

# **Etuusvalmennus osaamisen kehittämisen välineenä**

## **Case: Kelan yhteyskeskus**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Digitaaliset ratkaisut)

2022

Juuso Pitkäranta

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pitkäranta, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 65 sivua + 1 liite	
Työn nimi <b>Etuusvalmennus osaamisen kehittämisen välineenä</b> Case: Kelan yhteyskeskus		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kela		
Tiivistelmä <p>Osaamisen uudistaminen on erittäin tärkeää nykyajan työelämässä, jossa työn osaamisvaatimukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Työssä menestyminen edellyttää työntekijöiltä jatkuvasti uutta tietoa ja osaamista. Tämän vuoksi työnantajienkin täytyy uudistua ja kehittää sellaisia tapoja, joilla työntekijät pystyvät oppimaan uutta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etuusvalmennusta, joka on Kelan yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoille lanseerattu uusi oman osaamisen kehittämisen menetelmä. Tavoitteena oli selvittää konseptin toimivuutta ja tehdä muutosehdotuksia, joiden avulla etuusvalmennusta pystytään kehittämään. Lisäksi haluttiin selvittää kokemuksia muista palveluasiantuntijan käytössä olevista osaamisen kehittämisen menetelmistä.</p> <p>Työn tietoperustassa tarkasteltiin osaamista ja asiantuntijuutta käsitteenä, omaa ja organisaation osaamista, oppimista sekä erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Lähestymistapa oli tapaustutkimus. Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin etuusvalmennuksessa käyneiden palveluasiantuntijoiden teemahaastatteluilla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että valmennustapahtumaan ollaan tyytyväisiä ja se lisää palveluasiantuntijan varmuutta omasta osaamisestaan. Henkilökohtaisesti saatu palaute omasta työstä on erittäin tärkeää. Etuusvalmennustietoisuuden lisääminen organisaatiossa tunnistettiin merkittäväksi kehittämiskohteeksi. Tutkimuksen lopputuloksena pystyttiin tekemään useita konkreettisia muutosehdotuksia yhteyskeskuksen osaamisen kehittämisen parantamiseksi.</p>		
Asiasanat osaaminen, asiantuntijuus, osaamisen kehittäminen, oppiminen		

## Abstract

Author(s) Pitkäranta, Juuso	Type of Publication Master's thesis	Published 2022
	Number of Pages 65 pages + 1 attachment	
Title of Publication <b>Benefit coaching as a method of competence development</b> Case: Kela's Customer Service Center		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client The Social Insurance Institution of Finland		
Abstract <p>Updating competence is very important in today's working life where the competence requirements of work are changing at an accelerating pace. Succeeding at work constantly requires new knowledge and skills from employees. For this reason, employers must also innovate and develop ways in which employees can learn new things.</p> <p>The purpose of this thesis was to study the benefit coaching, the new method of competence development launched for the customer service specialists working at Kela's Customer Contact Center. The aim was to find out how the new concept works and how to improve this kind of benefit coaching. In addition, the aim was to find out the experiences of other competence development methods used by customer service specialists.</p> <p>The knowledge base of the thesis examined competence and expertise as a concept, personal and the organization's competence, learning and various methods of competence development. The approach was a case study. The research material for the development project was collected through thematic interviews with customer service specialists who attended benefit coaching.</p> <p>The results showed that the customer service specialists are pleased with the coaching event, and it increases the confidence in their own competence. It is very important to receive personal feedback of your own work. Lack of awareness of benefit coaching was identified as a significant development target. As a result of the study, it was possible to make several concrete proposals for changes to improve the competence development of the Kela's Customer Contact Center.</p>		
Keywords competence, expertise, competence development, learning		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	2
1.2	Tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	5
2	Toimeksiantajan esittely.....	7
2.1	Kansaneläkelaitos – Kela.....	7
2.2	Kelan yhteyskeskus .....	9
3	Osaaminen ja asiantuntijuus .....	11
3.1	Osaamisen määrittely .....	11
3.2	Osaamisen suhde strategiaan .....	12
3.3	Organisaation osaaminen .....	13
3.4	Hiljainen tieto .....	15
3.5	Asiantuntijuus .....	17
4	Osaamisen kehittäminen .....	21
4.1	Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.....	21
4.2	Vastuut .....	22
4.3	Motivaatio .....	24
4.4	Kehittämismahdollisuuksien sisäinen markkinointi .....	26
4.5	Oppiminen .....	26
4.6	Henkilöstön kehittämismenetelmät .....	28
4.6.1	Mentorointi.....	30
4.6.2	Coaching .....	31
5	Kehittämistehtävä .....	32
5.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	32
5.2	Palveluasiantuntijan etuusosaamisen kehittäminen yhteyskeskuksessa.....	32
5.3	Etuusvalmennus .....	34
5.4	Etuusvalmennuksen prosessi .....	35
6	Tutkimuksen toteutus.....	37
6.1	Aineistonkerääminen ja analysointi .....	37
6.2	Sisältöanalyysi.....	39
7	Tutkimuksen tulokset .....	41
7.1	Palveluasiantuntijan osaaminen ja asiantuntijuus .....	41
7.2	Osaamisen kehittäminen keinot.....	41

7.3	Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisessä .....	42
7.4	Vastuut osaamisen kehittämisessä.....	43
7.5	Etuusvalmennus .....	44
7.6	Muut esiin tulleet asiat .....	49
8	Johtopäätökset .....	50
8.1	Osaamisen kehittäminen yhteyskeskuksessa ja esihenkilön rooli .....	50
8.2	Etuusvalmennuksen kehittäminen .....	52
8.3	Muutosehdotukset ja kehittämistoimenpiteet.....	54
9	Yhteenveto .....	58
9.1	Luotettavuusarviointi.....	58
9.2	Jatkotutkimusaiheet.....	59
9.3	Opinnäyteprosessin reflektointi.....	60
	Lähteet .....	62

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

# 1 Johdanto

Osaamisen uudistaminen on erittäin tärkeää nykyajan työelämässä, jossa työn osaamisvaatimukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Työssä menestyminen edellyttää työntekijöiltä jatkuvasti uutta tietoa ja osaamista. Tämän vuoksi työnantajienkin täytyy uudistua ja kehittää sellaisia tapoja, joilla työntekijät pystyvät oppimaan uutta. Koska tulevaa osaamistarvetta on vaikea ennakoida, oppiminen tapahtuu nykyään yhä enemmän itse työssä, työpaikalla. Tiennäyttäjinä nykyaikaisessa oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä ovat toimineet start-up yritykset, jotka ovat itse joutuneet luomaan ketteriä keinoja osaamisen kasvatamiseksi. Motivaatio kehittämiseen on syntynyt halusta ratkaista asiakkaan ongelma. Oppeja on jaettu työkavereiden kesken, ja yhdessä pohtimalla on opittu soveltamaan sitä omaa työhön. Nyt nämä oppimiskäytänteet ovat valtaamassa myös perinteiset ja suuret organisaatiot. (Ojala & Meklin 2021, 14–16.)

Asiantuntijaorganisaatioissa puhutaan entistä enemmän inhimillisestä pääomasta, jolla tarkoitetaan organisaation henkilöstön osaamista ja tietoa olemassa olevista prosesseista ja toimintatavoista. Tietointensiivisillä aloilla menestyminen pohjautuu juuri näihin asioihin. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. (Eklund 2021, 40.)

Työntekijän henkilökohtainen kasvu on nykypäivän työntekijöille tärkeämpää kuin työtyytyväisyys, todettiin Gallupin vuonna 2019 julkaistussa kansainvälisessä selvityksessä. Työntekijä haluaa kokea työssään merkityksellisyyttä ja sitä, että työnantaja tai lähijohtaja arvostaa osaamista ja osaa myös valmentaa seuraavalle tasolle. (Eklund 2021, 45–47.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee Kelassa kesällä 2021 käynnistettyä etuusvalmennusta, jonka tarkoituksena on auttaa Kelan yhteyskeskuksen puhelinasiakaspalvelua hoitavia palveluasiantuntijoita kehittymään työssään erityisesti etuusosaamisen suhteen. Etuuksilla tarkoitetaan Kelan maksamia rahallisia tukia, joita ovat esimerkiksi vanhempainpäiväraha, sairauspäiväraha ja työttömyyspäiväraha. Etuusvalmennuksen avulla palveluasiantuntija saa henkilökohtaista valmennusta valitsemaansa etuusasiaan liittyen. Tarve etuusvalmennukselle voi olla lähtöisin työntekijältä itseltään tai esihenkilöltä. Valmentajina toimivat Kelan asiakaspalvelun taustatukea hoitavat palveluasiantuntijat.

Tärkeimpiä teemoja, joita opinnäytetyössä tutkitaan, ovat palveluasiantuntijoiden kokemukset etuusvalmennuksesta ja siitä, miten etuusvalmennusta voisi kehittää. Lisäksi halutaan selvittää kokemuksia Kelan puhelinasiakaspalvelun osaamisen kehittämisestä laajemmin. Tutkimus toteutetaan etuusvalmennukseen osallistuneiden palveluasiantuntijoiden haastat-

teluilla. Tutkimustulosten avulla kohdeorganisaatio saa käyttöönsä tutkittua tietoa etuusvalmennuksen toimivuudesta ja osaamisen kehittämisen nykytilanteesta. Tulosten perusteella pystytään esittämään konkreettisia muutosehdotuksia etuusvalmennuksen ja muiden yhteyskeskuksessa käytössä olevien osaamisen kehittämisen keinojen parantamiseksi.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tulevaisuuden työ tulee Kelassa muuttumaan digitalisaation myötä. Kun yksinkertaisemmat työt automatisoidaan, korostuu jäljellä olevassa työssä ratkaistavien ongelmien moniulotteisuus ja jatkuva muutos. Tällaisessa ympäristössä tarvitaan uudenlaisia työelämätaitoja ja jatkuvaa työssä oppimista. Pelkkä muodollinen koulutus ei kykene tuottamaan muuttovassa ympäristössä tarvittavaa osaamista, vaan se on hankittava joustavasti oman työn ohessa, yhdessä muiden kanssa oppien. Toimintaympäristön ja tekniikan kehitys muuttavat osaamistarpeita ja edellyttävät henkilöstöltä uudenlaisia taitoja ja kykyjä. Tämän vuoksi tarvitaan myös monipuolisempia oppimisen ja vuorovaikuttamisen tapoja ja osaamisen kehittämisen palveluja.

Kela on organisaatio, joka hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa sekä ulkomailla asuvat henkilöt, jotka kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin. Asiakkaille näkyvä Kelan toiminnallisuus on usein sitä, kuinka hyvin, nopeasti ja tehokkaasti Kelan etuusasia voidaan hoitaa ja saatetaan loppuun asti. Usein näkyvin ja konkreettinen osa palvelupolkua on etuuspäätös tai asiakkaalle annettu neuvonta eri palvelukanavien avulla. Kelan toimintaa kehitetään jatkuvasti. Uusia kehittämistoimia kokeillaan ja otetaan käyttöön kaiken aikaa.

Kelan yhteyskeskuksessa työskentelee noin 450 palveluasiantuntijaa, jotka vastaavat Kelan valtakunnallisen puhelinasiakaspalvelun puheluihin. Puhelinasiakaspalvelussa vastaanotetaan vuosittain noin 2 miljoonaa puhelua. Tavoitteena on saada hoidettua asiakkaan asiaa mahdollisimman pitkälle jo ensimmäisen puhelun aikana. Osaavalla asiakaspalveluhenkilöstöllä asiakkaan asiat etenevät sujuvasti, mikä on niin Kelan kuin asiakkaankin etu.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada tutkittua tietoa, jonka avulla yhteyskeskuksen palveluasiantuntijoiden oman osaamisen kehittämisen keinoja pystytään kehittämään entistäkin paremmiksi. Erityisen kiinnostuneita ollaan kokonaan uudesta osaamisen kehittämismenetelmästä, etuusvalmennuksesta. Tavoitteena on tuottaa tutkimustulosten perusteella muutos- ja kehittämissuhteita, joista hyötyvät niin työnantaja kuin yhteyskeskuksen työntekijät.

Työnantaja hyötyy laadukkaasti hoidetusta asiakaspalvelukohtaamisesta säästyneinä resursseina. Kun työntekijän etuusosaaminen on korkealla tasolla, virheet vähenevät ja tarjottava palvelu on kokonaisvaltaisempaa. Työnantajan eduksi voidaan laskea laadukkaaman asiakaspalvelun lisäksi nopeus. Kun työntekijällä menee vähemmän aikaa asian hoitamiseen, ehtii hän palvella useampaa asiakasta päivän aikana ja niin ettei, asiakkaan tarvitse soittaa samasta asiasta uudelleen.

Työntekijälle varmuus osaamisestaan asiakaskohtaamisissa takaa positiivisen mielialan ja paremman itseluottamuksen. Kun omat työtehtävät pystytään suorittamaan nopeasti ja laadukkaasti, vaikuttaa se työssä viihtymiseen huomattavasti. Sitoutuminen työnantajaan kasvaa, kun työntekijä näkee suoriutuvansa omista tehtävistään mallikkaasti ja saa siitä kiitosta. Etuusvalmennuksen järjestämisellä tavoitellaan parempaa henkilöstökokemusta ja se on osoitus siitä, että työnantaja välittää työntekijöistään.

Kipinä etuusvalmennukselle syntyi niin palveluasiantuntijoiden kuin myös esihenkilöiden toiveista. Aikaa itsenäiselle opiskelulle on aikataulutettu viikoittain 1–2 tuntia. Palveluasiantuntija voi käyttää tämän osaamisen kehittämiseen varatun ajan haluamallaan tavalla. Tämän aikataulutetun ajan lisäksi järjestetään etuus- ja lainmuutoskoulutuksia. Henkilökohtaiselle koulutukselle on tarvetta, jotta voi varmistua ymmärtäneensä asian oikein. Opiskelu yksin vain ohjeita lukemalla ei sovi kaikille, eikä se välttämättä ole tehokasta. Tarvetta osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen on erityisesti vallitsevan epidemian aikana ilmennyt paljon, sillä lakimuutoksia ja uusia soveltamisohjeita on tullut moninkertaisesti aiempiin vuosiin verrattuna. Palveluasiantuntijan perehdytyspolun päätyttyä vastuu osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on pitkälti palveluasiantuntijalla itsellään. Yhteisiä koulutuksia on säännöllisesti, mutta henkilökohtaisesti räätälöityyn osaamisen kehittämiseen ei ole ollut aiemmin suunniteltua toimintatapaa. Etuusvalmennus on Kelassa uusi, kokeiltava konsepti.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän kohteena on Kelan yhteyskeskuksessa työtä tekevien palveluasiantuntijoiden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen suunniteltu etuusvalmennus. Kehittämishankkeessa on tarkoitus arvioida etuusvalmennuksen toimivuutta ja selvittää koetaanko kyseinen konsepti hyödylliseksi ja miten sitä tulisi kehittää. Aihe on ajankohtainen ja erinomaisesti Kelan arvoihin osuva, sillä henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen parantaminen ovat osa Kelan voimassa olevan strategian keskeisiä tavoitteita. Työskentelen kohdeorganisaation puhelinasiakaspalvelun asiantuntijatiimissä, jossa työnkuvaani kuuluu koko Kelan palveluasiantuntijoiden auttaminen, opastaminen ja kouluttaminen painottuen etuus- ja järjestelmäosaamiseen. Olen myös yksi valmentajista tässä uudessa etuusvalmennuksen konseptissa.

Kehittämishankkeen konkreettisenä lopputuloksena todetaan Kelan yhteyskeskuksen osaamisen kehittämisen nykytilanne, etuusvalmennuksen toimivuus ja julkaistaan ehdotukset kehittämistoimenpiteistä. Vastauksia haetaan tutkimuskysymyksillä:

- Miten osaamisen kehittäminen tällä hetkellä toteutuu puhelinasiakaspalvelussa?
- Toimiiko etuusvalmennus osaamisen kehittämisen työvälineenä?
- Onko etuusvalmennuksen konseptissa korjattavaa?

### 1.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä kehittämishanke toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiiviseksi voidaan kuvata mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla halutaan saada löydöksiä ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskitytään lukuihin. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan kohteen syvälliseen kuvaamiseen ja selittämiseen, eikä sen tavoitteena ole yleistykset niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 35.)

Creswell (2007, 34) toteaa seuraavien ominaisuuksien olevan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä:

- Tutkimus toteutetaan aidossa ympäristössä
- Tutkija toimii aineiston kerääjänä
- Tutkittavien näkemykset ja merkitykset ovat pääosassa
- Tavoitellaan laaja-alaista ymmärrystä tutkinnan kohteena olevasta ilmiöstä.

Tähän opinnäytetyöhön laadullinen tutkimus sopii kvantitatiivista tutkimusta paremmin, sillä tavoitteena on saada syvällinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole niinkään yleistettävyyys vaan mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen kohteesta eli yhteyskeskuksen oman osaamisen kehittämisen keinoista.

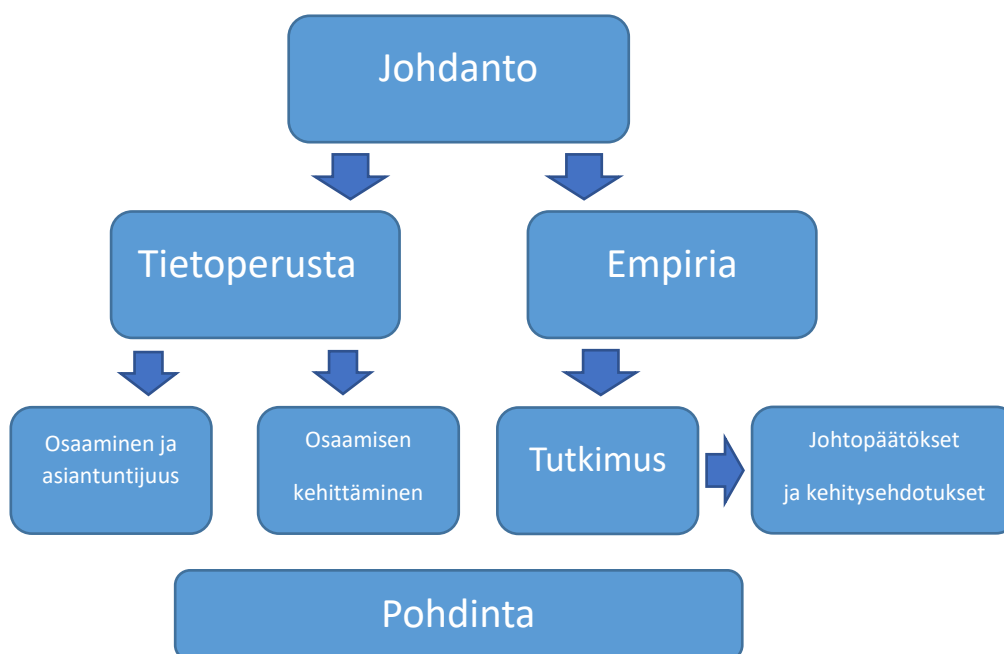
Tämä kehittämishanke sisältää lähestymistavaltaan tapaustutkimukselle tyypillisiä ominaispiirteitä, sillä tapaustutkimuksen tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, palvelu tai prosessi. Se soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti ilmiöstä sen aidossa toimintaympäristössään. Tavoitteena on saada selvitettyä suppeasta kohteesta paljon sen sijaan, että laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tutkijan itse ollessa yksi valmentajista tutkimuskohteena olevassa etuusvalmennuksen konseptissa, on tässä kehittämishankkeessa myös toimintatutkimukseen kuuluvia piirteitä.

Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen ja osa tutkittavan ilmiön toimintaa. Toimintatutkimuksessa ja tapaustutkimuksessa on hyvin paljon samanlaisia piirteitä, mutta toimintatutkimuksessa mennään pidemmälle. Muutosehdotukset testataan myös käytännössä eli tapahtuu interventio. Voidaan sanoa tapaustutkimuksen olevan osa toimintatutkimusta. (Kananen 2009, 23.) Tässä kehittämishankkeessa ei rajallisten resurssien ja käytössä olevan aikataulun vuoksi ehditä testata muutosehdotuksia käytännössä.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta eli teoreettisesta viitekehystä, empiriasta eli tutkimusosasta ja yhteenvedosta. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne tarkemmin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa orientoidutaan opinnäytetyön aiheeseen, esitellään tutkimuksen kohde ja kerrotaan tutkimuksen taustasta. Sen lisäksi kuvataan tutkimuskysymykset ja perustellaan valitut tutkimusmenetelmät. Luvussa 2 esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio Kela ja kehittämishankkeen kohteen oleva yksikkö yhteyskeskus. Opinnäytetyön tietoperustassa on kaksi päälukua. Luvussa 3 määritetään käsitteet osaaminen ja asiantuntijuus. Näitä aiheita käydään läpi sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Luvun 4 aiheena on osaamisen kehittäminen. Tämä luku koostuu osaamisen kehittämiseen liittyvistä vastuista, yksilön ja organisaation eri rooleista kehittämisessä, oppimisesta ja henkilöstön erilaisista kehittämismenetelmistä. Tietoperustan jälkeen alkaa opinnäytetyön empiriinen osuus. Ensimmäiseksi esitellään kehittämistehtävän aihe ja valitut aineistonkeruumenetelmät. Sen jälkeen vuorossa

on tutkimuksen toteutus ja tulokset. Luvussa 8 tehdään johtopäätökset ja yhdistetään tutkimustulokset tietoperustaan. Tässä luvussa esitetään myös tutkimuksesta johdetut kehittämistoimenpiteet. Viimeinen luku on pohdinta, jossa vielä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, jatkotutkimusaiheita ja kootaan opinnäytetyöprosessi yhteen.

## 2 Toimeksiantajan esittely

### 2.1 Kansaneläkelaitos – Kela

Kansaneläkelaitoksen eli Kelan tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien ja ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja sitä valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut ja heidän valitsema hallitus. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat esimerkiksi lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet. (Kela 2020a.)

Kelan asema ja tehtävät on kirjattu lakiin Kansaneläkelaitoksesta 731/2001. Sosiaaliturvan toimeenpanon lisäksi Kelan tehtävänä on myös

- tiedottaa etuuksista ja palveluista
- harjoittaa sosiaaliturvan kehittämistä palvelevaa tutkimusta
- laatia etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavia tilastoja, arvioita ja ennusteita
- tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731.)

Kelan tämänhetkinen strategia sisältää kolme toisiinsa liittyvää tavoitetta (Kuvio 2), joita ovat asiakaskokemuksen kehittäminen, tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen sekä luottamus ja yhteistyön vahvistaminen. (Kela 2020b.)

