LAB University of Applied Sciences

Palveluasiantuntijan työn uudelleenmuotoilua

Millaista on työ yhteyskeskuksessa 2020-luvulla?

LAB-ammattikorkeakoulu
Muotoilija (YAMK), Uudistava johtaminen
2021
Elina Kuikka

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Kuikka, Elina	Opinnäytetyö, YAMK	2021
	Sivumäärä	
	79	

Työn nimi

Palveluasiantuntijan työn uudelleenmuotoilua

Millaista on työ yhteyskeskuksessa 2020-luvulla?

Tutkinto

Muotoilija (YAMK)

Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio

Heikki Saros, lehtori, LAB-ammattikorkeakoulu

Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio

Pirjo Myyry, johtaja, Kela yhteyskeskus

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena oli muotoilla uudelleen Kelan yhteyskeskuksessa työskentelevien palveluasiantuntijoiden työtä ja pohtia sitä, millaista työ uudella vuosikymmenellä on. Organisaatiossa on tehty erilaisia visioita työn kehittymisestä 2020-luvulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten palveluasiantuntijoiden työn tulisi kehittyä, jotta se vastaisi tulevien muutosten asettamia vaatimuksia sekä työntekijöiden työlleen osoittamia odotuksia.

Kyseessä oli laadullinen kehittämistutkimus, jossa pyrittiin löytämään uusia ratkaisuja työn ja kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseksi. Lähestymistapana oli muotoiluajattelu, joka auttoi kartoittamaan palveluasiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Teoriapohjan kautta edettiin empiiriseen tiedon keräämiseen, jossa haastateltiin palveluasiantuntijoita ja otettiin heitä mukaan oman työnsä kehittämiseen yhteissuunnittelun työpajoissa. Yhteissuunnittelun kautta löydettiin ideoita työn kehittämiseksi, joita voidaan hyödyntää yhteyskeskuksessa jatkossa.

Palveluasiantuntijat toivoivat työnsä olevan monipuolinen, joustava ja mielenkiintoinen asiantuntijatyö, jossa on mahdollista jatkuvasti kehittää omaa osaamista ja osallistua myös oman työn sekä organisaation toiminnan kehittämiseen. Heidän odotuksensa vastasivat isolta osin odotuksia, joita 2020-luvulla yleisesti kuvataan työntekijöillä olevan työtänsä kohtaan. Tunne työn merkityksellisyydestä, mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen, itseohjautuvuus ja autonomisuus sekä työn joustaminen työntekijöiden elämäntilanteiden ja toiveiden mukaan ovat suuria trendejä työelämässä, joihin myös yhteyskeskuksen kannattaa panostaa.

Asiasanat

työn muotoilu, työntekijäkokemus, muotoiluajattelu, yhteissuunnittelu

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Kuikka, Elina	Thesis, UAS	2021
	Number of Pages	
	79	

Title of Publication

Re-designing the job of Customer Service Specialists

What should work in the Kela Customer Contact Center be like in 2020's?

Name of Degree

Designer, Master's Degree

Name, title and organization of the supervising teacher

Heikki Saros, lecturer, LAB University on Applied Sciences

Name, title and organization of the client

Pirjo Myyry, director of unit, Kela Customer Contact Center

Abstract

The topic of this thesis was to re-design the work of the Customer Service Specialists working at Kela Customer Contact Center and explore what their work will be like in the new decade. The purpose of this thesis was to examine the ways in which the work of Customer Service Specialists should evolve in order to meet with the demands of future changes as well as the expectations of the employees towards their work.

This thesis was a qualitative design-based research that sought to find new solutions for improving work and operations in the target organization. Approaching the topic with design thinking helped to map the experiences and views of Customer Service Specialists. The empirical data was gathered by interviewing Customer Service Specialists and involving them in a co-design process through which new ideas for developing work were found.

The Customer Service Specialists hoped that their work would be versatile, flexible and interesting and that they would be able to continuously develop their own competence and expertise. They hoped to participate in developing their work and also the operations of the organization. Their expectations were largely in line with the expectations employees in general set towards their jobs in the 2020's. Major trends in working life such as sense of meaning and relevance, the opportunity for continuous learning, self-determination, autonomy and flexibility of work are qualities which the Customer Contact Center should also invest in.

Keywords

work design, employee experience, design thinking, co-design

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Palveluasiantuntijan työ murroksessa 2
2.1 Palveluasiantuntijana Kelassa 2
2.2 Toimintaympäristönä Kelan puhelinpalvelu 3
2.2.1 Tulevaisuuskuvia yhteyskeskuksen toimintaympäristössä 5
2.2.2 Jatkuva muutos 7
2.2.3 Koronapandemian vaikutuksia 9
2.3 Organisaation tulevaisuusvisiot 11
3 Opinnäytetyön lähtökohtia 14
3.1 Käytettävät menetelmät 14
3.2 Muotoiluajattelu työn kehittämisessä 17
4 Palveluasiantuntijoiden haastattelut alkukartoituksen osana 19
4.1 Haastatteluilla syvemmälle sisään ongelmiin 19
4.2 Palveluasiantuntijoiden ajatuksia 21
4.2.1 Tulevaisuuden työviikko 21
4.2.2 Ajatuksia nykyhetken työstä 24
4.2.3 Haastatteluiden tärkeimmät tulokset 27
5 Kehittämistyön suuntaaminen ja sen keskeiset teemat 30
5.1 Työn merkityksellisyys ja sen tärkeys 30
5.2 Jatkuva osaamisen kehittäminen 32
5.3 Työelämän joustot ja vaikutusmahdollisuudet 36
6 Palveluasiantuntijoita osallistaen kohti uusia ratkaisuja 38
6.1 Yhteissuunnittelua työpajoissa 38
6.2 Unelmien työviikko ja -päivä -työpajat 42
6.2.1 Unelmien työviikko ja -päivä -työpajojen tehtävät 43
6.3 Oman työn muotoilun keinot -työpajat 44
6.3.1 Oman työn muotoilun työpajojen rakenne ja tehtävät 46
6.4 Työpajojen tuotokset 49
6.4.1 Muutokset työtehtäviin 50
6.4.2 Työajan joustavuus 55
6.4.3 Työn tekemisen paikat 58
6.4.4 Yhteistyö ja yhteisöllisyyden kokemus 59
6.4.5 Merkityksellisyys ja työn teon tunnelma 62
6.5 Kooste työpajojen pohjalta syntyneistä ideoista 64

6.5.1 Työtehtävien muokkaaminen 65
6.5.2 Työajan joustot 68
6.5.3 Yhteistyö ja yhteisöllisyys 71
6.5.4 Merkityksellisyys 73
7 Yhteenveto 74
Lähteet 79

Liitteet

Liite 1. Palveluasiantuntijan haastattelurunko

Liite 2. Palveluasiantuntijan työviikko vuonna 2025 (haastattelumateriaali)

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on muotoilla uudelleen Kelan yhteyskeskuksen eli puhelinpalvelun palveluasiantuntijoiden työtä. Työn lähtökohtana on toive palveluasiantuntijan työnkuvan muokkaamisesta monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi asiantuntijatyöksi, johon halutaan sitoutua pitkällä tähtäimellä. Lähtöoletuksena on, että tämä on myös palveluasiantuntijoiden oma toive. Idea opinnäytetyöhön on kimmonnut omasta työstäni Kelan puhelinpalvelussa lähiesimiehenä toimiessa. Taustalla on myös oma pitkä työkokemus puhelinpalvelualalta yksityiseltä puolelta ja sen pohjalta kehittynyt ajatus, että puhelinpalvelualalla pitkään käytössä olleet käytännöt kaipaavat ravistelua ja uudistamista.

Nykyinen Kelan puhelinpalvelu on perustettu vuonna 2006 ja se toimii hyvin samaan tapaan kuin puhelinpalvelut ovat perinteisesti toimineet. Aloittaessani itse työt puhelinasiakaspalvelijana yritysmaailmassa vuonna 2005, oli työni järjestetty monella tapaa hyvin samalla tavalla kuin yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työ vuonna on 2020 järjestetty. Oma työni oli täysin puhelimessa tapahtuvaa asiakaspalvelua ja työpäivien rakenne oli ylhäältä päin ennalta määrätty. Samanlaiset periaatteet pätevät Kelan puhelinpalvelussa työskentelevien palveluasiantuntijoiden työhön 16 vuotta myöhemmin.

Toisena innoittajana tälle opinnäytetyölle toimivat erilaiset tulevaisuuden skenaariot, joiden mukaan tekemämme työt ovat muuttumassa rajusti esimerkiksi teknologisen murroksen vuoksi. Kelassa on tehty erilaisia visioita palveluasiantuntijan työn sekä puhelinpalvelussa hoidettavien töiden muutoksesta 2020-luvun alkupuoliskolla. Nämä visiot kuvaavat suurta muutosta työhön lyhyellä aikavälillä. Muutosta on lähivuosina jo tapahtunut ja palveluasiantuntijoiden työhön on tullut puhelinpalvelun ohella myös muita tehtäviä. Kehittämistutkimuksen johtava ajatus on selvittää, kuinka nämä erilaiset visiot ja skenaariot kohtaavat palveluasiantuntijoiden omat ajatukset toivottavasta tulevaisuudesta. Opinnäytetyössä pyritään löytämään keinoja, joiden avulla yhteyskeskuksessa voitaisiin luoda hyvää ja houkuttelevaa tulevaisuutta yhdessä.

Opinnäytetyö kohdistuu julkiseen organisaatioon ja pyrkii uudistamaan sen toimintaa. Julkisen sektorin toiminta ja johtaminen on perinteisesti nähty melko jähmeänä ja byrokraattisena. Sydänmaanlakka (2015, 55) kirjoittaa, että julkisen sektorin pitäisi uskaltaa kyseenalaistaa vanhat toimintatavat ja etsiä uusia tapoja ennakkoluulottomasti, jotta se pärjää muuttuvassa maailmassa. Tämä opinnäytetyö pyrkii osaltaan vaikuttamaan Kelan yhteyskeskuksen kulttuuriin nostamalla henkilöstön näkemys esiin ja tuomalla heidät keskiöön kehittämään omaa työtään. Opinnäytetyössä herätellään palveluasiantuntijoiden luovuutta ja innovatiivisuutta yhteissuunnittelun keinoin.

2 Palveluasiantuntijan työ murroksessa

2.1 Palveluasiantuntijana Kelassa

Kelan eli Kansaneläkelaitoksen tehtävänä on vastata Suomessa asuvien ja suomalaisten sosiaaliturvasta heidän eri elämäntilanteissansa. Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Kela palvelee asiakkaita puhelimessa, palvelupisteissään, verkkoasiointipalvelussa ja sosiaalisessa mediassa. Kelan asiakaspalvelusta vastaa kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä sekä puhelinpalvelusta vastaava yhteyskeskus. (Kela 2020a.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kelan yhteyskeskus ja tutkimuksessa keskitytään yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työhön.

Palveluasiantuntijat työskentelevät Kelalla asiakaspalvelutehtävissä, hoitaen niin kasvokkain tapahtuvaa palvelua kuin puhelinpalvelua ja muiden palvelukanavien kautta tapahtuvaa palvelua. Yhteyskeskus on yli 400 hengen työyhteisö, joka on hoitaa Kelan puhelinasiakaspalvelua valtakunnallisesti. Yhteyskeskus toimii viidessä eri paikkakunnalla olevassa toimipisteessä. Palveluasiantuntijoiden työhön kuuluu auttaa, neuvoa ja opastaa asiakkaita Kelan etuuksien hakemisessa ja Kelan palveluiden käytössä. Puhelinpalvelussa hoidetaan vuosittain lähes 2 miljoonaa asiakaskontaktia. (Kela 2020b; Kelan yhteyskeskuksen esittely 2020; Kela 2020c.)

Yhteyskeskuksessa työskentelee palveluasiantuntijoita, lähiesimiehiä ja keskijohtoa sekä erilaisia kehitys- ja kouluttamistehtäviä hoitavia suunnittelijoita. Organisaatio on jakautunut kuuteen eri ryhmään, joiden työtehtävissä on hiukan erilaisia painopisteitä ja joihin kuuluu yhteensä 33 tiimiä. Palveluasiantuntijat työskentelevät noin 10-15 hengen tiimeissä ja tiimien jäsenten työtehtävät ovat pääosin samankaltaisia. Yhden palveluasiantuntijan osaamiseen kuuluu 5-6 eri Kelan etuuskokonaisuutta. Osaamista laajennetaan vähitellen työuran edetessä. Palveluasiantuntijan työtehtävään ei ole olemassa mitään yksittäistä koulutusta tai ammattitutkintoa, vaan työntekijöillä on hyvin erilaisia kokemus- ja koulutustaustoja. Osaamisen karttuminen ja syventyminen vie yleensä aikaa 2-3 työvuoden verran. (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2020.)

Yhteyskeskuksessa työskentelevien palveluasiantuntijoiden työhön kuuluu pääsääntöisesti asiakkaiden auttamista puhelimitse, asiakkaiden soittaessa Kelan palvelunumeroihin. Kukin palveluasiantuntija hoitaa päivässä keskimäärin 25-30 asiakaspuhelua. Osa palveluasiantuntijoista työskentelee puhelimitse tapahtuvien erityispalveluiden parissa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi ajanvarauspalvelu, viranomaisille suunnattu puhelinpalvelu tai englanninkielinen palvelu. Puhelinpalvelun lisäksi osalla

palveluasiantuntijoista on tehtävänään muita erityistehtäviä, kuten kirjallista vastaamista, asiakkaiden palvelemista erilaisissa sosiaalisen median kanavissa, toisten palveluasiantuntijoiden perehdyttäjänä tai tukena toimimista tai erilaisiin työryhmiin osallistumista. Vuonna 2020 näitä erityistehtäviä kuului yksittäisen palveluasiantuntijan työviikkoon arviolta 0–5 tuntia, joten suurimmaksi osaksi työ tapahtuu edelleen puhelimessa. (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2020.)

Tässä kehittämistutkimuksessa lähdetään muotoilemaan palveluasiantuntijoiden työtä uudelleen vastaamaan uuden vuosikymmenen tarpeita. Kehittämisen kantavana ajatuksena on työelämän ja työpäivän uudelleen muotoileminen. Kehittämistutkimuksen kohteena ja käyttäjän roolissa ovat palveluasiantuntijat. Muotoilussa lähtökohtana on ymmärtää käyttäjien todellisia tarpeita mahdollisimman hyvin. Tämän tutkimuksen kontekstissa käyttäjälähtöisyys muuntuu työntekijälähtöisyydeksi. Kehittämistutkimuksessa keskitytään palveluasiantuntijoiden näkemyksiin ja kokemuksiin. Koska palveluasiantuntijat työskentelevät tiiviisti asiakkaiden kanssa, nivoutuu työntekijäkokemuksen ja palveluasiantuntijoiden näkemysten lomaan myös asiakaspalvelun asiakkaiden ääni.

2.2 Toimintaympäristönä Kelan puhelinpalvelu

Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työssä Kelan toiminnan perustarkoitus ja sen merkitys asiakkaille on käsin kosketeltavissa. Kela on olemassa asiakkaitaan ja heidän toimeentulonsa tukemista varten. Palveluasiantuntijat ovat Kelan organisaatiossa yksi eniten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleva taho. Heidän työssään näkyy myös Kelan asema julkisena organisaationa. Laine, Käpykangas ja Saari (2015, 82) kuvaavat julkisen sektorin toiminnan kolme lähtökohtaa olevan lainsäädäntö, yhteiskunnan asettamat tavoitteet ja palvelujen käyttäjien tarpeet. Lainsäädäntö määrittää kaikelle Kelan työlle raamit. Palveluasiantuntijat toimivat työssään laissa määriteltyjen sosiaalietuuksien tulkitsijoina asiakkaille päin. Heidän toimintansa ja käytössä olevat valtuudet on määritelty Kelalle asetettujen tavoitteiden ja Kelan itselleen määrittelemän työjärjestyksen mukaisesti. Poliittinen päätöksenteko voi vaikuttaa palveluasiantuntijoiden työhön hyvinkin nopeasti ja voimakkaasti.

Asiakastyössä palveluasiantuntijat hoitavat omaa tärkeää, mutta myös melko tarkoin rajattua siivua asiakkaan asioiden hoitamisessa. Toiset tahot Kelan sisällä vastaavat asiakkaiden etuushakemusten käsittelystä ja päätösten antamisesta. Asiakkaiden monimutkaisissa elämäntilanteissa tukena toimivat myös muut Kelan ulkopuoliset viranomaiset, kuten TE-hallinto ja kuntien sosiaalityö. Virtanen & Stenvall (2019, 34–35) kirjoittavat julkisten organisaatioiden toimintaympäristössä vaikuttavan useita eri sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita, jotka asettavat vaatimuksia organisaation

toiminnalle. Organisaatioiden tehtävänä on voittojen ja taloudellisten hyötyjen sijaan pitää pystyssä yhteiskuntaa ja tuottaa yhteistä hyvää.

Perinteisesti julkiset organisaatiot on totuttu näkemään jähmeästi toimivina ja byrokraattisina. Ikonen (2015, 44-45) kuvaa lakien ja asetusten määrittävän julkisten organisaatioiden toimintaa, joka tuo organisaatioiden toimintaan sisäistä byrokratiaa ja pientä jäykkyyttä. Sidonnaisuus säädöksiin oikeuttaa julkisen organisaation olemassa olon ja luo jatkuvuutta ja varmuutta sen toiminnalle. Virtanen ja Stenvall (2019, 44) kirjoittavat julkisten organisaatioiden alkaneen viime vuosina ottamaan enemmän vaikutteita yksityisen puolen johtamisesta. Organisaatiot ovat alkaneet kehittää toimintaansa enemmän alhaalta ylöspäin, jolloin johto toimii työntekijöiden motivoijina ja tukijoina. Kelassa alhaalta ylöspäin kehittäminen on näkynyt esimerkiksi uuden strategian luomisessa, joka toteutettiin palvelumuotoilun keinoin (Kela 2020d). Työntekijöitä osallistettiin laajasti yhteisen strategian luomiseen. Myös yhteyskeskuksessa on alettu panostaa enemmän siihen, että palveluasiantuntijoita otetaan mukaan kehittämiseen sekä suunnitelmien ja kaavailtujen muutosten kommentointiin.

Työntekijöiden roolia työnsä ja koko organisaation toiminnan kehittämisessä on sanoitettu Kelan arvoissa. Kelan arvot kuuluvat seuraavasti: Olemme ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva organisaatio. (Kela 2020d.) Kelan työnantajakulttuuriin kuuluu vahvasti työntekijöiden kunnioitus. Se näkyy esimerkiksi ammattimaisen johtamisen arvostuksena, työntekijöiden perehdytykseen ja osaamiseen panostamisena, asianmukaisena ja viihtyisänä työympäristönä ja työntekijöille tarjottavissa työsuhde-eduissa. Uudistumisen kulttuuri näkyy viime vuosina esillä olleissa ketterässä toiminnan kehittämisessä ja kokeilukulttuurissa, jotka leviävät vähitellen ympäri organisaatiota. Laine ja muut (2015, 84) kuvaavat uudistumisen vaatimusten korostuvan ja kiihtyvän tulevaisuudessa. Nopeat muutokset, epävarmuus ja asioiden monimutkaisuus edellyttävät myös julkisilta organisaatioilta aktiivista uuden luomista, jatkuvaa oppimista ja yhdessä tekemistä.

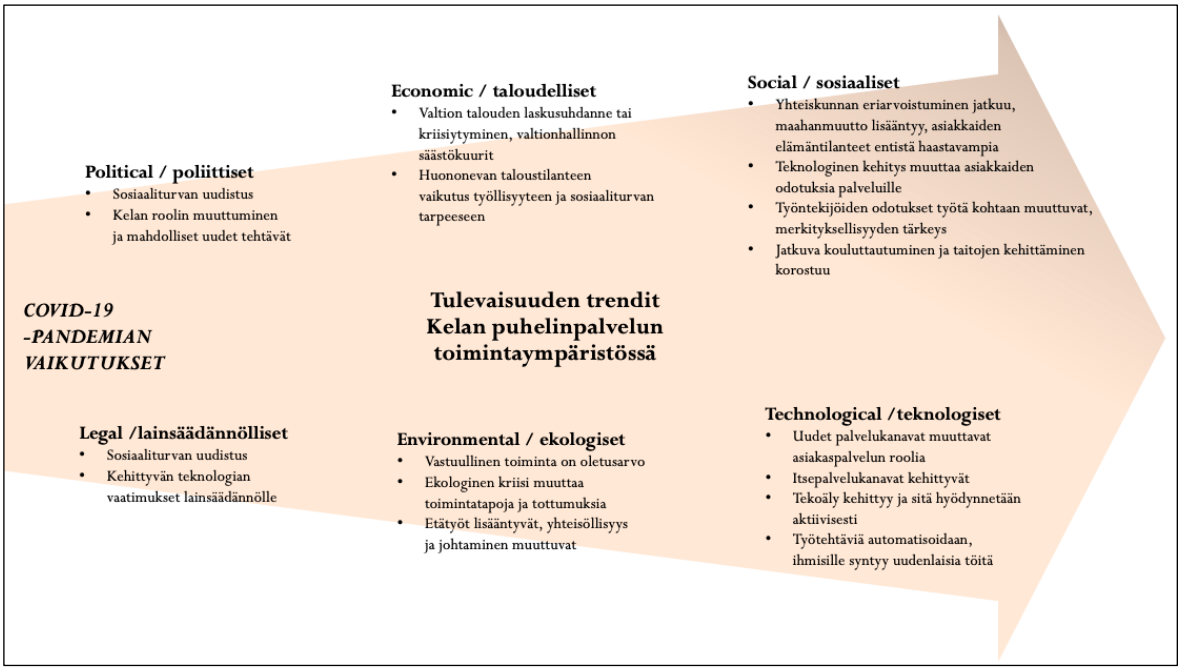
Kelan vuonna 2019 luodussa uudessa strategiassa on määritetty kolme tavoitetta: asiakaskokemuksen kehittäminen, luottamus ja yhteistyön vahvistaminen sekä tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen. Asiakaspalvelun näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittäminen on helpoiten ymmärrettävä kokonaisuus ja sen tavoitteena on selkeyttää palvelukokonaisuuksia ja vähentää asiakkaiden tarvetta asioida. Luottamus ja yhteistyön vahvistaminen pitävät sisällään eri sisäisten tahojen sekä ulkoisten sidosryhmien välisen yhteistyön parantamista ja muun muassa toiminnan järkevöittämistä ja henkilöstön itseohjautuvuuden lisäämistä. Tiedon liikkuvuuden osalta tavoitellaan muun muassa

asiakkaita koskevan tärkeän tiedon liikkumista Kelan sisällä ja eri viranomaisten välillä sujuvammin. (Kelan strategia 2019.)

Virtanen ja Stenvall (2014, 11-12) kuvaavat tulevaisuuden älykästä julkista organisaatiota, joka kehittyy ja uudistuu, seuraa aikaansa ja toimii notkeasti. Tällainen organisaatio on menestyvä, vetää puoleensa osaajia, on haluttu yhteistyökumppani ja tuottaa parempia palveluita kansalaisille. Kelan itselleen asettamat tavoitteet tähtäävät edellä kuvattuun älykkääseen toimintaan. Kelan strategiassa (2019) kuvataan organisaatiota, jossa henkilöstö kehittää aktiivisesi omaa työtään ja koko Kelan toimintaa. Älykkyydelle onkin tilausta tulevaisuuden haasteiden keskellä. Laine ja muut (2015, 82) kirjoittavat julkisten organisaatioiden toimintaa kohdistuvan koko ajan enemmän paineita tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Julkisen sektorin on uudistettava rakenteitaan ja johtamistaan aktiivisesti.

2.2.1 Tulevaisuuskuvia yhteyskeskuksen toimintaympäristössä

Sydänmaanlakka (2015, 26) kirjoittaa, että tulevaisuus ei ole vain yksi kuva, vaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia on monta. Kaikkiin näihin pitäisi osata jollain tavalla valmistautua ja varautua. Tulevina vuosina Kelan ja sen puhelinpalvelun toimintaan vaikuttavat laajasti erilaiset yhteiskunnalliset trendit. Niitä on hahmoteltu trendikartassa (kuvio 1), joka on tehty PESTEL-analyysin rakennetta noudattaen. PESTEL-analyysissä hahmotetaan toimintaympäristön mahdollisia kehityskulkuja kuuden eri näkökulman kautta: poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, teknologisen, ekologisen ja lainsäädännöllisen. Kaiken yli pyyhkäisee parhaillaan covid19-pandemia-aalto, jonka vaikutuksista osan näemme jo nyt ja osaa kauas kantoisista muutoksista emme osaa vielä kuin arvailla. Luvussa 2.2.3 pohditaan tarkemmin koronapandemian mukanaan tuomia muutoksia.



Kuvio 1. Tulevina vuosina Kelan puhelinasiakaspalveluun vaikuttavia trendejä, PESTEL-analyysi.

Poliittisesti suuri muutostekijä 2020-luvulla on sosiaaliturvan kokonaisuudistus, joka on käynnistetty ajalle 2020–2027 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Sosiaaliturvan uudistus tai muut poliittiset päätökset saattavat muuttaa Kelan tehtäviä tai tuoda uutta työtä Kelan tehtäväksi. Uudenlainen sosiaaliturva voi muuttaa myös Kelan asiakaspalvelun toimintaa merkittävästi. Jos uusi sosiaaliturva on hyvin helppo ymmärtää ja hakea, on asiakaspalvelun rooli ja tarvekin varmasti erilainen verrattuna nykyiseen. Taloudellisesti Kela on hyvin riippuvainen valtion talouden kehityssuunnista. Huono taloustilanne aiheuttaa laskupaineita Kelan budjetissa ja tarvetta sopeuttaa toimintaa vastaamaan pienempää rahoitusta. Toisaalta talouden laskusuhdanne lisää kansalaisten tarvetta sosiaalietuuksille. Sydänmaanlakka (2015, 15) kuvaa julkisen sektorin kohtaavan tulevina vuosina useita haasteita, jotka vaativat dynaamista ja innovatiivista johtamista. Talouskasvun hidastuminen, velkaantumisen lisääntyminen ja väestön ikääntyminen vaativat entistä tehokkaampaa toimintaa.

Sosiaaliset muutostekijät näkyvät vahvasti trendikartalla. Ne ovat tärkeitä opinnäytetyön aiheen kannalta ja vaikuttavat monelta osin myös työntekijäkokemukseen sekä työn järjestämiseen. Yhteiskunnan eriarvoistumisen jatkuminen ja samaan aikaan tapahtuva digitaalisten palveluiden kehittyminen vaikuttaa puhelinpalvelussa asioivaan asiakaskuntaan (esim. Dufva 2020; Valtioneuvoston kanslia 2020). Kun yhä useampi asia on mahdollista hoitaa itsenäisesti ja diginatiiveilta se käy helposti, keskitytään asiakaspalvelussa hoitamaan entistä haastavammissa elämäntilanteissa olevien

asiakkaiden asioita. Monien organisaatioiden puhelinpalveluissa jo nyt asiakaspalvelurobotti hoitaa rutiinikysymyksiä, ja asiakaspalvelijat keskittyvät ratkomaan vaativampia tapauksia (Varamäki 2019, 59). Ihmisten välinen vuorovaikutus saa uudenlaista merkitystä. Korkiakoski (2019, 44) korostaa yhä harvinaisemmaksi käyvien ihmisten välisten asiakaspalvelukontaktien olevan entistä kriittisemmässä asemassa. Tämä vaikuttaa myös työn kuormittavuuteen ja vaatii työntekijöiltä kykyä tukea asiakkaita entistä monimutkaisemmissa tilanteissa.

Työntekijöiden odotukset työtään kohtaan ovat murroksessa. Nuorempien sukupolvien erilaiset toiveet työlleen ovat jo näkyvissä ja voimistuvat tulevaisuudessa (esim. Piispa 2019). Työn rakenteet ja työurat tulevat muuttumaan. Ihmisten työurat pirstaloituvat, jolloin toimeentulo ja työ koostuu pienemmistä palasista, useista erilaisista töistä (Varamäki 2019, 18). Nykyisin Kelassa vakinaiset ja kokoaikaiset työsuhteet ovat yleisin työsuhteiden tyyppi, mutta jatkossa työntekijöillä voi olla entistä enemmän kiinnostusta vaihteleviin työaikamalleihin. Myös muutokset tehtävien välillä ja erilaiset projektiluonteiset työt voivat olla yleisempiä kuin nykyään.

Teknologian kehitys myllää tulevinakin vuosina työtä ja sen tekemisen tapoja. Tulevaisuuden työelämän tärkeä taito on kyky toimia järkevästi älykkäiden koneiden rinnalla ja hyödyntää niitä silloin, kun se on viisasta. Tekoäly on jatkossa ihmisen kanssa-ajattelija ja kanssatekijä. (Varamäki 2019, 47, 58.) Digitalisaatio tuo saataville uusia asiakaspalvelukanavia ja mahdollista entistä paremman ja laajemman itsepalvelun. Myös asiakkailla voi ympäri vuorokauden pyörivässä maailmassa olla uudenlaisia odotuksia tarjottavalle palvelulle. Näihin odotuksiin Kelankin on pyrittävä jollain tasolla vastaamaan erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Teknologinen kehittyminen ja toisaalta myös ekologinen murros voivat vaikuttaa tulevina vuosina myös siihen, että etätyö eri muodoissaan lisääntyy ja työn paikkasidonnaisuus vähenee. Tästä on saatu esimakua jo koronapandemian myötä keväästä 2020 lähtien. Etätyön lisääntymisen myötä työpaikoilla yhteisöllisyyden kokemukset muuttuvat ja etäjohtamisen ja yhteistyön taitojen merkitys korostuu.

2.2.2 Jatkuva muutos

Organisaatiomuutoksista puhuttaessa mielletään ne yhä usein isoiksi yksittäisiksi muutoksiksi, jotka mylläävät organisaation kerralla toisenlaiseksi. Taustalla on ajatus, että muutoksen jälkeen tilanne taas tasaantuu, ainakin joksikin aikaa. Organisaatioiden toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut entistä kompleksisemmaksi. Virtanen ja Stenvall (2019, 28-29) kirjoittavat julkisten organisaatioiden kaipaavan monimutkaisten ympäristöjen johtamista. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiessa organisaatioiden pitää

muuttua ja muovautua jatkuvasti. Gustafsson ja Marniemi (2012, 126) kuvaavat muutoksen vastakohdan olevan taantumus. Muutoksia tulee aina tapahtumaan ja organisaatioiden on järkevämpää pyrkiä jatkuvaan kehittämiseen sen sijasta, että varauduttaisiin toteuttamaan isoja yksittäisiä muutoksia.

Jatkuvan toiminnan kehittämisen ja uudistumisen merkitys on kasvanut nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tasainen paikallaan oleminen ja pysyvyyteen tuudittautuminen ei ole enää mahdollista, etenkin jos organisaatio haluaa varmistaa menestyvänsä myös jatkossa. Kelassa puhutaan kokeilukulttuurista, jossa toiminnan uudistumista edistetään askel askeleelta pienten kokeilujen kautta. Virtanen ja Stenvall (2019, 31) kuvaavat erilaisten asioiden kokeilemisen olevan yksi tie menestykseen. Kokeilut toimivat tilanteessa, jossa organisaatiot kohtaavat yllättäviä ja ennakoimattomia tilanteita ja niiden on mahdotonta täysin ennustaa tulevaisuuttaan ja menestystekijöitään. Varamäki (2019, 122) linjaa luovan erilaisten ja uusien ratkaisujen etsimisen olevan oleellista kompleksisessa maailmassa toimiessa. Ongelmiin on harvoin vain yksi oikea ratkaisu ja mitä enemmän vaihtoehtoja pystymme näkemään, sitä todennäköisemmin löydämme tilanteeseen toimivan ratkaisun.

Tässä kehittämistutkimuksessa pyritään löytämään aihioita pienten kokeilujen toteuttamiseen, joiden avulla voidaan viedä organisaation muutosta ja uudistumista eteenpäin. Tavoitteena on myös tuoda innovatiivisuutta ja luovuutta työyhteisöön, jossa ne eivät vielä ole luonteva osa työkulttuuria eivätkä osa palveluasiantuntijoiden työtä. Ikonen (2015, 43) kirjoittaa, että jokaisen julkisessa organisaatiossa työskentelevän henkilön tulee tuntea muutoksen dynamiikka. Jatkuva muutos voidaan muuttaa positiiviseksi energiaksi ja toivoksi. Yhteisten tavoitteiden asettaminen, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat ydinasioita muutoksen keskellä toimiessa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoita mukaan pohtimaan ja ideoimaan työnsä muutosta. Virtanen & Stenvall (2019, 29) nostavat innovaatioiden ja muutoksen johtamisen yhdeksi tärkeäksi johtamisen kokonaisuudeksi. Tähän liittyy ajatus siitä, että organisaatioiden on tarve olla joustavia, jatkuvasti kehittyviä ja uutta luovia. Myös Sydänmaanlakka (2015, 16) korostaa jatkuvan uudistumisen ja luovuuden ja innovatiivisuuden tärkeyttä tulevaisuuden organisaatioissa.

