



Feel it!

Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä

Mika Mikkola

Opinnäytetyö
Syyskuu 2014
Ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Mika Mikkola:

”Feel it”

Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Syyskuu 2014

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämisohjeita Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirille, palveluneuvojan työn sisällön kehittämiseen. Työn tavoitteena oli luoda sellaisia kehitysohjeita palveluneuvojan työn sisällön kehittämiseksi, jotka olisi realistisia toteuttaa ja joiden avulla palveluneuvojan työtä pystyttäisiin paremmin kehittämään pitkäjänteisesti.

Opinnäytteessä käytetty tutkimusmenetelmä oli tapaustutkimus eli case study. Tutkimuksen tavoitteiden täyttymisen kannalta oli oleellista saada kvalitatiivista eli laadullista tietoa. Tiedonkeräämiseen käytettiin menetelmätriangulaatiota eli tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin useita eri menetelmiä. Tutkimuksessa toteutetun kyselyn kohderyhmänä olivat Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin palveluneuvojat ja heidän 1.varahenkilöt. Tutkimuksen teoria pohjautui Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaisiin.

Työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Abraham Maslowin tarvehierarkia-teoriaan. Työhyvinvoinnin portaita on viisi. Mitä korkeammalle portaissa päästään, sen parempi on työhyvinvointi. Toteutetun kyselyn tulosten perusteella pystyi näkemään sen, millä tasolla portailla vastaajien mielestä oltiin. Tutkimusaineiston perusteella esiin nousi joitakin kehittämistä vaativia asioita. Tämän lisäksi esiin nousi muitakin kehittämiskohteita mutta ne eivät kuuluneet työn rajauksen sisälle, joten niitä ei käsitellä tässä työssä.

Tutkimuksen perusteella esitetään, että palveluneuvojan työtä tulisi kehittää työnkieron, vuorovaikutuksen ja koulutuksen kautta. Kaikilla kehitysohjeilla on suoravaikeus siihen työhyvinvoinnin portaaseen, jossa tällä hetkellä koettiin olevan haastetta. Kehitysohjeet auttavat myös kiipeämään entistä ylemmäksi työhyvinvoinnin portailla.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master`s Degree

Mika Mikkola:

”Feel it”

Developing the Work of Service Advisor in Southern-Pirkanmaa Insurance District of Kela

Master`s thesis 87 pages, appendices 10 pages
September 2014

The purpose of this thesis was to produce proposals to develop the content of the service advisor`s job in Southern Pirkanmaa Insurance District of Kela. The objective of the thesis was to create such suggestions to improve the content of the service advisor`s job that would be realistic to implement and that would allow the service advisor to develop the work on the long-term basis.

The research method of this thesis was a case study. In order to reach the objectives of the study, it was essential to obtain qualitative information. The data was collected through triangular methodology, which means that the research material was gathered by using a variety of methods. The target group of the survey carried out was the service advisors and their first deputies in Southern Pirkanmaa Insurance District of Kela. The theory of the thesis was based on Päivi Rauramo`s stairs of occupational well-being.

The stairs of occupational well-being are based on Abraham Maslow's theory on the hierarchy of needs. There are five steps in the stairs of occupational well-being. The higher you reach on the stairs, the better the occupational well-being is. The results of the survey showed on which step the respondents were at the moment. The research results revealed that there were some matters demanding development. In addition, some other development targets arose, but since they were outside the framing of the study, they are not discussed in this thesis.

The study suggests that the means to develop the service advisor`s work could be job rotation, interaction and education. All development proposals will have a direct impact on the step of the stairs of occupational well-being, which, at the moment, was experienced to be a challenge. Development proposals will also help to climb even higher up on the steps of occupational well-being.

Key words: Kela (the Social Insurance institution of Finland), work well-being, service advisor, need for a hierarchy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	Tutkimuksen taustatekijät.....	8
2.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	8
2.2	Työn rajausta ja rakenne	9
3	TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT.....	10
3.1	Aikaisempia tutkimuksia ja tulosten analysointia	10
3.2	Tutkimusmenetelmät	13
4	KOHDE ORGANISAATIO – KANSANELÄKELAITOS, KELA	17
4.1	Kela.....	17
4.1.1	Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri.....	18
4.2	Palveluneuvojana Kelassa.....	20
4.3	Kelan asiakaspalvelun historia ja nykytila.....	22
5	TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT -MALLI	30
5.1	Taustaa työhyvinvoinnille.....	30
5.2	Työhyvinvoinnin portaat -malli	34
5.2.1	Miten työhyvinvoinnin portaat on luotu?	36
5.3	Työhyvinvoinnin portaat.....	37
5.3.1	Psykofysiologiset perustarpeet	37
5.3.2	Turvallisuuden tarve	39
5.3.3	Liittymisen tarve.....	41
5.3.4	Arvostuksen tarve	42
5.3.5	Itsensä toteuttamisen tarve	45
6	Tutkimustulosten esittely	47
6.1	Tutkimustulokset.....	47
6.1.1	Tulokset portaittain	47
6.1.2	Tulosten yhteenveto	51
6.2	Haastattelun yhteenveto ja johtopäätös.....	54
7	Kehittämissuhteet	57
7.1	Työnkierto.....	57
7.2	Vuorovaikutus.....	60
7.3	Koulutus.....	64
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	68
8.1	Tulevaisuuden palveluneuvoja ja hänen työnsä.....	71
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	77
	Liite 1. Saate ja kyselylomake.....	77

Liite 2. Yhteenvetoraportti kyselystä	85
Liite 3. Haastattelun kysymysrunko	87

1 JOHDANTO

Työhyvinvointia on tutkittu viime aikoina erityisen paljon. Työhyvinvointi on tällä hetkellä ”hot”, vaikka todellisuudessa työhyvinvointi ja sen merkitys sekä vaikutus yrityksen tuottavuuteen on tiedetty jo pitkään. Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan. Yli sata vuotta sitten tutkimus kohdistui lähinnä työntekijöiden turvallisuuteen ja sairauksien ehkäisyyn. Nykyään ymmärretään, että työhyvinvointi on laajempi käsite. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu työstä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Vaikka työhyvinvoinnin tunteminen on yksilöllinen asia, niin yleistäen työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa, turvallista, terveyttä edistävää sekä työuraa tukevaa työympäristössä ja työyhteisössä (Lamminen 2013, 10).

Se, että työhyvinvointi on ollut ”hot” on myös tuonut asian ympärille erilaisia käsitteitä. Suomalaisessa keskustelussa ehkä eniten käytetyimmät termit työhyvinvoinnista puhuttaessa ovat Mihaly Csikszentmihalyin ”flow”, Jari Hakasen ”työn imu”, Marja-Liisa Mankan ”työnilo” ja Martin E.P. Seligmanin ”positiivinen psykologia”.

Mihaly Csikszentmihalyin ”flow” tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että ihmisen tekemä toiminta aiheuttaa hänessä valtavan hyvän olon tunteen. Hänestä tuntuu, että kaikki asiaan liittyvä tekeminen onnistuu. Flow ajatellaan usein hetkellisenä olotilana.

Jari Hakasen ”työn imu” tarkoittaa pidempiaikaista positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työhön liittyen. Työn imu näkyy esimerkiksi energisyytenä, inspiraationa ja siinä, että töihin on mukava tulla.

Marja-Liisa Mankan ”työnilo” tarkoittaa mallia, jossa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitkä asiat mahdollistavat organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja yksilön näkökulmasta sellaisen työhyvinvoinnin, että työpaikka voi hyvin ja menestyy ja sen hyvinvoivat työntekijät kokevat työniloa.

Martin E.P. Seligmanin ”positiivinen psykologia”, tarkoittaa psykologian avulla löydettyjä tekijöitä, jotka muun muassa kannattelevat ihmistä työssä, tukevat työn mielekkyyttä sekä auttavat selviytymään ja nauttimaan työstä.

Työhyvinvointi on kaikkien asia työpaikalla. Hyvinvointia edistetään johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Panostaminen työhyvinvointiin näkyy organisaation kilpailukyvyssä, taloudellisessa tuloksessa, yrityksen maineessa ja työnantaja kuvassa, kuten Työterveyslaitoksen kuva 1. osoittaa.



Kuva 1. Työhyvinvointiin panostamisen hyötyjä (Työterveyslaitos 2014, työhyvinvointi).

Tässä opinnäytteessä perehdytään Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin palveluneuvojan työn sisällön kehittämiseen Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaiden avulla. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia kysymykseen ”mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin palveluneuvojan työssä”. Kyselyn vastausten perusteella on nostettu esiin kolme erilaista kehittämisideaa, miten juuri työn sisältöä voisi kehittää paremmaksi.

Rauramon malli perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Rauramon työhyvinvoinnin portaissa kyse on ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Työhyvinvoinnin portaat on luotu vertailemalla jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti (Rauramo 2008, 34).

2 Tutkimuksen taustatekijät

2.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Kelassa (Kansaneläkelaitos) otettiin käyttöön vuonna 2008 malli, jossa asiakaspalvelu ja etuuskien ratkaisutyö eriytettiin omiksi kokonaisuuksiksi. Aikaisemmin useimmissa Kelan pienehköissä toimistoissa toimihenkilöt tekivät sekä etuustyötä että asiakaspalvelutyötä. Muutoksesta on kulunut aikaa jo yli seitsemän vuotta. Siitä huolimatta asiakaspalvelun haasteista puhuttaessa, nousee esille se, että asiakaspalvelutyöstä koetaan halua siirtyä tekemään etuuskien ratkaisutyötä.

Minulle ei ole selvä asia, mistä tämä johtuu. Asiakaspalveluun on Kelassa panostettu todella voimakkaasti vuoden 2008 jälkeen. Panostus näkyy muun muassa palkkauksessa, monipuolisessa ja määrällisessä koulutuksessa, työvälineissä, palveluneuvojan työn arvostuksen nousussa, rekrytoinnissa sekä palveluneuvojan työn jatkuvassa kehittämisessä. Kelan palveluneuvojan työtä sinänsä on tutkittu paljon. Lisäksi Kelassa järjestetään vuosittain henkilöstökysely, jonka tuloksista on saatavissa kattavasti tietoa asiaan liittyen. On selvää, että työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja vaikkapa työstä saatavat onnistumisen tunteet ovat yksilön henkilökohtaisia tuntemuksia ja ne muodostuvat myös muista kun työstä tai työasioista. Esimerkiksi henkilökohtainen muu elämä vaikuttaa tähän suuresti.

Olen jo pidempään pohtinut, miten palveluneuvojan työtä tekevät voisi saada sitoutumaan ja viihtymään tässä työssä paremmin. Halusin tutkia asiaa työn sisällön näkökulmasta ja pohtia onko mahdollista löytää toteutuskelpoisia keinoja, joilla työhyvinvointia voisi parantaa vain työasioihin vaikuttamalla.

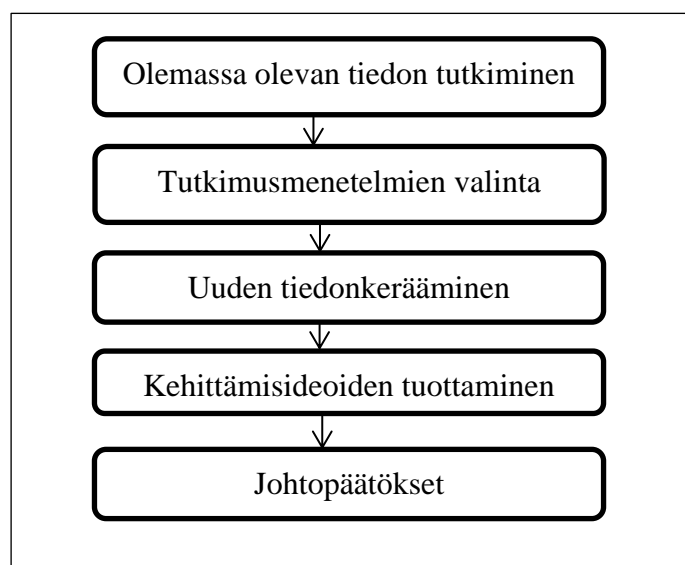
Miksi palveluneuvojan työn kehittäminen on sitten tutkimisen arvoinen asia? Se on erittäin tärkeä, koska sillä on vaikutus asiakkaaseen, toimihenkilöön ja Kelaan (niin sosiaaliturvalaitoksena kuin työnantajana). Palveluneuvoja on ensimmäisenä vastaanottamassa asiakasta ja luo näin ensivaikutelman. Palveluneuvojan toiminta vaikuttaa koko Kelan etuustyön prosessiin, joka mahdollisesti käynnistyy palvelukontaktin yhteydessä. Palveluneuvojan työ on asiakkaalle näkyvä prosessinosa.

Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on ideoiden tuottaminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin palveluneuvojan työn kehittämiseksi. Kehitysideoiden on tarkoitus olla sellaisia, että ne ovat realistisesti toteutettavissa ja ne voisivat osaltaan auttaa palveluneuvojan työn pitkäjänteisessä kehittämisessä.

2.2 Työn rajausta ja rakenne

Työ on rajattu siten, että tutkimuksessa huomio on työn sisältöön liittyvissä asioissa. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajempi käsite, johon vaikuttaa esimerkiksi yksiympäristö, palkkaus tai vaikkapa ergonomia. Työssäni olen rajannut kehittämisideat sellaisiksi, että ne olisi realistista toteuttaa tällä hetkellä ilman isompia satsauksia ja lähinnä vain palveluneuvojan työn sisäisillä muutoksilla.

Sitä tietoa, joka on jo olemassa ja johon opinnäytteen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu, kutsutaan viitekehyyksi. Viitekehys käsittää sellaisia elementtejä, jotka ovat tarpeen valitun ongelman ratkaisemiseksi. Viitekehys toimii siltana olemassa olevan tiedon ja kulloinkin ratkaistavana olevan tehtävän välillä (Boedeker 2013). Tämän työn viitekehys perustuu kokemukselliseen tietoon siitä, että palveluneuvojien työssä viihtyvyys ei ole paras mahdollinen ja että työhyvinvointia tulee parantaa. Tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi hyödynnän Rauramon työhyvinvoinnin portaita osana teoreettista viitekehystä. Kuviossa on 2. esitetty tämän tutkimustyön rakenne.



Kuva 2. Tutkimustyön rakenne tässä opinnäytetyössä (Mika Mikkola 2014).

3 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT

3.1 Aikaisempia tutkimuksia ja tuloksien analysointia

Kelassa ja Kelasta on laadittu ja toteutettu erilaisia tutkimuksia, kyselyitä sekä Kelaa koskevia opinnäytteitä on tehty useita. Kuvaan lyhyesti joitakin tehtyjä dokumentteja, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja niiden joitakin tuloksia. Aikaisemmista tutkimuksista poimin sellaiset seikat, joilla uskoin olevan vaikutusta omaan tutkimukseeni. Aikaisemmista tutkimuksista en nosta esiin sellaisia seikkoja, jotka liittyvät omaan tutkimukseeni oleellisesti, mutta joita on jo lähdetty korjaamaan.

Great Place to work instituutti valitsee vuosittain parhaat työpaikat tiettyjen kriteerien perusteella osallistuvien organisaatioiden joukosta. Kela on ollut mukana *Great Place to work* kyselyssä muun muassa kahtena edellisenä vuotena. Seuraavassa on esitetty muutama kohta vuoden 2013 ja 2014 kyselyn tuloksista koskien Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiriä. Vuoden 2013 raportin mukaan: Johto on onnistunut työtehtävien jakamisessa ja koordinoinnissa 55 % (63 % vuonna 2014). Minulle tarjotaan koulutusta tai mahdollisuutta ammatilliseen kehittymiseen 39 % (65 %). Työpanokseni on tärkeä 85 % (92 %). Tavat, jolla vaikutamme yhteiskuntaa, ovat minusta hyviä 87 % (93 %). Kokonaispisteet kaikista väittämistä 64 % (72 %). Tärkeimmät huomiot oman tutkimukseni kannalta ovat ne, että työtehtävissä ja koulutuksessa on kehitettävää. Oman työn tekeminen ja sen merkitys ovat korkeita.

Mystery shopping on havainnoinnin muoto, jossa havainnoitsija tutkii palvelun laatua tavallisen asiakkaan roolissa paljastamatta tehtävänsä henkilökunnalle. ”*Mystery shopping –Kelan palvelun laadun tutkimusraportti 2013*” perusteella, keskeisimmät vahvuudet olivat siinä, että palveluprosessin ja ammattimaisuuden arvosanat olivat nousseet kaikilla osa-alueilla ja palvelumallin mukainen tunnistaminen toteutui 81 % käynneistä. Keskeisimmät kehittämiskohteet olivat, että palvelumallin toteutumisessa oli suuria vakuutuspiirikohtaisia eroja. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin subjektiivinen arvosana vuonna 2013 oli 2,5 (arvoasteikko 1-4).

Kela-barometri on Kelan sisäinen henkilöstökysely, joka toteutetaan vuosittain. Seuraavassa esitellään muutamia tuloksia Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin 2014 sekä Etelä-

Pirkanmaan palveluryhmän 2013 ja 2014 vuosien kyselystä. Palveluryhmän luvuissa on myös muita työntekijöitä kuin varsinaisia palveluneuvojia. Tilastoa, joka koskisi vain palveluneuvojia, ei ole mahdollista saada Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin osalta. Palveluryhmässä työhön kokonaisuudessaan tyytyväisten osuus vakuutuspiirissä oli 69,2 % (vuonna 2013 palveluryhmän luku oli 85,7 % ja vakuutuspiirin luku 2014 oli 83,3 %). Kysymykseen kuinka usein sinua on häirinnyt tai rasittanut eriarvoinen kohtelu, palveluryhmän luku oli 14,3 % (28,3 % ja 9,4 %). Kysymyksessä keskinäisen avun ja tuen saaminen omassa työyhteisössä, palveluryhmän osalta oli 9,1 (9,1 ja 9,0). ”Lähes tai aivan riittävästi vaikutusmahdollisuuksia kokeneiden osuus palveluryhmässä oli 53,8 % (64,3 % ja 61,3 %). ”Millaisen arvosanan annat Kelalle työnantajana, palveluryhmän luku oli 8,6 (8,7 ja 8,4).

Palveluryhmässä työhön tyytyväisten osuus on pienempi vuonna 2014 kuin vuonna 2013. Luku on myös matalampi kuin vakuutuspiirin vastaava luku. Eriarvoisen kohtelun kokeneiden osuus on pudonnut huomattavasti vuodesta 2013 ja luku on lähellä vakuutuspiirin tulosta. Keskinäisen avun saamisessa työyhteisön sisällä palveluryhmän tulos on parempi, kuin vakuutuspiirin keskiarvo. Vaikutusmahdollisuuksien osalta palveluryhmän luku on lähes 8 % matalampi kuin vakuutuspiirin keskiarvo. Kelan työnantajana saama arvosana palveluryhmältä on hieman parempi kuin vakuutuspiirin luku.

Hanna-Mari Heinosen, Jussi Tervolan ja Markku Laadun (2011) tekemä tutkimus ”*Haastavat asiakkuusprosessit Kelassa*” on tutkimus haastavista asiakasryhmistä ja sosiaaliturvan (toimeenpanon) ongelmista. Asiakkaat ja asiakaspalvelutilanteet voivat olla haastavia joko palveluosaamisen tai etuusosaamisen näkökulmasta. Palveluosaamisen puolesta haastavia asiakkaita on muun muassa päihteidenkäyttäjät, huonosti suomea puhuvat ulkomaalaistaustaiset asiakkaat, sekä yksinäiset ja huonokuntoiset vanhukset. Etuusosaamisen näkökulmasta haastavia puolestaan saattavat olla ne tilanteet, joissa käsitellään eläkeasioista, vanhempainetuuksia, kuntoutusasioita tai elatustukea. Erityisen haastavia ovat tilanteet, joissa asiakkaalla on samanaikaisesti monta toisiinsa kytkeytyvää etuasiaa. Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää tutkia tehokkuuden lisäksi myös vaikuttavuutta.

Pirita Lamminen on tehnyt opinnäytetyön (2013) ”*Byrokraatiaa positiivisella otteella*”. Tutkimuksen perusteella Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin kehittämiskohteiksi nousi vuorovaikutuksen, palautteen, kannustuksen ja omaan työhön liittyvien vaikutusmah-

dollisuuksien lisääminen. Myös ryhmäytymiseen tukemiseen kaivattiin uusia menetelmiä. Vakuutuspiirin toimihenkilöt ovat ylpeitä työstään ja he kokevat tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus.

Jonna Korkkula opinnäytteessä (2010) ”*Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi on asiakaspalvelijalle elinehto*”. Työhyvinvointia oli tutkittu SWOT-analyysin avulla (kuva 3). Jokaisesta SWOT-alueesta hän oli nostanut esille viisi merkitsevintä tekijää:

<p><i>Vahvuudet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - harrastukset - perhe - ystävät - asiakkaiden palaute - hyvä me-henki 	<p><i>Heikkoudet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - epävarmuus työsuhteen kestosta - turvallisuus työpaikalla - stressi - kiire ja asiakkaan uhkaava käyttäytyminen
<p><i>Mahdollisuudet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - työkyvyn säilyttäminen - osaaminen ja ammattitaito - työn organisointi ja oikeudenmukaisuus - tuloksia ja laatua hyvinvoivan työyhteisön avulla. 	<p><i>Uhat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - työuupumus - pelon ja ristiriitojen ilmapiiri

Kuva 3. SWOT-analyysi (Mika Mikkola 2014).

Terhi Aholainen ja Pirita Silvennoinen ovat tehneet opinnäytteen (2014) ”*Asiakkaan ehdoilla vai palvelumallin armoilla –Kelan palvelumallin kehittäminen käyttäjakeskeisillä menetelmillä*”. Aholainen ja Silvennoinen tuottivat opinnäytteessään uuden palvelumalli ehdotuksen Kelalle. Heidän mukaansa uusi palvelumalli olisi vanhaa asiakaslähteisempi ja selkeämpi, sekä se antaisi palveluneuvojalle enemmän vapautta palvelutilanteessa, mutta vastaavasti lisäisi palveluneuvojan vastuuta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän kehittämistehtävän lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tarkoitukseni on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Pyrkimykseni on löytää vastauksia tutkimusongelman kysymyksiin “miksi” ja “miten” sekä tuottaa näiden pohjalta kehittämisideoita tutkimusongelmaan. Kehittämistehtävässäni täyttyvät Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden määrittelemät tapaustutkimuksen ominaispiirteet ja heidän mukaansa se soveltuu lähestymistavaksi tämän tyyppiseen tehtävään (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53).

Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmällisyys ja monitahoisuus (Boedeker, 2013). Työssä käytettiin erilaisia menetelmiä tiedonkeräämiseen ja aineistoa analysoitiin eri menetelmin. Voidaan siis puhua menetelmätriangulaation käytöstä. ”Menetelmäopetuksen tietovaranto” –nettisivun mukaan menetelmätriangulaatioissa tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä (esimerkiksi kysely ja haastattelu).

Tutkimuksen menetelmät

Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus: eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Kun käytetään useita menetelmiä, kuten kyselyjä, haastatteluja, havainnointeja, benchmarkingia ja dokumenttianalyysejä, kysymys kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erosta ei enää nouse erityisen tärkeäksi (Ojasalo ym. 2009, 40).

Kehittämistyössäni käytetyt menetelmät olivat: epäviralliset keskustelut, kyselytutkimus, haastattelu, havainnointi sekä dokumentointianalyysi.

Epäviralliset keskustelut

Epävirallisten keskustelujen perusteella johdon ja muun henkilöstön kanssa pyrin saamaan tärkeää taustatietoa kokonaisuuden hahmottamiseksi, sekä saamaan tukea ja tärkeää informaatiota haastattelukysymysten rakentamiseksi. Epävirallisella keskustelulla

tässä työssä tarkoitetaan sitä, että dokumentointi tärkeistä havainnoista tapahtui vain omiin muistiinpanoihini.

Kyselytutkimus

Kysely on yksi eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kyselyn etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa isolta joukolta ihmisiä voidaan kysyä samoja asioita. Sen heikkoutena voidaan nähdä tuotetun tiedon pinnallisuus. Vakiotulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista ja luotettavaa tietoa kun taas kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa (Ojasalo ym. 2009, 108). Kysely sopii siis sellaisiin tilanteisiin, jossa tutkittava aihealue tunnetaan mutta halutaan varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii usein lähtötilanteen selvittämiseksi tai loppuvaiheessa kehittämistyön tulosten arviointiin (Ojasalo ym. 2009, 41). Itse päädyin käyttämään kyselyä, juuri lähtötilanteen selvittämiseksi.

Kysely on monivaiheinen prosessi, alkaen suunnittelusta mitä kysytään, keneltä kysytään edeten kyselylomakkeen suunnitteluun, varsinaiseen toteutukseen ja lopuksi tiedon analysointiin ja tulkintaan. Halusin lähteä etsimään tutkimusongelmaani vastausta Päivi Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla. Uskoin, että tämän kautta pystyn tuottamaan jotakin uutta, koska tutkimusongelmani aihepiiriä on jo tutkittu laajasti.