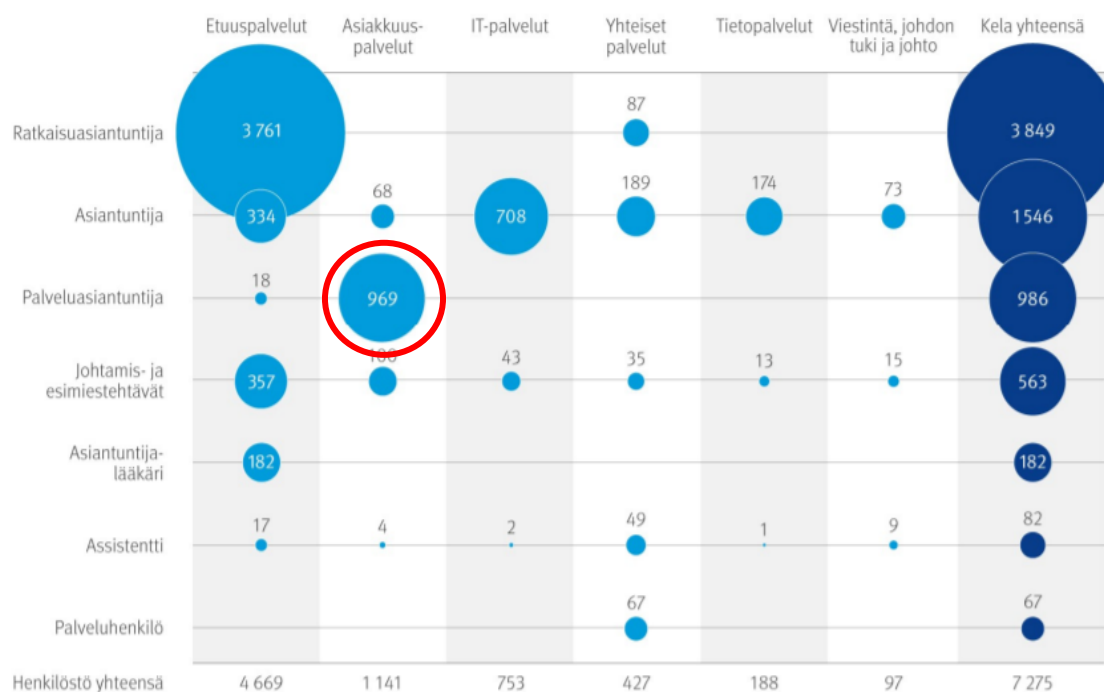


Kuvio 2. Kelan strategia (Kela 2021a)

Asiakaskokemuksen kehittämällä tarkoitetaan palvelukokonaisuuksien selkeyttämistä ja pyrkimystä poistaa asiakkaan tarvetta asioida. Resurssit pyritään kohdentamaan apua eniten tarvitseville asiakasryhmille. Tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen tehokkaasti eri lähteistä sujuvoittaa työn tekemistä. Digitaalisia palveluita kehittämällä Kelan yhteistyökumppaneiden kanssa tehostuu ja ylimääräinen byrokratia kevenee. Strategian kolmas tavoite on luottamus ja yhteistyön vahvistaminen. Tähän Kela pyrkii asiakaslähtöisellä yhteistyöllä asiakkaaseen ja kumppaneihin. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvuuteen ja henkilöstön osaamisen johtamisella tavoitellaan hyvää henkilöstökokemusta, jonka avulla parannetaan Kelan julkisuuskuvaa ja yhteiskunnallista luottamusta. (Kela 2020b.)

Henkilöstömäärä Kelassa vuonna 2020 oli 8095 henkilöä. Vakinaisia toimihenkilöitä oli 7275. Henkilöstön jakautuminen eri yksiköihin Kelan sisällä on avattu taulukossa 1. Selvästi suurin osa henkilöstöstä ovat etuuspäätöksiä tekevät ratkaisuasiantuntijat, jotka kuuluvat Etuuspalvelut-ryhmään. Toiseksi isoin ryhmä on Asiakkuuspalvelut, joka pitää sisällään asiakaspalvelussa ja sen tukitoimissa työskentelevät asiantuntijat ja esihenkilöt. Asiakkuuspalveluiden palveluasiantuntijoihin sisältyy sekä palvelupisteellä, että yhteyskeskuksessa työskentelevät, jotka ovat tämän opinnäytetyön kohderyhmä. (Kela 2021b)

Taulukko 1 Kelan henkilöstö (Kela 2021b)



## 2.2 Kelan yhteyskeskus

Kelan puhelinpalveluyksiköstä käytetään nimitystä yhteyskeskus (Kuvio 3). Se toimii viidellä paikkakunnalla. Isoimmat yksiköt henkilömäärältään ovat Jyväskylä ja Joensuu. Puhelinpalvelun palveluaika on vaihdellut vuosien saatossa klo 8–18 välillä, mutta tällä hetkellä se on klo 9–16.



Kuvio 3. Kelan yhteyskeskus (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2021)

Puhelinpalvelun lisäksi yhteyskeskuksella on useita muita asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä, kuten yhteistyökumppaninen palvelu sähköpostilla, Kanta-palveluiden neuvonta, Kysy Kelasta -keskustelupalstan ylläpito ja asiakaspalvelu eri sosiaalisen median kanavissa. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat tekevät myös jonkin verran etuustyötä esimerkiksi käsittelemällä perustoimeentulotukeen lähetettyjä laskuja. Lisäksi yhteyskeskuksessa työskentelevät asiakaspalvelun taustatuet, jotka auttavat valtakunnallisesti niin palvelupisteillä kuin puhelinpalvelussa työskenteleviä palveluasiantuntijoita heidän palvelutilanteissaan. Palveluasiantuntijat ottavat yhteyden taustatukeen soittamalla. Yleensä asiakkaan asia saadaan selvitettyä tämän konsultaatiopuhelun aikana, eikä jatkotoimille ole tarvetta. (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2021.)

Uudelle yhteyskeskuksen palveluasiantuntijalle koulutetaan yleensä kaksi etuuskokonaisuutta esim. asumisen tuet ja työttömyysajan tuet. Osaamisen kasvaessa ja kokemuksen karttuessa osaamista laajennetaan uusiin etuuskokonaisuuksiin. Yleensä noin kolmen vuoden jälkeen on palveluasiantuntijalla hallussa joko kaikki toimeentuloturvaetuksiin tai terveysturvaetuksiin kuuluvat osaamiskokonaisuudet (Kuvio 4). Toimeentulotuen osaaminen

koulutetaan niin terveysturva- kuin toimeentuloturvaosaajille. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijan osaamiset erottuvat palvelupisteellä työskentelevän palveluasiantuntijan osaamisista. Palvelupisteellä työskentelevälle koulutetaan molemmat osaamiskokonaisuudet, kun taas puhelinpalvelussa työskentelevälle koulutetaan toimeentulotuen lisäksi joko toimeentuloturva- tai terveysturvaetuudet. Koska puhelinpalvelussa asiakkaan tulee valita omaan asiaansa liittyvä palvelunumero, voidaan palveluasiantuntijalle määritellä vain tietyt aihepiirit, joihin hän ottaa puheluita vastaan. Palvelupistepalvelussa asiakkaan asia voi koskea mitä tahansa, jolloin palveluasiantuntijalla on oltava osaamista laajemmin. Puhelinpalvelussa korostuu etuspäätösten perusteleminen, joten rajatumalla osaamiskokonaisuudella pystytään tarjoamaan enemmän syväosaamista tiettyyn etuuteen liittyen. (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2021.)



Kuvio 4. Palveluasiantuntijan osaamiskokonaisuudet (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2021)

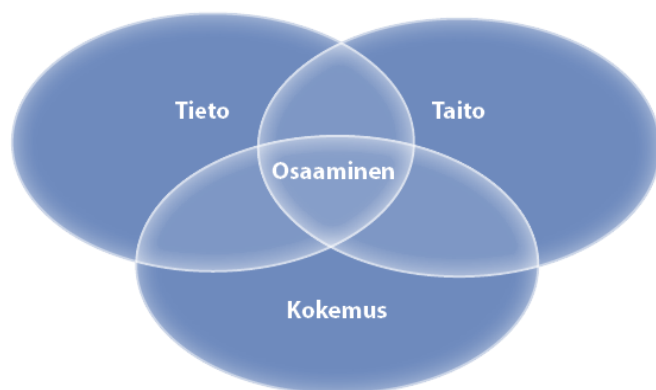
Yleisimpiä kysymyksiä mitä puhelinasiakaspalvelussa palveluasiantuntijalta kysytään ovat:

- Päätösten perustelu – miksi en saanut sitä mitä hain?
- Miten tilanne vaikuttaa etuusiini?
- Hakemassa ensimmäistä kertaa – mitä voisin saada?
- Voinko saada etuutta?
- Vireilläolovaiheen palvelu – milloin päätös annetaan, tarvitaanko liitteitä?
- Miten/missä/milloin etuuksia haetaan?
- Kiirehditään käsittelyä tai kysytään hakemuksen käsittelyn vaiheesta, pyydetään lisää aikaa liitteiden toimittamiselle (Kelan yhteyskeskuksen esittely 2021.)

### 3 Osaaminen ja asiantuntijuus

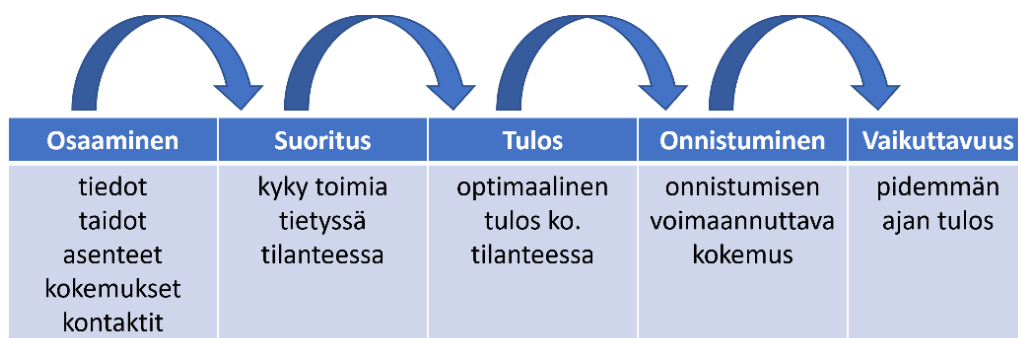
#### 3.1 Osaamisen määrittely

Osaamisen määritelmässä voidaan havaita hieman vaihtelua riippuen siitä, kuka määritelmän on tehnyt. Virtainlahden (2009, 23) mukaan osaaminen on tietoa tai taitoa, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä se tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtävissä. Sumkin ja Tuomi (2012, 26–27) nostavat tiedon ja taidon lisäksi kokemuksen osaksi osaamisen käsitteen määrittelyä (Kuvio 5). Tiedolla tarkoitetaan teoriaa ja tutkimuksen tuottamaa tietoa. Taito taas kehittyy tekemisen kautta kuten esimerkiksi tennis tai pianonsoitto. Kokemus yhdistää tiedon ja taidon toiminnaksi. Osaaminen on aktiivista tekemistä, joka rakentuu näiden osien yhdistelmästä.



Kuvio 5. Osaamisen kokonaisuus (Sumkin & Tuomi 2012, 27)

Otala (2008, 50) ja Sydänmaanlakka (2015, 152–153) tuovat osaamisen määrittelyyn jo aiemmin esille tulleiden tiedon, taidon ja kokemuksen joukkoon asenteet ja kontaktit. Asenteella tässä yhteydessä tarkoitetaan motivaatiota käyttää omia taitojaan, kykyä luoda mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten niitä voidaan hyödyntää (Otala 2008, 50–51; Sydänmaanlakka 2015, 153.) Kontaktit ovat osa-alue, jolla tarkoitetaan verkostojen luomista ja niiden hyödyntämistä. Osaaminen näkyy vasta silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Se tulee esiin konkreettisen toiminnan kautta, kun kyetään toimimaan tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Kuvio 6 kuvaa tätä osaamisen määritelmää. Käytännössä osaaminen on kykyä käyttää tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Kyvykkyyden avulla osataan siirtää osaaminen käytännön toimintaan. Erinomainen osaaminen johtaa hyvään suoritukseen ja sitä myötä onnistuneeseen lopputulokseen. Jatkuvat onnistumisen kokemukset tuottavat hyviä tuloksia ja näin saavutetaan pitkän aikavälin vaikuttavuutta. (Sydänmaanlakka 2015, 153.)



Kuvio 6. Osaamisen määritelmä (mukaillen Sydänmaanlakka 2015, 153)

Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 159) käsitys osaamisesta kuvataan kyvyllä tehdä jotakin. Sitä voidaan kutsua käsitteellä know-how. Oppiminen lisää tätä kykyä. Osaavat ihmiset tietävät kuinka toimia ja miten asiat pitää hoitaa. Otalan (2008, 47) mukaan osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Kupias ym. (2014, 50–51) korostavat osaamisessa olevan olennaista kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, työn organisointi, muutoksiin sopeutuminen ja oman osaamisen ja toiminnan arviointi ovat esimerkkejä hyödyllisestä osaamisesta. Myös oppimaan oppiminen on tärkeää.

Virtainlahti (2009, 26) muistuttaa osaamisen olevan tekemisen hallintaa, eikä vain pelkkää tietämistä. Osaamisessa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen, joustavuus ja muutoshalukkuus.

### 3.2 Osaamisen suhde strategiaan

Työelämässä henkilöstön osaamisen kehittäminen on oltava tavoitteellista toimintaa. Organisaatiotasolla osaamisen kehittämisen pitää tukea valittua strategiaa. (Eklund 2021, 30.) Osaamisen kehittämisen päämäärän on oltava sidoksissa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja arvoihin. Osaaminen ratkaisee sen, kuinka hyvin strategiset tavoitteet saavutetaan (Hätönen 1998, 7). Viitala (2006, 15) ja Eklund (2021, 30) muistuttavat, että yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla. Aluksi tulisi määritellä, miten organisaation visiota ja strategiaa tuetaan ja millaisilla keinoilla niitä käytännön tasolla toteutetaan. määrittely tulee tehdä prosesseittain, yksiköittäin, tiimeittäin ja yksilöittäin. On saatava selville, millaista osaamista missäkin vaaditaan, jotta tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. Suunnitelmallisuuden avulla toiminnan vaatima osaaminen saadaan turvattua nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Välimaa (2014, 90–91) neuvoo määrittelemään osaamiset riittävän yltäosalla, jotta suurimmat yhteiset osaamisnimitäjät

löydetään. Suurimmat haasteet syntyvät silloin, kun osaamiset on määritelty liian hajanaisesti ja ensin alatasoilla. Tällöin määrittelytyöstä tulee liian yksityiskohtainen ja vaikea ylläpitää. Olennaisten osaamisten määrittelyllä ja niistä viestimällä organisaatio kertoo, millaista osaamista se haluaa ja arvostaa.

Osaamisen strategia sisältää organisaation osaamisen, osaamisen arvioinnin, osaamisen kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen tähtäävät keinot. Kaikki edellä mainittu voidaan hahmottaa vasta, kun organisaation varsinainen strategia on määritelty, viestitty, yhteisesti sisäistetty ja ymmärretty. (Ojala 2008, 142; Virtainlahti 2009, 62; Virtanen & Stenvall 2019, 136–137.)

Ojala (2008, 36-38) korostaa osaamisen merkitystä kilpailuvalttina tämän päivän työelämässä. Tarve osaamiseen on tiedostettu, mutta vain harvoissa yrityksissä osaamista johdetaan yhtä tavoitteellisesti ja systemaattisesti kuin muita resursseja. Osaamista on haastavaa määritellä ja siitä voi olla monenlaisia näkemyksiä organisaation sisällä. Jos määrittelyä ei ole tehty, ei tiedetä miten osaamista pitäisi johtaa. Osaaminen jää epämääräiseksi, kun konkretia puuttuu, eikä yhtenäistä näkemystä löydetä. On ensiarvoisen tärkeää saada osaamisen kehittämiselle ja liiketoiminnan strategisten tavoitteiden välille selkeä yhteys, ettei osaamisen kehittämistyöstä tule vain irrallinen osa toimintaa.

Hyvin laadittu ja kannustava osaamisen strategia motivoi työntekijöitä kehittämään osaamistaan. Epätietoisuus ja jatkuva tulipalojen sammuttaminen ei motivoi kehittymään ja kasvamaan osajana. Riskinä piilee myös työn merkitsemättömyyden tunne, jos työntekijä kokee annettujen tavoitteiden olevan ristiriidassa organisaation isompiin tavoitteisiin. (Eklund 2021, 31.) Yksilöille sopivassa suhteessa annettu valta ja vastuu edesauttavat sitoutumista, parantavat itsetuntoa ja nostavat motivaatiota antaa oma parhaansa organisaation yhteisen menestyksen saavuttamiseksi (Kesti 2005, 15).

Julkishallinnon organisaatioiden toiminnassa osaamisella on suuri merkitys, sillä osaamattomuus tulee esiin nopeasti ja näkyvästi mm. asiakkaiden ja sidosryhmäkumppanien palautteissa ja henkilöstön työhyvinvoinnista kertovissa mittareissa. Työn kuormitus ja työssä jaksamattomuus on huomattu korreloivan positiivisesti osaamattomuuden kanssa. (Virtanen & Stenvall 2019, 136.)

### 3.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisella tarkoitetaan yhteistä näkemystä tai käsitystä organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksutuista toimintatavoista (Ojala 2008, 53). Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden ja tiimien välisistä yhdistelmistä, kuten kuvioista 7 ilmenee (Sumkin & Tuomi 2012, 51). Kokko ym. (2000, 22) toteavat osaavien

työntekijöiden olevan osaavan organisaation perusta. Organisaation osaaminen voi olla henkilöstön saatavilla olevaa puhuttua tai kirjallista tietoa, jota voidaan levittää ja käyttää yhteisesti. Isoin osa organisaation osaamista on kuitenkin työntekijöiden päässä oleva kokemustieto, jota on vaikea kuvata sanoin tai kuvin.

Yksilöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Tällä tavoin organisaation yhteinen näkemys saadaan muodostettua. Ryhmässä tuotettu osaaminen on parhaimmillaan enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Organisaation osaaminen kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. Organisaation osaamisesta käytetään myös termejä strateginen osaaminen, avainosaaminen ja ydinosaaminen. (Ojala 2008, 53; Sumkin & Tuomi 2012, 51.)



Kuvio 7. Organisaatio-osaamisen kokonaisuus (Sumkin & Tuomi 2012, 51)

Ydinosaamisesta (*core competence*) puhui ensimmäisen kerran sosiologi Philip Selznick vuonna 1957. Hänen mukaansa ydinosaaminen on yritykselle erittäin merkityksellinen resurssi, joka tulee ensin tunnistaa ja sen myötä suojella. Selznickin mukaan tämä on yrityksen johtajan tehtävä. (Välimaa 2014, 89.) Myöhemmin mm. vuonna 1990 Prahalad ja Hamel ovat määritelleet ydinosaamista. Heidän määritelmänsä mukaan organisaatioiden osaamiset tulee saada yhteen ja organisaation hyödyksi. Se vaatii kollektiivista oppimista. Ydinosaamista saadaan aikaan, kun henkilöstö sitoutuu syvästi työnantajan tavoitteisiin, kommunikoi sujuvasti ja ylläpitää osaamistaan. Ydinosaamista ei voida vielä organisaation ulkopuolelle. (Prahalad & Hamel, 1990.)

Tuomen ja Sumkinin (2010, 54) ja Hätösen (2011, 14) mukaan ydinosamiseksi kutsutaan yrityksen tai yhteisön strategisesti merkittävintä osaamista. Sellaista osaamista, joka erottaa sen muista. Ydinosaminen voidaan tunnistaa vastaamalla kysymykseen: Mitä sellaista osaamme, joka

- on ainutlaatuista
- on asiakkaille lisäarvoa tuottavaa
- luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 54.)

Organisaatiolle on erittäin tärkeää suunnitella toimintaprosessit ja osaamisen kehittämiseen tähtäävät menetelmät sellaiselle tasolle, että ne kestävät muuttuvan työympäristön, kehittyvän tekniikan sekä ulkoiset ja sisäiset muutokset. Organisaation on tunnistettava omat osaamisalueet, jotta henkilöstöä koulutettaisiin järjestelmällisesti oikeisiin asioihin. (Kesti 2005, 16.) Työnantajan velvollisuus on taata rakenteet, jotka turvaavat tiedon jakamisen ja kehittämisen yksilöiden ja tiimien kesken (Tuomi & Sumkin 2010, 52).

### 3.4 Hiljainen tieto

Otala (2008, 53) huomioi organisaation osaamisessa organisaatiosta löytyvän hiljaisen tiedon. Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi ohjeita, toimintatapoja ja prosessikuvauksia. Hiljainen tieto sen sijaan muodostuu kirjoittamattomista säännöistä, asenteista ja arvoista, kuten taulukosta 2 ilmenee. Se on tietoa, joka tiedostetaan, mutta mitä ei pueta sanoiksi. Tiedetään kokemuksesta, että näin toimitaan. (Otala 2008, 53; Tynjälä 2008, 126; Virtainlahti 2009, 45–46.) Koivunen (2009, 77–78) laajentaa hiljaisen tiedon määritelmää lisäämällä siihen sisältyvän kaiken geneettisen, ruumiillisen ja kokemuseräisen tiedon, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisesti. Hiljainen tieto ohjaa valintojamme tietovirrassa. Näkyvää tietoa on mahdollista arvioida kriittisesti, koska se voidaan ilmaista eksplisiittisesti, kun taas hiljaisen tiedon kohdalla se ei ole mahdollista.

Taulukko 2 Näkyvä ja hiljainen tieto organisaatiossa (mukaillen Virtainlahti 2009, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset	käytäntö
ohjeet, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
kirjallisuus	kokemus
teoriat	"mutu"

Unkarilaisen Michael Polanyin määritelmässä hiljainen tieto on sitä, että tiedämme aina enemmän, mitä kykenemme kuvaamaan tai kertomaan (Polanyi 1966, 4). Haldin-Herrgård (2000, 361–363) määrittelee hiljaisen tiedon koostuvan seuraavista ominaisuuksista:

- henkilökohtaista, mutta voidaan jakaa yksilöiden välillä
- abstraktia, mutta ilmaistavissa muuten kuin verbaalisesti
- vaikuttaa kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi
- ansaitaan kokemuksen avulla.

Polanyin luoma käsite *tacit knowledge* on suomennettu hiljaiseksi tiedoksi. Polanyi tarkoitti hiljaisella tiedolla sellaista tietoa, joka kokoajan vaikuttaa ihmisissä, mutta sitä ei voida ilmaista ja muotoilla. Termi ”tacit” on johdettu latinan kielen sanasta *tacitus* ja sen merkityksiä ovat mm. hiljainen, huomaamaton, sanaton, salainen, rauhallinen, äänetön. Polanyin näkymyksen mukaan hiljaisen tiedon kautta tiedetään, milloin näkyvä tieto on totta. (Koivunen 1997, 77.)

Viitala (2009, 132) on huomannut, ettei hiljainen tieto nouse helposti esiin, eikä osaamisen haltija välttämättä tunnista itsekään sitä. Hiljaisen tiedon jakaminen on haaste organisaatioille. Osaamisen haltijan on oltava valmis jakamaan tietoaan. Jakamiseen tarvitaan turvallisiksi koettu sosiaalinen ympäristö ja tilanne. Hiljaisen tiedon haltijan tulee olla kykenevä kommunikoimaan osaamisensa muille ymmärrettävästi.

Organisaatiokulttuuri voi joko estää tai mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen. Ilmapiiirin on oltava luottamuksellinen, jossa jokainen uskaltaa tuoda mielipiteensä ja osaamisensa muille jaettavaksi. Jakaminen vaatii ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta ollakseen tehokasta. Dokumentointi auttaa osaltaan tietämyksen siirtämistä, mutta ei riitä vielä täydelliseen onnistumiseen. Hierarkkisissa organisaatioissa hiljaisen tiedon jakaminen jää helposti koneiston rattaisiin. Samanlainen riski on myös maantieteellisesti laajalla alueella sijaitsevilla organisaatioilla. Tietotekniset ratkaisut ovat kuitenkin auttamassa ratkaisemaan tätä ongelmaa. Tietämyksen jakamista edistää erilaisten yhteistyömuotojen tehokas hyödyntäminen tilanteeseen sopivan menetelmän avulla. Hiljaisen tiedon jakamiseen on suuri merkitys sekä tietämyksen jakajan että vastaanottajan motivaatiolla. Oppimisprosessi epäonnistuu, jos toisella osapuolella ei ole motivaatiota oppimiseen. (Virtainlahti 2009, 137–138.)

