



Joanna Hyle, Sonja Lauren

Yksi yhteinen Kela

Palveluasiantuntijoiden kokemuksia sisäisen yhteistyön kehittämistä miniverkostokokeilun avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

20.12.2021

Tekijä	Joanna Hyle, Sonja Lauren
Otsikko	Yksi yhteinen Kela: Palveluasiantuntijoiden kokemuksia sisäisen yhteistyön kehittämisestä miniverkostokokeilun avulla
Sivumäärä	68 sivua + 2 liitettä
Aika	20.12.2021
Tutkinto	Sosionomi (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Ohjaajat	Lehtori Katja Ihamäki
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Kansaneläkelaitoksen (Kela) asiakaspalvelussa työskentelevien palveluasiantuntijoiden kokemuksia kokeilusta sisäisen yhteistyön kehittämiseksi. Vuoden 2021 alussa käynnistyi kokeilu, jonka tarkoituksena oli lisätä palveluasiantuntijoiden ja ratkaisuasiantuntijoiden välistä yhteistyötä hyödyntämällä miniverkostoja, joka on Kelan kehittämä työväline organisaation sisäisen yhteistyön edistämiseksi. Miniverkostokokeilun tarkoituksena on edistää yhteistyötä ja luottamusta yksiköiden välillä sekä toimivien sisäisten prosessien kautta vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää, miten miniverkostoja tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin sekä kuinka yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin jatkossa kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsitellään toimintaympäristön ja miniverkostokokeilun esittelemisen lisäksi sosiaaliturvan kehittymistä Suomessa, asiakkaiden kokemuksia sosiaaliturvasta ja viranomaisasioinnista sekä luottamuksen ja yhteistyön vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkielmana ja aineisto kerättiin teema-haastatteluina. Haastattelut toteutettiin anonymina miniverkostokokeilussa mukana olleille Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoille. Kerätylle aineistolle toteutettiin aineistolähtöinen temaattinen analyysi.</p> <p>Analyysin tulokset osoittivat, että palveluasiantuntijat kokevat työn hektisyyden, ajan puutteen ja tulospaineen esteenä miniverkostojen hyödyntämiselle työssään. Lisäksi miniverkoston koettiin olevan epäselvä ja vaikeakäyttöinen työkalu. Analyysin tulosten mukaan yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin kehittää järjestämällä enemmän yhteisiä palavereja, lisäämällä keskinäisiä havainnoiteja ja työnkiertoja, tutustumalla etuusprosesseihin esimerkiksi case-esimerkkien kautta ja varmistamalla, että kaikilla on yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta. Lisäksi tulisi lisätä epävirallista yhteydenpitoa kollegojen kanssa, vahvistaa positiivista vuorovaikutusta ja luottaa kollegojen tekemään työhön.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan väittää, että vastatakseen palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin tulisi miniverkostojen olla helppokäyttöisempiä, niiden jäsenten tulisi tuntua tulumilta, niiden käyttöön tulisi antaa enemmän aikaa ja niiden tarkoitusta tulisi selvittää. Organisaation sisäistä yhteistyötä ja luottamusta voidaan vahvistaa kollegoihin tutustumalla ja lisäämällä ymmärrystä toisten tekemästä työstä. Lisäksi luottamusta ja me-henkeä voidaan lisätä keskittymällä kaikkien yhteiseen agendaan, eli asiakkaan asian hoitamiseen.</p>	
Avainsanat	sosiaaliturva, sisäinen viestintä, yhteistyö

Author	Joanna Hyle, Sonja Lauren
Title	One Common Social Security Institution of Finland: Customer Service Specialists' Experiences of the Development of Internal Co-Operation by Way of Small-Scaled Networks
Number of Pages	68 pages + 2 appendices
Date	20 December 2021
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services
Instructors	Katja Ihamäki, Lecturer
<p>The aim of the thesis was to study the experiences of customer service specialists, working in the customer service of the Social Insurance Institution of Finland about an experiment in order to develop internal co-operation. At the beginning of the year 2021 an experiment was launched with an intention to increase co-operation between customer service specialists and benefit specialists by utilizing small-scaled networks. This is a tool developed by the Social Insurance Institution of Finland to promote internal co-operation. The aim of the experiment was to improve co-operation and trust between the units, along with affecting the customer experience through well-functioning internal processes. The aim of the study was to establish whether networks should be developed to respond better to the needs of customer service specialists and how co-operation and trust between units could be developed further.</p> <p>In addition to presenting the operational environment and the experiment of the small-scaled networks, the theoretical part of the thesis deals with the development of social security in Finland, customers' experiences of social security and transactions with public authorities along with the impact of trust and co-operation on well-being at work. The thesis was implemented as a qualitative study and data was collected through focused interviews. The interviews were executed anonymously with the customer service specialists of the customer service unit of Greater Helsinki who participated in the experiment. A material-oriented thematic analysis was performed on the collected data.</p> <p>We found out that the subjects find their work too busy and hectic to adopt the small-scaled networks as a new working method. The subjects also found the networks difficult to use. The results showed that there should be more interaction and joint meetings between the customer service specialists and the benefit specialists to increase internal trust and co-operation.</p> <p>We draw a conclusion that it is very important to give the subjects enough time and resources to adapt themselves to using the small-scaled networks and the networks should be easier to use. The results lead to the conclusion that co-operation and trust between units can be developed by getting to know one's colleagues, understanding each other's work better and remembering your common agenda, which is giving the best possible service to the customer.</p>	
Keywords	social security, internal communication, co-operation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kansaneläkelaitos	2
2.1	Asiakaspalvelu	5
2.2	Miniverkostokokeilu	6
3	Suomalainen hyvinvointivaltio	8
4	Turvaetuudet	10
4.1	Yleinen asumistuki	10
4.2	Työttömyysturva	11
4.3	Toimeentulotuki	13
5	Asiakaskokemus	18
6	Työhyvinvointi	20
6.1	Luottamus	22
6.2	Yhteistyö	25
7	Opinnäytetyön tavoite ja toteutus	27
7.1	Tutkimuskysymykset	27
7.2	Aineiston tuottaminen teemahaastattelujen avulla	28
7.3	Aineistolähtöinen temaattinen analyysi	30
8	Analyysin tulokset	31
8.1	Miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet	32
8.1.1	Ajan puute ja työn hektisyys	32
8.1.2	Tulostavoitteet	33
8.1.3	Epäselvyys	34
8.1.4	Vaikeakäyttöisyys	35
8.1.5	Vierailta tuntuvat ihmiset	36
8.2	Yksiköiden välinen yhteistyö ja keskinäinen luottamus	36
8.2.1	Epävirallinen yhteydenpito	36
8.2.2	Yhteisten palaverien puute	37
8.2.3	Havainnoinnit ja työnkierrot	38
8.2.4	Etuusprosessit tutummiksi	39
8.2.5	Case-esimerkit	40
8.2.6	Yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta	40

8.2.7	Positiivinen palaute ja vuorovaikutus	41
8.2.8	Luottamus toisten tekemään työhön	42
8.3	Yhteenveto tuloksista	43
9	Johtopäätökset	44
10	Pohdinta	49
10.1	Opinnäytetyöprosessi	49
10.2	Opinnäytetyön luotettavuus	54
10.3	Ajatuksia jatkotoimenpiteistä	56
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun teemarunko	
	Liite 2. Haastattelukutsut	

1 Johdanto

Suomalainen hyvinvointivaltio johtaa juurensa pohjoismaisesta hyvinvointimallista, jonka kulmakivinä ovat muun muassa yhdenvertaisuus, tasa-arvo sekä verorahoitteiset hyvinvointipalvelut (Valtioneuvosto 2019). Jo perustuslaissa (731/1999) määritellään julkisen vallan velvoite edistää kansalaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta. Palvelujärjestelmän tavoitteena on väestön hyvinvoinnin, terveyden, toiminta- ja työkyvyn sekä turvallisuuden ylläpitämisen ja edistämisen lisäksi pyrkiä kaventamaan hyvinvointi- ja terveyseroja. Vaikka suuri osa väestöstä tavoittaakin tarvitsemansa palvelut, ei niiden saatavuus ole yhdenvertaista koko maassa, sillä nykyinen pirstaleinen palvelujärjestelmä ei takaa palveluiden tasaista jakautumista valtakunnallisesti. Usein heikoimmassa asemassa on jo entuudestaan huono-osainen väestö. Ihmisten tarpeisiin vastaamiseksi olennaista on parantaa järjestelmän luotettavuutta, kattavuutta ja selkeyttä. (Valtioneuvosto 2019: 143–144.)

Perustoimeentulotuen hakeminen, myöntäminen ja maksaminen siirrettiin kunnista Kansaneläkelaitoksen vastuulle vuoden 2017 alusta alkaen lakimuutoksen myötä. Täydentävän ja ehkäisevän toimeentulotuen toimeenpano säilyi kunnissa. Niin kutsutun Kela-siirron tavoitteena oli vahvistaa hakijoiden yhdenvertaisuutta, tehostaa toimeentulotuen toimeenpanoa sekä lisätä toimeentulotukeen oikeutettujen hakijoiden määrää. Uudistuksella tavoiteltujen vaikutusten saavuttaminen ei täysin toteutunut suunnitelmien mukaan, sillä ymmärrys muutoksen edellytyksistä ei ollut riittävää. Viimesijaisena tuen muotona toimeentulotuki edellyttää yksilöllistä harkintaa, jolloin toimeenpano vaatii asianmukaisia resursseja ja toimiva yhteistyötä. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2020: 11–18)

Vuonna 2020 perustoimeentulotukea sai 288 329 kotitaloutta ja 417 071 henkilöä, joka tarkoittaa koko väestön tasolla 7,5 prosenttia. Saajien määrä kasvoi edellisestä vuodesta viidellä prosentilla. (Kela 2021a.) Viimeisen reilun kymmenen vuoden ajan saajien määrä on ollut lähes katkeamattomassa kasvussa (THL 2021). Perusturvan matala taso ja järjestelmän monimutkaisuus sekä pirstaleisuus on kasvattanut toimeentulotuen tarvetta (Valtioneuvosto 2019: 156). Toimeentulotuella siis paikataan usein riittämätöntä perusturvaa. Noin kolmasosa toimeentulotuen saajista ovat vailla ensisijaisia etuuksia, mutta suurin osa saa muita etuuksia samanaikaisesti – yleisimpinä yleinen asumistuki ja työttömyysturva (Kela 2021a.)

Jotta järjestelmän luotettavuutta voitaisiin parantaa asiakkaiden näkökulmasta, tarvitaan myös organisaation sisäisissä toimissa sujuvuutta ja selkeyttä. Toimivaa tiedonkulkua tulee kehittää, sillä se on yksi työhyvinvoinnin perusedellytyksistä siinä missä nähdynksi ja kuulluksi tuleminen sekä oikeudenmukainen johtaminen. Hyvin toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa sekä sujuvaa ja henkilöstö tuntee toistensa roolit, vastuut ja työtehtävät riittävän hyvin. (Pakka & Rätty & Työturvallisuuskeskus 2010: 6–18.) Kelassa työntekijöiden välisen yhteistyön ja luottamuksen lisäämiseksi kehitettiin uusi työkalu – miniverkostot, jotka mahdollistavat konsultoivan yhteydenpidon yli yksikkörajojen.

2 Kansaneläkelaitos

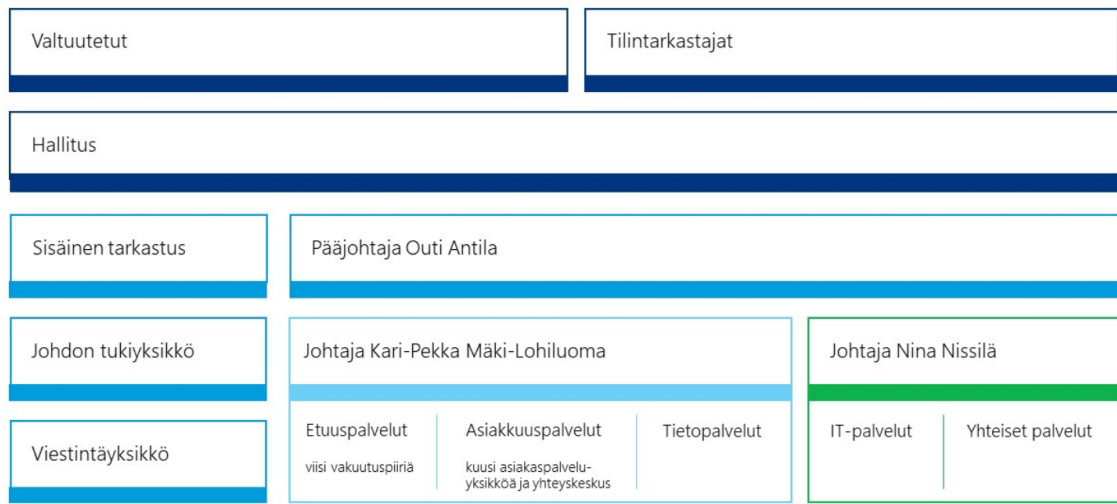
Kansaneläkelaitos (Kela) on itsenäinen eduskunnan valvonnan alaisuudessa toimiva Suomen lakisääteisestä sosiaaliturvasta vastaava toimintayksikkö – sosiaaliturvalaitos. Sen hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut, jotka niin ikään nimeävät hallituksen jäsenet. Hallituksen jäsen ei voi olla palvelu- tai työsuhteessa Kelaan. Kelan tehtävänä on kansanvakuuttamisperiaatteen mukaisesti huolehtia kansalaisten sosiaalivakuutuksesta (Tuori & Kotkas 2016: 34, 73.) Kela vastaa Suomessa suurimmasta osasta rahallisten sosiaalietuuksien toimeenpanosta. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat vähimmäiseläkkeet, sairausvakuutus, työttömän perusturva, kuntoutus, asumisen tuet, lapsiperheiden tuet, opintotuki, vammaisetuudet, sotilasavustus sekä perustoimeentulotuki. (Suomen virallinen tilasto 2019: 32.)

Kela huolehtii Suomessa sekä useiden ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Vuosittain Kela palvelee noin 2 miljoonaa asiakasta palvelupisteissä sekä noin 1,6 miljoonaa asiakasta puhelinpalvelussa. Kelan toiminta-ajatuksena on tukea väestön toimeentuloa, edistää terveyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Toiminta perustuu arvomaailmaan, jossa arvostetaan ihmistä, osaamista sekä yhteistyö- ja uudistumiskykyä. (Kela 2018.) Vuonna 2020 käynnistyneellä strategiakaudella painottuvat kolme tavoitetta: luottamus ja yhteistyön vahvistaminen, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen (Kela 2020a).

Kelan linjaorganisaatio muodostuu viidestä tulosyksiköstä: asiakkuuspalvelujen tulosyksiköstä (1.9.2021 alkaen asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikkö), etuuspalvelujen tulosyksiköstä (1.9.2021 alkaen valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosyksikkö), tietopalvelujen tulosyksiköstä, IT-palvelujen tulosyksiköstä sekä yhteisten palvelujen tu-

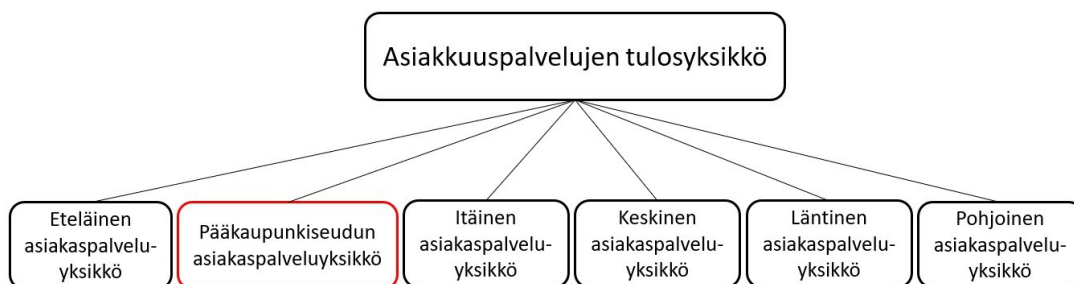
losyksiköstä. Näiden lisäksi organisaatioon kuuluvat kaksi toiminnallista yksikköä: Kelan johtoa tukeva johdon tukiyksikkö sekä asiakas-, media- ja työyhteisöviestinnästä vastaava viestintäyksikkö (ks. kuvio 1). (Kela 2020b.) 1.9.2021 Kelassa toteutettiin organisaatiouudistus, jonka myötä osa rakenteista on muuttunut kuvion 1. mallinnuksesta. Tässä opinnäytetyössä organisaatio kuitenkin kuvataan vanhan organisaatiokaavion mukaisesti.

Kelan organisaatio 1.1.2020



Kuvio 1. Kelan organisaatio 1.1.2020 (Kela 2020b).

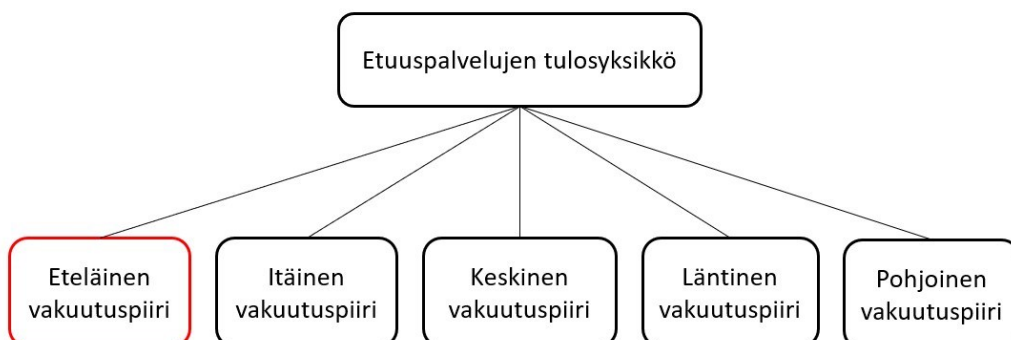
Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa asiakkaiden neuvonnasta ja ohjauksesta kaikissa palvelukanavissa. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö on jaettu alueellisesti kuuteen asiakaspalveluyksikköön: eteläiseen, itäiseen, keskiseen, läntiseen, pohjoiseen ja pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikköön (ks. kuvio 2.). Näiden kuuden asiakaspalveluyksikön lisäksi asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu yhteyskeskus, joka vastaa pääasiassa Kelan tarjoamasta valtakunnallisesta puhelinpalvelusta. (Kela 2020b). Puhelinpalvelua hoidetaan myös muualla asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä, sillä keskimäärin päivässä Kelassa vastataan yhteensä 7 700 puheluun (Kela 2020c).



Kuvio 2. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö (nyk. Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö)

Kelan asiakaspalvelukokonaisuuteen kuuluu useita palvelukanavia, kuten palvelupisteet, puhelinpalvelu ja sähköinen asiointipalvelu. Vuoden 2018 lopussa Kelalla oli yhteensä 161 omaa palvelupistettä sekä 138 asiointipistettä muiden julkisten organisaatioiden kanssa. Asioinnit eri palvelupisteissä tilastoidaan Kelassa asioinnin aiheen perusteella. Asiakas saa valita itselleen sopivimman palvelutavan ja -kanavan. Kuitenkin suurin osa Kelan etuuksista haetaan verkossa Kelan ylläpitämässä asiointipalvelussa. (Suomen virallinen tilasto 2019: 349.) Viime vuosina Kela on vähentänyt omien palvelupisteidensä määrää alentuneen kysynnän vuoksi, mutta samalla yhteispalvelupisteiden määrä on kasvanut (Kela 2020d).

Etuuspalvelujen tulosityksikössä ratkaistaan kaikki etuushakemukset sekä tehdään ehdotuksia etuuksia koskevan lainsäädännön kehittämiseksi. Etuuspalvelujen tulosityksikkö on jaettu viiteen eri vakuutuspiiriin: eteläiseen vakuutuspiiriin, itäiseen vakuutuspiiriin, keskiseen vakuutuspiiriin, läntiseen vakuutuspiiriin sekä pohjoiseen vakuutuspiiriin (ks. kuvio 3.). (Kela 2020b.)



Kuvio 3. Etuuspalvelujen tulosityksikkö (nyk. Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö)

Ratkaisuasiantuntijoiden työskentely on luonteeltaan itsenäistä ja omantahista pääte-työskentelyä. Ratkaisuasiantuntijat valmistelevat ja tekevät etuuspäätöksiä asiakkaiden etuushakemusten perusteella. Asiakkaisiin ollaan aktiivisesti yhteydessä puhelimitse tai lähettämällä kirjeitä tai viestejä, mutta näitä ei koskaan tavata kasvotusten. Yhteydenotot asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin tapahtuvat pääsääntöisesti ratkaisuasiantuntijan aloitteesta.

2.1 Asiakaspalvelu

Kelassa asiakaspalveluhenkilökunta on nimetty palveluasiantuntijoiksi ja etuuskäsittelijät ovat työnimikkeeltään ratkaisuasiantuntijoita. Asiakaspalvelu ja etuuskäsittely on eriytetty toisistaan, joka tarkoittaa sitä, että asiakas ollessaan yhteydessä Kelaan, tavoittaa asiakaspalvelun työntekijän, mutta päätöksen antaa etuuskäsittelyyn koulutettu työntekijä. Asiakas ei välttämättä missään asiansa hoitamisen vaiheessa ole suoraan tekemisissä ratkaisuasiantuntijan kanssa, jolloin asiakaspalvelu toimii ikään kuin linkkinä asiakkaan ja etuuskäsittelyn välillä.

Kela katsoo palveluasiantuntijan tehtävässä eduksi soveltuvan ammatillisen tai korkeakoulututkinnon sekä taidot, kiinnostuksen ja kokemuksen asiakaspalvelutyön tekemisestä. Palveluasiantuntijat perehdytetään Kelan toimesta kykeneviksi neuvomaan laaja-alaisesti kaikkien etuuksien osalta. Ratkaisuasiantuntijat puolestaan ovat pääsääntöisesti perehdytettyjä käsittelemään yhtä etuutta, jolloin heidät on koulutettu kyseisen etuuden syväosaajiksi. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikössä työskentelee valtakunnallisesti n. 1300 henkilöä (vuoden 2020 tiedon mukaan), johon on mukaanluettu palveluasiantuntijoiden lisäksi esihenkilöt sekä muu henkilökunta, kuten suunnittelijat.

Palveluasiantuntijan tehtävään kuuluu asiakkaan sosiaaliturvaan liittyvän elämäntilanteen kartoittaminen sekä palvelutarvearvion tekeminen esimerkiksi sosiaalihuollon palveluiden tarpeesta ja tarvittaessa ohjaaminen muiden toimijoiden palveluihin. Palveluasiantuntija tekee etuuksien osalta edullisuusvertailua vaihtoehtoisten etuuksien kesken sekä neuvoo etuuksien yhteensovittamisesta. Lisäksi hän ohjaa hylkäävien päätösten jatkotoimenpiteiden selvittelyssä sekä muissa ongelmatilanteissa.

Asiakaspalvelua tarjotaan palvelupisteellä sekä puhelimesta. Palvelupisteellä asiakaspalvelua annetaan vuoronumerolla, ajanvarauksella sekä asiakastilassa. Puhelimesta sekä vastaanotetaan Kelan valtakunnalliseen puhelinpalveluun tulevia puheluita että

hoidetaan lähtevinä puheluina ennalta sovittuja puhelinajanvarauksia. Kaikki asiakaspalvelun tarjoama palvelu on asiantuntijapalvelua, tapahtui se sitten puhelimitse tai kasvotusten. Asiantuntijapalvelun syvyys määräytyy asiakkaan asian, tilanteen ja palvelutarpeen mukaan. Asiakas voidaan tarpeen mukaan tunnistaa tai antaa tunnistamattomana yleisellä tasolla ohjausta ja neuvontaa.

Ensisijaisena tavoitteena on ohjata asiakkaita itsenäiseen asiointiin verkossa, vaikka tämä olisi lähestynyt Kela muussa palvelukanavassa. Myös asiakkaita, joille verkkoasiointi ei ole entuudestaan tuttua, pyritään rohkaisemaan palveluiden käyttöön asiakkaan asia ja toimintakyky huomioiden. Palveluasiantuntijan osaamiseen kuuluu Kelan sähköisten palveluiden, kuten kela.fi -verkkosivuston sekä asiointipalvelu OmaKelan, tuntemus, jotta verkkoasiointissa tukeminen on mahdollista.

Puhelinasiointia suositellaan ensisijaisesti palvelupisteasiointiin nähden, kuitenkin asiakkaan asiointikyky huomioon ottaen. Ajanvarauspalvelua tarjotaan sekä puhelimesta että palvelupisteellä, mikäli asiakkaan asia vaatii enemmän aikaa sekä tilanteeseen pehymistä ja valmistautumista. Henkilöasiakkaiden lisäksi asiakaspalvelussa palvelua annetaan myös työnantajille sekä yhteisöasiakkaille, kuten valtiot, kunnat, ministeriöt, virastot, sote-organisaatiot ja apteekit. Asiakaspalvelussa tehdään yhteistyötä kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa ja palvelua onkin myös mahdollista tarjota moniammatillisessa yhteistyössä kumppanin kanssa etäpalvelun tai pop up -palvelun muodossa.

2.2 Miniverkostokokeilu

Kuntien ja Kelan välisestä yhteistyöstä löytyy toimeentulotuen Kela-siirron jälkeen runsaasti raportointi- ja tutkimusmateriaalia verrattuna Kelan sisäiseen yhteistyöhön. Kela on sisäisessä raportissaan arvioinut asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn yhteistyön yhdeksi perustoimeentulotuen Kela-siirron riskeistä. Sisäisen yhteistyön on kuitenkin arvioitu sujuneen hyvin, jolla viitataan lähinnä ruuhkien purkuun talkootyönä niin, että yli etuusrajojen käsittelijät ovat osallistuneet toimeentulokityöhön – aidon yhteistyön tarkastelu jää puuttumaan. Raportissa on todettu aidon yhteistyön olevan yli yksikkörajojen toimimista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja yhdeksi tavoitteeksi tulevaisuudelle onkin asetettu ulkoisen yhteistyön lisäksi sisäisen yhteistyön lisääminen (Kela 2017: 6–32.) Myös kuluvan strategiakauden yhtenä pääteemana on luottamus ja yhteistyön vahvistaminen, jolla viitataan ulkoisen yhteistyön lisäksi organisaation sisäisen luottamuksen kasvattamiseen. Pyrkimyksenä on päällekkäisten toimien purkaminen sekä osaamisen arvostamisen lisääminen organisaation sisällä. (Kela 2020a.)

