset muut asiakkaat, miten he sijoittuvat asiakastilaan, miten työvuorot jaetaan ajanvarausten ja asiantuntijapalvelun kesken, miten huolehditaan riittävä miehitys myös lounas- ja kahvitauon aikana. Yksi ryhmä pohti tilaratkaisua, miten asiointipäätteet sijoitetaan asiakastilaan, mihin tulee odotustilan tuolit, mihin ilmoittautumisautomaatti, postilaatikot, kopiokoneet. Yksi ryhmä pohti turvallisuutta, miten henkilökunnan turvallisuus taataan tilanteessa, jossa asiakkaan ja työntekijän välillä ei ole turvalasia. Jokainen suunnitteluryhmä koostui pääosin palveluasiantuntijoista ja täydentyi projektissa mukana olevilla esimiehillä tai palvelumuotoilijalla.

Toimintatapaa ei pystytty kokeilemaan vanhassa Itäkeskuksen palvelupisteessä sen tilojen riittämättömyyden vuoksi, joten uusi toimintatapa otettiin ensin käyttöön huomattavasti pienemmässä Vuosaaren palvelupisteessä, jossa pääsisimme harjoittelemaan uutta toimintatapaa käytännössä ennen uuden palvelupisteen avaamista. Jokainen Itäkeskuksen ja silloisen Hakaniemen palveluryhmien jäsen osallistui vuorollaan kaksi viikkoa kestävään harjoittelujaksoon, johon sisältyi kaksi perehdytystilaisuutta sekä kahden viikon työskentely Vuosaaressa uudella toimintatavalla. Perehdyttäjinä toimivat toimintatavan suunnitteluryhmässä mukana olleet palveluasiantuntijat, jotka myös työskentelivät koko kevään ja kesän 2018 Vuosaaressa valmentuen, havainnoiden ja tehden tarvittavia muutoksia toimintatapaan. Harjoittelujakson lisäksi koko henkilöstölle järjestettiin juuri ennen uuden palvelupisteen avausta kaksi työpajapäivää, jossa palvelumuotoilijan ja eri työryhmien jäsenten, niin sanottujen muutosagenttien, johdolla valmistauduimme tulevaan koitokseen. Työpajoissa harjoiteltiin asiakasviestintää, asiakkaan kohtaamista, palvelutapaa käytännössä uudessa palvelupisteessä ja ryhmädyttiin uusien työkavereiden kanssa.

#### **4.3.2 Muutosviestintä**

Viestinnällä ja esimiehen läsnäololla on suuri merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutosten keskellä (Hyppänen 2015, 263). Tässä Itäkeskuksen palvelupisteen muutoksessa oli kyse isosta kokonaisvaltaisesta muutoksesta, joka kosketti jokaista Itäkeskuksen ja Hakaniemen palveluryhmän työntekijää. Kokonaisvaltaisen muutoksesta tekee sen, että samalla hetkellä muuttui lähes kaikki omaan työhön liittyvä, fyysinen työpaikka, työn tekemisen tapa, palveluryhmä eli työkaverit sekä monien osalta myös esimies. Työntekijöillä on monia kysymyksiä, joihin odotetaan vastauksia tai joista he haluavat päästä keskustelemaan, joten esimiehen sekä fyysisen että henkisen läsnäolon tärkeys korostuu. Aina esimiehen läsnäolo ei riitä ja silloin on tärkeää pitää myös työterveyshuolto ajan tasalla muutoksista. (Hyppänen 2015, 263)

Heti muutoksen suunnittelun alusta alkaen Itäkeskuksen ja Hakaniemen palveluryhmät kokoontuivat viikoittain ryhmäpalaverin merkeissä. Jokaisessa palaverissa käytiin tilannekatsaus muutoksen vaiheista, aikataulusta sekä eri suunnittelutyöryhmien kuulumiset. Henkilöstöä kuultiin myös tarjoamalla mahdollisuus kahdenkeskeisiin keskusteluihin esimiehen kanssa. Mitä lähemmäs uuden palvelupisteen avaamista menttiin, sitä tiiviimmäksi ryhmäpalavereiden pitäminen muuttui ja avaamisen yhteydessä otettiin käyttöön aamuvartit, eli joka aamuinen lyhyt palaveri, jossa käytiin läpi edellisen päivän onnistumiset ja haasteet ja sovittiin yhdessä, mitä asioita olisi syytä muuttaa tai mitä uutta haluaisimme kokeilla. Aamuvartissa käydään läpi myös asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyys prosentit, päivän ajankohtaiset työjärjestelyt sekä mahdolliset muutokset aiempaan. Jatkuvien palavereiden ja keskusteluiden tarkoituksena oli motivoida henkilöstöä ja viestiä heille, että muutos tehdään yhdessä ja jokaisen työpanos on yhtä tärkeä. Tärkein viesti, joka henkilöstölle viestittiin, oli, että heillä on se osaaminen, tieto ja taito, jota työn tekemiseen vaaditaan ja sen vuoksi juuri heillä on painavin ääni uutta toimintatapaa suunnitellessa.

Koska muutos tuli koskemaan laajalti myös ulkoisia asiakkaita, oli muutoksesta tiedottaminen tärkeää varhaisessa vaiheessa myös asiakkaille. Asiakasviestintä aloitettiin yhteistyössä Kelan viestintäosaston kanssa jo kesällä, heti kun uuden palvelupisteen avaamisajankohta tarkentui. Kelan asiakkaat asioivat usein pääsääntöisesti tiettyssä palvelupisteessä, usein asiakkaat valitsevat lähinnä kotiaan sijaitsevan palvelupisteen. Täten keskityimme viestimään tulevasta muutoksesta erityisesti Itäkeskuksen asiakkaille heidän asioidessaan vanhassa palvelupisteessä. Lisäksi muutoksesta tiedotettiin paikallislehti Itä-Helsingin Uutisissa ennen uuden palvelupisteen avausta ja heti sen jälkeen. Asiakkaille kerrottiin uudesta palvelutavasta ja heitä pyrittiin valmistamaan muutosta varten mahdollisimman hyvin tiedottamalla, että jatkossa asiointi tulee painottumaan vahvasti sähköiseen asiointiin, joten olisi erittäin tärkeää, että asiakkaat ottavat asiointinille mukaan asiointipalveluun vaadittavat sähköiseen asiointiin tunnistautumisen välineet, eli verkkopankkitunnukset.

Palvelupisteen sisällä viestintää pyrittiin tehostamaan infonäytöillä, joissa kerrottiin palvelutavasta, sekä opasteilla. Myös henkilöstöllä oli avauksen jälkeen iso rooli viestimisessä, heitä resursoitiin paljon etenkin palvelupisteen sisäänkäynnin yhteyteen niin sanottuun vastaanottoon, jossa he kertoivat henkilökohtaisesti kaikille asiakkaille uudesta palvelutavasta ja opastivat peremmälle palvelupisteeseen tai auttoivat valitsemaan asiakkaalle oikean muun palvelukanavan. Asiakasviestinnässä otettiin huomioon myös Itäkeskuksen palvelupisteen monikulttuurinen asiakaskunta ja

ensimmäisinä kahtena viikkona palvelupisteessä työskenteli lähes kaikki Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön vieraskieliset palveluasiantuntijat, näin saatiin viestittyä muutoksesta myös alueen arabian, somalin, kurdin, venäjän ja viron kielisille asiakkaille. Asiakkaita kannustettiin kertomaan mielipiteensä palvelusta HappyOrNot-laitteen avulla, jolla kysyttiin asiakastyytyvää ja annettiin mahdollisuus jättää avointa palautetta toiminnasta.

#### **4.3.3 Henkilöstön sitouttaminen muutokseen**

Henkilöstö on organisaatioiden toiminnan toteuttaja. Henkilöstö koostuu tiimeistä ja tiimit yksilöistä, joista jokaisella on omat haaveensa, toiveensa, arvonsa ja taitonsa (Nurmi 2012, 10). Nurmi (2012, 131) argumentoi, ettei johto voi väkisin sitouttaa henkilöstöä. Sitoutuminen on kuitenkin olennainen osa muutoksessa onnistumista, joten koska toista henkilöä ei voi sitouttaa, tarvitaan muita keinoja viedä sitoutumista eteenpäin. Esimerkkinä oleminen ja sitoutuneisuuden näyttäminen ovat esimiehen keinoja tämän edesauttamiseksi. Yksi onnistumisen perusedellytyksiä on, että niiden, jotka vetävät muutosta, on oltava sitoutuneita hankkeeseen.

Sitoutuminen vaatii keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa, jotka taas vaativat ymmärrystä ja tietoa. Tieto muuttuu ymmärrykseksi, kun henkilöstö saa esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä. Perustelujen ja uusien näkökulmien kautta tieto muuttuu omaksi käsitykseksi. Usein toivotaan, että henkilöstö innostuu ja sitoutuu uusiin toimintatapoihin pelkän tiedon varassa, mutta vasta kun tieto on sisäistetty ja se on muuttunut jokaisen omaksi käsitykseksi, voi se toimia sitouttavana tekijänä (Hyppänen 2015, 264).

Tässä projektissa painotettiin yhdessä tekemisen ajattelua ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluvaiheeseen, osallistamalla päätöksentekoon ja vastuuttamalla valmistelua ja toteutusta. Näin saimme luotua muutoksesta yhteisen projektin ja henkilöstön oli helpompi tuntea muutos omaksi ja sitoutua siihen. Jatkuvalle palautteen annolla ja onnistumisista palkitsemisella oli tärkeä rooli läpi projektin. Jotta muutokseen sitoutuminen olisi pitkäaikaista, täytyy muutoksella saavutetut konkreettiset hyödyt tuoda avoimesti esille, tähän käytimme asiakaspalautteita, asiakasmääriä sekä asiakastyytyväisyysmittareita. Uusi toimintatapa ja palvelupiste sai myös valtavasti huomiota sekä organisaation sisällä, kumppaneiden ja sidosryhmien keskuudessa, että mediassa, ja palaute oli pääosin ylistävää. Tämä motivoi ryhmää entisestään kehittämään palvelutapaa ja palveluamme, sekä kannustamaan myös muita ryhmiä ja yksiköitä muuttamaan toimintaansa.

Muutos nähdään nykypäivänä organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavana pysyvänä ilmiönä. Kyky sopeutua muutokseen on niin organisaation, johtajan kuin työntekijänkin menestymisen keskeinen edellytys (Mattila 2007, 9). Kyky käsitellä muutosta on tärkeä taito jokaiselle yrityksen työntekijälle, ei vain johdolle (Kotter ja Rathgeber 2008, 133). Vaikka jokaisella työntekijällä on rooli onnistuneessa muutoksessa, onnistunut muutos vaatii erityisesti johtamista. Muutoksen koosta riippumatta muutos on aina haaste. Hyvä muutosjohtaja on sitoutunut, osoittaa muutoksen tarpeen, ymmärtää muutosprosessia rajoittavat tekijät ja osaa kannustaa henkilöstöä eteenpäin (Ponteva 2010, 11). Muutokselle on annettava tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta onnistuminen olisi mahdollista. Inhimillisuus, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys ovat Pontevan (2010, 85-114) koostamia asioita, jotka auttavat esimiestä muutoksessa onnistumisessa.

#### **4.3.4 Asiakkaiden motivointi muutokseen**

Motivaatio saa työntekijöissä aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisella tavalla motivaatioon. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne ja oivalluksen kautta syntyvä ilo. Ulkoisia motivaatiotekijöitä on esimerkiksi raha, edut ja asema. (Hyppänen 2015, 140)

Asiakkaiden motivoinnissa etenkin julkisella puolella ei voi turvautua rahalliseen korvaukseen tai porkkanaan, joten motivointikeinoja täytyy etsiä muualta. Ihmisellä on tarve hallita elämäänsä, oppia ja luoda uusia asioita sekä suoriutua paremmin. Hyppäsen (2015, 143) mukaan sitoutuneisuus syntyy itsenäisyyden kautta. Osaamisen hyödyntäminen, jakaminen ja kehittäminen ovat kaikki motivaatiotekijöitä. Tämän projektin osalta muutoksen tärkein osuus on asiakkaiden opettaminen sähköiseen palveluun. Asiakasta motivoidaan kertomalla, että hän saa henkilökohtaista palvelua, apua ja tukea niin pitkään kuin sitä tarvitsee. Asiakasta motivoidaan myös osoittamalla, kuinka hän itse kykenee hoitamaan asiansa verkossa, vaikka kotisohvalta käsin. Hänelle näytetään, kuinka nopeasti etuushakemuksen täyttäminen tai omien etuustietojen tarkistaminen verkossa hoituu, ja kuinka helppo asiointipalvelussa on seurata oman hakemuksen käsittelytilannetta.

Asiakaspalvelussa täytyy olla varautunut myös asiakkaan muutosvastarintaan, jota työntekijät joutuvat toisinaan kohtaamaan. Työntekijän ja asiakkaan välillä voi olla näkyvää erimielisyyttä, josta on vaikea tietää aiheuttaako toimisto vihamielisiä tunteita vai

liittyvätkö ne palveluun tai ihmisiin. Joskus asiakas saattaa puhua aikaisemmasta kokemuksestaan, että asioiminen on aiheuttanut vaikeuksia. Ihmisellä on Oksasen (2014, 133) mukaan luontainen tarve vastustaa muutosta, joka uhkaa hänen minuuttaan. Asiakas saattaa tuntea, että keskustelu tuo uusia asioita liian nopeasti, tuntuu siltä, että muutos ei ala asiakkaan ehdoilla eikä hän ole suunnitelmassa mukana. Asiakkaalla saattaa olla suunnitelma, eikä hän suostu muuttamaan sitä. Myös työntekijällä voi olla oma mielipide, joka eroaa asiakkaan näkemyksestä.

Asiakkaan motivointiin ja muutoksen perusteluun asiakkaalle varauduttiin työpajatyöskentelyn avulla. Ryhmälle järjestettiin kaksi työpajapäivää, jossa yhdessä palvelumuotoilijan kanssa suunniteltiin ja harjoitettiin verbaalista asiakasviestintää muutostilanteessa. Tärkeimmäksi nostettiin avoin, rehellinen ja ystävällinen viestintä, arvostava ja kohtelias vastaanotto, sekä asiakkaan tukeminen muutoksessa. Asiakaskohtaamista harjoitettiin työpajassa roolileikin keinoin.

#### **4.4 Muutoksen päättäminen**

Päättämisvaiheessa tavoitellut toimintatavat vakiinnutetaan yrityksen kulttuuriin ja käytäntöön. Vakiinnuttamisessa on tärkeää huomioida onnistumiset, korostaa saatuja hyötyjä ja palkita osallistujia, sekä käydä läpi kokemuksia ja pohtia mitä niistä on opittu (Ilmarinen 2016, 21). Muutoshankkeen hyödyt realisoituvat vasta vakiinnuttamisen vaiheessa ja lopputulos kirkastuu. On tärkeää, ettei hellitä liian aikaisin ja luota siihen, että projektitehtävien loppuminen tarkoittaa automaattisesti hienosti viimeisteltyä hanketta. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutokseen kiinnitetyt voimat ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen (Mattila 2007, 192-193).

Muutoksen läpiviennin lisäksi on tärkeää luoda työpaikalle muutosmyönteinen kulttuuri. Henkilöstö on sitoutuneempi muutoksiin, kun he oppivat miten muutoksissa edetään ja minkälaisella yhteistyöllä saavutetaan tavoitteet. Ensimmäisten onnistumisten jälkeen tulisi jo siirtyä seuraavaan, kunnes visio on totta (Kotter & Rathgeber 2008, 126). Muutosjohtamisen päättämisen vaiheessa tapahtuu hyväksyminen, jossa koulutuksen ja esimiehen ja kollegoiden tuen avulla tartutaan haasteisiin, samaistutaan muutokseen sekä omaksutaan uusi toimintatapa ja identiteetti (Ponteva 2010, 25).

Uusi palvelupiste avattiin asiakkaille maanantaina 3.9.2018. Ensimmäisestä aamusta alkaen ryhmä otti käyttöön lyhyet aamupalaverit, niin sanotut aamuvartit, joissa kaikki töissä olevat kokoontuivat asiakastilaan 15 minuuttia ennen palvelupisteen avaamista kertaamaan edellisen päivän onnistumiset, haasteet sekä läpikäymään mittarit; asiakasmäärät, asiakastytyväisyyden sekä avoimet palautteet. Henkilöstöä kannustettiin



kertomaan mielipiteensä rehellisesti, tämä oli tärkeää, jotta ilmapiiristä tulisi mahdollisimman avoin ja jotta ongelmakohtiin voitaisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Ryhmässä lanseerattiin myös joka viikoittainen Viikon työntekijä-kilpailu, jossa saa äänestää kollegaa perusteluiden kanssa. Eniten ääniä saanut työntekijä palkitaan pienellä palkinnolla. Kaikki perustelut luetaan ääneen ryhmälle. Tämän tarkoituksena on huomioida työntekijöitä onnistumisista tai työkaverin auttamisesta. Samassa yhteydessä toivottiin, että myös epäonnistumisista voitaisiin kertoa avoimesti, toisen epäonnistumisen myötä myös muut voivat oppia välttämään tekemästä samoja virheitä. Tärkeintä on olla ajattelematta virheitä huonona asiana, vaan hyvänä oppimisen välineenä.

Koska kyseessä oli täysin uusi palvelutapa, eikä kaikkeen oltu voitu varautua suunnitteluvaiheessa, oli tärkeää, että muutokseen totutaan. Toimintaohjeet jätettiin alussa tarkoituksella riittävän löyhiksi, jotta niitä oli helppo muokata ja sopeuttaa eri tilanteiden mukaan. On sanonta, mikään ei ole pysyvää paitsi muutos, ja sen oivaltaminen näin isossa muutoksessa on kaiken ydin.

#### **4.5 Muutoksen johtamisen haasteet**

Ponteva (2010, 25) on jakanut myös muutoksen johtamisen haasteet neljään eri vaiheeseen. Muutosta edeltävässä vaiheessa toimintaympäristö huomioidaan, tilannetta ennakoitaan ja muutostarve havaitaan, tämä kohdistuu muutoksen johtamisen valmistelu- ja suunnitteluvaiheeseen. Avoin keskustelu on tärkeää muutoksen edeltävässä vaiheessa, jotta välttyttäisiin seuraavasta vaiheesta, jossa huhut tulevasta lähtevät liikkeelle ja saavutetaan uhan kokemisen vaihe. Levottomuus ja epävarmuus lisääntyy ja eri ryhmien väliset erot lisääntyvät. Ristiriita sysää liikkeelle muutoksen, joka saattaa lamaannuttaa toimintaa. Tässä toteutusvaiheessa avoin viestintä ja kommunikaatio on avainasemassa. Esimiehen on saatava huhut hallintaan ja kerrottava totta ja oikea-aikaista tietoa henkilöstölle.