Taloudellisten haasteiden keskellä ja pienillä resursseilla tapahtuvassa kehittämisessä julkisen alan organisaatioiden kannattaisi ottaa strategia-ajatteluunsa uudenlainen näkökanta. Organisaatiot voivat pyrkiä itse aktiivisesti muuttamaan toimintaympäristöään suotuisemmaksi itselleen. Toimintaympäristön muuttaminen vaatii panostamista innovatiivisuuteen ja rohkeaa toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2019, 108.) Yhteyskeskus on

luonut itselleen rohkean vision siitä, mitä kanavia pitkin palveluita asiakkaille jatkossa halutaan tarjota. Vision toteuttaminen vaatii rohkeaa toimintaa, jotta ulkopuolelta (asiakkailta, muualta organisaatiosta) tulevista paineista ja resurssien vähyydestä huolimatta uskalletaan tehdä isoja muutoksia. Muutoksen taustalla ja kaiken perustana tulee olla organisaation perustehtävä ja sille asetetut vaatimukset hyvästä palvelusta. Visiota esittelen tarkemmin luvussa 2.3.

Muutokset voivat edetä hyvin eri tahtia. Nopea muutos voi myllertää läpi organisaation vallankumouksen lailla. Toisaalta muutoksen tahti voi olla hidas ja silti yllättää. Vähittäin etenevää muutosta voi olla vaikea havaita ja se huomataan vasta kun se on jo kasvanut suureksi. (Myllymäki 2017, 20.) Yhteyskeskuksessa on tapahtunut pieniä muutoksia viime vuosien aikana. Niiden tahti voi tuntua hitaalta, mutta jälkikäteen mennyttä ja nykyisyyttä verratessa huomaa kehityskulun selvemmin. Parhaimmillaan muutokset ovatkin pieniä, mutta jatkuvia. Pienten nopeasti valmistuvien muutosten kautta saadaan yhteisiä onnistumisia, jotka innostavat, kannustavat ja sitouttavat ihmisiä. Samalla ihmisten luottamus siihen, että organisaatio tekee oikeita asioita, kasvaa. (Myllymäki 2017, 101.)

2.2.3 Koronapandemian vaikutuksia

Keväästä 2020 lähtien koko maailmaa lamauttanut koronaviruspandemia (covid-19) on vaikuttanut laajasti monilla elämän osa-alueilla ja muuttanut työelämää nopeammin kuin olisimme voineet etukäteen kuvitella. Pandemia vaikuttaa myös Kelan toimintaan paitsi akuutisti, niin myös tulevina vuosina esimerkiksi valtion talouden ja sosiaalisten vaikutusten kautta. Koronapandemialla on ollut oma vaikutuksensa myös tämän opinnäytetyön toteuttamiseen ja sen suuntaamiseen. Emeritaprofessori Sirkka Heinonen (2020, 21) kuvaa pandemiaa vedenjakajana, jonka vaikutukset tulevat näkymään maailmassa pitkään. Se testaa yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä, eli sitä kuinka nopeasti pystymme reagoimaan tilanteeseen, tekemään toimenpiteitä ja lopulta siirtymään eteenpäin.

Futuristi Elina Hiltunen (2020, 39-41) on listannut koronapandemian vaikutuksia, joista tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita ovat:

- Talouden notkahdus, siitä johtuva lama ja säästökuurit.
- Innovaatiotoiminnan lisääntyminen olosuhteiden pakosta.
- Pandemian vuoksi tehty digiloikka muuttaa palveluita.
- Etätöiden yleistyminen ja vakiintuminen.

Yhteyskeskuksessa ensimmäinen, suurin ja näkyvin koronapandemian vaikutus on ollut etätöiden räjähdysmäinen lisääntyminen maaliskuusta 2020 alkaen. Kun etätyö on nyt tullut tutuksi, on moni päättänyt jatkaa etätyöskentelyä myös jatkossa. Varamäki (2019, 20)

kuvaa työn paikkasidonnaisuutta näin: Ennen työ oli paikka, jonne mennään, nyt ja tulevaisuudessa se on asioita, joita tehdään. Työn ja työssäkäynnin luonne on muuttunut nopeasti, mutta pitkäkestoisesti, kun osa Yhteyskeskuksen työntekijöistä viettää vuodesta 2020 etätöissä jopa yli yhdeksän kuukautta ja jatkoa etätyölle on näillä näkymin luvassa myös seuraavana vuonna.

Etätöiden lisääntyminen voi johtaa ajan myötä toimitilojen tarpeen uudelleen arvioimiseen, jolloin työn tekemisen paikat muuttuvat pysyvästi. Jos työpisteet ovat suuremman osan ajasta tyhjillään, ei niitä tarvitse varata henkilöstölle niin paljon. Toisaalta ihmiset jatkossakin kaipaavat toistensa seuraa ja työpaikalta löytyvä yhteisöllisyys on monelle tärkeä osa työtä. Kun työpisteitä on vähemmän ja niiden käyttäjät vaihtelevat, ovat työyhteisötkin moninaisempia. Tämä voi lisätä myös organisaation sisäistä yhteistyötä ja avartaa työnkuvia. Etätöiden tekeminen lisää myös itseohjautuvuutta, kun akuutteja ongelmia pitkää ratkoa itsenäisemmin. Vaikka apua on saatavilla puhelimen ja Skypen päässä, on esimerkiksi teknisiä ongelmia pystyttävä kuitenkin ratkomaan enemmän yksin. Mahdollisuus pyytää nopeasti apua vieressä istuvalta työkaverilta ja ylipäänsä arkiset keskusteluhetket ovat etätyön myötä ja turvaetäisyyksiä ylläpidettäessä vähentyneet.

Korona-pandemian vuoksi Kelassa on vähennetty kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun määrää ja normaalisti asiakaspalvelupisteissä työskentelevät työntekijät ovat siirtyneet suurissa määrin hoitamaan puhelinasiakaspalvelua. Kun puhelinpalvelun käytössä oleva työntekijäresurssi on lisääntynyt, ovat puhelinpalvelun jonot lyhentyneet ja asiakkaille on kyetty tarjoamaan palvelua nopeammin. Myös monet aiemmin kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua käyttäneet asiakkaat ovat joutuneet opettelemaan puhelinpalvelun käyttöä. Osa asiakkaista on ehkä huomannut puhelinpalvelun toimivaksi tavaksi asioida, jolloin he jatkossakin hyödyntävät sitä. On todennäköistä, että jatkossa Kelan asiakaspalvelu painottuukin enemmän etänä tapahtuviin palvelumuotoihin. Puhelinpalvelun lisääntymisen lisäksi myös sähköinen asiointi kasvattaa suosiotaan ja erilaisia sähköisen asioinnin palveluita kehitetään edelleen.

Kelan sähköisen asiointipalvelun kehittäminen tulee etäpalveluiden käytön lisääntymisen myötä entistä tärkeämmäksi. Kehittämisen myötä yhä useampi asia on mahdollista hoitaa itsepalveluna. Tämä muuttaa myös puhelinpalvelussa tarjottavaa neuvontaa. Asiakkaat kaipaavat ohjeita sähköisen asioinnin käytössä ja puhelinpalvelussa ohjataan entistäkin enemmän asiakkaita itsepalvelun käyttöön. Toisaalta kun asiakkaat voivat hoitaa helpot ja nopeat asiat itsenäisesti verkossa, asiakaspalvelussa näkyvät nykyistäkin enemmän haastavat ja monimutkaiset tilanteet sekä asiakkaat, jotka eivät pysty käyttämään verkkoasiointia tai ylipäätään asioimaan itsenäisesti. Asiakaspalvelussa annettava

neuvonta on tällöin syvällisempää ja pitkäkestoisempaa ja erilaiset asiakkaita hankalissa elämäntilanteissa hiukan pidemmälle auttavat palvelut voivat yleistyä.

Koronapandemia aiheuttaa myös haasteita valtion taloudelle, joka heijastuu myös valtion laitoksen ylläpitoon. Talouden laskusuhdanne aiheuttaa samaan aikaan entistä enemmän sosiaalietuuksien tarvetta, jolloin asiakkaiden määrä lisääntyy. Tasapainoilu pienentyvien resurssien ja lisääntyvän asiakasmäärän välillä vaatii entistä fiksumpia palveluita. On syytä miettiä, miten vähemmällä tehdään enemmän. Tällöin innovaatiotoiminnan rooli kasvaa ja innovaatiotoiminta saattaa demokratisoitua, kun koko henkilöstö halutaan mukaan kehittämään toimintaa. Nykyiset selkeät työn jaot eri henkilöstön jäsenten välillä rivityöntekijöihin, johtoon ja kehittäjiin saattavat murtua, jolloin eri ihmiset tekevät monenlaisia työtehtäviä sekaisin.

2.3 Organisaation tulevaisuusvisiot

Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa muutosprosessille suunnan. Hyvä visio selkeyttää muutoksen päämäärää, auttaa tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä muutoksen edistämiseksi ja auttaa koordinoimaan ihmisjoukkojen toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. (Kotter 1996, 60.) Visio on henkilöstön motivoinnin väline. Organisaation vision, merkityksen ja strategian tulee olla selkeästi ymmärrettäviä. Niistä tulee kommunikoida jatkuvasti ja kertoa innostavasti ja niiden kautta jokainen työntekijä tietää mikä on organisaation päämäärä ja kuinka sinne yhdessä kuljetaan. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 41.) Strateginen ajattelu tähtää erityisesti siihen, että organisaatiolla on yhteiset periaatteet ja linjaukset siitä, mitä tulevaisuudessa tavoitellaan ja mihin panostetaan (Gustafsson & Marniemi 2012, 20).

Yhteyskeskuksessa ja Kelassa on tehty visioita siitä, miltä työ voisi vuonna 2025 näyttää. Lisäksi Kelan strategia määrittää keinoja ja ajattelutapoja, joilla organisaation toimintaa suunnataan tulevaisuuteen. Vuonna 2018 Kelassa on luotu ulkopuolisen toimijan kanssa kuvaus eri rooleissa toimivien työpäivistä ja työnkuvista vuonna 2025. Kuvauksia on työstetty yhdessä henkilöstön kanssa ja ne perustuvat asiantuntijahaastatteluihin, trendikartoitukseen ja työpajoissa tehtyyn työstöön. Kuvauksiin sisältyy myös kuvaus palveluasiantuntijan työstä ja työpäivästä vuonna 2025, joka on nimetty Palvelun sankari -skenaarioksi. Siinä kuvataan työtä, josta moni rutiininomainen tehtävä on automatisoinnin myötä poistunut. Asiakaspalvelijan omaa työroolia on ollut mahdollista muokata omien vahvuuksien mukaisesti. Asiakkaiden palvelu on kokonaisvaltaisempaa ja asiakaspalvelu sekä asiakkaiden etuushakemusten käsittelypuoli tekevät enemmän yhteistyötä. Palvelun sankari saa työssään myös olla mukana kehittämässä uusia palveluita. (Kela: Digitalisaation tarinallistaminen 2018, 15-16.)

Palvelun sankarin työpäivä vuonna 2025 on hyvin vaihteleva sekoitus erilaisia taustatöitä (kuten chatbotin ylläpitoa sekä työn ja oman osaamisen kehittämistä), asiakkaiden kohtaamista erilaisissa kanavissa ja tukemista monimutkaisissa elämäntilanteissa. Siihen kuuluu myös asiakastiedottamista kauppakeskuksessa järjestetyssä pop up-palvelussa. Päivän työtehtävien lisäksi myös työskentelypisteet vaihtelevat. Skenaario luo kuvan monipuolisesta ja mielenkiintoisesta työpäivästä ja työnkuvasta. (Kela: Digitalisaation tarinallistaminen 2018, 15-16.)

Palvelun sankarin työnkuva näyttää hyvin erilaiselta, kuin nykyinen palveluasiantuntijan tyypillinen työpäivä. Ikonen (2015, 51) kirjoittaa julkisten organisaatioiden olevan todella houkuttelevia työpaikkoja tulevaisuudessa. Julkisessa organisaatiossa työskentely vaatii monipuolista ammatillisuutta, laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa, jatkuvaa substanssiosaamisen uudistamista ja kouluttautumista. Toimintaympäristö on monipuolinen ja poliittisen ohjauksen myötä jatkuvasti muuttuva. Näitä piirteitä näkyy palveluasiantuntijan työssä vuonna 2020, mutta ne sopivat erityisen hyvin tulevaisuuden palvelun sankarin työhön, joka on nykyistä monipuolisempi ja vahvaa asiantuntijuutta ja moniosaamista vaativa tehtävä.

Yhteyskeskuksen visio puolestaan keskittyy hahmottelemaan sitä, miltä asiakkaiden käytössä olevat palvelukanavat ja niiden suhteet voisivat näyttää vuonna 2025. Se kuvailee työhön suurta muutosta. Vuonna 2019 suurin osa (90%) Yhteyskeskuksen työstä oli asiakkaiden online-puheluihin eli palvelunumeroihin soitettuihin puheluihin vastaamista. Muunlaista työtä, kuten erilaisten ajanvarausten hoitamista ja kirjallista vastaamista tehtiin vielä hyvin vähän. Vuoteen 2025 mennessä visio kuvaa töiden suhteen kuitenkin kääntyvän päälaelleen, jolloin online-puheluiden hoitaminen onkin hyvin vähäistä ja asiakkaita palvellaan enimmäkseen muulla tavoin kuten etukäteen varatuilla puhelinajanvarauksilla ja kirjallisilla vastauksilla. (Yhteyskeskuksen visio 2019-2025, 2019).

Visio auttaa tekemään päätöksiä, kun suunnitelmia voidaan verrata visioon. Voidaan miettiä, onko suunniteltu toimenpide sopusoinnussa vision kanssa. Hyvä visio on kannustava ja innostava. Se rohkaisee toteuttamaan myös vaikeita muutoksia. (Kotter 1996, 61-62.) Yhteyskeskuksen visio palvelukanavien kehittymisestä on rohkea linjaus siitä, millaista muutosta työhön halutaan. Sen toteutuminen ei ole kiinni pelkästään yhteyskeskuksen omista toimista, vaan siihen vaikuttaa myös muun muassa koko Kelan asiakaspalvelun kehittymisen suunta ja teknologisten vaatimusten täyttyminen. Ritakallio ja Vuori (2018, 26) kuvaavat hyvän skenaarion olevan liikkuva. Alussa määritellään pitkän aikavälin tavoite, joka saattaa matkan varrella muuttua merkittävästi. Se ohjaa organisaation toimintaa nykyhetkessä ja toimii henkilöstön motivoijana. Alkuperäiseen

pitkän tähtäimen tavoitteen eteen työskentely voi tuottaa uusia mahdollisuuksia, jotka ovatkin alkuperäistä tavoitetta houkuttelevampia.

Sydänmaanlakka (2015, 26) kuvaa tulevaisuuden syntyvän eri puolilla organisaatiota tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja näitä seuraavien tekojen kautta. Myös sattumalla on oma osansa tulevaisuuden muodostumisessa. Kelassa tehdyt visiot toimivat tulevaisuuden hahmottamisen apuna. Ne tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden pohtia sitä, mikä on heidän unelmansa tulevaisuudesta ja toisaalta millaisia muutoksia heidän työssään pitää tapahtua, jotta kuvaillut visiot toteutuisivat. Tulevaisuuden kuvien pohjalta on myös hyvä keskustella siitä, millaisia taitoja työ tulevaisuudessa vaatii ja kuinka tarvittavaa osaamista voitaisiin alkaa kehittämään. Ritakallio ja Vuori (2018, 21) toteavat, että vaikka tulevaisuuden tarkka ennustaminen on mahdotonta, erilaiset tulevaisuuden kuvat auttavat luomaan strategioita, jotka edesauttavat organisaatiota johtamisessa.

3 Opinnäytetyön lähtökohtia

Tämä opinnäytetyö on vuoropuhelua nykypäivän ja tulevaisuuden välillä. Yhteyskeskuksessa ja koko Kelassa on hahmoteltu erilaisia tulevaisuuden visioita, joita toiminnassa halutaan tavoitella. Askeleita visioiden suuntaan on jo otettu. Tämän kehittämistutkimuksen myötä halutaan etsiä seuraavia askelia tulevaisuuteen, erityisesti työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tähän saakka tulevaisuusvisioiden luominen on tapahtunut enemmänkin johdon toimesta, tässä tutkimuksessa ääneen pääsee työntekijäpuoli. Osallistuminen työssä tapahtuvien muutosten suunnitteluun lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivoitumista muutostilanteissa (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 28).

Organisaation muutoksen ensimmäinen vaihe on yhteisen ymmärryksen luominen. Kaikissa organisaation osissa ja tasoilla tapahtuvan keskustelun kautta sisäistetään muutoksen idea. (Virtanen & Stenvall 2019, 168.) Yhteyskeskuksessa on jonkin verran käyty keskustelua sen palvelukanavien muutosta koskevasta visiosta. Myös Kelan uutta strategiaa on käsitelty erilaisissa yhteyksissä ja eri tahojen toimesta. Organisaatiossa on siis jo pohdittu, mitä muutoksien toteuttaminen voisi vaatia ja kuinka muutos näyttäytyy yksittäisten henkilöiden työssä ja sen tekemisessä. Toisaalta keskustelu tulevaisuudesta hukkuu usein perustyön kiireisiin ja näkyy työntekijöille vain satunnaisesti tapahtuvana ja esiin tulevana asiana. Jotta jokainen organisaation jäsen voisi omalta osaltaan valmistautua tulevaan, olisi keskustelun ja pohdinnan hyvä olla jatkuvaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa laajasti palveluasiantuntijoiden näkemyksiä työn kehittymisestä ja ottaa heidät mukaan rakentamaan tulevaisuutta.

Tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään ja muuttamaan työtä ja pohtimaan sitä millaista työ tulevina vuosina voisi olla. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat **muutosjohtaminen**, **organisaation uudistuminen** ja **työn kehittäminen**. Tutkimuksen kohdeorganisaation luonteen vuoksi on tärkeää tutustua **julkisen alan organisaatioiden toimintaan ja julkisen alan johtamisen** erityispiirteisiin. Opinnäytetyön teoriapohja perustuu pitkälti työelämän kehittämiseen, johtamiseen ja organisaation muutokseen liittyviin lähteisiin. Opinnäytetyöllä pyritään kehittämään yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työtä ja sillä pyritään vaikuttamaan työhyvinvoinnin, työmotivaation ja työssä viihtymisen parantumiseen. Kehitystyötä tehdään **muotoiluajattelun** avulla.

3.1 Käytettävät menetelmät

Tämä opinnäytetyö perustuu laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankkiminen, ihmiskeskeisyys, aineiston

monitahoinen ja yksityiskohtainen analysointi sekä sellaisten metodien käyttö, joiden avulla tutkittavien ääni pääsee esiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 155). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tuodaan esiin sellaisia puolia tutkimuksen kohteesta, jotka eivät välttämättä ole helposti havaittavissa (Vilkka 2015, 120). Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää uudenlaisia ratkaisuja ja näkökulmia, joiden avulla organisaatio voi valmistautua tulevaisuuteen. Tarkoituksena on tuoda esiin työntekijöiden näkemyksiä ja ideoita ja hyödyntää niitä työn uudelleenmuotoilussa, samalla työntekijöitä prosessiin osallistaen. Tässä opinnäytetyöprojektissa pyritään kehittämään sellaisia ideoita, joita on helppo ottaa käyttöön.

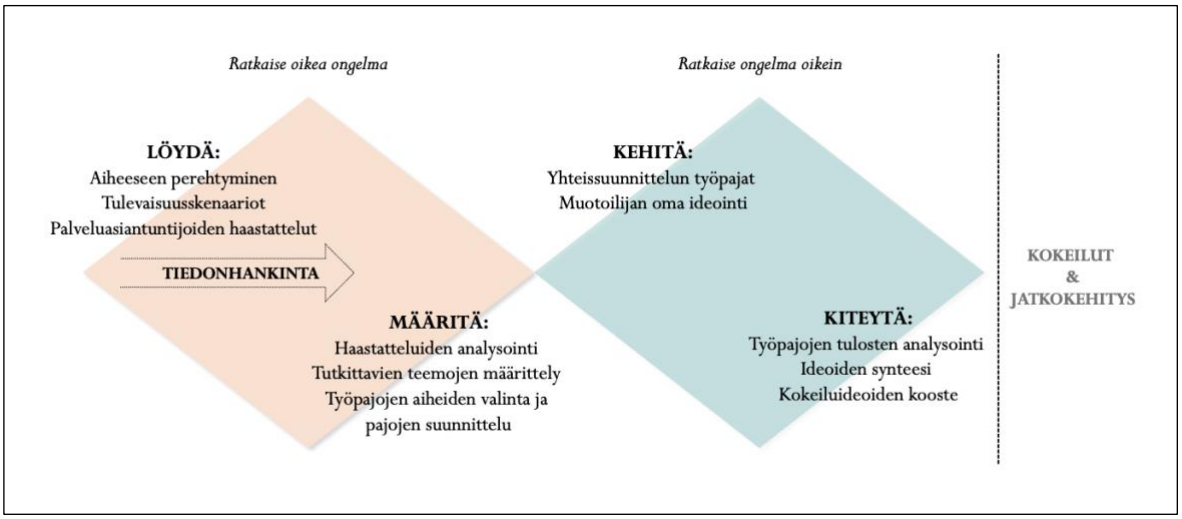
Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämisprojekti, jossa samalla tutkitaan ilmiötä ja kehitetään organisaation toimintaa eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan esiin nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Kehittämisen myötä luodaan usein uutta tietoa työelämän käytännöistä. Työn tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa käytännöistä ja teoriasta systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla. Käytettävät menetelmät ovat monipuolisia ja työssä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 18-19.)

Tutkimusprojektin lähestymistapana on muotoiluajattelu, joka auttaa kartoittamaan ja hahmottamaan rikasta palveluasiantuntijoiden kokemus- ja näkemysmaailmaa. Muotoiluajattelu on luovaa ja ihmiskeskeistä suunnittelua, joka auttaa tekemään uusia havaintoja. Tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti inhimillistä toimintaa, ihmisten tarpeita, tunteita ja motiiveja. (Miettinen 2011, 27, 13.) Tutkimusprojektissa on oleellista saada tutkimuksen kohteet eli palveluasiantuntijat osallistumaan aktiivisesti kehittämiseen ja luomaan yhdessä toivottua tulevaisuutta. Samalla herätellään heidän luovuuttaan. Ojasalon ja muiden (2018, 72) mukaan käyttäjien osallistaminen kehittämisprojektin eri vaiheisiin tuottaa paljon sellaisia ideoita, joita ei todennäköisesti muutoin saataisi esille. Muotoiluajattelun hyödyntäminen edistää ketteryyttä, joka auttaa organisaatiota pysymään mukana toimintaympäristön muutoksissa ja auttaa uusien innovaatioiden luomisessa (Ojasalo ym. 2018, 73).

Muotoiluajattelussa kehittämisote on tutkiva ja kokeileva eli eksploratiivinen. Siinä vuorottelevat divergentti eli vaihtoehtoja luova ajattelumalli sekä konvergentti eli vaihtoehtoja rajaava ajattelumalli. (Koivisto 2019, 38-39.) Ajattelu kulkee siis ensin laajentavaan suuntaan, jolloin etsitään monia erilaisia vaihtoehtoisia ideoita ja tutkitaan laajasti kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä. Laajan ideoita etsivän ajattelun jälkeen

siirrytään arvioimaan ja rajaamaan ideoita, kiteyttämään niitä ratkaisuiksi. Näitä kahta ajattelun mallia toistetaan vuoron perään, kunnes päästään haluttuun lopputulokseen. Design Council (2020) on vuonna 2004 koostanut muotoiluajattelun prosessista tuplatimanttikuvion, joka kuvaa tätä ajattelumallien vaihtelua ja muotoiluprosessin etenemistä. Laajan tutkivan ja löytävän työskentelyn kautta edetään määrittelyvaiheeseen, jonka myötä saadaan käsitys siitä, mitä ongelmaa itseasiassa ollaan ratkaisemassa. Tästä edetään kehittävään vaiheeseen, jossa ajattelu on jälleen laajaa ja erilaisia ratkaisuja tutkivaa ja edelleen kiteyttämään tehty työ valmiiksi ratkaisuksi.

Olen kuvannut omaa työskentelyprosessiani tämän opinnäytetyön parissa tuplatimanttikuviolla (kuvio 2). Opinnäytetyön prosessissa laaja tiedonhankinta ja erilaisten vaihtoehtojen etsintä on vuorotellut kokoon kasaavan ja yhteen vetävän ajattelun kanssa. Työstö lähti käyntiin aiheen pohtimisesta, jota tein tiedonhaun ja palveluasiantuntijoiden haastatteluiden avulla. Siitä etenin määrittelyvaiheeseen, jossa analysoin haastatteluiden aineistoa ja määrittelin lopullisen aiheen ja päämäärän kehittämisprojektilleni. Tässä vaiheessa valitsin teemat, joihin perehdyin tarkemmin ja joiden pohjalta suunnittelin työpajat. Seuraavassa vaiheessa työpajatyöskentelyssä jälleen laajennettiin ajattelua ja haettiin uusia ideoita ja ajatuksia. Näiden kiteyttäminen lopullisiksi tuloksiksi tapahtui työpajojen tuotosten analysoinnin, teemoittelun ja jatkojalostuksen avulla. Opinnäytetyön tuloksena on kokoelma yhteyskeskuksessa edistettävistä ja kokeiltavista ideoista ja asioista. Kokeileminen ja kokeiltujen ideoiden jatkokehittely on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska opinnäytetyön laajuus ei mahdollista niiden toteuttamista.



Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi

3.2 Muotoiluajattelu työn kehittämisessä

Muotoiluajattelu sopii hyvin työn ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen, sillä ihmiset ovat muotoiluajattelun keskiössä ja sen lähtökohta. Pyrkimyksenä on ymmärtää syvällisesti ja empaattisesti kehittämisen kohteena olevien ihmisten maailmaa ja ajatuksia (Koivisto 2019, 37). Varamäki (2019, 114) kuvaa muotoiluajattelun olevan erinomainen työkalu työelämän murroksen haltuunottoon. Sen avulla voidaan kirkastaa ja selkeyttää asioita ja toimia helpommin kaoottisessa maailmassa. Miettinen (2014, 10) kirjoittaa muotoiluajattelun tarkoittavan paitsi varsinaista muotoilutoimintaa, myös organisaation kykyä toimia luovasti, proaktiivisesti ja pystyä sopeutumaan muutokseen. Sen avulla voidaan vahvistaa taitoja, joita tarvitaan muutoksessa toimiseen.

Muotoiluajattelua voidaan hyödyntää monenlaisissa innovaatioprosesseissa. Kälviäinen (2014, 29) kuvaa sitä kehittämisprosessina, joka korostaa etsimistä, ongelman asettelua, erilaisten mahdollisuuksien ymmärtämistä ja vaihtoehtoisten ratkaisujen ideointia. Muotoiluajattelussa on olennaista, että ennen kehittämistyön aloittamista selvitetään ja varmistetaan, mikä perimmäinen ratkaistava ongelma on. Koivisto (2019, 37) kirjoittaa, että vasta kun tiedetään, mikä on oikea ongelma, voidaan siihen lähteä etsimään oikeaa ratkaisua. Kehittämistyötä aloittaessani, minulla oli jonkinlainen työni kautta muodostunut ennakkokuva siitä, mikä tai mitkä voisivat olla ratkaistavia ongelmia. Kehittämistyön alkuvaiheessa oli kuitenkin tärkeä selvittää pitävätkö omat ennakko-oletukseni paikkansa ja näyttääkö tilanne lainkaan samanlaiselta palveluasiantuntijoiden näkökulmasta. Niin sanotulla varmentavalla tutkimuksella pyritään pääsemään selvyyteen siitä, ovatko ennakko-oletukset ja hypoteesit oikeita (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 100).

Muotoiluajattelussa kehittäminen tapahtuu henkilöstön aitojen tarpeiden pohjalta. Tässä opinnäytetyössä palveluasiantuntijoiden tarpeita on kartoitettu kahdella eri tavalla. Tutkimuksen alkuvaiheessa palveluasiantuntijoiden haastattelut vahvistivat sitä, mitkä ovat oikeita kehittämistä kaipaavia ongelmia ja asioita. Tutkimuksen toisessa vaiheessa edettiin tekemään kehitystyötä yhteissuunnittelun keinoin, jolloin palveluasiantuntijat pääsivät itse muotoilemaan työtään uudelleen. Varamäki (2019, 137) kirjoittaa, että tulevaisuuden menestyksekäs organisaatio on oppiva, empaattinen, yhteistyökykyinen ja kokeileva. Nämä ovat sellaisia ominaisuuksia tai taitoja, jotka ovat oleellisia myös muotoilijan työssä ja kenties yhteissuunnittelun kautta on mahdollista vahvistaa tällaisia ominaisuuksia organisaation jäsenille.

Yhteiskehittämisessä kehitetään asioita yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaat eivät ole pelkästään tutkimuskohteita ja testaajia, vaan aktiivisesti mukana kehitysprosessissa

luovina toimijoina. Tällöin kehittäminen palvelee asiakkaan aitoja tarpeita ja vaara kehittää ratkaisuja organisaation lähtökohdista pienenee. (Koivisto 2019, 41.) Tässä opinnäytetyössä asiakkaina toimivat palveluasiantuntijat, joita osallistan yhteiskehittämisen kautta oman työnsä kehittämiseen ja tulevaisuuden rakentamiseen yhdessä. Kun työntekijät ovat itse aktiivisia toimijoita kehittämisessä, tapahtuu se heidän tarpeistaan ja siinä tulee esiin heidän näkökantansa.

Yhteissuunnittelun avulla saadaan esiin palveluasiantuntijoilla olevaa hiljaista tietoa ja samalla sitoutetaan heitä kehittämään aktiivisesti omaa työtään ja samalla organisaation toimintaa. Ritakallio ja Vuori (2018, 135-136) kirjoittavat henkilöstön hiljaisen tiedon voivan avata organisaatiolle jopa uusia strategisia mahdollisuuksia. Henkilöstöllä on käsitys siitä, mitä muutos heidän työssään ja sen toteuttamisessa tarkoittaa ja tämä auttaa myös johtoa arvioimaan sitä, onko suunniteltu muutos hyvä ja hyödyllinen. Gustafsson ja Marniemi (2012, 136) teroittavat, että innovointia ja uuden luomista ei saa jättää vain organisaation virallisten innovaattoreiden ja johtajien tehtäväksi, vaan kaikki ideat tulee huomioida, riippumatta siitä kuka niitä esittää.

Muotoiluajattelussa on oleellista pystyä asettumaan jonkun toisen asemaan ja katselemaan maailmaa toisen perspektiivistä. Oma asemani esimiehenä kehittämistutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa antaa paljon tärkeää taustatietoa ja näkemystä aiheesta. Katson kuitenkin organisaation toimintaa ja ongelmia omasta perspektiivistäni. Gustafsson ja Marniemi (2012, 80) kuvaavat työyhteisöissä olevien erilaisten katsantokantojen moninaisuutta Rubikin kuutio -ilmiönä. Työyhteisö näyttää erilaiselta eri perspektiiveistä ja välttämättä mikään yksittäinen näkökanta ei ole ainoa oikea. Pyrin tutkimuksessa selvittämään parhaani mukaan palveluasiantuntijoiden näkökulmia ja ajatuksia, jotta voin päästä käsiksi tärkeimpiin kehitettäviin asioihin. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin tärkeää tiedostaa tutkijan asema, joka voi vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevien vastauksiin ja asioihin, joita he ovat valmiita tuomaan esiin (Stickdorn ym. 2018, 110).

4 Palveluasiantuntijoiden haastattelut alkukartoituksen osana

4.1 Haastatteluilla syvemmälle sisään ongelmiin

Osana opinnäytetyön alkukartoitusta toteutin kesä-heinäkuussa 2020 haastatteluita, joiden avulla oli tarkoitus päästä syvemmälle tutkimuksen aiheeseen ja ratkaistaviin ongelmiin. Tutkimusmenetelmänä haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan yksilön tuovan mahdollisimman vapaasti esille itseään koskevia asioita (Ojasalo ym. 2018, 106). Haastattelut auttoivat hahmottamaan paremmin palveluasiantuntijoiden ajatuksia työstään. Vaikka työskentelen yhdessä palveluasiantuntijoiden kanssa, katson kuitenkin heidän työtään hieman sivusta. Minulla on oma ennakkokäsitykseni kehittämistä kaipaavista asioista, mutta käsitys voi olla yksipuolinen. Muotoiluajattelussa on olennaista pyrkimys ymmärtää syvällisesti ja empaattisesti kehittämisen kohteena olevia ihmisiä ja heidän näkökantojaan (Koivisto 2019, 37).

Haastateltaviksi valikoitui oman kiinnostuksensa perusteella kuusi palveluasiantuntijaa Jyväskylän yhteyskeskuksen eri tiimeistä. Haastateltavista viisi oli ollut töissä yhteyskeskuksessa reilut kaksi vuotta ja yksi noin viiden vuoden ajan. Jyväskylän yhteyskeskus kasvoi voimakkaasti vuonna 2018. Parin työskentelyvuoden aikana palveluasiantuntijan työ on jo omaksuttu ja organisaatio on tullut tutuksi. Kaikilla haastateltavilla oli tehtävänään tavallisen puhelinasiakaspalvelun lisäksi joitakin muita työtehtäviä. Osa haastateltavista vastaa asiakkaiden kirjallisiin yhteydenottoihin, osa hoitaa ajanvarauspalvelua. Mukana oli myös asiakaspalvelun taustatukea tai viranomaispalvelua tekeviä henkilöitä, uusien työntekijöiden työnopastuksessa mukana olevia henkilöitä ja englanninkielisen palvelun vastaajia. Kaikilla haastateltavilla oli laaja etuusosaaminen, eli he vastaavat puhelinasiakaspalvelussa noin viiden tai kuuden Kelan etuuskokonaisuuden puheluihin.