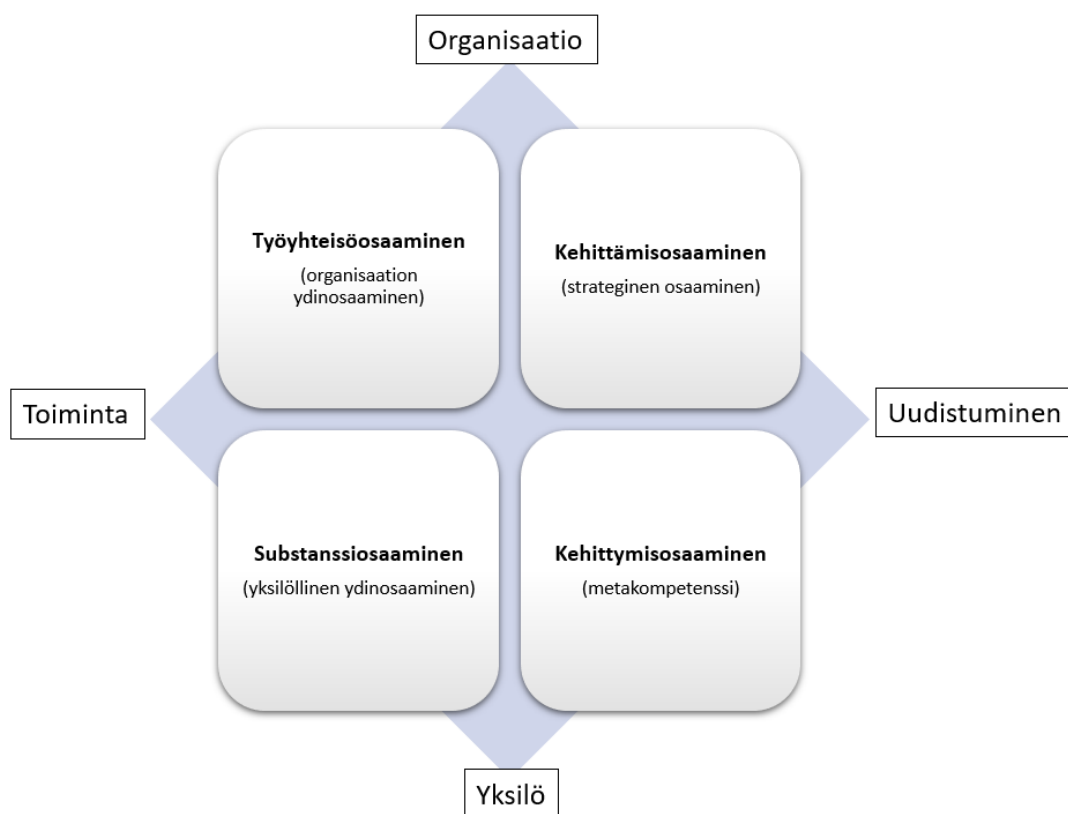
### 3.5 Asiantuntijuus

Asiantuntijuudella viitataan suomenkielessä tietämiseen, ennakointiin ja arviointiin liittyviin seikkoihin. Englanninkielisessä vastineessa *expertise* sen sijaan viitataan varsinaiseen tekemiseen tai suorittamiseen. Tästä syystä kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetty asiantuntijuuden määritelmä voi aiheuttaa sekaannusta. Aiheeseen liittyvä taitavan toiminnan kansainvälinen tutkimus kohdistuu tekemiseen, joka on tasalaatuista, virheetöntä ja tehokasta. Asiantuntijuutta ja osaamista on tarkasteltu paljon käyttäen erilaisia vertailuasetelmiä, kuten vertailemalla maallikkojen ja asiantuntijoiden eroja tai kuvailemalla kehitystä ja valmennusta, jonka kautta on päädytty alan ammattilaisiksi. (Palonen & Gruber 2010, 41.)

Asiantuntijuus on alakohtaista ammattitaidon ja -tiedon hallintaa (Aittaa 2007, 7; Palonen & Gruber 2010, 42). Asiantuntijaksi kehittymisessä on kuitenkin universaaleja piirteitä. Osaaminen on ensin satunnaisempaa, mutta vakiintuu taitojen lujittuessa. Myös kyky arvioida omaa osaamista ja puutteita kehittyy matkan varrella. Asiantuntijuus muodostuu yksilöiden osaamisesta, erikoistiedosta ja käytännön kokemuksella hankitusta ymmärryksestä asioiden kytköksistä toisiinsa. (Palonen & Gruber 2010, 42–43; Tynjälä 2013, 30.) Asiantuntijan kyky tehdä oikeista ratkaisuja oikeaan aikaan näyttää yleensä ulospäin vaivattomalta, mutta tosiasiaa sen taakse sisältyy lukematon määrä pitkän harjoittelun avulla saavutettuja automatisoituja rutiineja (Palonen & Gruber 2010, 42–45).

Asiantuntijan osaaminen on laaja-alaista eri osa-alueiden yhdistämistä ja hahmottamista, joka sisältää syvää ymmärrystä omalta erityisalueelta. Asiantuntijuus vaatii myös itsenäistä työorientaatiota, joka edellyttää ongelmien jäsentämistä, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämistä ja kykyä tehdä päätöksiä. Asiantuntijan tulee lisäksi olla valmis päivittämään osaamistaan jatkuvasti. (Aittaa 2007, 7.) Bereiter ja Scardamalia (1987) ovat nostaneet asiantuntijaksi kehittymisessä olennaiseksi tunnuspiirteeksi jatkuvan ongelmiin tarttumisen ja ratkaisujen etsimisen. Ratkomalla ongelmia osaaminen laajenee ja tietämys kasvaa. Ongelmanratkaisu tuo edellytyksiä ratkoa entistä haastavampia tilanteita. Ei-asiantuntija sen sijaan haluaa välttää haasteita ja tyytyy suorittamaan vain sen mitä jo ennestään osaa. (Valkeavaara 1999, 106–107.)

Asiantuntijuus jaetaan Helakorven (2005, 155) mallissa (Kuvio 8) neljään osa-alueeseen. Kuviota 8 käytetään tässä tapauksessa vain havainnollistamaan eri osa-alueita, todellisuudessa selkeitä rajoja ei ole, vaan ne painottuvat eri tilanteissa eri tavoin.



Kuvio 8. Asiantuntijuuden osa-alueet (Helakorpi 2005, 155)

Substanssiosaamista ovat työssä vaadittava ydinosaaminen. Asiantuntijalla täytyy olla hallussa ammatin tiedolliset ja taidolliset tarpeet. Työyhteisössä toimiessa on hallittava myös laajat työelämän pelisäännöt, jotka ammattikunnan kesken on sovittu. Substanssiosaaminen on henkilökohtaista kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa. (Helakorpi 2005, 155.) Yleensä substanssiosaamisen pohjana on alalle soveltuva tutkinto tai koulutus, joka antaa edellytyksiä laajojen asiakokonaisuuksien omaksumiselle. Relevanttia osaamista voi kertyä myös kokemuksen ja harrastuneisuuden kautta. (Rötkin 2015, 54.)

Työyhteisöosaaminen liittyy taitoon johtaa, olla vuorovaikutuksessa ja tehdä töitä osana tiimiä. Asiantuntijan ympärilleen luoman henkilöverkoston rooli asiantuntijuuden kehittämisessä kasvaa jatkuvasti. Ymmärrys organisaation kokonaiskuvasta on myös tärkeää. Asiantuntijan olisi hyvä tietää organisaation eri osastojen toiminnasta. (Helakorpi 2005, 156.)

Kolmanneksi osa-alueeksi Helakorpi on nostanut kehittämisaamisen, jolla tarkoitetaan organisaation osaamisen kehittämistä. Asiantuntijan on osattava kehittää koko organisaatiota tunnistamalla sen ydinosaamisen ja toimintatavat. Usein tämä ilmenee hiljaisena tietona, joka on vaikeammin opittavissa. Tuntemalla organisaation toiminnan pystytään rakentamaan myös henkilökohtaiset osaamisvaatimukset. (Helakorpi 2005, 156.)

Viimeinen ulottuvuus asiantuntijuudesta liittyy itsensä kehittämiseen ja valmiuteen oppia lisää ja innovoida. Kehittymisosaaminen vaatii oman työn arviointia ja motivaatiota jatkuvaan oppimiseen. Asiantuntijan on oltava perillä alan uusimmasta tiedosta ja osattava soveltaa sitä. Asiantuntija on oman työnsä johtaja, luova ongelmanratkaisija, joka osallistuu aktiivisesti oman ja työyhteisönsä kehittämistoimiin ja haluaa auttaa muita kehittymään. (Helakorpi 2005, 156.)

Tynjälän (2010, 83) mukaan asiantuntijuus muodostuu neljästä pääelementistä:

- teoreettinen tai käsitteellinen tieto
- käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto
- toiminnan säätelyä koskeva tieto tai itsesäätelytieto
- sosiokulttuurinen tieto.

Teoreettinen tieto on muodollista ja yleispätevää. Sitä esiintyy esimerkiksi kirjoissa ja luennoilla. Vastakohta tälle on käytännöllinen tieto, jota ei voi lukea vaan sitä syntyy käytännön kokemuksen ja tekemisen myötä. Käytännöllinen tieto ei ole eksplisiittistä, vaan sanatonta, hiljaista tietoa. Ongelmatilanteissa tarvitaan reflektiota, jolla tarkoitetaan omaan toimintaan kohdistuvaa kriittistä arviointia ja pohdintaa. Itsesäätelytieto syntyy reflektion kautta tietämyksenä omasta työskentelytavoista, oppimisesta ja ajattelusta. Kun reflektio kohdistuu oman toiminnan ulkopuolelle esimerkiksi omaan työyhteisöön tai koko toimialaan, puhutaan toiminnan säätelyä koskevasta tiedosta. Neljäs elementti sosiokulttuurinen tieto eroaa kolmesta edeltävästä elementistä siinä, ettei se ole yksilötason tietämystä. Se on sosiaalisiin ja kulttuurisiin käytäntöihin, laitteisiin ja työvälineisiin liittyvää tietoa, jotka muodostavat asiantuntijatiedon kehyksen. Työyhteisön kirjoittamattomat säännöt asioiden hoitamistavoista kuuluvat sosiokulttuuriseen tietoon. Kaikki neljä elementtiä ovat lujasti yhdistyneet toisiinsa, vaikka analyttisesti ne voidaan näin erottaa. Asiantuntija toimii jouhevasti kerrytetyn kokemuksensa pohjalta muodostuneen intuition perusteella, eikä mieti mihin teoreettiseen malliin ratkaisunsa pohjaa. (Tynjälä 2010, 83–84.)

Asiantuntijuutta voidaan lähestyä myös kokemuksellisena ilmiönä. Kokemus muodostuu vuorovaikutteisesti, yhteisöllisten suhteiden kautta. Siihen kuuluu muilta saatu tunnustus, joka ilmenee pyynnöillä auttaa ja selittää asioita tai toimintatapoja. Tällainen tunnustus edesauttaa syventämään omaa osaamista ja ottamaan vastuuta. (Isopahkala-Bouret 2008, 85.)

Isopahkala-Bouret (2008, 85–87) on tutkinut kokemusta asiantuntijuudesta ja löytänyt siitä kolme eri osatekijää. Ensimmäinen osa on asiankuuluva tietämys, joka edellyttää jonkin tiedollisen tai taidollisen kokemuksen hallintaa ja ymmärrystä asioiden välisistä yhteyksistä.

Usein tietämystä ilmaistaan vertaamalla itseä muihin. Toisena elementtinä asiantuntijuuden kokemukseen liitetään asioihin vaikuttaminen ja mahdollisuus edesauttaa asioiden etenemistä. Vastuun kantaminen ja halu olla itse toteuttamassa päätöksiä linkittyy vahvasti asiantuntijuuden kokemukseen. Kolmantena osatekijänä tutkimus osoitti luottamuksen ja varmuuden tunteen olevan tärkeitä asiantuntijuuden kokemisessa.

## 4 Osaamisen kehittäminen

### 4.1 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen takaa sen, että organisaatioilla on oikeita henkilöitä, oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja, että heillä on oikeita taitoja, tietoa ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on organisaatiolle tarkoituksenmukaista (Hätönen 1998, 7; Eklund 2021, 30). Osaamisen kehittäminen turvaa osaavan henkilöstön nyt ja tulevaisuudessa. Kiihtyvä työnteon rytmi ja teknologian kehittyminen nostavat osaamisvaatimuksia, jonka vuoksi osaamista on uusittava ja kehitettävä jatkuvasti (Hätönen 1998, 7; Lankinen ym. 2004, 34; Ojala & Meklin 2021, 5.) Tämä työympäristön muutos edellyttää työntekijöiltä kykyä itsenäiseen ja nopeaan päätöksentekoon, aktiivista otetta työhön sekä nopeaa oppimiskykyä (Hätönen 1998, 7–10).

Myös Lankinen ym. (2004, 33–34) korostavat, että yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin tulisi ehdottomasti kuulua henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. Yksilön tai tiimin saama tuki organisaatiolta koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Yleinen ongelma osaamisen kehittämisessä on taitojen, osaamisen ja kokemuksen siirtyminen hitaasti organisaation sisällä yksilöltä toiselle. Tämän ongelman ratkaisemiseksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota, ennen kuin on liian myöhäistä. (Ruohotie 1998, 105; Lankinen ym. 2004, 34.) Organisaation osaaminen ei kehity, jos vain yksittäiset työntekijät kehittävät omaa osaamistaan. Osaamisen ollessa jaettua ryhmän ja tiimin kesken myös organisaation yhteinen osaaminen kasvaa. (Kesti 2007, 180; Sumkin & Tuomi 2012, 31.)

Henkilöstön onnistumisen organisaation tavoitteisiin ratkeaa osaamisella ja sen kehittämällä. Henkilöstö keskittyy tekemään vain niitä tehtäviä, joita entuudestaan osaavat, jos osaamista ei kehitetä. Ulkoiset painetekijät ja kiire saavat henkilöstön turvautumaan aikaisemmin opittuun osaamiseen, joka voi olla ongelmallista. Mitä vähemmän osaamista kehitetään, sitä enemmän ryhmä suojelee olemassa olevaa ja luutuu siihen käsitykseen, että se osaa kaiken tarvittavan. Kehittämisen kieltäminen ja paikalleen pysähtyminen voivat ajaa toimivankin ryhmän taantumukseen. (Havunen 2007, 105–106.)

Eklund (2021, 29–31) määrittelee osaamisen kehittämisen olevan tulevaisuuteen katso- mista, mielen avoinna pitämistä ja tietoista tekemistä uusien taitojen saavuttamiseksi. Osaamisen kehittäminen tapahtuu parhaimmillaan arjen työssä. Sen ei tule olla vain ylimmän johdon strategiatyötä, vaan osa jokaisen organisaation jäsenen arkea. Kehittämisen

keinoja kannattaa miettiä tarkasti, sillä ihmiset oppivat eri tavoin. Sopivat kehittymisen keinot kannattaa valita työtehtävän sisällön, työskentelykulttuurin ja omien tavoitteiden mukaan.

Työn vaatimukset lisääntyvät kiihtyvällä tahdilla niin tekniikan kuin uusien toimintatapojen myötä ja tässä muutoksessa täytyy työntekijän olla itse aktiivinen ja uudistumiskykyinen. Yksilön näkökulmasta kyky kehittää omaa osaamistaan ja halu oppia uutta on ainoa turva työmarkkinoilla. (Kokko ym. 2000, 14.)

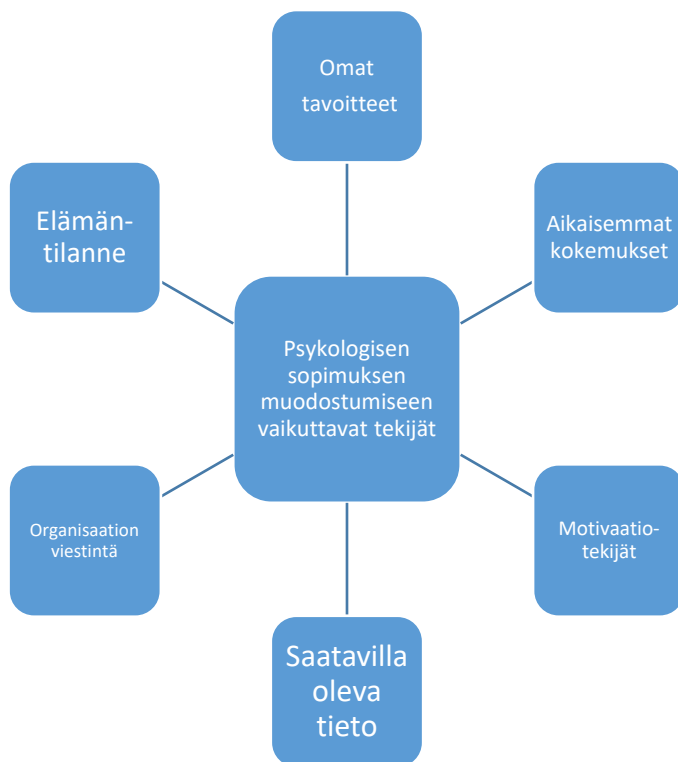
## 4.2 Vastuut

Nykyään työnantajat antavat erityisesti asiantuntijatehtäviä tekeville työntekijöille enenevässä määrin vapauksia ja vastuuta. Oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta painotetaan paljon. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yksilön vastuuta oman osaamisen ajantasaisuudesta odotetaan. (Kauhanen 2010, 152; Eklund 2021, 77.) Tätä voidaan kuvata termillä valveutuneisuus. Se syntyy omaehtoisesta tiedon hakemisesta ja omien kehitystarpeiden havaitsemisesta (Kesti (2005, 117). Moraalisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ottamaa vastuuta tehdä parhaansa ja sitoutua itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Organisaatioiden vastuulle moraalisisessa sopimuksessa tulee varmistaa työntekijöiden hyvinvointi ja mahdollisuus kehittyä pitkällä tähtäimellä. (Ruohotie 2002, 34.) Jotta työntekijät kykenevät kantamaan vastuun ja vapauden, täytyy varmistua työntekijän kyvyistä ja motivaatiosta. Oma jaksaminen, kiire ja liian isotyökuorma voivat estää työntekijää onnistumasta. (Eklund 2021, 77–78.)

Eklund (2021, 80) käyttää termiä ”*psykologinen sopimus*”. Se koostuu työhön liittyvistä odotuksista ja oletuksista ja sisältää myös arvot, päämäärän ja tavoitteet. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työsuhteen molempien osapuolten työnantajan ja työntekijän välille muodostuvaa suhdetta, joka alkaa heti työsuhdetta sovittaessa.

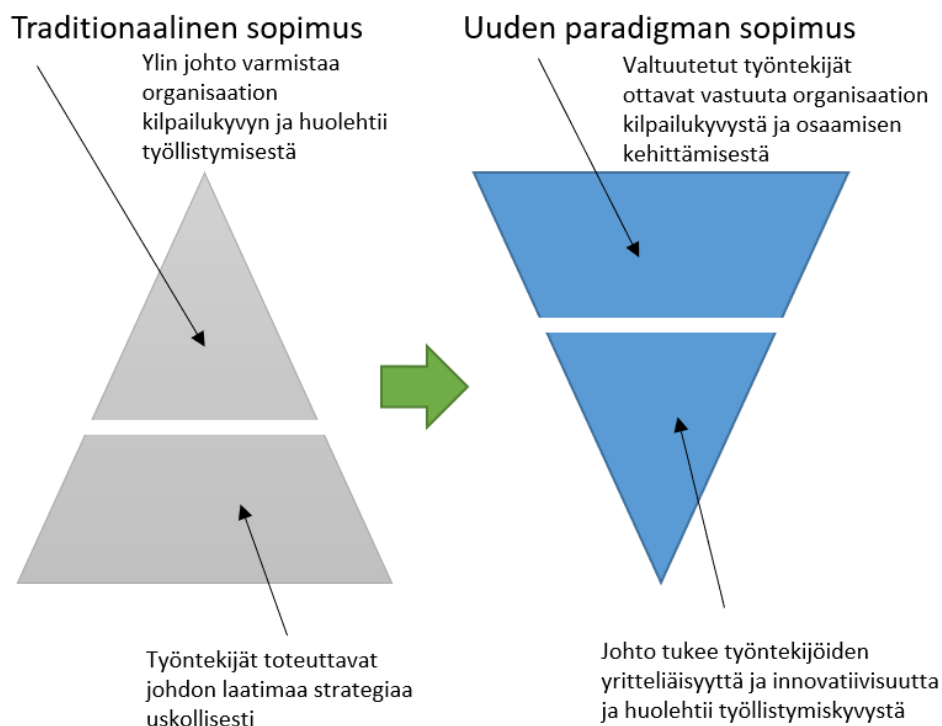
Kuviossa 9 on listattu psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työsuhteen molemmat osapuolet odottavat omien tavoitteidensa täyttyvän. Työntekijän tavoitteita voivat olla esimerkiksi uralla eteneminen, yhteisen hyvän edistäminen tai nauttiminen hyvästä ilmapiiristä töissä. Osaamisen kehittäminen on merkittävä osa psykologista sopimusta. Sopimuksen luonne muuttuu työsuhteen edetessä ja sitoutumisen ja työmotivaation kannalta olisi tärkeää, että sopimus pysyisi tasapainossa. Organisaation muutokset ja työntekijöiden muuttuvien elämäntilanteiden vuoksi asioista olisi keskusteltava säännöllisesti. Jos työntekijä kokee, ettei työnantaja täytä osuuttaan sopimuksesta, työteho laskee ja sitoutuminen heikkenee. Epäselvyydet johtavat ristiriitatilanteeseen, kun ei olla samalla si-

vulla työnantajan kanssa. Psykologisen sopimuksen noudattaminen voi tarkoittaa eri henkilöille huomattavan paljon erilaisia asioita, vaikka tehtäväkuva on sama. Organisaation viestinnän tulee olla työntekijälle ymmärrettävää, jolloin vältytään turhilta väärinymmärryksiltä. Myös tarvittavan tiedon täytyy olla helposti saatavilla. (Eklund 2021, 80–81.)



Kuvio 9. Työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät (mukailen Eklund 2021, 82)

Helakorpi on todennut organisaatioiden roolien muuttuneen perinteisestä sopimuksesta uuden paradigman sopimukseen (Kuvio 10). Traditionaalisessa sopimuksessa ylimmän johdon rooli on varmistaa organisaation kilpailukyky ja huolehtia riittävästä työvoimasta. Työntekijöiden tehtäväksi jää toteuttaa annettua tehtävää uskollisesti. Uuden paradigman sopimuksen vallitessa roolit ovat kääntyneet. Työntekijät ovat ottaneet vastuun organisaation kilpailukykyä ja osaamisen kehittämisestä. Johdon rooliksi on muodostunut työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja optimaalisten olosuhteiden luominen. (Helakorpi 2005, 35.) Myös Eriksson (2006, 123) on huomionut organisaatorakenteiden muuttuneen kiihtyvällä tahdilla pois perinteisistä hierarkkisista rakenteista. Yritysten kykyyn uudistua vaikuttaa kriittisesti taito tunnistaa oman henkilöstön osaaminen.



Kuvio 10. Uuden organisaation roolit (mukaiillen Helakorpi 2005, 35)

Ihmisen tietoisuus omasta osaamisestaan ja oppimisestaan määrittelee sen, kuinka tehokasta hänen oppiminsä on. Oma halu ja kyky arvioida omaa osaamistaan sekä kehittyä sen pohjalta on kaikkein tärkein asia ammattitaidossa kehittymisen kannalta. (Viitala 2006, 142—143.)