Uhan kokemisen jälkeen alkaa vastustuksen vaihe, jossa tehdään surutyötä vanhaan toimintaan ja uutta ja uudistajia saatetaan jopa vihata. Muutosjohtamisen vaiheissa tämä sijoittuu muutoksen vakiinnuttamisen vaiheeseen. Vanhasta poisoppiminen koetaan vaikeammaksi kuin uuden oppiminen. Tämä ilmiö tunnetaan parhaiten termillä muutosvastarinta. Mattilan (2007, 20) mukaan muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ase, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Muutosvastarintaa edeltää useimmin epäonnistunut tai ponneeton johtaminen ja hallinto. Muutosvastarinnan välttämiseksi tai vähentämiseksi

tiedotuksen tulee taas olla oikea-aikaista, riittävää ja rehellistä ja henkilöstö tulee ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja osallistumaan päätöksentekoon (Ponteva 2010, 25).

Tässä projektissa muutoksen tausta ja tarpeet helpottivat muutoksen johtamista huomattavasti. Asiakaspalvelun haasteet vanhassa palvelupisteessä, henkilökunnan kuormitus, asiakkaiden tyytymättömyys ruuhkiin olivat helppoja työkaluja muutostarpeen perustelemiselle. Henkilöstö kaipasi muutosta eniten. Kuitenkin päätös jättää vuoronumeropalvelu pois ja keskittyä palveluopastukseen ja verkkoasioinnin lisäämiseen oli rohkea siitakin huolimatta, että se perustui henkilöstön toiveeseen. Osa henkilöstöstä koki, etteivät he pysty antamaan tarpeeksi laadukasta palvelua asiakkaalle asiointipalvelun avulla, vaan he olisivat halunneet pitää kiinni perinteisestä jo hieman vanhentuneesta vuoronumeropalvelusta, jossa asiakas istuu palveluasiantuntijaa vastapäätä turvalasi heidän välissään ja asiakas vastaa, kun palveluasiantuntija kysyy. Uusi toimintatapa perustui siihen, että palveluasiantuntija ja asiakas käyttävät yhdessä sähköistä asiointipalvelua ja palveluasiantuntija opettaa asiakasta käyttämään konetta.

Alkuun henkilöstö oli innostunut ja muutosmyönteinen. Muutosvastarinta oli vähäistä. Kun palvelupiste oli avattu ja työ aloitettu, muutosvastarintaa tuli hieman enemmän. Etukäteen ajatellut haasteet konkretisoituivat käytännössä, kun huomattiin, että asiakkaat tarvitsivatkin huomattavasti enemmän tukea verkkoasioinnissa hyvin puutteellisten digitaitojen takia, jalat väsyivät äkillisestä muutoksesta enemmän seisovaan työhön, isompaan tilaan mahtui enemmän asiakkaita ja henkilökuntaa ja tilan melu alkoi kuormittaa. Osa haasteista vaati isompia ratkaisuja, esimerkiksi meluhaitta, johon tarvittiin johdon kannanotto ja hyväksyntä akustiikkalevyjen lisäämistä varten. Osa taas pienempiä, esimerkiksi oivallus siitä, että palveluopastusvuoroon ei kannata varustautua korkokengillä, jos tietää seisovansa valtaosan päivästä. Yhtä kaikki, muutoksen johtamisessa esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen. Usein henkilöstö ei välttämättä edes odota, että esimiehellä on ratkaisu ongelmiin, riittää vaan, kunhan kuuntelee.

#### **4.6 Muutoksen onnistumisen mittaaminen**

Jotta muutoksen hyödyt saadaan selville, toiminnan arviointi muutoksessa ja muutosprosessin jälkeen on tärkeää. Arviointia voidaan tehdä erilaisilla määrällisillä ja laadullisilla mittareilla, jotka tulisi valita jo muutostavoitteita määriteltessä (Ilmarinen 2016, 21). Tämän muutoksen toteutumista seurattiin Kelan järjestelmistä saatavista tilastoista ja raporteista. Jokaisella palveluryhmällä on oma tavoitekortti, Balance score card. Asiakasnäkökulmasta mittaamme mm. asiakastytyväisyyttä sekä asiakkaiden asiointikertojen määriä neljännesvuosittain. Asiakastytyväisyyden seurantaan

käytössämme on HappyOrNot-laite, josta saamme päivittäiset raportit. HappyOrNot-laite mittaa asiakastytyväisyyttä seuraavissa asioissa: henkilökunnan saatavuus, henkilökunnan asenne, henkilökunnan asiantuntijuus sekä jokin muu. Taloudellisesta näkökulmasta mittaamme henkilöstön sairauspoissaoloprosenttia, joka voi kertoa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Työhyvinvointia mitataan Kelassa myös vuosittain tehtävässä henkilöstökyselyssä. Mittaamme myös asiakasmääriä, sekä asiakaspäätteiden käyttöastetta.

Käymme näitä mittareita läpi säännöllisissä palavereissa ryhmän kesken ja sen lisäksi käymme läpi palveluasiantuntijoiden kokemuksia ja kommentteja palvelusta, sekä asiakkaiden kokemuksia mahdollisten asiakaspalautteiden avulla. Teemme tarvittavat muutokset tulosten tai kokemusten perusteella.

#### **4.7 Yhteenveto**

Itäkeskuksen palvelupisteessä tehty muutos käynnistettiin keväällä 2018 kasvaneiden asiakasmäärien, ahtaaksi muuttuneen tilaratkaisun ja asiakastytyttömyyden takia. Toimintaa lähdettiin kehittämään yhteistyössä palveluasiantuntijoiden, asiakkaiden, palvelumuotoilijan sekä arkkitehdin ja sisustussuunnittelijatiimin kanssa. Itäkeskuksessa järjestettiin asiakasraati -tilaisuus, jossa kuunneltiin asiakkaiden toiveita uuden palvelupisteen vaatimuksista. Myös henkilöstöä kuultiin samoista aiheista. Palvelupisteen toivottiin olevan riittävän suuri kattamaan Itäkeskuksen suuret asiakasmäärät, palvelun toivottiin olevan nopeaa, asiantuntevaa, henkilökohtaista ja selkeää. Lisäksi toivottiin ajanvarausmahdollisuutta ja riittävästi asiakaspäätteitä sähköiseen asiointiin. Ajanvarauspalvelun tarvetta tuki myös esimiesten ja palveluasiantuntijoiden itse tekemät havainnot, joiden mukaan iso osa palvelupisteessä asioineista asiakkaista olisi voinut hoitaa asiansa verkossa, jolloin etuasian käsittely nopeutuisi postitus- ja skannausvaiheen poistuessa prosessista. Palvelupisteessä ei tuolloin ollut riittävästi asiakaspäätteitä, joten asiakkaat jonottivat mieluummin vuoronumeropalveluun kuin asiakaspäätteelle. Myös enemmän tukea tarvitsevien asiakkaiden asiointit olivat kasvaneet ja palvelutilanteet kestivät pidempään kuin aikaisemmin.

Uusi palvelupiste päätettiin rakentaa ajanvarauksia ja Kelan palveluopastusta tukevaksi ja tilaan tehtiin 16 ajanvarauspistettä ja 40 asiakaspäätettä. Painopiste oli palveluopastuksessa ja verkkoasiointiin ohjaamisessa. Henkilöstöä sijoitettiin asiakastilaan riittävästi, vähintään 20 kerrallaan, jotta jokainen asiakas saisi yksilöllistä palvelua asiointipalvelun käyttöön. Vuoronumerojärjestelmää ei palvelupisteeseen tullut lainkaan. Palveluasiantuntijoiden työ muuttui interaktiivisemmaksi asiakkaan kanssa, sen sijaan että asiakasta palveltiin turvalasien takana palvelukopissa, palveluasiantuntijat

jalkautuivat asiakastilaan ja kohtasivat asiakkaan heti sisäänkäynnillä. Siitä asiakkaat ohjataan heille sopivimpaan palvelukanavaan. Asiakaspäätteellä asiakasta opastetaan verkkopalvelun käyttöön tai tarvittaessa tekemään ajanvarauksen. Uutta toimintatapaa kehitetään jatkuvasti ja ryhmässä on omaksuttu kokeilukulttuuri, jossa jokaisella palveluasiantuntijalla on mahdollisuus tuoda esille ongelmakohtia ja parannusehdotuksia, joiden perusteella yhdessä suunnitellaan, miten voisimme tehdä asiat vielä paremmin tai yksinkertaisemmin. Kun muutos on jatkuvaa, on niihin helpompi lähteä mukaan.

## 5 Kelan Itäkeskuksen palvelupisteen toimintatapamuutoksen tutkiminen

Kananen (2014, 14) toteaa, että ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivän parannuksia. Tässä luvussa käydään läpi tämän oppinnäytetyön tutkimustehtävät. Kehittämistehtävä tehtiin toimintatutkimuksena ja sen tuloksia arvioitiin uuden toimintatavan käyttöönoton jälkeen sekä laadullisesta että määrällisestä näkökulmasta. Laadullista tutkimusta tehtiin haastattelemalla sekä asiakkaita, että henkilökuntaa. Määrällistä tutkimusta tehtiin asiakastytyväisyysmittauslaite HappyOrNot:in avulla. Tutkimusten tehtävänä oli selvittää asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksia palvelupisteessä tehdyistä muutoksista ja niiden johtamisesta, erinomaisen asiakaskokemuksen toteutumisesta, sähköisen asiointipalvelun käytöstä sekä toiveista tulevaisuutta varten. Tutkimusmenetelmät on avattu alla.

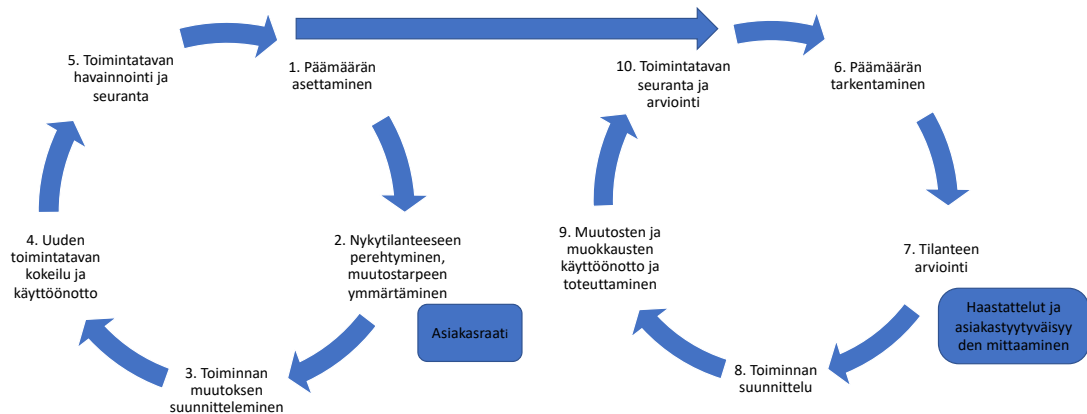
Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

6. Miten asiakkaat ja työntekijät kokevat Itäkeskuksen palvelupisteen uuden palvelutavan?
7. Miten asiakkaat kokevat Kelan tavoitteen erinomaisesta asiakaskokemuksesta toteutuvan Itäkeskuksen palvelupisteessä?
8. Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun Itäkeskuksen palvelupisteessä?
9. Onko työntekijöiden mukaan sähköisen asiointipalvelun opettamisessa onnistuttu?
10. Mihin suuntaan palvelua tulisi vielä kehittää?

### 5.1 Tutkimusstrategia

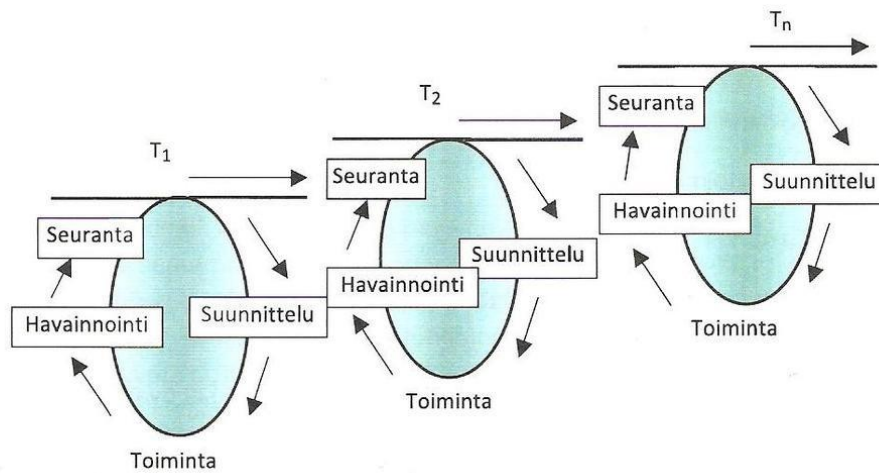
Kehittämistehtäväni on toimintatutkimus. Prosessi eteni toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan sykleittäin. Aluksi asetettiin kehittämistehtävälle päämäärä, sitten perehdyttiin nykytilanteeseen ja tutkittiin mistä tarve toiminnan kehittämiseksi johtuu sekä kuvattiin nykytilanteen mukaisesti Kelan asiakaspalvelumalli ja –prosessit. Nykytilanteeseen perehtymisen yhteydessä toteutettiin asiakasraati. Sen jälkeen suunniteltiin toiminnan muutos ja kokeiltiin käytännössä uutta toimintatapaa ja –mallia. Seuraavaksi havainnoitiin toimintatapaa ja arvioitiin ensiaskelia ja niiden mukaan tarkennettiin päämääriä. Asiakastytyväisyysmittauksien ja asiakkaiden ja henkilöstön haastatteluiden perusteella arvioitiin onnistumisia ja kehityskohteita. Näiden arvioiden perusteella suunniteltiin taas toimintaa ja tehtiin uusia käytännön kokeiluja. Prosessin eteneminen on kuvattu alla olevassa kuvassa kahteen eri sykliin.

Kaavio 1. Toiminnan kehittäminen sykleittäin



Kuten toimintatutkimuksessa yleensäkin, tavoitteena on, että toiminnan kehittyminen jatkuu itsenäisesti tutkimuksen päätyttyä. Lähestymistapa on laadullinen, ja tiedonkeruuta tehtiin työryhmätyöskentelynä sekä haastatteluin. Toimintatavan muutosta seurattiin laadullisen tutkimuksen lisäksi määrällisellä tutkimuksella asiakasmäärien ja asiakastytyväisyyden osalta.

Toimintatutkimus on kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen muoto, jossa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Se on jatkuva, sykleittäin etenevä prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy myös aina tutkimus. Sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. Kohteena voi olla myös uusi ongelma ja sen poistaminen. (Kananen 2014, 14).



Kuva 7. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen (Kananen 2014, 13)

Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ominaisia piirteitä toimintatutkimukselle. (Kuula 2001, 10)

Tutkimus alkaa nykytilanteen selvittämisellä, jolloin kartoitetaan, minkälaiset lähtökohdat muutokselle on. Kartoituksen perusteella suunnitellaan toimintamalli, joka toimeenpannaan. Toteutusta seurataan ja havainnoidaan sekä reflektoidaan eri vaiheiden onnistumista ja toteutumista. Arviointi luo pohjan seuraavan syklin suunnittelulle.

Toimintatutkimukselle ominaista on, että tutkija toimii työyhteisössä, jossa työtä reflektoidaan, toiminnan historiallista taustaa analysoidaan ja kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen, eivätkä sen tulokset ole yleistettävissä laajemmin (Kananen 2014, 33).

## 5.2 Haastattelujen ja tyytyväisyysmittausten toteuttaminen

Laadullinen ja määrällisen tutkimus ovat perinteisiä tutkimusmenetelmiä. Ne ovat systemaattista ja objektiivista tiedonkeruuta ja analysointia päätöksenteon tueksi. Molempia yhdistää perussääntö, että tutkija itse on täysin objektiivinen, eikä vaikuta tutkimustuloksiin millään tavalla (Finn ym. 2000, 8).

Laadullinen tutkimus on tutkimussuuntaus, jolla pyritään saamaan laadullista ja syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta tai aiheesta. Laadullisen tutkimuksen tulokset on esitetty ei-numeraalisessa muodossa, se käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään, vaan kuvaamaan,

ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä mahdollisimman syvällisesti (Kananen 2014, 21). Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen tulokset ovat esimerkiksi haastattelujen vastauksia, kirjoitettuja muistiinpanoja havainnoista, videoita tai kuvia (Easterby-Smith ym 2015, 129). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään, analyysi ei ole vain tutkimuksen viimeinen vaihe (Kananen 2014, 21).

Määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkimuskohdetta tilastojen ja numeroiden avulla. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on mitattavuus ja sillä pyritään tulosten yleistettävyyteen. Määrällisessä tutkimuksessa asetetaan hypoteesi, jonka paikkansa pitävyyttä testataan. Yksi paljon käytetty määrällisen tutkimuksen työväline on kyselyt, joilla saadaan numeraalisia vastauksia (Kananen 2009, 18-19). Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään numeraalisesti, graafisesti ja sanallisesti.

Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät sulje toisiaan pois, päinvastoin, niitä käytetään usein yhdessä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimustulosten syventämiseen ja ymmärtämiseen tai laadullinen tutkimus voidaan nähdä esitutkimuksena määrälliselle tutkimukselle (Kananen 2014, 22).

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusta tehtäessä herää kysymys kestävätkö tutkimuksen tulokset tarkempaa tarkastelua ja onko se siten luotettava. Toimintatutkimuksen luonne vaikeuttaa sen luotettavuusarviointia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tieteessä validiteetin ja reabiliteetin avulla. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Reabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä, eli kuinka pysyvä tulos on. Toimintatutkimuksessa luotettavuusarviointi on ongelmallista muutoksen tavoittelun vuoksi. (Kananen 2014, 125-127, 131)

Toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on muistettava, että tulokset ovat päteviä vain tapauksessa, jota tutkimus käsitteli. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella siirrettävyyttä ja tulokset voidaan siirtää vain tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. Useamman tiedonkeruumenetelmän eli triangulaation käyttö lisää luotettavuutta. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa tärkeää on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyden, tulokset koskevat vain tiettyä tapausta ja vain informantti voi sanoa jotakin tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä. (Kananen 2014, 11-12, 134-135)



Laadullisen tutkimuksen ongelma on se, että tulkintoja voi olla monia. Määrällisessä tutkimuksessa tulkintoja on vain yksi. Laadullinen tutkimus ei voi koskaan olla täysin objektiivinen ja tutkijasta vapaa (Kananen 2014, 136). Koska tämä opinnäytetyö on omalla työpaikallani tehtävä kehittämistehtävä, minun on mahdotonta olla objektiivinen työtä kohtaan. Yhteistyö on oleellinen elementti toimintatutkimuksessa, sitä tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita ongelma koskee. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkimuksen kohde eivät voi olla passiivisia toimijoita, tutkijasta riippuu koko prosessin onnistuminen. Tutkijan tulee olla perillä kohdeilmioista eli kehitettävästä kohteesta, toimintatutkimuksen onnistumisen edellytys on asioiden löytyminen ilmiön toimijoiden, ei ulkopuolisten, kautta (Kananen 2014, 67). Nämä seikat huomioiden koen olleen hyötyä siitä, että tunnen työ- ja toimintaympäristön entuudestaan. Tutkijana minun tuli kuitenkin suorittaa jatkuvaa itsetarkkailua ja huolehtia, että tulkinnot nousevat vain ja ainoastaan aineistosta, eikä niihin saa vaikuttaa henkilökohtainen näkemykseni tai mielipiteeni. Myös aineiston huolellinen analysointi ja raportointi on tärkeää. Dokumentointia voidaan pitää kaiken tutkimuksen perusedellytyksenä. Jos tutkimusasetelman- ja prosessin dokumentaatiota ei ole tehty riittävän tarkasti, on toistettavuus mahdotonta.

