



Työkokeilijana työeläkekuntoutuksessa

-

palvelupolun kehittäminen

Päivi Holm

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työkokeilijana työeläkekuntoutuksessa
-
palvelupolun kehittäminen

Päivi Holm
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Päivi Holm

Työkokeilijana työeläkekuntoutuksessa - palvelupolun kehittäminen

Vuosi

2021

Sivumäärä

87

Tämän kehitystyön tarkoituksena oli tuottaa syvällistä asiakasymmärrystä työeläkelaitoksesta ammatillista kuntoutusta hakevien tarpeista ja haasteista prosessiin liittyen. Tavoitteena oli luoda kiteytetty ja visualisoitu asiakasymmärrys asiakaspersoonilla, palvelupolulla ja palvelumalleilla. Näiden avulla voidaan tarjota asiakkaille paremmin heidän tarpeitaan vastaavia palveluita. Kehittämistyö tehtiin tilaustyönä Eläkelaitos X:lle (jatkossa Eläkelaitos).

Kehittämistyön toivottiin tuovan palveluiden kehittämisen tueksi asiakasymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja haasteista kuntoutusprosessin aikana. Teorian kehittämisestä taustalla oli muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys ja arvon muodostuminen, joissa kaikissa asiakas on keskiössä. Viitekehyksenä oli työkyky ja työeläkekuntoutusjärjestelmä.

Kehittämistyö perustui palvelumuotoilun prosessiin ja menetelmiin. Asiakasymmärrystä kerättiin tekemällä taustatutkimuksena benchmarkkausta, Eläkelaitoksen asiakastutkimuksiin perehtymällä, palvelupolkua rakentamalla ja työntekijöitä osallistamalla, jonka jälkeen toteutettiin asiakashaastattelut. Kerättyä aineistoa analysoitiin pääosin laadullisesti. Muodostuneista kehitysehdotuksista valikoitui kehittämiskohteeksi asiakaspalvelumallit, joita ideoitiin työntekijöille pidetyssä työpajassa. Ideat testattiin asiakasvalidointihaastatteluin. Aineisto visualisoitiin palvelupoluksi, asiakaspersooniksi ja palvelumalleiksi. Prosessi oli palvelumuotoilulle tyypillisesti iteratiivinen.

Kehittämistyön tuloksena syntyi palvelupolku, kolme asiakaspersoonaa ja heille palvelumallit, joita voidaan hyödyntää asiakaspalvelussa sekä prosessien ja palveluiden kehittämisessä kohderyhmän tarpeisiin. Asiakkaille tuotetaan arvoa aidon ja syvällisen asiakasymmärryksen pohjalta parempana asiakaspalveluna ja sujuvampina prosesseina. Tuloksia voidaan hyödyntää myös laajemmin käyttämällä luotuja asiakaspersoonia, palvelupolkua ja palvelumalleja muiden asiakasryhmien palveluiden kehittämisen pohjana.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, service blueprint, palvelupolku, ammatillinen kuntoutus

Päivi Holm

Work trial participant in an occupational rehabilitation of a pension institution - development of a journey map

Year

2021

Pages

87

The purpose of development work was to produce a deep customer understanding of the needs and challenges of those seeking occupational rehabilitation at the Pension Institution X in relation to the process. The goal was to create a crystallized and visualized customer understanding with customer personas, journey map and service blueprints. These can be used to provide better services for customers that meet their needs. The development work was done on a custom-built basis for Pension Institution X.

Development work was hoped to bring deep understanding of customer needs and challenges during the rehabilitation process in support of service development. As a theory, the development work underpinned design thinking, service design, customer understanding and value creation, in all of which the client is at the centre. The reference frame was the work capacity and occupational rehabilitation scheme.

The development work was based on the process and methods of service design. Customer understanding was gathered through background research through benchmarking, familiarity with Pension Institution X customer studies, building a journey map and participating staff, followed by customer interviews. The collected material was mainly qualitatively analyzed. The development proposals that were formed, service models were selected as a development target, which were brainstormed in a workshop for staff. The ideas were tested through customer validation interviews. The data was visualized as a journey map, customer personas, and service blueprints. The process was typically iterative for service design.

The development work resulted in a journey map, three customer personas and service blueprints that can be utilized in customer service and process and service development to meet the needs of the target audience. Customers are generating value based on genuine and in-depth customer understanding as better customer service and smoother processes. The results can also be utilized more widely by using created customer personas, journey map, and service blueprints as a basis for developing services for other groups of customers.

Keywords: service design, customer experience, service blueprint, journey map, occupational rehabilitation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämistyön taustaa.....	7
1.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	7
2	Työkyky ja työeläkekuntoutus.....	9
2.1	Työkyky.....	9
2.2	Työeläkekuntoutus.....	10
2.3	Työkokeilu.....	11
2.4	Työeläkelaitos	12
3	Palvelun kehittämisen tietoperusta	13
3.1	Muotoiluajattelu.....	13
3.2	Palvelumuotoilu	14
3.3	Asiakaskokemus	15
3.4	Arvonluonti.....	17
4	Prosessi ja menetelmät.....	18
4.1	Tuplatimantti	19
4.2	Taustatutkimus	20
4.3	Palvelupolun luominen	24
4.4	Kipukohtien löytäminen teemahaastatteluin kuntoutuksen asiakkaille	26
4.5	Haastattelujen analysointi ja kehitysehdotukset	28
4.6	Asiakaspersoonat.....	29
4.7	Palvelumallien valinta kehityskohteeksi	30
4.8	Ideatyöpaja	30
4.9	Ideoiden validointi asiakkaila.....	33
5	Tulokset	34
5.1	Teemahaastattelujen tulokset	34
5.2	Lopullinen palvelupolku.....	40
5.3	Kehityskohteet	42
5.4	Ideatyöpajan tulokset	45
5.5	Asiakasvalidointien tulokset	50
5.6	Lopulliset palvelumallit	52
5.7	Lopulliset asiakaspersoonat.....	54
5.8	Ideoiden validointia sisäisillä asiakkaila.....	57
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	58
6.1	Kehittämistyön etiikka, tietoturva, laatu, luotettavuus ja pätevyys	59
6.2	Jatkokehittäminen	61
	Lähteet.....	63

Kuviot	68
Liitteet	69

1 Johdanto

Tämä kehittämistyö on tehty toimeksiantona Työeläkelaitos X:lle (jatkossa Työeläkelaitos) ja sen tarkoituksena on tutkia ja kehittää työeläkekuntoutuksen asiakaskokemusta parantamalla prosessia. Kehittämistyössä sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä. Viitekehyksenä avataan palvelumuotoilua, muotoiluajattelua, asiakaskokemusta ja arvonluontia, työeläkekuntoutusta ja sen asiakkaita.

Kehittämistyöllä on tarkoitus parantaa asiakaskokemusta ja sen kautta työeläkekuntoutuksen vaikuttavuutta ja työeläkelaitoksen kilpailukykyä. Työeläkekuntoutuksen prosessien parantamisella voidaan vaikuttaa kuntoutuksen vaikuttavuuteen. Sujuva prosessi johtaa todennäköisemmin onnistuneeseen lopputulokseen, kun prosessiin ei tule katkoksia, eikä asiakkaan rajalliset voimavarat kulu epäselvien asioiden selvittelyyn.

1.1 Kehittämistyön taustaa

Työkyvyttömyyseläkkeistä syntyviä menoja pyritään ehkäisemään ammatillisella kuntoutuksella. Työurien jatkaminen on tärkeää koko yhteiskunnan kannalta ja siten myös työeläkekuntoutukseen käytetyillä varoilla tulisi saada työntekijät jatkamaan työuriaan. ”Väestön hyvä työkyky on tärkeä terveys- ja yhteiskuntapoliittinen tavoite” toteaa Gould, Ilmarinen, Järvisalo ja Koskinen (2006, 3). Ammatillinen kuntoutus on tärkeä osa väestön työkyvyn ylläpidossa ja parantamisessa. Työeläkekuntoutuksen vaikuttavuudesta käydään julkista keskustelua ja työeläkelaitokset pyrkivät parantamaan työeläkekuntoutuksen vaikuttavuutta.

Asiakaskokemus on kilpailutekijä myös työeläkealalla ja työeläkelaitosten tulee vastata asiakasyritysten nousevaan vaatimustasoon. Julkaistuja tutkimuksia asiakaskokemuksesta työeläkekuntoutuksessa on tehty melko vähän. Julkaistuissa tutkimuksissa kuntoutuksen asiakkaan matkaa ei ole kartoitettu ja prosessia kehitetty kartoituksen perusteella.

1.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyössäni tutkin ja kehitän työeläkekuntoutuksen asiakaskokemusta. Kohteena on suurtyönantaja-asiakkaiden työntekijät, jotka hakevat Eläkelaitoksesta ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen ja menevät työkokeiluun omalle työnantajalle ja joilla on päädiagnoosina tuki- ja liikuntaelinsairauden tai mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden diagnoosi. Tarkasteluajanjakso on alkaen ajatuksesta hakea ammatillista kuntoutusta päättyen työkokeilun päättymiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda Työeläkelaitoksen asiakkaan palvelupolku, arvioida prosessia ja luoda näiden pohjalta palvelumallit. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeet ja kipukohdat ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen hakemisessa ja työkokeilun aikana. Tavoitteena on myös arvioida ja parantaa prosessia, parantaa palvelua sekä parantaa kuntoutuksen toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mitä palvelupolun aikana tapahtuu?
2. Saako asiakas Eläkelaitokselta mitä tarvitsee ja oikea-aikaisesti, eikä sellaista, mitä ei tarvitse?
3. Miten voimme parantaa palvelupolkuja?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on tarkoitus selvittää asiakkaan todellinen polku. Polusta selvitetään, mitä prosessin aikana työpaikoilla ja työterveyshuollossa tapahtuu asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistyössä selvitetään, miten Eläkelaitos toimii asiakkaan näkökulmasta. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitetään miten vastaamme asiakkaan tarpeisiin, saako asiakas mitä haluaa tai tarvitsee. Toisaalta selvitetään mitä sellaista asiakas saa, mitä ei halua tai tarvitse, jolloin asiakkaalle syntyy turhaa vaivaa ja Eläkelaitos tekee turhaa työtä. Entä millaisena asiakas kokee prosessin selkeyden, nopeuden, järjestelmällisyyden ja läpinäkyvyyden? Kolmantena tutkimuskysymyksenä on tarkoitus selvittää, miten voimme muokata palvelupolkuja sekä nykyistä tapaa palvella asiakasta asiakkaan haluamaan ja tarvitsemaan suuntaan. Toisaalta myös selvitetään, miten Eläkelaitos voisi muuttaa palvelupolkuja Eläkelaitoksen valitsemaan suuntaan.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin kartoittamalla nykytilanne, mihin sisältyi julkisiin työeläkekuntoutusta koskeviin tutkimuksiin tutustumisen, Eläkelaitoksen asiakastutkimusten tuloksiin perehtymisen sekä kahden suuren eläkelaitoksen verkkosivujen benchmarkkauksen. Lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja asiakkaille, joilla pyrittiin selvittämään asiakkaiden kokemuksia kuntoutuksesta. Haastattelumateriaalista nousi 23 kehityskohdetta, kipupistettä, joista oli löydettävissä 6 yläotsikkoa. Kehityskohteista valikoitui kehittämistyössä kehitettäväksi aiheeksi asiakkaiden palvelumallit. Eri asiakaspersoonien palveluihin haettiin ideoita ideatyöpajassa ja ideoita testattiin asiakasvalidointihaastatteluin. Testatuista ideoista kehitettiin palvelumalleja. Kehittämistyössä osallistettiin monipuolisesti Eläkelaitoksen työntekijöitä kuntoutuksen käsittelijöistä johtajiin.

Lopputuloksena syntyi asiakkaan nykyinen palvelupolku, asiakaspersoonat, tavoitetilan palvelumallit eli service blueprintit ja käsikirja käsittelijöille sekä kehitysehdotukset. Palvelupolku, asiakaspersoonat ja palvelumallit on visualisoitu.

Kehittämistyön raportin luvussa 2 käydään läpi työkykykäsitettä ja sen menettämisen uhkaa, työeläkekuntoutusta ja sen toimenpidettä työkokeilua, sekä Eläkelaitoksen asiakaskokemusta, strategiaa ja vastuullisuutta. Luvussa 3 käydään läpi palvelumuotoilun, muotoiluajattelun, asiakaskokemuksen ja arvonluonnin teoriaa. Luvussa 4 esitellään käytetyt menetelmät, eli palvelumuotoilun tuplatimanttimali, taustatutkimus käsittäen benchmarkingin ja Eläkelaitokset asiakastutkimustulokset. Luvussa 4 on myös teoriaosuudet palvelupolusta, teemahaastattelusta ja niiden analysoinnista sekä asiakaspersoonista ja kuvaukset näiden toteuttamisesta, palvelumallien valinta kehityskohteeksi ja ideatyöpajan toteutus. Luvussa 5 esitellään teemahaastattelujen tulokset, lopullinen palvelupolku, esille tulleet kehityskohteet ja ideatyöpajan tulokset sekä asiakasvalidointien tulokset sekä lopulliset palvelumallit ja asiakaspersoonat sekä ideoiden validointia sisäisillä asiakkaila. Luvussa 6 on johtopäätökset, pohdinta sekä jatkokehitysehdotukset, kehittämistyön etiikka, tietoturvan, laadun, luotettavuuden ja pätevyyden arviointia ja lopuksi esitetään jatkokehittämissuhteita.

2 Työkyky ja työeläkekuntoutus

Tässä luvussa käsitellään työkyvyn käsitettä ja sen menettämisen uhkaa. Tämän jälkeen työeläkekuntoutusta esitellään lukujen valossa ja mitä työeläkekuntoutus on, erityisesti työkokeilua työeläkekuntoutuksen toimenpiteenä. Lopuksi on lyhyt esittely Työeläkelaitoksesta, sen asiakaskokemuksesta, strategiasta, vastuullisuudesta ja arvonluonnista.

2.1 Työkyky

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden diagnoosit ovat kaksi päädiagnoosiryhmää niin työeläkelaitosten myöntämässä työkyvyttömyyseläkkeissä kuin työeläkekuntoutuksessa. Työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä työkyvyn uhan varhaisella tunnistamisella ja puuttamalla siihen hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun keinoin. (Sosi- ja terveysministeriö 2017, 14.)

Vaikka ihmisen toimintakyky olisi alentunut, voi hän silti olla täysin työkykyinen. Työkyvyn voidaan määritellä olevan sellainen toimintakyky, joka riittää työn vaatimuksiin. (Partinen, Koskela & Tarvainen 2019, 11.) Ihmisen työkykyä voidaan arvioida erilaisilla siihen kehitetyillä mittareilla, jotka ovat kehittyneet yksilön ominaisuuksien painottamisesta työhön liittyvyyden suuntaan. Kolmiportaisessa työkykyarviossa on kolme luokkaa: täysin työkykyiseksi itsensä kokevat, osittain työkyvyttömäksi itsensä kokevat ja täysin työkyvyttömäksi itsensä kokevat. Kolmiportaisen työkykyarvion mukaan 30-64-vuotiaasta väestöstä 80 %:a koki itsensä täysin työkykyiseksi, 13 %:a osittain työkyvyttömäksi ja 7 %:a täysin työkyvyttömäksi. Työssäkäyvistä peräti 93 %:a koki itsensä täysin työkykyiseksi, 7 %:a osittain työkyvyttömäksi ja 1 % täysin työkyvyttömäksi. Ikä liittyi selvästi kokemukseen työkyvyn heikkenemisestä - vanhemmissa

ikäryhmissä työkyky koettiin heikommaksi kuin nuoremmissa. Kokemus työkyvystä on iän lisäksi yhteydessä toimialaan, asuinalueeseen, koulutukseen ja perhetilanteeseen. (Aromaa & Koskinen 2010, 33–44.)

Työikäisten palveluissa keskeiseksi tavoitteeksi tulee asettaa työhön pääsy, työhön paluu sekä työssä jatkaminen (Sauni 2019, 19). Eri tahojen, kuten työterveyshuollon ja sosiaalihuollon tulee sovittaa palvelunsa yhteen niin, että asiakkaalle muodostuu sujuva palvelupolku. Palvelun tarpeen voi tunnistaa alan ammattilainen tai asiakas itse, mutta asiakas on aktiivinen toimija työkykynsä palauttamisessa ja ylläpidossa. Hyvä palvelupolku tarjoaa asiakkaalle asiakkaan tarpeita vastaavia palveluja, tukea ja etuuksia oikea-aikaisesti. Palveluntuottajan tulee tarjota laadukkaita, oikein kohdennettuja ja vaikuttavia palveluita, joka edellyttää ammattitaitoa. (Partinen ym. 2019, 3–5.)

Työterveyshuollolla on tärkeä rooli työkykyriskien ehkäisyssä ja hallinnassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 14). Työkykyrajoitteisen ihmisen omassa työssä jatkamiseen tai muuhun sopivaan työhön siirtymiseen tarvitaan työterveyshuollon aktiivista otetta (Aromaa & Koskinen 2010, 13). Työterveyshuolto tekee yhteistyötä työpaikan kanssa työpaikan riskien hallitsemiseksi, voimavarojen vahvistamiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 25). Työkyvyttömyyden vähentämisessä ja hyvinvoinnin edistämiseksi myös työnantajien työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisella on merkittävä rooli (Sauni 2019, 19).

2.2 Työeläkekuntoutus

Työeläkekuntoutuksesta määrätään työeläkelaisissa. Työeläkekuntoutuksella tavoitellaan työkyvyttömyyseläkemenojen säästöjä. Yhteiskunnan näkökulmasta työeläkekuntoutus tukee työurien pidentämistä ja samalla hillitsee nousupainetta työeläkemaksuissa sekä turvaa eläkevaroja. Työnantajan näkökulmasta työeläkekuntoutuksella hallitaan henkilöstön riittävyttä ja säästetään työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia vähentyneinä sairauspoissaoloina. (Eläkelaitos 2021a.) Suurtyönantajilla työkyvyttömyyseläkkeen myöntäminen työntekijälle vaikuttaa eläkemaksuihin korottavasti maksuluokkavaikutuksen vuoksi (Eläketurvakeskus 2021). Yksilön näkökulmasta työssä käyminen tarkoittaa sisältöä ja mielekkyyttä elämään, parempaa toimeentuloa sekä parempaa eläkettä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 15; Partinen ym. 2019, 2).

Vuonna 2020 työeläkekuntoutuksessa oli 18 300 ihmistä. Heistä noin 40 prosenttia eli noin 7000 ihmistä oli työpaikkakuntoutuksessa, eli työkokeilussa tai työhönvalmennuksessa. Koko työeläkealan kuntoutuskustannukset vuonna 2020 olivat 180 miljoonaa euroa ja keskimääräinen kuntoutusetuuden määrä 2857 e/kk. (Eläketurvakeskus 2020, 4–13.)

Osa asiakkaista hakee työeläkekuntoutusta, osa saa ennakkopäätöksen oikeudesta ammatilliseen kuntoutukseen työkyvyttömyyseläkepäätöksen yhteydessä. Kuntoutusta hakeneista oli vuonna 2020 kuntoutustoimenpiteen jälkeen töissä peräti 65 %:a, 7 %:a jatkoi opiskelua tai oli työtön työnhakija, 19 %:n kuntoutus keskeytyi, 5 %:lle myönnettiin osatyökyvyttömyyseläke ja 5 %:lle myönnettiin täysi työkyvyttömyyseläke. Kuntoutusta hakeneista, jotka olivat päättäneet kuntoutuksen vuonna 2017, oli työntekijöistä 51 %:a töissä vielä vuonna 2020. (Eläketurvakeskus 2020, 11–20, 28.)

Keskeisin kriteeri kuntoutuksen myöntämiselle on työkyvyttömyyden uhka tai että hakija on jo työkyvytön ja että työkykyyn voidaan vaikuttaa ammatillisella kuntoutuksella. Näiden lisäksi hakijan tulee olla vakiintunut työelämään, hänellä on oltava työskentelystä saatuja ansioita vähintään 36 820,43 euroa (vuoden 2021 tasossa) hakemusta edeltäneen viiden kalenterivuoden aikana, hänellä on työ- tai yrittäjäsuhde voimassa tai sen päättymisestä ei ole kulunut kauaa, hän on alle alimman vanhuuseläkeikänsä ja ettei hänellä ole oikeutta tapaturma- tai liikennevakuutuslain mukaiseen kuntoutukseen. (Tela 2021a.)

Työeläkekuntoutus on ammatillista kuntoutusta, eli siihen ei kuulu esimerkiksi lääkinnällinen tai fysikaalinen kuntoutus. Jokaisen asiakkaan tukeminen on yksilöllistä huomioiden hakijan ikä, koulutus, työkokemus, muu osaaminen, terveydentila ja sen ennuste. Ammatillisena kuntoutuksena voidaan tukea työkokeilua, työhönvalmennusta tai opiskelua. Yrittäjälle tai yrittäjäksi ryhtyvälle voidaan myöntää myös elinkeinotukea. (Tela 2021a.)

Oikeudesta ammatilliseen kuntoutukseen annetaan ensin ennakkopäätös. Myönteisen ennakkopäätöksen lisäksi asiakkaalle annetaan päätös kuntoutussuunnitelmasta. Mikäli asiakas tarvitsee apua suunnitelman laatimiseen, antaa eläkelaitos neuvontaa tai ohjausta. Eläkelaitos voi myös tehdä toimeksiannon palveluntuottajayritykselle suunnitelman laatimiseksi. Palveluntuottajayrityksen työvalmentaja tukee asiakasta löytämään uuden urapolun ja laatimaan suunnitelman. Etuuden maksamisesta annetaan päätös, kun eläkelaitos on vastaanottanut työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen tai koulun opiskelutodistuksen. (Tela 2021a; Tela 2021b.)

2.3 Työkokeilu

Työkokeilu voidaan myöntää työhön paluun tukemiseksi, uuteen työtehtävään työllistymiseksi tai uuden alan soveltuvuuden selvittämiseksi. Ensisijaisesti tulee aina selvittää mahdollisuus työkokeiluun omalla työpaikalla. Tarvittaessa työkokeilupaiikkaa voi etsiä muista yrityksistä tai ryhtyä yrittäjäksi. Työkokeilun kesto on yleensä 3-6 kuukautta. (Tela 2021b.)

Työkokeilun tavoitteena on palata kokoaikaiseen työhön, mutta mikäli työntekijä on esimerkiksi osatyökyvyttömyyseläkkeellä, voidaan pyrkiä osa-aikatyöhön. Työkokeilu aloitetaan tarvittaessa lyhennetyllä työajalla ja työtehtäviä muokataan terveydentilalle sopiviksi tarpeen

mukaan. Työnantajan tulisi järjestää edellytykset työkokeilun onnistumiselle järjestämällä työkokeilun seuranta ja tuki työpaikalla sekä työterveyshuollossa. Työkokeilun ajalta työeläkelaitos maksaa kuntoutusetuutta. (Tela 2021b.)

2.4 Työeläkelaitos

Vakuutettuja Työeläkelaitoksella oli vuonna 2020 477 000 henkeä, joista noin 393 000 oli työntekijöitä ja noin 84 000 yrittäjiä. Vakuutusmaksutuloa oli TyEL-vakuutuksista 3,2 miljardia ja YEL-vakuutuksista 410 miljoonaa euroa. Työeläkelaitos maksoi vuonna 2020 noin 250 000 henkilölle eläkettä yhteensä 3,6 miljardia euroa. Työeläkelaitos antoi vuonna 2020 noin 2000 ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöstä. (Eläkelaitos 2020a.)

Työeläkelaitoksen asiakaskokemus

Työeläkelaitoksen asiakastyytyväisyys oli vuonna 2020 kiitettävällä tasolla. Eläkepalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyssä 92,5 %:a antoi palvelusta kiitettävän arvosanan. Asiakkaiden puhelinsoittoihin vastattiin 20 sekunnissa ja vastausprosentti oli 99. NPS-tulos oli 73,3. (Eläkelaitos 2020a.)

Eläkelaitoksen tavoitteena on, että asiointi sujuu mahdollisimman vaivattomasti ja virheettömästi sekä asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Eläkelaitos pitää tärkeänä, että asiakkaat saavat asiantuntevaa ja nopeaa palvelua, jotta toimeentuloon ei tule tarpeetonta katkosta. (Eläkelaitos 2020a.)

Eläkelaitoksen strategia, vastuullisuus ja arvonluonti

Eläkelaitos pitää vaikuttavia palveluita ja hyvää asiakaskokemusta osana yrityksen vastuullisuutta (Eläkelaitos 2020a). Eläkelaitoksessa on tunnistettu toimintaympäristön muutokset: työn murros, yhteiskunnan digitalisoituminen, haasteellinen talousympäristö, asiakastarpeet, ilmastonmuutos ja kilpailutekijät. Strategisina teemoina vuoteen 2022 asti ovat vastuullisesti kilpailukykyinen, asiakaskokemus kilpailueduksi ja uudistuva osaaminen. Eläkelaitoksen visio on ”Vaivattomin ja vakuuttavin - intohimoisesti arjessasi”. Toiminta-ajatuksena on olla vastuullisesti asiakkaan eläkeasialla: asiantunteva, vakavarainen ja tehokas. Arvoiksi on määriteltä ”Eläkelaitoksen asia on minun asiani”, ”luottamus ja avoimuus” sekä ”asiakkaat ja kumppanit ovat keskiössä”. (Eläkelaitos 2020b.)

Eläkelaitoksen vastuullisuusohjelman yhtenä osana on kestävä työelämä: ”Kestävässä työelämässä osatyökykyisille, nuorille ja ikääntyville sekä eri vähemmistöille luodaan edellytyksiä olla mukana työelämässä” (Eläkelaitos 2020b).

Eläkelaitos luo arvoa huolehtimalla, että asiakkaat saavat ansaitsemansa eläkkeet. Eläkelaitos auttaa asiakasyrityksiään ”menestymään ja vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin.

Hoidamme asiakkaidemme eläkevaroja tuottavasti, turvaavasti ja vastuullisesti.” (Eläkelaitos 2020b.)

3 Palvelun kehittämisen tietoperusta

Tässä luvussa käydään läpi muotoiluajattelun, palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen ja arvonnin teoriaa, jotka ovat ohjanneet tämän kehittämistyön prosessia ja menetelmien valintoja.

3.1 Muotoiluajattelu

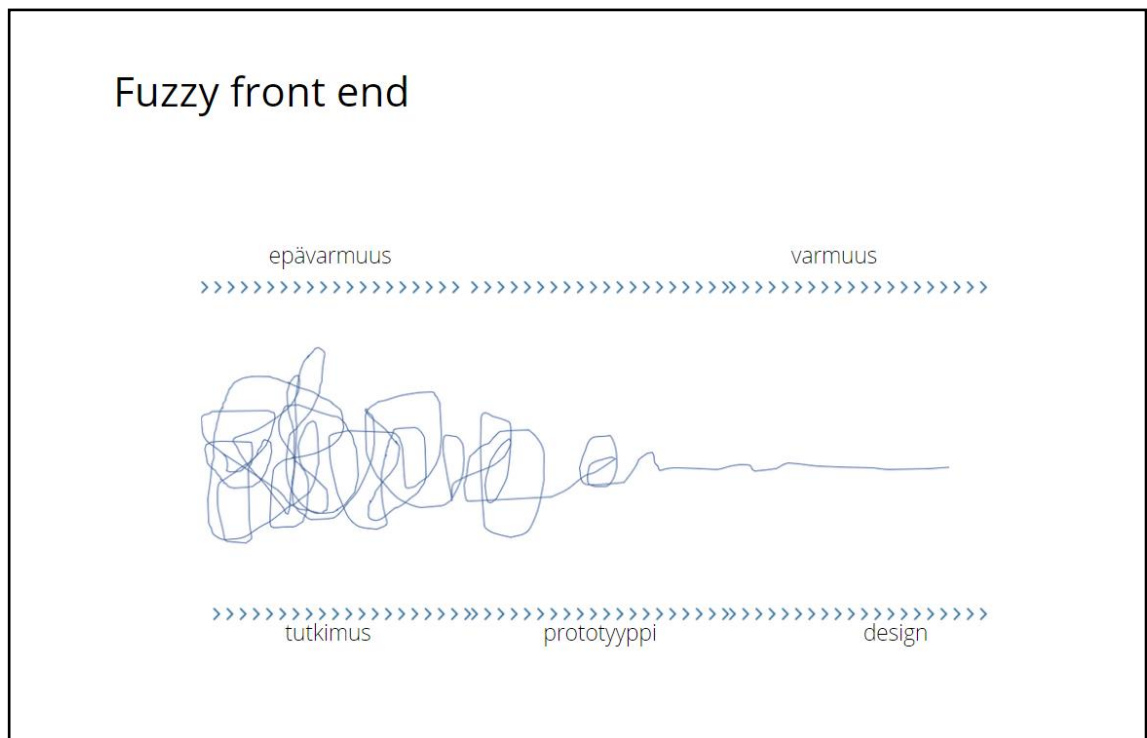
Muotoiluajattelu on kaiken muotoilun perusta. Muotoiluajattelun voidaan kuvata olevan innovatiivinen tuotteen tai palvelun kehittämisprosessi, jossa ihminen on keskiössä (Tschimmel 2012, 2–4; Lockwood 2009, 11). Muotoiluajattelu inhimillistää muutosprosessit perustumalla empatiaan niitä kohtaan, joihin muotoilu eniten vaikuttaa (Ryan 2014, 1–14). Muotoiluajattelu on muotoilijoiden lähestymistapa innovointiin, mutta myös mille tahansa alalle sopiva lähestymistapa. Muotoiluajattelun prosesseja ja työkaluja voidaan käyttää prosessien parantamiseen ja visualisointiin monilla eri aloilla. (Tschimmel 2012, 2–4.)

