



Valintamuotoilua julkishallinnossa: Oletusarvo- tuuppaus Kela Leppävaaran asiakaspalvelussa

Anna Kylander

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Valintamuotoilua julkishallinnossa: Oletusarvo-tuupaus Kela Leppävaaran asiakaspalvelussa

Anna Kylander

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2021

Anna Kylander

Valintamuotoilua julkishallinnossa: Oletusarvotuuppaus Kela Leppävaaran asiakaspalvelussa

Vuosi

2021

Sivumäärä 42

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kokeellisen kenttätutkimuksen avulla tutkia, miten Kelan ja julkishallinnon tulisi lisätä valintamuotoilun käyttöä parantaakseen ja sujuvoittaakseen toimintaansa asiakkaiden eduksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää Kela Leppävaaran asiakaspalvelutavan oletusarvon muutoksen eli tuuppauksen ja palveluvalikoiman muokkauksen vaikutusta asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Hypoteesina oli, että asiakastyytyväisyys kasvaa palveluvalikoiman muutoksen seurauksena.

Tietoperustana olen käyttänyt käyttäytymistaloustieteen ja valintamuotoilun teoriaa. Päätöskäyttämisen ilmiöistä rajasin aiheen koskemaan Status Quo- vintoumaa ja oletusarvojen vaikutusta ihmisten päätöskäyttämiseen. Teoriaosuudessa pohditaan myös järkevän päätöksen teon vaikeutta useiden vaihtoehtojen joukosta. Tulen esittämään aiempia tutkimuksia oletusarvon muutoksesta ja sen vaikutuksesta julkisella puolella.

Kyseessä oli satunnaistetun kontrolloidun kenttäkokeen asetelman mukainen tutkimus kvantitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksessa vertasin Kelan Leppävaaran palvelupisteen asiakastyytyväisyysmittarin Happy or Not:in tuloksia kaksi kuukautta ennen ja kaksi kuukautta oletusarvon muutoksen eli intervention jälkeen. Tutkimus kesti neljä kuukautta ja otanta oli huhtikuu-heinäkuu 2019 Leppävaaran asiakastyytyväisyyslaitteeseen (Happy or Not) vastanneet asiakkaat. Otoskoko oli yli 2300 vastausta.

Tutkimuksen tulos osoitti hypoteesin oikeaksi. Kela Leppävaaran asiakaspalveluun tyytyväisten osuus nousi intervention jälkeen 12 prosentilla. Tuloksen perusteella voidaan olettaa, että muokkaamalla palvelutavan oletusarvoa ja tätä kautta vähentämällä asiakkaiden tekemiä valintoja voidaan asiakastyytyväisyyttä parantaa Kelassa. Oletusarvo-tuuppauksia voitaisiin käyttää laajemmin helpottamaan kansalaisten elämää ja samalla säästää resursseja ja ympäristöä.

Anna Kylander

Choice Architecture in the Public Sector: Default Option- Nudge in Kela Leppävaara Service Point

Year

2021

Pages

42

The purpose of this study was, by using a randomized controlled trial, to prove that Kela and the public sector in general should increase the use of choice architecture to improve their services for the better of their customers.

The goal of this thesis was to examine the impact that default option -change in the customer service at Kela Leppävaara customer service point had to the customer satisfaction. The service selection was also modified by this change. The hypothesis was that the customer satisfaction would increase due to this change.

The theoretical part of the thesis consists of behavioral economics and choice architecture. As regards judgmental heuristics, the theory section focuses on the Status Quo-bias and the way default options rule our decision-making process. The theory of choice fatigue is also introduced to underline, how difficult it is to make a rational decisions among many choices.

The randomized controlled trial was conducted over a period of four months, April - July 2019 in Kela Leppävaara service point. The results of a customer satisfaction survey by a Happy or Not-device were compared before and after the change. The sample size was over 2300.

The research proved the hypothesis correct. 12 percent of customers were happier with the service after the change of the default option. Based on the results, we can assume that, by using the default options and decreasing the number of choices the customer has to choose from, we can improve the customer satisfaction in Kela. Default option -nudges and choice architecture could be used more extensively in Kela and also in the public sector in general to make citizens more happy with their services.

Keywords: Status Quo- bias, default option, nudge, RCT, policy makers

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Käyttäytymistaloustiede, päätöksen teon ilmiöt ja käyttäytymisvinoumat	7
2.1	Päätöksen teon ilmiöt ja käyttäytymisvinoumat.....	8
2.2	Status Quo-vinouma ja oletusarvon voima.....	9
2.3	Valinnan paradoksi	11
2.4	Valintamuotoilu, tuupaus ja niiden käyttö julkishallinnossa	12
3	Kohdeorganisaatio.....	14
3.1	Kansaneläkelaitos	14
3.2	Kelan toiminta ja strategia	15
3.3	Kelan organisaatio	15
3.4	Kelan asiakaspalvelu.....	16
3.5	Kelan asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen	18
3.5.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen Kelassa.....	19
3.5.2	Happy or Not-kysely Kelassa	20
4	Tutkimusasetelma.....	21
4.1	Oletusarvo -tuupaus.....	21
4.2	Tutkimuksen rajaus	23
4.3	Tutkimusympäristö, Kelan Leppävaaran palvelupiste.....	23
4.4	Tutkimusongelma	26
4.5	Tutkimusmenetelmä	26
4.6	Tutkimusaineiston keruu	27
4.7	Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti ja validiteetti)	28
4.8	Tutkimuksen eettisyys.....	29
5	Tutkimuksen tulokset	30
5.1	Vertailuryhmä (huhti-toukokuun kyselyn tulokset).....	30
5.2	Interventioryhmä.....	32
5.3	Ryhmien välisten tulosten vertailu	33
6	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet	35
6.1	Ehdotetut jatkotoimenpiteet Kelassa	36
	Lähteet.....	38
	Kuviot	42

1 Johdanto

Kelan palvelupisteissä asioi vuonna 2019 yli 2 miljoonaa asiakasta. Asiakaspalvelu oli pahoin ruuhkautunutta vuoden 2017 perustoimeentulotuen kuntasiirron jälkeen ja ruuhkat eivät olleet helpottaneet muutaman vuoden aikana. Totutun vuoronumeropalvelun rinnalle oltiin Kelan asiakaspalvelussa otettu käyttöön asiakaspalvelua sujuvoittamaan palveluopastus. Asiakkaat eivät kuitenkaan halunneet valita tätä palvelutapaa, vaan valitsivat mieluummin jopa kolmen tunnin jonotuksen. Tähän tilanteeseen piti löytää ratkaisu. Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa päätettiin rohkeasti kokeilla poistaa vuoronumeropalvelu ja näin ohjata asiakkaat sujuvampaan palvelutapaan. Käyttäytymistaloustiedettä soveltaen asiakkaiden valintaympäristöä muokattiin ja heitä tuupattiin muuttamalla palvelutavan oletusarvo. Tästä syntyi ajatus opinnäytetyöhöni. Sen tavoitteena oli empiirisen tutkimuksen kautta selvittää, miten asiakkaat kokevat heille tehdyn valintamuotoilun ja tuuppauksen ja tätä kautta osoittaa, että valintamuotoilulla voidaan parantaa asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä Kelassa.

Olen työskennellyt Kelan asiakaspalvelun ryhmäpäällikkönä pääkaupunkiseudulla yhdeksän vuotta ja työnkuvaani kuuluu asiakaspalvelun laadun ja sujuvuuden jatkuva kehittäminen ja hallintolain mukainen yhdenvertaisen kohtelun ja palveluiden saatavuuden varmistaminen kaikille Kelan asiakkaille. Hallintolaki velvoittaa Kelaa toimimaan asiakkaitaan kohtaan yksilöllisesti ja tasavertaisesti, mutta myös taloudellisesti ja tehokkaasti (Kela 2021a). Hallintolain hengessä Kelan tarjoaa asiakkailleen useita eri palvelukanavia, joista he voivat valita haluamansa (suorakorvauspalvelu, vuoronumeropalvelu ja ajanvarauspalvelu palvelupisteellä, puhelinpalvelu, puhelinajanvaraukset, asiointipistepalvelu, etäpalvelu ja verkkoasiointi). Se, onko tämä laaja palvelutarjonta yhteiskunnalle taloudellisesti tehokasta ja tekeekö, tämä laaja valikoima palveluvaihtoehtoja asiakkaat tyytyväisiksi on eri asia.

Pohdin opinnäytetyössäni käyttäytymistaloustieteen teoriaan, päätöskäyttäytymisen ilmiöihin ja valintamuotoiluun pohjaten, onko julkisella toimijalla tai valtiolla oikeus tai jopa velvollisuus tehdä valintoja kansalaistensa terveyden, talouden tai paremman elämän puolesta, vaikka nämä eivät sitä itse valitse tai päättä? Tämä kysymys nousi esiin niin vuonna 2019 Kelan asiakaspalvelun ruuhkien myötä kuin tänä keväänä koronaepidemian aiheuttamien rajoitusten ja poikkeusolojen myötä. Missä menee raja yksilön valinnanvapaudella ja yhteisen edun, jopa terveyden välillä? Tuleeko valtion tarjota kaikille samat valinnan mahdollisuudet, vai voidaanko valintavaihtoehtoja muokata? Saako hallinto ”tuupata” kansalaisiaan kohti parempia valintoja muokkaamalla ympäristöä, esimerkiksi valmiilla esivallinoilla ja oletusarvoilla?

Suomessa Valtioneuvosto on jo soveltanut käyttäytymistaloustieteellistä tutkimustietoa esimerkiksi koronakriisin hoidossa. Valtioneuvoston kanslia on muun muassa julkaissut koronaviestinnän muistilistan julkisille toimijoille, joka perustuu käyttäytymistaloustieteeseen. (Valtioneuvosto 2021.) Seuraava mahdollinen askel olisi valintamuotoilun ja tuuppauksen käyttöönotto koko Suomen julkisella sektorilla.

Opinnäytetyön tutkimuksessa teoriaa julkisen hallinnon oikeudesta tuupata kansalaisia testattiin Kelan Leppävaaran palvelupisteen asiakkaiden oletusarvona pitämän vuoronumeropalvelun vaihtamisella toiseen, sujuvampaan ja asiakaslähtöisempään palvelutapaan ja tätä kautta vähentämään asiakkaiden tekemien valintojen määrää. Oletusarvo-tuuppauksen toimivuutta mitattiin asiakkaiden palvelusta kokeman tyytyväisyyden avulla.

Tutkimus tehtiin satunnaistettuna kenttäkokeena, jolla tutkittiin valintamuotoilun eli oletusarvon muutoksen vaikutusta julkishallinnon asiakaspalvelun tyytyväisyyteen. Halusin tutkimuksellani todentaa, että ymmärtämällä ihmisten tapaa käyttäytyä ja tehdä päätöksiä sekä testaamalla tätä, voimme julkishallinnossa parantaa ja helpottaa ihmisten elämää ja tyytyväisyyttä julkisiin palveluihin.

Kuvaan opinnäytetyössäni Kelan toimintaa ja asiakaspalvelutilannetta vuonna 2019, sillä tutkimus on tehty kyseisenä vuonna.

2 Käyttäytymistaloustiede, päätöksen teon ilmiöt ja käyttäytymisvinoumat

Tulen tässä osioissa esittelemään tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, joka sisältää käyttäytymistaloustieteen perusteet ja käyttäytymisen vinoumat. Keskityn Status Quo-vinoumaan, valintaväsymykseen ja oletusarvon muutoksen vaikutukseen ihmisten päätöksenteossa. Esittelen myös valintamuotoilun ja tuuppauksen.

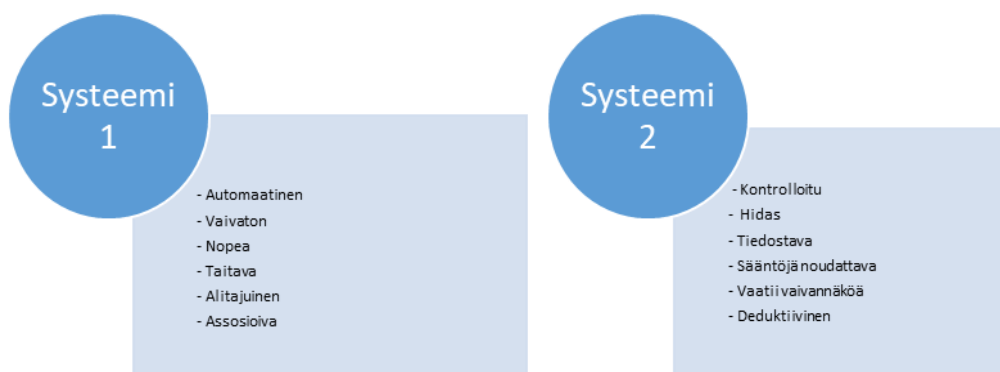
Käyttäytymistaloustiede (Behavioral economics) on yksi taloustieteen osa-alue, jossa haastetaan perinteinen käsitys ihmisestä Homo Economicuksena eli rationaalisena taloudellisten päätösten tekijänä. Käyttäytymistaloustieteen avulla pyritään selvittämään ja ymmärtämään ihmisten päätöksiä arjessa ohjaavat ajatusvinoumat eli heuristiikat sekä ajattelun oikopolut ja pyritään myös vaikuttamaan niihin. (Dudley & Xien 2020, 151.) Käyttäytymistaloustiede perustana on empiirisesti tutkittu tieto ihmisten päätöksenteosta ja käyttäytymisestä (Troussard & van Bavelin 2018, 8).

Viime vuosikymmenen aikana käyttäytymistaloustiede on kasvattanut suosiotaan. Se on osoittautunut luotettavaksi työvälineeksi markkinoinnissa, hallinnossa ja poliittisten linjausten te-

kemisessä. (BEAST, 2021.) Englannissa perustettiin vuonna 2009 ensimmäinen julkisen hallinnon yksikkö, Behavioural Insights Team (BIT), jonka avulla on säästetty miljoonia puntia vaikuttamalla ihmisten päätöksen teon vinoumiin ja harhoihin (Stroeker 2016, 27).

2.1 Päätöksen teon ilmiöt ja käyttäytymisvinoumat

Ihmisielen toiminta hämmentää. Miten voimme olla joissain tehtävissä nerokkaita ja toisista taas emme suoriudu ollenkaan? Miten samat ihmiset voivat tehdä sekä älykkäitä, että epärationaalisia päätöksiä? Psykologit ja neurotieteilijät ovat löytäneet selityksen, joka auttaa ymmärtämään tätä ristiriitaa aivojen toimintatavassa. Kuvion 1 mukaisesti he jakavat aivojen toiminnan kahteen erilliseen ajattelutapaan: Systeemi 1, joka toimii intuitiivisesti, automaattisesti ja nopeasti, ja joka ei vaadi ajattelua sekä Systeemi 2, joka toimii hitaammin, reflektoiden ja harkitummin. Systeemi 1 eli automaattinen järjestelmä luottaa päätöksenteossa intuition ja alitajuntaan. Systeemi 2 eli hidas, refleктоiva järjestelmä taas vaatii ajattelua ja vaivannäköä. (Thaler & Sunstein 2008, 19-20.)



