



# OKR-MALLI STRATEGIAAN SITOUTTAMISEN TYÖ- VÄLINEENÄ KELASSA

Suvi Besic

2023 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**OKR-malli strategiaan sitouttamisen työvälineenä Kelassa**

Suvi Basic  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2023

Kansaneläkelaitoksessa eli Kelassa aloitettiin vuoden 2022 alussa OKR-mallin käyttöön oton pilotti. OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, jossa tarkoituksena on saada organisaation strategia näkyväksi toiminnaksi arjessa ja sisäinen toiminta samansuuntaistettua. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia OKR-mallia strategiaan sitouttamisen työvälineenä Kelassa. Pääkysymystä lähestytään kahden alakysymyksen kautta: Onko OKR-malli auttanut tuomaan strategiaa näkyväksi arjen työssä ja onko OKR-mallin mukaisella työskentelyllä mahdollista vaikuttaa vahvistavasti merkityksellisyden tunteeseen. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Kela ja kohderyhmänä Eteläisen ja Keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijat. Molemmat yksiköt osallistuivat pilottiin. Tarkoituksena on, että Kela pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tarkastellessaan pilotin onnistumista. Toiveena on lisäksi, että Kela pystyy ja on halukas hyödyntämään tuloksia organisaatiotasolla niin onnistumisten kuin kehityskohteiden osalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu keskeisiin käsitteisiin liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat OKR-malli, strategia ja merkityksellisyys sekä niiden yhteys sitoutumiseen. Lisäksi on sivuttu muutosjohtamista sekä kuvattu kohdeorganisaatio Kela, sekä sen strategia ja strateginen avaintuloskokonaisuus vuodelle 2022.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, ja määrällisenä eli kvantitatiivisena menetelmänä strukturoitua kyselylomaketta. Kaikki tutkimusaineisto on anonyymia. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin lokakuussa 2022 ja kvantitatiivinen tutkimus marras-joulukuun vaihteessa 2022. Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi puolestaan on toteutettu hyödyntämällä kuvailevaa ja selittävää analyysia. Analysoinnissa käytettiin Exceliä ja SPSS-ohjelmaa. Kuvailevassa analyysissa tutkimustuloksia on kuvattu graafista tarkastelua hyödyntäen, kun taas selittävässä analyysissa tuloksien tulkintaan on hyödynnetty muun muassa kvalitatiivisessa tutkimusosiossa esiin nousseita ilmiöitä sekä korrelaatiokertoimen laskemista osoittamaan muuttujien välistä riippuvuutta.

Tutkimustulokset osoittavat, että OKR-mallin mukaisen työskentelyn on koettu tukeneen strategian tuomista näkyväksi arjessa. Lisäksi OKR-mallin mukaisella toiminnalla on tutkimustulosten valossa mahdollista vaikuttaa vahvistavasti merkityksellisyden tunteeseen. Näiden tulosten valossa on todettavissa, että OKR-mallia voidaan pitää toimivana työkaluna strategiaan sitouttamisen kannalta. Kehityskohteet liittyvät eri organisaatiotasojen välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön vahvistamiseen, sekä vaikutusmahdollisuuksien reunaehtoihin ja resursseihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että OKR-mallin mukaista työskentelyä pidetään pääosin hyvänä tapana toimia ja sillä katsotaan olevan paljon potentiaalia jatkossakin.

Suvi Besic

**The OKR model as a tool for commitment to strategy at Kela**

Year 2023

Pages

106

---

At the beginning of 2022, the Social Insurance Institution of Finland (Kela) launched a pilot project to introduce the OKR model (Objectives and Key Results). The OKR model is a goal-oriented management model in which the purpose is to make the organization's strategy visible in everyday life and internal operations in line. The aim of this Bachelor's thesis is to study the OKR model as a tool for committing to the strategy at Kela. The primary research question is approached through two sub-questions. The first question is, has the OKR model helped to make the strategy visible in everyday work and the second question is, is it possible to strengthen the sense of meaningfulness by acting according to the OKR model? The commissioner organization of the thesis is Kela and the target group is the service specialists of the Southern and Central customer service units. Both units participated in the pilot. The aim of this thesis was to provide KELA with results they would be able to use to assess the success of the pilot project. It is also hoped that Kela would be able and is willing to utilize the results at the organizational level, both in terms of successes and areas for development.

The theoretical framework of the thesis is based on academic literature and articles related to key concepts. The key concepts of the thesis are the OKR model, strategy, and meaningfulness, as well as their connection to a commitment. In addition, change management has been described and the framework also gives information of the target organization Kela and its strategy and strategic key results for the year 2022.

The research of the thesis was carried out using both qualitative and quantitative research methods. A semi-structured interview was used as a qualitative method, and a structured questionnaire as a quantitative method. All research data is anonymous. The qualitative study was carried out in October 2022 and the quantitative study at the turn of November-December 2022. The qualitative data was analysed using theory-based content analysis. The analysis of quantitative research, on the other hand, was carried out with descriptive and explanatory analysis. MS Excel and the SPSS program were used in the analysis. In the descriptive analysis, the research results have been described with a graphical review, while in the explanatory analysis, the interpretation of the results has utilised, among other things, the phenomena highlighted in the qualitative research section and the calculation of the correlation coefficient to show the dependence between the variables.

The research results indicate that working according to the OKR model has been felt to support the visibility of the strategy in everyday life. In addition, in the light of the research results, actions according to the OKR model can strengthen the sense of meaningfulness. In light of these results, it can be seen that the OKR model can be considered a functional tool for committing to the strategy. The areas for development are related to strengthening interaction and cooperation between the different levels of the organization, as well as to the boundary conditions of the chances to effect and to the resources.

The results of the qualitative study indicate that working according to the OKR model is mainly considered as an appropriate manner of working and is considered to have a lot of potential in the future.

Keywords: OKR, strategy, meaningfulness, Kela

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys .....	3
2	Kohdeorganisaatio.....	5
2.1	Eteläinen asiakaspalveluyksikkö .....	6
2.2	Keskinen asiakaspalveluyksikkö .....	7
3	OKR-malli strategisena työkaluna.....	7
3.1	OKR-malli - mistä siinä on kyse? .....	7
3.2	Muutosjohtamisen merkitys OKR-mallin käyttöönoton näkökulmasta .....	17
3.3	Strategia organisaation toiminnan suunnannäyttäjänä .....	20
3.4	Kelan toiminta-ajatus, visio ja strategia.....	23
3.5	Kelan strateginen avaintuloskokonaisuus vuodelle 2022 .....	24
3.6	Merkityksellisyys strategiaan sitouttamisen näkökulmasta.....	29
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	34
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	35
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus .....	37
5	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi, tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	38
5.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	38
5.2	Tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	42
5.2.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ja analysointi.....	42
5.2.2	Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ja analysointi .....	58
5.2.3	OKR-mallin hyötyjen arviointi tutkimustulosten pohjalta .....	76
5.3	Johtopäätökset .....	80
6	Pohdinta ja kehittämissuhteet .....	81
	Lähteet.....	86
	Liitteet .....	91

## 1 Johdanto

Työn merkityksellisyys on tutkimusten mukaan yksi työntekijää vahvasti motivoivista tekijöistä. Työssään vahvaa merkityksellisyyden tunnetta kokeva henkilö sitoutuu tehtävänsä, ja on aidosti halukas saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen (Hämäläinen & Sora 2020, 23; Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 106.) Luodakseen hyvän pohjan henkilöstön sitoutumiselle, on työnantajan osoitettava sitoutumista myös työntekijöitä kohtaan. Käytännössä tämä näkyy luottamuksessa henkilöstöä kohtaan ja mahdollisuuksissa antaa heidän vaikuttaa ja käyttää kykyjään. (Viitala 2021, 45.)

Kansaneläkelaitoksessa (myöhemmin Kela) aloitettiin OKR-mallin käyttöönoton pilotointi vuoden 2022 alussa. OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, jonka tavoitteena on löytää toimivia ratkaisuja siihen, että strategia saataisiin näkyväksi ja organisaation sisäinen toiminta samansuuntaiseksi. Pilotin kesto oli yksi vuosi ja sen tarkoituksena oli selvittää, miten OKR-mallia pystytään hyödyntämään Kelassa. OKR-mallissa O (Objectives) kuvaa tavoitetta eli kertoo, miltä haluttu lopputulos näyttää ja KR (Key Results) eli avaintulos kertoo, miten haluttu päämäärä saavutetaan. Mallin hyötyjen sanotaan kiteytyvän lopulta siihen, että sillä on olennainen yhteys työn merkityksellisyyteen. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-23.)

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö tutkii OKR-mallin käyttöä strategiaan sitouttamisen työvälineenä. Tutkielman on tarkoitus selvittää, kokevatko palveluasiantuntijat, että OKR-malli auttaa Kelan strategisten tavoitteiden tuomista näkyväksi arjen toiminnassa, sekä onko OKR-mallin mukaisella työskentelyllä mahdollista vaikuttaa positiivisesti merkityksellisyyden tunteeseen. Molemmilla tekijöillä voidaan katsoa olevan merkittävä rooli strategiaan sitoutumisen kannalta. Tavoitteena on, että Kela pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia, kun OKR-mallin käyttöönoton pilotoinnin onnistumista lähdetään tarkastelemaan. Toiveena on, että Kela kykenee ja haluaa hyödyntää tuloksia organisaatiossa niin onnistumisten kuin kehityskohteiden osalta. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa kohdistuu Kelan Eteläisen ja Keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoihin. Molemmat yksiköt ovat osallistuneet pilottiin.

Opinnäytetyön idea syntyi aihepiirin ajankohtaisuudesta organisaatiossa ja omasta kiinnostuksestani OKR-mallin mahdollisuuksiin vahvistaa työn merkityksellisyyden tunnetta, sekä toisaalta sen mahdollisuuksia auttaa tuomaan Kelan strategisia tavoitteita näkyväksi toiminnaksi asiakaspalvelutyössä ja lopulta tukea strategiaan sitoutumisessa. Aiheeseen voidaan katsoa olevan tärkeä myös kohdeorganisaation näkökulmasta.

Aloin pohtia opinnäytetyöni aihetta alun perin keväällä 2022. Otin jo tuolloin alustavasti yhteyttä Kelan Eteläisen asiakaspalveluyksikön päällikköön Irma Paréniin sekä OKR-mallin pilotin Kelassa alulle laittaneeseen Kelan johtavaan asiantuntijaan Johanna Aarnioon, ja kerroin kiinnostuksestani tehdä opinnäytetyöni OKR-mallin käyttöönoton pilottiin liittyen. Ajatus opinnäytetyön tekemisestä OKR-malliin liittyen sai myönteisen vastaanoton ja aloin pohtia tarkemmin näkökulmaa, josta haluan aihetta lähestyä. Kun olin saanut tutkimusideaa kirkastettua mielessäni ja perehtynyt tutkimusaiheeseen tarkemmin, sekä tehnyt taustatyötä teoriapohjaan liittyen kesän 2022 aikana, aloitin opinnäytetyön varsinaisen työstämisen elokuun puolivälissä 2022. Hain tässä yhteydessä myös organisaatiolta tutkimuslupaa, koska olin kuullut, että sen saamisessa voi kestää joskus jopa toista kuukautta. Omalla kohdallani lupa kuitenkin myönnettiin alle viikossa molempien tutkimuksen kohteena olevien asiakaspalveluyksiköiden osalta. Alun perin olin ajatellut kohdistavani tutkimuksen ainoastaan Eteläisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoihin, mutta asiaa hieman tarkemmin pohdittuani päätin ottaa mukaan myös Keski- ja Eteläisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijat, jotta tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi. Aihetta ei ole tutkittu valitsemastani näkökulmasta Kelassa aiemmin. Kevään 2022 jälkeen myös kaksi muuta henkilöä on ilmoittanut tekevänsä OKR-mallin käyttöönoton pilottiin liittyen omat tutkielmansa. Heidän valitsemansa näkökulmat poikkeavat kuitenkin tämän tutkimuksen näkökulmasta.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto, sisältäen opinnäytetyön taustan ja tarkoituksen, sekä rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen. Toisessa luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio Kela sekä tutkimuksen kohteena olevat asiakaspalveluyksiköt.

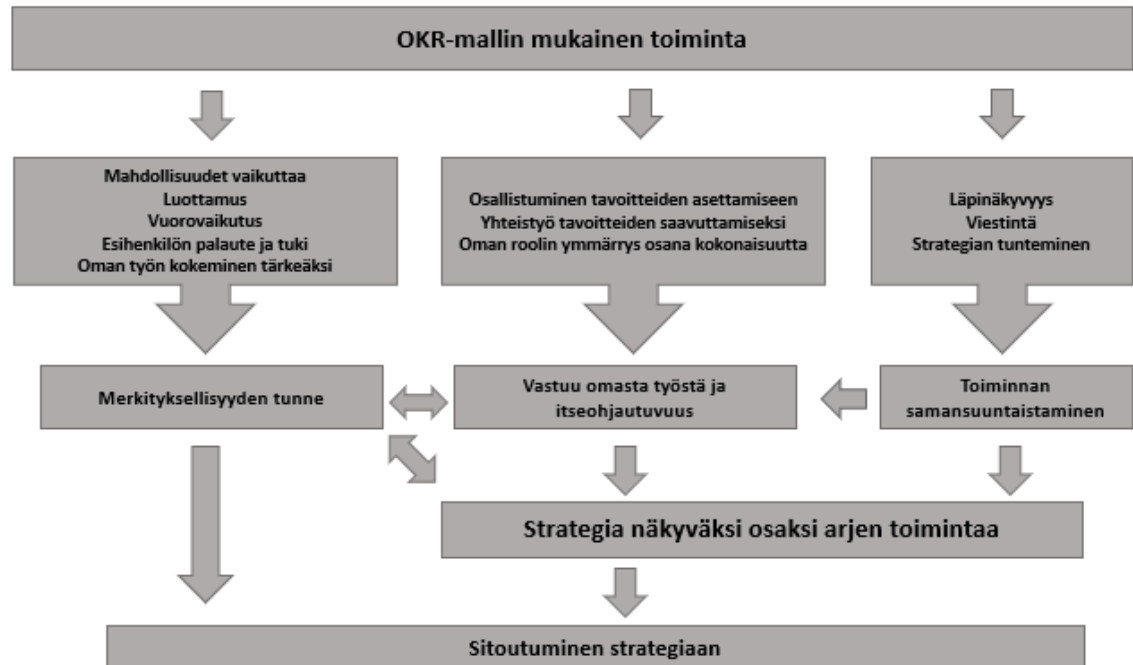
Kolmannessa luvussa eli opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa kerrotaan, mistä OKR-mallissa on kyse, ja käydään läpi muutosjohtamisen merkitystä sen käyttöönoton näkökulmasta. OKR-malli itsessään on tavoitejohtamisen malli, mutta varsinkin sen käyttöönottovaiheessa muutosjohtamisella on oma roolinsa. Kolmannessa luvussa avataan myös strategiaa organisaation suuntaa ohjaavana käsitteenä, sekä kerrotaan Kelan strategiasta. Kolmannessa luvussa kerrotaan lisäksi työn merkityksellisyydestä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen ja strategian toteuttamiseen. Luvussa on kuvattu myös Kelan avaintuloskokonaisuus vuodelle 2022, ja käyty läpi OKR-mallia tarkemmin merkityksellisyyden ja strategiaan sitoutumisen näkökulmasta.

Neljäs luku sisältää valitut tutkimusmenetelmät perusteluineen. Tutkimusmenetelminä hyödynnettiin laadullista haastattelututkimusta ja määrällistä kyselytutkimusta. Viides luku kattaa tutkimuksen tulokset sekä niiden analysoinnin. Viidennessä luvussa on pohdittu myös tutkimuksen luotettavuutta ja arvioitu OKR-mallin hyötyjä. Kuudennessa eli opinnäytetyön

viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätökset sekä tutkimuksen pohjalta rakentuneet kehittämis ehdotukset ja pohditaan oppinäytetyön toteutumista.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehityksen tarkoituksena on kertoa, miten tutkittavaa aihetta on tarkoitus lähestyä. Sen voidaan sanoa myös olevan tutkimuksen teoreettisen osan yhteenveto. (Likitalo & Rissanen 1998, 19.) Alla olevassa tutkielman tekijän hahmottelemassa kuviossa (kuva 1) on kuvattu teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltäviä aiheita, jotka toimivat tutkimuksen perustana, sekä kyselyn ja haastattelun kysymysten pohjana. Tutkimusta varten on tehty taustatutkimusta keskeisiin käsitteisiin liittyvään kirjallisuuteen perehtymällä. Keskeisiä käsitteitä ovat OKR-malli, strategia ja työn merkityksellisyys sekä niiden yhteys sitoutumiseen. Merkityksellisyys on laaja käsite, joten sen avaaminen on rajattu tutkimuksen kannalta oleellisten tekijöiden käsittelyyn. Samoin strategia on käsitteenä hyvinkin laaja, joten myös sen osalta on tehty rajausta avaamalla sitä tutkimuksen kannalta oleellisilta osin. Teoreettinen viitekehys on avattu luvussa kolme.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

OKR-mallin myötä jokaisen organisaation jäsenen ja tiimin suhde strategiaan tavoitteisiin on tarkoitus nousta esiin. Näin voidaan vaikuttaa vahvistavasti merkityksellisyden tunteeseen. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan kykyä tuntea, että omalla tekemisellä ja työllä on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden tulevaisuuteen positiivisella tavalla. (Hämäläinen & Sora 2020, 198-199.) Merkityksellisyyden tunteen syntymiseen vaikuttavat myös muun muassa vuorovaikutukselliset tekijät, luottamus ja työnantajan tuki (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020; Hämäläinen & Sora, 199; Kilpinen 2022, 126.)

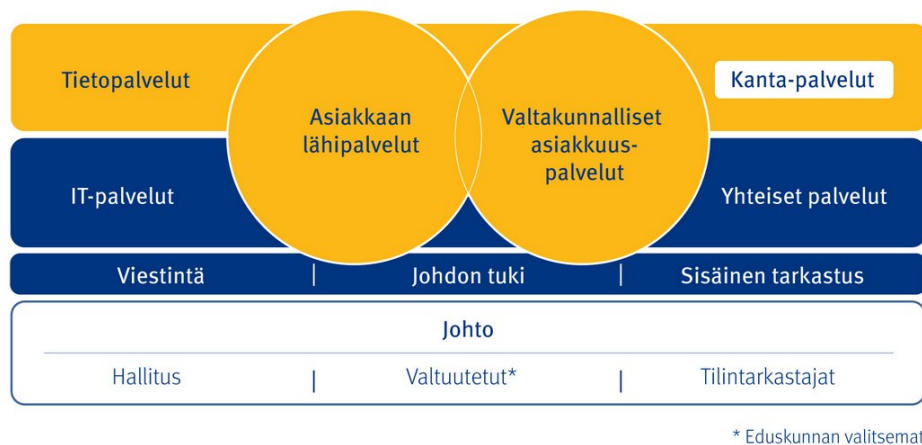
Kun johto osoittaa luottamusta henkilöstöön ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisätään, alkaa henkilöstö tutkimusten mukaan kantaa yhä enenevässä määrin myös enemmän vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Autonomiata lisäämällä saadaan tiimien potentiaali tehokkaammin käyttöön ja kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistuu, jonka myötä myös motivaatio lisääntyy. (Hämäläinen & Sora 2020, 198-199.)

Yleisenä ongelmana strategian saattamisessa osaksi arjen toimintaa on pidetty sitä, että organisaation eri osien tavoitteet eivät ole riittävän sidoksissa toisiinsa, jotta samaan suuntaan kulkeminen olisi nähtävissä tai edes mahdollista. Lisäksi tavoitteiden asettaminen ei monesti ole johdonmukaista ja tavoitteiden seurannassa on puutteita. OKR-mallin mukaisen toiminnan myötä samansuuntaisuutta on tarkoitus tukea tekemällä kaikkien tavoitteet näkyviksi. Oikean suunnan valitsemisessa ja tavoitteiden oikean kohdentamisen kannalta on tärkeää, että jokainen organisaation taso saa äänensä kuuluviin ja kaikki organisaation sisällä oleva osaaminen ja tieto saadaan hyödynnettyä. Toiminnan samansuuntaisuuden toteutumiseksi tarvitaan toistuvaa keskustelua organisaation eri tasojen välillä ja toiminnan pitämistä läpinäkyvänä. (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17.) Sen lisäksi, että keskustelu auttaa samansuuntaistamaan toimintaa, tukee se merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä. Oman työn ja sen tavoitteiden näkeminen osana isompaa kokonaisuutta auttaa luomaan pohjaa työn merkityksellisyydelle (Kehusmaa 2011a, 114).

Kun organisaation työntekijät otetaan mukaan strategisten valintojen pohdintaan, auttaa se selkeyttämään heidän rooliaan osana strategiaa ja sitouttaa heitä strategian toteuttamiseen. Strategia, jonka henkilöstö kokee omakseen, sekä innostavaksi ja tarkoituksenmukaiseksi, saa heidät tavoittelemaan ja edistämään yhteistä suuntaa ja tarkoitusta (Kaijala & Tolvanen 2020, 17; Kilpinen 2022, 97.) Kun ihminen on ymmärtänyt strategian kokonaiskuvan ja oman roolinsa osana sitä, kokee hän todennäköisesti strategian merkityksellisemmäksi, haluaa toimia yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti, sekä kehittää sen edellyttämää osaamista. Tämä kokonaisuus luo pohjaa myös itseohjautuvuudelle, joka puolestaan tukee henkilöstön motivaatiota ja mahdollisuuksia tehdä strategian mukaisia ratkaisuja. (Kilpinen 2022, 106.)

## 2 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa olevan Kelan tehtävänä on vastata Suomessa asuvien ja monien ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Asiakskunta koostuu kaikista Suomen sosiaaliturvaan kuuluvista ja siihen hakeutuvista henkilöistä. Kela toimii itsenäisenä sosiaaliturvalaitoksena eduskunnan valvonnassa. Kelalla on oma hallinto ja talous. Kelan hallinnon ja toiminnan valvonnasta vastaavat eduskunnan valitsemat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa kahdeksan tilintarkastajaa. Kelan toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä vastaa Kelan hallitus, johon kuuluu 10 jäsentä. (Kela 2022a.) Kela on linjaorganisaatio, joka on jaettu viiteen tulosyksikköön ja kahteen toiminnalliseen yksikköön (Kela 2022b). Linjaorganisaatiolla tarkoitetaan moniportaista organisaatorakennetta, joka on rakentunut hierarkkisesti siten, että jokaisella määritellyllä osa-alueella on oma johtajansa. Linjaorganisaatio on luonteeltaan perinteinen organisaatorakenne, jossa niin esihenkilö-alaisuhteiden kuin vastuualuejaonkin voidaan katsoa olevan hyvin selkeitä ja tarkkaan määriteltyjä. (Viitala & Jylhä 2019, 143.) Kelan organisaatorakenne on esitetty kuvassa 2.



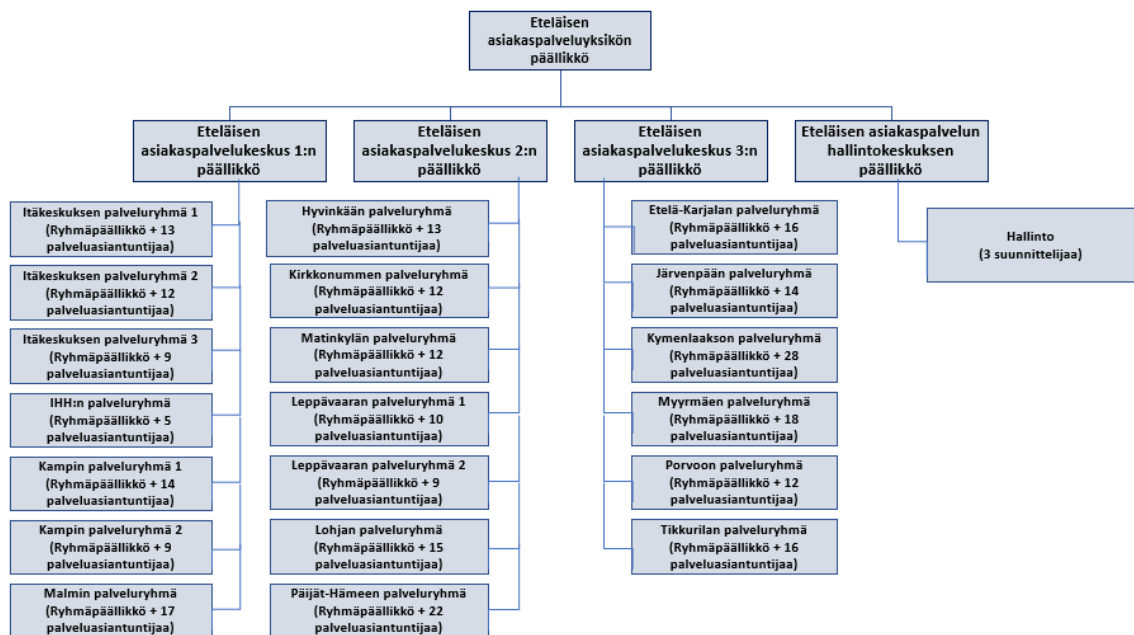
Kuva 2: Kelan organisaatorakenne (Kela 2021, 8)

Kelassa eri tulosyksiköitä ovat Asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikkö, Valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosyksikkö, IT-palvelujen tulosyksikkö, Tietopalvelujen tulosyksikkö ja Yhteisten palvelujen tulosyksikkö. Toiminnallisia yksiköitä ovat Johdon tukiyksikkö ja Viestintäyksikkö. (Kela 2022b.) Asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikkö koostuu viidestä alueellisesta asiakaspalveluyksiköstä ja Yhteyskeskuksesta. Asiakkaan lähipalvelujen tulosyksikön vastuulla on laadukkaan asiakaspalvelun tarjoaminen kaikissa palvelukanavissa sekä asiakkaiden neuvonta ja ohjaus asiakkaiden tarpeiden vaatimalla tavalla. Palvelukanavina ovat puhelinpalvelu, palvelupisteasiointi ilman ajanvarausta, puhelinajanvarauspalvelu,

palvelusteajanvarauspalvelu ja viestipalvelu. Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikön alueelliset asiakaspalveluyksiköt ovat Eteläinen asiakaspalveluyksikkö, Läntinen asiakaspalveluyksikkö, Keskinen asiakaspalveluyksikkö, Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö ja Itäinen asiakaspalveluyksikkö. (Kela 2022c.) Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio kohdistuu Eteläiseen ja Keskiiseen asiakaspalveluyksikköön, jotka olivat OKR-mallin käyttöönoton pilotointiin osallistuneet asiakaspalveluyksiköt.

## 2.1 Eteläinen asiakaspalveluyksikkö

Eteläisen asiakaspalveluyksikön alla toimii yhteensä 21 palveluryhmää (myöhemmin myös tiimi) ja ryhmäpäälliköitä kyseiseen asiakaspalveluyksikköön (myöhemmin myös yksikkö) kuuluu yhteensä 19. Palveluasiantuntijoita Eteläisessä asiakaspalveluyksikössä työskentelee (9/2022 tasossa) yhteensä 275. Nämä henkilöstömäärän luvut kuvaavat nimenomaan henkilökulumäärää, osa työntekijöistä saattaa olla tilapäisesti poissa töistä. (Kivimäki 2022).



Kuva 3: Eteläisen asiakaspalveluyksikön organisaatiorakenne (mukailten Kela 2022d; Kivimäki 2022)

Eteläinen asiakaspalveluyksikkö jakautuu kolmeen asiakaspalvelukeskukseen (myöhemmin keskus), joista keskus 1 kattaa Helsingin palveluryhmät, keskus 2 Espoon, Hyvinkään, Kirkkonummen, Lohjan ja Päijät-Hämeen palveluryhmät ja keskus 3 Etelä-Karjalan, Järvenpään, Kymenlaakson, Porvoon ja Vantaan palveluryhmät. Sen lisäksi, että jokaisella palveluryhmällä on oma ryhmäpäällikkönsä eli esihenkilö, on jokaisella keskuksella omat keskuspäällikkönsä ja

asiakaspalveluyksiköllä vielä oma yksikön päällikkönsä. Lisäksi osana Eteläistä asiakaspalveluyksikköä on Eteläisen asiakaspalvelun hallintokeskus, johon kuuluu hallintokeskuksen päällikkö ja kolme suunnittelijaa. (Kela 2022e.) Kuvassa 3 on esitelty Eteläisen asiakaspalveluyksikön organisaatorakenne havainnollistamaan organisaation moniportaisuutta (Kela 2022d; Kivimäki 2022.)

## 2.2 Keskinen asiakaspalveluyksikkö

Toinen pilottiin osallistunut asiakaspalveluyksikkö on Keskinen asiakaspalveluyksikkö (myöhemmin myös yksikkö). Keskinen asiakaspalveluyksikkö muodostuu viidestä palveluryhmästä (myöhemmin myös tiimi): Etelä-Pohjanmaan palveluryhmä, Kanta-Hämeen palveluryhmä, Pirkanmaan palveluryhmä sekä Tampereen palveluryhmä1 ja Tampereen palveluryhmä 2. (Kela 2022f.)

Kuten Eteläisessä asiakaspalveluyksikössä, myös Keskisessä asiakaspalveluyksikössä jokaisella palveluryhmällä on oma ryhmäpäällikkönsä. Lisäksi yksiköllä on oma yksikön päällikkö. (Kela 2022e.) Keskisessä asiakaspalveluyksikössä palveluasiantuntijoita on 9/2022 tasossa yhteensä 90 (Mäkitalo-Laihorinne 2022a).

## 3 OKR-malli strategisena työkaluna

### 3.1 OKR-malli - mistä siinä on kyse?

OKR-malli on tavoitejohtamisen malli, jonka tarkoituksena on auttaa saamaan organisaation strategia näkyväksi arjen toiminnaksi (Hämäläinen & Sora 2020, 23). Tavoitejohtaminen on perinteinen johtamismalli, jossa ylin johto määrittelee ensin koko organisaation strategiset tavoitteet. Sen jälkeen seuraavat organisaatiotasot määrittelevät omat tavoitteensa näiden ylimmän johdon asettamien kehysten sisällä. Tavoitejohtamisen mukaisesti tavoitteet voidaan asettaa joko vuositasolle tai pilkkoa lyhyemmille ajanjaksoille. (Viitala & Jylhä 2019, 165.)

Tavoitejohtamisen historia on suhteellisen pitkä, eikä OKR-mallikaan ole mikään tuore keksintö, vaikka se onkin noussut varsinkin Suomessa pinnalle vasta viime vuosien aikana. OKR-mallin juuret juontuvat kuitenkin aina 1950-luvulle asti. Niven & Lamorte (2016, 1) kuvailevat, miten johtamisajattelun pioneerina pidetty Peter Drucker kertoi vuonna 1954 kolmesta kivenhakkaajasta, joista ensimmäinen kertoi hakkaavansa kiviä saadakseen elantonsa, toinen kertoi tekevänsä työtä ollakseen maansa paras kivenhakkaaja ja kolmas kertoi rakentavansa katedraalia. Tarinan opetuksena oli huomata, miten samaa työtä voi tehdä erilaisella ajatuksella, ja miten tämä työn takana oleva ajatus voi vaikuttaa lopputulokseen. Jos keskittyä vain

palkkaan, voi kokonaisuus jäädä huomioimatta. Samoin voi käydä, jos keskittyy vain omaan loistoonsa. Kun taas ymmärtää heti alusta asti määränpään, johon työtä tekemällä tähdätään, on lopputulos todennäköisesti parempi ja tulee helpommin saavutetuksi. Druckerin suurin huoli oli, että toimimalla ensimmäisen ja toisen kivenhakkaajan tyylillä, toiminta on pirstaleista eikä työstä saada valmista. Tämän ajatuksen pohjalta Drucker kehitti MBO-johtamisen mallin (Management By Objectives). Hän kuvaili mallinsa tarkoituksena olevan, että jokaisen johtajan aina ylimmältä tasolta alkaen, tulee kertoa selkeästi tavoitteet, joihin työntekijät omissa yksiköissään tähtäävät. Johtajien tulisi kuvailla selkeästi, millaista panostusta keneltäkään odotetaan, jotta muiden työ mahdollistettaisiin ja loppujen lopuksi, näiden niin sanottujen lyhyen aikavälin tavoitteiden tulisi aina johtaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumiseen. (Niven & Lamorte 2016, 2-3.)

MBO-johtamisen mallia alettiin käyttää useissa yrityksissä, mutta niin kuin monesti muulloinkin, johtajat alkoivat muokata mallia, ja käyttää sitä huolimattomasti tai väärin. MBO-johtamisen tarkoituksena oli olla ketterää, mutta osassa yrityksiä esimerkiksi tavoitteita alettiin asettaa vain vuositasolle tai tavoitteita asetettiin, mutta sen jälkeen ne unohdettiin. Druckerin alkuperäinen ajatus, että jokaisella työntekijällä olisi näkemys siitä, mihin toiminnalla tähdätään, ja että mahdollistettaisiin eri tasojen välinen yhteistyö eivät toteutuneet ja väärin ymmärrettyä MBO-johtamismallia kohtaan alettiin esittää myös kritiikkiä. (Niven & Lamorte 2016, 3-4.)

Seuraavan kehitysaskelen kohti nykyistä OKR-mallia otti vasta monen vuoden kuluttua Druckerin MBO-mallin kehittämisen jälkeen Andy Grove, joka toimi vuosina 1987-1998 Intelin toimitusjohtajana. Hän tunnisti MBO-johtamismallin potentiaalin, mutta teki siihen muutoksia, jotka nykyisessä OKR-mallissa ovat nähtävissä. Groven ajatuksen mukaan mallin tarvitsi vastata vain kahteen kysymykseen: Mihin ollaan menossa, ja miten voidaan varmistaa, että lopputulos saavutetaan? Jälkimmäisestä kysymyksestä tulikin olennainen osa OKR-mallia muodostaen tavoitteen saavuttamisen todentavan avaintuloksen eli Key Resultin. Sen lisäksi, että Grove loi tavoitteen toteutumisen suuntaa määrittävän avaintulos-ajattelun, rajasi hän tavoitteiden määrää ymmärtäen, että tavoitteita on mahdollista saavuttaa tietyssä ajassa vain rajallinen määrä. Lisäksi hän täsmensi tavoitejaksojen pituutta ja määritteli, että etenemistä on seurattava säännöllisesti. Grove otti malliin mukaan myös kurottavuuden ja ajatuksen, että työntekijöiden osallistumisella tavoitteiden asettamiseen on merkittävä rooli heidän motivaationsa kannalta. Viimeisen askelen kohti OKR-mallin räjähdysmäistä suosiota otti vuonna 2016 John Doerr, joka lopulta teki OKR-mallista kuuluisan Googlen menestystarinan kautta. Perinteiseen tavoitejohtamiseen nähden OKR-mallin eron voi nähdä parhaiten autonomian, läpinäkyvyyden korostamisen ja tavoitteiden kurottavuuden muodossa. (Niven & Lamorte 2016, 4-5.)

OKR-mallissa O (Objectives) kuvaa tavoitetta eli kertoo, miltä haluttu lopputulos näyttää ja KR (Key Results) eli avaintulos kertoo, miten haluttu päämäärä saavutetaan (Hämäläinen & Sora 2020, 23). Vaikka organisaatiolla olisi selkeä strategia, voi sen muuttaminen konkreettiseksi tekemiseksi ja näkyviksi tuloksiksi olla haastavaa. Tämä ilmenee epämääräisenä ja usein myös tehottomana tekemisenä. Tavoitteiden asetanta voi olla epäjohdonmukaista ja niiden seuranta puutteellista. Lisäksi organisaation eri osien tavoitteet voivat olla irrallaan toisistaan niin, ettei samansuuntaisuutta organisaation sisällä pystytä toteuttamaan. OKR-mallin tavoitteena on selkeyttää sekä samansuuntaistaa organisaation toimintaa. Sen tarkoituksena on myös auttaa osoittamaan, mikä on tärkeää ja mihin keskittyä. Vaikka koko organisaatio olisi koko ajan kiireinen, ei tehokkuudesta voida puhua, jos mistään ei koskaan tule valmista eikä tuloksia tule. OKR-mallin tarkoituksena on vähentää keskeneräisen työn määrää ja näyttää organisaatiolle, mihin sen on seuraavaksi tarkoitus keskittyä, ja mitä priorisoida, jotta toiminnalla tuetaan samalla yhteisen suunnan toteutumista. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-17.)

Siinä, missä tavoitteiden avulla määritellään haluttu suunta, seurataan avaintulosten avulla tavoitteen saavuttamista numeroiden avulla. Jos mietitään tavoitetta määränpäänä, voidaan avaintulosten katsoa olevan mittapuita, joilla kuljettua matkaa mitataan ja määränpään lähestymistä seurataan. Avaintulos on siis numeerinen ja konkreettinen. Kun avaintuloksia määritellään, täytyy miettiä, minkä asian täytyy konkreettisesti valmistua, toteutua tai muuttua, jotta voidaan saavuttaa haluttu päämäärä. Lisäksi tiimin pitää miettiä, mistä voidaan tietää, että näissä määritellyissä toimenpiteissä on onnistuttu ja lopuksi avaintulokselle asetetaan vielä luku, johon tähdätään. Tämä luku voi olla ilmaistu esimerkiksi prosenttina. Vaikka avaintulos on numeerinen, ei se kuitenkaan ole mittari, vaan muuttuneen toiminnan lopputulos. Kun yksi avaintulos on saavutettu, ollaan lähempänä tavoitteen toteutumista ja kun kaikki avaintulokset saavutetaan, on myös tavoite toteutunut. (Hämäläinen & Sora 2020, 35.)

Avaintulokset voidaan katsoa toteutuneeksi, kun 70-100 prosenttia siitä on suoritettu, koska avaintulokset ovat lähtökohtaisesti kunnianhimoisia. Avaintulokset asetetaan samalle toteutusjaksolle kuin tavoitteetkin ja niitä voi olla korkeintaan viisi, kuten tavoitteitakin. Avaintuloksia, kuten tavoitteitakaan ei ole kuitenkaan kannattavaa asettaa liikaa, koska se vaikeuttaa seurantaa ja saattaa aiheuttaa liikaa tekemistä. (Hämäläinen & Sora 2020, 36-37.) Avaintulosten saavuttamiseksi hyödynnetään avaintuloksista johdettavia, arjen tekemistä rytmittäviä tekijöitä, joita OKR-mallissa kutsutaan tehtäviksi. Niiden voidaan kuvailla olevan selkeitä, pieniä kokonaisuuksia, joiden avulla avaintulos etenee. Tehtävien on tarkoitus olla sellaisia, joita voidaan seurata puhtaasti kyllä-/ei-kysymysten avulla. (Hämäläinen & Sora 2020, 45-46.)

Vaikka usein puhutaankin siitä, että tavoitteiden pitäisi olla konkreettisia ja mitattavia SMART-tavoitteita (specific, measurable, attainable, realistic, time-bound), poikkeaa OKR-

malli hieman tästä. SMART-ajatuksessa ”specific” eli tarkkarajainen kuvaa selkeästi, mitä on tarkoitus saavuttaa, ”measurable” eli mitattava kertoo, milloin päämäärä on saavutettu. ”Achievable” eli saavutettavissa oleva tarkoittaa, että lopputulos, johon tähdätään, on realistinen ja suhteutettu käytettävissä oleviin resursseihin. ”Relevant” eli merkityksellinen tarkoittaa, että päämäärä ei jää irralliseksi, vaan on kytketty luontevalla tavalla laajempaan asiayhteyteen. Viimeisenä oleva ”time-bound” eli aikaan sidottu tarkoittaa, että on aidosti mahdollista saavuttaa päämäärä tarkastelujakson (esim. tertiaali) aikana. (Sutinen & Haapakorva 2021, 188-189.) OKR-mallissa on myös tarkoituksena, että tähdätään SMART-ajatuksen mukaiseen lopputulokseen, mutta OKR-mallissa tavoite (O) on laadullinen ja avaintulos (KR) määrällinen eli SMART. OKR-mallissa tavoite kertoo, miltä hyvä lopputulos näyttää ja sen avulla keskitytään inspiroimaan sekä ohjaamaan ihmisiä oikeaan suuntaan ja avaintuloksilla puolestaan seurataan tavoitteen saavuttamista konkreettisesti ja numeerisesti eli mitattavasti. (Hämäläinen & Sora 2020, 35.)