Kysely lähetettiin 16 henkilölle, jotka työskentelivät Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä ja heidän toimenkuvansa oli palveluneuvoja tai palveluneuvojan 1.sijainen. Kyselyyn vastasi 11 henkilöä, vastausprosentiksi muodostui 68,8 %. Kyselyn otoskoko on kaiken kaikkiaan pieni, joten siitä ei voi tehdä laajempia koko Kelaa koskevia johtopäätöksiä. Kehittämistyön kysely toteutettiin sähköisenä Digium –kyselynä Kelan tutkimusosaston toimesta. Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista minun oli mietittävä miten pystyisin rakentamaan mahdollisimman hyvän luottamustason vastaajien ja itseni välille. Luottamustason rakentaminen oli tärkeää, koska itse olen esimiesasemassa, vaikkakaan en haastateltavien esimies. Kehittämistyön onnistumiseksi oleellisin asia oli se, että kyselyn kysymyksiin vastataan mahdollisimman avoimesti. Kyselyn tietosuoja oli nostettava esille useissa eri tilanteissa. Esimerkiksi ennen varsinaista kyselyä lähetin sähköpostiviestin, jossa kerroin minkälainen kysely on tulossa jne. Viestin yhtenä osa-alueena oli tietosuoja ja sen varmistaminen.

Luottamustason rakentamisen lisäksi oli tärkeää miettiä kyselyä myös vastaajien kannalta. Kysymykset oli laadittava niin, että ne tuntuivat mielekkäiltä, kiinnostavilta ja että niihin oli helppo vastata. Kyselyni sisälsi yhteensä 33 kysymystä, joista suurin osa oli avovastausta vaatia kysymyksiä. Avokysymyksiä rakentaessa oli tärkeää huomioida se, että kysymykset olivat mahdollisimman konkreettisia ja täsmällisiä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Lisäksi laadittiin erillinen saate kirjelmä, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, miksi vastaaminen kannattaa, kuka toteuttaa varsinaisen tiedonkeruun, vastaaminen on täysin luottamuksellista, mikä on kyselyn vastausaika ja keneltä voi kysyä lisätieto ja olla yhteydessä mahdollisten ongelmatilanteiden yhteydessä. Kyselyn tulokset analysoitiin ristiintaulukoimalla ja tuottamalla Excel-taulukoita.

Haastattelu

Haastattelu on aineistonkeruuna hyvä menetelmä, kun halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita, Jos kehittämiskohdetta on tutkittu vähän, haastattelulla on mahdollisuus saada uusia näkökulmia avaavia tietoja (Ojasalo ym. 2009, 95). Mielestäni haastattelu sopi omaan kehittämistyöhöni hyvin, koska edellä olevat asiat ovat juuri niitä, joilla oli merkitystä omassa tutkimuksessani. “Haastattelu on aina vuorovaikutteista, joka vaatii osallistujien välistä luottamusta” (Ojasalo ym. 2009, 97).

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelin Jenni Tossavaista, joka toimii konttorinjohtajana Tampereen Seudun Osuuspankissa. Haastattelu toteutettiin kyselyn vastausten analysoinnin jälkeen. Haastattelun runko oli rakennettu siten, että osa kysymyksistä mukaili kyselyä ja osa liittyi suoraan laatimiini alustaviin kehitysehdotuksiin. Näin toimimalla pyrin haastattelun avulla laajentamaan omaa näkökulmaani ja tutustumaan miten muualla vastaavanlaisia haasteita on ratkaistu. Haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2014.

Haastattelu toteutettiin tarkoituksellisesti Kelan ulkopuolella, jotta sain kehittämissuhteisiin laajempaa näkökulmaa. Haastattelun kohteeksi valittiin Tampereen Seudun Osuuspankki, koska Osuuspankkien tavoitteena on ylivertainen asiakaskokemus. Omas mielestäni tämä Osuuspankkien tavoite on suoraan verrannollinen Kelan tavoitteeseen parasta palvelua. Toimialan eroavaisuudella ei ole mielestäni merkitystä tässä yhteydessä, kun pyritään löytämään hyviä keinoja Kelan palveluneuvojan työn sisällön kehittämiseksi.

Havainnointi

Havainnointi on hyödyllinen tapa kerätä tietoa, koska usein menemällä itse paikalle tarkkailemaan tapahtumia, saa parempaa tietoa kuin kyselyllä tai haastattelulla. Yleensä havainnointi on suunnitelmallista (Ojasalo ym. 2009 42-43). Havainnointi mahdollistaa sellaisen tiedon saannin, josta ilmenee miten ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti, haastattelun tueksi tai kyselyn tueksi. Havainnointi sopii hyvin kaikkeen kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2009 103).

Omaa havainnointia tein syksyn 2013 ja kevään 2014 välillä siten, että hain havainnoista syksyllä taustaa kyselyn kysymyksiin ja keväällä tein havaintoja alustaviin kehitysehdotuksiin. Havainnointi ei perustunut varsinaiseen suunnitelmaan, vaan tein sitä ikään kuin koko ajan ja samalla kirjasin havaintojani muistiinpanoihini. Havaintoja tein eri toimistoissa Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä ja havainnointi tapahtui seuraamalla monia eri keskusteluita palveluryhmään tai sen toimintaan liittyen.

Dokumenttianalyysi

Työelämässä tuotetaan erilaisia dokumentteja eri tarkoituksiin, jotka saattavat sisältää käyttökelpoista tietoa kehitettävästä asiasta. Tällaisia dokumentteja ovat esimerkiksi muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat ja niin edelleen. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Näin saadaan lisää näkökulmia tutkittavaan asiaan (Ojasalo ym. 2009 43). Dokumenttianalyysillä pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta asiasta (Ojasalo ym. 2009, 121).

Tutkimuksessa käytetyt aikaisemmat dokumentit ja niiden lyhyet yhteenvedot oman tutkimukseni kannalta keskeisistä asioista on esitelty tarkemmin kappaleessa 3.1.

Yhteenveto kokonaisuudesta

Työyhteisössä on havaittu asia, joka vaatii kehittämistä. Haastavaan asiaan olen tutustuttu havainnoimalla, perehtymällä olemassa oleviin dokumentteihin sekä epävirallisten keskusteluiden kautta. Empiiristä tutkimusaineistoa keräsin kyselyllä ja yhdellä puoli-strukturoidulla haastattelulla. Tulosten perusteella päädyin jatkokehittämään jo olemassa olevia keinoja haasteen ratkaisuun.

4 KOHDE ORGANISAATIO – KANSANELÄKELAITOS, KELA

4.1 Kela

Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat henkilöt. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi Kela huolehtii vammaisuuksista, sotilasavustuksista sekä maahanmuuttajan tuesta. Kelan tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palveluista, harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia etuuksien ja toiminnan ennakoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä (Kela 2014, toiminta).

Kela vastaa myös Kansallisen Terveysarkiston (KanTa) palvelujen tuottamisesta. Kansallinen Terveysarkisto on yhteinen nimitys terveydenhuollon, apteekkien ja kansalaisten valtakunnallisille tietojärjestelmäpalveluille. Näitä ovat eResepti, eArkisto, Kansallinen lääketietokanta ja kansalaisten Omien tietojen katselu -verkkopalvelu. Palvelut tulevat käyttöön vaiheittain koko Suomessa (Kela 2014, toiminta).

“Suomen perustuslaki korostaa sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta huolehtimista ja yhteisvastuuta. Kelan hoitama sosiaaliturva on tärkeä osa tätä perustuslain velvoittamaa toimintaa ja se luo vankan pohjan yhteiskunnan vakaalle kehitykselle – yhteiskunta- rauhalle” (Pesola, 2012). Kela maksoi vuonna 2013 etuuksia yhteensä 13,6 mrd. eurolla. Kelan maksamat etuuskulut ovat arvion mukaan 7,0 % BKT:stä ja kaikista sosiaalimeinoista yhteensä 21,4 %. Valtio rahoittaa yli 60 % Kelan menoista. Loput rahoitetaan vakuutettujen, työnantajien ja kuntien maksuilla (Kela 2014, julkaisut). Kela on erittäin merkittävä toimija suomalaisessa yhteiskunnassa.

Kelan toimintaa valvovat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Kansaneläkelaitoksen toimintaa johtaa 10-jäseninen hallitus, jonka valtuutetut valitsevat (Kela 2014, organisaatio). Tällä hetkellä hallinto on kolmiportainen: keskushallinto, aluehallinto ja vakuutuspiirit. Vuonna 2015 Kela siirtyy kaksiportaiseen hallintoon. Kelan keskushallinto toimii pääosin Helsingissä ja se jakaantuu yhteentoista osastoon. Aluehallinto koostuu kolmes-

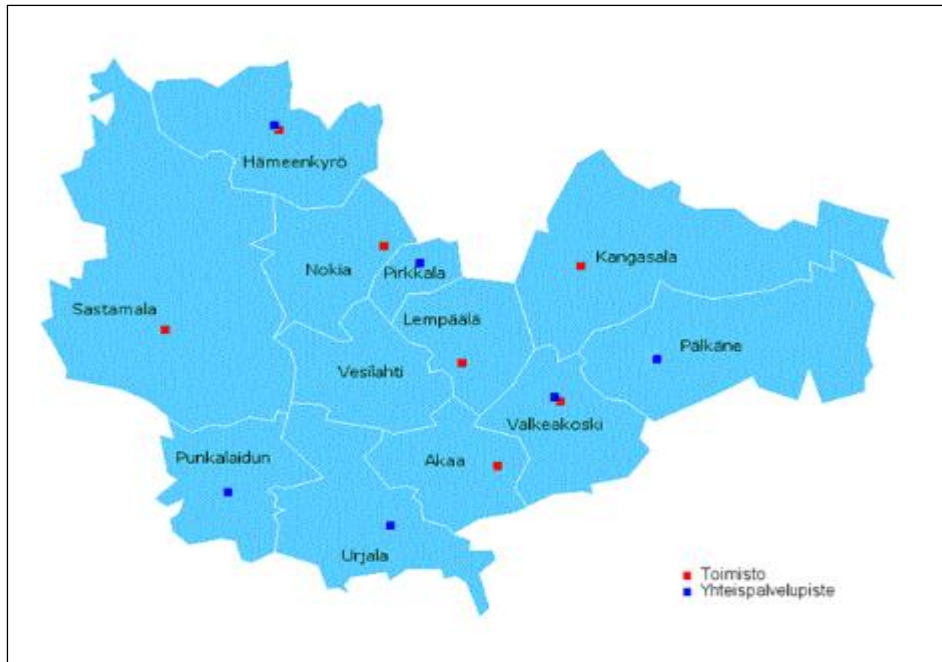
ta vakuutusalueesta: Etelä-Suomen vakuutusalueesta, Itä- ja Pohjois-Suomen vakuutusalueesta sekä Länsi-Suomen vakuutusalueesta. Vakuutusalueet jakautuvat 24 (2014) vakuutuspiiriin. Kussakin vakuutuspiirissä on useita palvelupisteitä, jotka voivat olla toimistoja, sivuvastaanottoja, yhteispalvelupisteitä tai työvoiman palvelukeskuksia. Edellä olevien lisäksi Kelassa on kuusi erityisyksikköä: opintotukikeskus, vammaisten tulkkauspalvelu keskus, yhteyskeskus, perintäkeskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus sekä kansainvälisten asioiden keskus (Kela 2014, hallinto).

Kela on matkalla virastosta kohti palveluorganisaatiota, jonka toimintaa strategia ja prosessit ohjaavat. Kelan arvoja ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan visio 2015 on antaa parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämän voimaa. ”Parasta palvelua” tarkoittaa aktiivista ja ennakoivaa palvelua asiakkaiden tarpeisiin. ”Sosiaalista turvaa” tarkoittaa kestäväää, yhteiskunnallisesti ja yksilöön vaikuttavaa toimintaa yhteistyössä kumppaneiden kanssa. ”Elämän voimaa” tarkoittaa lähellä asiakasta, inhimillisesti, tukena muutoksissa, voimaa kohdata elämän haasteet.

Kelan strategiassa on kolme painopistettä: asiakkaan arvostaminen, toimiminen vastuullisesti sekä hyvinvoiva, moderni työyhteisö. Asiakkaan arvostaminen näkyy toiminnassa muun muassa siten, että asiakkaisiin luotetaan, etuuksien hakeminen on yksinkertaista ja palvelukanavia kehitetään asiakkaiden tarpeista. Toiminnan vastuullisuus näkyy esimerkiksi siinä, että prosesseja kehitetään jatkuvasti ja niitä pyritään automatisoimaan. Prosesseja kehittämällä tuottavuus pystytään pitämään huipputasolla. Hyvinvoiva ja moderni työyhteisö syntyy muun muassa siitä, että työnantajan toimii vastuullisesti ja kannustaa henkilöstöä kehittymään. Luottamuksen ja yhteistyön kehittäminen työyhteisössä on myös merkittävä tekijä modernissa työyhteisössä.

4.1.1 Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri

Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri on osa Kelan Länsi-Suomen vakuutusaluetta ja sen toiminta-alueen väestönmäärä on 196 000 (06/2013). Toiminta-alueeseen kuuluu 12 kuntaa. Vakuutuspiirissä on 5 omaa asiakaspalvelupistettä (toimistoa): Akaa, Kangasala, Lempäälä, Nokia ja Sastamala. Hämeenkyrössä, Pälkäneellä, Urjalassa, Valkeakoskella ja Punkalaitumella on yhteispalvelupiste. Toimihenkilöitä vakuutuspiirissä syyskuussa 2014 oli 113 (Kelanetti/intranet 2014).



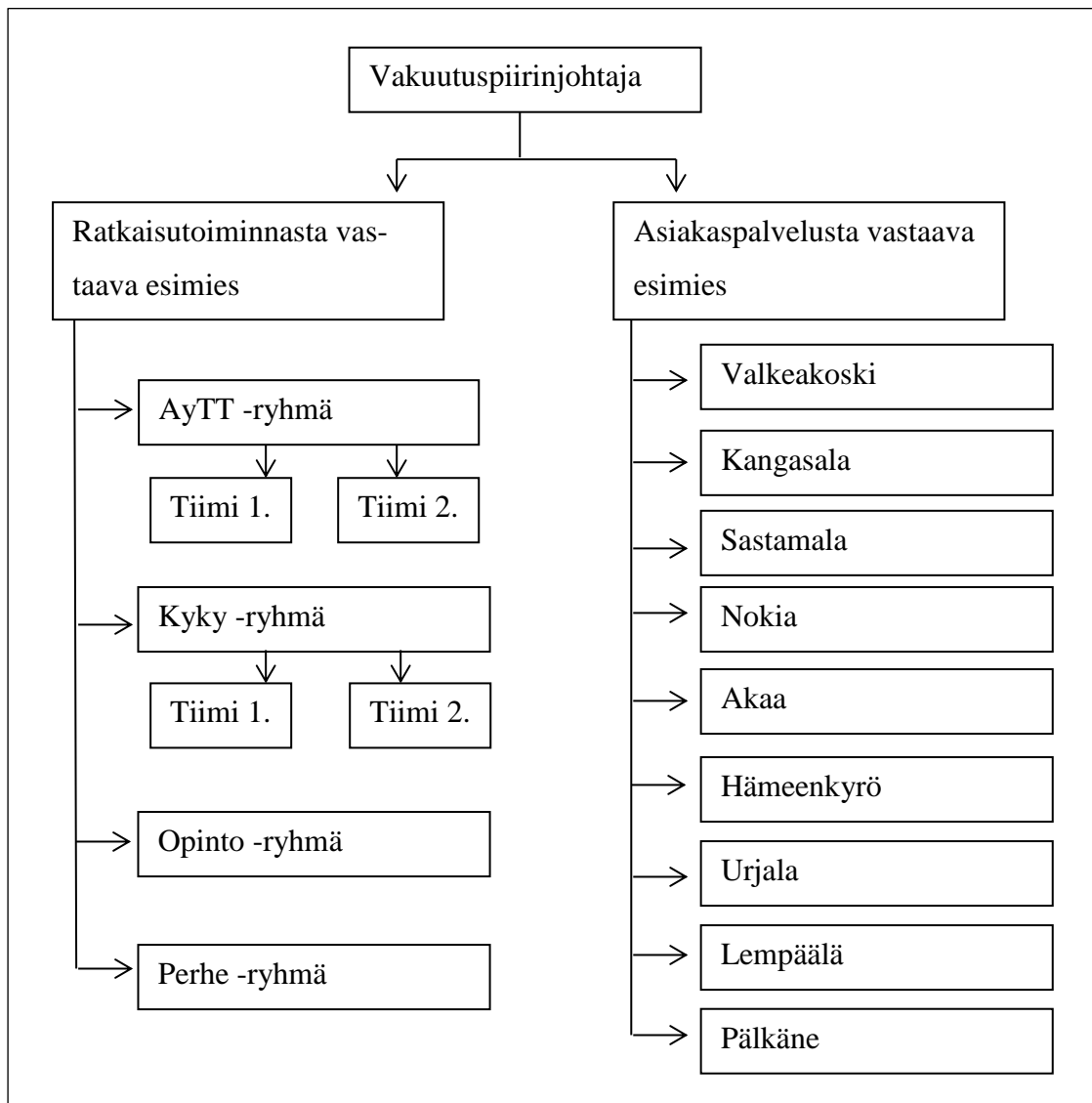
Kuva 4. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin toiminta-alue 2014 (Kuva: Kelan intranet 2014).

Kelan johto päätti joulukuussa 2008 organisoida uudelleen Kelan ratkaisutyön. Uusi ratkaisutyön malli, ns. etuuskorajattelu mukainen toimintamalli otettiin käyttöön Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä 1.1.2010 ensimmäisten vakuutuspiirien joukossa. Perusajatuksena toimintamallissa on, että vakuutuspiirit koostuvat asiakaspalvelu- ja ratkaisuryhmistä. Vakuutuspiirissä toimii tällä hetkellä neljä korimallin mukaista ryhmää:

- turva –ryhmä (yleinen asumistuki ja työttömyysturva)
- opintoetuudet –ryhmä (opinto- ja perhe-etuudet)
- kyky –ryhmä (kuntoutus, kuntoutusraha, vammaisetuudet ja sairauspäiväraha)
- palvelu -ryhmä (asiakaspalvelu, skannaus, indeksointi ja sairaanhoidonkorvaukset)

Toimintamallin tarkoitus on tuottaa tehokkaasti laadukkaita päätöksiä, koska jokainen toimihenkilö on erikoistunut vain yhteen tai kahteen etuuteen ja saman etuuden tekijät ovat lähellä antamassa tukea ja ohjausta (Lamminen 2013, 34-35).

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin organisaatiomallissa kaikki varsinaiset palveluneuvojat työskentelevät saman esimiehen alaisuudessa (kuva 5).



Kuva 5. Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin organisaatorakenne palveluneuvojan näkökulmasta suhteessa ratkaisutyön tekijöihin.

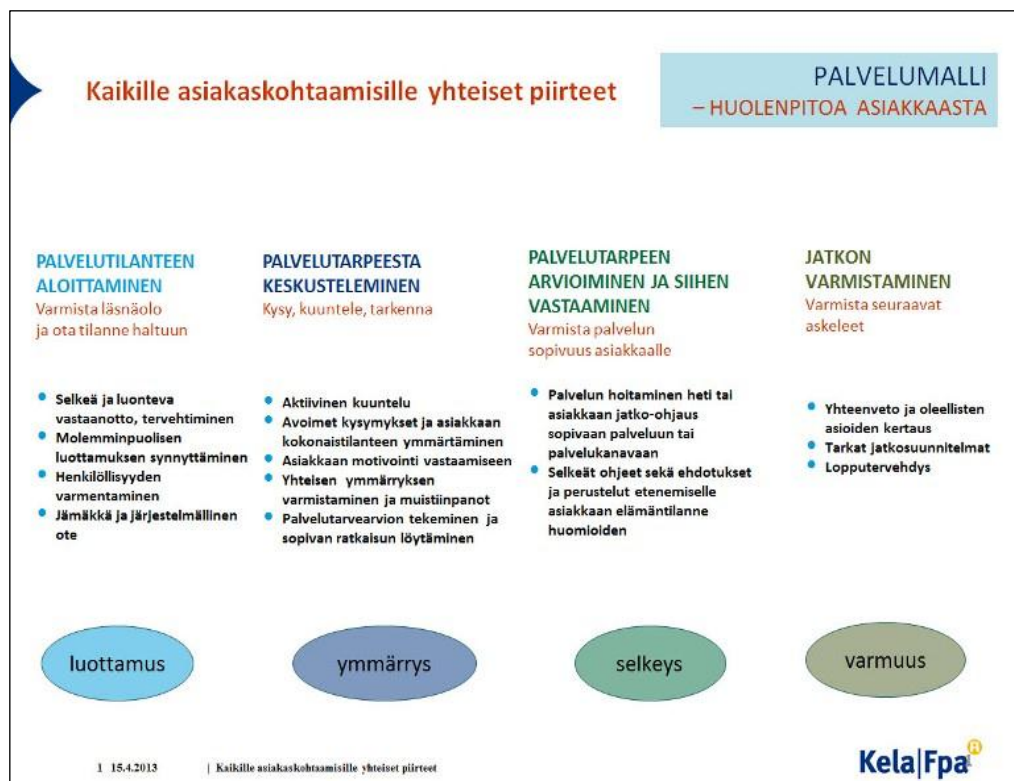
4.2 Palveluneuvojana Kelassa

Kelan palveluneuvoja on toimihenkilö, joka työskentelee välittömässä asiakaspalvelussa. Palveluneuvoja on yleensä vähintään yksi/toimisto tai yhteispalvelupiste. Isommissa toimistoissa palveluneuvojan varahenkilöt on myös palveluneuvoja, kun taas pienemmissä toimistoissa palveluneuvojan varahenkilö ei ole varsinainen palveluneuvoja. Tällöin varahenkilö työskentelee pääsääntöisesti etuuskien ratkaisutyön puolelta. Tämä aiheuttaa tiettyä haastetta asiakaspalvelun tavoiteltuun tasoon sekä laatuun. Yhteispalvelupisteessä palveluneuvojalla ei pääsääntöisesti ole varahenkilöä. Palveluneuvojan työ on äärettömän tärkeä osa prosessia, puhutaan sitten etuuskien käsittelyajoista tai halutusta asiakaspalvelun tasosta ja laadusta.

Palveluneuvojan työvälineet

Palveluneuvojan työn vaativuuden vuoksi myös työvälineisiin ja koulutuksiin on panostettu voimakkaasti. Työnsisältöä kokonaisuudessaan on pyritty kehittämään. Työtä seurataan, havainnoidaan ja kehitetään säännöllisesti. Ehkä tärkeimpinä työvälineinä pidetään OIWA-asiakastietojärjestelmää, palvelumallia, asiakaspalvelun etuusohjeita, puhelintaustatukea, aava-ajanvarausjärjestelmää sekä tulkkauspalvelua.

- Kelalla on oma OIWA-asiakastietojärjestelmä, johon on koottu kaikki asiakkaan Kelaan lähettämät dokumentit, Kelan lähettämät päätökset ja kirjeet asiakkaalle, kaikki yhteydenotot palvelukanavasta riippumatta sekä suojatut viestit. Lisäksi järjestelmä on yhteydessä mm. väestötietojärjestelmään sekä eräisiin muihin julkishallinnon järjestelmiin.
- Palvelumalli ohjaa palveluneuvojan työtä Kelassa. Palvelumalli koostuu neljästä osa-alueesta. Ne ovat palvelutilanteen aloittaminen, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeen arvioiminen ja siihen vastaaminen sekä jatkon varmistaminen (kuva 6).



Kuva 6. Palvelumalli, joka ohjaa palveluneuvojan työtä asiakaskohtaisissa (Kuva: Kelan intranet 2014).

- Asiakaspalvelun etuusohjeisiin on koottu kaikista Kelan etuuksista perustason ohjeistus, jonka tuella palvelutilanteessa on tarkoitus toimia.
- Puhelintaustatuki on väline, jonka avulla palveluneuvoja voi soittaa eri elämäntilanteiden mukaiseen numeroon ja puheluun vastaa etuuden/elämäntilanteen syväosaaja. Nämä syväosaajat ovat palveluneuvojien apuna jatkuvasti. Heidän ensisijainen tehtävä on vastata ja neuvoa palveluneuvoja.
- Aava on Kelan ajanvarausjärjestelmä, jonka kautta palveluneuvoja valmistautuu etukäteen ajanvarausasiakkaan tietoihin ja hän varauksen yhteydessä kertomiinsa aiheisiin ja kysymyksiin. Palveluneuvoja hoitaa ajanvarausasiakkaat riippumatta siitä, onko asiakas valinnut itselleen toimistoajanvarauksen tai puhelinajanvarauksen.
- Tulkkipalvelun kautta palveluneuvojan on mahdollista tilata tulkki asiakkaan seuraavaan asiointikertaan. Tulkkipalvelua sisältää niin kielitulkin kuin vammaisen ihmisen tulkkauksen. Tällä hetkellä Kelassa on kokeilu menossa, jossa Venäjän, kurdin- tai englanninkieliset asiakkaat voivat olla Kelaan yhteydessä kotikoneeltaan ja saada asiakaspalvelua omalla äidinkielellään.

4.3 Kelan asiakaspalvelun historia ja nykytila

Kela, kuten myös sen asiakaspalvelu, on muuttunut toiminnan kehittyessä. Kelan historia -tiedoissa ensimmäinen merkintä valtakunnallisesta asiakaspalvelun kehittämisestä on vuodelta 1975. Tällöin oli suuri organisaatio uudistus, jossa eläke- ja sairausvakuutuksen erilliset kenttäorganisaatiot yhdistettiin ja muodostettiin yhtenäinen alue- ja paikallishallinto. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa asiakaspalvelun tasoa, nopeuttaa päätöksiä ja lisätä kansanvaltaisuutta (Kela 2014, Toiminta).