Kuvio 1: Ajattelun kaksi systeemiä (Thaler & Sunstein 2008, 20)

Kahden systeemin ajattelun termin ottivat käyttöön alun perin psykologit Keith Stanovich ja Richar West, ja tätä alettiin käyttää myös käyttäytymistaloustieteessä. Thalerin ja Sunsteinin lisäksi vuoden 2002 taloustieteen Nobel -voittaja Daniel Kahneman omaksui tämän mallin pohjaksi päätöskäyttäytymisen ilmiöiden teorialleen. Järjestelmä 1:sen toiminnasta esimerkkeinä ovat kyky puhua äidinkieltä tai erottaa esineiden välinen matka, kyky ajaa autoa tai olla kävelemättä punaisia päin. Järjestelmästä 2:sen toiminnasta esimerkkeinä ovat veroilmoituksen täyttäminen, oman puhelinnumeron luetteleminen, oman käytöksen arvioiminen sosiaalisessa tilanteessa ja kodinkoneen ostotilanteessa kahden eri vaihtoehdon vertailu hyötymielessä. (Kahneman 2013, 20-22.)

Useammassa tilanteissa Systeemi 1:sen ajattelu on riittävää: olisi epäkäytännöllistä, jos esimerkiksi joutuisimme tekemään loogisen päätöksen jokaisen ostoksen kohdalla ruokakaupassa. Systeemi 2:sen tulisi kuitenkin tehdä päätökset kaikkein tärkeimmässä asiassa elämässä, kuten asunnon osto, säästäminen ja terveys. Ihmiset yleensä käyttävät Systeemi 1:sen

ajattelua, kun he ovat kiireisiä tai heillä on paljon muuta ajateltavaa. (Bazerman & Moore 2013, 3.) Systeemit 1 ja 2 tekevät yhteistyötä. Systeemi 1 tekee helpot päätökset, joissa ei tarvita ponnisteluja. Tehtävän vaikeutuessa, järjestelmä 1 siirtää tehtävän järjestelmän 2:lle. Joissain tilanteissa Järjestelmä 1 voi kuitenkin kohdata erilaisia päätöksen teon vinoumia ja harhoja, jopa systemaattisia virheitä. Ihmisen päätöksen teon vinoumat ja heuristiikat tapahtuvatkin systeemi 1:sen ajattelussa. (Kahneman 2013, 35-36.)

Ihmiset hyödyntävä päätöksenteossaan nyrkkisääntöjä eli heuristiikkoja. Nämä tekevät päätöksenteosta vaivattomampaa ja yksinkertaistavat sitä erilaisten ajattelun oikopolkujen kautta. Ne voivat samalla toimia meitä vastaan, jolloin heuristiikasta syntyy ajattelun vinoumia ja harhoja. Tällaiset vinoumat luovat tilanteita, joissa nyrkkisääntöjä käytetään osana päätöksentekoaan itselleen epäedullisella tavalla. (Bazerman & Moore 2013, 7, 31.)

Tunnistettuja päätöksen teon vinoumia on satoja, jopa Wikipediakin tunnistaa yli 188 päätöksenteon vinoumaa. Tunnetuimpia päätöksenteon ilmiöiden vinoumia ovat: Yli-itsevarmuusvinouma (kutsutaan jopa kaikkien ”vinoumien äidiksi”), Saatavuusvinouma (kuvaava päättelemme tapahtumien yleisyydestä niiden muistamisen helppouden perusteella), Vahvistusvinouma (uskomme kaiken tiedon, joka vahvistaa omaa ajatusta ja jätämme huomioimatta muun datan), Status Quo-vinouma (halu säilyttää asioiden nykytila). (Bazerman & Moore, 2013, 7-43; Thaler & Sunstein 2008, 8,34.)

2.2 Status Quo-vinouma ja oletusarvon voima

Ihmisellä on monista eri syistä taipumus ja halu säilyttää nykytilanne. Tämä ilmiö, jonka William Samuelson ja Richard Zeckhauser (1988) nimesivät Status Quo-vinoumaksi, on näkyvässä useassa eri yhteydessä. Status Quo-vinoumalla tarkoitetaan, että ihminen pitää kiinni oletusarvona olevasta vaihtoehdosta eli toisin sanoen ei tee tai valitse mitään. Näin tilanne pysyy samana kuin ennenkin. (Kahneman, Knetsch, and Thaler 1991; Samuelson and Zeckhauser 1988.) Tämä ihmisen mielen muutosta vastustava voima näyttäytyy arjessa esimerkiksi siten, että opiskelijoilla on taipumusta istua aina samoilla paikoilla luokkahuoneessa, vaikka mitään virallista syytä tähän ei ole. Status Quo-vinouma voi kuitenkin näyttäytyä tätä paljon vaikuttavammassa tilanteissa ja aiheuttaa jopa taloudellista haittaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa 1980-luvulla tehdyssä tutkimuksessa yliopisto professorien eläkesäästöihin määritelty rahasumma oli jäänyt samalle tasolle, mihin he olivat sen automaattisesti määritelleet työsuhteensa alussa yliopistossa. He olivat valinneet tietyn tavoitesumman ja eivät olleet nostaneet

säästömäärää kertaakaan koko työuransa aikana. Kuvaavaa on, että vaikka osa oli mennyt naimisiin, heillä oli edelleen äidin nimi mahdollisena edunsaajana. (Thaler & Sunstein 2008, 34-35.)

Oli Status Quo- harhan taustalla sitten mikä tahansa ihmisen mielen ominaisuus: laiskuus, pelko, harkitsemattomuus tai epävarmuus, niin iso osa ihmisistä valitsee useimmiten sen vaihtoehdon, jossa tarvitaan vähiten vaivannäköä tai mikä on helpoin. Tästä syystä voidaan olettaa, että jos tarjolla on valmis esivalinta tai oletusarvo, niin suuri osa ihmisistä valitsee tämän vaihtoehdon, oli se sitten heille hyväksi tai pahaksi. Jos oletusarvon yhteydessä käy vielä ilmi, että tämä esivalinta edustaa normaalia tapaa toimia tai on jopa suositeltu tapa, niin tämä käyttäytymisen malli voimistuu entisestään. Oletusarvot ja valmiit esivalinnat ovat nyky maailmassa kaikkialla läsnä ja vaikuttavat voimakkaasti päätöksentekoomme. Ne ovat myös valintamuotoilussa väistämättömiä, koska jokaisessa valintamuotoilun toimenpiteessä tulee olla selvillä, mitä tapahtuu päätöksentekijälle, jos hän päättää, ettei tee mitään. Yleensä vastaus on, että jos et tee mitään, mikään ei muutu. Toisaalta esivalinta, joka nyt on voimassa, jatkaa voimassaoloaan. Esimerkkinä tästä ovat tietokoneet ja älypuhelimet: laitteissa on tehdasasetuksena ostettaessa valmiit oletusarvot esimerkiksi näytönsäästäjälle ja turvallisuusasetuksille, ja on todennäköisesti, että useammalla ihmisellä ne ovat tälläkin hetkellä käytössä. (Balz, Sunstein, & Thaler 2010.)

Monet organisaatiot, yksityiset ja julkiset ovat löytäneet oletusarvojen ja esivalintojen suunnattoman voiman. Tästä esimerkkinä voidaan tarkastella lehtitilausten automaattista uusiutumista. Jos tilaus uusiutuu automaattisesti, niin monet ihmiset jatkavat tilausta vuosikausia, jopa vuosikymmeniä, jopa sellaisista lehdistä, joita he eivät lue. Vain sen takia, että oletusarvona on tilauksen jatkuminen. Tilauksen lopettaminen vaatisi aktiivisen toimenpiteen. Sama on myös näkyvissä, kun asiakas varaa juna- tai lentolippua. Lentoyhtiöt ja matkatoimistot sisällyttävät automaattisesti oletusarvona istumapaikan ja jopa matkavakuutuksen. Tämä tapahtuu tietysti lisämaksusta, mutta jos asiakas ei ole tarkkana hän maksaa näistä palveluista, vaikka ei sitä haluaisi. Yleensä yritysten verkkosivuilla on ostopäätöksen tekemiseksi jo yksi vaihtoehtovalmiiksi valittuna. Näin vihjataan, että tämä on oletusarvo. (Balz, Sunstein & Thaler 2010.)

Oletusarvon muuttamista on aiemmin käytetty myös julkishallinnossa ja sen havaittiin olevan vaikuttavin tapa muuttaa ihmisten käytöstä. Euroopassa on tehty oletusarvoihin liittyviä tutkimuksia eri maiden välillä esimerkiksi elintenluovuttajien määristä. Jos oletusarvona, kuten Itävallassa, on, että jokainen kansalainen on automaattisesti elintenluovuttaja, ellei toisin ilmoita, on elintenluovutusprosentti 90. Kun puolestaan Saksassa oletusarvona on, että kansalainen itse ilmoittautuu elintenluovuttajaksi, jolloin elintenluovutusprosentti on 15. (Davidai, Gilovich & Ross 2012.)

2.3 Valinnan paradoksi

Enemmän on vähemmän. Tässä yhteydessä tällä tarkoitetaan sitä, että mitä suurempi on eri vaihtoehtojen valintojen määrä, sitä tyytymättömämpiä valintoihinsa tai vähemmän onnellisia ihmiset ovat. Tätä on vaikea uskoa vai onko? Sheena Iyengar (2010) kirjoittaa kirjassaan Valitsemisen taito, että meidän tulisi muokata asennoitumistamme valinnanvapauteen ja tunnustaa, että se ei ole aina ja vain ehdottomasti hyvä asia.

Iyengar ja Lepper (2000) tutkivat valintamahdollisuuksien määrän rajaamisen vaikutusta ostokäyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen tehdystä ostoksesta. He tutkivat muun muassa, mikä vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen oli mahdollisuudella valita 24 eri makuisesta hillosta verrattuna 6 eri makuisen hilloon. Ero oli huomattava: 30 % asiakkaista, joille oli esitelty 6 eri hilloa ja he olivat maistaneet niitä, myös ostivat hilloa, mutta 24 eri hillon valintamahdollisuuden saaneista asiakkaista vain 3 % osti hilloa.

Mahdollisuus valita on oleellista hyvinvointimme kannalta, mutta valinnanvapaudessa on myös edellä mainittuja negatiivisia piirteitä ja nämä negatiiviset piirteet eskaloituvat, kun mahdollisten valintojen vaihtoehtojen määrä kasvaa. Valinnanvapauden hyöty on ilmeinen yksittäisessä päätöksenteossa, mutta ”kustannukset” tästä ovat salakavalialta ja kumulatiivisia. Toisin sanoen, mikään yksittäinen valinta tai päätös ei yksikseen aiheuta ongelmaa: sen aiheuttaa kaikki valinnat ja päätökset yhdessä, joita teemme. Valinnanvapaudesta ei ole helppo luopua. Valinnanvapaus voi mahdollistaa paremman auton, asunnon, työn, loman tai kahvinkeitin, mutta päätösprosessi voi saada ihmisen voimaan huonosti omista valinnoistaan, joten emme oikeastaan ole saavuttaneet mitään valinnanvapaudella. Liiallisten valintojen hallinnoimiseksi pitäisikin päättää, mitkä valinnat elämässä oikeasti ovat tärkeitä ja keskittää aikamme ja energiamme niihin. Se tarkoittaa, että joudumme jättämään mahdollisuuden valita joissain tilanteissa käyttämättä. Mutta rajaamalla vaihtoehtoja, voimme valita vähemmän ja voida paremmin. (Schwartz 2007, 222.)

Jokainen tekee lukemattoman määrän valintoja ja päätöksiä ihan tavallisena arkipäivinä. Mitä valitsen aamulla päälleni, mitä valitsen ruokakaupasta, mitä katson televisiosta ja niin edelleen. Päätöksenteon ja valintojen määrä on nykypäivänä ehtymätön ja tämä voi synnyttää niin sanottua valintaväsymystä. Augenblickin ja Nickolsonin (2013) mukaan valintaväsymys on tulos mahdollisuudesta päättää liian monista asioista. Valintaväsymys kasvattaa taipumusta välttää päätöksentekoa, jos sellainen mahdollisuus on tarjolla tai sitten päätöksenteossa aletaan luottamaan heuristiikkoihin. Tämä johtaa Status Quo- vintoumaan eli haluan olla valitsematta ja jättää tilanne muuttumattomaksi. Augenblickin ja Nickolsonin tutkimuksessa vuodelta 2013 tutkittiin valintaväsymyksen teoriaa ja sen vaikutusta päätöksentekoon. He tutkivat, miten ihmiset käyttäytyvät, kun heidän tulee vaaleissa valita usean eri ehdokkaan tai

puolueen välillä. Tutkimuksen tulokseksi oli, että ilman valintaväsymystä äänestysprosentti voisi nousta 8 %.

Valintojen määrän vähentämisellä on tutkimusten mukaan todettu olevan vaikutus halutun toiminnan lisäämisessä, sillä se vähentää kuormitusta päätöksentekoon liittyen. Samalla käytetään hyväksi ihmisten luontaista taipumusta tehdä asiat mahdollisemman helposti ja seurata oletusarvoa eli valmista esivalintaa. (Behavioural Insights Team 2014.)

2.4 Valintamuotoilu, tuuppaus ja niiden käyttö julkishallinnossa

Käyttäytymistaloustieteen keskeisiä käsitteitä ovat nudge eli tuuppaus ja valintamuotoilu. Tuuppauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla tietoisesti pyritään muokkaamaan ihmisen päätöskäyttäytymistä vaikuttamalla Systeemi 1:sen ajatteluun. Valintamuotoilu puolestaan tarkoittaa päätöksenteon ympäristön muotoilua tuuppaamisen mahdollistamiseksi. (Stroeker, 2016).

Jokainen haluaa ajatella olevansa rationaalinen tehdessään päätöksiä, mutta kaikki ovat ajatusten vinoumien vaikutukselle alttiita ja tämä vaikeuttaa rationaalista päätöksentekoa (Hammond, Keeney & Raiffa 2013, 5). Päätöksenteon vinoumia ja heuristiikkoja tunnistamalla ja ymmärtämällä voidaan parantaa ihmisten elämänlaatua, ratkaista yhteiskunnan ongelmakoh- tia ja vahvistaa oikeiden päätösten tekoa. Tärkeää on että, tuuppauksilla vaikutetaan ihmis- ten tekemiin valintoihin vaihtoehtoja rajaamatta. Päämääränä tuuppauksissa on tehdä yksilöi- den päätöksenteosta ja elämästä helpompaa, yksinkertaisempaa ja turvallisempaa. (Thaler & Sunstein 2008, 3 -8.) Valintamuotoilu pyrkii ymmärtämään ihmisten päätöksenteon ympäristöä ja vaikuttamaan siihen samalla vaikuttaen ihmisten päätöksentekoon (Sunstein 2014, 14-15).