Hiila, Tukiainen & Hakola (2019, 43) tuovat esille työtehtävien digitalisoinnin. Työtehtävien menestyksellä hoitaminen vaatii yhä enemmän vuorovaikutusta koneiden ja älykkäiden ohjelmistojen kanssa. Etätöiden yleistyminen mahdollistaa uudentyyppisiä tapoja työn organisointiin ja tekemiseen. Työntekijöiden on pysyttävä mukana työelämän murroksessa ja pidettävä omia taitojaan yllä välttääkseen osaamisvajeen.

### 4.3 Motivaatio

Motivaatio juontuu latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sen on laajennettu tarkoittavan myös tekijöitä, jotka ohjaavat ja virittävät käyttäytymistä. Motivaation määritelmään voidaan liittää kolme ominaisuutta:

- viireys, jolla viitataan yksilön energiaan, joka ajaa käyttäytymään tietyllä tavalla
- suunta, joka viittaa toiminnan päämäärään; yksilö suuntaa käyttäytymisensä jotakin kohti

- systeemiorientoituminen, joka viittaa yksilöön ja hänen ympärillään oleviin voimiin, jotka palautteen perusteella voimistuvat tai saavat luovuttamaan ja siirtämään energiansa muihin toimintoihin. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Motivaation avulla saadaan aikaan tavoitteisiin kohdistuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä kertoo siitä, kuinka innokkaasti työntekijä käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteet. Organisaation menestyksen näkökulmasta motivaation on oltava korkealla tasolla, sillä motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt auttavat organisaatioita parempiin tuloksiin. Motivaatiotutkija Herzbergin mukaan työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, tunne oppimisesta ja kokemus vastuusta. Tutkija William James havaintojen mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella on merkittävä yhteys motivaatioon. Jamesin tutkimuksen mukaan ilman suurempaa motivaatiota ihminen käyttää vain 20–30 prosenttia kapasiteetistaan, kun taas hyvin motivoituneena saatetaan ylittää 80–90 prosentin suorituksiin. (Hyppänen 2007, 129–130.)

Kaikille työntekijöille on tärkeää kokea, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kuunnellaan. Turhautuminen lisääntyy ja motivaatio heikkenee, jos näin ei työpaikalla toimita (Isaac ym. 2001, 223–224; Kesti 2005, 64.) Työntekijä tuskastuu, jos hänelle ei luoda mahdollisuutta kehittää osaamistaan, vaikka työn vaatimukset kasvavat. Ideaalitilanteessa osaamisen vaatimukset ja mahdollisuudet kehittää osaamista ovat tasapainossa. Ahdistuneisuus ja stressi häviävät. Organisaatio hyötyy, kun henkilöstö pääsee kehittämään osaamistaan ja sen myötä parantamaan työtapoja ja -menetelmiä. Onnistumisen elämykset nostavat työntekijöiden motivaatiota kehittämistä kohtaan ja työn laatu paranee. (Kesti 2005, 64; Sinokki 2016, 297–298.)

Työntekijän asenne on tärkein edellytys tai suurin este oppimiselle. Professori Carol Dweck on luonut käsitteen ”*kasvun asenne*”. Kasvun asenteella tässä yhteydessä tarkoitetaan motivaatiota oppia uutta, kokeilla asioita, valmiutta tehdä työtä oppimisen eteen ja nousta yli vastoinkäymisten. Jämähtäneen asenteen omaava sen sijaan ajattelee, ettei voi oppia uutta ja pelkää virheitä. Tällainen henkilö kokee hänellä olevan synnynnäinen piirre siitä, ettei voi osata tai oppia. (Ojala & Meklin 2021, 48.)

Itsetuntemus on yksi tulevaisuuden työelämän avaintaidoista. Itsensä tunteva työntekijä osaa hahmottaa omaa osaamistaan ja pystyy näin ohjaamaan oppimista oikeaan suuntaan ja omaa paremmat mahdollisuudet selvittää muutoksista. (Hiila ym. 2019, 169.)

#### 4.4 Kehittämismahdollisuuksien sisäinen markkinointi

Osaamisen kehittämisen tarjoaminen ja markkinointi henkilöstölle voi nousta organisaatioissa haasteeksi. Työntekijät tulisi saada tutustumaan ja kiinnostumaan heille tarjolla olevista kehittämismahdollisuuksista. Ongelmat ovat samanlaisia niin isoissa kuin pienissä organisaatioissa: aikaa ei uskalleta tai viitsitä käyttää. Pitkän tähtäimen tavoitteeksi organisaatioiden kannattaa kannustaa työntekijöitään jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Sisäisen markkinoinnin avulla kehittämistoimet saadaan näkyviin. Markkinoinnin avulla ihmisiä voidaan muistuttaa heidän tarpeistaan ja varmistaa, että tarjonta saavuttaa jokaisen organisaation jäsenen juuri oikealla hetkellä. Innostavalla, toistuvalla ja näkyvällä markkinoinnilla palveluita muistetaan ja halutaan käyttää. Isosta osaamisen kehittämisen keinojen valikoimasta ei ole hyötyä, jos ne eivät saavuta kohderyhmäänsä. (Eklund 2021, 112–113.) Vanhoja rutiineja vaaliva ilmapiiri ei kannusta kehittämiseen vaan luo paikalleen pysähtyneen tunnelman. Kehittämishanke ei voi onnistua, jos työkuultuuri ei tue sitä. Kulttuurin luominen ja muokkaaminen on erityisesti johdon vastuulla. (Kokko ym. 2000, 23–24; Sumkin & Tuomi 2012, 75.)

#### 4.5 Oppiminen

Työelämän muuttuessa myös oppiminen on muuttunut. Työelämässä puhuttiin kauan pelkästä koulutuksesta, joka monesti oli irrallaan työstä ja tekemisestä. Oppimisen ensimmäinen aalto sisälsi pääasiassa kursseja ja koulutuksia työpaikan ulkopuolella. Tarkoituksena oli kehittyä uralla. Työnkuvat pysyivät pitkään samanlaisina. Ongelmana oli koulutusten sisältö, jota ei useinkaan pystytty soveltamaan omaan työtehtävään. Myös opin jakaminen oli vaikeaa, mikäli työtoverit eivät olleet valmiita muuttamaan toimintaansa. (Ojala & Meklin 2021, 16.)

Toisessa aallossa alettiin käyttämään termiä elinikäinen oppiminen. Se ajoittuu 1990-luvulle. Tietotekniikka tuli osaksi työnteon arkea ja työnkuvat monipuolistuivat. Tähän haasteeseen täytyi vastata koulutuksella, joka kattoi niin täydennys-, lisä-, uudelleen- ja jatkokoulutuksen. Tyypillistä oli työn ja koulutuksen vuorottelu. Elinikäisessä oppimisessa yritykset ja oppilaitokset räätälöivät yhteistyössä osaamisen päivittämiseen tähtäviä opintoja ja kursseja. (Ojala & Meklin 2021, 16.)

Parhaillaan on menossa kolmas aalto, joka on seurausta kansainvälistymisestä ja digitalisaatiosta. Näiden trendien ansioista tapa tehdä työtä on muuttunut huomattavasti. Uusia toimialoja ja työtehtäviä kasvaa nopeammin kuin koskaan aiemmin. Tiennäyttäjinä oppimisen kolmannessa aallossa ovat toimineet start-up-yritykset, jotka ovat joutuneet luomaan

uusien oppimisen käytänteitä. Nykyään ei ole aikaa lähettää ihmisiä kursseille, vaan oppiminen tapahtuu työtä tehdessä ja vastuu on yksilöllä itsellään. Motivaatio omaehtoiseen opiskeluun syntyy työssä ja halusta ratkaista asiakkaan ongelma. Uutta oppia jaetaan työtovereiden kesken ja pohdintaa soveltamisesta omaan työhön tehdään yhdessä. Näitä käytänteitä on otettu käyttöön jo perinteisissä organisaatioissa. (Ojala & Meklin 2021, 17.)

Nykyajan oppiminen edellyttää toimintatapoja, joissa tekemisen ja kehittämisen ohella luodaan uutta tietoa ja osaamista. Oppiminen tapahtuu osana työtä, eikä se ole vain työhön valmistavaa. Oppimisella varmistetaan mahdollisimman hyvä työsuoritus. (Ojala & Meklin 2021, 17.)

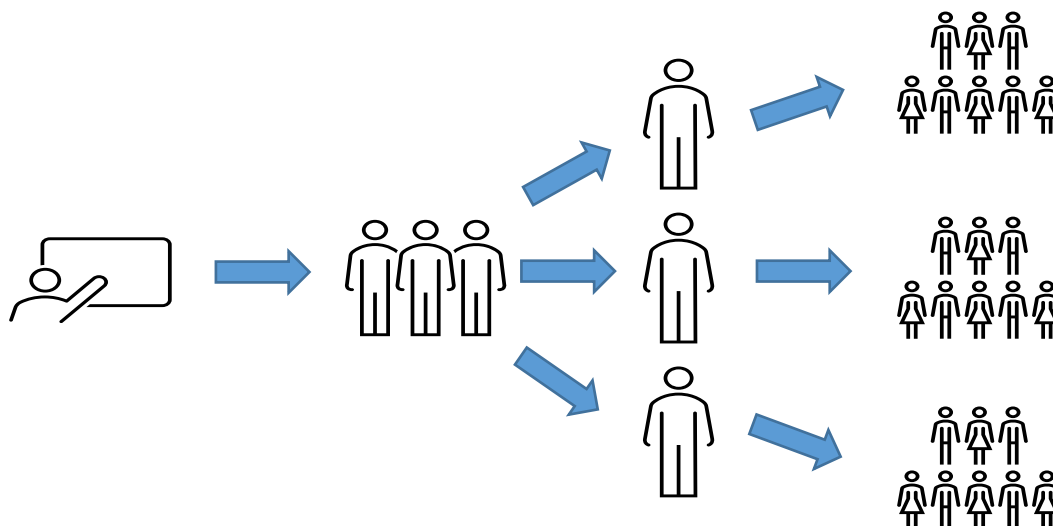
Koska osaamista ei voi automaattisesti siirtää henkilöltä toiselle, täytyy oppimisprosessien oltava huolellisesti suunniteltuja niin että ne tukevat osaamisen kehittämistä (Viitala 2006, 135; Dufva ym. 2007, 23). Osaaminen syntyy aina oppimisen tuotoksena. Oppimisella on tarkoitettu yksilölle kapean määritelmän mukaan tietojen ja taitojen omaksumista. Oppiminen on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat oppijan ajatusmaailma ja kokemukset. (Viitala 2006, 135.)

Ojalan (2008, 65) ja Kauhasen (2010, 152) mukaan jokaisen on itse vastattava osaamisen kehittämisestään ja oppimisestaan. Organisaation rooliksi jää ohjaaminen ja tukeminen. Työnantajan vastuulla on luoda riittävät edellytykset yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle. (Dufva ym 2007, 23; Ojala 2008, 66–67; Kauhanen 2010, 152.)

Aikuisen oppiminen on erilaista verrattuna pieneen lapseen, joka täysin avoimesti ja valikoimatta imee kaiken uuden tiedon. Aikuisella on oltava aito tarve oppimiselle, jotta se on tehokasta. (Viitala 2006, 141; Ojala 2008, 67.) Aikuisen oppimisessa motivaatiolla kansaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on huomattava vaikutus. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan sitä kontekstia, missä oppiminen tapahtuu, esimerkiksi organisaation kulttuuri, ilmapääri, asetetut tavoitteet ja kehittymisen tukemiseen tarkoitettut järjestelmät ja keinot. (Viitala 2006, 140–141.) Motivaatio on tärkein oppimisen edellytys. Koska motivaatiota ei voi syöttää toiselle, täytyy työntekijän ymmärtää, miksi oppimista tarvitaan. Oppimisen myötä pitää olla jotakin tavoiteltavaa. (Ojala 2008, 67.)

Ruohotie (1998, 138) varoittaa oppijan defensiivisestä asenteesta, joka voi estää koko oppimisprosessin. Defensiivinen käyttäytyminen kertoo siitä, että pyrimme suojelemaan omaa toimintaamme ja haluamme säilyttää hallinnan tunteen itsellä. Oppiminen kuitenkin vaatii ennakkoluulottomia kokeiluja ja itsensä altistumista uusille tuntemattomille asioille.

Kuten aiemmin on jo todettu, organisaation osaamisen kehittymiselle, on ensiarvoisen tärkeää luoda optimaaliset olosuhteet. Kokko ym. ovat kuvanneet oppimisen prosessin etenevän yksilöiden kautta ryhmälle. Kun yksilö jakaa ja jalostaa tietoaan muiden ryhmien jäsenille, etenee tieto taas näissä ryhmissä eteenpäin (Kuvio 11). Tällä tavoin osaaminen leviää organisaation sisällä verkostojen kautta. Avainasia olisi saada mahdollistettua tällainen ympäristö, jossa työntekijät pääsevät vuorovaikutukseen keskenään. (Kokko ym. 2000, 27–28.)



Kuvio 11. Organisaatiossa tapahtuva tiedon jakaminen

Matala organisaatiohierarkia helpottaa avoimuutta ja tiedon kulkua. Kehittämisen onkin usein tarkoitus saavuttaa työntekijöille lisää valtuuksia ja madaltaa organisaatiota. Kehittämiseen kannattaa valita ne henkilöt, joilla on paras tietämys asiasta. Johtajan roolina on kannustaa työntekijää vastuunottamiseen. Antamalla vastuuta työntekijä kokee oppimisen mielekkääksi. (Kokko ym. 2000, 28.)

#### 4.6 Henkilöstön kehittämismenetelmät

Työelämässä on huomattava määrä erilaisia työnohjaus- ja kehittämismuotoja. Tavoitteena voi olla konkreettisen tiedon välittäminen ohjattavalle tai ohjattavan omien ajatusten ja osaamisen nostaminen esiin. (Kupias & Salo 2014, 19.) Osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa jatkuvasti nopeasti muuttuvan toimintaympäristön myötä. Henkilöstön kehittämismenetelmien on oltava tarkoitukseen sopivia ja tehokkaita. Menetelmän valinnalla on iso merkitys oppimisen tavoitteiden toteutumiseen. Yhä enemmän organisaation panostavat resursseja sisäisten kehittämistoimien kehittämiseen ulkoisten koulutusten sijaan. (Viitala 2006, 260.)

Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Viitala (2006, 261) on jäsennellyt kehittämisen muodot (Kuvio 12) yksilö- ja työyhteisötason kehittämismuotoihin ja lisäksi sen mukaan onko menetelmä standardoitu vai tilannelähtöinen. Yksilön kehittämisen muodoista itseopiskelu on luonteeltaan eniten tilannelähtöistä. Perehdyttäminen sen sijaan on lähtökohtaisesti muodollinen ja etukäteen tiukasti suunniteltu yksilötason kehittämismenetelmä. Työyhteisötasolla voidaan osaamista kehittää esimerkiksi erilaisten projektien ja kokeilujen avulla, joihin osallistutaan tiiminä tai ryhmänä.

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää tiukasti työhön kytkettynä tai osana työtä. Työhön kytkeytyvässä oppimisessa vaaditaan oppijalta aktiivista reflektointia. Oppimista sovelletaan välittömästi omassa työssä. Työtä lähellä olevat menetelmät sopivat erinomaisesti tarkkaan rajatun osaamisalueen oppimiseen. Tällaisia menetelmiä ovat mm. mentorointi, työnkierto ja tutorointi. (Viitala 2006, 262.)



Kuvio 12. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261)

Henkilöstön kehittämisen muodoista mentorointi ja coaching ovat menetelmiä, jotka sisältävät paljon samanlaisia piirteitä, kuin tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen kohteena oleva etuusvalmennus. Molemmat menetelmät soveltuvat hyvin yksilön henkilökohtaiseen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen.

#### 4.6.1 Mentorointi

Mentoroinnissa seniorikollega (mentori) ja juniorikollega (aktori) muodostavat vuorovaikutussuhteen, jossa kokeneempi kollega antaa tukea, ohjausta ja palautetta aktorilleen. (Lankinen ym. 2004, 83; Hätönen 2011, 88; Kupias & Salo 2014.) Mentorina toimiva henkilö sitoutuu aktorinsa ammatilliseen kehittymiseen. Mentorin päämääränä on saada autettua aktoria linkittämään ja soveltamaan opittua tietoa omaan työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 150).

Mentoroinnilla on useita erilaisia suuntauksia ja määritelmiä. Ristikangas ym. (2014, 26) esittelevät mm. seuraavat määritelmät:

- Mentoroinnissa tapahtuu kokeilua, tiedonvaihtoa ja oppimista sekä tietojen, taitojen ja näkemysten kehitystä. (Mumford 1993)
- Mentorointi on kahden henkilön välinen suhde, jonka tarkoituksena on oppiminen ja kehittyminen. (Megginson and Garvey, 2001)
- Mentorointi on henkilöltä toiselle välittyvää apua, joka saa aikaan merkittäviä muutoksia tiedoissa, työssä ja ajattelussa. (Megginson and Clutterbuck 1995)
- Mentori kannustaa, haastaa ja tukee toisten oppimista. (Darwin, 1998).

Mentoroinnissa tärkeintä on oppiminen. Asetettujen tavoitteiden on oltava saavutettavissa, sillä jos oppija ei saa kiinni organisaation asettamasta tavoitteesta mentorointi epäonnistuu. Aktorin tarpeet ja kehittyminen tulisi olla aina etusijalla. Mentorin tehtävä on antaa oma asiantuntemus ja tuki aktorin käyttöön. Kaiken toiminnan pitää palvella aktorin itse asettamia tavoitteita. Tästä syystä aktorin taito tunnistaa ja ilmaista omia tarpeita on kriittistä. Joskus haasteeksi muodostuu se, ettei aktori osaa lainkaan arvioida osaamistarpeitaan. Tällöin mentoroinnin tärkein tulos on kirkastaa oman työnsä tavoitteet. (Kupias & Salo 2014, 22–26.)

Mentoroinnista hyötyvät niin mentori, aktori kuin työnantaja. Mentorina toimiminen lisää motivaatiota ja omanarvon tuntoa. Suojatilta saatu tunnustus tuo tyytyväisyyttä. Aktorille mentorointi auttaa asiantuntijuuden kehittämisessä, vähentää työstressiä ja tuo hallinnan tunnetta. Yritykselle onnistunut mentorointiprosessi on avain työntekijöiden työtehon kasvamiseen. Mentoroinnilla voidaan saada vähennettyä työntekijöiden vaihtuvuutta ja vahvistettua sitoutumista organisaatioon. (Ruohotie 1998, 118–119; Hätönen 2011, 88–89.) Mentoroinnilla on todettu olevan merkittävä rooli työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisessä. Hyvistä työntekijöistä kiinnipitäminen on erittäin tärkeää, sillä uuden henkilön palkkaaminen ja kouluttaminen on kallista ja resursseja vievää. Yleisimpiä hyötyjä mentoroinnista ovat mahdollisuus saada rinnalle henkilö, joka ymmärtää hankalia tilanteita ja auttaa selviytymään

niissä, tilaisuus saada aikaa itsetuntemukselle ja oppia käsittelemään palautetta. (Ristikangas ym. 2014, 60–63.)

Osaamisen jakaminen mentoroinnin myötä lisääntyy organisaation sisällä. Se edesauttaa tiedon liikkumista ja henkilöstön verkostoitumista ryhmien ja tiimien kesken. Mentorointi on erinomainen tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille. (Eklund 2021, 167.)

#### 4.6.2 Coaching

Coachingin tavoitteena on edistää työntekijän henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöönottamista ja sen avulla saavuttaa organisaation asettamia tavoitteita (Lankinen ym. 2004, 83). Painotus on tavoitteellisessa oppimisessa ja työntekijän kehittämisessä. Coaching on tarpeellista esimerkiksi silloin, kun työntekijän rooli on muuttunut, eikä osaminen enää vastaa tarpeita. (Hätönen 2011, 86.)

Coaching sisältää kolme osapuolta: coachattava eli valmennettava, organisaatio ja coach eli valmentaja. Tyypillinen valmennusprosessi kestää useita kuukausia, jonka aikana tapahtaan muutaman viikon välein. Yhden tapaamisen kesto on noin yhden tunnin. Koko prosessi lähtee organisaatioista, jonka tavoitteet ovat valmennuksen lähtökohta. Valmentaja toimii sekä organisaation, että valmennettavan hyödyksi. Organisaatio myös tarjoaa olosuhteet valmennuksen toteutukselle. Ensisijaisena tavoitteena on valmennuksen avulla saada valmennettava täyttämään omat tavoitteensa ja sen myötä auttamaan omaa organisaatiotaan menestymään. Coachauksessa on tärkeää oppijan oma motivaatio kehittymiseen. (Hätönen 2011, 86)

Onnismaa (2007, 95) painottaa valmentajan ja valmennettavan läheistä yhteistyötä coachingissa. Valmentajan tärkein tehtävä on arvioida toimintaa ja antaa palautetta. Valmentajan tulee osata sitouttaa, innostaa ja kehittää valmennettavaa. Valmentajan on saatava aikaan ympäristö, jossa valmennettava voi onnistua ja luottaa valmentajaansa.

Coachin rooli on olla läsnä ja kuunnella. Toisin kuin mentoroinnissa, valmentaja valmiiden vastausten sijaan auttaa valmennettavaa oivaltamaan asioiden ydin itse sekä avittaa tunnistamaan omat vahvuudet ja kehityskohteet. Neuvojen avulla valmennettava pystyy käyttämään omia resurssejaan paremmin ja riippuvuus muista vähenee. Coachin apu voi edistää työntekijää tekemään parempia päätöksiä, ymmärtämään organisaation strategian kirkkaammin ja hallitsemaan stressiä. (Hätönen 2011, 87; Eklund 2021, 164.)

## 5 Kehittämistehtävä

### 5.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtävän aiheena on Kelan puhelinasiakaspalvelussa työtä tekevien palveluasiantuntijoiden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen suunniteltu etuusvalmennus. Tarkoituksena on arvioida etuusvalmennuksen toimivuutta ja selvittää koetaanko kyseinen konsepti hyödylliseksi ja miten sitä tulisi kehittää. Lisäksi kehittämistehtävässä selvitetään palveluasiantuntijoiden kokemuksia muista yhteyskeskuksen osaamisen kehittämisen menetelmistä.

Esihenkilöiden vastuulle kuuluu oman tiiminsä palveluasiantuntijoiden osaamisen varmistaminen. Etuusvalmennus on avuksi myös esihenkilöille. Nykyään esihenkilöt eivät enää ehdi itse tehdä asiakaspalvelua, jolloin he pysyisivät kärryillä asiakaspalvelussa vaadittavasta substanssiosaamisesta. Oman tiimin palveluasiantuntijoiden palvelun laatua ja osaamisen kehittämistarpeita on haasteellista arvioida ilman riittävää kompetenssia. Tästä syystä on järkevää hyödyntää osaamisen varmistamisessa ja kasvattamisessa kokeneempia palveluasiantuntijoita. Samalla he voivat näin auttaa esihenkilöitä tiiminsä osaamisen kehittämisessä.

Tutkimus on merkityksellinen Kelan asiakaspalvelun kehittämisessä. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja on siten myös yhteydessä koko organisaation strategiaan, jossa asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen parantaminen ovat nostettu tärkeimmiksi tavoitteiksi.

### 5.2 Palveluasiantuntijan etuusosaamisen kehittäminen yhteyskeskuksessa

Etuusosaaminen on Kelan ydinosaamista ja sen hallinta on keskeistä koko Kelan toiminnalle. Lakimuutokset eri etuuksiin tuovat mukanaan tarpeen osaamisen varmistamiselle niin palveluasiantuntijoille kun etuuspäätöksiä tekeville ratkaisuasiantuntijoille. Osaamisen kehittämisessä substanssin eli etuusosaamisen lisäksi tärkeitä painopistealueita ovat työelämätaidot, itseohjautuvuus ja palvelutaidot asiakkaan kohtaamisessa. Myös taidot tiedonhaussa ja jäsentämisessä on merkityksellisiä. Kuviossa 13 esitetään yhteyskeskuksen palveluasiantuntijan käytössä olevat välineet etuusosaamisen lisäämiseen.