1980-luvulla huomattiin, että suomalaisessa yhteiskunnassa varttuneet osasivat vaatia aiempaa enemmän. Kiitollisuus monista uudistuksista kuten lapsilisistä, kunnallisista päiväkodeista ja terveyskeskuksista oli vaihtunut palveluiden ja etuuksien itsestään selvytensä pitämiseen. Organisaatioiden palvelutuotantoon alkoi kohdistua uusia erilaisia vaatimuksia. Ei riittänyt, että etuuksia ja palvelua oli tarjolla, myös asiakaspalvelun tuli olla laadukasta. Suomalaisen hyvinvointivaltion organisaatioihin kohdistuvat vaatimuk-

set paremmasta palvelusta ja asiakaspalvelusta koskivat myös sen “institutionaalista sydäntä, Kelaa” (Heinonen 2009, 11).

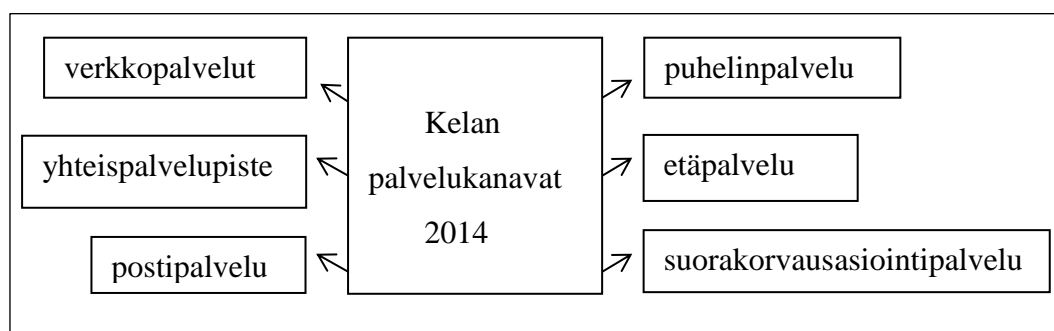
Melkein neljäkymmentä vuotta tämän jälkeen asiakaspalvelu on yhä kehittynyt ja kehitty edelleen. Asiakaspalvelun ja samalla myös muun Kelan kehittämisen lähihistoriassa on ollut kaksi suurta ohjelmaa, jotka ovat vaikuttaneet tilanteeseen, jossa ollaan nyt ja tilaan, johon pyritään. Vuosina 2008 - 2011 toteutettiin Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma (myöhemmin PASTE) ja vuosina 2012 - 2015 toteutetaan Kohti uutta Kelaa -ohjelma.

Hanna-Mari Heinosen mukaan PASTE-kehittämishankkeessa haluttiin luoda uudenlaisia asiakaspalvelukulttuuria jäykkänä ja byrokraattisena pidettyyn organisaatioon. Kelassa haluttiin muuttua palveluorganisaatioksi. Asiakaspalvelu ja etuuksien ratkaisutyön erotettiin selvästi toisistaan. (Heinonen 2009, 11). Töiden eriyttämisen myötä pyrittiin saamaan muutosta myös asiakaspalvelun luonteeseen ja laatuun. Asiakaspalvelussa olevan virkailijan nimike muuttui palveluneuvojaksi, mikä osittain kuvaa osuvasti työn sisältöä. Asiakaspalvelun laadun takaamisen vuoksi palveluneuvojalta myös edellytetään asiakaspalvelutaitoja. Palveluneuvojan on oltava ystävällinen ja avulias, mutta samalla myös asiantuntija (Korkkula 2010, 15). Heidät toivotaan mielletävän asiakaspalvelijoiksi, ei jäykiksi byrokraateiksi. “Kyse on mielikuvista: kansalaisen ei tarvitse lähestyä viranomaista hattu kourassa vaan oikeutensa tuntevana, tiedostavana asiakkaana, jolle tarjotaan laadukasta ja yksilöllistä palvelua joustamattoman byrokratian sijaan” (Heinonen 2009, 11).

Kohti uutta Kelaa -ohjelma muodostuu laajoista kehittämishankkeista, joilla Kelan strategiaa vuosille 2013 - 2016 viedään käytäntöön. Kehittämishankkeista suoraan strategiseen painopisteeseen ”arvostamme asiakasta” liittyy päätösten ja kirjeiden selkeyttäminen, hakemuslomakkeiden yksinkertaistaminen, sähköisen asioinnin kehittäminen, asiakasohjauksen ja palvelumallien kehittäminen, sekä terveyteen ja työ- ja toimintakykyyn liittyvän palveluprosessin kehittäminen sekä asiakkuuden hallinta –hanke (Kela 2014, toiminta).

Palveluneuvojan työhön suurin vaikutus on asiakkuuden hallinta -hankkeella. Asiakkuuden hallinta Kelassa tarkoittaa asiakasnäkökulman huomioimista kaikessa toiminnassa. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja samalla varmistaa tehokas ja ta-

loudellinen toiminta. Nopealla, helpolla ja asiantuntevalla palvelulla, sekä hyvällä palveluasenteella tuotetaan parasta palvelua. Jotta Kela voi rakentaa ennakoivasti palvelukonseptin ja tukijärjestelmän nykyistä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tarvitaan asiakkaiden ryhmittelyä elämäntilanteiden lisäksi muustakin näkökulmasta. Kelassa tehdään ryhmittelyn perusteella asiakasryhmäkohtaiset asiakkuuden hoitomallit, jotka sisältävät toiminnan ja palveluiden kohdistamisen sekä asiakasohjauksen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan (Kela 2012. 6-7). Nykyään asiointi ja asiakaspalvelu ei sijoitu ainoastaan toimistoasiointiin, vaan sen rinnalle on useita muitakin eri palvelukanavia; verkko-, puhelin-, yhteispalvelupiste-, etäpalvelu-, posti- sekä suorakorvausasiointipalvelu. Kelan palvelukanavat tällä hetkellä, on esitetty kuvassa 7. Kelan antamaa asiakaspalvelua tapahtuu lähes kaikissa edellä mainituissa palvelukanavissa.



Kuva 7. Kelan palvelukanavat tällä hetkellä (Mika Mikkola).

Tutkimustyöhöni liittyvän kyselyn perusteella palveluneuvojat itse kokevat kiireen tunteen sekä puutteen omassa osaamisessaan suurimmiksi kuormittavuutta aiheuttavaksi tekijöiksi. Kyselyn perusteella palveluneuvojien oma toive kuormittavuuden pienentämiseksi on, että työn tekemisessä olisi enemmän aikaa asiakaskontakteihin sekä enemmän varsinaista etuskoulutusta. Kiireen tunteen ja tehokkuuden väliseen suhteeseen tutkimuksessa ei oteta kantaa, koska tämä menee työn rajauksen ulkopuolelle. Oman osaamisen ylläpitoon ja sen kehittämiseen palataan kappaleessa 7.3.

Kelan asiakaspalvelun kehittyminen asiakkaan silmin

1937 – 50-luvulle

Kansaneläkelaitos perustettiin 16.12.1937. Alkuun Kansaneläkelaitos oli nimensä mukaisesti eläkelaitos, joka huolehti vain kansaneläkkeiden maksamisesta. Kaikki eläkeasiat ratkaistiin Helsingissä, mutta ihmiset oppivat tuntemaan Kansaneläkelaitoksen pii-

riasiamiesten kautta. Piiriasiamies oli henkilö, joka kävi kylissä ja kaupungeissa kädestä pitäen selvittämässä uuden lain pykälää, täytti työkyvyttömyys- ja eläkeanomukset asiakkaiden puolesta (työkyvyttömyyseläkettä ja sen lisäeläkettä haettiin 36-sivuisella hakemuslomakkeella), kiersi talosta taloon tiedustelemassa tuloja ja työkykyä sekä valvoi, että vähäisinkin työnantaja tilitti kansaneläkemaksunsa ajallaan. Piiriasiamies oli se henkilö, joka sai ensimmäisenä kuulla kansalaisten mielenpurkaukset, myös siitä kun sodan aikainen inflaatio oli entisestään alentanut myönnettyjen eläkkeiden arvoa. Myöhemmin piiriasiamiehet alkoivat vastaanottaa asiakkaita omissa asunnoissaan. Omasta asunnosta piti varata huone vastaanottoa varten. Kansaneläkelaitoksen puolesta annettiin asiamieskyltti talon seinään kiinnitettäväksi sekä myrkyinvihreä peltinen arkistointikaappi huoneen nurkkaan (Häggman 1997, 28-48).



Kuva 8. Piiriasiamies Kaijansinkko vuonna 1950 valvontakäynnillä Lappeen Lyytikälässä leskirouva Miina Erikssonin luona (Kuva: Kelan kuva-arkisto).

Aikakauden asiakaspalvelu asiakkaan näkökulmasta voidaan mieltää sellaiseksi, että palveluneuvoja (piiriasiamies) kävi asiakkaiden luona ja täytti heidän puolestaan hakemukset.

1964 – 1969 luku

Vuonna 1964 tapahtui suuri mullistus Kansaneläkelaitoksen organisaatiossa, kun Sairausvakuutuslaki tuli voimaan 1.1.1964. Kansaneläkelaitoksen näkökulmasta tämä tarkoitti yhtä laitosta, kahta lakia ja kahta organisaatiota. Eläkeasiat ratkaistiin piiritoimis-

toissa ja sairausvakuutusasiat ratkaistiin sairausvakuutustoimistoissa. Sairausvakuutusasetuksen perusteella jokaiselle vakuutetulle annettiin henkilökohtaisella sosiaaliturvatunnuksella varustettu sairausvakuutuskortti. Koko väestön tarkan numeroinnin tarkoitus oli varmistaa jokaisen kansalaisen yksilöinti, henkilöllisyyden identifiointi yhden pysyvän numerosarjan avulla. Asiakaspalvelussa palaute oli hyvin konkreettista, koska yhdellä asioinnilla sai käteensä selvää rahaa (Häggman 1997, 146-155).



Kuva 9. Sairausvakuutustoimisto Helsingin Hämeentiellä 3.9.1964 (Kuva: Kelan kuvaarkisto).

1970 – 1980 luku

1970-luvulla asiakaspalvelussa ja asenteissa tapahtui selkeitä muutoksia. Kanssakäyminen ja asiakaspalvelu alkoivat olla luontevampaa, kun yhä useammat alkoivat tiedostaa, että heillä on kansalaisina ja veronmaksajina oikeuksia tiettyihin laissa säädettyihin etuuksiin. Tässä kohtaan alettiin puhua ”asiakkaista” ja ”asiakaspalvelusta”. Samaan aikaan etuuksien määrä Kelassa alkoi kasvamaan. 1975 tapahtui organisaatio uudistus, jossa piiritoimistot ja sairausvakuutustoimistot yhdistettiin yhdeksi ja samaksi organisaatioksi. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa asiakaspalvelun tasoa, nopeuttaa päätöksiä ja lisätä kansanvaltaisuutta. Yhtenäisen toimiston perustamisen seurauksena oli, että asiakkaat alkoivat olettaa, että sama henkilö kykenisi neuvomaan heitä sekä sairausvakuutus- että eläkevakuutusasioissa. Asiakaspalvelun vaatimusta lisäsi myös se, että paikallistoimistot alkoivat vastaanottaa myös työeläkehakemuksia (Häggman 1997, 158-207).

Tietotekniikan mukaan tulolla oli iso merkitys myös asiakaspalveluun. 1970 Kelan hallitus teki päätöksen, että paikallistoimistoissa on tapahduttava online-käsittelyä. Erilaisien kehitystöiden ja testien jälkeen 1977 Kelan hallitus teki päätöksen, että kaikki paikallistoimistot varustetaan näyttöpäätteillä. Tekniikan mukaan tulo koettiin niin hankalaksi ja vaikeaksi, ja uskottiin, että tietotekniikkaa pystyy käyttämään vain ”Helsingiläinen matemaatikko”. Tietotekniikan hyötyä kukaan ei kuitenkaan kiistänyt ja kaikki olivat siitä samaa mieltä, että suurin ”voittaja” oli asiakas. Päätelaite mahdollisti entistä henkilökohtaisemman ja kokonaisvaltaisemman asioinnin. 1980-luvulla tapahtui suuria muutoksia asiakaspalvelun näkökulmasta, koska kansaneläkelakia ja sairausvakuutuslakia uudistettiin ja lisäksi erilaiset asetukset tarkoittivat lähes vuosittain muutoksia etuuksiin. 1985 Kela sai vastuulleen työttömyyden perusturvan hoidon. (Häggman 1997, 209-233)

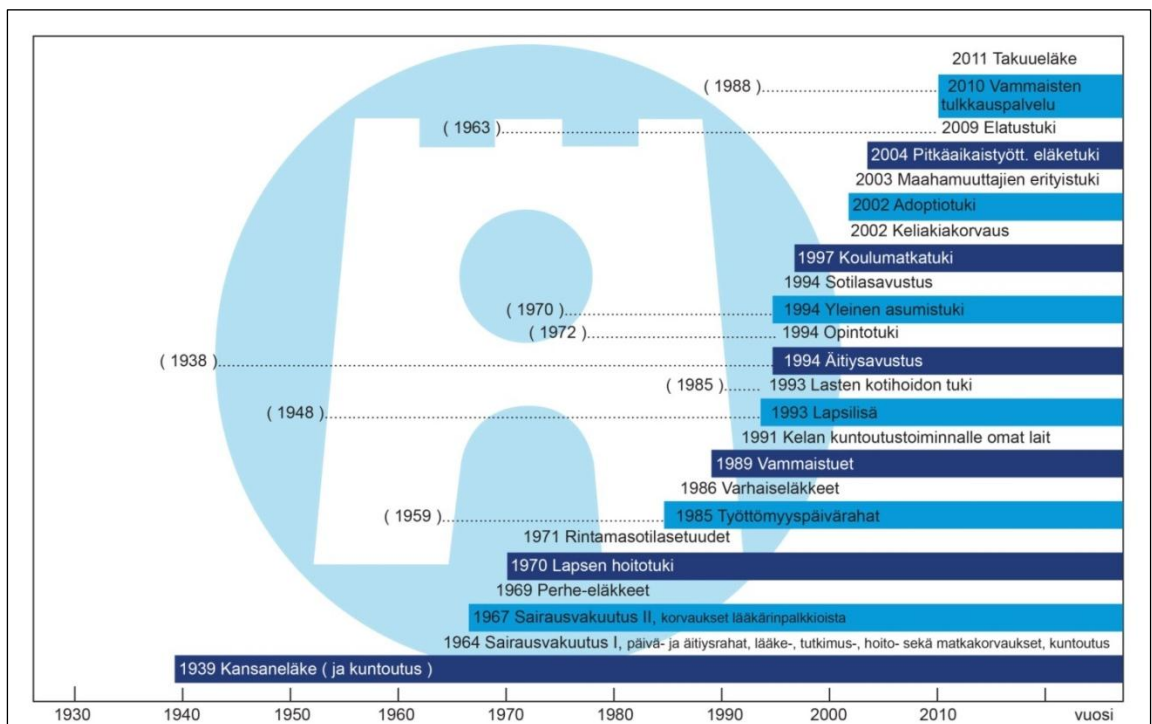


Kuva 10. Helsingin paikallistoimisto 7. Tallinnanaukio 4. Itäkeskus. 27.8.1985 (Kuva: Kelan kuva-arkisto).

Aikakauden asiakaspalvelu asiakkaan näkökulmasta voidaan mieltää sellaiseksi, että Kelan hoidettavien etuuksien määrä kasvoi, asiakaspalvelulta alettiin odottamaan tiettyä tasoa, tietotekniikan käyttöönotto lisäsi henkilökohtaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa palvelua.

1990-2007

1990-luvun lama vaikutti monella tavalla myös Kelan toimintaan mm. työttömyysturvahakemusten räjähdysmäisenä kasvuna ja käteismaksatuksesta luopumisena vuosien 1992-1993 aikana. Kela sai vastuulleen lisää tehtäviä, joita siirrettiin kunnilta Kelalle. Erityisesti lapsiperheiden toimeentuloturvan siirto kokonaisuudessaan merkitsi Kelan asiakaskuntaan suurta muutosta, kun asiakkaiksi tuli nuoria ja nuoria lapsiperheitä. Suomen liittyminen ETA:n (Euroopan talousalue) ja EU:n (Euroopan unioni) tarkoitti Kelan ja Kelan asiakaspalvelun näkökulmasta suurta muutosta kansainvälisyyden ja eri maiden sosiaaliturvan yhteensovittamisen vuoksi (Häggman 1997, 246-256).



Kuva 11. Kelan hoidettavana olevien etuuksien määrän muutos (Kuva: Kelan intranet 2014).

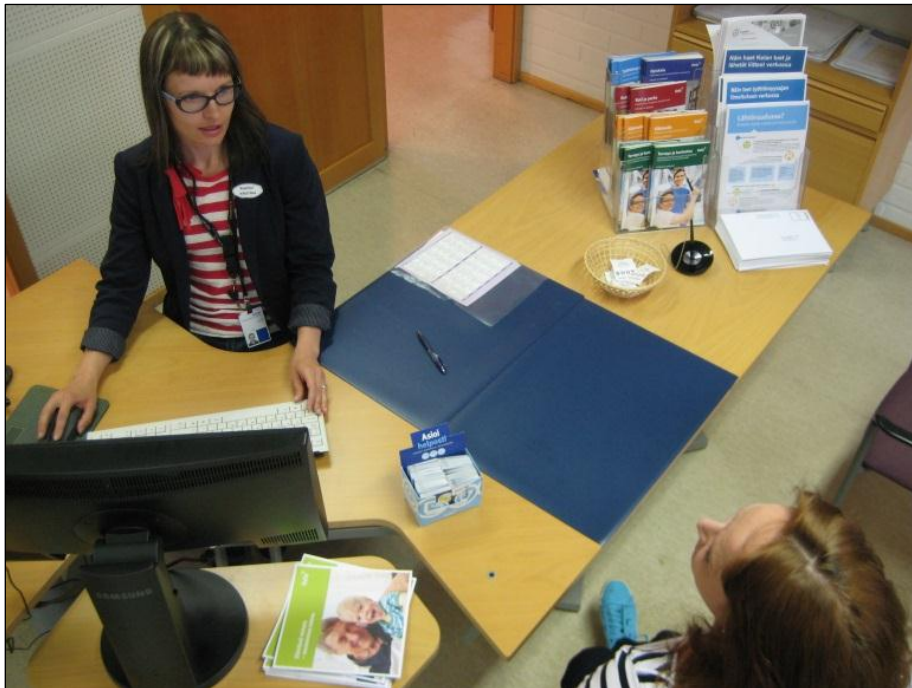
2000-luvun alkupuolella asiakaspalveluun ja sen tasoon alettiin kiinnittää entistä enemmän huomioita. Yhtenäistä asiakaspalvelukoulutusta kaikille kelaisille aloitettiin miettimään, asiakkaita palveltiin toimistoissa ja asiakkaiden oli mahdollista soittaa toimistoon ”tutulle” virkailijalle.

Aikakauden asiakaspalvelu asiakkaan näkökulmasta voidaan mieltää sellaiseksi, että palvelulaatu ja taso oli sidoksissa kulloiseenkin palveluneuvojaan (toimihenkilöön), asiointi tapahtui ”aina” oman paikkakunnan Kelan toimistossa ja etuuspäätös annettiin myös koti-/naapurikunnan Kelan toimistosta.

2008 ->

Kelan asiakaspalvelun lähihistorian kaksi suurinta muutosta ovat PASTE- ja Kohti Uutta Kela -hankkeet (hankkeet esitelly tarkemmin kappaleen 4.3. alussa). Hankkeiden ehkä suurimmat muutokset asiakaspalvelun näkökulmasta liittyvät siihen, että toimistoissa tapahtunut puhelinpalvelu siirtyi vuonna 2008 viiteen perustettuun yhteyskeskukseen. Asiakaspalvelu ja etuuksien ratkaisutyö eriytettiin toisistaan. Asiakaspalvelussa toimivien toimihenkilöiden nimike muutettiin palveluneuvojaksi. Sähköisiä palvelukanavia aloitettiin kehittämään todella voimakkaasti ja asiakkaiden ääntä kaikessa toiminnassa alettiin huomioida entistä enemmän. Palveluneuvojilta aloitettiin edellyttämään entistä enemmän asiakaspalvelutaitoja. Etuushakemuksia ja -päätöksiä on pyritty selkeyttämään. Asiakaspalveluun luotiin palvelumalli, jonka mukaan kaikki palveluneuvojat toimivat sekä luotiin erilaisia ”henkilökohtaisia palveluneuvojia” tiettyihin erittäin haasteellisiin elämäntilanteisiin.

Aikakauden asiakaspalvelun asiakkaan näkökulmasta voidaan mieltää sellaiseksi, että palvelulaatu ja taso tulivat tasalaatuisemmaksi, asiointikanavan valinnan vapaus tuli konkreettisesti mahdolliseksi. Asiakasta ohjataan itse aktivoitumaan, jolloin viranpuolesta tehtäviä asioita on vähemmän.



Kuva 12. Asiakaspalvelutilanne 2014 (Kuva: Mika Mikkola 2014).

5 TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT -MALLI

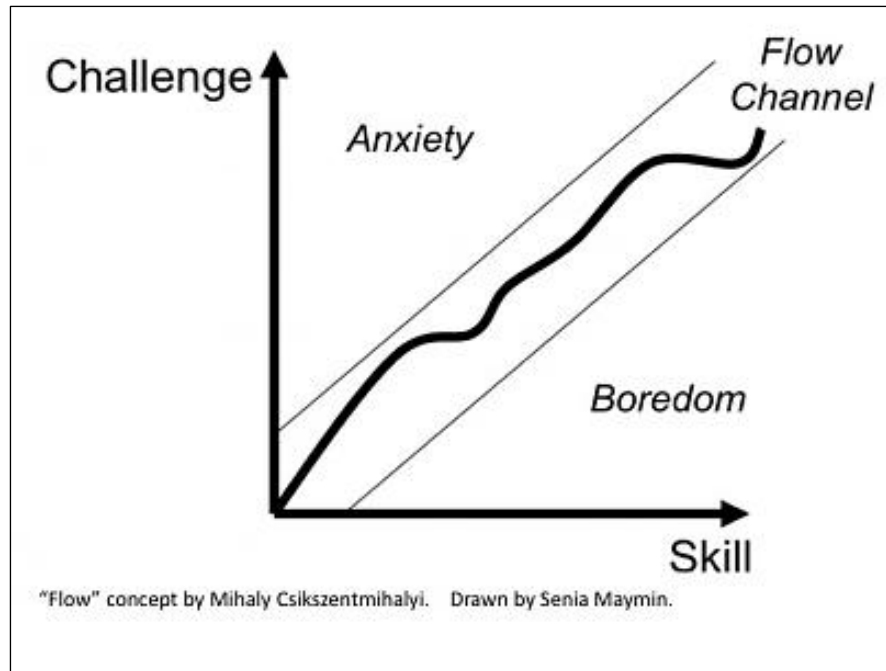
5.1 Taustaa työhyvinvoinnille

Työpahoinvoinnista työn imuun! Työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskustelu painottuvat hyvin usein työpahoinvoinnin eri muotoihin. Työpaikkojen siirtyminen maihin, joissa työvoima on halvempaa, töiden ulkoistaminen, vuokratyön lisääntyminen, epävarmuus työn ja työsuhteen jatkumisesta, masennus ja työkyvyttömyys ovat usein toistuvia termejä ja tutkimuksen kohteita. Tähän vaikuttavat työelämän useat muutokset ja kasvaneet vaatimukset, jotka usein merkitsevät lisääntyvää uhkaa esimerkiksi terveydelle. Se, että lähestymistapana tutkimuksissa on käytetty ongelmiin keskittyvää tapaa, antaa yksipuolisen kuvan eikä kuvaa keinoja, joilla työhyvinvointia voitaisiin edistää (Rauramo 2008, 16). Tähän ”ongelmaan” on yhä useampi alkanut kiinnittää huomioita.

Suomessa on viime aikoina puhuttu paljon neljästä eri käsitteestä työhyvinvointiin liittyen. Seuraavissa kappaleissa esittelen tarkemmin näitä neljää eri käsitettä; flow, työn imu, työn ilo ja positiivinen psykologia.

Mihaly Csikszentmihalyi on unkarilaissyntyinen psykologian professori, joka on pitkään tutkinut onnellisuuteen ja elämäniloon liittyvää ilmiötä, jota hän kutsuu nimellä ”**flow**”. ”Flow” on tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevän mitään ja toiminta tuottaa valtaosin iloa. ”Flow” työelämässä tarkoittaa sitä, että työ on tarpeeksi haastavaa ja ihminen on innolla siinä mukana. Työelämän ”flow:ssa” esimies on avainasemassa (Wikipedia 2014, flow). Csikszentmihalyi kuvaa kahdeksan osatekijää, joita flow-kokemukseen saattaa liittyä:

1. Päämäärät ovat selvät
2. Palaute on nopeaa
3. Tasapaino haasteiden ja taitojen välillä
4. Keskittyminen on syvää
5. Nykyhetki on tärkein
6. Hallinta ei tuota vaikeuksia
7. Ajantaju muuttuu
8. Ego on poissa (Csikszentmihalyi 2007, 54-69).



Kuva 13. Kuva Flow –tilasta, joka on mahdollista saavuttaa kun työtehtävä on oikeassa suhteessa osaamisen ja haastavuuden kesken (Kuva Senia Maymin 2014).

Suomalainen tutkija Jari Hakanen on esittänyt suomalaisen vastineen, positiivisen käsitteen ”**työn imu**”. Työn imu voidaan määritellä suhteellisen pysyvälouenteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Ihminen, joka kokee työn imua on tarmokas, omistautunut ja työhön uppoutunut. Tarmokkuus näkyy energisyytenä, haluna panostaa työhön, sinnikkyyttenä ja haluna ponnistella myös vastoinkäymisissä sekä kokemuksena, että töihin on mukava tulla. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että kokee työnsä merkitykselliseksi, saa työstä inspiraatiota, kokee ylpeyttä ja haasteellisuutta. Työhön uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittyneisyyden tilaa, paneutumista työhön ja näistä koettua nautintoa. Työn imulla on myönteinen yhteys omaan terveyteen, onnellisuuteen ja samalla myös hyvään työsuoritukseen sekä tätä kautta yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Hakanen 2011, 38-42).