Erilaisista haastattelutyypeistä käytin strukturoidun ja teemahaastattelun välimuotoa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tarkoin määriteltyjä. Teemahaastattelussa puolestaan on enemmän tilaa aiheen syventämiseen haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2002, 195.) Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja tarkoituksena olikin välttää liian yksityiskohtaisia kysymyksiä (liite 1). Tarvittaessa täydensin pääkysymyksiä lisäkysymyksillä, jotta sain haastateltavat kertomaan ajatuksistaan enemmän.

Haastatteluista viisi toteutettiin Skype-puheluina ja yksi kasvokkain. Jokaisen haastattelun kesto oli yksi tunti. Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi materiaalin, joka oli hahmoteltu yhteyskeskuksen palvelukanavien kehitystä kuvaavan vision pohjalta (kuvio 3 ja liite 2). Kuviossa 3 on esitetty palveluasiantuntijan työviikko ja siihen kuuluvat työtehtävät

vuonna 2025. Kuvan tarkoituksena oli auttaa hahmottamaan paremmin sitä, mitä vision kuvaama muutos voisi tarkoittaa yksittäisen palveluasiantuntijan työssä ja miltä konkreettinen työviikko voisi näyttää, jos yhteyskeskuksen visio palvelukanavien kehityksestä tulisi toteen. Visuaalisesti esitetyt tulevaisuusskenaariot auttavat käyttäjiä hahmottamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja mahdollistavat niiden arvioimisen (Kälviäinen 2014, 41). Visuaalinen virikemateriaali herättikin hyvin keskustelua ja uudenlaisia ajatuksia. Tulevaisuuden työviikkoon liittyneiden kysymysten lisäksi kartoitin myös haastateltavien ajatuksia heidän nykyhetken työstään ja siitä, millaista nykypäivän työ on verrattuna mahdolliseen tulevaisuuden työviikkoon.

Kuvio 3. Palveluasiantuntijan työviikko 2025

Haastatteluita ei tallennettu. Niiden tarkoituksena oli kerätä materiaalia ja näkemyksiä kehittämistutkimuksen alkukartoituksen avuksi ja opinnäytetyön aiheen rajaamiseksi ja suuntaamiseksi. Tässä tarkoituksessa haastateltavien kommenttien kirjaaminen ylös sanasta sanaan ei ollut oleellista. Kirjoitin haastatteluista niiden aikana tarkat muistiinpanot, joiden läpikäymiseen käytin dokumenttianalyysin tekniikkaa. Dokumenttianalyysissä aineistoja analysoidaan järjestelmällisesti ja analyysin pohjalta luodaan selkeä sanallinen kuvaus kehitettävästä asiasta (Ojasalo ym. 2018, 136). Käytännössä analysointi eteni siten, että luin haastattelumuistiinpanoja ja kirjasin niistä ylös samankaltaisia tai muutoin esiin nousevia ja tärkeältä tuntuvia kommentteja. Ryhmittelin aineistosta erilaisia teemoja miellekarttoihin, mikä auttoi hahmottamaan esiin tulleita aiheita ja tunnistamaan haastatteluiden keskeisiä tuloksia.

4.2 Palveluasiantuntijoiden ajatuksia

4.2.1 Tulevaisuuden työviikko

Hahmotelma palveluasiantuntijan työviikosta vuonna 2025 koettiin tavoiteltavaksi ja haluttavaksi. Haastateltavat kommentoivat sen olevan hyvä suunta, johon kannattaa pyrkiä. Sen eteen työskentely veisi toimintaa eteenpäin ja auttaisi irtautumaan vanhoista ajatusmalleista. Samalla asiakkaille tarjottavat palvelut kehittyisivät vastaamaan tämän vuosikymmenen tarpeita. Muutoksen koettaisiin myös parantavan Yhteyskeskuksen työnantajakuvaa. Palveluasiantuntijan työstä tulisi houkuttelevampi niin Yhteyskeskuksessa jo työskentelevien keskuudessa kuin ulkopuolistenkin silmissä.

Kaikki haastateltavat ajattelivat tulevaisuuden työviikon olevan monipuolinen ja vaihteleva. Se miellettiin varsin erilaiseksi verrattuna vuoden 2020 työviikon rakenteeseen ja sisältöön. Haastateltavat kommentoivat, että tulevaisuuden työviikon sisältämä vaihtelu estäisi turtumista ja tylsistymistä työssä. He kokevat jatkuvan puhetyön raskaaksi, joten suuri lisäys äänettömän työn määrään olisi positiivinen muutos. Henkinen kuormitus hahmotelman mukaisessa työssä miellettiin vähäisemmäksi.

Erilaisten työtehtävien jaksotus työpäivissä ja työviikon aikana oli haastateltaville mieleinen. Palaverien, opiskeluajan ja kehittämisajan sijoittuminen työpäivien keskelle koettiin katkaisevan mukavasti työskentelyä. Toisaalta osa vastaajista toi esiin myös sitä, että yksittäiseen työtehtävään on hyvä pystyä keskittymään pidemmän ajan kerrallaan. Tunnin mittainen aika yhdelle tehtävälle voi tuntua liian lyhyeltä, eikä siinä pääse vielä työn imuun. Yksi haastateltavista koki hyväksi mahdollisuuden rytmittää työpäivä noin kahden tunnin pätkiin ja kolmeen eri työtehtävään päivässä. Haastateltavat pitivät ajatuksesta, että he voisivat itse suunnitella työpäiviensä rytmitystä ja sisältöä.

Kaikki haastateltavat kommentoivat työviikkohahmotelmassa olleita vaihtelevia työpäivien aloitus- ja lopetusaikoja. Osa piti mahdollisuudesta tehdä virka-aikaan työskentelyn sijasta välillä myös iltavuoroja. Heille olisi mieleistä tehdä nykyistä iltapainotteisempaa työtä. Toisaalta moni aamupainotteisesta työajasta pitäväkin totesi, että satunnaiset iltavuorot mahdollistaisivat omien asioiden hoitamisen virka-aikaan. Tällöin tarve liukumille vähenisi. Erilaiset aikataulut palvelisivat myös asiakkaita. Monet asiakkaat tekevät virka-aikaa töitä, eivätkä pysty silloin olemaan yhteydessä Kelaan. Osalle haastateltavista heräsi pelko siitä, että heidän pitäisi tehdä iltavuoroja omien toiveidensa vastaisesti. He kokivat aamupainotteisen työajan itselleen sopivammaksi. Työviikkohahmotelmaan merkattu kello seitsemältä alkava aamuvuoro sai kannatusta aamupainotteisesta työajasta pitäviltä.

Yleisesti kaikki haastateltavista pitivät mahdollisuudesta vaikuttaa omiin työaikoihinsa, koska nykyisin vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan ole. Nykyiset puhelinpalvelun palveluajat olivat haastateltavien mielestä sopivia online-palvelun hoitamiseen. Aikaisemmissa ja myöhäisemissä työvuoroissa tehtävät työt olisivat muuta kuin online-palvelua. Vaihtelevat työvuorot voisivat vaikuttaa myös työskentelyrauhaan. Isommissa työskentelytiloissa voi olla vaikea keskittyä esimerkiksi hiljaiseen työhön, kun muut ympärillä hoitavat puhelinpalvelua. Aikaisin aamulla tai myöhäisemmissä työvuoroissa toimistolla olisi paikalla vähemmän työntekijöitä kerrallaan, jolloin työskentelyrauha myös suuremmissa työskentelytiloissa säilyisi paremmin ja keskittymistä vaativiin tehtäviin olisi helpompi uppoutua.

Erilaiset työtehtävät

Tulevaisuuden työviikkoon hahmotellut useat erilaiset työtehtävät olivat haastateltavien mielestä rikkaus. He uskoivat, että tämä olisi haluttu tulevaisuuden kuva työntekijöiden, mutta myös asiakkaiden keskuudessa. Uudenlaiset yhteydenottokanavat ja -mahdollisuudet sekä palvelujen saatavuus myös iltaisin olisivat mieleisiä ja tarpeellisia asiakkaille. Laajemman palveluvalikoiman tarjoaminen antaisi palveluasiantuntijalle mahdollisuuden valita kullekin asiakkaalle parhaiten sopivat palvelut. Useat työtehtävistä olivat haastateltaville aivan uusia. Osa heistä ei ole vielä tehnyt ajanvarauspalvelua tai kirjallista vastaamista ja esimerkiksi chat on aivan uusi palvelu kaikille. Osaa työtehtävistä olikin hiukan vaikea hahmottaa, koska niiden sisältö ja tekninen toteutustapa on vielä tuntematon. Haastateltavat kokivat kuitenkin työviikkohahmotelman kuvaavan sellaista työtä, jota he haluaisivat itse tehdä.

Kaikki haastateltavat kokivat soittopyyntöjen määrän suuren lisääntymisen hyväksi ajatukseksi. Soittopyyntöjen hyväksi puoleksi koettiin se, että ennen asiakkaalle soittamista voi hänen tilanteeseensa tutustua muutaman minuutin ajan. Tällöin on paremmin valmistautunut palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti. Välillä asiakkaat saattavat hermostua siitä, ettei kaikki tieto ole heti saatavilla heidän soittaessaan asiakaspalveluun. Ajanvarauksissa myös asiakkaalla on mahdollisuus valmistautua palvelutilanteeseen hankkimalla tarvittavat tiedot, varaamalla riittävästi aikaa ja olemalla rauhallisessa paikassa, jossa henkilökohtaisista asioista keskustelu on mahdollista. Yhdessä haastattelussa tuli esiin idea siitä, että kaikki henkilökohtainen neuvonta siirrettäisi ajanvaraussoittopyyntöihin ja online-palvelussa neuvottaisiin asiakkaita vain yleisellä tasolla.

Kirjoittamalla tehtävä vastaaminen oli myös pidetty palvelumuoto haastateltavien keskuudessa ja osan työnkuvaan sitä kuului jo nyt. Kirjoittamalla vastaaminen miellettiin

myös tehokkaaksi, koska asioiden kirjaamiseen ei mene aikaa tuplasti, vaan asiat kirjautuvat järjestelmään samalla kun asiakkaalle kirjoitetaan vastaus. Kirjoittamalla tehty asiakaspalvelu sopisi hyvin myös etätyössä ja eri kellonaikoina tehtäväksi, paitsi aikaan sidottu chat-palvelu. Kirjoittamalla tapahtuva viestintä ei välttämättä sovi kaikille asiakkaille.

Työviikkohahmotelmassa olevat tiimipalaverit, opiskeluaika ja kehittämisaika saivat positiivisia kommentteja. Opiskelu koetaan ehdottoman tärkeäksi tietovaltaisessa työssä ja sen riittävä määrä on tärkeä varmistaa tulevaisuudessakin. Tiimin yhteinen palaveri on tärkeä yhteisen keskustelun ja asioiden jakamisen foorumi. Kehittämisajan sisältö oli haastateltavista ehkä hiukan vaikeampi ymmärtää, koska sellaista ei nykyiseen työhön automaattisesti kuulu. Osa haastateltavista on kuitenkin osallistunut erilaisiin projekteihin ja työryhmiin, joista he ovat kiinnostuneita jatkossakin. Mahdollisuus olla mukana kehitystyössä koettiin tärkeänä. Uusina ideoina niin toiminnan kuin oman osaamisen kehittämiseen mainittiin sparraukset ja parityöskentely työkavereiden kanssa, toisten työhön tutustuminen niin Yhteyskeskuksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

Muita mahdollisia uusia tai nykyisestä säilytettäviä töitä ja palvelukanavia voisivat olla erilaiset pop up-asiakaspalvelutempaukset. Lisäksi haastatteluissa mainittiin yhteistyö muiden viranomaisten kanssa. Kun yksinkertaisten asioiden hoitaminen onnistuu jatkossa helpommin itsepalvelussa tai muita palvelukanavia hyödyntäen, jää puhelinpalveluun enemmän sellaisia asiakkaita, joiden asiat ovat mutkikkaampia. Tällöin olisi tärkeää, että asiakkaiden asioita voidaan viedä eteenpäin yhteistyössä esimerkiksi sosiaalityön kanssa.

Toteutus epäilyttää

Vaikka hahmotelma tulevaisuuden työviikosta koettiin haluttavaksi, tuntui sen toteutuminen jo vuonna 2025 haastateltavien mielestä epäuskottavalta. Haastateltavien omissa työtehtävissä on jo nyt hiukan vaihtelua, mutta silti he kokivat uusien työtehtävien nopean lisääntymisen olevan epätodennäköistä. Esiin nousi ajatuksia myös siitä, että kaikki palveluasiantuntijat eivät välttämättä edes haluaisi tehdä tällaista työtä.

Haastateltavat eivät uskoneet online-puheluiden määrän kutistuvan viidessä vuodessa kymmeneen prosenttiin kaikista yhteydenotoista. Tähän pääseminen vaatisi rajua muutosta asiakkaiden käyttäytymisessä ja sen aikaansaamisessa on iso työ. Haastateltavat nostivat vahvasti esiin Kelan yhteiskunnallisen roolin ja heikoimmassa asemassa olevat asiakkaat. Kelan asema ei mahdollista rajua nopeaa asiakaspalvelukanavien muokkaamista, jollaisia esimerkiksi yksityiset toimijat voivat toteuttaa. Kelan puhelinpalvelun pitää pystyä vastaamaan myös sellaisten asiakkaiden tarpeisiin, jotka eivät pysty hyödyntämään digitaalisia palveluja tai ennakoimaan asiointitarpeitaan etukäteen. Kelan pitää olla helposti saavutettava myös näille asiakkaille. Pahimmillaan online-palvelun vähentäminen voisi

tarkoittaa myös jonojen pidentymistä entisestään. Yksi haastateltavista nosti esiin ajatuksen siitä, että jos Yhteyskeskuksen asiakkaina olisi pelkästään nuoria opiskelijoita, olisi vision toteutuminen jo pitkällä.

Haastateltavat totesivat, että online-puheluiden määrän puolittuminen nykyisestä olisi jo hieno saavutus ja iso muutos heidän työhönsä. Vaikka vision toteutuminen viidessä vuodessa on epärealistista, toivottiin ja uskottiinkin muutoksia kuitenkin tapahtuvan. Useampi haastateltavista kertoi jo huomanneensa kehitystä vision suuntaan työssään ja Yhteyskeskuksen toiminnassa. Uudistuksia on tehty välillä nopeasti, erilaisten työtehtävien määrä on lisääntynyt ja askeleita oikeaan suuntaan on otettu. Haastateltavat uskovat siihen, että palveluasiantuntijan työnkuvaa on mahdollista monipuolistaa, jos vaan sen eteen ollaan valmiita tekemään rohkeasti työtä. Asiakkaat ovat valmiita ottamaan käyttöön uusia palveluita ja työntekijät ovat kiinnostuneet viemään muutosta eteenpäin.

4.2.2 Ajatuksia nykyhetken työstä

Haastatteluissa pureuduttiin myös haastateltavien kokemukseen nykyhetken työstään. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin kaipuu monipuolisempaan ja vaihtelevampaan työhön. Jatkuva puhelintyö koettiin yksitoikkoiseksi, tylsäksi ja rutiininomaiseksi. Yksi haastateltavista kuvasi pelkkää online-puhelintyötä sisältävän työvuoronäkymän laskevan tunnelmia jo työviikon alussa. Vaikka asiakkaat ja heidän kysymyksensä vaihtelevat, on työssä kuitenkin paljon saman toistoa. Lisäksi ajoittain ruuhkatilanteista johtuen puhelut ovat painottuneet vain pariin Kelan etuuteen. Eri etuuksia koskevien puheluiden hoitaminen tuo kaivattua vaihtelua ja niitä toivottiinkin tulevan tasaisesti.

Online-puhelinpalvelun koettiin olevan rankkaa sen vuoksi, että tilanteet ovat heti päällä. Haastavia tilanteita tulee vastaan enemmän ja henkinen kuormitus on suurempi. Toisaalta haastavat tilanteet voivat olla myös mielenkiintoisia, jos on mahdollisuus syventyä asiakkaan tilanteeseen ja tutkia sitä tarkasti. Yksi haastateltavista kuvasi tällaisten pidempien selvitysten tekemistä työnsä suolaksi, kunhan niiden tekemiseen on mahdollisuus. Usein palveluasiantuntijan rooli on kuitenkin olla tietojen välittäjä toisten tahojen välissä ja tämän roolin murtaminen vaatisi lisää toimivaltuuksia.

Yksi haastateltavista kertoi tienneensä hyvin jo taloon tullessaan millaista työtä tulee tekemään. Kuitenkin pidempään työtä tehtyä työn monipuolistaminen on noussut entistä tärkeämmäksi. Vaihtelu auttaa jaksamaan työssä. Haastateltavien nykyiseen työhön mielenkiintoa tuovat erilaiset erikoistehtävät, osallistuminen kehittämistyöhön, työryhmiin ja palavereihin sekä vierailut muualle ja muualta Yhteyskeskukseen tulevat vierailijat. Arkea

piristää kaikki sellainen toiminta, jossa pääsee kehittämään omaa osaamistaan ja näkemystään.

Palveluasiantuntijan työn ydintä ovat erilaiset asiakaskohtaamiset, mahdollisuus kuulla asiakkaiden hyvin erilaisista elämänkohtaloista ja toisaalta tulkata ymmärrettävään sekä asiakasystävälliseen muotoon monimutkaisia sosiaaliturvan kiemuroita. Haastateltavat nostivat tämän vahvasti esiin ja kokevat jatkossakin tärkeäksi sen, että heillä olisi mahdollisuus kohdata asiakkaat rauhassa ja kokonaisvaltaisesti. Laaja Kela-etuuksien maailma ja siihen sisälle pääseminen koettiin motivoivana ja kiinnostavana asiana työssä. Palveluasiantuntijan työ koetaan näköalapaikkana suomalaiseen yhteiskuntaan ja siellä tapahtuviin asioihin.

Haastateltavat nostivat esiin osaamisen kehittämisen tärkeyden. Palveluasiantuntijan on tärkeää olla vahva ammattilainen ja asiantuntija, jolla on kyky katsoa kattavasti ja laajasti asiakkaan tilannetta. Ammattitaidon kehittämiseen ja ajan tasalla pysymiseen tuleekin varata riittävästi aikaa. Mahdollisuus kehittyä omassa työssä ja vahvistaa jatkuvasti omaa osaamista on haastateltaville yksi tärkeä työmotivaation lähde.

Nykyisestä palveluasiantuntijan työstä tulevaisuuteen vietävää

Haastateltavat nostivat esiin asioita, joita he haluavat viedä mukaan myös tulevaisuuden työhön. Yhteyskeskuksessa on hyviä käytäntöjä, joista halutaan pitää kiinni. Viikoittaiset tiimipalaverit ovat tärkeä paikka yhteiselle asioiden jakamiselle ja keskustelulle. Myös henkilökohtaiset keskustelut työstä oman lähiesimiehen kanssa saivat kiitosta. Yhteyskeskuksen vahvuudeksi mainittiin nuorekas ja raikas työilmapiiri, halu kehittyä sekä uudistua.

Osaamisen osalta haastateltavat pitävät tärkeänä sitä, että jatkossakin järjestetään riittävästi aikaa oman osaamisen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Tämä edesauttaa myös asiakkaiden asioiden hoitamisessa. Nykyinen laadukas asiakaspalvelu, kokonaisvaltainen asiakkaan tilanteeseen perehtyminen ja hänen auttamisensa halutaan säilyttää. Asiakastilanteissa pitää olla rauha hoitaa oma työ hyvin. Haastatteluissa tuli esiin halu ja toisaalta palveluasiantuntijan työssä oleva tarve kokonaisvaltaiselle Kela-etuuksien ja asioiden hallinnalle. Kuitenkin nykyisen laajuinen etuuspaletti tuntui useimmista haastateltavista hyvältä jatkossakin, koska sen voi oppia hallitsemaan syvätasolla.

Haastateltavat pitivät välttämättömänä sitä, että online-palvelua tarjotaan asiakkaille jatkossakin. Osa hoidettavista asioista vaatii hyvin nopeaa reagointia ja osa asiakkaista ei välttämättä pysty ennakoimaan ja suunnittelemaan asiointejaan Kelan kanssa etukäteen.

Kun palvelut muuttuvat digitaalisemmiksi, olisi asiakkaiden tueksi hyvä olla jonkinlainen tekninen tuki, joka tarjoaisi apua uusien palveluiden käytössä.

Tärkeimmät muutettavat asiat

Haastateltavat pitivät tärkeimpänä muutettavana asiana palveluasiantuntijan työn yksitoikkoisuuden vähentämistä ja monipuolisuuden lisäämistä. Seitsemän tuntia puhelintyötä päivässä koetaan kuluttavaksi. Erilaisten erikoistehtävien toivotaan jakautuvan tasaisesti eri tekijöille ja Yhteyskeskuksen tiimeihin. Kaikenlaisen jouston lisääminen työpäiviin ja niiden aikatauluihin olisi ehdottoman tärkeää. Nykytyöemän joustot eivät vielä näy Yhteyskeskuksessa, vaan työ on edelleen tarkasti ylhäältä päin aikataulutettua. Joustoja kaivataan niin työvuorojen ajoitukseen, kuin lounasaikoihinkin. Haastateltavat toivoivat voivansa tehdä kirjallista vastaamista pidemmissä pätkissä kerrallaan. Ajanvarauksia ja kirjallista vastaamista voisi tehdä myös ilta-aikaan tai aikaisemmin aamulla. Itseopiskeluun varattua aikaa toivottiin alkuviikkoon, kun se nyt on sijoitettu perjantai aamuihin. Alkuviikosta olisi hyvä olla aikaa tutustua tuoreisiin ohjeisiin ja uutisiin, jotta niitä ei tarvitse jättää odottelemaan loppuviikkoa, jolloin uusiin asioihin ei jaksa enää paneutua kovin suurella intensiteetillä.

Haastateltavat toivoivat lisää palveluvaihtoehtoja, joilla asiakkaat voisivat hoitaa asioitaan kirjallisesti. Viestivastaamisen toivottiin lisääntyvän Yhteyskeskuksessa ja se on ollut myös monille asiakkaille mieleinen palvelu. Soittopyyntöjen määrään toivottiin reilua lisäystä ja niitä tulisi markkinoida asiakkaille enemmän. Haastateltavat toivoivat myös erilaisten Kela-töiden jatkossa sekoittuvan, jolloin asiakaspalvelussa voitaisiin tehdä joitain sellaisia töitä, jotka nykyään hoidetaan etuuskäsittelyn puolella. Hyötynä nostettiin esiin asiakkaiden etu, jolloin he saisivat osan asioistaan hoidettua ripeämmin kerralla kuntoon. Toisaalta tämä lisäisi mielenkiintoa palveluasiantuntijan työhön. Haastateltavat toivoivat myös lisää mahdollisuuksia työnkiertoon Kelan sisällä. Työnkierto voisi olla jatkuvaa, jolloin palveluasiantuntija voisi tehdä yhden työpäivän viikossa ratkaisutyötä.

Palveluasiantuntijoita työhönsä sitouttavia asioita

Useat haastateltavista kertoivat palveluasiantuntijan työn olevan heidän omille arvoilleen sopiva. Työ koettiin arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, vaikka ulkopuoliset eivät sitä välttämättä aina arvostakaan. Suomalainen sosiaaliturva on haastateltaville tärkeä asia ja siitä kumpuaa halu tehdä laadukasta työtä ja auttaa asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Neuvova ja ohjaava asiakaspalvelutyö tuntuu itselle sopivalta. Se, että pitäisi tehdä työ hutaisten kiireellä laskisi motivaatiota ja vähentäisi sitoutumista.

Työhön sitouttavina tekijöinä mainittiin myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemisen tapoihin. Työnantajan palveluasiantuntijoita kohtaan osoittama arvostus ja se, että työntekijä tarjoaa mahdollisuudet ja puitteet tehdä oma työ hyvin sitouttaa. Riittävä koulutus ja mahdollisuus kasvattaa ja ylläpitää omaa osaamista on tärkeää. Jos työ olisi monipuolisempaa ja siinä olisi enemmän vastuuta, nostaisi se sitoutumisen astetta edelleen. Useampi haastateltavista koki motivoivaksi mahdollisuuden hoitaa asiakkaiden asioita mahdollisimman pitkälle. Palveluasiantuntijoilla on paljon sellaista osaamista, joka ei pääse välttämättä nykyisellään esiin. Toimivaltuuksien kasvattaminen mahdollistaisi koko potentiaalin ottamisen käyttöön. Työhön nykyistä enemmän sitouttavina tekijänä koettiin myös jouston lisääntyminen työajoissa.

Useimmilta haastateltavista työyhteisö, oman työtiimin ja koko yksikön hyvä yhteishenki saivat kiitosta. Ympärillä oleva työyhteisö ja sen hyvä toimintakyky ovat tärkeitä asioita työssä ja edesauttavat sitoutumista.

4.2.3 Haastatteluiden tärkeimmät tulokset

Kuvassa 4 on hahmoteltu palveluasiantuntijoiden haastatteluiden tuloksia SWOT-analyysin, eli vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Haastatteluissa nousi esiin henkilöstön vahva tahto uudistaa toimintaa ja toisaalta pelko siitä, että asiat eivät etenekään toivotulla tavalla, koska suuri organisaatio muuttuu hitaasti. Palveluasiantuntijat ovat innokkaita ottamaan vastaan uusia asioita ja työtehtäviä ja haluavat edetä kohti visiota. Myllymäki (2017, 82-83, 92) toteaa, että positiivinen visio saa innostumaan ja strategisia tavoitteita kohtaan tulisi kokea intohimoa. Kun työskennellään sellaisen vision eteen, joka herättää innostusta, ei muutoksen mukaan lähteminen vaadi motivointia. Yhteyskeskuksessa ja yleisesti Kelassa on lähdetty rohkeasti visioimaan tulevaa. Nämä visiot tulevaisuuden kehityssuunnista näyttävät saavan aikaan innostusta.

Palveluasiantuntijoiden halu kehittää omaa työtään ja kehittyä omassa työssään on selkeä vahvuus. Heillä on halu tarjota asiantuntevaa ja monipuolista asiakaspalvelua Kelan asiakkaille. Asiakkaiden auttaminen ja ohjaaminen haastavissa elämäntilanteissa sekä sosiaaliturvan parissa työskentely ovat asioita, jotka ovat vetäneet haastateltavia palveluasiantuntijan työhön. Työ koetaan merkitykselliseksi. Haastateltavat korostivat, että asiakkaita pitää jatkossakin olla mahdollista kohdata kokonaisvaltaisesti ja rauhassa. Asiakkaiden kattavaan ohjaamiseen vaaditaan riittävä osaaminen ja mahdollisuus sen jatkuvaan kehittämiseen. Yhteyskeskuksen kannattaa jatkossakin vahvistaa henkilöstön osaamista ja korostaa asiakkaan kokonaisvaltaista kohtaamista.

Palveluasiantuntijoiden haastattelut vahvistivat ennakkokäsityksen, jonka mukaan tärkeimpiä heidän työssään kehitettäviä asioita ovat monipuolisuuden ja jouston lisääminen työhön. Yhteyskeskuksen visio kuvaa sellaista työtä, josta palveluasiantuntijat ovat kiinnostuneet ja joka tukisi työssä viihtymistä sekä työhön sitoutumista. Vuoden 2025 työviikon hahmotelma sisälsi haastateltavien mielestä riittävästi vaihtelua eri työtehtävien välillä ja aikataulujen osalta. Se tarjoaisi palveluasiantuntijoille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuuksien puute koetaan heikkoutena nykyhetkessä. Palveluasiantuntijoita ei vielä hyödynnetä riittävästi kehitystyössä, vaan kehittämistyötä tehdään enemmän muilla organisaation portailla. Organisaation hierarkkinen rakenne aiheuttaa tietynlaista raskautta ja jähmeyttä toimintaan, joka näyttäytyy palveluasiantuntijoille muutoksen hitautena.

Uhkana koetaan se, että yhteyskeskuksessa ja Kelassa ei uskalleta tehdä rohkeita päätöksiä ja muutoksia, vaan jarrutetaan kehitystä. Yhteyskeskus on vain yksi pieni osa isoa Kelaa ja voi olla, että yhteyskeskuksen tahto on erilainen kuin muun Kelan. Useat haastatteluissa tulleet ideat palveluasiantuntijan työn muuttamisesta ovat sellaisia, joihin vaaditaan isompaa Kela-tasoista muutosta. Esimerkiksi ratkaisutyön lisääminen palveluasiantuntijoiden työnkuvaan, ei ole sellainen asia, josta yhteyskeskus voisi yksin päättää. Joidenkin uusien palvelukanavien käyttöönotto vaatii tekniikkaa, jota yhteyskeskus ei omalla päätöksellään pysty saamaan käyttöön. Tässä kehittämistutkimuksessa keskitytään pääosin sellaisiin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa yhteyskeskuksen omilla toimilla. Kuitenkin myös yhteyskeskuksen toimivallan ylittäviä asioita tulee pitää esillä, jotta ne voisivat vähitellen muuttua.

Yhteyskeskuksen vahvuuksina koetaan hyvä työilmapiiri ja yhteistyön toimivuus. Tulevaisuudessa tätä tunnetta on mahdollista vahvistaa etenemällä kehittämistyössä rohkeasti henkilöstön kanssa. Palveluasiantuntijoiden työn kehittäminen monipuoliseksi ja joustavaksi asiantuntijatyöksi edesauttaa henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyden kasvua. Työnantajana Kela koetaan hyväksi ja vakaaksi. Työn kehittyminen vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia ja työntekijöiden toiveita parantaa työnantajakuvaa entisestään. Kuva modernista työnantajasta ja työyhteisöstä edesauttaa myös uusien työntekijöiden rekrytointia ja helpottaa osaavien ja motivoituneiden uusien työntekijöiden löytämistä.

Vahvuudet	**Mahdollisuudet**
- Rohkea tulevaisuuden visiointi - Henkilöstön kiinnostus uusia palvelukanavia ja uusia työtehtäviä kohtaan - Henkilöstön halu muokata ja kehittää omaa työtään - Asiantuntijuuden arvostus, henkilöstön halu oppia ja kehittyä jatkuvasti - Rauha ja mahdollisuus tehdä asiakaspalvelutyötä hyvin - Hyvä ja raikas työilmapiiri - Yhteyskeskuksen sisäinen yhteistyö ja sisäiset suhteet toimivat - Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy organisaation perustehtävästä	- Rohkea kehittämistyö yhdessä henkilöstön kanssa - Kattavampaa ja asiakkaiden tarpeisiin sopivampaa palvelua - Palvelujen saatavuuden paraneminen edistää hyvän asiakaskokemuksen syntymistä - Erilaiset palveluajat asiakkaille ja joustavat työajat työntekijöille - Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostetaan entistä enemmän - Monipuolinen ja joustava työ = tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät - Olemassa olevat resurssit hyödynnetään fiksusti - Työnantajakuvan kehittyminen ja rekrytointien helpottuminen
Heikkoudet	**Uhat**
- Kehityksen hidas tahti - Epäusko tulevaisuuden visioita kohtaan - Kehittämisessä ei hyödynnetä riittävästi henkilöstöä - Hierarkkisuus ja jähmeys - Asiakaspalvelun rajatut valtuudet (Kela-organisaation siilomaisuus) - Työ on yksitoikkoista ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ovat rajalliset	- Rohkeita muutoksia ei uskalleta tehdä - Muun Kelan tahto ei vie samaan suuntaan kuin yhteyskeskuksen, muutos ei ole mahdollinen - Asiakaspalvelun valtuudet ja erilaiset työtehtävät eivät lisäänny - Online-palvelua leikataan liiaksi ja se ruuhkautuu - Asiakkaat eivät löydä tai eivät osaa käyttää uusia palveluita - Niukkojen resurssien vuoksi työssä keskitytään liiaksi määrään laadun sijasta

Kuvio 4. SWOT-analyysi palveluasiantuntijoiden haastatteluiden havainnoista

5 Kehittämistyön suuntaaminen ja sen keskeiset teemat

5.1 Työn merkityksellisyys ja sen tärkeys

Palveluasiantuntijoiden haastatteluissa tuli esiin, että he kokevat tekevänsä merkityksellistä ja arvokasta työtä. Merkityksellisyyden kokemus on yksi työn voimavaroista, joten sen kokeminen on työhyvinvoinnin kannalta oleellista (Hakanen 2011, 54). Järvinen (2014, 44) kuvaa merkityksellisyyden olevan hyvää mieltä tärkeäksi koetusta työstä ja siitä, että omalla työllä on merkitys laajemmassa kokonaisuudessa. Martela ja Pessi (2018) määrittelevät merkityksellisen työn olevan jollain tavalla arvokasta. Merkityksellinen työ tuottaa jotain suurempaa hyvää, saa aikaan jotain yhteisölle tai yhteiskunnalle tärkeää. Tällaisella työllä on merkitystä laajemmalle joukolle, ei vain sen tekijälle. Toisaalta merkityksellisyys voi tarkoittaa myös työn tekijän mahdollisuutta toteuttaa ja ilmaista itseään. Tällöin työ täyttää tekijänsä henkilökohtaisia tarpeita. Merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen näkemys siitä, kuinka hyvin työ vastaa tekijänsä arvoja.

Palveluasiantuntijan työn merkityksellisyys on helppoa mieltää asiakkaiden auttamisen kautta ja koko Kela-organisaation toiminnan kautta. Voidaan olettaa, että palveluasiantuntijan työhön hakeutuvat ihmiset ajattelevat työnsä olevan arvokasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Palveluasiantuntija neuvoo asiakkaita vaikeissa elämäntilanteissa, taloudellisten ja terveydellisten huolten keskellä ja toimii asiakkaan tulkkina lainsäädännön, viranomaiskielen ja byrokraattisen maailman keskellä. Palveluasiantuntijan neuvonta on merkityksellistä hänen kohtaamilleen yksittäisille asiakkaille. Hakanen (2011, 54) listaa asiakastyön palkitsevuuden yhdeksi työn voimavaroista. Vuorovaikutus ja mahdollisuus epäitsekkäästi auttaa muita, on yksi vahva syy tehdä palvelutyötä.