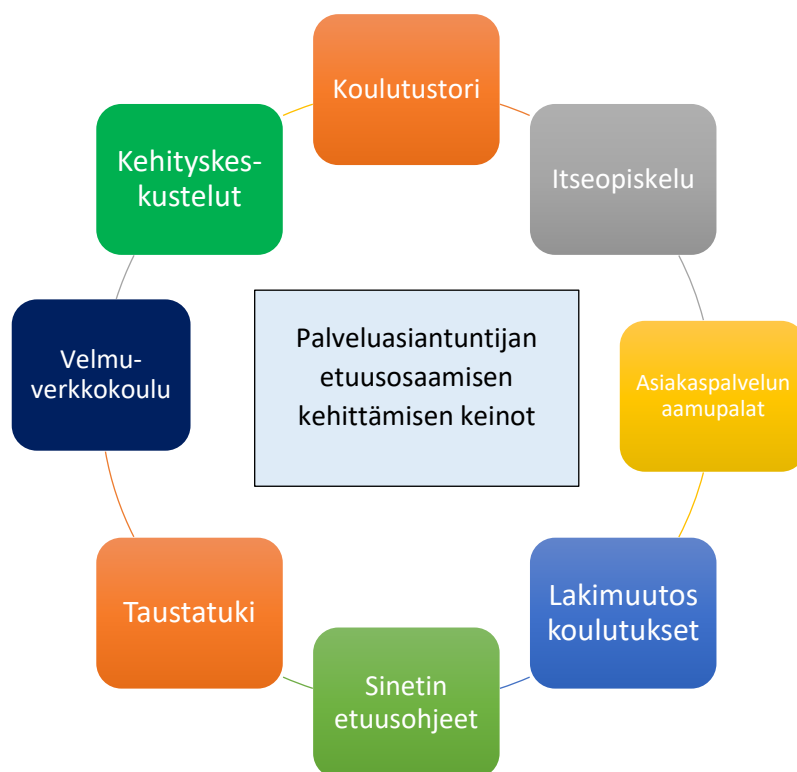
Kelan intranettiä kutsutaan nimellä Sinetti ja se on luotu Microsoftin Sharepointin pohjalle. Sinetistä löytyy kaikki materiaali, jota palveluasiantuntijan oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä tarvitaan. Sinetin avulla pääsee käsiksi kaikkiin koulutuksiin ja etuusohjeisiin. **Koulutustori** on työtila, johon on kerätty kaikki menneet ja tulevat koulutukset sisältäen niiden materiaalit ja tallenteet. **Itseopiskelulle** on varattu aikaa kaksi tuntia joka viikko. Ne

aikataulutetaan jokaiselle suoraan työvuoroihin. Itseopiskelujen sisällön saa jokainen päättää itse. Ajan voi hyödyntää myös työtoverin kanssa yhdessä tai pienessä ryhmässä pohdittain. Itseopiskeluissa on mahdollisuus tutustua Sinetin etuusohjeisiin ja muihin työnantajan tarjoamiin koulutusmateriaaleihin.

**Asiakaspalvelun aamupalat** ovat uusi kaikille palveluneuvojille avoin koulutustilaisuus, jossa suunnittelijat kertaavat etukäteen toivottuja etuusasioita. Aamupalat järjestetään aamuisin ennen asiakaspalvelun aukeamista Skypen avulla, eikä niihin vaadita ennakkoilmoittautumista. **Lakimuutuskoulutuksia** järjestetään tarpeen mukaan heti kun lain sisältö on tiedossa ja vahvistettu. Koulutusten on oltava laadukkaita ja nopeasti saatavilla, sillä asiakkaat ovat valmiina kysymään vaikutuksista omaan elämäänsä heti kun julkisuudessa on tietoa tulevista muutoksista. Sinetistä löytyvät **etuusohjeet**, joita tarvitaan palveluasiantuntijan päivittäisessä tekemisessä. Suunnittelijoiden vastuulla on ohjeiden päivittäminen ja kehittäminen palveluasiantuntijoita parhaiten palvelemaan muotoon. Asiakaskohtamisissa ohjeen tulee olla helposti saatavilla ja ymmärrettävässä muodossa.

**Taustatuen** tehtävä on tukea palveluasiantuntijoita heidän asiakaskohtamisissaan. Palveluasiantuntija voi soittaa taustatuen palvelunumeroon, jossa häntä autetaan asiakastilanteen hoitamisessa. Taustatuki antaa ohjeet asiakaskohtamisen jatkamiseksi ja neuvoo valmentavalla työotteella tiedon lähteelle. Yleensä taustatukeen soimitaan asiakkaan ollessa läsnä, mutta palveluasiantuntijalla on mahdollisuus hyödyntää taustatukea oman asiantuntijuuden kehittämisessä muutenkin.

**Velmu-verkkokoulu** on Kelan oma sisäisten koulutusten oppimisympäristö. Velmusta löytyy niin uusille työntekijöille suunniteltuja perehdytyskursseja, mutta myös koko henkilöstölle tarkoitettuja oppimissisältöjä. Velmun sisällöntuotannosta vastaavat koulutusvastuulliset suunnittelijat. **Kehityskeskustelut** ovat vuosittain pidettävä työntekijän ja esihenkilön välinen osaamiseen ja työkykyyn keskittyvä keskustelu. Tarkoituksena on kartoittaa työntekijän osaamista ja kokemuksia omasta työstään. Kehityskeskusteluissa sovitaan työntekijän tavoitteista ja sovitaan keinoista osaamisen kasvattamiseksi.



Kuvio 13. Palveluasiantuntijan etuusosaamisen kehittämisen keinot

### 5.3 Etuusvalmennus

Etuusvalmennusta lähdettiin suunnittelemaan erityisesti palveluasiantuntijoiden tarpeisiin. Palvelutilanteessa on voinut tulla esiin haaste, joka toistuvasti tuntuu hankalalta ja aiheuttaa tuskastumista. Jokin etuuteen liittyvä osa-alue, järjestelmäosaaminen tai tietty asia voi tuntua hankalalta sanoittaa asiakkaalle. Kun palveluasiantuntija itse tunnistaa tarpeen valmennukselle, on siihen huomattavasti helpompi sitoutua ja siitä saa enemmän irti. Esihenkilöiden työnkuvaan kuuluu vastata oman tiiminsä osaamisesta ja etuusvalmennus tarjoaa uuden keinon tiimiläisen osaamisen kehittämiseen. Palveluasiantuntijan haaste voi tulla esiin esim. vuosittaisissa kehityskeskusteluissa tai tuumaushetkissä, joita esihenkilöt ja palveluasiantuntijat voivat käydä pitkin vuotta. Esihenkilöt eivät enää itse osallistu asiakaspalveluun, joten sisältöosaamisessa on järkevää hyödyntää etuusasioiden asiantuntijoita. Henkilökohtaisen valmennuksen tarve on huomattu myös taustatuessa. Taustatuki neuvoo palveluasiantuntijaa akuutin asian hoitamisessa napakasti, sillä asiakas odottaa vastausta palveluasiantuntijalta välittömästi. Etuusvalmennuksessa ennalta sovittu asia käsitellään rauhassa palveluasiantuntijan kanssa ilman asiakaskontaktia.

Valmennushetki eroaa luonteeltaan taustatukipuhelusta siinä, että se on etukäteen tilattu palvelu, johon etuusvalmentaja on valmistautunut saadun tilauksen perusteella. Yleensä

palveluasiantuntija keskustelee taustatuen kanssa kesken asiakaskohtaamisen, jolloin neuvottavaa aihetta ei pystytä käymään yhtä perusteellisesti läpi, kuin valmennuksessa. Tavoitteena nimenomaan on varata aika valmennushetkelle, jossa palveluasiantuntijan on mahdollista keskustella omista haasteistaan ja kokemuksistaan valmentajan kanssa, jolla on sisältöosaamista juuri palveluasiantuntijan havaitsemaan haasteeseen.

Etuusvalmentajan työtehtävään järjestettiin sisäinen haku asiakaspalvelun taustatukea tekeville palveluasiantuntijoille. Valmentajat ovat käyneet taustatuen valmentavan työtteen koulutuksen ja erillisen valmennustehtävään valmentavan koulutuksen, jossa harjoiteltiin sekä valmentajan että valmennettavan rooleja. Koulutuksessa huomattiin mm. tukimateriaalien ja vuorovaikutteisuuden olevan tärkeitä elementtejä onnistuneeseen valmennustahtumaan.

#### 5.4 Etuusvalmennuksen prosessi

Valmennusprosessi on esitelty kuviossa 14. Se lähtee käyntiin palveluasiantuntijan ja esihenkilön tuumaushetkestä, jossa he yhteisen keskustelun avulla valitsevat aiheen tai teeman, johon etuusvalmennus tilataan. Keskustelussa on tärkeää puhua etuus- prosessi- ja järjestelmäosaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Osaamiskeskustelun jälkeen palveluasiantuntija etsii hoitamistaan puheluita etuusvalmennukseen sopivia puheluita ja valitsee niitä 1–3 kappaletta. Puhelut auttavat etuusvalmentajaa valmennuksen suunnittelussa. Valmentaja saa puheluita tietoa siitä, millä tasolla valmennettava osaaminen tällä hetkellä on ja miten hän toimii puhelimesta. Aitojen asiakastapausten avulla valmennuksessa ei tarvitse keskustella ainoastaan teoriatasolla.

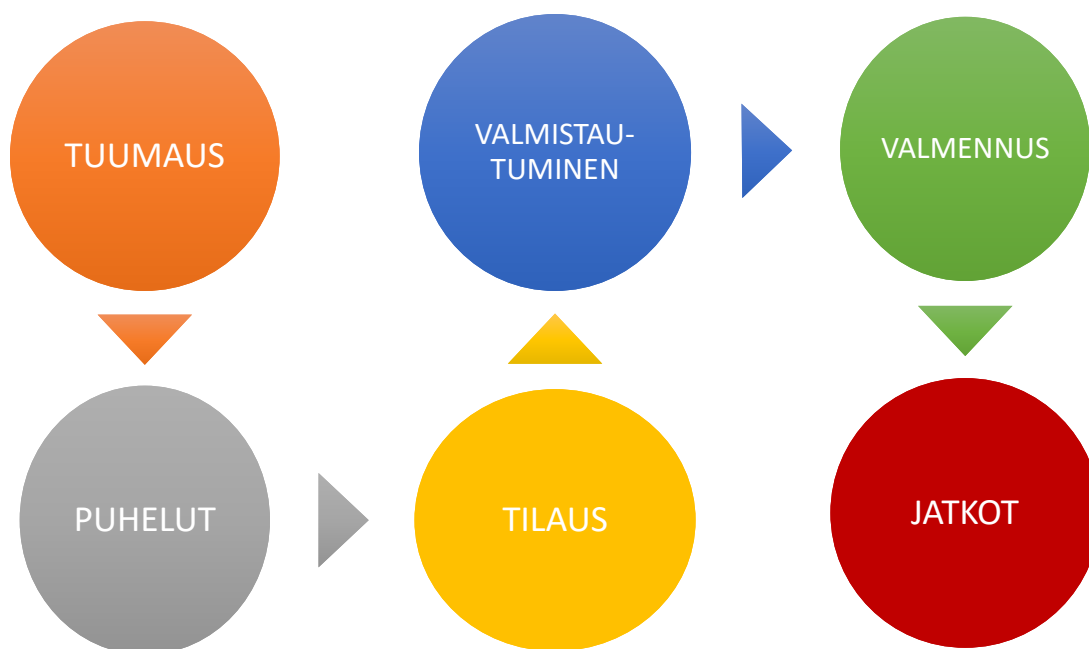
Etuusvalmennus tilataan lähettämällä täytetty tilauslomake etuusvalmentajien sähköpostiin. Tilauksen voi tehdä joko palveluasiantuntija itse tai esihenkilö. Etuusvalmentajat sopivat keskenään valmennusten jakamisesta. Valmennettava ei voi itse valita hänelle valmennuksen järjestävää valmentajaa.

Etuusvalmentaja tutustuu tilaukseen, kuuntelee puhelut ja suunnittelee valmennuksen ja sopii ajankohdasta asianomaisten kanssa. Valmistautumisvaiheessa etuusvalmentaja on yhteydessä tulevaan valmennettavaansa Skypellä ja he pitävät tutustumiskeskustelut. Tässä tarkoituksena on vielä kartoittaa palveluasiantuntijan toiveita ja kirkastaa valmennuksen tavoitteet.

Valmennus on etuusvalmentajan ja palveluasiantuntijan välinen keskustelu. Se järjestetään videokeskusteluna Skype-ohjelman avulla. Jokainen valmennus on räätälöity yksilöllisesti

valmennettavan omiin toiveisiin perustuen. Valmennus toteutetaan asiakastapausesimerkkien avulla. Palveluasiantuntijan haastekohtia käydään läpi tutkimalla tilannetta järjestelmistä, tutustutaan asiakaspalvelun ohjeisiin ja hyödynnetään olemassa olevaa koulutusmateriaalia. Ohjeisiin tutustumisen lomassa keskustellaan pohdittavana olevasta aiheesta yhdessä. Esihenkilö tulee lopussa mukaan yhteenvetoon tai voi olla läsnä koko valmennushetken ajan.

Etusvalmentaja tekee valmennettavalle materiaalin itseopiskelua varten, jonka avulla palveluasiantuntija voi jatkaa oppimistaan ja syventää osaamistaan. Esihenkilö ja palveluasiantuntija sopivat jatkotoimenpiteistä, niiden toteutuksesta ja seurannasta.



Kuvio 14. Etusvalmennuksen prosessi

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Aineistonkerääminen ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundääri- ja primääri-aineistoihin. Ensin mainitulla tarkoitetaan jo olemassa olevaa kerättyä tietoa tutkimuksen kohteeseen liittyen. Primääriaineistoksi kutsutaan aineistoa, jota kerätään tutkimuksen aikana. Tiedonkeruu on välttämätöntä ratkaisun saamiseksi ja ilmiön selittämiseksi. Primääriaineiston keruumenetelmiä ovat mm: erilaiset havainnoinnit, haastattelut ja kyselyt. Tutkimusongelmasta riippuen tutkijan tulee huolellisesti miettiä, mikä tiedonkeruumenetelmä sopii parhaiten omaan tutkimukseen. (Kananen 2017, 80–82.)

Opinnäyteprosessin alkaessa kesällä 2021 oli etuusvalmennuksen ensimmäinen kokeilu jo takana. Tutkija itse osallistui kokeiluun valmentajan roolissa. Kokeilun vastuuhenkilöinä olivat yhteyskeskuksen taustatukitiimien esihenkilöt yhdessä yhteyskeskuksen johdon kanssa. Kokeilu toteutettiin ajalla 10–12/2020. Kokeilussa tehtiin 29 valmennusta, 2–5 valmennusta per valmentaja. Valmennukseen osallistumisen edellytyksenä oli palveluasiantuntijan kahden vuoden kokemus asiakaspalvelusta Kelassa. Valmennettavat olivat neljästä eri tiimistä. Etuusvalmentajat (10kpl) valittiin kokeiluun taustatuille järjestetyn sisäisen hakumenettelyn perusteella. Valintakriteereinä painotettiin etuusosaamista ja valmennustehävään soveltuvuutta.

Kokeilun toteutumisen tavoitteena oli selvittää, minkälaisen työmäärän valmennuksen järjestäminen vaatii ja täyttyykö valmennukselle asetetut tavoitteet. Kokeilun tuloksena työmäärä valmentajalla oli n.2–4 tuntia per valmennus riippuen puhelutallenteiden määrästä, joita oli 1–5 kpl. Valmennukseen käytetty aika koostui tallenteiden lisäksi, valmennettavan ja valmentajan yhteydenpidosta ennen valmennusta, itse valmennuskeskustelusta sekä yhteenvedon ja linkkien kokoamisesta. Valmennuskokemuksen kasvaessa valmisteluun käytettävä aika väheni.

Kaikki palveluasiantuntijoilta, heidän esihenkilöiltään ja etuusvalmentajilta saadut kommentit olivat positiivisia ja valmennuksen koettiin oleva erinomainen tapa lisätä palveluasiantuntijoiden etuusosaamista. Kokeilun vastuuhenkilöiden laatima raportti valmistui helmikuussa 2021. Onnistuneen kokeilun perusteella vastuuhenkilöt päättivät, että etuusvalmentajapalvelua jatkotyöstetään prosessin tarkentamisella, roolien määrittelyllä ja toteutukseen tarvittavien resurssien osalta. Tästä pilottivaiheesta saadut kokemukset toimivat tämän opinnäytetyön sekundäärisenä aineistona.

Keväällä 2021 etuusvalmennuspalvelu sai hyväksynnän yhteyskeskuksen johtoryhmässä ja etuusvalmennuspalvelusta tuli virallisesti uusi keino palveluasiantuntijan osaamisen kehittämiseen ja esihenkilöille työkalu osaamisen johtamiseen. Toukokuussa 2021 käynnistyi vaihe, jossa etuusvalmennuspalvelua oli mahdollista varata palveluasiantuntijoille. Lopullisessa julkaistussa konseptissa etuusvalmennuksesta oli päätetty rajata pois 2 vuoden asiakaspalvelukokemus, joten valmennuksen tilaaminen oli mahdollista kaikille palveluasiantuntijoille. Etuusvalmentajina jatkoivat kokeilussa mukana olleet valmentajat.

Tämän opinnäytetyön primäärinäineisto kerättiin haastatteluilla. Se on yksi yleisimmin käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2017, 89). Haastattelu tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa ja sen vuoksi tiedonhankinnan suuntaa on mahdollista ohjata itse tilanteessa. Myös vastausten motiiveja pystytään selvittämään. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.) Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska tässä tutkimuksessa haluttiin korostaa haastateltavaa subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda vapaasti esiin itseään koskevia asioita. Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus syventää ja selventää saatuja vastauksia (Hirsjärvi ym.2009, 205).

Haastattelutyypit ovat usein jaettu kolmeen eri luokkaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Lomakehaastattelussa on valmiit kysymykset ja kysymysten esitysjärjestys on ennalta määrätty. Strukturoimattomasta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä avoin haastattelu tai syvä haastattelu. Siinä käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelun jatkoa rakennetaan haastateltavan vastausten perusteella. Tässä haastattelutyypissä aiheen etukäteinen määrittely on väljää. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45–46.) Näiden väliin jää kolmas haastattelutyyppi teemahaastattelu, joka sopi parhaiten tämän tutkimuksen haastattelutyyppiksi. Teemahaastattelussa on etukäteen valitut teemat, joista haastattelutilanteessa on tarkoitus keskustella (Kananen 2017, 96). Tässä haastattelutyypissä keskeistä on yksittäisten kysymysten sijaan edetä ennalta määrättyjen teemojen varassa, joiden avulla tutkittavan ääni saadaan paremmin kuuluviin ja kertomaan omasta näkökulmastaan aiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48).

Varsinaisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin etuusvalmennuksessa olleiden palveluasiantuntijoiden teemahaastattelu, koska haluttiin saada syvällistä tietoa ja ymmärrystä palveluasiantuntijoiden ajatuksista osaamisen kehittämisestä, etuusvalmennuksen onnistumisesta ja asetettujen tavoitteiden täyttymisestä. Haastattelu koettiin paremmaksi menetelmäksi kuin esimerkiksi työpaja, koska kahdenkeskisessä keskustelussa todennäköisesti osallistujat uskaltavat kertoa henkilökohtaisista kokemuksistaan ja mielipiteistään avoimemmin.

Tutkija itse tiedusteli omien etuusvalmennusten jälkeen valmennettavien halukkuutta osallistua myöhemmin tutkimushaastatteluun etuusvalmennukseen liittyen. Kutsu tutkimushaastatteluun esitettiin myös etuusvalmentajien sisäisessä Skype-ryhmässä, jossa tutkija pyysi muita etuusvalmentajia tiedustelemaan omilta valmennettaviltaan halukkuutta osallistua tutkimukseen. Vapaaehtoisia ilmoittautui ja tutkija otti valittuihin haastateltaviin yhteyden Skypellä ja kertoi tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelun teemoista. Haastateltavien kanssa käytiin läpi myös tutkimuksen eettisyyttä ja luvattiin, ettei tuloksia raportoida nimillä, eikä kerättävää materiaalia jaeta tutkijalta eteenpäin ulkopuolisille tahoille. Samalla sovittiin haastattelu aika kalenterista ja varmistettiin asia haastateltavan esihenkilöltä. Haastatteluita sovittiin kuuden palveluasiantuntijan kanssa, jotka tutkija itse valitsi. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he edustaisivat mahdollisimman kattavasti yhteyskeskuksen eri ryhmiä ja eri etuusvalmentajien valmennuksessa käyneitä. Tämä tavoite onnistui, sillä kuusi valittua haastateltavaa edustivat viittä eri tiimiä ja neljän eri etuusvalmentajan valmennuksessa olleita. Lisäksi saatiin näkemystä niin toimeentuloturvaetuuksien osajilta (4 kpl) kuin terveysturvaetuuksien osajilta (2 kpl). Haastateltavien työura Kelassa vaihteli 2 vuodesta 6 vuoteen.

Haastateltavat ovat töissä eri puolella Suomea, joten yhtä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä etäkokouksena, jotka tallennettiin. Tällä tavoin toimimalla haastateltava sai olla tutussa ympäristössään ilman häiriötekijöitä. Yksi haastattelu pidettiin kasvotusten työpaikan neuvotteluhuoneessa, myös tämä haastattelu nauhoitettiin äänitallenteena digitaalisella nauhurilla. Haastattelut järjestettiin 20.12.2021 - 12.1.2022 välisenä aikana työajalla ja kestivät 46–57 minuuttia. Mitään teknisiä ongelmia ei ilmaantunut.

Haastattelut sisälsivät kaksi pääteemaa: palveluasiantuntijan ajatukset osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä varsinainen etuusvalmennus. Etuusvalmennus oli jaettu kolmeen alakategoriaan: ennen valmennusta, valmennuksen aikana ja valmennuksen jälkeen. Teema-haastattelun runko löytyy opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Runko oli erittäin hyvä tuki haastattelutilanteessa, sillä sen avulla haastattelusta saatiin paremmin irti valmennuksen prosessin kehittämiseen liittyviä mielipiteitä.

## 6.2 Sisältöanalyysi

Haastattelujen litterointi toteutettiin nopeasti haastattelujen jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitallenteiden, kuvien tai videoiden muuttamista kirjalliseen muotoon, jolloin manuaalinen käsittely ja analysointi on mahdollista (Kananen 2012, 109). Litterointi tehtiin mah-

dollisimman tarkasti, jotta haastateltavan viesti välittyisi oikealla tavalla. Kuudesta haastattelusta syntyi 58 sivua raakatekstiä. Litteroinnin jälkeen aineisto kuunneltiin ja luettiin vielä muutaman kerran kokonaisuudessaan, jotta sen hahmottaminen pystyttiin varmistamaan.

Seuraavassa vaiheessa raakatekstiä siirrettiin eri teemojen alle. Teemoiksi valikoituvat haastattelurungon mukaiset teemat. Osa tekstistä siirrettiin muihin esille tulleiden asioihin. Tämä vaihe tehtiin jokaiselle litteroidulle haastattelulle. Sen jälkeen haastattelussa esiin nousseita ajatuksia ja lauseita tiivistettiin ja pyrittiin löytämään viestin ydin.