Työn imua vahvistavat työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet työhön, työpaikalla koettu arvostus ja tuki, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä (Työterveyslaitos 2013, työn imu).

Kuvassa 14. näkyy ne keskeisimmät tekijät, jotka synnyttävät työn imua



Kuva 14. Työn imun keskeisimmät tekijät (Työterveyslaitos 2013).

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on nostanut esille sanan ”**työnilo**”, jolla hän kuvaa työhyvinvoinnin ydintä. Hänen työhyvinvointimallinsa yhdistää monialaisen tarkastelun työyhteisön voimaannuttavista elementeistä. Pyrkimyksenä on yhdistää eri tieteenaloilta saatava tieto siten, että työhyvinvointia on mahdollista tarkastella ja kehittää monipuolisesti useista eri näkökulmista. Mallin teoria perustuu psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen (Manka 2011, 75). Kuvassa 15. on havainnollistettu työniloon vaikuttavat tekijät.



Kuva 15. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76)

Neljäntenä näkökulma työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan nostaa esille ”**positiivinen psykologia**”. Martin E.P. Seligmania voidaan pitää positiivisen psykologian isänä. Hän mukaansa ”psykologia ei ole vain sairauksien, heikkouksien ja vahinkojen tutkimista, vaan myös vahvuuksien ja hyveiden tutkimista”. Positiivinen psykologia on tiede, joka pyrkii ymmärtämään ihmisen myönteisiä tunteita, lisäämään vahvuuksia ja hyveellisyyttä (Lamminen 2013, 11-12).

Työelämässä positiivisella psykologialla on tarkoitus löytää niitä tekijöitä, jotka työssä kannattelevat ihmistä, jotka tukevat työn mielekkyyttä, jotka auttavat selviytymään ja nauttimaan työstä. Tämän näkökulman tavoitteena on työhyvinvoinnin saavuttaminen yksittäisille työntekijöille, työyhteisölle ja organisaatiolle vahvuuksien varaan rakentuvan toiminnan kautta (Lamminen 2013, 12). Seligman painottaa viimeisimpien tutkimustensa mukaan viittä hyvinvointiimme ja tuloksellisuuteen vaikuttavaa asiaa: myönteisiä tunteita, myönteisiä ihmissuhteita, sitoutumista, tarkoitusta ja saavuttamista (Åhman 2012, 89).

Ne, jotka näkevät oman työnsä merkityksen positiiviseksi, ovat usein niitä, jotka näkevät työnsä olevan kutsumus, ei vain työ tai ura. Ne, jotka tuntevat oman työnsä kutsu-mukseksi, tekevät töitä saadakseen henkilökohtaisen täyttymyksen ja ovat myös muita tuottavampia. Kutsumusihmiset tuntevat työnsä edistävän jotakin, joka on heitä itseään laajempaa, suurempaa hyvää. Tällaisille ihmiselle työ on tyydyttävää pelkästään oman itsensä vuoksi (Lamminen 2013, 12).

Seligman ennustaa, että työn tekemisessä seuraava muutos on se, että mahdollisuus saavuttaa flow -tila on aineellista palkkiota tärkeämpi syy työnteolle. Yhtiöt, jotka edistävät työntekijöidensä flow -tilaa ovat paljon halutumpia työpaikkoja, kuin ne missä luotetaan pelkästään rahalliseen palkkioon. Hänen mielestään tämä perustuu siihen, että koulutus perustui neljäkymmentä vuotta sitten kuriin, mutta nykypäivänä koulutus on enemmän vahvuuksien palkitsemista, ystävällistä opastamista ja tunneperäistä toimintaa. Sama tulee tapahtumaan työelämässä (Lamminen 2013, 12-13).

Työhyvinvoinnin vaikutus voidaan nähdä kaikessa yrityksen toiminnassa. Perusteita työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi yrityksen näkökulmasta on esimerkiksi:

- Tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu
- Kustannussäästöt
- Lain velvoitteet
- Yhteiskuntavastuu, etiikka
- Työnantajakuva
- Inhimillisyys
- Oppiminen (Ravanti, Pääkkönen 2012, 9).

”Työhyvinvoinnin tukemiseen käytetään Suomessa aivan liian vähän rahaa. Puutteet työhyvinvoinnissa maksavat yhteiskunnalle jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Kulut kertyvät muun muassa sairauspoissaoloista. Suomalaiset yritykset pitävät työssä jaksamisen tukemista usein liian kalliina. Työntekijä nähdään tuotantovälineenä, jolta halutaan tulosta. Työntekoa ei katsota pitkällä tähtäimellä. Työterveyslaitoksen tutkija, professori Guy Ahonen 2.9.2009 Kauppalehdessä” (Manka 2011, 33).

5.2 Työhyvinvoinnin portaat -malli

Työ on ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Huonoimmassa tapauksessa se kuitenkin kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. Työhyvinvoinnin portaiden mallin avulla voidaan kuvata yksilön, työyhteisön tai koko organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä (Rauramo 2008, 9).

Tässä hetkessä tyypillisiä epäkohtia, jotka heijastavat haitallisesti työhyvinvointiin ovat:

1. Työnkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, epäterveellinen ravinto, alkoholin liiallinen käyttö, tupakointi, liikkumattomuus
2. Työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvät turvattomuus, muutokset, uhka- ja väkivaltilanteet, kiusaaminen, syrjintä häirintä, tapaturmat
3. Työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puutteet tiedonkulussa
4. Puutteet palautteen saamisessa, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet.
5. Osaamisen kehittämiseen, kilpailukykyyn ja työn tulokseen liittyvät haasteet (Rauramo 2008, 9-10).

Muun muassa näiden epäkohtien (joihin työpaikalla voidaan vaikuttaa) parantamiseksi on kehitetty työhyvinvoinnin portaat –malli. Päivi Rauramon malli perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkia teoriaan, jota on laajennettu edistämään työhyvinvointia. Rauramon työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Esimerkiksi näin, Maslowin teorian lähtökohta on ihmisen perustarpeet muun muassa hengittää, juoda vettä, syödä ja nukkua. Näin ollen työhyvinvoinnin ensimmäisellä portaalla mietitään mm. työntekijän terveellisten elintapojen, työpaikkaruokailun ja työterveyshuollon merkitystä työhön ja työmotivaatioon.

Työhyvinvoinnin portaat muodostuvat seuraavista askelmista; 1. psykofysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymisen tarve, 4. arvostuksen tarve, 5. itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin ja muunkin hyvinvoinnin edellytys on, että edellä mainitut tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä.



Kuva 16. Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27)

5.2.1 Miten työhyvinvoinnin portaat on luotu?

Mitä työhyvinvointi tarkoittaa? Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä, TTL/EU Progress – rahoitusohjelman tutkimuksen mukaan se tarkoittaa seuraavaa:

- Turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.
- Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Turvallinen, terveellinen työ ja työympäristö mahdollistavat omalta osaltaan tuloksellisen toiminnan ja työhyvinvoinnin. Myös ihmisten elämäntilanteiden ja terveydentilan sekä niihin liittyvien voimavarojen huomioon ottaminen työuran eri vaiheessa on tärkeää. Lisäksi työilmapiiriin on oltava avoin, arvostava, luottamuksellinen sekä vastuullinen. Organisaation osaaminen ja yksilön ammattitaito vahvistavat kilpailukykyä ja helpottavat työkuormituksen ja muutosten hallinnassa. Työhyvinvoinnin johtamisessa oleellista on hallita talouden realiteetit, mutta samalla ymmärtää ihmisen ja työn välisiä yhteyksiä mahdollisimman laajasti. Tavoitteena on hyvä työ, joka on paitsi tuottavaa ja tuloksellista, myös ihmisen hyvinvointia tukevaa. Yksilön hyvinvointi muodostuu perustarpeista ja toisaalta arvoista (Työturvallisuuskeskus 2014, työelämän kehittäminen).

Työhyvinvoinnin portaat - malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja sekä teorioita ja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta” (Työturvallisuuskeskus 2014, työelämän kehittäminen).

Työhyvinvoinnin portaat -mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevat keskeiset tekijät ja tuottaa toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kun työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on pystytty kuvaamaan systeemiseksi malliksi, on ollut mahdollista löytää ne prosessit, joihin on vaikutettava,

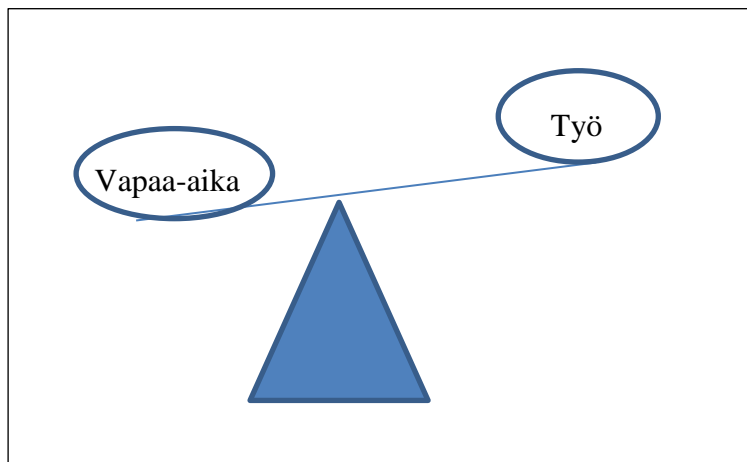
kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia tai pysyviä muutoksia järjestelmään tai sen osiin (Työturvallisuuskeskus 2014, työelämän kehittäminen)

5.3 Työhyvinvoinnin portaat

Seuraavissa kappaleissa esitellään työhyvinvoinnin portaat, porras kerrallaan.

5.3.1 Psykofysiologiset perustarpeet

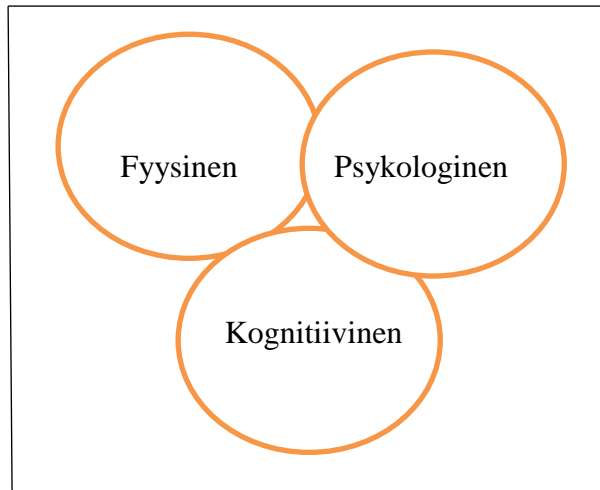
Ensimmäinen porras kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät kun työ vastaa ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin ja se mahdollistaa hyvän vapaa-ajan. Tämän lisäksi riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito ovat välttämättömiä. Työterveyshuollon rooli on tässä merkittävä. Ihmisen elimistö, luut, lihakset, verenkierto- ja hengityselimistö, aivot ja hermosto, kaipaavat kuormitusta ja haasteita, jotta elimistö pysyy terveenä. Työ ei saa olla liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, muttei myöskään liian kevyttä ja helppoa. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta (Rauramo 2008, 35-37). Kuva 17. havainnollistaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa.



Kuva 17. Vapaa-ajan ja työn suhde toisiinsa (Rauramo 2008, 38).

Ihmisen tuntema kuormitus on hyvin yksilöllistä. Toisesta jatkuvat uudet haasteet ja muutokset tuntuvat äärimmäisen raastavilta, kun taas toiselle ne voivat merkitä innostuksen lähdeä. Jokaisen on hyvä aika ajoin pysähtyä pohtimaan niitä työn seikkoja, jotka aiheuttavat työssä kuormitusta ja niitä seikkoja jotka antavat voimaa, innostusta ja onnellisuutta (Rauramo 2008, 39).

Työn kuormitus muodostuu kolmesta osa-alueesta:



Kuva 18. Työkuormituksen osa-alueet (Rauramo 2008, 39).

Työn **fyysiseen** kuormittavuuteen vaikuttavat muun muassa työasennot, työliikkeet, fyysinen voimankäyttö sekä ulkoiset olosuhteet kuten veto, kylmyys tai kuumuus. Työn fyysiseen kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi hyvällä organisoinnilla, tilojen suunnittelulla ja tarpeellisilla apuvälineillä ja niiden oikeaoppisella käytöllä. Työpaikkaselvitys (työterveyshuoltolaki määrää) on yksi keino tunnistaa fyysisen kuormittavuuden riskit. **Psykologiseen** kuormittavuuteen liittyvät esimerkiksi työn organisointi ja johtaminen, viestintä ja yksilön käyttäytyminen työyhteisössä. Myös työelämän jatkuva muutos lisää psykologista kuormitusta, tämä näkyy muun muassa kiireen tuntemuksena, riittämättömyytenä tai työuupumuksena. Keinoja psykologisen kuormituksen vähentämiseksi on esimerkiksi työn monipuolisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä työyhteisön ilmapiirin vahvistaminen. **Kognitiivisella** kuormituksella tarkoitetaan aivojen kuormitusta. Nykyisin lähes kaikki työ on tietotyötä, jossa aivot käsittelevät suuria tietomääriä ja työ vaatii jatkuvaa uusien ongelmien ratkaisemista sekä monen asian seuraamista yhtä aikaa. Kognitiivista kuormitusta voidaan hallita yksilöllisiä voimavaroja vahvistamalla.

Organisaation näkökulmasta tällä portaalla keskeiset tekijät ovat työkuormitus, työterveyshuolto ja työpaikkaruokailu. Keskeisiä keinoja liiallisen kuormituksen vähentämiseen on esimerkiksi tyvi-keskustelu (työkyvyn varhainen tukeminen ja sairauspoissaoloihin liittyvät toimintatavat), juostavat työajan muodot, kehityskeskustelut, liikunnan tukeminen, lomien jaksotus, päihdeohjelma, kattava työterveyshuolto (ei vain hoito vaan myös ennakointi), työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt, työpaikkaruokailu (Rau-

ramo 2008, 81-82). Edellä mainittujen keinojen riittävyyden arvioinnissa Kelassa käytetään mm. kyselyitä, terveystarkastuksia ja fyysinen kunnon mittauksia.

5.3.2 Turvallisuuden tarve

Toinen porras liittyy turvallisuuden tarpeeseen. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun työ on pysyvää, siitä saa riittävän toimeentulon, itse työ ja työympäristö ovat turvallisia ja työyhteisö on oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen. Turvallinen työpaikka mahdollistaa siis toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. Tämän hetkessä työelämässä työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on kasvanut huomattavasti. Isolle osalle ihmisiä tämä on hyvinvoinnin häiritsejä. Säännöllinen huoli työllistymisestä ja toimeentulosta tai muut taloudelliset ongelmat ovat monen arkipäivää työelämässä. Määräaikainen ja osa-aikainen työ voi sopia joidenkin elämäntilanteeseen tai henkilökohtaisiin tavoitteisiin, mutta moni kokee näistä turvattomuutta (Rauramo 2008, 85).

Yhteiskuntaa ja työelämää ohjaa nykyisin hyvin voimakkaasti muutos, joka edellyttää kaikilta, niin ihmisiltä kuin organisaatioilta, jatkuvaa sopeutumista ja muutosta. Työelämän muutostrendejä on muun muassa globalisaatio, kestävä kehitys, keskittyminen ydinosaan, yritysfuusiot, perheystävällisten näkökulmien huomioiminen, informaatiotulva, tunneälyn merkityksen korostuminen, työelämän ”doping” ja 24 tunnin tieto- ja palveluyhteiskunnan vaatimukset. On selvää, että ihminen kokee näiden ympärillä turvattomuutta ja tämä synnyttää muutosvastarintaa, kun on liikaa muutoksia, monella tasolla ja liian nopeasti. Muutos on kuitenkin aina yhtä aikaa myönteinen ja kielteinen kokemus. Muutos on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, hyppäys tuntemattomaan. Muutoksen sietokyvyssä on suuria yksilöllisiä eroja (Rauramo 2008, 86-88). Tämän vuoksi muutoksen johtamisella ja suunnittelulla on oleellinen merkitys työhyvinvointiin.

Muutoksien ennakkoinnissa, varsinaisen muutoksen suunnittelun lisäksi on syytä pohtia muutoksen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Perinteisesti on ajateltu, että muutoksen kolme vaihetta, jotka liittyvät työhyvinvointiin ovat luopuminen, välivaihe sekä uuden alkua. Muutoksessa on aina selitettävä, mitä edessä oleva tulevaisuus on, miten tuleva muutos toteutetaan ja miksi muutos tehdään sekä mitä muutos tarkoittaa yksilölle. Muutoksen onnistumisen ja yksilön muutokseen sitoutumisen kannalta on valtavan

tärkeää, että keskustelu muutoksesta aloitettaisiin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Muutoksen viestintä on aloitettava mielellään jo suunnitteluvaiheessa ja viestintää on hyvä jatkaa myös jonkin aikaa muutoksen jälkeenkin.

Turvallisuuskulttuuri ja sen johtaminen on nykyisin yrityksen elinehto. Kaikki yritykset hakevat jatkuvasti uusia toimintatapoja toimia ja menestyä olosuhteissa, jotka muuttuvat yhä nopeammin. Turvallisuuden johtaminen on turvallisuuteen, terveyteen ja hyvin usein myös ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa sekä näiden johtamista. Turvallisuuden johtaminen on jatkuvaa suunnittelua, toteuttamista, seuraamista ja arviointia. Tällä hetkellä työväkivalta on lisääntynyt ihmisten elämässä enemmän, kuin muut väkivallan muodot. Työväkivalta tarkoittaa sekä työssä kohdattua ruumiillista että henkistä väkivaltaa tai sen uhkaa. Työelämän arkipäivän ongelmia voivat olla esimerkiksi turvattomuuden tuntu työpaikan asiakastilanteissa, tiedon pantaamisen tai epäasiallinen käytös. Työssä, johon liittyy väkivallan uhka työ ja olosuhteet on järjestettävä niin, että uhka- ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan jo ennakolta (Rauramo 2008, 90-110).

Erityisesti palvelualoilla ja terveydenhuollossa tulee vastaan usein vaikeita asiakaskohtauksia. Näiden uhkatilanteiden ennaltaehkäisy ja sen suunnittelu on tärkeä osa turvallisuusjohtamista. Teknisillä ratkaisuilla ja vartijapalveluilla voidaan taata tietty perustaso. Keskeinen osa ennaltaehkäisyä on kuitenkin henkilöstön koulutus ja yhteisten prosessien sopiminen työyhteisössä koskien työntekijöiden kokemia uhkatilanteita. Uhkatilanteen kokeneen henkilön jälkihoidosta ja sen järjestämisestä on huolehdittava. Uhkatilanteesta on aina keskusteltava koko henkilöstön kanssa. Uhkatilanteiden varalle olisi hyvä olla myös raportointijärjestelmä, jotta tilanteista voidaan oppia ja toimintaa kehittää. Hyvällä työyhteisöllä on suuri merkitys uhkatilanteesta toipumisen kannalta.

Organisaation näkökulmasta tällä portaalla keskeiset tekijät ovat työsuhde ja työolot. Esimerkkikeinoja tavoitetilan luomiseksi ovat muun muassa aktiivinen työsuojelutoiminta, ennakoiva ergonomia suunnittelussa, ergonomia ja työfysioterapeutin käynnit, muutosjohtaminen, uhka- ja vaaratilanteiden ilmoitus ja seuranta järjestelmä, turvallisuuskoulutus, sairauspoissaolojen seuranta ja käsittely, turvallisuusohjeet, työympäristön kehittäminen sekä vastuu henkilöiden nimeäminen (Rauramo 2008 119-120). Edellä mainittujen keinojen riittävyyden arvioinnissa Kelassa käytetään mm. tilastoja, riskikartoituksia ja työpaikkaselvitystä.

5.3.3 Liittymisen tarve

Kolmas mallin porras liittyy yhteisöihin ja yhteisöllisyyteen, jotka ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Portaan tarpeet voivat täytyä, kun organisaatiossa toteutetaan yhteishenkeä tukevia toimia, henkilöstöstä ja tuloksesta huolehditaan sekä sisäinen ja ulkoinen yhteistyö toimii. Yksilön tärkein voimanlähde on yhteisö. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Hyvässä yhteisössä ihminen ja hänen persoonallisuutensa saavat kukoistaa täysillä. Yhteisö määritellään alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi (Rauramo 2008, 122).

Ihminen on kokonaisvaltainen psykofyysinen olento, jolla on tunteet ja sen vuoksi ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Ihmisen itsetunto on yhteisöllinen käsite, johon yhteisö ja jokainen yhteisön jäsen voi vaikuttaa. Yhteistyökykyisessä työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit. Tästä seuraa se, että työyhteisö kykenee tuloksellisempaan työhön. Yhteisön kulttuuri ja toimintatavat sekä työ ja sen organisointi vaikuttavat sosiaalisen tuen määrään ja laatuun. Työ itsessään määrittää ihmisten välisiä suhteita ja mahdollisuuksia positiiviseen vuorovaikutukseen (Rauramo 2008, 123-124). Yleensä työyhteisön kulttuuri on monimuotoista.

Monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkea sitä erilaisuutta, jota työyhteisön jäsenissä on. Erilaisuus voi liittyä ikään, kulttuuritaustaan, kieleen, sukupuoleen, koulutukseen tai vaikkapa temperamenttiin. Monimuotoisuuteen liittyy oleellisesti monikulttuurisuus, joka kansainvälistymisen myötä kasvaa vauhdilla. Suomi on lähitulevaisuudessa tilanteessa, jossa tietyillä aloilla on pula osaavasta työvoimasta. Valmistautuminen tähän edellyttää, että yhteiskunnalla ja työpaikoilla on valmius ottaa töihin myös eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa viime vuosina, mutta työperäisen maahanmuuton osuus on vielä varsin pieni. Työyhteisön on hyvä miettiä jo etukäteen, miten suhtaudutaan eri kulttuurien ja uskontojen käytöstapoihin, ruoka- ja pukeutumissäännöksiin tai esimerkiksi juhlapäiviin, jotka voivat poiketa paljonkin valtaväestön tavoista. Monikulttuurisuus saattaa olla haaste sen vuoksi, että sopeutumista tarvitsevat maahanmuuttajien lisäksi esimerkiksi myös suomalainen henkilöstö. Maahanmuuttaja sen vuoksi, että voisi sopeutua suomalaiseen työelämään ja suomalainen henkilöstö pärjätäkseen uusien työkavereiden kanssa (Rauramo 2008,

129). Monikulttuurisuuden ymmärtämisessä on suuria toimintaympäristö ja toimiala kohtaisia eroja.

Kelassa monikulttuurisuutta on hyödynnetty tavalla, joka palvelee asiakasta, työyhteisöä ja koko Kelan toimintaa. Maahanmuuttajaa tai suomalaista, joka äidinkielenään puhuu muuta kieltä kuin suomea tai ruotsia, hyödynnetään hänen muun osaamisensa lisäksi mm. siten, että asiakas voi saada palvelua omalla äidinkielellään. Tietyissä tilanteissa asiakas voi saada palvelua esimerkiksi venäjän- tai somalinkielellä, jos työntekijän kielitaito mahdollistaa sen.

Työyhteisön luottamuksella ja avoimuudella tai niiden puutteella on oleellinen merkitys, joka näkyy mm. työkuulttuurissa, toimintatavoissa ja asiakaspalvelussa. Avoimuuden ja luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään esimiehen asia, vaikka hänen roolinsa on merkittävä, vaan jokaisen joka toimii työyhteisössä. Avoimuus työelämässä tarkoittaa, että informoidaan riittävästi, kerrotaan omia ajatuksia, puututaan epäkohtiin, ollaan rehellisiä ja arvostetaan erilaisuutta.

Organisaation näkökulmasta tällä portaalla keskeiset tekijät ovat työyhteisö, johtaminen ja verkostot. Esimerkkikeinoja ovat muun muassa ammattiryhmien/kollegojen verkostot, liikunta/kulttuuri/harrastekerhot, intranetti, henkilöstökoulutus, liikunta/ virkistypäivät, työyhteisökohtaisen kehittämisprosessin tukeminen, monikulttuurisuuden huomiointi ja perehdyttäminen (Rauramo 2008, 140-141). Edellä mainittujen keinojen riittävyyden arvioinnissa Kelassa käytetään mm. työtyytyväisyys-, työilmapiiri ja työyhteisön toimivuuskyselyjä.