Kelassa kehitetään jatkuvasti uusia entistä toimivampia toimintamalleja ja asiakaskokemus on kaiken kehittämisen keskiössä. Perustoimeentulotuen käsittely eroaa muista Kelan etuuksista kokonaisvaltaisuutensa vuoksi. Miniverkostot on työväline, joka on luotiin erityisesti perustoimeentulotuen ratkaisutyön tueksi sekä asiakastyön sujuvoittamiseksi. Jokainen perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntija kuuluu miniverkoston, jossa on perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoiden lisäksi muiden turvaetuuksien, eli yleisen asumistuen ja työttömyysturvan, ratkaisuasiantuntijoita.

Miniverkostojen alkuperäinen idea oli mahdollistaa perustoimeentulotuen päätöksenanto yhdellä päätöksellä useamman kuukauden ajalle. Perustoimeentulotuki on viimesijainen etuus ja oikeus ensisijaisiin etuuksiin tulee lähtökohtaisesti olla selvitettyä ennen kuin siitä annetaan päätös. Mikäli ensisijaisista etuuksista ei ole annettu päätöstä, annetaan päätös perustoimeentulotuesta lähtökohtaisesti vain yhden kuukauden ajalle kerrallaan. Miniverkostojen ajatuksena on, että niiden kautta ratkaisuasiantuntijat voivat olla matalalla kynnyksellä yhteydessä oman miniverkostonsa jäseniin ja kysyä neuvoa tai pyytää käsittelemään vireillä olevat ensisijaiset etuudet ennen perustoimeentulotukihakemuksen käsittelyä. Yhteisenä tavoitteena miniverkostoille on ratkaisuasiantuntijoiden keskeisen tuen jakaminen yli etuusrajojen sekä osaamisen ja ymmärryksen laajentaminen niin muista etuuksista kuin asiakkaan tilanteestakin. Ajatuksena on hoitaa asiakkaan asia kuntoon kerralla.

Tammikuussa vuonna 2021 käynnistyi miniverkostoihin liittyvä kokeilu, jossa Eteläisen vakuutuspiirin (ks. kuvio 3.) miniverkostoihin otettiin jäseniksi palveluasiantuntijoita kahdesta Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön (ks. kuvio 2.) palvelupisteestä. Miniverkostojen kautta palveluasiantuntijat voivat olla matalalla kynnyksellä yhteydessä ratkaisuasiantuntijoihin palvelutilanteen aikana. Tavoitteena on vähentää toimeksiantojen, kuten viestien ja soittopyyntöjen määrää, kun asiakkaan asia saadaan parhaimmillaan selvitettyä yhteistyössä palveluasiantuntijan ja ratkaisuasiantuntijan kesken. Miniverkostokokeilun tarkoituksena ei ole korvata muita käytössä olevia työvälineitä, vaan tavoitteena on tarjota mahdollisuus kysyä etuuteen liittyviä asioita matalalla kynnyksellä. Palveluasiantuntijoiden oppimiskokemuksen lisäksi ajatuksena on, että ratkaisuasiantuntijat harjaantuisivat entistä paremmin tunnistamaan jo ratkaisutyössä sellaiset monimutkaiset tilanteet, joissa asiakkaalle voisi varata asiakaspalveluun ajan kaikkien etuusasioiden läpi käymiseksi. Miniverkostojen tarkoitus on olla arjen tukena päivittäisessä työssä ja kokeilulla erityisesti halutaan lisätä asiakkuus- sekä etuuspalvelujen vastavuoroisuutta. Tarve palveluasiantuntijoiden liittämistä osaksi miniverkostoja nousi esiin asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen välillä toteutettujen työnkiertojen kokemuksista.

3 Suomalainen hyvinvointivaltio

Suomi oli muihin Pohjoismaihin sekä Länsi-Euroopan maihin nähden myöhään teollistuva ja köyhä maa, jonka muutos maatalousyhteiskunnasta teollisuus- ja palveluyhteiskunnaksi tapahtui vasta 1970-luvun puolivälissä. Ennen muutosta Suomen talouspolitiikassa korostui yritteliäisyys sekä liberaali omatoimisuus. Myös sosiaaliturva muihin Euroopan maihin verrattuna oli kehittymätöntä 1890-luvulta saakka, voimassa ollutta työntekijän tapaturmavakuutusta lukuun ottamatta. (Niemelä & Salminen 2006: 9–15.) 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa ajattelussa tapahtui merkittävä muutos, kun aikaisemmin yksilölliseen huonouteen liitetyn köyhyyden syitä ryhdyttiin pohtimaan laajemmin yhteiskunnan epäkohtien ja köyhistä riippumattomien tekijöiden näkökulmasta. Vähitellen vaivashoidon käsite korvattiin köyhäinhoidolla. Yksilön syyllistämisen sijaan ongelmilla nähtiin erilaisia syitä, jonka myötä aikaisemmin yhtenäisenä pidetty vaivaisten joukko ymmärrettiin erilaisina yhteiskunnan tukea tarvitsevinä ryhminä ja ongelmiin ryhdyttiin etsimään yksilöllisempiä ratkaisukeinoja. (Jaakkola 1994: 117.) Vuonna 1922 asetettiin köyhäinhoitolaki, jonka myötä kunnat velvoitettiin järjestämään riittävä elatus ja hoito sellaiselle henkilölle, joka ei kyennyt hankkimaan tai saamaan sitä itse (Urponen 1994: 179).

Suomessa sosiaaliturvan uudistaminen alkoi 1930-luvun loppupuolella. Ensimmäinen viite nykyisen kaltaisesta sosiaaliturvasta oli vuonna 1937 asetettu kansaneläkelaki, jonka myötä sosiaalivakuutus sai uuden suunnan työväenvakuutuksesta kohti kansanvakuutusta. 1940-luvulla saivat alkunsa lapsilisä- sekä äitiysavustusjärjestelmät ja 1960-luvulta alkaen kehitettiin kaikkia koskevaa työttömyysturvauudistusta, luotiin työeläkelait sekä asetettiin sairausvakuutuslaki, jonka myötä syntyi pakollinen sairausvakuutus. (Niemelä & Salminen 2006: 9–15.) Sairausvakuutuslaki astui voimaan 1964, jolloin koko väestö tuli vakuutetuksi sairauden, raskauden ja synnytyksen varalta niin, että vakuutus koskee hoidon kustannuksia sekä ansionmenetyksiä. Sairausvakuutuksella pyrittiin poistamaan eriarvoisuutta eri väestöryhmien sekä alueiden välillä. Lisäksi sillä oli merkittävä terveystaloudellinen vaikutus, sillä hoitoon hakeutumisen kynnys madaltui sekä tietojen kerääminen sairauksista ja niiden esiintymisestä mahdollistui. (Urponen 1994: 238.)

Merkittäviä uudistuksia kansaneläkelakiin, sairaus-, tapaturma- ja liikennevakuutuksiin sekä työttömyysturvaan tehtiin 1980-luvulla, kun määriä pääasiassa korotettiin ja samalla tulonsiirrot muutettiin veronalaisiksi. Kuitenkin 1990-luvulla Suomi kohtasi syvimmän sodanjälkeisen talouslaman, joka johti useiden tulonsiirtojen leikkaamiseen ja ehto-

jen kiristymiseen. Sosiaaliturvan perusrakenne säilyi lamasta huolimatta melkein muuttumattomana, kun 2000-luvulla laman aikana tehtyjä muutoksia lievennettiin ja sosiaaliturvaa yhä parannettiin (Niemelä & Salminen 2006: 9–21.) 1990-luvun laman aiheuttamien talousvaikeuksien vuoksi perusturvaetuudet jäädytettiin vuodesta 1995 alkaen ja vasta vuonna 2009 hallituksen toimesta perusturvaan tehtiin pieniä korjauksia sekä päätettiin esimerkiksi takuueläkkeestä, joka vastaa pienituloisten kansaneläkkeensaajien taloudellisen aseman kohentamiseen. Perusturvan kehittymättömyys elintasokustannusten mukaisena johti kuitenkin siihen, että yhä useampi pienituloinen kotitalous eli viimesijaisen turvan – toimeentulotuen, tarpeessa. (Vaarama 2011: 24–26.)

Merkittävänä kulmakivinä suomalaisen hyvinvointivaltion syntyyn pidetään kansanterveyslain, lasten päivähoitolain sekä huoltolain uudistamista, sillä ne loivat perustan hyvinvointivaltion universaalien palveluiden laajentumiselle. Vuoden 1972 kansanterveyslain tarkoituksena oli taata kaikille kansalaisille asuinpaikasta ja väestöryhmästä riippumatta tasalaatuiset terveydenhuollon palvelut. Lain johdosta syntyi julkinen terveydenhuolto. Lasten päivähoitoa uudistettiin 1970-luvulta yhä 1990-luvulle saakka ensin siirtämällä vastuu päivähoiton toteuttamisesta kunnille ja mahdollistamalla hoito kaikille sitä tarvitseville lapsille, jonka jälkeen syntyi kotihoidon tukijärjestelmä ja lopulta kaikille lapsille asetettiin subjektiivinen oikeus päivähoitoon. Huoltoapulaki korvattiin 1980-luvun puolivälissä sosiaalihuoltolain uudistuksella, joka satoi kunnat valtiolliseen suunnittelujärjestelmään ja velvoitti näin ollen järjestämään sosiaalihuoltopalvelut kansalaisille valtion ohjauksen ja valvonnan alaisena. (Niemelä & Salminen 2006: 15–16.)

Tämän päivän sosiaalipolitiikan ja hyvinvointivaltion ylläpitämisen haasteina nähdään väestön ikääntyminen, muuttuvat perherakenteet, syrjäytymisen ja pitkäaikaistyöttömyyden lisääntyminen sekä julkisen rahoituksen ongelmat. Hyvinvointivaltio pyrkii sekä vastaamaan työttömyyden tuomiin haasteisiin, esimerkiksi lievittämällä ongelmia tulonsiirroilla, että on samalla riippuvainen palkkatyön menestyksestä yhteiskunnassa, sillä sosiaalimenot edellyttävät tuloveroja. Pitkittynyt työttömyys sekä väestön ikääntyminen tarkoittavat huoltosuhteen heikentymistä, kun yhä useampi kansalainen on etuuksien saajana eikä taloudellisena tuottajana. Nykypäivän sosiaalipolitiikassa korostuu ”aktiivinen kansalainen”, joka näyttäytyy sosiaaliturvan vastikkeellisuutena ja pyrkimyksenä ehkäistä etuuksien passivoivaa vaikutusta. Vastikkeellisuudella tarkoitetaan etuuksien saamiseksi kansalaisen velvoittamista tiettyihin toimiin, kuten osallistumista työnhakuun, kuntoutukseen tai koulutukseen. (Tuori & Kotkas 2016: 128–132.) Suomalaisen hyvinvointijärjestelmän vastuun painopiste on siirtymässä julkiselta vallalta yksilölle markkina-liberalistisen logiikan mukaisesti – yksilön ja perheen tulee viimesijassa kantaa vastuu

itsestään ja huolenpidostaan. Vastuun yksityistäminen kytkee hyvinvointijärjestelmän toiminnan yhä vahvemmin talouspolitiikkaan, jolloin pohjoismaiselle hyvinvointivaltiolle ominaiset universalismi ja valtiollisuus ovat vaarassa kadota. (Hänninen 2017: Luku 5.).

4 Turvaetuudet

Kelassa toimeentulotuesta, yleisestä asumistuesta ja työttömyysturvasta puhutaan yhteisnimityksellä turvaetuudet. Samassa miniverkostossa toimii juuri kyseisten etuuksien ratkaisuasiantuntijoita siksi, että niiden yhteensovittaminen on etuuksien kesken yleisintä ja siten ymmärryksestä jokaisen etuuden osalta on hyötyä etuuskäsittelyssä. Tilastojen mukaan noin puolella perustoimeentulotuen saajista on tulonlähteenä Kelan maksama työttömyysetuus ja neljällä viidestä myös asumistuki (Kela 2021b).

4.1 Yleinen asumistuki

Pääkaupunkiseudulla sekä muilla muuttovoittoisilla alueilla asuntojen kysyntä kasvaa nopeammin kuin asuntotuotanto, jonka seurauksena asumisen kustannukset kasvavat. Korkeat asumiskustannukset heikentävät kotitalouksien toimeentuloa ja tilastojen mukaan pienituloisten kotitalouksien osuus kasvaa kaikilla alueilla, jos asumiskustannukset otetaan huomioon pienituloisuutta määriteltäessä. Asumistuella pyritään turvaamaan riittävä asumistaso ja kohtuulliset asumiskustannukset myös pienituloisille kotitalouksille. Tuen saamisen edellytyksenä ei ole erityistä elämäntilannetta, vaan se määräytyy ruokakunnan tulojen mukaan. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 10, 21.) Asumistuki on veroton tulo (Niemelä & Salminen 2006: 32).

Yleistä asumistukea voidaan myöntää pienituloiselle ruokakunnalle, joka asuu vuokra-asunnossa, asumisoikeusasunnossa, osaomistusasunnossa tai omistusasunnossa (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 16). Samaan ruokakuntaan lasketaan pysyvästi samassa asunnossa asuvat henkilöt (Niemelä & Salminen 2006: 32). Tuen määräytymiseen vaikuttaa asunnon sijaintikunta, ruokakunnan henkilömäärä, asumiskustannukset sekä ruokakunnan tulot. Hyväksytyjen asumismenojen ja perusomavastuuosuuden erotuksesta asumismenoa maksetaan korkeintaan 80 prosenttia. Hyväksytyinä asumismenoina tarkoitetaan ruokakunnan koon ja asuinpaikan mukaan asetettuja enimmäisasumismenoja, mikäli tosiasialliset asumismenot ylittävät ne. Perusomavastuu puolestaan määräytyy ruokakunnan koon ja kuukausittaisten brut-

totulojen mukaan. Asumismenoina lasketaan vuokra, hoito- ja rahoitusvastike, lämmitys- ja vesimaksut, omakotitalon hoitomenot sekä osa asuntolainan kuukausittaisista koroista. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 16–17.)

Asumistuen laskennassa ansiotulovähennys on otettu käyttöön vuonna 2015. Sen johdosta ruokakunnan bruttotuloista huomioidaan päätöksenannossa vain vähennyksen jälkeinen osuus (Kyyrä & Matikka & Pesola 2018: 4.) Lisäksi tulosidonnainen perusomavastuu vaikuttaa siten, että asumistuen määrä pienenee vähitellen tulojen kasvaessa. Tällä pyritään ehkäisemään kannustinloukkoja ja mahdollistamaan työnteon sekä sosiaaliturvan yhteensovittaminen. Jopa 65 prosentilla asumistuen saajista tulot jäävät alle pienituloisuusrajan eli alle 60 prosenttia koko väestön mediaanitulosta ja kolmen neljästä pääasiallinen tulonlähde on työttömyysturva tai toimeentulotuki. Valtaosalla ei ole ansiotuloja laisinkaan. Tutkimukset osoittavatkin, että pitkäaikaisessa asumistuen tarpeessa ovat vaikeasti työllistyvät väestöryhmät. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 11, 21–24, 113.)

Asumiskustannusten kasvu suhteessa perusturvaetuuksien tasoon, johtaa siihen, etteivät kotitaloudet tule toimeen perusturvaetuuksilla, jolloin laskennallisesti yhä useammalle syntyy oikeus perustoimeentulotukeen. Tähän vaikuttaa merkittävästi asuinpaikka ja vuokrataso. Työttömyysturvan, asumistuen ja toimeentulotuen saaminen samanaikaisesti vaikeuttaa työnteon kannattavuuden arviointia, kun prosessi edellyttää kolminkertaista tuloharkintaa. Sosiaaliturvan uudistamisen näkökulmasta asumisen tukeminen nähdään kuitenkin haasteellisena, sillä toimeentuloon merkittävästi vaikuttaa asumismenojen vaihtelu alueiden ja erikokoisten kotitalouksien välillä. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 11, 26.)

Yleisen asumistuen lisäksi asumismenoja korvataan eläkkeensaajille eläkkeensaajan asumistuella sekä opintotuen asumislisällä, jota maksetaan oppilaitosten asuntoloissa asuville sekä Ahvenanmaalla ja ulkomailla opiskeleville opintotukea saaville opiskelijoille. Lisäksi asumismenoja korvataan toimeentulotukena. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 16.)

4.2 Työttömyysturva

Työttömyysturvan maksajia ovat Kela sekä työttömyyskassat. Kelan vastuulla on työttömien perusturva, johon kuuluu peruspäivärahan ja työmarkkinatuen maksaminen, kun taas työttömyyskassat huolehtivat ansiosidonnaisesta työttömyyspäivärahasta.

Työttömyysturvan saamisen ehtona on työ- ja elinkeinopalveluihin kokoaikatyönhakijaksi ilmoittautuminen sekä hakijan 17–64 vuoden ikä. (Niemelä & Salminen 2006: 22–28.)

Peruspäivärahaan oikeus on sellaisella työnhakijalla, joka ei kuulu työttömyyskassaan, mutta jonka työssäoloehto on täyttynyt. Työmarkkinatukea puolestaan saa sellainen työnhakija, jonka enimmäisaika peruspäivärahan tai ansiopäivärahan saamiseksi on täyttynyt tai, jolla ei muusta syystä ole oikeutta työttömyyspäivärahaan (peruspäiväraha tai ansiopäiväraha). Toisin kuin ansiosidonnainen päiväraha, Kelan maksamat työttömyysturvaetuudet ovat määrältään kiinteitä eli ne eivät perustu työttömyyttä edeltäviin ansiotuloihin. Päiväkohtaiseen etuuteen voidaan lisäksi maksaa lapsikorotusta sekä työllistymistä edistävien palveluiden ajalta korotusosaa sekä verotonta kulukorvausta. Työttömyysturvan päiväraha itsessään on veronalainen tulo. (Niemelä & Salminen 2006: 22–30.)

Täytenä työmarkkinatuki ja peruspäiväraha ovat samansuuruisia, mutta työmarkkinatuki on tarveharkintainen, jolloin siihen vaikuttavat myös sellaiset tulot, jotka peruspäivärahaan eivät vaikuta. Tällaisia tuloja ovat esimerkiksi pääomatulot, omaishoidon tuki, perhehoidon palkkiot, osittainen varhennettu vanhuuseläke sekä vanhemman luona asuvan aikuisen kohdalla vanhempien tulot (Kela 2021c.)

Työttömyysturvassa otettiin vuonna 2014 käyttöön suojaosa, jonka tavoitteena on kannustaa etuuden saajia työskentelemään lyhyt- tai osa-aikaisesti työttömyyden aikana. Työttömyysetuutta laskettaessa vain ansiotulon ja suojaosan erotus vaikuttaa etuuden määrään vähentävästi. Tällöin kyseessä on soviteltu työttömyysetuus. Soviteltua työttömyysetuutta voi saada työtön, joka työttömyyden aikana työskentelee osa-aikaisesti tai työllistyy kokoaikaisesti enintään kahden viikon ajaksi. (Kyyrä & Matikka & Pesola 2018: 3–4.)

Tutkimustulosten valossa osittaisen työnteon kannattavuus on melko korkealla sellaisilla työttömyysetuuden saajilla, jotka eivät samanaikaisesti saa muita ansiosidonnaisia sosiaalietuuksia. Kannattavuus kuitenkin laskee merkittävästi, jos saaja on myös oikeutettu asumistukeen ja toimeentulotukeen. Lähes puolet yksinasuvista työttömyysturvan saajista saavat samanaikaisesti toimeentulotukea ja noin 70 prosenttia asumistukea. (Kyyrä & Matikka & Pesola 2018: 7, 43.)

4.3 Toimeentulotuki

1950-luvulta alkaen Suomessa on huoltoapulain nojalla maksettu huoltoapua vähävaraiselle, joka ei käytettävissä olevilla varoillaan kyennyt elättämään itseään ja perhettään. 1980-luvulla kun sosiaalihuoltolaki ja huoltoapulaki korvattiin sosiaalihuoltolailla, myös huoltoapu muuttui toimeentulotueksi. Jo silloin oikeus toimeentulotukeen perustui kykenemättömyyteen muutoin hankkia kohtuullista toimeentuloa. (Niemelä & Salminen 2006: 11–16.) Nykyään toimeentulotuen määrittellään olevan sosiaaliturvajärjestelmän viimesijainen etuus, jonka on tarkoitus tasata tuloeroja siinä vaiheessa, kun muut tulot eivät riitä takaamaan kelvollista elämää (Soininvaara 2010: 102). Toimeentulotuen ei kuitenkaan ole tarkoitus olla vain taloudellinen tuki vaan sen tulisi myös tukea yksilön itsenäistä selviytymistä ja lisätä tämän mahdollisuuksia vastata itse taloudellisesta toimeentulostaan sekä edistää osallisuutta yhteiskunnalliseen toimintaan (Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 13). Kelan määritelmän mukaan toimeentulotuen luonne on lyhytaikainen ja sen on tarkoitus vastata tilapäiseen tarpeeseen (Suomen virallinen tilasto 2019: 89).

Keskustelua siitä, minkä tahon vastuulla toimeentulotuen laskelman teon tulisi olla, oli jo kauan ennen Kela-siirtoa. Puolesta puhujat olivat sitä mieltä, että siirto sekä nopeuttaisi että tasa-arvoistaisi toimeentulotuen käsittelyä, sillä Kelasta löytyisivät jo tarvittavat tiedot laskelman laatimiseksi. Vastustajien mielestä Kelan asiantuntemus ei riitä toimeentulotuen laskemiseksi, sillä jokaisen asiakkaan tilanne on erilainen ja vaatii lähempää tutustumista. (Kuivalainen & Saikku 2013: 115.) Kuitenkin jo kunnissa toimeentulotuen käsittely on eriytetty varsinaisesta sosiaalityöstä etuuskäsittelyksi eivätkä kaikki asiakkaat ole tavanneet työntekijää kasvatusten toimeentulotukea hakiessaan. Laskennallista työtä on siirretty etuuskäsittelijöille kunnissa jo 2000-luvun vaihteesta alkaen, etenkin sellaisten asiakkaiden osalta, joilla ei nähty olevan sellaisia elämänhallinnan ongelmia, jotka edellyttäisivät sosiaalityön asiakkuutta. (Kuivalainen & Saikku 2013: 115; Soininvaara 2010: 102–104.)

Hakijoiden erilaisiin elämäntilanteisiin ja toimeentulotuen tarpeisiin on pyritty vastaamaan jakamalla toimeentulotuen kokonaisuus perustoimeentulotukeen sekä harkinnanvaraiseen toimeentulotukeen. Perustoimeentulotuen kokonaisuudesta vastaa Kela ja harkinnanvaraisesta toimeentulotuesta kunnan sosiaalitoimi. Harkinnanvarainen toimeentulotuki on jaettu ehkäisevän sekä täydentävän toimeentulotuen osa-alueisiin. Harkinnanvaraisen toimeentulotuen myöntäminen perustuu nimensä mukaisesti asiakkaan

yksilölliseen tilanteeseen tutustumiseen ja harkintaan tuen tarpeesta. Kelassa asiakkaalle tarjotaan neuvontaa etuuksien hakemisessa ja tehdään edullisuusvertailuja asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti sekä huolehditaan etuuksien maksatuksesta, mutta sosiaalityön osaaminen ja sosiaalihuollon palvelut säilyvät edelleen kunnissa (Moilanen 2016.)

Koska toimeentulotuki on viimesijainen etuus, tulee Kelan ennen etuuden myöntämistä selvittää hakijan mahdollisuudet turvata toimeentulonsa omista tuloistaan, varallisuudestaan tai muista tulonlähteistä, kuten ensisijaisista sosiaaliturvaetuksista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013: 20). Toimeentulotukea laskettaessa kaikki välttämättömät, toimeentulotukilaissa huomioitavat menot lasketaan yhteen ja sen jälkeen niistä vähennetään kaikki olemassa olevat tulot. (Soininvaara 2010: 102.) Jos perheen varat jäävät pienemmiksi kuin toimeentulotuessa huomioitavat menot, erotus maksetaan toimeentulotukena. Toimeentulotuessa huomioitavat menot sisältävät perusosan, kohtuulliset asumismenot sekä vähäistä suuremmat terveydenhuoltomenot, joita kutsutaan yhteisellä nimityksellä perusmenoiksi. (Mattila 2017: 297.) Toimeentulotuessa huomioidaan suuremmat enimmäisasumismenot kuin yleisessä asumistuessa, vaikkakin sille on määritetty kuntakohtaiset kohtuullisuusrajat. Asumismenoja voidaan kuitenkin korvata yli kohtuullisen rajan harkintaa käyttäen. (Jauhiainen & Sihvonen & Räsänen & Veilahti & Mikkola 2019: 18.)

Perusosa on jokaista toimeentulotukitalouden henkeä kohden laskettu kiinteä summa, joka on tarkoitettu sellaisiin jokapäiväisen elämän välttämättömiin menoihin, joita ei erikseen toimeentulotuen laskelmalla huomioida. Perusosalla katetaan esimerkiksi ravinto-, vaate- ja harrastustoiminnan menot. Perusosan määrä määräytyy perhemuodon mukaan (vrt. yksinhuoltajaperhe, kahden vanhemman perhe tai muu yhteistalous) sekä lasten osalta iän ja sen mukaan, kuinka mones lapsi sisarusarjasta on kyseessä. Asumismenoina Kela huomioi paikkakuntakohtaiset kohtuullisena pidetyt asumismenot niin vuokra- kuin omistusasunnostakin. Asumismenoihin lasketaan vuokra-, vastike- tai omakotitalon erinäisten hoitomenojen lisäksi kohtuulliset vesi-, sähkö- ja kotivakuutuskulut. Lisäksi Kela voi perustellusta syystä myöntää vuokra-asuntoon vuokravakuuden sekä tukea välttämättömiin muuttokuluihin. Toimeentulotuessa hyväksytään menoina myös välttämättöminä pidetyt terveydenhuoltomenot, joita ovat julkisen terveydenhuollon asiakasmaksut, lääkkeet sekä silmälasihankinnat. (Mattila 2017: 297–299.)