Palveluasiantuntijan työ on tärkeää Kela-organisaatiolle, jonka koneistossa palveluasiantuntija hoitaa yhtä tärkeää osaa ja jonka pohjalta muut osat voivat jatkaa työtänsä. Toisaalta ajatus siitä, että on vain yksi osa koneisto, voi olla myös negatiivinen. Haastateltavien mukaan palveluasiantuntijan työssä toimivaltuudet ovat hyvin rajallisia. Tämä voi estää tekemästä enemmän asiakkaiden eteen, jolloin oma työ ei välttämättä tunnukaan yhtä arvokkaalta. Erilaiset rajoitukset voivat tuntua myös esteiltä oman autonomisen työskentelyn tiellä ja vaikuttaa siihen merkityksellisyyden puoleen, joka liittyy työntekijän henkilökohtaiseen oman itsen toteuttamisen tarpeeseen. Martela ja Pessi (2018) kuvaavat tilannetta seuraavasti: Jos tuntuu siltä, että on vain pieni osa isoa koneistoa, eikä oman työn sisältöön ole mahdollisuutta vaikuttaa, voi työ muuttua tarkoituksettomaksi, vaikka sen taustalla olisikin jokin ylevämpi tarkoitus. Korkiakoski (2019,

147) kirjoittaa tilanteesta, jossa organisaation siilot eli sisäiset esteet tulevat asiakkaan ja työntekijän väliin. Työntekijällä on ymmärrys asiakkaan kokemista haasteista, mutta hän ei pysty ratkaisemaan niitä, johtuen organisaation rakenteista tai ohjeista. Nämä siilot aiheuttavat turhautumista ja vaikuttavat henkilöstökokemukseen.

Merkityksellisyyden kokemus voi olla vahva henkilön työuran alussa, mutta haalistua työvuosien edetessä. Järvinen (2014, 45-46) kirjoittaa tämän voivan johtua siitä, että työnteko kangistuu noudattamaan prosessien kaavoja ja työntekijöitä kohdellaan yhtenäisenä massana. Työntekijöiden yksilöllinen huomiointi ja turhautumiseen puuttuminen esimerkiksi uusien kehittymismahdollisuuksien avulla auttaa. Tämä teema on näkynyt myös yhteyskeskuksessa käydyissä keskusteluissa ja palveluasiantuntijoiden haastatteluissa. Uusille työntekijöille koulutetaan ensimmäisen noin kahden vuoden aikana useita isoja etuuskokonaisuuksia. Uutta opetellessa on mahdollista kokea iloa oman osaamisen kehittämistä. Säännöllinen koulutus tuo tunteen siitä, että työntekijään panostetaan ja työtehtävät tuntuvat vaihtelevilta, kun tasaisin väliajoin saa kasvattaa omaa osaamista. Aktiivisemman peruskoulutusvaiheen jälkeen koulutukset ovat huomattavasti pienimuotoisempia ja lyhyempiä, eikä opeteltavana ole enää suuria uusia asiakokonaisuuksia. Kun työssä toistuvat päivästä toiseen samat aihepiirit, alkaa se tuntua tylsältä.

Jokainen työntekijä kokee työnsä mielekkyyden eri tavoin ja tämä tuli esiin myös palveluasiantuntijoiden haastatteluissa. Hakanen (2011, 26-27) listaa kolme erilaista päätyyppiä mielekkyyden kokemisen suhteen. Työ voi olla työtä, eli ensisijaisesti toimeentulon takaaja. Työn sisältö itsessään ei ole niin merkityksellinen, kuin materiaalinen hyvä mitä se tuottaa. Työ voi olla mahdollisuus rakentaa uraa ja saavuttaa asioita. Työ voi olla myös kutsumus, jolloin työ itsessään on palkitsevaa. Kokemukseen työn mielekkyydestä voivat vaikuttaa esimerkiksi työn epäselvät tavoitteet, huono työilmapiiri tai huonosti johdetut muutokset. Hiila ja muut (2019, 118) kuvaavat sen, että oma työ tuntuu merkitykselliseltä auttavan selviytymistä muuttuvissa tilanteissa. Palveluasiantuntijoiden haastatteluissa tuli esiin, että Kela-työssä oleva syvempi tarkoitus voi tukea työssä pysymistä, vaikka työssä tapahtuvat asiat eivät olisi aina niin mieleisiä.

Organisaation kannattaa pyrkiä edistämään työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksien syntymistä. Järvinen (2014, 221) kuvaa työntekijän vastaavan merkityksellisyyden kokemuksen rakentamisesta. Esimiehen tehtävänä on olla estämättä tämän kokemuksen syntymistä. Paras mahdollinen mielekkyyden tila löytyy yleensä siitä tilanteesta, jossa ihminen voi antaa työhönsä omaa parastaan, tehdä muihin vaikuttavaa työtä ja samalla aktiivisesti hakeutuu ja kehittyy haluamaansa suuntaan. (Järvinen 2014,

37.) Hiila ja muut (2019, 139) kirjoittavat, että organisaatioiden kannattaa miettiä kuinka työn tekemisestä tehdään innostavaa. Tekemisen ilo ja työstä nauttiminen ovat tärkeitä asioita työhön sitoutumisen ja työssä viihtymisen kannalta. Ilo liittyy työssä oleviin arkisiin asioihin ja hetkiin, siihen, että nautimme aidosti työstämme ja voimme tehdä omiin arvoihimme ja persoonaamme sopivia asioita.

5.2 Jatkuva osaamisen kehittäminen

Palveluasiantuntijoiden haastatteluista nousi esiin haastateltavien vahva halu ja kiinnostus oman osaamisensa kehittämiseen. Osaamista halutaan laajentaa ja syventää. Jatkuva oppiminen on tärkeää työntekijöille ja työnantajan kannattaakin huolehtia, että siihen on mahdollisuus. Otalan (2018, 19) mukaan työpaikka valitaan yhä useammin sen perusteella, kuinka hyvin työssä on mahdollista kehittää omaa osaamistaan. Jatkuva oppiminen ja sen edellytyksistä huolehtiminen on tulevaisuuden vetovoimatekijä, joka vaikuttaa organisaation menestykseen. Hiila ja muut (2019, 39-40) kirjoittavat, että tulevaisuuden menestyvät organisaatiot panostavat henkilöstönsä työnkuvien, kyvykkyyksien ja taitojen kehittämiseen. He rakentavat aktiivisesti muutosta. Uudistumiskyky on yksi organisaatioiden ja työntekijöiden tärkeimpiä ominaisuuksia.

Virtanen ja Stenvall (2019, 136-137) kirjoittavat, että 2020-luvulla julkishallinnossa arvostetaan entistäkin enemmän monitaitoisuutta ja korostetaan työntekijöiden yksilöllisiä vahvuusalueita. Tämä synnyttää erinomaista osaamista organisaatioon. Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien vahvistaminen edelleen toimii organisaation eduksi, sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukena. Osaaminen luo tunnetta työn hallinnasta ja takaa laadukkaan asiakaspalvelun. Yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen palveluasiantuntijoiden työssä on vielä melko vähäistä. Työn sisältö on suurimmaksi osaksi jokaiselle melko saman tyyppinen ja kaikki työntekijät koulutetaan samoihin työtehtäviin. Palveluasiantuntijoilla ei ole juurikaan mahdollisuuksia itse valita työssä osa-alueita, joihin he haluavat itse suuntautua tai mitä haluavat erityisesti omassa osaamisessaan vahvistaa. Tämä johtuu osittain työtehtävien suppeudesta, johon toivotaan jatkossa muutosta.

Hakanen (2011, 52) kuvaa monipuolisten ja kehittävien työtehtävien olevan yksi työn voimavaroista. Monipuolinen ja kehittävä työ tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää henkilökohtaisia taitoja, ominaisuuksia ja kokemuksia. Työntekijät kehittyvät työvuosiensa myötä, joten he kaipaavat työuran edetessä vaihtelua tehtäviinsä ja uusia haasteita. Järvinen (2014, 51) kirjoittaa oikeaan työhön valitun oikean ihmisenkin kasvavan ja muuttavan mieltään vuosien kuluessa. Kerran oikein sopivalta ja hyvältä tuntunut toimenkuva ei myöhemmin enää tunnukaan mielekkäältä. Ihmisten kehittyessä työnkin on kehityttävä. Yhteyskeskuksessa on jotain mahdollisuuksia vaihtaa omia työtehtäviä tai osa

tehtävistä, vaikka jatkaisikin palveluasiantuntijan työssä. Työ rakentuu silti edelleen hyvin vahvasti puhelimessa tapahtuvan asiakaspalvelun ympärille ja suurempi tehtävänkuvan muuttaminen edellyttää siirtymistä toisiin tehtäviin organisaation sisällä tai sen ulkopuolelle.

Osaaminen ja sen kehittämisen mahdollisuudet liittyvät kiinteästi työhyvinvointiin. Virtanen ja Stenvall (2019, 141) kuvaavat suhdetta työtehtävän vaatimustason, työntekijän osaamisen ja yksilöllisten taitojen välillä: Kun työtehtävän vaatima osaaminen ja työntekijän ammatillinen osaaminen ovat tasapainossa, on usein työhyvinvointikin hyvällä tasolla. Alhainen vaatimustaso verrattuna työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen voi aiheuttaa turhautumista. Vastaavasti osaamattomuuden tunne aiheuttaa ahdistusta. Hakanen (2011, 23) puolestaan kirjoittaa yksilöllisistä työhyvinvoinnin tiloista. Työyhteisössä tuetaan työuupumuksesta ja -stressistä kärsiviä, pyritään löytämään työn imua työssään leipääntyneille ja ylläpidetään työstään imua jo löytävien työhyvinvointia. Myös yhteyskeskuksessa on paljon erilaisia työntekijäyksilöitä, joilla on erilaiset henkilökohtaiset tilanteet sekä yksilölliset toiveet ja halut työnsä ja työssään kehittymisestä. Nämä kaikki toiveet pitäisi jollain tasolla pystyä kuulemaan ja ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan.

Haastatellut palveluasiantuntijat edustivat melko aktiivista ja palveluvuosiltaan kohtuullisen nuorta osaa yhteyskeskuksen työntekijöistä. Heillä on vahva halu kehittää työtänsä ja omaa osaamistaan. Yhtenä tämän opinnäytetyön tavoitteista on puuttua henkilöstön vaihtuvuuteen, joka saattaa olla suurempaa hyvin kehittämishaluisten ja aktiivisesti uusia mahdollisuuksia etsivien työntekijöiden joukossa. Kun työ käy tutuksi, pyritään siitä etsimään uutta opittavaa ja kehittymismahdollisuuksia. Jos niitä ei ole tarjolla, aletaan uusia haasteita etsiä nykytyön ulkopuolelta. Järvisen (2014, 53) mukaan organisaatioissa ei vielä osata tarttua tehokkaasti sellaisiin tilanteisiin, joissa työntekijät itse tuovat esiin tarvetta tehdä työhönsä muutoksia. Usein ajatellaan, että ihmisen tehtävänä on sopeutua toimenkuvan vaatimuksiin, eikä pohdita kuinka työtä voisi muokata vastaamaan paremmin ihmisen tarpeita. Tämä näkyy myös yhteyskeskuksessa, jossa yksilölliseen työn ja toimenkuvan muokkaamiseen on rajalliset mahdollisuudet.

Jatkuva osaamisen ja omien taitojen kehittäminen kulkee siis käsi kädessä työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kanssa. Työssä kehittymisen pohdinta on yksilöllistä ja sitä tulisi tehdä säännöllisesti. Virtanen & Stenvall (2019, 206-207) puhuvat vahvuusajattelusta, jossa johtajat jatkuvasti pohtivat sitä, kuinka he voivat parhaalla tavalla hyödyntää omia ja työntekijöidensä vahvuuksia. Sitä kautta luodaan myös työtyytyväisyyttä, merkityksellisyyden tunnetta ja vastuullisuutta ja nostaa julkisen alan työnpaikkojen houkuttelevuutta. Johtajien tekemän pohdinnan rinnalle voisi nostaa jokaisen työntekijän henkilökohtaisesti tekemän ja oman lähiesimiehen kanssa läpikäymän pohdinnan, jonka

myötä osaamisen kehittäminen lähtee kunkin työntekijän henkilökohtaisista lähtökohdista ja toiveista. Tätä yhteyskeskuksessa jo tehdään valmentavan esimiestyön ja säännöllisten yhteisten keskusteluhetkien kautta.

Asiantuntijuus

Palveluasiantuntijan työssä käsitellään ja hallitaan paljon erilaista tietoa ja sovelletaan sitä erilaisissa neuvontatilanteissa. Jo palveluasiantuntijan tittelissä on termi asiantuntija, mutta on hyvä tietää mitä asiantuntijuudella ylipäänsä tarkoitetaan. Asiantuntijuuden käsite liittyy vahvasti osaamiseen ja sen hyödyntämiseen työssä. Otalan mukaan (2018, 88) perustason osaaja tekee perussuorituksen, kun taas asiantuntija suoriutuu tehtävästä erinomaisesti. Asiantuntijuudessa oleellista on jatkuva ketterä oppiminen. Asiantuntijan täytyy oppia uutta ja kehittämään asiantuntijuuttaan edelleen. Akavan koulutuspoliittinen asiantuntija Iida Mielityinen (Varamäen 2019, 80 mukaan) kuvaa asiantuntijuuden olevan työhön liittyvän osaamisen kehittämistä, jossa ajattelurakenne ja toimintatavat muuttuvat ajan myötä. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii aikaa.

Palveluasiantuntijan työssä lainsäädännön muuttuminen ja muut muutokset vaikuttavat työssä sovellettaviin ohjeisiin ja toimintaohjeisiin. Suuriakin muutoksia voi tapahtua hyvin nopeasti. Palveluasiantuntijoiden haastatteluissa korostui toive siitä, että opiskelulle ja omien taitojen kehittämiselle tulee varata jatkossakin riittävästi aikaa. Se on oleellista asiantuntijuuden kehittymiselle ja asiantuntevan asiakaspalvelun takaamiseksi. Varamäki (2019, 81) sanoo kiireen olevan yksi suurimpia oppimisen vihollisia. Otala (2018, 20) kuvaa oppimista tapahtuvan, kun uutta tietoa soveltaa työn tekemiseen, kun sitä pohtii vuorovaikutuksessa muiden kanssa, kun kokeilee ja testaa uusia ideoita käytännössä, kun ratkaisee ongelmia hankitun tiedon avulla ja kun saa palautetta työstään. Työpaikkojen on tärkeä miettiä, millaisissa olosuhteissa oppiminen parhaiten tapahtuu ja tukeeko organisaation toimintakulttuuri oppimista.

Jatkuva oppiminen on oleellinen osa palveluasiantuntijan työtä, eikä kukaan voi sanoutua siitä irti. Jokaisen oletetaan ottavan vastuuta omasta oppimisesta ja ajan tasalla pysymisestä. Ketterä oppiminen on oppimista, joka tapahtuu tarvelähtöisesti ja siinä korostuu oppijan oma osallisuus ja vastuu. Oleellista on, että henkilöstö ymmärtää tulevaisuuden haasteet ja vaatimukset sekä niiden vaikutukset omaan työhön. Tämä ymmärrys toimii oppimisen ja tiedonhankinnan pohjalla. (Otala 2018, 25-26.) Yhteyskeskuksessa asiantuntijan rooliin kasvaminen tapahtuu vähitellen ja omaa osaamista laajennetaan pikkuhiljaa. Oppiminen tapahtuu erilaisissa sykleissä, joissa välillä opetellaan uusi isompi kokonaisuus ja sitten vahvistetaan siihen liittyviä taitoja. Varamäki (2019, 80) kirjoittaa osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen vaativan välillä

tuhdimpaa oppimispyrähdystä, joka muokkaa ajatusrakenteitamme. Sen rinnalla kulkee jatkuva tietojen päivittäminen ja uusien taitojen hankkiminen.

Asiantuntijuus ja ketterä oppiminen edellyttävät itseohjautuvuutta ja työpaikoilla on tärkeää vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta. Sen pohtiminen, kuinka itseohjautuvuutta ja autonomisuutta voidaan lisätä sellaisessa työssä, joka on hyvin aikataulusidonnaista ja tarkkoihin sääntöihin kytkettyä, ei välttämättä kuitenkaan ole helppoa. Koko Kelassa on korostettu itseohjautuvuutta tärkeänä työelämätaitona ja myös yhteyskeskuksessa on viime vuosina pyritty lisäämään kunkin omia vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja pyritty luopumaan tarkoista säännöistä ja ohjeistuksista sellaisissa asioissa missä se on mahdollista. Otala (2018, 96) nostaa esiin työn tuunauksen, jossa moninaisten keinojen avulla työntekijä voi vaikuttaa enemmän työnsä toteuttamiseen ja sitä kautta lisätä työnsä mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Työn tuunaamisen kautta voidaan siirtää työntekijän päätettäväksi sellaisia, joista aiemmin on pitänyt kysyä lupa esimieheltä. Hakanen (2011, 53) listaa riittävän mahdollisuuden itsenäisyyteen työssä olevan yksi työn tärkeistä voimavaroista.

Tulevaisuudessa asiantuntijuuden tärkeys lisääntyy entisestään, kun yksinkertaiset ja mekaaniset työt vähentyvät tekoälyn, robotiikan ja automaation lisääntyessä. Hiila ja muut (2019, 35) kirjoittavat tulevaisuuden asiantuntijatyössä tarvittavan itsenäistä ajattelua, kykyä haastaa vanhat toimintamallit, kyseenalaistamista ja arvostelukykyä. Tekeminen on älykästä. Työntekijöiden pitää osata asettaa oikeita kysymyksiä tietokoneille sen sijasta, että he osaisivat vastata niihin itse. Varamäki (2019, 105) kirjoittaa sisäisen yrittäjyyden asenteesta, johon kuuluu kyky sietää epävarmuutta, kyky muuttua ja kyky toimia oma-aloitteisesti. Alasoinin (2018) mukaan tulevaisuuden työelämän tärkeimpiin osaamisiin kuuluvat, työtehtävän vaatimat erityistaidot, kyky elinikäiseen oppimiseen, luova älykkyys eli ainutlaatuinen ajattelukyky ja taiteellisuus sekä sosiaalinen älykkyys.

Kelan asiakaspalvelun toiminnassa visioidaan tapahtuvan suuria muutoksia lähivuosina. Koska uudenlaisten taitojen ja osaamisen kehittämiseen kuluu aikaa, on syytä jo nyt pohtia, millaista osaamista uudenlaisessa työssä tarvitaan ja mitä sen kehittämisen eteen tulisi tehdä. Gustafsson ja Marniemi (2012, 102) linjaavat julkisen alan johtamisessa osaamisen kehittämisen kaipaavan vielä kehittämistä. Tulevaisuuden osaamistarpeita ei vielä osata ennakoida, vaan muutoksiin reagoidaan jälkikäteen. Hiila ja muut (2019, 41) korostavat mahdollistamisen, motivoinnin ja vastuuttamisen tärkeyttä organisaation johtamisessa. Henkilökunnan osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen vahvistaa heidän uudistumiskykyään. Yhteyskeskuksessa voidaan tukea ja mahdollistaa uudenlaisen osaamisen kehittymistä esimerkiksi lisäämällä henkilöstön tietoisuutta tulevaisuuden

vaatimista taidoista, sekä varaamalla aikaa ja paikkoja osaamisen kehittämiseen. Yksilöillä on kuitenkin lopulta vastuu omasta kehittymisestään ja taitojensa hiomisesta.

5.3 Työelämän joustot ja vaikutusmahdollisuudet

Haastatteluista nousi vahvasti esiin palveluasiantuntijoiden toive kaikenlaisen jouston lisäämisestä työhön. Joustoa kaivattiin paitsi työaikoihin ja työpäivien järjestämiseen, niin myös lounasaikoihin ja työn sisältöön. Align Solutions (Korkiakosken 2019, 145-146 mukaan) on kartoittanut Yhdysvalloissa työntekijöiden odotuksia työnantajaansa kohtaan. Tärkeimpiin löydöksiin kuului toive työyhteisön moderniudesta ja inhimillisyydestä. Tähän sisältyy työaikojen joustavuus, työ- ja kotielämän yhteensovittaminen ja mukavien hetkien kokeminen työssä. Varamäki (2019, 156) linjaa yhä useamman työntekijän haluavan tulevaisuudessa joustavampaa työskentelyä. Työelämän luonne muuttuu. Palkkatyö ei ole elämää määrittävä asia, vaan sitä pitää pystyä sovittamaan yhteen vaikkapa osa-aikayrittäjyyden tai aikaa vievien harrastusten kanssa.

Yhteyskeskuksessa tehtävässä puhelinasiakaspalvelutyössä työntekijöiden ja työn suuri määrä on luonut tarpeen hallita resursseja ylhäältä päin. Perinteisesti puhelinpalveluissa resursointi tehdään hyvin tarkasti. Palvelun kysyntää ennustetaan ja henkilöstön tarvetta määritellään vaikkapa varttitunnin tarkkuudella. Työvuorot ja niiden sisällä tapahtuvat aktiviteetit ovat tarkasti aikataulutettuja kahvitaukoja myöten. Työn tiukat raamit voivat luoda kuvan tiukasti johdetusta ja jäykästi toimivasta työyhteisöstä. Asiakaspalvelutyö tulee väistämättä aina olemaan jollain tavalla aukioloaikoihin sidottua ja se on asia, joka asiakaspalvelun työntekijöiden on välttämätön hyväksyä. On kuitenkin tärkeää tutkia, millaisia jouston mahdollisuuksia työn aikatauluihin voidaan löytää. Jatkossa uusien palvelutapojen käyttöönotto ja lisääntyminen mahdollistaa jossain määrin näiden aikarajojen rikkomista.

Perinteinen julkisen alan toimintakulttuuri on perustunut enemmän vahvaan ohjeistukseen, valvontaan ja seurantaan, kuin henkilöstön itsenäisyyden vahvistamiseen ja motivoimiseen (Virtanen & Stenvall 2019, 40-41). Kelalla panostetaan valmentavaan johtamisen ja työkulttuurin kehittämiseen. Organisaatio on kuitenkin moniportainen ja toiminnassa näkyy vielä kaikuja perinteisestä ylhäältä päin ohjatusta toimintakulttuurista. Haastatellut palveluasiantuntijat kokivat tärkeänä, että heidän vaikutusmahdollisuuksiaan lisättäisiin. He toivoivat, että voisivat itse vaikuttaa työhön, sen tekemiseen ja sen sisältöön liittyviin asioihin. Hakanen (2011, 55-56) kirjoittaa mahdollisuuden osallistua omaa työtä koskevien päätösten tekoon ja joustavuuden olevan tärkeitä työn voimavarojen lähteitä.

Ritakallio & Vuori (2018, 32) kirjoittavat, että organisaatiot voivat usein vaikuttaa siihen, miten niiden toiminnan kannalta olennaiset muutokset tapahtuvat. Niiden ei tarvitse vain seurata vierestä maailman muutosta. Yhteyskeskus voi omalla toiminnallaan osittain vaikuttaa siihen, kuinka sen luoma visio palvelukanavien kehittymisestä toteutuu. Uudenlaisia teknisiä ratkaisuja vaativien palveluiden käyttöönottoa voi olla hankala edistää, mutta nykyisin käytössä olevien palvelukanavien käyttöä voidaan kuitenkin asiakkaita eri tavoin ohjaamalla kasvattaa. Esimerkiksi asiakkaiden yhä vahvempi ohjaaminen viestipalveluun, ajanvarauksien pariin tai pidempikestoista henkilökohtaista palvelua tarjoavan asiakkuusvastaavapalvelun pariin muokkaa yhteyskeskuksessa tehtävää työtä uuteen suuntaan.

Isossa organisaatiossa ja kompleksisessa ympäristössä muutosten aikaansaaminen voi välillä tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta. Isompaa muutosta on mahdollista edistää pienillä askelilla, uusia asioita pienessä mittakaavassa kokeillen. Kelassa on pyritty omaksumaan kokeilukulttuuria, jossa aktiivisesti ja nopealla tahdilla kokeillaan uusia asioita ja kehitetään niiden avulla toimintaa. Jokainen työntekijä voi myös omassa työssään kokeilla tehdä asioita eri tavoin ja muuttaa työtään tai sen kokemisen tapaa pienin keinoin. Hakanen (2011, 85) kirjoittaa työn tuunaamisesta, jonka tarkoituksena on tehdä omasta työstä entistä innostavampi ja mielekkäämpi, niillä työkaluilla mitä työssä on olemassa. Sen päämääränä voi olla esimerkiksi entistä mielekkäämpi kokemus työstä, vahvempi ammatillinen identiteetti, myönteisen ja palkitsevan vuorovaikutuksen kehittäminen asiakastyössä, työn tavoitteiden saavuttaminen, epäkohtien poistaminen tai oman unelmatyön piirteiden lisääminen nykytyöhön.

6 Palveluasiantuntijoita osallistaen kohti uusia ratkaisuja

Palveluasiantuntijoiden haastatteluista nousivat esiin edellisessä luvussa esitellyt teemat: monipuolisuuden ja joustavuuden lisääminen työhön, jatkuvan oppimisen ja taitojen kehittämisen sekä merkityksellisyyden kokemusten tärkeys. Haastatteluiden pohjalta oletuksena oli, että kehittämällä näitä asioita eteenpäin ja toisaalta vahvistamalla jo positiiviseksi koettuja asioita, voidaan palveluasiantuntijoiden työtä kehittää nykyistä mielekkäämmäksi. Haastatteluissa esille tulleet teemat korostuvat myös niissä yleisissä kuvauksissa, joita on tehty tulevaisuuden työelämästä. Tämän pohjalta voidaan niiden olettaa olevan tärkeitä kehitys- ja panostuskohteita mille tahansa organisaatiolle, ei pelkästään yhteyskeskukselle.

Tämän opinnäytetytön tarkoituksena on tuoda vahvasti esiin palveluasiantuntijoiden kokemukset ja heidän äänensä. Heidän näkökulmansa kartoittaminen haastatteluilla oli ensimmäinen vaihe. Toisessa vaiheessa keskityttiin haastatteluissa esiin tulleisiin teemoihin ja kerättiin yhteissuunnittelun työpajoissa palveluasiantuntijoiden ideoita heidän työnsä kehittämiseksi. Mattelmäki & Vaajakallio (2011, 80) kuvaavat jokaisen katselevan asioita omasta näkökulmastaan. Siihen vaikuttavat omat kokemukset, kiinnostuksen kohteet ja taidot. Yhteissuunnittelussa käsitellään asioita eri näkökulmista ja kootaan niitä yhteen. Tämä auttaa paljastamaan sellaisia mahdollisuuksia, ongelmia ja ratkaisuja, jotka eivät muutoin tulisi esiin. Työpajoista oli tarkoituksena saada esiin paljon erilaisia ideoita, joiden pohjalta voidaan kehittää konkreettisia ja pohdittuja konsepteja työyhteisössä toteutettaviin pieniin kokeiluihin.

Työpajoissa oli kaksi erilaista teemaa ja työpajoja järjestettiin kustakin teemasta kaksi kappaletta. Jokainen työpaja oli sisällöltään hiukan erilainen. Unelmien työpäiviä ja -viikkoja hahmottelemalla saatiin liikkeelle luova, vapaa ja leikkisä ideointi ja ajatusten laajentuminen. Työn muotoilun työpajoissa lähdettiin liikkeelle konkreettisemmin ja lähdettiin miettimään asioita, joilla nykypäivän työtä voitaisiin muokata helposti toteutettavin keinoin. Ajatuksena oli pohtia sitä, millaista muokkausta työhön voisi tehdä kunkin omista tarpeista lähtien. Kaikissa työpajoissa oli mukana tulevaisuusaspekti muutamien tulevaisuuden kuvien kautta hahmotettuna. Työpajat tuottivat moninaisia ajatuksia villeistä haaveista helposti käytäntöön vietäviin ideoihin.

6.1 Yhteissuunnittelua työpajoissa

Yhteissuunnittelussa käytetään erilaisia luovia tekniikoita. Tarkoituksena on yhteistyössä ja muotoilun menetelmiä käyttäen tuottaa ideoita, tietoa ja ratkaisuja. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 77.) Työpajojen suunnittelu alkoi palveluasiantuntijoiden haastatteluista

nousseiden teemojen pohjalta. Teemat antoivat rungon työpajoille ja niiden pohjalle lähdin kehittämään varsinaisia työstettäviä tehtäviä, joiden avulla saavutettaisiin työpajoille asetetut tavoitteet. Mattelmäki ja Vaajakallio (2011, 80) kirjoittavat, että on oleellista tunnistaa yhteissuunnittelulle asetettava tärkein tavoite, jotta voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. Sen lisäksi on tärkeä miettiä, keitä yhteissuunnittelun työpajoihin tulee saada mukaan ja mitä työpajoissa kannattaa tehdä.

Tässä kehittämistutkimuksessa yhteissuunnittelun tavoitteena oli tuottaa uusia ideoita ja ajatuksia, joiden pohjalta voidaan käynnistää pieniä kokeiluja, jotka voivat johtaa edelleen jatkokehitykseen ja lopulta onnistuneisiin muutoksiin organisaation toiminnassa. Tärkeää oli löytää sellaisia ideoita, jotka ovat riittävän käytännönläheisiä ja joita on mahdollista lähteä testaamaan yhteyskeskuksen omassa toiminnassa. Tavoitteena oli saada palveluasiantuntijat mukaan kehittämään omaa työtänsä, joten palveluasiantuntijat olivat myös työpajojen ilmeinen osallistujajoukko. Osallistujat ovat oman työnsä ja kokemusmaailmansa tuntijoita, mutta koska heillä ei välttämättä ole ideointi ja innovointikokemusta, tuli työpajojen sisällön ja tehtävien herätellä heidän luovuuttaan ja tehdä ideointi mahdollisimman helpoksi.

Työpajojen tehtävien kehittely oli kaksitahoista. Taustalla oli halu löytää helposti hyödynnettäviä ideoita, joka voi houkutella käyttämään hyvin tarkasti suunnattuja ja määriteltyjä tehtäviä. Nämä tehtävät olisivat kuitenkin saattaneet rajata ja latistaa liiaksi osallistujien ajattelua, jolloin heistä ei olisi saatu irti uudenlaisia ideoita. Luovuuden ja uusien ajatusten herättely vaatii ajattelun laajentamista ja villeilläkin ideoilla ja haaveilla leikittelyä. Sitä, että uskaltaa tuoda esiin kaikki mieleen juolahtavat ajatukset. Kälviäinen (2014, 36) kuvaa innovaatioiden alkupään kaipaavan tietynlaista epämääräisyyttä ja vapautta, joka synnyttää odottamattomia ja aivan uudenlaisia ideoita. Toisaalta työpajoissa käytössä ollut aika oli rajallinen, joten tehtävissä piti löytää tasapaino tiukasti fokusoitujen tehtävien ja vapaan innovoinnin välillä. Luovuuden herättely ja positiivisen ja innostavan ilmapiirin luominen oli tärkeää, etenkin koska työpajat järjestettiin etänä.

Alkuperäinen suunnitelma oli järjestää työpajat fyysisesti läsnä samassa tilassa, mutta koronaepidemian jyllätessä ja etätyösuositusten ja kokoontumisrajoitusten vuoksi tämä ei lopulta ollut mahdollista. Kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on omat etunsa. Se antaa mahdollisuuden erilaisten luovien menetelmien käytölle ja edesauttaa empaattisen ymmärryksen kehittymistä. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 83.) Pohdittavana olikin, kuinka virtuaalityöpajoihin saadaan kehitettyä sellainen tunnelma, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen ja vapaan ajatustenvaihdon osallistujien välillä ja kannustaa luovuuteen. Työpajojen osallistujat olivat vaihteleva joukko, jossa kaikki eivät suinkaan olleet toisilleen

ennestään tuttuja. Avoimen ilmapiirin luominen oli tärkeää myös siksi, että osallistujat uskalsivat jakaa ajatuksiaan toisilleen ja uskalsivat heittäytyä visioimaan yhdessä.