Ketteryys ja nopeus kuuluvat vahvasti OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn (Hämäläinen & Sora, 2020, 19). Jotta voidaan saada tuloksia aikaan nopeasti, on tärkeä ottaa tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavat henkilöt mukaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. On tärkeää, että ihmiset, joita tavoitteet koskevat, ovat mukana suunnittelemassa niitä. Näin he pääsevät vahvistamaan omaa ymmärrystään, sekä vaikuttamaan ja luomaan pohjaa sitoutumiselle jo suunnitteluvaiheessa. Tällöin muutoslake saadaan käynnistymään tehokkaammin kuin perinteisessä mallissa, jossa johto päättää ja jalkauttaa päätökset organisaatioon. (Sipponen-Damonte 2020, 27.) Organisaatioiden tavoitteet on perinteisesti johdettu siten, että johto suunnittelee koko organisaation tavoitteet ja jakaa ne toimintokohtaisesti. Tämä tapa voi olla tarpeen myös OKR-mallin mukaisen toiminnan alkuvaiheessa, jotta mahdollistetaan alkuun pääseminen tai joskus voi olla myös poikkeustilanteita, jotka edellyttävät johdon määrittelemiä tavoitteita ja niiden toteuttamista. Annettujen tavoitteiden kohdalla johdolla on kuitenkin suuri kontrolli tilanteesta ja tällainen tavoitteiden asettamisen tapa ei ole lähtökohtaisesti OKR-mallin mukainen. Kun tavoitteet tulevat suoraan johdolta valmiiksi asetettuina, puuttuu siitä kokonaan tiimien autonomisuus, keskustelu ja sitoutuminen tavoitteiden asettamiseen. (Hämäläinen & Sora 2020, 88.)

OKR-mallin mukaisesti asetetut tavoitteet voivat olla joko täsmällisesti ylemmältä tasolta johdettuja, osa tavoitteista tiimin ehdottamia tai kaikki tavoitteet tiimin itsensä kehittämiä. Yleisimmin tavoitteista vähintään osa on johdettu täsmällisesti ylemmän tason tavoitteista ja osa on tiimin omia. Tiimien omat tavoitteet ovat tärkeitä, koska tiimeillä on monesti sellaisia toimintoja tai piirteitä arjessaan, joiden kehittäminen on organisaation hyvinvoinnin ja jopa toiminnan kannalta erittäin tärkeää, mutta jotka eivät ole näkyvissä strategisen tason tavoitteissa. Näitä tiimien omia ehdotuksia on kannattavaa kuunnella aina tarkasti, koska voi olla,

että strategisten tavoitteiden edistäminen ei edes ole mahdollista ennen kuin tiimi on ratkaisut ensin jonkin akuutimman ongelman. (Hämäläinen & Sora 2020, 90-91.) Tavoitteeseen sitoutumisen perustana on, että tavoite ja tehtävät, joita tavoitteen saavuttaminen edellyttää, koetaan riittävän tärkeiksi ja ne osataan yhdistää osaksi suurempaa, itselle merkityksellistä kokonaisuutta. Tavoitteen merkityksellisyys voi olla joko arvoihin tai hyötyyn perustuvaa. Koska arvoilla on iso merkitys ihmiselle ja työvireen ylläpidolle, on tärkeää huolehtia, että tavoitteet eivät ole ristiriidassa työntekijän arvomaailman kanssa. (Parppei 2018, 130-131.)

Nopeus ja ketteruus OKR-mallissa syntyvät tavoitteiden yhdessä suunnittelun lisäksi systemaattisen toteutuksen myötä (Hämäläinen & Sora 2020, 61). Ylimmälle johdolle on tärkeää pysyä ajan tasalla siitä, onko strategia toteutumassa. OKR-malli mahdollistaa tavoitteita ja niiden toteutumista tarkastelemalla sen, että voidaan nähdä hyvinkin nopeasti, onko strategia ymmärretty, ja onko se siirtynyt myös osaksi arjen toimintaa. Jotta koko organisaatiolle on selkeää, mikä on juuri sillä hetkellä tärkeää strategian toteutumisen kannalta, vaatii se kuitenkin molemminpuolista keskustelua johdon ja alempien tasojen kesken. (Hämäläinen & Sora 2020, 21.)

OKR-mallissa tavoitteet on tarkoitus asettaa läpinäkyvästi niin, että kaikki organisaation tasot voivat nähdä toistensa tavoitteet. Näin mahdollistetaan se, että organisaation eri tasot voivat asettaa ja yhdenmukaistaa omat tavoitteensa kokonaisuutena tukeviksi. Tällä tuetaan myös samansuuntaisuutta. Tärkein asia yhdenmukaistamisessa on tavoitteiden asettamisen yhteydessä käytävä avoin keskustelu. Koko organisaatiolle viestittävät, johdon määrittämät tavoitteet johdetaan suoraan strategiasta. Seuraavaksi tiimit luovat omat tavoitteensa edellisiin pohjautuen. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-16.) Tämä tarkoittaa sitä, että tiimi perehtyy tarkasti johdon sekä oman tiimin tasoa ylemmän tason tiimin tai yksikön tavoitteisiin ja sovittaa ne sen jälkeen omaan toimintaansa ja ympäristöönsä sopiviksi. Tällöin tavoitteet ovat samansuuntaisia kuin ylempien tasojen tavoitteet, mutta se, mitä tiimi käytännössä tekee tukeakseen näiden tavoitteiden saavuttamisen, on tiimin itsensä päätettävissä. Tiimin vastuulle siirtyvät siis keinot, joilla tavoitteet saavutetaan sekä toteutustapa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hämäläinen & Sora 2020, 88-89.) Kun tavoitekeskusteluissa on vuorollaan mukana koko organisaatio, saadaan hyödynnettyä kaikki osaaminen ja tieto, mitä organisaatiosta löytyy. Keskustelun tuloksena ylemmät tavoitteet voivat muuttua tai niitä voidaan hienosäätää. Lisäksi pystytään havaitsemaan, liikkuuko koko organisaatio siihen suuntaan, mihin strategisesti halutaan mennä, vai onko osa organisaatiosta liikkumassa muualle. Kun keskustelu on avointa ja jatkuvaa, mahdollistaa se tarpeen mukaan kurssin korjaamisen, vaikka kesken vuoden. (Hämäläinen & Sora 2020, 15-17.)

Päätettyjen tavoitteiden etenemistä seurataan säännöllisesti noin viikon tai parin välein. Tällöin pystytään tehokkaasti reagoimaan, jos joku asia näyttää estävän tavoitteiden etenemistä. Tavoitteiden lopullista saavuttamista tarkastellaan OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä viikko-, kuukausi- ja kvartaali- tai tertiaalitasolla. Jokaisessa jaksossa huolehditaan sille jaksolle tärkeiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Seurannasta saatavan datan avulla pystytään tutkimaan, onko tekijöitä, jotka estävät projekteja valmistumasta tai hidastavat tavoitteiden saavuttamista. Jos tavoitteiden saavuttaminen ei etene, keskustellaan asiasta koko tiimin kesken ja pyritään löytämään juurisyyt ongelmille, sekä pohtimaan yhdessä ratkaisuja. Tarkoituksena on löytää nopeita ratkaisuja ja vahvistaa ketterää toimintaa. Ajatuksena on, että keskeneräisen työn määrää saadaan tavoitteiden avulla vähennettyä, jolloin pystytään keskittämään resurssit paremmin siihen, mitä juuri sillä hetkellä on tärkeä saada tehtyä. Tavoitteiden etenemisen seurannan avulla myös mahdolliset virhearvioinnit ja puutteet resursseissa tai osaamisessa pystytään huomaamaan herkemmin. OKR-mallin avulla kehitetään kokonaisuutta ja pyritään parantamaan omaksuttuja, huonoja tapoja ja toimintamalleja eikä keskitytä arvioimaan pelkästään yksilöiden suoritusta. OKR-mallin avulla pystytään kuitenkin näyttämään, missä myös yksilöllä olisi mahdollisesti kehitettävää osaamisensa kasvattamisessa tai oman työnsä johtamisessa. (Hämäläinen & Sora 2020, 18-21.)

Jotta organisaation toiminta voisi kehittyä entisestään, pitää organisaation toimintojen nykytila olla valmis kyseenalaistamaan positiivisella tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen tulisi miettiä, ovatko organisaation toimintatavat, periaatteet ja prosessit nykytilanteessa parhaat mahdolliset, vai voisiko asioiden tekemistä pohtia toisella tapaa nykytilannetta ja tulevaisuutta ajatellen. Olisiko asioita mahdollista tehdä helpommin, nopeammin tai asiakaslähtöisemmin? (Sistonen 2008, 99-100.)

Hierarkkinen organisaatorakenne ja liiallinen byrokratia voivat nostaa toimintaan ryhtymisen kynnyksiä. Henkilöstölle voi muodostua tunne, että kehittäminen on liian hankalaa suhteessa hyötyihin. Byrokratialla ja hierarkkisuudella voidaan myös vaikeuttaa käytännön toimintaa ja estää parantavien toimenpiteiden käynnistämistä työyhteisöissä. Ylimääräisen byrokratian myötä kiire tuntuu herkästi lisääntyvän eikä toiminnan kehittämiseksi jää aikaa. Työntekijät jättävät käyttämättä omiin kokemuksiinsa perustuvaa tietotaitopohjaista ajattelua, kun määräysten ja sääntöjen noudattamisen katsotaan olevan tärkeämpää. Tämän seurauksena henkilöstö passivoituu tekemään vain määrätty, operatiiviset työtehtävät. Lisäksi innovatiivisuus vähenee, jos johdolla ei ole aikaa tai halua kuunnella henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia. (Kesti 2010, 75-76.) Myös Koivistoinen (2022, 77-78) nostaa esiin Kelan eteläiseen asiakaspalveluyksikköön liittyvässä tutkimuksessaan organisaation rakenteen ja perinteisen hierarkkisen johtamismallin tuomat haasteet itseohjautuvuuteen liittyen. Koivistoinen (2022, 82-83) toteaa, että itseohjautuvuutta on pyritty organisaatioissa tukemaan, mutta organisaation

hierarkkinen johtamismalli, asiakaspalvelijoiden työnkuva ja siihen liittyvät toiminnan rajoitteet sekä ristiriitaisuus tavoitteiden ja toiminnan välillä toimivat esteenä itseohjautuvuudelle.

Vastaavasti byrokratiaa ja hierarkkisuutta vähentämällä, sekä avointa ja valmentavaa organisaatiokulttuuria vahvistamalla voidaan helpottaa uusien asioiden tekemistä. Tekemällä oppiminen tuo positiivisia kokemuksia ja henkilöstön vastuu omasta työstään kasvaa. Samalla henkilöstö kokee tulevaisuutta arvostetuksi ja uskaltaa tuoda rohkeammin esiin työn sujuvuutta parantavia käytännön toimenpiteitä. (Kesti 2010, 76-77.) OKR-mallin myötä autonomisuuden on tarkoituskin lisääntyä organisaatiossa. Autonomisessa organisaatiossa tulokset ovat tutkimusten mukaan parempia kuin niin sanotuissa perinteisen mallin organisaatioissa. Tämä johtuu nimenomaan siitä, että autonomian seurauksena henkilöstön oma vastuu strategian tavoitteista ja toteutuksesta kasvaa. (Hämäläinen & Sora 2020, 198-199.) Autonomia on myös yksi Decin ja Ryanin (2000, Kilpisen 2022, 127 mukaan) itseohjautuvuusteorian osista, joka auttaa muodostamaan ihmiselle sisäisen kompassin merkityksellisyyden tavoittelemiseksi.

Kun tavoitteet ovat kaikkien organisaation työntekijöiden ja johdon nähtävillä, niin kuin OKR-mallissa on tarkoitus, voi jokainen yksilö nähdä oman työnsä vaikutuksen organisaation kokonaistavoitteisiin ja muiden työhön. Koska tavoitteita ja niiden etenemistä seurataan läpinäkyvästi eli julkisesti, lisääntyy myös vastuunkanto organisaatiossa. OKR-mallin tarkoituksena ei kuitenkaan ole aiheuttaa häpeää tai etsiä syyllisiä, jos jotain tavoitetta ei saavuteta, vaan sen tehtävänä on nostaa keskusteluun mahdolliset tavoitteiden etenemisen esteet ja etsiä niihin ajoissa ratkaisua. (Hämäläinen & Sora 2020, 18-19.) Kun myös virheitä uskalletaan jakaa, kannustetaan sillä aloitteellisuuteen ja autetaan löytämään mahdollisia kehityskohteita (Kauhanen 2018, 18). OKR-malli tukee tätä oppimisen kulttuuria, jossa epäonnistuminen on sallittua. Samalla se kannustaa tuomaan esiin heikkoudet ja epäonnistumiset, jotta voidaan oppia tekemään asioita paremmin. (Hämäläinen & Sora 2020, 145.)

Vaikka OKR-mallissa tavoitteet oletetaan saavutettavan lyhyessä, kolmen tai neljän kuukauden eli kvartaalin tai tertiaalin jaksossa, ehtii tässäkin ajassa oppia paljon uutta. Oppimista tukee se, että OKR-mallissa tavoitteiden etenemistä tarkastellaan jopa viikoittain kuukausi- ja tertiaali-/kvartaalitasoin lisäksi. (Hämäläinen & Sora 2020, 18.) Kun OKR-mallia otetaan käyttöön, on tärkeä huomioida, että mitä enemmän ja säännöllisemmin henkilöstö on totunut refleктоimaan omaa tekemistään ja parantamaan sitä, sitä pienempi muutos OKR-mallin käyttöönotto on. Jos taas on kyseessä organisaatio, jossa asioita on totuttu tekemään tietyllä tapaa päivästä toiseen, on OKR-mallin mukanaan tuoma muutos iso ja vaatii viestintään ymmärrettävyyttä ja ymmärtävyyttä. (Hämäläinen & Sora 2020, 144.) OKR-mallin myötä oman työn refleктоiminen kuitenkin kehittyi. Tavoitejakson vaihtuessa mennyttä ajanjaksoa

tarkastellaan retrospektiivien eli retrojen kautta. Retrojen avulla on mahdollista saada selville onnistumisten lisäksi myös organisaatiossa ja prosesseissa olevia puutteita. Kun tietoa jaetaan, kumuloituu myös osaaminen, ja jokainen voi keskustella toimintatavoista, sekä oppia uusia asioita kollegoiltaan. OKR-malli onkin kokonaisuuden kehittämisen työkalu, jonka avulla pystytään parantamaan toimintamalleja jatkuvasti. (Hämäläinen & Sora 2020, 18.)

Tavoitteita mietittäessä ja asetettaessa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että tavoite on selkeä, innostava ja sellainen, jonka onnistumiseen tiimi voi aidosti vaikuttaa. Selkeä tavoite auttaa tekemisen suuntaamisessa oleelliseen. Kurottavuus puolestaan auttaa inspiroitumaan, sekä kokemaan voimaantumisen tunteita. (Hämäläinen & Sora 2020, 28-34.) Suurin osa ihmisistä tuntee tyydytystä, kun huomaa saavuttaneensa jonkin tavoitteensa. Tämän tunteen ennakointi toimii motivoivana tekijänä, kun tähdätään tavoitteen mukaiseen toimintaan. Tavoite ei kuitenkaan motivoi, jos sitä ei ole tai jos sen saavuttaminen tuntuu liian haastavalta. Tavoitteen tulee tästä syystä olla määritelty konkreettisesti, selkeästi sekä riittävän yksityiskohtaisesti. Jos tavoite on epämääräinen tai epäselvä, on lähes mahdotonta tietää, onko sitä saavutettu tai onko edes edetty sitä kohti. Kun tavoite on saatu asetettua realistiseksi, pitää sen saavuttamisen edellyttämät toimenpiteet myös kirjata ylös, jotta niihin on helppo palata. Lisäksi tavoitteen saavuttamisen kannalta tarvittavat konkreettiset toimenpiteet tulee aika-auluttaa. Näin voidaan seurata tavoitteen etenemistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 23-24.)

Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijän jaksamiseen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65). Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan luontaista taipumusta tehdä asioita mielenkiinnon kohteiden mukaan. Se toimii voimana, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ilman ulkoisen palkkion odottamista tai ulkoista kontrollia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 34.) Ulkoinen motivaatio puolestaan pohjautuu ulkoisten palkkioiden ja kannustavien tekijöiden tavoitteluun, kuten palkkaan, arvostukseen tai sosiaalisiin suhteisiin. Etenkin silloin, jos työ on rutiininomaista, korostuu ulkoisten kannustimien merkitys. (Viitala 2021, 42.)

Motivoitunut työntekijä on oma-aloitteinen, aikaansaava, ja yrittää auttaa organisaatiota saavuttamaan tuloksensa, sekä kantaa vastuunsa. Myös työn jälki on laadukkaampaa, joka voi parantaa jopa organisaation yrityskuvaa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65.) Motivaation määrää voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata kaavalla motivaatio = innostuminen x onnistuminen. Innostumisella tarkoitetaan tässä kaikkia niitä tekijöitä, jotka innostavat henkilöä toimintaan eli esimerkiksi työn mielekkyys, ja toisaalta myös itse työskentelyprosessi. Lisäksi innostumista voivat lisätä työstä seuraava rahallinen palkkio, halu oppia uutta, halu tehdä muiden kanssa yhteistyötä tai työn merkityksellisyys itselle. Onnistumisella taas tarkoitetaan

mahdollisuutta saada tehtävä valmiiksi. Onnistumisen edellytyksenä on realistinen tavoite, riittävä osaaminen ja muut riittävät resurssit, esimerkiksi aika. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Kaavan taustalla on ajatus, että motivaatiota ei voi olla ilman onnistumista ja toisaalta ei myöskään ilman innostumista. Jos onnistumisen mahdollisuus on olematon, ei motivaatiota-kaan ole, vaikka tehtävä muuten olisikin innostava. Vastaavasti pelkkä mahdollisuus onnistua ei riitä motivoimaan, vaan tarvitaan myös innostumista. Esimerkiksi monien rutiinitehtävien onnistuminen on melko varmaa, mutta niiden tekeminen ei ole innostavaa, ja sen vuoksi motivaatiokin on pieni. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.) Viitala & Jylhän (2019, 231) mukaan paras tae motivaation syntymiselle on aito mielenkiinto työtä kohtaan. Vaikka työ ei olisi henkilön unelmatyö, voi hän silti kokea riittävää kiinnostusta työtä kohtaan, jos hän näkee työssä merkitystä.

Hyvä tavoite on hyödyllinen, sekä itselle että muille. Sitä ei kuitenkaan lähtökohtaisesti tule asettaa liian matalalle, koska silloin niiden saavuttaminen ei palkitse. (Rasila & Pitkonen 2010, 25.) OKR-mallin mukaan tavoitteiden olisikin hyvä olla sellaisia, joiden myötä tiimin on tarkoitus tähdätä korkeammalle kuin mihin se lähtökohtaisesti uskoisi pääsevänsä (Hämäläinen & Sora 2020, 29). On kuitenkin tärkeä huomioida, että mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin mukaan mahtuu myös ihmisiä, jotka eivät pidä innostavaa päämäärää riittävänä liikkeelle panevana voimana. Jos OKR-mallin hyödyt eivät ole yksilön kannalta selkeitä, voi mallin käyttöönottoon olla hankala motivoitua. Tähän tilanteeseen voidaan organisaatiossa päätyä, mikäli OKR-mallin käyttöönottoon liittyvä viestintä on hoidettu liian suurpiirteisesti ja ihmisten arkitodellisuus on unohdettu. Siksi on tärkeää muistaa tuoda esiin kaikessa viestinnässä, miten yksilöt voivat OKR-mallista hyötyä päivittäisessä elämässään. Hyötyjen osoittaminen toimii kannustimena, joka taas on motivaation pohjana. (Hämäläinen & Sora 164-165.) Sen lisäksi, että OKR-malli auttaa motivoimaan henkilöstöä tavoitteiden konkreettisen asettamisen ja saavuttamisen myötä, auttaa sen Hämäläisen & Soran (2020, 22-23) mukaan vahvistamaan myös merkityksellisyyden tunnetta. OKR-mallin sanotaan tuovan kaikki tiimit näkyviksi ja nostavan esiin niiden työn merkityksen suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Sen myötä jokainen voi nähdä ja oppia ymmärtämään, miten oma työ vaikuttaa organisaation eri tasoihin ja auttaa muiden työtä. (Hämäläinen & Sora 2020, 22-23.)

Hyvän tavoitteen ominaispiirteitä ovat selkeyden lisäksi tavoitteen ymmärrettävyys eli se, että jokainen ymmärtää tavoitteen sekä sen edellyttämät toimenpiteet samalla tavalla. Tavoitteen selkeys ja ymmärrettävyys eivät kuitenkaan itsessään riitä siihen, että ihmiset saadaan aktiivisesti tavoittelemaan asetettua tavoitetta, vaan tavoitteen tulee olla myös työn merkityksellisyyttä korostava. Ihmisille on luontaisesti tärkeä kokea, että omalla työllä on todellista arvoa muillekin kuin itselleen eli kokea merkityksellisyyttä. (Tiililä 2016, 54.)

Tavoitteiden samansuuntaistamista voidaan tehdä sekä ylhäältä alas että sivusuuntaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että osa tiimin tavoitteista voidaan johtaa samalla organisaatio-tasolla olevien muiden tiimien tavoitteista, mikäli ne sopivat myös omaan toimintaan. (Hämäläinen & Sora 2020, 29.) Kelan näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelu-työn ja ratkaisutyön ”yhteisiä” tavoitteita, joilla tähdätään asiakkaan asioiden etenemisen sujuvuuteen. Tällaiset yhteistyön merkitystä korostavat tavoitteet voivat lisätä työn merkityksellisyttä, kun huomataan aidosti oman työn vaikutus muiden työhön ja asiakkaan asian etenemiseen (Tiililä 2016, 54). Henkilöstön katsotaan myös sitoutuvan strategiaan vahvemmin, kun he näkevät, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa organisaation menestykseen (Doerr 2018, 114).

Yksi tärkeä tekijä tavoitteiden saavuttamisessa on itseohjautuvuus. Kuitenkin itseohjautuvuuden vaihtoehtoisena terminä esiintyvä yhdessäohjautuvuus kuvaa ehkä paremmin sitä, miten saada tiimi kulkemaan yhdessä tiettyyn suuntaan. Organisaatioissa tämän suunnan määrittävät organisaation visio, päämäärät ja strategia. (Sipponen-Damonte 2020, 27.) Toiminnan suuntaaminen eli fokus auttaa keskittämään työskentelyn tavoitteen saavuttamisen kannalta olennaisiin tehtäviin ja asioihin. Arjessa toiminnan suuntautumiseen tarvitaan priorisointia, suunnitelmallisuutta ja keskittymistä. Toiminnan suunnittelu auttaa varmistamaan, että tavoitteen saavuttamiseksi tehdään oikeita asioita eivätkä resurssit ja aika kulu epäolennaisten asioiden työstämiseen. Suunnitelmallisuuteen kuuluu suunnitelman laatimisen lisäksi myös suunnitelmassa pysyminen ja suunnitelman seuranta. (Parppei 2018, 164-167.)

Erinomaisetkin suunnitelmat voivat vesittyä, jos niistä poiketaan. Käytännön työskentelyssä suurimmat ongelmat näyttävätkin johtuvan siitä, että vaikka suunnitelma olisi toimiva ja tarkoituksenmukainen, ollaan siitä valmiita lipeämään vastoinkäymisten tai mielenkiintoisempien asioiden kohdalla. Jotta tämä voitaisiin välttää, tulee kiinnittää huomiota toimintaan. Jos suunnitelma todetaan puutteelliseksi tai toimimattomaksi, käydään se läpi ja tehdään siihen tarvittavat muutokset. Tarkoituksenmukaiseen suunnitelmallisuuteen kuuluu sopivin aikavälein tehtävä tilannetarkastelu, joka mahdollistaa joustavan ja tehokkaan työskentelyn muuttuvissa tilanteissa. (Parppei 2018, 165-167.) Kuten aiemmin on mainittu, OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä suunnittelu, toteutus ja seuranta kulkevat johdonmukaisen ja toistuvan rytmin mukaisesti (Hämäläinen & Sora 2020, 61).

Suunnitelmallisuuden perustana on tavoitteen sisäistäminen. Mikäli tavoite ei ole selkeä tai sitä tai siihen liittyviä mittareita ei ole sisäistetty, voi suunnitelmien laatiminen olla epämieluisaa, koska on epäselvää, mihin sen avulla ollaan pyrkimässä. (Parppei 2018, 164-166.) Salojärvi (2006, 52) toteaa, että ihmisen luontaisiin ominaisuuksiin kuuluu halu tehdä parhaimpansa, mutta se edellyttää hallinnan tunnetta. Tämän vuoksi on tärkeää, että

tavoitteiden tarkoitus on selvillä, osaaminen riittävää ja tukea tarjolla. (Salojärvi 2006, 52). Onnistuneen strategian toteutuksen pohjana toimivat innostaminen ja arkipäiväistäminen. Näiden avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan, sekä autetaan ihmisiä näkemään yhteys oman työn ja strategian välillä. (Niutanen & Kvist 2010, 51.)

### 3.2 Muutosjohtamisen merkitys OKR-mallin käyttöönoton näkökulmasta

OKR-malli itsessään on tavoitejohtamisen malli, mutta sen onnistuneessa käyttöönotossa on myös muutosjohtamisella tärkeä rooli. Muutosjohtaminen on systemaattista toimintaa, jonka avulla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos. Kun muutoksesta puhutaan johtamisen yhteydessä, tarkoitetaan muutoksilla esimerkiksi organisaation jonkin piirteen tai osan muuttamista. Muutos voi olla rajattu ajallisesti tai se voi olla jatkuva prosessi. Muutos voi olla ulkoisten tekijöiden aikaansaama tai jopa pakottama, jolloin kyseessä on lähinnä sopeutuminen. Muutoksen käynnistäminen voi olla lähtöisin myös organisaation sisältä. Usein muutoksilla haetaan kehittämistä tai uudistamista. Yhteistä kaikille muutoksille on se, että lopputulosta ei voi tietää varmuudella eikä prosessia suunnitella tarkoin etukäteen. Muutoksen voidaankin sanoa olevan oppimisprosessi. (Viitala & Jylhä 2019, 280.)

Vaikka muutosta ja sen lopputulosta ei voida suunnitella etukäteen tarkasti, vaatii suunnittelujen muutosten toteutuminen organisaatiossa, ja strategian muuttaminen tarkoituksen mukaiseksi toiminnaksi oikeanlaisia tavoitteita ja mittareita. Tavoitteen sisältö määrittelee, mihin toiminnalla käytännössä pyritään. Tavoitteen sisältö muodostuu tavoitteisiin liittyvien mittareiden lisäksi yksilöllisestä tavoitehierarkiasta ja ymmärryksestä, miten yksilökohtaiset tavoitteet liittyvät strategiaan ja koko organisaation tai oman yksikön tavoitteisiin. Täsmälliset tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit eivät kuitenkaan itsestään riitä muuttamaan strategiaa toiminnaksi. Tavoitteilla ja mittareilla voidaan ohjata tekemistä tavoitteiden mukaiseksi, mutta ne eivät automaattisesti saa aikaan toimintaa. Tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä on tavoitteen hallinta. Tavoitteen hallinnan perustana taasen on tavoitteen sisäistäminen ja siihen sitoutuminen. (Parppei 2018, 120-121.)

Muutosvastarinta on ilmiö, jota muutokset joskus saattavat aiheuttaa. Myllymäki (2018, 11-12) kuvailee, että vastustus voi näkyä kriittisinä kysymyksinä, vastahakoisuutena tai vaikene misena, jolloin ihminen ei lähden mukaan muutokseen, vaan jää odottamaan tulevia tapahtumia passiivisena. Jos muutos on pohjimmiltaan järkevä, muutosvastarinta ei synny muutoksesta itsestään, vaan muutoksen lieveilmiöiden seurauksena eli yksilön epäilyksestä muutokseen sopeutumisestaan ja osaamisensa riittävydestä. Jos muutos ei ole pohjimmiltaan järkevä, aiheuttaa se luonnollisesti vastustusta. Muutosta sen järkeyyden puutteen vuoksi vastustavien mielipiteitä kannattaa kuunnella, jotta voidaan tukea heidän muutostahtoaan. Muutosvastarintaa voi syntyä myös riippumatta siitä, onko muutos järkevä vai ei. Osa ihmisistä on

muutosta periaatteesta vastustavia, ja he vastustavat usein kaikkea muutosta ilman omia ratkaisuvaihtoehtoja. (Myllymäki 2018, 11-12.)

Vaikka muutosvastarinta itsessään on luonnollinen reaktio, toimii se kuitenkin jarruna tavoitteiden saavuttamiselle, jonka vuoksi on tärkeää, että muutosvastarinnan mahdollisuus tiedostetaan jo muutoksen alkuvaiheessa. Avaimena muutosvastarinnan torjumiseksi OKR-mallin käyttöönotossa pidetään runsasta viestimistä kannustimista. Tämän vuoksi olisi ensisijaisen tärkeää viestiä alusta alkaen koko organisaatiolle, mitkä ovat OKR-mallin yleiset hyödyt sekä koko organisaatiolle että yksilölle. Sen lisäksi, että viestitään mallin hyödyistä, on tarvittaessa uskallettava ottaa myös ikävämpiä asioita puheeksi. Vaikka alkuun muutos voikin herättää epävarmuutta ja on tärkeä antaa ihmisten purkaa huolensa, vaatii jatkuvaan vastarintaan puuttuminen johtotasolta rohkeutta. Jatkuvan vastarinnan hyväksyminen vie pohjan yhdenmukaiselta toiminnalta, jonka vuoksi on puututtava asiaan, mikäli joku organisaation jäsenistä jättää toistuvasti noudattamatta yhteiseksi sovittua linjaa ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä toimintaperiaatteita. (Hämäläinen & Sora 164-167.)

Muutoksen onnistuneen toteutumisen perustana toimii muutoskyvykkyys. Muutoskyvykkyiden voidaan nähdä olevan eräänlaista uusiutumista. Uusiutuminen luo rajattomia mahdollisuuksia ja on jatkuvaa. Muutoskyvykkyiden tuntomerkkeinä toimivat ennakkoluulottomuus, luovuus, innovatiivisuus sekä muiden ideoiden arvostaminen ja toisten kannustaminen. (Salonen 2020, 90-92.) Sen lisäksi, että muutoskyvykkyys on joustavaa ja sujuvaa toimintaa muuttuvissa tilanteissa, on se myös työyhteisön yhteistä oppimista (Työterveyslaitos 2017, Poijulan 2018, 183 mukaan). Ihmisten toiveena ja odotuksena on lähes poikkeuksetta, että heidät otetaan mukaan päätöksentekoon, joka koskee heitä itseään. Tämä on syytä huomioida muutostilanteissa, koska henkilöt, jotka pääsevät tuomaan esiin oman näkemyksensä ja pääsevät itse vaikuttamaan yhteisiin asioihin, ovat lähtökohtaisesti sitoutuneita myös edistämään näitä asioita. Sitoutumisella mahdollistetaan muutosten nopeaa toteuttamista ja samalla myös organisaation uudistumista. (Sipponen-Damonte 2020, 16.)

Muutos on aina haaste. Jos se hoidetaan hyvin, on hyöty usein moninkertainen. Jos se taas hoidetaan huonosti, ei lopputuloskaan ole hyvä. Muutoksen tarve jää organisaatioilta ja ihmisiltä monesti huomaamatta. Ei tunnisteta toimia, joita pitäisi tehdä, toteutuksessa ei onnistuta eikä muutoksesta saada pysyvää. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.) Yhtenä aputekijänä muutoksen onnistumisessa voidaan pitää johdon avuksi perustettavaa muutostiimiä. Muutostiimin tarkoituksena on tukea tiimiä muutostyön eri vaiheissa ja kantaa vastuuta muutosprosessin etenemisestä sekä toteuttaa toimenpiteitä, joita muutos vaatii. Ryhmään voidaan valita organisaation eri tasoilta sellaisia henkilöitä, jotka osaavat vaikuttaa organisaation muihin jäseniin positiivisesti. (Kotter 1995, Viitalan & Jylhän 2019, 284, mukaan.)

OKR-mallissa muutostiimiä kutsutaan muutosprojektioorganisaatioksi eli toimeenpaneavaksi tiimiksi. Tässä tiimissä olisi hyvä olla vähintään kolme jäsentä: soihdunkantaja eli OKR-asiantuntija, sitoutunut johdon edustaja eli sponsori sekä henkilökunnan edustaja. OKR-asiantuntija eli soihdunkantaja on tärkein henkilö toimeenpaneavassa tiimissä. OKR-soihdunkantajan tehtävänä on toimia muita innostavana OKR-asiantuntijana, ja kouluttaa organisaation jäseniä OKR-mallin käyttöön ja ymmärtämiseen muun muassa erilaisia työpajoja hyödyntäen. Soihdunkantajalla pitää olla riittävä OKR-osaaminen, jotta hän kykenee siirtämään ja opettamaan tarvittavat taidot muulle organisaatiolle. Johdon edustaja eli sponsori toimii OKR-mallin omistajana käyttöönoton johtoryhmässä. Johdon edustajasta käytetään myös termiä tuoteomistaja, ja hän on viime kädessä vastuussa hankkeen onnistumisesta ja etenemisestä. Johdon edustajan tärkeimpinä tehtävinä ovat huolehtiminen siitä, että muun johdon sitoutuminen OKR-mallin käyttöönottoon ja sen arvoon pysyy yllä, ja että hankkeen rahoitus on kunnossa. Lisäksi johdon edustaja huolehtii omalla viestinnällään siitä, että muu organisaatio ymmärtää, kuinka haluttu ja tärkeä muutos on kyseessä. Henkilökunnan edustajan roolina on toimia tiedonlähteenä. Hän tuntee tiiminsä työntekijät ja yrityksen arjen sekä osaa nostaa esiin olennaisia asioita jo ennen kuin ne esitellään muille henkilöstön jäsenille. Henkilöstön edustaja on myös henkilö, jolle tiimiläiset uskaltavat kertoa sellaisia realistisia näkökulmia, joita voi olla vaikea kertoa esimerkiksi johdon edustajalle. Näiden kolmen jäsenen lisäksi toimeenpaneavaan tiimiin voi kuulua myös muita asiantuntijoita, joiden osaamista voidaan hyödyntää mallin käyttöönotossa. (Hämäläinen & Sora 2020, 111-113.) Kelassa OKR-mallin käyttöönoton pilotin toimeenpaneavaan tiimiin ei kuulunut henkilökunnan edustajaa, vaan toimeenpaneavat tiimit koostuivat johdon edustajista ja soihdunkantajista. Eteläisen asiakaspalveluyksikön soihdunkantajien joukossa oli esihenkilöiden lisäksi mukana myös palveluasiantuntijoita, mutta varsinaista henkilökunnan edustajaa ei ollut. Keskisen asiakaspalvelun soihdunkantajat olivat joko esihenkilöitä tai suunnittelijoita, palveluasiantuntijasoihdunkantajaa tai henkilöstön edustajaa ei ollut mukana (Kela 2022d; Mäkitalo-Laihorinne 2022b.)

Muutosviestintä on OKR-mallin käyttöönoton yhteydessä tarpeen sekä muutostahdon aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi että muutosvastarinnan pienentämiseksi (Myllymäki 2018, 13). OKR-mallin käyttöönoton pilotissa asiakaspalveluyksiköiden palveluasiantuntijoille viestittiin mallin mukanaan tuomasta muutoksesta sekä Kelan intranetin Sinetin kautta että esihenkilöiden ja soihdunkantajien toimesta. Pilotin alkuvaiheessa yksiköissä järjestettiin palveluasiantuntijoille myös muutoskyvykkyytyöpajoja. (Kela 2022d.) Läpinäkyvällä viestinnällä on merkittävä rooli kuitenkin jatkuvasti, ei vain OKR-mallin käyttöönoton alussa. Tavoitteista on tärkeää käydä keskustelua johdon ja esihenkilöstön välillä, esihenkilöstön ja tiimien välillä sekä tiimin sisällä. Kun tavoitteita asetetaan, pitää osata olla realistinen. Jos työkuorma on jo lähtökohtaisesti suuri, täytyy tavoitteiden olla sellaisia, että ne saadaan tehtyä käytettävissä olevan ajan puitteissa. Tähän pääsemiseksi tarvitaan läpinäkyvää ja rehellistä keskustelua

organisaation eri tasojen kesken. Näin vältetään turhautumista, joka hankaloittaa muutoksen toteutumista. On tärkeää myös viestiä, että yksi OKR-mallin käyttöönoton tavoitteista on luoda työrauhaa ja mahdollisuutta keskittyä, ei tuoda lisää työkuormaa ja saavuttaa entistäkin enemmän. (Hämäläinen & Sora 2020, 171.)

### 3.3 Strategia organisaation toiminnan suunnannäyttäjänä

Jokaisen organisaation toiminnan perustana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista asiakkaille tai muulle organisaation ulkopuoliselle taholle. Julkishallinnon organisaatioiden kohdalla hyötyä pyritään tuottamaan muuttamalla yhteiskunnan määrittämät perustehtävät asiakkaiden tarvitsemiksi ja haluamiksi palveluiksi ja tuotteiksi. Organisaation julkisesti täsmentämää näkemystä siitä, millaiseksi se haluaa tulla, kutsutaan visioksi. Visio asetetaan tietyn ajanjakson ajalle, jonka päätyttyä voidaan arvioida sen saavuttamista. Visio on parhaimmillaan koko henkilöstöä yhdistävä tekijä; haasteellinen ja innostava tavoite, jonka eteen tehdään yhdessä töitä. Strategia taasen on joukko toimenpiteitä ja valintoja, joiden avulla visiossa täsmentyneet tavoitteet pyritään organisaatiossa saavuttamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17, 24-25.)

Strategisessa perustassa arvot määrittävät, mitkä ovat organisaation toimintaa ohjaavat periaatteet. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa, ja arvot vastaavat kysymykseen, miksi työtä tehdään. Strateginen perusta voi olla tiedostamatonta tai tietoista. Tiedostamaton strateginen perusta syntyy yksittäisten henkilöiden tavasta toimia arjessa. Tiedostamattoman strategisen perustan voidaan sanoa olevan kuin laiva, joka lähtee satamasta liikkeelle ilman, että miehistö tai johto tietää, mihin ollaan menossa, ja miten tai miksi seilataan. Tietoisesti ja yhdessä luotu strategia taasen on valinta, joka luo organisaation toiminnalle selkeät perusteet ja yhteisen suunnan. Toisin sanottuna tietoisesti perustetussa strategiassa voidaan ajatella laivan lähtevän satamasta niin, että jokainen kyydissä olija tietää määränpään ja matkan tarkoituksen, ja osallistuu omalla toiminnallaan saattamaan laivaa määränpäähensä. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-51.) OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä organisaation tietoisesta strategisen perustan on tarkoitus vahvistua (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17).

Strategian tarkoituksena on priorisoida tekemistä, ja olla mukana kaikkien organisaation tasojen päivittäisessä työssä ja arjen valinnoissa. Jokaisen valinnan siitä, mihin työaika käytetään, tulisi pohjautua lopulta strategiaan. Tosiasia on, että työhön käytettävissä olevan ajan sisälle mahtuu enemmän vaihtoehtoisia asioita tehtäväksi kuin mitä on mahdollista ehtiä tekemään. (Sutinen & Haapakorva 2021, 41.) Suunnitelmallisuus auttaa pitämään ajatukset tehtävän onnistuneen suoriutumisen kannalta olennaisissa asioissa. Suunnittelun avulla voidaan myös pilkkoa tavoitteet hallittaviksi kokonaisuuksiksi ja seurata aikataulun realistisuutta. Jos suunnitelmallisuudesta huolimatta tavoitteita jää jatkuvasti toteutumatta aikataulusta

johtuvien kiireiden vuoksi, pitää tarkastella, onko näkemys suunniteltuihin tehtäviin kuluva ajasta realistinen. Johdonmukainen suunnitelmallisuus auttaa lisäämään työn hallinnan tunnetta, kun työtaakan kontrollointi helpottuu. Tämän seurauksena työvireen ylläpito paranee ja stressi vähenee. (Parppei 2018, 164-166.)

