

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Krista Korppi

KANSANELÄKELAITOKSEN SISÄISEN YHTEISTYÖN
KEHITTÄMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMISEKSI

Opinnäytetyö
Helmikuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2021
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Krista Korppi

Nimeke
Kansaneläkelaitoksen sisäisen yhteistyön kehittäminen asiakaskokemuksen parantamiseksi

Toimeksiantaja
Kansaneläkelaitos

Tiivistelmä

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen ovat merkittävässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta yrityksen toimialasta riippumatta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet asiat yrityksen strategiasta aina toimintaan asiakasrajapinnassa. Sisäisen yhteistyön merkitys korostuu erityisesti suuressa organisaatiossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kansaneläkelaitoksen puhelinpalvelun sekä ratkaisukeskuksen välistä yhteistyötä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tavoitteena oli löytää ja nimetä kehittämiskohteita, joiden avulla voidaan lisätä keskusten välistä yhteistyötä ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin Kansaneläkelaitoksen sisäisiä malleja, sen toimintaa ohjaavia lakeja sekä asiakaskokemusta ja sen muodostumista. Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus ja tutkimusmuodoksi laadullisen tutkimuksen teemahaastattelu. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisuuteen perustuen tutkittavien keskusten toimihenkilöistä sekä esimiehistä etukäteen tehtyjen rajausten perusteella.

Keskeinen havainto oli, että toisen keskuksen työntekijöiden työnkuva on usein epäselvä ja yhteistyölle on tarvetta. Yhteistyön puute ja muiden työnkuvan ymmärtämättömyys vaikeuttaa hyvän asiakaskokemuksen luomista sekä aiheuttaa prosessien päällekkäisyyksiä. Tutkimuksen lopputuloksena pystyttiin nimeämään useita toteuttamiskelpoisia kehityskohteita yhteistyön parantamiseksi. Näiden kehityskohteiden myötä saadaan lisättyä yhteistyötä, luottamusta ja erityisesti parannettua asiakaskokemusta.

Kieli
suomi

Sivuja 60
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
asiakaskokemus, yhteistyö, sisäinen viestintä



THESIS
February 2021
Degree Programme in Business Management and Leadership
Master's degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Krista Korppi

Title
Development of Internal Co-operation to Improve the Customer Experience at Kela

Commissioned by
The Social Insurance Institution of Finland

Abstract

Customer experience and its development play a significant role in the company's success, regardless of the line of business. The customer experience is affected by many factors from the company's strategy to the customer interface. The importance of internal cooperation is especially emphasized in large organizations.

The purpose of the thesis was to study the cooperation between the telephone service and the solution center of the Social Insurance Institution order to improve the customer experience. The aim was to find and name development targets that could be used to increase cooperation between the centers and thereby create an excellent customer experience.

The knowledge base of the thesis contained the internal models of the Social Insurance Institution, the laws governing its operations, as well as the customer experience and its formation. A case study was chosen as the approach and a qualitative theme interviews were used to collect empirical data. The interviewees were selected on a voluntary basis from the employees and supervisors of the centers based on pre-defined criteria.

The key finding was that the job description of employees at another center is often unclear and there is a need for cooperation. The lack of cooperation and the lack of understanding of the job description of others makes it difficult to create a good customer experience and causes duplication of processes. As a result of the study, it was possible to identify several feasible development targets to improve cooperation. These development targets will increase cooperation and trust and consequently improve the customer experience.

Language
Finnish

Pages 60
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
customer experience, cooperation, internal communication

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Tutkimustehtävä	6
1.3	Aiemmin tehdyt tutkimukset	7
2	Kelan sisäiset mallit ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö	8
2.1	Perustuslaki	8
2.2	Hallintolaki	10
2.3	Kelan sisäiset mallit	15
3	Näkökulmia asiakaskokemukseen	18
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	20
3.2	Hyvän asiakaskokemuksen luominen tietoisena prosessina	21
3.3	Asiakaskokemus digiaikana	24
3.4	Henkilöstön vaikutus asiakaskokemukseen	26
4	Asiakaskokemuksen toteutuminen	29
4.1	Strategia ja asiakaskokemuksen suunnittelu	30
4.2	Asiakaspolun muodostuminen ja sen merkitys	36
5	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	38
6	Tutkimuksen tulokset	41
6.1	Ohjeistukset työn taustalla sekä kouluttautuminen	42
6.2	Asiakaskokemuksen näkyminen omassa työssä	44
6.3	Sisäinen yhteistyön nykytila ja toisen työn ymmärtäminen	45
6.4	Tekniikka ja organisaatio	49
7	Pohdinta	51
7.1	Kehittämiskohteet	52
7.2	Tutkimuksen eettisyys, pätevyys ja luotettavuus	55
7.3	Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys ja jatkotutkimusaiheita	56
	Lähteet	57

Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelurunko toimihenkilöille
Liite 2 Teemahaastattelurunko esimiehille

1 Johdanto

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on nykypäivänä merkittävässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet asiat yrityksen strategiasta aina toimintaan asiakasrajapinnassa. Vaikka organisaation tarkoitus ei ole tuottaa voittoa, on asiakaskokemus silti yhtä merkityksellinen. Asiakaskokemusta kehittämällä voidaan mahdollisimman suuren tuloksen lisäksi esimerkiksi parantaa tehokkuutta.

Opinnäytetyö muodostuu alussa käsiteltävästä tietoperustasta, jossa käsitellään tutkimukselle keskeisiä aiheita; asiakaskokemusta, hallintolakia sekä prosesseja. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimustuloksia teemoittain. Lopuksi tuodaan esille omaa pohdintaa aiheesta sekä tutkimustuloksista.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kansaneläkelaitos (myöhemmin Kela) on valtakunnallinen itsenäinen organisaatio, jolla on oma hallinto sekä talous ja se toimii eduskunnan valvonnassa (Kela 2019a). Kelassa työskentelee yli 7 500 henkilöä (Kela 2019b). Kela muodostuu viidestä tulosyksiköstä: asiakkuuspalvelujen, etuuspalvelujen, IT-palvelujen, tietopalvelujen ja yhteisten palvelujen tulosyksiköistä sekä kahdesta toiminnallisesta yksiköstä; johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Etuuspalvelujen tulosyksikkö jakautuu maantieteellisesti viiteen vakuutuspiiriin, jotka huolehtivat etuushakemuksien ratkaisemisesta sekä etuuslainsäädännön kehittämisestä. Asiakkuuspalvelujen tulosyksikköön kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä. Asiakkaiden puhelinpalvelusta vastaava yhteyskeskus toimii Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa. (Kela 2019c.)

Asiakaskokemus on keskeinen asia organisaation toimialasta riippumatta ja siihen vaikuttaa monet asiat. Perustoimeentulotuen siirtyessä kunnilta Kelan hoidettavaksi vuonna 2017, oli perustoimeentulotuen käsittely valtakunnallisesti

pahassa ruuhkassa useita kuukausia. Kolme vuotta muutoksen jälkeen on toimeentulotuen käsittelyssä jälleen viivettä. Toimeentulotuesta annetun lain (1412/1997) 14c § mukaan toimeentulotuesta tulee antaa päätös viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä hakemuksen ja tarvittavien liitteiden saapumisesta. Saman lain 14b § mukaan kiireellinen toimeentulotuki tulee käsitellä viimeistään seuraavana arkipäivänä. Happon (2020) mukaan toimeentulotuen käsittelyssä on ollut alkuvuonna 2020 pahin tilanne vuoden 2017 jälkeen ja jopa neljännes hakemuksista on ylittänyt lakisääteisen käsittelyajan. Käsittelyn ruuhkautuminen ja yhteistyön toimivuus vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön aiheena on Kelan sisäisen yhteistyön kehittäminen siten, että asiakaskokemus paranisi. Opinnäytetyön aihe on lähtenyt työelämän tarpeesta. Sekä Kelan vakuutuspiirin että puhelinpalvelun puolella on tehty havaintoja siitä, että toisen osapuolen tekemistä kirjauksista ei ole saatu riittävää tietoa. Tämä on aiheuttanut sen, että asiakasta on täytynyt kontaktoida uudelleen ja usein hakemuksen käsittely on viivästynyt tämän vuoksi. Olennaista on, että yhden asian hoitamiseen joudutaan käyttämään useamman ihmisen työpanos. Nämä havainnot ovat kirjoittajan omia havaintoja sekä nousseet esille kollegojen kanssa käydyissä keskusteluissa. Lisäksi Kela on asettanut yhdeksi vuoden 2020 strategiseksi tavoitteeksi asiakaskokemuksen kehittämisen (Kela 2020a). Hannula ja Väisänen (2018, 27) ovat opinnäytetyössään todenneet, että asiakaspalvelun työntekijät ovat kokeneet oman etuusosaamisensa toimeentulotuksessa heikoksi, mikä on taas vaikeuttanut asioiden selvittämistä asiakkaille. Luonnollisesti tästä aiheutuu asiakkaalle muun muassa ajallista haittaa.

1.2 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia puhelinpalvelun sekä ratkaisukeskuksen välistä yhteistyötä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tavoitteena on löytää ja nimetä kehittämiskohteita, joiden avulla asiakaskokemusta voitaisiin parantaa perustoimeentulotukeen liittyvän asioinnin lisäksi myös muussa asiointissa. Jotta asiakaskokemusta saataisiin kokonaisuudessaan parannettua, tulee sel-

vittää, onko prosesseissa päällekkäisyyksiä ja onko niitä mahdollista kehittää tehokkaammiksi, jotta päätös saataisiin annettua nopeammin tai oikeellisemmaksi. Lopputuloksena saadaan tehokkaammat prosessit, poistettua päällekkäisyyksiä sekä parannettua toisen osapuolen ymmärrystä toisen tarpeista. Näin saadaan tuotettua hyötyä paitsi asiakkaalle, myös Kelan sisäisille toiminnoille.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Kelan itäisen vakuutuspiirin perustoimeentulotuen käsittelijöitä sekä yhteyskeskuksessa perustoimeentulotuen puheluihin vastaavia henkilöitä, joiden työpiste sijaitsee itäisen vakuutuspiirin alueella sijaitsevilla yhteyskeskuksissa Lieksassa, Joensuussa tai Jyväskylässä. Valtakunnallisesti sekä etuuskäsittelijöillä että asiakaspalvelun työntekijöillä on keskenään samat ohjeet. Koska Kelassa työskentelee lähes 8000 henkilöä ja ohjeistukset ovat pääsääntöisesti samanlaisia, ei ole tarkoituksenmukaista tutkia aihetta koko Kelan tasolla.

Rajaus tehtiin koskemaan perustoimeentulotukea ja etuutta pääetuutena käsitteleviä, koska perustoimeentulotuki on yksi uusimmista Kelan hoitamista etuuksista ja asiakkaat suosivat puhelinta asiointimuotona (Mattila 2019, 4). Perustoimeentulotuen asiakkaiden elämäntilanteet ovat usein moninaisia ja poikkeavat toisistaan, joten yhteistyön toimiminen on erityisen tärkeää. Toimeentulotuki on viimesijainen etuus. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin toimeentulotukea voidaan myöntää, tulee asiakkaan tai asiakkaalta selvittää mahdollisuus saada muita sosiaaliturvaetuuksia, kuten asumistukea ja työttömyysturvaa (Mattila 2017, 301). Ykkösetuuden tekijöillä on parempi osaaminen etuudesta kuin henkilöillä, jotka tekevät etuutta toisena etuutena jonkun muun pääetuuden ohella.

1.3 Aiemmin tehdyt tutkimukset

Asiakkaiden kohtaamista ja asiointia Kelassa on tutkittu useissa opinnäytetyöissä. Pian perustoimeentulotuen siirron tapahduttua tehtiin tuoreeltaan opinnäytetyö, kuinka palveluneuvojen työnkuva on muuttunut, kun perustoimeentulotuki siirtyi Kelaan (Hannula & Väisänen 2018). Hannu Mattila on tutkinut

(2019) perustoimeentulotukea hakevien henkilöiden asiointia Kelassa ja minkälaisia kontakteja Kelaan näillä henkilöillä on. Toimeentulotuen siirryttyä Kelaan, tutkittiin, kuinka siirto vaikutti palveluprosessiin ja sen laatuun (Nikitin 2017). Lisäksi Hyttinen & Martikainen (2019) ovat laatineet tutkimuksen, kuinka toimeentulotukea hakevia asiakkaita kohdataan ja minkälaisia vuorovaikutustilanteita heidän kanssaan syntyy. Varsinaisia tutkimuksia Kelassa ei ole laadittu aiheeseen liittyen ja aihe on muutenkin vähän tutkittu. Tämän opinnäytetyön laatimisen aikana Kelassa on alkanut asiakaspalvelun ja vakuutuspiirin välinen ko-keilu, jonka tavoitteina on muun muassa tunnistaa asiakkaan arvoketju ja etsiä parempi tapa toteuttaa asiakkaan kokonaisprosessi sekä tarkoituksenmukaiset työnjaot (Kela 2020c).

2 Kelan sisäiset mallit ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Valtion organisaationa Kelan toimintaa ohjaavat useat eri lait. Kutakin etuutta säätelee oma erityislakinsa, mutta yleisesti Kelan toimintaa ohjaa Suomen perustuslaki (731/1999), hallintolaki (434/2003) sekä laki Kansaneläkelaitoksesta (731/2001). Perustuslaki on näistä kolmesta velvoittavin. Se sisältää keskeiset perusoikeussäännökset. Hallintolaki vuorostaan ohjaa Kelan toimintaa yleisesti ja asettaa ratkaisutyön menettelyn vähimmäisvaatimukset. Laki Kansaneläkelaitoksesta ohjaa Kelan toimintaa organisaation tasolla.

2.1 Perustuslaki

Perustuslaki määrittelee pitkälti sen, mistä viranomaistoiminta muodostuu ja mitä viranomaistoiminnalla taataan (Laakso, Suviranta & Tarukannel 2006, 81). Perustuslain 2 §:n 3 momentin perusteella julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin ja kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia. Tätä kutsutaan oikeusvaltioperiaatteeksi. Julkisen vallan piiriin luetaan norminanto-, lainkäyttö- ja hallintopäätökset, joiden vaikutukset ulottuvat yksityisiin henkilöihin ja päätökset tehdään yksipuolisesti (Saraviita 2011, 69).

Perustuslain 19 § määrittelee henkilön oikeudesta sosiaaliturvaan. Kyseisen pykälän 1 momentin mukaan jokaisella on oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon. Tämä oikeus muodostuu, mikäli henkilö ei itse pysty hankkimaan ihmisarvoisen elämän edellyttämää turvaa. Perustuslain 19 § 2 momentti takaa jokaiselle oikeuden perustoimeentulon turvaan, jos henkilö jää työttömäksi, sairastuu tai joutuu työkyvyttömäksi. Lisäksi lailla taataan toimeentulo vanhuuden aikana sekä lapsen syntymän että huoltajan menetyksen perusteella. Osa oikeuksista on subjektiivisia, osa sitoo lainsäätäjää ja osa sisältää vain julkiseen valtaan kohdistuvia toimeksiantoja. Lain 1 momentin mukainen oikeus toimeentuloon selvitetään yksilökohtaisella tarveharkinnalla. Tuki pitää sisällään esimerkiksi välttämättömän ravinnon ja asumisen sekä ihmisarvoisen elämän järjestämisen. (Saraviita 2011, 267–268.) Käytännössä nämä viime kädessä toteutetaan toimeentulotuen avulla.

Toimeentulotuesta annetun lain (1412/1997) 3 §:n mukaan kaikilla on oikeus saada toimeentulotukea, mikäli on tuen tarpeessa eikä voi elättää itseään ansiotyöllä tai yrittäjätoiminnallaan. Oikeus syntyy myös silloin, jos henkilö ei pysty elättämään itseään muiden etuuksien avulla tai käyttämään olemassa olevia varojaan eikä häneen nähden elatusvelvollinen henkilö pysty häntä elättämään. Lain 14 a § takaa oikeuden Suomessa oleskelevalle hakijalle tai perheelle. Tilapäisen maassa oleskelun perusteella henkilö on kuitenkin oikeutettu ainoastaan välttämättömään ja kiireelliseen toimeentulotukeen, joka pääsääntöisesti tarkoittaa ruokaa ja välttämättömiä lääkkeitä (Kela 2020b). Tällöinkin tulee ensisijaisesti selvittää mahdollisuudet turvata elatus muuta kautta.

Perustuslaki turvaa myös henkilön oikeusturvan. Jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi viivytyksettä sekä asianmukaisesti. Lisäksi jokaisella on oikeus hakea päätökseen muutosta tuomioistuimelta tai muulta riippumattomalta lainkäyttöelimeltä. Lailla turvataan myös henkilön oikeus tulla kuulluksi, saada perusteltu päätös ja taataan hyvä hallinto. (Perustuslaki 21 §.)

2.2 Hallintolaki

Kuten aiemmin sanottiin, hallintolaki ohjaa keskeisesti Kelan toimintaa erityisesti ratkaisutyön näkökulmasta. Lain 6 §:ssä on määritelty hallinnon oikeusperiaatteet. Viranomaisen tulee kohdella yksilöitä samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa eli toimia yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti. Yhdenvertaisuuden vaatimuksesta voidaan poiketa ainoastaan hyväksyttävästä syystä. Yksi tällainen syy on työttömyyden aikaisen toimeentulon järjestäminen. Viranomaisen tulee käyttää toimivaltaa ainoastaan lailla hyväksyttäviin tarkoituksiin. Lisäksi viranomaisen tulee suhteellisuusperiaatteen mukaisesti suhteuttaa toimenpiteiden voimakkuus oikeassa suhteessa tavoiteltuun lopputulokseen ja yksityisten oikeuksia tulee rajoittaa mahdollisimman vähän. (Kulla 2018, 102–103, 107, 113.)