Tuuppaus voi olla mikä tahansa valintamuotoilun keino/toimenpide, jolla vaikutetaan ihmis- ten käyttäytymiseen ennustettavasti. Yksinkertainen tuuppaus voi olla esimerkiksi koulun kah- vilan valikoiman järjestäminen siten, että terveelliset vaihtoehdot ovat tarjolla näkyvimmillä paikalla ja muun muassa suklaat siirretään vaikeammin saataville. Näin terveellisen valinnan tekeminen helpottuu, mutta epäterveellistä ei ole kielletty. Näin tuuppaus ei siis vaikuta ih- misen vapauteen valita, mutta sillä saadaan ohjattua ihmisten valintaa toivottuun suuntaan. (Thaler & Sunstein 2008, 3 & 6).

Hallitusten ja julkisten päätöksentekijöiden päämääränä on tehokas toiminnan ja säädösten suunnittelu ja toteutus. Kansan oletetaan tekevän järjeviä päätöksiä ja käyttäytyvän ratio- naalisesti, joten tiedotuksen, kampanjoiden ja tietoisukujen on katsottu olevan riittävä keino muuttamaan ihmisten käytöstä ja viemään uusia käytäntöjä toimintaan. Julkiset päättäjät ja lainsäätäjät ovat perinteisesti luottaneet ihmisten käyttäytymisen muuttamisessa tietoon sekä ”keppiin” ja ”porkkanaan”. ”Kepillä” tarkoitetaan käytökseen vaikuttamista erilaisin

rangaistuksiin ja rajoituksiin, kuten sakot tai vankilarangaistus rikoksesta. ”Porkkanalla” puolestaan vaikutetaan käyttäytymiseen tarjoamalla korvauksia ja taloudellisia kannustimia tietystä käyttäytymisestä esimerkiksi sähköpyörän verohelpotukset tai vanhemman auton romutuskorvaus. (Stroeker 2016)

Julkinen päätöksenteko pohjautuu oletukseen, että ihminen toimii ja tekee päätöksensä rationaalisin perustein. Jotta käyttäytymistaloustiedettä voidaan soveltaa julkisessa hallinnossa, on haastettava koko ajatus siitä, että kuluttajat ja kansalaiset tekevät järkipäisiä päätöksiä ja käyttäytyvät sen mukaisesti. Päätäjien tulisi ottaa huomioon ihmisen ajattelun systemaattinen rationaalisuudesta poikkeaminen. Vaikka ihmisten ajattelu ja käytös pääasiallisesti perustuu systeemi 1:seen tehdään julkisessa hallinnossa säädöksiä ja päätöksiä perustuen systeemi 2:seen. (Troussard & van Bavel, 2018).

Ensimmäinen julkisen hallinnon käyttäytymistaloustieteen yksikkö perustettiin vuonna 2009 Ison Britannian hallituksen toimesta. Se oli nimeltään BIT eli Behavioural Insights Unit. Se perustettiin vuoden 2008 finanssikriisin jälkimainingeissa ja sen tarkoitus oli parantaa taloudellista kannattavuutta tuuppaamalla työnhakijoita, velallisia ja yrityksiä parempiin päätöksiin. Yksi tämän yksikön tuupaus esimerkeistä on, miten eläkesäästämisen osallistumisprosenttia saatiin nostettua 36 prosentista 71 prosenttiin, kun maan isoimmat työnantajat ottivat käyttöön esivalinnan eläkesäästöohjelmaan sitoutumisesta vuonna 2013. (The Behavioural Insights Team 2013.)

Tästä ”tuupaus”-yksiköstä, joka aloitti seitsenhenkisenä ryhmänä brittihallinnon sydämessä, on kasvanut globaali yritys, jolla on toimipisteitä ympäri maailmaa. Vuoden 2020 aikana heidän työnsä on ulottunut 31 eri maahan. Heidän toiminnan periaatteensa on kuitenkin pysynyt samana: luoda ja soveltaa käyttäytymistaloustiedettä ja tuuppauksia poliittisen päätöksenteon tueksi, parantaa julkista palvelu ja tuottaa näin lisäarvoa kansalaisille ja yhteiskunnalle (The Behavioural Insights Team 2021.)

Hollannissa perustettiin, BIT-yksikön esimerkistä, vuonna 2013 eri ministeriöiden välinen yksikkö, Käyttäytymistaloustieteen Tietokeskus (Kenniskamer Gedragwetenschappen). Yksikön tavoitteena oli käyttäytymistaloustieteen keinojen sisällyttäminen julkiseen päätöksentekoon ja säädösten jalkauttamiseen. Pää tavoite on, että käyttäytymistaloustiedettä soveltamalla ja kannustamalla kansalaisia vähentämään ei-toivottua käytöstä ja lisäämällä kansalaisten toivottua käytöstä tullaan parantamaan lainsäädäntöä ja sen toimeenpanon tehokkuutta. Tätä kautta optimoidaan säädösten vaikutukset ja säästetään rahaa. (Stroeker, 2016.)

Jo yhdeksän vuotta on Euroopan Unionin linjauksissa sovellettu käyttäytymistaloustieteellistä lähestymistapaa ja sen mahdollisuudet laajenevat edelleen. Kehitystyötä johtaa Joint Research Centre eli Euroopan Komission sisäinen tiede- ja tietojohdamisen palvelu, joka on osa EU säädösten käyttäjakeskeisiä ratkaisuja kehittävää tutkimuslaboratorioita. (Stroeker, 2016.)

Julkishallinnossa tuntuisikin vallitsevan yksimielisyys, siitä että käyttäytymistieteen soveltaminen ja ihmisten päätöksenteon vinoumien tunnistaminen edesauttaa päättäjiä ja julkista hallintoa. Valtioita ja julkisia päättäjiä kannustetaan tukemaan ihmisiä kohti hyvinvoinnin kannalta parempia valintoja valintamuotoilun ja tuuppamisen keinoin.

Käyttäytymistaloustieteen käyttämisen laajuudesta esitettiin kuitenkin eri näkökantoja. Hollannissa halutaan integroida käyttäytymistaloustiede valtionhallinnon kaikkiin toimiin kaikilla tasoilla, mutta EU:ssa käyttäytymistaloustiede nähdään yhtenä välineenä muiden joukossa. (Troussard & van Bavel, 2018; Stroeker, 2016.)

3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa on työnantajani Kansaneläkelaitos eli Kela. Kuvaan tässä osiossa Kelan toimintaa yleisesti sekä tarkemmin tunnuslukuja Kelan toiminnasta tutkimukseni tekovuodelta 2019. Keskityn Kelan toiminnassa asiakaspalveluun ja sen kehittymiseen viimeisen 20 vuoden aikana sekä Kelan eri tapoihin mitata asiakastyytyväisyyttä.

3.1 Kansaneläkelaitos

Kela on vuonna 1937 perustettu itsenäinen julkisoikeudellinen, sosiaaliturvalaitos. Sen toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kelan asema on vahvistettu sekä perustuslaissa että Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa ja sen toimintaa määritellään myös hallintolaissa. Perustehtävänä Kelassa on toimeenpanna ja valvoa Suomessa asuvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa. Näin ollen Kelan asiakkaita voivat olla kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. (Kela 2021b.)

Kela perustettiin aluksi huolehtimaan vain kansaneläkkeiden maksamisesta, mistä sen nimi juontaakin. Toiminta on laajentunut vähitellen. Ensin Kela otti hoitaakseen 1960-luvulla voimaan tulleen sairausvakuutuslain toimeenpanon. 1980-luvulla Kelalle tuli hoidettavaksi työttömyyden perusturva, 1990-luvulla Kelan vastuulle siirtyivät asumistuki, lapsilisät ja opintotuki ja 2000-luvulla elatustuki, vammaisten tulkkauspalvelu ja takuueläke. Vuonna 2017 Kelaan siirtyi kunnilta myös toimeentulotuen perusosa ja nyt Kelaa voikin kutsua ”sosiaaliturvan tavarataloksi”.

Yllä olevien etuuksien toimeenpanon lisäksi Kelan tehtävänä on tiedottaa kansalaisille palveluista ja etuuksista, tutkia ja kehittää sosiaaliturvan tutkimusta, tilastoida, arvioida ja ennustaa etuuksia ja toimintaa sekä ehdottaa sosiaaliturvan lainsäädännön uudistuksia. Kela myös vastaa Kanta-palveluiden tuottamisesta. (Kela 2021b.) Kelan toimintaa johtaa hallitus, jonka

kolmeksi vuodeksi valitut valtuutetut. Valtaosan Kelan menoista rahoittaa valtio. Loppu rahoitetaan kuntien ja vakuutettujen maksuilla. Kelan vuosimenot ovat miltei 15 miljardia euroa. Tästä vain kolme prosenttia on toimintakulujen osuus.

3.2 Kelan toiminta ja strategia

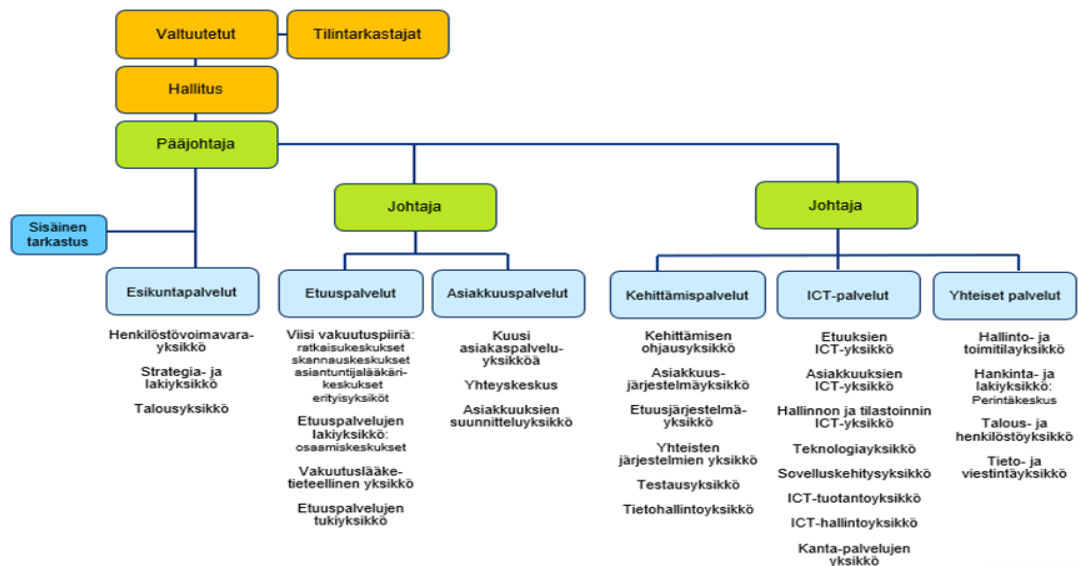
Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsestä selviytymistä. Kelan toiminta perustuu neljään arvoon: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan visiona vuonna 2019 oli ”Palvelujen edelläkävijänä luomme hyvinvointia ja oman elämän hallintakykyä”. (Kela 2019)

Kelan strategia vuonna 2019 koostui neljästä tavoitteesta: 1. Asiakkaamme saavat erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti, 2. Palvelemme ajantasaisella luotettavalla tiedolla, 3. Vaikutamme vastuullisesti yhteiskunnassa, 4. Kehitämme oikeudenmukaista, kannustavaa ja selkeää sosiaaliturvaa.

3.3 Kelan organisaatio

Viisi tulosityksikköä muodostavat Kelan linjaorganisaation: etuuspalvelujen tulosityksikkö, ICT-palvelujen tulosityksikkö, yhteisten palvelujen tulosityksikkö, kehittämisspalvelujen tulosityksikkö sekä asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluu esikuntapalvelujen tulosityksikkö.

Tulosityksiköt vastaavat nimiensä mukaisesti eri osista Kelan toiminnassa. Esimerkiksi etuuspalvelujen tulosityksikkö kehittää ehdotuksillaan etuuslainsäädäntöä ja vastaa etuuksien ratkaisutyöstä (kuvio 3).

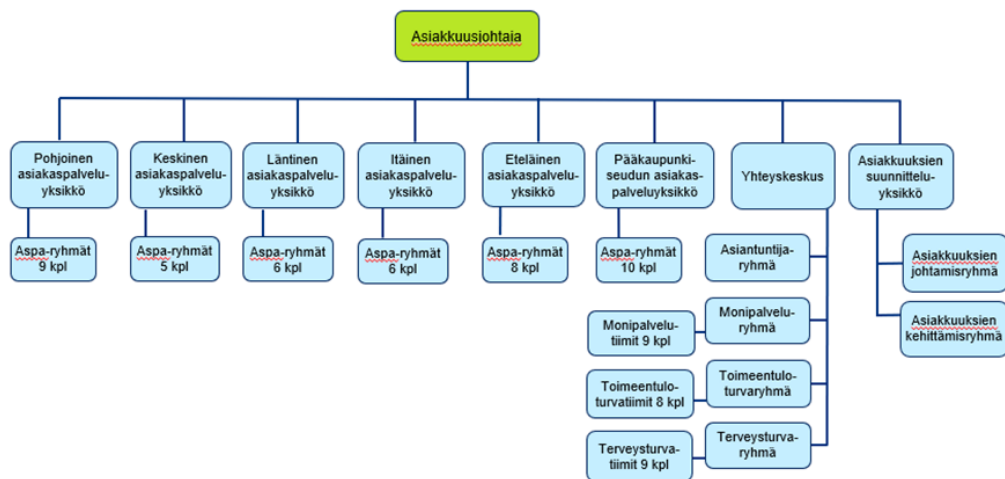


Kuvio 2: Kelan organisaatio 1.1.2016 alkaen (Kela 2019)

3.4 Kelan asiakaspalvelu

Kelan Asiakkuuspalveluiden tulosityksikkö aloitti vuonna 2016 omana erillisenä tulosityksikkönään. Tätä ennen asiakkuuspalvelut olivat olleet osa etuuspalveluita. Kelan hallituksen päätöksellä perustetun Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön päätehtävänä on kehittää ja johtaa asiakaspalvelua ja asiakkuuksia kokonaisuutena. Näin voidaan tunnistaa paremmin asiakkaiden prosessi ja varmistaa yhdenmukainen palvelu sekä parantaa asiakaskokemusta. Toiminnassa painotettiin vuosina 2016-2019 siihen, että asiakkaat saivat laadukkaan palvelun kaikista palvelukanavista vaivattomasti, nopeasti ja kustannustehokkaasti ja että Asiakkuuspalvelut tulosityksikkö on Kelan asiakkuuksien, asiakaspalvelun ja asiakasymmärryksen huippuyksikkö.

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö muodostui kahdeksasta yksiköstä: kuudesta alueellista asiakaspalveluyksiköstä sekä Yhteyskeskuksesta ja Asiakkuuksien suunnitteluyksiköstä (kuvio 4).



Kuvio 3: Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön rakenne vuonna 2019 (Kela 2019)

Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä työskenteli vuonna 2019 yli 1200 toimihenkilöä eri palvelukanavissa. Palvelukanavia olivat palvelupistepalvelu, puhelinpalvelu, kuntien asiointipisteiden yhteispalvelu sekä verkkopalvelut.