Strategian tehtävänä on ohjata, mitä tehtäviä valitaan milloinkin tehtäväksi ja fokusoida tekemistä olennaisimpaan. Menestyksekkään työn perustana ei ole se, kuinka paljon työtä päivän aikana tehdään, vaan se, mihin vaihtoehtoisista asioista päätetään aikaa käyttäen, sekä miten määrätietoista ja fokuoitetua työ on. Mikäli työn priorisoinnille ei ole selkeitä perusteita, päädytään helposti tekemään asioita, jotka koetaan kiireellisiksi, vaikka joku muu tehtävä voisi olla oikeasti strategian toteutumisen kannalta tärkeämpi. Jotta strategian toteutuminen onnistuisi, pitäisi kaikilla organisaation jäsenillä olla selkeä kuva, mikä on organisaation toiminnan kannalta sillä hetkellä tärkeää työtä, ja minkä työn tekemistä voi siirtää myöhemmäksi. (Sutinen & Haapakorva 2021, 41-43.)

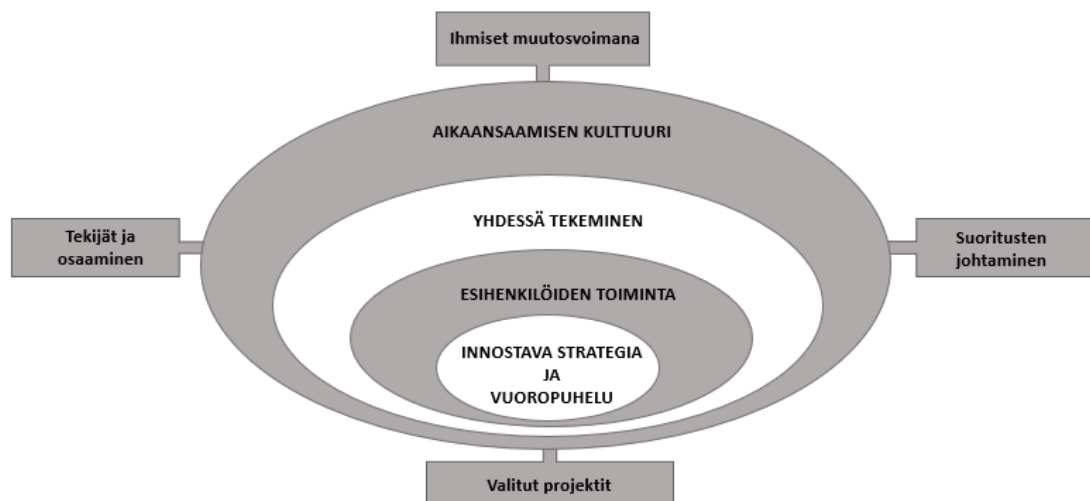
Yleisenä ongelmana strategian saattamisessa osaksi arjen toimintaa on se, että tavoitteiden asettaminen ei ole johdonmukaista, niiden seurannassa on puutteita, eivätkä organisaation eri osien tavoitteet ole riittävän sidoksissa toisiinsa, jotta samaan suuntaan kulkeminen olisi nähtävissä tai edes mahdollista. OKR-mallin mukaisen toiminnan myötä samansuuntaisuutta on tarkoitus tukea tekemällä kaikkien tavoitteet näkyviksi. Kun jokaisella organisaation tasolla ja osalla on tiedossa muiden tavoitteet, on mahdollista asettaa tiimin oma tavoite siten, että se on yhdenmukainen muiden tavoitteiden kanssa. Usein organisaation strategisten tavoitteiden kannalta olennaisin tieto on kuitenkin muualla kuin ylimmässä johdossa. Oikean suunnan valitsemisessa ja tavoitteiden oikean kohdentamisen kannalta on tärkeää, että jokainen organisaation taso saa äänensä kuuluviin ja kaikki organisaation sisällä oleva osaaminen ja tieto saadaan hyödynnettyä. Toiminnan samansuuntaisuuden toteutumisen kannalta on tärkeää, että käydään toistuvaa keskustelua organisaation eri tasojen välillä ja pidetään toiminta läpinäkyvänä. (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17.)

Strategian tulisi olla perustana kaikelle organisaatiossa tehtävälle työlle tai muulla tavalla määritellylle toiminnan suunnalle ja kehittämisen painopisteille (Lindholm & Salminen 2014, 172). Strategia jää monissa organisaatioissa kuitenkin usein vain ylätasolle, eikä henkilöstö kykene hahmottamaan, mitä organisaation strategia tarkoittaa konkreettisella tasolla (Kilpinen 2022, 93). Strategian ymmärtäminen voi olla haastavaa sekä esihenkilöille että henkilöstölle. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä haastavampaa on monesti ymmärtää ja saada kiteytetyksi mielessään, mihin suuntaan organisaatio on menossa, ja mitä organisaatio kokonaisuutena tavoittelee. Tutkimuksissa on todettu, että vain alle puolet organisaation työntekijöistä tuntee organisaationsa keskeiset tavoitteet ja strategian, ja vielä harvempi

osaa ilmaista sen niin kuin se virallisesti on määritelty. Tästä voidaan huomata, miten vaikeaa voi olla kiteyttää laajoja kokonaisuuksia muotoon, jonka koko henkilöstö omaksuu (Lindholm & Salminen 2014, 172; Maury 2016, Laakson 2016 mukaan.)

Strategian voidaan sanoa olevan viety riittävän konkreettiselle tasolle vasta, kun jokainen organisaation työntekijä on tietoinen siitä, mikä on hänen roolinsa strategian toteuttamisessa. Jotta tietyt tavoitteet saavutetaan, pitää työntekijän tietää, mikä on oman tiimin tehtävä, mutta ymmärtää myös omat tehtävänsä, joihin tavoitteen saavuttamiseksi tulee keskittyä. Jotta organisaation henkilöstö saadaan sitoutumaan siihen, mitä tehdään, sekä miksi ja miten asioita tehdään, pitää päätösvaltaa olla valmis siirtämään organisaation johdolta alemmille tasoille (Ristikangas & Ristikangas 2017, 200; Tuomi & Sumkin 2010, 80.) Vastuuta saamalla työntekijät voimaantuvat ja työn mielekkyys kasvaa, joka omalta osaltaan vahvistaa sitoutumista (Ristikangas & Ristikangas 2017, 200). Strategian jalkauttamisen sijaan voisikin olla parempi puhua strategian inhimillistämisestä, kuten Kilpinen (2022, 97) toteaa tai maastouttamisesta (Tuomi & Sumkin 2012, 16).

Yhden näkemyksen mukaan (kuva 4) strategian toteutumisen ytimenä voidaan katsoa olevan neljä välttämätöntä elementtiä: aikaansaamisen kulttuuri, yhdessä tekeminen, esihenkilöiden toiminta sekä innostava strategia ja vuoropuhelu (Niutanen & Kvist 2010, 51).



Kuva 4: Strategian toteutuksen elementit (mukaillen Niutanen & Kvist 2010, 51)

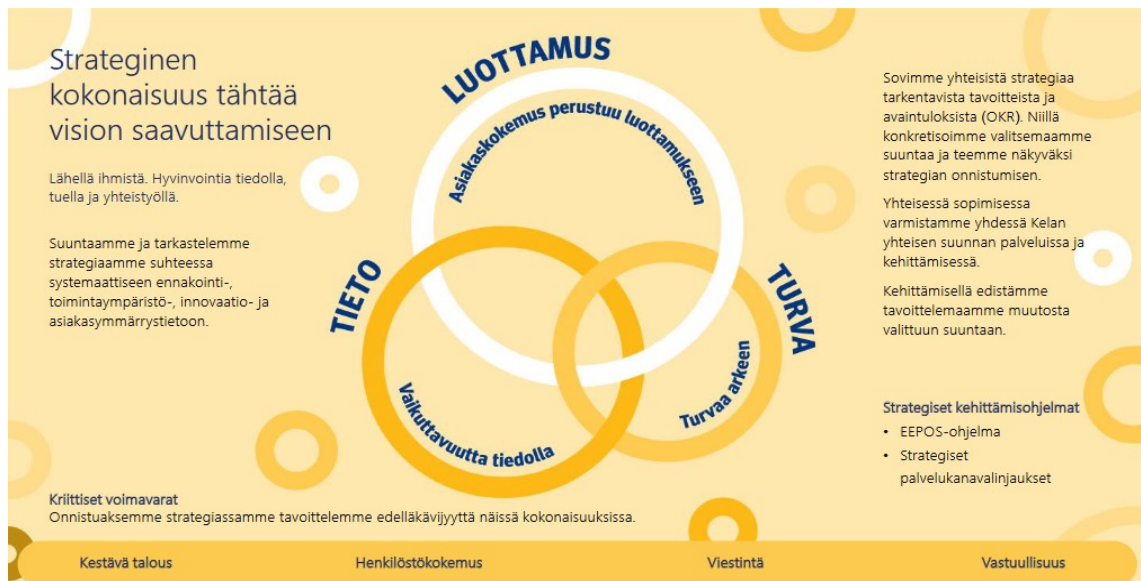
Strategian toteutumiseen liittyvinä yleisimpinä ongelmina puolestaan ovat vuonna 2009 julkaistun Strategiabarometrin mukaan organisaatiokulttuurin jäykkyys, ongelmat sisäisessä

viestinnässä, puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset ja epäselvä strategia tai prioriteetit (Suomen Strategisen Johtamisen Seura, Kehusmaan 2011b, 23 mukaan).

Strategian viestinnässä on tärkeää huomioida, että erilaisille kohderyhmille kannattaa viestiä eri tavoin. Viestintä tulisi aina sovittaa kohderyhmän mukaan. Strategiasta viestiminen vaatii ymmärrettävää konkreettisuutta ja perusteluja, jotta strategia pystyttäisiin toteuttamaan. (Kehusmaa 2011b, 32-33.) Omat haasteensa strategian toteuttamiselle tuo myös kustannustehokkuusnäkökulma, joka julkisiin organisaatioihin vahvasti liittyy. Paine tuottavaan toimintaan mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla ohjaa julkisia organisaatioita määrittelemään kehittämisen painopistealueita ja tekemään valintoja. Kaikkea ei voida tehdä, vaikka se olisi tarpeellistakin, jonka johdosta joudutaan määrittelemään tarkemmin tavoitteita, päämääriä ja seuraamaan valittujen linjausten toteutumista. Myös toimintaympäristön monimutkaistuminen ja lainsäädännölliset velvoitteet luovat strategisille valinnoille rajoja. (Viitala & Jylhä 2019, 362-364.) Toimintaympäristön monimutkaistuminen näkyy esimerkiksi maailmantilanteen muutoksina, jonka johdosta Kelan asiakkaiden tilanteetkin muuttuvat. OKR-mallin avulla organisaation on tarkoitus oppia priorisoimaan tehtäviä ja suuntaamaan toimintaa siihen, mikä on tärkeää strategian toteutumisen kannalta (Hämäläinen & Sora 2020, 17). Aika on kuitenkin rajallinen resurssi, jonka vuoksi hierarkia kannattaa pyrkiä pitämään mahdollisimman matalana. Näin mahdollistetaan sujuva ja yksinkertainen yhteistyö ja vuorovaikutus, eikä aikaa kulu turhiin muodollisuuksiin. Sujuva yhteistyö yhteisen tavoitteen eteen ja tavoitteen kanavoiminen yhteiseksi tekemiseksi helpottaa sitoutumista tavoitteeseen. (Mäki-Lohiluoma 2010, 186-187.)

#### 3.4 Kelan toiminta-ajatus, visio ja strategia

Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea asiakkaiden itsenäistä selviytymistä. Toiminta-ajatuksen perusteella on määritelty Kelan visio: Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä (Kela 2021, 8; Kela 2022g, 1.) Kelan visio luo pohjaa Kelan strategialle yhdessä arvojen kanssa. Kelan arvoja ovat: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2021, 8.) Strategisia tavoitteita Kelalla on kolme: asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen. Nämä kesäkuussa 2022 päivitettyt strategiset tavoitteet on esitetty kuvassa 5. (Kela 2022 g, 6.)



Kuva 5: Kelan strateginen kokonaisuus (Kela 2022g, 6)

Jotta strategia voisi onnistua, edellyttää se strategialähtöistä kehittämistä. Kuvassa 5 esitetyssä strategisessa kokonaisuudessa on esitetty, miten eri tekijät vaikuttavat jatkumona toisiinsa strategian toteutumisen kannalta. Keskeisimpinä ajureina Kelan strategisessa kokonaisuudessa toimivat sosiaaliturvan toimeenpanon tehokkuus, asiakkaiden odotukset ja tarpeet sekä digitalisaation ja teknologian mahdollisuudet. Strategian suuntaamisen ja muutoskyvykkyyden mahdollistajina toimivat ennakointi, innovointi ja toimintaympäristön analysointi. Ennakoinnin pohjalta saadaan muodostettua strategia osoittamaan valittua suuntaa. Kun suunta on valittu, on OKR-mallin tarkoitus auttaa konkretisoimaan valittu suunta ja tekemään strategian onnistuminen näkyväksi. Yhteinen sopiminen varmistaa yhteisen suunnan Kelan palveluissa ja kehittämisissä ja mahdollistaa lopulta halutun muutoksen valittuun suuntaan ja strategista kokonaisuutta voidaan kehittää edelleen. (Kela 2022g, 6.)

### 3.5 Kelan strateginen avaintuloskokonaisuus vuodelle 2022

Kelan avaintuloskokonaisuus koostuu strategiaa tarkentavista tavoitteista sekä strategian onnistumisen osoittavista avaintuloksista. Strategisen avaintuloskokonaisuuden tarkoituksena on konkretisoida valittua suuntaa ja tehdä näkyväksi strategian onnistuminen. Kelan määrittelemässä avaintuloskokonaisuudessa vuodelle 2022 tavoitteita on kolme: Osaaminen varmistaa hyvää henkilöstökokemusta ja tuottavuutta, valtakunnallinen tieto hyödyksi ja palvelumme perustuvat asiakasymmärrykseen. (Kela 2022h, 7.) Tämä avaintuloskokonaisuus sisältää samoja painopisteitä kuin Kelan kesäkuussa 2022 tarkennetun strategian tavoitteet. Alkuvuoden strategiset tavoitteet oli kuitenkin muotoiltu hieman toisin kuin päivitetystä strategiasta olivat. OKR-mallin käyttöönoton pilotissa tiimit ovat toimineet kuvassa 6 esitetyn, vuodelle 2022

asetetun strategisen avaintuloskokonaisuuden pohjalta, jossa avaintuloskokonaisuudet on johdettu strategisista tavoitteista niin, että ”Osaaminen varmistaa hyvää henkilöstökokemusta ja tuottavuutta” on tavoitteena luottamuksen ja yhteistyön vahvistamiseksi. ”Valtakunnallinen tieto hyödyksi” taas on tavoitteena tiedon liikkuvuuden ja hyödyntämisen saavuttamiseksi. Kolmas avaintuloskokonaisuuden tavoite on ”Palvelumme perustuvat asiakasymmärrykseen”, jolla pyritään saavuttamaan strategisista tavoitteista asiakaskokemuksen kehittäminen. (Kela 2022h, 7.)



Kuva 6: Kelan strateginen avaintuloskokonaisuus vuodelle 2022 (Kela 2022h, 7)

Yksi Kelan vuodelle 2022 asettamista strategisista tavoitteista on asiakaskokemuksen kehittäminen (Kela 2022h, 7). Asiakaskokemus on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä asiakasymmärrystä hyödyntäen ja muun muassa liiketaloudelliset realiteetit huomioiden. Asiakaslähtöisyyttä on määritelty yleisesti organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, reagoida niihin luomalla yliveraista arvoa luovia palveluja ja tuotteita, sekä oppia niistä. Asiakaslähtöisyydessä pyritään tarjoamaan asiakkaan tilanteeseen parhaiten sopivia keinoja ja palveluja. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 21-22.) Erinomaisen asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä ovat yhteiset tavoitteet ja asiakasnäkökulman priorisointi. Jotta tässä voitaisiin onnistua, tulee työntekijöillä olla selkeä ymmärrys erilaisista asiakasryhmistä, sekä tieto ja taito tuottaa yksilöllisiä tarpeita huomioivaa palvelua eri kanavissa. Myös yhteistyö muiden viranomaisten kanssa tulee olla toimivaa. Yksi asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteista on selkeyttää palvelukokonaisuuksia sekä digitalisoida palveluja, jotta voitaisiin poistaa asiakkaan tarvetta asioida paikan päällä. Näin toimimalla voidaan kohdistaa resurssit

eniten apua tarvitseville. Asiakaskokemuksen kehittämässä myös organisaatioasiakkaiden tarpeet ja sujuvan asioinnin mahdollistaminen otetaan huomioon. (Kela 2022h, 4.) Luottamus toimii pohjana Kelan strategisten tavoitteiden toteutumiseksi ja luo perustan asiakaskokemukselle. Tavoitteena on, että asiakkaat saavat heille kuuluvat etuudet ja palvelut oikeaan aikaan, sekä saavat tarvittaessa tukea asiointiinsa. Yhteistyön ja luottamuksen tulee olla sujuvaa suhteessa asiakkaisiin ja kumppaneihin, mutta myös organisaation sisällä. (Kela 2022h, 6.)

Yhdeksi strategian toteutumisen kannalta kriittiseksi voimavaraksi on Kelassa nostettu esiin henkilöstökokemus. (Kela 2022h, 6.) Henkilöstöön sidottu aineeton pääoma eli tietotaito, kokemus sekä asiakastuntemus ovat organisaation tärkein voimavara. Tällä aineettomalla pääomalla mahdollistetaan palvelujen jalostaminen asiakkaille. Jatkuva henkilöstön kehittäminen on strateginen valinta, jolla tätä voidaan vaalia. (Kesti 2010, 19-20.) Henkilöstökokemusta ja myönteisen tuottavuuskehityksen aikaansaamista pyritään Kelassa kehittämään osaamisen johtamisella (Kela 2022h, 6). Sen lisäksi, että henkilöstö kokee osaamisen kautta ylpeyttä omasta työstään, on organisaation kannalta välttämätöntä, että osaamista löytyy. Organisaation on mahdollista saavuttaa tavoitteensa vain sitoutuneen ja osaavan henkilöstön avulla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 18.)

Henkilöstön osaamisen avulla Kela pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan, että organisaatiossa tiedetään, millaista osaamista tarvitaan strategian toteutumisen kannalta, sekä miten riittävä osaaminen turvataan eri tilanteissa (Kela 2022h, 6; Viitala & Jylhä 2019, 209.) Osaamista voidaan tarkastella eri näkökulmista, esimerkiksi tuotannollis-tekniikan osaamisen, asiakasosaamisen sekä toimintatapa- ja johtamisosaamisen muodossa. Tuotannollis-tekniikan osaaminen liittyy esimerkiksi kykyyn hyödyntää teknologiaa. Asiakasosaaminen taas on kykyä tuntea asiakkaat ja ylläpitää asiakassuhteita. Toimintatapa- ja johtamisosaaminen puolestaan käsittävät kyvyn ylläpitää ja kehittää tehokkaita tietojärjestelmiä, henkilöstöprosesseja ja laadukasta esihenkilötyötä. (Sanchez & Heene 1997, Viitala & Jylhä 2019, 209 mukaan.) Vahvalla osaamisella ja toimivalla strategialla saavutetaan hyviä tuloksia. Ei kuitenkaan riitä, että organisaatiossa on osaamista ja tietoa, vaan se pitää myös saada siirrettyä strategiasta toimintaan eli palveluihin ja muihin lopputuloksiin, jotka ovat asiakkaille merkityksellisiä. (Viitala & Jylhä 2019, 209.) Osaamisen johtaminen ei siis ole yksittäisten osaamisten lisäämistä, vaan strategian mukaisen arjen toiminnan johtamista (Tuomi & Sumkin 2012, 14).

Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että organisaation eri johtotasolla on tahtoa kuunnella, mitä ”suorittavassa työssä” eli niin sanotusti organisaation alatasolla olevilla henkilöillä on sanottavanaan. Hierarkkisessa organisaatiossa on riskinä, että ylemmän tason johto

näkee asiat eri tavoin kuin organisaation alemmilla tasoilla työskentelevät, jolloin ajan myötä johdon käsitys siitä, mikä on merkittävää organisaation toiminnan kannalta, voi alkaa poiketa myös asiakkaan toiveista. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on kuitenkin päivittäinen kontakti asiakkaisiin, ja he saavat tärkeää tietoa, mitä asiakkaat organisaatiolta odottavat, sekä mitä työ vaatii. Tämän vuoksi on tärkeä kuulla heidän näkökulmiaan ja OKR-malli tukeekin tämän toteutumista. OKR-mallin mukaisesti jokaisen organisaation tason tulisi olla vuorollaan osana tavoitteeskusteluja ja näin organisaatiossa saadaan hyödynnettyä kaikki osaaminen ja tieto (Juuti 2015, 90-91; Hämäläinen & Sora 2020, 16-17.)

Tavoiteltavan asiakaskokemuksen strateginen suunnittelu tapahtuu Kelan johdon ja hallinnon tasolla, mutta sen käytännön toteutuksen tavat määrittää johtamisen operatiivinen näkökulma. Operatiivisen näkökulman myötä ylintä johtoa tärkeämmässä roolissa ovat lähempänä asiakasrajapintaa olevat toimijat eli keskijohto, asiantuntijat ja asiakaspalvelijat. Näiden organisaation yksiköiden tarkoituksena ei ole vastata asiakaskokemuksen strategisesta suunnittelusta, vaan heille pitää tarjota kirkas kuva siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja toteutetaan. Johdon tehtävänä on innostaa koko organisaatio toteuttamaan strategisten tavoitteiden mukaista asiakaskokemusta ja saada heidät liikkumaan samaan suuntaan. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 48.) Tämän jälkeen on tärkeä osoittaa luottamusta ja antaa tiimien äänen päästä kuuluviin siinä, miten tavoitteet voidaan saavuttaa (Hämäläinen & Sora 2020, 28). Saarinen & Suokko (2020, 59) korostavat, että kun yksilö ymmärtää työnsä tarkoituksen ja kokee, että siinä on mahdollisuus toteuttaa itseään sekä tehdä työnsä kautta jotain hyvää, vahvistaa se työn merkityksellisyyden tunnetta.

Henkilöstökokemuksen näkökulmasta voidaan puhua myös positiivisuuden kierteestä (kuva 7). Kun henkilöstö kokee merkityksellisyyden tunnetta ja voi hyvin työssään, heijastuu se myös asiakaspalveluun. Positiivinen henkilöstökokemus luo positiivisia asiakaskokemuksia, joka taas edistää positiivisen tuloksen muodostumista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 214.)



Kuva 7: Positiivisuuden kierre (mukaillen Kaijala & Tolvanen 2020, 215)

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii muun ohella lisäksi riittävästi resursseja. Vaikka asiakasta palvelevat henkilöt yrittäisivät tehdä kaikkensa halutun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi, voi se osoittautua haasteelliseksi, jos mahdollisuutta aitoon asiakaskohtaamiseen ja asiakkaan tilanteen syvälliseen ymmärtämiseen ei ole. Kun pyritään tehostamaan asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden toimintaa, voi vuorovaikutus asiakkaan kanssa jäädä vajaavaseksi. Tämä puolestaan voi johtaa henkilöstön turhautumiseen. Taloudellisesti ajateltuna on loogista pyrkiä saamaan aikaan mahdollisimman tehokasta ja nopeaa toimintaa. Toiminnan yksiviivainen tehostaminen saattaa kuitenkin johtaa henkilöstön pahoinvointiin, joka taasen heijastuu herkästi asiakastoimintaan ja heikentää työtehoa. (Juuti 2015, 135-137.) Resursien, etenkin ajan puute, on myös tyypillisin kompastuskivi OKR-mallin mukaisen toiminnan onnistumisen kannalta. Tästä huolimatta OKR-mallin pohjimmaisena tarkoituksena on vähentää keskeneräistä työtä. (Hämäläinen & Sora 2020, 167.)

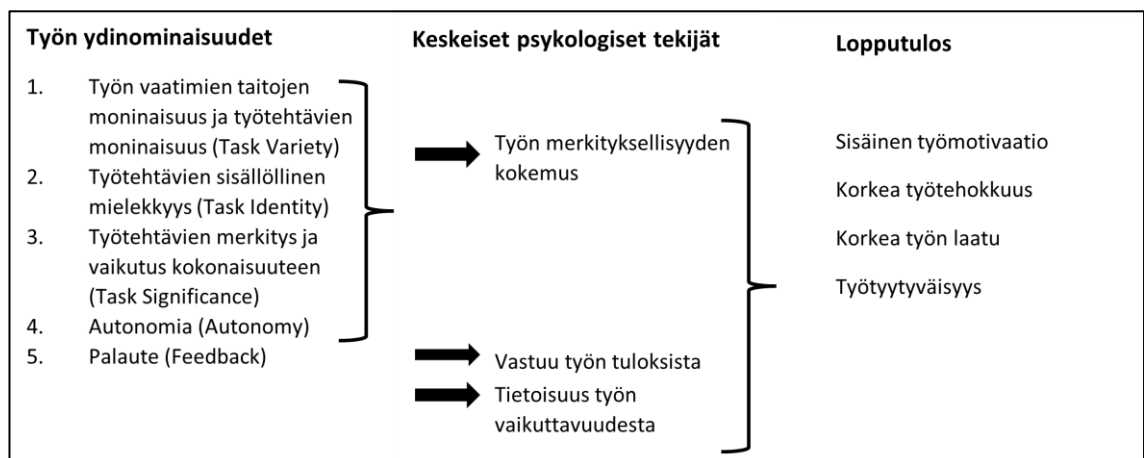
Asiakaskokemuksen parantaminen sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen Kelassa edellyttävät eri lähteistä tulevan tiedon tehokkaampaa yhdistelemistä. Myös tiedonvaihtoa valtakunnallisten ja paikallisten kumppaneiden kesken on tehostettava ja byrokratiaa pitäisi pyrkiä purkamaan. Tavoitteena on, että Kelassa olevaa tietoa pystyttäisiin hyödyntämään nykyistä tehokkaammin kumppaneiden, asiakkaan ja yhteiskunnan hyväksi. Kelan sisällä tiedon hyödyntämistä pyritään tehostamaan, jotta työtä saataisiin sujuvoitettua ja organisaation toimintaa pystyttäisiin ennakoimaan ja ohjaamaan tehokkaammin. Tiedonkäytön helpottamiseksi ja vaikuttavuuden synnyttämiseksi on tarkoitus kiinnittää erityistä huomioita läpinäkyvyyteen, analyysiin ja informaation muotoiluun. (Kela 2022h, 5.)

Asiakaskeskeisestä näkökulmasta katsottaessa kaikkien organisaation jäsenten tulisi käsittää olevansa asiakkaita varten riippumatta siitä, millä organisaation tasolla työskentelee. Kelan perustehtävä, strategia ja visio sekä päämäärissä kuvatut tehtävät liittyvät kiinteästi asiakkaisiin. On kuitenkin yleistä, että organisaatio etäännyy toimintansa myötä asiakaskeskeisestä toiminnasta. Asiakaskeskeistä toimintaa voivat haitata monet eri tekijät, yhtenä näistä siiloutuminen, joka tekee organisaation toiminnasta monimutkaista. Prosessit, jotka on suunniteltu asiakaskeskeisiksi, eivät toimikaan ongelmitta, ja organisaation sisällä esiintyy paljon päällekkäistoimintoja ja katkoksia. Siiloutumisen myötä myös tiedonkulussa ilmenee ongelmia, mikä haittaa asiakkaan tarpeiden siirtämistä tehtävästä toiseen oikealla tavalla ja hidastaa merkittävästi toimintaa, aiheuttaen samalla mahdollisesti lisää kustannuksia (Juuti 2015, 24-26; Kela 2022g, 4.) OKR-mallin avulla on tarkoitus pystyä hyödyntämään kaikki organisaation sisällä käytettävissä oleva tieto ja osaaminen (Hämäläinen & Sora 2020, 17).

### 3.6 Merkityksellisyys strategiaan sitouttamisen näkökulmasta

Työn merkityksellisyys on yksi työntekijää vahvasti motivoivista tekijöistä. Sillä on merkittävä rooli erityisesti työhyvinvoinnin kannalta, mutta myös sitoutumisen ja tehokkuuden kannalta (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65-66; Aaltonen ym. 2020, 98.) Työstä puhuttaessa merkityksellisyydellä tarkoitetaan yleisimmin varsinkin isossa mittakaavassa tunnetta, että omalla tekemisellä ja työllä on mahdollista vaikuttaa yhteiskunnan, asiakkaiden tai maailman tulevaisuuteen positiivisella tavalla (Hämäläinen & Sora 2020, 199). Merkityksellisyyteen liittyvät tutkimukset erottelevat kuitenkin tarkempiakin päälinjoja, joita ovat esimerkiksi Aaltosen ym. (2020, 87) mukaan työn merkityksen ja työn arvon lisäksi esimerkiksi työroolien, työskentelykontekstin ja työyhteisön merkityksellisyys, sekä työn tuottama subjektiivinen kokemus työtehtävien ja työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä.

Martela & Pessi (2018, Aaltosen ym. 2020, 87 mukaan) ovat nostaneet tutkimuksessaan esiin kolme elementtiä, joista työn merkityksellisyys muodostuu: itsensä toteuttaminen, työn arvokkuus ja hyvää tuottava päämäärä. Työn merkityksellisyyttä on toisaalta tutkittu jo 1970-luvulla, jolloin Oldham ja Hackman nostivat JCT-teoriassaan (Job Characteristic Theory) esiin viisi keskeistä ydinominaisuutta: työtehtävien sisällöllinen mielekkyys, työtehtävien ja työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävien merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen, palaute ja autonomia. Tämä työn ominaispiirteiden teoria yhdistää edellä mainitut työn ydinominaisuudet työn merkityksellisyyden ja vastuullisuuden kokemukseen, sekä psykologisten tekijöiden kautta useaan työtyytyväisyys- ja työtehokkuustekijään. (Aaltonen ym. 2020, 87-88.)



Kuva 8: Työn merkityksellisyyden lähteet ja hyödyt työn ominaispiirteiden teorian mukaisesti (Oldham & Hackman 1974, Aaltosen ym. 2020, 88 mukaan)

Työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella myös Lips-Wiermanin CMWS-teorian (Comprehensive Meaningful Work Scale) näkökulmasta. Tämän teorian mukaan kokemus työn merkityksellisyydestä syntyy neljästä eri tekijästä, joita ovat aitouden ja autenttisuuden kokemus, oman osaamisen ja potentiaalain hyödyntäminen, muiden palveleminen oman työn kautta sekä yhteyden ja yhteisöllisyyden kokeminen muihin ihmisiin. (Aaltonen ym. 2020, 89.) Näiden pääosin yksilöön keskittyvien teorioiden lisäksi työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella myös Bailey'n ja Maddenin Holistisen mallin (Holistic meaningfulness) näkökulmasta. Tässä mallissa tarkastellaan merkityksellisyyttä ilmiönä myös työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Holistisen mallin mukaan työn merkityksellisyys syntyy neljästä eri tasosta, joita ovat työroolien, työtehtävien, työpaikan vuorovaikutuksen ja organisaatiotason merkityksellisyys. Organisaatiotason merkityksellisyyden katsotaan linkittyvän vahvasti keskusteluun organisaation tavoitteista, missiosta, visiosta ja olemassaolon tarkoituksesta. (Aaltonen ym. 2020, 93-94.)

Työn merkityksellisyyden taustalla on innostuneisuus ja innostamisen kulmakivenä on osallisuus. Osallisuus on merkittävä tekijä jokaiselle johtuen ihmisen sosiaalisesta luonteesta ja halusta olla osa kokonaisuutta. Houkutteleva tavoite innostaa, kun sen luominen on tapahtunut yhteistyössä muiden kanssa. Tällöin keskustelua ohjaavat tavoitteet, tulevaisuuden menestystekijät sekä niihin liittyvät työnjaot. Keskustelu voi liittyä esimerkiksi siihen, kenen vastuulle eri osa-alueet kuuluvat, ja miten voidaan tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta edistetään organisaation tavoitetta. Myös henkilöstön osaaminen kehittyy, kun jokainen saa vaikuttaa, ja olla ylpeä työstään sekä kokee oman työnsä tärkeäksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 235-236.)

Vuorovaikutuksellinen merkityksellisyys puolestaan syntyy oman työyhteisön tarjoamista positiivisista ihmissuhteista sekä kontakteista asiakkaisiin, jotka hyötyvät henkilön tekemästä työstä. Holistisen mallin mukaan pienilläkin asioilla voidaan tuoda esiin työn merkityksellisyyttä, ja mitä useampaa merkityksellisyyden lähdettä saadaan hyödynnettyä, sitä tehokkaammin katsotaan työn merkityksellisyyden lisääntyvän. (Aaltonen ym. 2020, 97.)

Vuorovaikutuksellista merkityksellisyyttä voidaan pitää yllä ja lisätä luomalla tilaa yhteisöllisyyden syntymiselle sekä kollegoiden väliselle kanssakäymiselle, ja sanoittamalla henkilöstölle heidän asiakkaille tuottamaansa hyötyä. (Aaltonen ym. 2020, 97.) OKR-mallissa tavoitteet asetetaan lähtökohtaisesti tiimitasolle, jotta ne auttavat viemään koko tiimiä eteenpäin kohti strategisia tavoitteita. Merkityksellisyyden kannalta voidaan kuitenkin katsoa olevan tärkeää, että jokainen työntekijä saa palautetta siitä, miten hänen tekemänsä työ mahdollistaa koko yhteisön toiminnan, ja millainen vaikutus omalla työllä on ollut yhteisen onnistumisen kannalta. Riittävän palautteen antamisen toteutumiseksi organisaatiossa voi olla tarve kehittää

esimerkiksi kehityskeskusteluihin liittyviä asioita, kuten niiden rytmitystä ja sisältöä (Aaltonen ym. 2020, 88-94; Hämläinen & Sora 2020, 186-190.)

Yksi tärkeä tekijä merkityksellisyyden tunteen taustalla on luottamus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimeille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa sen omiin asioihin, jotta he alkaisivat kantaa yhä enenevässä määrin myös enemmän vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta. Näin johto viestii luottavansa tiimeihin. Kuten aiemmin on todettu, Kela on organisaationa ollut perinteisesti melko hierarkkinen, mutta OKR-mallin tarkoituksena on lisätä tiimien autonomiaa ja itseohjautuvuutta. (Hämläinen & Sora 2020, 197-199.) Kun tiimit pääsevät suunnittelemaan omia tavoitteitaan, lisää se innostusta ja omistautumista niiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi johdon asettamissa tavoitteissa kannattaa pitää riittävästi innovaatio- ja neuvotteluvaraa, jotta työntekijöiden omat ajatukset saadaan mukaan osaksi organisaation tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä. (Hämläinen & Sora 2020, 92.) Tiimien osalta luottamuksen vahvistaminen tarkoittaa, että tiimit työskentelevät jatkuvasti OKR-mallin mukaisten tavoitteiden eteen ja raportoivat sekä oppivat tekemisestään. Esihenkilöstön osalta on tärkeä luoda luottamusta sillä, että se huolehtii, että kaikki tiimin jäsenet tekevät työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, koska luottamusta ja merkityksellisyyden tunnetta ei voi syntyä, jos tiimin jäsenet turhautuvat muiden huonon suorituksen negatiivisesta vaikutuksesta omaan ja yhteiseen työhön. Kun tiimit oppivat ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään, kasvattaa se työn merkityksellisyyden tunnetta ja sitouttaa heitä työhönsä sekä organisaation strategiaan. (Hämläinen & Sora 2020, 197-199.)

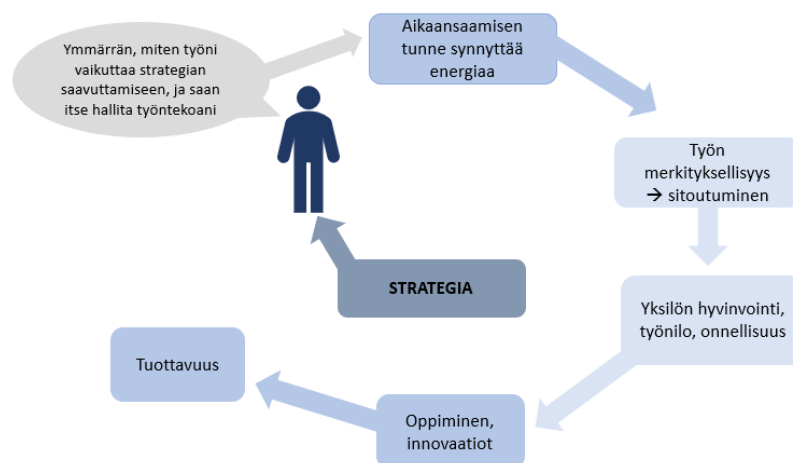
Työn merkityksellisyyden tärkeys on korostunut erityisesti 2020-luvulla ja sen voidaan sanoa olevan yksi tulevaisuuden työelämän menestystekijöistä. Ihmisillä sanotaan olevan kasvava halu tehdä työtä, joka on tekemisen arvoista ja tärkeää, sekä tuntuu mielekkäältä. Mikäli organisaatio ei pysty tarjoamaan merkityksellistä työtä yksilölle, hakeutuu yksilö helposti etsimään merkityksellistä työtä muualta. (Aaltonen ym. 2020, 55-56.)

Merkityksellisyyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja monen eri teorian pohjalta, mutta loppujen lopuksi merkityksellisyys käsitteenä itsessään pysyy samana. Voidaan todeta, että arkisten työtehtävien ja -roolien kautta syntyy keskeinen osa työn mielekkyydestä ja positiiviseen kokemukseen työn merkityksellisyydestä on mahdollista vaikuttaa sekä työyhteisö- että organisaatiotasolla. (Aaltonen ym. 2020, 83-93.) Keskeistä on jokaisen työntekijän henkilökohtaisen työpanoksen ja roolin yhdistäminen organisaation tavoitteisiin ja kokonaiskuvaan. Ei riitä, että määritellään organisaation tarkoitus, vaan työntekijälle pitää muodostua yhteys organisaation tarkoitukseen. Työnantajan pitää pystyä vastaamaan ihmisen luontaiseen tarpeeseen kokea elämänsä, tekemisensä ja osaamisensa arvokkaaksi ja

merkitykselliseksi. Näiden tekijöiden tehtävänä on yhdessä luoda tahto edistää yhteistä tarkoitusta ja tavoitetta. (Kilpinen 2022, 126.)

Voidaan puhua myös merkitysketjun luomisesta, jolla tarkoitetaan sitä, miten jokainen henkilöstön jäsen löytää oman työtehtävänsä merkityksen organisaation suuremman tarkoituksen edistäjänä. Organisaation tavoitteet ja yrityksen tarkoitus, sekä työntekijän luoma yhteys niihin eivät kuitenkaan riitä työn merkityksellisyden kokemukseen, jos organisaation käytännöt ja kulttuuri eivät tue sitä. Turha byrokraatia, hierarkia ja arjen toimimattomuus vievät pohjaa merkityksellisyden kokemukselta eli tarvitaan myös toimiva käytännön arki. Lisäksi tarvitaan työn merkityksellisyden tunteen tai kokemuksen luomista ja vahvistamista johtajan tai esihenkilön taholta. Vaikka oma työ olisi merkittäväkin merkityksellisyden lähde, voi sen tunnistaminen olla joskus haastavaa tai jäädä huomaamatta arjen keskellä. (Kilpinen 2022 127-129).