Muotoiluajattelu on muotoilijan kykyä tiedostaa ihmisten tarpeet ja visiot hyvästä elämästä ja samaan aikaan ymmärtää saatavilla olevien materiaalien ja teknisten resurssien rajoitukset sekä liiketoiminnan tai projektin luomat mahdollisuudet ja rajoitukset. Kokonaisuuden hallinta vaatii muotoilijalta analyttisyyttä ja empaattisuutta, rationaalisuutta ja tunteellisuutta, metodologisuutta ja intuitiivisuutta. Toisaalta muotoilijan tulee heittäytyä ja olla spontaani, toisaalta noudattaa ohjeita ja rajoja. Muotoiluajattelu on siis ajattelutapa, mutta myös toimiva lähestymistapa innovaatioprosessissa yhdistäen luovan muotoilunäkökulman perinteiseen suunnitteluun ja rationaaliseen ongelmanratkaisuun nojaavaan bisnesajatteluun. (Tschimmel 2012, 2–4.)

Muotoiluajattelusta ja muotoiluprosessista on olemassa erilaisia kiteytyksiä, jotka täydentävät toisiaan. Brown (2009, 40–55) määrittelee onnistuneen muotoiluprosessin koostuvan oivalluksesta, havainnoinnista ja empatiasta. Ryanin (2014, 1–14) mukaan muotoiluajattelun keskeisinä periaatteina voidaan pitää normatiivisuutta, käyttäjäkeskeisyyttä sekä iteratiivista lähestymistapaa innovointiin. Mootee (2013, 32) määrittelee muotoiluajattelun olevan muun muassa ihmiskeskeistä, nopeaa ja ketterää, luovaa ja innovatiivista, mukautuvaa ja joustavaa, inspiroitunutta, disruptiivista, merkityksellistä, korkeaenergistä ja riskiä ottavaa. Lockwoodin (2009, 11) mukaan kolme peruseriaatetta muotoiluajattelulle ovat syvän kuluttajaymmärryksen hankkiminen, yhteistoiminta sekä oppimisen kiihdyttäminen yksinkertaisilla visualisoinneilla ja nopeilla prototyypeillä käyttökelpoisen palautteen saamiseksi. Muotoiluajattelussa painotetaankin havainnointia, yhteistoimintaa, nopeaa oppimista, ideoiden

visualisointia, nopeita konseptien prototypointeja ja rinnakkaisia yritysanalyyssejä, mitkä vaikuttavat voimakkaasti innovointiin ja yritysstrategiaan Lockwood (2009, 11).

Muotoiluajattelulle voidaan pitää ominaisena, että siinä siedetään epäonnistumista (Kolko 2015, 69). Herstat ja Verworn (2001, 3–21) ovatkin kuvanneet innovaatioprosessia sotkuisena vyyhtinä (fuzzy front end). Prosessi lähtee liikkeelle isosta tietomäärästä, josta tulisi löytää ”punainen” lanka. Prosessin edetessä tie oikenee ja johtaa kohti päämääräänsä. Tämä malli on tuonut luottoa tämän kehittämistyön eteenpäin viemisessä - asioiden kirkastuminen ja selkeneminen tulee eteen, kun on sen aika.



Kuvio 1: Fuzzy Front End

3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeinen ja vuorovaikutteinen menetelmä, jolla tavoitellaan asiakkaan näkökulman näkyväksi tekemistä ja asiakkaalle mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen luomista. Palvelumuotoilulla pyritään löytämään palveluiden strategiset mahdollisuudet organisaation liiketoiminnassa, innovoimaan uusia ja kehittämään nykyisiä palveluita. Ymmärtämällä asiakkaita, sidosryhmiä ja yrityksiä pystytään ideoimaan kohderyhmiä kiinnostavia palveluita ja työstää niitä ratkaisuiksi. Palvelumuotoilulla voidaan luoda arvoa, tavoittaa asiakkaita ja erottautua kilpailijoista. (Moritz 2005, 39–41; Tuulaniemi 2011, 24–25.) Onnistumisen kannalta keskeistä on ymmärtää asiakkaan tarpeita, arvoja ja motiiveja (Tuulaniemi 2011, 46).

Palvelumuotoilu voidaan nähdä niin ajattelutapana, prosessina, työkalupakkina, johtamisen tapana kuin poikkitieteellisenä kielenä (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 21–22). Palvelumuotoiluprosessi on kokonaisvaltainen, iteratiivinen ja joustava ja sille on tyypillistä erilaisten menetelmien käyttö joustavasti kaikissa sen vaiheissa (Ojasalo & Ojasalo 2018, 76). Stickdornin (2018, 27; 2013, 34) mukaan palvelumuotoiluprosessissa on kahdeksan peruseriaa: ihmiskeskeisyys, yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, holistisuus, palvelun ketjuttaminen, näkyväksi tekeminen, todenmukaisuus ja monialaisuus.

Palvelumuotoilulla saadaan kokonaisvaltainen kuva palvelusta, kun suunnittelutiimi osallistaa asiakkaat ja sidosryhmät yhteiskehittämisen menetelmin. Tietoa tulee kerätä eri metodein samasta ilmiöstä, jotta erilaisilla datoilla saadaan tutkimukseen tarkkuutta, monimuotoisuutta ja varmuutta löydösten oikeellisuudesta (Stickdorn ym. 2018, 106–107).

Visualisoinnilla on tärkeä tehtävä tehdä näkymätön palvelu näkyväksi ja mahdollistaa palvelun tarkastelu ja kehittäminen (Tuulaniemi 2011, 24–25; Moritz 2005, 39–41). Aikainen prototyypointi on palvelumuotoilussa tärkeää, jotta ideoita ja suunnitelmia päästään testaamaan, arvioimaan ja kehittämään eteenpäin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Stickdorn ym. 2018, 65). Aikaisella prototyyppoinnilla säästetään aikaa ja rahaa, koska prototyypin avulla saadaan välittömästi palautetta (Polaine, Lovlie & Reason 2013, 139). Epäonnistuminen kuuluu prosessiin. Niin Mootee (2013, 32), Tschimmel (2012) kuin Brownkin (2009, 230–231) kannustavat kokeilemaan ja hyväksymään epäonnistumiset osaksi prosessia, Brownin sanoin ”epäonnistu ajoissa, epäonnistu usein”.

Palvelumuotoilu on kokeellista ja tarvittaessa työvaiheita toistetaan, kunnes löytyy ratkaisu, joka on toteutettavissa ja vastaa asiakkaan tarpeisiin. Divergentti ja konvergentti vaihe toistuvat divergentissä vaiheessa pyrittäessä löytämään ja luomaan mahdollisimman paljon ratkaisuja, joita konvergentissa vaiheessa vuorostaan rajataan (Stickdorn ym. 2018, 86).

Tässä kehittämistyössä on käytetty palvelumuotoilun prosessia ja menetelmiä.

3.3 Asiakaskokemus

Yhä useampi organisaatio on ymmärtänyt, että asiakaskokemus on kasvun ja kilpailuedun lähde (Kalbach 2016, 229). Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja mitä se tekee. Löytänä ja Kortesus (2011, 11, 113) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Asiakaskokemus koostuu siis yksittäisten tulkintojen summana, eikä ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat myös alitajuisesti tehnyt tulkinnat ja tunteet. Tämän vuoksi yritys ei voi täydellisesti vaikuttaa syntyvään asiakaskokemukseen, mutta voi valita millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan (Löytänä & Kortesus 2011, 11; Heinonen ym. 2010, 541). Heinosen ym. (2010, 541) mukaan asiakkaat johtavat kokemuksiinsa ja

kokemukset syntyvät heidän omassa toiminnassaan asiakkaan mielialan ja tulkintojen vaikuttaessa kokemukseen palvelusta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös vuorovaikutusten välillä koettu yrityksen toiminta ja yrityksen ulkopuoliset kokemukset (Heinonen ym. 2010, 541).

Yritysten kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tuotteisiin keskittyneeseen, hintaan keskittyneeseen ja asiakaskokemukseen keskittyneeseen. Asiakaskokemukseen keskittynyt yritys pyrkii saamaan kilpailuedun tarjoamalla asiakkaille merkityksellisillä kokemuksilla enemmän arvoa. Parhaan asiakaskokemuksen luomiseksi asiakas tulee asettaa keskiöön koko organisaatiossa ja jokaisessa toiminnossa on löydettävä yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemuksen muodostumista tukevat toimintatavat. Asiakaskokemuksen rakentamisessa on otettava käyttöön työntekijöillä tieto, toiminta ja tunne (Korkiakoski & Gerdt 2018).

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen perustana on ydinkokemus. Yrityksen tulee varmistaa, että se pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tarjoamaan lupaustensa mukaisen ydinkokemuksen. Laajennetun kokemuksen tasolla tuodaan ydinkokemukseen elementtejä, joilla edistetään asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle tai joilla mahdollistetaan välillisesti laajentunut ydinkokemus. Kun edeltävät ovat kunnossa, voidaan asiakaskokemukseen lisätä odotukset ylittäviä elementtejä, joilla luodaan odotukset ylittävä asiakaskokemus. Odotukset ylittävä kokemus on muun muassa henkilökohtainen, yksilöllisyysmahdollistava, räätälöity, aito, olennainen, oikea-aikainen ja selkeä. Asiakaskokemuksen ylimpänä tasona voidaan pitää johdettua kokemusta. Johdettu kokemus on suunniteltu, erottuva, mutta ajasta ja paikasta riippumaton ja se tuottaa asiakkaalle arvoa. Tähän pääseminen vaatii asiakaskokemuksen tavoitteiden määrittelyä ja systemaattista johtamista (Löytänä & Korteso 2011, 53, 64.) Nykyisten asiakkaiden pitäminen tulee halvemmaksi kuin uusien hankkiminen, joten hyvällä asiakaskokemuksella voidaan tehdä kustannussäästöjä pidentämällä asiakassuhteita ja saamalla suosittelevien avulla uusia asiakkaita (Polaine ym. 2013, 134; Korkiakoski & Gerdt 2016).

Korkiakoski & Gerdt (2016) määrittelevät kitkattoman asiakaskokemuksen elementeiksi sidosryhmät, kanavat, personoinnin, asiakastiedon ja sisäiset työkalut. Personoinnissa korostuu henkilökunnan kyky tunnistaa asiakas tai asiakaspersoona ja palvella tämän mukaan. Haastavaa personointi on toteuttaa muissa kuin henkilökohtaisissa kontakteissa. Asiakkaalle tulisi kyetä tarjoamaan personoitua sisältöä myös verkossa. Asiakaspalvelussa tulisi olla asiantuntijat käytettävissä reaaliaikaisesti, jotta vaikeatkin asiat saataisiin ratkaistua nopeasti asiakasta tyydyttävällä tavalla. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Polaine ym. (2013, 132) erittelee käyttäjäkokemuksen, asiakaskokemuksen, palveluntarjoajan kokemuksen ja ihmiskokemuksen. Ihmiskokemus on palveluiden emotionaalinen vaikutus, joka edelleen vaikuttaa ihmisen elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Tämä on tyypillistä

terveydenhuoltopalveluiden käyttäjälle ja näen tässä näkökulman työeläkekuntoutuspalveluiden käyttäjän kokemukseen. (Polaine ym. 2013, 137–139.)

3.4 Arvonluonti

Arvo on toimintalogiikaltaan ja luonteeltaan monisyistä. Arvon tuottaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä päämääristä, mutta arvon tuottamisessa ei ole kyse arvon tuottamisesta vain yrityksen omistajille, vaan myös asiakkaille, sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. Taloudellinen arvo on sidoksissa sosiaalisiin arvioihin: ihmisten kanssakäymiseen, merkityksellisyyteen ja arkea helpottaviin ratkaisuihin. Mikään tuote tai palvelu ei siis voi menestyä ja tuoda yritykselle kannattavuutta, jos se ei saa hyväksyntää käyttäjiltä ja tule osaksi käyttäjien arkea. (Eljala&Luoto 2014, 77.)

Eljala&Luoto (2014, 78–81) jaottelevat arvon luomisen tavat kolmeen tasoon: brändäys, käyttäjälähtöisyys ja uusien ratkaisujen tuottaminen. Nykyään palvelu nähdään lisäarvona, josta halutaan maksaa. Asiakkaan palvelemisella voidaan siis luoda merkityksellistä ja erottuvaa kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 52, 55.)

Heinonen ym. (2010, 531–548) näkee palvelun vuorovaikutteisena prosessina asiakkaan ja palveluntuottajan välillä ja he yhteistuottavat palvelun. Tämän vuorovaikutteisen prosessin aikana palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti ja asiakas saa luodun arvon (Heinonen ym. 2010, 531–548). Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää arvonluonnissa. Muotoiluajattelun avulla voidaan miettiä uudenlaisia arvoverkostoja ja uusia keinoja tuottaa arvoa. (Miettinen 2014, 11.)

Eläkelaitoksen määräävä liiketoimintamalli on identtinen muiden eläkelaitosten kanssa: asiakkaille myydään lakisääteinen eläkevakuutus. Mahdolliset eläke- ja kuntoutuskulut syntyvät jälkikäteen. Eläkemenoilla on suora vaikutus vain suurtyönantajien eläkevakuutusmaksuihin. Asiakas valitsee ja halutessaan vaihtaa eläkelaitosta, joten asiakkuus ei ole kuitenkaan itsestään selvyys. Vakuutusten hinnoittelu on kaikilla eläkelaitoksilla sama. Eroa vakuutusmaksuihin tuo vain eläkelaitosten maksama asiakashyvitys hoitokustannusylijäämän ja vakavaraisuuden perusteella. Vakavaraisuus sekä tehokas vakuutusten ja eläkkeiden hoito ovat siis kilpailun kannalta välttämättömiä. Kilpailutekijöitä ovat myös asiakaspalvelu, sujuvat prosessit ja vaikuttava kuntoutus.

Tuotekeskeisen liiketoimintalogiikan kieli ”me tuotamme arvoa/lisäarvoa asiakkaillemme” korvautuu palvelulogiikassa ilmaisuilla ”me fasilitoimme/edistämme/helputamme/autamme asiakkaan arvonluomista” (Grönroos 2014, 125–141). Eläkelaitoksessa on nähdäkseni siirrytty tuotekeskeisestä liiketoimintalogiikasta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, palvelulogiikkaan ja asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan.

Eläkelaitos luo arvopotentialia kahdella tapaa: vakuutuksillaan sekä vakuutetuille tarjoamallaan lisämaksuttomilla oheispalveluilla, kuten työkykyjohtamispalveluilla. Voimakkaan regulaation vuoksi käytännössä kenttä, missä voitaisiin työeläkealalla luoda asiakkaalle arvoa nykyistä enemmän, on palvelu.

Eläkelaitos luo arvopotentialia tarjoamalla palvelukanavat ja niiden ammattitaitoisen henkilöstön, itse arvo muodostuu työntekijän ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa ja miten asiakas hyödyntää saamaansa palvelua. Esimerkiksi työkykyjohtamispalveluiden arvo syntyy työnantajalle, kun työnantaja hyödyntää Eläkelaitoksen tarjoamaa osaamista työkykyjohtamisessa. Työpaikan parempi työkykyjohtaminen tuottaa työnantajalle taloudellista hyötyä, kun parempi johtaminen johtaa muun muassa sairauspoissaolojen vähenemiseen. Parempi johtaminen luo myös työntekijälle arvoa parempana työhyvinvointina ja vähentyneet sairauspoissaolot usein myös lisäävät palkan määrää.

Kun asiakas antaa palautetta ja sen perusteella Eläkelaitos tekee kehitystyötä, itse tuotetta ei voida kehittää, vain palvelua. Jo nyt eläkelaitokset pyrkivät palvelemaan monikanavaisesti, mahdollisimman laajoina aukioloaikoina, hyvällä ammattitaidolla, nopeasti ja virheettömästi. Näitä alueita voidaan vielä parantaa, mutta tulee innovoida myös uutta asiakkaiden tarpeisiin. Tässä kehitystyössä lisätään kuntoutuspalvelun arvoa asiakkaalle palvelua parantamalla.

4 Prosessi ja menetelmät

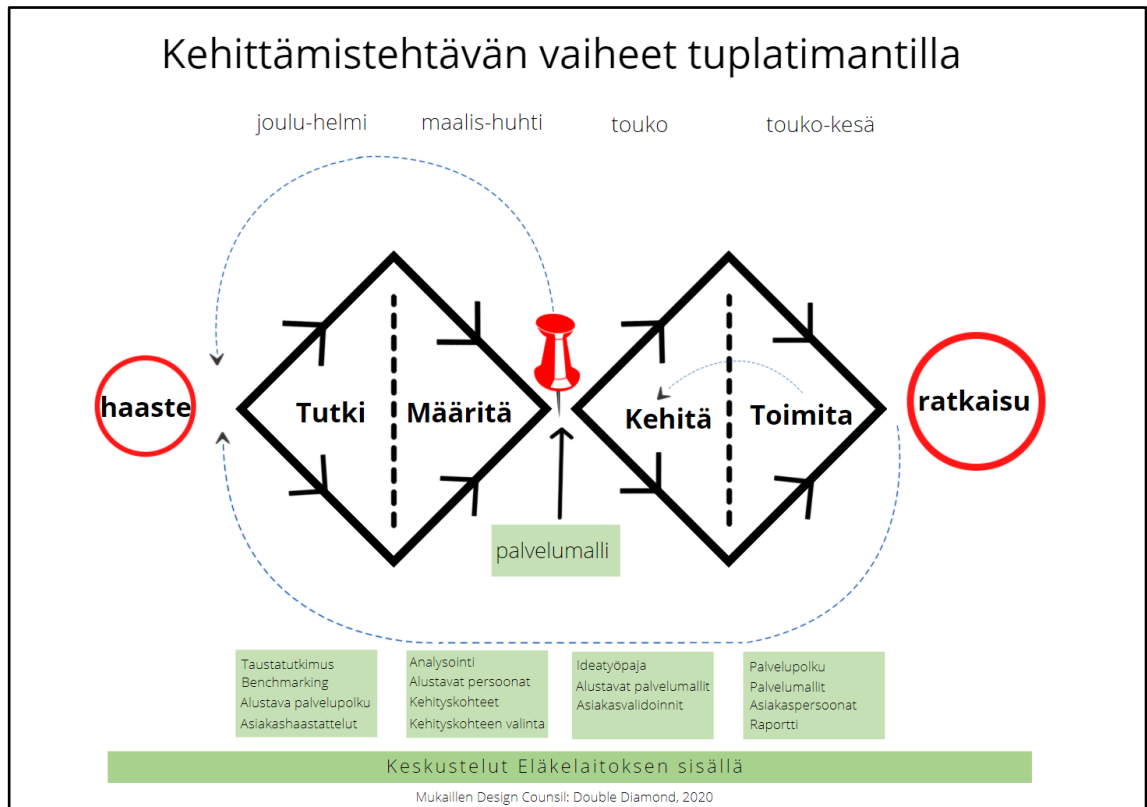
Tämä kehittämistyö on palvelumuotoiluopintojen opinnäytetyö. Tästä syystä kehittämistyössä on käytetty palvelumuotoilun prosesseja menetelmiä, jotka esitellään tässä luvussa. Prosessi on edennyt palvelumuotoilun prosessille tyypillisesti iteraatioin.

Luvun alussa tutustutaan ns. tuplatimanttimaliin, jota kehittämistyön prosessi myötäilee. Tämän jälkeen käydään läpi taustatutkimus sisältäen Eläkelaitoksen asiakastutkimukset ja kahden suuren eläkelaitoksen benchmarkkaus. Taustatutkimuksen jälkeen esitellään palvelupolun teoria ja luominen sekä teemahaastatteluiden teoria, toteutus ja analysointi sekä kehitysehdotusten synty. Luku päättyy asiakaspersooniin, palvelumallien valintaan, ideatyöpajaan ja ideoiden validointiin asiakkailla teoriassa ja käytännössä.

Kehittämistyöhön osallistui seitsemän asiakasta. Eläkelaitoksesta parikymmentä työntekijää, päällikköä ja johtajaa osallistui kehittämistyöhön. Ideatyöpajan ja sovittujen tapaamisten lisäksi kehittämistyön aikana kävin Eläkelaitoksen sisällä kymmeniä kehittämistyötä koskevia keskusteluita Teamsissa, sähköpostissa ja puhelimesta.

4.1 Tuplatimantti

Tämä kehittämistyö etenee mukailen Design Councilin (2020) luoma tuplatimanttimalia. Mallilla kuvataan designprosessin kulkua. Divergenteissa vaiheissa luodaan vaihtoehtoja ja konvergenteissa vaiheissa tehdään valintoja, jota timantin malli kuvastaa (Brown 2009, 67). Tuplatimantissa on neljä päävaihetta: tutki, määritä, kehitä ja toimita.



Kuvio 2: Kehittämistehtävän vaiheet tuplatimantilla

1. Tutki

Ensimmäinen timantipuolikas on divergenttiä tutkimisvaihetta, jossa pyritään ongelman ymmärrykseen uteliaalla suhtautumisella aiheeseen ja tekemällä tiedonkeruuta. Tähän vaiheeseen opinnäytetyössäni kuului taustatutkimus, kahden suuren työeläkelaitoksen benchmarkkaus, alustavan palvelupolun luominen ja kuntoutusasiakkaiden teemahaastattelut. Taustatutkimuksella saatiin tietoa Eläkelaitoksen suurtyönantaja-asiakkaiden sekä kuntoutusasiakkaiden asiakaskokemuksesta sekä miten kilpailijat palvelevat kuntoutusasiakkaita. Alustavan palvelupolun luomisella hahmotettiin nykyistä prosessia ja sen kipukohtia, joihin saatiin vastauksia kuntoutusasiakkaiden teemahaastatteluisissa. Teemahaastatteluisista saatiin myös muuta materiaalia muun muassa asiakaspersoonien luomiseen.

2. Määritä

Toisella timantinpuolikkaalla määritellään, eli kerättyä tietoa analysoidaan ja arvioidaan, jonka jälkeen valitaan näkökulma ja kiteytetään ongelma. Tähän vaiheeseen opinnäytetyössäni kuului teemahaastattelujen analysointi, alustavien persoonien luominen, kehityskohteiden löytäminen sekä tässä opinnäytetyössä kehitettävän kohteen valinta. Teemahaastatteluja analysoimalla saatiin jäseneltyä tietoa asiakaskokemuksesta.

3. Kehitä

Toinen timantti alkaa divergentistä kehittämisvaiheesta, jossa pyritään löytämään mahdollisimman monta ratkaisuvaihtoehtoa. Niitä työstämällä, prototypoimalla ja testaamalla löydetään ongelmaan paras ratkaisu. Tähän vaiheeseen opinnäytetyössäni kuului ideatyöpaja, alustavien palvelumallien luominen sekä asiakasvalidoinnit. Ideatyöpajalla saatiin työntekijät mukaan kehittämiseen. Alustavat palvelumallit prototypoimalla ja ne asiakasvalidoimalla saatiin ideoista palautetta asiakkailta.

4. Toimita

Viimeisenä toimita-vaiheessa ratkaisua vielä täsmennetään, testataan ja otetaan käyttöön. Tähän vaiheeseen kehittämistyössä kuului lopulliset versiot palvelupolusta, palvelumalleista ja asiakaspersoonista, kehitysehdotukset sekä kirjallinen raportti opinnäytetyön muodossa.

(Design Council 2020; Stickdorn ym. 2018, 84–89.)

4.2 Taustatutkimus

Taustatutkimuksena benchmarkkasin kahden suuren työeläkelaitoksen avoimia verkkosivuja ja tutustuin Työeläkelaitoksen asiakastutkimuksiin. Työeläkelaitos tekee asiakaskunnastaan tutkimuksia säännöllisesti sekä asiakasyrityksille että heidän työntekijöilleen, jotka ovat hakenneet Työeläkelaitoksesta eläkettä tai kuntoutusta. Tutustuin asiakastutkimuksiin vuosilta 2017–2020.

Eläkelaitoksen kuntoutusasiakkaat

Vuonna 2020 valtaosa kuntoutushakemuksista tuli verkkopalvelun kautta ja myös valtaosa asiakkaista valitsi päätöksen toimituskanavaksi verkkopalvelun (Eläkelaitos 2020c). Asiakkaista valtaosa oli saanut tietää ammatillisesta kuntoutuksesta työterveyshuollosta tai lääkäriltä. Pieni osa oli saanut tietää ammatillisesta kuntoutuksesta työnantajaltaan, Eläkelaitokselta tai Kelasta. Pieni osa vastasi saaneensa tiedon jostain muualta, kuten verkosta, työvoimatoimistosta tai ystävältä. Valtaosa oli tiennyt ennen kuntoutuksen hakemista, että Eläkelaitos on hänen työeläkelaitos. (Eläkelaitos 2020d, 3–4.)

Valtaosa asiakkaista oli tutustunut Eläkelaitoksen verkkosivuilta löytyvään tietoon ammatillisesta kuntoutuksesta ja samoin valtaosa koki, että Eläkelaitoksen verkkosivuilta löytyvä tieto ammatillisesta kuntoutuksesta on selkeää. Tietoa kuvailtiin selkeäksi, monipuoliseksi ja kattavaksi, mutta toisaalta silti asiakkaat soittivat vielä Eläkelaitokseen ja kysyivät lisätietoja. Verkkosivuilla olevia videoita pidettiin hyvinä. Haastaviksi koettiin käsitteiden vaikeus, vaikeaselkoinen lakiteksti, liian vähäinen määrä yksityiskohtaista tietoa ja tietoa miten asiat etenevät, tiedon puuttuminen mikä koulutus on mahdollinen, mitä tapahtuu, jos sairastuu kesken kuntoutuksen ja mitä tapahtuu kuntoutuksen jälkeen. Vastanneista valtaosa koki hakemisen helpoksi ja pieni osa koki siinä olleen haasteita. (Eläkelaitos 2020d, 3–10.)

Kuntoutuksen hakemisessa tiedon puute ja oma terveydentila aiheuttivat haasteita. Eri nimiset lomakkeet aiheuttivat epäselvyyttä: miten ne täytetään oikein ja kattavasti, mitä liitteitä tarvitaan ja kuka toimittaa ne Eläkelaitokseen. Yleensäkin hakemusten ja kaavakkeiden täyttämisen koettiin haastavaksi. B-lääkärinlausunnon toimittaminen hakemuksen liitteeksi kuvattiin olevan haastavaa, jos ajanvaraukseen lääkärille oli pitkä aika tai lääkärinlausuntoa joutui odottamaan. Tietoteknisten taitojen puutteiden aiheuttamat haasteet ja terminologia tulivat myös vastauksissa esille. Prosessi koettiin vaikeaksi, jos tietotekniikka ei ollut hallussa. Päätösten ymmärtäminen koettiin myös haastavaksi. Tiedottamisessa koettiin olevan puutteita: yhteydenpito saatettiin kokea vähäiseksi, tiedon oikea-aikaisuudessa olevan puutteita tai tietoa eri vaihtoehdoista oli liian vähän. (Eläkelaitos 2020d, 11–14, 23.)