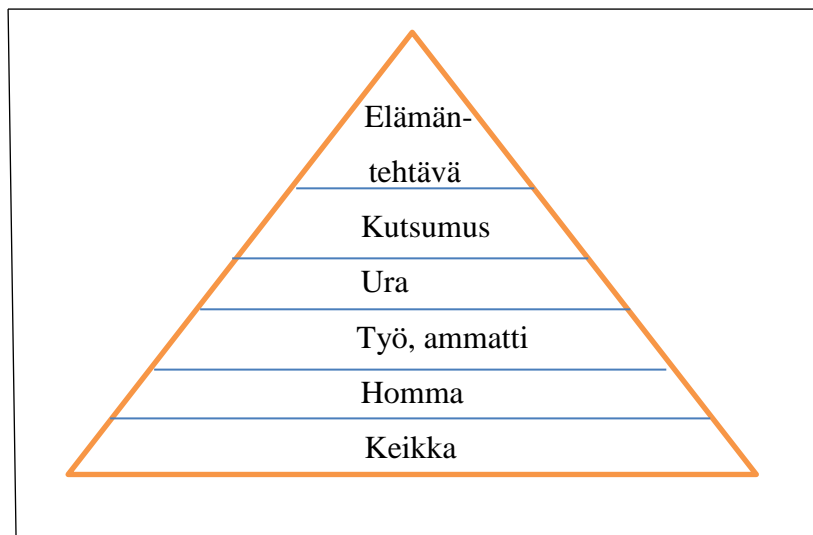
5.3.4 Arvostuksen tarve

Mallin neljäs porras liittyy arvostuksen tarpeeseen. Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, strategia, oikeuden mukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arvioiminen ja kehittäminen ovat asioita, jotka mahdollistavat neljännen portaan tarpeiden täyttämisen. Arvostuksen tarve voidaan jakaa kahteen osaan; sosiaaliseen arvostukseen ja itsearvostukseen (Rauramo 2008, 143).

Sosiaalinen arvostus tarkoittaa statusta (yhteiskunnallinen asema), kuuluisuutta, kunniaa, huomiointia, mainetta ja kunnioitusta. Itsearvostus tarkoittaa itseluottamusta, kom-

petenssiä (asiantuntijuus ja ammatillinen pätevyys), saavutuksia, johtajuutta, riippumattomuutta ja vapautta. Läheisten, esimiehen tai työyhteisön taholta tulevaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin arvosta itseään ja työtään. Se, että saa arvostusta ja kunnioitusta on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Yksilön kannalta erityisen merkittävää on saada palautetta sellaisilta ihmisiltä, joita hän pitää tärkeänä: perheenjäsenet, lähin esimies, työkaverit, asiakkaat, toimialan auktoriteetit. Tällaista arvostusta ei voi saada, ellei ole pätevä jollakin työhön oleellisesti liittyvällä alueella. Työssä on oltava siis sellaista arvostusta, luottamusta sekä vapautta, että voi käyttää tietojaan ja taitojaan (Rauramo 2008, 143-144). Oleellinen merkitys arvostukseen on myös sillä mitä itse työ merkitsee tekijälleen.

Herman Kahn ja Anthony J. Wiener esittivät 1969 käyttökelpoisen luokittelun, jonka mukaan työhön voi suhtautua kuuden perusasteen mukaan (kuva 19).



Kuva 19. Työn luokittelu (Rauramo 2008, 145).

Keikka tarkoittaa, että työ on häiriötekijä, välttämätön paha. Työn tarkoituksena on saada tuloja, mutta se miten niitä saadaan on jokseenkin yhdentekevää.

Homma tarkoittaa, että työssä voi olla jotakin kiinnostavaa etenkin hyvässä seurassa. Tavoitteena on toimeentulo. Hommaa voi helposti vaihtaa.

Työ on ammatti, ja tarkoittaa, että työ tuottaa tyydytystä harjoittaa taitoja, joihin tekijällä on taipumusta ja koulutusta.

Ura on sellainen aste, jossa henkilö haluaa kehittää työtään, edetä ja ottaa vastuuta.

Kutsumus tarkoittaa, että työhön sisältyy itsensä toteuttamista ja toisten palvelemista.

Elämäntehtävä tarkoittaa, että henkilö omistautuu työlleen täysin ja uskoo työn ratkaisevalla tavalla hyödyntävän yhteiskuntaa (Rauramo 2008, 144-145).

Se mitä työ merkitsee tekijälleen, on yksilökohtaista. Läheiset ja työyhteisön jäsenet tai esimies voivat yrittää vaikuttaa asiaan, mutta perustuntemus lähtee yksilöstä itsestään. Työn merkityksen lisäksi palautteella, palkalla ja palkitsemisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja työn tulokseen.

Palautteella on todellisuudessa suurempi merkitys kuin palkalla, ainakin pidemmällä tähtäimellä. Suurempi merkitys johtuu siitä, että palaute mahdollistaa virheiden korjaamisen, oman tekemisen arvioinnin ja kehittämisen sekä mahdollistaa onnistumisen kokemukset. Ilman palautetta mielenkiinto ja motivaatio työtehtävää kohtaan vähenee. Paras palaute annetaan oikea-aikaisesti ja suoraan oli kyseessä sitten rakentavapalaute tai ”kehupalaute”. Palaute tulee antaa saaja arvostaen ja tarpeeksi usein. Palautteen antaminen ei ole vain esimiehen asia, vaan kaikkien yhteinen asia. Palkan on oltava oikeassa suhteessa työn vaatimukseen ja tuottavuuteen, jotta se kannustaa ja tukee ihmisen voimavaroja. Palkan lisäksi usein yrityksissä käytetään palkitsemisjärjestelmää. Erilaisia palkitsemisjärjestelmiä on lukematon määrä. Keskeisimpinä tavoitteina niissä kaikissa kuitenkin on pyrkimys vaikuttaa suorituskyykyyn, osaamisen kehittämiseen, henkilöstön sitoutuminen sekä yrityksen tavoitteiden viestintä.

Organisaation näkökulmasta tällä portaalla keskeiset tekijät ovat arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute- ja kehityskeskustelut. Merkittäviä tekijöitä ovat myös muistamiset syntymä- ja muina merkkipäivinä, palkinnot, ansiomerkit, palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sekä kehityskeskusteluiden kehittäminen (Rauramo 2008, 158). Edellä mainittujen keinojen riittävyyden arvioinnissa Kelassa käytetään mm. työtyytyväisyyskyselyitä sekä taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia.

5.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Viides ja ylimmäinen porras liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen sekä esteettiset elämykset ovat asioita, jotka mahdollistavat itsensä toteuttamisen tarpeen. Osaaminen on yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden samoin kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyyn perusta. Eniten asioita opitaan tutkimusten mukaan työssä. Jatkuvassa oppimisessa on tärkeää korostaa työssä tapahtuvaa oppimista ja oppimisen hyödyntämistä kaikkeen päivittäiseen toimintaan (Rauramo 2008, 160).

Oman osaamisen ylläpito on merkittävä tekijä yksilön kannalta. Tällä tavoin hänellä on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla. Elinikäinen oppiminen antaa useita eri valmiuksia elää muuttuvassa maailmassa sekä hallita yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Oppiminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: työssä oppiminen, työnantajan järjestämä koulutus sekä omaehtoinen osaamisen kehittäminen. Suurin osa työn oppimisesta tapahtuu työpaikoilla. Yhtenä tärkeimpänä tekijän työssä oppimisessa on työjärjestelyt siten, että ne mahdollistavat asiantuntijuuden kehittymisen ja tiedon kulun. Monia töitä tehdään hyvin lyhyissä pätkissä. Tämä on osaamisen kehittymisen kannalta haasteellista. Työssä osaamisen kehittämiseen koulutuksen lisäksi vaikuttaa se, miten työntekijät jakavat tietojaan, taitojaan sekä kokemuksia oppimastaan yhteiseen käyttöön. Työtä on tehtävä yhdessä, jotta työntekijän ja organisaation osaaminen pystytään saattamaan yhteen (Rauramo 2008, 161-162).

Esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä tehtävä osaamiskartoitus on väline, jonka avulla organisaatiossa olevaa osaamista voidaan kartoittaa ja havaita kehittämiskohteita. Kehityskeskustelun yhteydessä toteutetun osaamiskartoituksen etuna on se, että näin voidaan varmistaa kartoituksen suunnitelmallisuus, toistuvuus, seurattavuus ja arviointi. Osaamiskartoitusta tehdessä on tärkeää huomioida työntekijän nykyisen osaamisen tarpeen lisäksi myös tulevaisuus. On huomioitava millaisia asiakkaita, tuotteita ja palveluita on tulevaisuudessa ja miten näitä tuotetaan ja millaisella osaamisella näihin tuleviin tarpeisiin voidaan vastata. Järjestelmällisen osaamiskartoituksen yhtenä etuna on se, että työnantaja pystyy peilaamaan mahdollisia osaamistarpeita laajasti yrityksessä ja tämän avulla esimerkiksi suunnittelemaan laajempia koulutuksia henkilöstölle.

Työmotivaation kannalta kaikkein tärkeitä on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, tarjoaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunnetta. Motivaatio on voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Oppimista edistää myös se, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita sekä sopii tekijänsä muuhun elämäntilanteeseen. Oppimisen keskeisiä perusedellytyksiä ovat avoin ja turvallinen työyhteisön ilmapiiri sekä se, että tietoa jaetaan, ei pantata. Lisäksi turvallisella ja terveellisellä työympäristöllä, asianmukaisilla kalusteilla ja työvälineillä sekä perehdytyksellä on iso merkitys työssä oppimisen kannalta (Rauramo 2008, 169-170).

Jotta ihminen voi kehittää omaa työtään, hän tarvitsee tietoa tavoitteista, siitä miksi ja ketä varten työtä on kehitettävä sekä mitä ylipäättänsä tavoitellaan. Esimiehellä on työssä vastuu henkilöstön kehittamisestä ja oppimisesta, mutta ihmiset itse ovat vastuussa omasta oppimisestaan.

Organisaation näkökulmasta tällä portaalla keskeiset tekijät ovat henkilöstön ja johtamisen kehittämisohjelmat, kannustus koulutukseen ja kehittämiseen, koulutus eri muodoissaan, mentorointi, muutosvalmennukset, perehdyttäminen ja perehdytyspolku, työkierto, työn laajentaminen ja kehittäminen sekä vertaisoppiminen (Rauramo 2008, 179). Edellä mainittujen keinojen riittävyyden arvioinnissa Kelassa käyttää mm. kehityskeskusteluja ja osaamisprofiileja.

6 Tutkimustulosten esittely

6.1 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa esitellään ensiksi tutkimukseeni liittyvän kyselyn tulokset portaittain ja tämän jälkeen tulosten yhteenveto.

6.1.1 Tulokset portaittain

Psykofysiologiset tarpeet ”tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa myös virikkeisen vapaa-ajan. Kyselyn perusteella palveluneuvojanroolissa työskenteleville mielihyvää tuottaa se, kun pystyy auttamaan asiakasta hänen asiassaan ja hänen elämäntilanteensa saadaan kartoitettua palvelumallin mukaisesti. Myös asiakkaiden antama palaute koettiin tärkeäksi. Suurimmaksi kuormittavuuden aiheuttajaksi nousi kiire sekä tuntemus, että oma osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Tiedon suuri määrä eli tietotulva nousi myös esille kuormittavuutta aiheuttavana tekijänä.

Vastaajien mielestä kuormittavuutta voitaisiin helpottaa useilla eri ratkaisulla muun muassa kehittämällä työjärjestelyitä, arvioimalla palveluneuvojien määrää toimistokohtaisesti, paremmalla asiakasohjauksella toimistoissa, sekä sellaisella ratkaisulla, joka helpottaisi erityisesti varahenkilöiden tiedon hankintaa/tietotulvaa.

Vastaajien mielestä palveluneuvojantyötä voisi kehittää työjärjestelyillä sellaiseksi, että olisi myös muuta työtä asiakaspalvelun lisäksi. Esimiehen toivottiin määrittelevän aika oman osaamisen ylläpitoon ja tietojen päivittämiseen. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta erikoistumiseen sekä urapolkumahdollisuuksien näkyväksi tekemiseen. Palvelupisteiden aukioloaikoja toivottiin myös tarkistettavan säännöllisemmin.

”Onnistumisen tunne syntyy, kun asiakkaan elämäntilanne kartoitetaan ja hänelle löydetään uusia tukia. Pystyy neuvomaan häntä kokonaisvaltaisesti” Suora lainaus yhdestä kyselyn vastauksesta.

Turvallisuuden tarve ”Työn pysyvyys, turvallinen työ, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö”. Vastaajista 55 % koki oman työsuhteensa turvalliseksi.

Vastaajat nostivat selvästi esille kolme asiaa, jotka vaikuttavat siihen, että työsuhde olisi turvallinen. Nämä asiat olivat vartijan tarve, esimies ja työkaverit sekä vakituinen työsuhde. Turvallisuustekijänä vartija nousi useimmissa vastauksissa esille, koska ”kenenkään ei pidä kokea edes väkivallan uhkaa työpaikallaan”. Esimiehen rooli hyvänä johtajana, joka kuuntelee ja on aidosti läsnä sekä työkavereiden tuki nousivat esille keinoina jotka mahdollistaisi hyvän työsuhteen. Useimmat henkilöt, joilla oli määräaikainen suhde, nostivat tärkeimmäksi turvallisuudentekijäksi sen, että työsuhde olisi vakituinen.

Tiedusteltaessa positiivisia kokemuksia haastavan asiakastilanteen jälkihoidosta useimmat vastaajista kertoivat, että aggressiivinen asiakas oli saatu rauhoitettua palveluneuvojan omalla käytöksellä. Varsinaiseen jälkihoidon kokemukseen oli kaksi vastausta. Toisessa vastauksessa kerrottiin, että tilanne oli hoidettu välittömästi tapahtuneen jälkeen keskustelemalla ensiksi esimiehen kanssa ja sen jälkeen työyhteisön kanssa, mikä oli positiivinen kokemus. Toinen vastaus varsinaiseen jälkihoitoon oli, että kokemus ei ollut positiivinen ja se tapahtui toisessa vakuutuspiirissä. Tarkemmin vastaaja ei ollut halunnut asiaa kertoa.

Kysyttäessä ovatko palveluneuvojat keskenään tasa-arvoisessa asemassa ei -vastauksia oli 8 kappaletta ja kyllä -vastauksia oli 3 kappaletta. Syitä, miksei tasa-arvoinen kohtelu toteudu oli, että alueellisia eroja ei huomioida, koulutukseen osallistuminen ei ole tasa-arvoista, toimistoittain on eri käytäntöjä, milloin varahenkilöitä pyydetään avustamaan palveluneuvojaa ja työskentely toimistossa tai yhteispalvelupisteessä on eriarvoista. Muutamassa vastauksessa pohdittiin sitä, ovatko roolit jo liiaksikin tasa-arvossa tai voivatko roolit edes olla tasa-arvossa keskenään.

Vastaajista yli 90 % oli sitä mieltä, että palveluneuvojan työn tavoitteet ovat selkeät. Kaikki vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen ”miten tavoitteita voitaisiin selkeyttää”, olivat sitä mieltä, että palvelumallin mukaista elämäntilanteen kartoittamista ei ole mahdollista toteuttaa vaaditussa 10 minuutissa. Mikäli palveluneuvojat saisivat asettaa itselleen tavoitteita, he asettaisivat tavoitteiksi muun muassa palvelumallin toteutumisen, asiakkaan huomioimisen ja tyytyväisyyden ennen tehokkuusajattelua, maksimissaan 30 asiakasta/päivä, oman oppimisen ylläpitäminen, uralla eteneminen ja omien taitojen kehittymisen.

”Ison talon edut, hyvät esimiehet, työntekijää kuunnellaan, nollatoleranssi luovat turvallisen työsuhteen” Suora lainaus yhdestä kyselyn vastauksesta.

Liittymisen tarve ”Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen ja sisäinen yhteistyö. 55 % vastaajista oli tyytyväisiä palveluneuvojiin kohdistuvaan tiedonkulkuun, kannustukseen ja sisäiseen yhteistyöhön. Vastausten perusteella kehitettävää olisi koulutuksissa ja palaverissa. Koulutukset ja palaverit koettiin olevan kohdullisella tasolla, mutta niihin toivottiin paljon enemmän vuorovaikutusta, yhteistä kehittämistä sekä vapaamuotoista keskustelua. Lisäksi toivottiin, että esimies olisi enemmän mukana päivittäisessä toiminnassa.

Iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia. Tilannetta voisi vastausten mukaan korjata esimerkiksi huomioimalla enemmän tätä päivää kuin mennyttä aikaa, kerran vuodessa olisi oltava jokaisessa toimistossa palveluneuvojan, varahenkilöiden, asiakaspalvelusta vastaavan esimiehen ja toimistonjohtajan välinen palaveri, jossa käydään läpi yhteiset pelisäännöt asiakaspalveluun liittyen, henkilöiden koulutustarpeita pitäisi huomioida enemmän sekä asiantuntijoita pitäisi kuunnella enemmän päätöksen teossa.

Kaikki jotka vastasivat kysymykseen ”millaiseksi koet työsi merkityksen”, kokivat palveluneuvojan työn erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi. Vastaajien mielestä keinoja, joilla voitaisiin varmistaa asiakaspalveluhenkilöstön tuki toisilleen, olisi muun muassa säännölliset kokoontumiset, työpari ajattelun vahvistaminen ja asiakaspalveluun perehdyttäjän roolin jatkuminen myös varsinaisen perehdytysjakson jälkeen. Lisäksi nostettiin esille, että tuen varmistamista ei pidä katsoa vain palveluneuvojan ja hänen varahenkilöidensä laajuisesti, vaan tuki pitää nähdä koko toimiston asiana.

”Vaikutusmahdollisuuksia voi lisätä omaa asennetta muuttamalla, vastaamalla kyselyihin ja tuomalla oman näkemyksen asiakaspalvelun kehittämiseksi” Suora lainaus yhdestä kyselyn vastauksesta.

Arvostuksen tarve ”Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arvioiminen ja kehittäminen”. Kelan yksi arvoista on ”ihmistä arvostava”. Iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että arvo toteutuu asiakaspalvelutilanteissa. Lisäksi yli puolet kertoi, että nykyisen palvelumallin käyttöönoton jälkeen

tämä arvo toteutuu paremmin kuin aikaisemmin. Kysyttäessä ”mitä nykyinen palvelu-
neuvojan työ on tekijälleen” 1 henkilö vastasi, että tämä on hänelle ”keikka”, suurin osa,
eli 7 henkilöä vastasi, että työ on hänelle ”työ ja ammatti”, 1 henkilölle kyseessä on
”ura” ja 2 henkilöä tunsu, että he ovat tällä hetkellä ”kutsumus”-työssä.

Teoriassa arvostuksen tarve jaettiin kahteen osaan: sosiaaliseen arvostukseen ja itsear-
vostukseen. Kysymystä ”mitä sinulle merkitsee sosiaalinen arvostus työelämässä”, oli
avattu siten, että kerrottiin mistä sosiaalinen arvostus esimerkiksi koostuu; kunnia, tun-
nettuus, huomiointi, maine ja kunnioitus. Yli 90 % oli sitä mieltä, että tällä on merkitys-
tä paljon tai erittäin paljon. Tekijät, jotka toistuivat vastauksissa, olivat mielekäs työ,
asiakaspalvelutyön kunnioittaminen ja työyhteisö sekä palaute. Kysymystä ”mitä si-
nulle merkitsee itsearvostus työelämässä”, oli avattu siten, että kerrottiin mistä itsear-
vostus esimerkiksi koostuu; itseluottamus, saavutukset, riippumattomuus ja vapaus.
Kaikki olivat periaatteessa sitä mieltä, että itsearvostus, eli suhde itseensä, on kaikkein
tärkein. Hyvä itsearvostus näkyy muun muassa siinä, että kokee pystyvänsä tekemään
työnsä tuloksellisesti, eli saavuttamaan tavoitteensa, tuntee tekevänsä merkityksellistä
työtä ja osaaminen on oikealla tasolla työtehtävään nähden.

”Sosiaalinen arvostus merkitsee paljon, haluan olla hyvä työssäni ja sellaisessa työteh-
tävässä jossa viihdyn” Suora lainaus yhdestä kyselyn vastauksesta.

*Itsensä toteuttamisen tarve ”Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen
hyödyntäminen”.* Vastaajista 10 oli sitä mieltä, että nykyinen rooli mahdollistaa jatku-
van oppimisen, kehittymisen ja aikaansaamisen tunteen. Yhden vastaajan mielestä ny-
kyinen rooli ei mahdollista edellä olleita asioita, koska ”perusasiakaspalvelu” on tehty
jo liian yksinkertaiseksi. Asioita jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja aikaansaa-
misen tunteen olivat esimerkiksi jatkuva erilaisten ihmisten kohtaaminen erilaisissa
elämäntilanteissa, haastavien asiakokonaisuuksien haltuunotto ja asiakkaan tyytyväisyys
tämän jälkeen sekä se, että lakien ja etuusohjeiden usein tapahtuvat muutokset ”pakotta-
vat” jatkuvaan itsensä kehittämiseen.

Tekijöitä, joilla vastaajat pitävät yllä omaa oppimismotivaatio ovat: vastuu asiakkaista,
halu oppia luonteenpiirteensä, ammattilypeys ja itsearvostus. Oma osaamista jaetaan
lähinnä keskustelemalla työparin ja muun asiakaspalveluhenkilöstön kanssa, sekä ole-
malla aktiivinen arjen työssä ja palavereissa. Työnantajan järjestämiin koulutuksiin ol-

laan kohtuullisen tyytyväisiä. Selkeinä kehitystoiveina nousi esiin etuuskoulutuksen lisääminen, enemmän lyhyitä ajankohtaisinfoja Microsoft Lync:n ohjelman välityksellä sekä kaiken kaikkiaan enemmän vuorovaikutteisuutta palveluneuvojien ja esimiehen välillä.

Pyydettyä vastaajia arvioimaan, millaisena he näkevät palveluneuvojan työn tulevaisuudessa n. 3 vuoden kuluttua, suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että asiointi tapahtuu ajanvarauksen, etäpalvelun ja pikaisen infopalvelun muodossa. Mielenkiintoisesti muutamasta vastuksesta nousi esille, että tämä tarkoittaisi sitä, että asiakkuudet muuttuvat vaativimmiksi (positiivisessa mielessä) ja asiakkaalle tehdään kokonaisvaltainen palvelutarpeen selvitys (nykyistä elämäntilanteen kartoittamista laajempi palvelutarpeen selvitys). Laajempi, etäpalveluna toteutettu asiakaspalvelu, mahdollistaisi nykyistä paremmin myös palveluneuvojien erikoitumisen. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että Kelan palveluneuvojan työ on katoava luonnonvara.

”Ihmisten kanssa toimiminen kehittää jatkuvasti, joudun epämukavuusalueille toisinaan haastavien asiakkaiden kanssa mutta saatan oppia siitä jotain tärkeää. Jokainen kohtaaminen opettaa ja antaa jotain uutta” Suora lainaus yhdestä kyselyn vastauksesta.

6.1.2 Tulosten yhteenveto

Selkeästi voi nähdä, että tämän kyselyn perusteella tutkimuksen kohderyhmässä on eniten haasteita työhyvinvoinnin portaiden tasolla 3. Periaatteessa Kelalla organisaationa on käytössä kaikki elementit, mitä työhyvinvoinnin portaissa esitetään. Taso 3:n haasteet on ratkaistava ennen kuin voidaan siirtyä ylemmälle tasolle. Vastausten perusteella palveluneuvojat ovat sitoutunutta väkeä. Heillä on halua tehdä tätä työtä, mutta työstä löytyy joitakin negatiivisia asioita, jotka olisi pakko saada korjattua, jotta motivoituneita ja sitoutuneita asiakaspalvelijoita olisi töissä jatkossakin.

Kyselyn taustatekijöillä (ikä, rooli, työkokemus Kelassa ja työkokemus muualla kuin Kelassa) ei ollut niin suurta merkitystä kuin ennakkoon ajattelin.

Taustatekijät vaikuttivat selvästi seuraaviin asioihin: Mitä pidempi työkokemus vastaajalla oli, sitä analyyttisempi vastaus pääsääntöisesti oli. Toisena asiana esille nousi, että varahenkilöiden roolissa toimivat kokivat, ettei heillä ole samanlaisia mahdollisuuksia

osallistua asiakaspalvelukoulutuksiin kuin varsinaisilla palveluneuvojilla. Kolmantena asiana nousi esiin, että 45 % vastaajista ei ollut tyytyväinen asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvaan tiedonkulkuun, kannustukseen ja sisäiseen yhteistyöhön. Turvallisuuden tunteeseen taustatekijät vaikuttivat yleistäen niin, että vakituksille työntekijöille turvallisuutta toisivat vartijapalvelut ja määräaikaisille toimihenkilöille turvallisuutta toisi vakituinen työsuhde.

Kaikki nämä asiat ovat mielestäni aivan luonnollisia tämän hetkessä toimintaympäristössä. Yleistäen voidaan ajatella, että pidempi elämäkokemus mahdollistaa laajemman asioiden katsomisen ja siten eri asioihin voi olla paljonkin erilaisia vertailukohtia. Tällä hetkellä osa koulutuksista on tarkkaan kohdennettuja ja tämä voi pakottaa siihen, että joudutaan tarkkaan miettimään kuka voi osallistua koulutukseen. Tällöin ensisijaisena on henkilö, jonka päätyöstä on kysymys. Mikäli koulutukseen on osallistunut yksi/muutamia henkilöitä, uutta oppia pyritään jakamaan koko ryhmälle mahdollisimman pian koulutuksen jälkeen. Viime aikoina painopiste vakuutuspiirin järjestämissä koulutuksissa on kuitenkin ollut siinä, että koulutuksiin osallistuisivat palveluneuvoja ja heidän 1.varahenkilöt. Kokemukseen tiedonkulun ja sisäisen yhteistyön toimimattomuudesta vaikuttaa uskoakseni se, että henkilöllä, joka toimii varahenkilönä, on haasteena mm. seuraavia asioita: Hän saa tietoa ”tupla” määrän (ratkaisuryhmästä, jossa hän toimii sekä asiakaspalveluryhmästä). Toisena haasteena voi olla vaikeus, hahmottaa mihin ”työyhteisöön” milloinkin kuuluu ja se voi vaikuttaa sisäisen yhteistyön arvioimiseen. Turvallisuuden tunteen merkityksen yhteyden voi nähdä suoraan tarvehierarkiaan, koska vasta sitten kun toimeentulo on ”turvattu” mietitään muuta turvallisuutta.