Merja Fischer (2015, Viitala & Jylhän 2019, 64 mukaan) on kuvannut, että tunneprosessilla on vahva yhteys strategiaan sitoutumiseen. Organisaatiossa, jossa henkilöstöä kunnioitetaan ja kuunnellaan, henkilöstön tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö haluaa sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Mitä vahvempaa merkityksellisyden tunnetta työntekijä kokee, sitä vahvempaa on tunneperäinen sitoutuminen, ja sitä varmemmin työntekijä on myös aidosti halukas saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen (Leiviskä 2011, 121-122; Juntunen ym. 2017, 106.)



Kuva 9: Tunneprosessi strategian toteuttamisessa (mukaillen Fischer 2015, Viitala & Jylhän 2019, 64 mukaan)

Oman työn ja sen tavoitteiden näkeminen osana isompaa kokonaisuutta luovat siis pohjan työn merkityksellisyydelle. Näin ollen, kun strategiaa johdetaan niin, että yksilö itse pääsee

vaikuttamaan strategian toteuttamiseen arjen työssä, vahvistaa se merkityksellisuuden tunnetta. Parhaimmillaan strategiatyö on osa organisaation arkea ja oma työ saa merkityksen strategiasta. Tällainen voimaannuttava ja merkitystä tuottava strategiatyö tuottaa organisaatiossa jatkuvaa keskustelua ja yksilö oppii löytämään jatkuvan yhteyden oman toimintansa ja organisaation strategian välillä. (Kehusmaa 2011a, 114-115.) Kun työn merkityksellisuuden eri tekijät ovat tasapainoisesti linkittyneenä toisiinsa (kuva 10), katsotaan ihmisten olevan motivoituneita, antavan itsestään parhaan panoksensa ja sitoutuvan työhönsä. (Aaltonen ym. 2020, 97-98.)



Kuva 10: Merkityksellisuuden linkittyminen organisaation päämääriin ja vastuullisuuteen (muokailen Aaltonen ym. 2020, 98)

Tutkimusten mukaan merkityksellisyyttä työssään kokeva on työssään tehokkaampi, hyvinvointivempi, terveempi sekä sitoutuneempi kuin henkilö, joka ei koe merkityksellisyyttä. Sen lisäksi, että on tärkeä saada ihmiset sitoutumaan organisaatioon työntekijöinä, on sitoutuminen tärkeässä roolissa myös strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Aaltonen ym. 2020, 55-56.)

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen toteuttamiseen, luotettavuuden arviointiin ja tuloksiin.

#### 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kokevatko palveluasiantuntijat, että OKR-malli auttaa strategisten tavoitteiden tuomista näkyväksi arjen toiminnassa, sekä onko OKR-mallin mukaisella työskentelyllä mahdollista vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta. Näiden tulosten pohjalta on tarkoitus arvioida, voidaanko OKR-mallin mukaisen työskentelyn nähdä olevan toimiva tapa sitouttaa henkilöstöä strategian mukaiseen toimintaan. Opinnäytetyötä varten tutkimustietoa kerättiin sekä kvantitatiivisen kyselyn että kvalitatiivisen haastattelun avulla.

Vakiotulkintana on, että kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan luotettavaa, mutta pinnallista tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä huonosti yleistettävää, mutta syvällistä tietoa (Alasuutari 1994, Ojasalon, Moilasen & Ritalahden 2014, 121 mukaan). Vaikka OKR-mallin käyttöönotto on Kelassa uusi asia, ovat siihen liittyvät käsitteet, kuten strategia, OKR-malli ja merkityksellisyys tuttuja. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tarkkaa tuntemusta, ja teoriapohjalla on voitu määritellä, mitä ilmiötä OKR-mallin käyttöönottoon liittyy tai voi liittyä. Näin tutkimuskysymystä voidaan lähestyä myös kvantitatiivisella tutkimuksella. (Kananen 2008, 91.)

Koska OKR-mallin käyttö Kelassa oli tutkimusta tehtäessä vasta pilotointiasteella, oli kyselylomakkeen suunnittelussa oltava tarkkana ja kysymysten pohjaututtava tarkasti opinnäytetyön teoriapohjaan. Lähtökohtaisesti kyselyn käytön perusvaatimus on, että tutkittavasta ilmiöstä pitää olla riittävästi aiempaa tietoa, jotta vastaukset eivät muutu epäluotettaviksi. Yleisesti suositellun mukaisesti tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusta määrällisen tutkimuksen lisäksi, tuomaan syvyyttä tuloksille. (Ojasalo ym. 2014, 121-122.)

Kohderyhmällä eli perusjoukolla tarkoitetaan joukkoa, jota tutkittavana oleva ilmiö koskettaa, ja josta halutaan tehdä tutkimuksen avulla päätelmiä (Kananen 2008, 70). Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat Kelan Eteläisen ja Keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijat. Tutkimuksen kannalta on tärkeää kohdistaa kysymykset henkilöille, joilla on tietoa asiasta tai joita ilmiö koskettaa, ja joille voidaan katsoa kertyneen riittävän paljon omakohtaista kokemusta tutkimusaiheeseen liittyen (Kananen 2008, 26. 32). Tämän vuoksi kyselyssä on taustatietona kysytty vastaajan työskentelyvuosia, koska hyvin vähän aikaa organisaatiossa työskennelleillä voi omakohtainen kokemus olla vielä heikkoa ja sillä olla vaikutusta vastauksiin.

Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena eli kysely oli kaikkien kohderyhmään kuuluvien saatavilla. Tutkimuksessa ei ole käytetty osallistujien taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta, koska niiden ei katsottu olevan merkityksellisiä tämän tutkimuksen

tutkimuskysymysten kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole selvittää eri ikäryhmien tai sukupuolten välisiä eroja, vaan OKR-malliin liittyviä kokemuksia. Kyselyn taustatietoina kysyttiin kuitenkin, onko vastaaja osallistunut OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, ja onko hän toiminut pilotissa soihdunkantajana, koska soihdunkantajalla voi olla hieman eri näkemys mallin mukaiseen työskentelyyn liittyen johtuen siitä, että hän on roolissaan päässyt ehkä syvemmälle aiheeseen. Toisaalta taas, jos vastaaja ei ole osallistunut OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, olisi tällaiset vastaukset hylättävä.

#### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisena eli kvalitatiivisena menetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin yksilöhaastattelua. Haastattelun avulla on mahdollista saada kerättyä uusia näkökulmia avaavaa ja asioita selventävää aineistoa, mikä on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkimuskohdetta ei ole vielä aiemmin tutkittu paljoa tai ollenkaan (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelut tehtiin videoyhteydellä Teamsin välityksellä. Haastatteluun osallistuvat valittiin vapaaehtoisuuteen perustuen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina niin, että haastateltavia pyydettiin mukaan koko Eteläisen ja Keskisen asiakaspalveluyksikön alueelta. Tavoitteena oli saada yhteensä kuusi haastateltavaa. Eteläinen asiakaspalveluyksikkö on jakautunut kolmeen asiakaspalvelukeskukseen, ja lähetin yksikön sähköpostijakelulistan kautta tiedon, että etsin yhtä tai kahta haastateltavaa jokaisesta keskuksista. Lisäksi lähetin Keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoille yksikön jakelulistan kautta sähköpostilla tiedon, että etsin kahta haastateltavaa yksikön alueelta. Tarkoitus ei ole kuitenkaan verrata asiakaspalveluyksiköiden välisiä tuloksia keskenään eikä haastattelun vastauksista ilmene, minkä keskuksen tai yksikön alueelta haastateltavat ovat, vaan tarkoituksena oli ainoastaan saada mahdollisimman kattava otos. Haastateltavat valittiin niin, että he, jotka kuuluivat ensimmäisenä vastanneiden joukkoon, tulivat valituksi. Haastattelut toteutettiin etukäteen sovittuna ajankohtana aikavälillä 13.10-28.10.2022.

Yhteen haastatteluun oli kohdeorganisaatiolta lupa käyttää aikaa noin puoli tuntia. Haastateltavia tuli lopulta yhteensä viisi, mutta yhden haastattelun aineistoa ei voitu litteroida, koska tallennuksen aikana tapahtunut järjestelmävirhe aiheutti sen, ettei haastattelun kuva eikä ääni tallentunut. Näin ollen haastatteluaineistoa kertyi neljästä haastattelusta yhteensä noin kaksi tuntia. Aineisto, jota ei saatu tallennettua eikä litteroitua oli sisällöltään hyvin samansuuntainen kuin muutkin aineistot. Alun perin kaikki haastattelut oli tarkoitettu Skypein välityksellä, mutta ensimmäisen haastattelun epäonnistuttua haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä. Haastateltavia informoitiin muutoksesta ennen haastattelua.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty haastattelujen kestot.

Haastattelu 1	18.10.2022	26 min 12 sek
Haastattelu 2	19.10.2022	22 min 25 sek
Haastattelu 3	20.10.2022	kesto 28 min 52 sek
Haastattelu 4	27.10.2022	35 min 36 sek

Taulukko 1: Haastattelujen kestot

Haastattelut tehtiin puolistrukturoidusti niin, että kysymykset oli muotoiltu valmiiksi ennakoon, mutta niiden järjestystä vaihdeltiin tarpeen mukaan haastattelun edetessä. Menetelmäsi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu täysin strukturoidun haastattelun sijaan, koska näin etukäteen laadittuja, mutta tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä voitiin jättää esittämättä ja vastaavasti oli mahdollista esittää haastattelun kuluessa mieleen nousevia kysymyksiä. Myös kysymysten tarkat sanamuodot vaihtelivat. Yhtenä tekijänä puolistrukturoidun kyselelyntä käytölle oli se, että tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallis-  
tujille ja tutkimuksen menetelmänä käytettiin myös kvantitatiivista tutkimusta, jonka tulosten tulkintaan pyritään saamaan kattavampaa näkemystä. (Ojasalo ym. 2014, 106-109.)

Haastattelurunko muodostui 21 kysymyksestä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa jotain sellaista aiheeseen liittyvää, mikä ei muissa kysymyksissä ollut noussut esiin. Haastatteluissa käsiteltiin OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, merkityksellisyteen sekä sitoutumiseen liittyviä aiheita. Haastattelussa oli myös Kelan strategiaan liittyviä kysymyksiä ja haastateltavia pyydettiin kuvaamaan myös, miten kokevat oman roolinsa suhteessa strategiaan. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, mitkä tekijät ovat edistäneet OKR-mallin mukaisen työskentelyn onnistumista ja mitkä tekijät mahdollisesti toimineet esteenä, sekä miten mallin mukaista työskentelyä on toteutettu vastaajan omassa tiimissä/yksikössä. Näiden kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa sekä strategian näkyväksi saamiseen että merkityksellisyiden tunteeseen vaikuttaviin tekijöihin liittyen ilman, että haastateltavia ohjattiin kysymyksillä liikaa. Haastateltavilta kysyttiin myös esihenkilöltä saatuun tavoitteen tukemiseen liittyen sekä siitä, millaiset ovat olleet

vaikutusmahdollisuudet liittyen tavoitteiden asettamiseen. Haastattelu sisälsi myös kysymyksiä vuorovaikutukseen liittyen. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 3. Haastattelurunko lähetettiin Kelan Johdon tukiyksikölle ennen haastatteluja, jotta saatiin varmistettua, että kysymyksen asettelut voidaan katsoa rakenteeltaan ja sisällöltään selkeäksi sekä tutkimuksen kannalta oleelliseksi.

#### 4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisena menetelmänä tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä. Kyselytutkimus on hyvin yleinen tutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä. Sen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa määrältään suurelta ihmisjoukolta voidaan kysyä monia asioita. Kysely on siis menetelmänä varsin tehokas ja nopea. Kyselyjen avulla saadaan usein paljon numeroihin perustuvaa tietoa, jota voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkoutena on pidetty sillä saatavan tiedon pinnallisuutta. Lisäksi on hankala arvioida, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, miten tietoisia vastaajat ovat tutkittavasta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat aiheeseen, sekä miten onnistuneita vastausvaihtoehtoja on vastaajien näkökulmasta annettu. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Kvantitatiivinen kysely toteutettiin sähköisesti. Kyselyn jakamistavaksi valittiin sähköinen kysely paperilomakkeen sijasta, koska tutkimuksen kohdehenkilöt ovat jakautuneet laajalle alueelle. Sähköisellä lomakkeella kohdehenkilöt tavoitetaan helpommin. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostilla ja vastausaika oli aikavälillä 24.11.-9.12.2022. Sähköposti lähetettiin Kelan Johdon tukiyksikön puolelta, koska kysely sisälsi kolmen eri tutkimuksen kysymykset. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn viikon kuluessa kyselyn aukeamisesta ja vielä toistamiseen kaksi päivää ennen kyselyn päättymistä, jos vastaus oli vielä lähettämättä.

Kysely suoritettiin strukturoitujen kysymysten avulla. Strukturoidut kysymykset ovat joko vaihtoehtokysymyksiä tai asteikkokysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot on valmiiksi valittu (Kananen 2008, 26). Tässä tutkielmassa vastausvaihtoehdoissa hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa vastausvaihtoehdoilla 1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= melko samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä (Kananen 2008, 23). Kun tutkimusmenetelmänä käytetään kyselylomaketta, pitää lomakkeen ensimmäisten kysymysten olla helpoja ja vastaajan mielenkiinnon herättäviä. Lomakkeen kysymysten ryhmittely tapahtui aihepiireittäin ja kunkin aihealueen laadinnassa käytettiin niin sanottua suppilotekniikkaa eli kysymykset pyrittiin laatimaan yleisestä yksityiseen. (Kananen 2008, 30-31.)

Kysely luotiin yhteistyössä Kelan Johdon tukiyksikön kanssa. Kyselyyn oli sisällytetty sekä tämän tutkielman tekijän laatimat kysymykset, että toisten tutkimusta tekevien henkilöiden

kysymykset ja myös Johdon tukiyksikön omia kysymyksiä. Se, että tehtiin vain yksi kysely, oli toimeksiantajaorganisaation vaatimus, perustuen siihen, että organisaatiossa on määritelty tarkkaan, kuinka usein henkilöstölle voidaan erilaisia kyselyjä kohdentaa. Yhdellä aiheeseen liittyvällä, yhteisellä kyselyllä haluttiin myös varmistaa, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Mikäli samaan aiheeseen liittyviä kyselyitä olisi ollut useita peräkkäin, olisi se todennäköisesti heikentänyt vastausprosenttia. Kyselyn kysymykset testattiin muutamalla kohderyhmään kuuluvalla ja niistä pyydettiin myös Kelan tutkijalta kommentit ennen julkaisua. Itse kyselylomake luotiin Kelan Digitaalisen tiedonkeruun ryhmän toimesta. Kyselyn saate luotiin toimeksiantajan toimesta, mutta se on siitä huolimatta esitetty liitteenä (liite 5). Saatteesta on kuitenkin poistettu muiden tutkimusten ja tutkijoiden tiedot.

## 5 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi, tutkimuksen tulokset ja analysointi

### 5.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyötäni varten tarvitsin organisaatiolta tutkimusluvan tutkimusaineiston keräämistä eli kyselyä ja haastatteluja varten. Tutkimuslupa Eteläisen asiakaspalveluyksikön osalta myönnettiin 18.8.2022 ja Keskisen asiakaspalveluyksikön osalta 1.9.2022. Molemmat pilottiin osallistuneet asiakaspalveluyksiköt otettiin mukaan tutkimukseen, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman kattavat, ja tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi. Opinnäytetyö on toteutettu niin, että vastaajien anonymiteetti on turvattu. Aineiston keruuseen, analysointiin ja säilytykseen liittyvät asiat kerrottiin tutkittaville selkeästi, kuten Mäkinen (2006, 77) on teoksessaan ohjeistanut. Kyselylomake oli täysin anonymi. Haastatteluaineisto litteroitiin anonymiin, yleiskieliseen perusmuotoon eli litteroinnin yhteydessä haastateltavien puhe muutettiin selkosuomeksi, poistettiin ylimääräiset täytesanat, sekä tunnistetiedot, kuten yksiköt, keskuksset, palveluryhmät ja alueet. Peruslitteroinnin luonteen mukaisesti merkitykselliset tunneilmaisut, kuten naurahdukset on litteroitu. (Tietoarkisto 2022a.) Tarkentavia kysymyksiä kysyttiin tarpeen mukaan, varmistaen näin, että yleisluontoisimmista vastauksista saatiin oikea ymmärrys. Litteroitua aineistoa syntyi hieman yli 25 sivua.

Haastattelukutsussa ei ollut erikseen mainittu siitä, kuinka tärkeänä tutkija aihetta pitää, koska tutkija ei halunnut vaikuttaa vastaajiin. Vaikka halukkaita vastaajia olisi voitu saada näin enemmän, olisi se ollut eettisesti epäsuotavaa ja voitu katsoa suostutteluksi. Mikäli aiheen tärkeyttä olisi korostettu, olisi se voinut aiheuttaa painetta suostua haastatteluun tai vaikuttaa osallistujien vastauksiin. Eettisyyden kannalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen (Eskola & Suoranta 2008, 92).

Eettisyyteen liittyen tulee huomioida myös lojaalius työnantajaa kohtaan samalla, kun tutkimuksen tulokset pitää ilmaista totuudenmukaisesti (Mäkinen 2006, 77). Kyselylomakkeen ja haastattelukysymysten suunnitteluun ja testaukseen oli organisaatiossa saatavilla tukea niin, että pystyin varmistumaan, että ne vastaavat organisaation toiveita ja vaatimuksia. Varsinkin kyselylomakkeen kanssa tein tiivistä yhteistyötä Kelan Johdon tukiyksikön johtavan asiantuntijan kanssa, mutta myös haastattelukysymysten osalta pyysin mielipidettä kysymysten muotoiluun liittyen. Näin kysymyksistä saatiin muotoiltua sellaisia, että ne tukevat organisaation tarpeita laajemmallakin tasolla. Haastattelukysymyksiä en joutunut muokkaamaan ollenkaan, mutta kyselylomakkeen kysymyksiä jouduttiin hieman hiomaan, jotta ne saatiin muodoltaan yhteneväisiksi muiden kysymysten kanssa. Itse kysymysten sisältö kuitenkin pysyi ennallaan.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation avulla. Triangulaatio tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän yhdistettyä käyttöä samassa tutkimuksessa. Näin ilmiötä pystytään lähestymään eri näkökulmista ja voidaan saada vahvistusta samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Triangulaatiota käytettäessä tutkimusongelma pitää tuntea hyvin ja eri tutkimusmenetelmien heikkoudet ja vahvuudet pitää tiedostaa. (Kananen 2008, 84-85.) Tässä opinnäytetyössä triangulaatio on toteutettu käyttämällä sekä määrällistä että laadullista menetelmää, joka onkin yleisin triangulaation muoto. Triangulaation käyttö tässä opinnäytetyössä on lisäksi tutkimusstrateginen valinta eli tarkoitus on lisätä myös ymmärrystä ilmiöstä. Kananen (2008, 84) on nostanut triangulaation riskiksi ristiriitaisuuden eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten välillä. Tällöin jää tutkijan ongelmaksi päättää, mitä tuloksia hän uskoo, sekä miten ongelma saadaan ratkaistua tutkimuksen eettiset kysymykset huomioiden.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käyttämällä reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli tutkimusta toistettaessa käytetty mittari antaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Näin todennetaan, että saadut tulokset eivät ole sattumaa. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään: stabiliteettiin ja konsistenssiin. Konsistenssi tarkoittaa, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa eli se osoittaa yhteneväisyyden. Stabiliteetilla mitataan mittarin pysyvyyttä ajassa ja se osoitetaan usein uusiomittauksella. Koska tässä opinnäytetyössä tutkimuksen vaiheiden toistaminen ei olisi järkevää, on reliabiliteetti todennettu eri vaiheiden dokumentoinnilla ja ratkaisujen perustelulla. Reliabiliteetti ei kuitenkaan takaa tutkimuksen validiteettia. Jos mittari ei ole reliabiliteetin osalta kunnossa, ei mittari voi myöskään olla validi. Kuitenkin lähtökohtaisesti validiteetti takaa reliabiliteetin eli jos mittari mittaa sitä, mitä pitääkin, on tutkimuksen reliabiliteettikin hyvin todennäköisesti kunnossa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on pätevä eli tutkimusmenetelmä on valittu oikein ja se mittaa oikeaa asiaa. (Kananen 2008, 79-84.)

Luotettavuutta tarkasteltaessa on myös huomioitava, että vastaajien suhtautumisesta kyselyyn ja sen aiheeseen ei voida olla varmoja, mikä on voinut vaikuttaa vastauksiin. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Reliabiliteetilla voidaankin ajatella myös tutkittavien antamien vastausten luotettavuutta. Tutkimuksen aihe ja luonne on otettava huomioon vastauksia pohdittaessa, koska ihmisillä on luonnostaan taipumusta pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetin kannalta ongelmallista tässä opinnäytetyössä on ulkoinen validiteetti. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä (Kananen 2008, 81). Koska tutkimuksen kohderyhmänä on vain kaksi Kelan viidestä asiakaspalveluyksiköstä, ei voida varmuudella sanoa, että tulokset olisivat samat kaikissa Kelan asiakaspalveluyksiköissä. Myös haastatteluaineiston alun perin toivottua suppeampi otos saattaa heikentää luotettavuutta, vaikka haastattelujen vastaukset olivatkin samansuuntaisia keskenään. Toisaalta voidaan päätellä, että tulokset voisivat olla samansuuntaisia koko Kelan tasolla asiakaspalvelun näkökulmasta, koska palveluasiantuntijat tekevät samansisältöistä työtä maantieteellisistä eroista riippumatta. Kuitenkaan täyttä varmuutta ei voida saada, vaan tuloksista voidaan tehdä päätelmiä ainoastaan suuntaa antavasti. Sisältövaliditeetin kannalta mittari on pyritty laatimaan ja määrittämään niin, että se on johdettu oikein teoriasta (Kananen 2008, 81-83). Sisäisen validiteetin toteutumisen arviointi on hankalaa, mutta tutkimuksen käsitteet on pyritty määrittämään tarkasti ennen tutkimuksen kyselyosuutta, jotta voitaisiin varmistua mittarin oikeellisuudesta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää huomioida se, että kaikki tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivät ole vastanneet heille lähetettyyn kyselyyn. Tavoittamattomien henkilöiden osalta ei mittauksia saada suoritettua ja virhemahdollisuudet tuloksille kasvavat. (Kananen 2008, 77.) Mittariston kannalta eräs luotettavuutta heikentävä tekijä on se, että tutkimuksen pohjalla ei ole tuloksia siitä, millä tasolla tutkittavat ovat kokeneet merkityksellisyyden tunteen olevan ennen tutkimusta. Näin ollen tulokset mittaavat tutkittavien omaa, subjektiivista kokemusta juuri mittaushetkellä. On kuitenkin oletettavaa, että jokainen pystyy arvioimaan omaa tunnettaan merkityksellisyyden osalta niin, että osaa kertoa, onko työn merkityksellisyydessä tapahtunut muutosta sen jälkeen, kun OKR-mallin käyttöönottoa alettiin yksikössä kokeilemaan. Lisäksi on oletettavaan, että vastaajat pystyvät arvioimaan, onko OKR-mallin mukainen työskentely auttanut tuomaan strategiaa näkyväksi arjen toiminnaksi. Kysymysten asettelussa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että ne kysyvät oikeaa asiaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin ja objektiivisuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee pyrkiä huomioimaan

myös puolueettomuusnäkökulma. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on sekä tutkimusasetelman luoja että tulkitsija. Puolueettomuutta arvioitaessa tulee tarkastella, vaikuttaako esimerkiksi tutkijan oma asema siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi eli kuunteleeko tutkija tiedonantajia itsenään vai oman kehöksensä läpi. Kvalitatiivisen menetelmän luotettavuutta arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen kohde eli mitä ollaan tutkimassa, ja miksi eli mikä on tutkimuksen tarkoitus. Myös omat sitoumukset tutkijana on syytä ottaa huomioon eli se, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä, ja mitkä ovat olleet tutkijan oletukset tutkimuksen alussa ja ovatko ajatukset muuttuneet. Tärkeää luotettavuuden kannalta on myös se, miten aineisto on kerätty ja millä perusteella tiedonantajat valittiin. Lisäksi merkitystä on tutkija-tiedonantajasuhteella ja tutkimuksen kestolla. Erityisen tärkeää luotettavuuden kannalta on, että analyysi on tehty huolellisesti ja analyysin kohdalla on kerrottu, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Tässä tutkimuksessa oma suhteeni tutkittavaan joukkoon on kollegiaalinen ja tähän liittyen eettisenä kysymyksenä on oma, osin läheinenkin suhteeni tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin. Koska toimin itsekin palveluasiantuntijana Kelassa ja olin lisäksi soihdunkantajana OKR-pilotissa, tulee minun myös pystyä sulkemaan omat oletukseni ja odotukseni tutkittavasta aiheesta ulkopuolelle. Kuten Eskola & Suoranta (2008, 214-216) ovat maininneet on tutkijan pystyttävä suhtautumaan sekä haastattelujen että kyselyn tuloksiin puolueettomasti ja objektiivisesti. Tämän toteutumiseksi tutkimustulosten analysointi pohjautuu suositellun mukaisesti vahvasti teoriaosuuden kirjallisuuteen peilaamiseen ja lisäksi haastatteluista on nostettu suoria lainauksia tukemaan tulkintoja.

Eettisyyden takaamiseksi jokaiselta haastatteluun osallistuvalla pyydetiin vielä erikseen kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta muistutettiin vielä haastattelun alkaessa. Haastattelukutsun yhteydessä oli kerrottu henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat ja myös kirjallisessa suostumuksessa oli vielä kerrattu nämä asiat. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja niiden litterointi tapahtui jälkikäteen. Haastattelujen litteroinnit annettiin haastateltaville luettavaksi ja tarkastettavaksi.

Haastattelujen raakamateriaali oli vain omassa käytössäni ja säilytin sitä tulosten analysoinnin ajan salasanan takana. Koska litteroidut haastatteluvastaukset annettiin haastateltaville luettavaksi ennen tulosten julkaisua, oli minun kerättävä tässä vaiheessa heidän tietonsa. Näin varmistuin siitä, että oikea litterointi menee oikealle henkilölle. Tunnistetiedot kuitenkin hävitettiin asianmukaisesti heti, kun niille ei enää ollut tarvetta ja kerroin tämän myös osallistujille. Kohdeorganisaatio pyysi saada litteroidun, anonymiksi muokatun haastattelumateriaalin käyttöönsä jatkoa ajatellen. Kerroin haastateltaville ennen haastattelua, että puhtaaksi kirjoitettu, anonymi haastatteluaineisto luovutetaan eteenpäin organisaatiolle.

Kvantitatiivinen kyselylomake oli myös anonymi eivätkä vastaukset niistä tulleet suoraan itselleni sitä mukaa, kun vastauksia kertyi, vaan vastaukset lähetettiin minulle kyselylomakkeen sulkeutumisen jälkeen koottuna aineistona Kelan Digitaalisen tiedonkeruuryhmän toimesta.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

### 5.2.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ja analysointi

Kuten aiemmin on mainittu, haastattelu suoritettiin puolistrukturoidusti yksilöhaastatteluina. Haastateltavien suoriin lainauksiin on viitattu lyhenteillä H1, H2, H3 ja H4, jotta luettavuus olisi selkeää. Kuten aiemmin on mainittu, vaikka haastattelukysymykset oli pyritty muodostamaan niin, että ne eivät ole liian johdattelevia, oli kysymykset muodostettu vahvasti teoriaan pohjautuen. Aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä deduktiivista päättelyä käyttäen. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysi pohjautuu aiempaan tietoon, jota ikään kuin testataan uudessa kontekstissa ja tulkinta etenee yleisestä yksityiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-128). Tässä tutkimuksessa voidaan katsoa aiemman tiedon olevan merkityksellisuuden tunteeseen, strategian näkyväksi saamiseen ja sitoutumiseen liittyvää tietoa, jota tutkitaan nyt OKR-mallin mukaisen työskentelyn näkökulmasta.

Teorialähtöiselle analyysille ominaisesti yläluokat on määritelty aiempaan tietoon perustuen ja niihin on etsitty haastatteluaineistosta sisältöä yläluokkia kuvaavien lausumien perusteella. Analyysi suoritettiin teorialähtöiselle analyysille ominaisella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-124,127-131.) Koska teorialähtöisessä analyysissä yläluokat perustuvat aiempaan tietoon, muodostettiin ennen aineiston analyysia analyysirunko, jossa yläluokat määriteltiin teoreettiseen viitekehukseen perustuen. Ennen analysointia perehdyin litteroituun aineistoon huolellisesti, lukien sen läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen aloin lukea aineistoa etsien yläluokkia kuvaavia lausumia ja merkitsin tärkeiltä tuntuvat lausumat. Tein tässä vaiheessa eräänlaista luokittelua merkitsemällä eri väreillä samaa tarkoittavia asioita, jolloin niiden sijoittaminen analyysirunkoon oli helpompi hahmottaa. Esimerkiksi organisaatiotason merkityksellisyteen viittaavat ilmaukset merkitsin vihreällä. Kun aineistosta oli löydetty tutkimuksen kannalta tärkeät lausumat, muodostin näistä alkuperäisistä lausumista pelkistettyjä ilmauksia eli redusoin aineiston. Aineiston redusoinnin yhteydessä sijoitin sekä alkuperäiset lausumat että pelkistetyt ilmaukset analyysirunkoon omien yläluokkiensa alle, jonka jälkeen aineisto klusteroitiin eli muodostettiin pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia. Analyysirunko on esitetty liitteessä 4.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että OKR-mallin mukaista työskentelyä pidetään pääosin positiivisena asiana ja toiveena on, että OKR-mallin mukainen työskentely

jatkuisi. Vastajaat totesivat OKR-mallin mukaisen työskentelyn olevan mielenkiintoista ja tukevan tiedolla johtamista. Vastaukset toivat esiin, että asiakaspalvelutyössä pidetään tärkeänä sitä, että siellä käytössä oleva osaaminen ja tieto saataisiin hyötykäyttöön. Tämä ajatus on OKR-mallin mukainen ja yhtenä peruspilarina sille, että organisaation sisäinen toiminta saadaan samansuuntaiseksi ja strategia näkyväksi (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17). OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä on tarkoitus, että jokaisen organisaation jäsenen ja tiimin suhde strategiaan tavoitteisiin nousee esiin. (Hämäläinen & Sora 2020, 199). Oman työn ja sen tavoitteiden näkeminen osana isompaa kokonaisuutta auttaa luomaan pohjaa myös työn merkityksellisyydelle (Kehusmaa 2011a, 114).

H1: Yleisellä tasolla OKR-työskentely on minun mielestäni, no, paitsi isoille organisaatioille ehkä uudenlaista, koska se ajatus on, että se lähtee sieltä, jos ajattelee semmoista perinteistä organisaatiokaaviota, niin sieltä alhaalta ylöspäin. Ja ehkä olisikin just sitä semmoista niin kuin tiedolla etenemistä. Että sitä tietoa saadaan myöskin sieltä niiltä ihmisiltä, jotka ovat siellä asiakasrajapinnassa jatkuvasti. [...] Niin, että hyvä idea isolle organisaatiolle.

Toisaalta osa haastatelluista nosti esiin myös muutosvastarinnan havaitsemisen, vaikka haastateltavat itse kokivat OKR-mallin mukaisen työskentelyn pääosin hyväksi asiaksi. Muutosvastarinnan taustalla arveltiin olleen alun epätietoisuus siitä, mistä OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä on kyse ja epävarmuus siitä, miten OKR-mallin mukainen työskentely sopii Kelaan. Myöskään tietoa OKR-mallin hyödyistä tai sen käyttöönoton tärkeydestä ei koettu kaikkien vastaajien mielestä olleen riittävästi varsinkaan pilotin alkuvaiheessa tai koettiin, että tieto tuli ”väärältä taholta”. Vastauksissa kuitenkin todettiin, että pilotin etenemisen myötä muutosvastarinta vaikuttaa vähentyneen sekä OKR-malliin liittyvän tiedon lisääntymisen että muutoksen hyväksymisen myötä. Tätä voidaan pitää positiivisena asiana, koska muutosvastarinnan katsotaan monesti hidastavan myös tavoitteiden etenemistä, sekä estävän tavoitteiden eteen tehtävää yhteistyötä (Hämäläinen & Sora 2020, 155).

H3: Jotenkin siinä kohtaa oli enemmänkin semmoinen vastarintaolo, että miten tämä sopii organisaatioon, niin kuin Kelan tyyppiseen. Mutta miksei. Että ehkä se on juuri sitä avoimuutta muutokselle.

H2: Vielä on niin kuin epäselvää se. Olen kuullut viestejä, että tämä olisi tärkeää, mutta en ole kuullut niitä viestejä sieltä mistä niitten pitäisi kuulua niitten viestien. [...] Käytäväkeskusteluista minä olen kuullut niitä, mutta se pitäisi totta kai johdosta tulla suoraan.

### Tietoisen strategisen perustan vahvistuminen

Haastattelun alkupuolella haastateltavia pyydettiin nimeämään Kelan strategiset tavoitteet. Tämän kysymyksen avulla haluttiin saada aito kuva siitä, miten hyvin haastateltavat Kelan strategiaa tuntevat. Pelkkä kysymys ”Tiedätkö Kelan strategiset tavoitteet?” ei olisi antanut yhtä luotettavaa kuvaa, vaan olisi antanut mahdollisuuden vastata kyllä tai ei ilman, että todellinen tietämys tulisi esiin.

Haastatteluista ilmeni, että kukaan haastateltavista ei pystynyt nimeämään Kelan strategisia tavoitteita täysin virallisen määritelmän mukaan ja yksi totesi, ettei muista niitä ollenkaan. Niilläkin haastateltavilla, jotka pystyivät nimeämään edes osan Kelan strategisista tavoitteista, oli huomattavaa haparointia vastauksissaan. Tämän voidaan katsoa osoittavan, että strategisten tavoitteiden tunteminen ja varsinkin tarkka nimeäminen voi olla haastavaa. Toisaalta tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu olevan yleistä, että vain alle puolet organisaation työntekijöistä tuntee organisaationsa keskeiset tavoitteet ja strategian, ja vielä harvempi osaa ilmaista sen niin kuin se virallisesti on määritelty (Lindholm & Salminen 2014, 172; Maury 2016, Laakson 2016 mukaan.)

H1: [Nauraen] Osaanko nimetä ne ihan tästä vaan, niin en [...] No siis tuota, asiakaskokemus, ja sitten luottamus ja asiantuntijuus ja tiedolla johtaminen tai eteneminen ja mitä muuta... Jotain siinä oli muutakin.

H2: Mitenhän minä tiivistäisin sen? Luottamus asiakkaaseen oli ainakin isossa osassa sitä. Minä menen sillä. Se oli juuri tuossa viimeisimpänä uutisena, se oli se ”Luotamme asiakkaaseen.”

H3: En ainakaan oikeilla termeillä, veikkaan. Siis laatu. Hmm... Asiakaskokemus. Onko se nyt tavoite vai onko se tullut tämän vuoden aikana tuonne strategiseen puheeseen enemmän? Nyt siihen en pysty sanomaan. Ja sitten, hmm... Minä nyt mielessäni pallottelen kaikkea näitä, mitä me puhutaan jatkuvasti, mutta minä en pysty sanomaan, että onko ne oikeasti ne strategiset tavoitteet vai ei. Joku tällainen just laatu ja mitä meillä nyt se [yksikön] yhteinen. Ei. Ne on asiakaspalvelun strategioita, mutta Kelan yhteisiä... En pysty sanomaan.

H4: En muista.

Haastateltavat tunnustivat aiemmissa tutkimuksissakin (Suomen Strategisen Johtamisen Seura 2009, Kehusmaan 2011b, 23 mukaan) strategian tuntemiseen ja toteutumiseen yhdistettyjä haasteita, kuten epäselvä strategia ja ongelmat sisäisessä vuorovaikutuksessa. Aiemminkin on todettu, että varsinkin isoissa organisaatioissa strategia jää usein ylätasoon käsitteeksi, eikä henkilöstö kykene hahmottamaan, mitä organisaation strategia tarkoittaa konkreettisella tasolla (Lindholm & Salminen 2014, 172; Kilpinen 2022, 93.) Suurimmiksi haasteiksi strategian nimeämisen kannalta haastateltavat nostivatkin esiin sen, että joko tavoitteita ei pidetty riittävän selkeinä, tai vaikka strategisia tavoitteita itsessään pidettiin selkeinä, koettiin niiden jäävän ylätasolle, ja niiden linkittyminen arjen työhön koettiin haastavaksi ymmärtää. Haastattelussa mainittiin myös, että tavoitteet voisi olla hyvä pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin niiden hahmottaminen voisi olla helpompaa.

H2: Että ei ne kyllä, nyt kun minä alan miettiä, niin ei ne mitenkään hirveän selkeät olleet.

H3: No, minä just itseasiassa katsoin niitä tässä ennen, että mitäs ne olikaan. On ne selkeät, mutta jälleen kerran yläkäsitteitä.

H4: Minä joskus aina kritisoin näitä termejä, joita meillä on käytössä, koska ne on vähän semmoista sanahelinää minun mielestä aina välillä. Eikä niitä oikeastaan aukaista välttämättä. Tai se strateginen termi ja sitten mitä se meidän perustyö tai arkielämän työ, ne on aika kaukana toisistaan.

Jotta strategia saadaan näkyväksi, voidaan pitää tärkeänä, että henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin toiminnalla tähdätään (Tuomi & Sumkin 2010, 20). Vaikka strategisten tavoitteiden nimeämisessä oli haasteita, ja niiden koettiin osin jäävän ylätasolle, tunnustivat haastateltavat kuitenkin tavoitteet ne kuullessaan. Tuloksista nousi esiin, että OKR-mallin mukainen toiminta on vahvistanut tietoisuutta Kelan strategisista tavoitteista. Haastateltavat mainitsivat, että kun tavoitteista puhutaan säännöllisesti, nousevat ne enemmän tietoisuuteen ja samalla pystytään myös avaamaan syitä toiminnan taustalla. Lisääntyneitä keskustelua tavoitteista voidaan pitää osoituksena siitä, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä ollaan onnistuttu vahvistamaan tietoista strategista perustaa, mikä OKR-mallin mukaisen työn tarkoituksena voidaan katsoa olevankin (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17). Tietoisella strategisella perustalla tuetaan samansuuntaista toimintaa organisaation sisällä ja autetaan strategian näkyväksi saamista (Tuomi & Sumkin 2010, 50-51).

H1: Että, vaikka ne ovat sinänsä, kun ne strategiset tavoitteet ovat kuitenkin sitä, mitä siinä joka päivä tehdään, niin sen takia niitä varmaan onkin kauhean hankala nimetä, koska se on sitä perustyötä. Mutta ehkä, kun niistä

[strategisista tavoitteista] puhutaan enemmän, niin ne tulevat enemmän myös tietoisuuteen.

H2: Me on nyt viimeinkin pystytty jollakin tavalla puhumaan tästä järkevämmiin. Näistä mitä me niin kuin yhdessä tavoitellaan, ja että minkä takia näitä kaikkia tehdään. Että, on se [OKR-mallin mukainen työskentely] tuonut sitä tähän päivittäiseen keskusteluun.

Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että OKR-mallin mukainen työskentely on tukenut strategisten tavoitteiden tuomista näkyväksi arjen toiminnaksi ja auttanut toimimaan strategisten linjausten mukaisesti. Etenkin työyhteisön sisäisen keskustelun strategisista tavoitteista koettiin lisääntyneen, ja sillä koettiin olevan positiivinen vaikutus strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja strategian näkyväksi tekemiseen.

H1: On vaikuttanut positiivisesti [strategian tuomiseen näkyväksi toiminnaksi arjessa], koska niistä [strategisista tavoitteista] enemmän puhutaan, niitä ehkä tehdään siinä omassa toiminnassa enemmän tietoiseksi.

Sen lisäksi, että OKR-mallin mukaisen työskentelyn koetaan helpottaneen strategian saamista näkyväksi lisääntyneen keskustelun myötä, koetaan haastattelujen perusteella, että myös työyhteisön tavoitteilla on oma roolinsa tässä. Tuloksista ilmenee, että oman yksikön yhteisellä tavoitteella voidaan auttaa suuntamaan omaa toimintaa kohti Kelan strategisia tavoitteita. Kun tiimit valitsevat omat tavoitteensa niin, että se tukee yhteisten tavoitteiden toteuttamista, saadaan samalla tuotua Kelan strategiaa näkyväksi.