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioitaessa täytyy huomioida roolini työyhteisössä ja sen vaikutus tutkimukseen. Esimies-alaisuhde on voinut vaikuttaa palveluasiantuntijoiden yksilöhaastatteluiden vastauksiin, on mahdollista, että palveluasiantuntijat eivät uskalla vastata niin kuin ajattelevat, vaan vastaavat niin kuin on suositeltavaa (Ronkainen ym. 2011, 70-71). Sama pätee myös asiakkaiden haastatteluihin. Palveluasiantuntijoiden haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi sekä onnistumisia, että kehityskohteita ja palveluasiantuntijat arvioivat niitä hyvin rakentavasti. Asiakkaiden kohdalla ongelmaksi voi muodostua myös tutkijan ja tutkittavan välinen riippuvuussuhde (Eskola & Suoranta, 2014, 55). Tein haastattelut Kelan työntekijänä, joten välillämme oli riippuvuussuhde. Asiakkaat eivät tunnistaneet minua, eivätkä tienneet rooliani organisaatiossa, joten en osaa sanoa vaikuttiko kyseinen riippuvuussuhde asiakkaiden vastauksiin. Uskoisin väittämään, että ei vaikuttanut.

Tässä opinnäytetyössä muutosta mitattiin sekä laadullisesti, että määrällisesti. Tarkastelujaksoksi asetettiin seitsemän kuukautta, joka oli se aika, jolloin palvelupisteessä oli käytössä asiakastytyväisyysmittari HappyOrNot-laite. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta on helpompi arvioida, koska numerot ovat yksiselitteisempiä. Asiakastytyväisyyttä tutkittiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen avulla yksilöhaastatteluin ja HappyOrNot-laitteella, mikä parantaa asiakastytyväisyyden tuloksien luotettavuutta. HappyOrNot-laitteesta saatu Happy-indeksi oli 84%. Vastauksia saatiin tarkastelujakson 3.9.2018-31.3.2019 aikana 10 095 kappaletta, joten aineistoa

voidaan pitää määrällisesti riittävänä. Asiakkaat vastaavat HappyOrNot-laitteeseen anonyymisti, joka laskee ulkoisten tekijöiden vaikutusta. Haastattellessa pyrin olemaan mahdollisimman neutraali, esittämään kysymykset mahdollisimman selkeästi ja olla esittämättä johdattelevia jatkokysymyksiä. Tarkensin kysymyksiä vain, mikäli haastateltava näin halusi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reabiliteetin ja validiteetin avulla. Reabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Toimintatutkimuksen luonne vaikeuttaa sen luotettavuusarviointia, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimukseen. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiöitä tarkastellaan. Luotettavuutta arvioidessa on muistettava, että toimintatutkimuksen tulokset ovat päteviä vain niihin tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. Luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useampaa tiedonkeruumenetelmää eli triangulaation avulla.

## 6 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

### 6.1 Määrällinen tutkimus

Muutoksen toteuttamisen ja uuden palvelupisteen avaamisen jälkeen tutkittiin määrällisesti kahta asiaa; asiakastyytyväisyyttä ja asiointimääriä, ja haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun Itäkeskuksen palvelupisteessä. Koska koko palvelutavan muutos tähtäsi parempaan asiakastyytyväisyyteen ja sujuvampaan palveluun, oli tärkeää saada mittari asiakastyytyväisyydelle. Asiakastyytyväisyyttä Itäkeskuksen palvelupisteessä mitattiin HappyOrNot-laitteen avulla ja tarkastelujaksoksi asetettiin seitsemän kuukauden jakso ajalla 3.9.2018-31.3.2019. Asiakasmääriä tutkittiin Kelan Kelasto-portaalista saatavien tilastojen avulla saman seitsemän kuukauden ajalta.

#### 6.1.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakasnäkökulmasta toimintatavan muutoksessa onnistumista mitattiin HappyOrNot-laitteella, joka oli käytössä uudessa Itäkeskuksen palvelupisteessä heti sen avauksesta alkaen syyskuusta 2018 maaliskuun 2019 loppuun saakka. HappyOrNot-laite on asiakastyytyväisyyttä neljän hymiön avulla mittaava ohjelma, joka voidaan kustomoida yrityksen toiveiden mukaan. Itäkeskuksen palvelupisteessä mitattiin palvelua yleisellä tasolla kysymyksellä ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun”, tämän lisäksi asiakas pystyi tarkentamaan mihin oli palvelussa tyytyväinen tai tyytymätön, vaihtoehdot olivat henkilökunnan saatavuus, henkilökunnan asiantuntevuus ja henkilökunnan asenne. Asiakkaalta pyydettiin myös avointa palautetta toiminnasta.

HappyOrNot-laite tuottaa päivittäin päiväkohtaisen raportin, jossa asiakkaiden vastauksista kootaan Happy-indeksi. Happy-indeksi kertoo, kuinka hyvää palvelu on asteikolla 0-100. Itäkeskuksen palvelupisteen Happy-indeksi oli tutkimusjaksolla korkeimmillaan 86 ja matalammillaan 82. Koko tutkimusjakson Happy-indeksiksi muodostui 84. Alla olevassa kuvassa on kuvattu kuukausikohtainen Happy-indeksi tutkimusjakson ajalta. Pylväissä on eritelty vastausten jakautuminen neljän eri hymiön kesken, kirkkaan punainen väri kuvastaa kaikkein tyytymättömintä ja kirkkaan vihreä tyytyväisintä. Vasemmassa reunassa on eri vastausten prosenttiosuudet ja oikeassa reunassa Happy-indeksin asteikko. Sininen viiva kuvastaa Happy-indeksiä.



Kuva 8. Happy-indeksi Kela Itäkeskus (HappyOrNot, 2019)

Tutkimusjakson seitsemän kuukauden aikana HappyOrNot-laitteen kautta palautetta annettiin 10 095 kertaa ja niistä 7 623 olivat tyytyväisiä ja 1 125 melko tyytyväisiä palveluun, 387 asiakasta oli melko tyytymätön ja 960 asiakasta oli erittäin tyytymätön palveluun. Alla olevassa kuvassa on kuvattu vastausten jakautuminen neljän hymiön kesken koko tutkimusjakson ajalta.

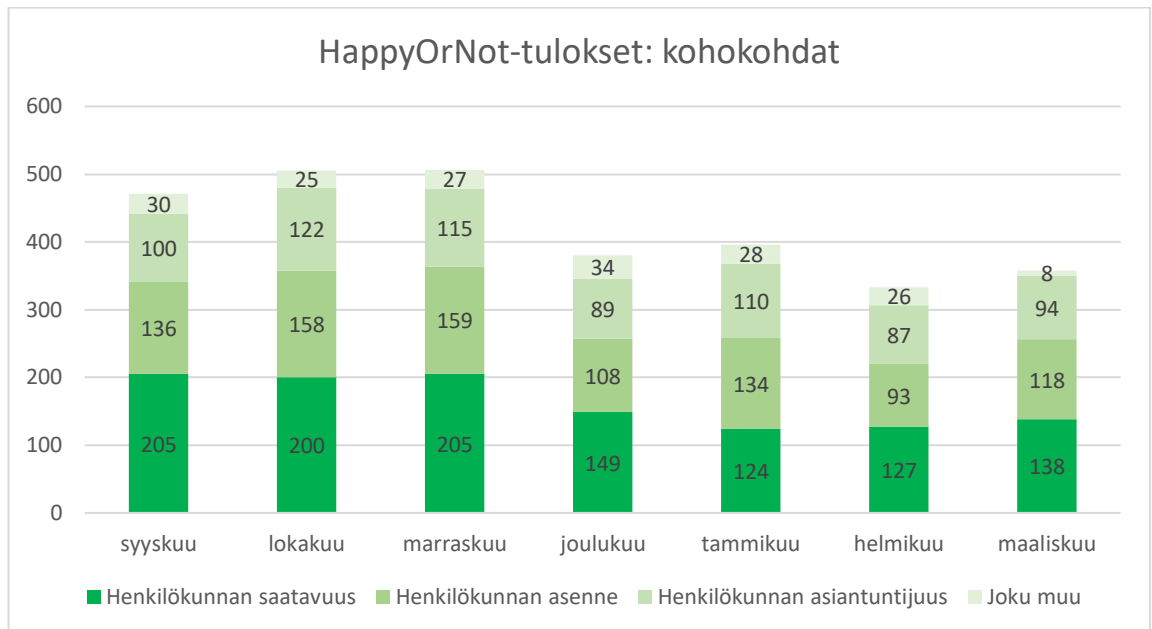
Kaavio 2. HappyOrNot-jakauma koko tutkimusjaksolta



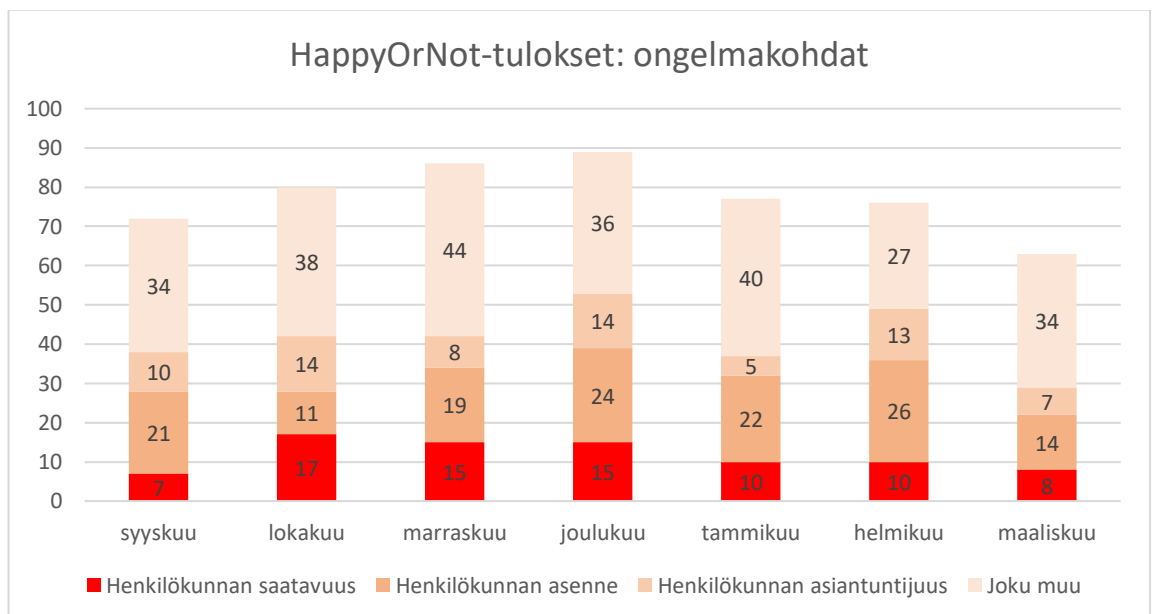
Kokonaistyytyväisyyden lisäksi asiakkaat saivat halutessaan tarkentaa mihin olivat palvelussa tyytyväisiä tai tyytymättömiä, vaihtoehtoina olivat henkilökunnan saatavuus, henkilökunnan asenne, henkilökunnan asiantuntijuus ja joku muu. Asiakkaan arvosana palvelulle kokonaisuutena tallentui, vaikka asiakas ei olisi vastannut jatkokysymykseen, tämän vuoksi tarkentavia vastauksia saatiin vähemmän, kuin kokonaistyytyväisyysarviota, yhteensä 3492 vastausta. Kaikkein tyytyväisimpiä asiakkaat olivat tarkastelujaksolla

3.9.2018-31.3.2019 henkilöstön saatavuuteen, joka sai tammikuuta lukuun ottamatta eniten ääniä joka kuukausi, yhteensä 1148 ääntä, verrattuna muihin vaihtoehtoihin. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti vaihtoehto joku muu 253:llä äänellä, sekä henkilökunnan asenne 137:llä äänellä. Alla olevat kaaviot havainnollistavat miten asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys jakautui eri vaihtoehtojen välillä.

Kaavio 3. HappyOrNot-tulokset: kohokohdat



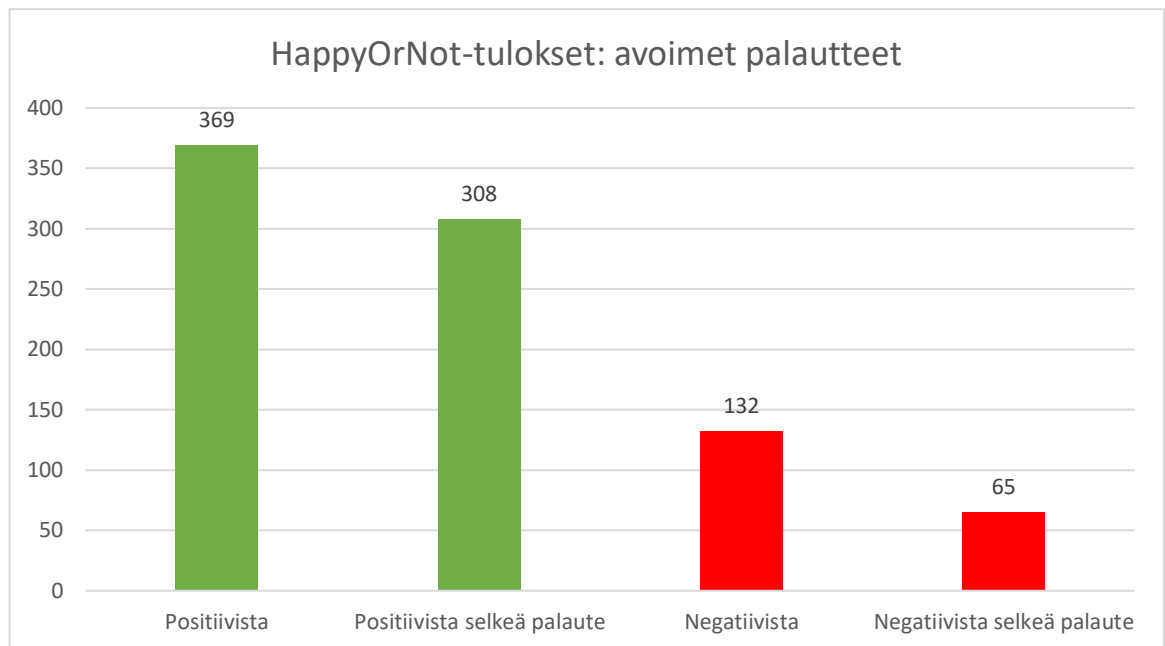
Kaavio 4 HappyOrNot-tulokset: ongelmakohdat



Avointa palautetta jätettiin tarkastelujakson aikana yhteensä 501 kappaletta. Näistä luettavassa ja ymmärrettävässä muodossa oli 373 palautetta. Loput 128 avointa palautetta olivat epämääräisiä peräkkäin näppäiltyjä aakkosia. HappyOrNot-laitteesta

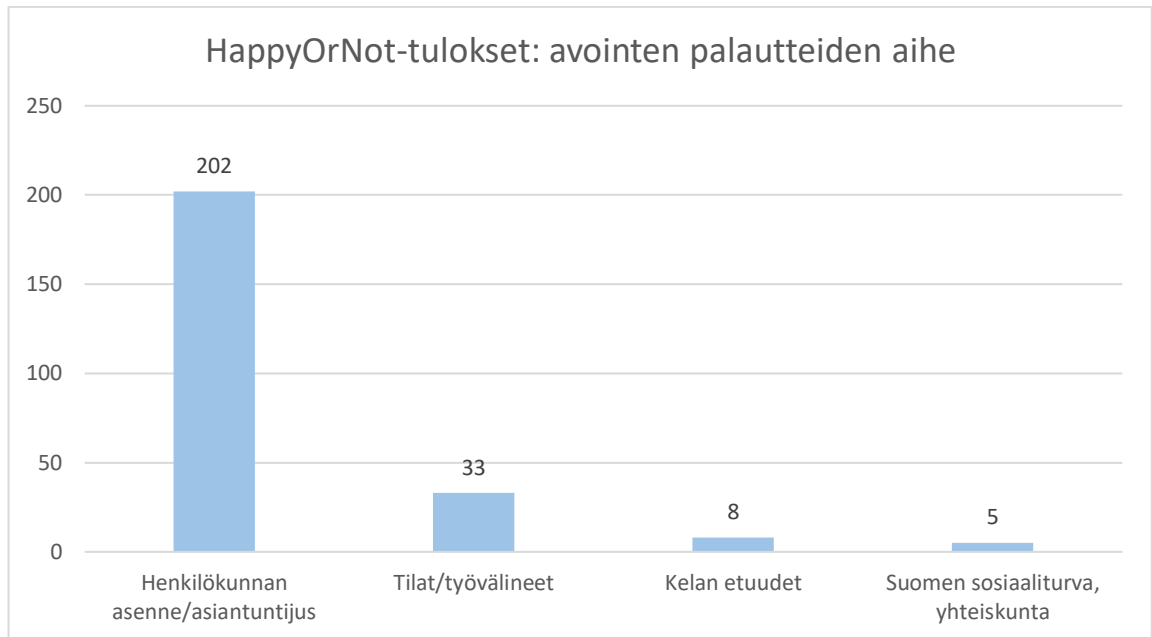
saatavasta raportista ilmenee mihin neljästä hyimiöstä palaute liittyy, eli onko se positiivinen ja negatiivinen. 501 palautteesta positiivisia oli 369 kappaletta ja negatiivisia 132 kappaletta. Sekä positiivisten, että negatiivisten palautteiden joukossa oli palautteita, joista ei saanut selvää. Luettavassa muodossa oli jätetty 308 positiivista palautetta ja 65 negatiivista palautetta. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu positiivisten ja negatiivisten palautteiden jakautumista, sekä eritelty palautteet, jotka olivat ymmärrettäviä.

Kaavio 5. HappyOrNot-tulokset: avoimet palautteet



Tarkastelin tätä tehtävää varten avointen palautteiden aiheita ja jaoin ne neljään aihealueeseen: henkilökunnan asenne ja asiantuntijuus, tilat ja työvälineet, Kelan etuudet sekä Suomen sosiaaliturva ja yhteiskunta yleisesti. Jaottelin vain vastaukset, jotka selkeästi liittyivät johonkin näistä aiheista, esimerkiksi palautetta, jossa oli vain pelkkä sana kiitos tai hyvä, en pystynyt liittämään mihinkään aiheeseen. Palautteista ylivoimaisesti isoin osa, 202 kappaletta, koskivat henkilökunnan asennetta ja asiantuntijuutta. Tiloista ja työvälineistä oli annettu 33 palautetta, Kelan etuuksista kahdeksan palautetta ja sosiaaliturvaan, yhteiskuntaan ja Kelan linjauksiin liittyen 5 palautetta. Tulokset on esitetty kaaviossa alla.