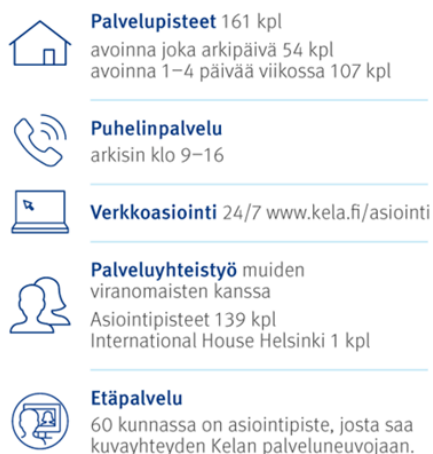
Palvelupisteillä asiointiin yli kaksi miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa hoidettiin 1,9 miljoonaa puhelua. Verkkopalvelussa tunnistautumisia oli yli 50 miljoonaa kertaa vuoden aikana (kuvio 5).



Kuvio 4: Kelan palvelut vuonna 2019 numeroina (Kela 2020)

Asiakkaita palveltiin vuonna 2019 yli 160 palvelupisteessä, yli 130 asiointipisteessä sekä muiden toimijoiden tiloissa pop up -palveluna. Kelan puhelinpalvelu oli keskitetty viidessä eri toimipisteessä toimivaan Kelan yhteyskeskukseen. Puheluihin vastattiin Joensuussa, Lieksassa, Jyväskylässä, Kemijärvellä ja Pietarsaareissa. (kuvio 6).

Kelan palveluverkko kattaa koko Suomen



Palveluverkko 1.9.2018

- Palvelupiste
- Asiointipiste
- Yhteyskeskus
- International House Helsinki



Kuvio 5: Kelan palveluverkko 1.9.2018. (Kela 2019)

Asiakkuuspalvelujen tulosityksiköistä asiakasmäärältään suurin on Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö, vaikka se on asiakaspalveluyksiköistä maantieteellisesti pienin. Vuonna 2019

Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikkö muodostui 12 palvelupisteestä, joista yksi oli Lep-pävaaran palvelupiste. Pääkaupunkiseudulla asui vuonna 2019 on noin 1,1 miljoonaa asukasta ja Pääkaupunkiseudun Kelan palvelupisteissä asioi päivittäin noin 3000 asiakasta. (Kela 2019.)

3.5 Kelan asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Vaikka Kelan asiakaspalvelu sai oman tulosityksikkönsä vasta vuonna 2016, on asiakaspalvelua kehitetty jo tätä ennen. Varsinkin 2000-luvulla on Kelassa panostettu erityisesti asiakaspalvelun parantamiseen. Jo 1930-luvun lopulla asiakaspalvelua hoidettiin henkilökohtaisesti Kelan asiamiesten toimesta. Asiamiehet vastaanottivat asiakkaita kotonaan ja täyttivät heidän puolestaan kansaneläkehakemuksia. (Häggman 1997.)

Vuosikymmenten ajan, vielä 2000-luvun ensimmäiselle vuosikymmenelle saakka Kelan asiakaspalvelua hoidettiin lähinnä vuoronumerolla toimistoissa muiden töiden ohella. Samoilla toimihenkilöllä oli vastuullaan, niin etuuskäsittely kuin asiakaspalvelukin. Toimihenkilöt olivat keskittyneet tietyn etuuden asiantuntijoiksi ja asiakaspalvelu oli osalle toimihenkilöistä ”välttämätön paha”, joka oli pois omista tärkeistä töistä eli etuuspäätöksien tekemisestä. Etuuskäsittelijät eivät myöskään osanneet neuvoa tai ohjata asiantuntevasti kuin omassa etuudessaan. Tämä on vaikuttanut vuosikymmenten aikana syntyneeseen mielikuvaan Kelan asiakaspalvelusta. (Heinonen 2009.)

Kelassa havahduttiin nyky maailman vaateeseen paremmasta asiakaspalvelusta ja vuodesta 2005 alkaen Kelan visiona on ollut tarjota asiakkailleen ”julkisen sektorin parasta palvelua”. Kelan johtoryhmä asetti 1.3.2006 työryhmän valmistelemaan Kelalle palvelustrategiaa vuosiksi 2007-2010. Työryhmän tehtävänä oli laatia asiakaspalvelun keskeiset linjaukset: ei vain pieniä parannuksia, vaan tavoitteena olivat pysyvät muutokset ja kokonaan uudet menettelytavat. Palvelustrategiaa valmisteleva ryhmä lyhensi nimensä muotoon PASTE. Palvelustrategian sijaan ryhdyttiin käyttämään ilmaisua ”palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008-2011”. (Kela 2010.)

Tässä kehittämisohjelmassa tavoitteena oli Kelan palvelutoiminnan kehittäminen asiakaslähteisemmäksi. Kehittämishankkeessa haluttiin muuttaa sosiaaliturvan toimeenpano-organisaatio palveluorganisaatioksi ja luoda jäykän byrokraattiseen organisaatioon aitoa asiakaspalvelukulttuuria. Päätettiin myös selvemmin erottaa asiakaspalvelu ja etuuskäsittely toisistaan. Virkailijat, jotka työskentelivät asiakkaiden kanssa eivät enää tehneet etuusratkaisuja. (Heinonen 2009.)

Kehittämisohjelma onnistui ja vuoden 2010 arvioinnissa todettiin, että yhteisen vision toteuttamiseen on luotu yhteiset työkalut ja menettelyt, asiakaspalvelulle on laadittu yhteiset ta-

voitteet ja periaatteet, asiakaspalvelusta on tehty oma ammatti, jonka arvostus selvästi lisääntynyt ja asiakaspalvelun tueksi on kehitetty yhteiset apuvälineet. Myös palveluverkon määrätietoinen ja suunnitelmallinen kehittäminen on lähtenyt käyntiin. (Kela 2010.)

2010-luvulla Kelassa keskityttiin verkkoasioinnin kehittämiseen ja kokeiltiin muun muassa vain ajanvarauksella toimivia palvelupisteitä. Yhteistyön lisääminen sidosryhmien kanssa on ollut tärkeä osa asiakaspalvelun kehittämistä. Yhteiset tilat esimerkiksi sosiaalitoimen tai TE-palveluiden kanssa tuovat lisäarvoa niin asiakkaalle kuin organisaatioillekin.

Tällä hetkellä noin 80 % asiakkaista asioi Kelan asiointipalvelun kautta sähköisesti ja osa Suomen palvelupisteistä on muutettu vain ajanvarauksella toimiviksi. Koko Kelan strategia perustuu asiakaslähtöisyyteen ja jatkossa kaikki Kelan toiminta suunnitellaan niin, että asiakas on keskiössä. (Kela 2021)

3.5.1 Asiakastytyväisyyden mittaaminen Kelassa

Asiakaskokemus on tärkeä osa Kelan strategiaa. Asiakastytyväisyyden mittaaminen tukee sitä ja selvittää asiakkaiden kokemuksia ja tyytyväisyyttä Kelan palveluihin. Tällä hetkellä Kelassa mitataan asiakastytyväisyyttä monella eri tavalla ja myös yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Esimerkiksi Valtiovarainministeriön kanssa toteutetaan asiointipistekyselyä, jossa pyritään selvittämään julkisten toimijoiden yhteistyön ja neuvonnan laatu kuntien asiointipisteillä. Haasteena asiakastytyväisyyden mittauksissa on alhainen vastausprosentti. Esimerkiksi mobiilikyselyihin vastaa vain murto-osa asiakkaista, joille se lähetetään. Tässä listaus Kelan tämän hetken asiakastytyväisyyden ja palvelun laadun mittareista:

- Palvelupisteiden mobiilikysely
- Palvelupisteiden Happy or Not -asiakastytyväisyyskysely
- Puhelinpalvelun mobiilikysely
- Puhelinajanvarauksen mobiilikysely
- Etäpalvelun asiakaskysely
- Verkkoasiointipalvelun kysely
- Kela.fi-kysely
- Sosiaalisen median nopeat kyselyt
- Palautepalvelu
- Asiakasraadit

- Kansalaiskysely
- Etuuspäätöksen saaneiden asiakkaiden kysely

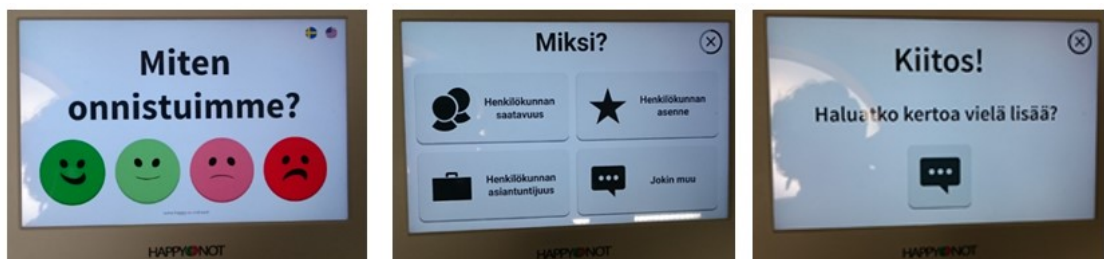
Vuonna 2018 aloitetut mobiilikyselyt Kelan eri palvelukanavia käyttäneille asiakkaille on Asiakaspalvelun laajin ja systemaattisin asiakastyytyväisyyden mittari. Mobiilikysely toteutetaan neljä kertaa vuodessa Kelan asiakaspalvelua käyttäneille asiakkaille tekstiviestin kautta. (Kela 2021.)

3.5.2 Happy or Not-kysely Kelassa

Happy or Not- palvelu on kotimainen asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyden mittaus- ja raportointipalveluihin keskittynyt yritys. Yritys on toiminut vuodesta 2009 alkaen ja sillä on asiakkaita jo yli 117 maassa. Asiakkaina on yli 3000 kaupan -ja palvelualan organisaatioita. Asiakkaita ovat muun muassa julkiselta puolelta Espoon ja Helsingin kaupungit, ja yksityiseltä puolelta Microsoft, Ikea, Spotify ja BMW.

Happy or Not- asiakastyytyväisyys kysely toteutetaan Happy or Not- laitteella tai mobiilisovelluksella, josta asiakas valitsee itselleen yksinkertaisista hymiöistä parhaiten palvelua kuvanneen. Tämä on kyselyn etu, sillä iso osa asiakaskokemus ja - tyytyväisyys kyselyistä epäonnistuu niiden monimutkaisuuden vuoksi. Hymiöt ovat myös asiantielestä ja kulttuurista riippumattomia. Happy or Not- kyselyllä pystytään saamaan reaaliaikaista tietoa asiakkaan kokemasta palvelusta ja käyttämään sitä saman tien asiakaspalvelun parantamiseen. Happy or Not- hymiöt ovat innovatiivisia ja Happy or Not patentoitu tuotemerkki. (Happy or Not 2021)

Laitteeseen ohjelmoidaan kohdeorganisaation haluama, valmis kysymys. Ja kyselyyn vastaaja valitsee hymiön, joka kuvaa hänen kokemustaan. Vastaaja voi perustella yhdellä vaihtoehdolla valintaansa. Vastaaja voi jättää myös kirjallisen palautteen. Kaikki palautteet tallennetaan, vaikka asiakas vastaisi vain ensimmäiseen kysymykseen (kuvio 7). Kelassa kysymykseksi valittiin: ”Miten onnistuimme? ”.



Kuvio 6: Kelan Happy or Not- kysely (Kela 2021)

Kelassa Happy or Not- kysely aloitettiin 1.9.2018 Itäkeskuksen palvelupisteestä yhdellä laitteella. Kyselyä laajennettiin viidellä laitteella 1.2.2019 Turkuun, Lahteen, Tampereelle, Jyväskylään ja Ouluun. Itäkeskuksen laite siirrettiin 1.4.2019 Leppävaaraan. Happy or Not- asiakastyytyväisyysmittaristosta on saatu reaaliaikaista dataa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja niiden tulosten perusteella on asiakaspalveluun voitu tehdä pikaisia muutoksia. Parasta Happy or Not-asiakastyytyväisyysmittarissa on sen suuri ptamta. (Kela 2019)

4 Tutkimusasetelma

Kelan asiakaspalvelu oli pahoin ruuhkautunut vuoden 2017 toimeentulotuen kuntasiirron jälkeen. Asiakasmäärät kasvoivat osassa pääkaupunkiseudun palvelupisteitä kolminkertaisiksi aiemmasta. Samalla asiakaspalvelutilat pysyivät samoina ja lisähenkilöstön rekrytointi ei autanut tilannetta, sillä tiloihin ei pystytty rakentamaan lisää palvelutiskejä asiakkaiden määrään ja tarpeisiin nähden. Asiakkaat jonottivat joissain palvelupisteissä yli kolme tuntia palvelutiskiini. Tämä aiheutti asiakastyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin merkittävää laskua Kelan asiakaspalvelussa, samoin kuin lisääntyviä uhkatilanteita ja häiriökäytöstä. (Kela 2017.) Resurssien puute ja valmistelemattomuus muutoksen todettiin myös Kelan valtuutettujen päätöksellä tehdyssä ulkopuolisten tarkastajien tekemässä loppuraportissa (Itkonen & Välisalmi 2017.)

4.1 Oletusarvo -tuupaus

Osa asiakkaista jonotti tuon kolme tuntia ”turhaan”, sillä he saattoivat asioida väärällä viranomaisella tai he olisivat pystyneet hoitamaan asian helposti ja nopeasti asiakaspääteeltä tai puhelimitse. Kelan pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa oli keväällä 2014 aloitettu asiakastilassa tapahtuva henkilökohtainen palveluopastus, jossa asiakkaita pyrittiin ohjaamaan ja neuvomaan heidän etuasioissaan heidän odottaessaan. Päätavoite oli ohjata heidät oikeaan palvelukanavaan tai asiankuuluvan viranomaisen luokse. Asiakkaita oli pyritty motivoimaan monin eri tavoin sen vaivattomuuden ja saatavuuden avulla.

Useamman vuoden markkinoinnin jälkeen pääosa asiakkaista ei edelleenkään valinnut sujuvampaa ja nopeampaa palvelukanavaa eli palveluopastusta, vaan he valitsivat vuoronumerolla tapahtuvan tiskipalvelun tai pahimmillaan sekä palveluopastuksen, että vuoronumeropalvelun. Kelan asiakaspalvelussa työskentelevien oli vaikea ymmärtää, miksi ihmiset toimivat näin? Eikö järkevä, rationaalinen ihminen valitse itselleen aina parhaan ja toimivimman vaihtoehdon? Rationaalisesti arvioituna tuntien jonottaminen oli epäloogista. Asiakkailta kysyttäessä, miksi he valitsivat jonottamisen asiakastiskiini, ennemmin kuin asioivat palveluohjauksella oli vastaus miltei aina sama. Asiakkaat olivat tottuneet asioimaan vuoronumeropalvelussa ja he kävivät vielä tiskipalvelussa varmistamassa, että kaikki oli kunnossa sen jälkeen,

kun olivat saaneet neuvontaa asiakastilassa. Vuoronumeropalvelusta oli muodostunut vuosikymmenien aikana vahva tottumus ja vuoronumeropalvelusta oli tullut Kelan asiakaspalvelun oletusarvo. Arvioni mukaan asiakkaisiin vaikutti vahvasti aiemmin esitelty Status Quo-viinouma. Ihmisellä on vahva tahto säilyttää asiat sellaisena, kun ne ovat. Myös nykypäivänä päätöksentekoon vaikuttava valintaväsymys oli läsnä asiakkaiden valinnoissa. Oli helpompaa olla tekemättä valintaa palvelutapojen välillä ja ottaa vuoronumero ja odottaa, vaikka odotus olisi kestänyt yli 3 tuntia.