Asiakkaat olisivat kaivanneet selkeitä ohjeita ja neuvontaa, ohjeistusta liitteiden lähettämiseen ja tietoa mitä tapahtuu kuntoutuksen jälkeen. Tietoa kaivattiin etuuden perusteista ja määrästä, verokortin toimittamisesta, omaa kuntoutusneuvojaa, tietoa kuntoutuksen työllistävistä vaikutuksista, malliksi täytettyä hakemusta ja tietoa, mitä lomakkeita kuuluu missäkin tilanteessa täyttää. Osa koki, ettei tiennyt mitä seuraavaksi tapahtuu. Tietoa kuntoutuksen seuraavasta vaiheesta sai valtaosa Eläkelaitoksesta, pienempi osa työterveydestä tai omalta esimieheltä. (Eläkelaitos 2020d, 15–18.)

Valtaosa asiakkaista haluaisi tietoa kuntoutusprosessin eri vaiheista ja tarvittavista toimenpiteistä sähköpostilla, pieni osa tekstiviestillä, verkkopalvelun tai muun kanavan kautta. Osa asiakkaista koki, että kuntoutusprosessi on jo nyt riittävän selkeä, osa koki, että prosessia voitaisiin selkiyttää selkeämmillä ohjeistuksilla, esimerkiksi listaamalla kaikki tarvittavat asiat ja aikatauluttamalla. Kehitysehdotuksina oli myös muun muassa asiakaspalvelun parantaminen ja käsittelyajan lyhentäminen. (Eläkelaitos 2020d, 19–24.)

Eläkelaitoksen yritysasiakkaat

Avoimissa vastauksissa tulee esille, että suurtyönantajille on tärkeää hyvä palvelu. Hyväksi palveluksi kuvattiin nopeaa, sujuvaa, asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua. Suurtyönantajat arvostavat omia yhteyshenkilöitä, työkykyriskipalveluita ja raportointia. Työeläkekuntoutus

nähtiin tärkeänä työkyvyttömyyseläkkeen välttämiseksi. Kuntoutustapauksissa nähtiin tärkeänä Työeläkelaitoksen reagointi tilanteeseen jo aikaisessa vaiheessa. Työnantajien mielikuvaan palvelusta vaikuttaa myös työntekijöiden antama hyvä palaute Eläkelaitoksesta. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että yritysten välillä on suuria eroja, miten ne pystyvät hyödyntämään tarjottuja palveluita ja että yrityksen hyödyntävät palveluita eri tavoin. (Eläkelaitos 2018a, 2018b, 2019a, 2019c ja 2020e.)

Tulevaisuuden haasteena yrityksissä nähdään useimmin henkilöstön pitäminen mahdollisimman terveenä ja työkykyisenä sekä eläköitymisen pitäminen kohtuullisena. Näihin toivotaan Eläkelaitokselta työkaluja ja toimenpiteitä. (Eläkelaitos 2020f, 29.) Kolmikantayhteistyö nousee entistä tärkeämmäksi ja työterveyshuollon rooli siinä tulee kasvamaan. Yrityksissä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan ratkaisuja kolmikantakeskustelujen kehitystarpeisiin. (Eläkelaitos 2019b, 31.)

Pyrimme pitämään ihmistemme mahdollisimman pitkään töissä. Kukaan ei halua henkilöstöään ennenaikaisille eläkkeille tai työkyvyttömyyslistoille. - Hr-johtaja (Eläkelaitos 2019b, 31.)

Yritysassiakkailta tuli esille toisaalta tyytyväisyys nykyisiin palveluihin, toisaalta kaivattiin myös palveluiden jatkuvaa parantamista, uusia palveluita ja työnantajakeskeisyyden vahvistamista.

Odottaisin, että eläkeyhtiö tuo uusia ja mielenkiintoisia palveluita esimerkiksi esimiesten käyttöön. Sellaisia, joista jäisi se wau-efekti. - Hr-johtaja (Eläkelaitos 2019b, 31.)

Muiden työeläkelaitosten benchmarking

Benchmarking eli vertaisarviointi on havainnointia, hyvien ideoiden huomioimista ja niiden vertaamista kehittämiskohteeseen. Benchmarkingissa opitaan toisilta ja kyseenalaistetaan omaa toimintaa. (Laaksonen 2019.)

Tutustuin kahden suuren työeläkelaitoksen avoimiin verkkosivuihin ja siellä esitettyihin tietoihin työeläkekuntoutuksesta. Näin sain kuvaa, miten suuret kilpailijat palvelevat asiakkaitaan. Mitä avoimilla verkkosivuilla kerrotaan kuntoutuksesta? Miten kuntoutusprosessi on esitetty?

Suurimmat työeläkeyhtiöt ovat Ilmarinen ja Varma. Osa tiedoista oli kummallakin eläkelaitoksella kirjautumisen takana, joten pääsin käsiksi vain osaan tiedoista. Kummankin eläkelaitoksen avoimet sivut ovat selkeät, ymmärrettävät ja kattavat koko ammatillisen kuntoutuksen.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen

Ilmarisen kuntoutusta koskeva osio on rakennettu kattamaan työkyvyn haasteet aina työpäivän varhaisen tuen toiminnasta työeläkelaitoksen tukemaan kuntoutukseen saakka.

Ammatillisen kuntoutuksen osio on otsikoitu ”Ammatillisen kuntoutuksen askeleet”, jonka alla on vertikaalinen jana alkaen kysymyksellä ”Onko työkykysi heikentynyt”, jonka jälkeen esitellään eri vaihtoehtoja ja sen jälkeen vaiheittain Ilmarisen tarjoama työeläkekuntoutuksen prosessi. Janalla on linkkejä lisätiedon lähteille. Sivulla on esitelty muiden kuin työeläkelaitosten tukimuodoista Kelan sairaspäiväraha, osasairaspäiväraha kuin työterveyshuollon työkokeilukin. Työkokeilusta käydään läpi kenelle ja milloin työkokeilu sopii, suunnitelma, toimeentulo, sopimus ja työkokeilun tavoite. Sivuilta löytyy kolme asiakkaan tarinaa uuden työuran löytämisestä työeläkekuntoutuksen avulla. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2021.)

The screenshot shows a website layout with a vertical navigation menu on the left and an article preview on the right. The menu has two items: '1. Onko työkykysi heikentynyt?' and '2. Tutustu eri mahdollisuuksiin – vaihtoehtoja on useita'. The article preview is titled 'Uusi ura työkokeilun kautta' and includes a photo of a man, Stig Ekholm, and a short text about his recovery from a fall. A link 'Lue artikkeli >' is visible below the text.

Kuvio 3: Ilmarisen verkkosivuilla kuntoutuksen aikajanan alku ja yksi uratarinoista

Ote työntekijän tilanteeseen on holistinen ja sivut on selkeästi jäsennelty. Työterveyden tarjoamista palveluista, mielenterveydestä huolehtimisesta ja fyysisen toimintakyvyn tukemisesta on omat osionsa. Jokaisessa osiossa on linkit aiheeseen liittyviin osioihin muualla Ilmarisen verkkosivuilla. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2021.)

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

Toisin kuin Ilmarinen, Varman avoimilla verkkosivuilla ammatillisen kuntoutuksen osiossa keskitytään pelkkään ammatillisen kuntoutukseen. Sivut ovat selkeät ja visuaalisesti pelkistetyt. Kuntoutusta on esitelty kattavasti. Vaihtoehdot ja prosessin vaiheet on esitetty selkeinä listoina. Työkokeilun asemaa työeläkekuntoutuksessa on painotettu otsikoimalla ”Kuntoutus on useimmiten työkokeilua”. Toimeentuloa koskevassa osiossa otetaan näkyvästi esiin, että kuntoutusetuus on suurempi kuin eläke ja että kuntoutusajalta karttuu lisäksi vanhuuseläkettä. Verkkosivuilla on infograafi kuntoutuksen etenemisestä Varmassa. Verkkosivuilla voi tehdä testin hakisiko kuntoutusta. Testi ehdottaa kuntoutuksen hakemista vain, jos vastaa kaikkiin kuntoutuksen kriteerejä ja käytäntöjä koskeviin kysymyksiin ”Kyllä”. Mikäli vastaan yhteenkin kysymykseen ”En”, testi antaa arvion, ettei ammatillinen kuntoutus ole testin tekijälle sopiva vaihtoehto, mutta jos epäröi, voi olla yhteydessä Varman neuvontapalveluihin. (Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma)

Työkokeilun suunnittelu

Työkokeilu suunnitellaan työpaikalla kuntoutujan ja työnantajan yhteistyönä. Mikäli kyseessä on työkokeilu omaan työhön, on tärkeää, että työterveyshuolto on mukana yhdessä tehtävässä suunnittelussa. Mikäli työkokeilu suuntautuu uuteen työhön uudella työnantajalla, on suunnittelussa kuntoutujan ja työnantajan lisäksi mukana usein kuntoutuskumppanin uravalmentaja.

Työkokeilun suunnittelussa sovitaan

- työkokeilun tavoitteesta
- työtehtävistä työkokeilun aikana
- työajasta ja seurannasta
- työkokeilun palkallisuudesta tai palkattomuudesta sekä
- vastuuhenkilöistä työpaikalla ja työterveyshuollossa

Kuntoutusraha

Toimentulosi ammatillisen kuntoutuksen aikana on kuntoutusraha. Kuntoutusrahan määrä on työkyvyttömyyseläkkeen suuruisen + 33 %. Jos saat kuntoutustukea (määräaikainen työkyvyttömyyseläke) ja olet samaan aikaan ammatillisessa kuntoutuksessa, saat kuntoutustukeesi lisäksi 33 prosentin suuruisen kuntoutuskorotuksen. Kuntoutusajalta karttuu myös vanhuuseläkettä.

Kuvio 4: Varman verkkosivuilla muistilista työkokeilun suunnittelusta ja teksti kuntoutusrahasta

4.3 Palvelupolun luominen

Prosessianalyysi ja blueprint eli palvelumalli

Prosessianalyysissa selvitetään missä ja miksi ongelmia ilmenee tutkimalla prosessikarttoja ja pyritään löytämään ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Prosessianalyysissa havainnollistetaan prosessin eri vaiheet, niissä olevat ongelmat ja ehdotetut ratkaisut prosessikaavion avulla. Menetelmä on hyödyllinen palveluorganisaatioiden kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 44.)

Yksi prosessianalyysin muodoista on blueprint (prosessikartta), jossa palveluprosessi esitetään piirtämällä etenemiskartta, joka sisältää palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat. Kartta havainnollistaa koko palvelukokonaisuuden niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan näkökulmasta, sekä sen kriittiset kohdat. (Ojasalo ym. 2015, 44.) Tässä kehittämistyössä on kehitetty tällä menetelmällä palvelumalleja (service blueprint).

Service blueprint suomennetaan usein palvelumallina, palveluketjuanalyysina, palvelun prosessikuvauksena tai palvelun mallinnuksena. Tässä työssä käytän nimitystä palvelumalli. Palvelumallilla kuvataan asiakkaan matkaa liiketoiminnan näkökulma huomioiden.

Palvelumuotoilussa palvelumallille ei ole standardia visuaalisen ilmeen tai terminologian osalta. Jopa yrityksen sisällä palvelumallit voivat erota ulkoasultaan ja sisällöltään. Periaatteet ovat kuitenkin samat: pyritään kartoittamaan palveluverkosto (service ecology) selvittämällä kaikki käyttäjät sekä palveluntarjoajat ja niiden kommunikaatiokanavat sekä vuorovaikutustilanteet. Tämän jälkeen selvitetään työntekijöiden avulla kipupisteet ja mistä kohdista palvelumallissa voi löytyä uusia mahdollisuuksia. Milloin kanavat ja teknologia pelaavat

yhteen tuottaen arvoa ja milloin toimivat toisiaan vastaan? (Polaine 2013, 94–95.) Näkökulmana on yksilö palvelun vastaanottajana (Kalbach 2016, 93).

Palvelumalli etenee kronologisesti ja eri kanavat jaetaan ”uimaradoiksi”. Palvelumallissa tuodaan esille vuorovaikutuksen rajat. (O’Reilly 2016, 11.) Palvelumallin luomisprosessin tuloksena syntyy palvelumallin lisäksi keskustelun kautta työntekijöiden sitoutumista ja ratkaisujen kehittämistä tiiminä (Kalbach 2016, 83).

Palvelupolku

Asiakkaan matka tulee selvittää, jotta löydetään kipupisteet ja voidaan ratkaista oikeat ongelmat. Samalla saadaan talteen matkan toimivat osat, ettei tuhota sitä, mikä on toimivaa. (Curadale 2016a, 39.) Asiakkaan matkaa asiakkaan näkökulmasta kuvataan palvelupolkuna. Yleensä palvelupolku kuvataan alkamaan hetkestä, kun asiakas tulee tietoiseksi palvelun olemassaolosta ja kattaa ajan, kun asiakas käyttää yrityksen palvelua. Asiakaspolkua varten tulee selvittää mitä asiakkaat tekevät, ajattelevat ja tuntevat. Mitä kontaktipisteitä he käyttivät, mitä ongelmia esiintyi ja mikä turhautti? Tarkastelemalla asiakkaan matkaa asiakkaan näkökulmasta, löydetään asiakkaiden kokemat ongelmat ja aukot palvelussa. Samalla saadaan talteen matkan toimivat osat, ettei tuhota sitä, mikä on toimivaa. (Kalbach 2016, 252; Curadale 2016a, 39; Curadale 2016b 263.)

Kontaktipisteitä käytetään niin palveluissa kuin palvelumalleissakin. Kontaktipisteiden tyypit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: 1) staattisiin, kuten esimerkiksi uutiskirje 2) interaktiivisiin, kuten sovellus 3) ihmiskontakteihin, kuten puhelinkeskustelu. Kontaktipisteissä piilee ”totuudenhetket”, kriittiset, emotionaalisesti latautuneet vuorovaikutustilanteet, joissa on mahdollisuus onnistua tai epäonnistua. Kontaktipisteet voidaan luokitella myös sen mukaan, missä kohtaa prosessia kontaktipiste sijaitsee: 1) ensimmäinen kerta, kun asiakas tulee tietoiseksi palvelun olemassaolosta 2) kun asiakas päättää ostaa palvelun 3) kun asiakkaalla on ensimmäiset kokemukset palvelun käytöstä. (Kalbach 2016, 27–31, 33.)

Loin asiakkaan polun Eläkelaitoksen käytössä olevalla Microsoftin Whiteboard-ohjelmalla. Polku koostuu vertikaalisista muistilappujonoista, ”uimaradoista”, jotka on otsikoitu jonon vasemmalla puolella. Eri tasojen muistilaput olivat eri värisiä hahmottamisen helpottamiseksi.

Ensin hahmottelin pelkän asiakkaan polun ja keräsin polun vaiheista heränneet kysymykset omille lapuilleen. Polku laajeni omilla uimaradoillaan koskemaan asiakkaan toiminnan lisäksi tunteita, ajatuksia, työterveyshuoltoa, työnantajaa, Eläkelaitoksen kanavia, Eläkelaitoksen yhteydenpitoa asiakkaaseen ja muita sidosryhmiä ja kanavia. Samalle Whiteboardille keräsin myös ideapankin aiheista, jotka eivät istuneet polulle. Whiteboardin laajentuessa syntyi polkua laajempi kokonaisuus, josta eriytin polun ja service blueprintin, eli palvelumallin. Polku perustui skenaarioon, jossa suurtyönantajan työntekijä, jolla työkyky alentunut ja

työhönpaluu on ajankohtainen, tarvitsee työhönpaluuseen työkokeilun, jotta voi aloittaa lyhyemmällä työpäivällä/viikolla ja/tai kevennetyillä/muokatuilla työtehtävillä. Hahmottelin työntekijän tavoitteiksi ja odotuksiksi päästä tekemään täyttä työpäivää ja saada täyttä palkkaa. Rakennettuani ensimmäisen version asiakaspolusta kävin sen läpi kahden asiantuntijan kanssa ja teimme polkuun tarkennuksia.

Polusta heräsi runsaasti kysymyksiä. Mistä asiakkaat saivat herätteen tehdä ammatillisen kuntoutuksen hakemus? Mistä he hakivat tietoa? Mitä työkokeilun alussa tapahtui? Heränneet kysymykset toimivat pohjana haastattelurungolle.

Tätä polun sisältöä testasin, täydensin ja etsin sen kipukohtia asiakashaastatteluilla.

4.4 Kipukohtien löytäminen teemahaastatteluin kuntoutuksen asiakkaille

Teemahaastattelut

Haastattelut, kuten teemahaastattelut, ovat laadullista tutkimusta. Tutkimushaastattelun tekijän tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja käsityksistä. Tutkimushaastattelujen erot syntyvät lähinnä strukturoinnin asteesta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumetodi. Mertonin, Fiskin & Kendallin (1956) mukaan teemahaastateltavista tiedetään, että he ovat kokeneet tietyn tilanteen ja haastatteleva taho on selvittänyt tutkittavan ilmiön kokonaisuutta, rakenteita ja prosesseja. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja teemat ovat samat kaikille haastateltaville, mutta kysymyksiä järjestyksessä, painotuksessa ja sanamuodoissa voi olla vaihtelua. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 3–4, 42–48; Ojasalo ym. 2015, 41.) Teemahaastattelussa voidaan syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Haastattelurunkoa voidaan myös muokata seuraaviin haastatteluihin, jos aiemmissa haastatteluissa on tullut esille uusia kiinnostavia teemoja (Ojasalo ym. 2015, 41).

Vilkan (2021, 123) mukaan yksilöhaastattelu soveltuu henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Haastatteluja tehdään niin monelle haastateltavalle, kunnes saavutetaan saturaatiopiste. Saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet haastateltavat eivät enää tuo esille mitään uutta olennaista tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100; Vilka 2021, 152.)

Aineisto voidaan purkaa esimerkiksi litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla. Litterointi voidaan kohdistaa vain osaan aineistosta, kuten haastateltavan puheeseen. Sanasta sanaan puhtaaksikirjoitus on työlästä ja hidasta. Koodaamalla aineisto saadaan pidettyä erillään eri haastateltavien kommentit. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141–142; Vilka 2021, 137.)

Kvale (1997) esittää, että tutkija voi olla matkaja, joka käy läpi saman reitin kuin haastateltava (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139). Teemahaastattelulla saadaan kohderyhmältä tietoa heidän todellisesta polusta, motiiveista, toiveista ja kipukohdista. Aineisto tulee lukea useaan kertaan, jotta sitä voi analysoida. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139.) Tämä lähestymistapa istui hyvin asiakkaan matkaa kartoittavaan tutkimukseen. Teemahaastattelussa teemat oli aseteltu kohderyhmän eli työkokeilussa olleiden asiakkaiden prosessin mukaan.

Toteutin seitsemän haastattelua asiakkaille, joiden työnantajana on suurtyönantaja. Haastateltavien löytämiseksi tietokannasta tehtiin poiminta juuri päättyneistä tai päättyvistä suurtyönantaja-asiakkaiden työntekijöiden työkokeiluista. Poiminnassa oli otettu mukaan asiakkaiden 1. ja 2. diagnoosit, joista haastattelin neljää asiakasta, joiden diagnoosit ovat tuki- ja liikuntaelinsairausdiagnooseja ja kolmea asiakasta, joiden diagnoosit ovat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden diagnooseja. Yritin kontaktoida puhelimitse kaikki suurtyönantajien työntekijät, joiden päädiagnoosi oli tuki- ja liikuntaelinsairaus tai mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ja joilla päättyi työkokeilu tammikuussa 2021. Yhtä lukuunottamatta kaikki puhelimitse tavoittamani asiakkaat suostuivat haastatteluun. Muutama asiakas ei vastannut soittoyrityksiin. Lähtökohtana oli tehdä haastattelut Teamsissä videoyhteydellä, mutta neljä haastattelua tehtiin puhelimitse, koska asiakas ei käyttänyt Teamsia. Puhelimitse tehdyt haastattelut tehtiin puhelinjärjestelmällä, joka tallensi puhelut. Haastattelut kestivät noin tunnin.

Haastatteluihin osallistuneilta asiakkailta kerättiin taustatietona nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Kehittämistehtävässä käytettävä haastattelumateriaali käsiteltiin nimettömänä siten, ettei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa. Asiakkailta kerätty materiaali säilytetään Eläkelaitoksen palvelimella, jonne vain kehittämistyön tekijällä on pääsy. Tutkimusaineistoa säilytetään 31.12.2021 asti.

Haastattelut olivat syvähaastatteluja, jotka toteutettiin teemoittain. Haastattelurunko on liitteenä 3. Haastattelun varsinaiset kysymykset alkoivat henkilöön kohdistuvista kysymyksistä, jotta sain tietoa haastateltavan taustasta, elämäntilanteesta ja persoonasta asiakaspersoonien rakentamista varten. Näiden kysymysten jälkeen haastattelin kuntoutuksen ennakkopäätöksen hakemisesta ja päätöksen saamisesta, kuntoutussuunnitelmapäätöksen ja kuntoutusrahan maksupäätöksen hakemisesta ja saamisesta, työkokeilusta sekä tiedon saamisesta ja yhteydenpidosta Eläkelaitoksen kanssa. Lopuksi esitin vielä haastavampia kysymyksiä esimerkiksi tulevaisuuden työeläkekuntoutuksesta. Eläkelaitos tarjosi haastateltaville pienen kiitoslahjan, jonka haastateltavat saivat valita muutamasta vaihtoehdosta.

Ensimmäinen haastattelu toimi samalla esihaastatteluna. Kertyneen kokemuksen perusteella muokkasinkin haastattelurunkoa. Ensimmäisissä haastatteluissa annoin haastateltavien kertoa vapaasti mitä halusivat itsestään ja taustastaan. Kolmen haastattelun jälkeen kysyin aktiivisesti

tietoa henkilöstä, jotta saisin enemmän materiaalia persoonien rakentamista varten. Kysyin myös erikseen tunteista ja ajatuksista prosessin aikana, jos haastateltava ei tuonut niitä itse esille.

Tein yhteensä seitsemän asiakashaastattelua. Sovin ensin viisi haastatteluaiikaa. En kokenut saturaatiopistettä vielä saavutetun viidennessä haastattelussa, joten sovin kolme haastattelua lisää. Kuudennen haastattelun kohdalla saturaatiopiste tuli vastaan voimakkaasti - haastattelusta sai enää vähän uutta tietoa. Seuraavaa haastattelua varten muokkasin haastattelurunkoa jättäen pois asioita, joihin olin saanut jo samansuuntaiset vastaukset kaikilta haastateltavilta ja korostin aiheita, joihin oli mahdollista vielä saada uutta näkökulmaa. Yksi haastattelusta peruuntui.

Purin haastattelut tallenteelta viimeistään seuraavana arkipäivänä hyödyntäen myös tekemiäni muistiinpanoja. Litteroin haastateltavien puheen jättäen täytesanoja pois, jos niitä oli runsaasti. Päädyin litteroimaan käsin tietokoneelle, mikä osoittautui aineiston analysoinnin kannalta hyödylliseksi. Kirjoittaessani tietokoneelle asiakkaiden puheen, tulin myös tietoisemmaksi, mitä asiakkaat olivat haastattelussa sanoneet. Huomasin, kuinka paljon asiakkaan kertomaa oli jäänyt huomioimatta itse haastattelutilanteessa varsinkin ensimmäisessä haastatteluissa, joissa pyrin kirjoittamaan kattavia muistiinpanoja samalla haastatellen. Tämän vuoksi ensimmäisten haastattelujen jälkeen luovuin muistiinpanojen tekemisestä ja keskityin pelkästään haastateltavaan.

Purin kaikki haastattelut samaan dokumenttiin ja jokaisella haastateltavalla oli oma värikoodinsa. Näin pystyin hahmottamaan, kuka haastateltava oli sanonut mitäkin. Kommentit vein teemahaastattelun rungon mukaisten aiheiden alle ja lisäsin otsikoita sitä mukaa, kun purkessa nousi esille uusia teemoja.

4.5 Haastattelujen analysointi ja kehitysehdotukset

Analysointimenetelmänä sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysinmenetelmänä, jota voidaan pitää yksittäisenä metodina niin myös väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Milesin & Hubermanin (1994) mukaan haastatteluja voidaan analysoida muun muassa toistuvuuden ja teemojen etsinnällä, laskemalla, tarkastelemalla mitkä asiat ja ilmiöt esiintyvät yhdessä tai vertailuja ja kontrasteja tekemällä. Aineiston luokittelu on välttämätöntä, jotta aineistoa voidaan tulkita, tiivistää ja yksinkertaistaa. Nämä mahdollistavat edelleen aineiston luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139, 148.)

Analysoin haastattelut osittain kvalitatiivisesti tyypittelemällä ja teemoittain ja sekä osittain kvantitatiivisesti laskelmalla. Yläteemoiksi analysoinnissa nousi hakeminen, päätöksen odotus, päätöksen saaminen, työkokeilun alun järjestelyt, työkokeilu, tuki työkokeilun aikana, tuen

vaikutus, kaivattu tuki Eläkelaitokselta, työkokeilun hyödyt, työeläkelaitoksen toiminta hakemisessa ja päätöksen antamisessa ja muut kommentit Eläkelaitoksesta. Asiakaspersoonia varten analysoin tietoa henkilöistä, motiiveista ja tunteista. Tyypittelyllä nousi esille tärkeimmiksi tekijöiksi mm. tuen tarve, tietotekniset taidot ja asiakkaan oma aktiivisuus. Näiden pohjalta syntyivät asiakaspersoonat. Kvantitatiivisesti laskemalla selvisi muun muassa asiakkaiden koulutustausta ja sairaspäivärahojen käyttö ennen työkokeilua.

Keräsin lisäksi oman dokumentin erityisen kiinnostavista kommentteista. Kiinnostavia kommentteja olivat sellaiset, joissa tuli esille kehityskohteita tai -ideoita tai haastateltava oli kertonut jotain työkokeilun onnistumisen kannalta olennaista. Kiinnostavia kommentteja huomioineen kertyi 11 sivua. Analysoinnin edetessä jätin värikoodit pois ja teksti muuttui anonyymiin muotoon. Kertyneeseen materiaalin palasin useasti kehittämistyön aikana ja hyödynsin haastatteluja monella tavalla. Analysoinnin tuloksena syntyi asiakaspersoonat, kehitysehdotukset ja niistä kehityskohteeksi valittu palvelumallit. Lisäksi haastattelumateriaalin perusteella päivitin asiakaspolkua vastaamaan asiakkaan todellisuutta.

Analysoinnin ja asiakkaiden tekemien kehitysehdotusten pohjalta syntyi 27 kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset ryhmittelin yläkäsitteiden alle: 1) työeläkelaitoksen avoimet sivut, verkkopalvelu ja hakemus verkkopalvelussa 2) päätökset 3) palvelumallit 4) HR:n, esimiesten ja työntekijöiden osaaminen suurtyönantajayrityksissä 5) työkokeilu 6) muut ideat.

Haastatteluja analysoidessa minulle heräsi kysymyksiä Eläkelaitoksen toimintavoista. Kävin nousseet kysymykset läpi suurtyönantaja-asiakkaiden kuntoutusasioita käsittelevän henkilön kanssa. Haastattelujen ja kuntoutuskäsittelijän antamien tietojen perusteella täydensin polkua.

4.6 Asiakaspersoonat

Asiakaspersoonana on visualisoitu profiili, joka edustaa rajattua ihmisjoukkoa, kuten ryhmää asiakkaita tai käyttäjiä. Asiakaspersoonana ei ole stereotyyppi vaan arkkityyppi perustuen tutkimukseen. Vaikka asiakaspersoonat ovatkin fiktiivisiä, ne auttavat tekemään asiakasryhmistä ymmärrettävämpiä. Asiakaspersoonien profiilit muodostetaan tutkimustiedon pohjalta, jota on voitu kerätä esimerkiksi kyselyillä, varjostuksella tai haastatteluilla. Persooniin voidaan lisätä todentuntuisuuden lisäämiseksi biografisia, demografisia ja psykografisia tietoja, mutta niitä tulee lisätä harkiten, koska lisätyt tiedot voivat aiheuttaa stereotyyppisiä oletuksia tai johtaa harhaan. Asiakaspersoonat ovat kerronnallisia kuvauksia käyttäjien arkkityypeistä, jotka heijastavat yleisiä käyttäytymismalleja, tarpeita ja tunteita. (Kalbach 2016, 89; Stickdorn & Schneider 2013, 128, 178; Stickdorn ym. 2018, 41; Curadale 2016a, 51–63.)