Kaavio 6. HappyOrNot-tulokset: avointen palautteiden aihe



Positiivisissa avovastauksissa toistui useasti henkilöstön osaaminen ja ystävällisyys, nopea palvelu sekä asiakkaan asioiden hoituminen. Negatiivisista palautteista suuri osa, yhteensä 67 kappaletta, ei ollut ymmärrettävää tekstiä, vaan pelkkiä aakkosia peräjälkeen. Henkilökunnan ammattitaitoa sekä toimintaa myös kyseenalaistettiin. Alla listattu muutamia palautteita, sekä positiivisia että negatiivisia ja kaikkiin aiheisiin liittyen. Ensimmäisenä esimerkki palautteesta, josta ei saanut selvää.

*"jbnvghjyigyhkj"*

*"Todella hyvä, pitkäpinnainen hymyilevä, erittäin nopea. Hyvä selittämään ymmärrettävästi."*

*"Ihan mahtava porukka duunissa. Tulee aidosti välitetty olo. Kiitos isosti!"*

*"Loistavaa ja nopeaa asiakaspalvelua!! Kiitos"*

*"Ihanan valoisaa skandinaavista sisustusta!"*

*"Onko tässä mitään järkeä, että n\*\*\*\*\*pelleille kustannetaan antenni televisiot mutta suomalaiselle veron maksajalle ei voida antaa edes avustusta asumistuesta"*

*"Sain selvitettyä kaikki minua painaneet kysymykset ja virkailija oli paitsi tehokas, myös lämmin ja ystävällinen."*

*"Asiakastiskillä ei saa jalkoja kuin vinottain sivuun, koska tiski tulee vastaan. Selkäkierrossa pinnistelin melussa ja yritin kuunnella elämäntärkeitä asioita tunkien korvaa lasiluukkuun."*

*"Opin käyttämään sähköistä asiointia."*

*"Hyvää palvelua ja nopeasti saatiin kahden henkilön asiat hoidettua. Kopiokoneita on nyt riittävästi ja henkilöstöä on myös ihan ok."*

*"Hyvä kun paljon henkilökuntaa auttamassa heti kun tulee ovesta ei tarvii jonottaa."*

*"Liian hidas palvelu."*

*"Suomen hallitus on p\*\*\*eestä."*

*"Työntekijä sivuutti minut lähes täysin, toivoisin hieman lisää tarkkaavaisuutta ihmisten huomioonottamisessa."*

*"Sp hakemus jonka kävin virkailijan kanssa täyttämässä 17.12. ei olekaan ollut hakemus. Tämän vuoksi rahan saanti siirtyy ja saatan menettää luottotietoni!!! Kiitos Kela."*

*"Tosi hienoa! Niin nopea palvelu! Annamme 13 pistettä jos 10 on yläraja! Nopeaa ja ystävällistä!!!"*

*"Hyvä että henkilökuntaa on NYKYÄÄN kelassa enemmän kuin aikaisemmin ja he ovat todella oma-aloitteisia tulemaan neuvomaan/auttamaan asiakkaita, ISO KIITOS siitä Kansaneläkelaitokselle. Täällä oli kerrankin ilo asioida."*

*"Mitä v\*\*\*\*a? Kysyttäessä sanotaan että mene nettiin. Ollaanko me enää edes inhimillisiä ihmisiä?"*



*”Ristiriitaisia tietoja sähköisessä palvelussa ja kirjeissä. Sähköinen viesti liitteineen lähetetty yli kaksi viikkoa sitten, mutta ei vastausta vaan samoja tietoja mutta ei ajanjaksolta kirje viikko viestin jälkeen. Kelan toimistossa kolme eri henkilöä auttamassa ja jokainen neuvoo eri tavalla.”*

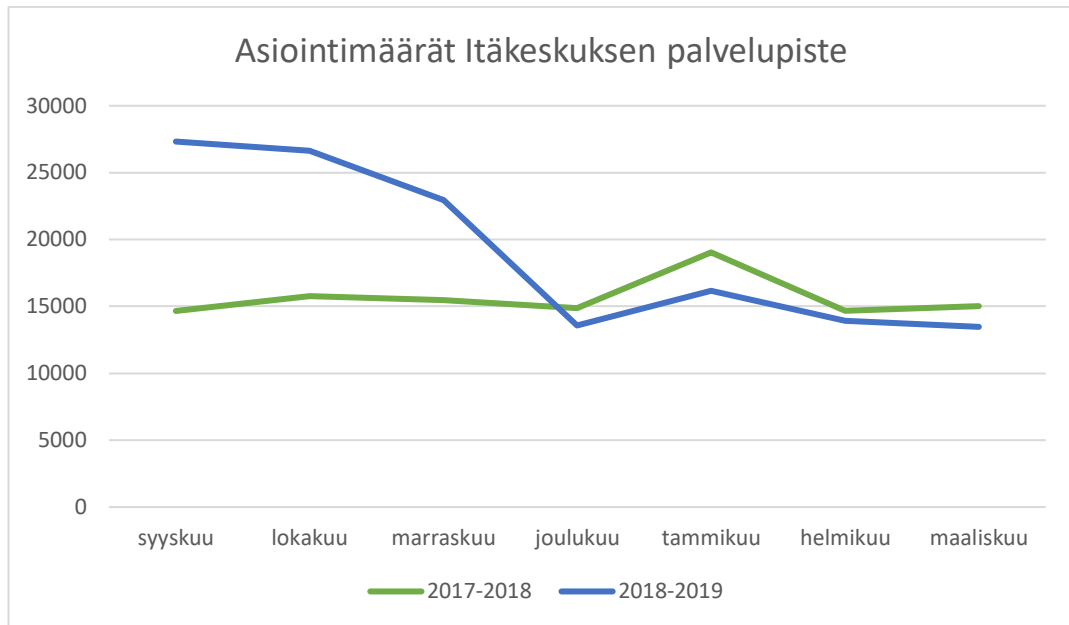
Palautteisiin oli monesti kirjattu asiakasta palvelleen palveluasiantuntijan nimi, jonka johdosta palaute välittyi helposti oikealle henkilölle. HappyOrNot-raporteista näkyi myös tarkka päivämäärä ja kellonaika, jolloin palaute oli jätetty, joten jos palautteesta ei selvinnyt kenestä henkilökunnan jäsenestä palaute on kirjoitettu, pystyi palautteen käydä läpi kyseisessä työvuorossa olleiden kesken.

### **6.1.2 Asiointimäärät**

Määrällistä tutkimusta tehtiin myös Itäkeskuksen palvelupisteen asiointimääristä, sekä 40 asiakaspäänteen istuntojen määristä. Kelassa kaikki asiakasyhteydenotot dokumentoidaan palvelukanavittain Kelan omaan asiakastietojärjestelmään OIWAan ja OIWasta dokumentoidut yhteydenotot tilastoituvat Kelastoon, joka on Kelan tilastoportaali. Itäkeskuksen uuden palvelupisteen avaamisen yhteydessä Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön palveluverkkoa kehitettiin ja Itäkeskuksen maantieteellisesti lähin palvelupiste suljettiin Hakaniemestä. Lisäksi samanaikaisesti kehitettiin Kelan vieraskielistä puhelinpalvelua ja osa asiakkaista ohjattiin asioimaan puhelimitse. Vanhan ja uuden palvelupisteen asiointimääriä vertaillen onkin tärkeää ymmärtää, että asiointimäärän muutoksessa on ollut useampia tekijöitä eivätkä tilastot täten ole täysin vertailukelpoisia.

Asiakasyhteydenottojen määrä nousi tilastojen mukaan valtavasti heti avauksen yhteydessä. Avauskuukautena syyskuussa 2018 Itäkeskuksen palvelupisteessä asioitiin 27 325 kertaa, aiempi vilkkain kuukausi Itäkeskuksen palvelupisteessä oli ollut tammikuu 2018 19 039 asiointilla (Kela, 2018). Asiointimäärien kasvu pysyi seuraavanakin kuukautena samansuuntaisina ollen sen verran voimallista, että ryhdyttiin tutkimaan, mistä se johtuu. Todettiin, että osa asiakkaista saatettiin dokumentoida useampaan otteeseen yhden asioinnin aikana, mikäli useampi palveluasiantuntija palveli samaa asiakasta. Jotta tilastot kertoisivat palvelupisteen asiakasmäärän mahdollisimman luotettavasti, pyrittiin vähentämään niin sanottua kaksinkertaista dokumentointia. Asiointimäärät kääntyivät laskuun kolme kuukautta avaamisen jälkeen, jolloin dokumentoinnin ohjeistusta oli täsmennetty.

Kaavio 7. Asiointimäärät Itäkeskuksen palvelupiste



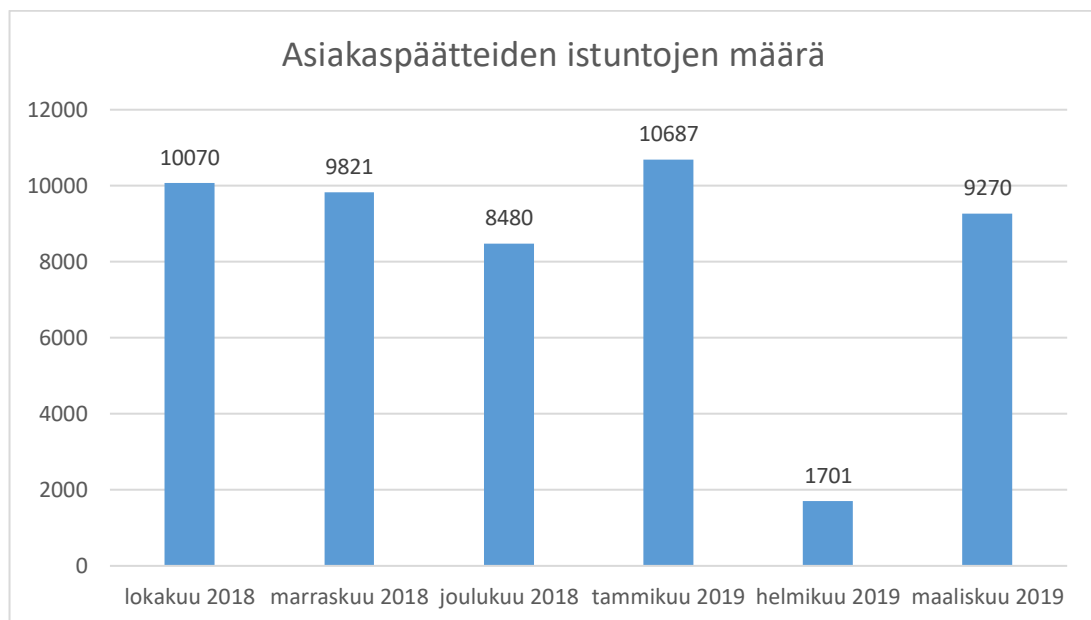
Asiointimäärät ovat nyt tutkimuksen päätyttyä tasaantuneet suunnilleen samalle tasolle kuin ennen muutosta. Yllä oleva kaavio näyttää Itäkeskuksen palvelupisteessä dokumentoitujen yhteydenottojen määrät seitsemän kuukauden tarkastelujaksolla syyskuusta 2017 maaliskuuhun 2018 sekä syyskuusta 2018 maaliskuuhun 2019. Asiointimääriä tarkastellaan päivittäin ja niitä käytetään muun muassa henkilöstöresursoinnin apuna.

Asiakaspäätteiden käytöstä saadaan myös tilastotietoa. Tilastoja on kerätty Itäkeskuksen palvelupisteeseen osalta lokakuusta 2018 alkaen (Soini, 2020). Tätä työtä varten on tarkasteltu tilastoja ajalta 1.10.2018-31.3.2019. Kelan asiakaspäätteet on ohjelmoitu siten, että kone tyhjentää välimuistinsa jokaisen uloskirjautumisen yhteydessä.

Uloskirjautuminen tehdään aina, kun asiakas lopettaa asioinnin ja sulkee kaikki selaimen ikkunat. Tämä asennus on tehty tietoturvasyistä, jotta asiakkaan tiedot nollautuvat ennen seuraavaa asiakasta, joka sitten kirjautuu järjestelmään uudelleen sisään. Tätä sisään- ja uloskirjautumisen välistä aikaa, jonka asiakas käyttää asiointipäätteellä, kutsutaan istunnoksi. Jokaisesta asiakaspäätteestä on saatavilla tiedot istuntojen lukumääristä ja niitä seurataan kuukausitasolla. Ylempänä olevassa kaaviossa on kuvattu palvelupisteessä dokumentoitujen asiointien määriä, tämän lisäksi palvelupisteeseen itsepalvelualueella on asioinut asiakkaita, joita ei ole dokumentoitu asiointimääriin. Itsepalvelualueella asioineista asiakkaista saadaan suuntaa antava lukumääräarvio itsepalvelualueen asiointipäätteiden istuntojen määrää seuraamalla.

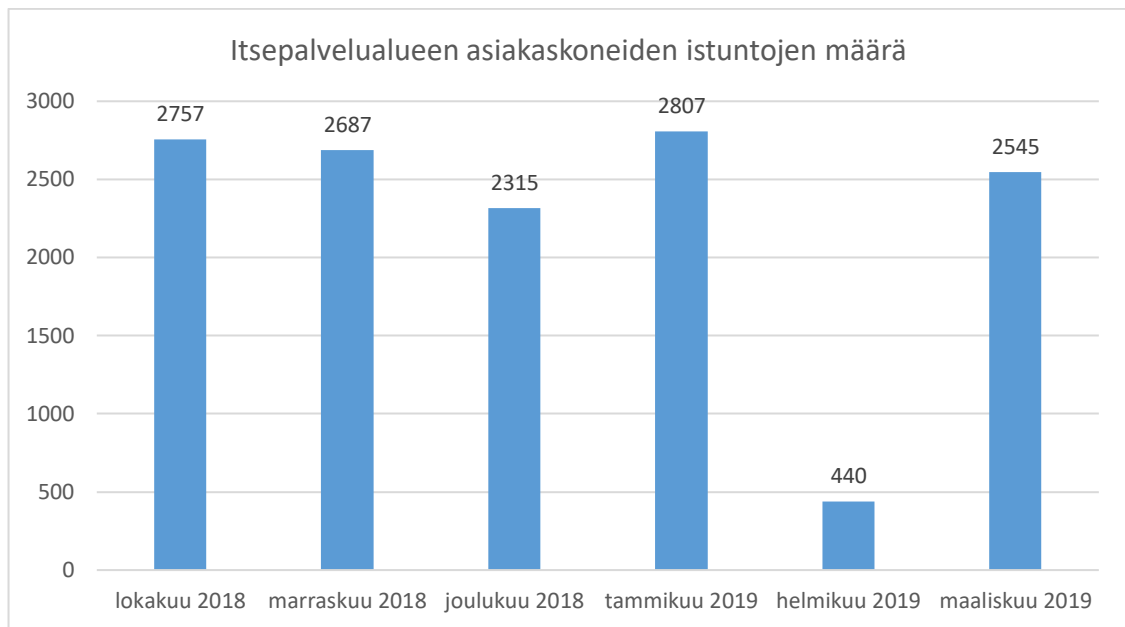
Kokonaisuudessaan Itäkeskuksen palvelupisteen 40 asiointipäätteellä on tehty 50 029 istuntoa tarkastelujakson 1.10.2018-31.3.2019 aikana. Vilkkain kuukausi oli tammikuu 2019 jolloin istuntoja oli 10 687 kappaletta. Tammikuu on yleisesti Kelan ruuhkaisin kuukausi ja se näyttäytyi myös palvelupisteen asiointimäärissä. Selkeästi hiljaisimpana näyttäytyy helmikuu 2019, vain 1 701 istuntoa. Helmikuussa 2019 Kelassa koettiin useita vakavia IT-häiriötilanteita, jotka aiheuttivat asiointipäätteiden toimimattomuuden. Kelan IT-osastolla tehtiin myös muutoksia, jonka johdosta käytössä on vain yhden viikon tilastot (Soini, 2020). Tämä selittää helmikuun vähäisen istuntojen määrän. Muiden kuukausien osalta istuntojen määrässä ei ole merkittäviä eroja, vain joulukuun 2018 istuntojen määrä on hieman muita matalampi, mutta se johtunee siitä, että joulukuussa on pyhäpäivien takia vähemmän työpäiviä. Alla oleva kaavio esittää kaikkien 40 asiakaspäätteen istuntojen määrät kuukausitasolla.

Kaavio 8. Asiakaspäätteiden istuntojen määrä



Palvelupisteen 40 asiakaspäätteestä 12 kappaletta sijaitsee erillään muista 28 asiakaspäätteestä. Tätä 12 asiointipäätteen aluetta kutsutaan itsepalvelualueeksi ja sinne ohjataan asioimaan ne asiakkaat, jotka eivät tarvitse kelalaisen apua asiointinsa. Asiakkaat hoitavat asiointinsa itsenäisesti, eikä heidän käyntiään sen vuoksi dokumentoida Kelan asiakastietojärjestelmään. Seuraavaan kaavioon on eritelty itsepalvelualueen asiakaspäätteiden istuntojen määrät kuukausitasolla.

Kaavio 9. Itsepalvelualueen asiakaskoneiden istuntojen määrä



Yhteensä itsepalvelualueella oli tehty 13 551 istuntoa tarkastelujakson kuuden kuukauden aikana. Myös itsepalvelualueella näkyi helmikuun 2019 IT-häiriötilanteiden vaikutus asiakaspääteiden toimintaan sekä joulukuun pyhäpäivien vaikutus ja tammikuun ruuhkasesonki. Itsepalvelualueen asiakaspäätteet näyttäytyvät istuntojen määriä tarkastellessa yhtä suositulta kuin muut asiakaspäätteet, 13 551 itsepalvelualueen istuntoa on reilu neljännes, 27% kaikista asiakaspääteiden 50 029 istunnosta.

Palvelupisteessä asioivien asiakkaiden määrän lisäksi asiakaspäätteistä saatavia tilastoja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa. Konekohtaisten tilastoinnin avulla pystymme seuraamaan, onko jotkut koneet kovemmalla käytöllä kuin toiset ja tarvittaessa siirtämään asiakaspäätteiden sijaintia palvelupisteessä kuormituksen tasaamiseksi. Kaikkiin asiakaspäätteisiin on liitetty tulostin, jossa on myös skannaustoiminto, ja tilastojen avulla seurataan myös tulostimien käyttöä ja kuormitusta.