Edellä tehtyjen toimenpiteiden jälkeen tutkija kokosi haastattelujen vastaukset yhteen asiakirjaan, missä jokaisen haastateltavan vastaukset tiettyyn teemaan liittyen löytyivät helposti allekkain. Vastausten ryhmittely teemoittain auttoi tutkijaa tekemään aineistosta löydöksiä. Se myös edesauttoi raportointia huomattavasti. Tässä yhteydessä tutkija vielä kuunteli vastaajien vastauksia tallenteilta sitaatteja varten. Sitaateilla tutkijan on tarkoitus todistaa tekemiään löydöksiä.

Haastatteluista saadut tulokset raportoidaan luvussa 7. Haastateltujen palveluasiantuntijoiden lainaukset on merkitty sitaattien loppuun merkinnöillä H1, H2 jne. Merkintöjen avulla on tarkoitus yksilöidä haastateltavat henkilöt. Tulosten analyysi ja sitominen tietoperustaan tehdään luvussa 8.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Palveluasiantuntijan osaaminen ja asiantuntijuus

Haastateltavilta kysyttiin heti haastattelun alussa, mitä ominaisuuksia ja taitoja he pitävät tärkeimpinä omassa puhelinasiakaspalvelun palveluasiantuntijan työssään. Merkittävimpinä ominaisuuksina vastauksista nousivat aito halu auttaa, empatia, taito kuunnella ja tilanteen hahmotuskyky. Nämä ominaisuudet tulivat lähes jokaisen haastateltavan kohdalla esiin. Näiden lisäksi muutamissa vastauksissa nostettiin esiin etuusosaaminen, ongelmanratkaisutaidot, tiedonhakutaidot ja järjestelmäosaaminen. Myös taitoa ohjata sidosryhmien ja muiden viranomaisten palveluiden pariin koettiin tärkeäksi. Yksi haastateltava korosti epävarmuuden sietämistä, sillä puhelun saapuessa ja sen aikana voi vastaan tulla mitä tahansa.

*”Kyllä mulla varmaan ensimmäinen mitä mieleen tulee, niin on se halu auttaa, mikä siellä täytyy silleen olla vahvana, kun on kuitenkin asiakkailla monenlaisia elämäntilanteita, että osaa niinku aina sen asiakkaan tilanteen huomioida kokonaisvaltaisesti.”*  
(H1)

*”Kaiken lähtökohtana on etuusohjeet ja osaaminen, mutta sitten myöskin kaikki semmoinen, että mitenkä johtaa sitä puhelua ja pitää hallinnassa.”* (H2)

Vastausten perusteella palveluasiantuntijat kokevat tärkeäksi saada rakennettua asiakkaaseen luottamuksellisen suhteen kuuntelemalla asiakasta ja pyrkimällä ottamaan tilanne heti kokonaisvaltaisesti haltuun. Tavoitteena on saada asiakkaan asiaa hoidettua mahdollisimman paljon eteenpäin ja tarvittaessa ohjaaman oikean viranomaisen palveluun.

### 7.2 Osaamisen kehittäminen keinot

Kappaleessa 5.1 on esitelty yhteyskeskuksen osaamisen kehittämiseen käytettävissä olevia keinoja, joista haastatteluissa haluttiin saada tarkempaa tietoa. Haastateltavilta kartoitettiin, mitä osaamisen kehittämisen keinoja he hyödyntävät itsenäisellä kehittämiseen varatulla ajalla (1h x 2krt/vko) ja ovatko he tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen.

Haastateltavat mainitsivat kiitokset johdolle itsenäiseen opiskeluun varatun ajan tuplaamisesta alkusyksystä 2021. Muutos oli pitkään toivottu ja tuli vastausten perusteella jokaiselle haastateltavalle tarpeeseen. Osa kuitenkin edelleen koki, että osaamisen kehittämiselle tulisi varata vieläkin enemmän aikaa.

*”Itseopiskelun aikana ehtii lukea vain pienen osan sähköposteista + tiedotteet. Ei jää aidosti aikaa osaamisen kehittämiseksi. Lisätunti tuli todellakin tarpeeseen, mutta aikaa jää lähinnä nykyisen osaamisen ylläpidolle, ei uuden oppimiselle.” (H2)*

Käytettävissä oleviin itsenäiseen osaamisen kehittämisen keinoihin oltiin tyytyväisiä. Vastauksista nousi esiin sinetin etuusohjeet, koulutustorin tallenteet, asiakkuuspalvelujen aamupalat ja Velmu-verkkokoulu. Aamupaloihin osallistuneilta tiedusteltiin tarkempaa palautetta konseptista, koska se on etuusvalmennuksen jälkeen tuorein osaamisen kehittämisen keino. Erityisenä ansiona aamupaloissa pidettiin sitä, että ne on suunniteltu juuri asiakaspalvelun tarpeisiin ja niissä käsitellään sillä hetkellä palvelussa ajankohtaisia asioita. Kehittämisehdotuksena aamupaloihin nousi aiheen rajaaminen, koska osalla oli kokemus, ettei kysymyksiin ehditä vastaamaan ja lupaus palata asiaan myöhemmin unohtuu.

Useat haastateltavat kokivat huolta varsinkin etätyön aiheuttamasta vertaistuen puutteesta.

*”Etätyössä korostunut se, ettei enää tule spontaania keskustelua osaamisesta, ei kuule miten työkaverit puhuvat. Pidän tärkeänä keskustella ja oppia muilta, jotta hiljainen tieto siirtyy ja saan itselle lisää varmuutta omaan työhöni.” (H3)*

Pelkkä itsenäinen opiskelu verkkoympäristöissä ei ole mielekästä ja jokainen haastateltavista toivoi saavansa tulevaisuudessa monipuolisempaa, henkilökohtaisempaa ja omaan taitotasoon räätälöidymää koulutusta.

*Tärkeämpää olisi kuitenkin saada enemmän henkilökohtaista palautetta, työnohjausta ja kommentteja omasta työstä. Se olisi minulle tärkein oppimisen väline. Kollegoiden kuuntelu myös todella tärkeää esim. tunnistamiseen liittyvissä kysymyksissä. (H4)*

Muutamissa vastauksissa todettiin itsenäisen opiskelun olevan välillä haastavaa, koska ohjeet ovat hajallaan monessa eri paikassa ja aika mene surffailemalla. Sinetissä huomataksien kehittämiseen varatun ajan olevan jo kohta ohitse.

### 7.3 Esihenkilön rooli osaamisen kehittämisessä

Jokainen haastateltava koki kynnyksen lähestyä esihenkilöä olevan matala. Tunne siitä, että luottaa omaan esihenkilöön ja uskaltaa puhua vapaasti toteutuu. Kysyttäessä esihenkilöiden tuesta osaamisen kehittämisessä selvisi, että aikaa kehittämiseksi järjestyy, jos sitä itse osaa pyytää. Muutama vastaaja oli silloin tällöin pyytänyt lisää aikaa itsenäisen opiskelun ja aina asia oli järjestynyt. Palautetta omasta osaamisesta ei kuitenkaan esihenkilöiltä koettu saavan kovinkaan paljoa.

Haastateltavat kertoivat, ettei varsinaisesta etuusosaamisesta puhuta esihenkilöiden kanssa oikeastaan yhtään. Osaamistarpeet ilmenevät haastateltavien omasta aloitteesta. Muutama haastateltava toivoi omalta esihenkilöltään aktiivisempaa otetta nimenomaan etuusosaamisen esille nostamiseen. Toisaalta tunnustettiin, että pitäisi muistaa itsekin rohkeasti tuoda omia toiveita keskusteluihin.

*”Eihän se esihenkilö tiedä siis sillä lailla niistä etuuksista, että se on enemmänkin sitten yleisellä tasolla ja sitten tavallaan sitä puhelun niinku eteenpäin viemistä ja semmoista”. (H4)*

Esihenkilöltä toivottiin olosuhteiden järjestämistä oppimiselle, koska he eivät itse ole tehneet asiakaspalvelua, eivätkä pysty tukemaan etuusosaamisessa. Tässä esihenkilöiden koettiin onnistuneen. Etuusosaamista on päässyt laajentamaan ottamalla uusia etuuksia haltuun, kun kokemusta on karttunut. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että esihenkilö on kannustanut ja tarjonnut mahdollisuuden kehittää omaa osaamista esim. vinkkaamalla erilaisista työpajoista ja etuusvalmennuksesta.

Yhteyskeskuksessa on käytössä tuumaushetket palveluasiantuntijoiden ja esihenkilöiden kesken. Tuumauksille varattu aika on noin 30 minuuttia. Näissä keskusteluissa haastateltavat kertovat aiheiden liittyvän lähinnä yleisesti työtilanteeseen ja sen hetkisiin fiiliksiin. Osa haastatteluista kertoo esihenkilön käyneen läpi tilastoja puheluista. Työuran alussa esihenkilö kuunteli puheluita ja antoi henkilökohtaista palautetta etenkin puhelun eteenpäin viemisessä. Toive henkilökohtaisesta palautteesta omasta suorittamisesta koettiin edelleen tärkeäksi, vaikka työstä on jo kertynyt vuosien kokemus. Haastatteluissa ilmeni tuumaushetkien säännöllisyyden vaihtelevan. Yhdessä tiimissä tuumauksia oli vain 2krt vuodessa, kun taas muissa tiimeissä niitä saattoi olla jopa kuukausittain. Kaikki vastaajat kuitenkin muistuttivat keskustelun järjestyvän varmasti, jos vain pyytäisi.

#### 7.4 Vastuut osaamisen kehittämisessä

Haastatteluissa kartoitettiin myös palveluasiantuntijoiden näkemystä vastuunjaosta osaamisen kehittämisessä. Vastaukset olivat melko yhteneväisiä. Työnantajan vastuulle katsottiin kuuluvan olosuhteiden luominen ja näin mahdollistaa oppimista tukeva ympäristö. Parin haastateltavan mielestä tällä hetkellä mennään rajoilla siinä, onko kehittämiselle varattua aikaa riittävästi.

*”Työnantajan tehtävä on olla mahdollistaja, mutta itsellä vastuu käyttää tarjottu aika järkevästi. Palveluasiantuntijoiden toive siitä, että osaamista halutaan kehittää, tulee ottaa vakavasti.” (H4)*

Haastateltavista useimmat kokivat itsellä olevan vastuu omasta osaamisestaan ja sen kasvattamisesta.

*”Vastuu kuuluu itselle. Työnantaja voi tukea osaamisen kehittämisessä koulutuksilla ja erilaisilla kokeiluilla. Mutta vastuu itsellä, että löytyy halua kehittää itseään.” (H1)*

*”Vastuu on itsellä. Työnantaja tarjoaa puitteet, mutta se miten sen ajan käytät, on itsestä kiinni. Esihenkilöstä ei ole apuja niin itse otettava vastuu.” (H3)*

*”Mun täytyy olla siinä tosiaan itse aktiivinen, että mä pyydän sitä aikaa, kun sitä tarvitaan, että ei voi niin kuin odottaa sitten siihen kehittämisen tuntiin, jos se ei ole ihan lähiaikoina.” (H5)*

Kaksi haastateltavaa oli huolissaan kokoajan kasvavasta tiedon ja ohjeiden määrästä. Varsinkin pandemian aikana on tullut jatkuvasti muuttuvia ohjeistuksia ja soveltamisohjeita. Kun osaamisen ylläpito on jäänyt vain omille harteille, epävarmuus omasta osaamisesta on kasvanut. Aikaisemmin koulutukset olivat pääosin valmiiksi aikataulutettuja ja kaikki saivat tiedon yhtä aikaa samanlaisena. Nyt vastuu uusien ohjeiden sisäistämisestä ja tulkinnessa on koettu jäävän liikaa itselle.

## 7.5 Etuusvalmennus

Etuusvalmennus-teemaa lähdettiin haastatteluissa viemään eteenpäin kronologisessa järjestyksessä. Haastateltavan annettiin kertoa ajatuksistaan ensin vapaasti, mutta syvemmän ymmärryksen saamiseksi hyödynnettiin myös haastattelurungon kysymyksiä.

Ensimmäisenä haastattelussa haluttiin selvittää, miten haastateltava oli kuullut etuusvalmennuksesta ja mitkä olivat ensimmäiset ajatukset siitä. Kaikki haastateltavat olivat kuulleet etuusvalmennuksesta ensimmäisen kerran omalta esihenkilöltään.

*”Kuulin esimieheltä keväällä 2021, joka mainosti tiimitunnilla. Olin heti kiinnostunut. Alkusyksystä esimies muistutteli asiasta uudelleen ja vähän ajan päästä mulle tuli sellanen asiakascase, joka sopi hyvin tähän hommaan.” (H1)*

*”Esimies mainosti. Olisi muuten mennyt ohi. Ensimmäisen kerran kun asiasta puhuttiin, en ihan ymmärtänyt mistä kyse. En tiennyt, että se on henkilökohtaista valmennusta. Myöhemmin puhuttiin tarkemmin tuumauksessa ja mielenkiinto heräsi.” (H2)*

Ensimmäiset ajatukset olivat olleet kolmelle haastateltavalle epäilevät ja suhtautuminen varautunut johtuen siitä, että etuusvalmennuksen käytännön toteutus oli jäänyt haastateltaville epäselväksi. Yksi vastaaja kertoi heti pohtineensa voisiko 3 vuoden työkokemuksen jälkeen

olla mitään sellaista osa-aluetta, johon tarvitsisi tunnin koulutuksen, sillä yleensä selvitystä vaativa asia selviää nopeasti taustatukeen soittamalla.

Puolet haastateltavista oli itse ehdottanut esihenkilölleen haluavansa etuusvalmennusta ja puolet sen sijaan lähti mukaan valmennukseen esihenkilön aloitteesta.

*”Asia tuli esille tuumauksessa esimiehen kanssa. Olin itse tunnistanut haastetta tiettyssä asiassa juuri samoihin aikoihin. Oli tästä valmennuksesta kerrottu, mutta se oli unohtunut muun infoon sekaan. Esimiehen kannustus rohkaisi kokeilemaan tätä.”*  
(H5)

*”Esimies informoi yleisesti tiimille keväällä 2021. Alkuun oli vähän epäileväinen, että mikähän juttu tämä on. Kesälomien jälkeen otin itse asian esiin ja pyysin päästä mukaan. Tiimikaverin suositus myös rohkaisi lähtemään mukaan.”* (H6)

Sopivan aiheen rajaaminen koettiin melko haastavaksi ja rajaaminen aiheutti epävarmuuden tunnetta. Yksi haastateltava kertoi aiheen olleen kirkkaana mielessä, muut kertoivat varmistaneensa valitsemaansa aiheen rajausta omalta esihenkilöltään tai suoraan etuusvalmentajalta. Tämä koettiin onnistuneeksi tavaksi toimia ja saada varmuutta osallistua valmennukseen. Yksi haastateltava kertoi valinneensa aiheeksi etuuden, josta piti vähiten ja toivoi valmennuksen avulla saavan uutta intoa siihen.

Valmennuksen konseptiin kuuluu valitsemaansa aiheeseen liittyvän puhelutallenteen etsiminen etuusvalmentajalle kuunneltavaksi. Tallenteen avulla valmentaja pystyy suunnittelemaan räätälöidyn valmennustapahtuman. Haastateltavilta kysyttiin ajatuksista tallenteen etsimisestä ja siitä, että joku muu kuin oma esihenkilö kuuntelee puhelun. Jokainen haastateltava kannatti tallenteen mukaan ottamista valmennustapahtuman tueksi. Haastateltavat olivat tottuneet siihen, että esihenkilö on kuunnellut puheluita ja antanut niistä palautetta. Tätä toimintatapaa pidettiin edelleen tarpeellisena. Merkittävänä koettiin se, että nyt omasta puhelusta saa nimenomaan etuusosaamisen asiantuntijalta palautetta. Palaute omista puheluita on jäänyt vähäiseksi, koska esihenkilön kompetenssi ei riitä etuusosaamisen arviointiin.

*”Mun mielestä on ihan hyvä, että joku muukin kuuntelee puheluita, kun esimies, koska juuri se etuusosaamisen kehittäminen on se mihin haluan saada tukea.”* (H5)

Haasteeksi vastauksissa paljastui se, ettei sopivaa puhelutallennetta ole helppo löytää. Kun tuumauksessa esihenkilön kanssa oli tullut esiin tarve etuusvalmennukselle tietystä aiheesta, tuli seuraavaksi miettiä, mistä löytyy sopiva tallenne valmennusta varten. Moni haastateltava totesi olevan erittäin aikaa vievää lähteä kahlaamaan omia vanhoja puheluita ja etsiä valmentajaa varten tallenne, missä oma haaste tuli esiin. Etuusvalmennus on vielä

niin uusi asia, ettei siinä hetkessä tule muistaneeksi kirjata puhelun tietoja ylös mahdollista etuusvalmennusta varten.

Valmennuksen tilaaminen koettiin vaivattomaksi. Tilauslomake oli laadittu selkeäksi, eikä se täyttämisenä ilmennyt ongelmia. Osalle haastatelluista oli esihenkilö hoitanut lomakkeen täyttämisen ja lähettämisen eteenpäin.

Jokainen haastateltava piti etuusvalmentajan soittamaa tutustumispuhelua hyvänä asiana. Koska etuusvalmentaja on todennäköisesti eri paikkakunnalta ja kokonaan uusi tuttavuus madalsi se kynnystä osallistua varsinaiseen valmennustapahtumaan. Tilatessa valmennusta ei vielä tiedä kuka oma valmentaja tulee olemaan, joten valmentajan lähestymistä Skypea avulla pidettiin mieluisena.

*”Tutustumispuhelu oli kiva, koska siinä sitten sai tietää, että kuka se oma valmentaja on. Pääsi tutustumaan ja avattiin sitä valmennusta, että se ei ole niin niin dramaattinen kuin ehkä kuvitteli. Just se kyllä ottaa yhteyttä ennen, sitä varsinaista valmennusta.” (H5)*

*”Oli tosi hyvä ja sitten se, että tuota siinä just saisi oppia molempien aikatauluun sopivaksi sen, että milloin se tapahtuu, että oli tosi kivaa ja se oli semmoinen mie-dompi lasku siihen sitten.” (H6)*

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä oman valmentajan tapaan ottaa valmennushetki haltuun ja johtaa koko koulutustapahtuman läpi. Ilmapiiri valmennuksessa oli miellyttävä, eikä kukaan kokenut oloaan epämieluisaksi. Vastauksissa mainittiin mm. kannustavat kommentit ja ystävällisyys.

*”Oli kyllä jotenkin tosi hyvä lähestymistapa hänellä ja hyvin semmoinen rento se valmennus, että sitä just ehkä miettii, onko se kuin semmoinen jäykkää, että käydään vaan ne asiat läpi, mutta tosi semmoinen rento ja tosi kiva valmennus oli.” (H1)*

Valmennuksen sisältö ja rakenne olivat vaihdelleet riippuen valmentajasta. Osan kanssa oli puhelutalenne käyty läpi tarkkaan järjestelmistä lähtien ja tutkittu miten asiakkaan asia oli lopulta edennyt. Tätä pidettiin mielenkiintoisena ja erittäin hyödyllisenä keinona oppia. Myös ne haastateltavat, joiden kanssa tallennetta ei ollut käyty niin tarkkaan läpi toivoivat, että seuraavalla kerralla tallenteeseen paneuduttaisiin tarkemmin. Moni piti tallenteesta saatua palautetta merkittävänä hyötynä itselleen, sillä valmentaja pystyi kertomaan, oliko puhelut mennyt sisällöllisesti oikein ja olisiko puhelussa voinut tehdä jotain vielä enemmän.

Osalla valmentajista oli laadittu Powerpoint-esitys aiheesta, joka sisälsi esimerkkejä, ohjeita ja listauksen aiheeseen liittyvistä Kelan olemassa olevista koulutusmateriaaleista. Haastateltavien mielestä Powerpoint-esitys tukimateriaalina oli hyödyllinen, mutta ilmeisesti pärjäsi. Yksi haastateltava uskoi, että vuoropuhelua olisi todennäköisesti tullut enemmän, jos ei olisi ollut erillistä Powerpoint-esitystä. Käytännössä kaikki koulutukset ovat nykyään Skype- välityksellä olevia Powerpoint-diojen seuraamista, joten palveluasiantuntijalle jää tuttu kuuntelijan rooli päälle.

Jokainen valmennettava oli saanut esitysmateriaalin tai vähintään listauksen aiheeseen sopivista koulutusmateriaaleista itselle myöhempää läpikäyntiä varten. Toimintatapaa pidettiin järkevänä ja sitä oli hyödynnetty itseopiskelussa. Kaksi haastateltavaa kertoivat olleen niin tyytyväisiä materiaalin, että olivat jakaneet sen myös tiimikavereilleen. Kehitysehdotuksena yksi haastateltava ehdotti esitysmateriaalin lähettämistä etukäteen, jotta voisi tulostaa materiaalin valmiiksi ja pystyisi kirjoittamaan siihen samalla muistiinpanoja.

Esihenkilön osallistumisesta valmennuksen loppukeskusteluun pidettiin tarpeettomana. Useimmat kertoivat, etteivät näe mitään hyötyä esihenkilön läsnäolosta. Kukaan ei kokenut asiaa erityisen negatiivisena, vaan neutraalisti. Yksikään vastaaja ei sanonut, että läsnäolo olisi hyvä tai toivottava asia.

*”No kun mä mietin sitä, että onko se esimiehen läsnäolo oikeasti tarpeellista? Tavaltaan, että mitä lisäarvoa se esimies siihen tuottaa. Ehkä semmoinen, että jos esimies haluaa tietää, että missä mennään, mutta nekin ovat sitten ehkä enemmän tuumauksen asiaa. Voisiko ottaa tuumaukseen sitten 5 minuuttia siitä, että miten se valmennus meni?” (H5)*

*”Mä en oikeastaan niinku nähnyt siinä niinku mitään semmoista lisäarvoa siitä, että se oli mukana. Et mä oikeastaan ihmettelin, miksi hänen piti olla siinä mukana, mutta että saati, että olisi ollut koko aikaa. Tokihan se on tietysti varmaan hyvää, että käydään mitä ollaan niin kuin käyty siinä läpi niin hänenkin kanssa, mutta ei mun mielestä välttämättä tarvitse olla ollenkaan.” (H6)*

Valmennukseen varattu aika oli yksi tunti. Sen useimmat haastateltavat totesivat olevan sopiva. Yksi haastateltava totesi, että hänen aiheensa oli sen verran tarkkaan rajattu, että 45min olisi riittänyt. Yksi haastateltava olisi halunnut kerralla heti pidemmän valmennuksen, koska keskustelu lähti sujumaan niin hyvin. Haastateltavilta kysyttiin myös yleisesti sopivasta koulutustapahtuman kestosta. Haastateltavat pitivät tässäkin tuntia sopivana aikana, jonka jaksaa yhdeltä istumalta keskittyä.

*”Miten sen nyt sanoisi, että kyllä se varmaan se tunti siinä kerralla käydä läpi niin on varmaan ihan hyvä, että et neljäkymmentäviisi minuuttia menee kyllä aika nopeasti, varsinkin jos se asia siitä niinku lähtee oikeille raiteille ja on paljon kysyttävää ja läpi-käytävää niin lyhyt olis joku 40 minuuttia, että kyllä se tunti nyt vähintään pitää olla.” (H6)*

*”Jos alkaa menee 1,5–2 tuntia, niin siihen tarvitsee tauon väliin, mä en tiedä jaksako keskittyä semmoiseen uuden oppimiseen yli tuntia kerrallaan.” (H5)*

Haastateltavien mielestä taustatuet ovat oikea taho pitämään etuusvalmennuksia, koska taustatuet tekevät itsekin asiakaspalvelua ja ovat normaalissa arkityössäkin palveluasiantuntijoiden lähin apu verrattuna esimerkiksi suunnittelijoihin, joiden vastuulla on uusien etuuksien ja lakimuutosten kouluttaminen. Yksi haastateltava piti tärkeänä, että etuusvalmentajaksi valitaan vain tietyt taustatuet, jotta valmennuksista saa parhaan hyödyn, kaikki taustatuet eivät haastateltavan kokemuksen mukaan sovellu valmentajaksi.