Mikäli toimeentulotuen hakija ei ole ilmoittautunut työttömäksi työnhakijaksi työ- ja elinkeinotoimistoon tai hän on muutoin laiminlyönyt velvollisuuttaan pitää huolta omasta elätkesestä, Kela voi alentaa perusosaa 20–40 prosenttia (Mattila 2017: 305–306). Perusosan alentamisen tulee aina perustua yksilölliseen harkintaan ja tilanteissa tulee aina selvittää hakijan kokonaistilanne. Lisäksi perusosan alentamisen tilanteissa on laadittava suunnitelma toiminnasta asiakkaan itsenäisen toiminnan edistämiseksi. Suunnitelman laatiminen tulisi tapahtua yhteistyössä asiakkaan sekä työ- ja elinkeinoviranomaisen kanssa, mikäli mahdollista. (Kuivalainen & Saikku 2013: 29.)

Ehkäisevän toimeentulotuen tarkoituksena on ehkäistä asiakkaan syrjäytymistä sekä toimeentulotuen pitkäaikaista tarvetta. (Kuivalainen & Saikku 2013: 152.) Täydentävällä toimeentulotuella pyritään edistämään asiakkaan omatoimisuutta sekä itsenäistä asioiden hoitamista ja sitä voidaan myöntää hakijan yksilöllisiin tarpeisiin. Vuoden 2017 Kela-siirron jälkeen edelleen haasteena on perustoimeentulotuen ja harkinnanvaraisen toimeentulotuen yhteensovittaminen. (Eronen & Londén & Peltosalmi 2019: 82.) Kelalla on velvollisuus neuvoa hakijaa harkinnanvaraisen toimeentulotuen hakemisessa sekä kunnan sosiaalipalveluihin hakeutumisessa. (Suomen virallinen tilasto 2019: 32.)

Merkittävimpiä syitä toimeentulotukiasiakkuuteen ovat pitkittynyt työttömyys sekä asuin-kunnan asumiskustannusten korkea taso. (Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 33). Lisäksi merkittävä syy toimeentulotuen saannille on ensisijaisten etuuksien riittämättömyys ja eniten toimeentulotuki paikkaakin työttömien ja nuorten perusturvaa. Etenkin työttömillä taustalla nähdään olevan myös terveydellisiä tai sosiaalisia ongelmia, jotka estävät tai vaikeuttavat työllistymistä. Lisäksi toimeentulotuen tarve syntyy usein suurista asumiskustannuksista, jotka ovat yli puolet kotitalouden nettotuloista. (Jauhiainen & Korpela 2019: 70–71.) Toimeentulotukea saavista vain harva saa ansiotuloja (ylimmillään kuukausitasolla tarkasteltuna 6,5 %) (Hii-lamo & Lehmus-Sun 2019: 56).

Toimeentulotukiasiakkuus tuen viimesijaisen luonteen vuoksi tarkoittaa pääasiassa pienituloisuutta ja sen vuoksi asiakkailla oletetaan olevan taloudellisia vaikeuksia todennäköisemmin kuin muulla väestöllä (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 85). Toimeentulotukiasiakkaiden elinolot ja hyvinvointi poikkeavat merkittävästi muusta väestöstä. Toimeentulotukiasiakkuuteen liittyy usein kasautuvaa ongelmaisuuutta ja sosiaalityön näkökulmasta tarvetta myös muunlaiselle tuelle kuin vain taloudelliselle tuelle. (Kuivalainen & Saikku 2013: 5.) Toimeentulotuen saajien keskuudessa on yleistä pelko

ruuan loppumisesta ennen seuraavaa etuuden maksuerää. Lisäksi säännöllisesti tarvittavia lääkkeitä jätetään ostamatta rahapulan vuoksi. Toimeentulotukiasiakkaat ovat ylivelkaantuneempia ja heillä on selkeästi enemmän maksuvaikeuksia velkojen ja luottojen takaisinmaksussa kuin muulla väestöllä. He tukeutuvan usein myös lähipiiriin rahallisiin avustuksiin. Taloudellisessa ahdingossa olevalle toimeentulotukiasiakkaalle on tyypillistä ottaa uutta lainaa maksaakseen vanhoja takaisin. Hyvin harvalta toimeentulotukiasiakkaalta jää rahaa säästöön kuukausittaisten menojen jälkeen. (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 87–91.) Talouden hallinnan ongelmat ja ylivelkaantuminen ovat usein myös syynä toimeentulotuen hakemiseen tai toimeentulotukiasiakkuuteen. Etenkin pikavippien ja kulutusluottojen lisääntyminen, vuokravelan syntyminen tai muiden suurien laskujen rästiin jääminen toimivat usein velkaantumisen käynnistäjinä. (Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 34).

Myös elintavoissa on merkittäviä eroja toimeentulotukiasiakkaiden ja muun väestön välillä. Useampi toimeentulotukiasiakkaista kuin muusta väestöstä tupakoi ja käyttää säännöllisesti alkoholia, kun taas esimerkiksi kasvien ja marjojen syöminen on toimeentulotukiasiakkaiden keskuudessa harvinaisempaa. Toimeentulotukiasiakkaat myös harrastavat muuta väestöä vähemmän liikuntaa. Epäterveelliset elintavat ovat yhteydessä toimeentulotukiasiakkaiden terveyteen. (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 99–101.) Terveyserot ovat linkittyneet sosioekonomiseen asemaan. Erot näkyvät esimerkiksi terveyspalvelujen käytössä, koetussa terveydentilassa sekä terveyden kannalta haitallisissa elintavoissa. Terveyseroista on myös keskusteltu politiikassa tasa-arvon toteutumisen näkökulmasta, sillä joihinkin yksilö ei voi vapaalla valinnalla vaikuttaa, vaan ne ovat yhteiskunnallisten tekijöiden tuotosta. (Karvonen & Martelin & Kestilä & Junna 2019: 102.)

Toimeentulotukiasiakkaat kokevat muuta väestöä enemmän paha oloa, kuten väsymystä, unettomuutta ja masentuneisuutta. Heillä on muuhun väestöön verrattuna enemmän terveysongelmia, joista erityisesti korostuvat masennus ja muut mielenterveysongelmat (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 94–104). Mielenterveysongelmat ovat yleisempiä nuorten keskuudessa alemmissa tuloluokissa, mutta kaikissa tuloluokissa mielenterveysongelmat ovat yhteydessä myöhempään toimeentulotuen saantiin. (Bakkum & Haula & Vaalavuo 2020: 59.) Parempituloiset käyttävät terveydenhuollon palveluja enemmän suhteessa alempaan tuloluokkaan, jolla voi myös olla vaikutusta terveyseroihin. Terveyden ja tulojen välinen suhde näkyy myös yksilön tulokehityksessä, sillä terveysongelmat voivat puolestaan aiheuttaa ansionmenetystä tai vaikeuttaa työllistymistä. (Karvonen & Martelin & Kestilä & Junna 2019: 104–105.)

Toimeentulokiasiakkaat ovat lähes yhtä tyytyväisiä sosiaalisiin suhteisiinsa kuin muu väestö. Kuitenkin he kokevat verrattain enemmän yksinäisyyttä muuhun väestöön nähden. Myös osallistuminen esimerkiksi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tai harrastustoimintaan on vähäisempää kuin muulla väestöllä. Tätä selitetään nykypäivän harrastustoiminnan kulutuskeskeisyydellä. (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 102–104.)

Perusturvan varassa elävien lapsiperheiden, ikääntyneiden sekä pitkäaikaissairaiden hyvinvointi on huolestuttavaa. Lapsiperheiden taloudellinen niukkuus tarkoittaa säästämistä erityisesti lasten harrastus- ja koulutusmenoista. Ikääntyneet ja pitkäaikaissairaajat taas puolestaan jättävät lääkkeitä ostamatta. Asiantuntijat painottavat myös köyhyyden ja taloudellisen epävarmuuden aiheuttamia psykososiaalisia vaikutuksia, kuten katkeruus, toivottomuus sekä näköalattomuus tulevaisuudesta, kun ihminen ei näe mahdollisuutta kohentaa tilannettaan. (Eronen & Londén & Peltosalmi 2019: 72–73).

Siitä huolimatta, että toimeentulotuki on ensi sijassa tarkoitettu paikkaamaan lyhytaikaista taloudellisen tuen tarvetta, on siitä tullut yhä useammalle tuen saajalle pysyvä pääasiallinen toimeentulon saamisen muoto (Hannikainen-Ingman & Kuivalainen & Sallila 2013: 82; Eronen & Londén & Peltosalmi 2019: 71). Vaikka 1990-luvun laman jälkeen sosiaalipoliittiset linjaukset ovat suomalaisen hyvinvointivaltion kehityksen myötä luoneet joidenkin tilastojen mukaan Suomesta yhden sosiaalisesti laadukkaimmista, onnellisimmista sekä tasa-arvoisimmista maista, on myös samanaikaisesti yhteiskunnallinen eriarvoisuus kasvanut. Väestöryhmien välinen ja alueellinen eriarvoisuus näkyy tuloerojen sekä köyhyyden kasvuna. Erityisesti vähimmäisturvan varassa elävien, työttömien ja lapsiperheiden köyhyys on lisääntynyt. Kokemuksen heikosta elämänlaadusta on myös tutkittu kasautuvan niille ihmisille, jotka kokevat puutteita muillakin hyvinvoinnin osa-alueilla. (Vaarama 2011: 15–18.)

Tuoreimman Suomen virallisen tulonjakotilaston mukaan pienituloisten määrä kasvoi vuonna 2019 noin 0,5 prosentilla. Tilaston mukaan pienituloisia kotitalouksia oli Suomessa yhteensä lähes 670 000 vuonna 2019, kun edeltävänä vuonna määrä oli 30 000 kotitaloutta vähemmän. Määritelmän mukaan pienituloiseksi lasketaan sellainen kotitalous, jonka bruttotulot ovat alle 60 prosenttia kansallisesta mediaanitulosta ja vuonna 2019 raja oli 1280 euroa kuukautta kohden yhden hengen kotitaloudessa. (Suomen virallinen tilasto 2020.)

5 Asiakaskokemus

Kelan strategian keskiössä on asiakaskokemuksen kehittäminen (Kela 2020a). Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan organisaatiosta muodostamaa kuvaa, joka on syntynyt erilaisissa yhteyksissä organisaation herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien mukaisesti (Korkiakoski 2019: 19). Strategiassa erinomaisten asiakaskokemuksen saavuttamiseksi toimintaa ohjaavat yhteiset tavoitteet sekä asiakasnäkökulman priorisointi organisaatiossa. Työntekijöillä tulee olla ymmärrys erilaisista asiakassegmenteistä, jotta voidaan tuottaa yksilöllistä palvelua asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioiden. Palvelukokonaisuuksia selkeytetään, yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa sujuvoitetaan ja asiakkaiden asiointitarvetta vähennetään digitalisoidulla palveluilla. (Kela 2020a.)

Sosiaaliturvan lainsäädäntö on jäykkää, jonka vuoksi prosessit voidaan kokea uuvuttaviksi ja aikaa vieviksi. Osa asiakkaista ei voi käyttää sähköisiä palveluja taitojen tai välineiden puuttumisen vuoksi. Fyysinen asiointikaan ei ole itsestäänselvyys asiakkaiden erilaisten toimintakyvyn heikkenemien tai palvelupisteiden maantieteellisten sijaintien vuoksi. Lisäksi puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa hakemusten täyttämistä tapahtui se sitten paperilla tai verkossa. Myös viranomaisten keskinäisen yhteistyön ja tiedonkulun haasteet koetaan ongelmallisiksi asiakkaiden näkökulmasta. (Airio 2013: 14.) Jopa yli puolet suomalaisista antaa Kela-asioinnin sujuvuudelle heikon arvosanan. Etuusjärjestelmän monimutkaisuuden vuoksi etuuksiin voi syntyä alikäyttöä, kun etuuteen oikeutetut hakijat eivät hakuprosessien vaikeuden vuoksi ryhdy toimiin. (Sihvonen & Juvonen-Posti & Tuovinen & Seppänen & Saikku & Blomgren & Heinonen & Laatu & Mattila & Näsi & Korpela & Tervola & Joensuu & Unkila & Virrankari 2021: 54–55.)

Perustoimeentulotuki eroaa muista Kelan tulonsiirroista, sillä siihen liittyy sosiaalihuollollisia elementtejä, jolloin käsittely ei ole suoraviivaista. Muiden etuuksien massakäsittelykonseptit ja palvelujärjestelmä eivät vastaa toimeentulotuen käsittelyn edellytyksiin, vaan tarveharkintaisuus vaatii riittävästi aika- ja henkilöresursseja. Toimeentulotuen ratkaisutyö on hitaampaa ja työläämpää kuin muiden etuuksien, sillä se edellyttää paljon sellaista tiedonkeruuta, jota Kelassa ei ole valmiiksi. Hakemuksissa on lukuisia liitteitä ja tietoa joudutaan usein pyytämään myös yhteistyökumppaneilta, muilta viranomaisilta sekä asiakkaalta itseltään. Asiakkaiden tilanteet myös elävät jatkuvasti, joka voi johtaa useampaankin tarkistusratkaisuun etuuden osalta ja tämä puolestaan hidastaa asian kokonaiskäsittelyaikaa. Toimeentulotuen erityisestä luonteesta ja asiakkaiden

ominaisuuksista johtuen perustoimeentulotuen saajat kokevat Kelan palvelujärjestelmän eri tavalla kuin muut Kelan asiakkaat. (Laatu & Airio & Mattila 2020: 116–121.)

Toimeentulotuen Kela-siirron jälkeen teetetyin kyselyn mukaan asiakkaat olivat kaiken kaikkiaan suurimmaksi osin tyytyväisiä toimeentulotukiasioiden hoitoon Kelan toimesta. Kuitenkin toimeentulotukiasiakkaat kokivat Kelan kanssa asiointissa enemmän ongelmia ja haasteita kuin muiden etuuksien asiakkaat. Merkittävästi asiakkaiden mielipiteeseen vaikuttivat asiointikerrat – mitä vähemmän asiointikertoja asiakkaalla oli Kelan kanssa saman asian hoitamiseksi, sen tyytyväisempi hän oli, kun taas useasti asioinut asiakas suhtautui Kela-siirtoon kielteisemmin. Kuormittavimmaksi koettiin turhat yhteydenotot ja jatkuva lisäselvitysten vaatiminen sekä elämäntilanteen riittämätön huomiointi ratkaisussa. Kaikista kriittisimpiä vastauksissaan olivat ne, jotka hakivat lisäksi harkinnanvaraista toimeentulotukea kunnasta tai asioivat myös muissa viranomaisissa. Todennäköistä on, että kyseisen asiakasryhmän elämäntilanteet ovat kaikista monimutkaisimpia, joka myös heikentää heidän asiointivalmiuttaan. (Laatu & Airio & Mattila 2020: 132–142.)

Asiakkaiden epäluottamus näyttäytyy myös siten, etteivät asiakkaat luota tukien maksamiseen oikeaan aikaan ja oikean suuruisina. Niukkuudessa elävälle ihmiselle rahojen maksaminen säännöllisesti ja oikein perustein on tärkeää, jotta hän osaa suunnitella kuukauden budjetin sen mukaisesti. Päätöksen odottaminen voi ajaa asiakkaan elämään täysin rahattomana jopa useamman päivän. Asiakkailla on lisäksi vaikeuksia ymmärtää toimeentulotukipäätösten perusteluja ja oikaisuvaatimusten laatiminen tuottaa hankaluuksia. Osa asiakkaista ei uskalla valittaa päätöksistä, sillä he kokevat omat kirjalliset taitonsa riittämättömiksi. (Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 44–47.)

Asiakkaiden suhtautuminen päätöksenteon epäoikeudenmukaisuuteen voi juontaa juurensa myös siitä, että etuuskäsittely koetaan kaukaiseksi. Asiakas ei kaikissa tilanteissa ole laisinkaan kontaktissa ratkaisuasiantuntijaan, joka tekee päätöksen olemassa olevien tietojen sekä ohjeiden varassa. Työntekijät asiakkaan tapauksessa vaihtuvat toistuvasti, eikä asiakkaan ole mahdollista kehittää eheää ja luottamuksellista suhdetta työntekijään. Lisäksi organisaation muodolliset rajat voivat aiheuttaa tiedonkulun haasteita, jolloin asiakas joutuu kertomaan samoja asioita toistuvasti. Järjestäytynyt organisaatio voi näyttäytyä asiakkaiden silmissä monimutkaiselta ja tiedonkulun ongelmat lisäävät epäluottamusta prosesseihin sekä organisaatioon. Erityisesti monimutkaisia tarpeita omaavat asiakkaat ovat riskissä. (Gräll & Blom & Ahmadi 2020; Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 54–59.)

Vaikka toimeentuloturvajärjestelmä mielletään yleisesti kasvottomaksi, byrokraattiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi, toimivat kuitenkin useat prosessit melko vaivattomasti myös asiakasnäkökulmasta katsottuna. Digitalisaatio on mahdollistanut verkkopalveluiden kehittämisen, jonka myötä asiointi on entistä sujuvampaa. Lisäksi osa etuuksista, kuten lapsilisä, lääkekorvaukset tai opintotuki, myönnetään automaattioratkaisuilla, jolloin hakemuksen käsittelyä ei tarvitse jäädä odottelemaan. (Airio 2013: 14.) Asiakkaiden antama yleisarvosana Kelan toiminnalle on vuosina 2010–2018 vaihdellut 7,5:n ja 7:9:n välillä, joka kertoo, että suurin osa asioinneista sujuu palvelukanavasta riippumatta vähintäänkin kohtuullisen hyvin ja vaivattomasti (Laatu & Airio & Mattila 2020: 120). Asiakkaille vieläkin läpinäkyvämpiä, selkeämpiä ja helposti lähestyttävämpiä palveluja voidaan tuottaa luopumalla jäykästä organisaatio- tai sektorilähtöisyydestä ja keskittyä sen sijaan asiakaslähtöisyyteen sekä pohtia sitä, miltä palvelujen kokonaisuus näyttää asiakkaan näkökulmasta. (Blomgren & Karjalainen & Karjalainen & Kivipelto & Saikkonen & Saikku 2016: 72–73.)

6 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn teon mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä elämänhallintaa tukevaksi. Työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa. Työntekijät ovat ammattitaitoisia ja organisaatiota johdetaan hyvin. (Työterveyslaitos.) Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) mukaan työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Lisäksi työhyvinvoinnin toteutumisen edellytyksenä on motivoiva johtaminen sekä ammattitaitoinen henkilökunta. Työhyvinvoinnilla nähdään olevan vaikutus jaksamiseen, työn tuottavuuteen ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä myös edellä mainitut kasvavat suhteessa siihen. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Vaikutussuhteiden arvioiminen kauaskantoisemmin osoittaa myös, että työhyvinvointi vaikuttaa organisaation maineeseen, taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. Hyvinvoiva työyhteisö tekee voittoa, on tuottava ja kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, kun taas pahoinvoiva työyhteisö johtaa todennäköisemmin henkilöstön vaihtuvuuteen, tapaturmiin ja sairauspoissaoloihin. (Työterveyslaitos.)

1990-luvun alusta alkaen organisaatiot ovat yrittäneet erilaisin keinoin vahvistaa työntekijöidensä hyvinvointia. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kertoo organisaation kyvystä nähdä inhimillisten voimavarojen merkitys organisaation menestykselle. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara ja henkilöstön kokemalla tyytyväisyydellä

on merkitystä yleiseen hyvinvointiin. Tämän päivän työelämässä työhyvinvointi on merkittävässä roolissa sekä yksilön että organisaation näkökulmasta ja se on edellytyksenä organisaation menestykselle. (Manka 2008: 15–18.)

Työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation strategisilla valinnoilla sekä sen myötä muodostuneilla johtamiskäytänteillä. Yhteisölliset kokemukset hyvinvoivasta työyhteisöstä vaikuttavat positiivisesti muun muassa siihen, miten työntekijät sitoutuvat työhön, kuinka motivoituneita he ovat, miten he pyrkivät ylläpitämään luottamusta ja miten tyytyväisiä he kokonaisuudessaan ovat työhönsä. Edellä mainitut puolestaan edistävät parempia työsuorituksia sekä pidempiä työuria. Puutteet työhyvinvoinnissa päinvastaisesti aiheuttaa kuormittumista sekä lisääntyneitä sairauspoissaoloja (Virolainen 2012: 11–12.)

Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus organisaation tuloskehitykseen. Vaikka työhyvinvointiin liittyviä tuottavuuden tekijöitä ei pystytä yksiselitteisesti mittaamaan, tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöihin investoitu pääoma tuo yhtä lailla voittoa kuin muutkin investoinnit. (Kehusmaa 2011: 81.) Työtyytyväisyyden, ilmapiirin ja motivaation parantuaessa myös tuloksellisuus kasvaa. Hyvinvoiva työyhteisö käyttää työaikaansa tehokkaasti työn tekemiseen, ja työntekijät ovat motivoituneita tekemään organisaatiolle tulosta sekä kehittämään itseään ja sitä myötä myös organisaatiota. Työn laatu ja työhön sitoutuminen paranevat, joka lisää myös organisaation houkuttelevuutta ulkopuolelta katsottuna. (Manka & Manka 2016: 62–63.)

Hyvän työyhteisön määritelmien mukaan henkilöstö on sitoutunutta, ammattitaitoa on mahdollista kehittää sekä yhteistoiminta on luontevaa. Työelämä edistää terveyttä, jos työssä on mahdollista oppia uutta, työvälineet ovat kunnossa sekä työyhteisön jäsenet tukevat toinen toistaan. Hyvän työyhteisön neljä peruspilaria ovat: kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, tukea antava työyhteisö sekä mielekäs ja sujuva työ. Työ on mielekäästä, kun se koetaan merkitykselliseksi ja sillä on tarkoitus – henkilö arvostaa työtään ja kokee työympäristön arvostavan häntä. Oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta tuo työn teolle merkityksellisyyttä. Tukea antava työyhteisö työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen etsien ongelmien ratkaisua yhdessä. Ilmapiiri on avoin ja työntekijät luottavat toisiinsa. Työyhteisössä ymmärretään erilaisten roolien suhde toisiinsa ja niiden merkitys osana kokonaisuutta. Yhteisen oppimisen kautta työyhteisö uudistaa ja uudistuu. (Kehusmaa 2011: 110–117.)

Työhyvinvointia on mahdollista edistää kehittämällä työn voimavaroja. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, jonka ajatellaan olevan sekä yksilön

että työyhteisön voimavara. Sosiaalinen pääoma vahvistaa puolestaan työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, yhteiset arvot ja normit, osallistuminen, sosiaaliset suhteet ja verkostot sekä vastavuoroisuus. (Manka & Manka 2016: 66, 132–134.) Työhyvinvointi on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla (Työterveyslaitos). Samoin sosiaalinen pääoma rakentuu sekä johtamisesta että työyhteisöstä (Manka & Manka 2016: 74). Hyvät työyhteisötaidot sekä avoin vuorovaikutus kasvattavat sosiaalisen pääoman syntymistä (Virolainen 2012: 192).

Sosiaalisella pääomalla on lukemattomia määritelmiä. Yleensä sillä kuitenkin tarkoitetaan tekijöitä, jotka liittyvät sosiaaliseen rakenteeseen, ympäristöön sekä suhteisiin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus. (Ruuskanen 2003: 57.) Vastavuoroinen vuorovaikutus sekä luottamus ovat edellytyksiä sosiaalisen pääoman syntymiselle. Samalla kun ne tuottavat sosiaalista pääomaa, sosiaalinen pääoma kasvattaa yhä edelleen luottamusta ja edistää vastavuoroista vuorovaikutusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 24–25.) Luottamus on suurin tekijä työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen näkökulmasta (Blomqvist 2006: 1).

6.1 Luottamus

Organisaatiot, joissa työntekijät luottavat toisiinsa, kukoistavat, ovat joustavia sekä tarjoavat innovatiivisen työympäristön. Luottamus ei ole aine tai asia – se on määrittelemätön sarja käytäntöjä ja toimintoja sekä ihmissuhteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Luottamus vaatii molemminpuolista suhdetta, jossa yhteiset odotukset, sitoumukset ja toiminnot ovat suuremmassa asemassa kuin ennustuksen määrittelemä todennäköisyys (Solomon & Flores 2001: 58–92.) Luottamus perustuu siihen, että kaikilla yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi ja vuorovaikutus on avointa. Luottamusedynamiikkaan on luokiteltu viisi ulottuvuutta: toisten arvostaminen ja kunnioittaminen, asioiden ennustettavuus ja johdonmukaisuus, vastavuoroisuus, molemminpuolinen hyöty, rehellisyys ja avoimuus sekä sitoutuminen. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 26–45).

Työssä luottamus näyttäytyy muun muassa työntekijän luottamuksena työn ohjeisiin sekä välineisiin, jolloin hän käyttää niitä myös järkevästi ja tehokkaasti. Luottamus työtovereihin lisää työntekijän mahdollisuutta keskittyä omiin tehtäviinsä ja niiden kehittämiseen. Sitoutuneisuus työhön sekä sen vaatimukseen synnyttää luottamusta. Myös avoimen kommunikaation nähdään olevan luottamuksen kehittymiselle merkittävässä roolissa. Avoin kommunikaatio muun muassa tehostaa ongelmien ratkaisemista sekä olennaisen tiedon jakamista. (Harisalo & Miettinen 2010: 23–35.) Luottamus on tärkeässä

asemassa työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivan vuorovaikutuksen kannalta. Sitä tarvitaan kaikissa toiminnoissa organisaation kaikilla tasoilla ja sen merkitys korostuu erityisesti haastavissa ja epävarmoissa tilanteissa. Luottamuksen rakentuminen parantaa yksilön uskallusta ottaa riskejä ja sitouttaa työyhteisöön sekä kehittää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Blomqvist 2006: 1–3.)