## 6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen haastattelu on kysymyksiin ja vastauksiin pohjautuva ohjattu keskustelu tietyn aiheen ympärillä (Easterby-Smith ym 2015, 133). Tässä tutkimuksessa muutoksessa onnistumista ja uuden palvelutavan toimintaa tutkittiin toukokuussa 2019 laadullisella tutkimuksella yksilöhaastatteluin. Haastattelujen teoreettinen otanta oli viisi palveluasiantuntijaa ja viisi asiakasta. Haastatteluiden tavoite on saada syvempää tietoa toimintatavan toimivuudesta, asiakaskokemuksesta sekä verkkopalvelun toimivuudesta. Palvelupisteen muutos on ollut iso investointi Kelalta, joten syvempää analyysiä sen

onnistumisesta on tarpeen tehdä. Jos muutos koetaan onnistuneeksi asiakkaiden ja henkilöstön mielestä, voi toimintatapaa suositella myös muihin Kelan palvelupisteisiin.

### 6.2.1 Työntekijäaineisto

Palveluasiantuntijoiden haastattelukysymyksillä tutkittiin tutkimuskysymyksiä, miten työntekijät kokevat Itäkeskuksen palvelupisteen uuden palvelutavan, onko työntekijöiden mielestä asiakkaiden sähköisen asiointipalvelun opettamisessa onnistuttu sekä mihin suuntaan palvelua tulisi vielä kehittää. Haastattelut tehtiin Itäkeskuksen palvelupisteessä ja haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti vapaaehtoisuuteen perustuen.

Haastateltavien palveluasiantuntijoiden kriteeriksi asetettiin, että heidän tuli olla työskennellyt Itäkeskuksen palveluryhmässä muutoksen alkuvaiheesta, eli suunnittelusta lähtien aina muutoksen arviointiin saakka. Sukupuolella, työkokemuksella tai iällä ei ollut merkitystä, koska haastattelussa arvioitiin vain tehtyä muutosta. Palveluasiantuntijoiden haastatteluhalukkuutta kysyttiin ryhmäpalaverissa, jossa kaikki olivat paikalla ja ensimmäiset viisi kriteerit täyttäneitä vapaaehtoisia valittiin haastateltaviksi.

Palveluasiantuntijoista neljä oli naisia ja yksi mies. Haastattelut tehtiin etukäteen sovittuna ajankohtana ja haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Haastateltavat saivat luettavaksi ja tarkastettavaksi haastattelujen litteroinnin. Kysymykset liittyivät aiheisiin erinomainen asiakaskokemus, muutosjohtaminen, digitalisaation vaikutus asiakaspalveluun ja toiminnan kehittäminen.

Kysyttäessä palveluasiantuntijoilta kuinka hyvin he tuntevat johtaja Mäki-Lohiluoman luotsaaman Erinomainen asiakaskokemus-ohjelman, vastaukset olivat hyvinkin epämääräisiä. Ohjelman tunnusmerkit ja tavoitteet olivat kaikilla hyvin tiedossa vaikkei niitä osattukaan yhdistää juuri kyseiseen strategiseen ohjelmaan.

*”No en tunne, en ollenkaan. En ole koskaan kuullutkaan, että tällaista on olemassakaan. Tiedän toki, että se on meillä tavoitteena, että tarjotaan sitä parasta palvelua ja sitä meillä asiakaspalvelussa pyöritellään paljon, että mitä se paras palvelu on ja minkälaiset aspektit sen sitten sillä tavalla tuottaa, mutta en tiedä tästä (ohjelmasta) mitään.”*

*”Hmm mä luultavasti käytännössä toteutan sitä mutta en tunne sitä, että jos mun pitäisi nyt niin kun listata, että se sisältää nämä neljä aluetta tai kahdeksan aluetta niin en varmaa osaisi eritellä.”*

*”Jaa kuule, en hirveen hyvin, että tuota oon mä jonkin verran lukenut mutta en voi sanoa, että tuntisin niin kun älyttömän hyvin.”*

Kysyttäessä miten ymmärrät termin asiakaskokemus, selviää, että terminä asiakaskokemus on haastateltaville palveluasiantuntijoille kuitenkin tuttu. Vaikka vastauksista päätellen termi on monialainen eikä niin yksiselitteinen, painottivat kaikki palveluasiantuntijat vastauksessaan asiakkaalle palvelutilanteesta syntyvää tunnetta.

*”Minkälainen fiilis sillä asiakkaalla jää, että miten hänen asiansa on saatu hoidettua ja esimerkiksi sitä, että monilla ei välttämättä ole hirveästi muita ihmiskohtauksia tai muita, oman työn kannalta myöskin sitä, että siitä tulee se ihmisen kanssa kohtaaminen ja niitä onnistumisen tunteita siitä, kun on itse osannut tehdä.”*

*”Silleen et minkälainen fiilis ja kokemus sille asiakkaalle jää sen jälkeen, kun hän on asioinut jossain.”*

*”Se, että se asia tulee hoidetuksi, mitä se ihminen on tullut hoitamaan sillä hetkellä. Se, että se asiakas myös ymmärtää mitä se on tehnyt sillä hetkellä ja mitä tullaan myöskin jatkossa tekemään, jos on jotain jatkoa varten mitä täytyy tehdä. Ja myöskin sitten se, että vaikka se asiakas olisi ajatellut hoitavansa vain yhden asian niin sitten se työntekijä tai kuka siellä onkaan vastaanottamassa häntä niin osaakin kertoa mitä muuta hänen pitää nyt hoitaa.”*

*”Mä ymmärtäisin sen ehkä niin, että kun se tapahtuma on päättynyt, niin sillä (asiakas) on sellainen olo, että se on niin kun onnistunut, että sillä on sellainen olo sen homman jälkeen, että okei näin sen pitää mennä.”*

*”No siis miten asiakas kokee sen palvelun mitä se saa täällä. Että esimerkiksi se on kuitenkin se palvelun saaminen paljon nopeampaa asiakkaalle ja ehkä omalla tavalla helpommin saavutettavissa ja parempaa ja näin.”*

Palveluasiantuntijat olivat hyvin yksimielisiä siinä, miten voivat itse vaikuttaa erinomaisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Omalla toiminnalla ja ammattitaidolla koettiin olevan eniten vaikutusta. Vain yksi viidestä palveluasiantuntijasta koki, että erinomaiseen asiakaskokemukseen vaikuttaa palveluasiantuntijaa itseään enemmän etuusosaaminen ja tietotekniset taidot. Myös hän tosin toteaa, että hyvällä kommunikaatiolla voi vaikuttaa kokemukseen.

*”Sillä omalla käytöksellä tietenkin ja minusta suurin osa siinä on et antaa myöskin sen oman persoonan näkyä ja erityisesti tykkään siitä, että ollaan tuolla asiakkaiden keskellä ja että mun mielestä se vaikuttaa hirveästi siihen, että asiakkaat kohdataan ikään kuin vertaisina siinä samassa tilassa kuin sitten se, että aina lasin läpi ja tavallaan että ollaan ihminen ihmiselle. Se on mun mielestä niin kun tärkein asia, että ilman mitään ennakkoluuloja tai muuta ja asiakkaiden kanssa rehellisesti keskustellen ja ihan omana itsenään oleminen.”*

*”No ainakin sillä tavalla, että yrittää asettua asiakkaan saappaisiin niin sanotusti ja sitä kautta yrittää sitten ymmärtää niitä mahdollisia haasteita ja ongelmia ja sitten just se, että kun meitä koulutetaan ja tiedetään vaikka ne eri palvelukanavat ja ne niin sitten pystyn ohjaamaan suoraan sinne oikeaan.”*

*”No siis enimmäkseenhän mä siihen vaikutan, että ehkä se on sitten ammattitaitoa erottaa se, että jos on itsellä huono päivä tai jotain muuta, että sitten se ei vuoda siihen työhön.”*

*”No siis omalla osaamisella ja siis semmoisella asiakaspalveluasentee lla tekemisellä ja niin kaikella toiminnalla.”*

*”No mieltii tätä nykyistä palvelumallia, niin kyllähän se vaatii aika paljon työntekijältä. Meidän pitää tietää tosi paljon etuuksia tuosta vaan, että jos etuusosaaminen on äärimmäisen hyvä, on hyvällä tuulella ja sitten myöskin osaa käyttää itse paljon erilaisia laitteita, niin silloin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tosin, sitten tulee taas se rajaus, että koen kyllä turhautumista, että mun pitäisi tietää miten lphonella otetaan kuvakaappaus ja miten se liitetään jonnekin, niin monesti asiakkaat turhautuu siitä, että en mä osaa, eikä mun tarvitsekaan mutta huomaa että, nyt kun asiointi on siirretty verkkoon niin mun velvollisuus työntekijänä on osata neuvoa kaikissa tietokone tai sähköisiin laitteisiin liittyvissä asioissa. Mutta että ne, etuusosaaminen, sitten ihan vaan peruskommunikaatio ja sitten niiden laitteiden hallinta.”*

Palveluasiantuntijoilta kysyttiin, mikä heidän työssään on muuttunut uuden palvelupisteen ja toimintatavan myötä. Moni koki, että työn tekeminen on muuttunut mielekkäämmäksi ja

asiakasta arvostavammaksi. Myös kiireen tuntu ja asiakkaiden kiukkuisuus tuntuu vähentyneen. Osa Kelan palveluasiantuntijoiden käyttämistä järjestelmistä ei ole käytössä asiakaspääteillä ja palveluasiantuntijat nostivatkin niiden puuttumisen toimintatavan kehityskohteeksi.

*”Edellytykset hyvän palvelun antamiselle on paljon paremmat, kun meillä on paljon niitä asiakaspäätteitä ja myöskin se asiakkaiden kiukkuisuus tai kiireen tuntu on myöskin vähentynyt sitä myötä, että kun meillä on paremmat tilat antamaan sitä palvelua ja me voidaan oikeasti siellä asiakkaan kanssa käyttää enemmän aikaa kuin aikaisemmin, että se antaa paljon enemmän vapautta asiakkaan yksilölliseen huomioimiseen.”*

*”No ehkä konkreettisin muutos on se, että se pleksi asiakkaan ja asiantuntijan välillä on hävinnyt, eli nyt ei olla enää niin kun pöydän takana tekemässä asioita vaan ollaan sen asiakkaan kanssa siinä samassa tilassa. Siinä on niin kun sekä tällainen symbolinen, että sitten ihan tällainen käytännön muutoksen ero, et ollaan fyysisesti ja sitten ehkä laadullisestikin lähempänä sitä asiakasta mutta osa työkaluista on sitten vielä vähän vaiheessa, että miten ne saadaan käyttöön.”*

*Aikaisemmin kun on ollut niin kun vuoronumeropalvelu, niin jotenkin se paine, että kuinka paljon niitä ihmisiä on siellä ollut ja jossain kuitenkin tulee meidänkin raja vastaan ja tavallaan kaikki pitäisi kuitenkin palvella, että jotenkin tässä uudessa toimintatavassa sulla ei ole sitä painetta ja, se on ehkä mulle semmoinen mikä vaikuttaa eniten.”*

Palveluasiantuntijoilta kysyttiin, miten muutos heidän mielestään sujui ja vastauksien mukaan valmisteluvaiheen haasteista huolimatta muutos koettiin onnistuneen ja muutosjohtaminen sai positiivista palautetta.

*”No muutos, olin itse myöskin sitä muutosta siellä jalkauttamassa ja sitä miettimässä ja mun mielestä se meni paljon paremmin kuin mitä mä odotin ja ihmiset oli jotenkin tosi hyvin mukana ja innoissaan, että se muutokseen valmistautuminen oli paljon hankalampaa ja raskaampaa kuin mitä sitten se itse muutokseen siirtyminen varmasti, että tavallaan suurin haaste siellä taisi olla se, että saatiin niitten ihmisten ajatusmaailmaa muutettua, että me voidaan myös antaa sitä hyvää palvelua vaikka meillä ei ole ne meidän*



*järjestelmät siinä heti nenän edessä ja me oikeastaan voidaan antaa parempaa palvelua, kun me annetaan sitä siellä asiakkaiden keskellä.”*

*”Tosi hyvin. Mä luulen, että sen takia, että siihen valmistettiin meitä kaikkia tosi paljon ja oli niitä valmennuksia ja kaikkea sellaista plus se, että myös asiakkaita ruvettiin valmistamaan siihen muutokseen hyvissä ajoin niin se ei tullut kellekään yllätyksenä.”*

*”No mun mielestä hirveen hyvin, koska se olisi voinut mennä pieleen ihan todella monella tavalla ja mun mielestä mitään isompaa kipuilua ei ollut, että musta on vähän naiivia olettaa, että kaikki muutokset menisivät jotenkin niin kun ongelmitta, että aina tulee kaikkea ja tässä tuli mun mielestä yllättävän vähän mitään. Että silleen musta hirveen hyvin, että mun kokemus on se, että mä sain ainakin itse ihan tarvittavan tiedon esimieheltä ja ylempää, että missä mennään ja mitä odotetaan ja mitä pitäisi tapahtua ja millä aikavälillä se suurin piirtein pitäisi tapahtua.”*

*”No näin niin kun jälkikäteen katsottuna niin mun mielestä se on sujunut tosi hyvin ja hirveen systemaattisesti, että sitä ei ehkä itsekään ymmärtänyt silloin alkuun, kun aloitettiin niistä palvelutapavalmennuksista tai menttiin Vuosaareen tekemään sitä, että ei tavallaan edes hoksannut sitä koko kokonaisuutta, että nyt vasta jälkikäteen ja nyt kun tämä sujuu kuitenkin hyvin, niin on vasta hahmottanut sen koko kaaren siinä muutoksessa.”*

*”Mutta onhan se, niin kuin ehkä kaikessa muutoksessa on ollut hankalinta se, että miten asiakkaat tottuvat, että vaikka me oltaisiin kuinka hyvin suunniteltu tai mietitty niin se, että miten nopeasti asiakkaat ottaa sen niin kun vastaan sen uuden palvelumallin tai uudet ajatukset, että ensimmäiset kuukaudet tulee olemaan aina raskaita, vaikka olisi tehty kuinka hyvin.”*

Kysyttäessä jäikö muutosvaiheessa ja muutoksen johtamisessa jokin huomioimatta, palveluasiantuntijat kokivat pääosin, ettei mitään isompaa jäänyt huomaamatta. Palveluasiantuntijat tiedostivat myös, ettei aivan kaikkeen pysty koskaan varautumaan ennalta. Yksi palveluasiantuntija nosti esiin haasteet tietoturvan ja tietosuojan kanssa.

*”Varmaan aika kultaa muistot, että ei mulla nyt tule ainakaan mitään semmoista mieleen, toki tiedottamistahan nyt aina voisi olla enemmän ja viestintää myöskin niin kun muuten, kun meillä vaan lapuissa mitkä on tuolla*

*ovissa ja näin, mutta en mä sitten tiedä, että mitä mediaa ne asiakkaat seuraisivat, että missä olisi pitänyt enemmän tiedottaa, että kyllähän siitä kuitenkin tehtiin juttuja ja muuta sitten myös lehtiin ja näin.”*

*”Hmmm.. No ei kyllä silleen ihan hirveästi mitään, tai silleen ok, ei mitään suunnitelmaa pysty tekemään silleen 100 prosenttisesti, että se toimisi, että kyllähän me jouduttiin sitten säätämään siinä alussa just vähän et miten tuolla aulassa esimerkiksi toimitaan ja tällaista, mun mielestä ne oli sellaisia tosi pieniä viilauksia mitä jouduttiin tekemään mutta silleen, että ei tullut oikeastaan mitään sellaista, että vau me ei oltu muuten oikeasti ajateltu lainkaan tällaista asiaa niin, että aika hyvin sieltä oli osattu ne mahdolliset riskit löytää ja sitten niihin keksiä se ratkaisu.”*

*”Niin kun henkilökunnan kannalta vai yleisesti vaan? No mä oon ehkä nyt alkanut miettiä jo sellaisia asioita, että minkälaiset huonekalut olisi pitänyt vaikka hankkia, niin kun tällaisia tietoturva-asioita, jotka liittyvät sitten siihen digitalisaatioon ja siihen, että jos kaikki toimistot tulee olemaan tällaisia, että siitä mulla on niin kun sellaisia konkreettisia esimerkkejä tai hankaluuksia, että mun mielestä semmoista niin kun tietoturva ja -suoja-asioita ei olla ehkä pohdittu tarpeeksi.”*

*”Semmoista muutosta ei mun mielestä tapahdu mikä menee aina just niin kun on suunniteltu ja jotenkin täydellisesti.”*

Uuden toimintatavan koettiin parantaneen asiakkaiden oman elämän hallintakykyä, joka on yksi Kelan strategisista tavoitteista, sekä tehnyt asiakkaista itsenäisempiä. Myös asiakkaiden digitaatiojen koettiin parantuvan uuden toimintatavan myötä.

*”Mun mielestä parasta on se, kun näkee niiden asiakkaidenkin innostuvan siitä, että he osaavat itsekin tehdä.”*

*”No varmaan se (on parasta uudessa toimintatavassa), että aktivoidaan asiakkaita, asiakkaat pystyvät itse tekemään ja omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen (asiointiin). Ja myöskin sitten se, että mitä enemmän tekee niin sitä enemmän onnistumista ja myöskin, että itse kykenee hoitamaan niitä omia asioitaan.”*

*”Minä toivoisin, että he oppivat myös itse tekemään, että myös se helpottaa sitten heidän elämäänsä, kun heidän ei tarvitse aina tulla Kelan aukiolojen sisällä tänne hoitamaan niitä asioita vaan he osaavat tehdä sen vaikka sillä omalla kännykällä, että tavallaan hekin oppivat toisia tapoja asioida ja silloin he myöskin pystyvät ehkä asioimaan muissa viranomaispalveluissa, tai muutenkin he oppivat niitä taitoja ja ehkä uskallusta siihen, koska aika moni asia meillä on nykyään verkossa, niin myöskin he sitten ehkä saavat jotain siihen muuhun elämään, kuin vaan näiden Kela-asioiden hoitamiseen.”*

*”Se, että kun sä menet hoitamaan sitä asiaa mitä sä menetkään hoitamaan ja huomaat, että hei vitsi mä pystyn tekemään tämän itsekin ja sitten pystyy motivoitumaan ja olemaan silleen, että vitsi miten kiva, että nyt mun ei tarvitsekaan tulla tänne tällaisen asian takia.”*

*”Isolla osalla on kehittynyt (digitaidot ja itsenäinen tekeminen), he eivät vaan tule takaisin tänne enää, että sitten totta kai meille tulee aina uusi tavallaan bussillinen asiakkaita, jotka aloittavat nolasta ja sitten se näyttäytyy meille sillä, että he ovat taas tasossa nolla, koska totta kai, mutta sitten ehkä puolen vuoden päästä meillä on taas eri asiakkaat.”*

*”Kyllä mä itse väittäisin, että tosi monella on kehittynyt tosi paljon (digitaidot) ja sitten meillä on tosi paljon sellaisia asiakkaita, jotka me tunnustetaan ja jotka menevät itse jo suoraan itsepalvelualueelle. Ihan selkeästi on näin, että eteenpäin on menty. Ja se frekvenssi millä ne (asiakkaat) on käynyt, niin se on pitkittynyt, kun sä näit jotain asiakasta päivittäin, sitten viikoittain ja nyt sä näet kerran kuukaudessa tai et sitäkään, kun se tulee jonkun asian kanssa, että sillä tavalla, hyvällä tavalla kehittynyt.”*

Muutoksen nähtiin vaikuttavan myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Etenkin työskentelyn muuttumisen pääosin seisomatyöksi koettiin positiivisena. Uudet tilat saivat myös kiitosta. Kaikki viisi palveluasiantuntijaa valitsisivat uuden toimintatavan mieluummin kuin paluun vanhaan vuoronumeropalvuun. Kuitenkin uudessa toimintatavassa löytyi vielä vuodenkin jälkeen kehitettävää. Muun muassa ajanvarausten heikko saatavuus, sähköisen asiointipalvelun puutteet ja tietoturvaasteet koettiin heikentävän toimintatavan toimivuutta. Myös palveluasiantuntijoiden osaamistason vaihtelu koettiin haasteena.