Asiakaspersonat auttavat tuomaan aitoa asiakasyymmärrystä, lisäävät kehitystiimin yhteisymmärrystä asiakasryhmästä, sekä tuovat esiin käyttäjien tarpeita palveluiden ideointiin, päätöksentekoon ja palvelun konseptointiin (Stickdorn ym. 2018, 41; Tuulaniemi 2011, 68).

Teemahaastattelujen perusteella loin alustavat asiakaspersonat käytettäväksi ideapajassa. Lopulliset asiakaspersonat syntyivät ideatyöpajan ja asiakasvalidointien jälkeen.

4.7 Palvelumallien valinta kehityskohteeksi

Keskustelin kehityskohteista kehittämistyön ohjausryhmään kuuluvien kanssa. Kävi ilmi, että Eläkelaitoksessa oli useiden kehityskohteiden kohdalla jo kehitetty materiaalia tai aiheesta oli käynnissä kehitysprojekti. Kahdeksi potentiaalisimmaksi aihealueeksi osoittautui asiakasyritysten esimiesten ja työntekijöiden ammatillisen kuntoutuksen osaamisen lisääminen sekä palvelumallien rakentaminen kuntoutuksen asiakkaille. Eläkelaitoksella on palvelumalleja kuntoutuksen asiakkaille, mutta palvelumallien räätälöintiä pitää lisätä eri asiakassegmenteille. Käyttyjen keskustelujen perusteella valitsin kehityskohteeksi palvelumallien rakentamisen kuntoutuksen asiakkaille. Päädyin palvelumallien työstämiseen, koska ne olivat asiakashaastatteluista noussut idea, josta ei ollut vielä projektia käynnissä. Haastatelluilla oli selkeästi erilaisia tarpeita, esimerkiksi asiakirjojen sähköisyys vs. paperiversio ja he tarvitsivat erilaista palvelua riippuen omista lähtökohdistaan, esimerkiksi huomioiden haastatellun aktiivisuus vs. passiivisuus kuntoutusprosessissa.

Kehitetyt palvelumallit ovat Eläkelaitoksen liiketoiminnan käyttöä varten räätälöityjä. Kuvattava polku ja palvelumallit ovat ajallisesti poikkeuksellinen pitkiä, noin neljä kuukautta. Polku kuvaa nykytilannetta ja palvelumallit tulevaisuuden ihannetilannetta, kun esille tulleet kehityskohteet on korjattu.

Pohdittavaksi tuli palvelumallien sovellettavuuden laajuus. Rajaisinko palvelumallit koskemaan kehittämistyön alkuperäistä kohderyhmää, eli suurtyönantajayritysten työntekijöitä, jotka menevät työkokeiluun omalle työnantajalle. Vai olisiko mahdollista rakentaa palvelumallit, jotka huomioisivat kaikki suurtyönantajayritysten kuntoutusasiakkaat tai kaikkien työnantajien kuntoutusasiakkaat? Vai jättäisinkö tämän valinnan ideatyöpajassa mietittäväksi? Päädyin fasilitoimaan ideatyöpajan kattamaan kaikkien kuntoutuksen asiakkaiden palvelemisen näkökulman. Aihetta olisi mahdollisuus rajata ideoinnin jälkeen.

Palvelumallit vastaavat tutkimuskysymykseen ”Miten voisimme palvella asiakasta paremmin?”

4.8 Ideatyöpaja

Pidin työpajan kuntoutuksen työntekijöille, jotta saatiin työntekijän näkökulma, mitä asiakaspolun aikana tapahtuu ja mitkä ovat sen kipukohdat. Ideoinnissa pyrin saamaan esille työntekijöiden näkemyksen parhaasta mahdollisesta palvelusta eri asiakasryhmille ryhmän tarpeiden

mukaan. Osallistamalla pyrin saamaan esille käsittelijöiden, kehittäjien kuin johtajienkin näkemykset tulevaisuuden palvelusta.

Yhteiskehittäminen

Muotoilun kehittämisote on yhteistoiminnallinen, eli kehittäminen tapahtuu yhdessä eri sidosryhmien ja käyttäjien kanssa. Yhteiskehittämisessä ratkaisujen kehittämisessä ovat mukana käyttäjät, asiakkaat, työntekijät ja muut ihmiset, joihin kehittäminen vaikuttaa. Heidät otetaan mukaan kaikkiin palvelumuotoiluprosessin vaiheisiin käyttäen erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. Yhteiskehittäminen tuo muotoiluprosessiin luovuutta ja innovatiivisuutta. (Tschimmel 2012.) Henkilökunnan osallistaminen myös sitouttaa henkilökuntaa tulevaan muutokseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 41–42).

Opinnäytetyössä mukana kehittämässä olivat asiakkaat teemahaastatteluiden ja validointihaastattelujen kautta. Työntekijät osallistuivat ideatyöpajan kautta, mutta työntekijöitä oli mukana kehittämisprosessissa aina palvelupolun hahmottelusta asiakaspersoonien viimeistelyyn ja opinnäytetyön sisällön tarkistukseen saakka.

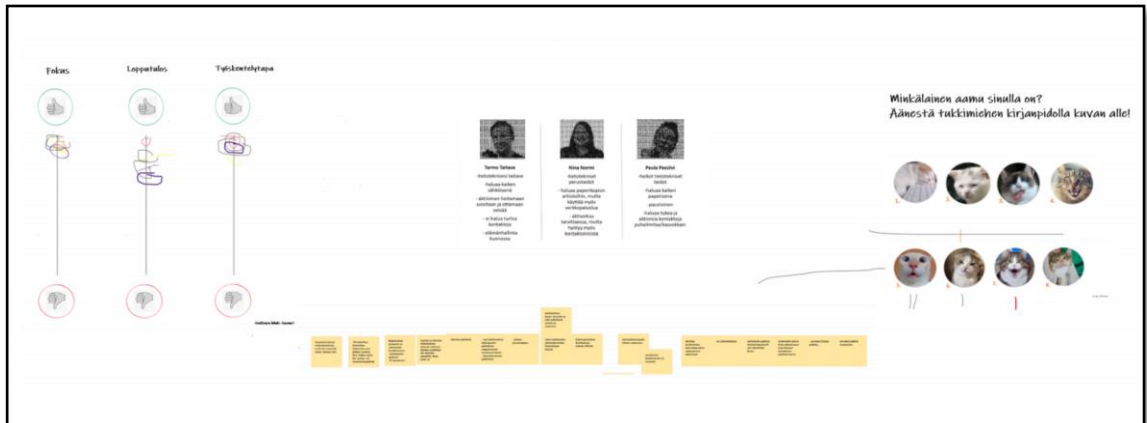
Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat levinneet laajalle yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämistyökaluiksi. Yhteisöllisessä ideoinnissa yhteen kokoontuva ryhmä ihmisiä luo uusia näkökulmia luovan menetelmän avulla. Menetelmiä on kehitetty useita ja menetelmän valinta tulee sovittaa käyttötarkoitukseensa. (Ojasalo ym. 2015, 44.)

Pidin kuntoutuskäsittelijöille ideatyöpajan. Vaihtoehtoisena ideointityöpajan kohderyhmänä olivat asiakkaat, mutta heidän osallistamisensa olisi ollut haasteellista. Koronan aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi kaikki osallistaminen tuli tehdä etänä. Yhteiskehittämiseen käytettävissä olevan Whiteboardin käyttäminen sujuvasti yhteiskehittämiseen vaatii, että jokaisen osallistujan tulee ladata ohjelma laitteelleen, mikä ei ole mahdollista kaikille kuntoutuksen asiakkaille käytettävän laitteen, ohjelman maksullisuuden ja tietoteknisten taitojen puutteiden vuoksi. Lisäksi osalla asiakkaista tietotekniset taidot ovat niin rajatut, ettei heidän osallistamisensa virtuaalityöpajaan ole mahdollista välineestä riippumatta, joten he jäisivät ideoinnista pois. Tämä ryhmä on kuitenkin huomioitava palvelumalleissa - juuri he kaipaavat eniten apua saavuttaakseen kuntoutuksessa menestyksekkään lopputuloksen.

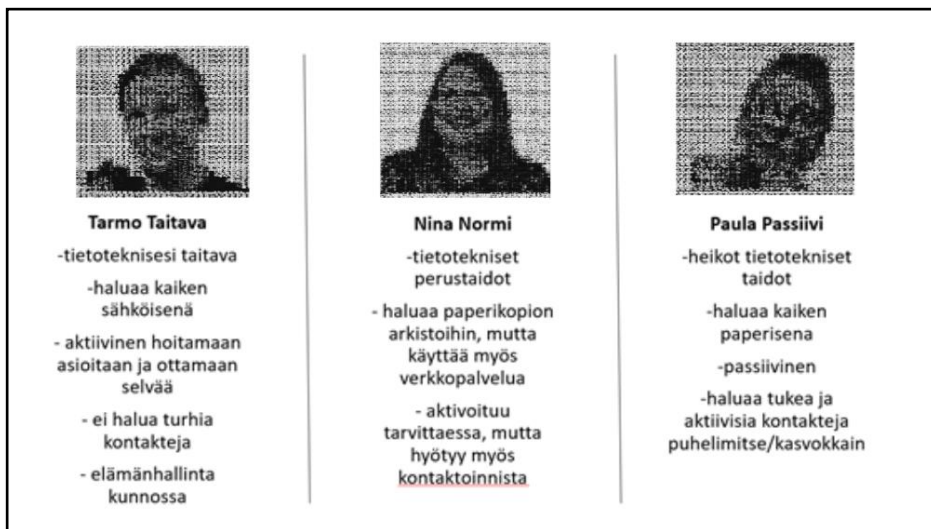
Ideatyöpajaa varten kävin Osanan Etäohjauksen Mestari -verkkokoulutuksen. Lisäksi luin etäfasilitoinnista useista verkkolähteistä sekä keskustelin työpajan toteuttamismahdollisuuksista etänä työpajoja pitäneiden kurssikavereiden kanssa.

Kutsuin kahden tunnin työpajaan kuusi kuntoutuksen käsittelijää, tuoreemmasta tekijästä vanhaan konkariin. Puolet osallistujista käsitteli suurtyönantajilla työskentelevien kuntoutusasioita ja puolet käsitteli pienten ja keskisuurten yritysten sekä yrittäjien kuntoutusasioita.

Poikkeustilanteen vuoksi ideatyöpaja pidettiin etänä Teamsissa. Yhteiskehittämiseen käytävissä oleva alusta oli Microsoft Whiteboard. Osallistumiskutsussa kehotin suorittamaan ennakotehtävän Whiteboardilla. Näin sain osallistujat lataamaan sovelluksen ja testaamaan sitä ennen työpajaa, jotta pääsimme työpajan aloittamaan jouhevasti lyhyellä perehdytyksellä Whiteboardin käyttöön. Olin paikalla varttia ennen työpajan aloitusaikaa, joten ehdimme vielä lataamaan sovelluksen niille, joilta se vielä puuttui.



Kuvio 5: Kuvakaappaus ideatyöpajassa käytetystä Whiteboardista



Kuvio 6: Persoonien visualisointi työpajavaiheessa (kuvat käsitelty, Eläkelaitoksen sisäisiä)

Työpajan aluksi kerroin kehittämistyöstä ja lämmittelytehtävässä osallistujat pääsivät testaamaan Whiteboardin piirto-ominaisuutta. Työpajan työskentelyosuus aloitettiin käymällä läpi luomani asiakaspersoonat. Esitin asiakaspersoonat yksinkertaistettuina ilman esimerkiksi demografisia tekijöitä, koska tarve oli ideoida palvelumallit, jotka yhdessä kattavat mahdollisimman hyvin kaikki kuntoutuksen asiakasryhmät. Persoonissa olin keskittynyt esittämään

asiakkaan tietotekniset taidot, haluaako asiakas asiakirjat sähköisenä vai paperisena, asiakkaan aktiivisuus hoitaa asiaansa ja tarpeen kontakteille.

Persoonien pohjalta tehtiin ideointia. Ideointi oli rajattu asiakkaisiin, jotka menevät työkokeiluun, eli muut ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet kuten opiskelu jätettiin ideoinnin ulkopuolelle. Ilman rajausta ideointia olisi tullut tehdä huomattavasti laajemmin, koska esimerkiksi tukemiemme opiskeluiden kesto voi olla pisimmillään neljä vuotta.

Ideointi aloitettiin kirjaamalla muistilapuilla itsenäisesti Whiteboardille, miten tunnistaa jonkun olevan Tuettava Passiivi. Seuraavaksi ideoimme mitä Tuettava Passiivi tarvitsee ja sen jälkeen, miten voisimme palvella häntä. Ideoita syntyi yhteensä 50 muistilapun verran. Tuettavan Passiivin jälkeen ideoimme miten voi tunnistaa jonkun olevan Taitava Aktiivi ja edelleen mitä hän tarvitsee ja miten häntä voisimme palvella. Tukena osallistujilla oli aiemmin luotu asiakkaan palvelupolku. Pajan lopuksi osallistujat pääsivät antamaan palautetta työpajasta Whiteboardille tehdyn fiilismittarin avulla.

Työpajalle löytyi osallistujien kalentereista yhteistä aikaa kaksi tuntia, joten pajan aikataulu oli tiukka. Onnistuin siitä pitämään kiinni tekemällä muutoksia työskentelyyn tarpeen mukaan. Esimerkiksi tarkoitukseni oli jakaa osallistujat Teamsissa kahteen Breaking Out Roomiin, mutta luovuin järjestelystä, koska osalla oli haasteita Whiteboardin käytössä, joten jos huoneiden käyttö olisi tuonut osallistujille lisähaasteita, olisi se voinut olla osallistujalle jo liikaa työpajasta selviytymisen kannalta. Olin arvioinut, ettei Tavan Normin palvelun ideoinnille jäisi aikaa kuin mahdollisesti hetki ja tämä ennakko-oletus toteutui. Tavan Normi on Taitavan Aktiivin ja Tuettavan Passiivin välimaastossa, joten hänen palvelumallinsa luomisen pohjana voitiin käyttää kahden muun palvelumallin ideoita.

Pajan jälkeen järjestelin muistilaput aihealueittain ja kirjoitin ne puhtaaksi Wordille. Olin työpajan Whiteboardille jakanut ideoinnin suurtyönantajien työntekijöihin sekä pienten ja keski suurten työnantajien työntekijöihin ja yrittäjiin, koska pidin mahdollisena, että ideoinnissa voi tulla esille asiakaskunnan erot. Tällaista eroa ei kuitenkaan syntynyt, joten työpajan materiaalia prosessoidessani yhdistin ideat.

4.9 Ideoiden validointi asiakkailla

Validoin ideatyöpajan ideat asiakkailla. Tuettavan Passiivin palveluideat validoin asiakkaalla, jonka tietotekniset taidot olivat heikot ja joka olisi tarvinnut yksilöllistä tukea kuntoutusprosessin aikana. Asiakkaan rajalliset tietotekniset taidot huomioiden haastattelu tehtiin puhelimessa. Taitavan Aktiivin palveluideat validoin asiakkaalla, joka on tietoteknisesti taitava ja aktiivinen kuntoutusasiansa hoidossa. Asiakkaan hyvien tietoteknisten taitojen vuoksi haastattelu tehtiin videoyhteydellä Teamsissa ja näytönjaon kautta näytin hänelle ideoitamme Word-dokumentilta. Tavan Normin palveluideat validoin asiakkaalla, jolla oli tavanomaiset

tietotekniset taidot ja edusti yleisintä asiakaspersoonaa. Asiakkaan haastattelu toteutui puhelimesta. Haastattelujen kestoksi olin arvioinut puoli tuntia ja ne toteutuivat suunnitellusti. Kaikki kolme asiakasta oli ollut kehittämistehtävän tekijän haastateltavana jo aiemmalla haastattelukierroksella kehittämistyön alussa. Haastattelut tallennettiin kuten ensimmäisessä haastattelussa. Haastattelun päätteeksi asiakas sai valita pienen kiitoslahjan vastaavasti kuin aiemmassa haastattelussa.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään aluksi läpi teemahaastattelujen tulokset, lopullinen palvelupolku sekä kehityskohteet. Tämän jälkeen esitellään ideatyöpajan tulokset eri asiakaspersoonien tunnistamiseksi ja palvelemiseksi, asiakasvalidointien tulokset sekä lopulliset palvelumallit ja asiakaspersoonat. Lopuksi lyhyesti tulokset ideoiden validoinnista sisäisillä asiakkailla.

5.1 Teemahaastattelujen tulokset

Lähtöajatuksena asiakashaastatteluissa oli löytää Eläkelaitoksen prosessin kipukohtat. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä Eläkelaitoksen toimintaan. Työkokeilujen haasteet löytyivätkin muualta, kuten lähiesimiesten toiminnasta. Lisäksi pohjaletuksena oli, että ihmisillä olisi eri polut ja tarpeet riippuen sairaudesta, joten haastateltaviksi valikoitiin suurimpien diagnoosiryhmien eli tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriöitä sairastavia kuntoutuksen asiakkaita. Haastatteluissa ei kuitenkaan käynyt ilmi diagnoosista johtuvia eroja palvelupolussa näiden kahden diagnoosiryhmän välillä.

Henkilö

Haastattelin seitsemää asiakasta. Haastateltavat olivat 44-62-vuotiaita. Jokainen haastateltava toimi eri liiketoiminta-alueella. Työsuhteet olivat kestäneet 8-35 vuotta. Yhdellä oli ylioppilastutkinto, muilla vähintään ammattikoulutasoinen koulutus, yhdellä haastateltavalla oli useita tutkintoja.

Haastateltavilla oli erilaisia tuki- ja liikuntaelinperäisiä ja/tai psyyken sairauksia. Neljällä oli tuki- ja liikuntaelinsairaus ensimmäisenä diagnoosina ja kolmella oli ensimmäisenä diagnoosina mielen terveyden ja käyttäytymisen häiriö. Kaikki olivat olleet Kelan sairaspäivärahalla ennen työkokeilun aloitusta. Yksi haastateltava oli ollut ennen työkokeilua osasairaspäivärahalla, yksi haastateltava osasairaspäivärahalla sekä täydellä sairaspäivärahalla ja viisi haastateltavaa oli ollut täydellä sairaspäivärahalla. Yhdellä haastateltavalla oli ollut useita sairaspäivärahajaksoja, joiden välissä oli ollut työhönpaluuyritys ilman työeläkelaitoksen tukea ja yksi oli ollut aiemmin Työeläkelaitoksen tukemassa työkokeilussa.

Motiivit

Haastateltaville suurin motiivi työkokeiluun osallistumiseen oli pääseminen takaisin työelämään. Työkokeilun nähtiin mahdollistavan työhön paluun ja työ nähtiin normaalin elämän ja arjen mahdollistajana rutiinien, päivien täyttämisen ja sosiaalisten kontaktien sekä taloudellisen turvan tuojana. Eniten tuli mainintoja normaalista elämästä/työelämästä ja rutiineista/rytmistä.

Vakituinen työ on kuitenkin se, joka luo edellytyksen sille normaalielämälle ja antaa kaiken turvan. Se oli se lähtökohta, että pystyy pitämään tän työpaikan.

...mutta päivien täyttäminen, jos on tottunut tekemään töitä, niin huomaa, että sosiaalisten kontaktien ja työn puuttuminen, niin aika ei tahdo kuluu. On sitten ulkopuolista oloa, kyllä tällä työllä on merkitys virkeänä pysymiseen. Normaali rytmi, tunnen kaipaavani sitä.

Onhan tässä aina myös taloudellinen motiivi.

Ammatillisen kuntoutuksen hakeminen

Jokaiselle haastateltavalle ammatillisen kuntoutuksen hakemista ehdotti työterveyslääkäri. Osalle asiasta oli puhunut myös fysioterapeutti, työterveyshoitaja tai henkilöstöpäällikkö. Työterveyshuolto oli siis avainasemassa prosessin alkuun saattamiseksi antamalla asiakkaalle herätteen hakea kuntoutusta. Haastattelujen perusteella työterveyslääkäreillä oli hyvä ymmärrys työeläkekuntoutuksesta.

Työterveyslääkäri suositteli, ehdotti ja kysyi, tiedätkö tästä (ammattillisesta kuntoutuksesta) mitään. En tiennyt. Seuraavassa tapaamisessa alettiin miettiä, olisiko (työkokeilu) ratkaisu tähän.

Ammattillisesta kuntoutuksesta ei ollut ennestään tietoa kuin yhdellä hakijalla, joka oli aiemmin Työeläkelaitoksen tukemassa työkokeilussa. Viisi kävi Työeläkelaitoksen avoimilla verkkosivuilla tai kirjautuneena Eläkelaitoksen verkkopalveluun, osa käytti hakukonetta, osa soitti Työeläkelaitokseen.

Haastateltavat kertoivat hakeneensa ammatillista kuntoutusta, koska kokivat, etteivät pysty tekemään täyttä työaika. Työkokeilua tarvittiin tueksi työhönpaluuseen sairasloman jälkeen. Viisi haastateltavaa teki hakemuksen verkkopalveluun kirjautuneena, kaksi täytti paperisen hakemuksen, joista toisen fysioterapeutti lähetti sähköpostilla Eläkelaitokseen ja toisen hakija lähetti itse postitse Eläkelaitokseen.

Verkkopohjaista hakemusta kuvattiin helpoksi, käteväksi, että se opastaa itse itseään ja siinä oli selkeät ohjeet. Tähän voi vaikuttaa se, että verkkohakemuksen jatkokysymykset ovat alisteisia aiemmille kysymyksille, eli annettu vastaus vaikuttaa seuraavaksi esitettäviin kysymyksiin. Osa liitti verkkohakemukseen liitteet tai osan niistä, osa täytti vain hakemuksen. Yksi ei

ollut osannut liittää liitteitä verkkohakemukseen. Yksi kysyi verkkoviestillä Eläkelaitokselta apua verkkohakemuksen täyttämiseen ja yksi soitti hakemuksen täytettyään käsittelijälle varmistaakseen, että oli täyttänyt hakemuksen oikein.

Tein verkossa, kirjauduin verkkopankkitunnuksilla ja se opasti itse itseään, oli varsin selkeät ohjeet.

Paperisen hakemuksen täyttäneet kokivat epävarmuutta, mitä pitää täyttää ja miten. Toinen paperihakemuksen täyttäneistä kävi hoitajan vastaanotolla, koska ei osannut täyttää hakemusta.

En minä hakenut (tietoa), ne vaan anto hakemuksen, että täytäppä tuo ja minä täytin. Postissa se lähti.

Tukea hakemuksen täyttämiseen haettiin eri tahoilta ja kaikki olivat saaneet tarvitsemansa avun. Kolmella hakijalla kuntoutussuunnitelma oli lähetetty jo ennakkohakemuksen yhteydessä, neljä lähetti kuntoutussuunnitelman myöhemmin.

Ennakkopäätöksen odotus ja saaminen

Yksikään haastateltavista ei ennakkopäätöksen käsittelyn aikana selvittänyt käsittelytilannetta. Kaikki haastateltavat kävivät katsomassa päätöksen verkkopalvelusta, kun saivat tiedon sen saapumisesta verkkopalveluun. Tämä koski myös paperihakemuksen täyttäneitä. Päätöksen löytymistä verkkopalvelusta pidettiin käteväenä, helppona sekä hyvänä ja päätöstä liitteineen selkeinä. Asiakkaat eivät kuitenkaan ymmärtäneet päätöksen saamisen jälkeen prosessin kulkua ennakkopäätöksestä kuntoutussuunnitelmaan ja siitä työkokeilusopimuksen toimittamiseen. Kaikki haastateltavat kertoivat lukeneensa päätöksen liitteineen, mutta toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että kokivat jääneensä ilman joitain tietoja, vaikka ne löytyvät jokaisesta ennakkopäätöksestä. Tästä esimerkkinä kuntoutussuunnitelman toimittaminen. Oikeanlaisen verokortin toimituksessa koettiin myös hankaluuksia. Näihin tarpeeseen voitaisiin vastata selkiyttämällä päätöstekstejä ja soittamalla asiakkaille päätöksen antamisen yhteydessä.

Päätös löytyi kätevästi (verkkopalvelusta).

Päätös tuli nopeasti (ennakkopäätös).

Joku (postitse) sieltä tuli, mutta netissä kuitenkin päätökset näkyvät. Osasin ne sieltä (katsoa). Kuitenkin aina tuli tekstiviesti, että sinulle siellä tietoja, asiakirja, niin kävin katsomassa. Kyllä se jotenkin onnistui (verkkopalvelusta päätöksen katsominen) ja sitten löysin ne, kun selasin, kun osas katoa oikeasta paikasta. Löysin, kun aikani katselin. Kun niin vähän tietokonetta olen käyttänyt, laskut maksan ja lehdet lukkee, muttei sillai sähköpostia ja muuta oo tullut käytettyä, niin kaikki on niin hakusessa. Kyllä kai sitä kun nykyään enempi käyttävät, niin helppoahan se niille on, mutta eri asia, kun vähempi käyttää.

Kyllä luin kaikki, mutta en saanut eka kertaa niitä auki. Eläkelaitoksella oli ollut joku häiriö. Tytär sai kaikki auki ja luin ne sitten. Minulla on puhelin, minkä kautta kaikki avaan ja katon, niin tää ei oo niin yksinkertaista.

Mutta sitten liittyy verokorttihommat, se oli asia erikseen. Verotoimistoon piti soittaa kolme-neljä kertaa. Siellä oli väärällä nimityksellä, että millä oli haettu verokortti. Se kannattaisi ehdottomasti selventää asiakkaalle tarkasti, kun soittaa verotoimistoon, että mitä rahaa varten ja mihin, onko tuki vai...? Yhden kerran meni uusiksi kaikki prosentit ja toisella kerralla onnistui, laittoi niin laajasti, että siihen olisi käynyt vaikka mitä. Kyllä mullekin sanottiin, että tähän tarvitaan uus verokortti, mutta minkä hain, se ei käynytkään, joku piti olla tukee varten ja joku koko eläkettä varten. Prosentti ei muuttunut mikskään.

Kuntoutussuunnitelma ja työkokeilu

Useimmiten ensimmäinen asia, minkä haastateltavat tekivät saatuaan ennakkopäätöksen, oli yhteydenotto työnantajaan.

Kolmella haastateltavalla oli ollut kolmikantaneuvottelu ennen ennakkopäätöksen hakemista, neljällä ennakkopäätöksen jälkeen, mutta ennen työkokeilua. Kaikki kertoivat, että työkokeiluprosessin aikana oli käyty vähintään yksi kolmikantaneuvottelu. Tässä tulee ottaa huomioon, että kolmikantaneuvottelu on käytävä viimeistään, kun 90 sairaspäivärahopäivää on kulunut. Kaikki haastateltavat olivat osa- tai täydellä sairaspäivärahalla ennen työkokeilua, joten kolmikantaneuvottelut on todennäköisesti käyty kaikilla, jotka olivat olleet sairaslomalla ennen työkokeilun aloitusta vähintään 90 päivää.

Kaikilla kuntoutuksen asiakkailla oli keskenään erilaiset työaikaratkaisut työkokeilun aikana. Viisi aloitti 20 viikkotyötunnilla, yksi 32 viikkotyötunnilla ja yksi osatyökyvyttömyyseläkeläinen 9 viikkotunnin työajalla. Alun lyhyt työaika oli koettu positiivisesti. Työkokeilun lopussa viidellä oli 40 tunnin viikkotyöaika, yhdellä 6 tunnin päivittäinen työaika ja osatyökyvyttömyyseläkeläisellä 20 tunnin viikkotyöaika. Lähes kaikki siis pääsivät tavoiteltuun työaikaan. Työkokeilun pituus oli viidellä haastateltavalla kolme kuukautta, yhdellä kuukauden ja yhdellä oli menossa kolmen kuukauden työkokeilun jatko ensimmäisen myönnetyn kolmen kuukauden jakson jälkeen. Kuudella oli palkaton työkokeilu ja yhdellä palkallinen. Palkaton työkokeilu oli siis työnantajien keskuudessa hyvin suosittu, vaikka haastateltavat olivat työkokeilussa omalla työnantajalla ja kaikilla oli pitkä työsuhte takana. Työkokeilijat olivat työkokeilun ajan toisessa työtehtävissä, toisessa työpisteessä, muokatussa työnkuvassa tai omissa työnkuvassaan.