H3: Niin kyllähän minä, nyt kun sanoit, niin muistelinkin, että ainakin sillä ensimmäisellä, oliko se nyt kvartaali, niin ne perustui hyvin pitkälti näihin [...] pyrittiin niillä oman ryhmän tavoitteilla tukemaan niitä [Kelan yhteisiä] strategisia linjauksia.

H4: Ehkä nyt pikkuisen enemmän [saatu strategiaa näkyväksi], kun meille tuli se [yksikön] yhteinen tavoite myöskin.

Teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu, että yleisenä ongelmana strategian saattamisessa osaksi arjen toimintaa on pidetty nimenomaan sitä, että organisaation eri osien tavoitteet eivät ole riittävän sidoksissa toisiinsa, jotta samaan suuntaan kulkeminen olisi nähtävissä tai edes mahdollista (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17). Vaikka haastateltavat kertoivat, että yksikön yhteinen tavoite on tukenut strategian saamista näkyväksi, totesi useampi haastateltava, että yhteistyötä olisi tarpeen lisätä oman yksikön lisäksi myös esimerkiksi asiakaspalvelun ja

ratkaisutyön välillä. Haastateltavat, kokivat, että näin pystyttäisiin tukemaan toiminnan samansuuntaisuutta ja tuomaan strategiaa paremmin näkyväksi toiminnaksi.

H3: Minun mielestä se olisi hirveän tärkeää, että esimerkiksi ratkaisutyön ja asiakaspalvelun tavoitteet tukisivat toisiaan.

Jos samansuuntaisuutta ei ole, voi olla hankala saada strategiaa myöskään näkyväksi. OKR-mallin mukaisen toiminnan myötä samansuuntaisuutta on tarkoitus tukea tekemällä kaikkien tavoitteet näkyviksi. Aiemmassa kirjallisuudessa on mainittu, että samansuuntaisuuden toteutumiseksi olisi käytävä myös toistuvaa keskustelua organisaation eri tasojen välillä. (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen, että samansuuntaisuutta ja läpinäkyvyyttä ei ole onnistuttu toteuttamaan vielä kuin oman työyhteisön tai korkeintaan oman yksikön kesken. Organisaatiotasolla keskustelun koetaan haastateltavien mukaan jääneen puutteelliseksi. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin OKR-mallin mukaisen työskentelyn tuoman mahdollisuuden omaa yksikköä laajemmalle keskustelulle ja sitä kautta esimerkiksi vaikuttavuuden esiin tuomiselle.

H3: Että pääsääntöisesti yksikön tavoitteet ja keskuksen ja tiimin, niin se on niin kuin selkeämpi. Ja niistähän me olemme yhdessä käyneet näitä retroja ja pidetty näitä keskuspalavereja sitten siihen liittyen. Mutta sitten taas se, että esimerkiksi, miten organisaation muut tasot tukee toiminnallaan toisia, niin se jää... Se jää jotenkin ohueksi.

H2: Haluaisin nähdä, että me kaikkien niiden palvelupisteitten kesken voitaisiin käydä katsomassa yhdessä, että mitkä ne niiden jutut ovat, miten he ovat läheneet tiiminä taklaamaan sitä tavoitetta, minkä talo on antanut. Sitä kautta mahdollisesti hakee niille jotain yhtenäisiä suuntaviivoja.

Läpinäkyvyyden osalta on huomioitava, että vaikka haastateltavat mainitsivat, että keskustelua tavoitteista ja tuloksista ei ole ollut muiden kuin oman työyhteisön tai korkeintaan oman yksikön kesken, uskoivat kaikki haastateltavat tietävänsä, mistä he voisivat etsiä tietoa muiden tavoitteista. Tätä ei kuitenkaan olla vastausten perusteella tehty kovinkaan aktiivisesti, vaikka haastateltavat itsekin tiedostivat, että toisten tavoitteiden tunteminen on tärkeässä roolissa samansuuntaisuuden kannalta.

H1: En, en ole etsinyt [tietoa muiden tavoitteista]. Enkä itseasiassa tiedä, että mitkä yksiköt tai mitkä tiimit ovat siinä [pilotissa] mukana. Mutta, toisaalta, jos minä lähtisin kahlaamaan noita [intranetin] työtiloja, niin äkkiäkös minä ne

löytäisin. Ja toisaalta minä myös tiedän, että keneltä minä voisin kysyä, että hei, mitkäs kaikki tässä on mukana.”

H2: Onhan siellä työtilassa jotain, mutta en minä ole kyllä kauheasti itse etsinyt aikaisemmin, nyt kun en ole sillä tavalla ollut siinä niin älyttömästi mukana. [...] Että varmasti sitä löytyy, jos haluaa vaan etsiä.”

Voidaankin todeta, että siinä, missä yhteisellä keskustelulla on tärkeä rooli, vaatii toimiva OKR-mallin mukainen työskentely myös itseohjautuvuutta. Positiivisena ilmiönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että vaikka keskustelu eri yksiköiden välillä tuntuu vielä jääneen vähäiseksi, kokivat haastateltavat, että OKR-mallin mukainen toiminta on jo nyt auttanut hahmottamaan oman työn merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Sen lisäksi, että sillä on iso merkitys siinä, että strategia saadaan näkyväksi arjessa, voidaan oman työn merkityksen ymmärtämisellä katsoa olevan vaikutusta myös merkityksellisyyden tunteeseen.

H1: On [selkeyttänyt oman työn tärkeyttä strategian toteutumisen kannalta], koska se on sen tuonut ehkä hieman ajatuksiin näkyvämmäksi siinä omassa työssä ja siinä arkipäivässä.

### **Vuorovaikutuksellisen ja organisaatiotason merkityksellisyyden vahvistuminen**

Vaikka kaikki haastateltavat eivät osanneet yhdistää OKR-mallin mukaisen työskentelyn yhteyttä suoraan merkityksellisyyden tunteen vahvistumiseen, nostivat kaikki vastaajat esiin merkityksellisyyden tunteen taustalla olevia eri lähteitä, joihin OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on ollut positiivisia vaikutuksia. Näiden eri tekijöiden pohjalta saadun kuvan perusteella voidaan nähdä, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voidaan tukea merkityksellisyyden tunteen vahvistumista.

Kuten aiemmin on nostettu esiin, on esimerkiksi Kehusmaa (2011a, 114-115) korostanut, miten oman työn ja sen tavoitteiden näkeminen osana isompaa kokonaisuutta luo pohjaa työn merkityksellisyydelle, ja auttaa yksilöä löytämään jatkuvan yhteyden oman toimintansa ja organisaation strategian välillä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että oman työn hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta on tullut OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä helpommaksi.

H3: Että ehkä se semmoinen hahmottaminen, että on osa suurempaa kokonaisuutta, niin se on tullut omassa työssä.

Ristikangas & Ristikangas (2017, 235-236) puolestaan ovat aiemmin todenneet, että ihmisen sosiaalisesta luonteesta johtuen osallisuus on merkittävä tekijä jokaiselle ihmiselle. Kun

tavoitteita luodaan yhdessä muiden kanssa, ohjaavat tavoitteet keskusteluja ja keskustelut puolestaan auttavat ymmärtämään, miksi oma työ on tärkeää. Keskustelu voi liittyä esimerkiksi siihen, kenen vastuulle eri osa-alueet kuuluvat, ja miten voidaan tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta edistetään organisaation tavoitetta. OKR-mallin mukaisen työskentelyn mukanaan tuomiin positiivisiin asioihin kuuluvana pidettiin sitä, että kun keskustelu strategisista tavoitteista on lisääntynyt työyhteisön sisällä, on se auttanut myös muistamaan, miksi asioita tehdään. OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä keskustelun vastuunkannosta ja omasta työstä voidaan myös katsoa haastattelujen perusteella lisääntyneen, minkä taasen voidaan esimerkiksi edellä mainittuun kirjallisuuteen pohjaten katsoa olevan organisaatiotasolla syntyvään merkityksellisyden tunteeseen vahvistavasti vaikuttavaa (Aaltonen ym. 2020, 93-94).

H4: Viime tertiilissä keskityttiin meidän kommunikointiin ja hmm... vastuullisuuteen, vastuunkantoon omasta työstä ja tiimin työstä ja tämän tyyppisiä asioita. Että sinällään erityisesti koen, että näillä kyselytutkimuksilla, mitä aiemmin ei olla tehty, niin niillä ja oikeantyyppisillä kysymyksen asetteluilla, ehkä vähän semmoisilla haastavilla, väittävilläkin kysymyksen asetteluilla ja tekemällä semmoisia kysymyksiä, mitä aiemmin ei ole kysytty, niin ollaan jo avattu vähän semmoista keskustelua, mitä aiemmin ei olla avattu.

H2: Me on nyt viimeinkin pystytty jollakin tavalla puhumaan tästä järkevämmiin. Näistä mitä me niin kuin yhdessä tavoitellaan, ja että minkä takia näitä kaikkia tehdään. Että, on se [OKR-mallin mukainen työskentely] tuonut sitä tähän päivittäiseen keskusteluun.

Tutkimustuloksista ilmenee, että kun tavoitteista puhutaan aktiivisesti ja suunnitelmallisesti, katsotaan sen auttavan myös varmistamaan, että jokainen sitoutuu tavoitteiden toteuttamiseen. Kaikkien tiimin jäsenten sitoutumisen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan katsoa olevan tärkeää, koska Hämäläisen & Soran (2020, 199) mukaan luottamusta ja merkityksellisyden tunnetta ei voi syntyä, jos tiimin jäsenet turhautuvat muiden heikon suorituksen negatiivisesta vaikutuksesta omaan ja yhteiseen työhön. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan katsoa, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on mahdollista tukea ja mahdollistaa merkityksellisyden tunteen vahvistumista tästä näkökulmasta tulosten seurannan avulla.

H3: Siitä [keskustelusta] on tullut vain suunnitelmallisempaa. Mikä sinänsä ei ole yhtään huono puoli. Että se on ehkä paras, mikä tässä on, että nyt kirjataan ihan oikeasti, että nyt toimitaan näin, koska ”jotain” ja me seurataan, että

miten se toteutuu. Niin ehkä se seuranta tässä on se hyvä puoli ja myös edesauttanut sitä, että kaikki pitää kiinni siitä sovitusta.

Toisaalta esiin nousi myös ajatuksia siitä, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voitaisiin vaikuttaa merkityksellisyyden tunteeseen vielä vahvemmin, mikäli keskustelua eri yksiköiden kesken lisättäisiin ja tuloksista puhuttaisiin laajemminkin kuin vain oman työyhteisön osalta. Kuten jo aiemminkin on noussut esiin, haastateltavat totesivat, että vaikka oman työn merkitys on noussut paremmin esiin pilotin aikana, on vaikuttavuuden todentaminen tuntunut jäävän vielä lähinnä tiimitasolle. Vaikka OKR-mallin mukaisen työskentelyn ajatuksena voidaan katsoa olevan, että oman työn merkitystä saataisiin näkyväksi myös yksikkötasolla sekä yli yksikkörajojen, koetaan sen olevan hankalaa, jos keskustelua oman työn vaikutuksista muiden työhön ei käydä. Haastateltavat kokivat, että mikäli tuloksista keskusteltaisiin laajemmin, vahvistaisi se työn merkityksellisyyden tunnetta, kun oman työn vaikutus muiden työhön nousi vahvemmin esiin.

H3: No, minun mielestä ne tulokset eivät ole olleet aina tiedossa [...] Niin hirveän vaikea arvioida sitä vaikuttavuutta, jos ei ole sitä tietoa, että miten se on vaikuttanut.

Yhtenä merkityksellisyyttä luovana tekijänä on organisaatiotasolla syntyvä ihmisten välinen vuorovaikutuksellinen merkityksellisyys, joka liittyy Baileyn ja Maddenin luomaan holistiseen malliin merkityksellisyydestä (Aaltonen ym. 2020, 97). Haastatteluista nousi esiin, että keskustelu työyhteisöissä on ollut avointa ja vuorovaikutus on ollut toimivaa. Lisäksi ylpeyden kokeminen omasta työstä on ollut nähtävissä. Tämän voidaan katsoa tukevan vuorovaikutuslistan merkityksellisyyttä.

H1: Koen, että meille se työskentely on ollut siinä mielessä helppoa, että koska meillä on avoin ilmapiiri työyhteisössä ja semmoinen luottavainen, niin kaikki uskaltaa tuoda äänensä kuuluviin. Ja tavallaan meillä on ehkä oman tiimin kesken ylipäänsä tunne meidän tekemästä työstä, että hyvin me vedetään.

#### **Oman työn positiivinen vaikutus asiakkaan elämään**

Yksi merkityksellisyyden tunteeseen vahvasti vaikuttavista tekijöistä on esimerkiksi työn ominaispiirteiden teorian mukaan oman työn yhteiskunnallinen merkitys ja positiivinen vaikutus asiakkaan elämään (Aaltonen ym. 2020, 88). Tämä näkyi myös haastattelututkimuksen tuloksissa, joista nousi esiin, että OKR-mallin mukaisen työskentelyn kautta voidaan nimenomaan tuoda näkyväksi myös muille, esimerkiksi organisaation ylemmille tasoille sitä, miten vaikuttavaa työtä koetaan tehtävän.

H1: Ehkä sen [OKR-mallin mukaisen työskentelyn] kautta voisi saada tavallaan näkyviin sitä, että kuinka vaikuttavaa työtä me oikeasti tehdään tai kuinka vaikuttavaa työtä me parhaimmillaan voitaisiin tehdä. Että sen voisi saada näkyviin muuallekin kuin vain meille itsellemme. Esimerkiksi organisaatiossa ylempäs.

Holistisen mallin mukaan puolestaan pienilläkin asioilla voidaan tuoda esiin työn merkityksellisyttä (Aaltonen ym. 2020, 97). Haastattelutuloksista on nähtävissä, että OKR-mallin mukainen työskentely tukee sitä, että pystytään huomaamaan pienempiäkin asioita, joilla vaikutetaan positiivisesti asiakkaiden asioiden etenemiseen. Tätä voidaan pitää merkittävänä asiana varsinkin tässä vaiheessa, kun haastateltavien mukaan on ollut vielä haasteita saada todennettua oman työn laajempaa merkittävyyttä.

H3: Niin se voi olla jotain tämmöistä pientä, minkä sitten tavallaan muistaa, että ”ai niin joo hei, meillähän oli tämä tavoite, niin nyt minä toteutan tätä tavoitetta, kun minä sanon tämän näin”, niin sillä tavallahan se saattaa sille asiakkaalle tulla.

Haastateltavat pitivät tärkeänä erityisesti sitä, että oman työn laajempikin vaikutus asiakkaiden elämään saataisiin aidosti näkyviin. Vastajat kokivat, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä merkityksellisyyden tunnetta tästä näkökulmasta voidaan vahvistaa, mutta haasteeksi nostettiin se, että vielä ei ole tuntunut olevan saatavilla sellaisia mittareita, joiden avulla oman työn vaikutus olisi saatu aidosti esiin, vaikka tavoitteilla onkin tähdätty nimenomaan asiakkaille tuotettavaan hyötyyn.

H3: Kyllä siitä tulee sellainen olo, että se työ, mitä sinä teet, on merkityksellistä. Koska se on niin kytketty siihen arkeen, mikä ihmisillä on. [...] Mutta että niin kuin sanottu, niin se on ehkä se haasteellisin puoli tässä. Että miten sen saisi sitten vielä linkitettyä ihan suoraan ja mitattua, että mitä se on vaikka se asiakaspalvelutyö.

Vaikka merkityksellisyyden tunteen vahvistuminen asiakkaille tuotettavan hyödyn kautta on ollut vielä hankala todentaa, kokivat haastateltavat, että mittareiden kehittämisen lisäksi OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä voitaisiin siihen vaikuttaa positiivisesti myös luomalla yhteisiä tavoitteita asiakaspalvelulle ja ratkaisutyölle ja seuraamalla yhdessä niiden toteutumista. Tällä voitaisiin tukea myös organisaatiotasolla syntyvän merkityksellisyyden tunteen vahvistumista.

H1: Yksi semmoinen pieni esimerkki, että miten meidän organisaatiossamme voisi sitä vuorovaikutusta lisätä ja avoimuutta myös, olisi ihan täällä asiakaspalvelu- ja ratkaisutyön välinen. Että jos siitä lähtisi. Että, jos ne vuorovaikuttaisivat [keskenään] enemmän, niin ajattelen että se helpottaisi paitsi meidän työtämme asiakaspalvelussa, ja siellä ratkaisutyössä, niin ihan erityyppisesti myös sitä asiakkaan tilannetta.

H3: ”Koska sitten, jos ajatellaan, että tässä on ajatuksena, että jokaisen organisaatiotason tavoitteet tukee toisiaan, niin että minä tiedän meidän palveluryhmän avaintulokset ja naapurin palveluryhmän ja ehkä keskuksenkin, mutta sitten taas yksikkötasolla, niin sen vaikuttavuuden, että onko tällä mitä me tehdään, onko sillä oikeasti suurempi vaikutus, niin olisihan se mielenkiintoista. Kyllähän se tukisi sitä, että tässä mitä me teemme, on oikeasti syy.”

Teoriaosuudessa nostettiin esiin, että myös johdon tai esihenkilön antamalla palautteella voidaan tukea merkityksellisyyden tunteen vahvistumista (Aaltonen 2020, 88). Vaikka OKR-mallissa tavoitteet ovatkin tiimitasoisia, voidaan esihenkilöltä tai muulta johtotasolta tulevaa palautetta pitää tärkeänä oman työn tärkeyden huomaamisen kannalta. On mielenkiintoista huomata, miten ristiriitaisesti haastateltavat kuitenkin palautteen saamiseen suhtautuivat. Osa koki, että palautetta pitäisi olla enemmän ja se voisi olla myös arkipäiväisempää, eikä vain esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä annettavaa, kun taas osa näki, että ei koe tarvetta henkilökohtaiselle palautteelle, koska tavoitteet ovat tiimitasolle asetettavia. Kuitenkin ne haastateltavat, jotka suhtautuivat kielteisimmin palautteen saamiseen, tuntuivat muissa vastauksissaan kokevan myös haastavammaksi oman työn merkityksellisyyden todentamisen sen vuoksi, ettei tietoa vaikuttavuudesta ole ollut riittävästi. Näin ollen voitaneen todeta, että palautteen antamisella voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti työn merkityksellisyyden tunteeseen. Toisaalta esiin nostettiin myös se, että vaikka palaute voisi kirkastaa oman roolin merkitystä, voisi se tuntua vieraalta, koska sellaiseen ei ole totuttu.

H4: Se olisi varmasti mielenkiintoista siitä näkökulmasta keskustella myös, mutta koska sitä ei ole koskaan tapahtunut ainakaan minun Kela-urani aikana, niin se tuntuisi loppujen lopuksi aika vieraalta myöskin. Kyllähän se sitten kirkastaisi kai sitä meidän tekemistä siihen strategiaan nähden.

#### **Luottamus merkityksellisyyden tunteen vahvistajana**

Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä merkityksellisyyden tunteen kannalta on sanottu olevan työnantajan osoittama luottamus (Hämäläinen & Sora 2020, 199). Tulosten perusteella voidaan katsoa, että OKR-mallin mukainen työskentely on vahvistanut tunnetta, että työnantaja

luottaa työntekijöihin. Tuloksista ilmenee, että luottamusta pidetään työntekijöiden mielestä tärkeänä ja sitä osoitetaan erityisesti antamalla mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteisiin. Se, että työnantaja osoittaa luottamusta, vahvistaa tunnetta, että omaa osaamista arvostetaan, jonka voidaan katsoa liittyvän myös kunnioitukseen ja kuulluksi tulemisen tunteeseen.

H1: Ylipäänsä tämä OKR-mallin mukainen työskentely ja tämä pilotti on viesti siitä, että organisaatiossa on semmoista halua ainakin osoittaa sitä luottamusta enemmän.

H2: Luottaa tietenkään sillä tavalla, että meille on annettu itselle mahdollisuus valita nämä, että mitä me lähdetään yrittää. Ja sitten luottaa totta kai myös sillä tavalla, että antaa olla mukana tässä.

H3: Usein olen kuullut sitä kritiikkiä, että kuinka ylhäältä päin annetaan ohjeet ja me sitten täällä ruohonjuuritasolla toteutamme niitä. Niin tässä on ehkä menty toisella tapaa. Että luotettu siihen, että ihmiset tietää, mikä olisi paras mahdollinen tapa toimia ja kehittää sitä toimintaa.

### **Autonomian lisääntyminen vaikutusmahdollisuuksien kautta**

Haastattelujen perusteella työnantajapuolelta etenkin esihenkilöiden koetaan mahdollistaneen tiimin omiin tavoitteisiin vaikuttamisen, sekä tukeneet itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta. OKR-mallin myötä autonomisuuden on tarkoituskin lisääntyä organisaatiossa ja mahdollistaa henkilöstön oman vastuun lisääntyminen strategian toteuttamiseksi ja sitä kautta vahvistaa myös merkityksellisyyden tunnetta (Hämäläinen & Sora 2020, 198).

H1: Elikä minä itse koen, että omat esihenkilöt on kyllä tukeneet tässä ja ymmärtävät meitä.

H3: Me saatiin aika vapaat kädet ideoida niitä tavoitteita. Ja hän [esihenkilö] oli hyvin kannustava ja positiivinen. [...] Ja sitten muutenkin siinä on koko ajan ollut jotenkin semmoinen olo, että me ollaan keskiössä siinä suunnittelussa eikä esihenkilö.

H4: [Esihenkilöt] ovat sallineet meidän aika pitkälle tehdä tätä OKR:ää omin voimin.

Vastaustensa perusteella haastateltavat kokevat, että OKR-mallin mukainen työskentely on pääosin lisännyt mahdollisuuksia vaikuttaa tiimien tavoitteisiin, ja erityisesti tiimeille tärkeiden tavoitteiden valintaan ja niiden toteuttamiseen. Sen lisäksi, että

vaikutusmahdollisuuksilla osoitetaan luottamusta, joka toimii merkityksellisyyden tunteen perustana (Hämäläinen & Sora 2020, 199), voidaan aiemman kirjallisuuden pohjalta katsoa tiimien omien tavoitteiden mahdollistamisen olevan tärkeää siitäkin näkökulmasta, että tiimeillä saattaa olla sellaisia toimintoja arjessaan, joiden kehittäminen on organisaation hyvinvoinnin tai toiminnan kannalta erittäin tärkeää, mutta jotka eivät ole näkyvissä strategisen tason tavoitteissa (Hämäläinen & Sora 2020, 90-91).

H1: Siis nimenomaan niin, että olemme itse saaneet vaikuttaa ja valita niitä tavoitteita. Ja että mitkä ovat meille tärkeitä asioita.

H2: Me päästiin yhdessä niin sanotusti niistä päättämään. Tämähän on hieno ”tsäännsi” [mahdollisuus] omalla tavallaan päästä vaikuttaa myös siihen omaan työhön tämän kautta.

H3: Pääsin mukaan valitsemaan ja vaikuttamaan. Meillä ainakin on sen verran pieni tiimi, että hyvinkin helposti, jos on vain ideoita, niin niitä kyllä pääsee toteuttamaan.

H4: OKR on nimenomaan semmoinen, jossa voidaan tehdä jotakin meitä oikeasti kiinnostavaa.

Kuten Kaijala & Tolvanen (2020, 17) ovat teoksessaan maininneet, voidaan haastatteluaineistonkin perusteella todeta, että vaikutusmahdollisuuksien koetaan tukevan strategiaan sitoutumista. Vastauksista ilmenee, että vaikutusmahdollisuuksien lisäksi kokemus siitä, että oma näkemys on tärkeä, vahvistaa sitoutumista samoin kuin tavoitteista käytävä säännöllinen keskustelu, mikä auttaa pitämään tavoitteet näkyvissä arkipäivän työssä. Strategiaan sitoutuminen toimii strategian arkeen tuomisen pohjana ja niistä keskustelu puolestaan organisaatiotason merkityksellisyyden vahvistajana. Aiempaan kirjallisuuteen viitaten, organisaatiossa, jossa henkilöstöä kunnioitetaan ja kuunnellaan, henkilöstön tunneperäisen sitoutumisen katsotaan vahvistuvan. Myös merkityksellisyyden tunne vahvistaa tunneperäistä sitoutumista. Mitä vahvempaa on tunneperäinen sitoutuminen, sitä varmemmin sanotaan työntekijän olevan aidosti halukas saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen (Leiviskä 2011, 121-122; Juntunen ym. 2017, 106.)

H1: Tulee sellainen olo, että minun näkemykseni on tärkeä, niin totta kai se vaikuttaa myös siihen [tavoitteisiin sitoutumiseen]. Lisää sitä sitoutumista niihin tavoitteisiin. Ja kun ne [tavoitteet] ovat vielä enemmän näkyvissä siinä arkipäivän työssä, niin silloinhan se myös lisää sitä sitoutumista.

H3: Huomattavasti helpompi ajatella se niin, että kun on itse asettanut itselensä tavoitteen, niin siihen myös sitoutuu kuin niin päin, että ylhäältä päin annetaan sinulle ja sinä vaan toteutat sitä.

#### **Merkityksellisyden tunteen vahvistumisen mahdolliset esteet**

Kriittistäkin ajattelua nostettiin haastatteluaineistossa esiin. Kuten Koivistoinen (2022, 82-83) on aiemmassa tutkimuksessaan todennut, on Kelassa pyritty tukemaan itseohjautuvuutta, mutta organisaation hierarkkinen johtamismalli, asiakaspalvelijoiden työnkuva ja siihen liittyvät toiminnan rajoitteet sekä ristiriitaisuus tavoitteiden ja toiminnan välillä ovat toimineet esteenä sen toteutumiselle. Vaikka OKR-mallin on tarkoitus lisätä itseohjautuvuutta ja autonomiaa, ja tämän koetaan haastattelujen vastausten perusteella pääosin myös toteutuneen, on haastatteluissa nostettu esiin samoja haasteita kuin mitä aiemmassa Koivistoinen itseohjautuvuuteen liittyvässä tutkimuksessa on nostettu esiin.

H4: [...] että meillä olisi enemmän vapaat kädet toteuttaa sitä meidän halulla tavalla, kunhan se on sitten vain sallittu sieltä päästä. Että se on sen strategian mukainen. Mutta ei ainakaan sellaisella... suitsivalla tavalla, eikä niin, että meidän pitäisi perustella se jotenkin myös ylemmälle taholle. Vaan että nyt olisi pikemminkin, niin kuin sanoin, vapaat kädet.

Jonkin asteiseksi haasteeksi autonomian toteutumisen kannalta nostettiin haastatteluissa esiin asiakaspalvelutyöhön vaikuttavat reunaehdot, jotka saattavat vaikuttaa myös siihen, vastaavatko valitut tavoitteet tiimin aitoa tarvetta. Tavoitteisiin voi kuitenkin olla vaikea sitoutua, jos niitä ei koeta omiksi (Kilpinen 2022, 97).

H4: [...] nyt meillä osalla [avaintuloksen] omistajista oli hiukan painetta ottaa myös se OC [puhelinpalvelun] tavoitteen seuranta toiseksi avaintulokseksi, vaikka sitä loppujen lopuksi koko tiimi ei halunnut. Ja, se on nyt vähän semmoinen ehkä ylimääräinen juttu siinä sivussa. [...] Kyllä saadaan valita omat tavoitteemme, mutta toisaalta siihen sitten vaikuttaa myös nämä vallitsevat reunaehdot, sanoisinko. Joo. Mutta pääsääntöisesti kyllä.

Myös mahdolliset ristiriitaisuudet tavoitteiden ja toiminnan välillä mainittiin haasteeksi. Tutkimustuloksista nousi esiin, että niin sanottua suorittavaa työtä tekevän tason ja ylemmän johdon näkemykset esimerkiksi asiakaskokemuksesta saattavat erota toisistaan, minkä katsotaan tuovan mukanaan riskin sille, että esimerkiksi asiakaskokemusta ei pystytä toteuttamaan sillä tavoin kuin mitä strategiaan kirjattu antaa ymmärtää, että pitäisi pystyä toimimaan.

H3: Miten se varmistetaan, että koko Kelan tavoite ei ole esim. ristiriidassa sen ruohonjuuritason kanssa? Että niin kuin... Mitä siellä nyt oli, niitä strategisia tavoitteita... Niin nämä on kauniita ajatuksia, ja niihin voi laittaa päälle, että me toimitaan näin. Mutta sitten se, että miten se oikeasti sille asiakkaalle näyttäytyy, niin... Se jää ohueksi.

H4: Esimerkiksi meidän näkökulma siihen asiakaskokemukseen voi olla hyvin erilainen kuin mitä sitten jollain eri tasolla on. Että ei asiakaskokemus voi... Että mitä he sillä asiakaskokemuksella ajaa ja minkälaista asiakaskokemusta esimerkiksi todellisuudessa pystytään tarjoamaan. Ne on kaksi erillistä asiaa.

Juuti (2015, 90-91) on todennut teoksessaan, että strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että organisaation eri johtotasolla on tahtoa kuunnella, mitä ”ruohonjuuritasolla” eli niin sanottua suorittavaa työtä tekeillä organisaation työntekijöillä on sanottavanaan, koska asiakasrajapinnassa työskentelevillä on päivittäinen kontakti asiakkaisiin sekä näkemystä asiakkaan tarpeista. Tämä näkökulma nousi esiin myös haastatteluissa.

Esiin nostettiin myös huoli siitä, tulevatko työntekijät kuulluiksi ja saadaanko organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen aidosti hyötykäyttöön, vaikka osaamista koettiin tiimeissä olevan. Yhdeksi turhautumisen tunteita aiheuttavaksi tekijäksi nostettiin myös kokemus resurssien vähäisyydestä, joka on aiemmassakin kirjallisuudessa nostettu esiin henkilöstössä turhautumisen tunnetta herkästi synnyttävänä tekijänä, koska esimerkiksi hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii riittävästi resursseja, jotta asiakas voidaan kohdata aidosti ja kokea, että asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa (Juuti 2015, 135-137). Mikäli työntekijä ei saa kokemusta, että omalla työllä pystytään vaikuttamaan hyvään asiakaskokemukseen, voi sillä olla negatiivinen vaikutus merkityksellisyyden tunteen syntymiseen. Kuten esimerkiksi Lips-Wiermanin CMWS-teoriassa on kuvailtu, työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa vahvasti mahdollisuus hyödyntää omaa potentiaalia ja osaamista ja mahdollisuus palvella muita oman työn kautta (Aaltonen ym. 2020, 89). Jos taasen työntekijälle ei synny tunnetta, että hän pääsee hyödyntämään oman potentiaalinsa ja osaamisensa tai tuottamaan hyötyä asiakkaalle, voidaan sen katsoa olevan merkityksellisyyden tunteen vahvistumisen esteenä.

H1: No se liittyy ehkä semmoiseen turhautumiseen. Siihen, että ne tavoitteet, ne strategiset tavoitteet ovat myös tosi hyviä, ja meillä on paljon näkemystä siitä, että miten niihin päästäisiin, ja me ehkä emme koe, että meille annetaan riittävästi resursseja, joilla päästä niihin tavoitteisiin. Meillä olisi hyviä keinoja, meillä olisi hyviä suunnitelmia, mutta meillä ei ole resurssia, henkilöstöresursseja tai palvelukanaviin kohdistuvia resursseja riittävästi. Joten sitten tulee helpposti myös sellainen olo, että noh, kuullaanko meitä. Että, täällä me nyt

annetaan meidän ideoitamme, ja ajatuksia, ja miten me näihin koko organisaationa päästäisiin, mutta jos meitä vastaan ei tulla, jos meille ei anneta mahdollisuutta onnistua siinä, niin kuullaanko meitä oikeasti sitten lopulta?

H4: Periaatteessa joo [on selkeää, mikä on oma rooli strategian toteutumisessa], mutta sitten ne, mitä resursseja meillä on käytössä tai miten kuitenkin oma vaikuttaminen on niin pientä loppupeleissä, niin... Kyllä, paperilla joo, mutta miten se sitten käytännössä tapahtuu, niin ei ole ihan niin yksioikoista kuin mitä vain tällöinen strateginen linjaus antaa olettaa.

Esimerkiksi Kilpinen (2022, 127-129) on puhunut merkitysketjun luomisesta, jossa työntekijä löytää oman työnsä merkityksen osana organisaation suuremman tarkoituksen edistämistä. Tässäkin yhteydessä on mainittu, että organisaation tavoitteet sekä työntekijän luoma yhteys niihin eivät kuitenkaan riitä työn merkityksellisyyden kokemukseen, jos organisaation käytännöt ja kulttuuri eivät tue sitä. Turhan byrokratian, hierarkian ja arjen toimimattomuuden nähdään vievän pohjaa merkityksellisyyden kokemukselta. Hämäläinen & Sora (2020, 198-199) ovat puolestaan maininneet teoksessaan, että autonomiaa lisäämällä saadaan tiimien potentiaali tehokkaammin käyttöön ja kokemus työn merkityksellisyydestä vahvistuu, jonka myötä myös motivaatio lisääntyy.

Toisaalta myös nähtiin, että OKR-mallin mukainen työskentely mahdollisti omien tavoitteiden toteuttamisen ilman esteitä, minkä taasen voidaan katsoa tukevan itseohjautuvuutta ja merkityksellisyyden tunteen vahvistumista.

H2: Me ollaan keskitytty tuohon omaan [tavoitteeseen] vaan, niin en minä ainaakaan näe talotasolla, että olisi ollut mitään estettä, ettei me oltaisi voitu tai saatu tehdä tätä meidän omaa.

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös ajatus siitä, että vaikka toimintatapojen koetaan olevan jollain tapaa edelleen kaavamaisia, voidaan OKR-mallin mukaisella työskentelyllä tukea muutosta kohti itseohjautuvuutta ja uudistumiskykyä. Tästä ajatuksesta erityisesti tarve ajatella uudella tavalla tukee Kelan arvoissakin esiintyvää uudistuvuutta (Kela 2022g, 6).

H4: Meidän pitäisi vaan olla rohkeampia. Me jotenkin ajatellaan aika kaavamaisesti vielä. Tehdään niin, niin kuin ollaan aina tehty. Tai tehdään niin, niin kuin on helpointa. Mikä ei tarkoita sitä, että olisi selvintä tai loogisinta, vaan mikä [teettää] vähiten työtä. Mikä on vähän turhauttavaa, koska se sitten vesittää sen OKR-ajatuksen myöskin, että tehdään vaan nyt näin, koska se on helppoa.

Seuraavaksi esitellään ja analysoidaan kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset.

### 5.2.2 Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ja analysointi

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia on pyritty analysoimaan saman suuntaisessa järjestyksessä kuin kvalitatiivisen tutkimusosion tuloksia, mutta järjestys poikkeaa myös joiltain osin loogisen etenemisen takaamiseksi. Kyselylomake on esiteltyä liitteessä 6 niiden kysymysten osalta, joita tähän tutkielmaan on hyödynnetty (21 kpl + taustatietokysymykset). Kuten aiemmin on mainittu, pilottiin osallistuneille lähetetty kyselylomake sisälsi myös kahden muun tutkimuksen sekä kohdeorganisaation omia kysymyksiä. Tätä tutkimusta varten vastauksista on suodatettu tähän analyysiin vain palveluasiantuntijoiden vastaukset.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset analysoitiin hyödyntämällä Exceliä ja SPSS-ohjelmaa. Tulosten analysoinnissa on hyödynnetty sekä kuvailevaa että selittävää analyysia. Kuvailevan analyysin tarkoituksena on tuoda esiin, kuinka yleisestä ilmiöstä on kyse eli vastata esimerkiksi kysymykseen ”kuinka paljon”. Selittävällä analyysilla puolestaan pyritään tuomaan esiin vastausten taustalla vaikuttavia tekijöitä eli vastaamaan miksi-kysymykseen. Kuvailevassa analyysissa on kuvattu muuttujan arvojen jakaumaa graafista tarkastelua hyödyntäen ja selittävässä analyysissa on hyödynnetty kvalitatiivisessa tutkimusosiossa esiin nousseita ilmiöitä, teoriaosuutta sekä korrelaatiokertoimen laskemista osoittamaan muuttujien välistä riippuvuutta. (Tietoarkisto 2022b.)

Korrelaation laskemisessa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa, joka on järjestysasteikollisille (kuten Likertin asteikko) muuttujille tarkoitettu järjestyskorrelaatiokerroin (Kananen 2008, 47; Vehkalahti 2014, 35.) Korrelaatiokertoimen arvo voi olla  $[-1.0...+1.0]$  ja sen itseisarvo kuvaa johdonmukaisuutta muuttujien välisessä yhteydessä. Mitä lähempänä  $+1.0$ :tä korrelaatiokerroin on, sitä suurempi riippuvuus muuttujien välillä on. Mikäli korrelaatiokerroin on miinusmerkinen, tarkoittaa se käänteistä riippuvuutta eli kun toisen muuttujan arvo kasvaa, toisen arvo laskee. Jos korrelaatiokerroin on nolla, ei riippuvuutta muuttujien välillä ole ollenkaan. Riippuvuuden katsotaan olevan voimakas, jos korrelaatiokerroin on suurempi kuin  $0,8$  ja kohtalainen välillä  $0,4-0,8$ . Mikäli korrelaatiokerroin on pienempi kuin  $0,4$ , ei riippuvuutta muuttujien välillä katsota olevan. On kuitenkin tärkeä huomioida, ettei korrelaatiokertoimen avulla pystytä osoittamaan syy-seuraussuhdetta eikä sitä, onko taustalla muita tekijöitä vaikuttamassa yhteyteen. (Kananen 2008, 62-63.) Merkitsevyytensä on tutkimuksessa merkittävä korrelaatiokertoimen perään kirjaimella  $p$ , ja sen perässä oleva luku ilmaisee tilastollisen merkitsevyyden.  $P$ -arvolla kuvataan virheellisen johtopäätöksen riskiä, jolloin  $p$ -arvon ollessa  $<0,01$  on tilastollinen riski virheelliselle johtopäätökselle pienempi tai yhtä suuri kuin  $1\%$ . (Metsämuuronen 2002, 33.)

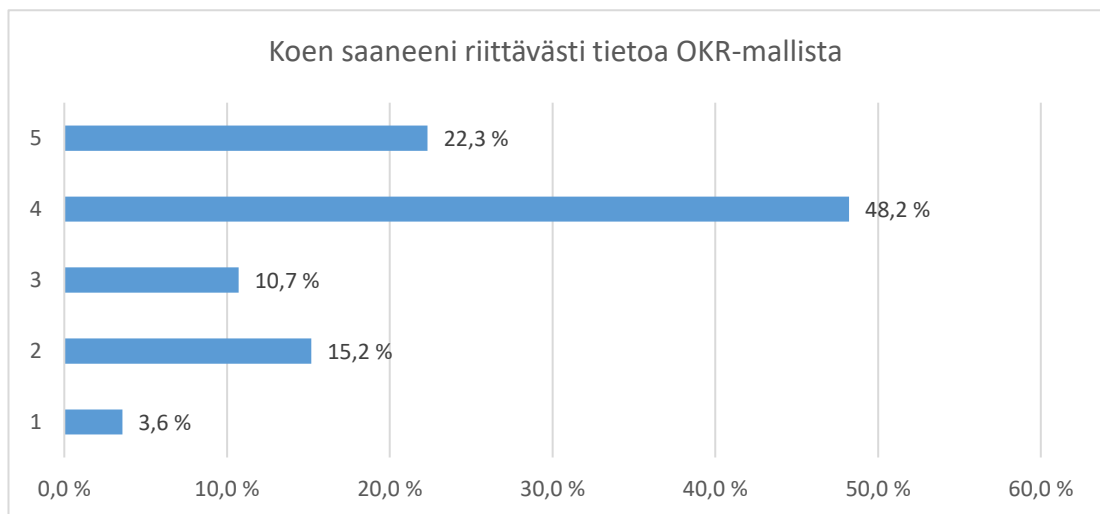
Kuten aiemmin on mainittu, vastausten asteikkona on käytetty viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa  $1 =$  Täysin eri mieltä,  $2 =$  Jokseenkin eri mieltä,  $3 =$  En osaa sanoa,  $4 =$  Jokseenkin

samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä. Osaan kysymyksistä tuli melko runsaasti vastauksia ”En osaa sanoa”. Tämän voidaan ajatella johtuvan joko siitä, ettei vastaaja ole ollut samaa eikä eri mieltä, kysymyksen asettelu on ollut liian haastava tai vastaajalla ei ole ollut riittävästi tietoa kysyttävästä asiasta (Tilastokeskus 2015). Näitä vastauksia ei ole jätetty pois kuvailevasta analyysistä, mutta niiden taustalla mahdollisesti olevia tekijöitä ja merkitystä tuloksiin arvioidaan tulosten analysoinnin yhteydessä. Selittävässä analyysissä ”En osaa sanoa”-vastaukset on rajattu pois tunnuslukujen laskennasta, mikä pitää ottaa tulosten arvioinnissa huomioon. Vastausten joukossa oli myös joidenkin kysymysten kohdalla täysin tyhjiä vastauksia. Nämä on jätetty pois tulosten analysoinnista, mikä pitää myös huomioida. Sekä alun perin puuttuvat vastaukset että poisrajatut vastaukset vaikuttavat katoon ja voi näin ollen vaikuttaa tulosten virhemahdollisuuteen (Kananen 2008, 77).

Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 116 palveluasiantuntijaa, mikä tarkoittaa, että kohderyhmän (yhteensä 365 palveluasiantuntijaa) vastausprosentti oli 31,8 %, jota voidaan pitää kohtuullisena, joskaan ei ihanteellisena. Vastaukseen vaikuttavia tekijöitä on yleisimmin kaksi: kaikkia havaintoyksikköjä ei ole syystä tai toisesta tavoitettu tai he eivät ole halunneet vastata. (Kananen 2008, 77.) Koska kohdeorganisaatio kielsi tietojen julkaisun alle 25 henkilön ryhmistä erityisesti tietosuojasyistä johtuen, ei tulosten analysoinnissa ole eritelty, ovatko vastaajat soihdunkantajia tai kuinka kauan he ovat Kelassa työskennelleet. Suurin osa vastaajista on kuitenkin työskennellyt organisaatiossa vähintään 1-5 vuotta, joten vastaajilla voidaan katsoa olevan tietoa OKR-mallin mukaisesta työskentelystä riittävästi pilotin kesto huomioiden. Tietosuojasyistä myöskään erittelyä palveluasiantuntijan yksikön osalta ei ole tehty, vaikka se taustakysymyksenä olikin. Tulosten analysoinnissa on käytetty vastaajajoukosta n-arvoa kuvaamaan arvoa, jonka perusteella esimerkiksi kuvaavan analyysin kuvioiden prosentit on laskettu.

Kyselyssä oli esitetty taustakysymyksenä kysymys, osallistuiko vastaaja OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn. Vastaajat (n = 116) vastasivat kysymykseen suurimmilta osin ”Kyllä” (99 kpl), 4 vastaajaa ”Ei” ja loput 13 ”Osittain”. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko joku vastaajista ollut pitkään pois töistä esimerkiksi pitkän sairausloman takia eikä ole sen vuoksi pystynyt osallistumaan pilottiin. Koska tietoa OKR-mallin mukaisesta työskentelystä ei voida katsoa olevan riittävästi, jos ei ole osallistunut OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn, on tuloksista päätetty hylätä ne vastaajat, jotka vastasivat, että eivät ole osallistuneet OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn. Näin ollen vastaajamääräksi jäi 112 palveluasiantuntijaa ja vastausprosentiksi 30,7 %.

Vastaustensa perusteella suurin osa vastaajista koki saaneensa riittävästi tietoa OKR-mallista vastausten jakautuessa niin, että 48,2 % (54 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että oli saanut tietoa riittävästi, 22,3 % (25 kpl) oli täysin samaa mieltä ja vain 3,6 % (4 kpl) täysin eri mieltä saadun tiedon riittävydestä. Jokseenkin eri mieltä oli 15,2 % vastaajista (17 kpl) ja 10,7 % (12 kpl) valitsi vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa.” Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tietoa OKR-mallista koetaan olevan riittävästi, joten vastausten jakaumaa voidaan tältä osin pitää merkittävänä.



Kuva 11: Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista

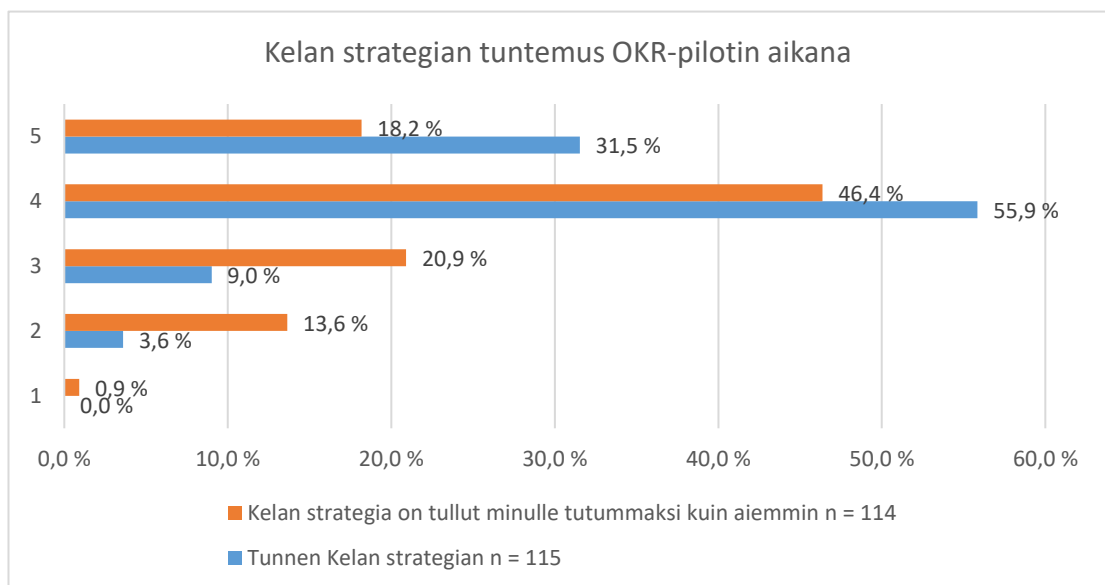
### Strategia ja OKR-mallin mukainen työskentely

Kyselyssä esitettiin viisi erilaista kysymystä Kelan strategiaan ja OKR-mallin pilottiin liittyen. Kysymysten avulla oli tarkoitus saada tietoa, miten hyvin vastaajat kokevat tuntevansa Kelan strategian ja onko strategia tullut OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä tutummaksi. Lisäksi kysyttiin, kokevatko vastaajat, että OKR-mallin mukainen työskentely on auttanut ymmärtämään paremmin oman roolin merkitystä osana Kelan strategisten tavoitteiden toteutusta, sekä kokevatko vastaajat saaneensa riittävästi palautetta esihenkilöltään oman roolinsa merkityksestä strategisiin tavoitteisiin. Myös työyhteisön tavoitteiden yhteyttä Kelan yhteisiin strategisiin tavoitteisiin pohdittiin.

Vastauksista ilmenee, että suurin osa vastaajista kokee tuntevansa Kelan strategian ainakin osittain. Tulosten perusteella 55,9 % vastaajista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että tuntee Kelan strategian ja 31,5 % täysin samaa mieltä.

Vastaavasti 46,4 % vastaajista kertoo olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 18,2 % täysin samaa mieltä, että OKR-pilotin myötä strategia on tullut tutummaksi kuin aiemmin. Strategian suhteellisen hyvältä vaikuttava tuntemus voikin selittyä ainakin osin nimenomaan sillä, että OKR-mallin mukainen työskentely on tuonut strategiaa enemmän tietoisuuteen, kuten haastateltavatkin vastasivat kvalitatiivisessa osiossa. Tähän yhteyteen viitteitä antaa myös muuttujille laskettu Spearmanin korrelaatiokerroin, joka on 0,509 merkitsevyystasolla  $p < ,001$ .

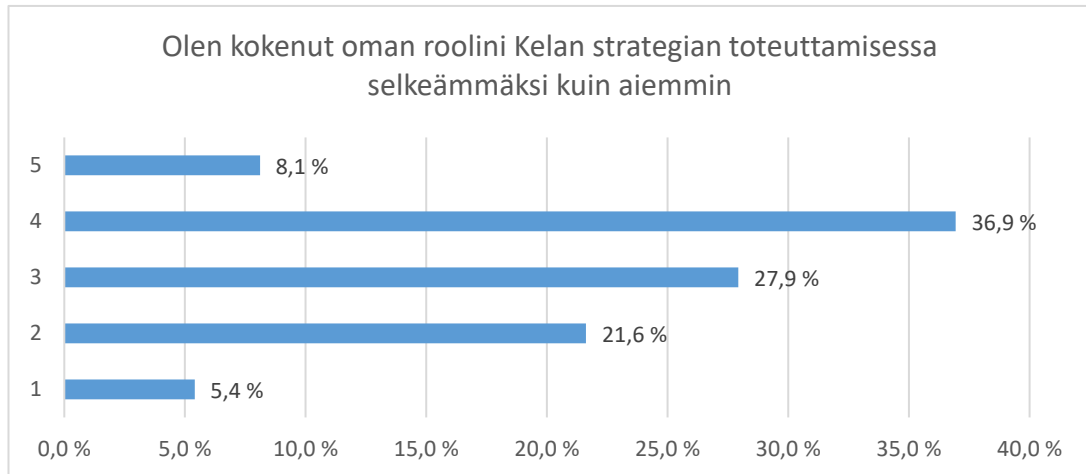
Korrelaatiokertoimen laskemisessa jätettiin huomioimatta ”En osaa sanoa”-vastaukset, mikä pitää ottaa tuloksessa huomioon. Se, mitä ”En osaa sanoa”-vastauksilla tässä yhteydessä on tarkoitettu, jää tulkinnanvaraiseksi. Jos tarkastelee vastauksia aiempien tutkimusten ja haastattelututkimuksen pohjalta, voisi vastausten ajatella voivan tarkoittaa sitä, ettei vastaaja ole varma, tuntee ko hän Kelan strategiaa sen sijaan, ettei vastaaja ole ymmärtänyt kysymystä.



Kuva 12: Kelan strategian tuntemus OKR-pilotin aikana

Vastausten perusteella OKR-mallin mukainen työskentely on auttanut selkeyttämään oman roolin merkitystä Kelan strategian toteuttamisen kannalta. Huomioitavana tekijänä mainittakoon, että tämän kysymyksen kohdalla yksi vastaaja oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Vastaajista (n = 111) 36,9 % (41 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä ja 8,1 % (9 kpl) täysin samaa mieltä, että on kokenut oman roolin Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi OKR-pilotin aikana kuin aiemmin. Vastauksissa pitää kuitenkin huomioida, että vajaa kolmannes (31 kpl) ei osannut sanoa mielipidettään tästä. Vastaajista kuitenkin vain 5,4 % (6 kpl) koki olevansa täysin eri mieltä ja 21,6 % vastaajista (24 kpl) jokseenkin eri mieltä. Oman roolin ymmärtäminen osana strategian toteuttamista on kuitenkin tärkeässä roolissa strategian arkeen

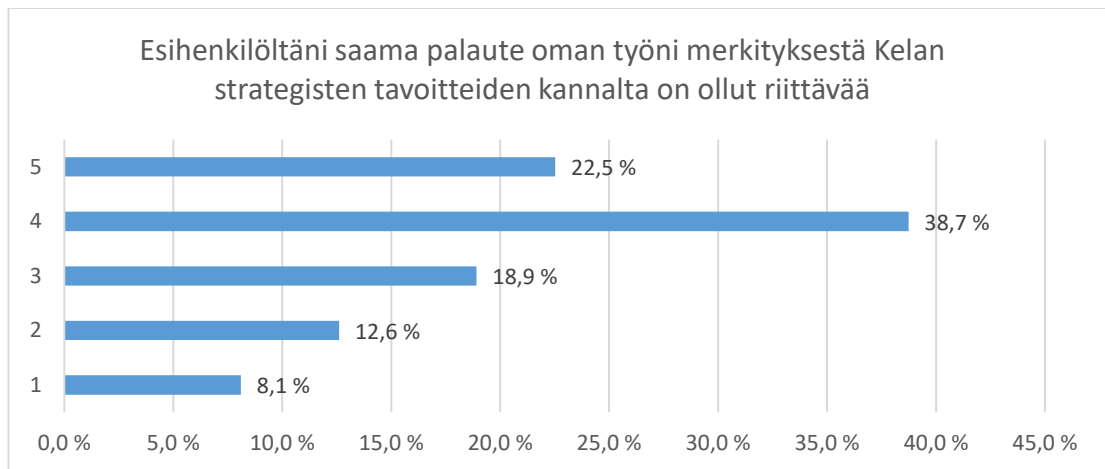
tuomisessa, jonka vuoksi on merkittävää, että enemmistö vastaajista kokee OKR-mallin mukaisen työskentelyn tukeneen oman roolin merkityksen ymmärtämistä.



Kuva 13: Oman roolin selkeys Kelan strategian toteuttamisessa

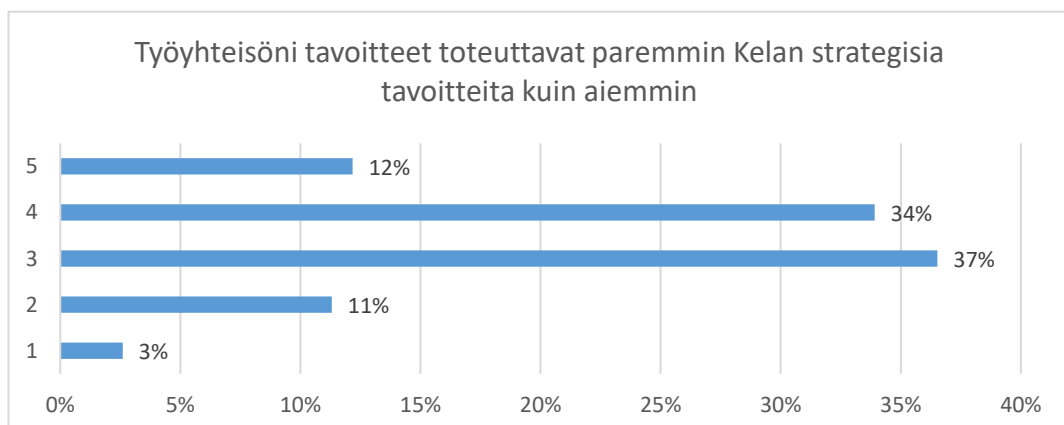
Esihenkilöltä saadun palautteen koskien oman roolin merkitystä strategian toteuttamisessa koettiin pääosin olleen riittävää. Vastaajista (n = 112) 38,7 % (43 kpl) on ollut jokseenkin samaa mieltä, että palaute on ollut riittävää ja 22,6 % (25 kpl) täysin samaa mieltä palautteen riittävydestä. Yksi viidennes ei osannut kertoa asiasta mielipidettään, mitä voidaan pitää ymmärrettävänä siitä näkökulmasta, että laadullisen tutkimuksen vastauksissa nousi esiin se, että oman työn merkitykseen strategisten tavoitteiden kannalta liittyvää palautetta voitaisiin kaivata enemmän, mutta se voisi tuntua oudolta, koska siihen ei ole totuttu. 9 vastaajaa eli 8,1 % vastaajista koki olevansa täysin eri mieltä saamansa palautteen riittävydestä ja 12,6 % (14 kpl) jokseenkin eri mieltä.

Sen lisäksi, että oman roolin merkityksen ymmärtäminen on tärkeää strategian näkyväksi saamisen kannalta, on sillä aiempien tutkimusten mukaan vaikutusta myös merkityksellisyiden tunteeseen ja palautteenanto on yksi mahdollisuus tuoda työn merkitystä esiin (esim. Aaltonen 2020, 88). Myös tilastollisesti tarkasteltuna esihenkilön antamalla palautteella on yhteys merkityksellisyiden tunteeseen Spearmanin korrelaatiokertoimen ollessa 0,575 (merkitsevyystasolla 0,01). Toisaalta on huomioitava ”En osaa sanoa”-vastausten poisjättäminen tilastollisesta tarkastelusta. Merkityksellisyiden tunteeseen liittyviä vastauksia ja mahdollisia vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tarkemmin hieman myöhemmin.



Kuva 14: Esihenkilöltä saadun palautteen riittävyys koskien oman työn merkitystä strategisten tavoitteiden kannalta

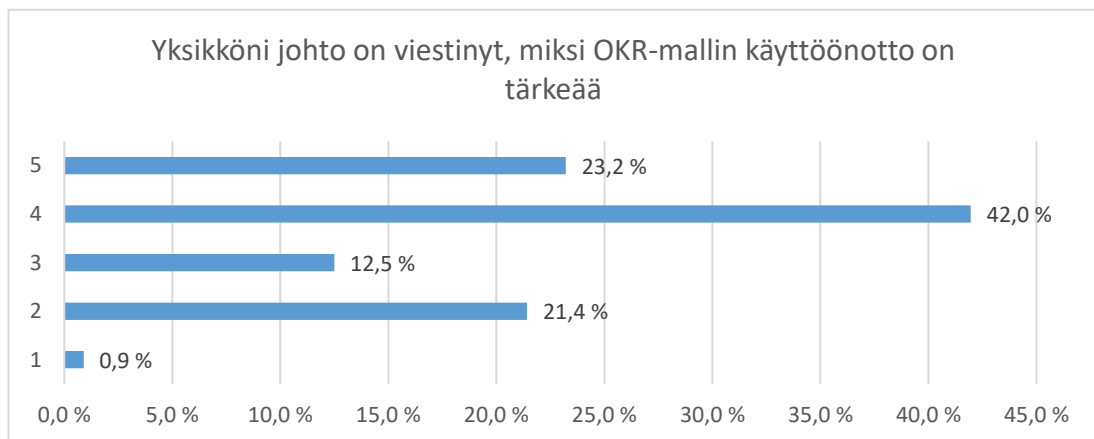
Kyselyssä kysyttiin myös, kokevatko vastaajat, että heidän työyhteisönsä tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin. Vastauksilla voidaan ajatella olevan merkitystä strategian näkyväksi tuomisen kannalta. Melko iso osa vastaajista (n = 111) eli 37 % (42 kpl) valitsi vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”, joten vastauksia ei voida pitää yleistettävyydeltään kovin luotettavina. Yksi vastaaja oli myös jättänyt kokonaan vastaamatta. Kuitenkin niistä vastaajista, jotka valitsivat jonkin muun vastausvaihtoehdon, enemmistö valitsi positiivisen vaihtoehdon. Jokseenkin samaa mieltä ilmoitti olevansa 34 % (39 kpl) ja täysin samaa mieltä 12 % (14 kpl), mitä voidaan pitää positiivisena, kun huomioidaan pilotin kesto. Se, että vastaajista melko iso osa on sitä mieltä, että heidän työyhteisön tavoitteet toteuttavat Kelan strategisia tavoitteita paremmin kuin aiemmin, antaa osviittaa siitä, että strategiaa on saatu myös näkyvämmäksi arjessa.



Kuva 15: Työyhteisön tavoitteet Kelan strategisten tavoitteiden toteuttajina

### Vuorovaikutus ja yhteistyö

Kyselyn alkupuolella oli kysymys liittyen yksikön johdon viestintään OKR-mallin käyttöönoton tärkeydestä. Vastauksista ilmenee, että suurin osa kokee yksikkönsä johdon viestineen, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää. Keskiarvoksi muodostui 3,65, keskihajonnalla 1,088, jos kaikki vastaukset otetaan mukaan. Toisaalta vastauksista ei ilmene, onko viestintä koettu riittäväksi eikä sitä ollut mahdollista myöskään kysyä ilman, että kysymys olisi voitu kokea johdattelevaksi, mutta vastausten jakauman pohjalta voitaneen olettaa, että viestintää on ollut suhteellisen sopiva määrä.



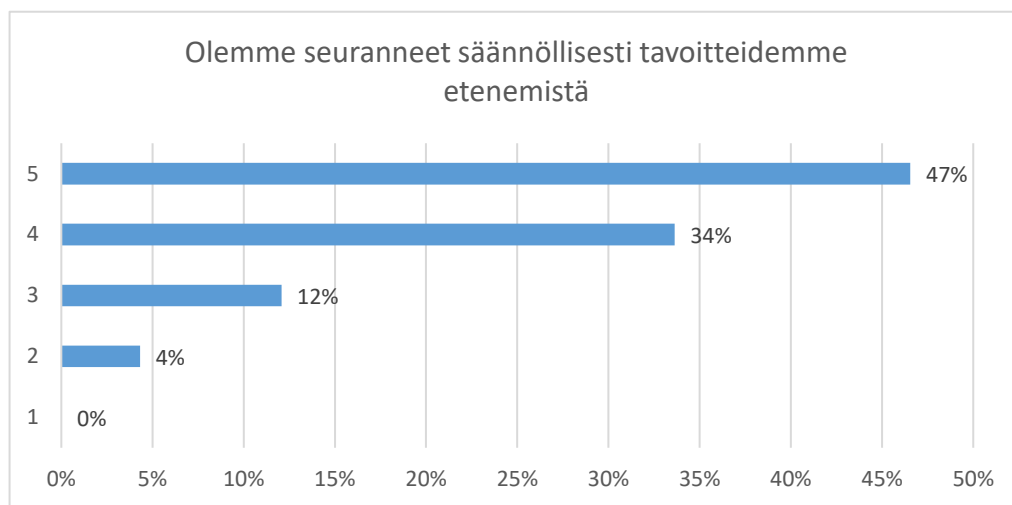
Kuva 16: Yksikön johdon viestintä OKR-mallin käyttöönoton tärkeydestä

Aktiivisella viestinnällä OKR-mallin käyttöönoton tärkeydestä voidaan teoriaosuuden kirjallisuuden mukaan katsoa merkitystä erityisesti muutosvastarinnan välttämisen kannalta (Hämäläinen & Sora 2020, 164). Kyselyn vastausten perusteella ei kuitenkaan voida tehdä suoria päätelmiä, onko yksikön johdon viestinnällä ollut vaikutusta muutosvastarintaan, koska kyselyssä ei kysytty muutosvastarinnasta. Voidaan kuitenkin pitää positiivisena, että selvä enemmistö vastaajista koki yksikön johdon viestineen OKR-mallin käyttöönoton tärkeydestä.

### Keskustelu tavoitteista ja tuloksista

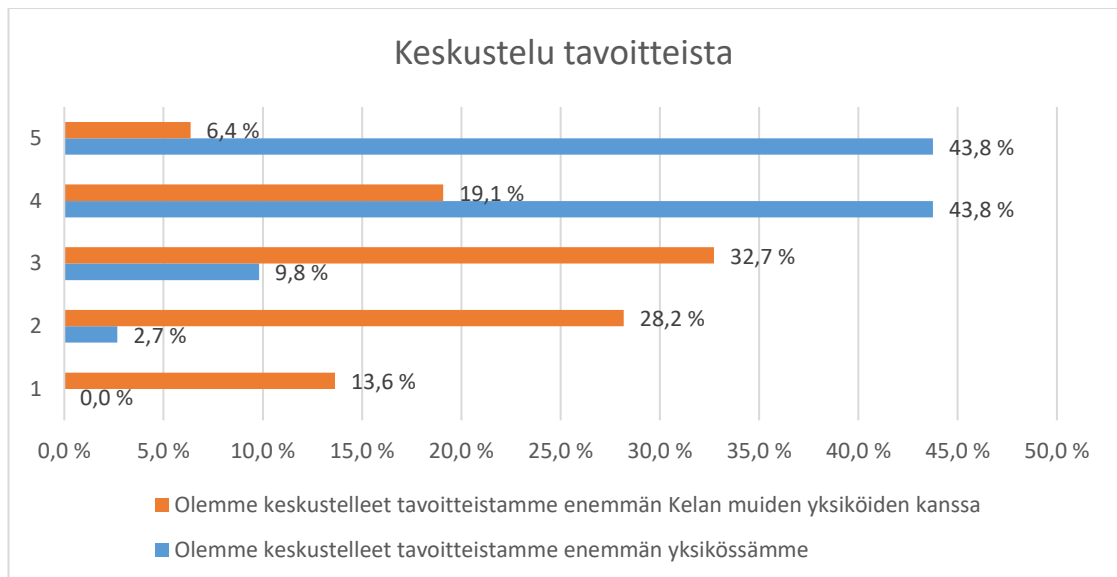
Kyselyssä oli kysymyksiä myös yksikön sisäiseen ja eri yksiköiden väliseen keskusteluun liittyen. Tarkoituksena oli selvittää, minkä verran ja millä laajuudella keskustelua tavoitteista ja tuloksista on ollut, koska avoin keskustelu tavoitteista ja tuloksista ovat OKR-mallin mukaisen toiminnan ja strategian näkyväksi saamisen peruspilareita. Keskustelulla voi aiemman kirjallisuuden mukaan olla vaikutusta myös erityisesti organisaatiotasolla syntyvään merkityksellisyyden tunteeseen (esim. Aaltonen 2020, 93).

Yksi kysymys varsinaisen keskustelun lisäksi koski tavoitteiden seurannan säännöllisyyttä. Säännöllinen keskustelu tavoitteiden etenemisestä kuuluu vahvasti OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn. Sen voidaan katsoa olevan tärkeää, jotta pysytään ajan tasalla tavoitteen etenemisestä ja pystytään huomaamaan mahdolliset tavoitteen etenemistä hidastavat esteet sekä näkemään myös tekijät, jotka vievät tavoitetta eteenpäin. (Hämäläinen & Sora 2020, 18-21.) Säännöllisen tavoitteiden seurannan voidaan toisin sanoen katsoa toimivan keskustelun perustana. Tulosten mukaan 47 % (54 kpl) vastaajista on täysin samaa mieltä, että tavoitteiden etenemistä on seurattu säännöllisesti ja 34 % (39 kpl) jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 17: Tavoitteiden seurannan säännöllisyys

Tuloksista ilmenee, että siinä, missä keskustelun tavoitteista (n = 112) koetaan lisääntyneen oman yksikön sisällä, ei vastaavaa ole huomattavissa yksiköiden välillä (n = 111). Vastaajista 43,8 % oli täysin samaa mieltä, että keskustelu tavoitteista oman yksikön sisällä on OKR-pilotin aikana lisääntynyt, kun muiden yksiköiden kanssa käydyn keskustelun lisääntymisen osalta täysin samaa mieltä on vain 6,4 %. Vastaavasti jokseenkin eri mieltä oman yksikön sisällä käydyn keskustelun lisääntymisestä on vain 2,7 % ja kukaan vastaajista ei ole sitä mieltä, etteikö keskustelua olisi käyty oman yksikön kesken yhtään enempää kuin aiemmin, kun taas muiden yksiköiden kanssa käydyn keskustelun osalta vastaajista puolestaan 13,6 % on täysin eri mieltä yksiköiden välisen keskustelun lisääntymisestä ja 28,2 % jokseenkin eri mieltä.

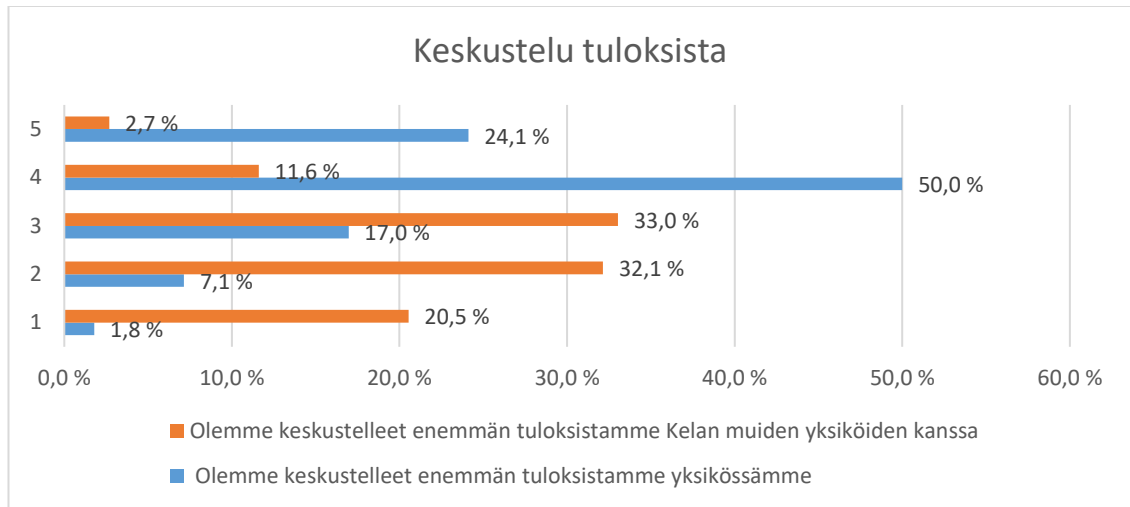


Kuva 18: Keskustelu tavoitteista yksikön sisällä ja yksiköiden kesken

Kysymys eri yksiköiden kesken käydyn keskustelun lisääntymisestä oli sellainen, jossa huomattavan suuri määrä vastaajia eli 32,7 % (36 kpl) oli valinnut vastausvaihtoehdoksi ”En osaa sanoa”. Haastattelututkimuksen vastausten perusteella on mahdollista, että tämän vastausvaihtoehdon valitsemisen taustalla on se, ettei keskustelua oman yksikön ja muiden yksiköiden välillä ole ollut, jolloin voi olla haastava päättää, miten kysymykseen olisi pitänyt suhtautua.

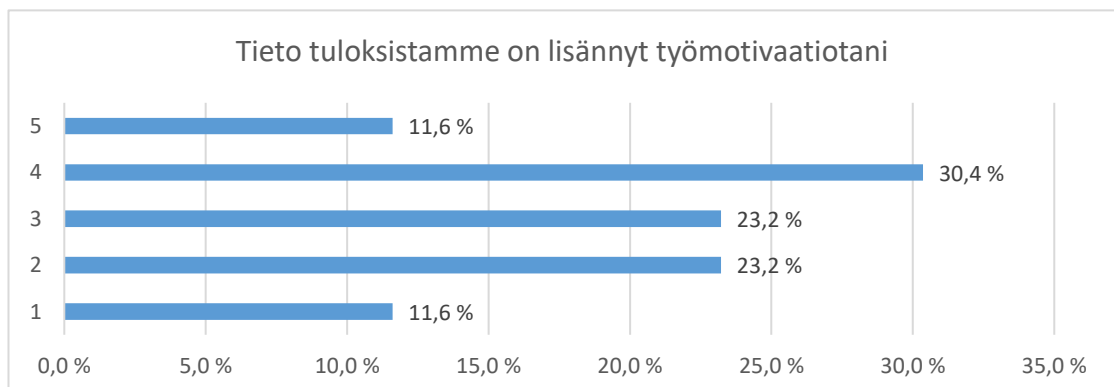
Samansuuntaista kaavaa noudattavat vastaukset koskien keskustelua tuloksista. Oman yksikön sisällä keskustelun tuloksista koetaan lisääntyneen huomattavasti, kun taas muiden yksiköiden kanssa ei juurikaan koeta, että tuloksista olisi keskusteltu enemmän. Huomattavaa on, että myös tuloksista keskustelun osalta 33 % vastaajista (37 kpl) oli vastannut ”En osaa sanoa” koskien keskustelun lisääntymistä muiden yksiköiden kanssa. Vastaajista (n = 112) vain 1,8 % (2 kpl) koki, että keskustelu oman yksikön sisällä tuloksista ei olisi lisääntynyt, kun taas muiden yksiköiden kanssa keskustelu tuloksista ei ole lisääntynyt ollenkaan 20,5 %:n (23 kpl) mielestä, ja 32,1 % (36 kpl) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että keskustelu muiden yksiköiden kanssa olisi lisääntynyt.

Vastaajien on ollut tulosten perusteella helpompaa vastata kysymykseen koskien keskustelua oman yksikön sisällä kuin muiden yksiköiden kanssa, minkä voidaan tulkita tarkoittavan sitä, että kokemusta tuloksista keskustelusta muiden yksiköiden kanssa ei ole ehtinyt kertyä ainaakaan samassa mittakaavassa kuin keskustelusta oman yksikön sisällä. Vastaajista 50 % (56 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä, että keskustelu tuloksista on lisääntynyt omassa yksikössä ja 24,1% (27 kpl) täysin samaa mieltä, mikä tarkoittaa, että keskustelu tuloksista omassa yksikössä on OKR-pilotin myötä lisääntynyt huomattavasti.



Kuva 19: Keskustelu tuloksista yksikön sisällä ja yksiköiden kesken

Yksi tuloksiin liittyvä kysymys oli sidoksissa työmotivaation lisääntymiseen. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset (n = 112) jakautuivat mielenkiintoisesti sekä puolesta että vastaan. Vastaaajista 11,2 % (13 kpl) kertoi olevansa täysin samaa mieltä, että tieto tuloksista on lisännyt työmotivaatiota, mutta sama määrä ilmoitti olevansa asiasta täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastasi olevansa 23,2 % (26 kpl) ja jokseenkin samaa mieltä kertoi olevansa 30,4 % (34 kpl). Vaihtoehdon ”En osaa sanoa” valitsi 23,2 % (26 kpl) vastaajista. Toisaalta, jos keskustelua tuloksista ei ole ollut riittävästi, voi olla vaikea arvioida, onko tiedolla tuloksista ollut vaikutusta työmotivaation lisääntymiseen.

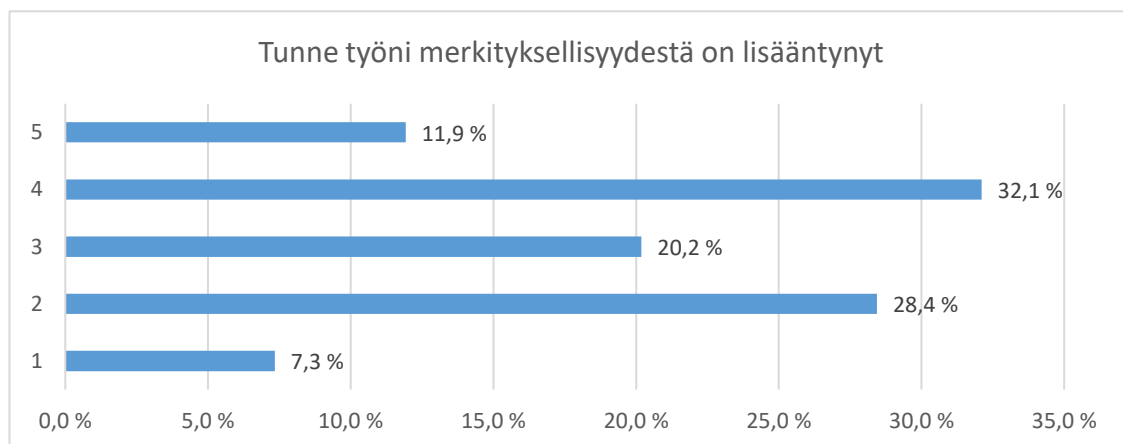


Kuva 20: Tulosten vaikutus työmotivaatioon

Kun tarkastellaan yhteyttä työmotivaation lisääntymisen ja tuloksista keskustelun välillä, voidaan huomata, että tuloksista keskustelu yksikössä korreloi voimakkaammin työmotivaation vaikutuksen kanssa kuin keskustelu yksiköiden kesken. Yksikkötasolla Spearmanin korrelaatiokerroin on 0,413 ( $p < 0,01$ ) eli korrelaatio on kohtalainen, kun taas yksiköiden kesken tuloksista käydyn keskustelun ja työmotivaation lisääntymisen välillä korrelaatiokerroin on vain 0,271 ( $p < 0,05$ ) eli riippuvuutta ei ole tämän mukaan ollenkaan. Korrelaatiokerrointen osalta tulee huomioida, että ”En osaa sanoa”-vastaukset on jätetty pois. Kuitenkin voidaan tulkita, että tuloksista keskustelun määrällä on yhteys siihen, miten voimakkaasti koetaan tiedon tuloksista vaikuttavan työmotivaation lisääntymiseen, vaikkakaan kausaaliiteettia ei pystytä tässä opinnäytetyössä käytettyjen tunnuslukujen perusteella todentamaan. Vastausten merkitys tämän opinnäytetyön kannalta perustuu tavoitteisiin sitoutumiseen ja merkityksellisyyden tunteeseen. Motivoitunut työntekijä sitoutuu varmemmin tavoitteisiin, jonka vuoksi on tärkeää, että työmotivaatiota saadaan tuettua. Aiemman kirjallisuuden pohjalta voidaan myös ajatella, että keskustelu tuloksista liittyy organisaatiotasolla syntyvään merkityksellisyyden tunteeseen. (Aaltonen ym. 2020, 55-56.)

### Merkityksellisyyden tunteen vahvistuminen

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutusta merkityksellisyyden tunteen vahvistumiseen. Kyselytutkimuksen mukaan osa vastaajista kokee suoran kysymyksen perusteella työn merkityksellisyyden tunteen lisääntyneen OKR-pilotin aikana, mutta työn merkityksellisyyden tunteen vahvistumisesta ollaan oltu myös eri mieltä.



Kuva 21: Tunne työn merkityksellisyydestä

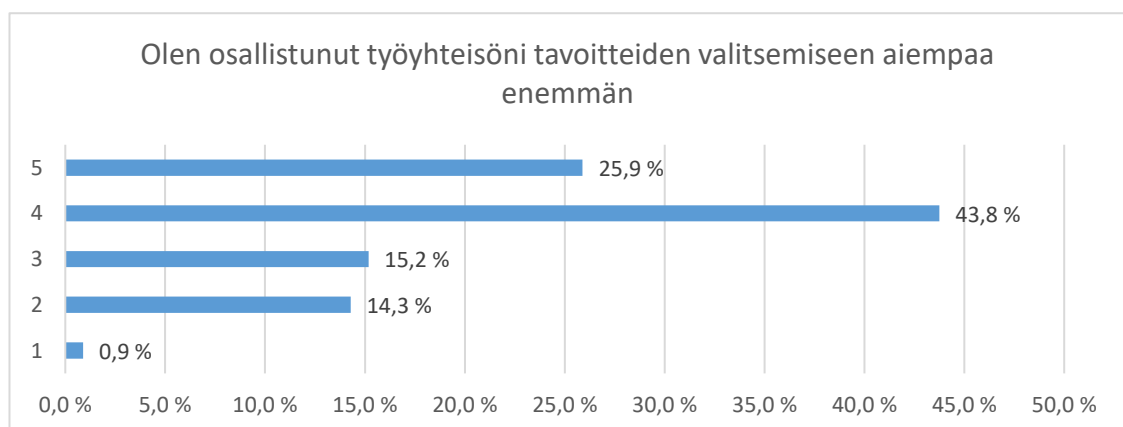
Täysin samaa mieltä merkityksellisyyden tunteen lisääntymisestä oli 11,9 % (13 kpl) ja jokseenkin samaa mieltä 32,1 % (35 kpl) vastaajista. Täysin eri mieltä oli 7,3 % (8 kpl) ja jokseenkin eri mieltä 28,4 % (31 kpl) vastaajista. Tämän kysymyksen kohdalla yksi vastaaja jätti

kokonaan vastaamatta ja 20,2 % (22 kpl) valitsi vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että on koettu vaikeaksi arvioida OKR-mallin mukaisen työskentelyn työn vaikutusta merkityksellisyyden tunteeseen, koska asiakaspalvelun saatavilla olevat mittarit eivät pysty todentamaan asiakkaille tuotettavaa hyötyä riittävästi ja keskustelun tuloksista varsinkin muiden yksiköiden kanssa koetaan jääneen puutteelliseksi. Nämä tekijät voivatkin olla ainakin osasyynä myös kyselytutkimuksessa ”En osaa sanoa”-vastausten takana, sekä toisaalta myös eri mieltä olevien vastausten taustalla.