Viranomaisen tulee lisäksi toimia luottamuksensuojaperiaatteen mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön tulee voida luottaa siihen, että viranomaisen toiminta on oikeellista sekä virheetöntä ja viranomaisen tekemät päätökset pysyviä. (Laakso ym. 2006, 345.) Lisäksi henkilön tulee voida luottaa siihen, että viranomaisen toimet vastaavat odotuksia (Mäenpää 2018, 152). Vaikka toimintaympäristö muuttuu, pysyvät nämä periaatteet edelleen samanlaisina (Wistbacka 2020). Nämä tuleekin huomioida sekä asiakaspalvelussa että ratkaisutyötä tehtäessä. Hyvän hallinnon perusteisiin kuuluu edellä mainittujen lisäksi hallinnon palvelujen laadun sekä hallinnon tuloksellisuuden edistäminen (Mäenpää 2018, 320).

Viranomaisen tulee järjestää asiointi ja asian käsittely siten, että asiakas saa asianmukaisia hallinnon palveluita ja viranomainen voi suorittaa tehtävän tuloksellisesti (Hallintolaki 7 §). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tulee voida asioida viivytyksettä, joustavasti, yksinkertaisesti sekä kustannuksia säästäen. Lisäksi asiointi tulee järjestää siten, että asiakas voi saada helposti kokonaiskäsityksen asian hoitamiseen tarvittavan palvelun sisällöstä ja siihen liittyvistä toimista. (HE 72/2002, 56–57.) Tämä edellyttää palveluista ja toiminnasta sekä ihmisten oikeuksista ja velvollisuuksista tiedottamista (Kulla 2018, 123).

Tiedottamiseen liittyy viranomaisella oleva neuvontavelvollisuus. Viranomaisen tulee antaa asiakkaalle tarvittaessa asioiden hoitamiseen liittyvää neuvontaa sekä vastata asiointia koskeviin kysymyksiin. (Hallintolaki 8 §.) Viranomaisella ei kuitenkaan ole velvollisuutta neuvoa asioissa, jotka eivät kuulu sen toimivaltaan. Tarvittaessa asiakas voidaan kyllä ohjata asioimaan oikean viranomaisen puoleen. Neuvontavelvollisuus ei kuitenkaan velvoita toimimaan asiakkaan puolesta, kuten täyttämään hakemusta tai toimimaan asiakkaan asiamiehenä. (HE 72/2002, 57–58.) Viranomaisen tulee lisäksi pyrkiä oma-aloitteisesti oikaisemaan väärät käsitykset (Kulla 2018, 128). Asiakas on oikeutettu tarvittaessa käyttämään asiamiestä tai avustajaa (Hallintolaki 12.1 §). Neuvontavelvollisuus ei ulotu sisällölliseen neuvontaan. Mikäli sisällöllistä neuvontaa annetaan, tulee kiinnittää huomioita yhdenvertaisuuteen, puolueettomuuteen sekä esteellisyyden välttämiseen. Näin ollen esimerkiksi ennakkoratkaisujen antamista tulee välttää. (Kulla 2018, 129–130.)

Hallintolain 9 §:n 1 momentti velvoittaa viranomaisen käyttämään asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Asiakkaan tulee saada tieto siten, että se on ymmärrettävissä yksiselitteisesti ja asiakas saa riittävästi tietoa asian laatuun nähden. Raskasta ja teknisiä yksityiskohtia sisältävää tekstiä tulisi välttää mahdollisuuksien mukaan. Hyvän kielenkäytön vaatimus koskee sekä kirjallista että suullista ilmaisutapaa eli tämä tulee ottaa huomioon niin asiakaspalvelussa kuin päätöksiä laadittaessa. (HE 72/2002, 59.) Kielenkäytön tulee lisäksi olla tahdikasta, asiallista ja kunnioittavaa, eikä asiakkaaseen saa kohdistaa epäasiallisia ilmaisuja (Mäenpää 2018, 415).

Hallintolaissa on lisäksi määritelty, kuinka asia laitetaan vireille (19 §) ja milloin asia tulee vireille (20 §). Nykyisin viranomaisen tulee tarjota kaikille mahdollisuus saattaa asia vireille myös sähköisesti (Mäenpää 2018, 411). Asianosaisaloitteinen vireillepano tehdään hakemuksella tai ilmoituksella. Viranomaisaloitteisessa vireillepanossa voidaan erottaa viranomaisen oma-aloitteinen vireillepano ja toisen viranomaisen vireillepano. Mikäli viranomaisen itse panee asian vireille, ei siitä välttämättä voida osoittaa erityistä seikkaa, jossa tai jonka vuoksi asia tuli vireille. (Laakso ym. 2006, 121.)

Lisäksi hallintolain 34 §:ssä on säädetty asiakkaan kuulemisesta. Kuulemisen taustalla on asiakkaan oikeusturvaperiaate ja toisaalta viranomaisen selvittämisvelvollisuus. Tarkoituksena on taata asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa oman asiansa käsittelyyn antamalla oma näkemyksensä tai tarvittavat lisäselvitykset. (Laakso m. 2006, 169–170.) Joissain tilanteissa kuulemista ei tarvitse suorittaa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa, jos asia jätetään tutkimatta tai hylätään heti perusteettomana, kuuleminen on tarpeetonta muusta syystä tai jos kuuleminen saattaa vaarantaa päätöksen tarkoituksen toteutumisen tai kuuleminen viivästyttää asian käsittelyä ja viivästyttämisestä aiheutuu huomattavaa haittaa ihmisten terveydelle, yleiselle turvallisuudelle tai ympäristölle. (Laakso ym. 20016, 172, 174–175.)

Virkamiehen tulee hallintolain mukaan jäädä itsensä asian käsittelystä, mikäli hän on esteellinen. Virkamiehen tulee itse ratkaista kysymys esteellisyydestään. (27.1 §. 29.2 §.) Virkamiehen tulee jäädä itsensä kuudessa tilanteessa: hän tai hänen läheisensä on asianosainen, hän toimii asianosaisen edustajana, asiamiehenä tai avustajana, hän hyötty tai hänelle aiheutuu vahinkoa ratkaisusta, hän on palvelus- tai toimeksiantosuhteessa asianosaiseen, hän on asianosaisessa yhteisössä johtavassa tai vastuunalaisessa asemassa, hänen tehtäviin kuuluu viraston tai laitoksen ohjaus tai hän puolueettomuus vaarantuu muusta syystä (Mäenpää 2018, 388–389).

Viranomaisella on selvittämisvelvollisuus, josta on määrätty hallintolain 31 §:ssä. Viranomaisen tulee aina huolehtia riittävästä ja asianmukaisesta selvittämisestä hankkimalla asian ratkaisemiseksi tarpeelliset tiedot sekä selvitykset. Tämän taustalla on ajatus siitä, että viranomaisen tulee pyrkiä lainmukaiseen ja oikeaan ratkaisuun (Kulla 2018, 227). Hallituksen esityksestä (72/2002, 86–87) käy ilmi, että viranomaisen voi hankkia selvitykset itse tai ne voidaan pyytää asianosaiselta. Velvoittavien päätösten osalta selvitysvastuu on pääsääntöisesti viranomaisella, kun taas edunsovissa päätöksissä asiakkaalla. Hallintolaki velvoittaa asianosaisen myötävaikuttamaan vireille panemansa asian selvittämiseen (31 §). Viranomaisen tulee tarpeen mukaan ohjata asiakasta toimittamaan riittävät selvitykset, koska asiakkaalla ei aina ole tietoa, mitkä selvitykset ovat

olennaisia (HE 72/2002, 86). Tämä liittyy myös viranomaisen neuvontavelvollisuuteen. Toimeentulotuesta annetun lain 17 § velvoittaa asiakasta toimittamaan asian ratkaisemiseksi välttämättömät tiedot asiaa käsittelevälle viranomaiselle.

Keskeistä hakemusten käsittelyssä ja selvittämisvelvollisuudessa on hallintolain 33 §:ssä, jossa määrätään asettamaan määräaika selvityksen toimittamiselle. Lain mukaan asiakkaalle on ilmoitettava, ettei määräajan noudattamatta jättäminen estä asian ratkaisemista ja määräaika voidaan asiakkaan pyynnöstä pidentää. Määräajan tulee olla riittävän pitkä asian laatuun nähden. Pääsääntöisesti viranomaisen päättää itse määräajan pituuden, mutta mikäli selvitystä pyydetään toiselta viranomaiselta, voidaan määräajan pituutta tiedustella myös tältä (HE 72/2002, 88). Toimeentulotuesta annetun lain 18 c § mahdollistaa Kelaan käyttämään muihin etuuksiin saatuja tietoja asian ratkaisemiseksi. Näin ollen näitä tietoja ei tarvitse erikseen pyytää asiakkaalta, mikäli ne on jo aiemmin toimitettu Kelaan. Kun asiakkaalta pyydetään lisäselvitystä, tulee asiakkaalle hallintolain 32 §:n mukaisesti perustella, miksi lisäselvitystä pyydetään sekä yksilöitävä riittävän tarkasti, mitä selvitystä kaivataan asian ratkaisemiseksi. Tämä liittyy vahvasti myös Kelaan velvoittavaan hyvään hallintoon.

Myös päätöksen sisällöstä on määrätty hallintolain 7. luvussa. Päätös on annettava kirjallisesti. Laki antaa mahdollisuuden tehdä päätöksen myös suullisesti kiireellisissä ja välttämättömissä tilanteissa. (43.1 §.) Hallituksen esityksestä käy kuitenkin ilmi (72/2002, 98), että pääsääntöisesti tätä mahdollisuutta on käytetty viraston sisäisissä henkilöstöasioissa. Mäenpään mukaan (2018, 412) suullinen käsittely toteutuu keskustelunomaisissa tilanteissa, jotka koskevat lähinnä asian vireillepanoa tai selvittämistä. Hallintolain 44 § määrittelee, että päätöksen muodon tulee olla tietynlainen. Päätöksestä tulee käydä selkeästi ilmi päätöksen tehnyt viranomainen ja päätöksen tekemisen ajankohta, päätökseen välittömästi kohdistuvat asianosaiset, päätöksen perustelut ja yksilöity tieto velvollisuuksista ja oikeuksista sekä yhteystiedot, josta asiakas voi tarvittaessa pyytää lisätietoja päätöksestä. Luonnollisesti tulee huomioida myös päätöksen selkeys (Mäenpää 2018, 538). Päätös tulee kaksikielisen viranomaisen antaa asiakkaan kielellä, suomeksi tai ruotsiksi. Mikäli kieli ei ole tiedossa, voi viranomainen päättää käytettävän kielen huomioiden asiakkaan oikeus ja etu. Yksikielinen viranomainen

käyttää viranomaisen kieltä. (Laakso ym. 2006, 143.) Lisäksi päätöksessä kerrotaan, kuinka siitä voi valittaa tai siihen voi vaatia oikaisua. Perustoimeentulotuen päätökseen kohdistuvat oikaisuvaatimukset käsittelee 1. valitusasteena Kelan oikaisuvaatimuskeskus. Tästä päätöksestä voi valittaa hallinto-oikeuteen ja lopulta joissain tapauksissa korkeimpaan hallinto-oikeuteen. (Mattila 2017, 307.)

Päätös tulee hallintolain 45 § nojalla perustella. Perusteluissa tulee yksilöidä, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet asian ratkaisuun. Lisäksi päätöksessä tulee mainita sovelletut lait ja lainkohdat. Päätös voidaan jättää perustelematta painavasta syystä, kuten jos tärkeä yleinen tai yksityinen etu sitä vaatii. Perustelut liittyvät viranomaisen luottamusperiaatteeseen ja viime kädessä muutoksenhakuun (HE 72/2002, 100–102). Riittävällä päätöksen perustelulla voidaan vahvistaa luottamusta viranomaistoimintaan. Perustelut tulee siis esittää huolellisesti ja monipuolisesti. (Mäenpää 2018, 542–543.) Päätösten perusteleminen helpottaa myös viranomaisen sisäistä työtä. Kun päätökset perustellaan riittävästi ja selkeästi, vähentää se turhia yhteydenottoja, vähentää ylimääräistä selvitystyötä ja sitä kautta kustannuksia sekä helpottaa muiden tahojen, kuten asiakaspalvelun, työtä.

Viranomaisen tulee antaa päätös tiedoksi viipymättä asianosaiselle tai tämän edustajalleen, jolla on oikeus hakea siihen oikaisua tai muutosta. Myös päätökset, joista ei voi valittaa, tulee antaa tiedoksi. (Hallintolaki 54 §.) Hallintolaissa on määrätty (55–58 §), millä tavalla päätös tulee antaa tiedoksi eri tahoille. Kelan kohdalla pääsääntöinen tiedoksisääntö on yksityishenkilö, jolloin tähän sovelletaan lain 55 § ja 56 §. Lain 55 §:n mukaan päätös tulee antaa tiedoksi tavallisesti tai todisteellisesti. Pääsääntöisesti tiedoksianto tehdään tavallisesti, joka tarkoittaa päätöksen toimittamista postitse kirjeellä. Todisteellinen tiedoksiantotapa on esimerkiksi saantitodistuksella postittaminen tai asiakirjan noutaminen. (HE 72/2002, 109–110.) Mikäli päätös annetaan kirjeitse, katsotaan asiakkaan saaneen päätöksen tiedoksi seitsemäntenä päivänä kirjeen lähettämisestä (Hallintolaki 59 §). Mikäli päätös annetaan tiedoksi sähköisenä viestinä, katsotaan se saadun tiedoksi kolmantena päivänä viestin lähettämisestä (Mäenpää 2018, 557).

Hallintolain 56 §:n 1 momentin perusteella päätös tulee toimittaa yksityishenkilölle itselleen tai tämän lailliselle edustajalle. Mikäli molemmilla on oikeus käyttää asiassa puhevaltaa, toimitetaan päätös molemmille. Tällaisia tilanteita tulee esimerkiksi edunvalvonnassa olevien asiakkaiden kohdalla. Lain 56 § 2 momentti koskee tilanteissa, joissa päätös koskee useaa henkilöä. Tällöin päätös annetaan tiedoksi yhdellä asiakirjalla yhdyshenkilölle tai asiakirjan ensimmäiselle allekirjoittajalle ja vastaanottajan tulee ilmoittaa päätöksen sisällöstä muille osallisille. Pääsääntöisesti ensimmäinen allekirjoittaja on hakija. Tällainen tilanne, jossa päätös koskee useampaa henkilöä, voi tulla kyseeseen esimerkiksi toimeentulotukiperheen osalta. Toimeentulotuesta annetun lain 3 §:n mukaan perheeksi katsotaan yhteistaloudessa asuvat vanhemmat, vanhemman alaikäinen lapsi, aviopuolisot ja kaksi henkilöä, jotka elävät avioliitonomaisissa olosuhteissa.

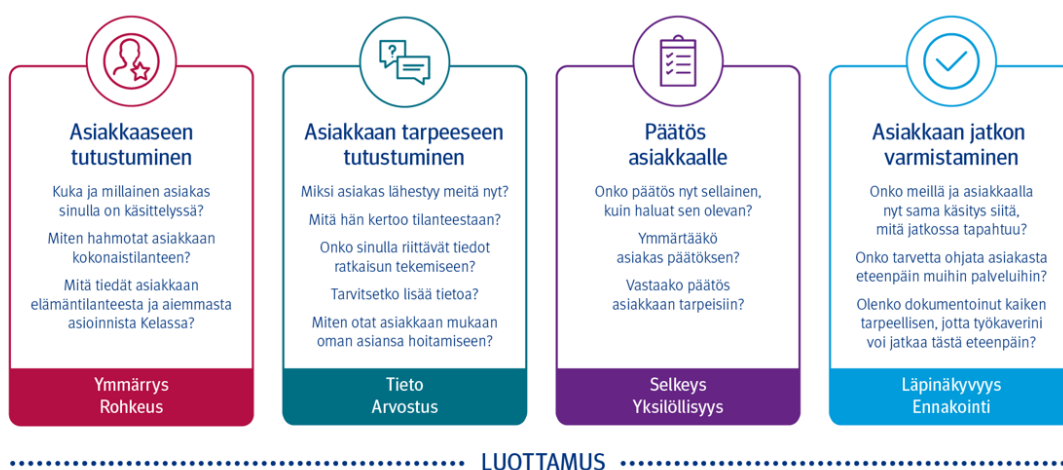
2.3 Kelan sisäiset mallit

Kelassa on luotu sitä ohjaavien säädösten ja strategioiden perusteella ratkaisutyön tueksi Ratkaisutyön malli (kuva 1) sekä asiakaspalvelun tueksi Asiakas kohtaamisen periaatteet -malli (kuva 2). Näitä malleja käytetään apuna myös työn havainnoinnissa. Molemmissa malleissa on kiinnitetty huomiota asiakaskokemukseen sekä hyvän hallinnon periaatteisiin. Malleja on päivitetty viime vuosina aiemmasta ja nyt asiakaskokemus korostuu sekä toimihenkilöä ohjataan enemmän tutkimaan ja pohtimaan asioita itse.

Ratkaisutyön mallia ohjaa koko prosessin läpi luottamus, joka on keskeinen seikka hyvän asiakaskokemuksen toteutumisessa. Luottamuksella tarkoitetaan erityisesti asiakkaan luottamusta Kelaan viranomaisena, mutta myös Kelan luottamusta asiakkaaseen ja työntekijän luottamusta kollegoihin sekä itseensä. Lisäksi prosessissa kulkee mukana hallintolain ajatukset hyvästä hallinnosta kuten päätöksen selkeys, ohjausvelvollisuus, luottamuksensuoja, toiminnan tuloksellisuus ja selvittämisvelvollisuus.

Työn tueksi on muodostettu kysymyksiä, joiden avulla käsittelijää ohjataan oikeaan suuntaan. Hyvän asiakaskokemuksen hengessä aluksi tulee tutustua asiakkaan tilanteeseen, jotta hänelle voidaan tarjota oikeanlaisia palveluja ja asia tulee käsiteltyä hallintolain mukaisesti oikein. Kun käsittelijä on tutustunut Kelassa oleviin asiakkaan tietoihin, ohjataan häntä tutustumaan asiakkaan tarpeeseen: mitä asiakas tarvitsee, mitä hän hakee ja tarvitaanko lisätietoja? Paneelissa ohjataan hallintolain mukaisesti selvittämään tarpeelliset lisätiedot asiakkaalta, mutta myös ohjataan pohtimaan, kuinka asiakkaan voisi ottaa mukaan prosessiin.