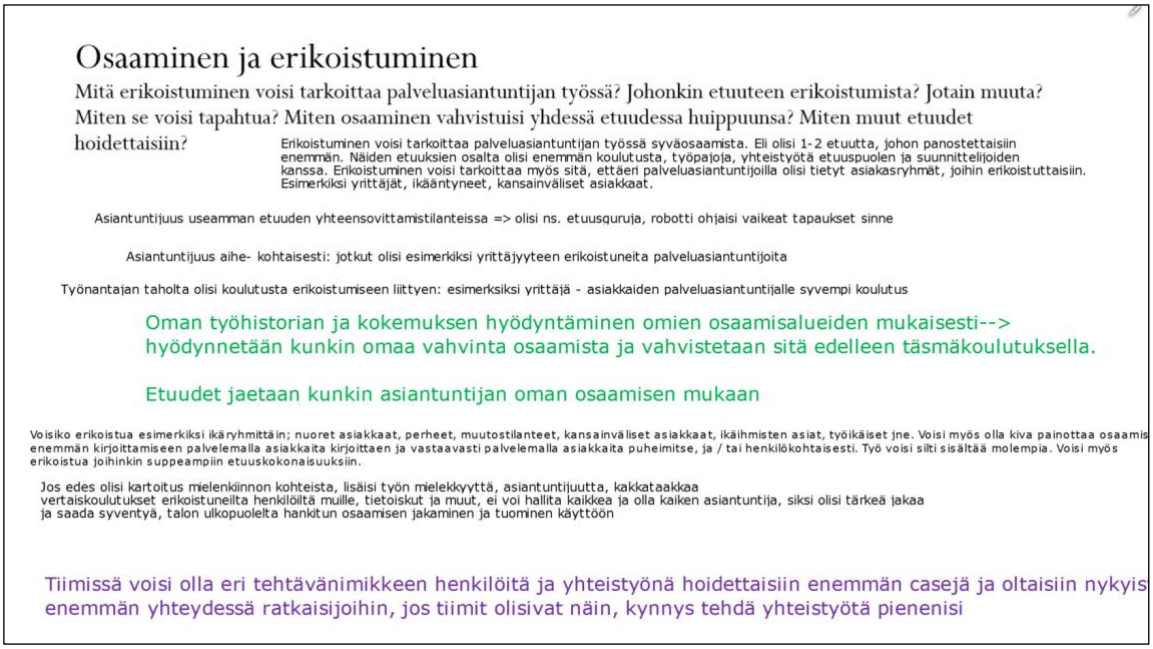
Virtuaalinen toteutusmuoto toi omat haasteensa työpajojen toteuttamiseen. Etänä työskentelyyn ja virtuaalisiin palavereihin oli syksyyn 2020 mennessä yhteyskeskuksessa jo totuttu. Kuitenkin aidon keskusteluyhteyden syntyminen virtuaalisesti ei tapahdu aivan yhtä helposti kuin se kasvokkain ollessa syntyisi. Etäisyys on ilmeinen ja esimerkiksi videoyhteyden puute ja äänentoiston haasteet voivat vaikuttaa luonnollisen keskustelun syntymiseen. Työpajoissa käytettiin Kelassa ennestään käytössä olevaa tekniikkaa eli Skypeä ja sen toiminteita, jotka olivat osallistujille ennestään jossain määrin tuttuja. Erilaisia maksuttomia yhteissuunnitteluun sopivia ideointityökaluja on saatavilla useita, mutta mikään niistä ei soveltunut koko työpajan ohjelman ja tehtävien pyörittämiseen. Oli helpointa hyödyntää tuttua työkalua, jotta osallistujien ei tarvinnut lyhyessä ajassa siirtyä useita kertoja työkalusta toiseen.

Yhteissuunnittelussa tuetaan suunnittelullista ja käyttäjälähtöistä ajattelua erilaisilla visuaalisilla virikkeillä. Virikemateriaalit ohjaavat ryhmän keskustelua, avaavat uusia näkökulmia aiheeseen ja nostavat esiin mielipiteitä. (Mattelmäki & Vaajakallio 2011, 81-82.) Hyödynsin työpajoissa virikemateriaaleina Kelassa ja yhteyskeskuksessa tehtyjä tulevaisuuden visioita sekä palveluasiantuntijoiden haastatteluita varten koostamaani kuvausta tulevaisuuden työviikosta. Jokaiseen työpajaan sisältyi pieni katsaus tulevaisuuden trendeihin ja skenaarioihin, joko työpajan alussa tai keskivaiheella. Hyödynsin tulevaisuuskuvien esittelyssä PESTEL-analyysiä (luku 2.2.1), Palvelun sankarin työpäivä 2025-skenaariota sekä palveluasiantuntijoiden haastatteluita varten tekemääni kuvausta palveluasiantuntijan työviikosta vuonna 2025 (liite 2). Lisäksi työpajamateriaaleihin sisältyi muuta kuvallista materiaalia, jonka kautta osallistujat kertoivat unelmien työpäiviä koskevista ajatuksistaan.

Jokaiseen työpajaan oli varattu aikaa kaksi tuntia. Käytettävää aikaa rajoitti resurssien puute, koska isoa määrää palveluasiantuntijoita ei ollut mahdollista irrottaa samanaikaisesti puhelinpalvelusta. Kaksi tuntia oli verrattain lyhyt aika työstölle, jossa ajatukset piti saada siirrettyä tavanomaisesta työstä hiukan erilaiseen aiheeseen ja pohdintaan. Toisaalta pitkä työskentely etäyhteyksien päässä voi tuntua puuduttavalta, joten kaksi tuntia oli lopulta hyvän mittainen aika, jonka aikana osallistujat eivät päässeet liiaksi väsymään. Työpajojen rakenteeseen kuului alkuherättelyä, jolla saatiin ajatuksia liikkeelle sekä pieni tauko pajan puolivälissä, jotta aivoja sai hetken lepuuttaa.

Kuva 1. Ensimmäisen työpajan työskentelyohjeita

Työpajojen dokumentointia tuki virtuaalinen toteutusmuoto, jossa osallistujat työstivät ajatuksiaan kirjoittaen diapohjille. Nämä kirjoitukset tallennettiin kuvakaappauksina talteen (kuva 2). Sen lisäksi kirjasin itse muistiinpanoja pajassa käydyistä keskusteluista. Erilaisten tiedon dokumentointikeinojen käyttö auttaa kartoittamaan laajaa ja rikasta tietoa tutkimuskohteesta. Eri dokumentointikeinojen käyttö estää sitä, että tutkimustieto olisi suodatettu tutkijan subjektiivisen näkökulman läpi. (Stickdorn ym. 2018, 108.) Työpajan jälkeen omiin muistiinpanoihini tallentuneet sekä mieleen jääneet kommentit olivat tärkeitä, mutta osallistujien omin sanoin työpajamateriaaleihin kirjaamat ajatukset olivat kullanarvoisia.



Kuva 2. Työpajan dokumentointia

Työpajan vetäjän rooli

Toimin työpajoissa vetäjän roolissa eli fasilitaattorina. Stickdorn ym. (2018, 391) kirjoittavat fasilitoijan olevan työpajan vetäjä, jonka tehtävänä on luoda sopiva tunnelma työskentelyyn, ohjata työskentelyä ja varmistaa, että työpajassa saadaan aikaan haluttuja tuloksia. Fasilitoija pyrkii saamaan työpajan osallistujista irti kaiken mikä on mahdollista, motivoi ja innostaa heitä. Virtuaalinen toteutustapa muokkaa myös fasilitoijan roolia ja työpajojen alussa olikin tärkeä luoda hyvää ja avointa tunnelmaa. Oma roolini organisaation esimiehenä saattoi osaltaan vaikuttaa osallistujien valmiuteen jakaa omia tuntojaan ja ajatuksiaan. Pyrin pehmentämään tätä työpajojen alussa luomalla leikkisää tunnelmaa alkulämmittelyssä olleiden pienten tehtävien avulla. Lisäksi kerroin pajan alussa siitä, että tuotoksia käsitellään anonyymisti, eivätkä osallistujien nimet tule näkyviin mihinkään.

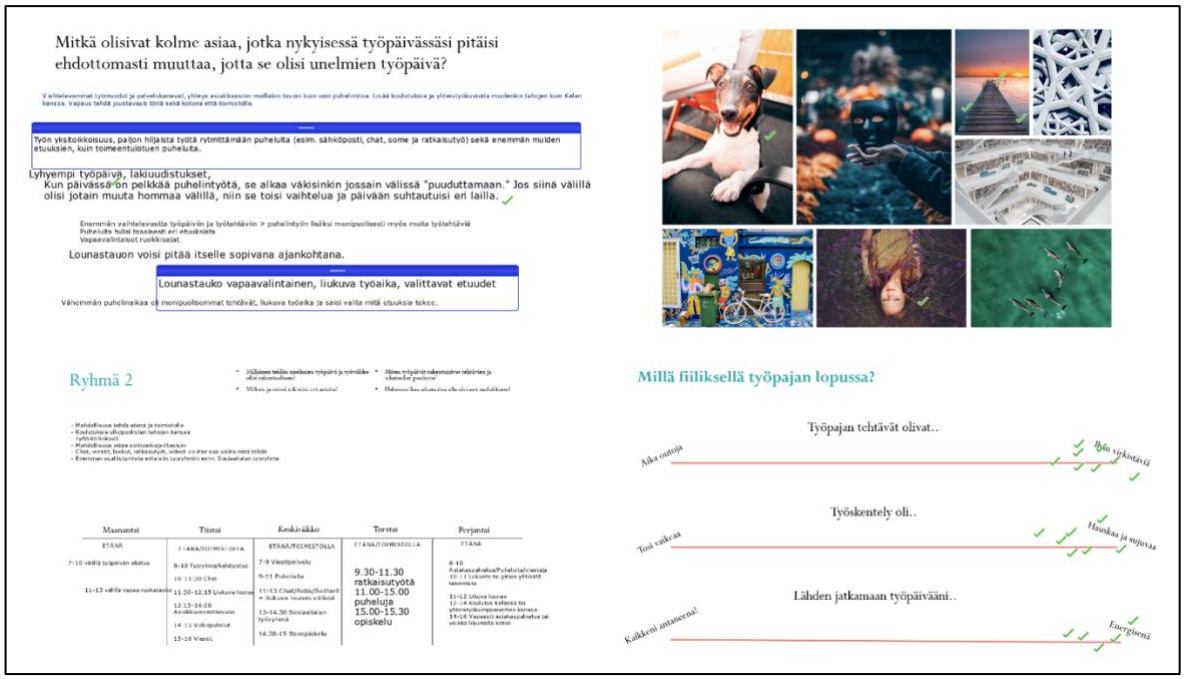
Työpajojen tehtävät olivat selkeästi ohjeistettuja jo etukäteen ja ohjeet oli kirjattu jokaiselle työstettävälle sivulle. Työpajojen aikana ei varsinaisesti ollut tarvetta tai mahdollisuuttakaan juuri muokata tehtäviä. Minulla työpajojen vetäjänä oli toki pohdittuna mahdollisia lisä- ja tarkentavia kysymyksiä osallistujille siltä varalta, että heidän välillään ei syntyisi keskustelua tai jos halusin kysyä jostain asiasta lisää. Vetäjän roolissa oli tärkeää vetää asioita yhteen ja tarvittaessa myös ohjata keskustelua uuteen suuntaan tai keskeyttää liiaksi pois aiheesta kulkeneet keskustelut myös siksi, että pysyimme aikataulussa. Muotoilija toimii innovaatioprosessissa ohjaajana ja tukijana ja kokoaa synteesiä monialaisessa yhteistyössä syntyneistä ajatuksista (Kälviäinen 2014, 29). Työpajojen aikana ohjasin ja tuin osallistujien työskentelyä ja tein tietyssä määrin yhteenvetoa heidän ajatuksistaan jo pajan aikana. Suurempi synteesin tekeminen ja ajatusten jatkotyöstäminen alkoi pajojen jälkeen, kun koostin pajoissa esiin tulleita ajatuksia yhteen ja työstin niitä eteenpäin konkreettisiksi ideoiksi ja kokeiluehdotuksiksi.

6.2 Unelmien työviikko ja -päivä -työpajat

Unelmien työpäivien ja työviikkojen miettimisen tarkoituksena oli saada osallistujat ajattelemaan laajemmin erilaisia mahdollisuuksia ja pohtimaan omia haaveitaan. Työpajojen tarkoituksena oli tuottaa erilaisia ja villejäkin ideoita siitä, millaista palveluasiantuntijan työ ja työn rakenne voisi olla. Unelmien työpäiviä ja työviikkoja ideoivia työpajoja järjestettiin kaksi kappaletta lokakuussa 2020. Osallistujina ensimmäisessä työpajassa oli 9 ja toisessa 5 palveluasiantuntijaa. Ensimmäisen työpajan osallistujat olivat samasta tiimistä ja työpaja järjestettiin osana heidän viikoittaista tiimipalaveriaan. Toisen työpajan osallistujat valikoituivat eri tiimeistä oman kiinnostuksensa perusteella.

Kahdessa eri työpajassa tehdyt tehtävät olivat hyvin samanlaisia, mutta osallistujien määrä vaikutti työskentelytapoihin. Ensimmäisen työpajan tehtävissä hyödynnettiin osaltaan pienryhmätyöskentelyä, kun taas toisessa työpajassa sama työskentely tehtiin yksilötyöstönä ja koko ryhmän keskusteluna. Työjärjestys oli hiukan erilainen kahdessa eri työpajassa, kun ensimmäisen työpajan kokemusten pohjalta ohjelmaa oli mahdollista muokata toimivammaksi toista työpajaa varten. Kummankin työpajan alussa lämmiteltiin osallistujia työskentelyyn ongelmanratkaisutehtävien ja pienen jumpan avulla sekä esiteltiin työpajan tehtäviä ja tarkoitusta. Toisessa pajassa, johon osallistui eri tiimien jäseniä, aloitukseen kuului myös pieni esittelykierros. Alkulämmittelyn tarkoituksena oli siirtää osallistujien ajatukset normaalityöstä ja saatella heidät luovaan ja avoimeen mielentilaan.

6.2.1 Unelmien työviikko ja -päivä -työpajojen tehtävät



Kuva 3. Kuvakaappauksia unelmien työpäivä- ja viikko -työpajojen tehtävistä ja työstöstä

Työpajat rakentuivat yksilötehtävistä ja ryhmäkeskusteluista. Yksilötehtävissä osallistujat kirjoittivat ajatuksiaan ja ideoitaan ylös heille esitetyistä kysymyksistä. Jokaisen yksilötehtävän lopuksi esille tulleista ajatuksista keskusteltiin koko ryhmän kera. Ajatuksena oli, että saan työpajoista talteen osallistujien kirjoittamia suoria kommentteja, mutta ryhmäkeskustelun avulla ajatuksia lavennetaan edelleen ja saadaan esiin vielä uudenlaisia asioita. Kirjoitin itselleni muistiinpanoja ryhmäkeskusteluista.

Työpajojen ensimmäisessä tehtävässä mietittiin sitä, millainen kunkin oma unelmien työpäivä ja -viikko ovat. Millaisia asioita, tehtäviä ja elementtejä niihin sisältyy. Toisessa

tehtävässä pohdittiin sitä, mitkä kolme asiaa nykyisessä työpäivässä pitäisi ehdottomasti muuttaa, jotta se olisi unelmien työpäivä. Osallistujat valitsivat annetuista kuvista 2–3 kuvaa, jotka kuvasivat parhaiten heidän unelmiensa työpäivää. Kuvien kautta heidän oli seuraavassa vaiheessa helpompi kertoa muille oman unelmiensa työpäivän sisällöstä. Kälviäinen (2014, 43) kuvaa visuaalisten virikemateriaalien auttavan tulevaisuuden ratkaisujen kehittämisessä ja käyttäjien piilossa olevien tarpeiden ja unelmien selvittämisessä. Ryhmäkeskustelussa osallistujat pääsivät kertomaan ajatuksistaan muille ja kysymään sekä kommentoimaan muiden unelmia.

Työpajan keskivaiheilla esittelin osallistujille tulevaisuuden skenaarioita, joista on kerrottu luvussa 6.1. Tulevaisuuden skenaarioiden tarkoituksena oli herättää laajempaa ajattelua ja tuoda uusia näkökulmia työpajan toisen puoliskon pohdintaa. Työpajan toisessa osiossa mietittiin tarkemmin unelmien työpäivien ja -viikkojen rakennetta. Sitä, milloin ja missä työtä tehdään ja kuinka työpäivät rakentuisivat tehtävien ja aikataulujen puolesta. Tällä hetkellä palveluasiantuntijoiden työ on melko tarkasti strukturoitua ja omat vaikutusmahdollisuudet työpäivien rakenteeseen ovat minimaaliset. Tämän tehtävän tarkoituksena oli selvittää, millaisia toiveita palveluasiantuntijoilla on aikataulujen ja työn rakenteen suhteen.

Osallistujat pohtivat työviikkojensa rakennetta kysymysten kautta ja hahmottelivat aikatauluja ja erilaisia työtehtäviä myös viikkoaikatauluun. Ensimmäisessä työpajassa työviikkojen rakennetta pohdittiin pienryhmissä ja toisessa työpajassa yksilötehtävänä. Pohdinnat esitettiin koko ryhmälle, jolloin muiden oli mahdollista kommentoida ja kysyä toisten ajatuksia. Työpajan lopuksi osallistujat vastasivat vielä yksilöinä kysymykseen siitä, minkä asian he ensimmäisenä nykytyössään muuttaisivat, jos voisivat itse vapaasti siitä päättää.

6.3 Oman työn muotoilun keinot -työpajat

Oman työn muotoilun keinoja pohtivia työpajoja järjestettiin kaksi kappaletta lokakuussa 2020. Osallistujina ensimmäisessä työpajassa oli 5 ja toisessa 6 palveluasiantuntijaa. Osallistujat valikoituivat mukaan oman kiinnostuksensa perusteella ja he olivatkin eri tiimien palveluasiantuntijoita. Työpajat järjestettiin edellisten pajojen tapaan Skypen kautta. Työpajat koostuivat yksilötehtävissä, joissa jokainen kirjoitti ajatuksiaan diapohjille sekä ryhmäkeskusteluista, joissa ideoita punnittiin yhdessä ja ajattelua laajennettiin. Oman työn muotoilun keinojen työpajoissa tavoitteena oli tuottaa uusia ideoita ja ajatuksia siitä, millaista pienimuotoista muokkausta palveluasiantuntijan työhön voisi tehdä heti ja jokaisen omasta kiinnostuksesta ja toiveista lähtien. Työpajojen avulla pyrin selvittämään, tuovatko tällaiset pienet muokkaukset lisää vaihtelevuuden ja kiinnostuksen tunteita työtä kohtaan. Taustalla oli myös halu selvittää sitä, voisiko oman työn muotoilun pohtiminen olla

käyttökelpoinen työkalu itsenäisesti tehtävän pohdinnan ja toisaalta valmentavan esimiestyön tueksi.

Työpajojen idea lähti muotoutumaan palveluasiantuntijoiden haastatteluissa esiin tulleista ajatuksista: tarpeesta toimia itseohjautuvasti ja ketterästi sekä tarpeesta päästä vaikuttamaan enemmän omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin. Työpajoihin sain innoitusta työn tuunaamisesta ja job craftingistä, joissa tarkoituksena on muokata työtä pienin keinoin esimerkiksi pohtimalla sen tekemisen tapoja ja tapaa ajatella omaa työtä. Ajatuksena työn muokkaamisessa on, että sen toteuttaminen olisi helppoa ja nopeaa ja se vastaisi kunkin työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja kiinnostusta. Toisaalta pienet muokkaukset voisi johtaa pikkuhiljaa isompaan muutokseen ja lisääntyneeseen vaikuttamisen kokemukseen.

Hyrkkänen (2018) kuvaa työn muotoilun olevan toimintaa, jossa työntekijä oma-aloitteisesti muokkaa työtään sellaiseksi, että se vastaa paremmin hänen vahvuuksiaan, arvojaan ja tarpeitaan. Hakanen (2011, 84) kirjoittaa työn tuunaamisesta, jonka taustalla on ajatus siitä, että johtaminen ei voi ratkaista kaikkia työelämän ongelmia vaan työntekijöiden tulisi ottaa itse vastuuta oman työnsä kehittämisestä. Työtehtävänsä antamissa rajoissa jokainen työntekijä pystyy muokkaamaan työnsä tekemisen tapoja edes jonkin verran oman näköisekseen.

Oman työn muotoilun keinojen työpajoissa oli tavoitteena tuoda esiin erilaisia työn muokkaamisen ja tuunaamisen keinoja ja antaa myös pajoihin osallistuneille palveluasiantuntijoille ideoita jatkoon. Työpajatyöskentelyn ja siitä saatujen tuotosten sekä palautteen perusteella kertyi tietoa siitä, millaisia vaikutuksia työn muotoilun pohtimisella ja sen keinojen esittelyllä on. Oletuksena on, että työn muokkaaminen pienin askelin ja kunkin työntekijän omista lähtökohdista, tarpeista ja haluista, auttaa luomaan palveluasiantuntijan työstä mielenkiintoista, monipuolista ja vaihtelevaa – ominaisuuksia, joita työhön kaivataan. Hyrkkänen (2018) kuvaa työn muotoilun edesauttavan työn ilon ja työhyvinvoinnin syntymistä ja liittyvän oleellisesti hyvään työsuoritukseen.

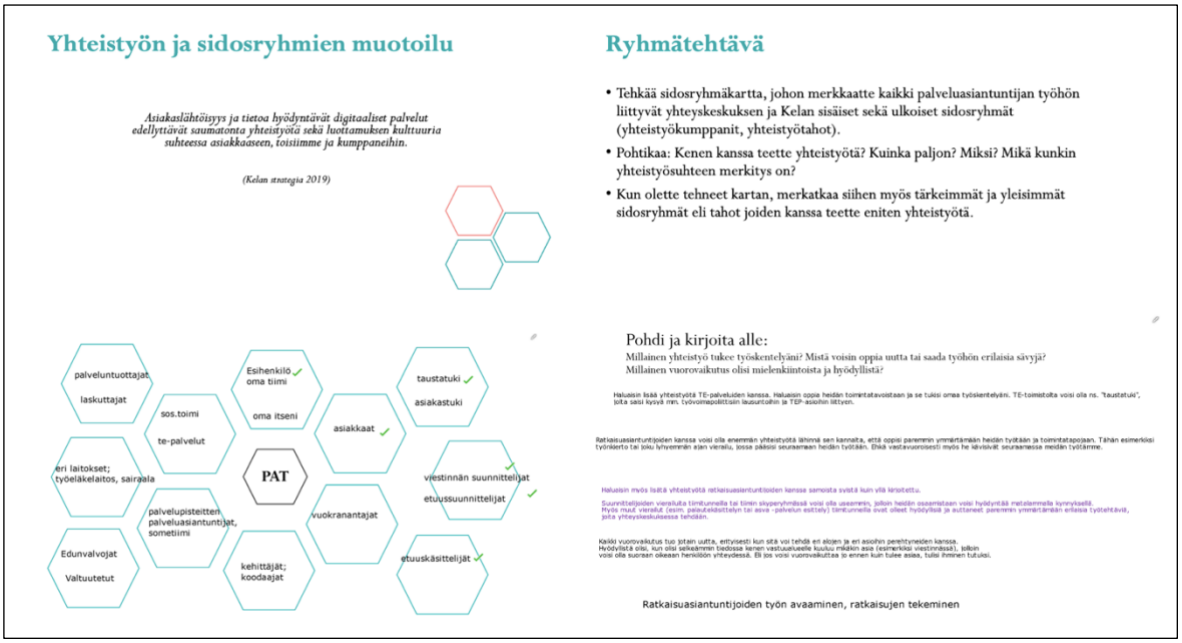
Yhteyskeskuksen henkilöstökyselyissä ja henkilöstön puheenvuoroissa on vahvasti noussut esiin tarve vaikuttaa omaan työhön. Nykyisellään vaikutusmahdollisuudet on koettu vähäisiksi ja työn rakenteiden koetaan olevan joustamattomia. Dutton & Wrzesniewski (2001, 183) kuvaavat oman työn muotoilun mahdollisuuden vahvistavan autonomian kokemusta ja tuottavan positiivisia vaikutuksia. Myös Kelan strategiaan (2019) on kirjattu halu laskea päätösvaltaa aina kun se on mahdollista ja kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja aloitteellisuuteen. Oman työn ja työtehtävien muotoilu voi osaltaan edistää myös näitä tavoitteita.

Työn muotoilu voi olla työtehtävien muokkaamista uudenlaiseksi. Muotoilu voi koskettaa työn tavoitteita, kohdetta, sen luonnetta tai tehtävien määrää. Se voi liittyä työsuhteiden latuun tai siihen, miten työhön suhtaudutaan ja siihen mikä on työn merkitys. (Ranta 2018.) Myös Dutton ja Wrzesniewski (2001, 179) esittävät, että jopa kaikista rajoitetuimmissa rutiinitöissä työntekijöillä on mahdollisuus jonkin verran vaikuttaa työnsä piirteisiin/olemukseen. Heillä on psykologinen vapaus määritellä työtään ja sen merkitystä uudelleen. Työn muotoilu voi olla työntekijöiden työidentiteetin muuttamista. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden työnkuva ja työtehtävät ovat rajattuja ja Kelassa työroolit on määritelty melko tarkasti. Monia työhön haaveiltuja muutoksia ei ole mahdollista toteuttaa kovin helposti, vaan ne vaativat muutosta koko organisaatiossa. Tästä johtuen onkin mielenkiintoista pohtia voiko työtä tai sen mieltämisen tapoja pienesti muokkaamalla saada palveluasiantuntijan työhön uusia sävyjä.

6.3.1 Oman työn muotoilun työpajojen rakenne ja tehtävät

Dutton & Wrzesniewski (2001, 185) määrittelevät työn muotoilun jakautuvan kolmeen erilaiseen osaan. Työtehtäviä voidaan muotoilla muuntelemalla niiden tyyppiä, syvyyttä, tahtia ja määrää. Työn sidosryhmiä voidaan muotoilla pohtimalla sitä kenen kanssa työssä tulisi tai voisi tehdä yhteistyötä. Työn kognitiivista puolta voi muotoilla miettimällä tapaa, jolla tehtävää työtä tulkitsee ja miten siihen asennoituu. Nämä kolme osa-aluetta toimivat pohjana oman työn muotoilun keinoja pohtiville työpajoille. Työpajoihin kuului jälleen yksilötehtäviä ja ryhmäkeskustelua. Työpajojen alkulämmittelyyn kuului myös osallistujien mieltä luovuuteen virittäviä osioita. Alkulämmittelyssä oli mukana pieni tulevaisuuskatsaus, joka rakentui samojen sisältöjen pohjalle kuin aiemmissa unelmien työpäivä ja -viikko -työpajoissa.

Ensimmäinen työpaja

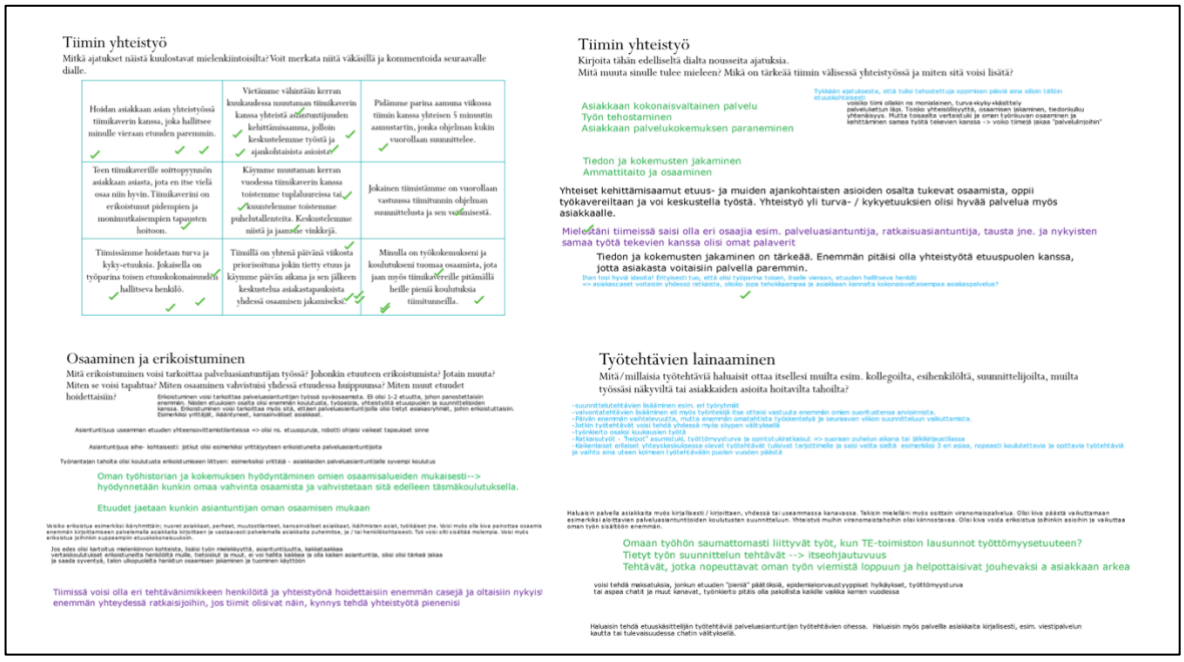


Kuva 4. Yhteistyön pohtimista ryhmä- ja yksilötehtävissä

Ensimmäisen työpajan tehtävissä syvennyttiin ensin pohtimaan työtehtäviä ja sitä, kuinka niitä voitaisi muunnella. Tehtävissä pyrittiin pohtimaan työtehtävien muokkaamisen keinoja, sitä kuinka omia kiinnostuksen kohteita voisi lisätä nykytyöhön, millaisia työtehtäviä kukin haluaisi lainata toisilta organisaatiossa toimivilta tahoilta, mikä tuo työhön syvyyttä tai laajuutta ja mitä työn tahti ja määrä sekä niiden muokkaaminen tarkoittaa palveluasiantuntijan työssä. Näitä aihealueita pohdittiin ensin yksilöinä ja lopuksi yhdessä keskustellen.

Työpajan toinen tehtäväkokonaisuus keskittyi pohtimaan työssä tapahtuvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta (kuva 4). Kelan strategiassa (2019) on nostettu vahvana esiin Kelan sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön panostaminen. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää saumatonta yhteistyötä sekä luottamuksen kulttuuria eri tahojen välillä. Palveluasiantuntijoiden tehtävänä oli ensin yhdessä rakentaa sidosryhmäkartta heidän työssään näkyvistä yhteistyötahoista. Sen jälkeen siirryttiin yksilöpohdintana miettimään sitä, mitä nämä yhteistyösuhteet tarkoittavat kunkin työssä, miten niitä voisi hyödyntää tai vahvistaa eri tavalla ja mitä hyvää erilainen yhteistyö ja vuorovaikutus voisi tuoda työhön.

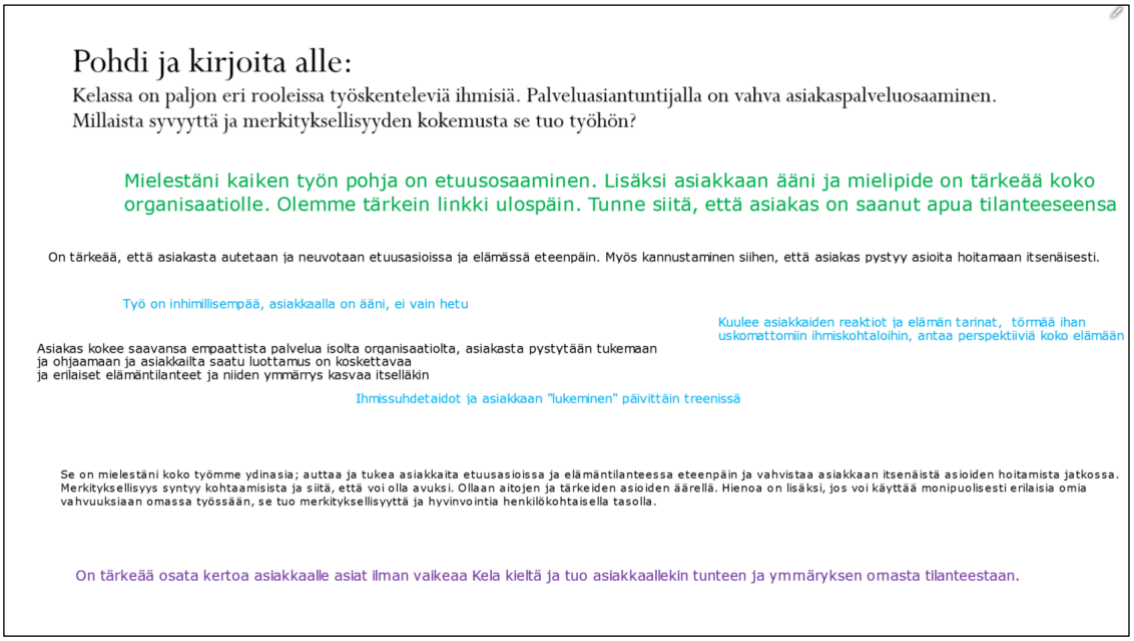
Toinen työpaja



Kuva 5. Toisen oman työn muotoilun -työpajan työskentelyä

Toisessa työpajassa ohjelma rakentui osittain ensimmäisen työpajan tuotosten päälle. Ensimmäisen työpajan materiaalien analysoinnin jälkeen nousi esiin ajatus, että tiettyjä esille tulleita ideoita ja aihealueita olisi hyvä kehitellä eteenpäin. Tästä johtuen pajan alkuosa keskittyi jatkokehittelyyn. Siinä yksilötyöstön ja ryhmäkeskustelun kautta pohdittiin konkreettisia esimerkkejä palveluasiantuntijan työpäivän aikataulujen rakentamisesta, erilaisista yhteistyön muodoista, osaamisen kehittämisestä ja työssä erikoistumisesta sekä työtehtävien lainaamisesta muilta organisaation toimijoilta.