Tunne työn merkityksellisyydestä voi eri henkilöille merkitä eri asioita, jonka vuoksi merkityksellisyyden tunteen vahvistumisen mittaaminen pelkän suoran kysymyksen avulla ei anna välttämättä riittävästä kuvaa. Tämän vuoksi kysely sisälsi erilaisia kysymyksiä, joiden aiheet liittyvät aiemman teorian mukaan merkityksellisyyden tunteen syntymiseen ja vahvistumiseen. Kysymykset ja tulosten analysointi pohjautuvatkin vahvasti teoriaosuuden kirjallisuuteen.

#### Sitoutuminen tavoitteisiin

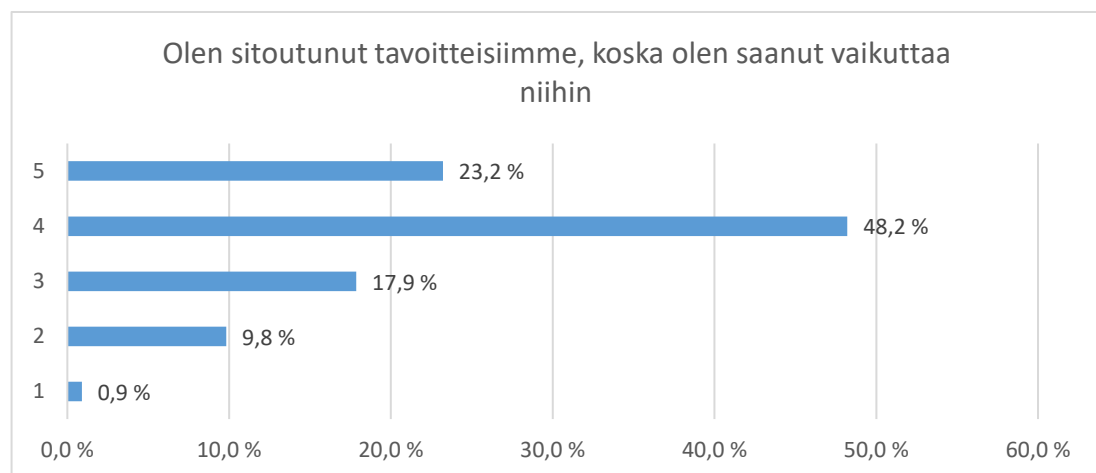
Yhtenä kysymyksenä oli, kokeeko vastaaja osallistuneensa työyhteisönsä tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän. Kysymyksen taustalla oli ajatus, että tavoitteisiin sitoudutaan teoriaosuudessa käytetyn kirjallisuuden mukaan enemmän, kun saa olla mukana valitsemassa niitä. Tavoitteiden valintaan osallistumisella voidaan katsoa myös olevan vaikutusta organisaatiossa syntyvään merkityksellisyyden tunteeseen. Vastausten perusteella työyhteisön tavoitteiden valitsemiseen on osallistuttu huomattavasti aiempaa enemmän. Vastaajista (n = 112) suurin osa eli 43,8 % (49 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että on osallistunut työyhteisön tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän ja 25,9 % (29 kpl) täysin samaa mieltä. Vain 0,9 % (1 kpl) oli täysin eri mieltä ja 14,3 % (16 kpl) jokseenkin eri mieltä.



Kuva 22: Työyhteisön tavoitteiden valitsemiseen osallistuminen

Ne vastaukset (17 kpl), joissa vastaaja oli valinnut vaihtoehdoksi ”En osaa sanoa”, ovat tässäkin yhteydessä tulkinnanvaraisia. Oletettavaa on, että jokaisen vastaajan työyhteisössä on päästy valitsemaan ainakin jossain määrin työyhteisön tavoitteita, joten on hankala arvioida, mistä ”En osaa sanoa”-vastaukset tämän kysymyksen kohdalla johtuvat. Toisaalta voidaan ajatella, että vastaajalle on voinut olla haastavaa valita, mihin aiempaan hän vastaustaan peilaa.

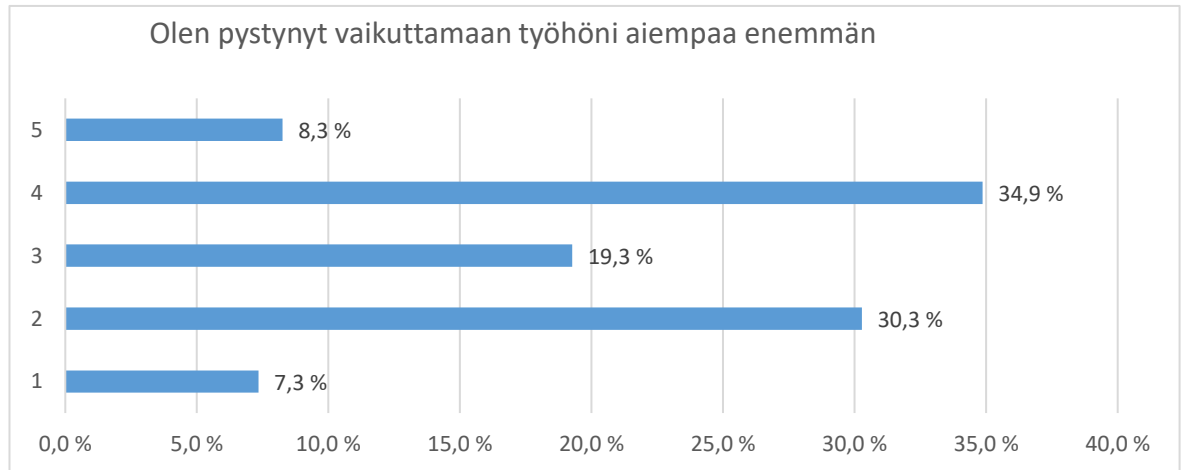
Kuten edellä mainittiin, on aiempien tutkimusten perusteella todettavissa, että osallistuminen tavoitteiden valintaan toimii työntekijää sitouttavana tekijänä. Myös tämän tutkimuksen vastauksissa on huomattavissa vastaavaa. Vastaajista (n=112) yli viidennes eli 23,2 % (26 kpl) ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että on sitoutunut tavoitteisiin, koska on saanut vaikuttaa niihin. Melkein puolet vastaajista eli 48,2 % (54 kpl) kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastasi olevansa 9,8 % (11 kpl) vastaajista ja vain 0,9 % (1 kpl) täysin eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat olla mukana vaikuttamassa työyhteisönsä tavoitteisiin ja OKR-mallin mukainen työskentely on tukenut tämän toteutumista.



Kuva 23: Sitoutuminen tavoitteisiin

Siinä, missä vastaajat kokivat suurelta osin osallistuneensa työyhteisönsä tavoitteiden valintaan aiempaa enemmän ja sitoutuneensa tavoitteisiin, koska ovat saaneet vaikuttaa niihin, eivät vastaajat kuitenkaan kokeneet samassa suhteessa voineensa vaikuttaa työhönsä enempää kuin aiemmin. Vaikutusmahdollisuuksien osalta (kuva 24) vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti puolesta ja vastaan ja noin viidennes valitsi vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Toisaalta jälkikäteen arvioituna kysymyksen asettelu on hieman tulkinnanvarainen, koska siinä kysytään vaikutusmahdollisuuksista työhön eikä tavoitteisiin, ja siinä, miten kysymys omaan työhön vaikuttamisesta ymmärretään, voi olla eroja vastaajien kesken. Vaikka tavoitteet ovat osa työtä,

on mahdollista, että työhön liittyy muitakin asioita, joihin vastaaja haluaisi voida vaikuttaa, mutta jotka eivät liity OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn.

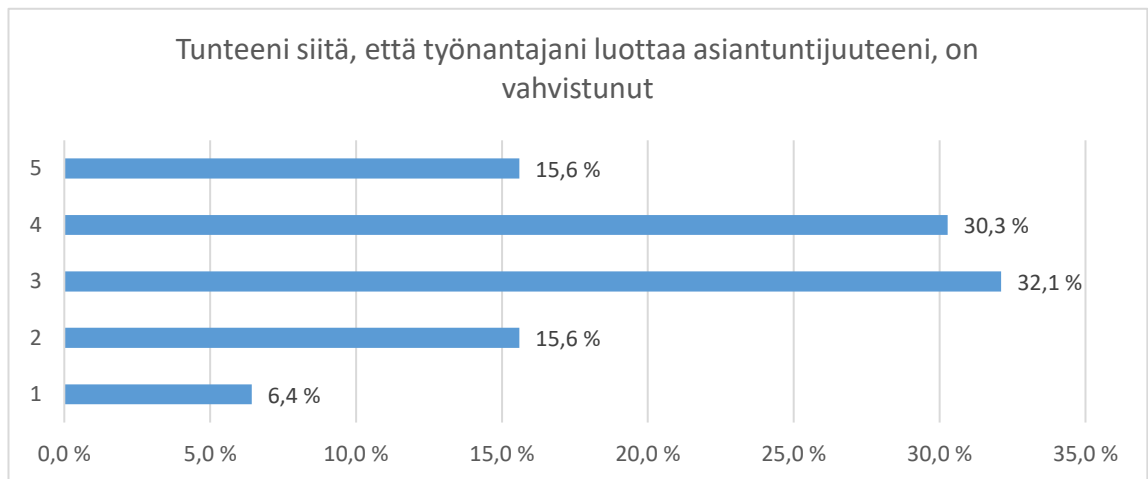


Kuva 24: Mahdollisuudet vaikuttaa työhön aiempaa enemmän

### Vaikutusmahdollisuudet ja luottamus

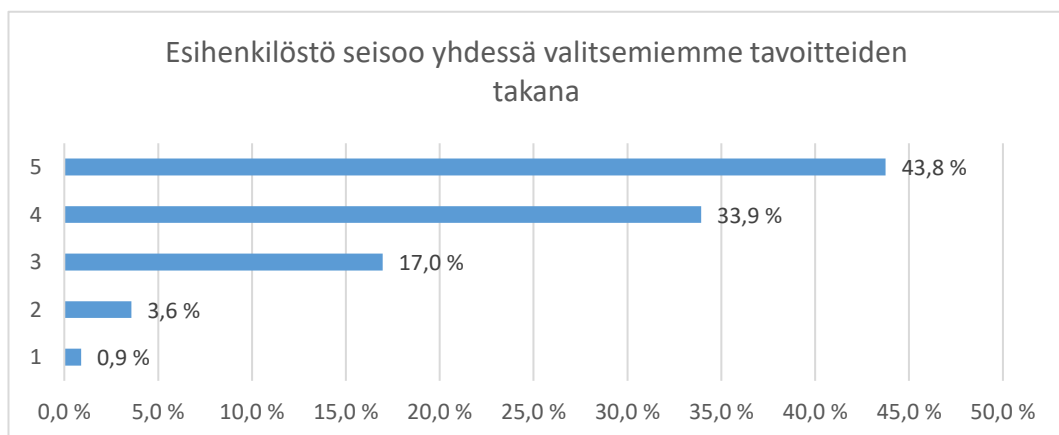
Vaikutusmahdollisuuksista kysymällä pyrittiin saamaan kuvaa tavoitteisiin sitoutumisen lisäksi myös autonomisuuteen liittyen. Ajatuksena oli, että mikäli vastaajat kokevat, että vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet aiempaan nähden, voitaisiin katsoa myös autonomisuuden lisääntyneen. Autonomia ja sen lisääminen työyhteisössä toimii aiemman kirjallisuuden mukaan osoituksena luottamuksesta työntekijöitä kohtaan ja on yksi osatekijä merkityksellisyyden tunteen taustalla (Hämäläinen & Sora 2020, 199). Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista huomattiin, että vastauksissa nousi vahvasti esiin se, että nimenomaan mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin koettiin osoitukseksi työnantajan lisääntyneestä luottamuksesta. Myös kvantitatiivisen kyselyn vastauksia tilastollisesti tarkasteltaessa kokemus siitä, kokeeko työntekijä pystyneensä vaikuttamaan työhönsä aiempaa enemmän korreloi sen kanssa, kokeeko vastaaja, että tunne siitä, että työnantaja luottaa asiantuntijuuteen on vahvistunut. Spearmanin korrelaatiokerroin tässä kohti on 0,781, mitä voidaan pitää tilastollisesti merkittävänä ( $p < ,001$ ). Korrelaatiota tarkasteltaessa on kuitenkin huomattava, että ”En osaa sanoa”-vastausten määrä on merkittävän suuri, mikä vaikuttaa tilastolliseen luotettavuuteen, koska näitä vastauksia ei ole korrelaatiokertoimen laskemisessa huomioitu. Kuitenkin voidaan nähdä viitteitä siitä, että autonomian taso on noussut, mikä on vaikuttanut positiivisesti myös kokemukseen työnantajan osoittamasta luottamuksesta. Luottamus puolestaan toimii teoriaosuuden kirjallisuuden mukaan merkityksellisyyden tunteeseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

Tulosten mukaan 30,3 % (33 kpl) vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että pilotin aikana tunne siitä, että työnantaja luottaa asiantuntijuuteen on vahvistunut ja täysin samaa mieltä oli 15,6 % (17 kpl vastaajista). Myös tämän kysymyksen kohdalla ”En osaa sanoa”-vastausten määrä oli korkea: 32,1 % (35 kpl). Kuitenkin vain 6,4 % (7 kpl) oli täysin eri mieltä luottamuksen tunteen lisääntymisestä ja 15,6 % (17 kpl) jokseenkin eri mieltä. Näin ollen voidaan todeta, että enemmistö kokee kuitenkin luottamuksen tunteen vahvistuneen.



Kuva 25: Tunne työnantajan osoittaman luottamuksen vahvistumisesta (n = 112)

Yhtenä osoituksena autonomian lisääntymisestä voidaan pitää myös esihenkilöiden seisomista työyhteisön valitsemien tavoitteiden takana. Täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöstö on OKR-mallin käyttöönoton pilotin aikana seisonut yhdessä valittujen tavoitteiden takana, oli 43,8 % (49 kpl) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 33,9 % (38 kpl). Vastaajista 17 % ei osannut sanoa, mitä mieltä on, mutta vain 0,9 % (1 kpl) oli täysin eri mieltä ja 3,6 % (4 kpl) jokseenkin eri mieltä.



Kuva 26: Esihenkilöstön tuki

Sen lisäksi, että esihenkilöiden tukea voidaan pitää osoituksena autonomian lisääntymisestä, voidaan sillä katsoa olevan yhteys myös luottamuksen tunteeseen. Korrelaatiota esihenkilöiden tuen ja työnantajan osoittaman luottamuksen välillä on huomattavissa, joskaan ei kovin vahvana. Korrelaatiokerroin on 0,416 (merkitsevyydellä 0,01).

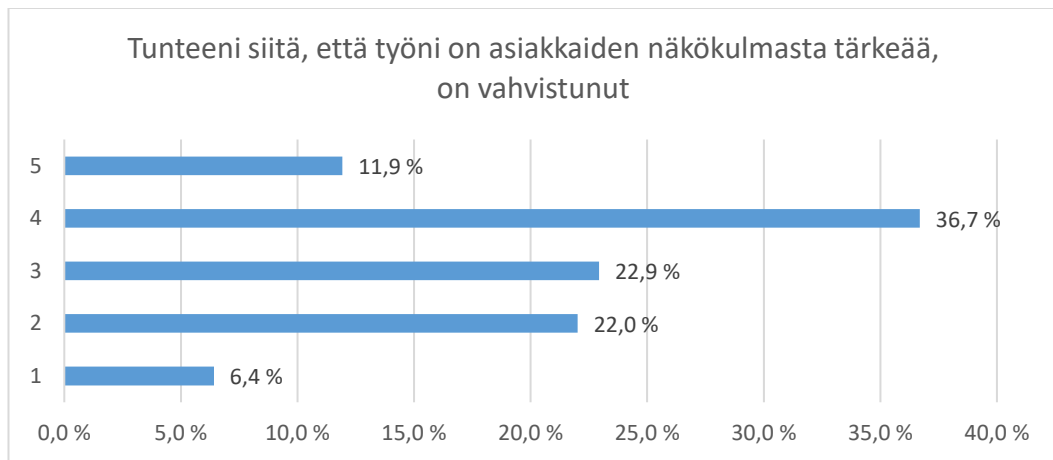
Vastaukset kysymykseen, kokeeko vastaaja, että työnantaja luottaa enemmän ja kokeeko vastaaja lisääntyntä merkityksellisyyden tunnetta työstään, korreloivat voimakkaasti keskenään Spearmanin korrelaatiokertoimen ollessa 0,871 ( $p < ,001$ ). Näin ollen voidaan todeta, että OKR-mallin mukainen työskentely antaa mahdollisuuden lisätä työntekijöissä tunnetta työnantajan luottamuksesta ja vaikuttaa sitä kautta myös merkityksellisyyden tunteen vahvistumiseen. Tilastollisesti tarkasteltuna on edelleen kuitenkin huomioitava ”En osaa sanoa”-vastausten aiheuttama kato.

			4.4: OKR-pilotin aikana: Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	4.2: OKR-pilotin aikana: Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.
Spearman's rho	4.4: OKR-pilotin aikana: Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	Correlation Coefficient	1,000	,871**
		Sig. (2-tailed)	.	<,001
		N	74	65
	4.2: OKR-pilotin aikana: Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	Correlation Coefficient	,871**	1,000
		Sig. (2-tailed)	<,001	.
		N	65	86

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuva 27: Luottamuksen yhteys merkityksellisyyden tunteeseen

Kysyttäessä, ovatko vastaajat kokeneet, että tunne siitä, että oma työ on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää on vahvistunut, ovat vastaukset hieman positiivisempia kuin työn merkityksellisyyden tunnetta koskevat vastaukset. Vastaajista 36,7 % (40 kpl) koki olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 11,9 % (13 kpl) täysin samaa mieltä. Tilastollisesti tarkasteltuna tunne oman työn tärkeydestä korreloi hyvin vahvasti työn merkityksellisyyden tunteen vahvistumisen kanssa, Spearmanin korrelaatiokertoimen ollessa 0,925 ( $p < ,001$ ), vaikkakin on tässäkin kohtaa muistettava, että ”En osaa sanoa”-vastausten määrä oli noin viidennes (22,9 %) ja vaikuttaa näin ollen tilastolliseen luotettavuuteen. Myös tämän kysymyksen kohdalla lienee syytä huomioida kvalitatiivisessa tutkimuksessa esiin nostetut haasteet asiakkaalle tuotettavan hyödyn todentamisessa.



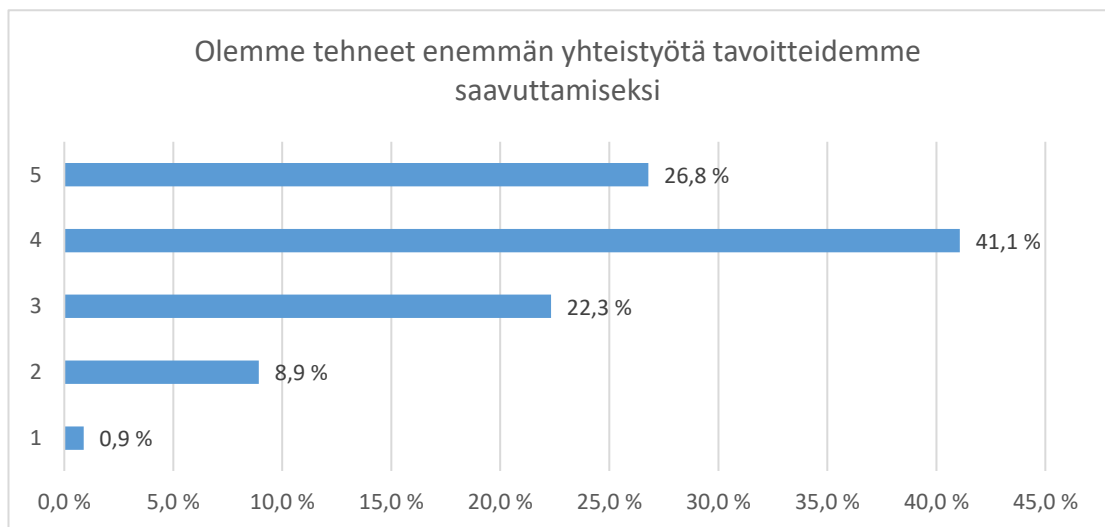
Kuva 28: Tunne, että työ on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää

Kun tarkastellaan tuloksista ja tavoitteista keskustelun yhteyttä merkityksellisyyden tunteeseen, on huomattavissa, että korrelaatio työn merkityksellisyyden tunteen ja tuloksista keskustelun välillä on nähtävissä, kun taas työn merkityksellisyyden tunteen ja tavoitteista keskustelun välillä riippuvuutta ei ole todennettavissa korrelaation mukaan. Korrelaatiokerroin merkityksellisyyden tunteen ja yksikön tuloksista keskustelun välillä on 0,527 ( $p < ,001$ ), kun taas tavoitteiden osalta se on vain 0,304 ( $p < ,007$ ). Sen lisäksi, että tavoitteiden kohdalla korrelaatiokerroin on pienempi, on se myös merkitsevyydeltään heikompi. Saman suuntainen vaihtelu oli nähtävissä yksiköiden kesken käytävien keskustelujen osalta, mutta korrelaatiokerroin on tuloksista keskustelunkin osalta vain 0,397 ( $p < ,002$ ) ja tavoitteiden osalta 0,243 ( $p < ,057$ ). Tässä kohti tulee huomioida se, ettei keskustelua yksiköiden välillä ole juurikaan ollut, jolloin se vaikuttaa todennäköisesti myös korrelaatioon. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työn merkityksellisyyden tunteen vahvistumisen kannalta on tärkeää, että tuloksista keskustellaan, jotta nimenomaan oman työn vaikuttavuudesta saadaan tietoa ja sitä saadaan näkyväksi.

### Yhteistyön lisääntyminen

Kyselyssä kysyttiin myös yhteistyön lisääntymisestä pilotin aikana. Yhteistyöllä voidaan katsoa olevan yhteys organisaatiotasolla syntyvään merkityksellisyyden tunteeseen. Yhteistyön osalta vastaajista ( $n = 112$ ) 41,1 % (46 kpl) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että yhteistyötä on tehty aiempaa enemmän ja 26,8 % (30 kpl) koki olevansa täysin samaa mieltä. Vain 0,9 % (1 kpl) oli täysin eri mieltä ja 8,9 % (10 kpl) täysin eri mieltä. Tämän kysymyksen kohdalla 22,3 % (25 kpl) vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”En osaa sanoa”, mikä voi viitata esimerkiksi siihen, että kysymyksen asettelu oli liian heikosti rajattu eikä vastaaja ole ollut varma, millaista

yhteistyötä tarkoitetaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta nousi esiin, että yhteistyötä eri yksiköiden, esimerkiksi asiakaspalvelun ja ratkaisutyön kesken ei ole ollut ja omassa yksikössäkin tiimien välinen yhteistyökin on jäänyt vähäiseksi. Kyselylomakkeessa esitetystä kysymyksestä ei ollut eritelty, tarkoitetaanko yhteistyöllä yksikön tai oman tiimin kesken tehtyä yhteistyötä vai eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten perusteella voitaisiin kuitenkin ajatella, että yhteistyö on lisääntynyt nimenomaan oman työyhteisön tai yksikön sisällä, eikä eri yksiköiden välillä.



Kuva 29: Yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi

Seuraavaksi siirrytään OKR-mallin hyötyjen arviointiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta.

### 5.2.3 OKR-mallin hyötyjen arviointi tutkimustulosten pohjalta

Yhteenvetona tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että OKR-mallin mukainen työskentely on tehnyt Kelan strategiaa tutummaksi ja auttanut palveluasiantuntijoita ymmärtämään aiempaa paremmin oman roolinsa merkityksen osana strategian toteutumista. Tulosten perusteella erityisesti keskustelu strategiasta oman tiimin ja ainakin osin myös oman yksikön kesken on pilotin aikana lisääntynyt merkittävästikin. Tällä koetaan olleen haastattelujen perusteella erityisen positiivinen vaikutus strategian tietoisuuden nostamisen kannalta ja koetaankin, että OKR-mallin mukainen työskentely on auttanut strategian saamista näkyväksi arjessa. Voidaan siis todeta, että strategian toteutumisen kannalta OKR-mallin mukainen työskentely on tuonut mukanaan paljon hyötyjä.



Kuva 30: OKR-mallin mukaisen työskentelyn hyödyt

Hämäläinen & Sora (2020, 22) ovat todenneet, että yksi OKR-mallin mukanaan tuomista hyödyistä on se, että sillä voidaan saada esiin oman työn tärkeyttä, millä on katsottu olevan vaikutusta merkityksellisyyden tunteeseen. Vaikka asiakkaalle tuotettavan hyödyn todentamisen katsottiin haastatteluisissa olleen haastavaa määrällisten ja osin puutteellisinä pidettyjen mitareiden, sekä vähäiseksi jääneen yksikön ulkopuolisen keskustelun takia, oli tuloksista

nähtävissä, että OKR-mallin mukainen työskentely on tukenut pientenkin asiakkaan elämään positiivisesti vaikuttavien asioiden huomaamista ja auttaa sitä kautta vahvistamaan työn merkityksellisyyden tunnetta. Kyselytutkimuksessa 36,7 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 11,9 % täysin samaa mieltä siitä, että tunne oman työn tärkeydestä asiakkaan näkökulmasta on vahvistunut. Oman työn tärkeyttä asiakkaalle voidaan pitää ehkä perinteisimpänä yhteiskunnallisen merkityksellisyyden tunteen lähteenä (Aaltonen ym. 2020, 89). OKR-mallin mukaisen työskentelyn mukanaan tuomana hyötynä voidaankin pitää sitä, että tutkimustulosten mukaan sen avulla pystytään todella tuomaan tätä tärkeyttä esiin ja vahvistamaan näin työn merkityksellisyyden tunnetta.

Toisekseen on nostettu esiin, että merkityksellisyyden tunteen taustalla vaikuttava tunne työnantajan luottamuksesta on OKR-mallin käyttöönoton myötä tarkoitus vahvistua. Kun työnantaja osoittaa luottavansa työntekijöihin, ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa esimerkiksi omiin tavoitteisiin, lisää se vastuunkantoa tavoitteista ja tukee autonomiaa, mitkä puolestaan vahvistavat merkityksellisyyden tunnetta (Hämäläinen & Sora 2020, 199). Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on positiivinen vaikutus merkityksellisyyden tunteeseen työnantajan osoittaman luottamuksen kautta. Haastatelluista kaikki vastasivat, että tunne siitä, että työnantaja luottaa asiantuntijuuteen, on vahvistunut pilotin myötä ja kyselytutkimuksessakin 30,3 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja 15,6 % täysin samaa mieltä. Haastateltavat kertoivat yksikantaan kokevansa, että mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin olivat osoitus luottamuksesta ja tämä tukee hyvin sitä, mikä OKR-mallin tarkoituksena onkin (Hämäläinen & Sora 2020, 199).

Tulosten perusteella myös autonomian voidaan katsoa lisääntyneen organisaatiossa jonkin verran. Autonomian lisääntyminen organisaatiossa onkin yksi suurimmista hyödyistä, joihin OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on tarkoitus tähdätä (Hämäläinen & Sora 2020, 197). Autonomian lisääntymisessä on tulosten perusteella ollut vaikutusta erityisesti mahdollisuuksilla vaikuttaa tavoitteiden valintaan, mutta oma osansa autonomian lisääntymisessä on myös esihenkilöillä, jotka ovat seisseet tiimien valitsemien tavoitteiden takana.

Näiden tekijöiden lisäksi tässä tutkimuksessa on tutkittu OKR-mallin mukaisen toiminnan vaikutusta myös muihin merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttaviin tekijöihin. Aaltonen ym. (2020, 99) ovat todenneet, että merkityksellisyyden syntymiseen vaikuttavat tekijät voi jakaa kuudelle tasolle. Näitä tasoja ovat yksilötaso, sosiaalinen taso (tiimitaso), organisaatiotaso, yhteiskunnallinen taso, globaali taso sekä universaali taso. Kun tarkastelee tutkimuksen tuloksia, on nähtävissä, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on positiivista vaikutusta erityisesti sosiaalisen tason ja organisaatiotason merkityksellisyyteen, mutta myös

yhteiskunnallisen tason merkityksellisyyteen, kuten asiakkaalle tuotettavan hyödyn kohdalla nostettiin esiin.

Holistisen mallin mukaan (Aaltonen ym. 2020, 94) organisaatiotasolla syntyvään merkityksellisyyden tunteeseen linkittyvä vahvasti keskustelu tavoitteista ja tuloksista. OKR-mallin mukaisella työskentelyllä katsottiin tulosten perusteella olleen positiivinen vaikutus näihin, tosin tähän mennessä lähinnä vain tiimitasolla. Haastattelujen perusteella nähtiin kuitenkin OKR-mallin potentiaali myös omaa yksikötasoa laajemman keskustelun mahdollistajana. Sosiaalisella tasolla eli tiimitasolla merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan katsoa kuuluvaksi tavoitteiden yhteinen suunnittelu ja yhteistyö niiden saavuttamiseksi, vastuunjako sekä vastuunkantaminen yhteisistä tavoitteista (Aaltonen ym. 2020, 99). Tulosten perusteella OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on ollut positiivinen vaikutus näihin kaikkiin.

Yhdeksi OKR-mallin mukaisen työskentelyn mukanaan tuomaksi hyödyksi voidaan tulosten perusteella nostaa myös säännöllisyys tavoitteiden seurannassa sekä tietynlainen suunnitelmallisuus. Tulosten mukaan pidettiin tärkeänä, että säännöllisellä seurannalla ja suunnitelmallisuudella tavoitteiden valinnassa pystytään pitämään huomio strategian toteutumisen kannalta tärkeissä asioissa ja samalla pystytään varmistamaan, että jokainen sitoutuu yhdessä sovittuihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden valintaan osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ovat tunnetusti työntekijää sitouttavia tekijöitä. Tämä nousi esiin myös haastatteluista. Yhtenä suurimpana OKR-mallin mukanaan tuomana hyötynä esiin nousikin mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin. Vastauksissa korostettiin sitä, miten OKR-mallin mukainen työskentely on mahdollistanut nimenomaan työn onnistumisen kannalta tärkeiden asioiden nostamista tavoitteiksi. Voidaan pitää positiivisena asiana, että tämä näkökulma nousi vastauksista esiin, koska sen voidaan katsoa osoittavan, että vastaajien ajatuksissa on alkanut syntyä selkeä kuva OKR-mallin hyödyistä myös oman työn näkökulmasta. Aiemmassa kirjallisuudessa on mainittu, että mitä vahvempaa merkityksellisyyden tunnetta työntekijä kokee, sitä voimakkaampaa on tunneperäinen sitoutuminen, ja sitä todennäköisemmin henkilö on aidosti halukas tekemään työnsä paremmin (Leiviskä 2011, 122). Tämän vuoksi on tärkeä huomata, miten moneen eri merkityksellisyyden lähteeseen OKR-mallin mukaisella työskentelyllä pystytään vaikuttamaan positiivisesti.

On positiivista huomata, että jo saavutettujen hyötyjen lisäksi haastatteluista nousi vahvasti esiin ajatus siitä, miten paljon potentiaalia OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä nähdään jatkoa ajattellessa ja miten monia hyötyjä sen nähdään voivan tarjota jo saavutettujen lisäksi.

Asiakkaille tuotettavan hyödyn kautta syntyvään merkityksellisyden tunteeseen koetaan tulosten perusteella voitavan vaikuttaa jatkossa eniten avoimella ja säännöllisellä keskustelulla tuloksista. Näin saadaan vastaajien mukaan oman työn merkitys todennetummin näkyviin. Tutkimustulosten perusteella koetaan, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä olisi mahdollista lisätä sivuttaisuuntaista keskustelua eli esimerkiksi keskustelua ratkaisutyön ja asiakaspalvelun välillä, mihin toisaalta tulisikin OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä pyrkiäkin. Näin pystyttäisiin haastateltujen mukaan todentamaan paremmin oman työn vaikutus myös muiden työhön, mikä vaikuttaa osaltaan merkityksellisyden tunteeseen, mutta sen voidaan katsoa olevan tärkeää myös toiminnan samansuuntaisuuden kannalta.

Tulokset osoittavat, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voitaisiin jatkossa mahdollistaa työn merkityksellisyden tunteen vahvistumista myös asiakaspalvelun ja ratkaisutyön yhteisillä tavoitteilla. Rohkeampaa yhteistyötä kaipasivat kaikki haastateltavat korostaen sitä, että OKR-mallin koetaan olevan tähän tarkoitukseen hyvä työkalu, kunhan sen käyttö saadaan toimivaksi osaksi arkea. Haastateltavat nostivat esiin, että yhteisillä tavoitteilla mahdollistetaan suurimman hyödyn tuottaminen asiakkaalle, mikä puolestaan tukee oman työn merkityksellisyttä. Yhteiset tavoitteet auttavat myös hahmottamaan oman työn merkitystä muiden työn kannalta.

### 5.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia OKR-mallin käyttöä strategiaan sitouttamisen työvälineenä Kelassa. Tutkimuskohteena olivat Eteläisen ja Keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijat. Tutkimus suoritettiin sekä kvalitatiivisen haastattelun että kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla. Kvantitatiivisella aineistolla pyrittiin saamaan kuvaa ilmiöiden laajuudesta ja kvalitatiivisella tutkimuksella saamaan tietoa ilmiöiden taustalla. Aineisto analysoitiin haastattelujen osalta marras-joulukuun 2022 aikana ja kyselytutkimuksen osalta joulukuussa 2022. Tutkimuksen pääkysymystä ”Voidaanko OKR-mallia hyödyntää strategiaan sitouttamisen työvälineenä Kelassa?” lähestyttiin kahden alakysymyksen kautta. Toisena alakysymyksenä oli ”Onko OKR-mallin mukainen työskentely auttanut Kelan strategisten tavoitteiden tuomista näkyväksi arjen toiminnassa?” ja toisena ”Onko OKR-mallin mukaisella työskentelyllä mahdollista vaikuttaa positiivisesti merkityksellisyyden tunteeseen?”

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että OKR-mallin mukainen työskentely on auttanut tuomaan strategiaa näkyväksi osaksi arkea. Tämän toteutumisessa on vastausten perusteella tukenut erityisesti lisääntynyt keskustelu Kelan strategiasta, lisääntynyt ymmärrys oman työn merkityksestä osana strategiaa sekä tiimin omien tavoitteiden samansuuntaistaminen Kelan strategisten tavoitteiden kanssa.

Tulosten mukaan tunne siitä, että oma työ on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä pienen enemmistön mielestä vahvistunut, mikä tukee asiakkaalle tuotettavan hyödyn kautta syntyvää työn merkityksellisyyden tunnetta. Positiivista vaikutusta on ollut myös vastaajien omaan tunteeseen merkityksellisyyden tunteen vahvistumisessa, vaikkakaan kaikki vastaajat eivät osanneet yhdistää OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutusta suoraan tähän. Vastaukset kuitenkin osoittavat OKR-mallin mukaisen työskentelyn positiivisen vaikutuksen useaan eri merkityksellisyyden tunteen taustalla olevaan tekijään.

OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on tulosten mukaan positiivinen vaikutus erityisesti sosiaalisen tason ja organisaatiotason merkityksellisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Tuloksista ilmenee, että yhteistyön tavoitteiden eteen katsotaan pääosin lisääntyneen samoin kuin keskustelun tavoitteista ja tuloksista työyhteisön sisällä. Suurin osa vastaajista kertoo myös osallistuneensa työyhteisönsä tavoitteiden valintaan aiempaa enemmän.

Tulosten perusteella OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä mahdollisuudet vaikuttaa tiimin omiin tavoitteisiin ovat myös kasvaneet ja esihenkilöt ovat suurelta osin seisseet valittujen tavoitteiden takana, mikä on osoitus autonomian lisääntymisestä ja työnantajan luottamuksesta. Vastaukset osoittavatkin, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on katsottu olevan positiivinen vaikutus työnantajan osoittamaan luottamukseen, joka on yksi

merkityksellisyyden tunteen taustalla oleva tekijä. Näiden tulosten valossa voidaan todeta, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on mahdollista vaikuttaa vahvistavasti merkityksellisyyden tunteeseen. Lisäksi tuloksista nousi esiin, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä katsotaan olevan vielä nykyistä laajemmat mahdollisuudet vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta, mikäli tehtäisiin pieniä muutoksia toimintaan.

OKR-mallin mukainen työskentely tukee tutkimustulosten mukaan sitoutumista jo sen myötä, että työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Sen lisäksi edellä mainitut tutkimustulokset koskien strategian näkyväksi saamista ja OKR-mallin mukaisen työskentelyn mahdollisuuksia vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta osoittavat, että OKR-mallin käyttöä Kelassa voidaan pitää toimivana työvälineenä strategiaan sitouttamisen näkökulmasta.

## 6 Pohdinta ja kehittämisehdotukset

Tein opinnäytetyötä tehdessäni tiiviisti yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa, erityisesti Kelan Johdon tukiyksikön johtavan asiantuntijan Johanna Aarnion kanssa. Pidin kuitenkin huolen siitä, että opinnäytetyö toteutuu objektiivisesti. Valitsemani näkökulma sai kohdeorganisaatiolta palautetta sen tärkeydestä jo tutkimuksen alkuvaiheessa, mistä olen iloinen, koska sen voidaan katsoa kuvastavan organisaation halua tukea henkilöstön merkityksellisyyden tunnetta ja ymmärtää paremmin niitä tekijöitä, joiden avulla henkilöstö kokee, että strategiaa saadaan näkyväksi arjen toiminnaksi ja pystyy sitä myöten sitoutumaan strategiaan aiempaa paremmin. Henkilöstökokemus on yksi Kelan tärkeimmäksi nostetuista strategisista voimavaroista ja sitä kuvaa hyvin organisaation positiivinen suhtautuminen tutkimuksen näkökulmaan.

Voidaan sanoa, että OKR-mallin käyttöönotto Kelassa on ollut organisaatiolle suurikin muutos, vaikka kyse onkin ollut vasta pilotista. On merkittävä askel, että perinteisesti hierarkkisenä tunnettu organisaatio lähtee kokeilemaan vahvasti itseohjautuvaan ajatteluun kannustavaa tavoitejohtamisen mallia. Kuten edellä mainitut tutkimustulokset osoittavat, on OKR-mallin käyttöönotto tuonut jo pilotin aikana mukanaan paljon positiivista. Positiivisena asiana voidaan pitää erityisesti sitä, että haastateltavat pitivät OKR-mallin mukaista työskentelyä pääosin pelkästään hyvänä tapana toimia ja näkivät siinä paljon potentiaalia sekä merkityksellisyyden tunteen vahvistajana, motivaation kasvattajana että strategiaan sitouttavana tekijänä. OKR-mallin mukaisen työskentelyn katsotaan myös auttaneen tuomaan strategiaa aiempaa näkyvämmäksi osaksi arkea, mitä voidaan pitää tärkeänä onnistumisen merkinä pilotin toteutumista tarkasteltaessa.

Voidaan katsoa, että tutkimuksen kannalta oli hyvä valinta hyödyntää sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen avulla saatiin kuvaa ilmiöiden laajuudesta, kun taas laadullinen tutkimus auttoi ymmärtämään syitä ja tekijöitä myös kyselytutkimuksen vastausten taustalla. Taustalla vaikuttavat tekijät auttavat ymmärtämään paremmin, mitkä tekijät ovat mahdollistaneet onnistumisen ja mitä asioita olisi hyvä vielä kehittää jatkoa varten.

Tulosten pohjalta on nähtävissä, että onnistumisten lisäksi OKR-mallin mukaisen työskentelyn toteutuksessa Kelassa olisi vielä myös kehitettävää, mikä on toisaalta ollut odotettavissakin. Kuten Viitala & Jylhä (2019, 280) ovat todenneet, muutos on aina oppimisprosessi eikä lopputulosta voi koskaan tietää varmuudella eikä suunnitella prosessia tarkasti etukäteen. Tutkimustuloksista ilmenneiden haasteiden pohjalta voidaan kuitenkin oppia ja lähteä parantamaan toimintaa entisestään. Oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen tukee myös itse OKR-malli, jonka sanotaankin olevan kokonaisuuden kehittämisen työkalu.