*”Musta oli kiva, että se oli taustatuki ja ehkä jotenkin mun mielestä on myös hyvä, että se on taustatuki siinä mielessä, kun se on se, kehen ollaan niissä asiakastilanteissa myös yhteydessä niin ehkä taustatuki myös sitten hahmottaa sen tilanteen tarkemmin, että mitä on se tarvittava etuusosaaminen.” (H4)*

Jokainen haastateltava kertoi luottavansa taustatuen antamaan neuvontaan. Vastauksista nousi esiin myös tunne luottamuksen vahvistumisesta etuusvalmennuksen avulla. Moni tiesi oman etuusvalmentajansa entuudestaan vain etunimeltä, koska taustatukeen ollaan yhteydessä vain soittamalla.

*”Se tietysti mikä tässä on musta ihana nyt sitten tietyllä tavalla, että nyt kun on käynyt sen taustan kanssa sen valmennuksen läpi ja nyt kun sitten on sattunut soittamaan taustaan ja siellä on se sama tyyppi, joka on valmentajana toiminut, niin jotenkin se luottamus on vahvistunut sitten tietyllä tavalla ja sit tulee semmonen tuttavallisempi, että ei ole silleen et OK mä en tiedä nyt tätä asiaa, auta, vaan siellä niinku ihan aito halu auttaa niin se paistaa läpi.” (H6)*

Jokainen haastateltava suosittelisi etuusvalmennusta tiimikavereilleen. Osa oli oman valmennuksen jälkeen kertonut kokemuksistaan tiimille ja rohkaissut muitakin osallistumaan. Yksi haastateltava kertoi saaneensa rohkaisun mukaan lähtemiseen nimenomaan tiimikaverin positiivisten kokemusten pohjalta.

Valmennuksen jälkeen oli jokaiselle haastateltavalle jäänyt tunne hyvin käytetystä ajasta. Oman osaamisen koettiin kasvaneen ja erityisesti varmuutta omaan tekemiseen tuli lisää.

Erityisesti pidettiin siitä, kuinka etuusvalmennuksen aikana valmentaja pystyi perustelemaan käsiteltävää aihetta ja antamaan vinkkejä omiin kokemuksiin perustuen.

## 7.6 Muut esiin tulleet asiat

Haasteltavilta kysyttiin myös konkreettisia kehitysehdotuksia etuusvalmennukseen tai osaamisen kehittämiseen liittyen. Lisäksi haluttiin selvittää valmennuksessa käyneiden ajatuksia siitä, miksi etuusvalmennusta on hyödynnetty niin vähän. Itse valmennukseen oltiin poikkeuksetta tyytyväisiä. Konkreettisia kehitysehdotuksia ei siinä hetkessä haastateltavilta tullut juurikaan mieleen. Yksi haastateltava toivoi erillistä seurantakertaa oman valmentajansa kanssa. Seurantatapaamisessa voitaisiin keskustella siitä, onko valmennuksen jälkeen omassa toiminnassa tapahtunut muutosta tai onko kerrattua etuusasiaa tullut puheissa valmennuksen jälkeen vastaan.

Siihen, miksi etuusvalmennukseen on hakeutunut niin vähän palveluasiantuntijoita, haastateltavat pohtivat yhtenä syynä olevan epävarmuus omasta osaamisesta. Puheluiden antaminen taustatuella kuunneltavaksi saattaa monen mielestä olla liian iso kynnys hakeutua valmennukseen. Myös etuusvalmennuksen markkinointi koettiin epäonnistuneen. Haastateltavat totesivat unohtaneensa koko etuusvalmennuksen, ellei esihenkilö olisi syksyllä siitä tuumauksessa muistuttanut. Toukokuussa 2021 kun etuusvalmennus tuli käyttöön oli eräälle haastateltavalle esihenkilö siitä maininnut, mutta sen jälkeen asia oli jäänyt. Suurin osa haastateltavista epäili, etteivät yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat muista koko etuusvalmennuksen olemassaoloa. Yksi haastateltava mietti voiko kokeneelle palveluasiantuntijalle tulla mieleen mitään sellaista asiaa, johon tarvitsisi erillisen tunnin valmennuksen. Yleensä kokemusta on jo sen verran, että mietityttävä asia selviää taustatuen avulla puhelinsoitolla.

Kaksi haastateltavaa ehdotti, että haluaisivat hyödyntää etuusvalmentajaa oman osaamisen kehittämisessä siten, että heidän puheluitaan tulaisiin kuuntelemaan. Etuusvalmentaja voisi näin antaa välittömästi palautetta puheluiden laadusta substanssin osalta.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Osaamisen kehittäminen yhteyskeskuksessa ja esihenkilön rooli

Merkittävimpinä osaamisina ja taitoina palveluasiantuntijan työssä pidettiin halua auttaa, empatiaa, taitoa kuunnella ja tilanteen hahmotuskykyä. Nämä tulokset täsmäävät osittain Virtainlahden (2009, 23–26) määritelmään, jonka mukaan osaaminen on taitoa soveltaa tietämäänsä eri tilanteissa. Virtainlahti on todennut osaamisessa korostuvan myös sosiaalisen vuorovaikutuksen ja epävarmuuden sietämisen, jotka myös tulivat esiin vastauksissa. Etuusosaaminen ja ongelman ratkaisukyky mainittiin vain osassa haastatteluissa. Tämä tutkimustulos oli hieman yllättävä, sillä etuusosaaminen on kuitenkin Kelan palveluasiantuntijan ydinosaaamista. Tuomen ja Sumkinin (2010, 54) mukaan organisaation ydinosaaaminen on organisaation merkittävintä strategista osaamista: sellaista osaamista, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kelan puhelinpalvelun asiakkaille se tarkoittaa luotettavaa ja asiantuntevaa neuvontaa ja ohjausta etuusasioissa. Helakorpi (2005, 155) on todennut, että asiantuntijalla tulee olla hallussaan ammatin tiedolliset ja taidolliset tarpeet.

Esihenkilön roolin koettiin olevan olosuhteiden mahdollistaja. Haastateltavat kokivat omien esihenkilöidensä olevan helposti lähestyttäviä, joilta löytyy aina tarpeen vaatiessa aikaa. Etuusasiat eivät kuitenkaan ole yleinen teema keskinäisissä keskusteluissa. Haastateltavat kertoivat keskusteluiden sisällön olevan nykyään enemmänkin kuulumisten vaihtoa. Palautetta omasta osaamisesta oli saatu jonkin verran ja sekin liittyen palveluosaamiseen. Työuran alkuvaiheessa palautetta omasta osaamisesta sai enemmän ja tarkemmin. Uskon tämän tuloksen korreloivan siihen, miksi kysyttäessä palveluasiantuntijan merkittävimpiä osaamisina itse etuusosaamisen ohi yleisimpinä vastauksina nousivat palvelutaitoihin liittyvät ominaisuudet kuten empaattisuus ja halu auttaa. Näihin ominaisuuksiin on koulutuksissa panostettu. Kun etuusasiat eivät ole mukana keskusteluissa, ei niitä tule ajatelleeksi. Tämä on luonnollista, sillä esihenkilöt eivät tee itse, jonka vuoksi etuusosaamisen puheeksi ottaminen voi olla haasteellista. Tähän liittyen kuitenkin nousi haastatelluilta toive esihenkilöille, että etuusasiat otettaisiin rohkeammin esiin. Säännöllisillä keskusteluilla pystyttäisiin varmistamaan palveluasiantuntijoiden kehittyminen etuusosaamisessa ja hakeutuminen niitä tukeviin palveluihin.

Kauhanen (2010, 152) ja Eklund (2021, 77) ovat todenneet nykyaikana työnantajien antavan enenevässä määrin vastuita asiantuntijoille. Oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta edellytetään. Yksilön odotetaan ottavan vastuuta oman osaamisen ajantasaisuudesta. Ruohotie (2002, 34) käyttää termiä moraalinen sopimus, jolla tarkoitetaan työntekijän vastuuta tehdä parhaansa, sitoutua itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Haastatteluiden

tulokset tukivat Eklundin, Kauhasen ja Ruohotien näkemyksiä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työntekijä on itse vastuussa osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Työnantajan tehtävä on luoda optimaaliset olosuhteet: järjestää aika ja mahdollistaa tarkoituksenmukaiset keinot kehittämisen tueksi. Tulokset täsmäävät näiltä osin Dufvan ym. (2007, 23) Otalan (2008, 66–67) ja Kauhasen (2010, 152) tutkimuksiin.

Järjestetyn resurssin osalta esihenkilöt olivat onnistuneet. Aikaa oli aina tarvittaessa järjestynyt. Haastateltavat muistuttivat itse vastaavan siitä, että annettu aika käytetään tehokkaasti. Lisäksi esihenkilöiden mainittiin olevan kannustavia ja ehdottaneen mm. eri työpa-joihin osallistumista. Helakorpi (2005, 35) onkin maininnut johdon rooliin kuuluvan kannus-taminen, tukeminen ja optimaalisten olosuhteiden luominen. Kokemus siitä, että oma asia otetaan vakavasti, on tärkeää. Tähän liittyen Kesti (2005, 15) on muistuttanut, kuinka yksilöille sopivassa suhteessa annettu valta ja vastuu edesauttavat sitoutumista, parantavat itsetuntoa ja nostavat motivaatiota antaa oma parhaansa organisaation yhteisen menestyk-sen saavuttamiseksi.

Kiireen tunnettakin edelleen koettiin ja osa olisi toivonut valmiiksi aikataulutettua osaamisen kehittämisaikaa enemmän. Tämä on vaikea asia ratkaista, sillä palvelutilanne puhelinpal-velussa on ollut pitkään todella haastava. Koulutukseen korvamerkitty aika on pois puhelin-palvelun hoitamisesta, jossa jonotusajat ovat pitkiä. Itsenäiseen opiskeluun käytettävä aika tuplattiin alkusyksyä 2021 ja oli merkittävä vastaantulo työnantajalta. Eklund (2021, 77–78) muistuttaa oman jaksamisen, kiireen ja liian ison työkuorman voivan estää työntekijää on-nistumasta. Työnantajan täytyykin ottaa huoli kiireen tunteesta vakavasti, sillä uupunut työntekijä ei pysty suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla työtehtävistään.

Eklund (2021, 31) painottaa osaamisen kehittämiseen käytettävien keinojen suunnittelua. Ne kannattaa valita työtehtävän sisällön, työskentelykulttuurin ja omien tavoitteiden perus-teella. Viitala (2006, 140–141) neuvoo huomioimaan oppimisympäristön eli sen missä op-piminen tapahtuu, kehittämiseen tarkoitettut järjestelmät ja keinot. Tutkimuksessa selvisi, että käytettävissä olevia keinoja koetaan olevan riittävästi ja ne ovat monipuolisesti käy-tössä. Tulokset tukevat Eklundia ja Viitalaa. Valinnanvaraa kehittämiskeinoissa on ja näin pystytään vastaamaan jokaisen henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Jonkin verran haasteita ko-ettiin materiaalien hajanaisuudessa. Ohjeita löytyy useista Sinetin eri työtiloista, koulutus-torilta ja vielä tallennearkistosta. Opiskelu ei ole tehokasta, jos annettu aika tuhraantuu et-simiseen. Se on turhauttavaa työntekijälle ja lisää tunnetta työn kuormittavuudesta.

Kehitysehdotuksena pinnalle nousi itsenäisen opiskelun lisäksi toive saada tulevaisuu-udessa monipuolisempaa, henkilökohtaisempaa ja omaan taitotasoon räätälöidympää kou-lutusta. Tämä toive on työnantajan näkökulmasta merkittävä ja se täytyy ottaa tosissaan, sillä

se on osa asiantuntijana kasvamista. Helakorven (2005, 156) määritelmän mukaan asiantuntijuuteen kuuluu oman osaamisen tunnustaminen ja aktiivinen oman työn kehittäminen. Yksilön tai tiimin saama tuki organisaatiolta koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Yleinen ongelma osaamisen kehittämisessä on taitojen, osaamisen ja kokemuksen siirtyminen hitaasti organisaation sisällä yksilöltä toiselle. (Ruohotie 1998, 105; Lankinen ym. 2004, 34.)

Yhteyskeskuksen kannalta on erinomainen asia, että oman osaamisen kehittämisestä ollaan kiinnostuneita ja henkilöstöllä on ehdotuksia sen kehittämiseksi. Havunen (2007, 105–106) on todennut, että mitä vähemmän osaamista kehitetään, sitä enemmän ryhmä suojelee olemassa olevaa ja luutuu siihen käsitykseen, että se osaa kaiken tarvittavan. Kehittämisen kieltäminen ja paikalleen pysähtyminen voivat ajaa toimivankin ryhmän taantumukseen. (Havunen 2007, 105–106.) Yksilön näkökulmasta kyky kehittää omaa osaamistaan ja halu oppia uutta on ainoa turva työmarkkinoilla (Kokko ym. 2000, 14.). Oman osaamisen kehittämiseen motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät takaavat yhteyskeskuksen menestyksen tulevaisuudessa.

Palautteen saamisella on suuri merkitys palveluasiantuntijalle oman osaamisen arvioinnissa. Palveluasiantuntijoiden haastatteluissa esiin noussut huoli epävarmuudesta on otettava vakavasti. Aarnikoivu (2008, 142–144) on todennut palautteen puuttumisen tekevän esihenkilöstä alaisen silmissä välinpitämättömän ja poissaolevan. Palautteen antamisen tulisi olla organisaatiossa luonnollinen arkinen asia, koska se mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa välittämistä. Lindholm & Salminen (2014, 178–179) ovat todenneet palautteen antamisen olevan esihenkilölle mahdollisuus rakentaa luottamusta ja tilaisuuden motivoida työntekijää. Tähän palveluasiantuntijoilta nousseeseen huoleen on syytä tarttua aktiivisesti, sillä epävarmuus omasta toiminnasta heijastuu helposti palvelutilanteiden hoitamisessa ja työhyvinvoinnissa. Onnistuneella etuusvalmennuksella pystyttäisiin hyvin poistamaan epävarmuuden tunnetta.

## 8.2 Etuusvalmennuksen kehittäminen

Eklund (2021, 112–113) on todennut osaamisen kehittämisen keinojen tarjoamisen ja markkinoinnin henkilöstölle voivan olla haasteellista. Organisaatioiden tulisi muistuttaa työntekijöitään kehittämismahdollisuuksista. Innostavalla, toistuvalla ja näkyvällä markkinoinnilla palveluita muistetaan ja halutaan käyttää. Osaamisen kehittämisen keinojen valikoimasta ei ole hyötyä, jos ne eivät saavuta kohderyhmäänsä. Etuusvalmennuksen markkinointi palveluasiantuntijoille ei ollut onnistunut kovin hyvin. Haastatteluiden perusteella selvisi, että asiasta ensimmäisen kerran kuultaessa monikaan ei ollut ymmärtänyt mitä etuusvalmennus tarkoittaa ja miten se käytännössä toimii. Esimiehen rooli myydä ja markkinoida etuusval-

mennusta vaihteli, koska myös sellaisia vastauksia ilmeni, jossa esimies oli saanut heti mielenkiinnon heräämään. Mahdollisuus tilata etuusvalmennusta alkoi toukokuussa 2021. Heti tämän jälkeen olivat esimiehet kertoneet valmennuksesta. Asiaan ei kuitenkaan ollut myöhemmin palattu. Moni haastateltava epäili useimpien palveluasiantuntijoiden ajattelevan, ettei etuusvalmennusta enää ole edes olemassa, koska se ei tule missään esiin.

Viitala (2006, 135) on muistuttanut oppimisprosessien suunnittelun olevan avainasemassa, jotta ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen kehittämistä. Tässä etuusvalmennuksessa on onnistuttu hyvin varsinaisen valmennustapahtuman osalta. Haastatteluiden perusteella sisältöön ja ilmapiiriin oltiin erittäin tyytyväisiä. Taustatuen antamaan valmennukseen luotettiin ja lähestyminen valmennettavaa kohtaan oli arvostavaa ja kannustavaa. Tähän tulokseen voi olla erittäin tyytyväinen. Kupias ja Koski (2012, 45) muistuttavat, että hyvä asiantuntijakouluttaja osaa asiansa ja osaa soveltaa koulutuksensa kohderyhmälleen. Jotta voi auttaa muita ymmärtämään, täytyy itsellä olla syvä ymmärrys asiasta. Hyviä tuloksia on pohjustanut valmentajien läpikäymä valmentavan työotteen koulutus sekä onnistuneet kokemukset marras-joulukuun 2020 pilotista. Jokaisella etuusvalmentajalla on useamman vuoden kokemus muiden palveluasiantuntijoiden ohjaamisesta puhelimesta, mutta pilotissa päästiin harjoittelemaan varsinaisia valmennustapahtumia. Hyvien pohjatöiden ansioista edellytykset onnistumiselle olivat olemassa.

Tulosten perusteella valmentajan kannattaa tutustumispuhelun aikana tiedustella tulevalta valmennettavalta hänen toiveitaan valmennuksen toteuttamiselle. Esimerkiksi tukimateriaalinen hyödyntämisestä valmennuksen aikana kannattaa selvittää valmennettavalta etukäteen. Aiheen rajaaminen oli yksi asia, jonka valmennuksessa käyneet toivat esiin. Haastateltavat eivät olleet varmoja, onko itselle kehittämiskohteeksi valittu aihe riittävän tarkasti määritelty. Ennen valmennustapahtumaa valmentajan kannattaisi ottaa aiheen rajaus puheeksi ja näin poistaa valmennettavalta jännitystä tai epävarmuutta aiheuttava tekijä.

Tärkeänä johtopäätöksenä tuloksista voidaan nostaa haastateltavien tunne luottamuksen vahvistumisesta taustatukeen etuusvalmennuksen avulla. Taustatuki palvelee valtakunnallisesti palveluasiantuntijoita ja puheluissa tulee ilmi vain etunimi. Tunne yhteenkuuluvuudesta on kohonnut ja valmentajat ovat oppineet tuntemaan palveluasiantuntijoita paremmin. Aiemmin tuttu ääni on saanut nyt myös kasvot, sillä etäyhteydellä tapahtuvassa valmennustapahtumassa on videoyhteys koko ajan päällä. Etuusvalmennus on näiden asioiden suhteen ”win-win” kaikille osapuolille, sillä kokemus luottamuksesta puolin ja toisin on äärimmäisen tärkeää. Tulokset näyttävät toteen Kokon ym. (2000, 28) näkökulman siitä, että kehittämisellä voidaan madaltaa organisaatiohierarkiaa ja lisätä avoimuutta. Luottamus ja

varmuuden tunne ovat osatekijöitä, joita Iso-Pahkala Bouret (2008, 85–87) on tunnistanut asiantuntijuuden kokemisessa.

Viitala (2009, 132) on havainnut hiljaisen tiedon esiin nostamisen olevan iso haasta organisaatioille. Tiedon jakamiseen tarvitaan turvalliseksi koettu sosiaalinen ympäristö ja tilanne. Hiljaisen tiedon haltijan tulee kyetä ilmaisemaan oma osaamisensa ymmärrettävästi. Virtainlahti (2009, 137) on todennut tiedon jakamisen vaativan ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon siirtyminen etuusvalmennuksen avulla nousi vastauksista erityisenä ansiona. Aiemmin tällaiselle tiedon siirtymiselle ei ole ollut organisoitua toimintaa. Monessa etuusvalmennuksessa aihe on sellanen, johon etuusvalmentaja on törmännyt useasti ja nähnyt miten asia todennäköisesti etenee. Kertyneen kokemuspankin myötä valmentaja pystyy tuomaan sellaista tietoa esiin, mitä ei voi oppia ohjeita lukemalla tai koulutustallenteita katsomalla. Hiljaisen tiedon siirtyminen kehittää asiantuntijalle tärkeää ohjeiden soveltamisen taitoa.

### 8.3 Muutosehdotukset ja kehittämistoimenpiteet

Tässä kappaleessa esitellään ratkaisuehdotukset kehittämishankkeen tulosten perusteella nousseisiin ongelma-kohtiin.

#### 1. Etuusvalmennustietoisuuden lisääminen

Aiemmin tässä opinnäytetyössä (luku 5.3) on kerrottu, miten etuusvalmennukseen tällä hetkellä hakeudutaan. Kehityskeskustelussa tai tuumauksessa oman esihenkilön kanssa on palveluasiantuntijalla mahdollisesti tullut esiin tarve saada kertausta tiettyyn etuusasiaan liittyen ja etuusvalmennus on voinut nousta esiin yhtenä keinona lähteä ratkaisemaan tätä haastetta. Keskusteluhetkiä on ollut satunnaisesti ja tällä hetkellä niissä ei ole haastatteluiden perusteella oikeastaan puhuttu etuusosaamisesta. Ongelma on ollut lisäksi markkinoinnin puute ja valmennuksen näkyvyys. Etuusvalmennuksen olomassaoloa ei muisteta tai edes tiedetä. Etuusvalmennukseen on osallistunut palveluasiantuntijoita vain n. 10 tiimistä, joka tarkoittaa jäljellä olevan vielä n. 20 yhteyskeskuksen esihenkilöä, joiden tiimeistä kukaan ei ole käynyt etuusvalmennuksessa.

Etuusvalmennus on ollut tätä tutkimusta kirjottaessa käytössä seitsemän kuukautta, mutta varsinaisia valmennuksia on ollut todella vähän, vaikka kokemukset siihen osallistuneiden palveluasiantuntijoiden ja esihenkilöiden osalta ovat erittäin positiiviset. Haastatteluissa arveltiin, ettei jokaista palveluasiantuntijaa vain välttämättä kiinnosta henkilökohtainen räätälöity koulutus. Monelle palveluasiantuntijalle riittää ohjeiden lukeminen itsenäisesti ja yleiset lainmuutoskoulutukset. Kehittämiseen kannustavaa kulttuuria tulee vahvistaa entisestään ja näin vältetään taantuminen ja jämähtäminen osaamisessa nykyiselle tasolle. Työtehtävät

muuttuvat koko ajan kuormittavimmiksi, jos palvelutilanteen läpivieminen tuntuu jatkuvasti takertelevan.

Uusi lähestyminen etuusvalmennukseen hakeutumisesta siirtäisi vastuuta enemmän taustatuille ja palveluasiantuntijoille itselleen. Puhelinasiakaspalvelun palvelumallin mukaisesti palveluasiantuntija soittaa taustatuen palvelunumeroon tilanteissa, joissa hän ei itse osaa auttaa asiakasta. Palveluasiantuntija voi pitää asiakasta pidossa toisella linjalla tai sopia takaisinsoitosta, kun asia on taustatuen opastuksella selvinnyt. Tässä palveluasiantuntijan ja taustatuen konsultaatiopuhelussa olisi erinomainen paikkaa ottaa etuusvalmennus esiin ja kysyä palveluasiantuntijan halukkuudesta hakeutua etuusvalmennukseen. Tällä tavoin pystytään ratkaisemaan useampi valmennuksen prosessissa esiin tullut ongelma.