Soitin työnantajalle. Työnantaja oli myös saanut päätöksen. Kävin työnjohtajan kanssa ja lääkärin kanssa keskustelun, miten aloitetaan.

Työkokeilusopimuksen kanssa ei koettu haasteita, mutta HR:n kuittauksen odotus toi viivettä prosessiin.

Pisin aika meni, että HR kuittasi työkokeilusopimuksen, minä ja esimies oltiin jo kuitattu.

Haastateltavat eivät valmistautuneet työkokeilun aloitukseen mitenkään erityisesti.

No ei kai siinä sen kummemmin mitään valmistautumista.

Tuki työkokeilun aikana

Haastateltavilla oli erilaisia tukijärjestelyjä terveydenhuollon ja työnantajan taholta. Toiset saivat runsaasti tukea, eräs koki jääneensä kokonaan ilman tukea.

Kaikilla haasteltavilla oli vähintään kerran yhteys työterveyslääkäriin työkokeilun aikana. Neljä haasteltavaa kertoi saaneensa tukea esimieheltä. Näiden lisäksi psykologista, terapeutista, psykiatrisesta sairaanhoitajasta, työterveyshoitajasta, fysikaalisesta hoitajasta, tuuraajasta ja niin sanotulta kakkoselta, eli esimiehen varahenkilöstä tuli yksi maininta kustakin tuen antajana. Parhaimmillaan tukea saatiin viideltä henkilöltä ja tukikeskustelut saattoivat olla sovittuna jopa viikoittain. Vähiten tukea saanut haasteltava kertoi ainoan tuen olleen yksi käynti työterveyslääkärillä työkokeilun lopulla, kun työkokeilulle haettiin jatkoa.

Ei ollut mitään, ei oo kukaan kysellyt mitään. Minä oon vaan käynyt siellä töissä ja se on sillä sipuli. Ei oo kukaan mitään palautteita kysellyt. Ei ole nyt ollut (palavereita) vain silloin ennen aloitusta lokakuulla (oli kolmikantapalaveri).

Haastatteluista kävi ilmi, että tuki työpaikalla riippui esimiehen osaamisesta. Työpaikoilla ymmärrys työkokeiluista oli vaihtelevaa ja osaaminen tuli usein käytännön kautta. Moni toi esille, että pitää olla itsekin aktiivinen. Kummatkin passiiviseksi kuvautuneet kokivat jääneensä ilman tukea ja toinen heistä pohti, että olisi itse voinut olla aktiivisempi.

Kun on iso firma, niin ei kaikki esimiehet tienneet koko asiasta (työkokeilusta), omat esimiehet eivät olleet kuullutkaan, enkä minäkään, että tällainen vaihtoehto on. Ja ihan toimiva ratkaisu oli kyllä.

Lähiesimies on aika nuori kaveri, niin ei välttämättä ymmärrä vielä kaikkea tämmöistä. Ja ensimmäisen kerta heillekin, että on ... tapahtunut heidän alaisilleen. Hekin oppi uutta, että jos vastaavaa tulee teen.

Meillä ei ollut oikeestaan mitään (palavereita) mä vaan menin. Oli sovittu esimiehen kanssa, että alotan kauppakasseissa. Olisinhan ehkä välillä kaivannut, että olisi esimiehen kanssa vähän juteltu, mutta ehkä esimies ajatteli, että mä sitten itse kerron, kun mä en pystyisi jotain tekemään.

Työyhteisöillä ei ollut tietoa työkokeilusta yleisellä tasolla eikä juuri kyseisen työkokeilijan kohdalla:

Ensimmäiset neljä viikkoa olin toisen ihmisen takana ja katsoin mitä hän tekee. Pikkaisen alkoi olla tylsää työkavereiden mielestä, katsoivat, mitä teen, mihin mua tarvitaan, kun vain istuskelet ja kattelet. Sain kerran jopa huomautuksen,

että häivy siitä, että hän ei halua, että hänen selkensä takana kattellaan hänen tekemisiä.

Saatu tuki koettiin tärkeäksi ja tuen puute taas kuormitti asiakasta. Säännölliset keskustelut terveydenhuollossa ja esimiehen kanssa auttoivat rajaamaan työkuormaa, eräs kuvasi esimiestä peiliksi omien rajojen tunnistamiseen. Useampi haasteltava kehui erikseen työterveyslääkäreitä, mutta passiivisin asiakas koki, ettei sieltä saanut apua. Hän olisi myös kaivannut tukea Työeläkelaitokselta.

Työkokeilun hyödyt

Työkokeilussa nähtiin hyödylliseksi, että näki omat voimavarat. Työkokeilu mahdollisti paluun täyteen työaikaan asteittain, olla ylimääräisenä työntekijänä ja rajata työtehtäviä. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä, että olivat palanneet töihin työkokeilun kautta.

Se mahdollisuus, että on voinut olla vähän pienemmällä työkuormituksella, on ollut hyvä vaihtoehto jaksamisen kannalta.

Jos joku on kysynyt niin on sanonut ihan positiivisessa mielessä, että kyllä kannattaa, jos vaan tällöinen mahdollisuus on, että pääset kokeilemaan.

Työeläkelaitoksen toiminta

Haastateltavat olivat yleensä tyytyväisiä Eläkelaitoksen toimintaan.

Kaikki kuntoutukset mitä haettu, on mennyt läpi. Kaikki on toiminut niin kuin pitääkin.

Yhteydenpito Eläkelaitokseen koettiin yhtä lukuunottamatta sujuvaksi ja ”turha yhteydenpito-kin olisi turha”. Asiakkaasta riippuen Eläkelaitokseen oltiin yhteydessä verkkoviestein tai puhelimitse. Kukaan ei ollut laittanut sähköpostia tai chatannut. Eläkelaitoksesta oltiin oltu yhteydessä puhelimitse, tekstiviesteillä, sähköposteilla sekä verkkoviesteillä.

Passiivisin asiakas koki hankalaksi tiedon saamisen:

Kyllä oli vähän hankalaa. Kyllähän ne vastaa, kun kysyy, mutta tuntuu, että kaikki saa kaivamalla kaivaa. Kun ei ollut käsitystä, mitä tämä kuntoutushomma meinaa, ettei sitä oikein kukaan selittänyt.

Verokorttia ne sano, että etuusverokorttia, enhän minä sitäkään tiennyt hakea verotoimistosta. Sitten selasin netistä, että matkakuluista, niin enhän minä sitäkään tiennyt, että matkakuluista voi hakea niinku siltä ajalta. Kyllä minä osasin sitten ne täyttää. Mutta oli se vähän sellaista hakemista.

Terminologia koettiin vaikeaksi:

Työterveyslääkärit, terveyshuollon ammattilaiset ja ehkä Eläkelaitoskin puhuu paljon ammattitermeillä, ja se on ehkä ollut se kaikkein hankalin löytää, että

mikä on oikea terminologia tai mitä kaikella tarkoitetaan. Näitä on välillä joutunut kyselemään ja etsimään, että mitä nämä nyt tarkoittaa.

Haastattelujen tuloksissa tuli paljon esille samoja asioita kuin Eläkelaitoksen kuntoutusasiak-
kaille tekemien asiakastutkimusten tuloksissa. Yhteistä oli esimerkiksi kokemus, että käsitteet
olivat vaikeita ja oli epäselvyyttä, miten lomakkeet täytetään oikein ja kattavasti. Jos tieto-
tekniikka ei ole ollut hallussa, koettiin myös prosessi vaikeaksi. Verkkosivujen tiedot työeläke-
kuntoutuksesta koettiin aiemmissa asiakastutkimuksissa selkeiksi, monipuolisiksi ja kattavaksi
ja videoita pidettiin hyvinä. Nämä kuvastavat samaa kuin teemahaastatteluissa, eli hyvät tie-
totekniset taidot omaava löysi tarpeellisen tiedon, mutta heikommat tietotekniset taidot
omaavat asiakkaat kokivat epävarmuutta. Lisätietoa kaivattiin samoista asioista, kuten vero-
kortin toimittamisesta ja tietoa, mitä seuraavaksi tapahtuu.

5.2 Lopullinen palvelupolku

Teemahaastatteluiden jälkeen tarkensin palvelupolkua lopulliseen muotoonsa saatuaani haas-
tatteluista vastauksia ja täydennyksiä, mitä asiakkaan palvelupolun aikana todellisuudessa ta-
pahtuu. Palvelupolku kattaa kehittämistyön rajauksen mukaiset asiakkaat, eli asiakkaat, jotka
menevät työkokeiluun omalle työnantajalle, joka on suurtyönantaja.

Harkinta ja selvittely

Asiakkaan prosessi alkaa harkinnalla ja selvittelyllä. Lähtötilanteessa asiakkaalla on haasteita
työssä selviytymisessä ja hän on osa- tai täydellä sairaspäivärahalla. Työterveyslääkäri ehdot-
taa tapaamisessa työeläkekuntoutuksen hakemista. Joskus asian ottaa lääkärin lisäksi esille
myös työterveyshoitaja, työfysioterapeutti tai henkilöstöpäällikkö. Asiakas ottaa selvää työ-
eläkekuntoutuksesta ja/tai ottaa yhteyttä työeläkelaitokseen valitsemallaan kanavalla. Tässä
kohtaa prosessia pidetään mahdollisesti palaverieita työkykyyn liittyen, kuten kolmikantapala-
veri.

Harkinnan ja selvittelyn aikana asiakkaalla voi olla kielteinen asenne tai vastareaktio ehdo-
tukseen hakea työeläkekuntoutusta - työkokeilu omaan työhön voi tuntua vaikealta ammat-
titylpeyden vuoksi. Asiakkaalla voi herätä myös kysymyksiä termeistä ja onko hänellä mahdolli-
suutta saada työeläkekuntoutusta.

Asiakkaat käyttivät tiedonhakuun Eläkelaitoksen avoimia verkkosivuja, verkkopalvelua, verk-
koviestejä, puhelinpalvelua sekä hakukoneella lukivat työeläkekuntoutuksesta esimerkiksi
muiden työeläkelaitosten sivuilta. Liitteitä ennen hakemista lähetettiin Eläkelaitokseen verk-
kopalvelun, sähköpostin ja postin välityksellä.

Ennakkopäätös

Seuraavaksi asiakas täyttää ja lähettää hakemuksen Eläkelaitokseen. Asiakkaat tekevät hakemuksen verkkopalvelussa tai lähettävät sen sähköpostitse tai postitse. Joskus asiakkaan hakemuksen lähettää työterveyshuolto. Kuntoutussuunnitelma on usein jo hakemuksessa, liitteenä olevassa neuvottelumuistiossa tai B-lääkäriinlausunnossa. Hakemusta tehdessä asiakas voi kokea epävarmuutta lomakkeiden täytössä - vastaanko oikein ja riittävän laajasti? Päätöstä odottaessa asiakas voi kokea pelkoa työpaikan menetyksestä.

Asiakkaan saatua tiedon päätöksen saapumisesta verkkopalveluun, asiakas kirjautuu palveluun ja näkee ennakkopäätöksen oikeudesta työeläkekuntoutukseen. Tarvittaessa hän pyytää apua, jotta saa päätöksen avattua. Mikäli asiakas on valinnut paperisen palvelun, saa hän päätöksen myös kirjallisena kotiin. Mikäli hän on lähettänyt hakemuksen yhteydessä kuntoutussuunnitelman, saa hän myös kuntoutussuunnitelmasta erillisen päätöksen. Mikäli asiakkaaseen oli oltu yhteydessä ennakkopäätöksen antamisen yhteydessä, sujuvoitti tämä loppuprosessia.

Ennakkopäätöksen saaminen tuntuu asiakkaasta helpottavalta - hän saa jatkaa omalla työnantajalla. Asiakas saattaa myös kokea kiitollisuutta saamastaan mahdollisuudesta ja yllättyä nopeasta käsittelyajasta. Mikäli hän on saanut samalla kuntoutussuunnitelmapäätöksen, hän kokee helpotusta, että toimeentulo on selvä seuraavien kuukausien ajan. Toisaalta asiakas voi kokea epävarmuutta, miten toimia ennakkopäätöksen tietojen perusteella.

Suunnitelma ja työkokeilusta sopiminen

Asiakas ottaa päätöksen saatuaan yhteyttä työnantajaan ja kertoo päätöksestä. Mikäli kuntoutussuunnitelmaa ei ole esitetty jo ennakkopäätöksen hakuvaiheessa, tekee asiakas suunnitelman verkkopalvelussa tai täyttää suunnitelman lomakkeen tietokoneella tai käsin ja lähettää sen Eläkelaitokseen sähköpostilla tai paperipostina. Asiakkaan saatua tiedon päätöksen saapumisesta verkkopalveluun, asiakas kirjautuu palveluun ja näkee suunnitelmapäätöksen. Kuntoutussuunnitelmapäätöksestä lähtee paperipäätös tarvittaessa kuten ennakkopäätöksestä.

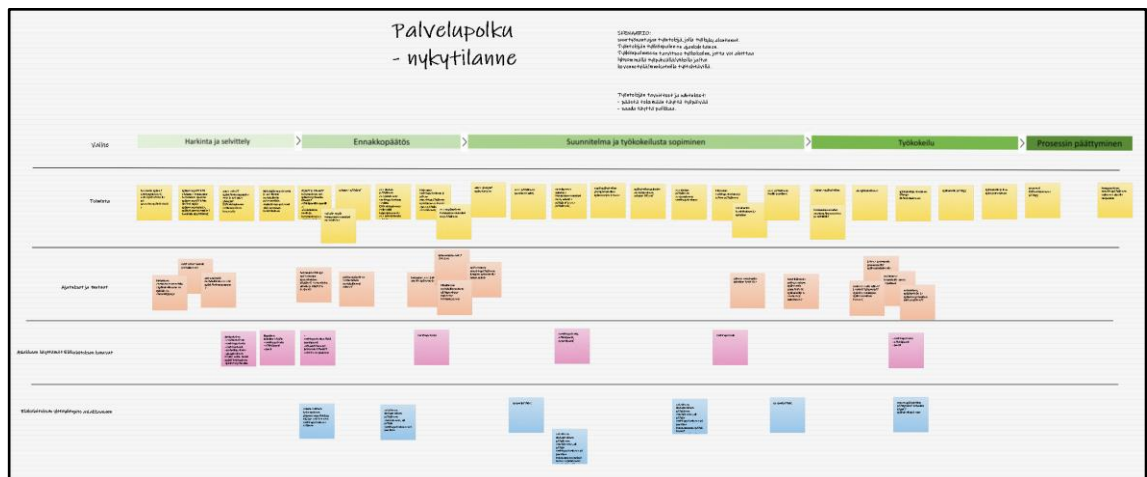
Suunnitelmapäätöksen saatuaan asiakas sopii työkokeilun yksityiskohdista työnantajan kanssa ja allekirjoittaa työkokeilusopimuksen. Tämän jälkeen asiakas odottaa, että työnantajan HR kuittaa sopimuksen, jonka jälkeen työnantaja lähettää sopimuksen Eläkelaitokseen. Asiakkaan saatua tiedon päätöksen saapumisesta verkkopalveluun, asiakas kirjautuu verkkopalveluun ja näkee kuntoutusetuuspäätöksen. Kuntoutusetuuspäätöksestä lähtee myös paperipäätös tarvittaessa. Tämän jälkeen asiakas hankkii verokortin. Oikeanlaisen verokortin hankkiminen koetaan hankalaksi.

Työkokeilu

Työkokeilun alkaessa asiakas voi kokea henkilökemiapelkoa - miten työkaverit ymmärtävät työkokeilijan aseman ja toiminnan? Kuntoutusetuuden maksua alkaa. Työkokeilun aikana asiakas jaksaa paremmin pienemmän työkuormituksen vuoksi, kokee, että on mukavaa käydä töissä ja tehdä lyhyempää työpäivää. Toisaalta on maltettava huomioida rajoitteet ja esimiehen, työyhteisön ja työterveyshuollon tuki on tärkeää.

Ennen työkokeilun päättymistä asiakas saa Eläkelaitokselta kehoituksen täyttää työkokeilupalaute. Asiakas täyttää palautteen verkkolomakkeella tai täyttää sen tietokoneella tai käsin ja lähettää lomakkeen Eläkelaitokseen sähköpostilla tai paperisena postitse.

Työkokeilun päättyessä asiakas joko jatkaa normaalisti työskentelyä tai mikäli työskentelyssä on ollut haasteita työkokeilun aikana, hakee asiakas työkokeilulle jatkoa.



Kuvio 7: Lopullinen palvelupolku

5.3 Kehityskohteet

Analysoinnin ja asiakkaiden tekemien kehitysehdotusten pohjalta syntyi 23 kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset ryhmittelin yläkäsitteiden alle: 1) työeläkelaitoksen avoimet sivut, verkkopalvelu ja hakemus verkkopalvelussa 2) päätökset 3) palvelumallit 4) HR:n, esimiesten ja työntekijöiden osaaminen suurtyönantajayrityksissä 5) työkokeilu 6) muut ideat.

Eläkelaitoksen avoimet sivut, verkkopalvelu ja hakemus verkkopalvelussa

- 1) Sanasto koettiin vaikeaksi - kuten etuuksien nimet ja mitä ammatillinen kuntoutus tarkoittaa. Halutessaan työkokeiluun, tulee asiakkaan ymmärtää hakea ammatillista kuntoutusta.
Ratkaisuna selkokielineen sanasto.

- 2) Verkkosivuilla ei kerrota osatyökyvyttömyyseläkeläisen ammatillisesta kuntoutuksesta.
Ratkaisuna tiedon lisääminen verkkosivuille.
- 3) Ennakkohakemuksessa kysytään työhistoriasta tavalla, jonka asiakas voi ymmärtää vaatimukseksi selvittää seikkaperäisesti koko työhistoria.
Ratkaisuna tähän sanamuodon muuttaminen hakemukselle ohjaamaan täyttämään vanhan työhistorian suppeammin.
- 4) Verkkopalvelussa asiakkaalle jää epäselväksi, saako hän jatkossakin päätökset myös paperisena jos valitsee sähköisen palvelun. Tämä johtaa joillain asiakkailla palvelumuodon vaihtelemiseen.
Ratkaisuna tiedon selkiyttäminen verkkopalveluun.
- 5) Verkkosivuilla tuodaan esille tarve toimittaa työnantajan kuvaus, vaikkei asiakas pyydä sitä työnantajalta, eikä asiakkaalle mene tietoa, kun työnantaja on kuvauksen lähettänyt Eläkelaitokseen.
Ratkaisuna ettei työnantajan kuvauksen tarvetta tuotaisi esille tai vaihtoehtoisesti tuotaisiin esille, että Eläkelaitos pyytää kuvauksen suoraan työnantajalta.

Päätökset

- 1) Oikean verokortin toimittaminen koettiin hankalaksi.
Ratkaisuna päätökselle selkeämpi ohjeistus.
- 2) Asiakkaat eivät ymmärrä prosessin etenemistä ennakkopäätöksestä suunnitelmapäätöksen ja etuuspäätökseen.
Ratkaisuna prosessin selkeämpi kuvaus ennakkopäätökselle.
- 3) Jokaiselle asiakkaalle soitettaisiin päätöstä annettaessa tai pian päätöksen antamisen jälkeen ja neuvottaisiin miten edetä ja vastattaisiin kysymyksiin. Tämä toisi prosessiin sujuvuutta.

Palvelumalli

- 1) Paperilla hakemuksen lähettäneille enemmän tukea, koska heillä, jotka tekevät paperihakemuksen, on kyky etsiä tietoa verkosta todennäköisesti rajoittunut.
- 2) Jos asiakas valitsee päätöksen postitettuna, olisi hyvä toimittaa hänelle liitteenä muukin materiaali paperisena, eikä liitteiden perustua niillä oleviin verkko-osoitteisiin.
- 3) Voisitko asiakas valita palvelumallinsa, jotta palvelu vastaa asiakkaan kykyjä ja resursseja? Esimerkiksi ”kaikki paperilla, soitto aina päätöksen jälkeen”.

HR:n, esimiesten ja työntekijöiden kuntoutusosaaminen

Haasteet

- 1) HR pullonkaulana sopimusten hyväksynnässä.
- 2) Tieto kulki huonosti HR:ltä lähiesimiehille, joten asiakkaat joutuvat selvittämään asioita lähiesimiehilleen parhaan ymmärryksensä mukaan.
- 3) Asiakas saattoi joutua kertomaan töissä, miten toimitaan, koska työnantajalla ei ollut tietoa. Työnantajalle menee tieto ennakkopäätöstä, jos asiakas on antanut luvan. Kuntoutussuunnitelmapäätöksestä ei mene työnantajalle tietoa. Kaikista etuuksista menee tieto työnantajalle, jos niissä on mahdollinen maksuluokkavaikutus.

Ratkaisut

- 1) Esitteitä työpaikoille tai esimerkiksi juttu yrityksen viikoittaiseen verkkolehteen, niin Eläkelaitoksesta yleensä kuin ammatillisesta kuntoutuksesta ja erityisesti työkokeilusta.
- 2) Ennakkotiedon antamista niin esimiehille kuin työntekijöille, erityisesti työkokeilusta.
- 3) Tietoa työyhteisölle ja esimiehelle työkokeilun alkaessa, esim. säännöllisten tapaamisten sopiminen/tuki ja palaverit, työkokeilijan rooli, työn tautus.
- 4) Koulutuksia työkokeilusta HR:lle ja esimiehille.

Työkokeilu

- 1) Pienessä tiimissä työkokeilun ajan ns. ylimääräisenä oltuaan voi kuormitus nousta huomattavasti normaalityön alkaessa.
Ratkaisuna jokin kevennys normaalityön aloitukseen.
- 2) Ensimmäistä kertaa työkokeiluun menevälle mahdollisuus palaveriin kuntoutuskäsitteelijän kanssa.
- 3) Mahdollisuus kuutta kuukautta pidempään työkokeiluun.
- 4) Työkokeilulle ei määriteltäisi kestoja ja mahdollisesti tietyn ajan jälkeen korvaus pienentyisi.

Muut ideat

- 1) Työkokeilun nimi vanhalle työntekijälle eri, esimerkiksi työhönpaluu.
- 2) Ns. ”bulkkivaihtoehto” työvalmennukselle, esimerkiksi nykyinen työ ja työkyvyn rajoitteet -> ehdotus sopivista työtehtävistä.
- 3) Eläkelaitoksen somenäkyvyys.

Ohjausryhmäläisten kanssa käymieni keskustelujen perusteella valitsin kehityskohteeksi palvelumallien rakentamisen kuntoutuksen asiakkaille. Päädyin palvelumallien työstämiseen,

koska ne olivat asiakashaastatteluista noussut idea, jollaista ei ollut aiemmin Eläkelaitoksessa rakennettu kuntoutusasiakkaille asiakasryhmittäin, tarkalla tasolla, syvällisesti ja visualisoitujen. Palvelumalleissa on mahdollisuus toteuttaa myös muita kehitysehdotuksia kuin suoraan palvelumalliin kuuluvia.

5.4 Ideatyöpajan tulokset

Aiheista nousseet ideat olivat linjassa asiakashaastatteluiden kanssa. Esimerkiksi asiakashaastattelussa passiivinen ja heikot tietotekniset taidot omaava henkilö toivoi, että selvennäisimme mitä ammatillinen kuntoutus tarkoittaa ja mitä se on ja ideoinnissa tuli esille idea, että tällaista palvelua tulisi tarjota. Passiivinen asiakas kaipasi enemmän tukea työterveyshuollolta, työpaikalta ja Eläkelaitokselta, ja ideoinnissa syntyi ratkaisuja, jotka vastasivat näihin tarpeisiin. Asiakashaastatteluissa aktiiviset olivat tyytyväisiä palveluun. Ainoana kehitysehdotuksena yksi aktiivinen asiakas toi esille ”bulkkityövalmennuksen”, jonka otin mukaan palvelumallin ideoihin. Ideatyöpajan jälkeen tehdyt asiakasvalidoinnit vahvistivat, että ideat vastasivat asiakkaiden tarpeisiin.

Lopulliset palvelumallikuvaukset rajautuivat suurtyönantajien työntekijöihin, koska ideatyöpajassa tuli esille asiakkaiden erilaiset polut riippuen työnantajan suuruudesta. Suurtyönantajilla esimerkiksi on työterveyslääkärit, pienemmillä työnantajilla työterveyshuolto voi olla järjestetty paikallisella terveysasemalla. En ollut haastatellut keskisuurten ja pienten työnantajien työntekijöitä tai yrittäjiä, joten heidän palvelupolkunsa ei ollut täysin selvillä, enkä siten voinut kehittää palvelumallikuvauksia vastaamaan täysin heidän tarpeitaan. Kuntoutuskäsitteittäjien käsikirja ovat kuitenkin pitkälle sovellettavissa kaikkiin kuntoutujiin työnantajan koosta riippumatta.

Miten tunnistaa Tuettava Passiivi

Tuettavasta Passiivista tunnistettiin, että asiakas voi soittaa ja pyytää paperihakemusta, kysyä mistä sen löytää tai neuvoa hakemuksen täyttöön. Mikäli asiakas on verkkopalvelussa, pyytää hän, että hakemus täytetään yhdessä asiakaspalvelijan kanssa. Usein Tuettava Passiivi on täyttänyt paperihakemuksen, mahdollisesti suppeasti, ja se on täytetty käsin tai hakemuksesta käy ilmi, että sen on täyttänyt joku muu kuin hakija. Asiakas saattaa myös kertoa hakemuksessa, että tekniset taidot ovat huonot. Sähköpostia ei joko hakemuksella ole tai hakemuksella on jonkun muun sähköpostiosoite, esimerkiksi puolison tai lapsen. Puhelimessa asiakas saattaa kertoa, että joku muu auttaa täyttämään sähköisen hakemuksen tai lähettämään asiakirjan sähköisesti. Asiakas voi myös soittaa sosiaalityöntekijän kanssa tai haluta, että olemme yhteydessä esimerkiksi työnantajan edustajaan, ”joka tietää paremmin” tai että puoliso hoitaa kuntoutusasiaa. Asiakas saattaa myös ilmaista, että kuntoutusasiat ovat vaikeita tai vieraita. Tuettavan Passiivin voi siis tunnistaa siitä, että asiakas tarvitsee apua asioiden hoitamiseen Eläkelaitokselta tai muualta ja suosii paperisia lomakkeita.

Ideat Tuettavan Passiivin palvelemiseksi

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ratkaisujen ideointi käytännössä sekoittuivat, joten työpajamateriaalin prosessoinnissa yhdistin aiheet. Aihealueita Tuettavan Passiivin palvelumalliin muodostui viisi: tilanteet, kun 1) asiakas soittaa ja tiedustelee ammatillisesta kuntoutuksesta, 2) asiakas soittaa ja pyytää hakemusta tai kysyy mistä saa hakemuksen/miten se pitää täyttää, 3) asiakas soittaa ja pyytää apua sähköisen hakemuksen täyttämässä, 4) ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen antaminen ja 5) työkokeilu.

Asiakkaan soittaessa ja tiedustellessa ammatillisesta kuntoutuksesta, tulisi asiakasta neuvoa kokonaisvaltaisesti. Asiakkaalle tulisi selventää, mitä ammatillinen kuntoutus tarkoittaa, mitä se on, kertoa selkeästi kuntoutusprosessista ja mitä tarvitaan, jotta saadaan prosessi käyntiin, sekä kertoa mitä seuraavaksi tapahtuu. Ryhmä ideoi, että asiakkaalle lähetettäisiin postitse selkokielineen opas ja asiakkaalle lähetettäisiin puhelun jälkeen tekstiviestillä ohjeet läpikäydystä asioista.