Lisäselvitysten saavuttua ohjataan keskittymään päätöksen selkeyteen sekä yksilöllisyyteen. Kysymyksistä välittyy ajatus, että käsittelijää ohjataan asettumaan asiakkaan saappaisiin. Viimeinen paneeli linkittyy asiakaskokemuksen ja hallintolain lisäksi Kelan sisäiseen yhteistyöhön. Asiakkaan tilanteen huomioiminen vaikuttaa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen ja toisaalta viranomaisella on neuvomisvelvollisuus. Sisäisestä yhteistyöstä ei ole mainintaa tai viittoa aiemmissa paneeleissa. Yhteistyö on kuitenkin merkityksellistä jokaisessa vaiheessa: Mitä tietoja kollega on kirjannut asiakkaasta, jotka vaikuttavat asiakkaan tilanteeseen tutustumiseen? Olenko osannut pyytää liitteet siten, että kollega voi tarvittaessa selventää asiakkaalle lisäselvityspyyntöä? Onko päätös kommentoitu siten, että kollega voi selventää päätöstä asiakkaalle?



Kuva 1. Ratkaisutyön malli (Kela 2020d).

Asiakaskohtaamisen periaatteet lähestyvät asiakasta enemmän asiakaskokemuksen ja työntekijän oman hyvinvoinnin näkökulmasta. Taustalla on kyllä havaittavissa hallintolain hyvän hallinnon periaatteet, mutta ne eivät tule niin selkeästi esille kuin ratkaisutyön mallissa. Tämä on luonnollista, sillä onhan asiakaspalvelu ja ratkaisutyö hallintolain näkökulmasta eri tavalla veloitettuja ja ohjattuja.

Siinä missä ratkaisutyön malli lähtee liikkeelle hakemuksen saavuttua, ohjaa asiakaskohtaamisen periaatteet arvostamaan itseä, kollegaa sekä asiakasta. Arvostamisen tulee tapahtua jo ennen palvelutilanteen alkua. Asiakaskokemuksen näkökulmasta itsensä, työnsä ja kollegan arvostaminen on hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen perusta. Hyvän asiakaskokemuksen hengessä asiakasta ohjataan ajattelemaan yksilönä ja toimihenkilön tulee sopeutua sekä mukautua asiakkaan tilanteeseen. Myös Nikitin (2017, 27) on opinnäytetyönsä johtopäätöksissä nostanut esille sen, että asiakaspalvelun työntekijöiden tulee huomioida asiakastilanne laajasti. Näin saadaan parannettua palvelun laatua. Asiakaskohtaamisen periaatteissa asiakasta vastuutetaan hallintolain mukaisesti edistämään omaa asiaansa. Kuten ratkaisutyön mallissa, myös asiakaskohtaamisen periaatteissa ohjataan työntekijää luottamaan asiakkaaseen.

Hallintolain mukainen läpinäkyvyys on nostettu asiakaskohtaamisen periaatteisiin. Asiakkaalle tulee selkeästi tuoda esille tehtävät toimenpiteet, hänellä olevat vaihtoehdot ja asian eteneminen. Siinä missä asiakaskohtaamisen periaatteet pyrkivät huomioimaan tilanteen jo etukäteen, korostetaan siinä myös ennakoivia. Mitä asiakas voisi tarvita? Voitaisiinko häntä ohjata vielä johonkin suuntaan? Usein, jos asiakas on osaava ja ei tarvitse apua asioidensa hoitamiseen, hoitaa hän ne itsenäisesti verkossa. Asiakas on yhteydessä Kelan asiakaspalveluun, koska hän tarvitsee asiantuntijan apua. Tässä nousee esille henkilöstön merkitys asiantuntijuudessa sekä asiakaskokemuksen luomisessa.



Kuva 2. Asiakaskohtaamisen periaatteet (Kela 2020e).

Kokonaisuutena katsottuna sekä asiakaskohtaamisen periaatteissa että ratkaisutyön mallissa on samoja osa-alueita ja tausta-ajatuksia. Molemmissa korostuu luottamus asiakkaaseen sekä hallintolain mukaiset velvollisuudet, kuten neuvontavelvollisuus. Asiakaspalvelun periaatteissa korostuu henkilöön liittyvät asiat sekä suoranainen asiakaskokemus, kun taas ratkaisutyön mallissa hallintolakiin liittyvät seikat, mikä on aivan ymmärrettävää työn luonne huomioon ottaen. Molemmissa malleissa on todella vähän viittauksia Kelan sisäisiin kumppaneihin eivätkä mallit keskustele keskenään. Asiakaskokemus on koko organisaation asia ja organisaation sisäiset toiminnot linkittyvät asiakaskokemuksen näkökulmasta toisiinsa. Mikäli on tahtotila, että eri organisaation osa-alueet toimivan yhteistyössä asiakkaan hyväksi, tulisi tästä olla mainintaa keskeisissä työkaluissa. Epäselvä tulkinta rivien välistä ei ole riittävää, mikäli halutaan toimia yhdenvertaisesti tai tavoitteellisesti asiakkaiden hyväksi.

3 Näkökulmia asiakaskokemukseen

Nykyajan teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä yritysten väliseksi keskeisimmäksi kilpailutekijäksi on muodostunut asiakaskokemus (Juuti 2015, 40). Asiakaskokemuksen tulisi olla keskeinen elementti yrityksen strategiassa ja arvoissa. Se ohjaa myös käytännön työtä. Asiakaskokemuksen

tulisi näkyä työntekijöiden käyttäytymisessä sekä siinä, millaisia ihmisiä rekrytoidaan ja kuinka työntekijöitä palkitaan. Asiakaskokemus vaikuttaa lisäksi yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen kommunikaatioon. (Vesterinen 2014, 13.) Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summasta, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Näin ollen yrityksen ei ole mahdollista täysin määrittellä, minkälaisen asiakaskokemuksen he haluavat asiakkaan saavan, mutta tähän on mahdollista vaikuttaa. Organisaatioissa on vieläkin usein hieman epäselvä asiakaskokemuksen rooli ja ”paikka” (Gerdt & Korhikoski 2016, 24). Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan aiemmat kokemukset, joita hän peilaa nykyisiin haluihinsa, odotuksiinsa sekä toiveisiinsa (Gerdt & Korhikoski 2016, 93). Lisäksi tulee huomioida, että koko organisaation vuorovaikutus ketjun tulokset vaikuttavat asiakkaan kokemukseen (Fischer & Vainio 2014, 168).

Asiakaskokemusta voi johtaa ja sen johtamisesta on myös nähtävissä hyötyjä yritykselle. Saavutettuja hyötyjä ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, brändin arvon kohottaminen, henkilöstön sitouttaminen sekä negatiivisten asiakaspalautteiden määrän vähentäminen. Tätä kautta saadaan maksimoitua asiakkaalle tuotettu arvo ja toisaalta kasvatettua yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 13.) Valtion organisaation ei ole tarvetta kasvattaa tuottoja, mutta asiakaskokemukseen panostamalla ja sitä parantamalla voidaan saada lopulta kuluja pienemmäksi ja tuotettua asiakkaalle samalla rahalla enemmän palveluita.

Asiakkaat arvioivat yrityksen onnistumista jatkuvasti kolmessa eri ulottuvuudessa: Päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen? Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin? Millaisia tunteita kohtaaminen herätti? (Ahvenainen, Gyllig & Leino 2017, 10.) Asiakaskokemusta pohdittaessa asiakas tulee laittaa keskiöön ja lähteä asiakkaan kautta kehittämään toimintoja. Toimintoja tulee kehittää jatkuvasti, sillä asiakkaiden toiminta muuttuu. (Löytänä & Korteso 2011, 26–27.) Yksittäisiä hankkeita asiakaskokemuksen parantamiseksi voidaan projektoida, mutta paras ja tehokkain tapa tuottaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus on vahva asiakaspalvelukulttuuri (Gerdt & Korhikoski

2016, 96). Jokainen asiakas on mielestään tärkeä, hänen asiansa erityisen tärkeä ja juuri häntä tulisi palvelulla mahdollisimman nopeasti (Juuti 2015, 71). Toistuvat huonot asiakaskokemukset ovat signaaleja siitä, että yrityksen tarjoamassa tuotteessa tai palvelussa on jotain vialla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110).

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 117) jakavat asiakaskokemuksen osakokemuksiin, kuten käyttökokemukseen, palvelukokemukseen, ostokokemukseen ja brändikokemukseen. Helposti ajatellaan, että ainoastaan asiakasrajapinnassa toimiva asiakaspalvelu muodostaa asiakaskokemuksen. Asiakaskokemukseen kuitenkin vaikuttaa myös asiakaspalvelun taustalla toimivat asiat, kuten järjestelmien toimivuus (IT-osasto), tuotekehitys, markkinointi ja laskuttaminen (talousosasto) (Löytänä & Korteso 2011, 14–15). Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tiedostamaton kohtaaminen eli brändi. Nämä kaikki asiat liittyvät saumattomasti toisiinsa. (Ahvenainen ym. 2017, 33–34.) Ei voida kuitenkaan poissulkea sitä asiaa, että asiakaspalvelun merkitys asiakaskokemuksen luomisessa on valtava. Pisteet, joissa asiakaspalvelu ja asiakas kohtaavat, ovat asiakaspalvelukanavia. Uusimpia kanavia ovat sosiaalinen media ja chatit. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Asiakaskohtaamisten määrää voi havainnollistaa laatimalla kosketuspistepolon, johon merkitään kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset (Löytänä & Korteso 2011, 114–115).

Löytänä ja Korteso (2011, 43–49) ovat jakaneet asiakaskokemuksen muodostumisen psykologisesti neljään osa-alueeseen: asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättäminen ja elämysten luominen, mieleen jääminen ja saada asiakas haluamaan lisää. Elämyksien kautta asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa tuottamalla positiivisia yllätyksiä sekä muuten vahvaa positiivista kokemusta ilon, onnen, oivalluksen tai ilahtumisen kautta (Löytänä & Korteso 2011, 45). Asiakasta tulee kohdella hyvin ja panostaa palvelun laatuun. Asiakasta ei tule myöskään vähätellä ja näin vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemus voidaan Löytänän ja Kortesuon (2011, 51–53) mukaan jakaa kolmeen tasoon johtamisen perusteella. Nämä kolme tasoa ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus sekä johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu ja se sisältää aina samat elementit, riippumatta paikasta tai ajasta. Tällaisia voi olla pankki tai Kela asiointi. Johdettu kokemus puolestaan sisältää samat elementit kuin odotettavissa oleva kokemus, mutta lisäksi se erottuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa.

Asiakkaalle saadaan tuotettua arvoa kiinnittämällä huomiota utilitaarisiin sekä hedonistisiin elementteihin. Utilitaariset elementit ovat mitattavissa ja rationaalisia. Ne itsessään eivät tuota arvoa vaan toimivat keinona saavuttaa päämäärä, kuten hakemuksen liitteiden toimittaminen. Hedonistiset elementit puolestaan ovat subjektiivisia, irrationaalisia ja emotionaalisia. Nämä kaikki asiakkaat kokevat eri tavalla. Hedonistisiin asioihin panostaminen tuo enemmän myönteisiä kokemuksia, kuin pelkästään utilitaarisiin elementteihin panostaminen. (Löytänä & Kortesuo 2011, 54–55.)

3.2 Hyvän asiakaskokemuksen luominen tietoisena prosessina

Jokaisen kohtaamisen tavoitteena tulisi olla positiivisen tunnejäljen tuottaminen (Ahvenainen ym. 2017, 54). Erinomainen asiakaskokemus ja sen kehittäminen tulisi lähteä aidosta halusta palvella asiakasta niin hyvin kuin mahdollista. Erinomaisen asiakaskokemuksen luomisen tulisi olla jokaisen organisaation työntekijän päämäärä. Yrityksen tulee tuntea asiakkaiden tarpeet ja tunteet, jotta voidaan luoda tarpeisiin sopivia palveluja ja tuotteita. (Juuti 2015, 49, 64.)

Kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksessa tulee huomioida kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavat osatekijät yhtä tärkeinä. Pelkästään asiakaspalveluun

panostaminen ei nykypäivänä riitä, vaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös digitaalisiin palveluihin sekä brändiin. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Tiedostamaton asiakaskokemus eli brändi muodostuu kaikesta viestinnästä, näkyvistä ja tuntuista kokemuksista, uskomuksista ja näkymättömistä tuntemuksista. Tämä pitää sisällään esimerkiksi ympäristön, viestinnän, palvelut ja viestinnän sävyt. Vaikka yritys ei voi vaikuttaa kaikkiin miellelyhtymiin, joita asiakkaille tulee, voidaan kuitenkin vaikuttaa siihen, millainen mielikuva asiakkaalle yrityksestä muodostuu. Keskeiset brändiin vaikuttavat kokemukset ovat brändin idea, sisältö, signaalit ja kohtaamiskanavat. (Ahvenainen ym. 2017, 44–48.) Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on keskeistä, että brändiä uudistetaan aidosti asiakaskeskeisemmäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että myös henkilöstö ja kaikki digitaaliset rajapinnat valjastetaan asiakaskeskeisen brändin kehittämiseen. (Korkiakoski 2019, 44.)

Keskeinen osa asiakaskokemuksen johtamista on odotusten ylittäminen. Odotuksen ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan; ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. (Löytänä & Korteso 2011, 59–60.) Ydinkokemus muodostaa perustan asiakaskokemukselle ja voitaisiin ajatella, että asiakaskokemuksen johtamisen tarkoitus on varmistaa ja puolustaa ydinkokemusta. Ydinkokemus on hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka vuoksi asiakas ylipäättään ostaa palvelun tai tuotteen. Tämän vuoksi yrityksen tulee pyrkiä turvaamaan tämän kokemuksen tuottaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 61.)

Kun ydinkokemus on turvattu, voidaan pyrkiä tuottamaan laajennettua kokemusta. Tällöin yritys pyrkii tuomaan kokemukseen jotain, joka lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus syntyy kahdesta elementistä: edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämisessä luodaan sellaisia elementtejä, jotka suoraan edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksesta. Tällaisia tuotteita tai palveluita voi hakea myös täydentävistä tuotteista ja palveluista, joita voi ottaa ydinpalveluiden rinnalle. Mahdollistamisessa taas tuodaan ydinkokemuksen rinnalle sitä välillisesti laajentavia elementtejä. Tällaisia

voivat olla tuotteet tai palvelut, joiden avulla voidaan toteuttaa ydinpalvelun toteutuminen. (Löytänä & Korteso 2011, 62–63.)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun laajennettuun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Löytänä ja Korteso (2011, 64–73) ovat listanneet näiden elementtien olevan seuraavat: henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa ja kaupan jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoa, yllättävä sekä tuottava. Tuotteiden ei välttämättä itsessään tarvitse olla yksilöllisiä, jos niillä on yksilöllisiä käyttötarkoituksia tai palvelu on henkilökohtaista. Palvelun tulee myös olla aitoa ja räätälöityä. Asioissa tulee keskittyä olennaisuuksiin ydinkokemuksen mukaisesti. Tulee myös panostaa oikea-aikaisuuteen. Ei liene järkevää, että asiakkaalle tarjotaan palvelua tai tuotetta, kun hän ei sitä enää tarvitse tai on ehtinyt hankkia sen jo muualta. Kokemuksia jaetaan nykyään paljon nopeammin ja ahkerammin kuin ennen, ja tämä tuleekin ottaa huomioon. Varsinkin organisaatioissa, joissa tuotetaan asiatekstiä ja toiminta perustuu lakiin, tulee kiinnittää huomioita selkeyteen ja siihen, että asiakas ymmärtää ja pystyy tutustumaan tuotteeseen tai palveluun. Lisäksi jokaisen kokemuksen tulee olla tuottava. (Löytänä & Korteso 2011, 64–73.)

Palvelukulttuuria rakennettaessa voidaan käyttää ”ylimääräisen tuolin strategiaa”. Tällöin kaikessa päätöksenteossa ajatellaan, että asiakas on mukana päätöksenteossa ja tätä muistuttamaan voidaan konkreettisesti asettaa pöydän ääreen yksi, ylimääräinen tuoli. Koulutusten tulisi tapahtua todellisia asiakaspalvelutilanteita ajatellen ja niitä apuna käyttäen. Asiaa voidaan myös lähestyä käänteisen asiakasajattelun kautta. Tällöin kuvataan aluksi optimaalinen tilanne asiakkaalle, jonka jälkeen ryhdytään laatimaan toimia, joilla optimaaliseen tilanteeseen päästään. (Gerdt & Korhikoski 2016, 99–100.)

Nykyisessä hektisessä maailmassa asiakkaat odottavat saavansa vastaukset kysymyksiinsä tai ratkaisut pulmiinsa entistä nopeammin ja asiakaspalvelussa korostuukin aika ja erityisesti sen vähäisyys. Vaikka asioiden odotetaan tapahtuvan nopeasti, se ei poissulje sitä, että asioiden odotetaan tapahtuvan myös su-

juvasti. (Löytänä & Korteso 2011, 87–88.) Erityisesti asioiden ratkaisun siirtäminen toiselle henkilölle tai toiselle osastolle on asiakaskokemusta heikentävä tekijä.

3.3 Asiakaskokemus digiaikana

Nykyaikana asiakkaan ostoprosessi alkaa yhä useammin verkossa itsenäisesti asioita tutkien (Ahvenainen ym. 2017, 36). Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, hankkiakseen palvelun tai osa prosessista tapahtuu digitaalisesti (Juuti 2015, 30). Teknologia muuttaa tapaamme toimia niin kuluttajina kuin kansalaisinakin. Tapamme kommunikoida muuttuu, etsimme tietoa eri lailla ja hyödynnämme erilaisia yritysten ja organisaatioiden tuotteita ja palveluja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 9.) Digiajan myötä asiakkaiden kokemukset palvelusta ovat muuttuneet. Nykyisin asiakkaat toivovat saavansa henkilökohtaisempaa palvelua nopeammin ja edullisemmin. Palveluiden tulee myös olla monikanavaisia sekä saatavilla ympärivuorokauden. (Gerdt & Korhikoski 2016, 134–135.)