Luottamus luo vahvan perustan toimivalle yhteistyölle. Se vauhdittaa työyhteisön uudistumiskykyä sekä lisää joustavuutta, kun oikeat rakenteet ja prosessit on luotu. Työyhteisön keskinäistä luottamusta voidaan pitää tavoitetilana, sillä se on tärkeä elementti koko organisaatiolle. Luottamus saa työyhteisön jäsenet kokemaan turvallisuutta, joka mahdollistaa riskien ottoa sekä rohkeitakin uudistusaskelia. Henkilö, joka kokee, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, todennäköisesti myös tuntee työnsä olevan arvokasta ja merkityksellistä sekä sitoutuu vahvasti organisaatioon ja omaan työhönsä (Heinonen & Klingberg & Pentti 2013: Osa II Toimivat ryhmät.) Luottamus siis vaikuttaa työhön sitoutumisen myötä myös työn tuloksellisuuteen (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Luottamuksen positiivinen kierre (Heinonen & Klingberg & Pentti 2013: Osa II Toimivat ryhmät).

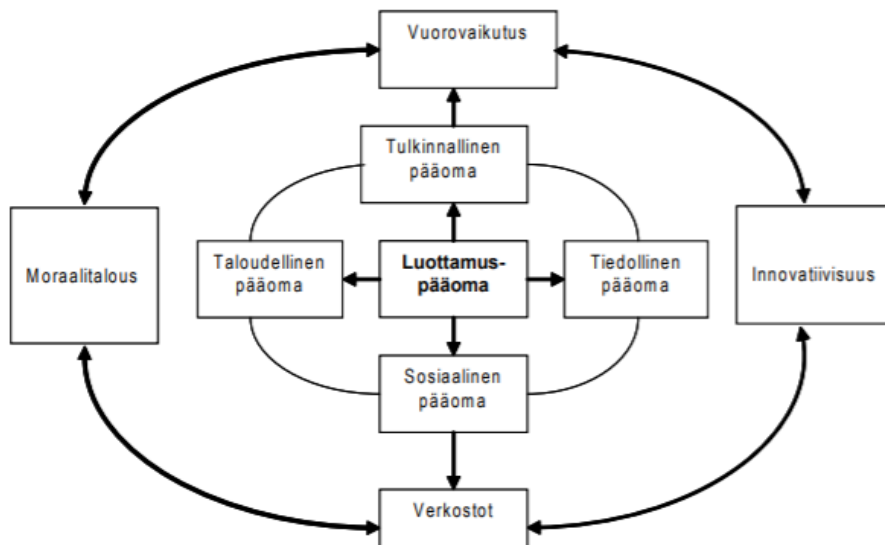
Luottamus on ensimmäinen sääntö organisaatioiden johtamisen näkökulmasta, sillä se myönteisenä tai kielteisenä vaikuttaa keskeisesti ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen.

Parhaimmillaan luottamus valaa ihmisiin uskoa siitä, että he voivat parantaa olosuhteitaan omalla toiminnallaan ja että yhteistyö tuttujen ja tuntemattomien kanssa on mahdollista ja kannattavaa. Päinvastoin epäluottamus saa ihmiset edistämään vain omia etujaan siltojen rakentamisen sijaan, joka heikentää tuloksellisuutta. (Harisalo & Miettinen 2010: 13–16.) Yhdessä tekeminen on enemmän kuin yksin tekemisten summa. Se vaatii toimiakseen yhteisluottamusta, joka muodostuu, kun ryhmän tai tiimin jäsenet luottavat toisiinsa, tunnistavat toistensa vahvuuksia ja uskovat olevansa vahvempia yhdessä. Yhteisluottamus perustuu tunteeseen, että yhdessä on mahdollista saavuttaa asetetut päämäärät. Jaetun kollektiivisen vision on tutkittu vaikuttavan muun muassa ryhmän suoriutumiseen, tehokkuuteen, motivaatioon, transformatiiviseen johtajuuteen, ongelmanratkaisukykyyn, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013: 69–71.)

Luottamuspääoma mallinnetaan johdannaiseksi neljälle muulle pääomalle: tulkinnallinen pääoma, tiedollinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja taloudellinen pääoma. Pääomat yhdessä muodostavat perustan johtamisen, organisaation sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Luottamuspääoma pääomien pääomana tehostaa muiden pääomien käyttöä, jolloin myös sen ollessa heikkoa, muut pääomat heikentyvät entisestään tai niiden käyttö rajoittuu. Pääomat edelleen ristiin vaikuttavat toisiinsa: esimerkiksi tulkinnallinen pääoma mahdollistaa tiedollisen pääoman käytön – tiedon hankkimisen ja uuden tiedon muodostamisen sekä vanhasta tiedosta luopumisen, kun samalla tiedollinen pääoma vaikuttaa sekä vahvistavasti että heikentävästi tulkinnalliseen pääomaan. (Harisalo & Miettinen 2010: 18–19.)

Luottamuspääoman tuottamalla neljällä pääomalla on omat tuotoksensa, jotka puolestaan vaikuttavat toinen toisiinsa, kuten myös niiden perustana olevat pääomat (ks. kuvio 5). Tulkinnallinen pääoma tuottaa vuorovaikutusta, joka on kaiken yhteistyön edellytys. Tulkinnallisuus tuottaa uusia merkityksiä ja tarkoituksia, joka aktivoi ihmisiä yhteistyöhön erilaisten rajojen ja esteiden yli, jolloin pakon sijaan yhteistyö perustuu innostukseen ja kannustavuuteen. Tiedollinen pääoma puolestaan tuottaa innovatiivisuutta, joka konkretisoi merkityksiä ja tarkoituksia ja käytännön merkitysten kautta aktivoi vuorovaikutusta. Sosiaalisen pääoman tuotoksena ovat verkostot, jotka myös osaltaan vaikuttavat vuorovaikutukseen. Verkostot mahdollistavat yhteistyön yli instituutionaalisten siteiden sekä alueellisten, kansallisten tai sosiaalisten järjestelmien asettamien rajojen, jolloin vuorovaikutusta tapahtuu ihmisten välillä laajemmin kuin tavanomaiset sosiaaliset ympäristöt mahdollistavat. Taloudellisen pääoman tuotos on moraalitalous, joka kuvastaa hyvinvointiin vaikuttavien toisilleen vastakkaisten asioiden hyväksymistä ja ymmärrystä.

Vahva moraalipaikka paikkaa virheitä ja epäonnistumisia sekä vaikuttaa myönteisesti vuorovaikutukseen ja verkostojen toimintaan. (Harisalo & Miettinen 2010: 18–21.)



Kuvio 5. Pääomien tuotokset (Harisalo & Miettinen 2010: 20).

6.2 Yhteistyö

Hybridiorganisaation käsitettä on aiemmin käytetty kuvaamaan yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioyhdistelmiä sekä organisaatioita, jotka toimivat näiden rajapinnoilla. Nykyisin hybridiorganisaation käsitettä käytetään myös erilaisista organisointitavoista ja -sisällöistä sekä organisaation toimintarakenteista. Monialaiset ja moniammatilliset työyhteisöt näyttävät yhä useammin monimuotoisina palveluorganisaatioina, joihin kuuluu eri alojen ammattilaisia. Tavallista on myös organisaatioiden ajallisesti sekä paikallisesti hajauttaminen, jolloin saman tavoitteen eteen työskennellään mahdollisesti eri aikaan maantieteellisesti eri paikoissa. Hajautetussa organisaatossa yhteistyö edellyttää sähköistä vuorovaikutusta sekä erilaisia digitaalisen viestinnän rakenteita ja työvälineitä. Uudenlaisissa organisaatioissa pyritään yhä useammin ammatillisten ja organisatoristen rajojen ylittämiseen (Niiranen 2016: 302–310.)

Yhteistyön toteutumiseen vaikuttavat rakenteelliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, johdon asenteet sekä ajalliset ja paikalliset rajoitteet. Myös persoonalliset tekijät muovaavat yhteistyötä. (Kekoni & Mönkkönen & Hujala & Laulainen & Hirvonen 2019: 13–15.) Substanssiosaaminen (tietoperusta ja menetelmät) on yhteistyössä vaikuttavaa vasta, kun se yhdistetään muiden ammattilaisten tietoon, jolloin kaikkien osapuolten

asiantuntemus laajenee. Yhteistyön toteutumiselle onkin tärkeää, että jokainen ammattilainen osaa jättää oman tietämyksensä taka-alalle, jotta toisten asiantuntijuuden hyödyntäminen ja siten myös ymmärryksen laajentuminen on mahdollista (Mönkkönen & Leinonen & Arajärvi & Hovatta & Tusa & Salokangas 2019: 33–42.)

Organisaatioiden kehittyminen vaatii oppimista. Yhteisöllinen oppiminen on nopeampaa ja näin ollen myös tehokkaampaa kuin yksilöllinen oppiminen. Organisaatiot haaskaavat paljon resursseja kursseihin ja koulutuksiin, kun työntekijät voisivat oppia toinen toisiltaan ja toisten kokemuksista. (Rauhala & Leppänen & Heikkilä 2013: 83–84.) Tavoitetilana on ajatus, että yhdessä työskentely tuo lisäarvoa toiminnalle. Parhaimmillaan yhteistyö jalostaa ajattelua ja aikaansaa enemmän ideoita sekä ratkaisuvaihtoehtoja. Yhteistyöllä saadaan kanavoitua energiaa tehokkaaseen tekemiseen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Laadukkaan yhteistyön syntyminen edellyttää yhteistä tavoitetta ja visiota. (Heinonen & Klingberg & Pentti 2013: Osa II Toimivat ryhmät.)

Yhtenä yhteistyön synonyymina käytetään verkostoitumista. Verkoston jäsenet ovat vapaita tekemään autonomisesti omia päätöksiään, kun samanaikaisesti suhteet muihin verkoston toimijoihin perustuvat luottamukseen ja sitoutumiseen sekä yhteisiin tavoitteisiin. Keskinäinen luottamus ihmisten, yksiköiden ja organisaatioiden välillä mahdollistaa tiedon liikkumisen, edistää yhteistä oppimista sekä uusien näkökulmien löytämistä, jonka lopputuloksena on mahdollista löytää uusia ratkaisuja, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. Luottamus edistää sitoutuneisuutta yhteisiin tavoitteisiin sekä toimenpiteisiin. Luottamus ja sitoutuneisuus ruokkivat toinen toisiaan – luottamus kannustaa sitoutumaan, kun taas sitoutuneisuus kasvattaa luottamusta. (Järvensivu & Nykänen & Rajala 2010: 3)

Verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön. Verkostoissa yhteistyön luonne ei ole hierarkkista vaan vastavuoroista toimijoiden välillä. Verkostossa toimijat ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille ja ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. Verkostot ovat toimijoiden säätlemiä toimintaympäristöjä, joiden toimintaa ei parhaassa mahdollisessa tilanteessa hallita ulkopuolelta. (Linnanmaa & Sotara 2000: 34–37.) Verkosto on usein itse paras ongelmanratkaisija ja se saavuttaa itsenäisellä toimijuudella tehokkaampia ja toimivampia tuloksia, kuin hierarkkisella johtamisella (Torvinen & Leppänen 2014: 26).

Verkostot voivat olla vapaasti kehittyviä tai tietoisesti rakennettuja. Ne kuitenkin syntyvät tai luodaan aina tarpeesta. Verkostotyöskentely mahdollistaa tavoitteellisen yhteistyön, tiedonkulun lisääntymisen ja vahvistumisen, asiantuntijuuden kasvattamisen ja

syventämisen sekä yhteisen toiminnan ja palvelujen järjestämisen, kehittämisen ja tuottamisen. Lisäksi verkostotyöskentelyn tuotoksena voi olla jaetun asiantuntijuuden kehittyminen, joka tarkoittaa tiedon hajautumista verkostossa eri toimijoiden kesken niin, että heidän on mahdollista käsitellä ja ratkaista entistä monimutkaisempia asioita. (Torvinen & Leppänen 2014: 10–24) Verkosto koostuu osista, jossa jokainen tekee parhaansa yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tavoitteena on saavuttaa jotain sellaista, mitä kukaan ei olisi yksinään kyennyt. (Hakanen & Heinonen & Sipilä: 15–16.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta verkostotyön motiivina ovat sen myötä organisaation saavuttamat hyödyt. Verkostot nähdään strategisena resurssina, joiden avulla voidaan tehostaa, laajentaa, kasvattaa tai uudistaa organisaation toimintaa ja osaamista. Verkostotyö voidaan kirjoittaa sisään organisaation strategiaan, jolloin se on osana ydinprosesseja eikä jää erilliseksi toiminnaksi. (Ojakoski & Pakarinen: 27.) Myös moniammatillisuus ja monialaisuus sekä malli älykkäästä julkisesta organisaatiosta liittyvät tiiviisti verkostotyöskentelyyn. Älykäs julkinen organisaatio itsessään on verkosto, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen, kumppanuuteen sekä ihmiskeskeisyyteen. Se on uudistumiskykyinen, oppiva ja jatkuvasti kehittyvä organisaatio, jossa kaikkien jäsenten tietoa ja osaamista osataan hyödyntää. (Sydänmaalakka 2015: 63–64.)

7 Opinnäytetyön tavoite ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Kelan sisäisen yhteistyön edistämiseksi kehitettyjen miniverkostojen toimintaa ja luottamuksen ja yhteistyön ilmenemistä asiakkuuspalveluiden ja etuuspalveluiden tulosityksiköiden välillä. Opinnäytetyössä keskitytään asiakaspalveluhenkilökunnan kokemuksiin vuorovaikutus- ja yhteistyötilanteista, sillä miniverkostokokeilu on aloitettu nimenomaan asiakaspalvelun mukaan ottamiseksi miniverkostotoimintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten miniverkostoja tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin ja miten asiakkuuspalveluiden ja etuuspalveluiden tulosityksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin jatkossa kehittää. Opinnäytetyöstä on sovittu yhdessä Kelan kanssa ja sen tekemiseen on myönnetty tutkimuslupa.

7.1 Tutkimuskysymykset

Tällä opinnäytetyöllä etsitään vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten miniverkostoja tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin?

2. Miten yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin jatkossa kehittää?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa miniverkostoihin liittyviä hyviä käytäntöjä ja haasteita. Toinen kysymys tuo esiin palveluasiantuntijoiden kehittämisaikajatuksia.

7.2 Aineiston tuottaminen teemahaastattelujen avulla

Tämän opinnäytetyön kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisella otannalla niin, että miniverkostoissa mukana oleville palveluasiantuntijoille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostilla. Haastatteluihin ilmoittautui yhdeksän palveluasiantuntijaa. Miniverkostokokeilussa on mukana asiakkuuspalvelujen kahden palveluryhmän jäsenet, joita on yhteensä 26 henkilöä, joten haastatteluihin ilmoittautui 35 % tästä joukosta. Vastajien anonymiteetin säilymisen vuoksi vastaajaryhmää ei eritellä tässä opinnäytetyössä tämän tarkemmin. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhdeksää Kelan palveluasiantuntijaa (N=9) ja opinnäytetyön aineisto koostuu yhdeksästä teemahaastattelusta. Ne toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä työajalla aamuisin ennen palvelupisteiden tai puhelinpalvelun aukeamista. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin 20 minuuttia. Haastattelut pyrittiin pitämään vapaamuotoisina ja keskusteleovina ja niihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelujen pohjalta selkokielelle litteroitua aineistoa oli kaikkiaan 29 sivua, fontilla Arial 11, rivivälillä 1. Tuotetun aineiston voitiin katsoa olevan riittävän laajan kylläntymisen eli saturaation vuoksi (Eskola & Suoranta 1998: 62–63). Aineisto säilytetään tietokoneella salasanan takana opinnäytetyön julkaisuun asti, jonka jälkeen se hävitetään.

Opinnäytetyöhön valittiin laadullinen aineistonkeruumenetelmä määrällisen sijaan, sillä laadullisen ajattelun kuvaavan paremmin tutkittavien havaintoja tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2015: 27). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena perinteisesti nähdään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemyksen ymmärtäminen tutkittavasta ilmiöstä, jolloin tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat henkilöiden kokemukset, tunteet, ajatukset sekä merkitykset, joita he ilmiöille antavat. Menetelmänä laadullinen tutkimus antaa tilaa moniäänisyydelle ja mahdollistaa ymmärtämään alati ympäristön vaikutuksessa muuttuvia abstraktejakin ilmiöitä. Lisäksi laadullinen tutkimus on menetelmänä joustava ja avoin: se antaa tilaa teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusongelman muotoutumiselle koko tutkimusprosessin ajan. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkittava aihe saa alkunsa tutkijan omista näkemyksistä tai tutkija kokee aiheen sellaiseksi, joka vaatii tutkimusta (Puusa & Juuti 2020: Luku 4.) Tämän

opinnäytetyön aihe on jäsentynyt työelämän tarpeista sekä tekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista.

Laadullinen tutkimus ei pyrkimyksestä huolimatta ole koskaan täysin objektiivinen, vaan siinä näkyvät tutkijan tekemät subjektiiviset valinnat. Opinnäytetyöprosessissa on tehtävä eettistä pohdintaa aineiston luotettavuudesta etenkin, kun tutkittava ilmiö koskettaa opinnäytetyön tekijöiden elämää läheisesti. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on päästä mahdollisimman lähelle tutkittavia sekä tutkittavaa ilmiötä, jotta voidaan tavoitella tutkittavien kokemuksellisuuden ymmärtämistä (Puusa & Juuti 2020: Luku 4.). Tämän opinnäytetyön kannalta on etu, että opinnäytetyön tekijöiden ja tarkasteltavan ilmiön välinen yhteys on läheinen. Samaistuminen täysin toisen näkökulmaan on kuitenkin mahdotonta, sillä yksilön sosiaalinen todellisuus muodostuu aina subjektiivisista kokemuksista ja näkemyksistä. Yksi merkittävimmistä tutkimuseettisistä valinnoista tämä opinnäytetyön toteutuksen kannalta oli se, että haastattelut toteutti opinnäytetyön tekijöistä se, jolla ei ollut aiempaa suhdetta haastateltaviin. Näin voitiin varmistua vastausten objektiivisuudesta.

Opinnäytetyön aineiston tuottamiseen valittiin laadullisen tutkimuksen yleisin menetelmä – haastattelu. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, sillä se antaa tutkijalle mahdollisuuden tarpeen mukaan johdatella keskustelua tutkimuskysymysten mukaisesti sekä mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen. Tutkija voi myös kiinnittää huomiota haastateltavan ei-kielelliseen kommunikaatioon, kuten eleisiin, ilmeisiin tai taukoihin puheessa. (Puusa 2020: Luku 6.) Lisäksi haastatteleamalla on mahdollista motivoida haastateltavaa antamaan laajempia vastauksia sekä kuvaavia esimerkkejä. Haastattelu on kuin keskustelu, joka tapahtuu haastattelijan johdolla ja jolle on asetettu ennalta tavoitteet ja päämäärät (Hirsjärvi & Hurme 2015: 36–42.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka etenivät keskustelunomaisesti haastattelijan ja haastateltavan välillä ennalta valittujen teemojen varassa. Ennalta valittuja perusteemoja oli kolme: miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet, yksiköiden välinen yhteistyö ja keskinäinen luottamus. Teemat pohjautuvat tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastatteluissa haastattelukysymyksiä ei tarvitse esittää samassa muodossa tai järjestyksessä kaikille haastateltaville, vaan keskustelun on tarkoituksenmukaista edetä vapaamuotoisesti. Haastattelurunko valmistellaan kuitenkin etukäteen, jotta varmistetaan että kaikilta haastateltavilta saadaan tutkimuskysymysten kannalta merkittävää tietoa. (Puusa 2020: Luku 6.) Haastatteluissa käytetty teemarunko on nähtävissä liitteessä 1. Vallitsevan koronaviruspandemian ja sen

aiheuttaman poikkeustilan vuoksi tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin etäyhteydellä toteutetuilla yksilohaastatteluilla. Etähaastattelut toteutettiin videoyhteydellä, jotta voitiin huomioida myös ei-kielellinen kommunikaatio, mutta aineiston analyysia varten haastatteluista tallennettiin vain ääni. Kun haastattelu tallennetaan, haastattelija pystyy itse tilanteessa keskittymään täysin keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2015: 63, 92.) Haastateltaville kerrottiin haastattelun tallentamisesta. Haastateltavien anonymiteetin säilymisestä huolehdittiin läpi opinnäytetyöprosessin.

7.3 Aineistolähtöinen temaattinen analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmä kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan, sillä väistämättä tutkija aloittaa aineiston analysoinnin jo ollessaan läsnä hankintatilanteessa. Aineistonkeruu- ja analysointivaiheiden voidaankin katsoa kulkevan osin limittäin (Puusa 2020: Luku 9.) Tässä opinnäytetyössä tallennettu haastattelumateriaali litteroitiin heti haastattelujen toteuttamisen jälkeen. Litteroinnissa käytettiin kirjakieltä haastateltujen tunnistettavuuden estämiseksi.

Tämän jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Temaattinen analyysi on prosessi, jossa tunnistetaan teemoja laadullisesta tiedosta. Temaattisen analyysin tavoitteena on tunnistaa aineistosta olennaisia ja kiinnostavia teemoja. Hyvä temaattinen analyysi tulkitsee aineistoa ja tekee siitä ymmärrettävää. Yleinen temaattisen analyysin virhe on käyttää teemoina haastattelukysymyksiä, koska silloin tulokset ovat usein vain aineiston tiivistämistä ja järjestelyä analysoinnin sijaan. Temaattinen analyysi toteutettiin seuraamalla Braunin & Clarken (2006) kehittämää kuusivaiheista prosessia. Prosessin vaiheet eivät välttämättä toistu tietyssä järjestyksessä, vaan niiden välillä voidaan edetä ja palata taas taaksepäin useitakin kertoja erityisesti aineiston ollessa laaja ja monimutkainen. Prosessin kuusi vaihetta ovat: aineistoon tutustuminen, aineiston koodaaminen, teemojen etsiminen, teemojen tarkastelu, teemojen täsmentäminen ja raportointi. (Maguire & Delahunt 2017: Luvut 2–3.)

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan ja koodattiin haastattelun teemarungon määrittelemien perusteemojen mukaisesti. Haastatteluja varten ennalta valittuja perusteemoja olivat miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet, yksiköiden välinen yhteistyö ja keskinäinen luottamus. Koodatusta aineistosta etsittiin uusia teemoja, joita voitiin ryhmitellä perusteemojen alle. Haastateltavat saattoivat puhua samasta asiasta eri sanoilla, mutta ryhmittelyn avulla vastaukset saatiin jaoteltua teemoihin. Ryhmittelyn myötä perusteemojen alle muodostui uusia teemoja, jotka voitiin

edelleen jakaa uusiin yläluokkiin johtopäätösten tekemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2008: 173).

8 Analyysin tulokset

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin myötä löydetyt uudet teemat. Analyysin myötä perusteemojen alle muodostuneet uudet teemat olivat vaikeakäyttöisyys, vierailta tuntuvat ihmiset, ajan puute ja työn hektisyys, tulostavoitteet, epäselvyys, yhteisten palaverien puute, epävirallinen yhteydenpito, havainnointit ja työnkierrot, etuusprosessit tutummiksi, yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta, case-esimerkit, luottamus toisten tekemään työhön sekä positiivinen palaute ja vuorovaikutus. Uudet teemat esitellään taulukossa 1.

Miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet	Yksiköiden välinen yhteistyö	Keskinäinen luottamus
Vaikeakäyttöisyys	Yhteisten palaverien puute	Luottamus toisten tekemään työhön
Vierailta tuntuvat ihmiset	Epävirallinen yhteydenpito	Positiivinen palaute ja vuorovaikutus
Ajan puute ja työn hektisyys	Havainnointit ja työnkierrot	
Tulostavoitteet	Etuusprosessit tutummiksi	
Epäselvyys	Yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta	
	Case-esimerkit	

Taulukko 1. Perusteemojen alle muodostuneet uudet teemat.

Analyysin myötä löydetyt uudet teemat on jaettu tutkimuskysymysten mukaisten alaotsikoiden alle sen mukaan, kumpaan tutkimuskysymykseen teemat liittyvät. Miniverkostokokeiluun liittyvät vastaukset olivat melko yhdenmukaisia, joten aineistosta löydettiin viisi niiden käyttöön liittyvää uutta teemaa. Yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen liittyvissä vastauksissa oli enemmän hajontaa, joten niihin liittyviä uusia teemoja löydettiin kahdeksan.

Haastatteluista on poimittu sitaatteja kuvastamaan ja perustelemaan löydettyjä teemoja. Sitaatin lopussa oleva (H+numero) kuvastaa kyseisen sitaatin sanonutta haastateltavaa.

8.1 Miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet

Palveluasiantuntijat korostivat haastatteluissa miniverkostokokeiluun liittyviä haasteita hyötyjen sijaan. Ainoastaan yhdellä oli konkreettista kokemusta miniverkostojen tuomasta hyödystä, joten tuloksissa keskitytään käsittelemään miniverkostotoiminnassa havaittuja haasteita, koska yhden haastateltavan antamien vastausten perusteella ei voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

8.1.1 Ajan puute ja työn hektisyys

Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin sen, kuinka hektistä palveluasiantuntijoiden työ on. Asiakasta halutaan palvella mahdollisimman tehokkaasti, joten apua pyydetään tarvittaessa sieltä, mistä sitä on totuttu helpoiten saamaan, eli taustatuesta tai tutulta kollegalta. Miniverkostojen hyödyntämiseen ei koettu olevan aikaa asiakaspalvelun arjessa.

Meidän työmme on niin hektistä, että ei ole ihan hirveästi aikaa lähteä kyselemään eri kanavista apua. (H3)

Ei siihen yhteydenpitoon ole aikaa. Asiakaspalvelussa palvellaan jatkuvasti asiakkaita yksitellen, niin missä vaiheessa keskustelisin asiakkaan asioista sen käsittelijän kanssa? (H5)

Taustatuen toimivuutta ongelmatilanteissa korostettiin jokaisessa haastattelussa. Haastatellut olivat poikkeuksetta tyytyväisiä sieltä saamaansa nopeaan apuun. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi yleinen toimintatapa olla suoraan yhteydessä siihen ratkaisuasiantuntijaan, jolla asiakkaan hakemus on käsiteltävänä. Tämä koettiin tehokkaana keinona saada asiakkaan asiaa edistettyä.