Kiire ja sen tunteminen on tällä hetkellä kaikkein kuormittavin asia. Ongelmaksi koetaan se, että miten kartoitat asiakkaan elämäntilanteen kokonaisuudessa ja hoidat asiain syy kerralla kuntoon 10 minuutissa. Asiakaspalveluhenkilöstö haluaisi täyttää molemmat tavoitteet: saada asiakkaan asiat hoidettu kerralla kuntoon siten että asiakas saa hänelle kuuluvat etuudet sekä myös hoitaa asiakastilanteen siihen määritellyssä ajassa. Stressiä aiheuttaa tunne, että on valittava joko tehokkuus tai palvelumalli, koska nykyisillä määrityksillä näiden yhdistäminen ei tunnu mahdolliselta. Toinen kuormittava asia liittyy resursointiin. Resursointi voidaan vastausten perusteella jakaa kahteen osaan: palveltavien asiakkaiden ”oikea” määrä/päivä ja toisaalta se, milloin varahenkilö kutsutaan palveluneuvojan avuksi. Suurin osa vakuutuspiirin palvelupisteistä on pieniä tai pienehköjä. Lisäksi toimintaympäristöt vaihtelevat pienistä ”maaseutupitäjästä”

asiakasmääriltään suurempiin ”tehdaskaupunkeihin”. Tämä aiheuttaa suurta hajontaa siihen, kuinka paljon ja minkälaisissa asioissa asiakkaita asiakaspalveluhenkilöstöllä käy päivässä. Näiden seikkojen vuoksi toivotaan, että edellä mainitut eroavaisuudet huomioitaisiin, kun resursointia mietitään. Niissä toimistoissa, joissa annetaan asiakaspalvelua, varahenkilöiden avuksi kutsumiseen pitäisi noudattaa yhtäläisiä pelisääntöjä, koska niistä on useasti keskusteltu. Syitä siihen, miksi käytännöt kuitenkin eroavat, voi olla esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus ja palveluneuvojan ”herkkyys” pyytää tai olla pyytämättä apua.

Kyselyn kysymykset oli pyritty rajaamaan ja määrittelemään niin, että vastausta mietittäisiin aina asiakaspalvelun tai palveluneuvojana toimimisen näkökulmasta. Kuitenkin useissa vastauksissa asioita verrattiin ratkaisutyöhön. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa näihin esiin nousseisiin, osin jopa tärkeisiin asioihin, koska ne kuuluvat työn rajauksen ulkopuolella. Esiin nousseet asiat on kuitenkin syytä käydä läpi muussa tilaisuudessa.

Tutkimuksen kannalta kysymystä siitä, millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on haastavan asiakkaan jälkihoidosta, voidaan pitää väärin muotoiltuna. Kuudesta vastauksesta vain yhdessä vastattiin siihen, mihin tutkija toivoi vastausta. Muut vastaukset olivat todella tärkeitä, mutta niiden monistaminen toimintamalliksi ei ole mahdollista.

Isoin yksittäinen asia, joka vaatii kehittämistä, on työnkierto ja/tai tehtävien vaihtelevuus. Tällä hetkellä asiakaspalveluun liittyvät toimenkuvat ovat pääsääntöisesti sellaisia, että varsinaisella palveluneuvoja asiakaspalvelutyön osuus on 100 % ja varahenkilöllä asiakaspalvelun osuus on 20 % ja ratkaisutyön osuus 80 %. Vastausten perusteella prosenttijakoa on muutettava, jotta jaksaminen lisääntyisi. Varsinaisen palveluneuvojan asiakaspalvelun osuus pitäisi olla hieman pienempi. Varahenkilön osalta luvut eivät vastaa todellisuutta ja nykyinen toimintamallia ei mahdollista ”yhtään” selkeää päivää ilman tunnetta paikasta toiseen hyppimistä. Tätä asiaa käydään myöhemmin kappaleessa 7.1. jossa mietitään tähän haasteeseen kehittämisehdotusta.

Palvelukanavaohjauksella on ohjattu ja haluttu ohjata asiakkaat heille itselleen sopivimpaan palvelukanavaan ja näin pyrkiä siihen, että toimistoissa/palvelupisteissä tapahtuva asiointi olisi aidosti sellaista, joka vaatii syvällistä asiantuntemusta. Tämän hyvän asian kääntöpuolena koetaan, että ”helpot” asiakkuudet ovat siirtyneet toisiin kanaviin. Näin

toimistoissa/palvelupisteissä tapahtuvat asioinnit ovat pääsääntöisesti haastavia ja monimutkaisia eli aivojen rästituksen kannalta täydellistä paneutumista vaativaa.

Vastaajista suurin osa koki, että nykyinen työ on työ ja ammatti, ura tai kutsumus. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat tekevänsä työtä, johon heillä on taipumusta ja koulutusta. He haluavat olla kehittämässä työtään ja ottaa siitä vastuuta. Tämä työ mahdollistaa myös osittaisen sisäisen itsensä toteuttamisen tarpeen. Tästä saadaan vahvistusta sille, että työhyvinvoinnin portailta ollaan tällä hetkellä portaalla 3. Se, että ihminen kokee olevansa tällä tasolla tarkoittaa myös sitä, että hän kokee tarpeelliseksi jatkuvan oppimisen ja osaamisen ylläpidon, jotta voi palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Palautteella, tulee se sitten asiakkaalta tai työyhteisöltä, on valtavan tärkeä ja palkitseva merkitys. Mielihyvää ja onnistumisen tunnetta tuo myös se, että asiakkaasta näkee tyytyväisyyden saamaansa palveluun, vaikka hän ei sanallista palautetta antaisikaan. Palautteella voidaan nähdä olevan suora yhteys kaikkiin työhyvinvoinnin portaisiin. Palautteen suuren merkityksen vuoksi niin sen antamiseen kuin vastaanottamiseenkin on panostettava ja kiinnitettävä huomiota.

Kaikkein merkittävimmät kehittämistä vaativat asiat tutkimuksessani olivat työnkierto, tiedonkulku, kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksien puute, koulutus sekä eriarvoisuuden kokeminen (joustavuus). Samansuuntaiset tulokset ovat nousseet esille kappaleessa 3.1. esitellyissä työni taustatutkimuksissa. Kappaleessa 7. tullaan esittämään kehitysehdotuksia työnkiertoon, vuorovaikutukseen (tiedonkulku + vaikutusmahdollisuus) sekä koulutukseen liittyen.

6.2 Haastattelun yhteenveto ja johtopäätös

Kyselyn lisäksi täydensin tutkimustani Tampereen Seudun Osuuspankin konttorinjohtajan haastattelulla, jonka olen tarkemmin esitellyt aikaisemmin tässä työssä (kappale 3.2). Tampereen Seudun Osuuspankissa on haastateltavani mukaan erittäin hyvä työilmapiiri. Tekijät, jotka ainakin tähän vaikuttavat, ovat jatkuva ja säännöllinen avoin tiedottaminen, me-hengen korostaminen ylintä johtoa myöten ja kehittämisideoiden jatkuva kerääminen. Stressi on henkilökohtainen tuntemus, johon TSOP:ssa pyritään vaikuttamaan muun muassa valmentavalla johtamisella. Valmentava johtaminen ei rajoitu vain työasioiden läpi käymiseen, vaan toimihenkilö huomioidaan kokonaisvaltaisesti.

Yksittäisinä tekijöinä tietotulva ja oman osaamisen ylläpitäminen voivat olla asioita, joista ihminen voi kokea stressiä. Näihin mahdollisiin haasteisiin pyritään vastamaan muun muassa kiinnittämällä huomioita oman kalenterin hallintaan, sekä oman oppimismotivaation kasvattamiseen valmennuskeskusteluiden avulla. Tietotulvan hallinta ja oman osaamisen ylläpitäminen ovat kuitenkin asioita, joista yksilöllä on viimesijainen vastuu.

Tampereen Seudun Osuuspankissa kannustetaan työnkiertoon, koska nähdään, että tämän kautta voi oppia muista ja muilta. Oman näkemyksen laajentumisen kautta osaa myös arvostaa sitä työtä mitä tekee. Työnkierrossa on tärkeää ymmärtää, että hyöty tästä tulee pidemmällä tähtäimellä, vaikka se aluksi voi tilapäisesti hidastaa toimintaa. Työnkierron jälkeen mahdollisesti entiseen tehtäväänsä palaavat ihmiset luovat hyvää ympärilleen, koska ovat saaneet lisää motivaatiota ja ymmärrystä; ”me ollaan yhdessä tekevässä parasta”.

Osuuspankissa urapolku on aina henkilökohtainen. TSOP:ssa ei ole olemassa mitään tiettyä valmista urapolkua. Vahva merkitys on omalla tahdolla, jota kannattaa tuoda esille kehitys- ja valmennuskeskusteluissa. Polkua rakennetaan maltilla, toimihenkilön osaamisen ja näyttöjen kautta.

Yksi menestystekijä TSOP:lla on yhteinen ymmärrys siitä, että jokainen työ on kullan arvoinen. Työ on juuri sen arvoinen, millaisena itse kokee. Tunne ”olen TSOP:pilainen” mahdollistetaan siten, että ihmiset ovat ”oikeilla paikoilla” ja heitä on oikea määrä. Tässä yhtälössä henkilökohtainen halu, esimiehen toimiminen mahdollistajana ja työtyytyväisyys ovat päätekijät.

Tampereen Seudun Osuuspankin sisäisissä tutkimuksissa ei ole tutkittu sitä, millaisia tavoitteita toimihenkilö asettaisi itse itselleen. Todennäköistä kuitenkin olisi, että se liittyisi ajatukseen ”yhdessä menestytään asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sisäisten asiakkaiden kanssa ja toimitaan asiakkaita varten. Mitä paremmin toimimme sen paremman bonuksen asiakas saa”.

TSOP:ssa toimihenkilöt kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa hyviksi. Tähän vaikuttaa se, että ilmapiiri on avointa, johto on lähellä (Tampere) ja he käyvät säännöllisesti kaikissa konttoreissa. Luottamus työnantajaan on vahvaa ja viestintää tapahtuu kaikissa

kanavissa, viestintä on samansuuntaista ja viestinnässä korostetaan ”samassa veneessä olemista” sekä se, että esimiehellä on aikaa toimihenkilöille. Nämä seikat rakentavat aidon tunteen siitä, että asioihin voi vaikuttaa ja niitä voi kehittää.

Oman osaamisen jakaminen Tampereen Seudun Osuuspankissa lähtee siitä, ”että kaikkien on soudettava samaan suuntaan ja samaan aikaan”. TSOP:n henki on se, että halutaan auttaa. Ymmärretään, että jokainen on ollut joskus aloittelija. Oppimisen jakaminen ei ole vain esimiehen vastuulla, vaan se on kaikkien yhteinen vastuu. TSOP koetaan olevan enemmän kuin työpaikka.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Tampereen Seudun Osuuspankissa haastattelun aihe-alueet on hoidettu todella hyvin. Tätä tukee myös TSOP:n sijoittumien sijalle 14. vuoden 2014 Suomen parhaat työpaikat tutkimuksessa (Osuuspankki 2014, OP-Pohjola-ryhmä). Keskeisimpinä menestystekijöinä voidaan nähdä avoin ja aktiivinen tiedottaminen, me-henki sekä työnkierto. Haastattelun perusteella voidaan sanoa, että TSOP:laiset kokevat työnimua. Haastattelussa nousee esiin työn imua vahvistavat tekijät, työtehtävien monipuolisuus, vaikutusmahdollisuus, arvostus, kannustava johtaminen sekä mahdollisuus oppia. Työhyvinvoinnin portaat –malliin peilaten pystytään näkemään, että TSOP:ssa toteutuu monia elementtejä, jotka liittyvät arvostuksen ja itsensä toteuttamisen portaisiin.

7 Kehittämisehdotukset

7.1 Työnkierto

Yhdeksi palveluneuvojan/varahenkilön rooliin liittyväksi ongelmaksi tutkimukseni perusteella koettiin roolin määrittely. Tällä hetkellä roolit on määritelty pääsääntöisesti siten, että palveluneuvojan roolissa asiakaspalvelua on 100 % ja varahenkilöillä asiakaspalvelua on 20 % ja etuuksien ratkaisutyötä 80 %. Kyselyni perusteella palveluneuvojat haluaisivat omaan rooliinsa enemmän työnkiertoa ja varahenkilöt taas kokevat nykyisen mallin ”rikkovan” heidän päivänsä. Jonna Korkkulan 2010 tekemässä opinäytteessä (esitelty kappaleessa 3.1.) nousi esille sama aihealue. Korkkulan tutkimuksessa 83 % palveluneuvojista toivoi muutosta työn organisointiin. Great Place to work tutkimustulosten perustella työn organisoinnissa on tapahtunut selkeä kehitys vuosien 2013 ja 2014 välillä (55 % -> 63 %).

Seuraavassa kappaleessa esitetään muutamia ajatuksia ennen varsinaista kehitysehdotusta.

- Lyhyellä tähtämellä (alle kaksi vuotta) katsottuna asiakkaiden määrä pysyy lähes vakiona vaikkakin kausivaihtelua voi olla paljon ja asiakkaita pyritään aktiivisesti ohjaamaan heille itselleen sopivaan palvelukanavaan. Koska resurssien lisääminen ei ole mahdollista, tämä tarkoittaa sitä, että jos palveluneuvojan asiakaspalvelun % -lukua vähennetään, niin varahenkilön % -lukua on nostettava.
- Palveluneuvojan työnkierrosta puhuttaessa asia mielletään helposti sellaiseksi, että määriteltyä asiakaspalvelun % -osuutta olisi muutettava. Työnkierron voi ajatella myös niin, että palveluneuvoja työskentelee välillä toisessa toimistossa tai yhteispalvelupisteessä, kuin missä hän normaalisti työskentelee. Näin toimimalla palveluneuvojan olisi mahdollista saada omaan työhönsä kokemusta muunlaisista toimintaympäristöistä ja tällä tavoin saada mahdollisuus oman ammatitiosaamisensa kehittämiseen.
- Asiakaspalvelutehtävän sisällä on myös mahdollista erikoistua ja saada tätä kautta työtehtäviin kiertoa. Erikoistumisalueita voi olla esimerkiksi ajanva-

rausasiakkaat, yhteispalvelupistekumppaneiden kouluttaminen tai vaikkapa uusien palveluneuvojien perehdyttäjänä toimiminen.

- Joustavampi siirtyminen palveluryhmän ja ratkaisuryhmän välillä voisi olla yksi keino lisätä työnkiertoa. Joustavampi siirtyminen edellyttää molemmin suuntaista liikkumista.
- Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin asiakaspalvelun organisoinnissa varahenkilöillä on myös vielä sijainen. Tällä pyritään estämään toiminnan haavoittuvuus äkillisten poissaolojen ja lomien aikana. Näiden 2.varahenkilöiden aktiivisempi käyttö voisi tarjota mahdollisuutta laajempaan tehtävien vaihteluun asiakaspalvelutyön sisällä. Tällöin mahdolliset vaikutukset etuuskien ratkaisutyöhön olisi huomioitava tarkkaan. Yhteispalvelupisteissä palveluneuvojalla ei ole varahenkilöä, vaan tällöin ko. kunta hoitaa asian.
- Työnkierto toteutettuna palveluryhmän ja ratkaisuryhmän välillä tarjoaisi hyvän mahdollisuuden oppia muilta ja oman näkemyksen laajentumisen kautta osattaisiin paremmin arvostaa sitä työtä mitä tekee.

Kehitysehdotukseni työnkiertoon liittyen on seuraava: palveluneuvoja työskentelee asiakaspalvelussa 80 % ja etuustyötä/muuta työt (esim. skannaus ja indeksointi) on 20 %. Jako toteutetaan siten, että asiakaspalvelua on 4 päivää viikossa ja 1 päivä viikossa on muuta erikseen sovittua työtä. Tämän lisäksi palveluneuvojat työskentelisivät satunnaisen säännöllisesti vakuutuspiirin muissa toimistoissa/yhteispalvelupisteissä. Yhteispalvelupisteissä työskentelevien palveluneuvojien osalta tämä toteutuu osittain jo nyt, koska yhteispalvelupisteissä varsinaista asiakaspalvelua ei ole täysipäiväisesti eikä välttämättä joka arkipäivä.

Varahenkilöiden tehtävät muuttuisivat siten, että 1. varahenkilö tauottaisi ja avustaisi ruuhkatilanteissa palveluneuvojaa kahtena päivänä viikossa ja yhtenä päivänä hän työskentelisi koko päivän asiakaspalvelussa. Toteutus voisi esimerkiksi olla, että maanantaina ja tiistaina hän tauottaa palveluneuvojaa ja keskiviikkona asiakaspalvelua olisi kokopäivä. 2.varahenkilön osalta muutos tehtäviin olisi sellainen, että hän olisi tauottamassa ja auttamassa varsinaista palveluneuvojaa kahtena päivänä ja yhden päivän hän tauottaisi 1.varahenkilöä, joka on asiakaspalvelussa. Edellä kerrottuun esimerkkiin yh-

distäen, 2.varahenkilö tauottaisi varsinaista palveluneuvojaa torstaina ja perjantaina, keskiviikon hän vastaa asiakaspalvelun toteutuksesta yhdessä 1.varahenkilön kanssa. Toimenkuvissa prosenttiluvut muutettaisiin tätä vastaaviksi.

Ehdotuksen ehkä isoimmat haasteet liittyvät siihen, miten muutos vaikuttaisi etuusratkaisutyöhön. Palveluneuvojan ja 2.varahenkilön koulutukset olisi mietittävä tarkkaan, koska palveluneuvojalle olisi perehdytettävä uusi etuus ja 2.varahenkilön asiakaspalvelukoulutusta olisi lisättävä, koska tällä hetkellä asiakaspalvelukoulutuksiin osallistuvat pääsääntöisesti palveluneuvojat ja 1.varahenkilöt. Merkittävin haitta vaikutus lyhyellä tähtäimellä etuusratkaisutyöhön on se, että etuustyön tuottavuus laskee, koska varahenkilöitä (ovat usein etuuskien ratkaisuryhmistä) käytettäisiin enemmän asiakaspalvelussa. Mikäli palveluneuvojan uusi työtehtävä olisi muuta työtä kuin etuustyötä, vaikutus etuusratkaisujen tuottavuuteen olisi vielä isompi. Toisaalta kuitenkin esimerkiksi 1.varahenkilö saisi omaan etuusratkaisutyön tekemiseen selkeyttä, joka kasvattaisi tuottavuutta. Myös 2.varahenkilön laaja-alaisempi osaamisen kehittyminen lisääntyneen asiakaspalvelutyön kautta tuo myös lisää tuottavuutta etuusratkaisutyöhön.

Koulutuksen osalta olisi mietittävä palveluneuvojan perehdyttäminen uuteen työtehtävään sekä se miten jatkossa 2.varahenkilöt olisivat mukana asiakaspalvelukoulutuksissa, koska tällä hetkellä usein varsinaisissa koulutuksissa ovat palveluneuvojat ja 1.varahenkilöt. Tietyllä tavalla ehdotus on herkempi äkillisille poissaoloille kuin nykyinen malli. Toisaalta kuitenkin asiakaspalvelu toimistoissa on nyt vastuutettu kolmelle henkilölle, joka hoitavat asiakaspalvelua ”ristiin” äkillisissä poissaoloissa. Ehdotuksessa samat kolme henkilöä, edelleen hoitaisivat asiakaspalvelua myös äkillisissä poissaoloissa.

Selkeinä hyötyinä ehdotuksesta palveluneuvojalla olisi ainakin tehtävien monipuolistuminen sekä yhden ”palautumispäivän” saaminen haastavasta asiakaspalvelusta. 1.varahenkilölle ehdotuksen hyöty olisi selkeyden lisääntyminen, koska koko työviikko ei olisi ”rikkonainen” kuten sitä nyt kuvattiin. 2.varahenkilölle suurin hyöty olisi oman asiakaspalveluosaamisen ylläpito ja kehittäminen, koska asiakaspalvelutyön määrä kasvaisi. Ehdotus lisäisi työn imun tuntua, koska se kautta työtehtävät monipuolistuisivat, koettu arvostus kasvaisi ja mahdollisuus oppia ja kehittyä tulisi yhdellä tavalla konkreettiseksi. Työn imun tunteminen vaikuttaa oleellisesti työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Saatu tuki ja kannustus sekä arvostus kasvaisivat, koska ehdotuksessa jokaisella asiakaspalveluun osallistuvalla läheinen työyhteisö kasvaisi, jolloin tuki ja kannustus kasvaa. Palveluneuvojan osalta lähin työyhteisö kasvaisi niillä henkilöillä, jotka ovat ko. ratkaisuryhmässä tai tekevät muuta sovittua työtehtävää. 1.varahenkilöllä varsinaiset palveluneuvojat ja 2.varahenkilöt tulevat entistä läheisimmiksi uuden yhteistyönkautta. 2.varahenkilön ja varsinaisen palveluneuvojan yhteistyö syvenisi. Yhteispalvelupisteissä työskenteleville palveluneuvojien läheinen työyhteisö kasvaisi niissä toisissa toimipisteissä, joissa hän työskentelisi satunnaisesti. Arvostus kasvaisi oman osaamisen karttumisen ja laaja-alaisemman näkökulman kehittymisen kautta. Monimuotoisuuden hyödyntäminen ehdotuksessa näkyisi sitä kautta, että mallissa pystyttäisiin paremmin hyödyntämään yksilöiden kykyjä ja vahvuuksia tämä näkyisi mm. siten, että 2.varahenkilön asiakaspalvelutaidot pysyisivät yllä ja kehittyisivät. Ehdotuksessa työyhteisön kehittäminen näkyisi ehkä parhaiten työjärjestelyiden ja työnjaon muutoksissa, jotka kuvattiin aikaisemmin tässä kappaleessa. Kehitysmuotoisuus näkyisi siinä, että kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat tuoneet esille kehitystarpeen ja työnantaja kuuntelee ja vastaa kehitystarpeeseen.

Työhyvinvoinnin portaisiin peilaten ehdotuksella olisi vaikutusta keskeisiin 3.portaan (liittymisen tarve) tekijöihin, työyhteisöön, saatuun tukeen ja kannustukseen, monimuotoisuuden hyödyntämiseen, työyhteisön kehittämiseen (työjärjestelyt ja työnjako) sekä kehitysmuotoisuuteen.

Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin osalta mahdollisesti loppuvuonna 2014 tuleva toimistojen aukioloaikojen muutos muuttaa kappaleen alussa kuvattua prosenttijakaumaa oleellisesti. Kehitysehdotusta laatiessa aukioloaikojen muutoksen toteutumisesta ei ole tietoa. Vaikka muutos toteutuisi, kehitysehdotusta on mahdollista hyödyntää Kelan muissa vakuutuspiireissä.

7.2 Vuorovaikutus

Toinen kehittämissuositukseni liittyy vuorovaikutukseen. Ehdotuksessa vuorovaikutukseen on sisällytetty tiedonkulku ja vaikutusmahdollisuudet, jotka koettiin tärkeiksi kehittämistä vaativiksi asioiksi. Näitä vuorovaikutukseen liittyviä asioita on myös tutkittu taustatutkimuksissani. Pirita Lammisen 2013 tekemässä opinnäytteessä (esitelty kappale)

leessa 3.1.) kehittämiskohteiksi nousi mm. vuorovaikutuksen lisääminen esimiesten ja toimihenkilöiden kesken ja omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen. Vuoden 2012 Kela-barometrin (Etelä-Pirkanmaan palveluryhmä) vastausten perusteella tiedonkulku oli saanut arvosanan 8,1 (Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiiri 2012 arvona oli 8,0) ja keskinäisen avun ja tuen saaminen 8,1 (vakuutuspiiri 8,6). Kysymyksen ”voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi työhösi ja työhön liittyviin tekijäin” vastausten perusteella 66,7 % (vakuutuspiiri 54,1 %) koki voivansa vaikuttaa lähes tai aivan riittävästi.

Seuraavassa kappaleessa esitetään muutamia ajatuksia ennen varsinaista kehitysehdotusta.

- Työntekijöiden pitäisi saada enemmän palautetta esimieheltä ja työtoverilta. Myös esimiehen pitäisi saada enemmän palautetta palveluryhmältä.
- Tekemäni kyselyn perusteella 45 % ei ollut tyytyväinen asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvaan tiedonkulkuun, kannustukseen ja sisäiseen yhteistyöhön. Tiedusteltaessa miten tilannetta voitaisiin korjata, suurin osa vastauksista liittyi palaveritoimintaan ja sen kehittämiseen. On tärkeää pohtia miten mitataan ja arvioidaan nykyistä palvelutoimintaa ja miten sitä kehitetään mittausten ja arvioinnin kautta.
- Pitäisi tutkia tarkemmin, tunnistetaanko tilanteet, joissa on mahdollista vaikuttaa vai tunnistetaanko tilanteet mutta koetaan, että niissä ei ole mahdollista vaikuttaa.
- Tiedonkulkuun liittyen pitäisi tutkia tarkemmin, koetaanko ongelmaksi tiedonkulku esimieheltä asiakaspalveluhenkilöstölle vai etuusvastavalta (vastaa ko. etuudesta, syväosaaja) asiakaspalveluhenkilöstölle.
- Varahenkilöitä tulisi huomioida enemmän toimintaa kehittäessä.