Asiakaskokemus itsessään on pysynyt samanlaisena kuin ennenkin. Juuti (2015, 78) on muodostanut palveluprosessin, jossa on huomioitu digitaalinen asiakaskokemus. Prosessissa on seitsemän vaihetta: saavutettavuus, hakeminen ja löytäminen, valinta ja päätöksenteko, transaktio (osto, tilaus), käyttöön-otto sekä hankinnan jälkeiset toimenpiteet. Digitalisaation myötä kosketuspisteitä asiakkaaseen on enemmän, eikä yritys voi aina hallita siitä käytyä keskustelua esimerkiksi internetin keskustelupalstoilla (Korhikoski 2019, 19). Gerdtin ja Eskelisen (2018, 17) mukaan, nykyisessä digitalisoituvassa yhteiskunnassa erinomaisen asiakaskokemuksen rakentaminen on mahdotonta ilman investoimista teknologiaan. Asiakaspalveluun ja markkinointiin liittyvät teknologiset ratkaisut, kuten asiakaspalveluportaalit, pikaviestintä-sovellukset (chattibotti) ja aiemmin mainitut markkinoinnin automaatio sekä sosiaalisen kuuntelun ohjelmistot ovat nykypäivää. Täytyy kuitenkin muistaa, että panostaminen digitalisaatioon ei automaattisesti tarkoita sitä, että asiakaskokemus paranisi (Korhikoski 2019, 43).

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa asioida muuttuu. Nykyään asiakkaat odottavat, että voivat hoitaa asiansa mihin vuorokauden aikaan tahansa (Juuti 2015, 80). Siinä missä aiemmin puhelin oli nopein asioimisväline ja mielellään asioitiin myös kasvotusten, arvostetaan näiden sijasta nykyään nopeutta. Virtuaaliassistentit yleistyvät ja tukevat ihmistä arkipäiväisissä asioissa sekä toimivat asiakaspalvelun tukena. (Gerdt & Eskelinen 2018, 27–28, 30.) Yrityksen tulee huolehtia siitä, että palvelut ovat kaikkien käyttäjien saatavilla, myös niiden hitaiden nettiyhteyksien äärellä (Juuti 2015, 81).

Tietoa etsitään paljon itsenäisesti verkosta. Keskeistä asiakaskokemuksen kannalta on verkkosivujen toimivuus ja käytettävyys. Juuti (2015, 52–53, 89) nostaa esille, että yrityksen verkkosivujen löytyminen joko suoralla osoitteella tai hakupalveluista on tärkeää. Vaikka verkkosivut löytyisivät helposti, mutta itse tiedon, palvelujen tai tuotteiden etsiminen sivuilta on haasteellista, ei asiakaskokemus ole onnistunut. Verkkosivuja mietittäessä yritysten tulisi asettua asiakkaan asemaan ja pohtia, mitä asiakas haluaa löytää ja mistä hän sitä todennäköisesti etsisi. Verkkosivuja ei tulisi täyttää informaatiolla, vaikka sitä tuleekin olla saatavilla riittävästi. Joissain tapauksissa selkokielisten sivujen tekeminen voi olla haasteellista asian luonteen takia. Esimerkiksi Kelan palvelut perustuvat lakiin ja ovat monisyisiä, joten niitä voi olla haasteellista tiivistää.

Pelkästään verkkosivun design ei voi tuottaa hyvää asiakaskokemusta (Juuti 2015 30). Asiakaskokemusta tukevia teknologiaratkaisuja on useita, mutta keskeisimmät ovat markkinoinnin automaatio, sosiaalinen kuuntelu sekä monikanavaisen asiakaspalvelun ratkaisut. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 134–135.) Nämä liittyvät vahvasti personointiin, joka liittyy asiakastiedon keräämiseen analysointiin sekä hyödyntämiseen, muun muassa parempien hakutulosten antamiseen asiakkaalle (Gerdt & Eskelinen 2018, 15, 57). Personoinnissa on kuitenkin tärkeää, että asiakkaan tarve ymmärretään oikein. Lisäksi prosessien tulee tukea asiakastarpeen toteutumista, järjestelmien osaltaan tukea prosesseja ja verkkopalvelun tulee käytettävyydellään sopia asiakkaan tarpeisiin. (Juuti

2015, 30.) Keskeiset asiakaskokemuksen kehitysalueet digiaikana ovat reaaliaikainen palvelu, personointi, käyttäjäystävällisyys sekä teknologiaympäristö (Gerdt & Eskelinen 2018, 15, 57).

Nykypäivänä keskeinen osa arkea ja asiakkaiden käyttäytymistä on sosiaalinen media. Sosiaalisessa mediassa vietetään entistä enemmän aikaa ja sitä myötä myös asioita jaetaan enemmän. Siinä missä sosiaalista mediaa käytetään hyvien kokemusten jakamisessa, ovat asiakkaat löytäneet tämän kanavan myös palautteen antamisessa. Katherine Allen kertoo artikkelissaan (2015), että Iso-Britanniassa vuonna 2014 jätettiin rautatieyhtiöille arviolta 400 000 valitusta Twitterin välityksellä. Voidaan vain arvailla, kuinka moni henkilö on näitä valituksia lukenut ja kuinka monen henkilön asiakaskokemukseen nämä palautteet, myös positiiviset, ovat vaikuttaneet.

Digitalisaation myötä brändien merkitys säilyy, mutta heikentyy. Luottamus teknologiabrändeihin kasvaa, mikä toisaalta nostaa teknologiayrityksiä suosituimpien brändien joukkoon. Siinä missä brändit heikentyvät, markkinointi- ja jakelukanavat yhdessä vahvan ekosysteemin kanssa korostuvat. (Gerdt & Eskelinen 2018, 49.) Digiajan kehittämisen strategia muodostuu oman lähtötilanteen tarkastelusta sekä asiakaskokemuksen kehittämisen aikajänteen asettamisesta. Paras tulos saadaan, kun yhdistetään eri toimintoja, mahdollisesti uutta ja vanhaa. Asiakkaat odottavat uusia mahdollisuuksia, koska ovat niistä tietoisia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 40–43.)

3.4 Henkilöstön vaikutus asiakaskokemukseen

Kuten aiemmin on todettu, tulee erinomaisen asiakaskokemuksen olla kaikkien yrityksen toimijoiden tahtotila onnistuakseen ja tästä syystä henkilöstö onkin avainasemassa. Korkiakosken (2019, 16, 21, 45) mukaan digitalisaatio muuttaa asiakkaiden odotuksia ja vaikuttaa yritysten toimintaan, myös työntekijöiden maailma on murroksessa. Työnantajilta edellytetään samoja asioita, kuin asiakkaat edellyttävät yrityksiltä: reaaliaikaisuus, läpinäkyvyys ja sosiaalinen media. Asiakkaiden ja henkilöstön kokemusmaailma tulisi nähdä yhtenä jatkumona,

koska ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Siinä missä asiakaskokemus muodostuu asiakkaan näkemyksestä yrityksestä, muodostuu henkilöstökokemus henkilöstön näkemyksestä työnantajasta. Henkilöstökokemuksen kehittäminen antaa hyvän pohjan asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomiselle.

Asiakas investoi aikaansa tavataksaan asiantuntijan, jotta voi tutustua tuotteeseen tai palveluun (Ahvenainen ym. 2017, 56). Mikäli asiakaskohtaaminen tapahtuu ennen ostopäätöstä, voi se ratkaista, ostaako asiakas palvelun juuri kyseiseltä yritykseltä vai ei. Oston jälkeen tapahtuva yhteydenotto taas vaikuttaa asiakkaan suosittelu halukkuuteen ja mielikuvaan yrityksestä. (Juuti 2015, 70.) Gerdtin ja Korhosen (2016, 97) mukaan yritysten tulisikin kiinnittää huomiota asiakaspalvelukulttuurin rakentamiseen, rekrytointiin, henkilöstön valtaistamiseen, seurantaan ja palkitsemiseen sekä prosesseihin ja toimintatapoihin. Myös henkilöstön kouluttamiseen tulee kiinnittää huomiota (Korhonen 2019, 45).

Mikäli halutaan päästä erinomaiseen tai edes hyvään asiakaskokemukseen, tulisi tämä pitää mielessä jo rekrytointivaiheessa ja palkata yritykseen sellaisia henkilöitä, jotka sopivat yrityksen luomaan palvelukulttuuriin, eikä tehdä palkkausta ainoastaan ansioiden perusteella. Palveluasennetta ei voi opettaa täysin, mutta yrityksen tuotteet ja prosessit voidaan. Gerdt ja Korhonen (2016, 110) ovat listanneet neljä osa-aluetta, joihin on hyvä kiinnittää huomioita rekrytoimissa: uteliaisuus uuteen, kyky oivaltaa, kyky sitoutua ja sitouttaa sekä päätäväisyyteen. Juuti (2015, 20) nosti esille mielenkiintoisen ajatuksen henkilöstöstä: vaikka yritys olisi luonut prosessinsa hyvin ja heidän työntekijänsä noudattaisivat näitä prosesseja ohjeiden mukaisesti ja näin hoitaisivat työnsä hyvin, ei se välttämättä asiakkaan näkökulmasta näyttäydy hyvänä palveluna. Henkilöstöllä tulee olla oikea asenne asiakaspalveluun ja asiakaskokemuksen luomiseen. Ahvenainen ym. (2017, 62) ovat tiivistäneet asiakaskohtaamisen perusasiat kahdeksaan kohtaan: huomioi, kohtaa, kysy, kuuntele, ehdota, varmista, vahvista ja kiitä. On siis merkityksellistä, kuinka hyvin henkilöstö sisäistää nämä perusasiat.

Jotta henkilöstö erityisesti asiakasrajapinnassa pystyy toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi, tulee heidän olla tietoisia yrityksen strategiasta. Erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi tulisi henkilöstöä kannustaa tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä kokeilemaan uusia asioita sekä innovoimaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 111–112.) Henkilöstö työskentelee jatkuvasti asiakasrajapinnassa, jolloin he ymmärtävät ja tietävät, mitä asiakkaat tarvitsevat ja mitkä toimintatavat ovat parhaita. Jotta uusien tapojen kokeilu ja innovointi onnistuu, tulisi karsia turhaa hierarkiaa.

Fischer ja Vainio (2014, 16–17, 45–46) nostavat esille ajatuksen siitä, että henkilöstön tulee myös hallita itsensä johtaminen, jotta asiakaskokemus saadaan toteutettua mahdollisimman hyvin. Itsensä johtaminen vaikuttaa asiakaskokemukseen henkilöstön oman hyvinvoinnin kautta. Henkilöstöä tulisi kannustaa huippusuoritukseen, joka muodostuu kullekin hieman erilaiseksi. Huippusuorituksen pohjalla on yksilön tahtotila, valinnat ja vastuu. Näiden saavuttamiseksi yrityksen tulisi tukea työntekijöitä. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 77) mukaan esimiesten ja johtajien tapa kohdella alaisiaan vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen.

Hyvä henkilöstökokemus ei tarkoita pelkkää hauskanpitoa ja henkilöstöetuja. Se ei tarkoita myöskään sitä, että työntekijä on ensimmäinen ja tärkein asiakas. Keskeistä henkilöstökokemuksen luomisessa, ja sitä kautta asiakaskokemuksen luomisessa, on aiemmin mainittujen asioiden lisäksi yrityskulttuuri, työympäristö ja teknologia. Yrityskulttuuri pitää sisällään muun muassa työntekijän arvostusta, yhteisöllisyyden, monimuotoisuuden arvostamisen, ohjauksen ja valmentamisen sekä hyvinvoinnista huolehtimisen. Nämä asiat liittyvät myös työympäristöön. (Korhonen 2019, 121–122, 124–125.) Tämän hetken laaja etätyösuositus ja etätyön tekeminen haastaa henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta myös hyvää henkilöstökokemusta. Korhonen (2019, 126) korostaa, että etätyössä on myös paljon etuja, mutta työntekijän motivoiminen haasteellista ja työntekijät kokevat etäännyvänsä yrityksestä ja työyhteisöstä, mikäli eivät pääse säännöllisesti käymään työpaikallaan.

Gerdt ja Korkeakoski (2016, 116, 118–119) toteavat, että suomalaisten yritysten genetiikkaan on kirjattu tarve rakentaa prosesseja, joka johtuu osittain siitä, että kulttuurimme ja osaamisemme pohjautuu vahvaan tekniseen osaamiseen. Prosessien rakentaminen kumpuaa yrityksen sisäisen tehokkuuden parantamisesta eikä prosessit aina takaa hyvää asiakaskokemusta. Syväälle juurtuneita prosesseja on hankala kyseenalaistaa ja muuttaa. Prosessit ovat kyllä tarpeellisia ja oikein toimiessaan ne auttavat asioiden hoitamisessa. Näiden asioiden välille tulisikin löytää kultainen keskitie. Myöskään prosessien puuttuminen ei ole väärin, se voi olla täysin tietoinen valinta. Gerdtin ja Korkeakosken mukaan tällainen kultainen keskitie toimintamalleissa on seuraava:

- Yrityksen fokus ei ole sisäisissä prosesseissa vaan voimakkaasti ulospäin.
- Prosessit itsessään eivät hoida asiakkaiden tarpeita, vaan asioiden hoitamiseksi löytyy omistaja, joka aidosti haluaa auttaa asiakasta.
- Innovatiivisuutta tuetaan ja prosesseja uskalletaan kyseenalaistaa.
- Jokaisen tulisi työskennellä aika ajoin asiakasrajapinnassa työtehtävistä riippumatta. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 116, 118–119.)

Korkeakoski (2019, 130) on esittänyt henkilöstökokemuksen mittaamisen mallin. Hänen mallissaan mittaaminen tapahtuu eritasoilla. Malli on kuvattu ylösalaisin olevan kolmion avulla, jossa alimpana, kolmion kärjessä on henkilöstö, joka on yritystasoinen avainmittari. Kolmion keskellä on työsuhte (ammattiryhmät), jossa mitataan suositteluhalukkuutta, laaja-alaisuutta sekä työkavereita. Ylimpänä kolmion pohjalla on erilaiset hetket työsuhteessa (rekrytointi, koulutukset, perehdytys, tauko, jne.). Tämän osa-alueen avainhetket ovat työpäivän tunne, rekrytointi ja perehdytys sekä koulutus.

4 Asiakaskokemuksen toteutuminen

Ratkaisuja pohdittaessa on hyvä tiedostaa, että asiakkaat arvostavat eri ratkaisuja. Asiakasryhmien tunteminen on elinehto hyvän asiakaskokemuksen luo-

miseksi. (Gerdt & Korhonen 2016, 49.) Koska asiakkaiden vaatimukset ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, on yrityksen pystyttävä olemaan ketterä ja muuttamaan prosessejaan tarvittaessa nopeastikin.

Aluksi yrityksen lähtötaso on kartoitettava esimerkiksi nykytila-analyysin tai kattoman asiakaskokemuksen kautta. Tämän jälkeen strategiassa on hyvä ottaa huomioon asiakaskokemus. Kun suunnitelmat erinomaisen asiakaskokemuksen luomiselle on laadittu, voidaan lähteä toteuttamaan tehtyjä suunnitelmia.

4.1 Strategia ja asiakaskokemuksen suunnittelu

Kela on vuoden 2020 (Kela 2020a) strategiassa nostanut esille kolme tavoitetta:

- luottamus ja yhteistyön vahvistaminen
- asiakaskokemuksen kehittäminen
- tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen

Asiakaskokemuksen osalta Kela pyrkii selkeyttämään palvelukokonaisuuksia sekä poistamaan asiakkaan tarvetta asioida. Hyvän asiakaskokemuksen hengessä myös strategiaan on kirjattu, että palvelupolkuja sekä niihin kytkeytyvää työtä sujuvoitettaessa, mahdollistaa se resurssien kohdistamista niille asiakkaille, jotka tarvitsevat eniten apua.

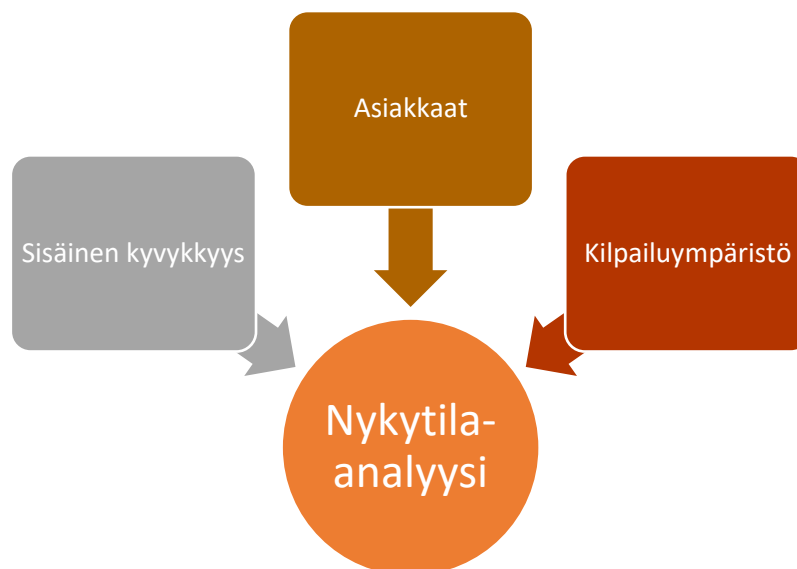
Strateginen suunnittelu tulisi aloittaa tavoitteen asettamisesta. Tämän jälkeen valitaan keinot, joiden avulla tavoitteet ja strateginen asiakasarvo saavutetaan. Tämän jälkeen strategia jalkautetaan ja toteutetaan operatiivisesti. Lopuksi tulee selvittää toimien seuraukset ja onko päästy asetettuihin tavoitteisiin, jonka jälkeen voidaan pohtia uusia tavoitteita ja toimia. Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeistä on paitsi strateginen suunnittelu, myös operatiivinen johtaminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, 51.)