*”Esimerkiksi ihan nämä puitteet, täällä on paljon laajemmat ja paremmat tilat, on valoisampaa.”*

*”No ainakin se, että toi asiakastila on tosi paljon rauhallisempi, suurimmaksi osaksi varmaan sen takia, että asiakkaiden ei tarvitse jonottaa niin se vaikuttaa heidän mielialaansa.”*

*”Tila on parempi, että se vähentää ihan suoraan sitä niin kun ilmapiiriä asiakkaiden ja myös työntekijöiden sitä koettua aggressiivisuutta ja voisin kuvitella, että se varmaan vaikuttaa niin kun työssäjaksamiseen ja tuollaiseen, että se on niin kun varmaan aika iso juttu.”*

*”Ja se, että meillä ihmiset pääsevät tekemään työtä jaloillaan, he pääsevät myös tekemään sitä istuen, että se on niin kun myös työhyvinvoinnin kannalta paljon parempi vaihtoehto ja tuota kyllä mun mielestä se, että ollaan siellä asiakkaan kanssa samassa tilassa, niin se vaan on jotenkin tosi paljon kivempi, se poistaa sitä semmoista niin sanottua valta-asetelmaa, että se on kivempi keskustella asiakkaan kanssa, kun keskustellaan ihan siinä yhdessä ja vertaisina.”*

*”No paljonhan on sellaisia työvälineasioita mitä liittyy esimerkiksi näihin meidän (yhteydenoton) kirjauksiin ja muihin ja toki sitten, että ajanvaraukset on ne meidän toinen palvelu mutta ajanvarausten saatavuus on aika heikko, niin myöskin se, että meidän pitäisi pystyä tarjoamaan se paras palvelukanava kaikille eikä vaan niille ketkä osaavat hoitaa ne asiat jo aika hyvin itse, mua pelottaa, että siinä käy niin, että juurikin se osa kuka tarvitsisi sitä erityistä tukea jäävätkin ilman sitä tukea, jos meillä ei ole mahdollisuutta tarjota sitä ajanvarauspalvelua tai muuta tuetumpaa palvelumuotoa kuin vaan sitten tämä mitä tuolla tehdään.”*

*”Sitä, että miten me saataisiin, mä en tiedä ei välttämättä aktivoitua noita asiakkaita enemmän mutta ehkä jotenkin motivoitua ja luottamaan siihen, että ne osaa itse, koska nyt kuitenkin on tosi paljon just, jotkut asiakkaat on oppinut omatoimisemmaksi, mutta sitten on myös tosi paljon niitä, jotka tulee joka kuukausi.”*

*”Mä olen miettinyt ihan, että jos tehtäisiin uusi toimisto, niin kiinnitettäisiin enemmän huomioita tietoturvaan, sillä lailla, että olisiko esimerkiksi*

*tietokoneiden välissä ollut sermejä tai jotenkin eri lailla aseteltu tietokoneet. Mutta tällaisia konkreettisia. Mun mielestä meillä on asiat muuten niin kun ne työtavat mitä meillä on, on aika sujuvia jo nyt, mutta ne helpottaisivat ja parantaisivat tuota tietoturvasuojaa.”*

*”No varmaan yleisesti sellaista palvelukanavakehitystä myöskin, että mun mielestä asiakkaan näkökulmasta sillä on myöskin aika paljon väliä, että minkä palveluasiantuntijan kanssa hän asioi, koska palveluasiantuntijoiden osaamistaso on tosi erilainen, että joidenkin kanssa se palvelu mitä tuolla aulassa saa on sitten semmoista ajanvaraustasoista palvelua, kun sitten taas joidenkin kanssa ei niinkään, että se palvelun tasalaatuisuus ei ehkä ihan niin kun toteudu.”*

*”No ainakin se, että millä tavalla saadaan oikea-aikainen tieto asiantuntijoiden käyttöön tuolla kun ne opastaa asiakkaita, että sitten jos me ollaan vaan sen asiakkaan kertoman ja asiointipalvelussa näkyvän tiedon varassa, niin sieltä jää ihan hirveän paljon näkemättä ja tietämättä.”*

*”No tuossa asiointipalvelussa onhan siinä varmaan paljon asioita mitä pitäisi kehittää tai pystyisi varmaan tuomaan sinne asiointipalveluun, mikä tekisi vieläkin helpommaksi sen asioinnin.”*

Kaikki haastatellut palveluasiantuntijat olivat enimmäkseen tyytyväisiä uuteen toimintatapaan ja sen tuomaan asiakaslähtöisempään palveluun. Palveluasiantuntijoilla oli hyvin kypsä suhtautuminen muutokseen, he tiedostivat, ettei kaikki mene aina täysin suunnitelmien mukaan ja ettei kaikkea voi etukäteen suunnitella, mutta se ei tarkoita, etteikö muutos olisi hyvin johdettu tai onnistunut. Asiakkaiden teknisten taitojen kehitys ja itsenäisempi ote omien asioiden hoidossa on huomattu ja se koetaan merkitykselliseksi. Vaikutusmahdollisuudet erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamiseen koetaan olevan omissa käsissä.

## **6.2.2 Asiakasaineisto**

Asiakkaiden haastatteluilla tutkittiin tutkimuskysymyksiä, miten asiakkaat kokevat Itäkeskuksen uuden palvelupisteen palvelutavan, miten asiakkaat kokevat Kelan tavoitteen erinomaisesta asiakaskokemuksesta toteutuvan sekä mihin suuntaan palvelua tulisi vielä kehittää. Asiakkaiden haastattelut tehtiin kahtena peräkkäisenä aamupäivänä 23.5.2019 ja 24.5.2019. Haastateltavien asiakkaiden kriteeriksi asetettiin se, että asiakkaan oli täytynyt asioida Itäkeskuksen palvelupisteessä omien Kela-asioiden takia.

Asiakkaiden iällä, sukupuolella tai aiemmalla asiointikokemuksella ei ollut merkitystä, koska haastattelu koski vain silloista asiointia. Teoreettinen otanta oli viisi asiakasta, jotka valittiin harkinnanvaraisesti. Asiakkailta kysyttiin asioinnin päätteeksi halukkuutta osallistua uutta toimintatapaa koskevaan tutkimukseen. Viidestä asiakkaasta neljä oli naisia ja yksi mies. Neljä asiakashaastattelua tehtiin suomeksi, yksi englanniksi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Asiakkaiden haastatteluissa haastattelukysymykset koskivat seuraavia asioita; asiointitottumukset, kerralla kuntoon - tavoitteen toteutuminen, erinomaisen asiakaskokemuksen toteutuminen, digitaalisuus ja digitaidot sekä tulevaisuuden kehitysehdotukset ja suositteluhalukkuus.

Kaikki viisi asiakasta olivat asioineet Kelan kanssa aiemminkin, kolme viidestä oli asioinut Itäkeskuksen palvelupisteessä aiemmin, ja kahdelle käynti Itäkeskuksessa oli ensimmäinen. Neljä haastateltavasta asiakkaasta kertoi asioivansa yleensä aina palvelupisteessä, yksi asioi yleensä sähköisesti. Sähköisesti yleensä asioiva oli nyt poikkeuksellisesti asioimassa ajanvarauksella palvelupisteessä, kaikki muut neljä asiakasta asioi ilman ajanvarausta. Itäkeskuksen palvelupiste oli valikoitunut asiakkaiden käyntikohteeksi maantieteellisen sijaintinsa takia, palvelupiste oli lähimpänä asiakkaiden kotia. Vain ajanvarauksella asioiva oli tullut Itäkeskukseen, koska sieltä oli saanut kaikista nopeimmin ajan.

Asiakkaita pyydettiin arvioimaan palvelua yleisellä tasolla, asiointikokemus koettiin hyväksi, kiitosta sai muun muassa palvelun nopeus, se ettei tarvinnut jonottaa, se, että palveluasiantuntija teki asiakkaan puolesta, palvelun selkeys sekä jatko-ohjeistus. Ajanvarauspalvelussa asioinut kiitteli asiakkaan asiaan etäkäteen perehtyneisyyttä.

*”Jos se on nolasta kymppiin niin se on kymppi. Parasta oli se, että ensinnäkään ei tarvinnut jonottaa kahta tuntia ja sitten ystävällinen ja asiantunteva palvelu, tuli sellainen hyvä fiilis, että asia on nyt hoidettu.”*

*”Tämä oli kyllä ihan tosi hyvä kokemus, nopeata oli ja nyt mä tiedän sitten miten mä ne loput hoidan.”*

*”Niin mä olen ihan tyytyväinen, se meni aika nopeasti ja vieläkin, että mä sanoisin että mä ehkä tekisin, toivoisin S1-lomakkeen, okei mä teen sen, mä hoidan sen asian sun puolesta, että mun ei tarvitse tehdä mitään, no mikä vielä voisi olla parempaa.”*

*“For today, there is not too much people and I do what I want because I think it needs maybe one hour at least because two messages I need to fill some information and print some papers, but that was very good maybe fifteen minutes, it was very fast.”*

*“Hyvää palvelua oli, olin tyytyväinen ja nopeasti hoidettiin. Parasta oli varmaan nopeus ja selkeys. Tiedettiin valmiiksi, että millä asialla olen ja neuvottiin, että näin kannattaa tämä asia hoitaa ja tehtiin niin ja sain ohjeet tulevaisuuteen, että mitä pitää tehdä, kun jätettiin sieltä jotain vielä tekemättä.”*

Kelan sähköiset palvelut olivat kaikille asiakkaille entuudestaan tuttuja. Neljä viidestä asiakkaasta, mukaan lukien ajanvarauksella asioiva, asioi palveluasiantuntijan avustamana asiointipäätteellä. Asiakkaita autettiin täyttämään sähköinen hakemus, liittämään hakemukseen liitteitä tai kopioimaan tarvittavia liitteitä. Yksi asiakkaista oli toimittamassa dokumentteja palvelupisteen postilaatikkoon ja samalla sai henkilökohtaista ohjausta ja neuvontaa palveluasiantuntijalta. Kaikki viisi asiakasta sai hoidettua asian, jonka vuoksi olivat palvelupisteeseen tulleet. Kelan sähköinen asiointipalvelu koettiin pääosin selkeäksi, mutta silti henkilökohtaiselle avulle on edelleen tarvetta.

*”No, oikeastaan näin, että mä tulen tänne ihmettelemään papereiden kanssa, että olenko mä täyttänyt nämä oikein? Kauhu valtaa, vaikka on selkeät kysymykset, että miksi niihin ei osaa vastata? No tässä tapauksessa, kun mä tulín tänne palveluun, niin toteutui (Kelan visio palvelun edelläkävijyydestä ja oman elämän hallintakyvyn luomisesta), periaatteessahan tämän pitäisi pystyä ihan omatoimisesti täyttämään, mutta mä en tiedä miksi aivot menee lukkoon sillä kohtaa kun näkee tuollaisen lomakkeen minkä pitäisi täyttämään, mitä tässä nyt kysytään, se on jotenkin hämmentävää.”*

*”No mä tykkään täyttää mielelläni (hakemukset verkossa) koska mulla on niin huono käsiala, että mä saan paljon siistimmät lomakkeet, jos mä täytän siellä. No en mä tiedä miten sitä voi kehittää mutta siis nämä kysymykset, kun ne on sitten, ihmisillä on erilaisia elämäntilanteita mistä mä en tiedä niin kun mitään ja sitten kysytään sellaista asiaa mikä ei ole niin kun mun kohdalla, että esimerkiksi toi lääkekaton, oletteko saanut sieltä tai täältä ja sitten mä rupeen miettimään, että no miten tämä nyt meni, olenko mä, enhän mä mistään ole mitään saanut, et se on niin kun hämmentävää. En*

*mä osaa sanoa, että miten sitä voisi helpottaa mutta ja sitten tietenkin, kun asiantuntijat niitä tekee, niin siinä on sokeus sellaiselle siis, oikein viisas opettaja voi olla huono opettaja sen takia, koska sillä on niin kirkkaana se asia, että se ei ymmärrä, että joku ei ymmärrä tätä asiaa.”*

*”Tämä avustaja sanoikin mulle, että mä voin tehdä ne kotona sitten nämä liitteet, ottaa vaikka älypuhelimella kuvan, mutta mä tulen mieluummin toimistoon, koska mä en ihan luota itseeni, että mä osaisin.”*

*”No siis sivustot toimivat ihan hyvin ja ne ei ainakaan jumita mitenkään ja ne on suhteellisen selkeitä. Mä olen itse niin semmoinen tarkka, että laitanko nyt varmasti oikein, niin sitten ehkä tarvitsisi vielä jotkut selkeämmät (ohjeet), että joskus tuntuu, että nuo on niin semmoisia vähän samaa asiaa jotenkin monella eri nimellä, niin ei aina oikein tiedä, että mitä pitäisi hakea ja silleen.”*

Asiakkailta kysyttiin myös kehitysehdotuksia ja palvelupisteen suositteluhalukkuutta. Kaikki viisi asiakasta olivat tyytyväisiä palveluun ja suosittelisivat sitä muille. Vain yksi asiakas toivoisi parannusta palvelupisteen suureen asiakasmäärään. Asiakkaita pyydettiin myös arvioimaan palvelua kokonaisuudessaan asteikolla yhdestä kymmeneen. Neljä viidestä asiakkaasta antoi palvelulle arvosanan 10, yksi arvioi palvelun tason seitsemäksi.

*”En mä oikeastaan osaa sanoa (mitä palvelussa tulisi vielä kehittää), koska ei tarvitse jonottaa ja sä saat asiantuntevaa ystävällistä palvelua, mitä muuta voi toivoa. Kaikki hyvin. Ehdottomasti (suosittelisin), nimimerkillä joskus kaksi tuntia jonottanut. Se (jonotuksen poistuminen) on ihan loistavaa, sitten kun ei niin kun tiedä, että kauan tässä menee, sitten ajattelee, että voi vitsit nyt mun pitäisi olla jo siellä tai täällä ja sitten jos väsyä ja tulee nälkä ja äitiä ikävä.”*

*”Ilman muuta (suosittelisin). Taas poika, ne asuvat Keravalla ja siellä on aika vaikea, aika vaikea, että aina ollaan tultu Itäkeskukseen, että siellä sä saat jotain.”*

*”No ei mulle tule mitään (kehitettävää) mieleen, että musta tämä toimii ihan todella hyvin, että ei täällä tosiaan joutunut odottelemaan, että ihan mä olen tosi positiivisesti yllätynyt, että mä luulen, että mä tulen jatkossakin just tähän tänne toimistoon, koska tämä on lähin ja tämä toimii. Kyllä*



*(suosittelisin), että oli ihan oikea ratkaisu tulla tänne, että ensin mä ajattelin, että mä lähden vasta ensi viikolla hoitaa tätä asiaa mutta mä ajattelin, että ihan tulen katsomaan tämän toimiston ja hyvältä näyttää, tämä oli ihan hyvä, että tulin.”*

*“I think everything is okay here, sometimes there is too much people in the office but that’s the capacity of... Yes (I would recommend), here the employees are so very kindly, they are so fast, they understand everything, they are like professionals and they know what they do and like to help. I think that’s for all Kela everywhere but I only come here, no other places.”*

*“No ei tullut nyt äkkiä mitään kehitysehdotuksia mieleen. Joo (suosittelisin), onhan tämä nyt hieno, kun tämä on ilmeisesti uudistettu, niin ei ole semmoinen jotenkin ehkä Kelalla on lähtökohtaisesti sellaiset ankeat toimistotilat, niin tämä on tämmöinen kiva, vähän eri tyylinen.”*

Asiakkaat olivat tyytyväisiä Itäkeskuksen palvelupisteessä saamaansa palveluun. Erityisesti henkilökunnan palvelualltius ja palvelun nopeus sai kiitosta. Asiakkaat olivat hakeutuneet palvelupisteeseen, koska eivät kokeneet selviytyvänsä asioimaan itsenäisesti kotona. Kelan verkkopalvelut koettiin suhteellisen selkeiksi, mutta useammassa vastauksessa tuli ilmi, että asiakkaat eivät luota omaan tekemiseen ja kaipaavat kelalaisen varmistuksen, että kaikki menee oikein. Kaikki asiakkaat suosittelisivat Itäkeskuksen palvelupistettä ystävilleen.

### **6.3 Tutkimusten analyysi**

Kelassa on panostettu asiakaspalvelun kehittämiseen tavoitteena asiakasymmärryksen syventäminen, asiakaslähtöisyyden ja luottamuksen vahvistaminen sekä laadun ja tehokkuuden parantaminen. Asiakaspalvelun tärkeys korostuu Kelan strategiassa, jossa erinomainen asiakaskokemus on nostettu yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Kelan johto on kannustanut uskaltamaan ja kokeilemaan, vuonna 2016 tehdyn organisaatiomuutoksen yhteydessä asiakkuuspalveluista tuli Kelassa oma tulosityksikkönsä, jonka myötä kehitystyötä on pystytty tekemään paikallisesti ottaen kaikkien osaaminen käyttöön. Kelan asiakkuusjohtaja Elisen Kivimäen mukaan se, joka työtä tekee, tietää miten työtä voi parhaiten kehittää (Papinniemi, 2018). Asiakaslähtöisyyden ja erinomaisen asiakaskokemuksen lisäksi Kelassa panostetaan työntekijöille mielekkääseen työhön, työhyvinvointiin ja kannustamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, paraneeko asiakaskokemus sekä työtyytyväisyys.