Jos minulla on joku asia, jota koitan selvittää, niin soitan taustatukeen tai sitten olen suoraan yhteydessä siihen käsittelijään, jolla näen hakemuksen olevan käsittelyssä. Minulla ei tule sellaisia hetkiä, jolloin ehtisin miettiä, että olisiko tämä nyt miniverkostoasia. (H6)

Moni haastateltava toi esiin kokemuksensa siitä, miten usein halutaan kehittää asioita, mutta uusien asioiden omaksumiseen ei anneta ottaa perustyöltä aikaa. Lisäksi osa haastatelluista kertoi palveluasiantuntijoille tulevan jatkuvasti uusia ohjeistuksia ja toimintatapoja ja nämä kokivat, että toisinaan on vaikeaa poimia informaatiotulvasta oleelliset asiat.

Ja niin kuin sanoin, että kun asiakaspalvelussa on niin paljon kaikkea, niin sitten hyvätkin asiat ja semmoiset, mistä me voisimme hyötyä, saattavat unohtua tai jäädä muiden asioiden jalkoihin. (H7)

8.1.2 Tulostavoitteet

Useat haastateltavat mainitsivat tulostavoitteet kysyttäessä syytä miniverkostojen vähäiselle hyödyntämiselle. Paine tulostavoitteiden saavuttamisesta saattaa olla toisinaan itse luotu, sillä toiset haastateltavat puolestaan mainitsivat, ettei tulostavoitteista enää tarvitse stressata, vaan työn huolella tekemiseen voi ottaa sen vaatiman ajan. Erityisesti määräaikaisessa työsuhteessa olevien uskottiin keskittyvän määrällisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vastauksissa näkyi oletus siitä, että myös ratkaisupuolella koetaan paineita tulostavoitteista. Tämä oletus saattaa ainakin osittain johtua mediassa annettusta kuvasta. Mediassa on uutisoitu laajasti erityisesti Kela-siirron alkuaikojen ongelmista, kiireestä ja epärealistisista tulostavoitteista. Vaikka nykyään määrällisiä tavoitteita ei enää painoteta yhtä paljon kuin ennen, liitetään mielikuvaan ratkaisuasiantuntijoiden työstä edelleen kiire ja stressi.

Ratkaisijoilla on omat tavoitteet ja asiat, mitä varmasti seurataan ja mitkä luovat sitten heille paineita. (H7)

Osa haastatelluista koki pikaviestintäsovelluksessa tapahtuvan kommunikoinnin kuormittavana ja jopa työtä häiritsevänä asiana. He uskoivat myös miniverkostojensa jäsenten häiriintyvän, mikäli lähestyisivät näitä viestillä. Haastatellut palveluasiantuntijat uskoivat, että miniverkoston jäseniin olisi matalampi kynnys ottaa yhteyttä, jos miniverkostoissa mukana oleminen olisi vapaaehtoista. Tällöin he voisivat olla varmempia siitä, että yhteydenottoihin suhtauduttaisiin positiivisesti.

En itsekään yritä väkisin olla yhteydessä miniverkostoni jäseniin, koska aavistan sen, että kaikki eivät halua olla tässä mukana. Täytyy tehdä tuloista ja silloin kaikki tällaiset työn keskeyttävät asiat jäävät. (H1)

Eräs haastateltava totesi, että hänestä tuntuu, että monet kokevat miniverkostot liian monimutkaisina ja turhaa aikaa vievänä asiana, taas yhtenä uutena ryhmänä, jossa pitää olla mukana, mutta joka ei anna itselle mitään, vaan häiritsee perustyön tekemistä.

8.1.3 Epäselvyys

Aineistossa korostui, että miniverkostotoiminnan tarkoitus ja sen tuoma lisähyöty oli jäänyt palveluasiantuntijoille epäselväksi. Osa haastatelluista ei osannut sanoa, miksi miniverkostokokeilu oli edes aloitettu. Eräs haastateltava kiteytti hyvin miniverkostokokeilun aiheuttaman hämmennyksen:

En ole itse ehkä ihan sisäistänyt, missä tilanteissa voisin miniverkostoja hyödyntää. Työt ovat työjonolla ja voin tarvittaessa niitä kiirehtiä, jolloin ne menevät käsittelyyn. Jos työt ovat käsittelyssä, niin otan yhteyttä suoraan käsittelijään, jos on jotain epäselvää. Jos asiakas hakee toimeentulotukea, niin muut työt muuttuvat kiireellisiksi, jolloin joku niitä kyllä katsoo. Jos on joku ongelma, niin otan yhteyttä taustaan. Jotenkin en ole kokenut, että miniverkostoilla edistettäisiin asiakkaan asiaa entistä enempää. (H2)

Toiset ymmärsivät miniverkostojen tuoman hyödyn teoriassa, mutta eivät kuitenkaan tiedäneet, minkälaisissa tilanteissa voisivat hyödyntää miniverkostoja. Käytössä olevat työkalut oli koettu riittäviksi jo ennen miniverkostokokeilua. Eräs haastateltava totesi, että vakiintuneena käytäntönä on olla yhteydessä suoraan siihen ratkaisuasiantuntijaan, jolla asiakkaan hakemus on käsittelyssä. Hän uskoi kyseisen toimintatavan toimivan juuri niin, miten miniverkostokokeilun haluttaisiin toimivan.

Yleistä neuvontaa ei miniverkostoilta tarvita, meillä on taustatuki ja ohjeet sitä varten. Spesifimpi asiakkaan elämäntilanteisiin liittyvä neuvonta on se, mitä me tarvitsemme, mutta sitä on todella vaikea antaa miniverkoston avulla, koska siihen ei ole aikaa siinä palvelutilanteessa. Ymmärrän, mitä miniverkostoilla haettiin, mutta niille ei ole paikkaa asiakaspalvelun arjessa. (H5)

Teoriassa miniverkostokokeilun tarkoitus on selkeä: sen tarkoituksena oli luoda yhteys asiakkuus- ja etuuspalveluiden tulosityksiköiden välille vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tulosten perusteella palveluasiantuntijat eivät kuitenkaan kokeneet tarvetta uudelle yhteydenpitokanavalle. Haastattelujen perusteella myöskään ratkaisuasiantuntijat eivät olleet aktiivisesti yhteydessä palveluasiantuntijoihin. Miniverkostojen nähtiin toimivan paremmin eri etuuksien välisessä kommunikoinnissa, koska ratkaisuasiantuntijoiden työ on luonteeltaan erilaista ja omantahtista.

Osa haastatelluista koki jääneensä miniverkostokokeilun kanssa liian yksin. Uusi toimintamalli oli vaikuttanut sinänsä lupaavalta, mutta sen jalkauttamiseen käytännön työhön olisi toivottu enemmän tukea. Palveluasiantuntijat olisivat kaivanneet erityisesti miniverkostokokeilun alussa enemmän rohkaisua ja yhteistä keskustelua siitä, millaisissa tilanteissa miniverkostoja voisi hyödyntää.

8.1.4 Vaikeakäyttöisyys

Aineistossa korostui se, että uuden työkalun omaksumiseen olisi tarvittu aikaa erityisesti miniverkostokokeilun alussa. Nyt kun aikaa oli kulunut, eikä miniverkostoja oltu opittu hyödyntämään aktiivisesti, oli kynnys niiden käyttämiseen kasvanut. Miniverkostojen vaikeakäyttöisyyttä lisäsi myös se, että koska kaikki palveluasiantuntijat eivät ole mukana miniverkostokokeilussa, ei siitä ole mainintaa palveluoppaassa tai perehdytysmateriaalissa. Useampi haastatelluista palveluasiantuntijoista kertoi, ettei tiedä, mistä löytäisi miniverkostotoimintaa koskevat tiedot, mikäli niistä ei olisi lähetetty tietoa sähköpostilla.

Se ei ole meidän työkaluissamme tällä hetkellä, ja meillä on muutenkin työkalut levällään Sinetissä. Ja koska se on vain osan käytettävissä, niin sitä ei ole viety meidän palveluoppaaseemme. Ja sitten sitä lähdetään etsimään jostain meidän työtilojemme linkeistä, kun meidän omat työtilammekin ovat todella minimaalisella käytöllä edelleen, että Sinettiä ei vain käytetä, niin ei sitä koko työkalua muisteta. (H4)

Ne löytyvät, kun haen sähköpostista hakusanalla miniverkostot, mutta jos esimerkiksi Sinetin kautta lähtisin etsimään, niin en tiedä onnistuisinko. (H9)

Jokaisessa haastattelussa kysyttiin kehitysehdotuksia miniverkostotoimintaan liittyen. Kehitysehdotuksia tuli erityisesti miniverkostojen käytettävyyteen liittyen. Miniverkostojen jäsenet löytyvät tällä hetkellä ainoastaan listattuina Excel-tiedostosta. Palveluasiantuntijat kertoivat, etteivät muista samaan miniverkostoon kuuluvien ihmisten nimiä, vaan joutuvat aina ensin etsimään Excel-tiedoston ja sieltä henkilön nimen, jolle sitten laittavat viestin pikaviestintäsovelluksessa. Miniverkostojen hyödyntämisen uskottiin olevan helppompaa ja sujuvampaa, mikäli miniverkoston jäsenille luotaisiin yhteinen Skype-ryhmä, jossa viestejä voitaisiin lähettää kaikille ryhmän jäsenille kerrallaan tai vaihtoehtoisesti Skype-ringit eri etuuksille. Skype-rinkeihin voisi soittaa ja niissä vastaisi kyseisen etuuden ratkaisuasiantuntijoita.

Jos olisi vaikka oma Skype-ryhmä, niin sitten se olisi nopeampaa kontaktoida, ettei tarvitsisi aina etsiä, että missä se miniverkostolista olikaan ja mihin ryhmään itse kuuluikaan. (H7)

Etuspuolella on käytössä eri etuuksien Skype-ringit, jotka koetaan käteviksi ja toimiviksi. Jotain sen kaltaista voisi tuoda myös asiakaspalvelun tueksi taustatuen lisäksi. (H8)

Yksi haastatelluista mainitsi vaikeakäyttöisyyden tunnetta lisäävän se, että mikäli miniverkoston jäsenenä olisi yhteydessä, tulisi siitä viedä tieto intranetissä olevaan tiedostoon. Tämä tuntui liian aikaa vievältä.

8.1.5 Vierailta tuntuvat ihmiset

Useat haastateltavat korostivat vastauksissaan sitä, että miniverkostoja voitaisiin hyödyntää matalammalla kynnyksellä, jos ihmiset olisivat tutumpia ja miniverkostoissa olisi vain muutamia ihmisiä, joihin olisi silloin helpompi tutustua. Ainakin osalle miniverkostoista järjestettiin tutustumispalaverit miniverkostokokeilun alussa, mutta niitä ei kuitenkaan koettu riittäviksi keinoiksi oman miniverkoston jäseniin tutustumiseksi. Yksi haastatelluista kertoi yrittäneensä tutustua miniverkostonsa jäseniin, mutta ei ollut saanut vastakaikua. Haastateltavat kokivat hankalaksi sen, että Excel-taulukosta tulisi valita yksi vieras henkilö monien joukosta, johon ottaa yhteyttä.

Voisi olla erilaista, jos miniverkosto ei olisi noin laaja, vaan siinä olisi muutama henkilö tavallaan tuutorimaisesti, että olisi neljän hengen porukka ja jokaisesta etuudesta se tietty ihminen, keneltä kysyä, jos tulee mitään käsitteilyyn liittyvää. (H3)

Yksi haastatelluista toivoi, että miniverkostoja olisi kannustettu järjestämään yhteisiä virtuaalisia kokoontumisia, jotta jäsenet olisivat tutustuneet toisiinsa. Avun pyytämisen koettiin yleisesti olevan helpompaa silloin, kun sitä pyydetään tutulta henkilöltä. Useat haastateltavat kertoivat kysyvänsä neuvoa mieluummin jo tuntemiltaan ratkaisuasiantuntijoilta kuin vierailta tuntuilta miniverkoston jäseniltä.

Tätä miniverkostotoimintaa voitaisiin kehittää niin, että se olisi henkilökohtaisempaa. Jos tuntisin sen henkilön, miltä hän näyttää ja mitä hänelle muuten kuuluu ja tietäisin, että voin aina olla juuri häneen yhteydessä, kun tulee joku haastavampi tilanne, olisi helpompaa olla yhteydessä. Nyt kun se on vain joku nimi Excel-taulukossa, niin se yhteydenotto jää tekemättä. (...) Käytän mieluummin itse luomiani verkostoja. (H5)

8.2 Yksiköiden välinen yhteistyö ja keskinäinen luottamus

Seuraavaksi esitellään yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja keskinäiseen luottamukseen liittyvät tulokset.

8.2.1 Epävirallinen yhteydenpito

Aineiston perusteella haastateltavat toivoisivat enemmän keskustelua ja epävirallista yhteydenpitoa ratkaisuasiantuntijoiden ja palveluasiantuntijoiden välille. Yhteisöllisyyden muodostumisen kannalta koettiin, että olisi tärkeää oppia tuntemaan kollegoja oman palvelupisteen ulkopuoleltakin. Haastateltavat toivoivat, että organisaatiokulttuuri muuttuisi niin, että yhteydenpitoon ja tutustumiseen kannustettaisiin ja annettaisiin lupa myös käyt-

tää työaika. Asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn koettiin olevan niin henkisesti kuin fyysisestikin etäällä toisistaan. Mikäli ratkaisuasiantuntijat työskentelisivät asiakaspalvelun yhteydessä, epävirallisen yhteydenpidon koettaisiin olevan helpompaa, kun eri yksiköiden työntekijät voisivat käydä yhdessä esimerkiksi lounas- ja kahvitauoilla.

Meidän pitäisi tutustua paremmin. Jos tuntisin henkilökohtaisesti eri etuuksien käsittelijöitä ja ylhäältä päin tulisi lupa, että aina saisi olla yhteydessä niihin omiin kavereihin, sitten se voisi toimia. Olisi tärkeää oppia tuntemaan toistemme työtä ja työkavereita. (H5)

Yhteisöllisyyden puutetta koettiin myös palveluasiantuntijoiden keskuudessa. Vallitseva poikkeusaika ja sen myötä lisääntynyt etätyöskentely on osaltaan vaikuttanut koettuun yhteisöllisyyden puutteeseen.

Periaatteessa olisi tosi kiva, että olisi enemmän yhteistyötä, mutta kun puhutaan näin isosta organisaatiosta niin tuntuu, että olisi jotenkin tärkeämpää ehkä vahvistaa asiakaspalvelijoiden omaa rinkiä. Meillä on tosi vähän yleensäkin aikaa työkavereille ja tuntuu, että olisi tärkeämpää pystyä sparrailemaan tilanteita paljon enemmän toisten asiakaspalvelijoiden kanssa. (H3)

Eräs haastateltava vertasi Kelassa vallitsevaa työkuultuuria entiseen työpaikkaansa, jossa oli resursoitu työaika kollegoiden kanssa kommunikointiin. Hän toivoi vastaavaa menettelyä myös nykyiseen työhönsä.

Esimerkiksi edellisessä työpaikassani oli suoraan laskettu työaikaan, että x määrän päivässä käytän omaan hyvinvointiini ja työkavereiden kanssa asioiden läpikäymiseen. (H3)

8.2.2 Yhteisten palaverien puute

Haastateltavat toivat enemmän etuuspalvelu- ja asiakaspalveluyksiköiden yhteisiä palaverieja, jotta kollegat tulisivat tutummiksi. Useat haastatellut ihmettelivät, miksi eri yksiköiden työntekijät ovat niin erillään toisistaan kaikkien puhailtaessa kuitenkin lähtökohtaisesti yhteen hiileen. Yksiköiden välistä yhteistyötä toivottiin olevan enemmän. Yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisen nähtiin olevan myös asiakkaan edun mukaista.

Toivoisin, että järjestettäisiin enemmän yhteisiä palaverieita, että ihmiset tulisivat tutummiksi. (H6)

Yhteisten palaverien nähtiin olevan tärkeitä paitsi kollegoihin tutustumisen näkökulmasta, myös yhteisen keskustelun mahdollistajina. Tällä hetkellä koettiin, ettei yhteiselle keskustelulle juuri ole aikaa tai paikkaa palveluasiantuntijoiden ja ratkaisuasiantuntijoiden työssä.

Sillä lailla se luottamus paranee, että yhteisistä asioista keskustellaan ja sitä ymmärrystä lisätään. Yhteisymmärryksen syventäminen tulisi olla jatkuvaa. (H4)

Mikäli tietyt asiat tiedotettaisiin sekä palveluasiantuntijoille että ratkaisuasiantuntijoille samaan aikaan ja samalla tavalla, voitaisiin varmistua siitä, että kaikilla on sama käsitys asioista, kun kaikki olisivat saaneet samanlaisen infon. Näin välttäisiin turhilta väärinkäsityksiltä ja saataisiin vahvistettua yhteisöllisyyden kokemusta. Yksi haastateltava esitti myös toiveensa siitä, että koulutuksia ei olisi aina suunnattu suoraan vain asiakkuus- tai etuuspuolelle, vaan niissä voitaisiin käydä keskustelua siitä, mitä vaikutuksia asialla on asiakaspalveluun ja miten se vaikuttaa prosessin seuraaviin vaiheisiin ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon missäkin vaiheissa. Näin saataisiin laajennettua kaikkien ymmärrystä asiakasprosessin eri vaiheista.

8.2.3 Havainnoinnit ja työnkierrot

Useat haastateltavat mainitsivat toiveen ratkaisuasiantuntijan työhön tutustumisesta. Myös ratkaisuasiantuntijoiden tutustumista palveluasiantuntijoiden työhön pidettiin hyödyllisenä ja toimivana keinona lisätä ymmärrystä toisten tekemästä työstä. Ymmärryksen lisäämisen ajateltiin vähentävän väärinkäsityksiä. Asiakasnäkökulma ja asiakasprosessin kehittäminen toistuivat vastauksissa.

Olisi hyvä seurata vaikka yhden ratkaisijan päivää, että mitä siihen sisältyy. Ratkaisijoilla on omat tavoitteet ja asiat, mitä varmasti seurataan ja mitkä luovat sitten heille paineita, niin sekin voi aiheuttaa sitä semmoista väärinkäsitystäkin luulisin. En tiedä onko sitten kyse siitä, että ollaan niin erillään, vai onko liikaa väärinkäsityksiä ja semmoista väärinymmärrystä, että miten ratkaisijat toimivat ja miten asiakaspalvelussa toimitaan, mutta ehkä sen kirkastaminen, että kaikki mitä tehdään molemmissa yksiköissä, auttaa asiakasta ja se olisi päämäärä, että saataisiin asiakasprosessi mahdollisimman hyvin sujumaan. (H7)

Ne haastateltavat, joilla oli jo kokemusta eri yksikössä työskentelevän kollegan työn havainnoinnista tai pidempiaikaisista työnkierroista, kokivat kokemusten olleen erittäin opettavaisia.

Kun ei tiedetä, miten asiat toimivat ja miten siellä työskennellään, niin sitten se voi aiheuttaa sellaista, että oletetaan jotain. Asiakaspalvelusta pääsi muutama palveluasiantuntija ratkaisupuolelle tekemään sitä määräajaksi, niin sen tarkoituksena oli käsittääkseni juuri lisätä käsitystä siitä, mitä siellä tehdään ja millaista se ratkaisutyö on. Luulen, että tuollainen voisi toimia hyvänä siltana siihen toisen työn ymmärtämiseen, koska siinä työssä sen näkee parhaiten, että minkälaista se on. (H7)

Havainnoinneista ja työnkierroista nähtiin olevan monenlaista ja pitkäaikaista hyötyä. Eräs palveluasiantuntija kommentoi havainnointitulannettaan näin:

(...) että millaista se sitten on, kun ne asiakkaat ovat ihan siinä, koska kuitenkin ratkaisutyössä asiakkaat ovat aika etäällä ja se minua havainnoinut ratkaisija sanoikin, että heille asiakas on välillä valitettavasti vaan ne paperit, mitä on. Ja sitten kuitenkin me kohtaamme ne ihan ihmiset. (H7)

Yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisen työnkiertojen ja havainnointien avulla katsottiin voivan parhaimmillaan johtaa tietojen syventymiseen ja sosiaalisten kontaktien lisääntymiseen.

Parhaimmillaan yksiköiden välinen yhteistyö on juuri tällaista, että pääsee syventämään omia tietojaan ja saa samalla luotua kontakteja, joilta voi jatkossa kysyä apua omassa työssä. (H2)

8.2.4 Etuusprosessit tutummiksi

Aineiston mukaan useat palveluasiantuntijat kokivat tietonsa etuusprosesseista puutteellisiksi. Jotta asiakasta osattaisiin ohjata parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi palveluasiantuntijoilla olla riittävästi tietoa etuusprosessien etenemisestä. Etuusprosessien tuntemisen uskottiin myös lisäävän yksiköiden välistä luottamusta, kun palveluasiantuntijat ymmärtäisivät paremmin, miksi ratkaisuasiantuntijat toimivat tietyllä tavalla.

Tarvitsemme asiakaspalvelussa tietoa ratkaisupuolen toimintatavoista. Olen päässyt jonkun verran seuraamaan vierestä toimeentulotuen ratkaisujen tekemistä. Se on ollut mukavaa ja opettanut, miten katsotaan samoja tietoja eri lailla. Se on opettanut, miten eri lähtökohdista lähdetään katsomaan sitä tilannetta kokonaisuutena. (H5)

Koen, että käsittelypuolen prosesseja tulisi tehdä näkyvämmiksi asiakaspalvelijoille. (...) on todella ikävä aina sanoa asiakkaalle, että: ”Ei auta kuin odottaa”, kun ei ole mitään tietoa käsittelyajoista tai -tilanteista. (H6)

Etuusprosessien lisäksi lisätietoa toivottiin yleisesti ratkaisuasiantuntijoiden työstä ja käytetyistä järjestelmistä.

Välillä on tullut se tilanne, että joku asia on juuri tietylle käsittelijälle lukittuna hänen työjonoonsa ja hän ei olekaan paikalla tai on vaikka lomalla. Se ei ole itselleni selvää, että mitä tarkoittaa, että työ on lukittuna jollekin. Sitä ajattelee, että koska siinä lukee ”käsittelyssä”, että se on juuri pariaikaan työn alla, mutta saattaakin olla että se on napattu itselle ja sitten tämä henkilö tulee vaikka parin päivän päästä takaisin lomalta ja sitten jatkaa sitä asiaa. Että se ei ehkä olekaan ihan niin työn alla, kuin miltä se itselleni näyttää. (H7)

Osa haastateltavista korosti sitä, kuinka asiat olivat hankaloituneet perustoimeentulotuen siirryttyä Kelan etuudeksi. Muut etuudet koettiin helpommin hallittaviksi, mutta perustoimeentulotukeen liittyvät jatkuvat ohjumuutokset koettiin haastaviksi. Lisäksi asiakaskunnan koettiin moninaistuneen ja erityisesti toimistolla asioivien asiakkaiden elämäntilanteet ja etuusasiat näyttävätyivät palveluasiantuntijoille monimutkaisina ja työtä vaikeuttavina seikkoina. Osa haastateltavista kertoi kuitenkin nauttivansa työn haastavuudesta.

8.2.5 Case-esimerkit

Yleisenä toiveena oli, että asiakastapauksia käytäisiin läpi konkreettisten esimerkkien kautta. Useat haastatellut toivat esiin tyytymättömyytensä siihen, että heidän työhönsä ei liity seurantaa, eivätkä he yleensä tiedä, miten asiakkaan asiat lopulta ratkeavat ja millainen päätös tälle annetaan. Omista toimintatavoista toivottiin enemmän palautetta.

Voisi olla hyvä ratkaista yhdessä tällaisia case-tyyppisiä esimerkkejä niin, että siinä olisi asiakaspalvelun ja etuuspuolen edustajia mukana. Tai voitaisiinko ajatella yhteisiä koulutuksia esimerkiksi? Että ne eivät olisi kohdistettu aina niin suoraan vain etuus- tai asiakkuuspuolelle, että sitä yhteistä keskustelua saattaisi tulla myös koulutuksen yhteydessä siitä, että miksi tämä kannattaisi tehdä näin ja mitä tämä aiheuttaa asiakaspalvelussa tai prosessin seuraavassa vaiheessa. (H4)

Haastateltavat uskoivat saavansa käytännön esimerkkien kautta arvokasta tietoa omien toimintatapojensa vaikutuksista ratkaisuasiantuntijoiden työhön. Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että jokainen palveluasiantuntija toivoi voivansa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja asiakkaan asiaa edistävästi.

Luulen, että edelleen asiakaspalvelussa tehdään joitain asioita tavalla, joka ei välttämättä hyödytä ratkaisupuolta ja ratkaisupuolella tehdään asioita, joita me emme välttämättä asiakaspalvelussa täysin ymmärrä. (...) Kokisin tärkeäksi, että jos on joitain asioita, mitä asiakaspalvelussa tehdään toistuvasti niin sanotusti väärin, tai tavalla, joka ei ole ehkä kaikista paras ja edesauta asiakkaan asiaa ja ratkaisijoiden työtä, niin toivoisin, että ne nostettaisiin esiin ja niistä tulisi sellainen selkeämpi viesti, että ”heikälkää tehkö näin, vaan tehkö näin”. (H7)

8.2.6 Yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta

Haastatteluissa toistuva teema oli se, kuinka eri tavalla palveluasiantuntijat ja ratkaisuasiantuntijat lähestyvät asiakkaan asiaa. Palveluasiantuntijat kohtaavat asiakkaat kasvokkain tai puhelimesta, kun taas ratkaisuasiantuntijat tutustuvat asiakkaan tilanteeseen asiakkaan jättämän hakemuksen ja liitteiden avulla. Asiakas ei välttämättä osaa ilmaista

hakemuksella kaikkia olennaisia asioita, jolloin asiakkaan elämäntilanne ei välttämättä näyttäydy ratkaisuasiantuntijoille oikealla tavalla.

Siinä missä käsittelijä katsoo hakemusta, minä katson ihmisen tunnetilaa ja katsooko hän minua silmiin ja niin edelleen. (H5)

Palveluasiantuntijat toivat esiin sen kuinka haluaisivat täsmällistä tietoa siitä, mitä heidän tulisi asiakkailta kysyä eri tilanteissa edistääkseen ratkaisuasiantuntijoiden työtä ja säästykseen itse turhilta työvaiheilta.