Asiakkaan soittaessa ja pyytäessä hakemusta tai kysyessä mistä sen saa tai miten hakemus pitää täyttää, lähetettäisiin tarvittaessa paperihakemus kotiin ja neuvottaisiin hakemuksen täyttämässä. Mikäli asiakas ei ole aiemmin ollut yhteydessä, käytäisiin hänen kanssaan läpi samat asiat kuin asiakkaan kanssa, joka tiedustelee ammatillisesta kuntoutuksesta, sekä tarvittaessa lähetettäisiin selkokielineen opas. Puhelun jälkeen asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä tai sähköpostilla. Ensisijaisesti suosittaisimme tekstiviestiä, mutta jos toimintaohjeita on paljon, lähetettäisiin ne sähköpostilla, mikäli asiakkaalla on sähköposti käytössään.

Asiakkaan soittaessa ja pyytäessä apua sähköisen hakemuksen täyttämässä, ohjattaisiin asiakasta kirjautumaan verkkopalveluun ja neuvottaisiin hakemuksen täyttämässä. Tärkeää on kannustava ote: kerrottaisimme, että palvelu on helppokäyttöinen, että sen etuina on muun muassa nopeus ja varma perilletulo ja että asiakas voisi aina soittaa meille ja pyytää apua palvelun käytössä. Asiakasta neuvottaisiin niin pitkälle, että hän luottaisi pärjäävänsä itse hakemuksen täyttämässä. Mikäli asiakas ei ole ollut aiemmin yhteydessä Eläkelaitokseen, neuvottaisiin hänelle samat asiat kuin asiakkaalle, joka tiedustelee ammatillisesta kuntoutuksesta. Puhelun jälkeen asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä tai sähköpostilla.

Ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen liitteeksi lisättäisiin aina kuntoutussuunnitelmaesite ja lomake, mikäli hakemuksen liitteenä ei ole ollut suunnitelmaa. Päätöksen liitteeksi lisättäisiin myös selkokielineen opas, jos sitä olisi asiakkaalle lähetetty aiemmin. Päätöksen antamisen jälkeen asiakkaalle soitettaisiin ja neuvottaisiin ammatillisesta kuntoutuksesta yleensä, avattaisiin terminologiaa ja miten prosessi etenee. Asiakkaalle kerrottaisimme toimeentulosta ammatillisen kuntoutuksen aikana. Mikäli asiakas olisi ilmoittanut hakemuksella toisen henkilön sähköpostiosoitteen, asiakkaalle kerrottaisimme, ettei toisen sähköpostiosoitteeseen

voida lähettää dokumentteja ilman valtakirjaa ja neuvottaisiin miten tarvittaessa voi tehdä ja toimittaa valtakirjan. Jos hakemuksen liitteenä ei ollut suunnitelmaa, kerrottaisiin asiakkaalle mistä lomake löytyy ja kuinka se täytetään ja miten sen voi lähettää Eläkelaitokseen. Asiakkaalta tiedusteltaisiin, onko hänellä oikeutta sosiaalialan asiantuntijaan työterveyshuollon kautta. Puhelun lopuksi asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä tai sähköpostitse.

Jos asiakkaalle tilataan työvalmentaja palveluntuottajalta, asiakkaalle avattaisiin mikä on Eläkelaitoksen asiantuntijan rooli ja mikä työvalmentajan rooli. Tämä helpottaisi asiakasta ottamaan yhteyttä aina tarvittaessa oikeaan henkilöön.

Kun myönteinen kuntoutussuunnitelmapäätös annetaan, käytäisiin puhelimesta jo koko työkokeiluprosessi läpi ja neuvottaisiin sopimuksen täyttämässä ja lähettämässä. Asiakkaalta kysyttäisiin lupa olla yhteydessä HR:n, että asiakas tarvitsee työnantajan tukea työkokeilun aikana. Puhelun lopuksi asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä.

Kun asiakkaalle annetaan kuntoutusetuuspäätös, avattaisiin puhelimesta päätöksen ja liitteiden sisältöä. Asiakasta neuvottaisiin verotuksessa, milloin etuus maksetaan ja miten matkakorvauksia haetaan. Puhelimesta varmistettaisiin, että asiakkaalla on sovittuja käyntejä työterveyshuollossa (oma ohje heille, joilla ei ole työterveyshuoltoa) ja että hänelle on työkokeilun ajaksi järjestetty työpaikalla tukea, esimerkiksi säännölliset keskusteluaajat esimiehen kanssa. Asiakkaalle kerrottaisiin mitä tulee tehdä ja kehen ottaa yhteyttä, jos työkokeilun aikana tulee ongelmia ja mitä tapahtuu, jos työkokeilu ei onnistu. Puhelun lopuksi asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä.

Työkokeilun aikana asiakkaalle annettaisiin yksilöllistä tukea joko kuntoutuksen asiantuntijan säännöllisen yhteydenpidon avulla tai palveluntuottajan työvalmentajan kautta. Asiakkaaseen pidettäisiin aktiivisesti yhteyttä, kun esimerkiksi tulee palauttaa työkokeilupalautelomake tai jatkosopimus. Asiakkaalle myös tiedotettaisiin työkokeilun aikana mitä pitää tehdä, jos työkokeilu ei johda työllistymiseen. Ideatyöpajassa tuli esille idea lähettää asiakkaalle tiedusteluviesti työkokeilun sujumisesta, jos asiakkaalle ei ole työvalmentajaa. Työkokeilun päättyessä asiakkaalle lähtisi ohje eri etenemisvaihtoehdoista työkokeilun päättyessä.

Tärkeänä nähtiin ystävällinen, kärsivällinen ja rauhallinen ohjaus. Neuvontaa annettaisiin käytännönläheisellä tasolla, tiivistäen ja asiakkaan tilanteen mukaan. Asiakkaalle välitettäisiin tunne, että hänen asiaansa hoidetaan ja hänestä välitetään, että meitä on helppo lähestyä ja meiltä saa apua. Puheluiden lopussa kerrattaisiin läpikäytyt asiat. Selkokielineen lyhyt opas olisi niin verkkopalveluissa, avoimilla sivuilla kuin lähetettävissä asiakkaalle sähköisesti tai paperiversiona. Oppaan lisäksi olisi olemassa täsmäohjeita prosessin eri vaiheisiin, jotka lähetettäisiin asiakkaalle automaattisesti.

Ideatyöpajassa tuli esille erilaisia ideoita Tuettavan Passiivin tukemiseksi Eläkelaitoksen toimesta. Esille tuli käsittelijöiden kokemus, ettei tämä asiakasryhmä saa tällä hetkellä tarpeeksi tukea. Enemmän tukea tarvitsevaa asiakasryhmää voisi palvella oma asiantuntijaryhmänsä, joilla olisi vähemmän asiakkaita ja enemmän resursseja palvella. Eläkelaitoksessa voisi olla omat työvalmentajat tälle asiakasryhmälle tai heidät voitaisiin ohjata palveluntuottajan työvalmentajalle. Asiakkailta voisi olla mahdollisuus varata soittoaika, jolloin asiantuntija perehtyisi asiakkaan tilanteeseen normaalia puhelinpalvelua laajemmin. Yleensäkin viestintää asiakkaan kanssa tulisi parantaa ja lisätä.

Miten tunnistaa Taitava Aktiivi

Taitavan voi tunnistaa sähköisten palveluiden käytöstä, kuten hakemuksen täyttamisestä ja liitteiden toimittamisesta verkkopalvelussa, yhteydenottokanavista chatin ja verkkoviestin suosimisesta ja hän on valinnut sähköisen palvelun paperisen sijaan. Taitava käyttää verkkopalveluita mahdollisimman laajasti. Hakemus on täytetty loogisesti, melko laajasti sekä hyvin ja Taitava saattaa myös esittää suunnitelman jo ennakkohakemuksella. Hakemuksesta ja yhteydenotoista huomaa, että Taitava on ottanut kuntoutukselta selvää jo hakemista ennen esimerkiksi Eläkelaitoksen sivuilta ja muodostanut siitä jo jonkinlaisen käsityksen. Yleensäkin Taitava ottaa asioista itse selvää ja toimii itsenäisesti kuntoutusprosessissaan.

Puhelimessa Taitava voi esittää haastavia kysymyksiä teknisistä ominaisuuksista esimerkiksi verkkopalvelussa. Asiakas antaa aktiivisen ja varman vaikutelman. Puhelinkeskustelu Taitavan kanssa on lyhyt ja ytimekäs asiakkaan esittäessä täsmäkysymyksiä. Asiakkaalla on selkeästi tietoinen mihin tarvitsee apua ja tarvitseekin vain lyhyen neuvonnan. Taitavan kohdalla selkeä viestintä korostuu. Asiakas arvostaa puhelimessa asiantuntevaa ohjausta, selkeitä vastauksia ja tarkkaa tietämystä.

Ideat Taitavan Aktiivin palvelemiseksi

Aihealueita Taitavan Aktiivin palvelemiseksi syntyi kolme: 1) sähköisten palveluiden käyttö 2) neuvonta 3) kuntoutussuunnitelma sekä työkokeilu.

Asiakas on tietoteknisesti taitava, joten hänen kontaktointiin käytettäisiin pääsääntöisesti verkkoviestejä. Asiakas aktivoitaisiin verkkoviestillä tai tekstiviestillä muistuttaen esimerkiksi työkokeilupalautteen toimittamisesta.

Aktiivinen asiakas hakee itsenäisesti ja aktiivisesti tietoa, joten asiakkaan ollessa Eläkelaitokseen yhteydessä, on hänellä usein täsmäkysymyksiä, joihin hän ei ole löytänyt vastausta. Asiakasta palvellessa huomioitaisiin, että vastataan juuri hänen esittämään kysymykseen. Kommunikon tulisi olla selkeää ja ytimekästä, otteen asiantunteva ja löytyä asiantuntemusta esimerkiksi linjauksiin, tilastoihin ja lainsäädäntöön. Asiakas ohjattaisiin tiedon lähteille,

esimerkiksi annettaisiin linkki Eläkelaitoksen avoimille sivuille. Asiakkaan ollessa yhteydessä tuotaisiin esille verkkopalvelun mahdollisuudet, kuten kulukorvausten hakeminen. Asiakasta olisi hyvä neuvoa, mitä verkkopalvelusta löytyy mihinkin prosessin vaiheeseen. Tämä asiakasryhmä hyötyisi hyvistä ohjeista, jotka löytyisivät sekä avoimilta sivuilta että verkkopalveluista ja niihin löytyisi useampi polku. Aktiivisen asiakkaan palvelussa on siis tärkeää sähköisten palveluiden käyttö sekä sähköisten palveluiden ja tiedon lähteille ohjaaminen.

Aktiiville lähetettäisiin tekstiviestillä kehoitus kuntoutussuunnitelman edistämiseksi, eikä hän tarvitse puhelinkontaktia asian läpikäymiseksi. Nostin tähän mukaan myös asiakkaalta haastattelussa nousseen idean, että asiakkaille tarjottaisiin materiaalia, jonka avulla he voisivat itsenäisesti suunnitella uraa. Aktiivinen asiakas työstää suunnitelmaansa usein itsenäisesti, joten hän hyötyisi materiaalista, jonka avulla voisi itse hahmottaa mahdollisia urapolkujaan ja mitä tarvitsee niiden luomiseksi.

Tämä asiakasryhmä hyötyisi tietoteknisistä parannuksista ja viestinnän parantamisesta. Aktiivista asiakasta palvelee laajat, selkeät verkkopalvelut. Taitava Aktiivi osaa ja haluaa etsiä ja soveltaa tietoa itsenäisesti, joten hän hyötyisi, jos saisi enemmän tietoa avoimilta verkkosivuilta ja verkkopalvelusta. Aktiivi haluaisi nähdä prosessin kulun verkkopalvelussa nykyistä tarkemmin esimerkiksi aikajanana. Yksilöllistä ja oikea-aikaista ohjausta voitaisiin tarjota sovelluksella tai vastaavalla palvelulla, joka esimerkiksi muistuttaisi toimitettavista asiakirjoista, kuten työkokeilupalautteesta.

Miten tunnistaa Tavan Normi

Kuten olin arvioinut, ei kahden tunnin työpajassa ehditty käsittelemään Tavan Normia. Tavan Normin tunnistamiseen ja palvelemiseen hyödynsin kahdelle muulle asiakaspersonalle syntyneitä ideoita, sekä teemahaastattelujen materiaalia. Tavan Normi on tarpeiltaan ja käyttäytymiseltään kahden muun asiakaspersonan välistä. Hänen tunnistamisensa on haastavampaa kuin Taitavan Aktiivin tai Tuettavan Passiivin - hän on varsin tavanomainen asiakas, joka selviytyy monesta asiasta itse, mutta kohtaa haasteita vaativammassa tietoteknisissä tehtävissä ja paljon itsenäisyyttä ja aktiivisuutta vaativissa tilanteissa.

Normilla on tietotekniset perustaidot. Hän osaa tehdä hakemuksen ja katsoa päätöksen verkkopalvelussa, mutta kohtaa haasteita, kun käyttää verkkopalvelun muita toimintoja, kuten lähettää liitteitä. Vaikka Tavan Normi katsoo päätöksen verkkopalvelussa, kaipaa hän silti päätöstä kirjallisena arkistointia varten. Tavan Normi ei käytä pelkkää verkkopalvelua asioidensa hoitoon vaan saattaa lähettää liitteitä esimerkiksi sähköpostilla. Hän käyttää eri tilanteissa eri laitteita, koska taidot eivät riitä kaikkien asioiden hoitamiseen yhdellä laitteella. Tiedon löytäminen verkosta vaatii Tavan Normilta vaivaa, mutta usein kuitenkin hän pyrkii löytämään tiedon itse. Yleensä Tavan Normi selviytyy prosessista itsenäisesti ja nykyiset Eläkelaitoksen toimintatavat ja tuki ovat riittäviä, mutta hän hyötyy kontaktoinnista ja

aktivoinnista. Tavan Normit ovat isoin asiakasryhmä ja sen sisältä löytyy suurinta vaihtelua, mitä kanavia asiakas osaa ja haluaa käyttää ja miten ja minkä verran toivoo itseään tuettavan, joten esimerkiksi toivotut tavat toimittaa dokumentteja vaihtelevat. Tässä asiakasryhmässä on myös potentiaalia ohjata käyttämään enemmän verkossa olevia palveluita.

Tavan Normin palveleminen

Tavan Normin kontaktointiin käytettäisiin puhelinta, sähköpostia ja verkkoviestejä. Nopeasti reagoitaviin asioihin sopii soitto tai tekstiviesti.

Asiakkaan soittaessa ensimmäistä kertaa Työeläkelaitokseen, neuvottaisiin asiakasta kokonaisvaltaisesti. Asiakkaalle selvennettäisiin, mitä ammatillinen kuntoutus tarkoittaa, mitä se on, kerrotaisiin kuntoutusprosessista ja mitä tarvitaan, jotta saadaan prosessi käyntiin, sekä mitä seuraavaksi tapahtuu. Asiakkaalle lähetettäisiin puhelun jälkeen tekstiviestillä ohjeet läpikäydystä asioista ja asiakkaan toiveesta selkokieline opas asiakkaan toivomaa kanavaa pitkin.

Ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen liitteeksi lisättäisiin aina kuntoutussuunnitelmaesite ja lomake, mikäli hakemuksen liitteenä ei ole ollut suunnitelmaa. Päätöksen liitteeksi lisättäisiin myös selkokieline opas, jollei sitä ole asiakkaalle aiemmin toimitettu. Päätöksen antamisen jälkeen asiakkaalle soitettaisiin neuvontapuhelu. Puhelussa neuvottaisiin ammatillisesta kuntoutuksesta yleensä, avattaisiin terminologiaa ja miten prosessi etenee. Asiakkaalle kerrotaisiin toimeentulosta ammatillisen kuntoutuksen aikana. Jos hakemuksen liitteenä ei ole ollut suunnitelmaa, kerrotaisiin asiakkaalle mistä lomake löytyy verkkopalvelusta. Asiakkaalta tiedusteltaisiin, onko hänellä oikeutta sosiaalialan asiantuntijaan työterveyshuollon kautta. Puhelun lopuksi asiakkaalle lähetettäisiin toimintaohjeet tekstiviestillä.

Normille lähetettäisiin tekstiviestillä kehoitus kuntoutussuunnitelman edistämiseksi, eikä hän tarvitse puhelinkontaktia asian läpikäymiseksi. Tavan Normi hyötyisi myös mahdollisuudesta varata soittoaika, jolloin asiantuntija perehtyisi asiakkaan tilanteeseen normaalia puhelinpalvelua laajemmin.

5.5 Asiakasvalidointien tulokset

Kaikki asiakkaat pitivät hyvänä teemahaastattelussa esille tullutta ja siitä edelleen kehitettyä ideaa, että asiakkaalle lähetettäisiin ensimmäisen työkokeilukuukauden jälkeen tekstiviestillä kysely, miten asiakkaalle menee työkokeilussa. Mikäli asiakkaan vastauksen perusteella työkokeilussa olisi esiintynyt haasteita tai tullut esille jotain muuta yhteydenottoa vaativaa, olisi kuntoutuskäsittelijä asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse.

Tuettavan Passiivin validointikommentit

Asiakas piti ideoita yleisesti ottaen hyvinä ja innostui monesta ideasta. Hän oli kirjallisen materiaalin lähettämisen kannalla ja piti puhelinneuvonnan ideoita hyvinä sekä kattavina. Asiakas esitti tukensa myös idealle varmistaa, että asiakkaalla on HR:n, työpaikan ja työterveys-huollon tuki työkokeilun ajan ja Eläkelaitos tarjoaisi työkokeilun aikana tukeaan joko kuntoutusasiantuntijan yhteydenotoin tai palveluntuottajan työvalmentajan avulla.

Uutena ideana asiakas toi esille tarpeen saada ohje verkkopalveluun kirjautumiseen ja hake-muksen täyttämiseen. Hän kaipasi niitä Eläkelaitoksen sivuille. Itse näen, että ne voisivat olla saatavilla pdf-muodossa, jotta asiakas voisi pitää niitä rinnalla auki kirjautuessaan ja hake-musta tehdessään.

Taitavan Aktiivin validointikommentit

Asiakas piti esitettyjä ideoita hyvinä ja oikeansuuntaisina. Asiakas esitti myös useita jatkoideoita ja ideoiden tarkennuksia. Liitteiden lähettämiseen verkkoviesteinä hän esitti ehdotuksen, että tarvittaessa asiakas voisi tilata asiakirjat itselleen paperipostina. Hän katsoi verkkoviestit parhaana viestikanavana, mutta tärkeissä ja nopeissa yhteydenotoissa puhelin olisi parempi vaihtoehto. Palvelulta hän toivoi yksilöllistä ja henkilökohtaista juuri omaan tilanteeseen liit-tyvää neuvontaa. Asiakkaan mielestä chattibotti ei palvele asioitaan aktiivisesti hoitavaa asia-kasryhmää, koska yleensä he ovat jo selvittäneet asiat mahdollisimman pitkälle verkossa saa-tavana olevan materiaalin pohjalta, joten botti ei osaa vastata heidän omaa tilannettaan kos-kevaan täsmäkysymykseen.

Asiakas kaipasi Eläkelaitoksen sivuille tapausluontoisia prosessikuvauksia, esimerkiksi aikaja-noina, joissa olisi kuvattu miten tyypillisesti prosessi etenee aina sairaspäivärahalla olemi-sesta ammatillisen kuntoutuksen prosessin päättymiseen. Prosessikuvaus voisi sisältää tietoa missä vaiheessa voi saada tukea, mihin etuuksiin/korvauksiin voisi olla oikeutettu ja milloin niihin ei ole enää oikeutta, sekä linkkejä kuntoutusvaihtoehtoihin. Verkkopalvelussa aikaja-naan voisi sisällyttää missä kohtaa aikajanaa asiakas on sillä hetkellä menossa. Asiakas kaipasi prosessikuvaukseen tietoa tyypillisistä käsittelyajoista. Myös uratarinoita voitaisiin esittää esi-merkiksi aikajanoilla, jotta asiakas voisi hahmottaa mihin suuntaan voisi lähteä omassa pro-sessissaan. Uratarinoilla voitaisiin myös ”työntää” asiakkaita oikeaan suuntaan.

Asiakas ideoi pidemmälle työkokeilun aikaista ”Miten menee?”-tekstiviestiä. Viesti voisi olla kerran kuussa lähetettävä Pulssi-tyyppinen kysely: mikä fiilis, tunnetko pärjääväsi töissä, tar-vitsetko lisätukea? Näin saisimme tiedon, miten työkokeilu sujuu ja vastauksen perusteella asiakkaalle tarvittaessa soitettaisiin tai laitettaisiin verkkoviesti.

Kummassakin validointihaastattelussa kävi selväksi, että ideoinnit vastasivat asiakkaiden tarpeisiin ja voisin jatkaa palvelumallien kehittämistä ideoiden pohjalta.

Tavan Normin validointikommentit

Tavan Normin validoinnissa tuli esille tämän asiakasryhmän tarpeiden ja toiveiden vaihtelevuus. Jo teemahaastattelujen perusteella tämän ryhmän jäsenet käyttävät eri laitteita ja kanavia toisiinsa nähden kuin tilanteesta riippuenkin. Laitteista oli käytössä tietokoneet, padit ja kännykät ja kanavista puhelin, sähköposti, verkkopalvelu ja tekstiviesti. Tämän vuoksi tämän asiakasryhmän kohdalla on hyvä tarkastella, mitä kanavia asiakas on jo käyttänyt ja tiedustella, mitä kanavia hän haluaa kanssamme jatkossa käyttää.

Asiakkaan validointihaastattelun perusteella tämänkin asiakasryhmän kohdalla ideat ovat oikeasuuntaisia. Haastateltava toivoi monia työkokeiluun liittyviä käytännön asioita kirjattavan päätöksille, eikä erillistä soittoa, kuten kuntoutussuunnitelmapäätökselle sovitut työajat ja etuuspäätökselle maininta käynneistä työterveyshuollossa ja työpaikalla järjestettävästä tuesta, sekä mihin ottaa yhteyttä, jos työkokeilu keskeytyy.

5.6 Lopulliset palvelumallit

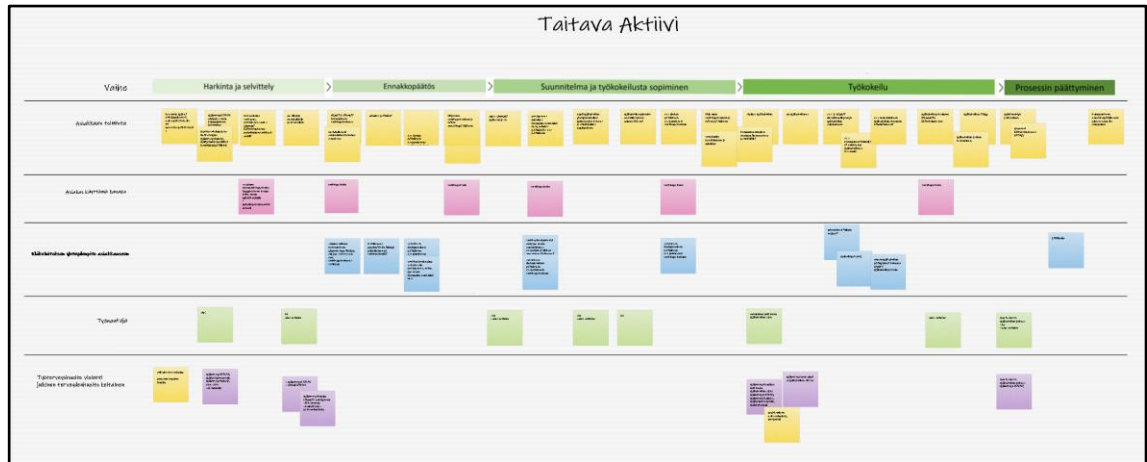
Palvelumallit ovat osin yhtenevät palvelupolun kanssa. Palvelupolusta poiketen niissä ei esitetä asiakkaan tunteita ja ajatuksia ja prosessikuvaukseen on lisätty terveydenhuolto sekä työnantaja. Palvelumallit kuvaavat tulevaisuuden ihannetilannetta, palvelupolku nykyistä tilannetta. Kaikkien asiakaspersonien palvelumalleissa on huomioitu, että työkokeilija tarvitsee työterveyshuollon ja esimiehen tuen koko työkokeilun ajalle ja että työkokeilun aikana tulee järjestää vähintään yksi työterveysneuvottelu. Kaikkien asiakaspersonien palveluun on lisätty kuukausi työkokeilun alkamisen jälkeen tekstiviestikysely ”Miten sujuu?”, jonka vastauksen perusteella asiakkaaseen otetaan tarvittaessa yhteyttä. Esille tuli tarve jonkinlaiselle jälkihoidolle työkokeilun jälkeen, mutta opinnäytetyön tarkastelujakson päättyessä työkokeilun päättymiseen, jää jälkihoidon pohtiminen opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tarkalla tasolla asiakaspersonakohtainen palveleminen on esitelty kohdassa 5.5 Ideatyöpajan tulokset.

Taitavan Aktiivin palvelumalli

Taitavan Aktiivin palvelumallissa huomioidaan kyseiselle asiakaspersonalle tyypilliset ominaisuudet, eli hyvät tietotekniset taidot, halukkuus käyttää verkkopalvelua, aktiivisuus ja itsenäisyys. Harkinta- ja selvittelyvaiheessa Aktiivi etsii tietoa itsenäisesti. Hakemukset hän täyttää verkkopalvelussa, eikä halua päätöstä paperisena. Lisätietoja Aktiivilta kysytään verkkoviestillä tai puhelimitse. Aktiiville soitetaan tarvittaessa päätöksenannon yhteydessä. Pääsääntöisesti kontaktointiin käytetään verkkoviestejä, nopeissa ja tärkeissä asioissa puhelinta.

Aktiivi pärjää siis niin itsenäisesti, että hänen ollaan yhteydessä vain selkeän tarpeen mukaan ja yhteydenottokanavana käytetään tilanteen mukaan verkkoviestiä tai puhelinta. Aktiivia aktivoidaan verkkoviestillä tai tekstiviestillä muistuttaen esimerkiksi työkokeilupalautteen toimittamisesta.

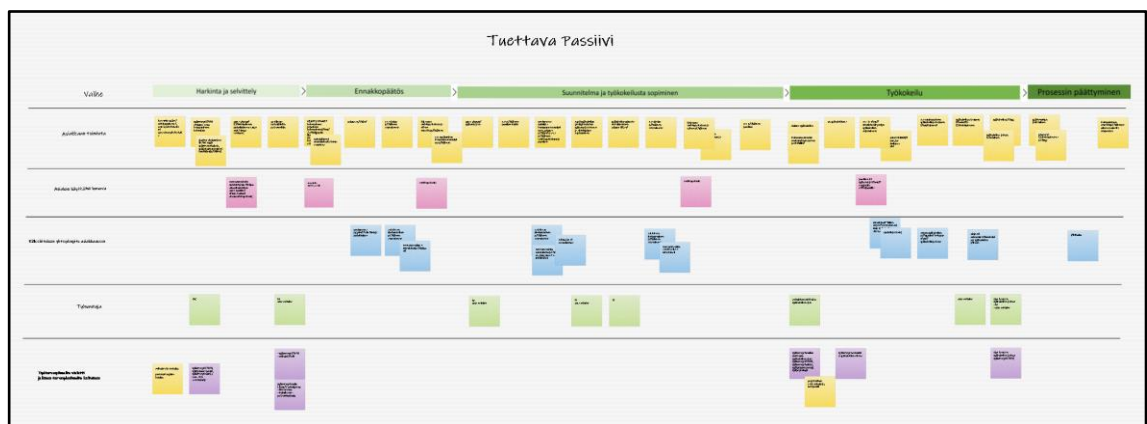


Kuvio 8: Taitavan aktiivin palvelumalli

Tuettavan Passiivin palvelumalli

Tuettavan Passiivin palvelumallissa huomioidaan kyseiselle asiakaspersonalle tyypilliset ominaisuudet, eli heikot tietotekniset taidot, halu saada kaiken informaation paperilla, suosii yhteydenottotavoista puhelinta ja kasvokkain tapaamista ja passiivisuutensa vuoksi tarvitsee tukea ja kontakteja.