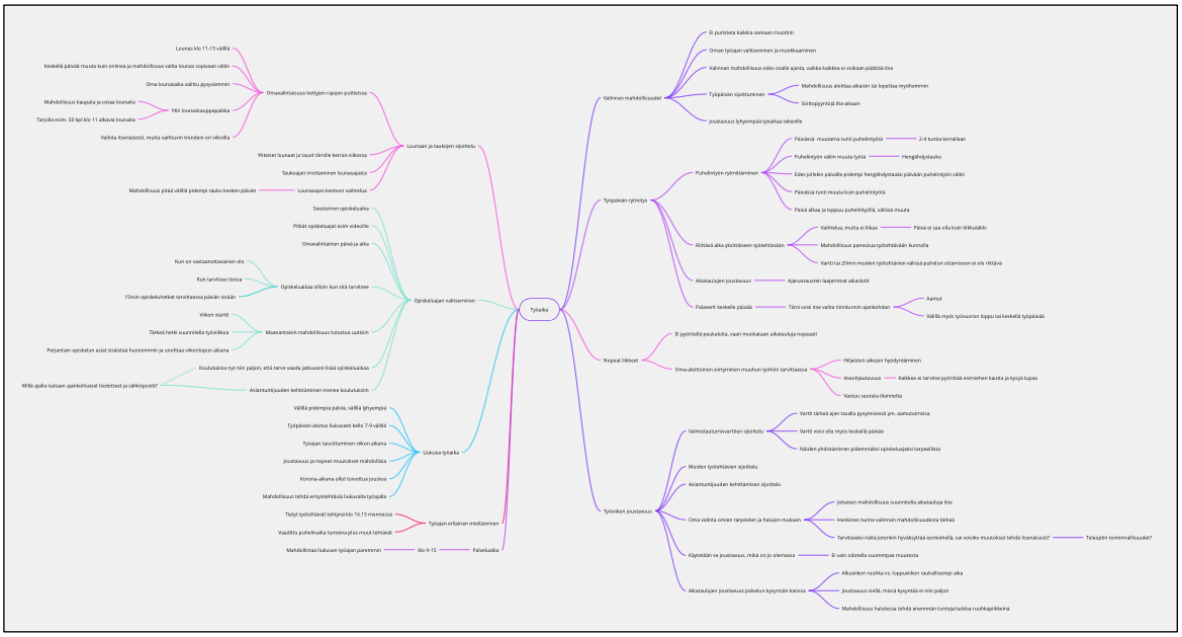
Työpajan loppuosassa pohdittiin työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen liittyviä teemoja. Järvinen (2014, 36) kuvaa työn mielekkyyden pohdintaa ja etsintää asiaksi, jota jokaisen töissä käyvän ihmisen tulisi käydä läpi jatkuvana prosessina koko työuransa ajan. Mielekkyyden kokemus on henkilökohtainen, eikä kukaan voi toisen puolesta päättää jonkin työn olevan mielekäs. Työpajassa merkityksellisyyden kokemusta käsiteltiin palveluasiantuntijan vahvan asiakaspalveluosaamisen näkökulmasta. Sen lisäksi pohdittiin, millaista merkityksellisyyttä palveluasiantuntijan roolissa on jokaisen oman itsen, asiakkaiden, organisaation tai muiden tahojen kannalta. Lopuksi pohdittiin myös sitä, mikä tuo työhön iloa ja onnistumisen kokemuksia. Tehtävissä edettiin jälleen yksilöpohdinnasta ryhmäkeskusteluun.



Kuva 6. Merkityksellisyyden pohdintaa

6.4 Työpajojen tuotokset

Aloitin työpajojen tuottaman materiaalin analysoinnin ryhmittelemällä esiin tulleita ideoita ja kommentteja teemojen mukaan miellekarttoihin. Erilaisia teemoja nousi esiin kuusi kappaletta ja niiden alle kerääntyi suuri määrä erilaisia ideoita. Teemat olivat: työtehtävät, työaika, työn tekemisen paikat, yhteistyö, työn teon tunnelma ja merkityksellisyys. Teemojen alla olevia ideoita oli kolmea eri tyyppiä: sellaisia, jotka eivät vaadi suurempia muutoksia ja joita voidaan lähteä toteuttamaan heti, sellaisia, jotka vaativat muutoksia yhteyskeskuksen sisällä ja joiden toteuttaminen vaatii jonkin verran pohtimista sekä sellaisia ideoita, joiden toteuttaminen vaatisi suurempia rakenteellisia muutoksia joko yhteyskeskuksessa tai muualla Kelassa. Kaikki ideat ovat kuitenkin tärkeitä ja olen koonnut ne yhteen ideapankiksi, joka tulee yhteyskeskuksen käyttöön. Seuraavassa luvussa kerron tarkemmin kunkin teeman alle tulleista ajatuksista ja ideoista pääpiirteittäin. Kappaleessa 5.5 ideoita puolestaan rytmitellään eri kategorioihin ja jalostetaan eteenpäin.



Kuva 7. Ideoiden analysointia miellekarttojen avulla

6.4.1 Muutokset työtehtäviin

Työpajoissa palveluasiantuntijat ideoivat muutoksia sellaisiin työtehtäviin, joita yhteyskeskuksessa jo tehdään sekä nostivat esiin uusia tehtäviä, joita palveluasiantuntijoiden työhön voitaisiin lisätä. Ideoita ja ajatuksia tuli paljon. Palveluasiantuntijoilla on melko erilaisia toiveita ja ajatuksia siitä, millaiset asiat monipuolistaisivat heidän työtehtäviään parhaiten. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että yön rikastamisen keinojen tulee olla jokaiselle yksilöllisesti mietittyjä.

Työtehtävien syvyys ja laajuus

Palveluasiantuntijan työhön kuuluu erityyppisiä ja eri syvyydellä hoidettavia asiakastapauksia. Ne tuovat vaihtelua työpäiviin. Osa työtehtävistä on haastavia ja vaatii pidempää syventymistä ja selvittämistä. Osa työtehtävistä on enemmän samojen asioiden monotonista toistamista. Palveluasiantuntijat kokevat motivoivaksi sen, että voivat perehtyä pidempää selvittelyä vaativiin tapauksiin ja hyödyntää ongelmanratkaisutaitojaan. Pitkällinen asiakkaan monimutkaisen asian selvittäminen voi olla päivän innostavin työtehtävä. Palveluasiantuntijat toivovat, että he voisivat keskittyä hoitamaan asiakkaiden asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta asiat saataisi kerralla kuntoon. Kokonaisvaltainen palvelu onkin noussut entistä vahvemmin esiin yhteyskeskuksessa käydyissä keskusteluissa ja yhteisesti määritellyissä tavoitteissa.

Kokonaisvaltaista syventymistä asiakkaan asiaan haittaa kuitenkin jossain määrin palveluasiantuntijoiden kokema vaatimus tehokkaasta työskentelystä. Vaikka pitkästä

selvittelystä itse nauttisikin ja siitä olisi hyötyä asiakkaalle, ovat mielessä samaan aikaan puhelinlinjoilla jonottavat muut asiakkaat. Tällöin syntyy paine siitä, että asiakkaita tulisi palvella mahdollisimman nopeasti. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden tavoitteista on viime vuosina häivytetty määrällisiä tehokkuustavoitteita. Nykyään puhutaan enemmän laadullisista tavoitteista ja siitä, että asiakkaiden asiat hoidettaisiin kerralla kuntoon. Määrälliset tavoitteet kummittelevat kuitenkin edelleen taustalla ja kuuluvat keskusteluissa. Palveluasiantuntijat kertoivat määrällisten piilotavoitteiden vaikuttavan siihen, kuinka pitkästi ja syvällisesti he kokevat voivansa perehtyä asiakkaan asiaan. Osalla takaraivossa painaa pelko siitä, että pitkistä puheluista saattaa saada negatiivista palautetta.

Palveluasiantuntijat kokevat itse olevansa asiakkaiden tilanteiden parhaita asiantuntijoita. He osaavat päättää parhaan tavan hoitaa kunkin asiakkaan asia. Asiakkaan tilanteen kokonaisvaltainen hoitaminen vaatii myös esimiehistöltä ja työnantajalta luottamusta siihen, että jokainen pyrkii tekemään työssä parhaansa. Se, mikä on tavoitteiden mukaista ja samalla tehokasta työskentelyä vaatii aina tilannekohtaista harkintaa ja aktiivista keskustelua työn sisällöstä sekä asiakastilanteiden hoitamisen tavoista. Tehokkuus tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan ei tarvitse olla uudelleen yhteydessä Kelaan, kun hänen asiansa on hoidettu kattavasti kuntoon.

Työpajoissa pohdittiin työn syvyyttä ja laajuutta, joihin liittyy paitsi osaamisen syvyys tai laajuus, niin myös erilaisten asiakaskohtaamisten syvyys. Yksittäinen palveluasiantuntija opiskelee noin kahden ensimmäisen työvuotensa aikana 5-6 etuuskokonaisuutta. Eri etuuksia koskevia puheluita tulee päivittäin vaihtelevasti. Niin sanotut suuret etuudet, kuten perustoimeentulotuki, työttömyysturva, sairauspäiväraha ja yleinen asumistuki korostuvat työssä. Oman osaamisen ylläpito ja syventäminen sellaisten etuuksien asioissa, joita koskevia puheluita tulee vastaan hyvin harvoin, koetaan haastavaksi. Palveluasiantuntijat pohtivat sitä, halutaanko heidän olevan pintaosaajia vai syväosaajia. He toivoivat, että osaamisen ja tehtäväkirjon laajentamista voisi tehdä yksilöllisellä tahdilla. Jokainen on erilainen oppija ja jokaiselle tulisi taata mahdollisuus syventyä riittävästi jokaiseen yksittäiseen etuuteen. Kun työtehtäviä ja hoidettavia etuuksia on paljon, ei oman osaamisen kehittäminen syvälle tasolle ole mahdollista.

Toisaalta usean eri etuuden osaaminen tuo työhön myös tietynlaista syvyyttä. Se mahdollistaa tarkan syventymisen yksittäisen asiakkaan laajaan elämäntilanteeseen. Eri etuuksien vaihtelu tuo työhön myös monipuolisuutta ja saa innostumaan työstä. Palveluasiantuntijat kokivat hyväksi sen, että työssä vaihtelevat syvemmät ja keveämmät työtehtävät ja asiakaskohtaamiset. Jatkuva syvässä päässä oleminen eli hyvin

intensiivinen työskentely on kuluttavaa. Myös pelkkä pintaraapaisu koettiin kuluttavaksi, koska silloin työstä puuttuu tietty osaamisen ja hallinnan tunne. Syvyys eli vahva osaaminen ja lupa uppoutua yksittäisen asiakkaan asian hoitamiseen luo myös työn imua. Etuusosaamisen ohella syvä asiakaspalveluosaaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Palveluasiantuntijalla pitää olla erittäin vahvat asiakkaan kohtaamisen taidot, eli pelkkä syvä etuusosaaminen ei luo työhön syvyyttä. Asiakaspalveluosaamisen syvyys mahdollistaa sen, että pysyy hakemaan kunkin asiakkaan elämäntilanteeseen sopivia ratkaisuja.

Työpajoissa pohdittiin, millaisia mahdollisuuksia palveluasiantuntijalla olisi erikoistua tiettyihin työnsä osa-alueisiin. Erikoistumisen kohteena voisivat olla tietyt Kelan etuudet. Palveluasiantuntijan repertuaarissa voisi olla 1-2 etuutta, joihin hän perehtyisi nykyistä syvällisemmin ja joihin kouluttautumiseen panostettaisi nykyistä enemmän. Näiden etuuksien osalta palveluasiantuntija voisi tehdä yhteistyötä myös yhteyskeskuksen etuussuunnittelijoiden ja ratkaisutyön kanssa. Erikoistuminen vaatisi sitä, että kyseistä etuutta tai etuuksia koskevia asiakastapauksia tulisi hoidettavaksi useammin kuin muita etuuksia koskevia puheluita. Erikoistumisetuutta koskevia puheluita voitaisi priorisoida kyseiselle palveluasiantuntijalle esimerkiksi tietyn tuntimäärän verran päivittäin tai joinain työpäivinä viikoittain.

Etuusosaamisen ohella erikoistuminen voisi koskea tiettyjä asiakasryhmiä. Palveluasiantuntija voisi erikoistua vaikkapa jonkin ikäryhmän asiakkaisiin, kuten nuoriin, työikäisiin, lapsiperheisiin tai ikääntyneisiin. Tällöin palveluasiantuntija perehtyisi erityisesti juuri tätä asiakasryhmää koskeviin etuuksiin ja palveluihin. Erikoistumisalana voisi olla myös vaikkapa yrittäjäasiakkaat tai kansainväliset asiakkaat ja tilanteet. Erikoistuminen toisi työhön enemmän syvyyden tunnetta ja mahdollistaisi asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelemisen yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.

Uudet työtehtävät

Työpajoissa keskusteltiin uusista työtehtävistä, joita palveluasiantuntijat toivoisivat hoidettavakseen. Uusia tehtäviä löytyisi esimerkiksi asiakkaiden etuuspäätösten käsittelemisestä. Tämä vaatisi palveluasiantuntijoiden toimivaltuuksien lisäämistä ja toki myös töiden uudelleenjakoa asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn välillä. Toimivaltuuksien lisäämisestä onkin puhuttu yhteyskeskuksessa ja asiaa edistetään parhaillaan. Jos asiakaspalvelussa voitaisiin tehdä yksinkertaisia ja nopeita ratkaisuja asiakkaiden hakemuksiin, rikastuttaisi se palveluasiantuntijoiden työnkuvaa, mutta olisi myös asiakasystävällistä. Palveluasiantuntijoille oman työn tulokset olisi helpompi nähdä, kun asiakkaan asian voisi ratkaista loppuun saakka. Toisaalta helppojen etuuspäätösten

tekeminen on yksinkertaista ja mekaanista suorittavaa työtä, joka olisi tervetullutta vastapainoa aktiivista paneutumista vaativalle puhelintyölle.

Palveluasiantuntijat pohtivat sitä, miten eri työrooleihin liittyviä työtehtäviä voitaisiin kierrättää ja lainata toisilta. Yleisesti he toivoivat, että erilaiset työtehtävät eivät olisi niin sidottuja tiettyihin työrooleihin, vaan tekijät voisivat vapaammin soljua erilaisten tehtävien välillä. Olisi hyvä, jos välillä voisi tehdä vaikkapa vain muutaman kuukauden ajan jotain toisenlaista tehtävää tai toimia erilaisessa työroolissa. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden erilaisista työtehtävistä toivottiin, että ne eivät olisi tiimisidonnaisia. Esimerkiksi asiakaspalvelun taustatuki, joka auttaa palveluasiantuntijoita ohjeiden tulkitsemisessa ja monimutkaisten asioiden selvittämisessä, on keskitetty tiettyihin tiimeihin. Palveluasiantuntijat kertoivat, että heistä olisi mielenkiintoista tehdä välillä taustatuen työtehtäviä, mutta he eivät ole välttämättä kiinnostuneita siirtymään kokonaan taustatukeen. Jonkinlainen työnkierto eri tehtävissä olisi hyödyllistä myös yhteyskeskuksen sisällä. Se vahvistaisi palveluasiantuntijoiden osaamista ja työhyvinvointia.

Palveluasiantuntijat ehdottivat, että kaikenlaiset yhteyskeskuksessa tehtävät työt voisi laittaa esille ikään kuin tarjottimelle, josta jokainen valitsisi sopivan määrän tehtäviä itselleen. Näitä voisi vaihtaa säännöllisin aikavälein ja valittavaksi voisi tulla jokaisen perustehtävien lisäksi erilaisia nopeasti koulutettavia ja opittavia tehtäviä. Työtehtävien lainaamisen osalta esiin tuli myös sellaisia ideoita, joita on helppo toteuttaa heti tiimeissä. Nämä ajatukset liittyvät itseohjautuvuuteen, joka on tärkeä keskustelunaihe työelämässä yleisesti ja johon myös Kelassa pyritään panostamaan. Tiimin esimies voi antaa tiimin jäsenille enemmän vastuuta tiimin omien palaverien suunnittelusta. Oman työsuorituksen arviointia voi siirtää enemmän palveluasiantuntijan vastuulle, jolloin hän huolehtii oman työnsä tulosten analysoinnista ja esittelemisestä esimiehelle. Omien aikataulujen suunnittelua voi tehdä olemassa olevien rajojen puitteissa.

Osa palveluasiantuntijoista toimii uusien työntekijöiden tai osaamistaan laajentavien työntekijöiden työnopastajina. Kokemus työnopastajana voisi toimia väylänä siirtyä syvemmälle kouluttamisen maailmaan. Palveluasiantuntijat toivoivat mahdollisuutta olla mukana suunnittelemassa uusien palveluasiantuntijoiden koulutusta ja toteuttamassa pieniä koulutuksia omasta asiantuntijuusalueestaan lähtien. Monilla on aiempaa koulutusta ja kokemusta, josta olisi hyötyä myös muille. Kouluttamisen kautta on mahdollista saada esiin myös hiljaista tietoa, jota pidempään työssä olleille palveluasiantuntijoille on kertynyt runsaasti. Kiinnostusta on myös ohjeiden tekemiseen. Palveluasiantuntijoiden käytössä olevissa ohjeissa ei välttämättä aina ole osattu ottaa

huomioon asioita, jotka tulevat käytännön työssä näkyviin tai ohjeet voivat olla vaikeaselkoisia. Olisi hyödyllistä, jos ohjeita kehitettäisiin tiimissä, jossa mukana olisi myös palveluasiantuntijoita.

Ideoinnissa tuli esiin myös kaipuu tehdä luovuutta ja ideointikykyä vaativaa suunnittelutyötä. Pohdiskelu ja visiointi olisi mieleistä tekemistä ja vaihtelua ainakin silloin tällöin tehtäväksi. Luova työ voisi liittyä esimerkiksi erilaisissa työryhmissä tai määräaikaisissa projekteissa toimimiseen. Toisaalta luovuuden lisääminen työhön ei välttämättä vaadi jonkin uuden projektin tai työtehtävän saamista. Luovuus on yksi tulevaisuuden työelämän tärkeistä taidoista ja sitä voi harjoittaa myös kehittämällä omaa työtä ja tuomalla ajatuksiaan aktiivisesti esiin. Palveluasiantuntijat toivoivat, että heidän pieniinkin ideoihinsa tartuttaisiin aktiivisesti ja heidän näkemystään arvostettaisiin. Kelassa on jo joitain vuosia puhuttu kokeilukulttuurista, joka ei vielä näy kovin vahvasti käytännön toiminnassa. Palveluasiantuntijat toivoivat työhönsä enemmän mahdollisuuksia kokeilla uusia asioita. Luovuus voi lähteä siitä, että on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia työssä yksilöllisesti.

Palveluasiantuntijat esittivät ajatuksen innovointiaamuista, joita voisi olla silloin tällöin. Niiden aikana kehiteltäisiin uusia ajatuksia ja ideoita. Aamuja voisi hyödyntää kehitystyöhön osallistumiseen työryhmissä tai projekteissa. Niitä voisi käyttää myös työn ja sen tekotapojen pohtimiseen kollegojen kanssa. Innovointiaamu voisi sisältää myös aikaa oman osaamisen kehittämiselle ja omien aikataulujen sekä työn suunnittelulle. Palveluasiantuntijoilla on nykyään kerran viikossa asiantuntijuuden kehittämisen aamu, jonka kesto on 45 minuuttia ja joka on tarkoitettu oman osaamisen kehittämiseen. Kenties tätä aamua voisi välillä pidentää ja hyödyntää myös muunlaiseen kehittämistoimintaan.

Työpajoissa tuli esiin myös kehitysajatuksia nykyisiin työtehtäviin. Tällä hetkellä työpäivän viimeinen tunti käytetään asiakkaiden päivän aikana jättämien soittopyyntöjen eli takaisinsoittojen hoitamiseen. Palveluasiantuntijoiden mielestä tämä päivän viimeinen työtunti on tehotonta työaikaa. Viime aikoina iltapäivissä online-palvelun sulkeuduttua soitettavana on ollut vain vähän soittopyyntöjä, joten ylimääräistä aikaa on käytetty lähinnä työhön liittyvään opiskeluun. Työpajassa pohdittiin, että tällä ajalla voitaisiin hoitaa muiden soittoajan varanneiden asiakkaiden asioita, kirjallista vastaamista, asiakkaiden hakemusten ratkaisua tai kehittämistyötä. Lisäksi jos takaisinsoittoja hoidettaisiin iltapäivien lisäksi myös aamulla, saataisiin työvuoroihin enemmän vaihtelua myös sellaisille palveluasiantuntijoille, joilla ei puhelinpalvelun lisäksi ole muita erikoistehtäviä. Takaisinsoitoissa ja muissa ajanvaraussoitoissa voisi olla laajempi aikahaarukka, jonka

puitteissa niitä hoidettaisiin. Näin työtehtävien sovittaminen yhteen olisi helpompaa, eikä työaikaa tarvitsisi kuluttaa sen odottamiseen, milloin asiakkaalle voi soittaa takaisin.

6.4.2 Työajan joustavuus

Yhteyskeskuksessa palveluasiantuntijoiden työaika muotoutuu asiakaspalvelun palveluajan mukaan. Tällä hetkellä omiin työaikoihin ei ole juurikaan mahdollista vaikuttaa, jos työ koostuu pelkästä puhelinpalvelusta. Vision suuntaan mentäessä ja erilaisten palvelukanavien lisääntyessä, on työaikojen sijoittelukin nykyistä vapaampaa. Tällä hetkellä työaikaa on mahdollista muokata helpoiten silloin, jos työhön kuuluu esimerkiksi kirjallista vastaamista. Aamuihin aikataulutettuja kirjallisen vastaamisen hetkiä voi siirtää iltapäivään palveluajan jälkeen tai niitä voi yhdistellä, jolloin välillä tekee pidemmän työpäivän ja vastaavasti lyhentää sitten jotain toista päivää.

Kaikilla yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoilla on perjantaiaamuihin sijoitettu asiantuntijuuden kehittämisaika. Sen voi halutessaan siirtää jollekin toiselle päivälle ja tehdä vaikka alkuviikosta pidemmän työpäivä opiskeluineen. Tällöin perjantaina voi nauttia lyhyemmästä työpäivästä. Itseohjautuvasti työtehtäviä eri kohtiin siirtämällä palveluasiantuntijoiden on siis jo mahdollista pienesti vaikuttaa työviikkonsa rakenteeseen. Työpajoissa käydystä keskustelusta nousi esiin, että kaikkia jo tässä hetkessä olemassa olevia jouston mahdollisuuksia ei vielä osata ajatella. Nämä nykyhetkessä olevat jouston paikat tulee nostaa esiin ja niistä tulee keskustella työyhteisössä, jolloin halukkaat voivat ottaa niitä käyttöön.

Perjantaiaamuihin sijoitettu opiskeluaika kirvoitti monenlaisia kommentteja. Palveluasiantuntijoista moni ei kokenut perjantain olevan sopiva ajankohta opiskelulle. Työviikon lopussa vireystila ei ole enää paras uuden opettelulle. Palveluasiantuntijoista tuntuu harmilliselta siirtää alkuviikosta vastaan tuleviin asioihin perehtyminen perjantaille, kun uutta tietoa voi tarvita jo viikon varrella. He pitivät hyvänä ajatuksena sitä, että maanantaina olisi mahdollisuus aloittaa työviikko ajankohtaisiin asioihin ja uutisiin tutustuen. Uuden opiskelu vaatii vastaanottavaista mieltä. Maanantai olisi myös hyvä hetki suunnitella työviikkoa.

Palveluasiantuntijat kokivat tärkeänä myös sen, että he voivat tutustua uusiin asioihin silloin, kun sille on tarve. Opiskeluajan toivottiin olevan valinnainen siten, että sitä voisi tarvittaessa hyödyntää myös työpäivien keskellä ja pätkissä tilanteen niin vaatiessa. Toisaalta pitkät opiskeluajat ovat tarpeellisia esimerkiksi pidempien koulutusvideoiden katsomiseen. Opiskeluaika kaikkiaan on välttämätön asia ja sen pidentäminen olisi usein paikallaan. Erilaisia koulutuksia on ajoittain niin paljon, että muu ajankohtaisiin asioihin tutustuminen

jää hyvin vähiin. Asiat etenevät niin nopeasti ja uutta tietoa tulee jatkuvasti, jolloin oleellisiin uutisiin ja muutoksiin tutustumista ei voi siirtää myöhemmäksi.

Oman työajan valitseminen on yksi vaikuttamisen mahdollisuuksista. Vaikka kaikkea ei olisikaan mahdollista valita itse, olisi valinnan mahdollisuus edes osalle ajasta tervetullut. Palveluasiantuntijat toivoivat, että kaikkia ei puristettaisi samaan muottiin ja työpajoista nousikin ajatuksia siitä, kuinka työaikaa olisi mahdollista yksilöllisesti muokata. Moni palveluasiantuntijoista haluaisi ajoittaa työpäivänsä välillä nykyisestä poikkeavaan aikaan. Osa toivoi mahdollisuutta aloittaa työpäivä reilusti nykyistä aiemmin, jolloin aamulla voisi tehdä pidemmän pätkän kirjallista vastaamista. Toisille mieleistä olisi mahdollisuus tehdä ajoittaisia iltavuoroja. Ajanvarauspuheluiden ja kirjallisen vastaamisen lisääntyminen mahdollistaa aikaisemmat ja myöhäisemmät työvuorot. Ajanvarauksia voisi varata, vaikka kerran tai kahdesti kuukaudessa, myös ilta-ajalle. Tämä ratkaisu palvelisi myös asiakkaita, jotka työskentelevät virka-aikaan, eivätkä voi silloin keskittyä Kela-asioidensa hoitoon.

Yhteyskeskuksen tiimeillä on kerran viikossa oma tiimipalaveri, joka on sijoitettu jokaiselle tiimille tiettyyn viikonpäivään ja aamuun ennen asiakaspalvelun aukeamista. Palaveri voisi välillä olla keskellä työpäivää ja pilkkoa siten pitkää puhetyöjaksoa tai toimia viimeisenä hengähdyshetkenä työvuoron lopussa. Palaverin sijoittelu voisi olla tiimin omien toivomusten mukainen, vaikka muutaman kerran vuodessa. Muuna aikana se voisi olla aikataulutettu vakiorytmin mukaisesti aamuun. Palveluasiantuntijat toivoivat muutenkin mahdollisuutta jaksottaa pitkää puhetyörupeamaansa. Muuta työtä ja palavereja voisi sijoittaa keskelle päivää edes silloin tällöin ja rauhallisempina aikoina.

Kesällä 2020 puhelinpalvelussa ollut hyvin rauhallinen ajanjakso sai palveluasiantuntijat pohtimaan toiminnan ketteryyttä ja joustavuutta. Rauhallinen tilanne mahdollisti sellaisia joustoja työaikaan, jotka koettiin tervetulleina. Yhteyskeskuksessa on totuttu elämään kiireen keskellä, joten toiminta perustuu tarkalle ja ajoissa tehdylle etukäteissuunnittelulle. Palvelutilanteen muuttuessa voitaisiin jatkossakin tehdä nopeita liikkeitä ja muuttaa toimintaa joustavasti. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi puhelinpalvelusta muihin töihin siirtyminen, uusien töiden järjestäminen tehtäväksi nopealla aikavälillä, työvuorojen muutokset ja aikataulujen jousto ketterästi. Palveluasiantuntijat haluaisivat toimia enemmän itseohjautuvasti ja oman harkinnan mukaan näissä tilanteissa. Tämä vaatii työnantajan puolesta luottamusta siitä, että työntekijät tekevät oikeita ratkaisuja ja ovat myös vastuussa tilanteen seuraamisesta.

Aikataulujen joustavuuden suhteen voitaisiin edetä palvelukysynnän mukaisesti. Puhelinpalvelu on usein alkuviikosta ja kuukauden vaihtuessa kaikista ruuhkaisin. Myös tietyt ajat vuodesta ovat kiireisempiä kuin toiset. Kaikenlaista joustoa voisi lisätä enemmän

rauhallisiin hetkiin, joissa palvelun kysyntä ei ole niin suurta. Toisaalta palveluasiantuntijat olisivat valmiita tekemään lisää työtunteja sellaisissa hetkissä, joihin odotetaan ruuhkapiikkejä. Näin he voisivat kerryttää työtunteja varastoon ja tehdä rauhallisempina hetkinä lyhyempiä työpäiviä. Tämä vaatii sitä, että odotettavissa olevista ruuhka-ajoista tiedotetaan hyvissä ajoin etukäteen.

Itseohjautuvuus ja luottamus ovat monella tapaa tärkeässä roolissa myös työaikojen muokkaamisessa. Tällä hetkellä työpäivän aikataulut merkataan omaan resurssinohjausjärjestelmäänsä hyvin tarkalla tasolla. Muutokset työvuoroihin tehdään esimiesten toimesta ja palveluasiantuntijoiden ei ole mahdollista muokata omia työvuorojaan itse. Se, että muutokset pitää hyväksyttää esimiehellä, saattaa luoda tietynlaista kynnystä jo olemassa olevienkin joustojen hyödyntämiseen. Työpajoissa eräs palveluasiantuntija kommentoi, että hänelle tärkeää on henkinen tunne valinnan mahdollisuudesta ja se, että jokaiseen asiaan ei tarvitse erikseen pyytää lupaa.

Työpajoissa tuli esiin ajatuksia radikaalimmasta muutoksesta työaikoihin. Voisiko jokaiselle palveluasiantuntijalle tai tiimille olla määritelty tietyt työt tehtäväksi työpäivän aikana, jolloin työaika joustaisi sen mukaan, milloin nämä työt olisi tehty. Kun tavoitteen mukainen määrä työtä olisi tehty, voisi halutessaan hyödyntää työaikasaldoja ja lopettaa työt jo aiemmin. Vastaavasti työaikasaldoja voisi tehdä sisään silloin kun työtä on runsaasti. Nykyisessä online-palveluun painottuvassa toiminnassa tällaiset tavoitteet ovat mahdottomia ottaa käyttöön, koska kaikille soittaville asiakkaille tulee parhaimman mukaan pyrkiä vastaamaan ja saapuvien puheluiden määriä on hankala ennustaa tarkasti. Yksittäiseltä palveluasiantuntijalta tai tiimiltä vaadittu puhelinaika voisi olla esitetty tunteina ja sen päälle olisi listattu muut työtehtävät. Tällöin palveluasiantuntijan velvollisuus olisi pohtia missä järjestyksessä tavoitteen vaatiman työmäärän täyttää ja suunnitella oman työviikkonsa aikataulut.

Lounas- ja kahvitaukojen sijoittelua on pohdittu yhteyskeskuksessa ja siihen on tehty muutoksia ja erilaisia kokeiluja viime vuosina. Aihe sai aikaan paljon keskustelua myös työpajoissa. Palveluasiantuntijat kannattivat omavalintaisuutta lounas- ja kahvitaukojen aikatauluissa, ainakin tiettyjen rajojen puitteissa. Erilaisia esiin tulleita vaihtoehtoja olivat vapaammat aikahaarukat lounastaukojen pitoon, esimerkiksi lounastus kahdessa erässä kello 11-12 ja kello 12-13 välissä, itse valittu pysyvä lounasaika, muun työn tekeminen keskellä päivää, jolloin oman lounasajan voisi valita vapaammin, yhteinen kauppapaikka lounaille ja lounaan ajankohdan valinta itsenäisesti, mutta viikoittain vaihtuvien trendien mukaan. Lounas- ja taukoaikojen irrottamista toisistaan toivottiin myös. Lisäksi lounasajan kestoon toivottiin enemmän vaihtelua, jolloin välillä olisi mahdollisuus pitää pidempi tauko

kesken päivän ja välillä taas lyhyt lounas. Palveluasiantuntijoilta tuli myös ehdotus, että tiimeillä olisi kerran viikossa automaattisesti yhteinen lounas- ja kahviaika, joka helpottaisi työkavereiden kanssa yhdessä olemista ja lisäisi yhteisöllisyyden tunnetta. Nykyisin tiimit ovat voineet halutessaan toivoa muutaman kerran vuodessa yhteisiä lounasaikoja.

Erilaisten työtehtävien ja eri toimintojen aikatauluttamiseen liittyen palveluasiantuntijat toivoivat sopivan rauhallista rytmitystä. Jokaiselle työtehtävälle tulee varata riittävän pitkä yhdenjaksoinen aika, jolloin tehtävää ei tarvitse jatkuvasti vaihtaa. Riittävän pitkä aika yhdelle työtehtävälle edesauttaa myös työn imuun pääsemistä.

6.4.3 Työn tekemisen paikat

Työskentelypaikat ovat olleet murroksessa keväästä 2020 lähtien, kun etätyö lisääntyi räjähdysmäisesti yhteyskeskuksessa. Koronapandemian vuoksi aloitettu laajamittainen etätyö jatkuu Kelassa myös vuonna 2021. On mielenkiintoista pohtia, kuinka työn tekemisen paikat tilanteen normalisoituessa muuttuvat. Etätyön tekeminen on ollut mahdollista jo ennen korona-aikaa ja sitä on ollut mahdollista tehdä kotona sekä Kelan muissa toimipisteissä ympäri Suomen. Jotkut palveluasiantuntijat ovat tehneet etätyötä myös esimerkiksi kesällä mökillä tai vaikkapa sukulaisten luona toisessa kaupungissa vieraillessa. Etätyötä on ennen koronaepidemiaa tehty kuitenkin melko vähän. Monet palveluasiantuntijat kokeilivat etätyön tekemistä ensimmäistä kertaa koronaepidemian alkaessa ja ovat tehneet sitä katkoksitta jo lähes vuoden ajan.

Palveluasiantuntijat kokivat laajojen etätyömahdollisuuksien olevan tärkeä asia jatkossakin. Työn teon paikkojen halutaan olevan vaihtelevia ja etätyön avulla työtä voidaan sovittaa paremmin yhteen oman elämän kanssa. Työtä halutaan tehdä mökillä, kotona, toimistolla, reissun päällä vaihtelevissa paikoissa ja muissa Kelan toimipisteissä. Esiin nousi myös hiljaisen työn tekeminen kesäaikaan ulkona tai vaikkapa kirjastossa tai muussa julkisessa tilassa. Muiden viranomaisten kanssa tehtävän yhteistyön lisääntyminen voisi tarkoittaa työskentelyä yhteistyökumppanin tiloissa joko säännöllisesti tai silloin tällöin pop up-palvelun tyyppisesti.