Toivoisin asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn välille keskustelua siitä, mitä kysytään ja miksi kysytään, ettei mekään tehtäisi turhaa työtä. (H1)

Toisaalta he kuitenkin kokivat, että jokaisen asiakkaan tilanne on omanlaisensa ja tarkkoja yleispäteviä vastauksia on täten mahdotonta antaa. Yhteistä keskustelua aiheesta kuitenkin toivottiin enemmän.

8.2.7 Positiivinen palaute ja vuorovaikutus

Positiivisen palautteen ja myönteisen vuorovaikutuksen osuus keskinäisen yhteistyön ja luottamuksen lisäämisessä on kiistaton. Aineiston perusteella vuorovaikutus koetaan pääosin myönteisenä ja negatiiviset kokemukset olivat harvinaisia. Positiivista palautetta annetaan toisinaan hyvin tehdystä työstä, mutta sitä toivottaisiin enemmänkin.

Ehkä muutaman kerran kuukaudessa halutaan varmistaa joku asia kirjamaani yhteydenottoon liittyen tai sitten halutaan vain laittaa viesti, että hyvin hoidettu. (...) Yritän laittaa sitä (positiivista palautetta) aina toisinkin päin. (H3)

Huomiota on syytä kiinnittää myös vallitsevaan puhetapaan. Negatiivinen puhetapa tarttuu nopeasti ja vaikuttaa työtyytyväisyyden heikkenemiseen. Jokainen on itse vastuussa omasta roolistaan työyhteisössä ja työhyvinvoinnin edistäjänä.

Sekin on tärkeitä, että aina puhutaan sillä tavalla, että kyllä se on tehnyt parhaansa. Se oma puhetyyli on tärkeää, ettei aina tuhahda vain, että miksi on tehty näin, vaan on silloin hiljaa ja muistaa sitten sanoa, kun on tehty oikein. (H4)

Lähes jokainen haastateltava toi esiin sen, kuinka olivat saaneet lähes poikkeuksetta positiivisen vastaanoton ollessaan yhteydessä ratkaisuasiantuntijoihin. Erityisesti laajan etätyösuosituksen aikana ratkaisuasiantuntijoiden koettiin olevan iloisia voidessaan kommunikoida työtovereiden kanssa.

Aina olen saanut vastauksen ja iloisen vastaanoton. Kaikki ovat tyytyväisiä, kun puhelin joskus soi. (H5)

Erityisen tyytyväisiä ratkaisuasiantuntijoiden koettiin olevan silloin, kun heiltä kysyttiin, tarvitsivatko he lisätietoja käsittelyssä olevaan hakemukseen. Näin asiakkaan asiaa saadaan sujuvasti ja tehokkaasti edistettyä ilman uutta yhteydenottoa.

Käsittelijät ovat olleet aina iloisia, kun olen ottanut yhteyttä, jos olen vaikka huomannut, että hakemus on käsittelyssä ja asiakas soittaa, että mikä tilanne, niin olen laittanut viestiä, että ”Hei, sinulla on hakemus käsittelyssä ja minulla on nyt asiakas puhelimesta, niin onko jotain, mitä voisin sanoa asiakkaalle, onko hakemuksessa kaikki tarvittava ja osaatko sanoa, minkälaisella aikataululla päätöstä ollaan antamassa.” (H6)

Yksi haastateltava kertoi kuulleensa, että myös asiatonta vuorovaikutusta esiintyy, mutta onneksi vain vähän. Huonot kokemukset vaikuttavat kuitenkin väistämättä koettuun keskinäiseen luottamukseen.

Itselläni on lähinnä vain hyviä kokemuksia. Olen viestitellyt yli yksikkörajojen ja asiakkaan asiaa on hoidettu yhdessä. Olen kuitenkin kuullut työkavereilta, että jotkut ovat saaneet osakseen sellaista naljailua, että ”tiesit-hän, miten joku asia menee” vaikka sen olisi tarkoitus mennä esimiehen kautta, jos on jotain valitettavaa. Mutta välillä saattaa ilmetä jotain piikitte-lyä ja sellaista. (H6)

8.2.8 Luottamus toisten tekemään työhön

Aineistossa korostui se, kuinka palveluasiantuntijoiden kokemus ratkaisuasiantuntijoiden tekemästä työstä vääristyy, koska palvelutilanteet koskevat yleensä ainoastaan virheellisesti tehtyjä päätöksiä. Virheet nähtiin kuitenkin inhimillisinä ja yksi haastateltava totesikin, että niin kauan, kuin ihmiset tekevät päätöksiä, niissä on virheitä.

Yleensä tähän asiakaspalveluun tulee niitä, että me aina selvitemme ja selvennämme niitä päätöksiä. Se luottamus siihen, että tehdään oikeita päätöksiä, ja niitä tehdään massoittain, mutta ne eivät tule meille tietoon. Se voi olla yksi semmoinen asia, mikä luo kuilua etuus- ja asiakkuusyksiköiden väliseen luottamukseen. (H4)

Kuitenkin pohjimmiltaan organisaatiossa vallitsevan keskinäisen luottamuksen katsottiin olevan ensiarvoisen tärkeää ja välttämätöntä. Haastatteluissa mainittiin luottamus niin kollegoihin, prosesseihin kuin työvälineisiin ja -menetelmiinkin. Yksi haastateltava piti organisaation sisäistä luottamusta itsestäänselvytenä eikä kertomansa mukaan osannut edes kyseenalaistaa toisten tekemää työtä.

Pakkohan meidän on luottaa toisiimme. Jos meillä ei olisi keskinäistä luottamusta, olisi asiakaspalvelijoiden työ ihan mahdotonta. Pakko meidän on

luottaa siihen, että se prosessi toimii ja asiat menevät niin kuin niiden pitääkin. Kyllä minulla on vahva usko siihen. Asiakaspalvelijalta vaatii rohkeutta sanoa, että asiat menevät tietyllä tavalla ja siihen täytyy itsekin uskoa. (H5)

Kaikki haastateltavat totesivat luottavansa pääsääntöisesti toisten tekemään työhön. Osasta haastatteluja oli kuitenkin havaittavissa tunne siitä, että ratkaisuasiantuntijat eivät luottaisi täysin palveluasiantuntijoiden työhön. Kysyttäessä syytä tähän yksi haastateltava antoi esimerkiksi tietyistä etuuksisista koko asiakaspalvelulle lähetetyt sähköpostiviestit, joissa oli ollut selkeä viesti siitä, kuinka palveluasiantuntijoiden toivottaisiin tekevän tietyt asiat eri tavalla ja kritisoitu tapaa, miten asiakkaita oli ohjattu.

Mutta hankala sanoa, että miten ratkaisupuolella sitten suhtaudutaan asiakaspalveluun noin ylipäänsä. En osaa vastata. Varmaan luottamusta on ainakin jonkin verran. (H7)

8.3 Yhteenveto tuloksista

Analyysin tulokset osoittivat, että palveluasiantuntijat kokevat työn hektisyyden, ajan puutteen ja tulospaineen esteenä miniverkoston hyödyntämiselle työssään. Lisäksi miniverkoston koettiin olevan epäselvä ja vaikeakäyttöinen työkalu ja kynnys pyytää apua vieraalta kollegalta tuntui korkealta. Aineistosta löydetty miniverkostotoiminnan kehittämiseen liittyvät uudet teemat jaettiin neljään eri yläluokkaan sen perusteella, liittyivätkö ne käytännön asioihin, verkoston jäsenten suhteisiin, resursseihin vai miniverkostotoimintaan liittyviin epäselvyyksiin. Luokille annettiin niiden sisältöä kuvaava nimi: Käytännöllisyys, henkilökohtaisuus, aika ja tarkoituksen selventäminen. Jaottelu esitellään tarkemmin taulukossa 2.

Käytännöllisyys	Henkilökohtaisuus	Aika	Tarkoituksen selventäminen
Vaikeakäyttöisyys	Vierailta tuntuvat ihmiset	Ajan puute	Epäselvyys
		Työn hektisyys	
		Tulostavoitteet	

Taulukko 2. Teemojen jaottelu yläluokkiin.

Analyysin tulosten mukaan yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin kehittää järjestämällä enemmän yhteisiä palavereja, lisäämällä keskinäisiä havainnointeja ja

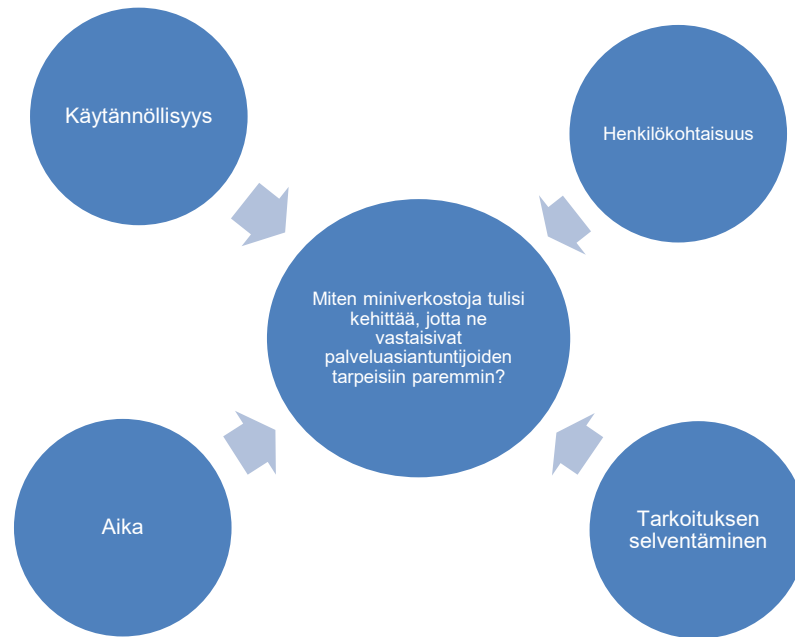
työnkiertoja, tutustumalla etuusprosesseihin esimerkiksi case-esimerkkien kautta ja varmistamalla, että kaikilla on yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta. Lisäksi tulisi lisätä epävirallista yhteydenpitoa kollegojen kanssa, vahvistaa positiivista vuorovaikutusta ja luottaa kollegojen tekemään työhön. Aineistosta löydetyt yksiköiden välisen yhteistyön ja luottamuksen kehittämistä koskevat uudet teemat jaettiin kolmeen eri yläluokkaan. Yläluokat nimettiin niiden sisältöjen mukaisesti: kollegoihin tutustuminen, toisten työhön perehtyminen ja yhteisen agendan muistaminen. Jaottelu esitellään taulukossa 3.

Kollegoihin tutustuminen	Toisten työhön perehtyminen	Yhteisen agendan muistaminen
Yhteisten palaverien puute	Havainnoinnit ja työnkierrot	Luotetaan toisten työhön
Aikaa epäviralliselle yhteydenpidolle	Etuusprosessit tutuiksi	Positiivinen palaute ja vuorovaikutus
	Yhteinen ymmärrys asiakkaan tilanteesta	
	Case-esimerkit	

Taulukko 3. Teemojen jaottelu yläluokkiin.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus kahteen tutkimuskysymykseen, joista ensimmäinen oli ”miten miniverkostoja tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin?”. Tulosten perusteella voidaan väittää, että vastatakseen palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin tulisi miniverkostojen olla helppokäyttöisempiä, niiden jäsenten tulisi olla tutumpia, niiden käyttöön tulisi antaa enemmän aikaa ja niiden tarkoitusta tulisi selventää. Johtopäätökset on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Miniverkostojen kehittäminen johtopäätösten mukaan.

Työelämä on jatkuvassa murroksessa ja koko ajan etsitään keinoja, miten työtä voitaisiin tehdä entistä tehokkaammin ja paremmin. Eri ihmistyytit suhtautuvat muutoksiin eri tavoin. Tyypillistä on, että muutoksen ajatellaan ensin olevan uhka ja vasta sen jälkeen mahdollisuus. Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida mukavuusalueelta pois joutumiseen. Reaktiot voivat vaihdella vihastumisesta passivoitumiseen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 21.) Harva uusi työmenetelmä on heti alussa täydellinen ja arvioiminen onkin tärkeä osa kehittämisprosessia. Miniverkostokokeilun kehittämisen kannalta on tärkeää, että palveluasiantuntijat refleктоivat omaa työtään ja miettivät, miksi toimivat tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. Omia työskentelytapoja on tärkeää pohtia ja kyseenalaistaa säännöllisesti. (Kettunen & Kähäri-Wiik & Vuori-Kemilä & Ihalainen 2009: 45.)

Tehtyjen johtopäätösten perusteella miniverkostojen käyttöön tulisi antaa enemmän aikaa. Uusien työmenetelmien omaksuminen vie aina aikaa ja alun voidaan katsoa olevan kriittisin vaihe. Alussa on tärkeää tehdä selväksi se, että uusien asioiden ja menetelmien opetteluun kannustetaan käyttämään työaikaa, vaikka perustyön tekeminen hetkellisesti hidastuisikin. Esimiehen rooli kehittämisessä korostuu erityisesti työyhteisön ollessa kii-

reen ja paineen alla. Kiireessä kehittäminen helposti unohtuu ja töiden tekemistä jatketaan vanhalla tavalla. Tuolloin esimiehen esimerkki ja kannustus on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatio voi uudistua ja kehittyä. (Sulavuori 2007: 66–67.)

Erityisenä haasteena voidaan nähdä se, miten uudet työtavat saadaan juurrutettua käytäntöön. Yksi tehokkaaksi todettu tapa on ottaa asianosaiset mukaan jo suunnitteluvaiheeseen, sillä tämä sitouttaa heidät paremmin uusiin työtapoihin. Esimiehen tehtävänä on markkinoida uusia työmenetelmiä siitä näkökulmasta, mitä onnistumisia niillä voidaan saada aikaan, esimerkiksi että niiden avulla työtä voidaan tehdä entistä sujuvammin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011: 21.) Tulosten perusteella voidaan väittää, että miniverkostot sopisivat paremmin palveluasiantuntijoiden työvälineeksi, mikäli niistä tehtäisiin helppokäyttöisempiä. Palveluasiantuntijat ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten heidät kannattaisi ottaa mukaan miniverkostojen jatkokehittämiseen.

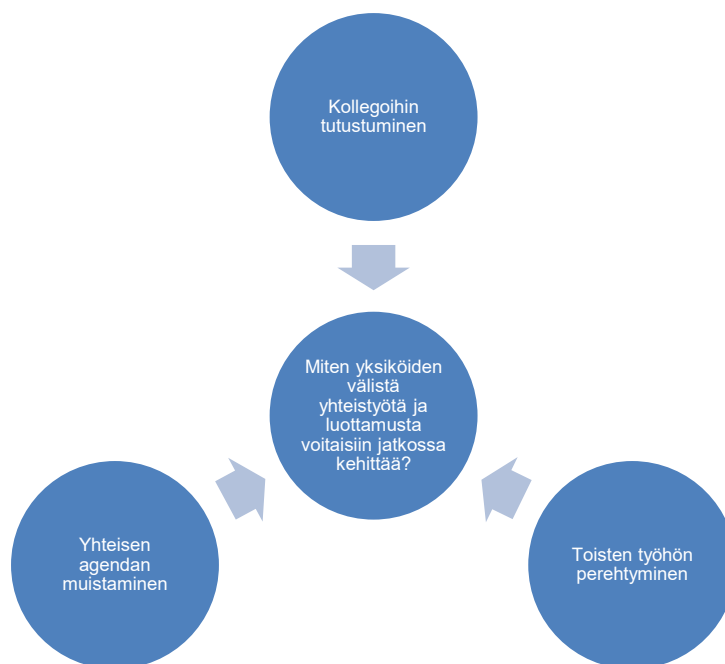
Miniverkostojen jäsenten toivottiin olevan tutumpia ja jäsenten välisten suhteiden henkilökohtaisempia. Tämän voidaan katsoa olevan pitkälti riippuvaista palveluasiantuntijoiden omasta toiminnasta. Työnantaja voisi vaikuttaa tähän niin, että miniverkostoissa mukana oleminen perustuisi vapaaehtoisuuteen. Tällöin tutustuminen voisi olla helpompaa, kun kaikki olisivat motivoituneita antamaan oman panoksensa miniverkostotoiminnalle ja kehittämään työtapojaan. Lisäksi organisaation vuorovaikutuskulttuuria tulisi muokata sallivampaan ja kannustavampaan suuntaan. Organisaation vuorovaikutuskäytännöt luovat reunaehdot työyhteisössä tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työyhteisöön kuulumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus luoda vuorovaikutussuhteita. Erityisen suuri merkitys on vertaissuhteilla. (Rajamäki & Mikkola 2017: 262–263.)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että miniverkostojen tarkoituksen selventäminen palveluasiantuntijoille on oleellinen asia, mikäli heidän halutaan jatkossa hyödyntävän miniverkostoja työssään enemmän. Työntekijöiden työn kehittämisen kannalta on tärkeää, että heille on selvää, mitä tehdään ja miksi niin tehdään (Kettunen ym. 2009: 46). Näin voidaan vahvistaa heidän sisäistä motivaatiotaan. Itseohjautuvuuteorian kehittäneet professorit Edward Deci ja Richard Ryan esittävät tutkimustensa perusteella, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Kun nämä tarpeet täyttyvät, on yksilö hyvinvoiva, motivoitunut ja toimintakykyinen. Tämä pätee myös työpaikalla, joten psykologisiin perustarpeisiin panostaminen on tärkeää, jotta työntekijöiden täysi potentiaali saadaan käyttöön. Parhaimmillaan omaehtoi-

suus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ruokkivat toisiaan. Tukemalla työntekijöiden omaehtoisuutta mahdollistetaan uusien haasteiden etsiminen, joiden myötä työntekijän osaaminen voi lisääntyä. Lisääntyneen osaamisen myötä työntekijä voi auttaa myös kollegojaan, jolloin hänet nähdään merkityksellisenä osana yhteisöä. Merkitykselliselle yhteisön jäsenelle halutaan antaa lisää vapauksia, jolloin omaehtoinen toiminta mahdollistuu entistä enemmän. (Martela & Jarenko 2014: 28,31.)

Työstä voi motivoitua joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisesti motivoitunutta työntekijää motivoivat työn lopputulos ja siitä saatava palkkio tai tekemättä jättämisestä seuraava rangaistus. Työ koetaan välineenä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi, mutta työ itsessään tuntuu pakolliselta puurtamiselta. Sisäisesti motivoitunutta työntekijää motivoi työ itsessään ja hän kokee oman työnsä arvokkaaksi. Tämä vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen ja parantaa työtuloksia. Työstä saatu palaute ja mahdollisuus keskittyä mielekkäisiin työtehtäviin kasvattavat sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio siis nousee työntekijästä itsestään ja on seurausta siitä, että tämä on hakeutunut tekemään työtä, joka tuntuu kiinnostavalta ja innostavalta. (Martela & Jarenko 2014: 14.) Työnantaja voi tukea työntekijöitään vahvistamaan sisäistä motivaatiotaan tukemalla työntekijöiden autonomiaa, mahdollistamalla taitojen kehittymisen sekä kirkastamalla toiminnan merkitystä. Sisäisen motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää tunnistamaan omat sisäiset vahvuutensa ja voimavaransa ja kannustaa tätä käyttämään niitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2014: 36.)

Toinen tutkimuskysymys, johon tällä opinnäytetyöllä haettiin vastausta, oli ”miten yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin jatkossa kehittää?”. Yksiköiden välissä nähtiin olevan kuilu ja tulosten perusteella yksiköiden välisen yhteistyön ja luottamuksen voidaan väittää lisääntyvän kollegoihin tutustumalla ja lisäämällä ymmärrystä toisten tekemästä työstä sekä keskittymällä kaikkien yhteiseen agendaan, eli asiakkaan asian hoitamiseen. Johtopäätökset on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Yksiköiden välisen yhteistyön ja luottamuksen kehittäminen johtopäätösten mukaan.

Luottamuksella ja yhteisöllisyydellä on osoitettu olevan positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Niiden on katsottu muun muassa edistävän tiedonkulkua, lisäävän psykologista turvallisuutta, sitouttavan sekä lisäävän yhteistyötä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että luottamus voidaan jakaa eri luottamustyyppisiin. Ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa voidaan erottaa kaksi luottamustyyppiä: kompetenssiluottamus ja moraalinen luottamus. Näistä kompetenssiluottamuksella tarkoitetaan ammattitaitoon ja työkykyyn liittyvää luottamusta ja moraalilla luottamuksella tarkoitetaan sitä, että toisen luotetaan käyttäytyvän niin kuin on sovittu eikä ajavan vain omaa etuaan. Luottamus perustuu tiiviissä työyhteisöissä tuttuuteen. On myös osoitettu olevan ilmeisen tärkeää, että jokaisen omat ja yhteiset vastualueet sekä yleiset pelisäännöt määritellään mahdollisimman tarkasti. (Koivumäki 2008: 80, 104, 205, 229.)

Aiempien tutkimusten tavoin voidaan tämän opinnäytetyön tulosten perusteella väittää kollegoihin tutustumisen lisäävän yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta. Tähän voidaan liittää ajatus sosiaalisen tuen tärkeydestä. Sosiaalinen tuki on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa annetaan ja saadaan henkistä, tiedollista ja toiminnallista, aineellista ja emotionaalista tukea. Näistä yksiköiden välisen yhteistyön ja luottamuksen rakentamisen kannalta olennaisina voidaan pitää erityisesti henkistä tukea, joka on esimerkiksi empaattisuutta ja halua auttaa sekä tiedollista tukea, jolla tarkoitetaan esimerkiksi neuvoja ja uusia näkökulmia. (Nikkilä & Paasivaara 2007: 77–78.) Sosiaalisen tuen merkitys

korostuu erityisesti haastavissa tilanteissa ja parhaimmillaan se johtaa yhteenkuuluvuuden ja me-hengen kokemiseen (Rajamäki & Mikkola 2017: 261). Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työntekijät kuuluvat työyhteisössä eri ryhmiin, jotka muodostuvat luonnollisesti työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työntekijät voivat itse määritellä, mihin ryhmiin kokevat kuuluvansa, mutta organisaation rakenteet ohjaavat käsityksen muodostumista. (Rajamäki & Mikkola 2017: 262.) Me-henki liittyy voimakkaasti yhteisen agendan muistamiseen. Tehtävänimikkeillä ei ole merkitystä silloin, kun kaikkien toiminnalla on yhteinen tavoite: asiakkaan asioiden edistäminen.

Tehdyt johtopäätökset saavat tukea tuoreesta kyselystä, jonka mukaan toimeentulotukityötä tekevistä ratkaisuasiantuntijoista yli kolme neljäsosaa (77%) ja asiakaspalvelussa työskentelevistä palveluasiantuntijoista kaksi kolmasosaa (62%) kokee toimeentulotuen etuushojien ristiriitaisuuden ja epäselvyyden kuormitustekijäksi työssään. Lainsäädännön ja soveltamisohjeiden epäselvyyden syynä on pitkälti niiden mahdollistama runsas viranomaisharkinta, joka on välttämätöntä, kun kyseessä on viimesijainen etuus. Myös yli puolet molemmista vastanneista työntekijäryhmistä kokee, että asiakkaiden jatkuva ”pallottelu” viranomaistahojen välillä rasittaa heidän työtään usein tai jopa jatkuvasti. Lähes puolet palveluasiantuntijoista kokee, että viranomaisten välisen epäselvyydet vastuunjaosta kasaantuvat lähes aina asiakaspalvelutyössä toimiville. (Sihvonen & Juvonen-Posti & Tuovinen & Seppänen & Saikku & Blomgren & Heinonen & Laatu & Mattila & Näsi & Korpela & Tervola & Joensuu & Unkila & Virrankari 2021: 38–41.) Kyselyn tulokset kuvaavat hyvin sitä todellisuutta, jossa palveluasiantuntijat tehtyjen johtopäätösten mukaan työskentelevät.

10 Pohdinta

10.1 Opinnäytetyöprosessi

Kelan sisäisestä yhteistyöstä on lähivuosina tehty vain vähäisesti tutkimusta. Sisäiselle yhteistyölle ja sen kehittämiseksi on kuitenkin tarvetta, joka selviää muun muassa Kelan vuosittaisista työhyvinvoinnin mittaamiseksi toteutetuista henkilöstöbarometrikyselyistä. Tavoite sisäisen yhteistyön ja luottamuksen edistämisestä on myös kirjattu Kelan strategiaan (Kela 2020a). Miniverkostot on Kelan kehittämä työväline sisäisen yhteistyön lisäämiseksi. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin miten miniverkostoja tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat palveluasiantuntijoiden tarpeisiin paremmin sekä kuinka yksiköiden välistä yhteistyötä ja luottamusta voitaisiin jatkossa kehittää.

Työelämän tutkimukset saavat yleensä ideansa tutkijan mielenkiinnon kohteista sekä työn omista käytännöistä, koska niillä on pyrkimys vaikuttaa päätöksentekoon, työn kehittämiseen sekä tuottaa hyötyä käytännössä (Vilkkä 2021a: Luku 3. Tutkimusprosessi käytännössä). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma sai alkunsa työelämän kehittämistarpeesta sekä tekijöiden omakohtaisista työelämän kokemuksista. Asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen yksiköiden välillä on koettu ongelmalliseksi se, etteivät palveluasiantuntijat ja ratkaisuasiantuntijat tunne toistensa työtä eikä heillä ole kanavaa yksiköiden väliselle tiedonvaihdolle, jolloin sisäisen tiedon liikkuvuuden haasteet vaikuttavat välillisesti myös asiakkaiden tilanteisiin. On tavanomaista, että työelämän tutkimuksissa ideaa hahmotellaan yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin tutkimusongelma muotoutuu aihepiirin ympärille. (Vilkkä 2021a: Luku 3. Tutkimusprosessi käytännössä). Opinnäytetyöprosessin aikana yhteistyötä työelämän kumppanin, Kelan, kanssa tehtiin säännöllisesti ideavaiheesta alkaen. Yhteistyössä koettiin joitain tiedonkulun haasteita, joiden vuoksi alkuperäistä ideaa muutettiin useaan otteeseen prosessin alkuvaiheessa.