Asiakkaiden kommentteista ja henkilökunnan kokemusten perusteella päätettiin PKS:n asiakaspalvelussa käyttää valintamuotoilua eli ”tuupata” asiakkaita kohti heille itselleen parempaa valintaa. Tässä käytettiin tuupauskeinona palvelutavan oletusarvon muutosta.

Aiempi palvelun oletusarvo eli vuoronumeropalvelu poistettiin palvelupisteestä kokonaan poistamalla konkreettisesti koko vuoronumerolaite ja mahdollisuus jonottaa asiakastiskiini. Uusi palvelun oletusarvo oli palveluopastus, missä palveluasiantuntijat kohtasivat asiakkaan heti heidän palvelupisteeseen sisään tultaessa ja lähtivät selvittämään jokaisen yksilöllistä palvelutarvetta. Jos asiakkaan tilanne sitä vaati, niin hänet ohjattiin palvelutiskiini tai ajanvaraukseen. Asiakkaan aitoon valintamahdollisuuteen ei koskettu. Asiakas sai edelleen halutesaan asioida asiakastiskissä, mutta hänen oli varattava siihen etukäteen aika joko puhelimitse tai tietokoneella.

Tätä kokeiltiin aluksi kahdessa pienemmässä pääkaupunkiseudun palvelupisteessä. Kokeilut olivat lupaavia. Asiakkaat olivat henkilökunnan mukaan paljon tyytyväisempiä ja henkilökunta koki, että heillä jälleen mahdollista antaa laadukasta palvelua. Syksyllä 2018 avattiin Suomen suurin Kelan palvelupiste Itäkeskukseen, joka oli suunniteltu, palvelumuotoilua hyväksi käyttäen, uutta palvelutapaa eli uutta oletusarvoa ajatellen. Tästä palvelutapa muutoksesta on Martta Pukki tehnyt toimintatutkimuksen YAMK-opinnäytetyönään (Pukki 2020) samoin Anssi Lammi tutki palvelutapamuutoksen vaikutusta palveluasiantuntijoiden työhyvinvointiin omassa pro gradu- työssään. (Lammi 2020)

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää palvelun oletusarvon muutoksen (tuuppauksen) vaikutus Kelan asiakaspalvelun asiakastyytyväisyyteen Leppävaaran palvelupisteessä empiirisen tutkimuksen avulla. Lupaavista tuloksista ja henkilökunnan innostuneesta mielipiteestä huolimatta, valintamuotoilun ja oletusarvon muutoksen vaikutus asiakastyytyväisyyteen voidaan todentaa luotettavasti vain kontrolloidun kenttäkokeen avulla. Näin pystytään rajaamaan pois vinoumat ja heuristiikat. Julkisen hallinnon toimijoillakin on taipumusta ylioptimismiin ja haluun nähdä vain ne tulokset, jotka vahvistavat omaa näkemystämme.

4.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajattiin koskemaan tuuppauksen/intervention vaikutusta asiakastyytyvyyteen Leppävaaran palvelupisteessä ennen ja jälkeen tuuppausta.

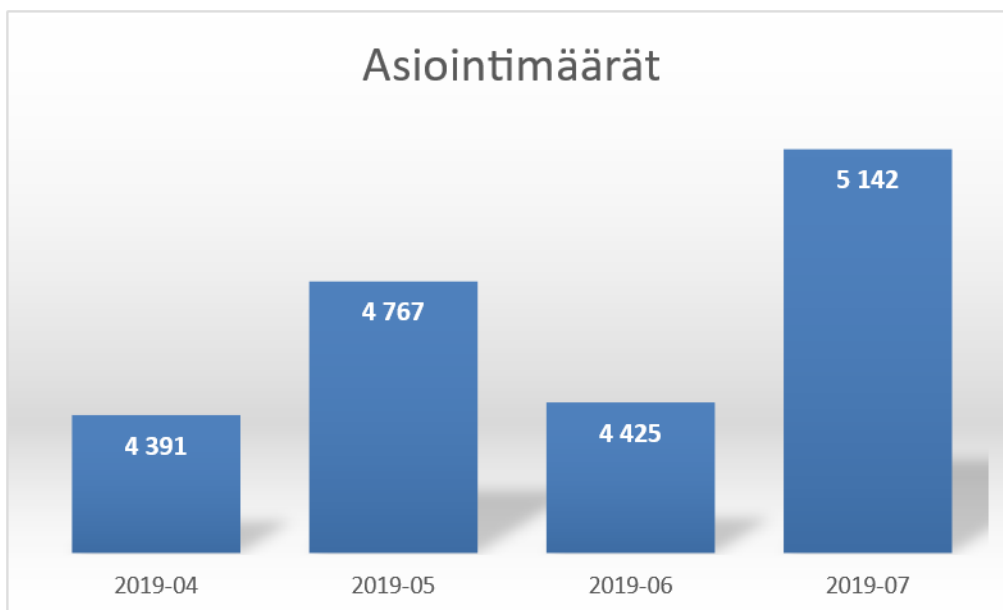
Rajasin tutkimuksen koskemaan Kela Leppävaaran palvelupisteessä käyneitä asiakkaita, koska siellä pystyin työssäni Leppävaaran palveluryhmän ryhmäpäällikkönä luotettavasti kontrolloimaan ympäröiviä olosuhteita. Mietin tutkimuksen laajentamista muihin Suomen Kelan palvelupisteisiin, joissa oltiin myöhemmin muokkaamassa asiakkaiden palveluvalintoja (Tampere, Oulu ja Lahti), mutta tulin siihen tulokseen, että en voi saada luotettavia tuloksia muualta, sillä esimerkiksi henkilöstön, palvelutilojen tai lainsäädännön muutos voi vaikuttaa asiakastyytyvyyteen mitattavana ajankohtana.

Rajasin tutkimuksen mittariston koskemaan Kelan Leppävaaran palvelupisteessä Happy or Not- asiakastyytyvyysskyselyyn vastanneita asiakkaita, sillä tämä oli ainoa määrällisesti mitattava arvo, jota pystyttiin tarkasti mittaamaan RCT-tutkimuksessa tarkoitetulla tavalla ennen ja jälkeen intervention. Intervention taustalla oli tarve parantaa asiakaskokemusta pitkien odotusaikojen ja heikon saatavuuden vuoksi, joten asiakastyytyvyys kyselyllä pystyttiin arvioimaan intervention vaikuttavuus.

4.3 Tutkimusympäristö, Kelan Leppävaaran palvelupiste

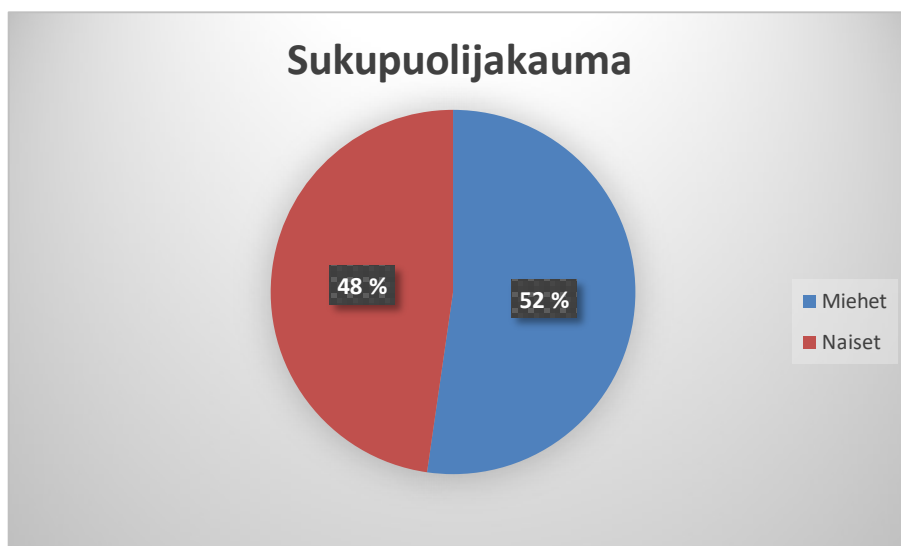
Vuonna 2019 Kelan Leppävaaran palvelupisteen palveluryhmässä työskenteli 24 palveluasiantuntijaa, joiden vastuulla oli myös Espoon keskuksen palvelupisteen toiminta. Palvelupisteen asiakastilan pinta-ala on noin 100 m² ja sinne on sijoitettuna 7 palvelutiskiä vuoronumero- ja ajanvarauspalvelua varten. Toukokuun lopussa 2019 asiakastilaan sijoitettiin 12 asiakaspäättettä asiakkaiden omatoimista verkkoasiointia varten. Kelan Leppävaaran palvelupisteessä asiakkaita palveltiin vuonna 2019 vuoronumeropalvelussa, palveluopastuksessa sekä ajanvarauksella.

Kelan tilastojen (Kelasto 2019) mukaan vuonna 2019 palvelupisteellä asioi noin 4000 - 5000 asiakasta per kuukausi (kuvio 7).



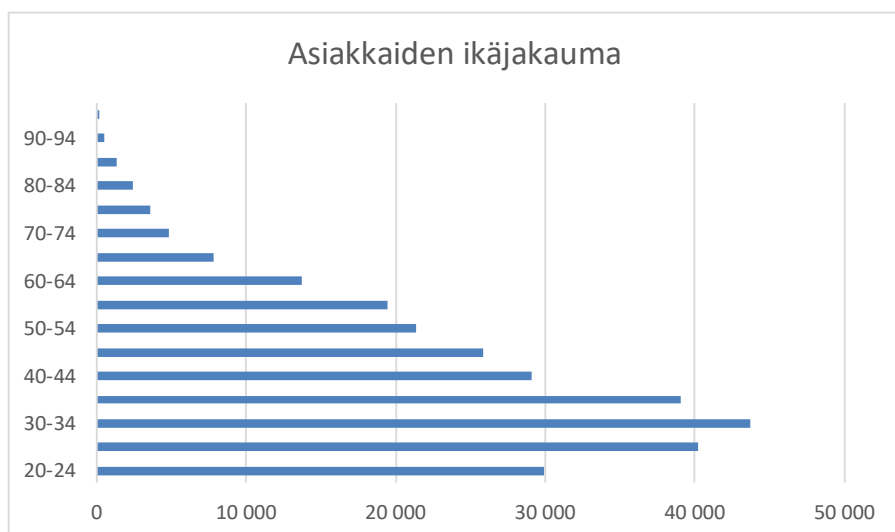
Kuvio 7: Kelan Leppävaaran asiointimäärät huhtikuu-heinäkuu 2019 (Kelasto 2019)

Demografisia tekijöitä tarkastellessa (Kelasto 2019) Leppävaaran palvelupisteen asiakaskunnan sukupuolijakauma on pysynyt nykytilastoinnin alusta eli vuodesta 2011 alkaen miltei samana: 52 % asiakkaista on miehiä ja 48 % naisia. (kuvio 3)



Kuvio 8: Kelan Leppävaaran asiakkaiden sukupuolijakauma vuodesta 2011 alkaen (Kelasto 2019)

Tilastoista (Kelasto 2019) näkyy myös, että Leppävaaran palvelupisteellä asioi kaiken ikäisiä asiakkaita. Eniten palvelupisteellä asioi 25-45 vuotiaita asiakkaita. (kuvio 4)



Kuvio 9: Kuvio 9. Kelan Leppävaaran asiakkaiden ikäjakauma vuodesta 2011 alkaen (Kelasto 2019)

4.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on, mikä on Kela Leppävaaran palvelutavan oletusarvon muutoksen vaikutus asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen? Hypoteesina on, että asiakastyytyväisyys on kasvanut. Tarkoitus on näin empiirisesti todentaa, että julkishallinnon tulisi käyttää valintamuotoilun keinoja parantamaan ja sujuvoittamaan asiakaspalveluaan asiakkaiden eduksi, vaikka asiakkaat eivät sitä itse ensisijaisesti valitsisi tai haluaisi.

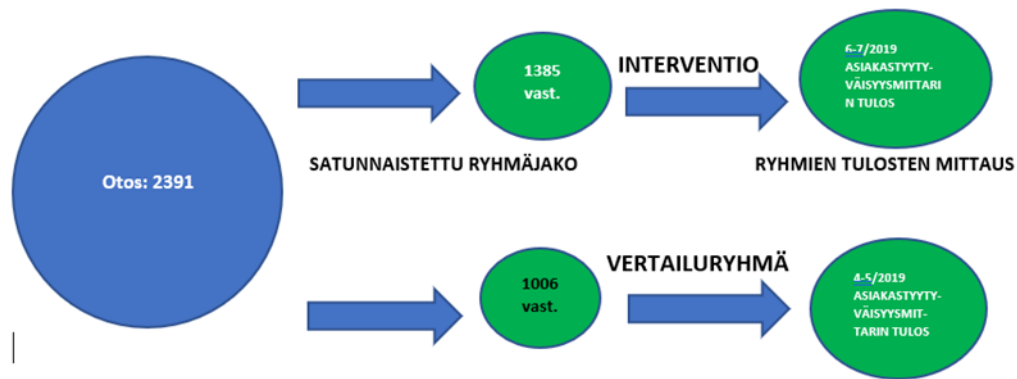
4.5 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on satunnaistettu vertailututkimus tai satunnaistettu kontrolloitu kenttäkoe eli RCT-tutkimus (Randomized Controlled Trial). Tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 129.) Satunnaistetulla kenttäkokeella tarkoitetaan tarkoin suunnitellun toimenpiteen eli intervention, esimerkiksi perustulokokeilun, vaikutusta satunnaisesti valittuun koeryhmään. Interventioryhmän lisäksi on aina vertailuryhmä, jolle interventioita ei tehdä. Ryhmät ovat identtisiä muiden tekijöiden osalta, ja kokeen tulos saadaan vertaamalla kokeilun jälkeisiä eroja. Taustalla on ajatus, että eroja syntyy vain tehdystä interventiosta. (Haynes, Service, Goldacre & Torgerson 2013; Hämäläinen & Verho 2017, 2.)

Käsittelen aineistoa kuin se olisi RCT-tutkimusta, vaikka en ole voinut vaikuttaa siihen, miten osallistujat jakautuvat vertailu- ja interventioryhmiin eli satunnaistamiseen. Tiedossa ei kuitenkaan ole mitään sellaista syytä, josta voitaisi olettaa, että kummatkin ryhmät eivät edustaisi Kelan normaalia asiakasjakautumaa ja, joka estäisi satunnaistamisen.