Kehitysehdotukseni vuorovaikutuksella tarkoitetaan ”oman äänen kuuluviin tulemistä”. Vuorovaikutukseen liittyvä kehitysehdotukseni on seuraavanlainen: Virtuaalipalavereita (Microsoft Lync -ohjelmalla) on kolmenlaisia: varsinaisia asia/koulutus sisältöisiä pa-

lavereita, vapaamuotoisempia Lync-cafee –tyyppisiä palavereita sekä ”kehityspalavereita”. Myös muunlaisia palavereita on kuin virtuaalipalaverit, mutta tässä tutkimuksen kehittämisehdotuksessa kyse on vain virtuaalipalavereista. Asia/koulutus sisältöiset palaverit ovat tarkkaan suunniteltu ja huomio on asiassa. Tilanteen salliessa nämä palaveritkin ovat vuorovaikutteisia ja niissä hyödynnetään Lync:in vuorovaikutustoimintoja. Lync-cafeet ovat hyvin vapaamuotoisia, jokainen voi tuoda niihin itse haluamiaan aiheita, niissä voidaan keskustella jostakin hankalasta/onnistuneesta asiakastilanteesta tai niissä voidaan esimerkiksi vain vaihtaa kuulumiset, juoda aamukahvit ja sen jälkeen aloittaa työt. Kehityspalavereissa työstetään yhdessä koko ryhmänä erilaisia metodeita käyttäen esimerkiksi valmennus-/kehityskeskusteluiden, palautteen tai palaverin yhteydessä nousutta haastetta.

Palautteen määrän lisäämiseksi kehitysehdotukseen liittyvät seuraavat keinot: asiakaspalvelusta vastaava esimies kävisi säännöllisemmin esim. 2 kertaa/vuosi toimipisteen asiakaspalvelukehittämispalaverin. Jokainen palaveri arvioidaan NPS (Net Promoter Score) –mallia mukaillen (varsinaista Net Promoter Score -mallia ei tässä tutkimuksessa esitellä). Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin intrassa olevan virtuaalisen palautepoksin käyttöä tulisi aktivoida asiakaspalveluun osallistuvien henkilöiden osalta.

Asiakaspalvelutoiminnasta vastaavan esimiehen pitäisi käydä säännöllisesti toimipisteen asiakaspalvelunkehittämispalaveri. Palaverissa mukana olisivat varsinainen palveluneuvoja, hänen varahenkilöt, toimipisteen vastuuesimies ja asiakaspalvelusta vastaava esimies. Tällä tavalla toimimalla pystyttäisiin huomattavasti lisäämään asiakaspalvelutyöhön liittyvää palautteen määrää. Tämä mahdollistaisi yhden väylän tuoda esille joko omia kehittämistoiveitaan tai ryhmän toimintaan liittyviä kehittämistoimia säännöllisesti. Toimintamalli on jo käytössä, tutkimuksen kyselyn perusteella näitä palavereita toivottiin pidettävän useammin. Jokainen palaveri arvioitaisiin mukailulla NPS -mallilla. Palaverin lopuksi jokainen antaisi palautteen (esim. esimiehen sähköpostiin tai Lync:in vuorovaikutustoimintoa hyväksikäyttäen), jossa vastataan kahteen kysymykseen ”minkä arvosanan 0 – 10 annat palaverista” sekä ”miksi?”. Tämän jälkeen esimiehen vastuulle jäisi tehdä oman arvion tekeminen palaverista ja palaveri-indeksi laskeminen (NPS –mallin mukaan). Jatkossa palaveri-indeksi ja sen kehittymisen tuotaisiin aina näkyville. Lisäksi indeksiä voisi käyttää apuna yhtenä elementtinä, kun ryhmän toimintaa kehitettäisiin tulevaisuudessa. Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirillä on intrassa käytettävänä virtuaalinen palautepoksi, jossa palautteet ja vastaukset ovat kaikkien nähtävillä. Palau-

tepoksin käytön aktivoinnilla olisi monia hyötyjä, mm. tätä kautta tuotuna mahdollinen kehittämis ehdotus saisi laajemman näkökulman, koska ehdotus olisi koko vakuutuspiirin kehitettävänä. Palautepoksi tarjoaisi myös hyvän mahdollisuuden tuoda onnistumisia kaikkien tietoisuuteen.

Kehittämis ehdotuksessa tiedonkulun kehittäminen on huomioitu kahdella tavalla. Ensiksi on tutkittava missä tiedonkulun ongelma on. Vasta tämän jälkeen, kun ongelma on paikallistettu, siihen voidaan laatia kehittämis ehdotus. Edellisissä kappaleissa on esitetty keinoja, joilla palautetta ja sen määrää pystyttäisiin lisäämään. Palautteen lisääminen on osa tiedonkulun parantamista.

Ehdotuksen haasteet liittyvät ajankäyttöön ja sen resursointiin. Ehdotuksen perusteella esimiehelle tulisi lisää muutama palaveri ja palvelu-indeksin laskeminen. Todellisuudessa palaverieihin määrän lisääminen esim. 2 * 45min /kuukausi ei ole näin yksioikoinen, koska ehdotetut ”uudet” palaverit ovat vapaampimuotoisempia ja ne voivat kestää vaikkapa vain 10 minuuttia, mikäli yhteistä asiaa ei ole. Esimiehelle ei tule lisätehtäviä näistä palaverista, koska niitä ei sinänsä suunnitella etukäteen. Esitetyn palvelu-indeksin laskeminen on varsin yksinkertainen ja helppo. Muutaman harjoittelukerran jälkeen laskemiseen menee korkeintaan minuutti.

Ehdotuksen selkeimpinä hyötyinä on yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen, sitä kautta tuen ja arvostukseen lisääntyminen, vuorovaikutusmahdollisuuksien oleellinen lisääntyminen, palautteen lisääntyminen kaikille erityisesti varahenkilöille sekä toiminnan kehittymisen näkyväksi tekeminen palvelu-indeksin avulla.

Palveluneuvoja ja heidän varahenkilönsä (koko vakuutuspiirissä) ovat hyvin hajallaan. Ehdotettujen uusien yhteisten palaverieiden kautta on mahdollisuus oppia tuntemaan työkaverit paremmin ja tätä kautta on helpompi saada ja antaa apua ja arvostusta työkaverilta. Vuorovaikutusmahdollisuudet ja palautteet lisääntyvät useilla eri tavoilla, uudistettujen palaverien myötä, säännöllisten asiakaspalvelukehittämis palaverieiden kautta, säännöllisen palautteen (NPS) keräämisen myötä sekä palautepoksin kautta. Palvelu-indeksillä pystytään hyvin nopeasti ja vaivattomasti mittaamaan kulloinenkin palaveri ja sen onnistuminen. Palaverien kehittäminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nousivat esille kyselyssä. Palvelu-indeksi tarjoaisi kehittämis keinoa molempiin edellä mainittuihin haasteisiin.

Työhyvinvoinnin portaisiin peilaten ehdotuksella olisi vaikutusta keskeisiin 3.portaan (liittymisen tarve) ja 4. portaan (arvostuksen tarve) tekijöihin, hyvään johtamiseen ja työyhteisöön, viestintään, palautteeseen sekä organisaation kehittämiseen.

7.3 Koulutus

Kolmas kehittämissuositukseni liittyy koulutukseen. Koulutuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan työnantajan järjestämää koulutusta sekä oman osaamisen ylläpitoa. Lisäksi on tärkeää tiedostaa, että Kelassa työnantajan järjestämää toteutetaan kahdella tasolla, on kelatasoista koulutusta ja vakuutuspiirikohtaista koulutusta. Kelatasoisen koulutuksen koordinoi ja järjestää koulutusyksikkö, vakuutuspiirikohtaisen koulutuksen järjestää vakuutuspiiri yksin tai koulutusyksikön tukemana, asiasta riippuen. Tässä kehittämissuosituksessa koulutuksessa puhuttaessa tarkoitetaan vakuutuspiiritason koulutusta.

Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutus on kohtuullisella tasolla. Vastauksista näkyy kuitenkin, että juuri koulutusta haluttaisiin kehittää paljon sekä se, että varahenkilöt haluaisivat enemmän koulutusta. Koulutuksen suuren merkityksen vuoksi se on otettu tässä tutkimuksessa yhdeksi kehittämiskohteeksi. Hanna-Mari Heinosen, Jussi Tervolan ja Markku Laadun 2011 tekemässä tutkimuksessa ”*Haastavat asiakkuusprosessit Kelassa*”, tunnistettiin kaksi palveluneuvojan osaamiseen liittyvää haastetta, palveluosaaminen tai etuusosaaminen. Palveluosaamisen näkökulmasta haastavia asiakkaita ovat mm. päihteidenkäyttäjät ja yksinäiset ja huonokuntoiset vanhukset. Etuusosaamisen näkökulmasta haastavampia tilanteita olivat ne, joissa käsiteltiin muutamia tiettyjä etuuksia tai jos asiakkaalla on samanaikaisesti monta toisiinsa kytkeytyvää etuusasiaa. Vuoden 2012 Kela-barometrin mukaan palveluryhmästä 61,1 % (vakuutuspiirin luku 56,8 %) on sitä mieltä, että Kela kouluttaa ja kehittää henkilöstöään riittävästi.

Seuraavassa kappaleessa esitetään muutamia ajatuksia ennen varsinaista kehitysehdotusta.

- Oman osaamisen ylläpidossa ja koulutustarpeiden esiin tuomisessa viime sijainen vastuu on yksilöllä. Esimiehen tehtävänä on kartoittaa koulutustarpeita.
- Pystyttäisiinkö asiakaspalveluhenkilöstön koulutusta kehittämään benchmarkkaamalla vakuutuspiirin ratkaisuryhmien koulutuksen toteutusta?

- Pitäisikö myös asiakaspalvelussa olla etuusvastaava (syväosaaja)? Ainakin koulutuksen näkökulmasta tästä voisi olla selkeää hyötyä (vrt. ratkaisuryhmät). Asia on kuitenkin kelatasoinen ja sitä ei voida vakuutuspiirissä päättää. Tämän vuoksi asiaa ei ole pohdittu enempää.
- Lähes jokaisessa vastauksessa virtuaalipalavereihin toivottiin enemmän vuorovaikutteisuutta.
- Miten aidosti ”säteilyttää” koulutuksessa oppimaansa asiaa muille palveluneuvojille ja heidän varahenkilöille?
- Etuusosaamisen puute koettiin suurempana haasteena kuin palveluosaamisen puute. Palveluosaamisen kehittämiseen on panostettu viime aikoina voimakkaasti. Tämän seurauksena ainakin kyselyn vastausten perusteella etuusosaaminen ja sen kehittäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle.
- Vakuutuspiirissä on yhteisesti sovittu, miten omaa osaamista voi ylläpitää ja milloin (päivän voi määritellä itse). Tästä huolimatta koetaan, että oman osaamisen ylläpitoon ei ole aikaa. Annetun ajan ottaminen ja käyttäminen on mielestäni yksilön vastuulla, ei lähiesimiehen.

Koulutukseen liittyvä kehitysehdotukseni on seuraavanlainen: Virtuaalipalavereiden määrä lisätään oman kehitysehdotukseni 2. mukaisesti. Tämä mahdollistaa oman ammattiosaamisen kehittymisen muutamastakin näkökulmasta. Esimerkki 1: palveluneuvoja on ollut haasteellisessa asiakastilanteessa ja hän on selvinnyt omasta mielestään erityisen hyvin. Kertomalla millä tavoin ja mitä osaamista käyttäen hän hoiti tilanteen, muiden on mahdollista peilata tilannetta omaan osaamiseensa ja tätä kautta kehittää itseään. Esimerkki 2: Palveluneuvoja (yksi) on osallistunut kelatasoiseen koulutukseen, jonka jälkeen välittömästi hän kouluttaa oppimansa asian muille. Tällä tavoin oppiminen tulee ”säteilytettyä” kaikille, ei vain pelkästään lähimmälle työkaverille. ”Säteilyttäminen” on syytä pitää mahdollisimman pian koulutuksen jälkeen, jotta koulutus on hyvin mielessä. Esimerkki 3: Eri etuuksien etuusvastaavat pitävät säännöllisesti koulutuksen palveluneuvojille ja heidän varahenkilöilleen. Tämä koulutus järjestetään niin, että etuusvastaava ei tuo mitään ”valmista mallia” vaan hän vastaa hänelle esitettyihin kysymyksiin. Koulutus siis toteutetaan palveluneuvoja lähtöisesti. Tämä palaveri toteu-

tetaan niin, että se on säännöllisesti, mutta mikäli etuusvastaavalle ei ole kysyttävää tai hänellä ei ole kerrottavana mitään muutoksia, niin silloin palaveri voi kestää vain 5 minuuttia.

Kehitysehdotuksessa koulutusten suunnittelussa, tapahtuvat ne sitten virtuaalisesti tai ”livenä”, on erityisesti panostettava osallistamiseen, ”omilla sanoilla kertomiseen” ja siihen, että asioita peilataan arjen tilanteisiin käytännön esimerkkien kautta. Virtuaalipalavereissa Lync:in vuorovaikutteisuuskeinot on ehdottomasti otettava käyttöön. Koulutukset koskevat palveluneuvojia sekä 1. ja 2. varahenkilöitä. 2. varahenkilöiden käyttöönoton hyötyjä on kuvattu tarkemmin 1. kehitysehdotuksessa. Oman osaamisen ylläpitoon sovitut pelisäännöt tulisi käydä läpi ja tässä yhteydessä olisi myös selvítettävä syyt, miksi jo pitkään voimassa ollut asiaa ei toteudu suunnitellulla tavalla. Lähitulevaisuudessa koulutuksen panopisteen toivotaan olevan nimenomaan etuusosaamisessa ja sen vahvistamisessa.

Koulutukseen liittyvän kehitysehdotuksen suurin haaste liittyy ajankäyttöön. Palaverien määrän lisääminen ei kuitenkaan ole suoraan suhteessa lisääntyvään ajankäyttöön, kuten kehitysehdotus 2. yhteydessä on esitetty. Tässä koulutukseen liittyvässä ehdotuksessa etuuden etuusvastaaville tulisi lisätehtävää, joka olisi pois etuuden ratkaisutyöstä. Toisaalta taas etuusvastaavan toimenkuvaan kuuluu koulutuksesta huolehtiminen (etusvastaavan koulutustehtävä mielletään usein koskemaan vain ko. etuudentekijöitä). Asiakaspalveluhenkilöstön parempi etuusosaaminen näkyisi mm. ”paremmin” täytettyinä hakemuksina, mikä taas nopeuttaisi huomattavasti etuusratkaisun tekemistä. Vakuutuspiirin johdon tehtäväksi jää miettiä millaisella suhteella kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua ja etuudenratkaisutyötä painotetaan, jotta yksi Kelan strateginen tavoite asiakasta arvostaen toteutuu halutulla tavalla.

Koulutukseen liittyvän kehitysehdotuksen hyötynä on etuusosaamisen vahvistuminen kohdennettujen koulutusten ansiosta. Lisäksi etuna on vuorovaikutteisuuden ja sitä kautta vaikutusmahdollisuuksien kasvaminen. Koulutusten toteuttaminen ehdotuksen mukaisesti lisäisi koulutuksien konkreettisuutta ja näin asiaa olisi helpompi peilata arjen tekemiseen. Oma osaamista ylläpitämällä on mahdollista kehittää juuri niitä taitoja, joissa itse kokee, että on eniten kehitettävää. Oman osaamisen ylläpitoa kannattaa toteuttaa itselle sopivalla tavalla.

Työhyvinvoinnin portaisiin peilaten ehdotuksella olisi eniten vaikutusta 3. portaan (Liittymisen tarve) ja 5. portaan (Itsensä toteuttamisen tarve) tekijöihin työntekijästä huolehtimiseen, mielekkääseen työhön ja oman työn hallintaan sekä osaamisen ylläpitoon.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli tuottaa kehittämissuhteita Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirille, palveluneuvojan työn sisällön kehittämiseksi. Kehityssuhteiden oli tarkoitus olla sellaisia, että ne olisi realistista toteuttaa ja niiden avulla palveluneuvojan työtä voitaisiin kehittää pitkäjänteisesti. Tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia kysymykseen ”mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin palveluneuvojan työssä”.

Opinnäytetyö toteutettiin käyttämällä tapaustutkimusta. Sisällön tuottamisessa käytettiin työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta, Kelan toimintaan liittyvää materiaalia, aikaisempia Kelaa tai Kelan asiakaspalvelua koskevia raportteja, raportin kirjoittajan omaa asiantuntemusta sekä Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin asiakaspalveluhenkilöstön keskuudessa toteutettua kyselyä.

Kyselyn perusteella kehittämissuhteiksi nousi kolme aihealuetta: työnkierto, vuorovaikutus sekä koulutus. Varsinaiset palveluneuvojat kokivat työnkiertoon liittyvät asiat pikaista parantamista vaativiksi. Suurin osa vastaajista halusi muutosta vuorovaikutukseen liittyvissä asioissa. Varahenkilöt kokivat koulutukseen liittyvät asiat kehittämistä vaativiksi. Tutkimuksessa luoduilla kehityssuhteilla pystytään laaja-alaisesti huomioidaan koko asiakaspalveluhenkilöstöä. Tutkimuksen varsinaiset kehityssuhteet rakentuivat aikaisimmista tutkimustuloksista, tämän tutkimuksen kyselyn vastauksista sekä kirjoittajan oman kokemuksen yhteisvaikutuksesta. Kehityssuhteet eivät ole täysin uusia keinoja, vaan ne ovat enemminkin nykyisten keinojen kehittämistä ja niiden toteutuksen uudelleenajattelua.

Työmotivaation kannalta kaikkein tärkeitä on, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, tarjoaa oppimiskokemuksia sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunnetta. Motivaatio on voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen (Rauramo 2008, 169). Palveluneuvojat kokivat kyselyn perusteella suurimmaksi kuormittavuustekijäksi kiireen ja osaamiseen puutteen. Kiire on henkilökohtainen tuntemus, johon työnantajan voi vaikuttaa vain osaltaan. Kyselyn perusteella palveluneuvojien ja varahenkilöiden kiireen tuntua voisi helpottaa työjärjestelyiden muutoksella. Työn kehittäminen on merkittävä työhyvinvoinnin kysymys, jolla on oleellinen merkitys kaikkeen yrityksen toimintaan,

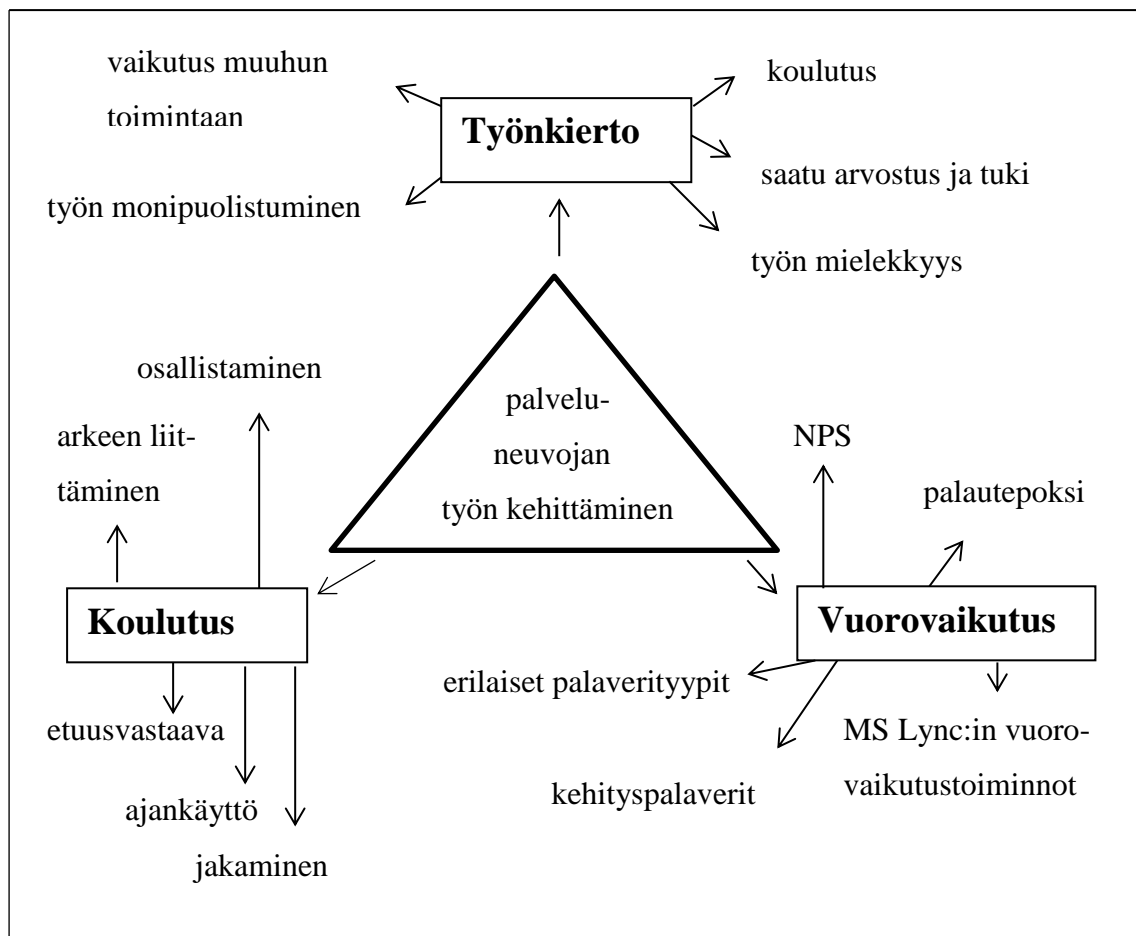
kuten Työterveyslaitoksen tekemä kuva sivulla 6 osoittaa. Työn organisoinnin ongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu 1. kehitysehdotuksella. Kehittämällä työnkiertoa enemmän toivotun kaltaiseksi ja kehitysehdotuksen mukaiseksi pystytään koko asiakaspalveluhenkilöstön kuormittavuutta pienentämään ja tämän yhden osa-alueen osalta kasvattavamaan työmotivaatiota. Kaikilla esitetyillä kehitysehdotuksella pystytään vaikuttamaan etuusosaamisen tasoon.

Työn imua voi kokea, kun tulee kuulluksi, työntekijän ajatuksia ja ”ääntä” arvostetaan (Hakanen 2011, 44). Tutkimukseni kyselyn perusteella tiedonkulussa koettiin puutteita ja koettiin että, vaikutusmahdollisuuksia ei ole. Mielestäni oleellinen tekijä, jolla edellä olevia asioita voidaan alkaa kehittämään, on vuorovaikutuksen kehittäminen. Vuorovaikutusta ja sen kehittämistä mietittäessä on erittäin tärkeää muistaa, että vuorovaikutus koostuu kahdesta osasta: esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvasta sekä työntekijöiden välillä tapahtuvasta keskustelusta. Avointa vuorovaikutuskulttuuria luodessa esimiehen tehtävä on luoda puitteet, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävistä, työstä ja keskinäisistä suhteista. Työntekijän tehtävänä on olla valmiina käymään keskustelua ja vaikutettava keskusteluun omalla aktiivisella panoksellaan (Manka 2011, 121). Kehitysehdotuksessa 2. on tarkoitus luoda näin keskustelutilanteita ja antaa niille sellaiset raamit, että työntekijät voivat aktiivisesti omalla panoksellaan osallistua ja vaikuttaa.

Hyvässä työssä tyydyttyvät kolme perustarvetta: itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Itsenäisyys tarkoittaa, että voi säädellä omaa elämäänsä ja toimintaansa. Yhteenliittyminen tarkoittaa läheisiä ihmissuhteita ja toivetta yhteenkuulumisesta muiden ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Pärjääminen tarkoittaa, kokee pystyvänsä hallitsemaan työympäristönsä (Hakanen 2011, 31-32). Pärjäämistä tutkimukseeni liittyen voidaan parantaa huomattavasti koulutuksella ja erityisesti etuuskoulutuksella. Kehitysehdotuksessa 3. koulutusten määrää vakuutuspiirissä lisättäisiin ja säännöllistettäisiin sekä koulutusta ajateltaisiin ja toteutettaisiin eri tavalla kuin nyt. Kehitysehdotuksen kaltaisella pienellä muutoksella olisi nähdäkseni ja kyselyn vastausten perusteella iso muutos koettuun koulutusten hyödyllisyyteen ja riittävyyteen.

Tutkimuksen perusteella Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä asiakaspalveluhenkilöstön osalta ollaan Rauramon työhyvinvoinnin portaalla 3. (liittymisen tarve). Lopputulos perustuu siihen, että kyselyn perusteella kehitettävää olisi työnkierrossa, tiedonku-

lussa, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä ja koulutuksessa (Kuva 20). Näillä kaikilla on suoravaikutus kolmannen portaan keskeisiin tekijöihin; yhteisö, yhteisöllisyys sekä työntekijöistä huolehtiminen.



Kuva 20. Palveluneuvojan työn kehittämisen teemat ja niiden päätekijät (Mika Mikkola 2014).

Jonna Korkkulan 2010 tekemässä opinnäytteessä tutkittiin kokemuksia henkisestä työhyvinvoinnista Kelan asiakaspalvelussa. Korkkulan tutkimuksessa kuten omassakin tutkimuksessani kantavana teoriana on Rauramon työhyvinvoinnin portaavat. Korkkulan työssä tutkittiin työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti kun taas omassa tutkimuksessani keskityttiin työn sisältöön. Korkkulan työssä nousi esiin muiden kun ”työasioiden” vaikutus työhyvinvointiin. Hänen työssään ei sinänsä otettu kantaa siihen, millä työhyvinvoinnin portaalla oltiin. Korkkulan tutkimuksessa keskeisiä teemoja oli mm. turvallisuus ja työn organisointi. Näiden keskeisten teemojen perusteella oma tulkintani on että kohderyhmä liikkui 2. ja 3. portaatan välissä. Näiden kahden tutkimuksen kyselyn kohderyhmä ei ollut sama. Oman ”kelatyön” kokemuksen perusteella tiedän, että Kela työnantajana on tehnyt kehitystyötä työhyvinvoinnin portaisiin peilaten. Tämän työnantajan

tekemän kehitystyön perusteella tällä hetkellä nyt puhutaan työhyvinvoinnin portaiden tasolla 3. olevista asioista.