Asiakaskokemus tulisi huomioida myös yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiassa. Asiakaskokemusten laatuun ja niiden aikaansaamiseen vaikuttavat monet asiat. Luonnollisesti keskeistä on se, kuinka innovatiivisia tuotteet ja palvelut

ovat. Henkilöstön tulee olla osaavaa, jotta he pystyvät ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja tyydyttämään ne. Osaamiseen liittyy myös vuorovaikutustaidot, jotta osaaminen pystytään osoittamaan asiakkaille selkeästi, ymmärrettävästi ja miellyttävästi. Henkilöstön tulisi pystyä sitouttamaan organisaation tuottamiin palveluihin. Sitoutumista tulee myös ylläpitää ja tässä edesauttaa muun muassa asiakkaille tuotettu mielihyvä ja työhyvinvointi. Työhyvinvointi on itsessään laaja käsite, kuten myös sen vaikutukset, jotka ulottuvat aina työntekijän omasta hyvinvoinnista yrityksen ja asiakkaan hyvinvointiin. Lisäksi henkilöstöjohtamisen strategiassa tulisi huomioida oikeudenmukaisuus ja eettisyys. (Juuti 2015, 64–66, 125.)

Mikäli yrityksessä ei ole huomioitu asiakaskeskeisyyttä aiemmin, ei muuttamista voida pitää yksittäisenä projektina, vaan sen tulee olla strateginen tahtotila, jonka toteuttamiseksi tulee varata vuosia (Gerdt & Korhonen 2016, 33). Muutos vaatii aikaa, malttia ja systematiikkaa. Johdolla on keskeinen merkitys muutoksessa: heidän tulee puhua asiakaskokemuksen tärkeydestä ja perustella sitä täsmällisesti sekä konkreettisesti. Lisäksi asiakaskokemusta tulee johtaa oikeilla sekä keskeisillä käsitteillä ja myös johdon tulee ymmärtää näiden käsitteiden merkitys ja niiden väliset suhteet. Lisäksi tulee varmistaa, että kaikilla asiakaskokemuksen kannalta keskeisillä henkilöillä on yhteisymmärrys käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123, 135.)

Erilaisia malleja muutokseen on olemassa. Vesterinen (2014) on luonut mallin, jonka avulla yritys voi muokata toimintaansa. Mallin askeleet ovat: kuuntele asiakasta, analysoi asiakaspalaute, osallista henkilöstö ja toimi. Tämä malli toimii myös muihin muutoksiin. Gerdt ja Korhonen (2016, 32–33) ovat laatineet syväluotaavamman nykytila-analyysin, josta on hyvä lähteä konkreettisesti suunnittelemaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta strategisen päätöksen jälkeen. Nykytila-analyysi tulisi tehdä kolmella osa-alueella: omassa organisaatiossa, asiakkaiden parissa sekä kilpailuympäristössä. Kuviossa 1 on esitelty, mitkä osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemuksen nykytila-analyysiin. Osa-alueita voidaan painottaa eri tavoin, mutta jokaisesta tulisi olla ainakin jonkinlainen näkemys.



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi (Gerdt & Korhonen 2016, 33).

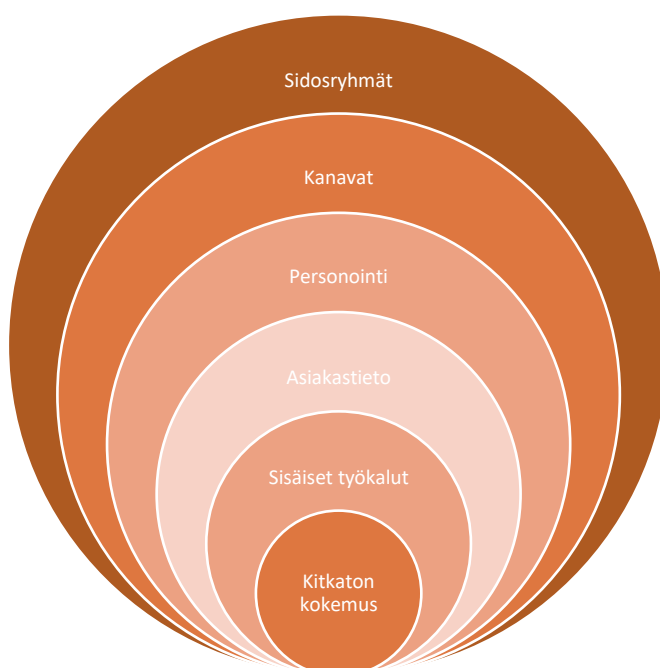
Sisäisen kyvykkyuden osa-alueessa tulisi käydä läpi seuraavat asiat: asiakaskokemuksen strateginen lähtökohta, johdon kyvykkyys sekä johtamismalli, asiakasymmärrys, asiakaskokemuksen suunnittelu, mittarit ja itse mittaaminen sekä kulttuuri ja henkilöstö. Asiakaskokemuksen strategiassa tulisi kuvata asiakaskokemuksen tahtotila; minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa tuottaa. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee tietää minkälaisia asiakkaita yrityksessä asioi, ja mistä tämä tieto on saatu. Asiakaskokemus tulisi lisäksi sisällyttää yrityksen avainmittareihin ja osaksi tarvittavia osa-alueita. Mittarit voivat koskea joko koko yritystä tai vain asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. (Gerdt & Korhonen 2016, 34–36.)

Kun huomioidaan organisaation laajuus sekä opinnäytetyön aihe, ei liene tarkoituksenmukaista käydä läpi koko Kelan tämänhetkistä tilannetta. Kelan strategiseksi tavoitteeksi on kirjattu asiakaskokemuksen parantaminen sekä prosessien sujuvoittaminen. Tälle saralle ei ole aiemmin luotu prosessia tai selkeää suunnitelmaa, joka olisi tiedotettu henkilöstölle. Henkilöstölle painotetaan asiakaskokemusta sekä asiakasnäkökulmaa ja tämä on myös johdon tahtotila. Asiakasnäkemyttä pyritään tuomaan esille aiemmin mainituilla Ratkaisutyön mallilla sekä Asiakaskohtaamisen periaatteilla. Kelan vuoden 2020 strategiaan (Kela 2020a) on kirjattu, että erinomainen asiakaskokemus edellyttää sitä, että

työntekijöillä on selkeä ymmärrys erilaisista asiakasryhmistä ja kuinka yksilöllistä palvelua tuotetaan eri kanavissa yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.

Myös asiakkaiden kokemuksista juuri sillä hetkellä, on hyvä rakentaa selkeä näkemys. Yrityksen sisällä tulisi ymmärtää asiakkaiden ostopolku ja ostopäätösprosessi. Näin asiakaskokemuksen suunnittelu saadaan ohjattua oikeille raitteille. Ostoprosessin avaaminen helpottaa myös kilpailijoiden hahmottamista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 37–38.)

Lähtötilanteen analysoimiselle on myös muita vaihtoehtoja. Nykytila-analyysin sijaan tai sen ohella, voidaan lähteä arvioimaan mitä ongelmia tai elementtejä yrityksen tulisi ratkaista, jotta se voisi rakentaa asiakkaille kitkattoman asiakaskokemuksen (Gerdt & Korhikoski 2016, 38). Kuviossa 2 on esitetty mitkä asiat vaikuttavat kitkattoman asiakaskokemuksen syntyyn.



Kuvio 2. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit (Gerdt & Korhikoski 2016, 39).

Työ tulee aloittaa sidosryhmistä ja siitä, mitä he puhuvat. Näin saadaan selville tietoa mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu ja pystyykö yritys vastaamaan ulkopuolelta tuleviin yhteydenottoihin. Keskustelun seuraamiseksi tulee yrityksen

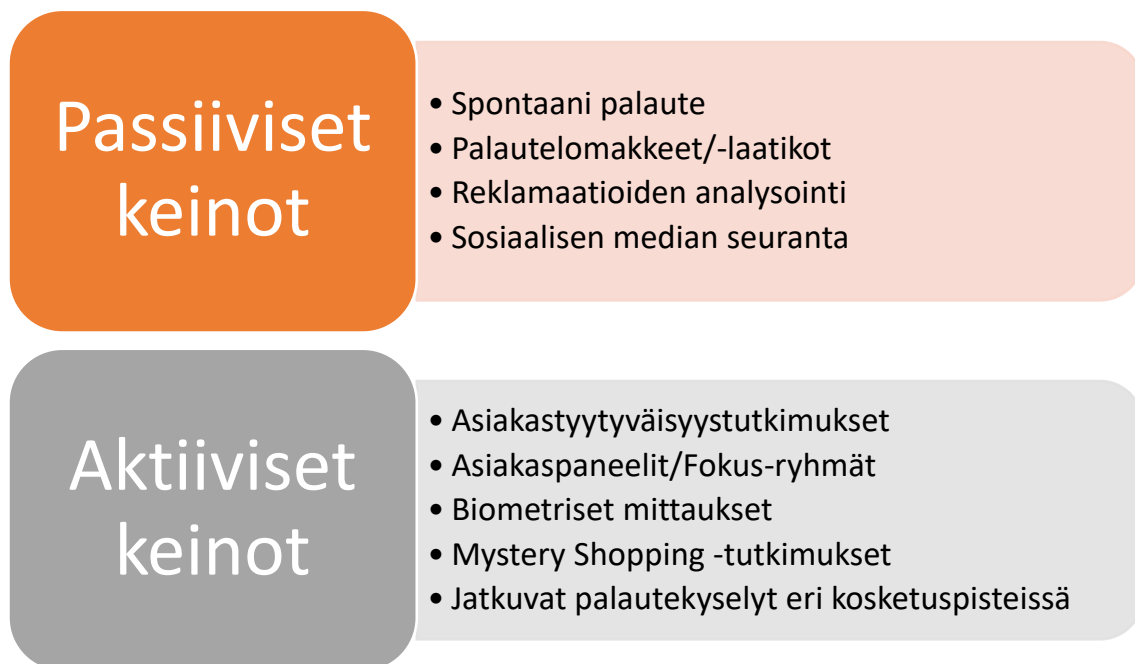
voida kohdata asiakkaat heidän valitsemissaan kanavissa kanavariippumattomasti. Haastavin osa-alue on asiakaskokemuksen personointi muualla kuin henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Nykypäivänä asiakastietoja tulee kerätä yhä enemmän ja reaaliaikaisemmin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Sisäisiä työkaluja tulee kehittää siten, että haastavatkin asiakastilanteet voidaan ratkaista asiakasta tyydyttävästi. Tämä edellyttää esimerkiksi asiantuntijoiden nopeaa hyödyntämistä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 38–40.)

Molemmissa edellä mainituissa malleissa on tärkeää, että prosesseja ja nykytilaa katsotaan kriittisesti ja niihin uskalletaan tehdä muutoksia. Kun asiakaskokemuksen nykytila on saatu selville, voidaan lähteä suunnittelemaan toteutusta. Suunnittelussa tulee huomioida, että asiakas johtaa ostoprosessia ja yhä useampi asia hoidetaan verkossa itsenäisesti (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127–129). Jotta tuloksiin voidaan suhtautua kriittisesti, tulee lähtötila analyysille olla määritelty oikein. Valtaosa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista liittyy arkipäiväisiin asioihin. Mikäli omaa liiketoimintaa ja sen tarjoamia asiakaskokemuksia ei voida tarkastella avoimen kriittisesti, syntyy sokea piste. Tämän vuoksi on hyvä, jos palvelun suunnitteluun ja ideoiden arviointiin otetaan taustoiltaan erilaisia henkilöitä, yrityksen osa-alueilta ja asiakkaita. (Juuti 2015, 22–23.)

Tärkeä suunnittelun työkalu on suoritettut mittaukset ja niistä saadut tulokset. Kun kehitetään asiakaskokemusta, liittyy se aina tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. Mittarit tulisikin valita näiden kokemusten pohjalta. Myös kanava, jossa mittaukset suoritetaan, tulee miettiä tarkkaan, koska se vaikuttaa kysymykseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 162, 164.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisin keinoin. Löytänä ja Kortesus (2011, 188–189) ovat jaotelleet näitä keinoja passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin (kuvio 3). Jaottelu on tapahtunut sen mukaan, onko asiakas ollut aloitteellinen palautteen annossa vai onko sitä kysytty yrityksen toimesta asiakkaalta. Passiivisen palautteen antamista helpottaa, mikäli palautteen antaminen on tehty helpoksi.

Oli palautteen keräämisen muoto mikä tahansa, tulee palaute dokumentoida jatkokäyttöä varten. Palautteiden keräämisellä ei kuitenkaan ole merkitystä, mikäli niitä ei aiota hyödyntää asiakaskokemuksen parantamiseksi.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot.

Korkiakoski (2019, 75) puolestaan jakaa asiakaskokemuksen mittaamisen eri tasoihin. Hän kuvaa tasoja kolmion avulla. Kolmion pohjalla suurimpana osana alueena on asiointi (kosketuspisteet), jossa mitataan tehokkuutta, helppoutta, tunnetta ja asian saamista kerralla kuntoon. Kolmion keskivaiheilla on asiakas-suhde, jossa mitataan suositteluhalukkuutta, brändin preferointia, laaja-alaisuutta sekä asiakkaan etäisyyttä. Kolmion kärjessä on yritys, joka tarkoittaa yritystasoisesta laskennallisista avainmittaria.

Mittaaminen on välttämätöntä, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa. Mittarit tulisi asettaa siten, että ne mittaavat keskeisiä asioita, kuten asiakastyytyväisyyden, kasvun sekä kannattavuuden kannalta tärkeimpiä kosketuspisteitä. Lisäksi mittareiden tulisi motivoida työntekijöitä. Löytänän ja Kortesuon (2011) mittareiden lisäksi myös seuraavat mittarit voivat toimia hyvinä mittareina: responsiivisuusmittarit, asiakkaan kokema vaiva, asiakkaan kokemat tunteet, palvelun laatu ja eri asiointikanavien onnistuminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–

235.) Kelassa muun muassa kerätään asiakaspalautteita toisaalta asiakkaalta itseltään mutta myös henkilöstöltä pyydetään kehitysehdotuksia.

4.2 Asiakaspolun muodostuminen ja sen merkitys

Asiakaspolku on prosessi, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen ja aina palvelun tai tuotteen käyttöön, tukipalveluihin ja uusintaostoon asti. Erityisesti organisaatioiden, joiden palvelut ovat monikanavaisia, tulisi aloittaa palveluiden rakentaminen asiakkaan ostopolkua ja siitä syntyvää kokemusta tarkastelemalla. Tämän jälkeen tulisi pohtia, yhtenevätkö asiakkaan polku ja yrityksen prosessit sekä rakenteet. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 131–132.) Asiakaspolkukartoituksessa kuvataan kaikki asiakasnäkökulmasta tapahtuneet kosketuspisteet. Asiakaspolun vaiheistuksessa asiakaspolku jaetaan erilaisiin vaiheisiin. Tämän avulla tunnistetaan millaisia ajatuksia, tunteita ja tekemistä eri vaiheissa on ja miten ne vaikuttavat ja voivat vaihdella eri asiakasryhmien välillä. Asiakaspolkukartoitus ja asiakaspolun vaiheistus ovat työkaluja asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.)

Suunnitelmia laadittaessa tulee huomioida ostopäätösprosessi, joka poikkeaa asiakaspolusta. Prosessi mukautuu eri yrityksille hieman erilaiseksi, mutta yhtäläisyyksiä kuitenkin löytyy. Kaikki prosessit alkavat sillä, että ostajalle syntyy tarve, joka täytyy täyttää. Usein markkinointi ohjaa asiakasta antamalla lisätietoa tuotteista ja määrittelemällä asiakkaan tarvetta. Prosessissa on kolme vaihetta, joissa ostaja tarvitsee ja etsii lisätietoa. (Sweezey 2013.)

Asiakaspolku on äärimmäisen tärkeää ymmärtää. Kun ostoprosessi on aiemmin jo ymmärretty, voidaan pohtia, missä kanavissa ja missä vaiheissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa. Nykyään asiakkaat haluavat asioida monikanavaisesti. Asiakaspolkua voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta: Näyttävätkö sisäiset prosessit samalta kuin asiakkaan ostopolku? Tehdäänkö yrityksen sisällä yhteistyötä? Olemmeko tavoitettavissa niissä kana-

vissa, joissa asiakas haluaa asioida? Liikkuuko tieto riittävän nopeasti? Perustuuko asiakaspolku tutkimukseen vai sisäiseen työhön? (Gerdt & Korhikoski 2016, 50–52.)

Kelassa tavanomainen asiakaspolku alkaa usein joko siitä, että asiakas etsii itse tietoa verkosta tai on yhteydessä Kelan asiakaspalveluun, koska on mahdollisesti kuullut etuudesta, jota voisi saada. Joskus asiakkaat ovat suoraan yhteydessä asiakaspalveluun tiedustellakseen mitä etuutta hän voisi mahdollisesti saada tilanteessaan. Asiakas jättää hakemuksen sekä liitteet joko sähköisesti tai paperisena. Tämän jälkeen, tilanteesta riippuen, asiakas saa suoraan päätöksen tai häneen sekä mahdollisesti sidosryhmiin ollaan yhteydessä jopa useita kertoja, ennen hakemuksen ratkaisua. Lopulta asiakas on mahdollisesti yhteydessä asiakaspalveluun päätöksestä tai jättää valituksen päätöksestä, jolloin prosessi alkaa alusta.

Juuti (2015, 24–25) kuvaa monikanavaisen yrityksen asiakaskokemuksen muodostuvan neljästä osa-alueesta, poiketen Sweezeyn kolmen vaiheen mallista. Juutin mallissa vaiheet ovat lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Lähtötila sisältää asiakkaan asenteet ja ennakko-odotukset palvelua sekä yritystä kohtaan. Asiakas altistuu ennen ostosta yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Hänen on kuitenkin tehtävä vielä lopullinen valinta ostoksen tekemisestä, jonka jälkeen seuraa ostotapahtuma, joka pitää sisällään varsinaisen kanssakäymisen yrityksen kanssa. Ostons jälkeen asiakas ja yritys jatkavat kommunikointia neuvonnan, reklamaatioiden ja uusintaostojen muodossa.