### 6.3.1 Asiakaskokemus

Haastatelluilla työntekijöillä oli hyvä käsitys asiakaskokemuksesta ja sen tuottamisesta. Jokainen ymmärsi, että voi omalla työllään ja toiminnallaan vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakkaan tilanteeseen samaistuminen, ihminen ihmiselle -palvelu ja ammattimaisuus palvelutilanteessa koettiin tärkeiksi asiakaskokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Ammattimaisuus näyttäytyy palveluasiantuntijoiden mielestä siinä, että osaa jättää omat tuntemukset taustalle asiakkaita palvellessaan, vaikka itsellä olisi huono päivä ei se saa näyttäytyä asiakkaalle. Palveluasiantuntijan työhön kuuluu huolehtia asiakkaasta kokonaisuutena ja huomioida myös ne asiat, joita asiakas ei itse osaa kysyä tai vaatia. Moni ymmärsi myös, että kelalaisen kohtaaminen voi olla asiakkaan päivän ainoa ihmiskontakti. Myös tämänlainen asiakkaan odotusarvojen ylittäminen koettiin vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen. Kaikki palveluasiantuntijat näkevät asiakaskokemuksen syntyvän tunteesta ja fiiliksestä, joka asiakkaalle jää asioinnista.

Konkreettisenä parannuksena nähtiin palvelun siirtyminen turvalasin takaa asiakastilaan, muutos koettiin käytännön asian lisäksi myös symbolisena. Niin sanotun valta-aseman koettiin vähenevän asiakkaiden joukkoon jalkautumisen myötä. Moni totesi palvelun olevan nyt henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää. Asiakkaiden joukkoon jalkautuminen on myös rauhoittanut palvelua, asiakkaiden häiriökäyttäytyminen ja kiireen tuntu on vähentynyt. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti palveluasiantuntijan ammattitaidon lisäksi se, saako asiakas asiansa hoidettua. Tähän palveluasiantuntijat toivoisivat omaa työtään helpottavien työkalujen parempaa käyttöä. Koska Kelan asiakastietojärjestelmät eivät ole käytössä asiakaspäätteillä, jäi osa palveluasiantuntijoille tärkeistä työkaluista pois palvelun siirtyessä asiakastilaan asiakaspäätteille. Palveluasiantuntijat nostivat tämän kehityskohteeksi, jonka avulla palvelun laatua ja asiakaskokemusta saataisiin kasvatettua merkittävästi.

Vaikka asiakaskokemus on palveluasiantuntijoille tuttua, Kelan strategian Erinomainen asiakaskokemus -ohjelma on lähes kaikille tuntematon. Moni on kuullut termistä ja kokee toteuttavansa sitä arjessaan, mutta tarkempi ohjelman sisältö ja konkreettiset toimenpiteet jäävät palveluasiantuntijoille tuntemattomiksi.

Asiakkaiden kokemus palvelusta oli positiivinen. Jokainen asiakas mainitsi palvelun olleen nopeata. Tavoite jonotusajan lyhenemisestä onnistui haastateltujen asiakkaiden kohdalla. Asiakaspalvelun todettiin myös olleen ystävällistä ja asiantuntevaa. Vaikka uusi toimintatapa tähtää asiakkaiden opastamiseen omatoimisemmiksi sekä verkkoasioinnin tutustumiseen, asiakkaat eivät välttämättä luota itseensä ja omaan osaamiseensa vielä

riittävästi, vaan tulevat palvelupisteeseen henkilökohtaisen avun ja tuen tarpeessa. Haastatellut asiakkaat mainitsivatkin kaipaavansa ammattilaisen varmistuksen omalle toiminnalleen. Kaikki viisi haastateltua asiakasta arvioi Itäkeskuksen palvelupisteen palvelun hyväksi ja suosittelisivat palvelupistettä muille. Kouluarvosanaksi palvelulle neljä viidestä antoi täyden kymmenen ja yksi antoi arvosanan seitsemän.

Haasteet Kelan hakemusten ja päätösten selkeydessä, joka näyttäytyy asiakkaissa epävarmuutena ja epäluottamuksena omaan toimintaan, on noussut kehityskohteeksi muissakin tutkimuksissa ja asiakaskyselyissä ja haasteen huomaa myös palvelupisteiden ja puhelinpalvelun arjessa. Epäselvät päätökset, hakemukset tai verkkoasiointi vaikuttavat kaikki asiakaskokemuksen syntyyn ja on hyvä esimerkki siitä, kuinka tärkeää on huomioida asiakaskokemusta läpi organisaation myös muualla kuin asiakaspalvelussa. Vaikka asiakas saisi erinomaista ja selkeää palvelua palvelupisteessä, jos hän ei ymmärrä kotiinsa postitettua etuuspäätöstä ja mahdollisesti joutuu olemaan uudestaan Kelaan yhteydessä päätöksen ymmärtämiseksi, heikentyy kokonaisasiakaskokemus.

### **6.3.2 Muutosjohtaminen**

Toimintatavan muutokseen käytettiin paljon aikaa ja resursseja, valmistautuminen muutokseen aloitettiin lähes vuosi ennen uuden palvelupisteen avaamista. Henkilöstön osallistaminen muutokseen valmistautumisessa oli merkittävää ja se koettiin palveluasiantuntijoiden joukossa onnistuneeksi tavaksi. Palveluasiantuntijat tunnistivat muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita ja kokivatkin, että itse konkreettinen muutos oli lopulta helpompi kuin siihen valmistautuminen. Muutoksille yleistä muutosvastarintaa, vanhasta luopumisen tuskaa ja uuden oppimisen pelkoa oli havaittavissa myös tässä muutoksessa.

Vaikka muutoksen valmistelu oli suunniteltu hyvin, ei keväällä 2018 tehtyjä toimenpiteitä osattu välttämättä yhdistää tulevaan muutokseen. Palveluasiantuntijat eivät kuitenkaan kokeneet tämän hidastaneen tai haitanneen muutokseen valmistautumista, kokonaiskuva vain piirtyi selvemmäksi vasta jälkikäteen. Asiakkaiden rooli muutokseen sopeutumisessa koettiin tärkeäksi. Perusteellisesta suunnittelusta huolimatta alun onnistumiseen vaikuttaa se, miten asiakkaat ottavat muutoksen vastaan ja miten he tottuvat uuteen toimintatapaan. Tiedostettiin, että muutoksen ensimmäiset kuukaudet tulevat olemaan raskaita etukäteisvalmisteluista riippumatta.

Palveluasiantuntijat tunnistivat hyvin, että kaikkia tulevia haasteita ei voi etukäteen tunnistaa ja muutokselle ja muutosjohtamiselle tyypillistä jatkuvaa kehittämistä ja toimintatapojen hienosäätöä jatkettiin uuden palvelupisteen avaamisen jälkeenkin.

Suurempia asioita ei jäänyt suunnitteluvaiheessa huomaamatta, mutta jälkikäteen on tunnistettu tiettyjä asioita, jotka olisi voinut tehdä paremmin. Näitä ovat muun muassa palvelupisteen kalusteet sekä tietoturvan ja tietosuojan tarkempi huomioiminen. Monia pieniä korjauksia toimintatapaan tai tilaan liittyen on tehty jälkikäteen palveluasiantuntijoilta tai asiakkailta tulleiden palautteiden perusteella. Jatkuva kriittinen arviointi ja palautteen anto onkin edellytyksenä toimivalle konseptille.

### **6.3.3 Digitalisaation vaikutus asiakaspalveluun**

Uudessa toimintatavassa asiakkaita ohjataan digitaalisten palveluiden pariin Kelan sähköiseen asiointipalveluun. Asiakas vastaanotetaan palvelupisteeseen tullessa heti sisäänkäynnillä ja hänen kanssaan keskustellaan sopivimmasta palvelukanavasta. Mikäli asiakkaalla on valmiudet käyttää sähköistä asiointipalvelua, ohjataan hänet joko itsepalvelualueelle tai palveluasiantuntijan luo asioimaan asiointipalvelussa. Ne asiakkaat, jotka eivät ole aiemmin käyttäneet asiointipalvelua tai joille se ei ole vielä kovin tuttua, saavat henkilökohtaista apua ja opastusta Kelan palveluasiantuntijalta. Asiakkaalle on myös mahdollista varata aika opastusta varten. Toiminnan taustalla on tavoite tuoda asiointipalvelua paremmin asiakkaiden tietoon ja opettaa heitä itsenäiseen asiointiin.

Palveluasiantuntijat kokevat tavoitteen hyväksi ja osittain onnistuneeksi. He ovat havainneet, että asiakkaat, joilla ei aiemmin ollut oman kertomansa mukaan mahdollisuutta sähköiseen asiointiin verkkopankkitunnusten puuttumisen vuoksi, hakeutuvat nyt asiointipääätteelle ja täyttävät etuushakemukset mielellään verkossa palveluasiantuntijan opastamana. Palveluasiantuntijoiden kokemuksen mukaan asiakkaat kuitenkin tarvitsevat edelleen tukea ja apua asioinnissa. Haastateltujen asiakkaiden näkemykset tukevat palveluasiantuntijoiden tunnetta, he arvioivat verkkoasiointia suhteellisen selkeäksi, mutta kokivat kuitenkin, etteivät täysin luota itseensä palveluiden käyttäjinä, vaan haluavat varmistuksen omalle toiminnalleen. Osa asiakkaista on saatu opetettua palveluun niin, että he kykenevät nykyisin asioimaan itsenäisesti itsepalvelupuolella. Digitalisoituminen tuo joustavuutta asiakkaalle, palveluiden käyttö ei ole enää kellonajasta tai paikasta riippuvaista, vaan sähköistä asiointipalvelua voi käyttää tietokoneen tai mobiililaitteen avulla missä ja milloin tahansa.

Toiminnan koetaan muuttuneet myös läpinäkyvämmäksi, kun aiemmin palveluasiantuntijat naputtelivat tietokonetta turvalasin takana, nyt asiakkaan rooli on aktiivisempi ja palveluasiantuntija on vain asiakkaan tukena. Asiakas on koko ajan tietoinen siitä, mitä hänen tilanteessaan tehdään ja mitä hänen tietoihinsa kirjataan. Onnistumisen kokemukset ja asiakkaiden oppiminen motivoi sekä palveluasiantuntijoita että asiakkaita. Kela ei ole ainoa viranomainen, jonka palvelut siirtyvät entistä enemmän verkkoon.

Digitaitojen paranemisella koetaan olevan laajempi yhteiskunnallinen merkitys, kun asiakas oppii asioimaan Kelan kanssa sähköisesti, edesauttaa se myös muiden viranomaispalvelujen sähköistä käyttöä.

#### **6.3.4 Toiminnan jatkokehittäminen**

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi palveluasiantuntijat nostivat työvälineiden kehittämisen, tietoturvaan ja tietosuojaan panostamisen sekä ajanvarausten saatavuuden. Asiakkaista vain yhdellä oli kehitysehdotus, hän toivoi parannusta palvelupisteen suureen asiakasmäärään.

#### **Työvälineet**

Kun aiemmin vuoronumeropalvelussa kelalaisten käytössä oli Kelan omat asiakastietojärjestelmät OIWA ja CICS, nyt palveluasiantuntijat työskentelevät pääosin pelkän sähköisen asiointipalvelun varassa. Asiointipalvelu on suunniteltu asiakkaille etuuksien sähköistä hakemista varten ja sen toiminnot ovat rajalliset. Asiointipalvelussa voi etuuksien hakemisen sekä liitteiden ja lisäselvitysten jättämisen lisäksi tarkastella omia etuuspäätöksiään ja etuuksien maksutietoja ja -päiviä sekä aiemmin täytettyjä ja lähetettyjä sähköisiä lomakkeita. Asiakkaan toimittamia paperisia asiakirjoja tai kelalaisten merkintöjä asiointipalvelussa ei näy. Kelassa jokaisesta asiakaskäynnistä kirjataan OIWAan yhteydenotto, johon palveluasiantuntija tai ratkaisuasiantuntija kirjaa yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaisesti asiakkaan asiointiin tai tilanteeseen liittyviä tärkeitä asioita. Nämä tiedot eivät ole uudessa toimintatavassa palveluasiantuntijoiden käytettävissä asiointipäätteellä. Uusi toimintatapa perustuu asiakkaan antamaan tietoon ja asiointipalvelussa näkyviin Kelan tietoihin. Tämä koetaan heikentävän palvelun laatua, palveluasiantuntijat ovat nostaneet ongelmaksi sen, että asiakas ei aina itse tiedä tai osaa kertoa tilanteestaan Kelalle oleellisia asioita, jotka vaikuttaisivat asiakkaan palvelupolun valintaan.

#### **Tietoturva ja tietosuoja**

Yksi palveluasiantuntija nosti esille tärkeän asian tietosuojan ja tietoturvan. Palveluasiantuntijan kokemuksen mukaan asiaan olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomioita uuden toimintatavan ja palvelupisteen suunnitteluvaiheessa. Muun muassa asiakaspäätteiden kalusteet voisivat olla tietosuojan kannalta paremmat, asiakkaan yksityisyyttä oltaisiin voitu parantaa esimerkiksi sermien avulla. Myös tietokoneiden näyttöjen päällä käytössä olevat näytönsuojat, joiden tarkoitus on estää asiakkaan asiointipalvelun näkyminen ulkopuolisille, eivät ole toimivat, sillä ne toimivat niin

tehokkaasti, että ne heikentävät asiakkaan näkymää ja estävät vieressä opastavan palveluasiantuntijan näkemisen koneelle. Lähes aina asiakkaat nostavat irrotettavat näytönsuojat pois, jolloin ympärillä olevien ihmisten näkymä näytölle on lähes esteetön. Asiointipäätteet on myös sijoitettu aivan vierä viereen, jolloin asiakkaat ja palveluasiantuntijat ovat hyvin lähellä toisiaan. Korkeammilla sermeillä ja kalusteiden väljemmällä asettelulla tietosuojaa saisi parannettua.

### **Ajanvarausten saatavuus**

Toimintatavan muutoksessa ei ollut tarkoitus ohjata kaikkia asiakkaita verkkoon sähköisten palveluiden pariin, vaan sähköiset palvelut ovat yksi palvelukanava muiden joukossa. Toimintatapa perustui suunnitteluvaiheessa siihen, että asiakkaat, joilla oli riittävä asiointikyky, ohjattiin sähköisiin palveluihin. Palveluasiantuntijat kuitenkin keskustelevat asiakkaan kanssa palvelupisteeseen tultuaan ja keskustelun perusteella asiointisyyn selvittyä asiakas ohjataan hänelle sopivimpaan palvelukanavaan. Sähköisen asiointipalvelun rinnalla toimii ajanvarauspalvelu, johon ohjataan ne asiakkaat, joiden tilanne vaatii syvällisempää selvittelyä, parempaa asiointirauhaa tai yksityisyyttä. Palveluasiantuntija tekee ratkaisun asiakkaalle sopivasta palvelukanavasta, mutta myös asiakas voi varata itselleen ajan.

Ajanvarausten saatavuus on ollut uuden toimintatavan suurimpia haasteita, tarjolla olevien ajanvarausten määrää jouduttu lisäämään ja vähentämään läsnä olevan henkilöresurssin muuttuessa, mutta kysyntä on koko palvelupisteen auki olon ajan ylittänyt tarjonnan. Kelassa on tavoitekorttiin asetettu tavoite ajanvarausaikojen saatavuudesta. Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön tavoite on tarjota ajanvarauksia viiden arkipäivän sisällä. Vuosien 2018 ja 2019 tulokortit kertovat, että tavoitetta ajanvarausten saatavuudesta ei tavoitettu. Myös haastattelujen perusteella ajanvarausten saatavuus ei ole ollut riittävä, vaan myös niitä asiakkaita, joille ajanvaraus olisi ollut ehdottomasti oikea palvelukanava, on olosuhteiden pakosta palveltu asiointipäätteellä. Palveluasiantuntijoilla on huoli siitä, että asiakkaat, jotka olisivat syvällisemmän avun tarpeessa, eivät sitä saa ajanvarausten huonon saatavuuden takia.

## 7 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen

Haastatteluiden perusteella ilmenee, että toimintatavan muutos on ollut toivottu ja odotettu ja sen suunnittelu ja johtaminen on pääosin onnistunut. Henkilökunnan osallistamista muutokseen koettiin hyvänä asiana ja valmistautuminen riittäväksi. Muutoksen täydellistä onnistumista ei odotettu, vaan henkilökunta osaa nähdä muutoksen jatkuvana prosessina ja ymmärtää, että toimintatavassa riittää kehitettävää tulevaisuudessakin. Keskenäisyyttä ja toiminnan jatkuvaa kriittistä tarkastelua siedetään henkilöstön kesken hyvin.

Asiakkaan auttaminen ja opastaminen asiointipalvelun käytössä koetaan tärkeänä yhteiskunnallisena roolina ja työn tulosten näkyminen asiakkaan oppimisessa, onnistumisessa ja itsenäisemmässä toiminnassa motivoi palveluasiantuntijoita tekemään työnsä hyvin. Asiakaskokemukseen panostetaan ja oman persoonan ja ammattimaisuuden koetaan tulevan paremmin näkyväksi uudessa toimintatavassa.

Vaikka muutos voidaan todeta onnistuneeksi, kehitettävääkin on. Palveluasiantuntijoiden nostama työvälaineiden heikkous on asia, johon Kelan tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Palveluasiantuntijat haluavat tehdä työnsä hyvin ja toimintatavan ei pitäisi heikentää heidän mahdollisuuksiaan suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Myös asiakkaiden tietosuojaan ja tietoturvaan on syytä kiinnittää jatkossa huomiota. Ajanvarausten kappalemäärää on jouduttu supistamaan heikentyneiden henkilöstöressurssien vuoksi. Tällä toimenpiteellä on suora vaikutus uuden toimintatavan toimivuuteen. Resursseja olisikin syytä priorisoida siten, että välittömään asiakaspalveluun turvataan riittävät resurssit sekä ajanvarauspalvelun, että asiantuntijapalvelun järjestämiseksi.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa Kelan Itäkeskuksen palvelupisteeseen uusi toimintatapa. Tehtävää varten teetetyillä yksilöhaastatteluilla oli tarkoitus selvittää palveluasiantuntijoiden näkemyksiä toteutuneesta muutoksesta, uudesta toimintatavasta sekä asiakaskokemuksesta. Asiakkaille tehtyjen yksilöhaastattelujen avulla selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä ja näkemystä uudesta palvelusta. Kehittämistehtävää ohjasivat Kelan strategiset linjaukset asiakaskokemuksesta ja palvelujen kehittämisestä ja aiheesta kirjoitettu kirjallisuus.

Sekä kirjallisuus, että tätä opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut tukevat henkilökohtaisen asiakaspalvelun merkitystä. Digitalisaatio tai digitalisoituminen ei suinkaan poista henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja fyysisten palvelupisteiden tarvetta,

eikä niin ole käynyt tässäkään muutoksessa. Palveluntarve on muuttanut muotoaan, siinä missä ennen palveluasiantuntija auttoi täyttämään paperisia lomakkeita tai täytti niitä asiakkaan puolesta, uusi toimintatapa osallistaa ja aktivoi asiakasta tekemään itse. Palveluasiantuntijan rooli on olla asiakkaan tukena ja apuna asioinnilla. Sitä myötä, kun palvelut digitalisoituvat ja asiakkaat oppivat asioimaan itsenäisemmin, korostuu palveluasiantuntijoiden asiakaspalvelutaitojen lisäksi myös substanssiosaaminen. Asiakkaat löytävät vastaukset helpoimpiin kysymyksiin itse organisaatioiden verkkosivuilta, tai mahdollisesti chat-robottien avulla, jolloin palvelupisteelle hakeudutaan entistä monimutkaisempien asioiden takia.