Valmennuksen markkinointi ei jäisi enää pelkästään esihenkilöiden vastuulle, vaan taustatuet olisivat luonteva taho hoitamaan markkinointia. Aiheen rajaaminen on koettu hankalaksi, joten kun palveluasiantuntijalla on taustatukeen soittaessa aito asiakas case meneillään, pystytään heti toteamaan aiheen olevan sopiva valmennukseen. Tällä pystytään vastaamaan haastatteluissa esiin tulleeseen ongelmaan palveluasiantuntijan epävarmuudesta aiheen sopivuudesta etuusvalmennukseen. Kolmas etu muutoksessa on heti valmiina oleva tallenne, jossa asiakastapaukseen voidaan palata ja selvittää miten case eteni myöhemmin. Haastatteluista ilmeni tallenteen etsimiseen olevan aikaa vievää, varsinkin jos puhe etuusvalmennuksesta esihenkilön kanssa on tullut pitkän ajan päästä siitä, kun haastava tilanne tuli eteen. Taustatukeen tulee päivittäin n. 1000 puhelua, joten siitä massasta löytyy varmasti potentiaalisia aiheita etuusvalmennukselle. Edellä mainittujen etujen lisäksi kynnys etuusvalmennukseen madaltuu, kun valmennusta ehdottaa taho, joka tietää etuusasian ja saattaa olla palveluasiantuntijalle entuudestaan tuttu. Tallenteiden jälkikäteisen tarkastelun on todettu olevan mielenkiintoinen ja tärkeä osa valmennusta, joten niiden hyödyntämistä tulee jatkaa.

## 2. Seuranta etuusvalmennuksen jälkeen

Nykyisessä konseptissa valmennustapahtuman viimeisen 10 minuutin ajaksi esihenkilö osallistuu valmennukseen mukaan ja valmentaja esittelee, mitä asioita valmennuksessa on kerrattu. Yleensä esihenkilö ja valmennettava ovat sopineet erillisestä itseopiskelusta, jossa valmennettava pääsee vielä oppimaan valmentajan laatiman tukimateriaalin avulla. Haastatteluista nousi kokemus siitä, että olisi tarvetta saada seurantatapaaminen oman valmentajan kanssa myöhemmin. Seurantatapaamisessa voitaisiin vielä palata kehittämisaiheeseen. Erityisesti silloin, kun valmennettavalle tulee sellainen asiakas case vastaan, mitä juuri on yhdessä kerrattu, olisi seurantatapaamisesta hyötyä. Tapaamisen ei todennäköisesti kului tuntia, joten palveluresurssiin sillä ei olisi isoa merkitystä.

### 3. Esihenkilön rooli etuusosaamisen kehittämisessä

Haastatteluissa selvisi se, ettei etuusasioihin ole enää kovinkaan paljon panostettu keskusteluissa esihenkilön kanssa. Kela uran alussa asiat olivat enemmän pinnalla, kun perehdyttäminen oli käynnissä. Tämän jälkeen etuusasiat ovat jääneet omalle vastuulle. Yllättävänä löydöksenä selvisi osalla tiimeistä olevan aikataulutettu keskusteluhetki esihenkilön kanssa kuukausittain, kun toisessa ääripäässä keskusteltiin kerran keväällä, kerran syksyllä. Vaikka palveluasiantuntijat kertoivat keskustelun kyllä järjestyvän, jos itse erikseen pyytää, jää se liian helposti pyytämättä. On ymmärrettävää, ettei omaa etuusosaamista tule reflektoida, jos se ei ole säännöllisesti keskusteluissa esillä. Etuusasiat olivat esillä niissä tiimeissä, joissa tuumauksia esihenkilöiden kanssa käytiin useammin ja joissa esihenkilöillä oli itsellä kokemusta Kelan asiakaspalvelun hoitamisesta. Palveluasiantuntijalla on tietenkin vastuu omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, mutta todennäköisesti esihenkilön aloite etuusosaamisen nostamisesta mukaan keskusteluihin kehittäisi palveluasiantuntijan kykyä arvioida omaa osaamistaan ja kannustaisi mukaan esimerkiksi etuusvalmennukseen. Kuukausittaiset keskusteluhetken tuovat varmasti parempia tuloksia palveluasiantuntijan kehittämisessä kuin keskustelut pari kertaa vuodessa.

### 4. Toive yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä

Haastateltavat toivoivat etuusvalmennuksen lisäksi muitakin tapoja, joilla saisivat henkilökohtaista palautetta omasta työstään. Erityisesti jo kaksi vuotta kestäneen etätyön aikana, epävarmuus omasta etuus- ja järjestelmäosaamisesta on kasvanut. On aivan erilaista tehdä työtä yksin kotona, kuin työpaikalla tiimitilassa n.5–10 kollegan kanssa. Spontaanit keskustelut ovat jääneet pois, eikä tärkeänä pidettyä oppia tiimikavereilta pystyttyä hyödyntämään. Usein tiimitilassa on pystynyt sparraamaan ja miettimään yhdessä kollegoiden kanssa. Etuusvalmennuksen koettiin olevan erinomainen tapa päästä puhumaan etuusasioista, mutta tarvetta jatkuvaan ja pidempikestoiseen koulutukseen on olemassa. Haastatteluissa ehdotettiin perehdytyksessä ja uusien etuuksien haltuunotossa käytössä olevia tuplaluurikuunteluita. Tämä toive olisi varmasti toteuttavissa varsinkin, jos etätyöstä palataan takaisin työpaikoille. Tuplaluurikuunteluilla tarkoitetaan, sitä että kouluttajalla on omat kuulokkeet ja hän kuulee sekä asiakkaan, että vieressä olevan palveluasiantuntijan puheen. Näistä koulutustilanteista kerrotaan asiakkaalle puhelun alussa ja pyydetään suostumus. Tuplaluurikuunteluiden avulla voidaan palaute antaa heti puhelun päätyttyä.

Etätyössä samaa voitaisiin hoitaa edelleen tallenteiden avulla, jotka ovat saatavilla välittömästi puhelun jälkeen. Etuusvalmentajalla on mahdollisuus kuunnella puhelu tuoreeltaan ja käydä se palveluasiantuntijan kanssa keskustellen läpi. Edellä mainittujen keinojen lisäksi

etusvalmentaja voisi kuunnella palveluasiantuntijan pyynnöstä myös satunnaisia tallenteita ja tekisi analyysiä niiden pohjalta. Etuusvalmennuksessa puhelun on valinnut palveluasiantuntija itse, joten erilainen lähestymistapa voisi olla kokeilemisen arvoista.

Tutkimukseen osallistuneet palveluasiantuntijat ovat osoittaneet etuusvalmennukseen osallistumisella motivaatiota ja sitoutumista oman osaamisen kehittämiseen. Nämä työntekijät ovat työnantajan näkökulmasta korvaamattomia ja heidän toiveisiinsa pitää pystyä vastaamaan. Asiantuntijana kasvamista on se, että haasteet otetaan vastaan ja niistä selviydytään sen sijaan, että haastavia asioita pyrittäisiin välttelemään.

## 9 Yhteenveto

### 9.1 Luotettavuusarviointi

Opinnäytetyön on oltava johtopäätösten, tulosten ja tutkimuksen osalta luotettava ja uskotava. Luotettavuudella mitataan työn laatua. Tutkimustoiminnassa on luotu omat käsitteet oikean tiedon tuottamisen varmistamiseksi. Luotettavuuskäsitteitä ovat reliabiliteetti, eli tutkimustulosten pysyvyys, ja validiteetti, jolla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. (Kananen 2012, 161.)

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteettia on pyritty kohentamaan mahdollisimman tarkalla dokumentaatiolla. Jokainen opinnäytetyössä käytetty tutkimus- ja aineistokeruumenetelmä on etukäteen huolellisesti mietitty ja perusteltu. Luvussa 6 on tarkasti kerrottu miten, milloin ja missä haastattelut ovat tehty. Haastattelijan tukena ollut haastattelurunko on tämän raportin liitteenä (Liite 1) nähtävillä. Myös aineiston tuottamisen vaiheet on haluttu tuoda avoimesti esiin.

Validiteettiin, eli oikeiden asioiden tutkimiseen, on vaikutettu yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa. Aineistonkeruuseen käytetty haastattelurunko laadittiin yhdessä toimeksiantajan puolesta nimetyn ohjaajan kanssa. Näin pyrittiin siihen, että tutkimus vastaa juuri niihin kysymyksiin, jotka toimeksiantajalle ovat tärkeitä.

Saturaatio on yksi usein käytetty luotettavuuden arviointikeino laadullisessa tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan kylläntymistä eli sitä, kun eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kun ne tuovat uutta tutkimukseen. (Kananen 2017, 179.) Tässä tutkimuksessa sovittiin aluksi viisi haastattelua. Jo niiden perusteella vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Tutkijalla oli tiedossa, että vapaaehtoisia haastateltavia olisi tarvittaessa lisää saatavilla. Tutkija päätyi tekemään vielä kuudennen haastattelun, jonka jälkeen todettiin saturaatiopisteen löytyneen.

Koska tutkijana itse työskentelen Kelan yhteyskeskuksessa ja olen yksi etuusvalmentajista, tutkimuksen objektiivisuuteen oli erityisen tärkeää kiinnittää huomiota. Haastattelijana minulla oli helppo ymmärtää haastateltavia, koska olen tehnyt samoja työtehtäviä heidän kanssaan, ymmärsin mistä he puhuvat ja ”ammattislangi” ei ollut minulle ongelma. Osan haastateltavista tiesin etukäteen, koska työskentelimme samassa toimitalossa, mutta ketään en varsinaisesti tuntenut. Osan kanssa haastateltavista keskustelimme ensimmäistä kertaa vasta kun sovimme haastatteluaikaa. Haastattelutilanteessa olin varovainen, etten omilla näkemyksilläni vaikuttanut haastateltavan vastauksiin. Koin onnistuvani siinä hyvin, koska haastateltavat uskalsivat pohtia käsiteltyjä teemoja analyyttisesti ja kriittisesti sekä

toivat rohkeasti omia mielipiteitään esiin. Haastateltavien kanssa käytiin ennen haastattelun suostumista tarkkaan läpi tutkimuksen aihe ja tavoite. He saivat myös haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi. Lisäksi korostettiin anonymiteettia. Haastateltaville luvattiin, ettei heidän nimiään tule opinnäytetyössä esiin ja litteroitavat aineistot jäävät vain tutkijan käyttöön, eikä niihin pääse tutustumaan työnantajan edustajat esimerkiksi esihenkilöt. Näillä toimenpiteillä haluttiin varmistaa, että haastateltavat tietävät mihin ovat ryhtymässä.

Tuloksia analysoitaessa tavoittelin mahdollisimman objektiivista tarkastelua, mutta tiedostan sen, että analysointiin saattaa jopa tiedostamatta vaikuttaa omat havaintoni ja kokemukseni kokonaisuudesta (teoria + keskustelut). Pidän itseäni kuitenkin puolueettomana, vaikka täysi objektiivisuus on vaikeaa. Haastatteluiden nauhoituksilla ja tarkalla litteroinnilla pystyin välttämään laittamasta sanoja kenenkään haastateltavan suuhun tuloksia kirjoittaessa.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään laadukkaalla tietoperustalla, jossa on käytetty monipuolisia aineistoja kotimaisesta ja ulkomaisesta tutkimuskirjallisuudesta. Kansainvälisen kirjallisuuden käyttäminen olisi tosin voinut olla laajempaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä tietoperustaa on sidottu tutkimustuloksiin ja näin saatu vahvistusta tulkinnalle ilmiöstä.

Tutkimus on tehty tarkkaan rajatulle kohderyhmälle, joten se ei tilannesidonnaisuutensa vuoksi ole sellaisenaan suoraan siirrettävissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituskaan tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen vaan saada näkyviin se mikä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Tutkimuksen kohteena ollut etuusvalmennus konseptina on kuitenkin sellainen, joka on mahdollista kopioida muihinkin asiakaspalvelua hoitaviin tahoihin. Esimerkiksi toinen julkinen toimija kuten Verohallinto tai eläkelaitokset voisivat saada vinkkejä oman asiakaspalvelunsa toiminnan kehittämiseen.

## 9.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän kehittämishankkeen pohjalta johdettujen muutosehdotusten vaikutukset etuusvalmennukseen olisivat tarpeellinen ja mielenkiintoinen tutkimusaihe. Etuusvalmennus on ollut osaamisen kehittämisen välineenä vasta alle vuoden, joten konseptin kehittämisessä on vielä monta muutossykliä edessä. Tämän opinnäytetyön voi nähdä hyvänä pohjatutkimuksena esimerkiksi toimintatutkimukselle, jossa esitetyt muutosehdotuksia testataan käytännössä. Johtopäätöksissä on lisäksi esitelty useita muita kehittämistoimenpiteitä esimerkiksi esihenkilöiden tuesta palveluasiantuntijalle ja muista uusista palveluasiantuntijan henkilökohtaisen kehittämisen keinoista. Myös näistä voisi syntyä tutkimusaiheita, joista olisi

työnantajalle hyötyä päätöksenteon tueksi. Yksi huomio haastatteluista oli spontaanien keskusteluiden loppuminen etätöön myötä. Fyysisen työympäristön muuttuminen tiimin yhteisestä tiimitilasta kotona tehtävään etätööhön oli muuttanut paljon niiden palveluasiantuntijoiden varmuutta omasta osaamisestaan, jotka olivat siirtyneet etätööhön. Tämän ongelman ratkaiseminen olisi Kelalle merkityksellinen tutkimuksen aihe, koska koti on todennäköisesti tulevaisuudessa entistä useamman palveluasiantuntijan pääasiallinen työympäristö.

Esittämiäni kehitysideoita on mahdollista arvioida määrällisillä mittareilla. Selkein arvioitava mittari on tilattujen etuusvalmennusten lukumäärä. Välillisesti etuusvalmennuksella pitäisi olla positiivista vaikutusta vuosittaiseen henkilöstöbarometriin, jossa selvitetään mm. osaamisen vahvistamista ja uudistumiskykyä väittämillä:

- Voin oppia ja uudistua työssäni.
- Työnantajani tukee osaamiseni ylläpitoa ja parantamista henkilöstökoulutuksella tai muilla tavoin (työssä oppiminen, koulutukset, mentorointi yms.)
- Voin organisaatiossani kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla.
- Voin kehittää osaamistani kollegoiden ja sidosryhmien kanssa verkostoitumalla.
- Osaamiseni on riittävää suhteessa työn vaatimuksiin.

Arviointiasteikko väittämillä on viisiportainen Likertin-asteikko, jonka vastausvaihtoehdot ovat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Jokainen tiimi saa tuloksista raportin, jossa oman tiimin tuloksia voi verrata yhteyskeskukseen keskimäärin sekä koko Kelan tasolla. Raportissa tiimin tuloksia verrataan myös aikaisempiin vuosiin.

### 9.3 Opinnäyteprosessin reflektointi

Tämän opinnäytetyön alussa tutkimuskysymyksiksi asetettiin:

- Miten osaamisen kehittäminen tällä hetkellä toteutuu puhelinasiakaspalvelussa?
- Toimiiko etuusvalmennus osaamisen kehittämisen työvälineenä?
- Onko etuusvalmennuksen konseptissa korjattavaa?

Näihin kysymyksiin saatiin tutkimuksessa vastaukset, joten tavoitteeseen päästiin. Edellisessä luvussa on avattu ja pohdittu niin etuusvalmennuksen toimivuutta, kehittämistarpeita kuin kokemuksia osaamisen kehittämisestä yhteyskeskuksessa. Opinnäytetyöprosessin alkaessa keväällä 2021 oli onnistunut pilotti etuusvalmennuksesta takana. Tehtävään valittuna valmentajana odotin etuusvalmennuksen saavan virallisen hyväksynnän yhteyskeskuksen johtoryhmässä ja pääsisin aloittamaan varsinaisen valmennustyön. Opintoni olivat

tällöin siinä vaiheessa, että kurssit olivat pääosin suoritettu ja seuraavaksi tulisi katse kääntää jo opinnäytetyöhön. Ehdotin yhteyskeskuksen johdolle kehittämistehtäväni aiheeksi etuusvalmennusta ja sain sille hyväksynnän. Arvioin silloin, että valmennuksia olisi syksyllä 2021 takana jo useita kymmeniä ja tein tutkimussuunnitelman sen mukaisesti. Tutkimussuunnitelma kuitenkin eli opinnäytetyöprosessin aikana mm. sen vuoksi, että tilauksia valmennukseen ilmestyi vähän ja sen myötä tutkimuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi nousi selvittää syitä valmennusten vähäiseen hyödyntämiseen. Kehittämistoimenpiteissä olen tuonut esiin muutosehdotuksia, joilla uskon olevan positiivisia vaikutuksia etuusvalmennukseen ja toivon niiden menevän nopeasti käytäntöön.

Tutkijana olin erittäin ilahtunut siihen, miten etuusvalmennuksessa käyneet palveluasiantuntijat lähtivät epäröimättä mukaan tutkimukseen. Palveluasiantuntijat selkeästi kokivat tärkeäksi päästä mukaan kehittämistyöhön. Yhteyskeskus ja koko Kela on mennyt mielestäni viime vuosina oikeaan suuntaan ottamalla palveluasiantuntijat entistä enemmän mukaan palveluiden suunniteluun. Muutos näkyy lisääntyneinä kutsuina työpajoihin ja erilaisiin kokeiluihin. Haastatteluissakin erikseen kiitettiin pääsystä mukaan tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuneiden palveluasiantuntijoiden aktiivisuus ja rehellisyys nostivat opinnäytetyön tekemisen mielekkyyttä huomattavasti. Yhteyskeskuksen palveluasiantuntijat ovat sisäisiä asiakkaita, joiden rooli vaikuttaa myös ulkoisiin asiakkaisiin. Tästä syystä organisaation johdon on kuunneltava ja ymmärrettävä palveluasiantuntijoiden kokemuksia. Palveluiden käyttäjäkokemukset ovat erittäin tärkeä osa uudistamis- ja kehittämistyötä.

Kehittämishanke toteutettiin Kelan yhteyskeskukselle, joten se koskettaa noin 450 palveluasiantuntijaa. Konseptia edelleen kehittämällä siitä voidaan saada erinomainen osaamisen kehittämisen keino myös palvelupisteillä asiakkaita palveleville palveluasiantuntijoille. Tällöin etuusvalmennukseen piiriin kuuluisi jo noin 1000 Kelan palveluasiantuntijaa. Tämän tutkimuksen myötä saatiin merkityksellistä tietoa Kelan asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut mahdollisuuden tutustua organisaatioomme lähemmin ja tietämys eri prosesseista ja toimintatavoista on kasvanut. Itselle Jyväskylässä työskentelevänä oli mielenkiintoista päästä selvittämään muiden yhteyskeskus paikkakuntien palveluasiantuntijoiden ajatuksia ja tutustua heihin. Koen siitä olevan hyötyä jatkossakin, kun työskentelemme yhteisten asiakkaidemme parhaaksi. Pidän opinnäytetyöni arvokkaana saavutuksena sitä, ettei vastaavaa selvitystä oman osaamisen kehittämistä ole yhteyskeskuksessa aiemmin kartoitettu.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing ja Helsingin Kamari Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro
- Aittaa, U. 2007. Asiantuntijatyön lisääntyminen edellyttää muutoksia työelämään. Akavalainen, 2, 7–9. Viitattu 12.11.2021. Saatavissa: [https://issuu.com/akava/docs/akavalainen\\_2\\_200](https://issuu.com/akava/docs/akavalainen_2_200)
- Creswell, J. W. 2014. Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods approaches. 4<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33. Viitattu 2.12.2021. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti\\_jaettava\\_ymm%c3%a4rryst%c3%a4\\_ty%c3%b6n\\_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=yhti\\_jaettava\\_ymm%C3%A4rryst%C3%A4\\_ty%C3%B6n\\_tulevaisuudesta.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettava_ymm%c3%a4rryst%c3%a4_ty%c3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=yhti_jaettava_ymm%C3%A4rryst%C3%A4_ty%C3%B6n_tulevaisuudesta.pdf)
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta, osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Eriksson, M 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Juvenes Print
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Haldin-Herrgård, T. 2000. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. Journal of intellectual capital. Vol. 1 (4), 357–365. Viitattu 20.12.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Saarijärvi: Offset Oy
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Oy
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. 2001. Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 212–226. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa: <https://www.cs.unca.edu/~manns/MotivationExpectancyTheory.pdf>
- Isopahkala-Bouret, U. 2008. Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 28(2), 84–93. Viitattu 1.12.2021. Saatavissa: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93808/52486>
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kela. 2020a. Kela lyhyesti. Viitattu 13.1.2022. Saatavissa: <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>
- Kela. 2020b. Strategia 2020. Viitattu 13.1.2022 Saatavissa: <https://beta.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-2022.pdf/3e628398-7638-ee1a-189a-b52be2d8a267>
- Kela. 2021a. Strategiakirja. Viitattu 14.1.2022. Sisäinen dokumentti. Kelan intranet.
- Kela. 2021b. Henkilöstötilinpäätös 2020. Viitattu 15.1.2022. Saatavissa: <https://www.kela.fi/documents/10180/17802081/Henkilostotilinpaa-tos.pdf/98b4a980-e330-41c2-a103-427e80c09e3e>
- Kelan yhteyskeskuksen esittely. 2021. Viitattu 2.2.2022. Sisäinen dokumentti. Kelan intranet.
- Kesti, M. 2005. Hiljaset signaalit – Avaimet organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Oy.

- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Oy.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.
- Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731. Finlex. Viitattu 6.3.2022. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010731>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Helsinki: Multiprint Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö: Aikaa, huomioita ja kunnioitusta. Helsinki: Hakapaino Oy
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 41–56. Helsinki: WSOY
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. New York: Doubleday & Company.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business review. May-June Issue 1990. Viitattu 12.12.2022. Saatavissa: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D., & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Oy.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro
- Tuomi, L. & Sumin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuiskasvatus. Vol 28 Nro 2, 124–127. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93812>
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikka. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.). Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. 79–95. Helsinki: WSOY
- Tynjälä, P. 2013. Näkökulmia työelämäpedagogiikkaan: välineitä LCCE-mallin arviointiin. Teoksessa: Mäkelä-Marttinen, L. & Hartikainen, N. Kasvun voimaa oppimisen ja osaamisen ekosysteemissä. 25–32. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A., 42. Viitattu 18.11.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5963-83-0>
- Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? Teoksessa: Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.). Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.). Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting

Liite 1. Haastattelurunko

## Osaaminen ja asiantuntijuus

Millaista osaamista tarvitset työssäsi?

Miten voit hyödyntää asiantuntijuuttasi?

Onko osaamisesi ja kykysi hyödynnetty työssäsi?

Mikä on mielestäsi tärkeintä palveluasiantuntijan osaamisessa?

Miten esihenkilö tukee oppimistasi?

Mitä mieltä olet Kelan tarjoamista mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen?

Koetko että vastuu osaamisen kehittämisestä kuuluu itselle vai työnantajalle?

## Ennen valmennusta

Milloin ja keneltä kuulit etuusvalmennuksesta?

Mitä ajatuksia se silloin herätti?

Aiheuttiko jokin epäröintiä lähteä mukaan?

Oliko aiheen rajaaminen vaikeaa?

Onko oman osaamisen arviointi vaikeaa?

Mitä mieltä olit puhelun antamisesta taustatuella kuunneltavaksi?

Muuttaisitko jotain valmennuksen tilauksessa?

## Valmennuksen aikana

Menikö valmennus, niin kuin olit suunnitellut?

Olitko tyytyväinen valmentajan toimintaan?

Ennakko-odotukset

Mikä tuki oppimista?

Oivalsitko jotain uutta?

## Valmennuksen jälkeen

Suosittelisitko etuusvalmennusta tiimikavereillesi?

Miten etuusvalmennusta tulisi sinun mielestäsi kehittää?

Oliko aikaa varattu riittävästi?

Millainen ilmapiiri valmennuksessa oli?

Kannustiko lisäämään omaa ajattelua?

Haluaisitko että valmentaja on taustatuki vai esim. suunnittelija?

Luotatko taustatuen antamaan valmennukseen?

Pitäisikö esihenkilön olla koko valmennuksen ajan paikalla?

Muutitko jotain työssäsi valmennuksen jälkeen?

Mistä arvelet johtuvan, että etuusvalmennuksia ollut odotettua vähemmän?