Kela poikkeaa perinteisestä yrityksestä monin tavoin. Kela on valtion organisaatio, joka tarjoaa palveluja (pääsääntöisesti maksaa erilaisia etuuksia), jotka on määritelty lailla. Muut organisaatiot eivät näitä tehtäviä voi hoitaa. Täydentäviä palveluita on saatavilla, kuten työttömyyskassojen ansiosidonnainen päiväraha tai vakuutusyhtiöiden terveystakuutukset. Kaikki eivät kuitenkaan halua näitä palveluja ostaa ja toisaalta kaikkien palvelujen osalta ei ole mahdollista hankkia tätä täydennystä. Näin ollen asiakkaalla ei välttämättä ole vaihtoehtoja, minkä tahon puoleen kääntyy ja kilpailua ei ole. Lisäksi Kela poikkeaa perinteisestä

yrittäjästä siinä, että palvelua tarjottaessa, siitä ei pyydetä sillä hetkellä asiakkaalta rahaa. Toki kukin maksaa Kelan palveluista veroina, mutta perinteistä maksuprosessia ei ole.

Usein Kelan puoleen käännytään siinä vaiheessa, kun elämäntilanne on jo muuttunut tai on vasta muuttumassa. Asiakas voi kysyä Kelasta apua elämäntilanteensa useiden kanavien kautta. Henkilökohtaista palvelua saa sähköisen asiointipalvelun, puhelinpalvelun ja toimiston kautta. Yleisempää neuvontaa saa edellä mainittujen kanavien lisäksi sosiaalisesta mediasta, Kelan verkkosivuilta itse lukemalla, kysymällä Kysy Kelasta-palstalta tai chattirobotilta. Kelan vuoden 2020 strategiassa onkin mainittu, että palveluita pyritään tarjoamaan asiakaslähtöisesti sekä digitaalisesti. Joitain prosesseja automatisoidaan, mutta muutoin prosesseja pyritään sujuvoittamaan.

Tällä hetkellä Kelan prosessit ja asiointi Kelassa voidaan kokea asiakkaiden taholta haasteellisena. Asiakkaat voivat toisaalta asioida useita eri kanavia pitkin ja etsiä itse tietoa Kelan verkkosivuilta, mikä voi helpottaa asiointia. Tiedon omatoiminen etsiminen voi olla haasteellista valtavan tiedonmäärän vuoksi. Asiointia on haasteellista kuvata yksinkertaisesti, kun taustalla toimintaa ohjaavat lait ja niiden monet kiemurat. Lisäksi erilaisia elämäntilanteita on valtavasti ja useimpiin näihin tulisi voida antaa tietoa jo verkossa. Vaikka asiakkailla on useita kanavia, joissa olla yhteydessä Kelaan, ei asiakaskokemus voi olla erinomainen, mikäli nämä kanavat eivät keskustele keskenään.

5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Tutkimus on mahdollista toteuttaa usealla tavalla. Potentiaaliset lähestymistavat ovat tapaustutkimus sekä toimintatutkimus. Toimintatutkimus osallistaa osapuolia ratkaisemaan yhdessä ongelman ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksella on tarkoitus etsiä vastauksia käytännön ongelmiin ja siinä keskitytäänkin siihen, kuinka asioiden tulisi olla. Tavoitteena onkin muuttaa nykyistä todelli-

suutta. Toimintatutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli muutoksessa sekä heidän välinen yhteistyö ja toimintatutkimuksesta voidaankin käyttää myös termiä osallistava kehittäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, palvelu tai tuote. (Ojasalo ym. 2014, 52.) Tarkoituksena on käyttää monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Lähestymistapa ei rajaa menetelmävalintoja vaan siihen sopii yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin tiedonkeruumenetelmät. (KvaliMOTV 2020.) Se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä ja sen todellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Pyrkimyksenä onkin tuottaa syvälistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällä tavoin saadaan kokonaisvaltaisen realistinen näkemys kehittämisen kohteesta. Tutkimuksen kohteita on vähän. (Ojasalo ym. 2014, 52–53.)

Toimintatutkimus mahdollistaisi todennäköisesti useamman ihmisen vaikutusmahdollisuudet menetelmien kehittämiseen. Kuitenkin haasteena voi olla aikataulu, toteutus sekä toisaalta opinnäytetyön paisuminen tarpeettoman suureksi. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön kaikkein parhaiten. Se ei ole aivan niin osallistava, kuin toimintatutkimus, mutta toisaalta sen painopiste on vahvasti kehittämistyössä. Kuitenkin tapaustutkimuksellakin saadaan osallistettua ihmisiä opinnäytetyöhön ja saatua heidän näkökulmansa esiin.

Tutkimusmuotoina on mahdollista valita kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Jotta opinnäytetyöhön saadaan mahdollisimman laaja otanta ja mahdollisimman monen ihmisen näkemys, olisi tutkimusmuotona parasta käyttää kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimusaineistoa olisi mahdollista kerätä kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiita rekistereitä ja tilastoja käyttämällä (Vilkkä 2015, 94). Aiheesta ei ole käytävissä valmiita tilastoja tai aineistoa eikä näin laajaa joukkoa ole mahdollista havainnoida, joten tutkimusaineisto tulisi kerätä kyselylomakkeella. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia ongelmia ja kehittämiskohteita

prosesseissa on, olisi kysymysten asettelu ja niihin vastaaminen haastavaa. Lisäksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205) toteavat haastattelun olevan hyvä menetelmä, mikäli halutaan selventää tai syventää saatavia vastauksia. Näiden seikkojen vuoksi päädyttiin laatimaan tutkimus kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada esille ihmisen omasta todellisuudesta koetut kuvaukset. Nämä kuvaukset pitävät sisällään asioita, joita ihminen pitää tärkeinä. (Vilka 2015, 118.) Tutkimusaineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista ja tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen menetelmiä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa luodaan etukäteen lomake, jonka perusteella haastattelu suoritetaan. Teemahaastattelussa asetetaan etukäteen keskeiset aiheet tai teemat, joita käsitellään vapaammin haastattelussa. Avoimessa haastattelussa dialogille ei rakenneta etukäteen pohjaa, vaan tutkimusaiheesta voidaan keskustella vapaasti haastateltavan haalumista näkökulmista. Tällöin haastattelu tulee toteuttaa useaan kertaan. (Vilka 2015, 123–124, 126.)

Toteutusmuodoksi tälle opinnäytetyölle valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu antaa vapaammat kädet ja mahdollisuuden laajemmalle keskustelulle kuin lomakehaastattelu, mutta toisaalta luo kaikille haastatteluille pohjan (liite 1 ja 2), jonka mukaan edetään vapaasti. Näin kaikissa haastatteluissa on yhtäläisyyksiä, mutta puolittaisen vapauden perusteella kukin keskustelu voi saada omat piirteensä haastateltavan omien näkökulmien ja ajatusten myötä.

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on toimiva haastattelumuoto, mikäli haastateltavaa ryhmää on tarpeen kontrolloida tai antaa haastateltaville tukea henkisesti tai muistinvaraisissa asioissa. Parihaastattelu on yksi alamuoto ryhmähaastatteluille, joten siinä pätevät pitkälti samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluun. Pari- ja ryhmähaastattelut sopivat esimerkiksi lasten haastatteluun tai kulttuurillisia asioita tutkittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 210–211.) Kun otetaan huomioon tutkittava aihe ja haastateltavien ominaisuudet, ei pari- tai ryhmähaastattelua mielletty parhaaksi tavaksi tämän

opinnäytetyön toteuttamiseksi. Vaikka haastateltava voisi saada tukea toisesta henkilöstä, on saatava hyöty todennäköisesti pieni. Lisäksi yksilöhaastattelulla saadaan tuotua esille toisista riippumattomia näkökulmia sekä luotua vapaampi ilmapiiri keskustelulle ja omien mielipiteiden sekä näkökulmien esittämiselle.

Haastatteluihin valittiin kolme ratkaisuasiantuntijaa sekä kolme palveluasiantuntijaa. Lisäksi haastateltiin yhtä esimiestä sekä ratkaisukeskuksen että yhteyskeskuksen puolelta. Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuus osaltaan edesauttoi kehittämiskohteiden löytämistä, kun haastatteluun hakeutui asiasta kiinnostuneita henkilöitä. Vapaaehtoisia ilmoittautui lopulta enemmän kuin oli tarve, joten ilmoittautuneista arvottiin lopulliset haastateltavat, jotta haastattelijan ennakkokäsitykset ja -odotukset eivät vaikuttaisi lopputulokseen. Haastattelut suoritettiin sähköisesti viestintäsovellusta käyttäen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja lopuksi ne litteroitiin.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään hieman teemahaastattelurungoista (liite 1 ja 2) poiketen tiivistäen saadut tulokset kokonaisuuksiksi. Tuloksissa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen siitä, kuinka sisäistä yhteistyötä olisi mahdollista kehittää.

Haastattelun alussa kerättiin muutamia perustietoja. Haastateltavat olivat iältään 27–52-vuotiaita. Haastateltavien työura Kelassa vaihteli 2,5 vuodesta 25 vuoteen. Haastatelluista ratkaisuasiantuntijoista kaikki olivat olleet ennen etuuspuolelle siirtymistä töissä joko Kelan puhelinpalvelussa tai asiakaspalvelussa. Pääsääntöisesti henkilöt, jotka olivat vanhempia ja joilla oli pidempi Kela-ura, pystyivät tunnistamaan ja sanoittamaan kehittämiskohteita. Henkilöt, joilla on lyhyempi Kela-ura, eivät pystyneet samalla tavalla tunnistamaan kehittämiskohteita, mutta niitä kuitenkin nousi esille haastatteluissa. Lisäksi henkilöt, joilla oli kokemusta sekä asiakaspalvelusta Kelassa että etuuskäsittelystä, pystyivät monipuolisesti analysoimaan tilannetta ja näkemään kokonaiskuvan.

6.1 Ohjeistukset työn taustalla sekä kouluttautuminen

Kysyttäessä, ovatko haastateltavat tietoisia siitä, mistä työntekijöille luodut ohjeistukset tulevat, kaikki mainitsivat keskeisenä tekijänä olevan lait ja asetukset. Kaikille ei kuitenkaan ollut selvää, tuleeko joku ohjeistus laista vai onko ohjeistus Kelan itsensä laatima.

Hallintolain mukaiset velvollisuudet olivat suurimmalle osalle terminä tuttuja, vaikka kukaan ei suoraan nimennyt näitä, mutta tunnistivat niitä kysyttäessä. Osa palveluasiantuntijoista ei ollut kuullut esimerkiksi ratkaisuasiantuntijoille keskeisestä määräajan asettamisesta, joka tulee hallintolaista. Eräs ratkaisutyöntekijä nosti esille puhelinpalvelun hyvät koulutukset ja perehdytyksen.

Omaan työhön liittyvät velvollisuudet olivat kaikilla ainakin pääpiirteittäin selviä, vaikka niitä ei osattu yhdistää suoraan lakeihin. Velvollisuudet olivat tulleet tutuksi lähinnä työnantajan laatimien ohjeistusten kautta. Muutama haastateltava nosti esille sen, että työnantajan ohjeistukset laatii lain ammattilaiset, jonka myötä ohjeiden oikeellisuuteen ja kattavuuteen luotetaan.

Muutama asiakaspalvelussa työskennellyt henkilö kertoo itse lukeneensa lakeja verkosta selvittääkseen jotain asiaa, johon asiakas on halunnut vastauksen. Eräs haastateltava kertoi näiden hetkien olevan kiusallisia, kun ei ole osannut vastata asiakkaalle, mihin joku ohjeistus tai päätös perustuu. Toisaalta haastateluissa nostettiin esille se, että työntekijöiden persoona tai työpaikan kulttuuri on sellainen, että ohjeita noudatetaan tarkasti, varotaan ohjeista poikkeamista ja väärin tekemistä sekä muiden työtehtäviin puuttumista tai niiden tekemistä, ettei aiheuteta pahennusta. Lisäksi ohjeistukset koettiin byrokraattisiksi sekä tarkoiksi. Ne koettiin myös paikoittain joustamattomiksi ja niihin kaivattaisiin niin sanottua maalaisjärkeä.

Lakeihin ja niistä muodostuviin velvollisuuksiin ei haastateltavien mukaan juuri-kaan ollut koulutettu tai perehdytetty töihin tullessa tai työuran aikana. Muutama ratkaisutyöntekijä mainitsi olleensa koulutuksessa, jossa oli lähinnä sivuttu työhön kuuluvia velvollisuuksia. Yksi haastateltava kertoi ymmärtäneensä työn

ohessa suoritettuihin opintoihin sisältyvän lakikurssin avulla mihin asiat pohjautuvat.

Et aika pitkään mun mielestä täällä Kelassa saa tehdä töitä silleen, ettei jotenkin tarvii olla tietonen, tai pitäis varmaan olla, mut kun kaikki ohjeistukset ja muut tulee niin suoraan, että niihin vaan luotetaan. Et ei tarvii tavallaan ite olla niistä sillä tavalla tietoinen, mutta kyllä sitten kun niistä on tai tietää mitä niissä on niin kyllä ne on aika avaavia on tästä, tai siinä oivalsi niillä kursseilla aika monia asioita sit siitä et miks joku asia tehään jollakin tavalla. Mut ei minusta tässä vaikka perehdytyksessä tai missään niin hyvin vähän minusta käydään niitä taustoja. - Ratkaisutyöntekijä

Koulutukset itsessään koettiin riittäviksi ja laadukkaiksi, mutta haastateltavat nostivat esille, että olisi hyvä, jos keskusten välillä tapahtuisi ristiin kouluttamista, jolloin asiakaspalvelulle tarkoitettuja koulutuksia pidettäisiin myös etuuspuoletta ja päinvastoin. Asiakaspalvelussa tällä hetkellä työskentelevät tai aiemmin työskennelleistä haastateltavista valtaosa mainitsi käyttäneensä työnsä tukena ratkaisupuolen ohjeita, jotka ovat yksityiskohtaisempia kuin asiakaspalvelun ohjeet samasta asiasta. Lisäksi useat nostivat esille asiakkaiden yksityiskohtaiset ja välillä jopa haastavat kysymykset sekä oman osaamisen kehittämisen.

Tämän tiimoilta haastateltavat kaipasivat varsinkin isompiin etuusmuutoksiin syvempää kouluttamista. Toisaalta nähtiin hyvänä, että etuuspuoletta koulutettaisiin asiakaspalvelun koulutuksia, esimerkiksi kuinka kohdataan haastava asiakas tai kirjoitetaan hyvä yhteydenotto. Tässä yhteydessä nostettiin myös esille ristiin kouluttamisen merkitys yhteistyölle: kun ymmärretään toisen työtä paremmin yhteisten koulutusten kautta, ymmärretään miten eri asiat näyttäytyy toisen työssä ja sitä kautta ymmärretään myös toisen työtä.

Sekä palveluasiantuntijat että ratkaisutyöntekijät kokivat, että asiakaspalvelun työntekijöillä on laajempi osaaminen eri etuuksista. Eräs haastateltava nosti esiin huolen siitä, kuinka Kelan ulkopuolelta rekrytoitu toimeentulotuen etuuskäsittelijä pystyy sisäistämään itsenäisesti ilman koulutusta kaikki Kelassa olevat etuudet sekä niiden vaikutukset toisiinsa ja erityisesti toimeentulotukeen.

Ohjemuutoksissa perässä pysyminen koettiin paikoin haastavana. Tähän vaikuttaa negatiivisesti mahdolliset poissaolot ja koulutusmuoto. Koulutusten toteutusmuodosta nousi esille sellainen eroavaisuus, että ratkaisutyöntekijöille järjestetyt koulutukset ovat pääsääntöisesti livekoulutuksia ja palveluasiantuntijoille nauhoitteita. Palveluasiantuntijat nostivat esille tarpeen tehdä tarkentavia kysymyksiä, joita pelkkiä nauhoituksia tai materiaaleja lukemalla ei voi tehdä. Itseopiskelu ei myöskään sovi kaikille. Lisäksi koulutukset koettiin todella tiiviiksi, niin hyvässä kuin pahassa. Myös kertauskoulutuksia kaivattiin aiemmin opituista asioista tukemaan omaa asiantuntijuutta.

6.2 Asiakaskokemuksen näkyminen omassa työssä

Kun haastatteluissa keskusteltiin asiakaskokemuksesta, kaikki haastateltavat pystyivät jollain tasolla kuvaamaan mistä asiakaskokemus muodostuu. Pääsääntöisesti esimiehet pystyivät paremmin kuvaamaan asiakaskokemuksen ulottumisen myös muihin toimintoihin, kuin asiakasrajapinnassa työskenteleviin, mutta muutama työntekijäkin kuvasi myös muiden kuin asiakaspalvelun vaikuttavan asiakaskokemukseen. Kaikki ymmärsivät olevansa tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista, erästä palveluasiantuntijaa lainatakseni: ”Kyllä minä uskon, että kaikki päivittäin tekee työtä sen eteen, että asetutaan ja ymmärretään asiakkaan tilannetta.”

Ratkaisutyöntekijät mainitsivat voivansa vaikuttavaa asiakaskokemukseen muun muassa hyvin perustelluilla päätöksillä, asiakaspuheluihin valmistautumisella, asiakkaiden ohjaamisella päätöksillä sekä käyttämällä päätöksissä selko kieltä. Palveluasiantuntijat nostivat esille asiakaspalvelussa onnistumisen sekä jonotusajat. Esimiehet täydensivät tätä listaa sillä, että kiire ei saa näkyä asiakkaalle.

Asiakaskokemuksen Kelassa koettiin olevan hyvällä tasolla. Kysyttäessä kehittämiskohteita mainittiin kiire, paikoin pitkät käsittely- ja jonotusajat, tavoitettavuus, viestimisen selkeys sekä osittain erilaiset toimintatavat eri paikkakuntien välillä. Pitkän työuran Kelassa eri tehtävissä tehnyt haastateltava kritisoi myös

asiakaspalveluun asetettuja puhelutavoitteita. Hänen kokemuksensa mukaan mitä pidempään asiakaskohtaaminen kesti, sitä parempi asiakaskokemus oli. Toisaalta eräs haastateltava nosti esille sen seikan, että asiakkaan oma odotus hakemuksen lopputuloksesta ja todellisuus eivät välttämättä kohtaa, mikä vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen negatiivisesti.