Tutkimuksessa verrattiin asiakastyytyväisyysmittarin Happy or Not:in tuloksia kaksi kuukautta ennen ja kaksi kuukautta jälkeen oletusarvon muutoksen eli intervention. Muita muutoksia ei Leppävaaran palvelupisteessä tänä aikana tapahtunut. Samat tilat, sama henkilökunta, sama, toistuvasti asioiva asiakaskunta. Joten ainoa muutos on interventio.

Tutkimuksen mittaustulos saatiin vertailemalla Leppävaaran asiakastyytyväisyyttä ennen ja jälkeen tuuppauksen. Saatua raakadataa tulkittiin ryhmien keskiarvojen vertailulla t-testin avulla (Heikelä 2014).



Kuvio 10: Tutkimuksen koeasetelma (Kendall 2003, 164-167)

4.6 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin Kelan Leppävaaran palvelupisteeseen sijoitetusta Happy or Not-laitteeseen vastanneilta asiakkailta neljän kuukauden ajan. Happy or Not-laite oli sijoitettuna asiakastilassa lähelle ulko-ovea, joten palautteen annosta tehtiin mahdollisemman vaivatonta. Sain Happy or Not-laitteen tutkimusta varten Leppävaaran palvelupisteeseen maaliskuun 2019 lopulla, joten kyseessä on ensimmäinen kerta kun asiakastyytyväisyyttä mitattiin Leppävaarassa kyseisellä tavalla. Happy or Not-kyselyn tulosraportit tulevat Kelan esimiesten käyttöön joka aamu ja niitä saadaan päivä-, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla. Tutkimustuloksissa on käytetty Happy or Not- tuottamien raporttien sijasta raakadataa eli hymynaamat numeroitiin 1-4 sen arvon mukaisesti, mitä ne edustivat. Esimerkiksi erittäin positiivinen oli 1. Jokainen Happy or Not-vastaus ajettiin erikseen excelin ja SPSS-ohjelman kautta.

Otanta on huhtikuu-heinäkuussa 2019 Leppävaaran asiakastyytyväisyyslaitteeseen (Happy or Not) vastanneet asiakkaat. Otokoko on 2391 henkilöä. Tämä oli 12 % kaikista Kela Leppävaaran palvelupisteessä näiden neljän kuukauden aikana asioinneista asiakkaista. (kuvio 7)

Pitkittäistutkimus tapahtui huhti-heinäkuun 2019 eli neljän kuukauden ajalta. Interventio tapahtui kesäkuun 2019 alussa. Otos jakautui satunnaisesti kahteen (interventioyryhmä ja vertailuryhmä) ryhmään.

Demografisilla taustatekijöillä (ikä, sukupuoli, asuinpaikkakunta) ei ole merkitystä satunnais-tamisessa, eikä tätä tietoa ole saatavilla. Tutkimus on täysin anonyymi. Ryhmiin jakaantuminen tapahtui sen ajankohdan perusteella, milloin Kelan Leppävaaran asiakkaat ovat antaneet palautetta kyseisen neljän kuukauden aikana.

Ryhmiin valittiin sen perusteella, minä ajankohtana, he ovat vastanneet Happy or Not-kyselyyn palvelupisteasioinnin yhteydessä. 1.ryhmä eli interventioyryhmä on kesä-heinäkuulta

(N=1385) eli intervention jälkeen ja 2. ryhmä eli vertailuryhmä on huhti-toukokuulta (N=1006) eli ennen interventiota.

Happy or Not- laite kerää dataa vastaajan painaessa sen päällä olevia painikkeita. Kyselyyn vastanneet asiakkaat vastasivat etukäteen suunniteltuun kysymykseen ”Miten onnistuimme? ”. Vastausvaihtoehtoina oli kuvio 1 mukaiset neljä eri väristä ”hymynaamaa”, kaksi punaista ja kaksi vihreää. Tällä varmistettiin, että kielitaidolla tai kansalaisuudella ei ollut vaikutusta tulosten oikeellisuuteen. Hymynaamojen arvoina olivat kirkkaan vihreässä painikkeessa erittäin positiivinen, vaalean vihreässä painikkeessa positiivinen, vaalenpunaisessa painikkeessa negatiivinen ja kirkkaan punaisessa painikkeessa erittäin negatiivinen.



Kuvio 11: Happy or Not-laitteen asiakaskysely-painikkeet (Happy or Not 2021)

Valittuaan painikkeen vastaaja pystyi myös antamaan tarkentavan tyytyväisyyteen vaikuttavan tekijän valitsemalla vaihtoehtoista Kohokohdat tai Ongelmakohdat. Vaihtoehtoja oli neljä: henkilökunnan saatavuus, henkilökunnan asenne, jokin muu ja henkilökunnan asiantuntijuus. Tämän lisäksi vastaaja sai halutessaan jättää myös avoimen vastauksen laitteeseen. Rajasin tutkimuksen koskemaan vain painikkeella annettuja vastauksia.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti ja validiteetti)

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee tutkijan aina noudattaa tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tulee arvioida aina alkaen tutkimuksen suunnittelusta ja jatkaa toteutukseen ja tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tutkijan on paljastettava ja arvioitava tutkimuksen virheet ja niiden vaikutukset tuloksiin ja niiden hyödyntämiseen. Tämä edellyttää tutkijalta rehellisyyttä. (Vilkkä 2007, 154). Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta (Hirsjärvi ym. 2003, 213).

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, jos uusintamittauksessa saataisiin sama tulos, vaikka tutkija olisi toinen. (Vilkkä 2004, 149.) Validius puolestaan kuvaa tutkimusmenetelmän tai mittariston kykyä mitata juuri, sitä mitä tarkoitetaan mitattavaksi. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validius yhdessä muodostavat kokonaisluotettavuuden. (Hirsjärvi ym. 2003, 213).

Tämän tutkimuksen otos oli määrällisesti suuri, 2391 vastausta. Otos oli 12 % tutkimuksen aikana Kela Leppävaaran palvelupisteellä asioineista asiakkaista. Otos näin ollen edusti hyvin tutkittavaa perusjoukkoa. Satunnaisvirheiden määrä mittauksessa oli automaattisesti poistettu Happy or Not-laitteen ohjelmistossa. Ohjelmisto poisti liian tiheään annetut vastaukset eli saman vastaajan tekemät toistuvat painallukset tai niin sanottu ”laitteen hakkaaminen” ei vaikuttanut tutkimuksen tulokseen. Toisaalta osa Leppävaaran Kelan asiakkaista asioi toistuvasti palvelupisteellä, joten sama henkilö on voinut vastata tutkimuksen kyselyyn useamman kerran. Tämä tulee ottaa huomioon tuloksia arvioitaessa.

Tutkimuksen oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen, miten interventio vaikutti asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen. Näin ollen tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida Happy or Not-laitteeseen ohjelmoidun kysymyksen kautta: Miten onnistuimme? Tuottiko tämä kysymys vastauksen tutkimuskysymykseen? Asiakkaat eivät välttämättä ymmärtäneet, että kysymyksellä onnistumisesta tarkoitettiin Kela Leppävaaran asiakaspalvelun onnistumista, vaan saattoivat antaa arvion onnistumisesta koko Kelalle, esimerkiksi hylätystä päätöksestä tai hidastuneesta prosessista johtuen. Toisaalta Happy or Not-laitteen innovatiiviset hymiöt asiakkaan tyytyväisyyden kokemuksen kuvaajina olivat osuvia kuvaamaan asiakkaan sen hetkistä tyytyväisyyttä.

Vilka (2004) toteaa, että kokonaisluotettavuus on tutkimuksessa hyvä, kun perusjoukko on edustettuna otoksessa ja mittauksessa on satunnaisvirheitä niin vähän kuin mahdollista. Tämän perusteella tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuus voidaan arvioida hyväksi.

4.8 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksessa on toimittu Arene:n julkaiseman ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettisten suositusten mukaisesti. (Arene 2020). Arvioin tässä omaa puolueellisuuttani ja aineiston käsittelyä eettisistä periaatteista.

Puolueellisuuden arvioinnissa otin huomioon, et olen työskennellyt Kelan asiakaspalvelussa 11 vuotta, joista kahdeksan esihenkilönä. Tämä oli syy, miksi halusin tehdä määrällisen, kokeellisen tutkimuksen. Näin pystyin minimoimaan puolueellisuuteni ja ajatusten vinoumani, vaikka tein tutkimuksen palvelupisteestä, jonka toiminnasta vastaan.

Tutkimuksen kaikki vastaukset olivat täysin anonyymejä. Tämä oli tärkeää myös kohdeorganisaatiolle Kelalle, sillä tietosuoja-asetukset ohjaavat sen kaikkea toimintaa.

Arvioin myös tutkimuksen eettisyyttä valintamuotoilun ja tuuppauksen osalta. Valinnanvapauden säilymisen varmistamiseksi ja tuuppauksen eettisyyden kannalta olennaista on, että halutessaan yksilön on helppoa jättäytyä sen ulkopuolelle. (Schubert, 2015, 2, 4.) Jotta ihminen voi kieltäytyä esivalinnasta on hänen tiedettävä sen olemassaolosta. (Blumenthal-Barby &

Burroughs 2012, 2-3.) Tässä tutkimuksessa kieltäytyminen ei ollut ongelma, sillä asiakas tunnisti esivalinnan heti tullessaan Kela Leppävaaran asiakastilaan sisälle.

Toinen eettinen näkökulma, joka liittyy esivalintaa, on sen aiheuttaman hyödyn ja haitan määrää. Esivalintojen tuleekin tuottaa yksilöille suurimmassa määrin enemmän hyötyä kuin haittaa. (Blumenthal-Barby & Burroughs 2012, 3-4.) Tässä tutkimuksessa on tärkeää huomioida, että Kelassa asioiminen on tuuppattavien henkilöiden kannalta jo ennestään pakollinen ja tärkeä tapahtuma, jonka hoitamatta jättämisellä on yksilön kannalta haitallisia seuraamuksia. Voidaankin siis todeta, että Kelan palvelua muokkaamalla edistetään yksilön elämäntilannetta ja pyritään parantamaan asiakaskokemusta.

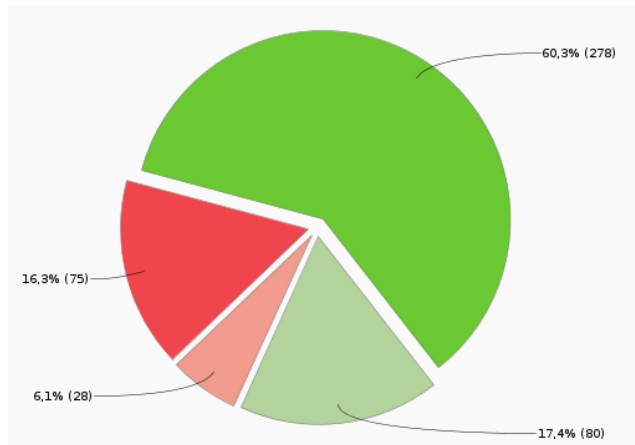
Koska esivalinta kohdistuu ihmisryhmään, jonka päätöksentekokyky voi mahdollisesti olla heikentynyt taustatekijöiden, kuten taloudellisen stressin, sairauden tai muiden ongelmien seurauksena, se saattaa näyttäytyä joillekin tahoille painostettuna suostumuksena. Näin voi olla vaikeaa varmistaa, ovatko ihmiset suostuvia tuuppaukseen vai eikö heillä ole osaamista tai uskallusta kieltäytyä siitä. (Blumenthal-Barby & Burroughs 2012, 3-4.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa avataan vertailuryhmän ja interventioryhmän asiakastytyväisyyskyselyn tulokset. Ensin käydään läpi vertailuryhmän tulokset ja sen jälkeen interventioryhmän tulokset. Tämän jälkeen ryhmien tuloksia vertaillaan ja saadaan intervention lopullinen vaikuttavuus asiakastytyväisyyteen. Huomioitavaa on, että ryhmien eri otoskoon vuoksi on tärkeää vertailla tuloksia prosentteina, ei vastausten lukumäärissä.

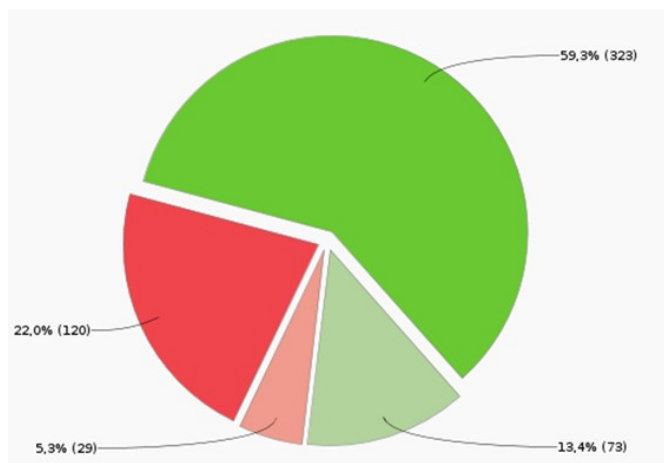
5.1 Vertailuryhmä (huhti-toukokuun kyselyn tulokset)

Kuviossa 4 näkyvät Kela Leppävaaran tulokset Happy or Not-järjestelmästä kyselyn ensimmäisenä kuukautena huhtikuussa 2019. Tulosten perusteella 60,3% (278 kpl) asiakkaista koki palvelun erittäin positiivisena, 17,4% (80 kpl) koki palvelun positiivisena kun taas 6,1% (28 %) asiakkaista koki palvelun negatiivisena ja 16,3% (75kpl) asiakkaista koki palvelun huhtikuussa erittäin negatiivisena. Yhteensä vastaajia oli 461.