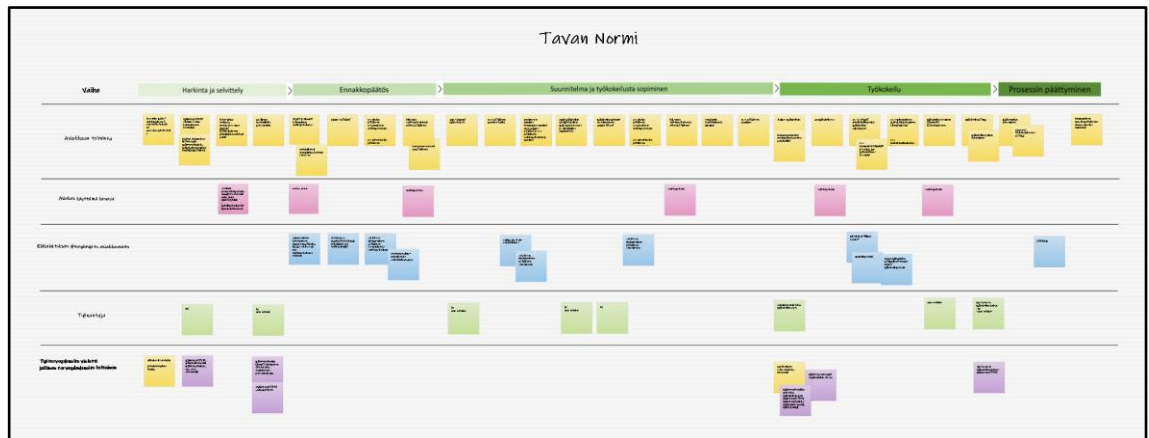
Passiivilta pyydetään tarvittaessa lisätietoja puhelimitse. Jokaisen päätöksen antamisen yhteydessä Passiiville soitetaan ja neuvotaan.



Kuvio 9: Tuettavan Passiivin palvelumalli

Tavan Normin palvelumalli

Tavan Normin palvelumallissa huomioidaan kyseiselle asiakaspersonalle tyypilliset ominaisuudet, eli tietotekniset perustaidot, kyky käyttää verkkopalvelua, mutta haluaa paperikopion päätöksistä arkistointia varten ja että hän aktivoituu tarvittaessa, mutta hyötyy myös kontaktinnista. Normin palvelumalliin kuuluu neuvontasoitto ennakkopäätöksen yhteydessä.



Kuvio 10: Tavan Normin Palvelumalli

5.7 Lopulliset asiakaspersonat

Asiakaspersonat on luotu hyödyttämään Eläkelaitoksen tarpeita. Asiakaspersonasta tehtiin tilaajan pyynnöstä laajat, jotta ne kattavat kaikki kuntoutuksen asiakkaat. Näin asiakaspersonien ja palvelumallien avulla voidaan palvella kaikkia kuntoutuksen asiakkaita paremmin, eikä tiettyä segmenttiä.

Kerätyn asiakastiedon perusteella asiakkaista nousi esille kolme persoonatyyppiä. Asiakkaat eroavat toisistaan tietoteknisten taitojen, kontakti- ja palvelukanavavalintojen, aktiivisuuden ja itsenäisyyden suhteen. Vahvat tietotekniset taidot saavat asiakkaan suosimaan sähköisiä palveluja ja ottamaan yhteyttä Eläkelaitokseen sähköisesti, kun taas heikot tietotekniset joutavat siihen, että asiakas käyttää perinteisiä palvelu- ja kontaktikanavia, kuten puhelinta ja paperipostia. Aktiiviset ja itsenäisyys vaikuttivat asiakkaan palvelutarpeeseen ja kokemukseen kuntoutusprosessista.

Asiakaspersonien tunnistettuja ominaisuuksia on avattu laajemmin kohdassa 5.4.

Taitava Aktiivi

- tietoteknisesti taitava
- haluaa käyttää verkkopalvelua
- haluaa kaiken materiaalin sähköisesti
- hoitaa aktiivisesti asioitaan
- ottaa asioista selvää itse
- suosii kontakteissa verkkoviestejä
- ei halua turhia kontakteja

Tietotekniset taidot
● ● ●

Sähköisten palveluiden käyttö
● ● ●

Aktiivisuus
● ● ●

Itsenäisyys
● ● ●

Tein hakemuksen verkossa, kirjauduin verkkopankkitunnuksilla.

Hakemus opasti itse itseään, oli varsin selkeät ohjeet.

Mä halusin päätöksen vain sähköisesti. Päätös löytyi kätevästi verkkopalvelusta.

Ei ollut mitään tarvetta, että joku soittelis mitä kuuluu ja miten menee.

Oma aktiivisuus helpotti koko prosessia.

Kuvio 11: Asiakspersoona Taitava Aktiivi

Taitava Aktiivi on tietoteknisesti taitava. Aktiivi haluaa käyttää verkkopalvelua ja saada kaiken materiaalin sähköisesti. Aktiivi suosii kontakteissaan verkkoviestejä, eikä halua turhia kontakteja. Aktiivi hoitaa asioitaan aktiivisesti ja ottaa asioista itse selvää. Taitava Aktiivi etenee kuntoutusprosessissa varsin itsenäisesti.

Tuettava Passiivi

- heikot tietotekniset taidot
- haluaa kaiken paperisena
- passiivinen
- haluaa tukea ja tarvitsee kontakteja
- suosii puhelinta ja kasvokkain tapaamista

Tietotekniset taidot
● ○ ○

Sähköisten palveluiden käyttö
● ○ ○

Aktiivisuus
● ○ ○

Itsenäisyys
● ○ ○

Katselin netistä ja työterveyshoitaja tulosti jotain lappusia, että voin lukee ja katsoa.

Tein ihan paperihakemuksen, työterveyshuolto laitto sen Eläkelaitokseen sähköpostilla.

Kun niin vähän tietokonetta olen käyttänyt, laskut maksan ja lehet lukkee, mutten sillai sähköpostia ja muuta oo tullut käytettyä,niin kaikki on niin hakusessa.

En saanut eka kertaa päätöstä auki verkkopalvelussa. Tytär sai kaikki auki ja luin ne sitten. Minulla on puhelin, minkä kautta kaikki avaan ja katon, niin tää ei oo niin yksinkertaista.

Tän ikäiselle paljon miellyttävämpää, kun kaikki tulee konkreettisesti paperilla kotiin.

Kuvio 12: Asiakaspersoona Tuettava Passiivi

Tuettava Passiivi omaa heikot tietotekniset taidot, joten hän haluaa kaikki dokumentit paperisena postitse kotiin. Passiivi suosii puhelinta ja kasvokkain tapaamista. Passiivi on passiivinen asioidensa hoidossa eikä selviydy kuntoutusprosessista itsenäisesti. Passiivi haluaa tukea ja tarvitsee kontakteja koko kuntoutusprosessin ajan.

Tietotekniset taidot
● ● ●

Sähköisten palveluiden käyttö
● ● ●

Aktiivisuus
● ● ●

Itsenäisyys
● ● ●

Tavan Normi

- tietotekniset perustaidot
- haluaa paperikopion arkistoihin, mutta käyttää myös verkkopalvelua
- aktivoituu tarvittaessa, mutta hyötyy myös kontaktoinnista

Kyllä minä löysin tietoa verkosta, kun rupesin etsimään, Googletin. Sain sen tiedon niin, että ymmärsin.

Tein hakemuksen verkossa. Täyttäminen oli helppoa.

Multa ei olisi onnistunut mitenkään lähettää liitteitä.

Suunnitelman lähetin tyttären tietokoneella.

Palautelomakkeen lähetin sähköpostilla kännykän kautta.

Kuvio 13: Asiakaspersoona Tavan Normi

Tavan Normi on yleisin asiakaspersoona ja asiakaskohtaisesti taidoissa ja tarpeissa on enemmän vaihtelua kuin kahdessa muussa asiakaspersoonassa. Normi omaa perustaidot tietotekniikasta. Hän käyttää verkkopalvelua, mutta haluaa päätöksistä paperikopion arkistointia varten. Normi aktivoituu hoitamaan riittävästi omia asioitaan, mutta hyötyy kontaktoinnista.

5.8 Ideoiden validointia sisäisillä asiakkailla

Validoin kehittämistyön ideoita sisäisillä asiakkailla: järjestelmäasiantuntijalla, yksikönjohtajalla, suunnittelupäälliköllä ja kehitysjohtajalla. Kävimme keskusteluja kehittämistyön ideoista ja erityisesti palvelumallien toteuttamismahdollisuuksista nykyhetkessä ja teknologian suomista mahdollisuuksista kehittää palvelumalleja edelleen tulevaisuudessa. Suuri osa keskusteluista kuuluu liikesalaisuuden piiriin.

Kehittämistyössä syntyneiden palvelumallien toteuttaminen on järjestelmien puolesta mahdollista. Monet palvelumallien ulkopuoliset kehitysideat ovat myös mahdollisia toteuttaa nykyisellä teknologialla, kuten asiakkaalle mahdollisuus tehdä ajanvaraus verkkosivuilla tai puhelimesta.

Teknologia mahdollistaa tulevaisuudessa asiakkaalle uusia, toimivampia ja nopeampia palveluita ja yhä vaativampien työtehtävien siirtämisen ihmiseltä koneelle. Robotiikassa konetta

opetetaan tekemään saman kuin ihminen. Tekoälyssä konetta opetetaan ja se oppii itse. Data-analytiikalla voidaan tarjota asiakkaalle yksilöllistä, parasta palvelua. Tulevaisuudessa palvelumalleja ja palvelua yleensä voidaan kehittää edelleen robotiikan, tekoälyn ja data-analytiikan keinoin. Teknologia voidaan valjastaa niin käsittelijöiden kuin asiakkaiden avuksi.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa pohditaan saatuja tuloksia, arvioidaan kehittämistyön toteutusta ja onnistumista sekä eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan tulosten hyödynnettävyyttä ja esitetään jatkokehityskohteita.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli luoda Työeläkelaitokselle kuntoutuksen asiakkaan palvelupolku, arvioida prosessia ja luoda näiden pohjalta palvelumallit. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaan tarpeet ja kipukohtat ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen hakemisessa ja työkokeilun aikana. Tavoitteena oli myös arvioida ja parantaa prosessia, parantaa palvelua sekä parantaa työkokeilun vaikuttavuutta. Kohderyhmänä oli suurtyönantajayritysten työntekijät, jotka hakivat ammatillisen kuntoutuksen ennakkopäätöksen Työeläkelaitoksesta ja menivät työkokeiluun omalle työnantajalle. Tutkimus rajattiin työntekijöihin, joiden päädiagnoosina oli tuki- ja liikuntaelinsairaus tai mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden sairaus.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli tarkoitus selvittää asiakkaan todellinen polku. Polusta selvitettiin asiakkaan näkökulmasta, mitä prosessin aikana työpaikoilla ja työterveyshuollossa sekä miten Eläkelaitos toimi. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitettiin miten vastaamme asiakkaan tarpeisiin ja saiko asiakas sellaista, mitä ei halua tai tarvitse ja millaisena asiakas koki prosessin selkeyden, nopeuden, järjestelmällisyyden ja läpinäkyvyyden? Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten voimme muokata palvelupolkua sekä nykyistä tapaa palvelulla asiakasta asiakkaan haluamaan ja tarvitsemaan suuntaan. Toisaalta myös selvitettiin, miten Eläkelaitos voisi muuttaa palvelupolkua Eläkelaitoksen valitsemaan suuntaan.

Palvelumuotoilu tutkimuksellisena näkökulmana mahdollisti monipuoliset menetelmät, joilla saatiin eri näkökulmia nykyiseen palveluun ja palvelun kehittämiseen. Tutkimuskysymyksiin vastattiin taustatutkimuksella, rakentamalla asiakkaan nykyinen palvelupolku ja selvittämällä sen kipupisteet asiakashaastatteluin, jonka jälkeen kehitettiin palvelupolkua yhteiskehittämällä kuntoutuksen käsittelijöiden kanssa.

Asiakkaista tunnistettiin kolme asiakaspersonaa, jotka eroavat tietoteknisiltä taidoiltaan, aktiivisuudeltaan ja itsenäisyydeltään. Asiakaspersonalle rakennettiin omat palvelumallit, koska heidän tarpeensa palvelulle olivat erilaiset. Lopputuotoksena syntyi nykyinen palvelupolku, asiakaspersonat, tavoitetilan palvelumallit ja käsikirja käsittelijöille sekä kehitysehdotukset.

Palvelupolkua voidaan muuttaa asiakkaiden toivoman suunnan lisäksi myös Eläkelaitoksen valitsemaan suuntaan. Nämä kehityssuunnat eivät ole ristiriidassa keskenään vaan vievät kohti erinomaista palvelua. Palvelumalleissa huomioitiin asiakkaiden esittämät haasteet ja toiveet, mutta myös käsittelijöiden näkemykset parhaasta prosessista ja palvelusta. Palvelumallit hyödyttävät kaikkia osapuolia: asiakas saa parempaa palvelua, työntekijällä on mallit erilaisten asiakkaiden palveluun ja Eläkelaitos hyötyy, kun tehdään asiakkaiden kanssa oikeita asioita. Lopputuloksena palvelumallit palvelevat nykyisiä toimintatapoja paremmin asiakkaita, mutta myös käsittelijöitä ja Eläkelaitosta. Käsittelijäresursseja voidaan kohdistaa enemmän tukea tarvitsevien asiakkaiden henkilökohtaiseen palvelemiseen. Toisaalta itsenäiset asiakkaat ohjataan käyttämään sähköisiä palveluja. Suurin asiakasryhmä on kehittämistyön tulosten perusteella näiden kahden asiakaspersonan välistä Normi-asiakas, jota voidaan kannustaa sähköisten palveluiden pariin asiakkaan taitotason mukaan. Ohjaamalla eri asiakaspersonat heille parhaiten sopivien palveluiden pariin, pystytään samalla henkilöresurssilla palvelemaan asiakkaita paremmin.

Kehitystyötä voidaan pitää onnistuneena, koska tavoitteet saavutettiin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin vastattiin. Prosessiin osallistui aktiivisesti Eläkelaitoksen työntekijöitä: käsittelijöitä, järjestelmäasiantuntijoita, päälliköitä ja johtajia. Prosessin aikana saatiin ainoastaan positiivista palautetta kehitystyöhön osallistuneilta. Kehittämistyö vie osaltaan Eläkelaitosta kohti sen strategiassa tavoittelemaa kilpailueduksi muodostuvaa asiakaskokemusta ja vastuullisuusohjelman tavoitetta olla osa kestävästä työelämästä. Palvelumallit edistävät Eläkelaitoksen tavoitetta mahdollisimman sujuvasta asiointista ja asiantuntevasta ja nopeasta palvelusta. Kuntoutuksen asiakkaiden palvelun parantamisella on myös yhteiskunnallinen merkitys, mikäli sillä saavutetaan parempi työkokeilun vaikuttavuus ja sitä kautta pidempiä työuria, hillitään työeläkemaksujen nousupainetta ja turvataan eläkevaroja.

Mikäli palvelumallit otetaan käyttöön, voidaan kehittämistyön onnistumista mitata NPS-luvuista sekä asiakasyritysten ja kuntoutuksen asiakkaiden asiakastytyväisyyskyselyistä. Vaikuttavuutta voidaan mitata työllistymisasteen kehityksestä työkokeilun jälkeen. Palvelumallien hyötyjä voidaan siis mitata, mutta siinä on haasteensa. Eläkelaitoksessa oli tämän kehittämistyön rinnalla käynnissä useita kuntoutuksen asiakkaan palveluun vaikuttavia kehitysprojekteja, jotka vaikuttavat osaltaan asiakaskokemukseen.

6.1 Kehittämistyön etiikka, tietoturva, laatu, luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyöstä tehtiin tilaajan kanssa kirjallinen sopimus, johon oli kirjattu muun muassa kehittämistyön yhteydessä syntyvän tutkimusdatan sekä tulosten omistus- ja käyttöoikeuksista. Opinnäytetyön tekijä sai ohjausta koulun opettajalta, sekä työpaikalla nimitetyltä opinnäytetyönohjaajalta ja opinnäytetyön ohjaustyhmältä.

Haastatteluja varten jokaisen asiakkaan kanssa tehtiin haastattelusopimus, johon oli kirjattu haastattelun tarkoitus, henkilötietojen käsittely, kerättävä aineisto, sen hyödyntäminen, tietojen säilyttäminen ja haastateltavan oikeudet, kuten mahdollisuus vetäytyä haastattelututkimuksesta syytä ilmoittamatta. Haastattelusopimus lähetettiin asiakkaalle etukäteen ja sopimuksen sisältö ja mahdolliset asiakkaan kysymykset koskien sopimusta käytiin vielä läpi ennen itse haastattelun aloitusta. Ennen haastattelua asiakkaalta pyydettiin vielä erikseen suullinen lupa haastattelun tallennukseen joko puhelinjärjestelmän kautta äänitteenä tai videona Teams-videopuhelussa.

Haastateltavat kerättiin tietokannasta koneellisesti poimimalla. Haastateltavat eivät olleet kehittämistyön tekijälle tuttuja entuudestaan. Mahdollisesti kehittämistyön tekijä on palvellut asiakkaita yksittäisissä palvelutilanteissa, mutta kehittämistyön tekijällä ei ollut muistikuvaakaan, että olisi ollut haastateltavien kanssa aiemmin tekemisissä. Asia olisi ollut mahdollista tarkistaa asiakastietojen lokista, mutta Eläkelaitoksessa katsottiin, ettei lokitietojen tarkistukseen ollut juridista oikeutta tässä tarkoituksessa.

Tietoturvasyyt rajasivat käytännön mahdollisuuksia käyttää palvelumuotoilun monipuolisia menetelmiä. Esimerkiksi asiakkaiden etnografinen tutkimus olisi ollut kiinnostavaa ja aiheeseen sopiva menetelmä. Tietoturvasyistä tiedonkeruun toteutusvaihtoehdot olisivat vaatineet asiakkailta Teamsin tai sähköpostin käyttöä joka kerta, kun he olisivat lähettäneet kehittämistyön tekijälle materiaalia. Jos asiakkaita olisi seurattu esimerkiksi kolmen kuukauden työkoikeilun ajan, joka jo itsessään vaatii voimavaroja asiakkailta, olisivatko he jaksaneet osallistua etnografiseen tutkimukseen? Materiaalin yhteen keruu olisi näillä menetelmillä ollut myös työlästä.

Yhteiskehittämisessä oli samasta syystä rajoituksia käytettävien välineiden suhteen, koska kehittämistyöhön tuli käyttää Eläkelaitoksen käyttämiä ohjelmia. Eläkelaitoksen käytössä olevaa Microsoft Whiteboardia ketterämpiä alustoja yhteiskehittämiseen on esimerkiksi Miro ja Padlet. Whiteboardin visuaaliset rajoitteet näkyvät asiakaspolussa ja palvelumalleissa.

Asiakasvalidointien jälkeen vetäessäni yhteen asiakashaastatteluissa esille tulleita asiakastarpeita ideatyöpajassa syntyneisiin ideoihin, tehtiin havainto, että ideatyöpajaan olisi voinut tuoda enemmän materiaalia asiakashaastatteluista. Persoonien kautta ideointi oli kuitenkin jälkikäteen pohdittuna liian suppea näkymä työntekijöille asiakashaastattelujen tuloksiin. Asiakkaiden tarpeet olivat kuitenkin ideatyöpajan tulosten perusteella hyvin työntekijöiden tiedossa ennestään, koska ideat osuivat hyvin asiakkaiden esille tuomiin asiakastarpeisiin. Mikäli työntekijät eivät olisi tunteneet asiakkaiden tarpeita hyvin, ei työpajassa olisi ehkä pystytty tuottamaan ideoita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Teemahaastatteluissa tuli aiheiden käsittelyssä esille asiakkaiden taloutta ja terveyttä koskevia tietoja, joten materiaalia tuli säilyttää huolellisesti. Työeläkelaitoksella on järjestelmät

ja rutiinit turvata tiedot korkeatasoisesti. Kaikki tiedot on kerätty ja käsitelty työnantajan palvelimella, jonne yhteys on muodostettu suojatulla VPN-yhteydellä. Kerätty materiaali on vain kehittämistyön tekijän käytössä ja hävitetään kehitystyön valmistuttua 31.12.2021 mennessä. Aineistot ja tulokset on esitetty tässä kehittämistyön raportissa anonymisoituina.

Laadullisella tutkimuksella on rajoitteensa haastateltavien rajallisen määrän vuoksi. Triangulaatio nostaa kehittämistyön laatua. Arvioin tutkimuksen tulosten olevan päteviä, koska haastatteluja tehtiin saturaatiopisteeseen asti, koska haastattelujen tulokset olivat linjassa taustatutkimuksen kanssa ja koska tietoa kerättiin myös kuntoutuksen käsitteijöiltä. Eri lähteistä kerätty tieto ei ollut ristiriidassa keskenään vaan muodostivat prosessista ja palvelun nykytilasta yhtenäistä kuvaa.

Kehittämistyö oli kehittäjälle tärkeä, koska siinä kehitettiin asiakkaiden kokemusta ja todellista palvelua. Kehittämistyössä yhdistyi työelämän osaaminen ja palvelumuotoiluopintojen osaaminen. Työeläkekuntoutus oli kehittäjälle tuttua Eläkelaitoksessa kuntoutusasiiantuntijana työskentelyn kautta. Asiakassegmentti oli kehittäjän omassa työssä kuitenkin eri kuin tutkimuksen kohteena oleva asiakassegmentti. Tästä syystä haasteltavat eivät olleet kehittäjälle ennestään tuttuja.

6.2 Jatkokehittämistyö

Tilaaajalle on toimitettu kaikki materiaali muokattavissa olevassa muodossa, joten kuntoutuksen asiakkaiden polkua voidaan kehittää eteenpäin tai käyttää materiaalia muiden asiakkaiden polkujen selvittämiseksi ja palvelun parantamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä luotiin ensimmäiset versiot kuntoutuksen asiakkaan polusta ja palvelumalleista rajatulle asiakasryhmälle. Polun alun harkitsemis- ja hakuvaihe on todennäköisesti hyvin samankaltainen kaikilla asiakkailla, joilla on käytössään työterveyshuolto. Heillä, joilla ei ole työterveyshuoltoa käytettävänä, näyttää polun alku todennäköisesti erilaiselta. Mistä he saavat tietoa ja miten prosessi saa alkunsa, kun ei ole työterveyslääkärinä?

Työkokeilun päättymisen jälkeinen polun osa jäi kehittämistyön rajauksen ulkopuolelle. Teemahaastattelujen perusteella asiakkaan silmissä prosessi päättyi työkokeilun päättymiseen. Esille tuli tarve jonkinlaiselle jälkihoidolle työkokeilun jälkeen, mutta kehittämistehtävän tarkastelujakson päättyessä työkokeilun päättymiseen, jää jälkihoidon pohtiminen tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Mitä asiakkaan polussa tapahtuu työkokeilun jälkeen ja tarvitsisiko asiakas vielä tukea työkokeen päätyttyä?

Polku eriytyy alun haku- ja harkitsemisvaiheen jälkeen riippuen asiakkaan tilanteesta: onko vielä suunnitelmaa ja jos on niin millainen? Palveluntuottajan tukea suunnitelman luomiseksi tarvitsevilla on oma polkunsaa, työhönvalmennukseen tai koulutukseen lähtevillä omansa.

Polku voi olla nelivuotisen tutkinnon opiskelevalla jopa noin viisi vuotta pitkä. Yrittäjien polku on omanlaisensa työnantajan puuttuessa ja mahdollisesti yrittäjän jatkamisen tukimuotojen tuomien vaiheiden vuoksi. Asiakkaan polun varrella voi olla myös muita vaiheita kuin työeläkelaitoksen kuntoutus, kuten määräaikaisen työkyvyttömyyseläkkeen eli kuntoutustuen saaminen ennen työeläkekuntoutusta.

Erilaisia polkuja on siis vielä kuntoutuksessa kartoittamatta puhumattakaan polkujen kartoittamisesta eläkeasiakkaille. Jokaisen yksilöllistä polkua ei voida etukäteen kartoittaa, mutta polkujen, asiakaspersonien ja palvelumallien luominen auttaa tunnistamaan asiakkaiden palvelutarpeita ja heidän kokemiaan kipukohtia, joiden pohjalta voidaan parantaa prosessia ja asiakaspalvelua paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Asiakkaat haluavat ja tarvitsevat yksilöllisempää, heidän tarpeensa ja tietotaitotasonsa huomioivaa palvelua. Tähän voidaan vastata palvelumalleilla. Palvelumalleissa tulee huomioida, että asiakkaan elämäntilanteen muuttuessa esimerkiksi sairauden vuoksi, voi hänen palvelumallinsakin muuttua.

Tulevaisuudessa teknologioiden osuus asiakkaiden palvelussa kasvaa. Tulevaisuudessa palvelumallit kehittyvät tekoälyn, robotiikan ja data-analytiikan avulla. Esimerkiksi asiakkaan segmentointia voidaan kehittää älykkäämmäksi, chatbot voi palvella asiakkaita paremmin ja yksilöllisemmin sekä asiakkaille voidaan lähettää kuvalla ja videolla rikastettuja tekstiviestejä. Teknologialla tulee luoda asiakkaalle tunnetta yksilöllisestä palvelusta. Tulevaisuudessa Eläkelaitos voi tarjota asiakkaan käyttöön uusia teknologisia innovaatioita asiakkaan prosessin helpottamiseksi.

Tässä kehittämistyössä päätuotoksena oli palvelumallit. Näiden lisäksi palvelumallien pohjaksi syntyi asiakaspersonat, jotka on rakennettu kattamaan kaikki kuntoutuksen asiakkaat. Asiakaspersonia voidaan kehittää edelleen. Jatkossa voitaisiin selvittää, pätevätkö asiakaspersonat myös eläkeasiakkaisiin vai ovatko he tarpeineen erilaisia. Asiakashaastatteluista nousi esille 23 kehityskohdetta, joissa on aihioita uusille kehitysprojekteille avoimien verkkosivujen ja verkkopalvelun, verkkopohjaisen hakemuksen, päätöksien, työkokeilun ja asiakasyritysten kouluttamisen ja tiedottamisen kehittämisessä. Kaikki kehittämistyön materiaali on toimitettu tilaajalle muokattavassa muodossa, jotta niitä voidaan kehittää edelleen.

Lähteet

Painetut

Brown, T. 2009. *Change by design, How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, United States of America: HarperCollins Publishers.

Curedale, R. 2016a. *Service Blueprint - The tool for service innovation*. Tobanga: Design Community College Inc.

Curedale, R. 2016b. *Journey Maps - The tool for design innovation*. Tobanga: Design Community College Inc.

Eljala, J., Luoto, A. 2014. *Muotoillen matkaan arvonluomisen maailmaan*. Kirjassa *Muotoiluajattelu*. Toimittanut Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. 2014. *The Business Model Navigator*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Grönroos, C., Gummerus, J. 2014. A. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality* 24(3), 206–229.

Grönroos, C. 2017. *On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective*. *Journal of Creating Value* 3(2). Sage Publications. 125–141.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* Vol. 21 (4). Bingley: Emerald Group Publishing, 531–548.

Kalbach, J. 2016. *Mapping Experiences. A complete guide to creating value through journeys, blueprints & diagrams*. 9. painos. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.

Kolko, J. 9/2015. Design Thinking Comes of Age. The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. *Harvard Business Review* 9/2015, 66–71.

Lockwood, T. 2009. *Design Thinking, Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. (toim.) 2014. *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mootee, I. 2013. *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You a Business or Design School*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Moritz, S. 2005. *Service design: practical access to an evolving field*. Köln: Köln International School of Design.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98.

Ojasalo, K., Moilainen, T., Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pr.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. *Service design: from insight to implementation*. New York: Rosenfeld Media.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Sebastopol, Canada: O'Reilly Media.

Stickdorn, M., Schneider, J. 2013. *This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. Lanham: BIS Publishers.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from experience. Barcelona, Spain, 1–20.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sähköiset

Aromaa, A., Koskinen, S. (toim.) 2010. Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 11/2010. Viitattu 8.9.2021. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80299>

Design Council. Viitattu 2.6.2021 [What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond | Design Council](#)

Eläkelaitos 2020a. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2020.

Eläkelaitos 2020b. Vuosi ja vastuu 2020.