Asiakaskokemuksessa ja asiakaspolun ymmärtämisessä asiakaspalvelussa työskennelleet ratkaisutyöntekijät näkivät positiivisena puolena, että he ovat työskennelleet sekä asiakaspalvelussa että ratkaisupuolella. Näin he ovat nähneet sekä etuus- ja palvelukenttää laajemmin. Myös yleisesti työntekijöiden koulutuksen ja historian nähtiin vaikuttavan asiakaspolun ymmärtämiseen. Sekä ratkaisutyöntekijät että palveluasiantuntijat kokivat yhteistyön puutteen ja toisen työn ymmärtämättömyyden vaikuttavan asiakaskokemukseen negatiivisesti.

Haastateltavat kokivat, että Kelan työntekijät pyrkivät asettumaan asiakkaan asemaan hänen asioitaan käsitellessään työtehtävästä riippumatta. Molemmat haastatellut esimiehet kokivat, että asiakkaan asemaan asettuminen riippuu pitkälti työntekijän persoonasta: toiset toimivat konemaisemmin ja toiset ovat empaattisia. Toisaalta näissä haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että Kelaan täytyy suurten hakijamäärien vuoksi haluta töihin ja työntekijän ominaisuuksien tulee olla sopivat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöillä täytyy olla halu auttaa asiakkaita.

6.3 Sisäinen yhteistyön nykytila ja toisen työn ymmärtäminen

Kaikki haastateltavat, niin toimihenkilöt kuin esimiehet, toivat esille sen, että yhteistyötä keskusten välillä tulisi olla paljon enemmän, kun nyt yhteistyö on lähes minimissä. Palveluasiantuntijoille on hieman epäselvää, voiko ratkaisutyöntekijään ottaa yhteyttä ja toisaalta heille ei ole annettu selkeitä kanavia, joilla ottaa yhteyttä. Heidän mukaansa aiemmin yhteydenottaminen on ollut kiellettyä, sillä perusteella, että ratkaisutyöntekijöille on haluttu antaa työrauha. Tämä ajatus nousi esille kaikilta haastatelluilta toimihenkilöiltä. Tällä hetkellä puhelinpalve-

lussa työskentelevät nostivat esille sen, että nykyään ilmapiiri on vapautuneempaa ja jotkut esimiehet jopa kannustavat ottamaan yhteyttä ratkaisutyöntekijään, mikäli toimihenkilö kokee tämän tarpeelliseksi. Virallisesti tästä ei kuitenkaan ole ohjeistusta ja se tuntui toimihenkilöistä hämmentävältä.

Yhteydenottaminen koettiin tarpeelliseksi esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas soittaa puhelinpalveluun ja haluaa täydentää hakemustaan tai puhelussa nousee esille muita tärkeitä asioita. Tällaisissa tilanteissa yhteyttä voidaan ottaa vain, mikäli hakemus- tai muu työ on jo jollain ratkaisutyöntekijällä käsittelyssä. Muussa tapauksessa on mahdollisuutena vain kirjata yhteydenotto. Kysyttäessä palveluasiantuntijoilta onko yhteydenottamiselle ratkaisutyöntekijään ollut tarvetta, he kertovat, että satunnaisesti. Keskusteluissa nousi esille, että on tilanteita, joissa palveluasiantuntija ei ole osannut vastata asiakkaan kysymykseen ja on yrittänyt selvittää vastausta asiakaspalvelun taustatuesta, mutta taustatutkikaan ei ole osannut vastata asiakkaan kysymykseen, jolloin päädytään luomaan ratkaisupuolelle toimeksianto asian selvittämiseksi. Tällaisissa tilanteissa koettiin hyväksi, että palveluasiantuntijoilla olisi suora linkki ratkaisupuolelle, josta voisivat selvittää asiaa ja näin saada asiakkaalle suoran vastauksen eikä toimeksiantoa tarvitsisi tehdä. Toisaalta nostettiin esille, että näissä tilanteissa taustatuki voisi olla yhteydessä esimerkiksi ratkaisupuolella toimivaan etuuseuvontaan, jolloin asia selviäisi eikä toimeksiantoa tarvitsisi tehdä.

Yksi haastateltava nosti esille, että ratkaisutyöntekijät jonkun verran ovat ottaneet häneen yhteyttä asiakkaan asioissa hänen työskennellessä puhelinpalvelun asiakasvastaavapalvelussa. Hän koki nämä yhteydenotot hyödyllisinä, joskin niitä tuli kaiken kaikkiaan vähän. Toinen haastateltava totesi, että matalan kynnyksen lupa lähestyä puolin ja toisin lisää luottamusta ja ymmärrystä toisen työstä.

Eräs haastateltava kertoi, että aiemmin asiakaspalvelun taustatukea on hoitanut ratkaisutyöntekijät, kun nykyään sitä hoitavat kokeneemmat palveluasiantuntijat. Haastateltavat koki ratkaisutyöntekijän hoitaman taustatuen parempana, koska

heillä on laajempi etuusosaaminen ja hänen mukaansa usein näissä konsultti-
tiopuheluissa nousi esille muitakin huomioita kuin se, josta palveluasiantuntija
on alun perin soittanut.

Haastatteluissa tuli hyvin vahvasti esille se, että ratkaisupuolella ei välttämättä
ymmärretä mistä palveluasiantuntijan työ muodostuu. Lisäksi useilla haastatel-
tavilla oli olo, että ratkaisutyöntekijät eivät arvosta palveluasiantuntijoiden työtä
eikä palveluasiantuntijoiden kirjauksiin aina luoteta. Nämä saattavat johtua aina-
kin osittain siitä, että ei tiedetä, mitä palveluasiantuntijoiden työ pitää sisällään.
Palveluasiantuntijat kokivat, että he ovat työtehtävien myötä saaneet jonkin nä-
köisen yleiskäsityksen siitä, mitä ratkaisutyöntekijän työpäivään kuuluu, vaikka
aivan tarkkaa kuvaa ei heillekään ollut muodostunut. Lisäksi kaikki kolme olivat
päässeet seuraamaan ratkaisutyöntekijän työtä havainnoinnin kautta, joka sekun
edesauttaa toisen työn ymmärtämistä. Myös haastatellut esimiehet nostivat
esille sekä ratkaisutyöntekijöiden että palveluasiantuntijoiden tietämättömyyden
toisen työnkuvasta, mikäli ei ole sitä työtä koskaan tehnyt.

Mut puolin ja toisin, mun mielestä se pitää myös muistaa et ei
yhteyskeskuksessakaan tiedetä mitä taas täällä puolen, ratkasu
työn puolella tehdään, et mun mielestä se ois niinkun tervettä aina
tää tutustuminen toiseen työhön. - Ratkaisutyöntekijä

Kaikki haastatellut toimihenkilöt kokivat ajattelevansa ainakin jossain määrin,
kuinka oman työn tekemisellä voi helpottaa asiakkaan ymmärrystä tai toisen
työntekijän arkea. Kävi kuitenkin ilmi, että vaikka tähän pyritään, ei siinä voida
onnistua hyvin, koska toisen työn sisältöä ei ymmärretä täysin. Kaikkein paras
ymmärrys toisen työstä ja asiakaspolun ymmärtämisestä oli ratkaisutyönteki-
jöillä, jotka olivat työskennelleet myös asiakaspalvelussa. Myös kiireen pohdit-
tiin olevan syy sille, ettei omassa työssä tehdä tarvittavia toimenpiteitä toisen
työn helpottamiseksi. Tähän ratkaisuksi esitettiin esimiehiltä ja johdolta tulevaa
vahvaa kannustusta laadukkaaseen työhön määrän tavoittelun sijaan.

Se ymmärrys puolin ja toisin, arvostetaan sitä toistemme työtä.
Jokainen meistä tekee täällä kyllä tosi arvokasta ja tärkeää työtä.
Ja kaikilla meillä on kuitenkin se asiakas tuossa keskiössä ykkö
senä, että saman asian etteen ollaan täällä kaikki tekemässä.
- Ratkaisutyöntekijä

Havainnointi, jossa päästään konkreettisesti seuraamaan toisen työn tekemistä ja oppia sitä kautta, nähtiin hyvänä keinona saada toisen työ itselle tutuksi ja toisaalta sitä kautta saada työkaluja oman työn tekemiseen paremmin. Havainnoinnin ajankohdasta nostettiin esille, että sitä ei kannattaisi ajoittaa heti perehtymisvaiheeseen vaan ensin tulisi päästä sisälle omaan työhön ja etuuksiin. Tällä hetkellä havainnointia on vähän: ratkaisupuoli ei havainnoi lainkaan puhelinpalvelua ja puhelinpalvelu havainnoi ratkaisupuolta satunnaisesti. Ratkaisupuoli voisi erään haastateltavan mukaan hyötyä palveluasiantuntijoiden laajasta etuusosaamisesta sekä taidosta kohdata asiakkaita. Ratkaisutyöntekijät, jotka olivat olleet asiakaspalvelussa töissä, nostivat esille, että havainnointia olisi saanut olla enemmän, jotkut eivät olleet koskaan päässeet havainnoimaan ratkaisutyöntekijää. Tällä hetkellä puhelinpalvelussa työskentelevät kertoivat, että havainnoiteja on ollut satunnaisesti ja lähes kaikki toivoivat niitä lisää. Puhelinpalvelun esimies kertoi, että havainnointi on riippuvainen esimiehen omasta aktiivisuudesta.

Jos minä näkisin ratkasijan työnsä ääressä, niin varmaan just siinä on se semmonen idea siitä, kun näkis sitä toisen työn tekemistä, pääsis niinkun näkemään et mitä se käytännössä on ja mitkä kaikki asiat siihen vaikuttaa siihen työn tekemiseen. Niin se olis varmaan sellanen et se synnyttäis luottamusta kun olis enemmän sitä tietoo siitä työn tekemisestä. - Palveluasiantuntija

Yksiköiden kahtia jakautuneisuus puhutti haastatteluissa. Muutamat toimihenkilöt ja esimiehet nostivat esille, että yhteistyötä saataisiin lisättyä joko muodostamalla tiimit siten, että niissä on sekaisin ratkaisutyöntekijöitä ja palveluasiantuntijoita tai siten, että ratkaisutyöntekijät ja palveluasiantuntijat työskentelisivät samoissa tiloissa. Lisäksi se, että toimihenkilöt tekisivät sekä asiakaspalvelua että ratkaisutyötä, nähtiin yhtenä keinona asiakaskokemuksen parantumiseen. Myös työnkierto nähtiin yhtenä keinona lisätä omaa ymmärrystä toisen työstä, mutta esimiehet nostivat esille tämän haasteen: ratkaisupuolelta ei olla innokkaita työnkiertoon puhelinpalveluun, puhelinpalvelusta taas on paljon halukkaita ratkaisutyöhön. Tämän arveltiin johtuvat muun muassa siitä, että työnkierron kesto koettiin pitkäksi ja että puhelinpalvelutyö koettiin jopa hieman vieraana ja pelottavana. Myös se, että puhelinpalveluun ja ratkaisupuolelle hakeutuu persooniltaan hieman erilaisia ihmisiä töihin, nähtiin yhtenä syynä. Yhtenä yhteistyön muotona esitettiin yhteisiä keskusteluja yleisistä asioista tai haastavista

asiakastilanteissa, joissa on ollut osallisena sekä ratkaisutyö että asiakaspalvelu.

6.4 Tekniikka ja organisaatio

Tekniikan yleisesti koettiin tukevan hyvin asiakaskokemusta, asiakkaan asiointia sekä oman työn tekemistä. Haittaavana tekijänä nähtiin ajoittaiset järjestelmäkatkokset sekä asiointipalvelun jäykkyys, joka sekin on parantunut päivitysten myötä. Lisäksi tekniikan koettiin mahdollistavan yhteistyö eri yksiköiden välillä. Yhteistyön ongelmien nähtiin olevan muissa asioissa. Myös automaatio nähtiin hyvänä asiana.

Sitä ruohonjuuritason yhteistyötä me tarvittais kyllä paljon paljon paljon enemmän. Sitä kautta se yhteistyö niinkun sujuisikin paljon paremmin että tuota, et se on ehkä enemmänkin sitä, just että itekin tuossa sanoit siitä kuinka hyvin me tunnetaan toistemme työt, niin ehkä enemmän just sitä, että tulis enemmän toistemme työt tu tuiksi, tulisi ihmiset tutuiksi, sen jälkeen se kynnys ottaa yhteyttä toi siin ihmisiin olis paljon matalampi. Kyllä se ehkä enemmän tulee sieltä kun tekniikasta. - Esimies

Lähes kaikki haastateltavat kokivat sisäisen intranetin monimutkaisuuden ja tarvittavien tietojen ja ohjeistusten hajautumisen useaan eri paikkaan haastavana asiana. Haastatteluissa nousi lisäksi esille, ettei tieto kulje kovinkaan hyvin yksiköiden välillä. Niin palveluasiantuntijoiden, esimiesten ja ratkaisutyöntekijöiden haastatteluissa nousi esille, että vakuutuspiireillä saattaa olla keskenään hieman erilaisia ohjeistuksia tiettyjen työtapojen suhteen ja palveluasiantuntijana näissä tilanteissa on haasteellista pysyä perässä, mikä ohje oli missäkin vakuutuspiirissä, saati sitten näihin ohjeistuksiin tulevissa muutoksissa. Toisaalta myöskään ratkaisutyöntekijät eivät tiedä, mitä muutoksia asiakaspalvelussa tapahtuu. Yhdeksi kehittämisideaksi tämän osalta nousi yhteinen asiakaspalvelun ja etuuspuolen työtila intranetissä, jossa voisi puolin ja toisin ilmoittaa esimerkiksi keskeisiä muutoksia tai käsittelytilanteen viivästyemisestä. Näin tiedot olisivat helposti löydettävissä yhdestä paikasta. Nyt tiedon koetaan olevan hajautunut, vaikeasti etsittävässä myöhemmin ja toisaalta koettiin, että tieto joidenkin linjausten muutoksista tulee asiakaspalvelun puolelle myöhään.

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat saavansa riittävästi tukea työhönsä organisaation eri tasoilta. Yksi haastateltu koki, että keskusten välille on asetettu näkymättömiä rajoja, joka hankaloittaa yhteistyötä ja samalla heikentää työn tukea. Työhyvinvoinnista huolehtimisen koettiin olevan hyvällä tasolla, samoin työterveyshuoltoa keuhuttiin. Toinen haastatelluista esimiehistä nosti esille, että toimihenkilöt käyttävät henkilökohtaisella tasolla liian vähän tarjottuja mahdollisuuksia pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Tämän hän koki johtuvan kiihtyneen tunteesta. Haastatellut toimihenkilöt kokivat saavansa omalta esimieheltään riittävästi tukea oman työn tekemiseen esimerkiksi antamalla riittävästi aikaa oman osaamisen kehittämiseen. Eräs haastateltava kuitenkin nosti esille sen, että esimiehet eivät välttämättä ole koskaan tehneet ratkaisutyötä, eivätkä sitä myötä pysty antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia toimihenkilön työn tekemiseen.

Myös kollegoiden ja oman tiimin tuki koettiin tärkeänä osa-alueena. Muutama haastateltava koki, että mikäli työskentelee tiimissä, jossa on useasta etuudesta vastaavia henkilöitä, mutta vähän tai ei ketään muuta, joka hoitaisi samaa etuutta kuin itse, ei tukea saa työhön samalla tavalla ja koettiin jopa ulkopuolisuuden tunnetta tämän vuoksi. Tämän koettiin vaikuttavan myös oman osaamisen kehittymiseen.

Rekrytointiprosessi on sekä ratkaisukeskuksessa että yhteyskeskuksessa samanlainen: hakemusten perusteella valitaan henkilöt videohaastatteluihin, joiden perusteella taas valitaan yksilöhaastatteluihin henkilöitä. Näiden yksilöhaastattelujen perusteella tehdään lopulliset valinnat. Molemmissa keskuksissa painotetaan prosessin ensimmäisessä vaiheessa työkokemusta sekä koulutusta. Erityisesti perustoimeentulotukeen rekrytoitaessa painotetaan työkokemusta sekä koulutusta sosiaalialalta. Kesätyöntekijöiden valinnassa on hieman erilaiset hakukriteerit. Henkilökohtaisissa haastatteluissa korostuu persoona.

Rekrytoinneissa käytetään tietynlaista sabluunaa, jota muokataan haettavan tehtävän mukaiseksi. Esimies, jonka tiimiin valittava henkilö tulee töihin, ei välttämättä pääse olemaan mukana rekrytointiprosessissa lainkaan. Sekä ratkaisukeskuksessa että yhteyskeskuksessa kuitenkin pyritään siihen, että esimies on

mahdollisuuksien mukaan mukana henkilökohtaisissa haastatteluissa tai valintaprosessissa mukana. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista johtuen esimerkiksi työtilanteesta tai siitä, että hakuprosessin aikana ei välttämättä ole tiedossa kenen tiimiin valitut henkilöt menevät. Yleensä prosessia vetävät ryhmäpäälliköt.

7 Pohdinta

Opinnäytetyö oli aiheena erittäin mielenkiintoinen osittain sen kehittämisenäkökulman vuoksi, mutta toisaalta sen vuoksi, että aihe on ajankohtainen ja vaikuttaa niin monen ihmisen työhön sekä toisaalta isoon joukkoon suomalaisia. Haastatteluja tehdessä aiheen merkitys vain kasvoi ja sitä myötä myös palo opinnäytetyön loppuun saattamiseksi. Työn lopputuloksena saatiin useita toteutuskelpoisia kehittämiskohteita, joilla voidaan lisätä yhteistyötä asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön laatijalla ei itsellään ollut kokemusta Kelan puhelinpalvelun toiminnasta lainkaan eikä varsinaista kuvaa siitä, mitä kaikkea palveluasiantuntijan työpäivään kuuluu. Kun aiheen valinta oli ajankohtainen, oli tarpeen käydä havainnoimassa yhteyskeskuksessa, mitä heidän työ oikeastaan onkaan. Prosessin edetessä ymmärrys ja ammatillinen osaaminen kasvoi valtavasti harppauksin.

Kun haastateltavien taustat selvisivät, oli ensimmäinen reaktio harmi siitä, ettei saada puhdasta näkökulmaa pelkästään ratkaisukeskuksesta ja pelkästään yhteyskeskuksesta. Tutkimuksen edetessä kävi kuitenkin ilmi, että juuri näillä henkilöillä, joilla oli taustaa sekä ratkaisupuolelta että puhelinpalvelusta, oli kaikkein paras näkemys asioista, joita on tarpeellista kehittää.