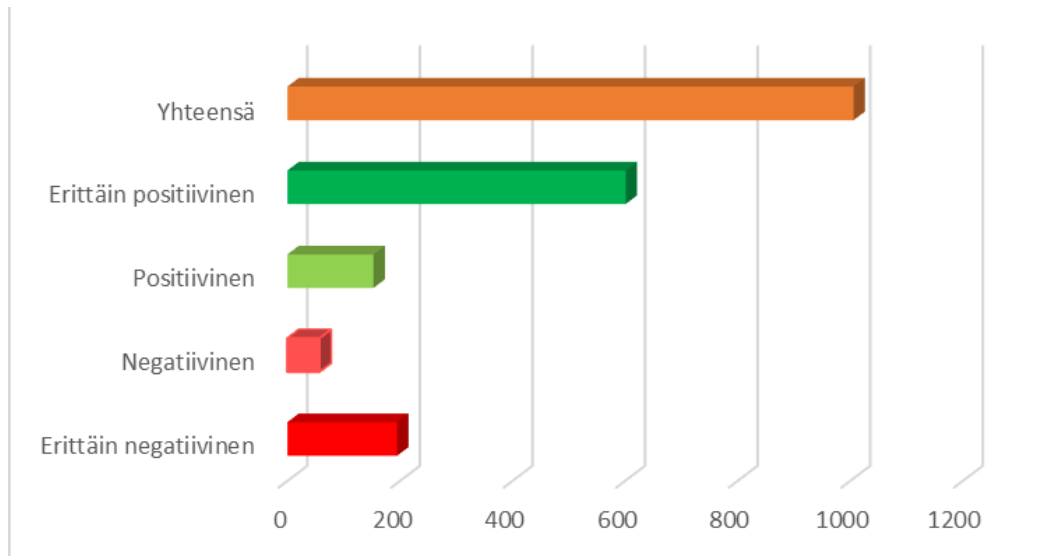
Kuvio 12: Huhtikuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset

Toukokuussa Happy or Not-kyselyyn vastanneista 59,3% (323 kpl) koki palvelun erittäin positiivisena ja 13,4 % (73 kpl) positiivisena. Erittäin negatiivisesti palvelun koki 22 % (120 kpl) vastanneista ja negatiivisena 5,3% (29 kpl) vastanneista. (Kuvio 5)



Kuvio 13: Toukokuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset

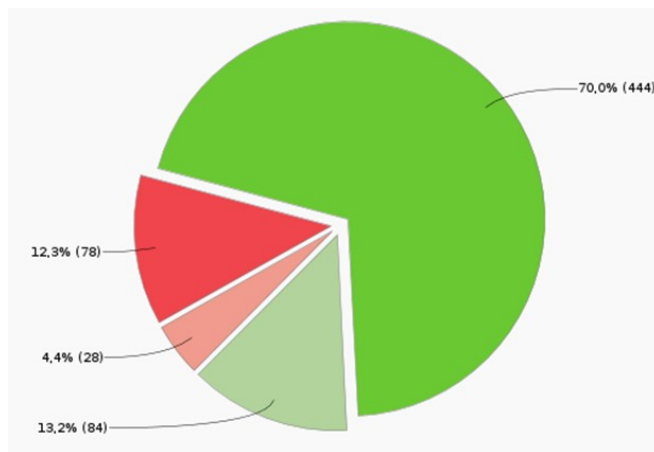
Yhteensä huhti-toukokuun vertailuryhmässä (N =1006) erittäin positiivisesti palvelun koki 59,7 % (601 kpl) vastaajista, positiiviseksi palvelun koki 15,2 % vastaajista (153 kpl) ja negatiivisesti palvelun koki puolestaan 5,7 % (57 kpl) ja erittäin negatiivisesti palvelun kokeneita vastanneita oli 19,4 % (195 kpl). Yhteenlaskettuna vertailuryhmästä joko erittäin positiivisena tai positiivisena palvelun koki 74,9 % vastanneista ja joko erittäin negatiivisena tai negatiivisena palvelun koki 25,1 %.



Kuvio 14: Vertailuryhmän asiakaskyselyn tulokset (huhti-toukokuu 2019)

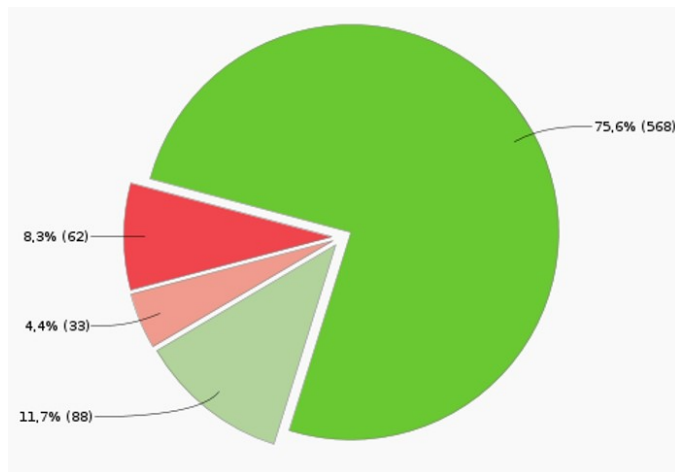
5.2 Interventoryhmä

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset jakaantuivat kesäkuussa (kuvio 7) seuraavasti: 70 % (444 kpl) erittäin positiivinen, 13,2 % (84 kpl) positiivinen ja 4,4 % (28 kpl) negatiivinen ja 12,3 % (78 kpl) erittäin negatiivinen kokemus. Yhteensä vastaajia oli 634.



Kuvio 15: Kesäkuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset

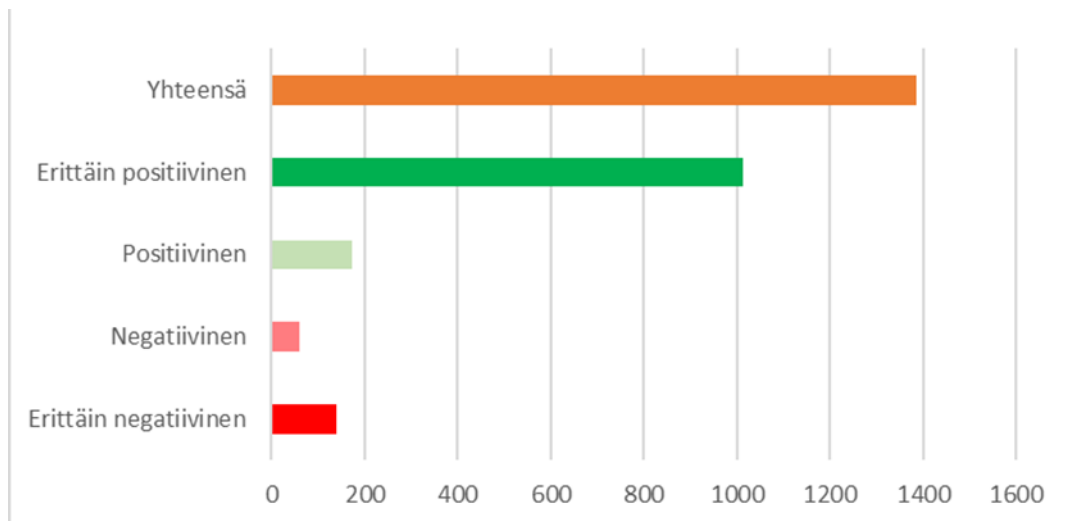
Heinäkuussa Happy or Not-kyselyn tuloksissa vastaajista (kuvio 8) 75,6 % (568 kpl) oli kokenut palvelun erittäin positiivisena, 11,7 % (88 kpl) positiivisena ja 4,4 % (33 kpl) negatiivisena ja 8,3 % (62 kpl) erittäin negatiivisena kokemuksena. Yhteensä vastaajia oli 751.



Kuvio 16: Heinäkuu 2019/Kelan Leppävaaran asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset

Yhteensä kesä-heinäkuun interventoryhmässä (N= 1385) vastanneista erittäin positiiviseksi asiakastyytyväisyyden koki 73 % (1012 kpl), positiivisesti kokeneita oli 12,4 % (172 kpl), negatiivisen kokemuksen vastasi 4,4 % (61 kpl) ja erittäin negatiiviseksi kokemuksen asiakaspalvelussa koki 10,1% (140 kpl).

Yhteenlaskettuna interventoryhmästä joko erittäin positiivisena tai positiivisena palvelun koki 87,3 % vastanneista ja joko erittäin negatiivisena tai negatiivisena palvelun koki 12,7 %.



Kuvio 17: Interventoryhmän asiakaskyselyn tulokset (kesä-heinäkuu 2019)

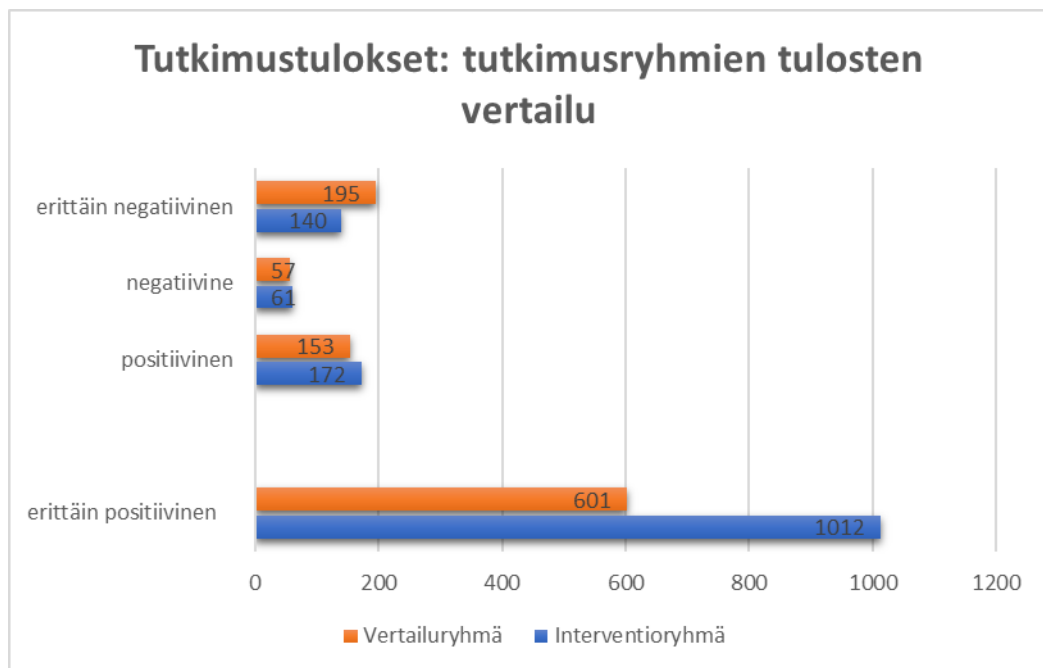
5.3 Ryhmien välisten tulosten vertailu

Intervention jälkeisessä kontrolliryhmässä asiakastyytyväisyyden kokemus oli noussut erittäin positiiviseksi 13,3 % vastaajista. Positiiviseksi asiakastyytyväisyys kokemus oli noussut 2,8 %

vastaajista. Negatiiviseksi tai erittäin negatiivisen vastauksen antaneiden välillä erot olivat: negatiivisesti kokoneiden osuus oli laskenut ja erittäin negatiivisten vastausten osuus oli laskenut 9,3 %.

Kokonaisuutena, interventoryhmässä, verrattuna vertailuryhmään, palvelun positiiviseksi tai erittäin positiiviseksi kokoneiden osuus oli noussut 12,4 % vastanneista. Vertaamalla kuukausia toisiinsa voidaan myös todeta, että asiakastyytyväisyys jatkoi nousuaan. Heinäkuussa erittäin positiivisten tai positiivisten tulosten osuus oli jo 85,7 % verrattuna huhtikuun 74,9 %.

Vertaamalla kontrolliryhmän ja verrokkiryhmän tuloksia voidaan päätellä, että interventio nosti Kelan Leppävaaran palvelupisteen asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä



Kuvio 18: Tutkimusryhmien tulosten vertailu

Analysoin tutkimusaineiston SPSS-ohjelman avulla varmistaakseni tulosten tilastollisen merkittävyyden. SPSS:n tulos oli, että intervention jälkeen palvelua käyttäneiden henkilöiden eli interventoryhmän (n=1385) palvelukokemuksen keskiarvo ($\bar{x}=3,48$) oli tilastollisesti merkittävästi korkeampi kuin ennen interventiota palvelu käyttäneiden henkilöiden eli vertailuryhmän (n=1006) palvelukokemuksen keskiarvo ($\bar{x}=3,09$), $t(1634,26) = -8.27$, $p < 0.0001$.

6 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Kokeellisen kenttäkokeen tulosten perusteella voidaan todeta, että oletusarvon muutoksella oli huomattavan positiivinen vaikutus Kelan Leppävaaran palvelupisteessä asiakaskyselyyn vastanneiden asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen, interventio nosti yleistä positiivista kokemusta yli 12 %. Tutkimushypoteesi voidaan todeta oikeaksi.

Tutkimuksen perusteella voi olettaa, että asiakkaat eivät aiemmin halunneet tai jaksaneet vaihtaa palvelutapaa, koska he halusivat pitää kiinni valitsevasta oletusarvosta. Tämä siitä huolimatta, että tarjolla olisi ollut heidät tyytyväisemmäksi tekevä ja sujuvampi valinta, kuten asiakastyytyväisyysmittaus näyttää. Aiemmin esitellyn oletusarvo-tuuppauksen voima näkyy tutkimustuloksissa. Kun oletusarvoa muutetaan asiakkaalle toimivammaksi ja helpommaksi, niin asiakastyytyväisyys nousi. Pääsyyinä lienee jonotusajan lasku keskimäärin 15 minuuttiin. Oletusarvo-tuuppauksessa on tärkeää ottaa huomioon, että tuuppauksessa täyttyivät kaikki BIT-yksikön (2014) suunnitteleman EAST-mallin (Easy, Accessible, Social ja Timely) kohdat eli uudesta oletusarvosta tehdään asiakkaille helpompaa, saatavilla olevaa, kaikille ensisijainen tapa ja oikea-aikainen. Tuuppaus oli onnistunut kohdistumaan teoriaosuudessa esiteltyyn Status Quo-vinoumaan ja siitä pohjautuvan oletusarvon vahvaan vaikutukseen.

Tutkimuksessa todennettua asiakkaiden kokeman tyytyväisyyden nousua voidaan peilata myös teoriaan valintaväsymyksestä. Asiakkaiden tyytyväisyyden nousu saattoi johtua heidän kokemastaan helpotuksesta, kun palvelukanava päätös oli jo tehty heidän puolestaan. Heidän ei enää tarvinnut itse päättää menivätkö he vuoronumeropalveluun eli entiseen oletusarvo-palveluun vai valitsetko uuden palvelutavan. Näin ollen valintamahdollisuuksien vähentäminen kasvatti asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä.

Tutkimuksen ja sen taustateorian pohjalta voidaan perustella, että käyttäytymistaloustiede voitaisiin lisätä yleisesti osaksi toimivaa julkishallintoa Hollannin hallituksen ohjeistuksen mukaisesti. Hollannin hallituksessa ohjeistetaan, että käyttäytymistaloustieteen periaatteita tulee käyttää koko suunnittelu- ja toimeenpanoprosessin ajan, oli sitten kyse säännöksestä tai poliittisesta toimenpiteestä. Kaiken päätöksenteon pitäisi pohjautua tutkimukseen ja empiriseen kokeiluun, niin ennen kuin jälkeen toimenpidettä. Valintamuotoilulla suunniteltujen valintojen ei tulisi olla pakotettuja tai painostettuja ja tuuppausten mahdollisen käytön tulisi olla täysin läpinäkyvää. (Stroecker 2016).

Myös julkisen hallinnon ja poliittisten päättäjien päätöksenteossa pitäisi ottaa huomioon lisääntynyt tietoisuus heuristiikoista. Kukaan ei ole immuuni ihmismielen vinoumille. Jotta voidaan varmistaa, että kaikkia kansalaisia koskevat säännökset ja päätökset tehdään tietoon, ei uskomukseen tai vinoumaan perustuen, pitää tämä tiedostaa ja muokata päätöksenteon ympäristöä sen mukaisesti.

Tutkimukseni vahvasti omalta osaltaan teoriaa siitä, että rajaamalla valinnanmahdollisuuksia ja näin vähentämällä yksilöiden tarvetta päätöksentekoon, julkishallinto voi helpottaa kansalaistensa elämää. Tässä tärkeintä on, että kaikki rajaukset tehdään huomioimalla, että kansalaiselle jää mahdollisuus myös aitoon valintaan omien asioidensa hoitamisessa.