On syytä muistaa, että hyvin monien mittarien ja tulosten perusteella Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin palveluryhmää koskevat tulokset ovat hyvällä tasolla. Esimerkiksi tekemäni kyselyn perusteella osa 4. ja 5. portaan keskeisistä tekijöistä koettiin hyviksi ja toimiviksi. Tutkimukseen liittyvän haastattelun perusteella Tampereen Seudun Osuuspankissa työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat todella hyvällä tasolla. Haastattelun perusteella avoimen ja aktiiviseen tiedonkulkuun, me-henkeen ja työnkiertoon kannattaa panostaa. Panostaminen näihin tuo selkeitä ja näkyviä tuloksia.

Jatkotutkimuksen aiheita tulevaisuudessa voisi olla tässä työssä esitettyjen kehitysehdotusten testaus ja vaikutuksen tutkiminen työhyvinvoinnin portaisiin peilaten. Syvälinen tutkiminen eriarvoisuuden kokemuksesta (eriarvoisuuden kokeminen nousi esille omassa tutkimuksessani sekä Korkkulan tutkimuksessa), olisi erittäin mielenkiintoinen ja tämän ”ongelman” ratkaisemisella olisi oleellinen vaikutus työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Ketä kohtaan eriarvoisuutta koetaan, miksi eriarvoisuutta koetaan ja milloin eriarvoisuutta koetaan.

8.1 Tulevaisuuden palveluneuvoja ja hänen työnsä

Kuten aikaisemmin on todettu, palveluneuvojan työ on muuttunut todella paljon Kelan historian alusta vuodesta 1937. Erityisesti muutosvauhti on ollut huimaa viimeisten vuosien aikana. Olen varma, että tämä muutos on koettu hyväksi ja tarpeelliseksi niin asiakkaiden kuin kelalaistenkin mielestä. Lähitulevaisuudessa palveluneuvojan työ tulee vielä muuttumaan todella paljon. Muutos vaatii aina halua ja aikaa, tällä hetkellä näyttää siltä, että Kelan tahtotila on oikeasti muuttua palveluorganisaatioksi. Seuraavissa kappaleissa on visioitu hieman lähitulevaisuuteen ja ajateltu millaisia asioita palveluneuvojalta vaaditaan, millainen hänen toimenkuvansa on ja millä työvälineillä hän työtään tekee.

Palveluneuvojan ominaisuudet

Tulevaisuuden palveluneuvojalla on oikeanlaista palveluasennetta, hän haluaa olla palveluneuvojana. Palvelutaito ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan se on asennekysymys. Palveluneuvoja on asiantuntija, joka osaa vastata asiakkaan kysymyksiin. Hän

osaa ennakoida asiakkaan kysymyksiä ja kertoa vastauksia kysymyksiin, vaikkei asiakas osaisi kysyä. Palveluneuvojan tulee osoittaa myös joustavuutta ja hänellä tulee olla eräänlaisia tunnustelijan kykyjä. Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, joiden tarpeita, tunteita ja persoonaa kunnioitetaan. Palveluneuvoja osaa viestiä asiansa selkeästi. Hän kertoo myös ikävät asiat rehellisesti ja kohteliaasti. Palveluneuvojan muuntautumiskyky asiakkaan tilanteeseen syntyy ammattitaidon ja tilanneherkkyyden myötä. Hän on ylpeä työstään ja ymmärtää oman toimintansa vaikutuksen koko yrityksen maineeseen. Hänellä on jo ennen palvelutilannetta omana tavoitteena ylittää asiakkaan odotukset.

Palveluneuvojan työnkuva

Palveluneuvojan työnkuva tulee olemaan sellainen, että hänellä on mahdollisuus intensiivisen asiakaspalvelun lisäksi tehdä myös muuta työtä. Tällaista muuta työtä voisi esimerkiksi olla sairaanhoidonkorvausten käsittely tai postitse saapuvien asiakirjojen skannaus- ja indeksointityö. Työviikko voisi olla sellainen, että neljänä päivänä olisi asiakaspalvelua ja yhtenä päivänä hän tekisi sairaanhoidonkorvauksia. Asiakaspalvelutilanteet koostuisivat lähes poikkeuksetta ajanvarausasiakkaista tai verkossa tapahtuvista online-keskustelupalvelusta. Palveluneuvojat pystyisivät keskenään työparinsa kanssa sopimaan miten hoitaisivat päivän asiakkaat. Toinen hoitaisi esimerkiksi yhden päivän toimistoon saapuvia satunnaisasiakkaita sekä online-palvelua ja toinen hoitaisi ajanvarausasiakkaita ja seuraavana päivä he vaihtaisivat vuoroja keskenään. Näin heillä olisi mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, ilman esimiehen ohjeistusta.

Työnkuvaan tulee kuulumaan myös oman ammattitaidon ylläpitäminen säännöllisesti henkilökohtaisen koulutuskartan avulla. Koulutuskarttaa täydennetään säännöllisesti, palveluneuvojan omien havaintojen perusteella, mystery shopping:n tulosten perusteella sekä havainnoinnin perusteella. Oppiminen tapahtuu virtuaalisesti ja toisinaan ”livenä”. Omatoiminen osaamisen ylläpito on itsestään selvyys. Työnantaja antaa selkeät tavoitteet ja tarjoaa keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteissa pääpaino on laadussa mutta myös määrä on mukana.

Työnkuvaan on rakennettu selkeä mahdollisuus urapolkuun ja myös urapolunvaiheet ovat näkyvillä. Vaiheina voi olla vaikkapa uusien palveluneuvojien perehdyttäminen, palveluneuvojien tai yhteispalvelupisteiden kunnan henkilöstön kouluttaminen. Myös kokemuskartan laajentaminen vaikkapa työnkierron kautta voi olla yksi mahdollinen

vaihe. Urapolun yhtenä pisteenä voi olla vaikkapa asiakaspalvelusta vastaavan esimiehen työ tai keskushallinnossa toimivan suunnittelijan työ, joka vastaa toimistojen asiakaspalvelun kehittämisestä.

Teknologiset työvälineet tulevaisuudessa

Palveluneuvojalla tulee olemaan suora sähköinen yhteys tärkeimpiin yhteistyökumppaneihin, kuten esimerkiksi terveydenhuoltoon, TE-hallintoon, Kanta-palveluun, kuntiin sekä eläkeyhtiöihin. Asiakkaan asiaa on mahdollista hoitaa tällöin mahdollisimman pitkälle tai jopa valmiiksi, vaikka asia tai etuus olisi sellainen, jossa tarvitaan myös yhteistyökumppanin tietoja/lausuntoja/päätöksiä.

Suullinen hakeminen tulee olemaan mahdollista kaikissa etuuksissa ja automaatiopäätökset tulevat mahdollisiksi kaikissa muissa etuuksissa, paitsi niissä, jotka perustuvat harkintaan. Suullisen hakemisen jälkeen asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle on mahdollista antaa välittömästi päätös, koska automaatio on tehnyt saman tien etuuspäätöksen.

Palveluneuvojalla on palvelupisteessä myös toinen tietokone tai palveluneuvojan koneella on sovellus, jolla asiakas voi kirjautua sellaisiin sähköisiin palveluihin, joihin Kelalla ei olisi oikeutta. Asiakas voi kirjautua toiseen palveluun sisään ja voi sieltä lähettää Kelan tarvittavan liitteen tai todistuksen. Tällainen tapaus voi olla esim. että asiakas kirjautuu oman työnantajansa intraan ja voi sitä kautta lähettää sähköisesti palkkatodistuksensa Kelaan.

Yhtenä työvälineenä tulisi olla palveluneuvojan omaan turvallisuuteen liittyvä ratkaisu mahdollisen uhkatilanteen varalle. Työvälineen tulisi olla erilainen toimiston tai yhteis-palvelupisteen koon mukaan. Isommissa paikoissa välineellä tulisi saada suoraan esimerkiksi vartijan paikalle. Pienimissä paikoissa väline voisi olla sellainen, että se antaisi samantapaista turvaa vaikka, vartijaa tai poliisia ei ole mahdollista saada välittömästi paikalle. Olisiko ”työväline” turvalasi tai vastaava vai jokin aivan muu ratkaisu, siihen en osaa tällä hetkellä vastata.

LÄHTEET

Aholainen, T ja Silvennoinen, P. 2014. Asiakkaan ehdoilla vai palvelumallin armoilla? –Kelan palvelumallin kehittäminen käyttäjäkeskeisillä menetelmillä. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäyte.

Boedeker, M. KTT. Kehittämistyön peruslähestymistavat. Luento 8.3.2013.

Csikszentmihlyi, M. 2007. Hyvä Bisnes, johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Heinonen, H-M. 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Kelan tutkimusosasto.

Heinonen H-M, Tervola J ja Laatu M. 2011. Haastavat asiakkuusprosessit Kelassa. Tutkimus haastavista asiakasryhmistä ja sosiaaliturvan (toimeenpanon) ongelmista. Kelan tutkimusosasto.

Häggman, K. 1997. Suurten muutosten Suomessa, Kansaneläkelaitos 1937 – 1997. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kela. 2012. Kelan asiakkuusohjelma –asiakkuudenhallinta-hanke. Luettu 10.11.2013. ”julkaisematon”.

Kela. 2013. Hallinto ja kehittäminen. Kelan visio 2015. ”Julkaisematon”.

Kela. 2014. Tietoa Kelasta. Hallinto. Luettu 27.4.2014.

http://www.kela.fi/flash/toimintakertomus-2012/Kela_Toimintakertomus.pdf

Kela. 2014. Tietoa Kelasta. Julkaisut. vuosi- ja toimintakertomukset. Kelan toimintakertomus 2013. luettu 21.5.2014.

<http://kela.toimintakertomus.fi/#p=8>

Kela. 2014. Tietoa Kelasta. Organisaatio. Luettu 27.4.2014.

<http://www.kela.fi/organisaatio>

Kela. 2014. Tieto Kelasta. Toiminta. Luettu 27.4.2014. <http://www.kela.fi/toiminta>

Korkkula, J. 2010. ”Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi on asiakaspalvelijalle elinehto” –kokemuksia henkisestä työhyvinvoinnista Kelan asiakaspalvelussa. Sosiaalialan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lamminen, P.2013. Byrokratiaa positiivisella otteella –työhyvinvointia Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä. Sosiaalialan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. 1.Painos. WSOYpro Oy.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV, 2.3.2 menetelmät ja aineistot, triangulaatio. Luettu 27.4.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelma_opetus/kvali/L2_3_2.html

Ojasalo K, Moilanen T ja Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. 1-2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osuuspankki. 2014. OP-POHJOLA-ryhmä. Osuuspankit. Luettu 14.8.2014. <https://www.op.fi/op?cid=151771210&srcpl=4>

Pesola, H. Johtaja. Kansaneläkelaitos. Koulutus. kevät 2012.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ravantti, E. ja Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva – selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä, työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos.

Senia Maymin.

http://www.tc.pbs.org/thisemotionallife/sites/default/files/imagecache/blog_large_image/blogs/Flow_Senia_Maymin.jpg Katsottu 8.4.2014.

Työterveyslaitos 2014, työhyvinvointi.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> Katsottu 11.8.2014.

Työterveyslaitos 2014, työn imu.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/mika_synnyttaa_tyon_imua/sivut/default.aspx Katsottu 8.4.2014.

Työturvallisuuskeskus

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-_malli

Luettu 8.4.2014.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 1.painos. Sanoma Pro Oy

Wikipedia. Flow. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Flow> Luettu 8.4.

LIITTEET

Liite 1. Saate ja kyselylomake

Kysely palveluneuvojan työn sisällöstä.

1 (8)

Arvoisa palveluneuvoja tai palveluneuvojan varahenkilö!

Teen Tampereen ammattikorkeakouluun ylempiin AMK-opintoihini liittyvää tutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirin palveluneuvojan työn sisällön kehittämisen tueksi. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voit vaikuttaa työsi kehittämiseen jakamalla arvokasta tietoasi. Tutkimuksen toteutus antaa myös minulle mahdollisuuden laajentaa omaa ymmärrystäni ja osaamistani.

Kyselyyn vastaaminen on täysin luottamuksellista, eivätkä yksittäiset vastaukset tai vastaajan henkilöllisyys ole tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista. Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Kelan tutkimusosasto.

Vastauksenne on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta ja pääset kyselyyn klikkaamalla alla olevaa linkkiä. Kyselyn vastausaika päättyy 14.2.

<https://digiuenterprise.com/answer/?sid=1129535&chk=F4N4BUWB&atype=1>

Suuret kiitokset vastauksista ja ajastasi!

Mika Mikkola

Palvelupäällikkö

040 XXX XXXX

Taustatiedot

Onko roolisi?

- palveluneuvoja
- palveluneuvojan varahenkilö

Onko työsuhteesi?

- vakituinen
- määräaikainen

Työkokemus Kelassa (vuosia)?

- 0-1
- 2-4
- 5-9
- 10-19
- 20-25
- 26-

Työkokemus Kelan ulkopuolella (vuosia)?

- 0-1
- 2-4
- 5-9
- 10-19
- 20-25
- 26-

[Jatka >](#)

14 %

PSYKOFYSIOLOGISET TARPEET "Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa myös virikkeisen vapaa-ajan"

Mitkä asiat tuottavat mielihyvää ja onnistumisen tunnetta toimiessasi palveluneuvojanroolissa?

Mitkä asiat kuormittavat toimiessasi palveluneuvojanroolissa?

Minkälaisilla konkreettisilla keinoilla kuormitusta voitaisiin vähentää tai poistaa?

Miten palveluneuvojan työtä voisi kehittää, jotta työ ei olisi liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, muttei toisaalta liian kevyttä tai liian helppoakaan?

[< Takaisin](#)

[Jatka >](#)



29 %

TURVALLISUUDEN TARVE "Työn pysyvyys, turvallinen työ, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö"

Koetko työsuhteesi turvalliseksi?

kyllä
 ei

Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että sinulla on/olisi turvallinen työsuhde?

Millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on onnistuneesta haastavien tilanteiden jälkihoidosta?

Toimiessasi palveluneuvojan roolissa koetko, että palveluneuvojat ovat keskenään tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa asemassa?

kyllä
 ei

Mitkä asiat tukevat sitä, että roolit ovat tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa asemassa keskenään?

Ovatko asiakaspalvelutyön tavoitteet selkeät?

kyllä
 ei

Miten tavoitteita voitaisiin selkeyttää ja mitä tavoitteita pitäisi olla?

Millaisia tavoitteita asettaisit itse työllesi toimiessasi palveluneuvojan roolissa?

[< Takaisin](#) [Jatka >](#)

43 %

LIITTYMISEN TARVE "Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen ja sisäinen yhteistyö"

Oletko tyytyväinen tällä hetkellä asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvaan tiedonkulkua, kannustukseen ja sisäiseen yhteistyöhön?

- kyllä
 ei

Miten asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvaa tiedonkulkua, kannustusta ja sisäistä yhteistyötä voisi kehittää?

Toimiessasi palveluneuvojan roolissa, millaiseksi koet kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet tällä hetkellä?

Miten kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia voisi lisätä?

Millaiseksi koet työsi merkityksen toimiessasi palveluneuvojan roolissa?

Miten voidaan varmistaa asiakaspalveluhenkilöstön tuki toisilleen?

< Takaisin

Jatka >



57 %

ARVOSTUKSEN TARVE "Hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arvioiminen ja kehittäminen"

Miten Kelan arvo "ihmistä arvostava" mielestäsi toteutuu asiakaspalvelutilanteessa?

Onko nykyinen työ sinulle: keikka, homma, työ ja ammatti, ura, kutsumus, elämäntehtävä?

Mitä sinulle merkitsee sosiaalinen arvostus (koostuu mm. seuraavista asioista kunnia, tunnettuus, huomiointi, maine ja kunnioitus) työelämässä?

Mitä sinulle merkitsee itsearvostus (koostuu mm. seuraavista asioista itseluottamus, saavutukset, riippumattomuus ja vapaus) työelämässä?

[< Takaisin](#)

[Jatka >](#)

71 %

ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE "Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen"

Mahdollistaako nykyinen palveluneuvojan roolissa toimiminen jatkuvan kehittymisen ja tarjoaako se oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunnetta?

- kyllä
 ei

Mitkä asiat mahdollistavat palveluneuvojan roolissasi jatkuvan kehittymisen, oppimisko-kemuksien saamisen, onnistumisen ja aikaansaamisen tunteen?

Oppiminen on mm työssä oppimista, työnantajan järjestämää koulutusta ja omaehtoista osaamisen kehittämistä. Miten ylläpidät oppimismotivaatiotasi?

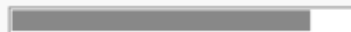
Miten jaat osaamistasi muille työyhteisössä?

Millaista työnantajan järjestämä koulutus pitäisi olla (mm. sisältö ja toteutus)?

Millaisena näet palveluneuvojan työn tulevaisuudessa, n. 3 vuoden päästä?

[< Takaisin](#)

[Jatka >](#)



86 %

Kysely palveluneuvojan työn sisällöstä

Vastauksesi tallentuvat, kun painat "Lähetä"-painiketta.

< Takaisin

Lähetä

99 %

Liite 2. Yhteenvetoraportti kyselystä


1 (2)

Kyselynpalveluneuvojan työn sisällöstä

Yhteenvetoraportti

N=11

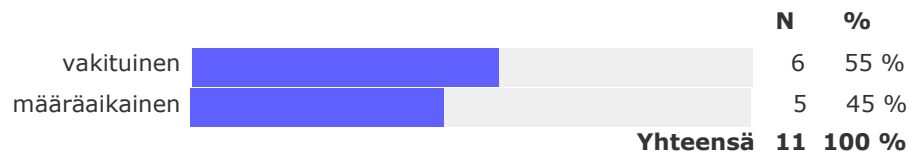
Julkaistu: 18.2.2014

 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

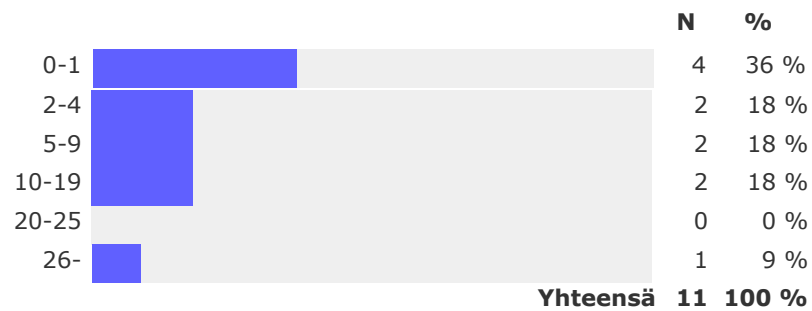
Onko roolisi?



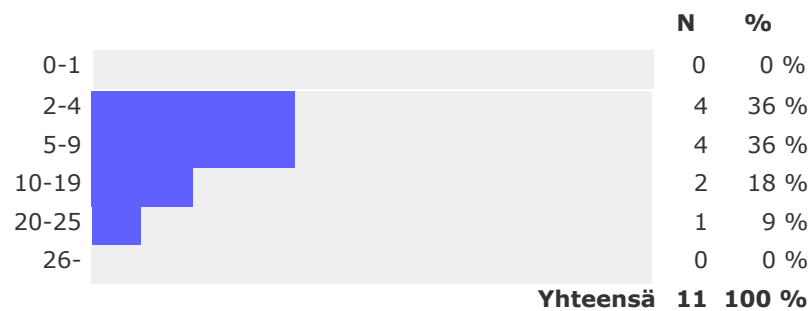
Onko työsuhteesi?

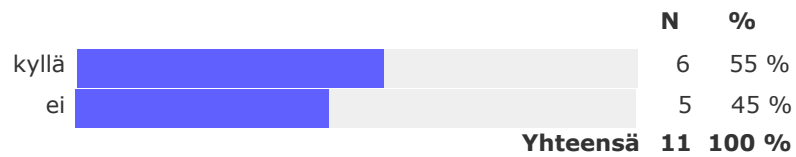
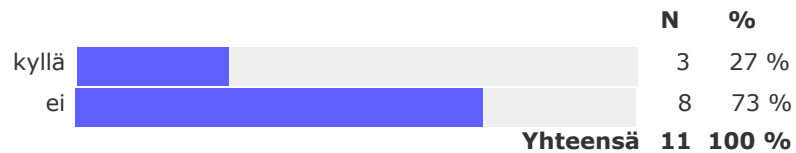
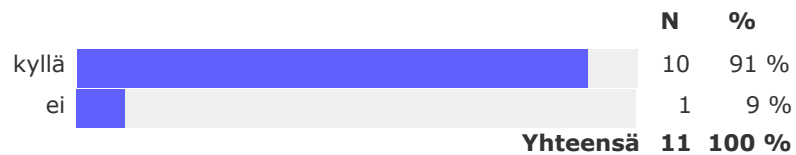
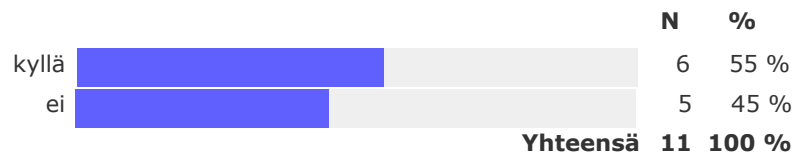
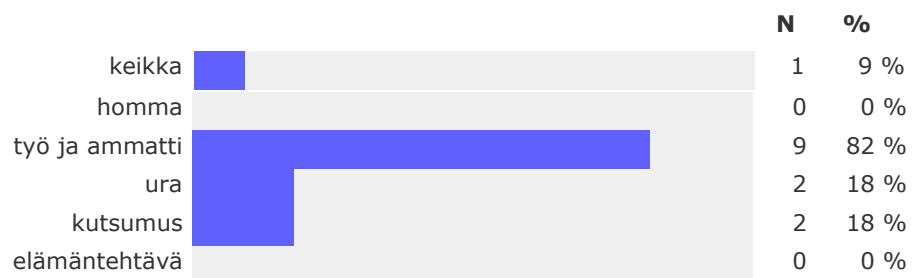
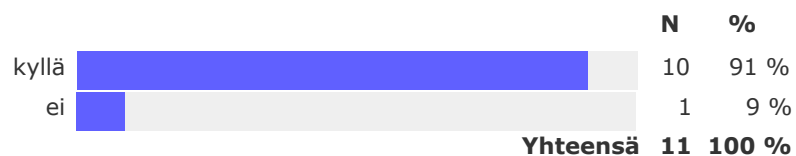


Työkokemus Kelassa (vuosia)?



Työkokemus Kelan ulkopuolella (vuosia)?



Koetko työsuhteesi turvalliseksi?**Toimiessasi palveluneuvojan roolissa koetko, että palveluneuvojat ovat keskenään tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa asemassa?****Ovatko asiakaspalvelutyön tavoitteet selkeät?****Oletko tyytyväinen tällä hetkellä asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvaan tiedonkulkuun, kannustukseen ja sisäiseen yhteistyöhön?****Onko nykyinen työ sinulle****Mahdollistaako nykyinen palveluneuvojan roolissa toimiminen jatkuvan kehittymisen ja tarjoaako se oppimiskokemuksia, onnistumisen ja aikaansaamisen tunnetta?**

Liite 3. Haastattelun kysymysrunko

- Kokevatko toimihenkilöt, että heillä on turvallinen työsuhte, mikäli kokevat niin mistä asioista tämä tunne syntyy (mitä asioita on noussut esille omissa ilmapiiritutkimuksissanne)?
- Mahdollisia stressin aiheuttajia työssä voi olla esim. kiire, tietotulva ja epävarmuus osaamisesta sekä tehokkuus vs. henkilökohtainen tavoite. Miten edellä olevia stressin aiheuttajia (toimihenkilön toimenkuvassa) on pyritty minimoimaan?
- Toteutetaanko konttoreissa työnkiertoa, millä tavoin?
- Millainen on toimihenkilön urapolku, jos hän työskentelee koko ajan samassa konttorissa?
- Miten toimihenkilön työtä voisi kehittää/on kehitetty, jottei se tuntuisi liian vaikealta muttei myöskään liian helpolta?
- Kokevatko toimihenkilöt (esim. kassapalvelut vs. lainat), että he eivät ole tasarvoisessa asemassa keskenään? Millaisilla toimenpiteillä asiaa on pyritty korjaamaan?
- Onko tutkittu millaisia tavoitteita toimihenkilö asettaisi itse työlleen? Jos asiaa on tutkittu, niin millaisia tavoitteita he asettaisivat itselleen?
- Miten toimihenkilöihin kohdistuvaa tiedonkulkua ja sisäistä yhteistyötä on viime aikoina kehitetty?
- Millaisiksi TSOP:n toimihenkilöt kokevat omat kehitys- ja vaikutusmahdollisuutensa?
- Miten toimihenkilön henkilökohtaisia verkostoja tai muuta osaamista hyödynnetään toiminnassa?
- Millä eri tavoin toimihenkilöiden kehitysehdotuksia kerätään ja miten niitä analysoidaan?
- Millaisilla keinoilla toimihenkilöitä pyritään kannustamaan jatkuvaan kehittymiseen?
- Miten toimihenkilöä kannustetaan jakamaan omaa osaamistaan muille yhteisössään?