Lopulta opinnäytetyöprosessin kanssa lähes samanaikaisesti käynnistynyt miniverkostokokeilu toimi erinomaisena mahdollisuutena päästä tutkimaan työtekijöiden kokemuksia sisäiseen yhteistyöhön liittyen. Miniverkostojen toimintaa kehitettiin käynnistämällä kokeilu, jossa miniverkostojen hyödyntämistä työssä laajennettiin myös rajatun palveluasiantuntijaryhmän käyttöön. Ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta tutkimustyötä tehtiin jo, joten tässä opinnäytetyössä päädyttiin tarkastelemaan palveluasiantuntijoiden kokemuksia. Kokeilu alkoi tammikuussa 2021, joten varsinaisen toteutuksen ajankohdaksi päätettiin elo-syyskuu, jotta kokeilu saa rauhassa käynnistyä ja osallistujilla on jo varsinaisia kokemuksia, kun haastattelut käynnistetään. Vaikka miniverkostoissa työskenteleekin ratkaisuasiantuntijoita kaikista kolmesta turvaetuudesta, opinnäytetyössä painottuu toimeentulotuen asema sen monimuotoisuuden ja viimesijaisuuden sekä asiakkaiden erityisen aseman vuoksi. Vaikka etuusohjeet määritellään ja sovelletaan lain perusteella, on se Kelan muihin etuuksiin nähden ainoa, jossa käytetään asiakas- ja tilannekotoista harkintaa. Jokaisen asiakkaan tilanne on erilainen, jolloin päätöksenteko vaatii usein syvällisempää perehtymistä asiakkaan kokonaistilanteeseen. (Laatu & Airio & Mattila 2020: 116–121.) Sen ymmärtämisessä korostuu yhteistyön ja toisen työn ymmärtämisen merkitys ratkaisuasiantuntijoiden sekä palveluasiantuntijoiden välillä.

Kuten myös tässä opinnäytetyössä, on tyypillistä, että tutkimuksen teoriaa ei kirjoiteta valmiiksi etukäteen, vaan se muotoutuu tutkimusprosessin edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 7. Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen ja arviointi). Teorialla

tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä eli sen teoreettista osuutta. Se muodostuu käsitteistä sekä niiden välisistä merkityssuhteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 1. Mistä laadullinen tutkimus on tehty?) Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa esitellään Kelan toiminta ja organisaatio sekä tarkemmin asiakaspalvelun työnkuva ja miniverkostokokeilu, jonka jälkeen on kuvattu suomalaisen hyvinvointivaltion kehitys sekä turvatuksien kokonaisuus. Lisäksi teoriassa esitellään asiakaskokemuksen näkökulmaa, jotta ilmiön moniulotteisuus pääsee oikeuksiinsa. Lopuksi tuodaan esille luottamuksen ja yhteistyön merkitykset työhyvinvoinnissa.

Hyvän tutkimuksen eettisenä perusteena pidetään tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, jolla tarkoitetaan tutkijan argumentaatiota eli käytännössä sitä, miten ja minkälaisia lähteitä hän käyttää (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 5. Laadullisen tutkimuksen eettisyys). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä (Vilka 2021a: Luku 2. Tutkimukselle asetetut vaatimukset). Tässä opinnäytetyössä teoreettinen osuus on rakennettu monipuolisten, tieteellisesti pätevien ja luotettavien lähteiden varaan. Lähteiden käytössä on otettu huomioon muiden tutkijoiden saavutukset merkitsemällä lähdeviitteet huolellisesti, kuten hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 5. Laadullisen tutkimuksen eettisyys). Sen lisäksi, että lähteisiin on viitattu huolellisesti ja asianmukaisesti alkuperäistä tekijää kunnioittaen, eettinen valinta on myös lähdekriittikki. Opinnäytetyössä on arvioitu jokaisen käytetyn lähteen luotettavuutta, sillä lähteiden laatu vaikuttaa suoraan myös opinnäytetyön laatuun, luotettavuuteen sekä lopulta tulosten hyödynnettävyyteen. (Vilka 2021b: Osa II: Aineistojen kirjo.)

Jo opinnäytetyöprosessin alkaessa oli selvää, että työ toteutetaan ja aineisto kerätään laadullisilla menetelmillä. Sosiaalialan tutkimuksissa laadulliset menetelmät ovat tyypillisiä, sillä ne mahdollistavat ilmiön tai ongelman tarkastelemisen moniäänisesti sekä tukevat ymmärrystä ympäristön vaikutuksessa jatkuvasti muuttuvista ilmiöistä. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan syventyä ihmisen muuttuvaan arkipäiväiseen todellisuuteen ja kuvata jokin ilmiö ihmisten kokemuksiin perustuen tai selventää heidän tuottamia subjektiivisia merkityksiä ilmiöstä. Laadullinen tutkimusmenetelmä on myös tyyppillinen valinta, kun tutkitaan työyhteisöjen yhteisöllisyyden kokemuksia. (Vilka 2021b: Osa I: Opinnäytetyötyypit mahdollisuutena.) Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla ja aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä aineistolähtöistä teemaattista analyysia. Haastateltavat kerättiin miniverkostokokeiluun osallistuneista Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoista, joista 9 osallistui haastatteluun. Vastaukset olivat anonyymeja.

Suurimmat haasteet opinnäytetyön tekemisessä liittyivät vapaaehtoisten haastateltavien hankkimiseen. Kohderyhmälle lähetettiin yhteensä neljä sähköpostikutsua, joissa pyydettiin ilmoittautumaan haastatteluun (ks. liite 2). Viimeisessä sähköpostiviestissä painotettiin sitä, ettei haastattelun onnistumisen kannalta ole olennaista, kuinka paljon miniverkostoja on työssään hyödyntänyt, koska jokainen haastateltava on kuitenkin omalla tavallaan oman työnsä paras asiantuntija. Kyseisen viestin myötä haastatteluun ilmoittautui valtaosa haastateltavista. Haastattelut aloitettiin kysymällä, kuinka paljon haastateltava on hyödyntänyt miniverkostoja työssään. Valtaosa vastasi kokeilleensa miniverkosta työssään kerran, kaksi tai ei lainkaan, joka selittää myös sen, miksi vapaaehtoisten haastateltavien löytäminen oli haastavaa. Haastateltaviin sovellettiin tutkittavien suojaa kertomalla heille, mistä tutkimuksessa on kysymys ja minkälaisia menetelmiä tutkimuksessa käytetään, säilyttämällä heidän anonymiteettinsa ja luottamuksen suojansa sekä noudattamalla rehellisyyttä opinnäytetyön toteuttamisessa. Myös haastateltavien vapaaehtoisuudesta pidettiin kiinni, vaikka heitä kannustettiin osallistumaan haastatteluihin useampaan otteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 5. Laadullisen tutkimuksen eettisyys.)

Opinnäytetyön edetessä tehtiin tutkimuseettinen ratkaisu, ettei haastateltavien palveluryhmiä tai muita taustatietoja, kuten ikää, työvuosia tai koulutustaustaa, selvitetä haastatteluissa. Miniverkostokokeiluun osallistui verrattain pieni otanta palveluasiantuntijoita Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksiköstä, joten arvioitiin, että ryhmien nimeäminen tai taustatietojen yhdistäminen tuloksiin vaarantaisi heidän tunnistettavuutensa sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. Haastateltavien taustatiedoilla ei arvioitu myöskään olevan tulosten kannalta merkitystä. Haastatteluihin osallistuneille luvattiin täysi tunnistamattomuus, joten eettisten periaatteiden mukaisesti heille taattiin yksityisyyden suoja siten, ettei mitään sellaista julkaistu, joka vaarantaisi anonymiteetin (Kohonen & Kuula & Spoofo 2019: 12).

Toiselle opinnäytetyön tekijöistä haastateltavat olivat entuudestaan jokseenkin tuttuja, joten haastattelujen toteuttamisen osalta päädyttiin ratkaisuun, että haastateltaville entuudestaan tuntematon tekijä toteutti ne. Tutkijan liian läheinen suhde tutkittavaan voi vaikuttaa aineiston muodostumiseen eivätkä tulokset tällöin ole puolueettomia (Vilka 2021b: Osa IV: Arviointi ilman reseptiä). Tutkimuseettisellä valinnalla pyrittiin välttämään henkilökemioiden tai aikaisempien kokemusten vaikutukset haastateltavien sekä haastattelijan oletuksiin ja tapaan keskustella. Oletuksena oli, että haastateltavien on luontevampi kertoa rehellisesti kokemuksiaan henkilölle, joka on entuudestaan tuntematon. Myös haastateltavan oli helpompi suhtautua haastateltaviin objektiivisesti, sillä

hän ei tuntenut heitä tai heidän työtapojaan entuudestaan. Tutkimushaastattelun onnistumisen kannalta on merkityksellistä, että haastattelija on keskustelun osapuolista tietämätön ja haastateltavalla on aiheen asiantuntemus (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 22).

Digitalisaation kehittyessä tietokonevälitteiset haastattelut ovat yleistyneet myös tutkimushaastatteluissa, jolloin tutkija ja haastateltava voivat todellisuudessa olla hyvinkin kaukana toisistaan. Haastatteluissa viestintä voi olla reaaliaikaista eli yhtäaikaista tai asynkronista eli eriaikaista. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 264–265) Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin reaaliaikaisesti etäyhteydellä, joka koettiin toimivaksi ratkaisuksi. Reaaliaikaisen yhteyden etuna on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä välittömästi (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 265). Aikataulujen sovittaminen haastateltavan ja haastateltavien välillä sujui mutkitta, kun heidän ei tarvinnut olla samassa paikassa samaan aikaan. Suurin osa haastateltavista oli etätöissä haastattelupäivänä, jolloin työpäivän jatkaminen haastattelun jälkeen oli sujuvaa. Yleisesti virtuaalihaastattelun etuna pidetäänkin sitä, ettei haastateltavan ja haastattelijan tarvitse olla fyysisesti samassa paikassa, jolloin myös ylimääräisiltä kustannuksilta vältytään (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 266). Haastattelijan kokemuksen mukaan avoimen ja kevyen ilmapiirin luominen vieraiden ihmisten kanssa oli helpompaa etäyhteydellä kuin kasvokkain – tilanne on vähemmän virallinen, kun molemmat saavat olla itselleen tutussa ympäristössä. Etäisyys todennäköisesti luo avoimuutta ja helpottaa haastateltavien asemaa kertoa arkaluontoisia asioita sekä olla myös kriittisiä ja esittää eriäviä mielipiteitä (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 267). Organisaation työntekijöille virtuaalinen viestintä on myös työn kautta tuttua, joten oletuksena oli, ettei välineiden käyttö tuota osallistujille tai haastattelijalle ongelmia.

Opinnäytetyön molemmat tekijät olivat opinnäytetyöprosessin aikana työsuhteessa Kellassa – toinen palveluasiantuntijana Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikössä ja toinen perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntijana Eteläisessä vakuutuspiirissä. Toimintaympäristö ja opinnäytetyön aihe ovat näin ollen käytännöstä tuttuja tekijöille. Aiheen laaja tuntemus mahdollisti sen tarkastelemisen syvällisesti, mutta toisaalta myös haastoi kirjoittajia kuvaamaan ilmiötä riittävän tarkasti ja selkeästi, jotta lukija ymmärtää kokonaisuuden. Kontekstin riittävän tarkka kuvaaminen auttaa lukijaa ymmärtämään opinnäytetyössä tarkasteltavat asiat ja ilmiöt juuri kyseisessä yhteydessä eikä missään muussa. Opinnäytetyöhön liittyy aina subjektiivista tulkintaa ja näkemyksiä, jotka ovat tekijänsä näköisiä. Sen vuoksi on erityisen tärkeää säilyttää kriittinen tarkastelu läpi prosessin. (Vilkkä 2021b: I: Opinnäytetyötyypit mahdollisuutena.)

Kahden opiskelijan yhteistyönä toteutettu opinnäytetyöprosessi voi sisältää sekä hyötyjä että haittoja. Etuna on mahdollisuus tehdä työnjakoa vahvuuksien sekä mielenkiinnon kohteiden mukaan. Hyvänä puolena parityöskentelyssä on myös mahdollisuus keskustella, vaihtaa mielipiteitä ja punnita vaihtoehtoja erilaisiin näkemyksiin perustuen. Yksin työskennellessä omalle tekstilleen sokeutuu helpommin, kun taas parilta on mahdollista saada uusia tulokulmia ja näkemyksiä myös silloin, kun itse tuntee olevansa umpikujassa. Toisaalta haasteeksi voivat muodostua työnjaon epätasaisuus, aikataulujen yhteensovittamisen vaikeudet, tekstin ulkoasun eroavaisuudet sekä eriävät mielipiteet merkittävässä tutkimuksellisissa valinnoissa. Tässä opinnäytetyöprosessissa ei edellä mainittuja haasteita ollut, vaan pikemminkin yhteistyö toi positiivisia puolia työskentelyyn. Vaikka tekijät eivät olleetkaan toisillensa tuttuja ennen opinnäytetyön aloittamista, yhteisen näkemyksen jakaminen läpi prosessin mahdollisti sujuvan ja toimivan työskentelyn. Yhteistyötä ja aikataulujen yhteensovittamista helpotti digitaaliset ratkaisut – mahdollisuus jaetun tiedoston työstämiseen sekä etätapaamiset.

10.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Yleisesti ottaen tutkimuksen pyrkimys on aina olla luotettavaa, joten sen arvioiminen yksittäisen tutkimuksen osalta on olennaista. Luotettavuuden arviointiin ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta. Kuitenkin seuraavien asioiden tulisi esiintyä tutkimuksessa sekä niiden tulisi olla johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumus, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan suhde tiedonantajiin, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 6. Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa).

Tuloksista selvisi, että miniverkostojen tulisi olla helppokäyttöisempiä vastatakseen palveluasiantuntijoiden tarpeisiin. Lisäksi niiden käyttöä edistäisi se, että niihin kuuluvat työntekijät olisivat toisilleen tutumpia, niiden käyttöön olisi enemmän aikaa ja käyttötarkoitus olisi selkeämpi. Raja-aita yksiköiden välillä tunnistettiin: haastateltavat kokivat asiakkuuspalvelujen ja etuuspalvelujen edelleen olevan hyvin erillään toisistaan henkisesti sekä fyysisesti. Luottamusta ja yhteistyötä koettiin voitavan edistää tutustumalla kollegoihin myös yli yksikkörajojen sekä lisäämällä ymmärrystä toisen tekemästä työstä. Edistävänä tekijänä esiintyi myös pyrkimys keskittyä yhteiseen tavoitteeseen – asiakkaan asian hoitamiseen kunnolla.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko ei merkitse, vaan laatu. Päämääränä ei ole yleistettävyyys, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan pyrkimyksenä on saada aineiston perusteella kattava kuvaus tutkimusongelmasta. (Vilkkä 2021a: Luku 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä). Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei olekaan väliä, opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneiden määrä oli prosentuaalisesti hyvä (35 %), kun haastateltavien määrä suhteutettiin kaikkiin miniverkostokokeiluun osallistuneisiin (yhteensä 26 palveluasiantuntijaa). Lisäksi opinnäytetyön aihe oli melko rajattu ja kohderyhmä osoittautui varsin homogeeniseksi, jolloin on perusteltua, ettei suurta aineistoa tarvita (Vilkkä 2021b: Osa II: Aineistojen kirjo). Saturaaation eli kylläntymispisteen saavuttaminen tarkoittaa sitä, ettei aineisto tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Eskola & Suoranta 1998: 62–63). Vaikka saturaaation määrittelemisen voi olla vaikeaa, kun tutkitaan ihmisten omakohtaisia kokemuksia, voidaan väittää sen toteutuneen tässä opinnäytetyössä (Vilkkä 2021a: Luku 5. Laadullinen tutkimusmenetelmä käytännössä). Yleistyksiä voidaan tehdä jo pienestäkin aineistosta, kun se alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 3. Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa).

Vaikka vastausprosentti haastatteluissa olikin hyvä eivätkä haastattelut loppua kohden tuottaneet enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, jäi vastausten laajuus paikoit-
tain melko niukaksi eikä kaikkiin tutkimuskysymyksiin tai alustavien teemojen mukaisiin aihepiireihin löydetty vastauksia. Opinnäytetyössä oli alun perin kolme tutkimuskysymystä, joista yksi oli: Miten miniverkostoissa toimiminen vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä yksiköiden välillä? Tähän kysymykseen ei kuitenkaan onnistuttu löytämään vastausta kerätystä aineistosta, koska haastateltujen palveluasiantuntijoiden kokemukset miniverkostojen käytöstä olivat vähäisiä tai olemattomia. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että tutkimustehtävä tai -ongelma muuttuu tutkimuksen kuluessa (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 7. Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittaminen ja arviointi). Vaikka varsinaisia hypoteeseja opinnäytetyölle ei ollut ennalta asetettu, tulokset olivat lähtökohtaisesti melko ennalta-arvattavia perustuen tekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin eikä vastauksissa ilmennyt yllättäviä seikkoja.

Ei ole aina selvää, että kaikki työelämän tutkimus olisi koko toimi- tai ammattialaa hyödyttävää, yhteiskunnallisesti merkittävää tai laajalti työelämää tukevaa (Vilkkä 2021a: Luku 2. Tutkimukselle asetetut vaatimukset). Tämän opinnäytetyön tulokset eivät automaattisesti ole suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin, ellei se ole tutkitun toimintaympäristön kanssa samankaltainen. Tulokset ovat kuitenkin sovellettavissa erilaisiin työyhteisöihin. Kelassa tuloksia ja esitettyjä väitteitä voidaan hyödyntää välittömästi

sekä jatkossa niiden myötä toimintaa voidaan edelleen kehittää tarkoituksenmukaisilla jatkotoimenpiteillä.

10.3 Ajatuksia jatkotoimenpiteistä

Suomalaisen hyvinvointipolitiikan tavoitteena on viimeisen vuosikymmenen aikana ollut kaventaa terveys- ja hyvinvointieroja sekä parantaa heikoimmassa asemassa olevien tilannetta, mutta tavoitteesta huolimatta hyvinvointi ei edelleenkään jakaudu tasaisesti. Instituutiot eivät turvaa ihmisarvoa, mutta ne luovat suojaavia rakenteita, joiden myötä kansalaiset tulevat kohdelluiksi tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Instituutioilta kaivataan inhimillistä ja henkilökohtaista kohtaamista, sillä häpeä ja kasvojen menetyksen pelko on yleistä institutionaalisissa kohtaamisissa. (Isola & Siukola 2017: Luku 6.) Suomessa sairausvakuutuksen perustuessa kansalaisvakuuttamisen periaatteeseen, Kela on merkittävässä asemassa toimeenpanemassa vähimmäismääräistä sosiaaliturvaa sekä ennen kaikkea viimesijaista turvaa, toimeentulotukea. On siis ensisijaisen tärkeää, että Kela tarjoaa yhdenvertaisia, luotettavia ja laadukkaita palveluita kansalaisille sekä kehittää niitä jatkuvasti ohjenuoranaan asiakaslähtöisyys.

Etenkin toimeentulotuen Kela-siirron jälkeen Kelan toiminta on ollut runsain määrin tapetilla yhteiskunnallisen keskustelun, tutkimuksen sekä julkisten tiedotusvälineiden toimesta. Toiminta on saanut osakseen sekä risuja että ruusuja. Esimerkkinä Yle on tuottanut MOT-dokumentin, joka käsittelee erityisesti toimeentulotuen Kela-siirron jälkeisiä kokemuksia niin asiakkaan, työntekijän kuin apulaisoikeusasiamiehenkin näkökulmasta (Lundell 2021). Kelan ulkoisen arvioinnin sijaan on tärkeää tarkastella myös sisäisiä prosesseja, jotta voidaan pureutua kompleksisten ongelmien juurisyihin ja kehittää toimintaa niistä lähtöisin.

Inhimillinen pääoma on organisaation tärkein menestystekijä, joten kehittämistoimenpiteiden kohdistamista työhyvinvointiin tulisi tarkastella investointeina kestävään terveyteen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan kehittää johdonmukaisesti ja inhimillisen pääoman rinnalla voidaankin puhua organisaation työhyvinvointipääomasta. Organisaation kyky ottaa käyttöön inhimillinen pääoma nyt sekä tulevaisuudessa määräytyy työhyvinvointipääoman mukaan. Inhimillisen pääoman tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja kehittäminen synnyttää positiivisen kierteen, joka vaikuttaa tuloksiin sekä työhyvinvoinnissa että asiakastyössä. (Larjovuori & Manka & Nuutinen 2015: 31–34.) Kuten mainittu, Kelan strategian keskiössä on asiakaskokemuksen kehittäminen, johon pyritään edistämällä organisaation sisäistä luottamusta ja yhteistyötä (Kela 2020a). Tu-

levaisuudessa Kelassa tulisi keskittyä yhä selkeämmin ja kestävämmiin työhyvinvointipääoman kehittämiseen strategisesti ja tietoisesti myös työntekijätasolla. Tämä edellyttää toimintatapojen perustelemista sekä yhteisten tavoitteiden kirkastamista entistä tehokkaammin.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kahden yksikön välinen raja-aita on edelleen vahvasti olemassa ja tuntemus toisen työstä yli yksikkörajojen on heikkoa. Tutkittavien kokemuksista myös selvisi, että yksiköiden välillä esiintyy virheellisiä ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat merkittävästi yhteydenpitoon. Tutkimuksen mukaan luottamuksen on ensisijaisesti osoitettu rakentuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä verkostoissa ja yhteisöissä. Luottamuksen kehittyminen edellyttää vuorovaikutuksen säännöllisyyttä ja jatkuvuutta. Toimivan yhteistyön kannalta luottamuksen kokemus on puolestaan välttämätöntä. (Aira 2012: 132–133.) Luottamus mahdollistaa työyhteisön toimivan yhteistyön, jossa ongelmia ratkotaan yhdessä ja toisen ammattitaitoa arvostetaan. Se luo ryhmään turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa luovan kapasiteetin käytön. Epäluottamus puolestaan tukahduttaa aidon yhteistyön ja työyhteisön jäsenet ovat pikemminkin kilpailuasetelmassa toisiinsa nähden. (Haapala & Lehtipuu 2021: 159–173.)

Haastatteluissa moni palveluasiantuntija korosti omaa osaamistaan asiakastyöstä ja toi esiin toiveensa siitä, että ratkaisuasiantuntijat hyödyntäisivät heidän osaamistaan. Palveluasiantuntijoiden asiantuntemusta toivottiin käytettävän esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakkaalle tulee soittaa ja kartoittaa laajemmin tämän elämäntilannetta tai selvittää asiakkaalle, miten tietyt etuudet toimivat yhdessä. Epäselvää onkin, miten palveluasiantuntijoiden roolia miniverkostoissa on markkinoitu ratkaisuasiantuntijoille. Haastattelujen perusteella nimittäin miniverkostojen kautta tulleet yhteydenotot palveluasiantuntijoille käsittelivät lähinnä käytännön asioita, kuten tulostamista tai toimiston arkeen liittyviä asioita.

Työelämän muutokset mahdollistavat uudenlaisia toimintatapoja ja osaamisen yhdistelmiä. Jatkuvasti kasvavan tietomäärän vuoksi keneltäkään ei enää voida odottaa kaiken opettelemista ulkomuistista, joka edellyttääkin älyllisiä ja sosiaalisia valmiuksia oppia uutta luovasti ja yhdessä toisten kanssa. Organisaation osaaminen muodostuu kaikkien sen työntekijöiden osaamisen yhdistämisestä, taidosta luoda uutta ja toimia yhdessä. Etenkin tietotyötä tekevien hajautettujen tiimien tulisi kyetä toimimaan yhteistyössä nopeatempoisesti ja tehokkaasti, jotta ongelmien ratkaisu ja uuden tiedon muodostuminen mahdollistuu. Hajautettujen tiimien ongelmia on havaittu olevan esimerkiksi se, että tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan tai vastavuoroinen ymmärrys ei toteudu.

(Hietanen & Jylhä 2009: 49–65.) Aidon luottamuksen ja yhteistyön saavuttamiseksi miniverkostojen jäsenten tulisi oppia luottamaan toistensa asiantuntemukseen ja hyödyntämään sitä tarkoituksenmukaisesti. Toisten työn tuntemusta voitaisiin Kelassa edistää mahdollistamalla työnkiertoa ja toisen työn havainnointia laajemmin yksiköiden välillä. Myös vuorovaikutuksen tutkimus yksiköiden välisessä viestinnässä voisi tuoda esiin mahdollisia ongelmakohtia, jolloin kehystoimenpiteitä voitaisiin suunnitella niiden mukaan.

Yksi suomalaisen työelämän merkittävistä muutosvoimista on teknologian kehityksen mahdollistama digitalisaatio, joka vauhdittaa erityisesti työn irtautumista paikasta ja ajasta. Etätyötä tekevien määrä on kasvanut jatkuvasti 2000-luvulla. (Sutela & Keyriläinen & Pärnänen 2019: 343–344.) Digitalisaation kehittymisen ja vuorovaikutuksen verkkoon siirtymisen myötä organisaatioiden tulee huolehtia henkilöstön tietotaitojen riittävästä tasosta välineiden käyttöön liittyen sekä mahdollistaa käyttäjystävälliset tietotekniset ratkaisut työntekijöiden hyödynnettäväksi. Mikäli miniverkostot aiotaan laajentaa valtakunnalliseksi työvälineeksi Kelan sisäisessä viestinnässä, tulee niiden toiminta-ajatusta vielä jalostaa. Käyttäjystävällisyyttä voitaisiin esimerkiksi lisätä luomalla verkostoille omat Skype-soittoringit, jolloin konsultointia varten ei tarvitse etsiä oman miniverkoston jäseniä erillisestä tiedostosta, joka hidastaa merkittävästi työtä ja näin vaikuttaa haluttomuuteen hyödyntää työvälinettä.