Kaikessa tulee pitää mielessä, että säännösten ja lakien suunnittelun ja toimenpanon pitäisi perustua siihen, mitä empiirisen havainnoinnin kautta tiedämme ihmisten päätöskäyttäytymisestä, ei pelkkiin teorioihin ihmisen käyttäytymisestä. Tuuppauksen ja kokeilujen tutkimusprosessin tulee aina olla läpinäkyvä ja saatavilla yleisölle tutkimusmenetelmästä riippumatta.

Eettinen näkökulma tulee ottaa kaikessa huomioon. Valinnanvapaus täytyy säilyttää ja tuuppaaminen ei saa vahingoittaa kansalaisia. Kuten Nudge eli Tuuppaus -kirjan kirjoittaja, vuoden 2017 taloustieteen Nobel-palkinnon voittaja, Richard Thaler aina kirjoittaa nimikirjoituksensa yläpuolella: ”Nudge for good” eli tuuppaa vain hyvään.

6.1 Ehdotetut jatkotoimenpiteet Kelassa

Kelan asiakaspalvelussa on hyvät mahdollisuudet käyttäytymistaloustieteen ja päätöksenteon ilmiöiden hyödyntämiseen. Kelan voimassa olevan palvelustrategian mukaisesti asiakaspalvelun resursseja tulisi kohdentaa erityistarpeisille asiakkaille. Tavoitteena on myös vähentää asiakkaiden tarvetta asioida Kelassa. Tällä halutaan vaikuttaa myös asiakkaiden oman elämän hallintakykyyn ja omatoimisuuteen.

Tutkimukseni tulosten perusteella Kelassa voitaisiin rohkeasti rajata palvelukanavia, esimerkiksi muuttamalla iso osa palvelupisteistä vain ajanvarauksella toimiviksi. Näin asiakkaan ei tarvitse valita, vaan hänelle jää oletusarvoksi ajanvaraus. Jos asiakas haluaa asioida ilman ajanvarausta, hän voi halutessaan soittaa Kelan puhelinpalveluun, mistä hän saa saman tasoista neuvontaa ja ohjausta kuin palvelupistepalvelusta. Näin saisimme selkeytettyä palveluvalikoimaa asiakkaille ja kohdennettua resursseja eniten niitä tarvitseville ja omatoimiset asiakkaat voivat asioida verkossa tai puhelimitse. Tämä olisi niin hallintolain hengen kuin asiakastyytyväisyyden kannalta mahdollista.

Koronaepidemia pakotti ihmiset etäpalveluihin, niin puhelinpalveluun kuin verkkopalveluihin. Toivottavasti näistä on tullut yli vuoden kestäneen ”pakon” edessä palvelun oletusarvo suurlle osaa Kelan asiakkaita. Toivoin, että Kelasta ja muistakin julkisista toimijoista löytyy rohkeutta tehdä valintoja ja yhteiskunnan ja asiakkaiden hyväksi, jopa muokkaamalla valinnanvaihtoehtoja. Kelan asiakaspalvelussa ollaankin tällä hetkellä suunnittelemassa tulevaisuuden palvelutarjontaa ja toivon, että tällä tutkimuksella olisi vaikutusta siihen, kuinka monta eri palvelukanavaa tarjoamme ja ainakin siihen, mikä on jatkossa Kelan palvelun oletusarvo

Kelassa on oletusarvo- tuuppauksille tilausta, ei vain asiakaspalvelun kehittämisessä vaan etuusprosessien yksinkertaistamisessa ja kustannusten vähentämisessä. Hyvänä esimerkkinä toimii 1.6.2021 voimaan tuleva lakimuutos Kansaneläkelaiassa. Tästä päivästä alkaen etuuspäätökset voidaan toimittaa asiakkaalle myös pelkästään sähköisenä versiona. Tämä on urauurtava päätös valtionhallinnossa. Tällä lakimuutoksella oletetaan olevan merkittävät ympäristövaikutukset, sillä Kelassa tehdään pelkästään yhden tavallisen työpäivän aikana 24 000 etuuspäätöstä, joista jokaisesta on tällä hetkellä lähetettävä asiakkaille tieto postitse. Näin ollen säästöä tulee syntymään kuljetusten ja paperinkulutuksen lisäksi postikuluissa. Vuoden 2020 aikana Kelasta lähetettiin yli 14,8 miljoonaa kirjettä ja päätöstä asiakkaille. (Kela 2021c.)

Nyt asiakkaille annetun ohjeistuksen mukaan, asiakkaan tulee itse ottaa yhteyttä Kelaan sähköisen asioinnin kautta, jos hän haluaa, että hänelle tulee päätökset vain sähköisesti. Jos tätä oletusarvoa muutettaisiin, niin että sähköinen päätös on oletusarvo ja asiakas ottaisi yhteyttä Kelaan, vain jos hän haluaisi paperisen päätöksen kotiin, niin uskon, että tällä uudella lailla olisi suurempi vaikuttavuus kustannuksiin ja ympäristöön. Samanlainen esimerkki voidaan ottaa myös Kelan työttömyysturvailmoituksista. Oletusarvona kaikille Kelan työttömyysturva-asiakkaille lähetetään kuukausittain paperinen työttömyysturvailmoitus ja jos asiakas haluaa hän voi ottaa yhteyttä Kelaan ja ilmoittaa, ettei halua paperiversiota. Jos tässäkin oletusarvo olisi toisin päin, resurssien ja ympäristön säästö olisi varmasti suurempi.

Käyttätymistaloustieteen sisällyttäminen Kelan tulevaisuuden toiminnan suunnitelmiin näyttää valoisalta. Kelan intranetissä oli 1.6.2021 uutinen, jossa kutsuttiin kaikki kelalaiset kuuntelemaan luentoa käyttätymistaloustieteistä, tuuppauksesta ja niiden soveltamisesta julkisessa hallinnossa. Vierailevana puhujana on Valtioneuvoston kansilijan asiantuntija ja Laureassa opettava Markus Kanerva. Ilahduttavinta on, että esityksen jälkeen kerätään jo ensimmäiset ajatukset soveltamismahdollisuuksista. Tästä on hyvä jatkaa tuuppausten suunnittelua.

Lähteet

Painetut

Augenblick, N. & Nicholson, S. 2013. "Ballot Position, Choice Fatigue, and Voter Behaviour." *Review of Economic Studies* 83 (2): 460-80. <https://doi.org/10.1093/restud/rdv047>.

Bazerman, M.H. & Moore, D.A. 2013. *Judgment in managerial decision making*. 8th ed. New York: Wiley.

Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H. 2013. *The hidden traps in decision making*. HBR's 10 Must Reads on Making Smart Decisions. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1-19.

Heinonen, H-M. 2009. *Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 106. Kela. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/14133>

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. Painos. Porvoo: Bookwell

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. 9. p. Helsinki: Tammi.

Häggman, K. 1997. *Suurten muutosten Suomessa, Kansaneläkelaitos 1937-1997*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Iyengar, S. 2010. *The Art Of Choosing: The Decisions We Make Everyday of our Lives, What They Say About Us and How We Can Improve Them*. Little, Brown Book Group. Kindle Edition.

Kahneman, D. 2013. *Thinking, fast and slow*. New York: FSGbooks

Kahneman, D., Knetsch, J. & Thaler, R. 1991. "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias." *Journal of Economic Perspectives* 5 (1): 193-206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. 2008. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.

Schwartz, B. 2007. *The Paradox of Choice*. HarperCollins e-books. Kindle Edition.

Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi

Sähköiset

Arene. 2020. Vastuullinen opinnäytetyö: Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 14.5.2021 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Arenen%20ONT%20eettiset%20ohjeet%20esitysmateriaali%202020.pdf?t=1578486373>

Balz, J.,Sunstein, C.& Thaler, R. 2010. Choice Architecture. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=324008

BEAST, Behavioural Economics and Science Team. Viitattu 25.4.2021 <https://www.beastglobal.com/post/five-notable-nobel-prizes-in-the-study-of-behavioural-economics>

The Behavioural Insights Team. Pensions policy shows the power of defaults. Blog 25.9. 2013. Viitattu 7.2.2020 <https://www.bi.team/blogs/pensions-policy-shows-the-power-of-defaults/>

BIT, The Behavioural Insights Team. 2014. East: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Viitattu 21.1.2021. <https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/>

Blumenthal-Barby, J & Burroughs, H. 2012. Seeking better Health care outcomes. the Ethics of using the “Nudge”. Viitattu 19.3.2021 <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15265161.2011.634481>

Davidai, S., Gilovich, T. & Ross, L. 2012. The meaning of default options for potential organ donors, Department of Psychology, Cornell University, Department of Psychology, Stanford University, Stanford. Viitattu 17.11.2020. <https://www.pnas.org/content/109/38/15201.full>

Dudley, S & Xien, Z. 2020. Designing a Choice Architecture for Regulators. Public Administration Review. Viitattu 23.4.2020 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/puar.13112>

Happy or Not, 2021. viitattu 21.4.2021 https://www.happy-or-not.com/fi/?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrdxI9qhaQxYbKIwE6WxCu4OmudH80wtoL3973r1oFVL4HmHyaCz2WdBoCW7IQAvD_BwE

Haynes, L., Service, O., Goldacre, B. & Torgerson, D. 2013. Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. Viitattu 20.3.2021 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/62529/TLA-1906126.pdf

Itkonen, A. & Välisalmi, O. 2017. Toimeentulotuen siirron ulkoinen arviointi. 2017. Viitattu 26.4.2021 <https://www.kela.fi/documents/10180/0/kelan+toimeentulon+siirron+ulkoinen+arviointi/62aa22b6-3e4f-4d26-abe8-61c495cff07a>

Iyengar, S. & Lepper, M. 2000. When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995-1006. Viitattu 30.5.2021 <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.79.6.995>

Kendall, J. 2003. Designing a research project: randomized controlled trials and their principles. *Emergency Medical Journal* 20, 164-168. Viitattu 15.02.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1726034/pdf/v020p00164.pdf>

Kela. 2017. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan - Kelan sisäinen arviointi 2017. Viitattu 20.5.2021 <https://www.kela.fi/documents/10180/3571044/toturaportti0806.pdf/06f4fd6b-50de-4302-b6ea-ac5c2adb0ae9>

Kela.fi. 2021a. Hallintolain soveltaminen Kelassa. Viitattu 1.4.2021 <https://www.kela.fi/documents/10192/3722878/Hallintolain%20soveltaminen%20ja%20asiointi%20toisen%20puolesta%20Kelassa.pdf>

Kela.fi. 2021b. Tietoa Kelasta. <https://www.kela.fi/toiminta>

Kela.fi. 2021c. Kelan lakiin kirjattiin mahdollisuus toimittaa päätös verkossa. Viitattu 31.5.2021 https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/kela-lakiin-kirjattiin-mahdollisuus-toimittaa-paatos-verkossa

Kelasto. Kelan tilastotietokanta. Viitattu 30.2.2021 <https://www.kela.fi/kelasto>

Lammi, A. 2020. Hyvinvointivaltion kasvot: palvelutapamuutoksen vaikutukset Kelan asiakaspalvelun kohtaamisissa. Viitattu 15.2.2021 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/315531>

Pukki, M. 2020. Palvelupisteen toimintatavan muutos: Case Kela Itäkeskuksen palvelupiste. Viitattu 12.2.2021 <https://www.theseus.fi/handle/10024/336212>

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*. Boston: Kluwer Academic Publishers. 1, 7 - 59. Viitattu 14.2.2021 <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00055564>

Schubert, C. 2015. On the ethics of public nudging: Autonomy and Agency, Joint Discussion Paper Series on Economics, No.33-2015. Viitattu 10.3.2021

<http://hdl.handle.net/10419/125535>

Stroeker, N. 2016. An overview of behavioral economics in Dutch policy making. The Next step: how to nudge policy makers. AgEgon Search. Viitattu 22.4.2020 <https://agecon-search.umn.edu/record/250216/>

<https://agecon-search.umn.edu/record/250216/>

Sunstein, C. 2014. Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism. ResearchGate. Viitattu 30.4.2021. https://www.researchgate.net/publication/287286705_Why_Nudge_The_Politics_of_Libertarian_Paternalism

https://www.researchgate.net/publication/287286705_Why_Nudge_The_Politics_of_Libertarian_Paternalism

Troussard, X & van Bavelin, R. 2018. How Can Behavioural Insights Be Used to Improve EU Policy?. Intereconomics. Viitattu 25.2.2021 <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10272-018-0711-1>

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10272-018-0711-1>

Valtioneuvosto. 2021. Vaikuttavat valinnat päätöksenteon tukena: Käyttäytymistieteellinen neuvonanto -hankkeen loppuraportti. Viitattu 31.5.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163138>

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163138>

Julkaisemattomat lähteet

Kela 2010. PASTE-mallin esittely ja arviointi. Esimiesten yhteinen verkkolevy. Helsinki.

Kela 2019. Kelan Pääkaupunkiseudun perehdytysmateriaali vuodelta 2019. Espoo.

Kela 2020. Kelan Pääkaupunkiseudun perehdytysmateriaali vuodelta 20. Espoo.

Kela 2021. Asiakastieto-työtila. Kelan intranetti. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Ajattelun kaksi systeemiä (Thaler & Sunstein 2008, 20)	8
Kuvio 2: Kelan organisaatio 1.1.2016 alkaen (Kela 2019)	15
Kuvio 3: Kelan Asiakkuuspalvelujen tulosityksikön rakenne vuonna 2019 (Kela 2019)	16
Kuvio 4: Kelan palvelut vuonna 2019 numeroina (Kela 2020)	17
Kuvio 5: Kelan palveluverkko 1.9.2018. (Kela 2019).....	17
Kuvio 6: Kelan Happy or Not- kysely (Kela 2021).....	20
Kuvio 7: Kelan Leppävaaran asiointimäärät huhtikuu-heinäkuu 2019 (Kelasto 2019).....	24
Kuvio 8: Kelan Leppävaaran asiakkaiden sukupuolijakauma vuodesta 2011 alkaen (Kelasto 2019)	24
Kuvio 9: Kuvio 9. Kelan Leppävaaran asiakkaiden ikäjakauma vuodesta 2011 alkaen (Kelasto 2019)	25
Kuvio 10: Tutkimuksen koeasetelma (Kendall 2003, 164-167)	27
Kuvio 11: Happy or Not-laitteen asiakaskysely-painikkeet (Happy or Not 2021)	28
Kuvio 12: Huhtikuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset	31
Kuvio 13: Toukokuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset	31
Kuvio 14: Vertailuryhmän asiakaskyselyn tulokset (huhti-toukokuu 2019)	32
Kuvio 15: Kesäkuu 2019/ Kela Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset	32
Kuvio 16: Heinäkuu 2019/Kelan Leppävaaran asiakastytyväisyyskyselyyn vastanneiden tulokset	33
Kuvio 17: Interventoryhmän asiakaskyselyn tulokset (kesä-heinäkuu 2019).....	33
Kuvio 18: Tutkimusryhmien tulosten vertailu	34