7.1 Kehittämiskohteet

Kaikista haastatteluista nousi esille se, että toisen työtä ei ymmärretä eikä tiedetä mitä se pitää sisällään. Lisäksi kaikki haastateltavat korostivat, että yhteistyötä ratkaisupuolen ja puhelinpalvelun välillä pitäisi olla paljon nykyistä enemmän. Tätä pitäisi aktiivisesti pyrkiä muuttamaan, mikäli aidosti halutaan parantaa asiakaskokemusta. Mikäli sisäiset toiminnot eivät ole saumattomia, ei asiakaskokemuksesta voida saada erinomaista, vaikka kaikki toiminnot itsenäisesti toimisivatkin hyvin. Tämän kappaleen lopussa on vielä tiivistetty kehittämiskohteet kuviossa 4 aihepiireittäin.

Työntekijöille niin ratkaisupuolella kuin puhelinpalvelussa tulisi kouluttaa Kelan toimintaa ohjaavat lait käytännön tasolta. Heille tulisi kertoa, miksi joku ohje on laadittu ja mitä hyötyä sen noudattamisella on. Kouluttamisella lisätään ymmärrystä ohjeiden taustalla, joka taas edesauttaa niiden muistamista ja sitä kautta niitä voidaan noudattaa paremmin. Myös kokonaisuus voidaan tätä kautta mahdollisesti hahmottaa paremmin ja sitä kautta helpottaa toisen työtä. Esimerkiksi haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki palveluasiantuntijat eivät välttämättä tiedä määräajan asettamisen velvollisuutta, joka tulee hallintolaista. Tämä hidastaa ja lisää merkittävästi ratkaisutyöntekijän työtä, mikäli palveluasiantuntija pyytää liitteitä, muttei aseta määräaika ja kirjaa sitä yhteydenottoon. Palveluasiantuntijatkin joutuvat käyttämään työssään lakeja vastatessaan asiakkaiden kysymyksiin. Tällä tavalla voidaan kehittää asiakaskokemusta, kun asiakkaiden kysymyksiin voidaan vastata paremmin heidän vaatimallaan tarkkuudella. Hyttiinen ja Martikainen (2019, 2) havaitsivat myös omassa opinnäytetyössään etuusosaamisen tärkeyden asiakaspalvelussa.

Ristiin kouluttaminen koettiin hyvänä ideana. Palveluasiantuntijoilla on halua kehittää omaa osaamistaan asiakkaan kokonaistilanteen paremman hahmottamisen vuoksi ja jotta asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Toisaalta myös etuuspuolella tehdään puhelin- ja asiakaspalvelutyötä, jolloin asiakaspalvelulle suunnatut koulutukset esimerkiksi haastavien asiakkaiden kohtaamiseen tulisivat tarpeeseen. Myös Nikitin (2017, 26) on todennut, että Kelassa asioi entistä

enemmän haastavia asiakkaita ja heidän käsittelyyn olisi hyvä järjestää koulutusta. Lisäksi asiakaspalvelussa koulutetaan kattavasti Kelan etuuksiin ja tällainen koulutus puuttuu ratkaisutyöntekijöiltä. Perustoimeentulotuki on kuitenkin viimesijainen etuus, joka taas edellyttää asiakkaan tilanteen laajaa hahmottamista sekä eri etuuksien tuntemista. Ristiin kouluttaminen lisäksi lisää ymmärrystä toisen työstä ja sitä kautta madaltaa yhteistyön kynnyksiä.

Haastatteluista nousi esille myös tarve erinäisille kertauskoulutuksille aiemmin opituista niin sanotuista perusasioista. Tällaiset tilaisuudet voisivat olla hyviä myös palveluasiantuntijoille osallistua. Koulutukset olisi hyvä järjestää mahdollisuuksien mukaan siten, että puolin ja toisin olisi joko koulutuksen aikana tai koulutuksen jälkeen mahdollista kysyä koulutuksen aikana heränneitä kysymyksiä. Myös erilaiset työpajat esimerkiksi uusista ohjelmamuutoksista tai toimintatavoista, johon osallistuisi sekä ratkaisutyöntekijöitä että palveluasiantuntijoita lisäisi yhteistyötä ja toisi uutta näkökulmaa puolin ja toisin.

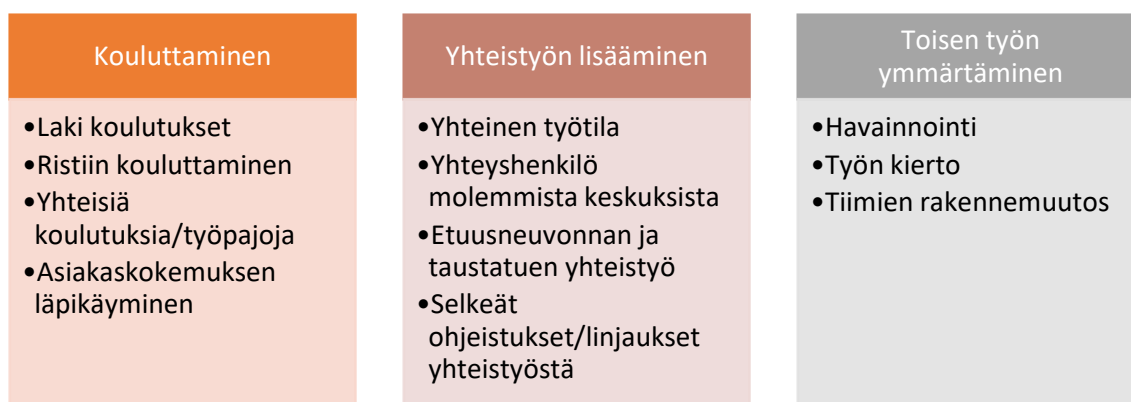
Johdon ja esimiesten tulisi edelleen luoda ilmapiiriä, jossa tavoitellaan hyvää asiakaskokemusta. Voisi olla tarpeellista myös käydä konkreettisesti läpi toimihenkilöiden kanssa, mistä asiakaskokemus muodostuu, miten erilaiset toiminnot vaikuttavat siihen ja kuinka sitä voi itse parantaa omilla toimillaan. Lisäksi tulisi suunnitella ja tiedottaa selkeästi yhteistyökanavista.

Yksi yhteistyö- ja tiedotuskanavan muoto on asiakaspalvelun ja ratkaisukeskusten yhteinen intranetin työtila, johon tiedotetaan keskitetysti keskeisistä työhön vaikuttavista tekijöistä. Yhteydenottoon keskusten välillä tulisi kannustaa tai ainakin tehdä selkeä linjaus kaikille toimihenkilöille voimassa olevasta toimintatavasta, jotta asiakkaat saadaan samaan asemaan ja heidän asioitaan saadaan edistettyä mahdollisimman joustavasti Kelan sisällä. Yhteydenpito on tärkeää esimerkiksi tilanteissa, joissa on tarpeen antaa välitöntä lisätietoa tai pohdittua missä muodossa asia tulisi laittaa asiakkaan tietoihin vireille. Yhteydenpitoa voi lisätä esimerkiksi nimeämällä molempiin keskuksiin tietyt henkilöt, joita voi konsultoida, mikäli toimihenkilöllä itsellään ei ole kontakteja, joilta voisi varmistaa

mieltä askarruttavaa asiaa. Myöhemmin kun keskusten työtä on saatu lähennettyä ja mahdollisesti toimihenkilöt ovat saaneet luotua kontakteja keskusrajojen yli, voidaan niitä hyödyntää.

Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että ratkaisupuolen etuusneuvonnan ja puhelinpalvelun taustatuen välille tulisi luoda yhteistyötä. Tämä sujuvoittaisi asiakkaiden asioiden käsittelyä, vähentäisi päällekkäistä työtä sekä toisaalta lisäisi toimihenkilöiden osaamista ja ymmärrystä, kun asian pystyy itse hoitamaan loppuun. Tällä hetkellä yleinen ilmapiiri haastatteluiden perusteella yhteyskeskuksessa on, että ratkaisutyöntekijään voi mahdollisesti ottaa yhteyttä. Lisäksi taustalla pyörii vanhat linjaukset siitä, ettei ratkaisutyöntekijöiden työtä saa häiritä.

Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi olisi tärkeää, että kaikilla olisi ajatus siitä, mitä toisen työ pitää sisällään. Jos asian selvittäminen jätetään vain toimihenkilön vastuulle, ei hyvää asiakaskokemusta voida taata. Hyviä keinoja tähän olisi joko livenä tapahtuva tai nauhoitettu havainnointi ja eri pituiset työkierrot. Myös tiimien rakennemuutos monimuotoisemmaksi voi olla yksi vaihtoehto. Kun ymmärretään toisen työn sisältö, voidaan kehittää omaa työtapaa, huomioida paremmin kollega ja parantaa sitä kautta asiakaskokemusta. Myös luottamus kolleegaan kasvaa, kun ymmärretään tämän työtä.



Kuvio 4. Kehittämiskohteet.

7.2 Tutkimuksen eettisyys, pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa tulee noudattaa tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. (Vilkkä 2015, 41.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on määritellyt hyvän tieteellisen käytännön keskeisiksi lähtökohdiksi seuraavat yhdeksän kohtaa, jotka tutkimuksessa tulee toteuttaa:

- Noudatetaan tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, jotka ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus paitsi tutkimustyössä, myös tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa.
- Sovelletaan eettisesti kestäviä sekä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksen tulee olla avoin ja vastuullinen kun tutkimustulokset julkaistaan.
- Ei plagioida vaan annetaan kunnia muiden tutkimuksille ja saavutuksille.
- Suunnitelma, toteutus ja raportointi tallennetaan vaatimusten mukaisesti.
- Hankitaan tarvittavat tutkimusluvut.
- Hankkeessa tai ryhmässä sovitaan ennakkoon jäsenten oikeuden, periaatteet, vastuut, velvollisuudet sekä ratkaistaan aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset.
- Rahoituslähteet ja muut merkitykselliset sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille.
- Tutkijat jäävävät itsensä tarvittaessa kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista.
- Huomioidaan tietosuoja sekä hyvä henkilöstö- ja taloushallinto.

Hyvä tieteellinen käytäntö tulee huomioida myös tätä opinnäytetyötä laatiessa. Opinnäytetyö tullaan laatimaan riittävää huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen, riittäviä lähdemerkintöjä käyttäen sekä huolehditaan riittävän tietosuojan toteutumisesta. Nämä tulee huomioida muun muassa kyselyn tuloksia käsiteltäessä, raportoidessa sekä lähteitä käytettäessä.

Tutkimuksen tulee olla pätevä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, jota on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Jotta tutkimus on luotettava, tutkimuksen tutkimuskohteen sekä tutkitun materiaalin tulee olla keske-

nään yhteensopivia. Teorian muodostukseen ei myöskään saa vaikuttaa epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Lisäksi tulosten tulee olla ei-sattumanvaraisia ja toistettavissa. (Vilka 2015, 194, 224.) Vilkan (2015, 138) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa haastattelujen litteroinnin tarkkuus. Hirsjärvi ym. (2009, 232) nostavat esille tarkkuuden merkityksen koko tutkimuksen aikana. Heidän mukaansa tarkkuutta tulee käyttää muun muassa riittävässä kerronnassa tutkimuksen toteutuksessa (aika, tapa, paikka). Viime kädessä tutkija itse rehellisyydellään on luotettavuuden kriteeri, koska luotettavuutta arvioidessa, arvioidaan tutkijan tekoja, valintoja sekä ratkaisuja. Luotettavuutta arvioidessa, tulee huomioida lisäksi puolueettomuusnäkökulma, jossa pohditaan, onko tutkija pystynyt olemaan tutkimusta ja haastatteluja laatiessaan puolueeton. (Vilka 2016, 196, 198).

7.3 Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys ja jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyöstä saatavia tuloksia voidaan hyödyntää suoraan toiminnan kehittämiseen Kelan keskusten välillä. Koska opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan perustoimeentulotukea ja asiakkaiden moninaisia tilanteita, ei kaikkia toimenpiteitä voida välttämättä soveltaa suoraan muihin etuuksiin ja tilanteisiin.

Opinnäyte antoi myös ehdotuksia kouluttamistarpeille ja prosessien muutoksille niin ratkaisupuolelle kuin myös puhelinpalveluun. Toivottavasti opinnäytetyön jälkeen asiakaskokemusta saadaan parannettua sekä luotua uusia ja pysyviä toimintatapoja yhteistyön kehittämiseksi.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi ratkaisupuolen ja toimistoasiakaspalvelun välisen yhteistyön kehittäminen, asiakaskokemuksen parantuminen, etuuksien välinen yhteistyö, vakuutuspiirien välinen yhteistyö joko yleisesti tai etuuksien välillä sekä etuuskäsittelijöiden ja asiakaspalvelun (eturintaman) kokemukset ohjeiden ja prosessien toimivuudesta käytännössä. Asiakaskokemuksen digitalisoitumisen myötä olisi myös mielenkiintoista tutkia chattien ja automatisoinnin vaikutuksia etuuksien hakemiseen ja asiakaskokemukseen.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viidentähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Allen, K. 2015. Is 'Europe' a Thing? What Content Strategists Need to Know. EContent. <http://web.a.ebscohost.com.tietopal.velu.karelia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=66d80c79-55c3-436c-9668-0df7f2b0dfd4%40sdc-v-sessmgr02>. 11.7.2020.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainväli siltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Hallintolaki 434/2003.
- Hallituksen esitys HE 72/2002 vp Eduskunnalle hallintolaiksi ja laiksi hallintolain käyttölain muuttamisesta.
- Hannula, I. & Väisänen, M. 2018. Palveluneuvojen kokemuksia työnkuvan muutoksesta toimeentulotuen siirryttyä Kelaan. Oulun ammattikor keakoulu. Sosiaalialan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144599/Hannula_%20Irmeli_Vaisanen_Maija.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 3.4.2020.
- Happo, P. 2020. Kelan toimeentulotukihakemusten käsittelyssä viiveitä – " Vuoden 2017 jälkeen varmasti pahin tilanne", sanoo etuusjohtaja. Yle uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11238099>. 6.3.2020.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. https://www.kela.fi/documents/10180/26570333/Kela_Strategia_2019.pdf/7cd722f0-bf27-4cad-a13c-caf8231cd0d3. 11.7.2020.
- Hyttinen, H. & Martikainen, J. 2019. Toimeentulotukea hakevan asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutus Kelan puhelinasiakaspalvelussa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opin näytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161629/Hyttinen_Henna_Martikainen_Jaana_20190324.pdf?sequence=2. 3.4.2020.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kela 2019a. Kela organisaationa. Kela. <https://www.kela.fi/organisaatio>. 17.1.2020.
- Kela 2019b. Hyvinvointi syntyy yhdessä. Kela. <https://www.kela.fi/hae-meilletoihin>. 21.5.2020.
- Kela 2019c. Tulosityksiköt. Kela. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>. 17.1.2020.
- Kela 2020a. Kelan strategia. Kela.
- Kela 2020b. Perustoimeentulotuki kansainvälisissä tilanteissa. Kela. <https://www.kela.fi/toimeentulotuki-ulkomaalaiset>. 1.7.2020.
- Kela 2020c. ASKO-projekti. Kansaneläkelaitoksen henkilöstön sisäinen verkko. Vain sisäiseen käyttöön. 1.10.2020.

- Kela 2020d. Ratkaisutyön malli. Kansaneläkelaitoksen henkilöstön sisäinen verkko. 24.11.2020.
- Kela 2020e. Asiakaskohtaamisen periaatteet. Kansaneläkelaitoksen henkilöstön sisäinen verkko. 24.11.2020.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Kulla, H. 2018. Hallintomenettelyn perusteet. Helsinki: Alma Talent.
- KvaliMOTV. 2020. Tapaustutkimus. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. 21.8.2020.
- Laakso, S., Suviranta, O. & Tarukannel, V. 2006. Yleishallinto-oikeus. Tampere: Tampereen yliopisto/Oikeustieteen laitos.
- Laki toimeentulotuesta 1412/1997. liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, H. 2019. Perustoimeentulotukea hakevien asiointi Kelassa. Kela. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019061820876>. 3.4.2020.
- Mattila, Y. (toim.). 2017. Toimeentuloturva. Helsinki: Finva.
- Mäenpää, O. 2018. Hallinto-oikeus. Helsinki: Alma Talent.
- Nikitin, L. 2017. Toimeentulotuen siirron vaikutus palveluprosessiin ja sen laatuun. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134406/Nikitin_Lung.pdf?sequence=1. 3.4.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Perustuslaki 731/1999.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.
- Saraviita, I. 2011. Perustuslaki. Helsinki: Talentum.
- Sweezey, M. 2013. The Keys to Understanding the Buyers Journey. ClickZ. <https://www.clickz.com/the-keys-to-understanding-the-buyers-journey/35363/>. 31.5.2020
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 3.4.2020.
- Vesterinen, J. Committed to customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experience. Masala: Suomen liikekirjat.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wistbacka, T. 2020. Hyvän hallinnon periaatteet pitävät vaikka toimintaympäristö muuttuu. Valtiontalouden tarkastusvirasto. <https://www.vtv.fi/hyva-hallinto-artikkeli/hyvan-hallinnon-periaatteet-pitavat-vaikka-toimintaymparisto-muuttuu/>. 1.7.2020.

Teemahaastattelurunko toimihenkilöille:

Kansaneläkelaitoksen sisäisen yhteistyön kehittäminen asiakaskokemuksen parantamiseksi

1. Perustiedot
2. Ohjeistukset työn taustalla
3. Asiakaskokemus
4. Toisen työn ymmärtäminen
5. Tekniikka ja teknologia
6. Organisaatio
7. Muut teemat

Teemahaastattelurunko esimiehille:

Kansaneläkelaitoksen sisäisen yhteistyön kehittäminen asiakaskokemuksen parantamiseksi

1. Perustiedot
2. Rekrytointi
3. Asiakaskokemus
4. Toisen työn ymmärtäminen
5. Tekniikka ja teknologia
6. Organisaatio
7. Muut teemat