On osoitettu, että työntekijöiden hyvinvointi näyttäytyy entistäkin laadukkaampana palveluna asiakkaille ja sitä myötä myös asiakkaiden hyvinvointina. Vaikka toiminnan ja kehittämisen keskiössä onkin asiakas, tulisi kehittämistyössä keskittyä myös työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin sisäisiä prosesseja uudistaessa. Työn kuormittavuuden kokemusten vaikutukset työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ovat hälyttävästi kasvussa nykytyöelämässä. Jopa yli puolet suomalaisista palkansaajista kokee työuupumuksen vakavana uhkana. (Sutela & Keyriläinen & Pärnänen 2019: 345.) Erityisesti sosiaalialalla on yleistä, että huonosti voivat työntekijät tuottavat asiakkaille hyvinvointipalveluja ja huolehtivat heidän hyvinvoinnistaan, kun omassakaan ei ole kehumista. Myös Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry (2021) on ottanut ongelmaan kantaa toteamalla, että sosiaalialan henkilöstön työkuormitukseen on puututtava tai lopputuloksena on työvoimapula. Työoloja ja työhyvinvointia parantamalla voidaan pidentää alan ammattilaisten työuria. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää yksilön ongelmien sijaan koko yhteisön, prosessien, työnjaon sekä resurssoinnin kehittämiseen. (Talentia ry 2021.) Myös Kelassa tulisi keskittyä työntekijöiden psykososiaalisen

kuormituksen, stressin sekä kiireen vähentämiseen, jotta työvälineiden käyttö olisi entistä tarkoituksenmukaisempaa, työskentely tehokkaampaa ja asiakastyö tuloksellisempaa.

Valitettavasti tulokset osoittivat, ettei miniverkostoja ollut hyödynnetty palveluasiantuntijoiden toimesta niin laajasti, kuin olisi toivottua. Kuitenkin kokemukset miniverkostojen toiminnasta olivat positiivisia, mikäli palveluasiantuntija oli omaksunut niiden käytön aktiivisesti työvälineenä. Erytisen hyvin miniverkostojen nähtiin palvelevan haastavissa asiakastilanteissa. Täten voidaan todeta, että syy miniverkostokokeilun vähäiseen hyödyntämiseen ei ole suoranaisesti itse työvälineessä. Huomionarvoista on myös se, että suurin osa haastatelluista toivoi, että miniverkostokokeilua jatkettaisiin ja toimintaa kehitettäisiin. Moni haastateltava kertoi saaneensa haastattelusta kipinän hyödyntää miniverkostotyökalua jatkossa työssään aktiivisemmin.

Lähteet

Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Saatavana osoitteessa: <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 16.12.2021.

Airio, Ilpo 2013. Toimeentuloturva osana sosiaaliturvaa. Teoksessa Airio, Ilpo (toim.): Toimeentuloturvan verkkoa kokemassa: kansalaisten käsitykset ja odotukset. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. 8–25.

Bakkum, Boris & Haula, Taru & Vaalavuo, Maria 2020. Nuoret aikuiset, terveys ja toimeentulotuki. Raportti 2020/4. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139143/URN_ISBN_978-952-343-454-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.10.2020.

Blomgren, Sanna & Karjalainen, Jouko & Karjalainen, Pekka & Kivipelto, Minna & Saikkonen, Paula & Saikku, Peppi 2016. Sosiaalityö, palvelut ja etuudet muutoksessa. Raportti 4/2016. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130515/URN_ISBN_978-952-302-648-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 8.10.2020.

Blomqvist, Kirsimarja 2006. Luottamus organisaation hyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf>. Viitattu 9.8.2021.

Eronen, Anne & Londén, Pia & Peltosalmi, Juha 2019. Sosiaalibarometri 2019. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Saatavana osoitteessa: <<https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2019/10/SOSTE-sosiaalibarometri-2019.pdf>>. Viitattu 8.10.2020.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gräll, Pär & Blom, Björn & Ahmadi, Nader 2020. Conditions for helping relations in specialized personal social services – a client perspective on the influence of organizational structure. Nordic Social Work Research 10 (4). 356–368. Saatavana osoitteessa. <<https://www-tandfonline-com.ezproxy.metropolia.fi/doi/epub/10.1080/2156857X.2019.1596148?needAccess=true>>. Viitattu 2.12.2021.

Haapala, Jaana & Lehtipuu, Unna 2021. Luottamuskysymys. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hanna, Sutela & Keyriläinen, Marianne & Pärnänen, Anna 2019. Digiajan työelämä: työolotutkimusten tuloksia 1977–2018. E-kirja. Helsinki: Tilastokeskus.

Hannikainen-Ingman, Katri & Kuivalainen, Susan & Sallila, Seppo. Toimeentulotuen asiakkaiden elinolot ja hyvinvointi. Teoksessa Kuivalainen, Susan 2013 (toim.): Toimeentulotuki 2010-luvulla. Tutkimus toimeentulotuen asiakkuudesta ja myöntämiskäytännöistä. Raportti 9/2013. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 81–112. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104474/URN_ISBN_978-952-245-866-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 8.10.2020.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press. Saatavana osoitteessa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100946/Harisalo_Miettinen_Luottamus_paaomien_paaoma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.2.2021.

Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi 2013. Kaikkien aivot käyttöön. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hietanen, Olli & Jylhä, Eila 2019. Oppiminen modernin työn välineenä. Teoksessa Tanskanen, Ilona & Nenonen, Suvi (toim.): Muutos, verkot ja verkostot: oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. 45–69.

Hiilamo, Heikki & Lehmus-Sun, Annika. Toimeentulotuen ja työntöön yhdistäminen. Teoksessa Jauhiainen, Signe & Korpela, Tuija 2019 (toim.): Toimeentulotuen saajien elämäntilanne, asuminen ja työnteko. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019: 28. 55–68. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161459/28_2019_Toimeentulotuen%20saajien%20elamantilanne%20asuminen%20ja%20tyonteko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.10.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hänninen, Sakari 2017. Julkisesta vastuusta yksityiseen vastuuseen. Teoksessa Hänninen, Sakari & Saikkonen, Paula (toim.): Hyvinvointivaltio ylittää jälkensä. E-kirja. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luku 5.

Isola, Anna-Maria & Siukola, Reetta 2017. Arvottomat? Köyhien naisten ja miesten kokemuksia arvokkuudesta suomalaisessa hyvinvointivaltiossa. Teoksessa Hänninen, Sakari & Saikkonen, Paula: Hyvinvointivaltio ylittää jälkensä. E-kirja. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luku 6.

Jaakkola, Jouko. Vaivaisten holhouksesta köyhäinhoitoon 1994. Teoksessa Jaakkola, Jouko & Pulma, Panu & Satka, Mirja & Urponen, Kyösti (toim.): Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan

keskusliitto. 110–142. Saatavana osoitteessa: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6973-8>>. Viitattu 14.1.2021.

Jauhiainen, Signe & Korpela, Tuija. Toimeentulotuen saajat. Teoksessa Jauhiainen, Signe & Korpela, Tuija 2019 (toim.): Toimeentulotuen saajien elämäntilanne, asuminen ja työnteko. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019: 28. 10–30. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161459/28_2019_Toimeentulotuen%20saajien%20elamantilanne%20asuminen%20ja%20tyonteko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 13.10.2020.

Jauhiainen, Signe & Sihvonen, Ella & Räsänen, Tapio & Veilahti, Antti & Mikkola, Hennamari 2019. Asumista tukemassa. Yleinen asumistuki tuensaajien ja vuokranantajien näkökulmista eurooppalaisessa vertailussa. Helsinki: Kela. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Saatavana osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/299806/Tutkimuksia155_saavutettava.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Viitattu 4.8.2021.

Järvensivu, Timo & Nykänen, Katri & Rajala, Rika 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. Helsinki: Aalto-yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168405/Pekkarinen_Helena_Pellosniemi_Nina.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 5.8.2021.

Karvonen, Sakari & Martelin, Tuija & Kestilä, Laura & Junna, Liina. Tulotason mukaiset terveyserot. Teoksessa Kestilä, Laura & Karvonen, Sakari 2019 (toim.): Suomalaisten hyvinvointi 2018. 101–119. Helsinki: Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitos.

Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kekoni, Taru & Mönkkönen, Kaarina & Hujala, Anneli & Laulainen, Sanna & Hirvonen, Jukka. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Teoksessa Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru & Pehkonen, Aini 2019 (toim.): Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. 12–32.

Kela 2017. Perustoimeentulotuen siirto Kelaan. Kelan sisäinen arviointi 2017. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/documents/10180/3571044/totura-portti0806.pdf/06f4fd6b-50de-4302-b6ea-ac5c2adb0ae9>>. Viitattu 7.10.2020

Kela 2018. Kela lyhyesti. Toiminta. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>>. Viitattu 14.10.2020.

Kela 2020a. Strategia. Toiminta. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/strategia>>. Viitattu 14.10.2020.

Kela 2020b. Tulosyksiköt. Organisaatio. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/tulosyksikot>>. Viitattu 30.9.2020.

Kela 2020c. Poikkeustilanteesta huolimatta Kelan palvelutaso on pysynyt hyvänä. Ajankohtaista. Tietoa Kelasta. <<https://www.kela.fi/-/poikkeustilanteesta-huolimatta-kelan-palvelutaso-on-pysynyt-hyvana>>. Viitattu 27.11.2021.

Kela 2020d. Yli 70 % Kelan etuushakemuksista tehtiin verkossa vuonna 2019. Ajankohtaista. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/-/yli-70-kelan-etuushakemuksista-tehtiin-verkossa-vuonna-2019>>. Viitattu 27.11.2021.

Kela 2021a. Toimeentulotuki. Tietopaketti. Tutkimus. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/toimeentulotuen-tietopaketti>>. Viitattu 22.10.2021.

Kela 2021b. Toimeentulotuki. Tietopaketit. Tutkimus. Tietoa Kelasta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/toimeentulotuen-tietopaketti>>. Viitattu 3.8.2021.

Kela 2021c. Työmarkkinatuessa on tarveharkinta. Työmarkkinatuki. Työttömät. Henkilöasiakkaat. Saatavana osoitteessa: <<https://www.kela.fi/tyomarkkinatuessa-on-tarveharkinta>>. Viitattu 9.8.2021.

Kettunen, Reetta & Kähäri-Wiik, Kaija & Vuori-Kemilä, Anne & Ihalainen, Jarmo 2009. Kuntoutumisen mahdollisuudet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kohonen, Iina & Kuula, Arja & Spoof, Sanna-Kaisa 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. E-kirja. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Koivumäki, Jaakko 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press. Akateeminen väitöskirja. Saatavilla osoitteessa: <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 16.12.2021.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kuivalainen, Susan & Saikku, Peppi. Mihin toimeentulotukea myönnetään ja miksi? Teoksessa Kuivalainen, Susan 2013 (toim.): Toimeentulotuki 2010-luvulla. Tutkimus toimeentulotuen asiakkuudesta ja myöntämiskäytännöistä. Raportti 9/2013. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 151–185. Saatavana osoitteessa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104474/URN_ISBN_978-952-245-866-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 8.10.2020.

Kyyrä, Tomi & Matikka, Tuomas & Pesola, Hanna 2018. Työttömyysturvan suojaosa ja työttömyyden aikainen työskentely. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 45/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Saatavana osoitteessa: <<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160959/45-2018-Tyottomyyysturvan%20suojaosa%20ja%20tyottomyyden%20aikainen%20tyoskentely.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 5.8.2021.

Laatu, Markku & Airio, Ilpo & Mattila, Hannu 2020. Perustoimeentulotukiasiakkaiden käsityksiä ja kokemuksia toimeentulotuki uudistuksesta ja Kelan palveluista. Teoksessa Korpela, Tuija & Heinonen, Hanna-Mari & Laatu, Markku & Raittila, Simo & Ylikännö, Minna (toim.): Ojista allikkoon? Toimeentulotuki uudistuksen ensi metrit. Helsinki: Kela. 116–151. Saatavana osoitteessa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/319709/Ojista_allikkoon_saavutettava.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 30.11.2021.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa, Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma – Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 16.12.2021.

Linnanmaa, Reija & Sotarauta, Markku 2000. Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisuja 7/2000. Tampere. Tampereen yliopisto. Saatavana osoitteessa: <https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J_7-2000_Verkostojen_utoopia_ja_arki.pdf>. Viitattu 5.8.2021.

Lundell, Tiina 2021. Kuka pärjää Kelan luukulla? – käsikirjoitus. Saatavana osoitteessa: <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/02/15/kuka-parjaa-kelan-luukulla-kasikirjoitus>>. Viitattu 17.12.2021.

Maguire, Moira & Delahunt, Brid 2017. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. AISHE-J Volume, numero 3. Saatavana osoitteessa: <<http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>>. Viitattu 6.12.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, Marja-Liisa 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Saatavana osoitteessa: <https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf>. Viitattu 14.12.2021.

Mattila, Yrjö (toim.) 2017. Toimeentuloturva. Helsinki. Finva.

Moilanen, Hanna 2016. Toimeentulotuki siirtyy yhteistyössä. Sosiaalivakuutus.fi. Saatavana osoitteessa: <<https://sosiaalivakuutus.fi/toimeentulotuen-siirto-etenee-yhteistyossa/>>. Viitattu 4.8.2021.

Mäkipeska, Marja & Niemelä Terttu 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Mönkkönen, Kaarina & Leinonen, Leena & Arajärvi, Miina & Hovatta, Anna-Elina & Tusa, Nina & Salokangas, Katri. Moniammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelua. Teoksessa Mönkkönen, Kaarina & Kekoni, Taru & Pehkonen, Aini 2019 (toim.): Moniammatillinen yhteistyö. vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. 12–32.

Niemelä, Heikki & Salminen, Kari 2006. Suomalainen sosiaaliturva. Saatavana osoitteessa: <<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/3253/suomalainen.PDF?sequence=2&isAllowed=y>>. Viitattu 2.11.2020.

Niiranen, Vuokko 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. 297–318.

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2007. Arjen johtajuus – Rutiinijohtamisesta tulkitaitoon. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Ojakoski, Maria & Pakarinen, Terttu (toim.) 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavana osoitteessa: <file:///C:/Users/joann/Downloads/1647-tartuverkkoon_ebook-2014.pdf>. Viitattu 5.8.2021.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja & Työturvallisuuskeskus 2010. Työstä hyvinvointia. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Saatavana osoitteessa: <https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf>. Viitattu 23.10.2021.

Perustuslaki 731/1999. Annettu Helsingissä 11.6.1999. Saatavana osoitteessa: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L1P1>>. Viitattu 22.10.2021.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020 (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. Luku 4.

Puusa, Anu. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020 (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. Luku 6.

Puusa, Anu. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020 (toim.): Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. Luku 9.

Rajamäki, Sari & Mikkola, Leena 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (3). 250–265. Saatavana osoitteessa: <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>>. Viitattu 15.12.2021.

Rauhala, Ilona & Leppänen, Makke & Heikkilä, Annamari 2013. Pääasia – Organisaation psykologinen pääoma. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruuskanen, Petri 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto SoPhi. Saatavana osoitteessa. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47930/3/SoPhi78_978-951-39-6505-1.pdf>. Viitattu 5.8.2021.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Sihvonen, Ella & Juvonen-Posti, Pirjo & Tuovinen, Anna-Kaisa & Seppänen, Laura & Saikku, Peppi & Blomgren, Sanna & Heinonen, Hanna-Mari & Laatu, Markku & Mattila, Hannu & Näsi, Ella & Korpela, Tuija & Tervola, Jussi & Joensuu, Matti & Unkila, Kirsi & Virrankari, Lotta 2021. Teoksessa Virrankari, Lotta & Mattila, Hannu & Saikku, Peppi & Sihvonen, Ella & Tervola, Jussi (toim.): Tutkimuskatsaus Suomen sosiaaliturvan monimutkaisuuteen. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2021:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163274/Sosiaaliturvakomitea_2021_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 30.11.2021.

Soininvaara, Osmo 2010. Sata komitea – Miksi asioista päättäminen on niin vaikeaa? Helsinki: Teos.

Solomon, Robert C. & Flores, Fernando 2001. Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life. E-kirja. Oxford: Oxford University Press.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Työelämä. Vastuualueet. Saatavana osoitteessa: <<https://stm.fi/tyohyvinvointi>>. Viitattu 7.8.2021.

Sulavuori, Maarit 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun – Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen raportteja 3/2007. Saatavilla osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77959/R3-2007VERKKO.pdf?sequence=1>>. Viitattu 15.12.2021.

Suomen virallinen tilasto 2019. Sosiaaliturva 2019. Kelan tilastollinen vuosikirja 2018. Helsinki: Kela.

Suomen virallinen tilasto 2019. Sosiaaliturva 2019. Kelan tilastollinen vuosikirja 2018. Helsinki: Kela.

Suomen virallinen tilasto 2020. Tulonjakotilasto. Väestöryhmittäiset tuloerot 2019. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana osoitteessa: <http://www.stat.fi/til/tjt/2019/03/tjt_2019_03_2020-12-18_tie_001_fi.html>. Viitattu 17.1.2021.

Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Talentia ry 2021. Sosiaalialan työntekijöiden työkuormitukseen on puututtava – vaarana joukkopako alalta. Saatavana osoitteessa: <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/sosiaalialan-tyontekijoiden-tyokuormitukseen-on-puututtava-vaarana-joukkopako-alalta?publisherId=69817898&releaseId=69903279>>. Viitattu 15.12.2021.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy.

THL 2021. Toimeentulotuki 2020. Toimeentulotuki. Sosiaalipalvelut. Tilastot aiheittain. Tilastot ja data. Saatavana osoitteessa: <<https://thl.fi/fi/tilastot-ja-data/tilastot-aiheitain/sosiaalipalvelut/toimeentulotuki/toimeentulotuki>>. Viitattu 22.10.2021.

Torvinen, Hannele & Leppänen, Anne 2014. Verkostoitujan apu -virikekirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavana osoitteessa: <<https://docplayer.fi/23727341-Verkostoitujan-apu-virikekirja-hannele-torvinen-anne-leppanen.html>>. Viitattu 5.8.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Tuori, Kaarlo & Kotkas, Toomas 2016. Sosiaalioikeus. E-kirja. Helsinki: Talent Pro.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Toimiva työyhteisö. Saatavana osoitteessa: <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Viitattu 7.8.2021.

Urponen, Kyösti. Reformit käynnistyvät 1994. Teoksessa Jaakkola, Jouko & Pulma, Panu & Satka, Mirja & Urponen, Kyösti (toim.): Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva. Suomalaisten sosiaalisen turvan historia. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto. 174–203. Saatavana osoitteessa: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6973-8>>. Viitattu 14.1.2021.

Vaarama, Marja 2011. Prologi: Sosiaalipolitiikan nykytila. Teoksessa Palola, Elina & Karjalainen, Vappu (toim.): Sosiaalipolitiikka. Hukassa vai uuden jäljillä? Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. 15–29. Saatavana osoitteessa: <<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80271/970d363e-9edf-4b54-a76e-446b81ed34b5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 17.1.2021.

Valtioneuvosto 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019: 31. Saatavana osoitteessa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 22.10.2021.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2020. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Perustoi-
meentulotuen siirto Kelalle: Toimeenpanon vaikutusten arvioinnin merkitys lainvalmis-
telussa. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 1/2020. Saatavana
osoitteessa: <[https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Tarkastus-1-2020-Perustoi-
meentulotuen-siirto-Kelalle-Toimeenpanon-vaikutusten-arvioinnin-merkitys-lainvalmis-
telussa-1.pdf](https://www.vtv.fi/app/uploads/2020/01/VTV-Tarkastus-1-2020-Perustoi-
meentulotuen-siirto-Kelalle-Toimeenpanon-vaikutusten-arvioinnin-merkitys-lainvalmis-
telussa-1.pdf)>. Viitattu 22.10.2021.

Vilka, Hanna 2021a. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, Hanna 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Haastattelun teemarunko

Miniverkostotoiminnan tuomat hyödyt ja haasteet

Miten miniverkostotoiminta on vaikuttanut työskentelyysi?

Miten koet miniverkostot työvälineenä?

Miten tiedon jakaminen miniverkostoissa sujuu?

Miten miniverkostot edistävät yhteisten tavoitteiden saavuttamista?

Miksi koet miniverkostot toimiviksi?

Miksi koet miniverkostot toimimattomiksi?

Keskinäinen luottamus

Miten koet keskinäisen luottamuksen toteutuvan yksiköiden välillä?

Miten keskinäistä luottamusta voitaisiin vahvistaa?

Yksiköiden välinen yhteistyö

Miten yhteistyö yksiköiden välillä sujuu?

Millaisia hyötyjä uskot yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisessä olevan?

Millaisia sisäisen yhteistyön mahdollisuuksia näet jatkossa?

Haastattelukutsut

Tämä viesti on tarkoitettu miniverkostoissa mukana oleville palveluasiantuntijoille.

Arvoisa vastaanottaja,

olemme Joanna Hyle ja Sonja Lauren ja työskentelemme palveluasiantuntijana ja perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntijana Kelassa. Opiskelemme Metropolia ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Olemme edenneet opintojemme viimeiseen vaiheeseen ja pyytäisimme apuamme opinnäytetyömme kanssa, jossa olette kohderyhmänä. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää Kelan asiakkuus- ja etuuspalveluyksiköiden välillä toimivien miniverkostojen hyötyjä organisaatiolle työntekijöiden kokemusten perusteella sekä tuottaa tietoa siitä, kuinka yhteistyötä yksiköiden välillä voitaisiin jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön aineisto tuotetaan teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä syyskuun aikana aamuisin klo 8-9 välillä. Haastattelujen kesto on enintään 60 minuuttia ja ne toteutetaan työajalla. Haastattelut toteutetaan täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Tavoitteenamme on haastatella ainakin kymmentä palveluasiantuntijaa. Sovithan haastattelun ajankohdasta oman esihenkilösi kanssa.

Varaa sinulle sopiva haastattelu-aika Doodle-kalenterista osoitteesta: https://doodle.com/poll/cwbf5xx7rbuf227h?utm_source=poll&utm_medium=link. Kirjoita nimekseen työ sähköpostiosoitteesi, niin lähetämme sinulle Zoom -linkin haastattelun toteuttamista varten. Ilmoittautumisia toivotaan 31.8.2021 mennessä.

Kiitos avustanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Sonja Lauren ja Joanna Hyle

Jäikö joku asia askarruttamaan? Lisätietoja voi kysyä sähköpostitse osoitteesta sonja.lauren@metropolia.fi ja joanna.hyle@metropolia.fi.

Arvoisa vastaanottaja,

olemme Joanna Hyle ja Sonja Lauren ja työskentelemme palveluasiantuntijana ja perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntijana Kelassa. Opiskelemme Metropolia Ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Olemme edenneet opintojemme viimeiseen vaiheeseen ja pyytäisimme apuamme opinnäytetyömme kanssa, jossa olette kohderyhmänä. Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää Kelan asiakkuus- ja etuuspalveluyksiköiden välillä toimivien miniverkoston hyötyjä organisaatiolle työntekijöiden kokemusten perusteella sekä tuottaa tietoa siitä, kuinka yhteistyötä yksiköiden välillä voitaisiin jatkossa kehittää.

Opinnäytetyön aineisto tuotetaan teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä syyskuun aikana aamuisin klo 8-9 välillä. Haastattelujen kesto on enintään 60 minuuttia ja ne toteutetaan työajalla. Haastattelut toteutetaan täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tavoitteenamme on haastatella ainakin kymmentä palveluasiantuntijaa. Sovithan haastattelun ajankohdasta oman esihenkilösi kanssa.

Varaa sinulle sopiva haastattelu-aika Doodle-kalenterista osoitteesta:

https://doodle.com/poll/cwbf5xx7rbuf227h?utm_source=poll&utm_medium=link . Kirjoita nimekseen työsähköpostiosoitteesi, niin lähetämme sinulle Teams -linkin haastattelun toteuttamista varten. Kalenteriin on avattu uusia haastattelu-aikoja syyskuun loppuun asti.

Voit myös ehdottaa sinulle sopivaa haastattelu-aikaa sähköpostilla (sonja.lauren@metropolia.fi), mikäli valittavissa olevat päivämäärät tai kellonajat eivät sovi aikatauluusi.

Kiitos avustasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Sonja Lauren ja Joanna Hyle

Lisätietoja voit kysyä sähköpostitse osoitteesta sonja.lauren@metropolia.fi tai joanna.hyle@metropolia.fi.

Hei taas,

vielä kerran pyydän apuanne opinnäytetyömme aineiston tuottamisen kanssa.

Olemme toteuttaneet toistaiseksi neljä haastattelua, jotka ovat onnistuneet erinomaisesti ja niissä on noussut esiin työnne kehittämisen kannalta tärkeitä teemoja. Valitettavasti nämä neljä haastattelua eivät riitä opinnäytetyön aineistoksi ja tilanne on se, että mikäli emme saa edes muutamaa haastattelua lisää tehtyä, on nämä neljä haastattelua tehty turhaan.

Kelassa on sovittu opinnäytetyön tekemisestä, mutta se ei onnistu ilman apuanne. Tutkimusjoukkona te miniverkostoissa mukana olevat palveluasiantuntijat olette hyvin pieni, teitä on yhteensä vain n. 30 henkilöä. Toiveenamme olisi haastatella teistä kymmentä, mutta jokainen haastattelu on kullan arvoinen.

Haastattelut toteutetaan rennosti keskustellen ja haastattelujen kesto on ollut keskimäärin 20 minuuttia. Haastattelut voidaan siis halutessanne aloittaa esimerkiksi klo 8.30, jolloin ne ehditään toteuttaa ennen klo 9.00. Jälleen kerran haluan painottaa, että haastatteluun voi osallistua, vaikka tuntuisi, ettei ole mitään sanottavaa tai kokemusta miniverkostoihin liittyen. Olette joka tapauksessa oman työnne asiantuntijoita.

Pyydän varaamaan sopivan haastatteluajan Doodle-kalenterista osoitteesta:

https://doodle.com/poll/cwbf5xx7rbuf227h?utm_source=poll&utm_medium=link

Kirjoita nimikenttään työsähköpostiosoitteesi, niin lähetän sinulle Teams -linkin haastattelun toteuttamista varten. Kalenteriin on avattu uusia haastatteluajoja lokakuun puoliväliin asti.

Voit myös ehdottaa sinulle sopivaa haastatteluajaa sähköpostilla (sonja.lauren@metropolia.fi), mikäli valittavissa olevat päivämäärät tai kellonajat eivät sovi aikatauluusi.

Ystävällisin terveisin,

Sonja Lauren

Lisätietoja voit kysyä sähköpostitse osoitteesta sonja.lauren@metropolia.fi