Eri työtehtävien tekemiseen sopivat erilaiset paikat. Jos hiljaista työtä olisi mahdollista välillä tehdä kokonaisen työpäivän verran, olisi tällaisen työpäivän tekeminen kotona miellyttävämpää kuin toimistolla. Puhelintyötä puolestaan on mukavampi tehdä toimistolla, jolloin ei häiritse kotona olevia perheenjäseniä ja työ on tietoturvallista. Kun puhelintyötä tekee toimistolla, on myös helpompi vaihtaa ajatuksia työkavereiden kanssa ja saada heiltä tarvittaessa tukea. Tarve sosiaaliselle kanssakäymiselle ja yhteisöllisyyden kokemukselle nousi esiin palveluasiantuntijoiden kommenteissa. Kun etänä toimimista on korona-aikana

jouduttu opettelemaan yhtäkkisesti, ei ehkä ole osattu ja ehditty pohtia sitä, miten etäällä toisistaan olevassa työyhteisössä pitäisi toimia. Normaalimpaan tilanteeseen palatessa moni haluaa edelleen tehdä osan ajasta etätyötä. Palveluasiantuntijat kokivat kuitenkin tärkeäksi sen, että tiimillä olisi yhteinen toimistopäivä säännöllisesti. Silloin olisi mahdollista kokoontua pitämään tiimipalaveri kasvokkain ja viettää yhdessä lounas- ja kahvitauot.

6.4.4 Yhteistyö ja yhteisöllisyyden kokemus

Palveluasiantuntijoiden työ on pitkälti yksin tekemistä, kun jokainen hoitaa asiakaspalvelutilanteita itsenäisesti. Mahdollisuus yhteistyöhön kollegojen kanssa ja ylipäänsä yhteinen aika koetaan tärkeäksi ja sitä halutaan lisätä. Tarve yhteisöllisyyden vahvistamiseen ja yhteistyön lisäämiseen on noussut entistäkin vahvemmin esiin, kun koronaepidemian vuoksi etätyö on lisääntynyt runsaasti. Yhteistä aikaa voisi hyödyntää osaamisen kehittämiseen ja opiskeluun pareittain tai suuremmassa ryhmässä. Viikoittaisen asiantuntijuuden kehittämisen ajan voi käyttää työkaverin kanssa yhteiseen opiskeluun esimerkiksi kerran kuukaudessa. Työkaverin kanssa vietetyt sparraushetket olisivat hyödyllisiä osaamisen kehittämisen hetkiä. Parityöskentely voi olla keskusteluiden ja opiskelun lisäksi työkaverin työn seuraamista ja vinkkien jakamista.

Kaikenlainen yhteinen keskustelu koetaan tärkeäksi ja tiiviissä työaikataulussa sille tuleekin järjestää riittävästi aikaa. Erilaisia paikkoja säännöllisen yhteiselle keskustelulle voisivat olla päivittäiset tiimin yhteiset aamun aloitushetket tai tiimipalaveriin varattu vapaa keskusteluaika. Myös yhteiset lounas- ja kahvitaukojen todettiin vahvistavan tiimin yhteistyötä, joten niitä tulisi olla säännöllisesti. Palveluasiantuntijat ehdottivat, että viikoittain tai kuukausittain koko tiimille voisi tulla esimerkiksi päivän tai kahden ajan vain yhden saman etuuden puheluita. Kun kaikki työskentelisivät saman aihepiirin parissa, olisi helpompi keskustella juuri siihen aiheeseen liittyvistä asiakastapauksista ja ohjeista. Näinä päivinä myös etuuksiin erikoistuneet suunnittelijat voisivat vierailla tiimien keskusteluryhmissä vastaamassa palveluasiantuntijoiden kysymyksiin tai olla muuten käytettävissä osaamisen kehittämisen tueksi. Tällaiset päivät olisivat tehostetun oppimisen päiviä, joissa voitaisiin hyödyntää tiimin yhteistyötä.

Samankaltaisen osaamisen vahvistamisen lisäksi palveluasiantuntijat pohtivat erilaisen osaamisen jakamisen mahdollisuuksia. Tälläkin hetkellä muutamissa yhteyskeskuksen tiimeistä on sekoitettu eri etuuskokonaisuuksien osaajia. Pääosin turvaetuuksia ja kykyetuuksia hoitavat palveluasiantuntijat on kuitenkin vielä erotettu eri tiimeihin ja ryhmiin. Lähes kaikissa yhteyskeskuksen tiimeistä on pitkään työskennelleitä ja laajan osaamisen omaavia konkareita sekä uudempia työntekijöitä, jotka vasta kartuttavat osaamistaan. Palveluasiantuntijat kannattivat kaikenlaisten synergiaetujen hyödyntämistä.

Palveluasiantuntijoista voisi koota työpareja, joiden osapuolet olisivat perehtyneet syvemmin eri etuuksiin ja voisivat ratkaista asiakkaiden asioita yhdessä toistensa vahvuuksia hyödyntäen. Tiimin erilaista osaamista voisi hyödyntää myös niin, että jonkin itselle vieraamman asian voisi joko ratkaista yhdessä tiimikaverin kanssa tai siirtää jatkokäsittelyyn tiimikaverille. Nykyisin palveluasiantuntijoiden on mahdollista yhdistää puhelu toiseen asiakaspalvelulinjaan tai kysyä apua palveluasiantuntijoiden taustatuesta, jos asiakkaan asia ylittää oman osaamisen rajat. Tekemällä yhteistyötä tiimin sisällä palveluasiantuntijoiden osaaminen laajenisi pikkuhiljaa kattamaan suuremman Kela-kuvan. He voisivat seurata itselleen vieraan etuuden asian käsittelyä lähempää.

Osaamisen hyödyntämisen tiimoilta esiin nousi myös ajatus siitä, kuinka yhteyskeskuksessa voitaisiin paremmin hyödyntää työntekijöillä olevaa muunlaista kuin Kela-osaamista. Tällaista osaamista on esimerkiksi aiemmalla koulutuksella tai työkokemuksella hankittu henkilökohtainen osaaminen tai osaaminen jostain tietystä palvelumuodosta, kuten kirjallisesta asiakaspalvelusta. Palveluasiantuntijat ottivat työpajoissa esiin sen, että heidän Kela-uraansa edeltävää aiempaa kokemusta ja koulutustaan ei ole juurikaan tässä työssä hyödynnetty. Yksi palveluasiantuntijoista tiivisti, että yhteyskeskukseen on rekrytoitu hyvin erilaisilla taustoilla ja osaamisella varustettuja työntekijöitä, jotka on kuitenkin puristettu samanlaiseen palveluasiantuntijan muottiin.

Yhteyskeskuksessa on toiminut vuodesta 2019 alkaen sosiaalialan osaamisen vahvistamisen työryhmä, jossa sosiaalialan työkokemusta ja koulutusta omaavat palveluasiantuntijat ovat valmentaneet myös muita palveluasiantuntijoita kohtaamaan erilaisia asiakkaiden elämäntilanteita. Vastaavan tyyppisiä työryhmiä erilaisten palveluasiantuntijan työssä tarvittavien osaamisten ympärille voisi rakentaa jatkossakin. Tällaiset työryhmät paitsi mahdollistavat yksilöllisen osaamisen jakamisen, niin myös toimivat uudenlaisena väylänä, jonka kautta niihin osallistuvien palveluasiantuntijoiden työnkuva monipuolistuu.

Palveluasiantuntijoiden tärkeimmät yhteistyökumppanit tällä hetkellä ovat asiakaspalvelun taustatuki, tiimikaverit ja oma esimies. Yhteistyötä tehdään harvemmin muiden tiimien palveluasiantuntijoiden ja yhteyskeskuksen suunnittelijoiden kanssa. Suunnittelijoiden tukea ja yhteistyötä heidän kanssaan kaivattiin nykyistä enemmän. Palveluasiantuntijat haluaisivat hyödyntää etuusasiat syvällisesti hallitsevien suunnittelijoiden osaamista matalammalla kynnyksellä. Suunnittelijat voisivat esimerkiksi vierailla tiimien palavereissa säännöllisesti. Tiimipalavereihin toivottiin vierailuja myös muilta yhteyskeskuksen tiimeiltä. Toisten tekemän työn ja erilaisten tehtävien esittely koettiin hyödylliseksi. Se avartaa omia näkökulmia ja edistää yhteisen ymmärryksen syntymistä. Työhön tutustumista on jo tehtykin

esimerkiksi etuuskäsittelyn kanssa tiimipalaverivierailujen avulla. Tutustuminen voisi olla myös yhteistä keskusteluaikaa ja esittelyitä, vierailuita ja mahdollisuus lähteä työnkiertoon tai kokeilemaan määräajaksi jotain toista työtä.

Palveluasiantuntijoilta nousi vahvasti esiin toive siitä, että yhteyskeskuksessa ei elettäisi omassa kuplassa, vaan yhteistyötä lisättäisiin todella paljon muualle Kelaan. Aktiivinen yhteistyön tekeminen sai työpajoissa nimekseen poikkikelalaisuus. Kela koetaan erilaisten ihmisten sulatusuunina, jossa olisi hienot mahdollisuudet tehdä monialaista yhteistyötä. Vierailut, projektit tai työryhmätyöskentely muiden Kelan osien kanssa voisivat antaa siitä kiinnostuneille palveluasiantuntijoille mahdollisuuden hyödyntää myös muuta henkilökohtaista osaamista kuin palvelu- ja etuusosaamista. Toisaalta valtakunnallisessa asiakaspalvelussa karttuva asiakastietous ja näkökulma asiakkaiden maailmaan pääsisi paremmin hyötykäyttöön, jos yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat pääsisivät osallistumaan laajemmin kehittämistyöhön myös muualla Kelassa.

Palveluasiantuntijat kokivat luonnollisimmaksi yhteistyökumppanikseen etuuskäsittelyn. Nykyisin yhteistyö etuuspuolen kanssa on pääosin hiljaista. Palveluasiantuntijat ja ratkaisuasiantuntijat hoitavat samojen asiakkaiden asioita ja kommunikoivat keskenään lähinnä kirjallisesti. He huolehtivat oman työnsä tekemisestä kattavasti ja siten, että toisen työ helpottuisi. Asiakkaan tietoihin tehdyt kirjaukset ovat suuressa roolissa yhteistyössä ja niiden kehittäminen koettiin tärkeäksi. Toisen työn parempi tunteminen edistää sitä, että asioita osaa katsoa toisen näkökulmasta ja tämä näkyy asiakkaalle parempana palvelukokemuksena. Palveluasiantuntijat kertoivat, että rohkeasti toisiin kelalaisiin yhteyttä ottamalla, voi yhteistyötä lisätä omassa työssä. Tulevaisuuden ideana palveluasiantuntijat hahmottelivat työparityöskentelyä etuuskäsittelyn kanssa, jolloin asiakkaiden asioita voitaisi ratkaista joustavasti ja nopeasti.

Palveluasiantuntijat pohtivat myös yhteistyön keinoja ja sen tärkeyttä Kelan ulkopuolisten kumppanien kanssa. Asiakkaan asioita hoidetaan usein muiden viranomaisten kanssa samassa palveluketjussa, mutta henkilöasiakaspalvelussa työskentelevät palveluasiantuntijat ovat harvoin yhteydessä muihin viranomaisiin. Palveluasiantuntijat kokevat, että heidän on tärkeää nähdä oma roolinsa asiakkaan palveluketjussa. Tämä edellyttää toisten viranomaisten toiminnan tuntemista. Monenlainen yhteistyökumppanien toimintaan tutustuminen kasvattaisi tuntemusta ja näkemystä. Palveluasiantuntijat toivoivat lisää pop up-toiminta eli asiakkaiden palvelemista toisen viranomaisen tiloissa yhteistyössä ko. viranomaisen kanssa. Työpariajattelua voisi soveltaa myös ulkoisten kumppanien kanssa toimimiseen. Omaa työtä voisi rikastaa myös lupa hoitaa asiakkaan asiaa pidemmälle ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa. Esimerkiksi sosiaalialan osaamista ja

koulutusta omaavilla palveluasiantuntijoilla on kiinnostusta tällaiseen oman työnkuvan laajentamiseen.

6.4.5 Merkityksellisyys ja työn teon tunnelma

Merkityksellisyyden kokemus nousi esiin jo palveluasiantuntijoiden haastatteluissa. Työpajoissa pohdittiin kaikkia niitä näkökulmia, mitä palveluasiantuntijoiden työn merkityksellisyyteen liittyy: sitä, mikä tekee työn merkitykselliseksi itselle, mikä merkitys palveluasiantuntijan työllä on Kelan asiakkaille ja millä tavalla palveluasiantuntijoiden tekemä työ vaikuttaa koko Kelan toimintaan. Merkityksellisyyden pohdintaan kuului myös oman työroolin ja työn asettamien vaatimusten miettiminen.

Palveluasiantuntijat kokevat vahvan osaamisen olevan työnsä syvin ydin. Työssä vaaditaan laajaa ja moninaista osaamista ja se edellyttää jatkuvaa uuden opettelua. Etuusosaaminen on tärkeää, mutta asiakaspalvelutaidot ovat olennaisessa roolissa, kun tietoa sovelletaan asiakkaan tilanteeseen ja tuodaan ymmärrettävästi esiin asiakasta ohjatessa. Vaikka työhön liittyy suurien asiakokonaisuuksien ja tiedon hallintaa, se ei ole pelkkää mekaanista ongelmanratkaisua. Yhden palveluasiantuntijan sanoin: ’Työ on inhimillistä. Asiakas ei ole vain henkilötunnus, vaan hänellä on ääni’. Palveluasiantuntijoilla pitää olla kyky ja rohkeus kohdata asiakkaat empaattisesti ja ystävällisesti myös vaikeissa tilanteissa.

Työn arvostus kulkee käsi kädessä merkityksellisyyden kokemuksen kanssa. Oman työn arvostaminen on tärkeää ja sitä edesauttaa, että niin yhteyskeskuksessa kuin muuallakin Kelassa ymmärretään kuinka kattava ja hyvä asiakaspalvelutyö on oleellista koko organisaation toiminnalle. Puhelinasiakaspalvelun arvostus ja merkitys on noussut esiin Kelassa koronaepidemian myötä. Arvostuksen nousu on tervetullutta ja sen toivotaan jatkuvan. Puhelinpalvelun toiminnasta on viime aikoina myös viestitty koko Kelalle aktiivisesti intrassa julkaistuilla jutuilla, joissa on esitelty myös palveluasiantuntijoiden tekemää työtä ja sen asettamia vaatimuksia. Tällainen viestintä edesauttaa arvostuksen kasvamista. Oman työn merkityksellisyyden ymmärtäminen luo myös arvostusta omaa työtä ja omaa työroolia kohtaan.

Palveluasiantuntija toimii Kela-organisaation ja asiakkaan välisenä tulkkina. Hän on yksi Kelan tärkeimmistä linkeistä ulospäin ja antaa kasvot koko organisaatiolle. Palveluasiantuntija kohtaa työssään hyvin erilaisia tilanteita ja ihmisiä ja ymmärrys erilaisia elämäntilanteita kohtaan kasvaa jatkuvasti. Erään palveluasiantuntijan kertoman mukaan erilaiset ihmiskohtalot antavat perspektiiviä koko elämään ja yhteiskuntaan. Asiakkaiden maailmassa syvällä olemisessa on myös toinen puoli. Asiakkaan ääni on

tärkeä koko organisaatiolle ja palveluasiantuntija on taho, joka kuulee tämän äänen. Palveluasiantuntijoille kertyy paljon tietoa asiakkaista, jota koko organisaation olisi hyvä hyödyntää nykyistä enemmän toiminnan kehittämisessä.

Kanssakäyminen asiakkaiden kanssa kasvattaa palveluasiantuntijoiden ihmissuhdetaitoja. Taito lukea erilaisia asiakkaita ja tilanteita kehittyy jatkuvasti. Puhelimitse tehtävässä asiakaspalvelutyössä ollaan puheen varassa, joten hyvät viestintätaidot ja toisaalta kyky tulkita linjan päässä olevaa asiakasta ovat tarpeen. Työ on vastuullista ja vaikka työ helposti mielletään neuvonnaksi, tehdään siinä kuitenkin yllättävän paljon päätöksiä. Palveluasiantuntijat arvioivat asiakkaiden tilannetta välillä melko vajavaisten tietojen perusteella ja tekevät ratkaisuja esimerkiksi siitä, kuinka he neuvovat ja ohjaavat asiakasta toimimaan tai millä tasolla ja miten asiakasta palvellaan. Palveluasiantuntijoiden tulee osata rajata omaa työtään ja ohjata asiakkaat tai asiat tarvittaessa eteenpäin toisten tahojen hoidettavaksi. Työ vaatii paitsi Kela-maailman tuntemista, niin myös ympäröivän kentän ja yhteiskunnan tuntemista.

Asiakaspalvelutyö saattaa tuntua epäkonkreettiselta, kun sen lopputulemana ei ole mitään selkeästi ymmärrettävää asiaa, asiakkaan asia ei välttämättä tule niin sanotusti valmiiksi, eikä palveluasiantuntija useinkaan pysty seuraamaan asiakkaan Kela-polkua pidemmälle. Oman työn tulosten havaitsemista edesauttaa asiakaskohtaamisissa välittyvä tunne siitä, että asiakas on saanut apua tilanteeseensa. Työn merkityksellisyys syntyy ihmisten kohtaamisesta ja siitä, että voi tuntea olleensa avuksi. Neuvonnan ja ohjauksen avulla palveluasiantuntijat voivat osaltaan helpottaa asiakkaan arkea ja elämäntilannetta. Asioiden merkitys asiakkaille on tavallaan hypisteltävä asia, vaikka konkreettista onkin vain ääni puhelinlinjalla ja tiedosto järjestelmässä. Välillä palveluasiantuntijat saavat suoraa palautetta asiakkailta ja etenkin positiivinen palaute motivoi.

Merkityksellisyyttä työhön tuo se, että asiakas saa tarvitsemansa avun ja neuvot. Näiden tuottamiseksi palveluasiantuntijalla tulee olla vankka osaaminen. Asiakkaat odottavat saavansa asiantuntevaa palvelua ja näihin odotuksiin on tärkeä vastata. Oikea ja ajantasainen tieto vaatii aktiivista oman osaamisen päivittämistä. Riittävä osaaminen on tärkeää myös itseluottamuksen kannalta ja että asiakas pystyy luottamaan saamiinsa neuvoihin. Uuden oppiminen ja sen huomaaminen, että on kehittynyt työssä tuo onnistumisen kokemuksia ja iloa työhön. Kun työhön on sopiva hallinnan tunne, antaa se mahdollisuuden syventyä myös hankalampiin selvitystapauksiin ja harvoin vastaan tuleviin tilanteisiin. Omien vahvuuksien hyödyntäminen luo henkilökohtaista hyvinvointia.

Iloa ja onnistumisen kokemuksia palveluasiantuntijoille tuovat monet erilaiset työssä näkyvät asiat. Monimutkaiset tilanteet, joissa selvitetään useaan eri etuuteen ja niiden

yhteensovittamiseen liittyviä asioita, antaa onnistumisen tunteen. Monille palveluasiantuntijoille on mieleistä päästä selvittämään vaikeita ja visaisia tilanteita ja ratkaista niitä selkeän neuvonnan avulla. Työssä on tärkeä saada kokemuksia siitä, että on osannut neuvoa asiakasta hyvin ja että oma osaaminen on riittänyt hankalankin tilanteen selvittämiseen. Iloa työhön tuovat myös tilanteet, joissa pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, asiakas oivaltaa jotain uutta tai itse saa uusia ideoita, hauskat, mukavat ja tyytyväiset asiakkaat, hyvä tiimi, huumori ja arjen komiikka.

Hyvää tunnelmaa luovina asioina palveluasiantuntijat pitivät innostuksen ja työn imun tunteita. Mahdollisuus selviytyä työpäivästä ilman suurta stressiä ja kaaosmaisen olotilan välttäminen luo myös hyvää tunnelmaa ja edistää positiivista suhtautumista työhön. Työyhteisön kannustava ilmapiiri on tärkeää. Työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan Kelalla ja se koetaan hyvänä ja edelleen vahvistettavana asiana. Työssä eteen tulevia raskaita asioita pitää olla mahdollisuus purkaa työpäivän aikana esimerkiksi keskustelulla työkavereiden tai esimiehen kanssa tai ammattimaisen työnohjauksen keinoin. Työviihtyvyyttä lisää mahdollisuus uuden oppimiseen ja jatkuva palautteen saaminen.

6.5 Kooste työpajojen pohjalta syntyneistä ideoista

Työpajat tuottivat paljon erilaisia ideoita, joista osa oli valmiita toteutettavaksi ja osa oli niin sanottuja raakaideoita tai aihioita, jota kaipaavat jatkokehittelyä. Ideoiden eteenpäin vieminen alkoi työpajojen tulosten analysoinnin yhteydessä. Työpajojen ajatuksien kokoaminen miellekarttoihin, auttoi tuomaan esiin myös uusia ideoita. Olen koonnut työpajoissa esiin tulleita ajatuksia ja niistä eteenpäin kehittyneitä jatkoideoita taulukoihin, jotka esittelen seuraavaksi. Ideat on ryhmitelty erilaisten teemojen sekä toteutusmahdollisuuksien mukaan. Sinisellä väritetyt ruudut sisältävät ideoita, joiden toteuttaminen on jo nyt mahdollista. Vaaleanpunaisella väritetyt ruudut puolestaan sisältävät ideoita, joita on mahdollista viedä eteenpäin tekemällä pieniä kokeiluja yhteyskeskuksessa. Valkoiset ruudut sisältävät ideoita, jotka vaativat enemmän jatkokehittelyä.

Kokeilut ovat hyvä tapa viedä eteenpäin uusia ideoita ja nähdä ovatko ne toteutuskelpoisia sellaisenaan tai voisiko niistä löytyä jatkokehittelyn kautta jokin uusi toteuttamiskelpoinen idea. Tämä opinnäytetyö ei sisällä kokeilujen toteuttamista kehittämistutkimuksen rajallisen laajuuden vuoksi. Tekijän toive kuitenkin on, että kehittämistutkimuksen myötä syntyneitä ideoita lähdettäisiin edistämään ja kokeilemaan rohkeasti. Tuulenmäki (2010, 19) kirjoittaa, että perinteinen etukäteissuunnittelu nojaa liikaa nykyhetken ja menneisyyden tilanteeseen. Suunnittelemalla ei saada esiin nurkan takana olevaa mahdollisuutta, vaan sitä kohden on edettävä pienin askelin eli kokeiluin. Niitä on syytä uskaltaa tehdä ilman pitkällistä ja tarkkaa

suunnittelua. Kokeilut onnistuvat aina, sillä niiden kautta joko synnytetään haluttu lopputulos tai opitaan miten muutosta ei ainakaan saada aikaan. (Tuulenmäki 2010, 19.) Seuraavissa luvuissa esitellyt ideat voivat kokeilujen kautta kehittyä lopulta varsin erilaisiksi. Esitettyjä ideoita on mahdollista muokata ja niiden kokeileminen kannattaakin tehdä hyvin pienesti.

6.5.1 Työtehtävien muokkaaminen

Palveluasiantuntijat kokevat vahvan osaamisen yhdeksi oleellisimmista asioista työssään. Taulukkoon 1 on koottu osaamisen kehittämiseen liittyviä ideoita. Sinisissä ruuduissa olevia asioita on mahdollista toteuttaa tiimien omien kokeilujen ja tiimeissä tapahtuvan keskustelun avulla. Vaaleanpunaisissa ruuduissa olevat ideat sopivat yhteyskeskuksessa toteutettaviksi kokeiluiksi. Kokeilut kannattaa toteuttaa mahdollisimman pienimuotoisina ja niihin voi osallistua esimerkiksi muutama palveluasiantuntija tai yksi tiimi kerrallaan.

Taulukko 1. Osaamisen kehittäminen

Kokonaisvaltaisen palvelun toteuttamisen mahdollistaminen: • yhteinen keskustelu työn tavoitteista • määrällisten tavoitteiden häivyttäminen • lupa hyödyntää omaa asiantuntijuutta asiakkaan parhaaksi.	Palveluasiantuntijan roolin erityispiirteistä keskusteleminen: Palveluasiantuntijan osaamisessa erityistä syvä asiakkaan kokonaistilanteen hallinta, joka vaatii laajaa osaamista eri etuuksista ja aihealueista.	Syvä yksittäisen etuuden osaaminen. Palveluasiantuntijalla 1-2 etuutta, joihin kehitetään syväosaaminen, muissa etuuksissa osaaminen ja koulutus kevyempää/nykyisenkaltaista.	Palveluasiantuntijoiden toimivaltuuksien lisääminen. Helppojen ratkaisutyön tehtävien siirtäminen asiakaspalvelun tehtäväksi, kokonaisvaltaisempi asiakkaan tilanteen ratkaiseminen.
Palveluasiantuntijalla mahdollisuus päättää missä tahdissa laajentaa omaa osaamistaan ja missä järjestyksessä etuuksia opettelee. Jatko- ja lisäkoulutusten läpikäyminen ennen osaamisen laajentamista seuraavaan etuuteen.	Tiimin kesken ”erikoistuminen”: tiimin palveluasiantuntijoilla on omat etuudet/aihealueet, joiden asioita erityisesti seuraavat, joihin keskittyvät ja joista tiedottavat tiimikavereille. Mahdollisuus saada etuusvalmennusta haluamaansa etuuteen.	Vähemmän etuuksia, joissa mennään syvemmälle. Erikoistuminen toimii työn hallinnan vahvistamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen välineenä.	Asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen ja syventyminen. Keskittyminen tiettyä asiakasryhmää koskettaviin etuuksiin ja palveluihin. Esim. nuoret asiakkaat: yleinen asumistuki, opintotuki, sotilasavustus, työttömyysturva, kuntoutus, puhelin, chat, kirjallisesti vastaaminen…
Työparit, joilla erilaiset vahvuudet ja jotka hoitavat asiakkaiden asioita tarvittaessa yhdessä ja samalla jakavat osaamista toisilleen. Työparien osapuolista toisella turva- ja toisella kykyetuuksien osaaminen tai osapuolet erikoistuneet eri etuuksiin turva- tai kyky-paketin sisällä.	Mahdollisuus laajentaa osaamista myös turva/kyky -kokonaisuuksien välillä. Esim. mahdollisuus valita omiksi etuuksiksi työttömyysturvan, sairastamisen ja toimeentulotuen.	Intensiivijakso tiettyä etuutta (priorisointi): tietty tuntimäärä päivässä / tietyt päivät viikossa, tietty viikko kuukaudessa, 2-3kk jakso/vuosi. Intensiiviperehtyminen yksittäiseen etuuteen: lisäkoulutukset, etuusvalmennus, sparraukset, priorisointijakso, mahdolliset lisätehtävät	Erikoistuminen johonkin etuuteen tai työn osa-alueeseen: • osaamisen syventäminen järjestelmällisesti • työn kierto ko. etuuden tehtävissä YK:n sisällä ja muualla Kelassa • laajemmat toimivaltuudet kasvaneen osaamisen mukana
Mahdollisuus vaihtaa turva- ja kykypuolien välillä tai olla työnkierrossa eri etuudessa/etuuskokonaisuudessa/eri etuuksia hoitavassa tiimissä.	Työnkierto erilaisessa tehtävässä YK:n sisällä, esim. taustatuessa, viranomaispalvelussa, suunnittelijana.	Työnopastajana toimiminen omassa erikoistumisetuudessa. Eri etuuksissa toimisivat eri työnopastajat, yhdellä työnopastajalla olisi maksimissaan kaksi etuutta opastettavana.	

Taulukossa 2 esitetyt ideat lähtivät liikkeelle, kun palveluasiantuntijat pohtivat mitä työtehtäviä he voisivat lainata muilta yhteyskeskuksessa toimivilta tahoilta tai sidosryhmiltä.

Sinissä ruuduissa olevat ideat on helppo toteuttaa tiimeissä, koska ne vaativat lähinnä itseohjautuvuutta ja lupaa toimia. Taulukkoon 3 on hahmoteltu tehtäviä ja asioita, jotka liittyvät innovatiivisuuteen ja kaikkien toiminnan kehittämiseen liittyvien ideoiden ja ajatusten systemaattiseen keräämiseen ja jatkojalostamiseen.

Taulukko 2. Työtehtävien muokkausta ja uusia tehtäviä

Tiimipalaverien suunnittelu ja vetäminen palveluasiantuntijoiden toimesta säännöllisesti.	Omaan asiantuntijuuteen ja osaamiseen liittyvien koulutusten/tietoiskujen vetäminen tiimille.	Yksi tiimistä syväkoulutetaan jollekin osa-alueelle ja hän jakaa osaamistaan muille.	Työnopastuksista mahdollisuus edetä pidempikestoiseen kollegoiden mentorointiin ja lopulta uusien tai osaamistaan laajentavien työkavereiden kouluttamiseen.
Palveluasiantuntijalle vastuu oman työsuorituksen säännöllisestä arvioinnista ja analysoinnista sekä raportoinnista esimiehelle.	Omien aikataulujen suunnittelu (vrt. työajan muokkauksen mahdollisuudet).	Palveluasiantuntijoiden tehtäväksi YK:n tukitehtäviä: raporttien tekemistä, kirjauksia, suunnittelua, työjärjestelyitä tms.	Ohjeiden tekeminen.
Työtehtävien tiimisidonnaisuuden purkaminen, jolloin erilaisia tehtäviä voidaan tehdä eri tiimeissä ja tehtävien välillä voi soljua vapaammin.	Tehtävätarjotin, jolta palveluasiantuntijat voivat valita 1-2 erilaista tehtävää itselleen hoidettavaksi määräajaksi. Tarjottimella helposti ja nopeasti koulutettavia tehtäviä.		

Taulukko 3. Aktiivinen kehittäminen ja innovatiivisuuden herättely

Ideoiden järjestelmällinen kerääminen ja kokeilukulttuurin hyödyntäminen tiimien sisällä. Jatkuva toiminnan parantaminen tiimin sisällä.	Palveluasiantuntijoiden ideoiden järjestelmällinen kerääminen ja niiden etenemisestä tiedottaminen YK-tasolla. Jatkuvan parantamisen taulu tms. kaikkien nähtäville, johon kerätään ideat ja kerrotaan niiden etenemisestä.	Lupa kokeilla uusia asioita vapaammin tiimeissä. Tiimien autonomisempi toiminta.	Innovointiaamut muutaman kerran vuodessa. Mahdollisuus työstää tiimin tai ryhmän projekteja, osallistua työpajoihin tai saada koulutusta luovuudessa ja innovaatiotaidoissa.
Luovuuden herättely tiimeissä. Avoimuus	Sen pohtiminen, miten omia henkilökohtaisia taitoja, vahvuuksia ja		

uusille ideoille ja ajatuksille.	kiinnostuksen kohteita voi hyödyntää enemmän omassa työssään.

6.5.2 Työajan joustot

Taulukossa 4 on sinisiin ruutuihin kirjattu sellaisia työajan muokkauksen mahdollisuuksia, joita jokaisen palveluasiantuntijan on parhaillaan mahdollista hyödyntää ja osa heistä niitä käyttääkin aktiivisesti. Niiden kirjaaminen ylös ja kaikkien nähtäville on kuitenkin tärkeää, jotta kaikki palveluasiantuntijat tietävät, että mahdollisuudet ovat olemassa.

Taulukko 4. Työviikon aikataulujen muokkaaminen

Asiantuntijuuden kehittämisajan (myöhemmin opiskeluaika) pilkkominen tai siirtäminen eri päivälle ennen tai jälkeen palveluajan. Mahdollistaa eri mittaisten työpäivien tekemisen oman fiiliksen mukaan.	Opiskeluajan pilkkominen halutessa täysin työvuorojen sisään. Mahdollisuus ottaa puheluiden välissä opiskeluaikaa, jos haluaa tutustua vastaan tulleeseen aiheeseen/ohjeeseen tarkemmin. Opiskeluhetkiä mahdollista pitää palveluajalla esim. ti-pe aamupäivisin.	Opiskeluajan viikoittain vaihteleva sijainti ma-pe välillä tai henkilökohtaisesti valittu sijainti. Pe-aamulle soittopyyntöjä, takaisinsoittoja tai vastaavaa työtä, jolloin päivä päättyisi silti klo 16.	Kerran kuukaudessa työvuoroihin aikataulutettu ylimääräinen opiskeluhetki tai kerran kuussa yksi normaalia pidempi opiskeluhetki.
Muun työn esim. viestipalvelun vastausaikojen yhdistäminen, jolloin tekee jonain päivänä pidemmän työpäivän ja toisena lyhyemmän. Muun työn sijoittaminen aamuun tai iltapäivään palveluajan ulkopuolelle oman toiveen mukaan.	Valmistautumisvarttien yhdistäminen (kahtena aamuna töihin klo 8.55 ja yhtenä klo 8.25). Mahdollistaa jonkin pidemmän asian opiskelun pidemmällä valmistautumisvartilla.	Kohdennetun tai asiakkuusvastaavapalvelun soittojen sopiminen palveluajan ulkopuolelle, jolloin voi aikaistaa omaa työvuoroa, siirtää sitä myöhemmäksi tai kerryttää työaikasaldoja kiireisinä aikoina.	Iltavuoron tekeminen mahdolliseksi esimerkiksi kerran kuukaudessa halukkaille. Etukäteisilmoittautuminen ja halukkaiden mukaan otetaan ajanvaraussoittopyyntöjä, takaisinsoittoja tai muuta työtä hoidettavaksi ko. illalle.
Tiimitunti kerran kuukaudessa / kahdessa kuukaudessa / kvartaalissa tiimin valitsemaan kohtaan päivässä.	Tiimeille tiimikohtaiset päivätavoitteet (esim. X määrä tunteja online-palvelussa, X-määrä muuta työtä), jotka saavutettuaan tiimin jäsenet voivat hyödyntää liukumia vapaasti.	Työpäivän aloitus liukuvasti klo 8–9 välillä. Palveluaika klo 9–16, muuna aikana muuta työtä (takaisinsoitot, ajanvaraussoittopyynnöt, kirjallinen vastaaminen ym.) kaikille.	