Eläketurvakeskus. 2020. Työeläkekuntoutus vuonna 2020. Viitattu 12.9.2021. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakekuntoutus/>

Eläketurvakeskus 2021. Työkyvyttömyyseläkemaksu eri aloilla. Viitattu 9.9.2021. <https://www.etk.fi/suomen-elakejarjestelma/rahoitus-ja-sijoitustoiminta/tyoelakemaksut/tyokyvyttomyyselakemaksu-eri-aloilla/>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen S. (toim.). 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus: Helsinki.

Herstatt, C., Verworn, B. 2001. The “Fuzzy Front End” of Innovation. Viitattu 7.6.2021. https://tore.tuhh.de/bitstream/11420/107/1/Arbeitspapier_4.pdf

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Sähköinen kirja.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Viitattu 22.4.2021 www.ilmarinen.fi/ammattillinen-kuntoutus

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Viitattu 22.4.2021 www.varma.fi/henkiloasiakas/tyoelakekuntoutus/

Laaksonen, N. 4.5.2019. Benchmarking oppimisprosessina. Luettu 10.9.2021. <https://es-seepankki.proakatemia.fi/benchmarking-oppimisprosessina/>

Korkiakoski, K., Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Alma Talent. Sähköinen kirja.

Partinen, R., Koskela, A., Tarvainen, K. 2019. Työ on tärkeää - siksi myös työkyvystä on pidettävä huolta. Työkyvyn tuen opas päättäjille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 8.9.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161617>

Ryan, A. 2014. A Framework for systemic design www.FORMakademisk.org Vol. 7. Nr.4, 2014, Art. 4.

Sauni, R. 2019. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 8.9.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161450>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työterveys 2025 - yhteistyöllä työkykyä ja terveyttä. Valtioneuvoston periaatepäätös. Julkaisuja 2017:1. Viitattu 8.9.2021. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79471>

Tela 2021a. Työeläkekuntoutuksella ehkäistään työkyvyttömyyttä. Viitattu 9.9.2021.
<https://www.tela.fi/tyoelakekuntoutus>

Tela 2021b. Työeläkevakuuttajien suositus työeläkekuntoutuksena korvattavista toimenpiteistä. Viitattu 9.9.2021. <https://www.tela.fi/kuntoutussuosituksset/toimenpiteet>

Julkaisemattomat

Eläkelaitos 2021a. Ammatillinen kuntoutus. Työkyvyn heikentyminen ja työhön paluu. Päivätty 17.2.2021.

Eläkelaitos 2020c. Kuntoutuksen vuosi 2020. Päivätty 10.3.2021.

Eläkelaitos 2020d. Asiakaskokemus. Päivätty 13.5.2020.

Eläkelaitos 2020e. X-asiakkaan asiakastyytyväisyyskysely. Päivätty 30.11.2020.

Eläkelaitos 2020f. Suurtyönantajatutkimus. Päivätty 8.2.2021.

Eläkelaitos 2019a. X-asiakkaan asiakastyytyväisyyskysely. Päivätty 8.1.2020.

Eläkelaitos 2019b. Suurtyönantajatutkimus.

Eläkelaitos 2019c. Suurtyönantajatutkimuksen yhteenveto. Päivätty 19.12.2019.

Eläkelaitos 2018a. X-asiakkaan asiakastyytyväisyyskysely. Päivätty 11.2.2019.

Eläkelaitos 2018b. Suurtyönantajatutkimus. Päivätty 25.1.2019.

Kuviot

Kuvio 1: Fuzzy Front End	14
Kuvio 2: Kehittämistehtävän vaiheet tuplatimantilla	19
Kuvio 3: Ilmarisen verkkosivuilla kuntoutuksen aikajanan alku ja yksi uratarinoista	23
Kuvio 4: Varman verkkosivuilla muistilista työkokeilun suunnittelusta ja teksti kuntoutusrahasta	24
Kuvio 5: Kuvakaappaus ideatyöpajassa käytetystä Whiteboardista	32
Kuvio 6: Persoonien visualisointi työpajavaiheessa (kuvat käsitelty, Eläkelaitoksen sisäisiä) .	32
Kuvio 7: Lopullinen palvelupolku	42
Kuvio 8: Taitavan aktiivin palvelumalli	53
Kuvio 9: Tuettavan Passiivin palvelumalli	53
Kuvio 10: Tavan Normin Palvelumalli	54
Kuvio 11: Asiakaspersoona Taitava Aktiivi	55
Kuvio 12: Asiakaspersoona Tuettava Passiivi	56
Kuvio 13: Asiakaspersoona Tavan Normi	57

Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu	700
Liite 2: Haastattelusopimus	711
Liite 3: Teemahaastattelurunko	702
Liite 4: Validointihaastattelurunko, Tuettava Passiivi	714
Liite 5: Validointihaastattelurunko, Taitava Aktiivi	706
Liite 6: Palvelupolku	717
Liite 7: Palvelumalli service blueprint Taitava Aktiivi	79
Liite 8: Palvelumalli service blueprint Tuettava Passiivi.....	81
Liite 9: Palvelumalli service blueprint Tavan Normi.....	83
Liite 10: Asiakaspersoona Taitava Aktiivi	85
Liite 11: Asiakaspersoona Tuettava Passiivi.....	86
Liite 12: Asiakaspersoona Tavan Normi.....	88

Liite 1: Haastattelukutsu

Hei!

Puhelumme viitaten tässä haastattelukutsu.

Haastattelu koskee asiakasmatkaasi aina ajatuksesta hakea ammatillista kuntoutusta siihen, kun työkokeilusi päättyy.

Ohessa haastatteluostumus, joka käydään haastattelun alussa läpi. Voit kuitata minulle sähköpostitse hyväksyväsi sopimuksen.

Kiitos osallistumisestasi haastatteluun!

Ystävällisin terveisin

Päivi Holm

Asiantuntija

Työeläkelaitos X

Osoite X

Puhelinnumero X

Sähköpostiosoite

Eläkelaitos X:n verkkosivulinkki

Liite 2: Haastattelusopimus

Luottamuksellinen

Työeläkelaitoksen
logo

Suostumus haastatteluun osallistumisesta
14.1.2021

SUOSTUMUS HAASTATTELUUN OSALLISTUMISESTA

Haastattelun tarkoitus

Haastattelu on osa palvelumuotoilun opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää Eläkelaitos X:n palvelua. Palvelumuotoilu perustuu ihmislähtöiseen suunnitteluun, eli kehittämistyössä huomioidaan asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmat.

Opinnäytetyön tekijä

Laurea Ammattikorkeakoulun ~~YAMK~~ opiskelija Päivi Holm. Opinnäytetyön ohjaajana Laureassa toimii Kaisa Airo. Opinnäytetyö toteutetaan Eläkelaitos X:n toimeksiantona.

Henkilötietojen käsittely

Haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä kerätään taustatietona nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Varsinainen opinnäytetyössä käytettävä materiaali käsitellään nimettömänä siten, että yksittäinen henkilö ei ole materiaalista tunnistettavissa.

Kerättävä aineisto, sen hyödyntäminen sekä tietojen säilyttäminen

Haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä kerätään suullisesti ja äänitallenteen avulla kokemuksia, mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita hänelle esitettävistä aiheista ja materiaaleista.

Kerätty tieto on tutkimusmateriaalia, johon haastateltava luovuttaa Eläkelaitokselle tekeville rajoittamattoman ja peruuttamattoman käyttöoikeuden sopimuksen mukaiseksi ajaksi. Kerättyjä aineistoja säilytetään Eläkelaitoksen palvelimella, jonne vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy. Haastateltavan antamia suullisia esityksiä voidaan käyttää myös Eläkelaitoksen sisällä siten, että haastateltava ei ole tunnistettavissa. |

Tutkimusaineistoa säilytetään 31.12.2021 asti.

Allekirjoitus ja päiväys

Minulle on selvitetty yllä mainitun haastattelun tarkoitus ja olen tietoinen siitä, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Ymmärrän, että voin milloin tahansa vetäytyä haastattelututkimuksesta syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että opinnäytetyön tekijä kerää haastattelusta aineistoa ja haastattelu voidaan tallentaa äänitallenteena.

Allekirjoitan tämän suostumuslomakkeen yhdessä minun haastatteluuni osallistuvan haastattelututkimuksen tekijän kanssa.

Osallistuja

Nimi Allekirjoitus Päiväys

Haastattelututkimuksen tekijä

Nimi Allekirjoitus Päiväys

Liite 3: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun runko	
Kenelle	omalla työnantajalla 1 – 3kk työkokeilussa olleille, joiden työnantaja on suurtyönantaja <ul style="list-style-type: none"> • mielenterveyden sairaus 1. diagnoosina <u>3–4</u> kpl • tuki- ja liikuntaelinsairaus 1. diagnoosina <u>3–4</u> kpl
Konteksti	<u>Teamsissa</u> videoyhteydellä tai puhelimitse
Haastattelun tavoitteet	Asiakasymmärrys, käyttäjätieto, kehityskohteet
Taustatavoite	Asiakasymmärryksen syventäminen huomioiden prosessin parantamisen näkökulma, asiakaspolku ja -persoonat, <u>blueprint</u> ja kehitysehdotukset
Dokumentointi	<u>Teamsin</u> videointiominaisuus tai puhelinjärjestelmän tallennusominaisuus ja muistiinpanovälineet
Kysymysten muoto	Henkilökohtainen
Tutkimuksen esittely	
	<ul style="list-style-type: none"> • sopimus tiedon keräämisestä, hyödyntämisestä ja säilyttämisestä • luvan pyytäminen tallennuksen aloittamiselle • haastattelun keston vahvistus (n. <u>1h</u>) • kerron opinnäytetyöstä, miksi sitä teen • esittely puolin ja toisin
Henkilö	
	<ul style="list-style-type: none"> - Kertoisitko itsestäsi? (Esim. ikä, koulutus, perhe, vapaa-aika) - Mitä teet työksesi ja millaista työ on? (Esim. ala, työtehtävät, työsuhteen pituus)
Keskeinen sisältö	
	<p>1. Ammatillisen kuntoutuksen hakeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mistä sinulle heräsi ajatus hakea ammatillista kuntoutusta? (Esim. mikä taho otti hakemisen esille) - Mitä tapahtui ennen kuntoutushakemuksen täyttämistä? (Esim. mistä hait tietoa, mitä selvityksiä hankit, mitä palavereita pidettiin) - Kerro hakemuksen tekemisestä? (Esim. milloin hakemus tehtiin, kuka hakemuksen täytti, miten hakemuksen teko sujui, mitä liitteitä hakemukseen liitettiin, oliko kuntoutussuunnitelma mukana) - Mitä tapahtui päätöksen odottamisen aikana? (Esim. olitko töissä, tarkistitko käsittelyvaihetietoja odottamisen aikana, jos tarkistit niin mistä ja saitko tiedon) <p>2. Ennakkopäätöksen saaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kerro päätöksen saamisesta? (Esim. mistä sait tietää, että päätös on tehty, katsoitko verkkopalvelusta vai paperisena, miten verkkopalvelun käyttö sujui) - Mitkä osat luit päätöksestä ja liitteistä? - Millaisia kysymyksiä päätöksestä heräsi ja selvititkö niitä? (Esim. mihin otit yhteyttä ja saitko kysymyksiin vastauksia)

- Mitä seuraavaksi tapahtui? (Esim. otitko työnantajaan yhteyttä)

3. Kuntoutussuunnitelmapäätöksen hakeminen (jos ei ollut ennakkopäätöksen liitteenä)

- Kerro kuntoutussuunnitelman tekemisestä? (Esim. ketä osallistui, miten päädyttiin kyseiseen suunnitelmaan)

4. Työkokeilu

- Kerro työkokeilusopimuksen tekemisestä? (Esim. ketä osallistui, miten ja missä sopimus tehtiin, miten sopimus toimitettiin Eläkelaitokseen)
- Miten valmistauduit työkokeiluun?

- Kerro työkokeilun aloittamisesta? (Esim. mitä tapahtui työkokeilun ensimmäisenä päivänä)

- Kerro työkokeilun kulusta? (Esim. miten sujui, pärjäsitkö suunnitelluissa tehtävissä)
- Mitä tukea sait ja keneltä? (Esim. seuranta, palaute, palaverit)
- Mikä vaikutus saadulla tuella oli työkokeilun sujumiseen ja työn jatkoon?

- Mitä työkokeilun päättyessä tapahtui? (Esim. pidettiinkö palaveri, mitä sovittiin jatkosta, työkokeilupalautteet)
- Mikä tilanteesi on tällä hetkellä?

5. Tiedon saaminen ja yhteydenpito Eläkelaitoksen kanssa (jos eivät ole tulleet aiemmin esille)

- Miten koit ammatilliseen kuntoutukseen liittyvän tiedon löytämisen ja sen ymmärrettävyyden?
- Miten yhteydenpito Eläkelaitoksen kanssa sujui? (Esim. milloin Eläkelaitoksesta oltiin yhteydessä ja miten, olivatko kontaktit oikea-aikaisia ja -sisältöisiä, oliko yhteydenpito riittävää, milloin ja miten oli Eläkelaitokseen yhteydessä)
- Millaisia tunteita ja ajatuksia sinulla heräsi kuntoutusmatkasi aikana? (Esim. mitä tunteita koki ennakkopäätöstä hakiessa tai työkokeilun alkaessa)

Haastavammat kysymykset

- Mitä kuntoutuksessasi olisi voitu tehdä toisin? (Esim. Eläkelaitoksessa, töissä, työterveyshuollossa)
- Millaista tukea Eläkelaitos olisi voinut antaa työkokeilun aikana?
- Millainen olisi unelmien ammatillinen kuntoutus?
- Millaista tulevaisuuden työeläkekuntoutus on?

Yhteenveto

- Jäikö meiltä jotain käsittelemättä? Olisiko vielä jotain mitä haluaisit kertoa?
- Haluaisitko osallistua opinnäytetyön jatkokehittämiseen?
- Haluaisitko kysyä minulta jotain?
- Muistamisen valinta ja toimituksesta sopiminen.
- Kiitos.

Liite 4: Validointihaastattelurunko, Tuettava Passiivi

Haastattelusopimus**Tallennus****Asiakkaalle esitettävät ideat:**

Olemme tunnustaneet erilaisia asiakkaita ja ideoineet heille sopivia palveluja.

Pyydän, että kommentoisit ideoita:

- mitkä ovat hyviä
- miten niitä voisi parantaa
- esittäisit myös omia ideoita

Asiakas 1

Asiakas, joka tarvitsee enemmän apua ammatillisessa kuntoutuksessa: ammatillinen kuntoutus on vierasta ja tietotekniikan käyttö ei ole niin tuttua.

Miten voisimme palvella tällaista asiakasta?

- **asiakas soittaa ja tiedustelee ammatillisesta kuntoutuksesta**
 - selvennetään mitä ammatillinen kuntoutus on ja mitä se tarkoittaa
 - kerrotaan selkeästi kuntoutusprosessista
 - kerrotaan mitä tarvitaan, jotta saadaan prosessi käyntiin
 - kerrotaan mitä seuraavaksi tapahtuu
 - mitä muuta voitaisiin ohjeistaa?
 - selkokielen oppaan lähetyks?
 - puhelun perään tekstiviestillä ohjeet läpikäytyihin asioihin, esim. verkkopalvelun käyttö
- **kun asiakas soittaa ja kysyy mistä saa hakemuksen/pyytää hakemusta/kysyy miten pitää hakemus täyttää**
 - lähetetään paperihakemus kotiin
 - mitä tässä yhteydessä tulisi neuvoa? Eläkelaitoksesta/hakemuksen täytöstä/amatillisesta kuntoutuksesta yleensä/prosessista/muusta?
 - mitä muuta tässä yhteydessä voisi tehdä
 - puhelun perään ohjeet tekstarilla/sähköpostilla/muuten
- **kun asiakas soittaa ja pyytää apua sähköisen hakemuksen täyttämässä**
 - ohjataan perille verkkopalvelun
 - neuvotaan hakemuksen täyttämässä
 - mitä tässä yhteydessä tulisi neuvoa? Eläkelaitoksesta/hakemuksen täytöstä/amatillisesta kuntoutuksesta yleensä/prosessista/muusta?
 - puhelun perään ohjeet tekstarilla/sähköpostilla/muuten? Mitä ohjeet sisältäisivät?
- **ennakkopäätöksen saadessa**
 - päätöksen liitteeksi kuntoutussuunnitelmaesite
 - päätöksen liitteeksi selkokielen opas
 - mitä muuta voisi päätöksen liitteenä olla?
 - mitä päätöksessä ja sen liitteissä pitäisi kertoa, esim. oppaassa

- soitetaan asiakkaalle ja neuvotaan:
 - neuvonta ammatillisesta kuntoutuksesta yleensä
 - terminologian avaaminen
 - prosessin eteneminen
 - kerrotaan toimeentulosta ammatillisen kuntoutuksen aikana
 - jos hakemuksen liitteenä ei ole kuntoutussuunnitelmaa, kerrotaan mistä lomake löytyy ja kuinka sen voi täyttää ja toimittaa Eläkelaitokseen
 - jos ennakkopäätöksen yhteydessä annetaan kuntoutussuunnitelmapäätös, käydään puhelimitse koko työkokeiluprosessi läpi
 - asiakkaan luvalla yhteys HR:ään, että asiakas tulee tarvitsemaan paljon tukea
 - kysy onko oikeutta sosiaalialan asiantuntijaan työterveyshuollon kautta
 - muuta neuvontaa?
- puhelun perään ohjeet tekstarilla/sähköpostilla/muuten?

- **työkokeilu**

- **Avataan päätös asiakkaalle puhelimesta:**

- neuvotaan verotuksessa
- kerrotaan matkakorvauksista
- kerrotaan, milloin etuus on maksussa
- varmistetaan asiakkaalta, että työkokeilun aikana on käyntejä työterveyshuollossa (oma ohje heille, joilla ei työterveyshuoltoa)
- varmistetaan, että on työpaikan tuki
- kerrotaan mitä asiakkaan tulee tehdä ja kehen ottaa yhteyttä, jos työkokeilun aikana tulee ongelmia
- kerrotaan mitä tapahtuu, jos työkokeilu ei onnistu
- mitä muuta neuvontaa työkokeilupäätöksen yhteydessä?
- puhelun perään ohjeet tekstarilla/sähköpostilla/muuten?

- yksilöllinen tuki läpi kuntoutuksen esim. huolenpitosoitoin tai työvalmentajalla
- aktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen, kun tarvitaan esim. sopimus/palaute
- työkokeilun aikana Eläkelaitoksen tukea ja seurantaa, esim. viesti "Miten menee" jos ei työvalmentajaa
- työkokeilun aikana tiedottaminen mitä pitää tehdä, jos työkokeilu ei johda työllistymiseen
- mitä muuta neuvontaa/apua/tms. työkokeilun aikana?

- omat asiantuntijat, joilla vähemmän asiakkaita/Eläkelaitokselle omat työvalmentajat/ohjaus palveluntuottajalle
- mahdollisuus soittoajan varaukseen, jolloin perehdytään asiakkaan asiaan – sekin voisi olla hyvä, ehtisi puhua enempi

Kiitoslahja

Liite 5: Validointihaastattelurunko, Taitava Aktiivi

Luottamuksellinen

Haastattelusopimus**Tallennus****Asiakkaalle esitettävät ideat:**

Olemme tunnustaneet erilaisia asiakkaita ja ideoineet heille sopivia palveluja.

Pyydän, että kommentoisit ideoita:

- mitkä ovat hyviä
- miten niitä voisi parantaa
- esittäisit myös omia ideoita

Asiakas 2

Asiakas hoitaa asioitaan aktiivisesti ja on tietoteknisesti taitava.

→ Miten voisimme palvella tällaista asiakasta?

- **Sähköisten palveluiden käyttö**
 - asiakas tietoteknisesti taitava, joten käytetään verkkoviestejä asiakkaan kontaktointiin
 - käytetään verkkoviestejä/tekstiviestejä aktivointiin
 - lähetetään liitteet verkkoviestien liitteenä
 - mitä kanavia tulisi käyttää asiakkaan kontaktointiin?
 - miten muuten voisimme palvella sähköisesti?
- **Neuvonta**
 - etsii aktiivisesti itse tietoa**
 - asiakkaan ollessa yhteydessä annetaan linkit Eläkelaitoksen avoimille sivuille
 - asiakkaan ollessa yhteydessä kerrotaan mitä verkkopalvelusta löytyy mihinkin | vaiheeseen
 - Eläkelaitoksen avoimille sivuille ja verkkopalveluun hyvät ohjeet, useampi polku
 - kontakteissa tuodaan esille sähköisten palveluiden käyttö, esim. kulukorvaukset
 - asiakas selvittää aktiivisesti itse asioita, joten neuvonnassa vastataan täsmäkyvyksiin
 - ohjataan tiedon lähteille
 - miten muuten voisimme neuvoa tietoteknisesti taitavaa ja aktiivista?
- **Kuntoutussuunnitelma ja työkokeilu**
 - tekstiviesti kuntoutussuunnitelman edistämiseksi aktivoimiseksi
 - materiaalia kuntoutussuunnitelman tueksi, ns. bulkivaihtoehto valmennuksesta
 - viestinnän parantaminen, esim. tekstiviesti työkokeilun aikana

Tietotekniset parannukset:

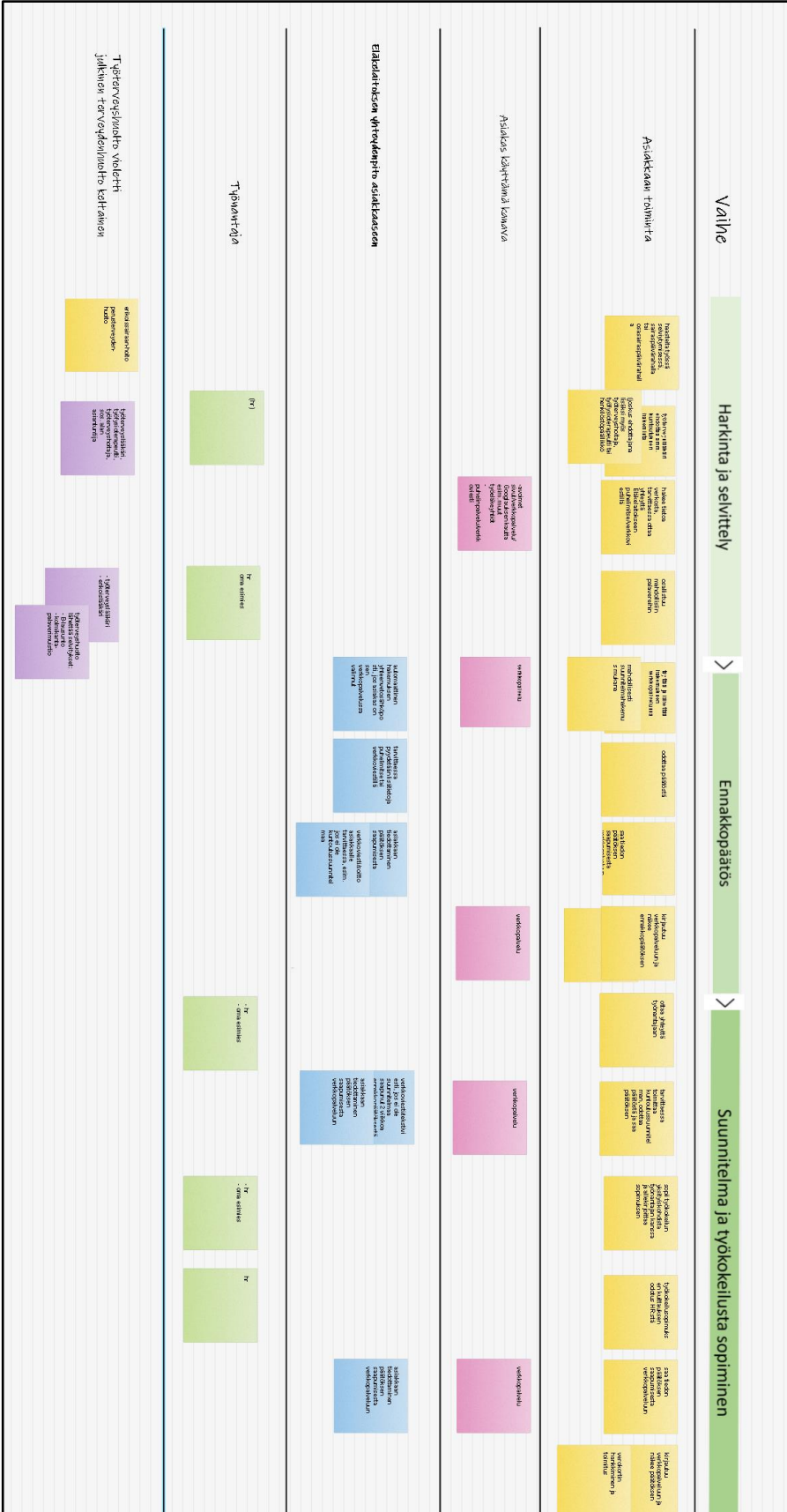
Tätä asiakasryhmää palvelee laajat, selkeät verkkopalvelut

Hyötyisi jos saisi enemmän tieto avoimilta sivuilta ja verkkopalvelusta, koska osaa ja haluaa etsiä ja soveltaa tieto itsenäisesti

Haluaisi nähdä prosessin kulun verkkopalvelusta nykyistä tarkemmin aikajana

Kiitoslahja

Liite 7: Palvelumalli service blueprint Taitava Aktiivi



Liite 10: Asiakaspersoona Taitava Aktiivi



Taitava Aktiivi

- tietoteknisesti taitava
- haluaa käyttää verkkopalvelua
- haluaa kaiken materiaalin sähköisesti
- hoitaa aktiivisesti asioitaan
- ottaa asioista selvää itse
- suosii kontakteissa verkkoviestejä
- ei halua turhia kontakteja

Tietotekniset taidot
● ● ●

Sähköisten palveluiden käyttö
● ● ●

Aktiivisuus
● ● ●

Itsenäisyys
● ● ●



Tein hakemuksen verkossa, kirjauduin verkkopankkitunnuksilla.

Hakemus opasti itse itseään, oli varsin selkeät ohjeet.

Mä halusin päätöksen vain sähköisesti. Päätös löytyi kätevästi verkkopalvelusta.

Ei ollut mitään tarvetta, että joku soittelis mitä kuuluu ja miten menee.

Oma aktiivisuus helpotti koko prosessia.

Liite 11: Asiakaspersoona Tuettava Passiivi



Tuettava Passiivi

- heikot tietotekniset taidot
- haluaa kaiken paperisena
- passiivinen
- haluaa tukea ja tarvitsee kontakteja
- suosii puhelinta ja kasvokkain tapaamista

Tietotekniset taidot
● ○ ○

Sähköisten palveluiden käyttö
● ○ ○

Aktiivisuus
● ○ ○

Itsenäisyys
● ○ ○






Katselin netistä ja työterveyshoitaja tulosti jotain lappusia, että voin lukee ja katsoa.


Tein ihan paperihakemuksen, työterveyshuolto laitto sen Eläkelaitokseen sähköpostilla.

Kun niin vähän tietokonetta olen käyttänyt, laskut maksan ja lehet lukkee, mutten sillai sähköpostia ja muuta oo tullut käytettyä, niin kaikki on niin hakusessa.

En saanut eka kertaa päätöstä auki verkkopalvelussa. Tytär sai kaikki auki ja luin ne sitten. Minulla on puhelin, minkä kautta kaikki avaan ja katon, niin tää ei oo niin yksinkertaista.

Tän ikäiselle paljon miellyttävämpää, kun kaikki tulee konkreettisesti paperilla kotiin.

Liite 12: Asiakaspersoona Tavan Normi



Tavan Normi




- tietotekniset perustaidot
- haluaa paperikopion arkistoihin, mutta käyttää myös verkkopalvelua
- aktivoituu tarvittaessa, mutta hyöttyy myös kontaktoinnista

Tietotekniset taidot
● ● ●

Sähköisten palveluiden käyttö
● ● ●

Aktiivisuus
● ● ●

Itsenäisyys
● ● ●

Kyllä minä löysin tietoa verkosta, kun rupesin etsimään, Googleitin. Sain sen tiedon niin, että ymmärsin.

Tein hakemuksen verkossa. Täyttäminen oli helppoa.

Multa ei olisi onnistunut mitenkään lähettää liitteitä.

Suunnitelman lähetin tyttären tietokoneella.

Palautelomakkeen lähetin sähköpostilla kännykän kautta.