Palvelupisteen muutoksen tavoitteeksi asetettiin asiakkaan omatoimisuutta ja aktiivisuutta lisäävä toimintatapa, jossa asiakkaan odotusaika lyhenee merkittävästi. Toimintatavan kulmakiviä on juuri tätä toimintaa varten suunniteltu palvelupiste, riittävä henkilöstömäärä, riittävä asiointipäätteiden määrä sekä asiakkaan vastaanottaminen heti palvelupisteeseen saavuttaessa. Itäkeskuksen palvelupisteessä työskentelee päivittäin vähintään 30 palveluasiantuntijaa, joista neljästä viiteen työntekijää työskentelee vastaanotossa tervehtien ja huomioiden jokaisen sisään tulevan asiakkaan. Heidän tehtävänä on lyhyen keskustelun perusteella selvittää asiakkaan palvelutarve ja ohjata oikeaan palvelukanavaan. Näin asiakas tulee heti huomioituksi ja saa selkeät toimintaohjeet. Asiointipäätteitä on palvelupisteessä 40, joista 12 on varattu asiakkaiden itsenäistä asiointia varten ja loppuilla 28 asiointipäätteellä asiakasta neuvoo Kelan palveluasiantuntija. Haastatteluissa juuri nämä asiat nostettiin onnistumisiksi, palveluasiantuntijat olivat tyytyväisiä tilaan ja henkilöstöresursseihin. Asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja siihen, että heidät otettiin vastaan heti palvelupisteeseen saavuttua. Uuden toimintatavan myötä Kelan asiakaspalvelu on tullut entistä lähemmäs asiakasta. Palveluasiantuntijat kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja motivoituvat asiakkaan osaamisen kehittymisestä. Kelassa kannustetaan paikallisiin kokeiluihin ja kehityksen kannalta onkin tärkeää kuunnella sekä asiakasta, että työntekijöitä jotta voitaisiin varmistua, että kehitystyössä ollaan menossa oikeaan suuntaan.

Itäkeskuksen palvelupisteen muutos on vain yksi esimerkki Kelassa tehdystä kehitysprojektista, joka tehtiin työntekijöitä osallistamalla ja asiakas keskiöön asettamalla. Vaikka tämä kehitystehtävä voidaan todeta onnistuneeksi, kehitettävää on edelleen. Kelan asiakkuusyksikön alaisuudessa toimii Asiakkuuksien kehittämissyksikkö, joka vastaa asiakaspalvelun suunnittelusta valtakunnallisella tasolla. Ajatus yhdenmukaisesta palvelusta läpi Suomen on vanhentunut, kokeilukulttuurin edistäminen on tuonut mahdollisuuksia kokeilujen kautta etsiä paikallisesti toimivimmat tavat palvella asiakkaita.



Benchmarkingia, eli vertailua, on käytetty muutosten tukena ja sen idea on yksinkertainen. Yrityksessä tai organisaatiossa kartoitetaan, miten jokin asia tehdään, sitten katsotaan, miten sama asia tehdään jossain muualla. Parhaat käytännöt kopioidaan ja toteutetaan omaan toimintaan (Nurmi 2012, 20-21). Benchmarkingin haasteena tosin on, että vaikka toimintoja kuinka yritettäisiin yhteismitallistaa, kaikki yritykset ja organisaatiot ja Kelan tapauksessa yksiköt ovat erilaisia. Resurssit ovat erilaisia, tilat ovat erilaisia, tilanne on erilainen, asiakaskunta ja asiakasmäärät ovat erilaisia. Se mikä toimii tuhannen päivittäisen asiakkaan palvelupisteessä Itäkeskuksessa, ei välttämättä toimisi pienemmällä paikkakunnalla, jossa päivittäin asioivien asiakkaiden määrä on joitain kymmeniä. Suora toimintatapojen tai toimintamallien kopiointi ei siis aina onnistu. Tämän vuoksi onkin hyvä, että jokainen yksikkö voi paikallisesti suunnitella toimintansa ja kokeilla erilaisia käytäntöjä. Toki, jotta pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, on benchmarkingista hyötyä parhaiden käytäntöjen kopiointiin, sekä samojen epäonnistumisten välttämiseen.

Tähän opinnäytetyöhön tehdyn toimintatutkimuksen jälkeen Kela on konseptoinut toimintatavan valtakunnalliseksi. Konsepti ei ole niin yksityiskohtainen, kuin Itäkeskuksen palvelupistettä varten tehty toimintatapa, mutta se antaa hyvät raamit uuden toimintatavan soveltamiseen myös muissa asiakaspalveluyksiköissä ja palvelupisteissä. Kelassa ymmärretään hyvin, että paikallisia eroja täytyy sallia, jotta toiminta pysyy järkevänä ja asiakaslähtöisenä. Toimintatavan onkin hyvä olla mahdollisimman joustava ja muokattavissa ulkoisten tarpeiden ja vaatimusten muuttuessa. Kuten aiemmin todettiin, muutos nähdään nykypäivänä organisaatioiden toimintaympäristöä leimaavana pysyvänä ilmiönä ja kyky sopeutua muutoksiin on menestymisen keskeinen edellytys (Mattila 2007, 9). Muutosmyönteisen kulttuurin saavuttaminen työpaikalle on tärkeää, kun henkilöstö on kokenut ja nähnyt miten muutoksissa edetään ja minkälaisella yhteistyöllä saavutetaan tavoitteita, on se sitoutuneempi tuleviin muutoksiin. Ensimmäisten onnistumisten jälkeen tulisi jo siirtyä seuraavaan, kunnes visio on totta (Kotter & Rathgeber 2008, 126).

### **Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Tehtäviini Kelan asiakaspalveluyksikön Itäkeskuksen palveluryhmän päällikkönä kuuluu noin 20 henkilön lähiesimiehenä toimiminen, palvelupisteen päivittäisjohtaminen ja toiminnan kehittäminen yhdessä kollegoideni kanssa. Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön johtotiimiin kuuluu lisäksi 12 ryhmäpäällikköä ja yksikön johtaja, ja yhdessä johtotiimin kesken suunnittelemme ja toteutamme toimintaamme Kelan strategian ja vision mukaisesti. Itäkeskuksen palvelupisteen muutostarve ja uusi työtehtäväni sen parissa osui ajallisesti samaan hetkeen kuin opintojeni kurssit muutoksen

johtaminen, johtamisviestintä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kursseja käydessäni huomasin paljon yhtäläisyyksiä työelämässä meneillään olevien projektien kanssa.

Tämä kehittämistehtävä ja työpaikalla tehty muutosprosessi osuivat myös todella hyvin yhteen ja sain oivan mahdollisuuden hyödyntää opinnoissani kehittynyttä asiantuntijuutta. Kehittämistehtävän kautta myös tutkintoon sisältyneet kurssit nivoutuivat yhteen ehyeksi kokonaisuudeksi tukien toinen toistaan. Vaikka työpaikalla tehty muutosprosessi antoikin hyvän aiheen kehittämistehtävälle, oli työn rajaamisen ja viitekehysten kanssa alkuun hieman vaikeaa. Koska olin itse niin syvällä työpaikan muutosprosessissa, oli minun vaikea hahmottaa mihin näkökulmaan keskittyisin opinnäytetyön osalta. Rajausta oli pakko tehdä, muuten opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja. Sain hyviä ideoita ja apua rajaamiseen sekä työpaikan opinnäytetyön ohjaajana toimivalta esimieheiltäni sekä kollegoiltani, joiden kanssa muutosprosessia tehtiin. Kun uusi toimintatapa alkoi muutosprosessin myötä kirkastua, selkeytyi myös tämän työn viitekehys ja kirjoitustyön pystyi aloittamaan.

Palvelupisteen muutosprosessi alkoi osaltani tammikuussa 2018 ja uusi palvelupiste avattiin syyskuussa 2018. Kehittämistehtävään kului 16 kuukautta sisältäen muutosprosessin suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja analysoinnin. Keräsin aineistoa opinnäytetyötä varten pitkin kuluneita 16 kuukautta ja aineisto oli kasassa huhtikuussa 2019. Ajallisesti 16 kuukautta tuntui pitkältä ja prosessia oli paikoin vaikea hahmottaa. Opinnäytetyötä kirjoittaessa ja etenkin haastatteluita tehdessä ymmärsin, minkälainen selkeästi kulkeva prosessi kehittämistehtävä on ollut. Muutosprosessi vei käytännössä kaiken työaikani kevään ja kesän 2018 aikana ja etenkin projektin loppua kohden juuri ennen palvelupisteen avaamista tuntui, että työ kasaantuu yksinomaan minun harteilleni. Työpäivät venyivät huomattavasti yli normaalin työajan ja kun työpäivien jälkeen jatkoin opintoihin iltaluennoille tai kotiin kirjoittamaan kurssitöitä tai opinnäytetyötä tuntui, kuin olisin ollut töissä ympäri vuorokauden. Onneksi raskain vaihe ei kestänyt sen pidempään ja muutama kuukausi palvelupisteen avaamisen jälkeen tilanne tasaantui ja työtaakka keveni.

Kehittämistehtävän raportin eli opinnäytetyön kirjoittamiseen kului aikaa melkein puoli vuotta. Tästä ajasta kirjoitin aktiivisesti noin kolme kuukautta. Pidin haastatteluja ja kirjoittamista varten kaksi kuukautta opintovapaata töistä, mutta tuo aika ei aivan riittänyt raportin valmiiksi saamiseksi. Töiden ohella kirjoittaminen tuntui hyvin raskaalta ja raportin valmiiksi saaminen lykkääntyi kevääseen 2020. Työ olisi ollut mahdollista saada valmiiksi lyhyemmässä ajassa paremmalla itsekurilla ja toimeen tarttumisella.

Kehittämistehtävää oli koko prosessin ajan erittäin mielenkiintoista tehdä ja opin sen myötä paljon uutta. Tärkeimmät oppini koen olevan muutosvalmiudessa ja rohkeassa kokeilemisessä. Muutosmyönteisyys minussa on selkeästi kehittynyt ja pyrin ajattelemaan asioista aina mahdollisten positiivisten vaikutusten myötä riskeihin keskittymisen sijaan. Sain muutoksen johtamisesta valtavasti uutta näkökulmaa myös esimiestyöhön ja opin prosessin myötä tuntemaan oman ryhmäni paremmin sekä vahvuuksien, että haasteiden osalta. Olin myös ylpeä huomattessani kuinka asiakaslähtöinen ryhmäni on. Koen opinnoistani olleen myös todella paljon hyötyä työhöni, uskon olevani parempi esimies nykyään kuin ennen opintojen alkua.

## Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaista fanejasi, Helsinki: Kauppakamari

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. 2015. Management & Business Research, London: Sage Publications Ltd

Finn, M., Elliot-White, M. & Walton, M. 2000. Tourism & Leisure Research Methods: Data collection, analysis and interpretation, Essex: Pearson Education Limited

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, Asiakaskokemus luodaan yhdessä, Viro: Print Best

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus, Helsinki: Alma Talent

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere: Vastapaino

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä, Helsinki: Edita

Ilmarinen 2016. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 20.4.2018

Jungner, M. 2015. Otetaan digiloikka! Suomi digikehityksen kärkeen, Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja. Luettavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan\\_digiloikka\\_net.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Otetaan_digiloikka_net.pdf). Luettu: 5.4.2020.

Kaasinen, H. 5.6.2019. Suunnittelun asiantuntija. Kela. Sähköposti.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja

Kela 2019. Kelan Strategia. Luettavissa: <https://www.kela.fi/strategia>. Luettu: 23.4.2019

Kela 2018. Toimintakertomus 2017. Luettavissa:

<https://toimintakertomus.kela.fi/2017/strategian-tavoitteena-erinomainen-asiakaskokemus/>. Luettu: 9.5.2019

Kela 2019. Kelan hakemuksista 69% tehtiin verkossa vuonna 2018. Luettavissa:

[https://www.kela.fi/ajankohtaista-verkkoasiointi/-/asset\\_publisher/uKfve0EJPPGY/content/kelan-hakemuksista-69-tehtiin-verkossa-vuonna-2018](https://www.kela.fi/ajankohtaista-verkkoasiointi/-/asset_publisher/uKfve0EJPPGY/content/kelan-hakemuksista-69-tehtiin-verkossa-vuonna-2018). Luettu: 9.5.2019

Kela 2019. Senioritkin osaavat hakea verkossa – kela.fin kävijäkyselyyn vastaajat ovat tyytyväisiä verkkoasiointiin. Luettavissa: [https://www.kela.fi/ajankohtaista-verkkoasiointi/-/asset\\_publisher/uKfve0EJPPGY/content/senioritkin-osaavat-hakea-verkossa-kela-fin-kavijakyselyyn-vastaajat-ovat-tyytyvaisia-verkkoasiointiin](https://www.kela.fi/ajankohtaista-verkkoasiointi/-/asset_publisher/uKfve0EJPPGY/content/senioritkin-osaavat-hakea-verkossa-kela-fin-kavijakyselyyn-vastaajat-ovat-tyytyvaisia-verkkoasiointiin). Luettu: 9.5.2019.

Kela 2019. Intranet. Erinomainen asiakaskokemus. Luettu: 25.4.2019.

Kela 2019. Intranet. Näin toimimme, organisaatio. Luettu: 25.4.2019.

Kela 2019. Intranet. Näin toimimme, tietoa Kelasta. Luettu: 25.4.2019.

Kela 2019. Intranet. Näin toimimme, strategia. Luettu: 25.4.2019.

Kela 2019. Intranet. Kelasto, asiointimäärät Itäkeskuksen palvelupiste. Luettu: 25.4.2019.

Koiranen, I., Räsänen, P. & Södergård, C. 2016. Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta?, Talous & Yhteiskunta 3/2016, Luettavissa:

<https://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoiranenRasanenSodergard.pdf>. Luettu: 13.5.2019.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki, Talentum pro. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)strategia\(\(20\)piste:b179](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU((20)1((20)strategia((20)piste:b179). Luettu: 14.3.2020.

Kotter, J. P. 1996. Kahdeksan askeleen malli. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>. Luettu: 20.4.2018

Kotter, J. P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa, Porvoo: WS Bookwell Oy

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä, Tampere: Vastapaino Oy

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, Rohkeus + Rakkaus = Raha, Viro: Print Best

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia, Kopijyvä Oy

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälteenä, Jyväskylä: PS-Kustannus

Palvelualojen työnantajat PALTA ry 2016. Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä?. Luettavissa [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyykö-Suomi-mukana-digikehityksessä\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyykö-Suomi-mukana-digikehityksessä_FINAL.pdf). Luettu: 23.4.2019

Papinniemi, K. 2018. Palvelumuotoilu toi Kelan työntekijät asiakkaiden joukkoon, Sosiaalivakuutus 4/2018, Luettavissa <https://sosiaalivakuutus.fi/palvelumuotoilu-toi-kelan-tyontekijat-asiakkaiden-joukkoon/>. Luettu: 4.12.2019

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa, Juva: WS Bookwell Oy

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat, Helsinki: WSOYpro

Soini, M. 9.4.2020. Suunnittelun asiantuntija. Kela. Sähköposti.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, Rauma: Kirjapaino Oy West Point

Valtiovarainministeriö 2013. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia, Luettavissa:  
[https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/f7cc13d4-b1f6-4f9b-a6e1-87357ada9818/dc8052bd-aa23-49b0-ae0d-f8a5ab9e506f/JULKAISU\\_20130605050520.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/f7cc13d4-b1f6-4f9b-a6e1-87357ada9818/dc8052bd-aa23-49b0-ae0d-f8a5ab9e506f/JULKAISU_20130605050520.pdf). Luettu: 23.4.2019.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset palveluasiantuntijoiden haastatteluihin

Erinomainen asiakaskokemus:

1. Miten ymmärrät termin asiakaskokemus?
2. Miten hyvin tunnet Erinomainen asiakaskokemus-ohjelman?
  - a. Mistä olet saanut tietoa?
  - b. Mitä tietoa olet saanut?
  - c. Mitä olisit kaivannut lisää?
3. Miten voit itse vaikuttaa erinomaiseen asiakaskokemukseen?

Muutosjohtaminen:

4. Mikä työssä on muuttunut uuden palvelupisteen myötä?
5. Miten muutos mielestäsi sujui? Perustele vastauksesi.
6. Jäikö muutosvaiheessa jotain huomioimatta?

Digitalisaation vaikutus asiakaspalveluun:

7. Miten näet digitaalisen kehityksen vaikuttavan asiakaspalveluun?

Toiminnan kehittäminen:

8. Mikä uudessa toiminta-/palvelutavassa on parasta?
  - a. Henkilöstön näkökulmasta?
  - b. Asiakkaan näkökulmasta?
9. Jos saisit valita vanhan toimintatavan ja uuden toimintatavan väliltä, kumman valitsisit ja miksi?
10. Mitä palvelutavassa pitäisi vielä kehittää?
  - a. Henkilöstön näkökulmasta?
  - b. Asiakkaan näkökulmasta?



## Liite 2. Haastattelukysymykset asiakkaiden haastatteluihin

Asiointitottumuksiin liittyvät kysymykset:

1. Oletko aikaisemmin asioinut Kelassa?
2. Miten yleensä asioit Kelan kanssa?
3. Oletko aiemmin käynyt Itäkeskuksen palvelupisteessä?
4. Miksi valitsit asioida juuri Itäkeskuksessa?

Toteutuiko tavoite Kerralla kuntoon?

5. Mikä sai sinut nyt valitsemaan asiointin palvelupisteessä? / Millä asialla olet tänään?
6. Saitko asiiasi hoidettua?
7. Miten asiiasi hoitui? (verkossa, ajanvarauksella, tehtiin ajanvaraus, jätettiin paperihakemus postilaatikkoon jne.)

Erinomainen asiakaskokemus-ohjelmaan liittyvät kysymykset:

8. Miten arvioisit palvelua yleisellä tasolla?
9. Mikä palvelussa oli tänään parasta?
10. Kelan visiona on toimia palvelujen edelläkävijänä, luoda hyvinvointi ja oman elämän hallintakykyä. Toteutuiko se mielestäsi tänään?
11. Miten se näyttäytyi palvelussa?
12. Minkälainen tunne sinulle jäi asiointista?

Digitaalisuus ja digitaidot:

13. Onko Kelan sähköiset asiointipalvelut sinulle entuudestaan tuttuja?
  - a. Mikä niissä on parasta? Mitä pitäisi vielä kehittää?
14. Saitko apua sähköiseen asiointiin?
15. Aiotko jatkossa käyttää sähköistä asiointipalvelua?

Kehitysehdotukset ja suositteluhaluus:

16. Mitä palvelussa tulisi vielä kehittää?
17. Asteikolla 1-10, minkä arvosanan antaisit palvelulle kokonaisuudessaan?
18. Suositteisitko palvelupistettä muille?
  - a. Miksi?