Lounas- ja kahvitaukojen tarkasti määriteltyihin aikoihin tuli taulukossa 5 esitettyjä joustoehdotuksia. Kaikki näistä ideoista poikkeavat nykykäytännöistä, joten niitä kannattaa kokeilla pienen porukan voimin.

Taulukko 5. Lounas- ja kahvitaukoajat

Tiimin yhteinen lounas- ja taukoaika kerran viikossa tiimituntipäivänä. Lounas klo 11–11.45 välillä ja tauko klo 13.30–14 välillä.	Lupa pitää 10 minuutin kahvitauko myös aamupäivisin klo 9–11 välillä, jolloin iltapäivän taukoilijoiden määrä pienenee.	Oman lounasajan valinta pysyvästi tiettyyn ajankohtaan.	Lounaisiin kaksi (klo 11–12 ja 12–13) tai kolme (klo 10.45–11.45, klo 11.30–12.30 ja 12.15–13.15) aikahaarukkaa, joihin henkilöt sijoitetaan päivittäin työvuoroissa. Mahdollisuus pitää lounas 30–60 minuutin mittaisena.
Lounas- ja kahvitaukojen vapaa valinta esim. tiettynä päivänä viikosta tai 1vko/kk. Tiimit omissa lokeroissaan, jolloin eri tiimeillä vapaavalintaisuus eri päivinä tai viikkoina.	Taukoaikojen irrottaminen lounaista. Tiimeillä omat taukoajat, jotta tiimikaverit voivat taukoilla yhdessä. Esim. klo 13.30–14, 14–14.30, 14–15. Voivat vaihtua aika-ajoin.	Lounasajan valitseminen tiimin kiintiöstä. Esimerkiksi tiimillä käytössä 5kpl klo 11 alkavia lounaita, 5kpl klo 11.45 alkavia lounaita ja 5kpl klo 12.30 alkavia lounaita.	Yhteyskeskuksen yhteinen lounaskauppapaikka, jossa voi vaihtaa lounasaikansa työkaverin kanssa.

Palveluasiantuntijat ideoivat jouston mahdollisuuksia palvelukysynnän vaihdellessa ja nämä ideat on esitetty taulukossa 6. Kokeilut liittyvät ruuhkaisiin aikoihin, jolloin käytössä olevaa resurssia voidaan tietyssä määrin lisätä ja palveluasiantuntijoiden on mahdollista tehdä halutessaan enemmän työtunteja sekä hiljaisempiin aikoihin, jolloin resurssia on mahdollista pienentää tai ylimääräistä aikaa voidaan hyödyntää siihen, että aikatauluihin kokeillaan erilaista rytmitystä.

Taulukko 6. Jousto palvelukysynnän mukaan

<table>
<tr><td>Odotettuina ruuhkapiikkeinä ääneen sanottu saldon tekemisen mahdollisuus. Lisätunnit ilmoitetaan etukäteen ja niiden mukaan järjestetään lisätyötä (esim. klo 16.45 jälkeiseen aikaan takaisinsoittoja tai ajanvaraussoittopyyntöjä).</td><td>Kiireaikoina työaikasaldoina olisi mahdollista tehdä muuta työtä palveluajan ulkopuolella (ennen klo 8.45 ja klo 16.45 jälkeen). Palveluaika voitaisi pyhittää online-palvelulle paremmin.</td><td>Ruuhka-aikoina otetaan aktiivisesti soittopyyntöjä itselle (vrt. kohdennettu palvelu), joita on mahdollista hoitaa varsinaisen työajan jälkeen tai seuraavana päivänä ennen työaikaa tekemällä saldoa.</td><td>Muuta työtä etuuspalveluista tehtäväksi asiakaspalvelun hiljaisina aikoina. Avun tarjoaminen muille Kelan osille.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Joustava liukumien käyttö hiljaisina aikoina. Jos esim. tietyt aamu- tai iltapäivät todetaan hyvin hiljaisiksi, saisi osa tiimeistä käyttää silloin liukumia vapaammin. Liukumista ei tarvitsisi sopia esimiehen tai työkavereiden kanssa, mutta niihin olisi tietyt reunaehdot (Kelan liukumaperiaatteet käyttöön).</td><td>Hiljaisilla viikoilla tiimitunteja keskellä päivää.</td><td>Ti-to (tai ke-pe) välillä ja kuukauden hiljaisemmilla viikoilla sijoitetaan muuta työtä myös keskelle päivää.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Lounaiden ja kahvitaukojen sijoittelu omavalintaisesti hiljaisina aikoina. Esim. osa tiimeistä saisi sijoittaa lounaat ja kahvitauot haluamaansa hetkeen tiistaisin, osa keskiviikkoisin, osa torstaisin, osa perjantaisin. Kiireaikoina kaikkien tauot olisi aikataulutettu.</td><td>Lisäkoulutuksia hiljaisina aikoina ja hiljaisina päivinä: etuuskoulutus, aspa-koulutus, ajankohtaisinfot tms., jotka voidaan pistää pystyyn nopeasti.</td><td>Pidemmät itseopiskelut hiljaisina aikoina ja hiljaisina päivinä.</td></tr>
</table>

6.5.3 Yhteistyö ja yhteisöllisyys

Taulukossa 7 esitetyistä yhteistyön lisäämiseen liittyvistä ideoista moni liittyy osaamisen jakamiseen ja laajentamiseen. Työn tekeminen yhdessä ja yhteiset hetket lisäävät myös yhteisöllisyyden tunnetta. Sinisissä ruuduissa esitetyistä ideoista osa on jo käytössä tai niitä on kokeiltu, mutta niissä on potentiaalia jatkuvaan ja laajaan käyttöön otettaviksi toimintamalleiksi.

Taulukko 7. Yhteistyön lisäämisen keinoja

Tiimin yhteinen toimistopäivä kerran viikossa. Toimistopäivänä pidetään tiimipalaveri, yhteinen lounas ja kahvitauko.	Tiimin aamustartti kerran viikossa ennen palveluaikaa (kesto 5-10min). Ajankohtaisten asioiden läpikäyminen yhdessä.	Tiimin yhdessä opiskelu tiimitunneilla ja asiantuntijuuden kehittämisen ajoilla, yhteiset keskustelut ja riittävästi aikaa varattuna niille.	Tehostetut oppimisen päivät, jolloin sama etuus on priorisoitu samana päivänä koko tiimille tai osalle tiimistä, jos osaaminen eroaa paljon. Mahdollisuus käydä läpi asiakastapauksia ja ohjeita, saada ko. etuuden suunnittelija tai etuusvalmentaja vierailulle tiimin Skype-ryhmään tai tiimipalaveriin.
Tiimikaverien osaamisen hyödyntäminen: tietoiskujen vetäminen toisille tiimitunneilla, jokaiselle oma vastuualue (etuus, aihepiiri), jonka aiheista tiedottaa tiimiä.	Parityöskentely, tiimin sisäiset sparrausparit. Yhdessä työn tekeminen, toisten työn seuraaminen ja vinkkien jakaminen.	Tiimien väliset sparrausryhmät tai -parit, joilla sama tai täysin erilainen osaaminen (sävyerot sparrauksissa). Yhteistä aikaa säännöllisesti keskustelulle, työn seuraamiselle ja osaamisen jakamiselle.	Työparit eri etuuksista. Asiakastapausten hoitaminen yhdessä ja töiden (soittopyyntöjen) välittäminen tarvittaessa parille.
Muiden yhteyskeskuksen tiimien työn esittelyä: tiimituntivierailut ja jutut intrassa.	Mentorointi-toiminta. Uudet työskentelevät pitkään kokeneen palveluasiantuntijan kaverina. Mentori hoitaa/auttaa hoitamaan haastavampia tapauksia. Mentori voi olla myös etuuspuolelta tai toisin päin, jolloin voidaan jakaa erilaista osaamista.	Työnkierto yhteyskeskuksen sisällä. Kierto eri tiimissä, eri etuudessa, eri työtehtävässä. Työnkierto viranomaispalvelussa auttaa hahmottamaan viranomaisten toimintaa, taustatuessa toimiessa mahdollisuus syventää jonkin etuuden osaamista jne.	Yhteistyö YK:n suunnittelijoiden kanssa: tiimituntivierailut, kyselytunnit tms.
Rohkeat yhteydenotot muualle Kelaan. Verkostojen luominen ruohonjuuritasolla.	Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat valmentamaan muuta Kelaa puhelinasiakaspalvelussa (esim. etuuspuoli, palvelupisteiden palveluasiantuntijat).		

6.5.4 Merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden pohdinta on asia, jota kaikkien kannattaisi työssään säännöllisesti tehdä. Yhteyskeskuksessa pohdintaa voidaan tehdä yksin, oman esimiehen ja kollegoiden kanssa. Työn merkityksien pohtiminen lisää arvostusta omaa ja muiden tekemää työtä kohtaan. Taulukkoon 8 on hahmoteltu erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla työn merkitystä tuodaan näkyväksi. Sinisissä ruuduissa olevia asioita on helppo toteuttaa jo nyt joko palveluasiantuntijoiden itsenäisesti tai esimiehen kanssa. Vaaleanpunaisissa ruuduissa olevat asiat liittyvät yhteyskeskuksen viestintään, yhteyskeskustasoiseen keskusteluun ja palveluasiantuntijoiden osallistamiseen. Lisäksi taulukon alla on kysymyksiä, joita viimeisessä oman työn muotoilun -keinojen työpajassa hyödynnettiin merkityksellisyyden pohtimiseen.

Taulukko 8. Merkityksellisyyden ja työn arvostuksen lisäämisen keinoja

Säännöllinen pohdinta omasta työroolista ja oman työn merkityksestä henkilökohtaisissa tuumauksissa, kehityskeskusteluissa, tiimin palavereissa.	Puhelutallenteiden kuuntelun yhteydessä sen tutkiminen ja osoittaminen, mikä merkitys palveluasiantuntijan työllä on ollut asiakkaan tilanteen ratkaisemiselle.	Työn konkretisoimisen keinot aktiivisesti käyttöön. Esim. kohdennettua palvelua hyödyntämällä voi asiakkaan kanssa kulkea hiukan pidemmän matkan ja nähdä työnsä tuloksia paremmin.	Palveluasiantuntijoiden äänen nostaminen esiin enemmän koko Kelan viestinnässä: jutut palveluasiantuntijoiden työstä ja heidän asiantuntemuksensa tuominen esiin.
Säännöllinen palaute omasta työstä asiakkailta, kollegoilta, esimieheltä, organisaatiolta.	Jatkuva osaamisen vahvistaminen. Vankka osaaminen luo luottamusta ja onnistumisen kokemuksia, antaa mahdollisuuden palvella asiakasta entistäkin paremmin.	Palveluasiantuntijan työn merkityksen ja työroolin eri puolien nostaminen esiin YK:n viestinnässä ja keskusteluissa säännöllisesti.	Palveluasiantuntijoiden hyödyntäminen entistä enemmän asiakkaiden ja asiakaspalvelun asiantuntijoina työn ja toiminnan kehittämisessä.

Kysymyksiä merkityksellisyyden pohdinnan tueksi:

- Kelassa on paljon eri rooleissa työskenteleviä ihmisiä. Palveluasiantuntijalla on vahva asiakaspalveluosaaminen. Millaista syvyyttä tämä osaaminen tuo työhön? Millaista merkityksellisyyttä se luo?
- Mikä on oleellista ja tärkeää palveluasiantuntijan roolissa: sinun itsesi, asiakkaiden, Kela-organisaation ja muiden tahojen (esim. muut viranomaiset) kannalta?
- Mikä tuo työhösi iloa ja onnistumisen kokemuksia? Miten näitä voidaan lisätä tai kasvattaa?

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, millä keinoin yhteyskeskuksen palveluasiantuntijan työstä tulisi mielenkiintoinen ja monipuolinen asiantuntijatyö, johon työntekijät haluaisivat sitoutua pitkällä tähtäimellä. Tavoitteena oli löytää ideoita, joilla palveluasiantuntijoiden työtä voitaisiin muotoilla uudelleen vastaamaan paitsi työntekijöiden toiveita, mutta samalla myös tulevaisuuden asettamia haasteita. Tarkoituksena oli myös selvittää vastaavatko Kelassa ja yhteyskeskuksessa luodut visiot tulevaisuuden työstä palveluasiantuntijoiden kuvaa heille mieleisestä työstä. Opinnäytetyössä lähdettiin yhdessä palveluasiantuntijoiden kanssa etsimään ideoita siitä, kuinka pienin keinoin työtä muuttamalla ja yhdessä kehittämällä, voidaan ottaa askelia kohti tulevaisuuden visioita.

Kehittämistutkimus oli laadullinen tutkimus ja siinä kerättiin tietoa tutkimuskohteesta kokonaisvaltaisesti. Kehittämistutkimuksen teoriapohjassa korostuivat työelämän trendit, kohdeorganisaation toiminnan erityispiirteet sekä yleisemmin julkisenalan organisaatioiden toimintaan ja johtamiseen liittyvät piirteet. Empiiristä tietopohjaa kerättiin haastatteluilla ja yhteissuunnittelun työpajojen avulla. Kehittämistutkimuksessa hyödynnettiin muotoiluajattelua, jonka periaatteita ovat luovuus ja ihmiskeskeisyys. Tavoitteena oli ymmärtää ilmiötä ja kohdehenkilöiden eli palveluasiantuntijoiden kokemusmaailmaa kokonaisvaltaisesti ja ottaa heidät mukaan uusien ratkaisujen kehittämiseen. Käytetyillä menetelmillä päästiin syvälle palveluasiantuntijoiden näkemyksiin ja heidän äänensä tulee vahvasti esiin tässä opinnäytetyössä. Käytetyt tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tämän kehittämistutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin.

Palveluasiantuntijoiden haastatteluista tuli esiin muutama selkeä asia, jotka he näkivät tärkeimpinä kehityskohteina tai edelleen vahvistettavina vahvuuksina omassa työssään. Palveluasiantuntijat kaipasivat työhönsä monipuolisuutta, joustoa ja vaikutusmahdollisuuksia. Palveluasiantuntijan työllä koettiin olevan suuri merkitys asiakkaille ja palveluasiantuntijat kokivat tekevänsä merkityksellistä työtä. Haastatteluissa esiin tulleiden teemojen (työn monipuolisuus ja joustavuus, jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen, merkityksellisyyden kokemus) käsittelyä jatkettiin yhteissuunnittelun työpajoissa. Niissä palveluasiantuntijat ideoivat heidän unelmiensa työpäivien sisältöä ja rakennetta sekä pohtivat erilaisia työn muokkaamisen keinoja.

Työpajojen tavoitteena oli löytää paitsi aivan uudenlaisia ja rajoja rikkovia ideoita, myös mahdollisimman helposti toteutettavia ehdotuksia, joita voitaisiin ottaa kokeiltavaksi yhteyskeskuksessa tai suoraan käyttöön. Työpajatyöskentelyn kautta saatiin kattavasti esiin palveluasiantuntijoiden ajatuksia ja löydettiin monenlaisia ideoita työn kehittämiseksi. Osa niistä on hyvin helposti ja heti toteutettavia asioita, jotka vaativat vain asioiden

ottamista esiin. Osa ideoista vaatii lisäpohdintaa tai suurempia muutoksia yhteyskeskuksen tai muidenkin Kelan osien toimintaan. Suurempaa muutosta vaativat asiat ovat kuitenkin sellaisia, joita yhteyskeskuksen kannattaa osaltaan vähitellen edistää tai joiden toteutusmahdollisuuksia pienessä mittakaavassa kannattaa pohtia.

Opinnäytetyön tulokset kuvaavat sitä, millaisia odotuksia ja ajatuksia yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoilla on työtään kohtaan 2020-luvun alussa. Kehittämistutkimuksessa esiin saatuja palveluasiantuntijoiden näkemyksiä verrattiin työelämässä nyt ja tulevina vuosina vaikuttaviin trendeihin. Tulokset osoittavat, että palveluasiantuntijoiden odotukset työllensä vastaavat hyvin sitä, millaisia odotuksia työelämälle ylipäänsä nykypäivänä osoitetaan. Palveluasiasiantuntijat haluavat tehdä mielenkiintoista työtä, jossa heillä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti. Heidän työnimikkeensä sisältää sanan ’asiantuntija’. Työssä he ovat Kelan etuuksien ja sosiaaliturvan asiantuntijoita, heidän asiaosaamisensa on vahvaa. Palveluasiantuntijan työhön toivotaan kuitenkin myös muita asiantuntijatyön elementtejä, kuten tietynlaista itsenäisyyttä, vapautta ja joustavuutta. Omaa osaamista ja sen kehittämistä sekä työnteon tapoja halutaan muokata nykyistä yksilöllisemmällä tavalla.

Yhteyskeskuksessa tehty visio tulevaisuuden palvelukanavista koettiin hyvänä kehityssuuntana, mutta sen toteutumisesta oli epävarmuutta. Palveluasiantuntijat olivat hyvin uudistumishaluisia ja kokivat, että työhön kaavaillut muutokset voisivat edetä nopeamminkin. Yhteyskeskukseen on palkattu viime vuosina paljon uusia palveluasiantuntijoita ja suurin osa kehittämistutkimuksessa haastatelluista sekä työpajoihin osallistuneista palveluasiantuntijoista oli noin kolmen vuoden sisällä taloon tulleita. Kun työntekijäsukupolvet vaihtuvat, tulee työpaikkojen kehittyä niiden mukana. Palveluasiantuntijat ovat sitoutuneet yhteyskeskuksessa ja Kelassa luotuihin tulevaisuuden visioihin. Tulevaisuuden kuvien saavuttamiseksi on kuitenkin tehtävä vielä työtä ja pöllytettävä vanhoja toimintatapoja.

Työpajoissa ja haastatteluissa käytyjen keskustelujen kautta oli mielenkiintoista havaita, kuinka jo työn tekemiseen liittyvien asioiden pohtiminen voi tuoda uusia sävyjä työhön ja muuttaa näkemystä omasta työstä. Yhteyskeskuksessa arki on kiireistä ja palveluasiantuntijoiden työpäivät täyttyvät perustyöstä. Työn tekemisestä keskustellaan säännöllisesti oman esihenkilön kanssa, mutta kehittämistutkimuksen tulokset osoittavat, että tätä pohdintaa yksin, esimiehen ja kollegoiden kanssa voisi olla enemmän ja siinä voitaisiin mennä syvemmälle. Työn ja sen merkityksien analysointi voi lisätä arvostusta omaa ja toisten työtä kohtaan. Sen kautta voi löytää joko uudenlaisia näkökulmia tuttuun työhön tai innostua tuomaan työhön jotain uutta, esimerkiksi uudenlaisia työtapoja. Työn

äärelle kannattaa aika ajoin pysähtyä ja pohtia miksi teemme mitä teemme ja mikä merkitys tekemisellä on.

Keskusteluissa palveluasiantuntijoiden kanssa tuli esiin, että kaikkia työssä jo olevia jouston mahdollisuuksia ei osata vielä käyttää. Näiden mahdollisuuksien esiin nostaminen ja niistä keskusteleminen on edellytys sille, että niitä voidaan hyödyntää. Kokonaisvaltainen ymmärrys organisaation toiminnasta ja toimintaperiaatteista auttaa toimimaan itseohjautuvasti. Yhteyskeskuksen viestintä on tärkeässä asemassa ja lähiesimiehet näyttelevät suurta roolia erilaisten joustojen mahdollistajina. Mahdollistaminen ei välttämättä tarkoita sen suurempaa, kuin että palveluasiantuntijalla esimiehensä hyväksyntä oman työnsä muokkaamiselle, että jokaiseen asiaan tarvitse pyytää erikseen lupaa. Työyhteisön toimintatavat ja kulttuuri kehittyvät vähitellen pienten tekojen ja askelten kautta. Onkin oleellista, että kaikki työyhteisön jäsenet lähtevät aktiivisesti rakentamaan uutta ja hyödyntämään olemassa olevia mahdollisuuksia, eivätkä odota muutoksen tulevan ylhäältä tai yhteyskeskuksen ulkopuolelta käsin.

Riittävät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, sen tekemisen tapoihin ja aikoihin osoittautuivat olevan erittäin tärkeitä asioita yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoille. Vaikuttamisen mahdollisuus on yksi työn voimavaroista. Syvempi tunne siitä, että voi vaikuttaa työhönsä ja toimia itseohjautuvasti, saattaa olla jopa tärkeämpää kuin se, että työnantaja yrittää keksiä työhön jotain uutta ja erilaista sisältöä. Vähäisistä vaikuttamisen mahdollisuuksista on yhteyskeskuksessa puhuttu aiemminkin, sillä kokemus siitä on noussut esiin myös henkilöstökyselyissä yhtenä heikompia arvosanoja saaneista asioista. Toisaalta vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen eteen on tehty jo toimenpiteitä. Tämän kehittämistutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen kannattaa panostaa jatkossakin.

Palveluasiantuntijat nostivat haastatteluissa ja työpajoissa esiin työrooliinsa kuuluvia tärkeitä ominaisuuksia. Vahva substanssiosaaminen on erittäin oleellista työssä. Osaamisen kehittäminen on työuran läpi jatkuva prosessi, johon yhteyskeskuksen kannattaa panostaa jatkossakin. Osaaminen mahdollistaa sen, että työssä voi paremmin syventyä asiakkaiden asioihin. Palveluasiantuntijat toivoivat mahdollisuutta mennä työssään entistä syvemmälle ja hyödyntää työssä kertynyttä sekä aiemmasta työkokemuksesta ja koulutuksesta kumpuavaa erityisosaamistaan monipuolisesti. Työn syvyydellä on useita ulottuvuuksia ja eri ihmiset löytävät syvyyden kokemuksia eri asioista. Palveluasiantuntijan työssä osaamisen laajuus on tärkeä asia, joka auttaa auttamaan asiakkaita heidän moninaisissa elämäntilanteissaan kokonaisvaltaisesti. Työpajoissa palveluasiantuntijoiden kommenteista tulikin esiin se, että työn syvyys on myös yksittäisen

asiakkaan asiaan syventymistä laajasti. Tästä ajatuksesta ja palveluasiantuntijan roolin erityispiirteistä on hyvä keskustella yhteyskeskuksessa, koska sen voi auttaa kirkastamaan palveluasiantuntijan työn merkitystä asiakkaille ja Kelalle.

Opinnäytetyön tekeminen oli oppimisprosessi, jossa työskentelyni kehittyi sen edetessä. Aiheen pohdinta alkoi jo ennen muotoilijan opintojen alkamista omassa työyhteisössä havaittujen asioiden pohjalta. Aihe jalostui vähitellen saaden edelleen uusia sävyjä opinnäytetyön työstön edetessä. Suunnitteluprosessi oli muotoiluajattelulle tyypillisesti joustava ja elävä. Muotoilijan on oltava valmis muuttamaan suunnitelmiaan nopeastikin. Olen itse vielä alkutaipaleella urallani työelämän muotoilijana. Oma osaaminen esimerkiksi työpajojen suunnittelussa ja fasilitoinnissa kehittyi tekemisen myötä. Kokenut ammattilainen olisi voinut saada aikaan erilaisen luovan prosessin, mutta toisaalta käytetyt menetelmät ja opinnäytetyön eteen tehty työ toivat melko kattavasti esiin palveluasiantuntijoiden näkemyksiä ja uusia ideoita.

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen ei ole tapahtunut tyhjiössä, vaan aiheeseen liittyvät asiat ovat työyhteisössä jatkuvassa kehityksessä. Olen opinnäytetyön tekemisen aikana käynyt keskustelua näistä aiheista työyhteisössä ja tuonut esiin myös kehittämistutkimuksen työstössä syntyneitä ajatuksia. Opinnäytetyössä käsitellyt teemat ovat sellaisia, jotka ylipäänsä ovat viime vuosina näkyneet yhteyskeskuksessa käydyissä keskusteluissa. Tämän vuoksi osa opinnäytetyössä esittelemistäni ideoita ja ajatuksista on jo tietyissä määrin tuttuja asioita. Opinnäytetyö toimii koosteena näistä työyhteisössä keskustelua aiheuttavista asioista. Niiden kerääminen yhteen helposti luettavaan ja käsiteltävään muotoon on tärkeää, jotta kehitystyötä voidaan lähteä viemään eteenpäin. Yhteyskeskuksessa ei ole aiemmin kartoitettu vastaavalla tavalla palveluasiantuntijoiden näkemyksiä omasta työstään ja sen kehittämisestä, ja tämä onkin arvokkain saavutus opinnäytetyölleni.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin laajasti palveluasiantuntijoiden ajatuksiin työstään ja yhteyskeskuksen toiminnasta vuonna 2020 ja yhteyskeskuksen sekä palveluasiantuntijan työn tulevaisuuden suunnasta. Näitä ajatuksia voidaan käyttää ohjenuorana, kun toimintaa kehitetään ja tulevaisuutta suunnitellaan. Kehittämistutkimus tuotti tukun erilaisia ideoita, joita voidaan ottaa käyttöön tiimeissä heti tai kokeilla rajatulla osallistujajoukolla yhteyskeskuksessa. Kehittämistutkimuksen tekijänä toivon, että uudet ideat ja ajatukset eivät jää pelkästään tähän opinnäytetyön raporttiin, vaan niitä hyödynnetään ja kokeillaan avoimesti. Kokeilujen myötä osa ideoista ehkä hylätään ja niiden tilalle syntyy jälleen uusia ideoita. Kehittäminen tapahtuu sykleissä, jossa edellisestä kierroksesta opitaan aina jotain ja sen pohjalta ajattelu kehittyy. Yhteyskeskuksen kannattaa ottaa palveluasiantuntijat

aktiivisesti mukaan kokeilemaan kehitettyjä ideoita, sillä heillä on innostusta ja vahvaa halua uudistua ja uudistaa toimintaa.

Lähteet

Alasoini, T. 2018. Digitaalinen murros työelämässä. Kehittyykö vai köyhtyykö työ digitaalisen murroksen myötä? Työterveyslaitos. [Viitattu 15.8.2020] Saatavissa: https://www.ttl.fi/kehittyyko-vai-koyhtyyko-tyo-digitalisaation-myota/

Design Council. 2020. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. [Viitattu 13.12.2020]. Saatavissa: https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf

Dutton, J. E. Wrzesniewski, A. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. The Academy of Management Review 26(2):179-201 [Viitattu 21.9.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/211396297_Crafting_a_Job_Revisioning_Employees_as_Active_Crafters_of_Their_Work

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. E-julkaisu. Saatavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Heinonen, S. 2020. Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä - kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Koronapandemian hyvät ja huonot vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. [Viitattu 19.8.2020]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Hiila, I. Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hiltunen, E. 2020. Elämä koronan jälkeen. Koronapandemian hyvät ja huonot vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. [Viitattu 19.8.2020]. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyrkkänen, U. 2018. Mikä ihmeen työn muotoilu? New WOW Crafting-hankkeen blogi. [Viitattu 23.8.2020]. Saatavissa: https://newwow.turkuamk.fi/blogit/mika-ihmeen-tyon-muotoilu/

Ikonen, R. 2015. Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G. Husman, P. Ikonen, R. Juuti, P. Koho, A. Käpykangas, S. Laine, M. & Larjomaa, E. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kela 2020a. Kela lyhyesti. [Viitattu 26.7.2020]. Saatavissa: https://www.kela.fi/toiminta

Kela. 2020b. Asiakaspalvelu. [Viitattu 15.8.2020]. Saatavissa: https://www.kela.fi/uramahdollisuuksia-asiakaspalvelu

Kela. 2020c. Palveluasiantuntijoita, Yhteyskeskus Jyväskylä. Työpaikkailmoitus Kela.fi-sivustolla. [Viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: https://ura.kela.fi/job/Jyväskylä-Palveluasiantuntijoita%2C-Yhteyskeskus-Jyväskylä/618982101/

Kela. 2020d. Kelan strategia: keskiössä hyvinvoiva kansalainen. [Viitattu 14.12.2020]. Saatavissa: https://www.kela.fi/tietoa-kelasta-strategia-hyvinvoiva-kansalainen

Kela: Digitalisaation tarinallistaminen. Loppuraportti. 2018. Sisäinen asiakirja. Kelan intranet. [Viitattu 17.9.2020].

Kelan strategia. 2019. [Viitattu 25.9.2020]. Saatavissa: https://www.kela.fi/documents/10180/26570333/Kela_Strategia_2019.pdf/7cd722f0-bf27-4cad-a13c-caf8231cd0d3

Kelan yhteyskeskuksen esittely. 2020. Sisäinen dokumentti. Kelan intranet. [Viitattu 16.9.2020].

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Teoksessa Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. & Forsberh, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laine, M. Käpykangas, S. & Saari, E. 2015. Hyvän johtamisen kriteerit. Teoksessa Ahonen, G. Husman, P. Ikonen, R. Juuti, P. Koho, A. Käpykangas, S. Laine, M. & Larjomaa, E. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Työterveyslaitos.

Martela, F. & Pessi, A.B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Frontiers in Psychology. [Viitattu: 23.7.2020]. Saatavissa: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2011. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Piispa, M. 2019. Y-sukupolvi ja työ. Telma. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: https://telma-lehti.fi/y-sukupolvi-ja-tyo

Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. E-julkaisu. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ranta, A. 2018. Jokainen on työnsä designeri. New WOW Crafting-hankkeen blogi. [Viitattu 23.8.2020]. Saatavissa: https://newwow.turkuamk.fi/blogit/jokainen-on-tyonsa-designeri/

Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Stickdorn, M. Lawrence, A. Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Sosiaaliturvauudistus. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: https://stm.fi/sosiaaliturvauudistus

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum pro.

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOYpro.

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Yhteiskunnalliset muutostekijät. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: https://vnk.fi/tulevaisuuskatsaukset/muutostekijakortit/yhteiskunnalliset

Varamäki, A. 2019. Future proof. Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.

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

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Yhteyskeskuksen visio 2019-2025. 2019. Sisäinen asiakirja. Kelan intranet. [Viitattu 27.9.2020].

Liite 1. Palveluasiantuntijan haastattelurunko

Palveluasiantuntijoiden haastattelurunko, kesäkuu 2020

Haastateltava

- Kuinka kauan työskennellyt Kelalla/yhteyskeskuksessa?
- Millaisia työtehtäviä tehtävänä nyt? (Etuuspaletti ja erikoistehtävät)

Kysymykset visiokuvasta

- Millaisia ajatuksia palveluasiantuntijan tulevaisuuden työviikosta tehty hahmotelma herätti?
    - Miltä tuntuisi tehdä tällainen työviikko?
    - Mikä on hyvää? Mikä huonoa? Mitä muuttaisit?
    - Mitä ajattelet erilaisista tehtävistä, joita viikkoon sisältyy? Mitä muuta voisi olla?
- Kuvaako hahmotelma sellaista työtä, jota haluaisit itse tehdä?
    - Uskotko tähän visioon?
    - Mikä on epäuskottavaa? Miksi?

Kysymykset nykytilanteesta

- Millaista työsi on nyt?
    - Mikä tekee työstä mielenkiintoista? Mikä häiritsee, haastaa tai tekee työstä epäkiinnostavaa?
- Mikä sinusta on tärkeää palveluasiantuntijan työssä?
    - Mitä pitäisi säilyttää jatkossakin?
    - Mitä haluaisit muuttaa? Miten?
- Mikä saa sinut sitoutumaan palveluasiantuntijan työhön?
    - Mikä saisi sitoutumaan (enemmän)?

Lopuksi

- Kerro vielä ajatuksesi, kuinka nykyhetken työ ja vision luoma kuva vertautuvat toisiinsa?

Liite 2. Palveluasiantuntijan työviikko vuonna 2025 (haastattelumateriaali)

Työtehtävät

- Työviikossa tunteja 36,25h, jotka jakautuvat seuraavasti:
  - 2h opiskelu- ja kehittämisaikaa, jolloin kartutetaan omaa osaamista, osallistutaan kehitystyöhön työryhmissä tms.
  - 1h tiimin viikkopalaveri
  - 10% eli 3h työajasta online-palvelua
  - 30% eli 9h työajasta kirjoittamalla palveluita, eli chat-vastaamista, viestejä tai muuta kirjallista vastaamista
  - 50% eli 16h ajastettuja palveluita eli erilaisia soittopyyntöjä
  - 10% eli 3h omien asiakkaiden kanssa yhteydenpitoa esim. asiakkuusvastaavapalvelua

  (Työtunneista laskettu pois 1,25h eli viikon kahvitauot)
- Työpäivien alkamis- ja päättymisaikoihin voi itse vaikuttaa.

Palveluasiantuntijan työviikko 2025

Maanantai klo 9-17	Tiistai klo 8-16	Keskiviikko klo 7-15	Torstai klo 8-16	Perjantai klo 8-16
Online-puhelut 2h	Soittopyyntöjä 2h	Kirjallista vastaamista 2h	Soittopyyntöjä 2h	Soittopyyntöjä 2h
Soittopyyntöjä 3h	Kirjallista vastaamista 1h	Soittopyyntöjä 3h	Kirjallista vastaamista 3h	Kirjallista vastaamista 1h
	Tiimipalaveri 1h			Soittopyyntöjä 3h
Kirjallista vastaamista 2h	Omat asiakkaat (asiakkuusvastaava-palvelu) 3h	Kehittämisaikaa 1h	Opiskeluaikaa 1h	Kirjallista vastaamista 1h
		Online-puhelut 1h	Soittopyyntöjä 1h	