Merkityksellisyyden tunteen näkökulmasta yhtenä haasteena koettiin olevan sopivien mittareiden löytäminen asiakaspalveluun. Merkityksellisyyden tunteen vahvistumisen kannalta toimivien mittareiden kehittäminen asiakaspalvelutyöhön voi kuitenkin ymmärrettävästi olla haasteellista, koska OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä mittareiden on tarkoitus olla määrällisiä, mutta palveluasiantuntijan työssä iso osa työn merkityksellisyydestä syntyy asiakkaalle tuotettavasta hyödystä eli laadullisesta puolesta. Näin ollen asiakkaille tuotettavan hyödyn todentaminen mittareilla on vaikeaa, koska jos mitataan vain määrällisiä tekijöitä, ei sillä saada näytettyä toteen, että palvelu on myös laadukasta ja asiakas aidosti hyötynyt siitä. Kuten aiemmin on jo mainittu, voitaisiin tähän ongelmaan etsiä ratkaisua omaa tiimiä laajemmalla keskustelulla tavoitteiden tuloksista. Keskustelun myötä pystyttäisiin tuomaan esiin, miten oma työ on vaikuttanut muiden työhön ja samalla voitaisiin saada esiin myös asiakkaille tuotettua hyötyä. Yhtenä keinona tuoda esiin tehdyn työn merkitystä asiakkaalle voidaan ajatella lisäksi palautteen antamista osana arkipäiväistä toimintaa, jonka myös kirjallisuuden mukaan on katsottu olevan toimiva keino muistuttaa työntekijöitä heidän tekemänsä työn tärkeydestä (Aaltonen ym. 2020, 97). Omaa tiimiä laajemmalla keskustelulla pystytään myös tukemaan toiminnan samansuuntaisuutta.

Vaikka haastattelujen tutkimustulokset osoittavat, että OKR-mallin mukaisen työskentelyn katsotaan pääosin antaneen mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön omiin tavoitteisiin, oli vaikutusmahdollisuuksiin liittyen nostettu esiin samoja itseohjautuvuuteen ja resursseihin liittyviä tekijöitä kuin aiemmin (Koivistoinen 2022), jotka voivat toimia esteenä. Tutkimuksesta esiin nousseiden huomioiden valossa koetaan tärkeäksi, että johto osoittaa arvostavansa osaaamista, jota ”ruohonjuuritasolta” löytyy. Viitala (2021, 45) onkin todennut aiemmin, että

luodakseen hyvän pohjan henkilöstön sitoutumiselle, pitää työnantajan osoittaa sitoutumista myös työntekijöitä kohtaan. Käytännössä tämän katsotaan näkyvän luottamuksena henkilöstöä kohtaan sekä mahdollisuuksissa antaa heidän vaikuttaa ja käyttää kykyjään. Tämä voidaan mahdollistaa avoimella keskustelulla organisaatiotasojen kesken sekä mahdollisuuksilla antaa tiimien vaikuttaa tavoitteidensa valintaan mahdollisimman vähillä reunaehdoilla. Avoimella keskustelulla voidaan vahvistaa molemminpuolista luottamusta, sekä tukea palveluasiantuntijoiden tunneperäistä sitoutumista vielä enemmän.

Tuloksista esiin nousutta pohdintaa resursseista voidaan pitää tärkeänä, vaikkakin julkisen organisaation näkökulmasta varmasti haastavana. Voidaan kuitenkin todeta, että resurssien kohdentamisessa on tarpeen pyrkiä kuuntelemaan heitä, jotka työtä saatavilla olevien resurssien puitteissa tekevät. Kuten aiemmin on todettu, hyvän asiakaskokemuksen aikaansaaminen vaatii muiden tekijöiden lisäksi riittävästi resursseja. Jos resurssit eivät vastaa tarvetta, ei mahdollisuutta aitoon asiakas kohtaamiseen ja asiakkaan tilanteen syvälliseen ymmärtämiseen synny. Tämä puolestaan heikentää herkästi merkityksellisyyden tunnetta ja aiheuttaa turhautumista, joka taasen heikentää työtehoa ja aiheuttaa pahoinvointia työyhteisöissä. (Juuti 2015, 135-137.)

Haastattelujen perusteella yksikön johdolta olisi kaivattu enemmän osallistumista keskusteluun tavoitteiden etenemisestä ja tuloksista. Myös viestintää OKR-mallin hyödyistä varsinkin pilotin alkuvaiheessa olisi haastattelujen perusteella kaivattu jonkin verran enemmän, samoin kuin strategiasta ja OKR-mallista itsestään kertomista mahdollisimman yksinkertaisesti. Tämä on hyvä ottaa huomioon, kun OKR-mallin mukaista työskentelyä lähdetään Kelassa laajentamaan myös muihin kuin pilottiin osallistuneisiin yksiköihin. Johdon viestinnällä on todettu aiemman kirjallisuuden mukaan olevan merkitystä erityisesti muutosvastarinnan välttämiseen, mutta osoittavan myös johdon sitoutumista.

Tutkijan omana lähtöoletuksena oli, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voidaan vaikuttaa positiivisesti merkityksellisyyden tunteeseen ja auttaa tuomaan strategiaa näkyväksi. Näiden ajatusten pohjalta oletuksena oli myös se, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä pystytään sitouttamaan henkilöstöä strategiaan ja sen toteuttamiseen. Tutkimustulosten valossa oletus vaikuttaa olleen oikea, vaikka osa tutkimustuloksista jäikin tutkijan odotuksia laimeammiksi.

Oma ajatukseni oli alkujaan, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voitaisiin vahvistaa erityisesti asiakkaille tuotettavan hyödyn perusteella syntyvää merkityksellisyyden tunnetta, koska palveluasiantuntijat ovat tiiviisti tekemisissä asiakkaiden kanssa päivittäin. Myös kirjallisuuden perusteella OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn kuuluu vahvasti se, että oman työn merkitys saadaan näkyväksi. Olikin hieman yllättävä huomata, että tulokset eivät olleet tältä

osin niin positiivisia kuin olisi voinut olettaa. Toisaalta muut tutkimustulokset toivat hyvin esiin syitä, mitä osia OKR-mallin mukaisessa työskentelyssä pitäisi vielä tehostaa, jotta hyötyjä saataisiin paremmin esiin. On myös muistettava, että OKR-mallin käyttö on ollut vasta pilotointiasteella ja sen mukainen työskentely on kaikille uutta. Näin ollen ei voida pitää edes realistisena, että kaikki mahdollinen hyöty olisi jo tässä vaiheessa saatu OKR-mallin mukaisesta työskentelystä irti.

Vaikka oli odotettavissa, että vastaaminen osaan kysymyksistä voi olla haastavaa erityisesti siksi, että OKR-malli on Kelassa uusi asia, ja loppujen lopuksi vuosi on lyhyt aika näin merkittävän muutoksen kohdalla, yllätti ”En osaa sanoa”-vastausten määrä silti. Koen kuitenkin tulosten antavan paljon hyödyllistä tietoa ja koen, että niiden avulla on ollut mahdollista saada riittävän kattava kuva tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden osalta, vaikka tilastollisen luotettavuuden voidaankin katsoa kärsineen kadosta. Pidän hyvänä asiana myös sitä, että kvalitatiivisen tutkimuksen vastaukset auttoivat tulkitsemaan osaltaan syitä ”En osaa sanoa”-vastausten tai runsaiden erimielisten vastausten takana.

Kuten aiemmin on jo mainittu, on erittäin positiivista, että OKR-mallin mukainen työskentely nähdään pääosin hyvänä tapana toimia, ja esiin on nostettu lisäksi ajatuksia siitä, että esimerkiksi tiiviimmällä yhteistyöllä ja asiakaspalvelun ja ratkaisutyön yhteisillä tavoitteilla OKR-mallin mukaisella työskentelyllä voitaisiin vaikuttaa myös merkityksellisyyden tunteeseen vielä voimakkaammin. Tutkijan näkökulmasta merkityksellisyyden tunne on tärkeässä roolissa, koska sillä on katsottu olevan voimakas vaikutus tunneperäiseen sitoutumiseen. Voidaan ajatella, että jos työntekijä ei koe merkityksellisyyttä eikä ymmärrä oman työnsä tärkeyttä, on vaikea nähdä hänen myöskään sitoutuvan strategiaan. Sen vuoksi on tärkeää, että OKR-mallin mukaisella työskentelyllä on jo nyt pystytty osoittamaan olevan mahdollista vaikuttaa merkityksellisyyden tunteeseen positiivisesti.

Tutkimustulosten valossa pidän tärkeänä sitä, että tulokset osoittavat strategian tulleen näkyvämmäksi osaksi arkea ja vastaajien tietoisuus strategiasta ja omasta roolista sen osana on vahvistunut. Myös se, että mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin nähtiin pääosin hyvänä, on sitoutumisen kannalta tärkeää. Koen, että tällä tutkimuksella on saatu paljon hyödyllistä tietoa, jonka avulla kohdeorganisaation on mahdollista saada OKR-mallin mukaisesta työskentelystä jatkossa vielä suurempi hyöty koko organisaation käyttöön.

Koen, että valitsemani tutkimusaihe oli tärkeä sekä sen ajankohtaisuuden että organisaation toiminnan kannalta. Toivon, että esiin nousseisiin kehitysehdotuksiin tartutaan, jotta OKR-mallin mukaisen työskentelyn potentiaali saataisiin vielä paremmin esiin ja tukemaan arjen työtä. Opinnäytetyölle asettamani aikataulutavoite oli varsinkin loppua kohti tiukka, mutta halusin saada tutkimustulokset valmiiksi mahdollisimman lähellä pilotin päättymistä, että

niitä pystyttäisiin hyödyntämään, kun pilotin onnistumista aletaan tarkastella. Tiukasta aikataulusta huolimatta onnistuin saamaan työni valmiiksi suunnittelemani aikataulun mukaisesti. Apuna tässä koen olleen oma itseohjautuva, määrätietoinen ja suunnitelmallinen asenteeni sekä kokonaisuuksien hallintataidot.

Haastatteluaineistossa tuli vastaan paljon mielenkiintoista tietoa, ja paikoin tuntui vaikealle ohittaa asioita, jotka olivat tärkeitä, mutta joiden tiesi olevan tietoa, joka ei liity tähän tutkimukseen. Kaikki esiin noussut tieto ja tämän tutkimuksen tekeminen ovat kuitenkin auttaneet ymmärtämään OKR-mallin mukaisen työskentelyn sisältämää potentiaalia aiempaa paremmin sekä lisänneet ymmärrystä myös mahdollisista kompastuskivistä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin OKR-mallin mukaista työskentelyä palveluasiantuntijoiden näkökulmasta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista saada tietoa siitä, miten eri johtajilla työskentelevät kokevat OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikuttaneen organisaation toimintaan, sekä kokevatko esihenkilöt saaneensa riittävästi tukea OKR-mallin mukaisen työskentelyyn johtamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksiin pohjaten mielenkiintoisena voisi pitää myös kehittämistutkimusta, jossa asiakaspalvelun ja ratkaisutyön välistä yhteistyötä kehitettäisiin OKR-mallin näkökulmasta.

## Lähteet

### Painetut

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Doerr, J. 2018. Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio/Penguin.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Kauppakamari.

Juntunen, E., Pessi, A.B., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A.B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 104-122.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen - työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011a. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011b. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.

- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää - Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät - Menetelmätietoutta tradenomeille. Opetusmoniste. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisut D8/1998.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 - Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Espoo: J-Impact.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia - sarja 3. 2. painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäki-Lohiluoma, K-P. 2010. Kymmenen miesjohtajaa. Toimitusjohtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma. Teoksessa Jabe, M. & Häkkinen, H. Helsinki: Talentum, 181-190.
- Niutanen, K. & Kvist, H. 2010. Suunnitelmat käytännöksi. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. Strategia toimeksi - muutovoimana ihmiset. Helsinki: Olorin, 48-62.
- Niven, P.R & Lamorte, B. 2016- Objectives and Key Results - Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Rasila, M. & Pitkonen. M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

- Saarinen, P. & Suokko, T. 2020. Merkitys. Yrityksen arvokkain voimavara. Helsinki: Marketing Finland.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2021. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 49-60.
- Salonen, E. 2020. Johda energiaa: Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Helsinki: Basam Books.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia - pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaaminen ja työn johtaminen - organisaatioin oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset

Kela 2021. Kansaneläkelaitos. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2021. Viitattu 16.8.2022.  
[https://www.kela.fi/documents/10180/17802081/Kela\\_toimintakertomus\\_2021.pdf/3d83405f-9fdd-4f73-a034-9868186bdee4](https://www.kela.fi/documents/10180/17802081/Kela_toimintakertomus_2021.pdf/3d83405f-9fdd-4f73-a034-9868186bdee4)

Kela 2022a. Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Viitattu 16.8.2022.

<https://www.kela.fi/tarkoitus-ja-arvot>

Kela 2022b. Tulosityksiköt. Viitattu 16.8.2022. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Kela 2022c. Asiakaspalveluyksiköt. Viitattu 16.8.2022. <https://www.kela.fi/asiakaspalveluyksikot>

Kela 2022e. Eteläinen asiakaspalveluyksikkö. Viitattu 16.8.2022. <https://www.kela.fi/etelainen-asiakaspalveluyksikko>

Kela 2022f. Keskinen asiakaspalveluyksikkö. Viitattu 12.10.2022. <https://www.kela.fi/hallinnointi-keskinen-asiakaspalveluyksikko>

Kela 2022g. Kelan strategia. Viitattu 16.8.2022. <https://beta.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-esitys.pdf/1a794bdf-1f6c-8b24-07ce-0d5f7ee25748?t=1655280933588>

Kela 2022h. Kelan strategia. Viitattu 16.8.2022. <https://beta.kela.fi/documents/20124/410405/kelan-strategia-2022.pdf/3e628398-7638-ee1a-189a-b52be2d8a267>

Koivistoinen, S-K. 2022. Itseohjautuvuuden ja sen johtamisen edistäminen - Case Kela, eteläinen asiakaspalveluyksikkö. Pro gradu- tutkielma. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 26.9.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022061747312>

Laakso, L. 2016. Yritysten strategiat hepreaa sekä johdolle että työntekijöille. Kauppalehti 13.4.2016. Viitattu 30.9.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritysten-strategiat-hepreaa-seka-johdolle-etta-tyontekijoille/b08d2948-906f-3209-886f-8a2f09969cc1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.9.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Tietoarkisto 2022a. Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampere: Tampereen korkeakoulu yhteisö. Viitattu 30.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Tietoarkisto 2022b. Tutkimusprosessi. Tampere: Tampereen korkeakoulu yhteisö. Viitattu 20.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/prosessi/>

Tilastokeskus 2015. En osaa sanoa-vastaaminen verkkokyselyssä. Viitattu 22.12.2022.

[https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art\\_2014-12-08\\_011.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_011.html?s=0)

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu

20.12.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf)

[mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf)

#### Julkaisemattomat

Kela 2022d. Kelan intranet Sinetti.

Kivimäki, H. 2022. Eteläisen asiakaspalveluyksikön hallintokeskuksen suunnittelijan sähköposti 25.8.2022. Kela. Helsinki.

Mäkitalo-Laihorinne, M. 2022a. Tampereen palveluryhmä 2 ryhmäpäällikön sähköposti 8.9.2022. Kela. Helsinki.

Mäkitalo-Laihorinne, M. 2022b. Tampereen palveluryhmä 2 ryhmäpäällikön sähköposti 12.10.2022. Kela. Helsinki.

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu .....	92
Liite 2: Kirjallinen suostumus haastatteluun .....	93
Liite 3: Haastattelurunko .....	94
Liite 4: Analyysirunko .....	95
Liite 5: Kyselyn saate .....	104
Liite 6: Kyselylomake .....	105

## Liite 1: Haastattelukutsu

Kutsu Eteläisen asiakaspalvelun palveluasiantuntijoille. Keskisen asiakaspalveluyksikön kutsu oli sisällöltään muuten sama, paitsi siitä puuttui maininta keskuksista ja haastateltavia etsittiin 1-2.

Hei!

Teen opinnäytetyötä OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn liittyen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia OKR-työskentelyn vaikutusta palveluasiantuntijoiden kokemaan merkityksellisyyden tunteeseen, sekä sen antamiin mahdollisuuksiin tuoda strategiaa näkyväksi arjen toiminnaksi.

Osa tutkimusaineistosta kerätään yksilöhaastatteluiden avulla. Toivon löytäväni Eteläisen asiakaspalveluyksikön alueelta yhteensä 4-5 palveluasiantuntijaa haastateltavaksi, 1-2/asiakaspalvelukeskus. Edellytyksenä haastatteluun osallistumiselle on, että olet osallistunut OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn.

Haastattelut on tarkoitus järjestää Skypen välityksellä 13.10.-28.10.2022, aikavälillä klo 8.15-9.00 asiakaspalvelutyön sujumuuden takaamiseksi. Haastatteluun on hyvä varata aikaa n. 30 minuuttia.

Haastattelut tallennetaan, jotta ne voidaan litteroida yleiskieliseen muotoon. Jokainen haastateltava saa oman litteroidun osuutensa luettavakseen ennen opinnäytetyön julkaisua. Tallenteet käsitellään täysin luottamuksellisesti salasanan takana, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille, vaan ne hävitetään asianmukaisesti litteroinnin jälkeen.

Opinnäytetyössä aineistoa käsitellään anonymisti eikä esimerkiksi palveluasiantuntijan oma asiakaspalvelukeskus tule vastauksista ilmi. Kutsussa on mainittuna asiakaspalvelukeskus vain, jotta haastateltavia saataisiin tasaisesti koko asiakaspalveluyksikön alueelta.

Yleiskieliseksi litteroitu, anonymi kirjallinen aineisto ilman tunnistetietoja voidaan luovuttaa Kelan Johdon tukiyksikölle myöhempää käyttöä varten niin, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä voi tunnistaa vastauksista.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, laitathan viestiä 12.10.2022 mennessä. Voit esittää viestissäsi toiveen haastattelupäivästä, mutta samalle päivälle on mahdollista tulla kuitenkin vain yksi haastattelu. Haastateltavat valitaan ilmoittautumisjärjestyksessä asiakaspalvelukeskuksittain. Lisätietoja saat halutessasi sähköpostilla.

Ystävällisin terveisin,

Suvi Besic

## Liite 2: Kirjallinen suostumus haastatteluun

### Suostumus

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän tutkimukselliseen opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun.

Minua on informoitu haastattelukutsun yhteydessä tutkimuksen tarkoituksesta ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle kysymyksiä tutkimuksesta. Olen saanut riittävät vastaukset kaikkiin esittämiini tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Minua on informoitu haastattelukutsussa henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä. Haastattelut suoritetaan luottamuksellisesti ja haastateltavan henkilöllisyyttä ei voi yhdistää tuloksiin.

Minua on informoitu, että saan oman haastatteluosuuteni luettavakseni yleiskieliseksi litteroituna ennen opinnäytetyön julkaisua. Olen tietoinen, että tutkija säilyttää henkilötietoni ja haastattelun tallenteen salasanan takana siihen asti, kunnes haastattelu on saatu litteroitua anonyymiin, yleiskieliseen, kirjalliseen muotoon, ja hävittää tunnistetiedot ja haastattelun tallenteen sen jälkeen asianmukaisesti.

Olen tietoinen, että voin missä tahansa vaiheessa keskeyttää tutkimukseen osallistumisen syytä ilmoittamatta ja ilman kielteisiä seurauksia.

Suostun siihen, että kirjallinen, anonyymi haastatteluaineisto voidaan luovuttaa eteenpäin Kelan Johdon tukiyksikölle myöhempää käyttöä varten.

### Paikka ja aika

### Allekirjoitus ja nimenselvennys

### Liite 3: Haastattelurunko

#### Strategia ja OKR-mallin mukainen työskentely

1. Mitkä ovat Kelan strategiset tavoitteet?
2. Miten OKR-mallin on vaikuttanut strategisten tavoitteiden tuomiseen näkyväksi arjen toiminnaksi? Millaisia mahdollisuuksia OKR-malli tarjoaa strategian tuomisessa arjen toimintaan (asiakaspalvelun näkökulmasta)?
3. Miten OKR-mallin mukaista työskentelyä on toteutettu yksikössäsi ja tiimissäsi? Miten tiimin yhteistyö tavoitteiden saavuttamiseksi näkyi?
4. Mikä on edistänyt OKR-mallin mukaisen työskentelyn onnistumista? Mitä pitäisi tehdä jatkossa?
5. Mikä on organisaatiossasi estänyt OKR-mallin mukaista tapaa työskennellä? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Tarkoitus ei ole eritellä tiimin tavoitteita, mutta voit kertoa esimerkkejä.
6. Oliko osaamisesi riittävää, jotta pystyit toimimaan yksikkösi ja tiimisi asettamien tavoitteiden mukaisesti? Millaista osaamista olisit kaivannut?
7. Olivatko Kelan yhteiset/yksikön/tiimisi tavoitteet selkeitä? Mitä olisit tehnyt toisin?
8. Miten OKR-mallin mukaisen työskentelyn pitäisi jatkossa tapahtua, jotta samansuuntaisuus ja strategian näkyminen tavoitteessa toteutuisi?

#### Viestintä ja läpinäkyvyys

9. Mistä sait tietoa OKR-mallista ja sen hyödyistä? Oliko viestintää hyödyistä riittävästi? Olisitko kaivannut tietoa muualta? Olisitko kaivannut muunlaista tietoa kuin mitä kerrottiin?
10. Miten OKR-mallin mukainen työskentely on vaikuttanut vuorovaikutukseen (eri tasoilla)?
11. Mistä löysit tietoa muiden tavoitteista? Käytiinkö niistä keskustelua?
12. Miten kehittäisit vuorovaikutusta ja läpinäkyvyyttä jatkossa?

#### Yhteistyö ja luottamus

13. Saiko tiimisi esihenkilöltä tukea tavoitteiden saavuttamiseen? Miten se näkyi?
14. Millaista palautetta olet OKR-työskentelyn alkamisen jälkeen saanut esihenkilöltä oman työsi merkityksestä Kelan strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta? Missä yhteydessä? Oletko saanut palautetta riittävästi?
15. Onko OKR-mallin mukainen työskentely vahvistanut tunnetta, että työnantaja luottaa asiantuntijuuteesi? Miten se näkyy?

#### Merkityksellisyys ja sitoutuminen

16. Millä tavoin olit mukana asettamassa tavoitteita? Miltä se tuntui? Pitäisikö jotain tehdä toisin? Mitä?
17. Vaikuttiko OKR-mallin mukainen työskentely ajatukseesi oman työsi tärkeydestä (osana strategian toteuttamista)?
18. Onko OKR-mallin mukainen työskentely vaikuttanut vaikutusmahdollisuuksiin (strategian toteuttamiseen liittyen)?
19. Miten OKR-mallin mukainen tapa työskennellä vaikuttaa motivaatioon? Miksi?
20. Vaikuttaako OKR-mallin mukainen työskentely tavoitteisiin sitoutumiseen? Miten? Miksi?
21. Mitä merkityksellisyys tarkoittaa mielestäsi ja miten OKR-työskentely on vaikuttanut siihen?

Mitä muuta haluat kertoa haastattelun aiheesta?

## Liite 4: Analyysirunko

## Strategisten tavoitteiden tunteminen ja selkeys

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Organisaation strategiset tavoitteiden tunteminen ja nimeäminen	<p>"[Nauraa] Osaanko nimetä ne ihan tästä vaan, niin en. No siis tuota, asiakaskokemus, ja sitten luottamus ja asiantuntijuus ja tiedolla johtaminen tai eteneminen ja mitä muuta... Jotain siinä oli muutakin."</p> <p>"Mitenhän minä tiivistäisin sen? Luottamus asiakkaaseen oli ainakin isossa osassa sitä. Minä menen sillä. Se oli juuri tuossa viimeisimpänä uutisena, se oli se "Luotamme asiakkaaseen."</p> <p>"En ainakaan oikeilla termeillä, veikkaan. Siis laatu. Hmm... Asiakaskokemus. Onko se nyt tavoite vai onko se tullut tämän vuoden aikana tuonne strategiseen puheeseen enemmän? Nyt siihen en pysty sanomaan. Ja sitten, hmm ... Minä nyt mielessäni pallottelen kaikkea näitä, mitä me puhutaan jatkuvasti, mutta minä en pysty sanomaan, että onko ne oikeasti ne strategiset tavoitteet vai ei. Joku tällainen just laatu ja mitä meillä nyt se [yksikön] yhteinen. Ei. Ne on asiakaspalvelun strategioita, mutta Kelan yhteisiä. En pysty sanomaan."</p> <p>"En muista"</p>	<p>Ei osaa nimetä suoralta kädeltä eikä ole varma, mitkä tarkalleen ottaen ovat strategiset tavoitteet</p> <p>Ei osaa nimetä kaikkia strategisia tavoitteita, osaa nimetä vain sen, minkä juuri nähnyt</p> <p>Ei osaa nimetä strategisia tavoitteita oikeilla termeillä eikä ole varma, tietääkö niitä ollenkaan.</p> <p>Ei osaa nimetä</p>	<p>Tarkka nimeäminen haastavaa</p> <p>Epävarmuus</p> <p>Ei muisteta oikeita termejä</p>
Strategian ymmärtäminen konkreettisella tasolla	<p>"Minä ajattelen, että ne ovat sinänsä olleet selkeitä tavoitteita, mutta niitä olisi voinut ehkä pilkkoa vielä enemmän. Ne ovat semmoisia tosi hyviä pitkän aikavälin tavoitteita. Elikkä sitten taas näihin tarkastelujaksoihin, niitä olisi ehkä voinut pilkkoa vielä pienemmiksi."</p> <p>"No, minä just itseasiassa katsoin niitä tässä ennen, että mitäs ne olikaan. On ne selkeät, mutta jälleen kerran yläkäsitteitä."</p> <p>"Minä joskus aina kritisoin näitä termejä, joita meillä on käytössä, koska ne on vähän semmoista sanahelinää minun mielestä aina välillä. Eikä niitä oikeastaan aukaista välttämättä. Tai se strateginen termi ja sitten mitä se meidän perustyö tai arkielämän työ, ne on aika kaukana toisistaan. [...] Se ei ole minun mielestä selkeä se, miten se linkittyy meidän työhön"</p> <p>"Että ei ne kyllä, nyt kun minä alan miettiä, niin ei ne mitenkään hirveän selkeät olleet."</p>	<p>Selkeät, mutta liian laajat lyhyen aikavälin tavoitteet</p> <p>Vaikea muistaa, tuntuu jäävän ylätasolle</p> <p>Strategiset tavoitteet ja arki eivät kohtaa, tuntuu sanahelinältä</p> <p>Strategiset tavoitteet eivät ole selkeät</p>	<p>Tavoitteita voisi pilkkoa</p> <p>Strategia jää ylätasolle</p> <p>Haasteet yhdistää omaan työhön</p> <p>Epäselvät tavoitteet</p>

OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutus strategian arkeen tuomiseen

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutus strategisten tavoitteiden tuomiseen näkyväksi arjen toiminnaksi tietoisien strategisen perustan vahvistumisen kautta	<p>"On vaikuttanut positiivisesti, koska niistä [strategisista tavoitteista] enemmän puhutaan, niitä ehkä tehdään siinä omissa toiminnassa enemmän tietoisiksi."</p> <p>"Niin tuota, onhan se sillä tavalla näkynyt. Me on nyt viimeinkin pystytty jollakin tavalla puhumaan tästä järkevämmiin. Näistä, mitä me niin kuin yhdessä tavoitellaan, ja että minkä takia näitä kaikkia tehdään. Että, on se tuonut sitä tähän päivittäiseen keskusteluun."</p> <p>"Ehkä tämän OKR:n se järkevin anti on kuitenkin se, että niistä talon strategisista tavoitteista, tai niin kuin kokonaisuutena juuri talon strategiasta myös puhuttaisiin ihan tässä asiakaspalvelun tasolla."</p> <p>"Pyrittiin niillä oman ryhmän tavoitteilla tukemaan niitä strategisia linjauksia"</p> <p>"Ehkä nyt pikkuisen enemmän [saatu strategiaa näkyväksi], kun meille tuli se [yksikön] yhteinen tavoite myöskin."</p>	<p>Strategiset tavoitteet ovat nousseet enemmän tietoisuuteen yhteisen keskustelun myötä</p> <p>Keskustelu siitä, miksi asioita tehdään, on lisääntynyt</p> <p>Talon strategiasta ja strategisista tavoitteista puhuminen asiakaspalvelun tasolla lisääntyy</p> <p>Pyrittiin tukemaan omilla tavoitteilla strategisia linjauksia</p> <p>Yhteinen tavoite helpottanut strategian tuomista näkyväksi</p>	<p>Tietoisuus lisääntynyt yhteisen keskustelun myötä</p> <p>Keskustelu strategiasta lisääntyy</p> <p>Yhteisten tavoitteiden tukeminen omilla tavoitteilla</p> <p>Yhteinen tavoite auttaa</p>
Suunnitelmallisuus auttaa kohdentamaan tekemistä yhteisiin, tärkeisiin asioihin	<p>"Mutta nyt ehkä siitä [keskustelusta] on tullut vain suunnitelmallisempaa. Mikä sinänsä ei ole yhtään huono puoli. Että se on ehkä paras, mikä tässä on, että nyt kirjataan ihan oikeasti, että nyt toimitaan näin, koska "jotain" ja me seurataan, että miten se toteutuu. Niin ehkä se seuranta tässä on se hyvä puoli ja myös edesauttanut sitä, että kaikki pitää kiinni siitä sovitusta."</p>	<p>Keskustelusta on tullut suunnitelmallisempaa, mikä auttaa ymmärtämään, miksi toimitaan tietyllä tapaa ja samalla tuetaan kaikkien sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen</p>	<p>Keskustelu suunnitelmallisempaa</p> <p>Tukee sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen</p>
Oman roolin ymmärtäminen osana strategiaa ja oman roolin ymmärtäminen osana suurempaa kokonaisuutta	<p>"On selkeyttänyt oman työn tärkeyttä strategian toteutumisen kannalta], koska se on sen tuonut ehkä hieman ajatuksiin näkyvämmäksi siinä omissa työssä ja siinä arkipäivässä."</p> <p>"Että ehkä se semmoinen hahmottaminen, että on osa suurempaa kokonaisuutta, niin se on tullut omissa työssä."</p> <p>"Tämä antaa semmoisen mahdollisuuden muistaa, että mitä talo haluaa."</p>	<p>On selkeyttänyt oman työn merkitystä, koska se on tullut enemmän ajatuksiin arjessa</p> <p>Auttaa hahmottamaan omaa roolia osana isompaa kokonaisuutta</p> <p>Muistuttaa organisaation odotuksista</p>	<p>Oman työn merkitys selkeytynyt</p> <p>Oman roolin hahmottaminen osana kokonaisuutta</p> <p>Muistutus organisaation odotuksista</p>

## Vuorovaikutuksen ja läpinäkyvyyden toteutuminen

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Tuloksista ja tavoitteiden etene- misestä keskus- telu	<p>”Ja sitten se minun mielestäni myös vaatisi enemmän avoimuutta koko organisaatiolta. Myös sieltä organisaatiokenteen ylemmiltä osilta.”</p> <p>”Se pitäisi tulla johdolta käytännössä suoraan se sanoma, että toimiko se vai ei. Ei kukaan ole koskaan sanonut mitään. Asiakaspalvelun [yksikön] päälliköt eivät ole kertoneet kertaakaan, että saavutettiin tavoitteita, miten seuranta on loppupeleissä tapahtunut jne. Se jäi tekemättä. Ainakin vielä.”</p> <p>”Plus sitten totta kaihan se olisi hyvä myös sitten kertoa, että nähtäisiin jotain tuloksia kanssa. Tämä on jäänyt vielä epäselväksi, että okei, nyt me tehtiin se, mutta kukaan ei koskaan kertonut, että miten se meni.”</p>	<p>Vaatisi enemmän avoimuutta koko organisaatiolta, myös ylemmiltä tasoilta</p> <p>Tieto tavoitteiden toteutumisesta/etenemisestä pitäisi tulla (yksikön) johdolta</p> <p>Olisi hyvä, että kerrottaisiin, miten on mennyt.</p>	<p>Vaatii avoimuutta myös ylemmiltä tasoilta</p> <p>Yksikön johdon viestinnän kaipuu</p> <p>Tarvitaan keskustelua tuloksista</p>
Samansuuntaisuuden tukeminen keskustelun avulla	<p>”oli tällaisia palavereita, missä oli useampi tiimi paikalla. Ja minun mielestä sitä pitäisi olla enemmän.”</p> <p>”toivoisin, että se olisi toistuvampi ihan se vuoropuhelu. Keskustelu siitä. Ja sitten alettaisiin jo keskustella siitä, minkä takia, vähän syvemmin, että minkä takia on valittu tällaisia tavoitteita esimerkiksi ja mitä niillä tavoitellaan. Ja ei vaan se yksi tavoitesana, vaan mitä tavoitellaan laajemmin”</p> <p>”haluaisin nähdä, että me kaikkien niiden palvelupisteitten kesken voitaisiin käydä katsomassa yhdessä, että mitkä ne niiden jutut ovat, miten he ovat lähteneet tiiminä taklaamaan sitä tavoitetta, minkä talo on antanut. Sitä kautta mahdollisesti hakee niille jotain yhtenäisiä suuntaviivoja”</p> <p>”Oli hyvä myös tuoda sitä [esiin] enemmän, että minkälaisia tavoitteita kaikilla muilla on. Ja myös niiden kokemusten jakaminen eri tiimien ja eri yksiköiden kesken, että miltä tämä on teistä tuntunut, miten te olette nähneet teidän tavoitteisiinne päässyt”</p> <p>”minun mielestä se olisi hirveän tärkeää, että esimerkiksi ratkaisutyön ja asiakaspalvelun tavoitteet tukisivat toisiaan.”</p> <p>”Mutta yksi semmoinen pieni esimerkki, että miten meidän organisaatiossamme voisi sitä vuorovaikutusta lisätä ja avoimuutta myös, olisi ihan täällä asiakaspalvelu- ja ratkaisutyön välinen. Että jos siitä lähtisi. Että, jos ne vuorovaikuttaisivat [keskenään] enemmän, niin ajattelen että se helpottaisi paitsi meidän työtämme asiakaspalvelussa, ja siellä ratkaisutyössä, niin ihan erityyppisesti myös sitä asiakkaan tilannetta.”</p>	<p>Pitäisi olla enemmän palavereita usean tiimin kesken</p> <p>Vuoropuhelun pitäisi olla toistuvampaa ja avata laajemmin, miksi joku tavoite valitaan.</p> <p>Yhteisiä suuntaviivoja voitaisiin lähteä hakemaan yhteisen keskustelun kautta.</p> <p>Olisi hyvä jakaa kokemuksia tavoitteista ja niiden saavuttamisesta muiden yksiköiden kesken.</p> <p>Olisi tärkeää, että ratkaisutyön ja asiakaspalvelun tavoitteet tukisivat toisiaan.</p> <p>Asiakaspalvelun ja ratkaisutyön välisen keskustelun lisääntyminen ja avoimuus helpottaisi sekä omaa työtä että asiakkaan tilannetta.</p>	<p>Enemmän yksiköiden välistä vuoropuhelua tavoitteista ja tuloksista</p> <p>Perustelut valittaville tavoitteille</p> <p>Yhteiset suuntaviivat keskustelun kautta</p> <p>Kokemusten jakaminen</p> <p>Asiakaspalvelun ja ratkaisutyön yhteiset tavoitteet</p>
	<p>”Että pääsääntöisesti yksikön tavoitteet ja keskuksen ja tiimin, niin se on niin kuin selkeämpi. Ja niistähän me olemme yhdessä käyneet näitä retroja ja pidetty näitä keskuspalavereja sitten siihen liittyen. Mutta sitten taas</p>	<p>Yksikön, keskuksen ja tiimin tavoitteet ovat selkeämpi kuin koko organisaation tavoitteet.</p>	<p>Epäselvää, miten muut tasot tukevat toiminnallaan toisia</p>

<p><b>Läpinäkyvyyden toteutuminen</b></p>	<p>se, että esimerkiksi, miten organisaation muut tasot tukee toiminnallaan toisia, niin se jää... Se jää jotenkin ohueksi.”</p> <p>”nythän tämä on tämmöistä vallan, että meillä on tämä meidän oma ja mitenkäs nuo muut.”</p> <p>”En, en ole etsinyt [tietoa muiden tavoitteista]. Enkä itseasiassa tiedä, että mitkä yksiköt tai mitkä tiimit ovat siinä [pilotissa] mukana. Mutta, toisaalta, jos minä lähtisin kahlamaan noita [intranetin] työtiloja, niin äkkiäkös minä ne löytäisin. Ja toisaalta minä myös tiedän, että keneltä minä voisin kysyä, että hei, mitkäs kaikki tässä on mukana.”</p> <p>” [Yksikön] OKR työtila? Muita minä en ole katsonut. Joskus tuota, Sinetissäköhän [Kelan intranetissä] oli artikkeli, ei aspan [asiakaspalvelun], vaan joittenkin muitten, taisi olla kevätpuolella, muitten OKR-matkan aloituksesta ja mitä he oli... Mutta se oli aika silleen yleisteksti muistaakseni. Ja sitten näitä palaveriteita mitä meillä on ollut. Niin niistä lähinnä. Joo. Työtilat, Sinetti ja palaverit.”</p> <p>”Onhan siellä työtilassa jotain, mutta en minä ole kyllä kauheasti itse etsinyt aikaisemmin, nyt kun en ole sillä tavalla ollut siinä niin älyttömästi mukana. [...] Että varmasti sitä löytyy, jos haluaa vaan etsiä.”</p> <p>”No, siis ei yleisellä tasolla [ole käyty ryhmän sisällä muiden tavoitteita läpi]. Minä olen nyt vain niin utelias, että minä käyn aina tutkimassa kaikki ryhmät, kaikkien ryhmien OKR:t ja näin. Ihan vain sen takia, että jos saisi hyviä ideoita lähinnä siihen, että minkälaisia mittareita muut ovat löytäneet, ja miten hahmottaneet jotain tavoitetta. Ja, mikä olisi se avaintulos. Niin itse olen käynyt tutkimassa.”</p>	<p>Se, miten muut tasot tukeva toiminnallaan toisia, jää vielä ohueksi.</p> <p>Tiedossa oma tavoite, mutta ei muiden.</p> <p>Tietoa ei ole etsitty.</p> <p>Ei ole tietoa, ketkä ovat pilotissa mukana.</p> <p>Jos lähtisi etsimään tietoa, niin on usko, että tietää, mistä sitä löytäisi.</p> <p>On tiedossa, mistä oman yksikön tavoitteita voisi löytyä ja omia palaveriteita on ollut.</p> <p>Tietoa muiden tavoitteista löytyy, jos sitä vain haluaa etsiä.</p> <p>Tietoa etsitty oma-aloitteisesti, koska on kiinnostanut, miten muut ovat toimineet, mutta ei ole käyty yhdessä läpi niitä.</p>	<p>Muiden tavoitteet eivät tiedossa</p> <p>Tiedetään, mistä tietoa löytyisi</p> <p>Tiedon löytäminen vaatii halua etsiä tietoa</p> <p>Oma kiinnostus muiden tavoitteista</p> <p>Ei ole keskustelua muiden tavoitteista</p>
---	---	--	--

## Muutosvastarinta ja johdon viestintä OKR-mallin hyödyistä

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><b>Muutosvastarinta</b></p>	<p>”Jotenkin siinä kohtaa [pilotin alussa] oli enemmänkin semmoinen vastarintaolo, että miten tämä sopii organisaatioon, niin kuin Kelan tyyppiseen. Mutta miksei. Että ehkä se on juuri sitä avoimuutta muutokselle.”</p> <p>”Minä olen yksi niistä, jotka... Edelleenkin olen tosi innoissani OKR:stä, minun mielestä se on tosi hyvä idea. Meidän tiimissä on hyvin erilaisia mielipiteitä OKR:stä ylipäättänsä.”</p> <p>”Veikkaan, että meillä olisi vielä paljon enemmän vastarintaa OKR:ää kohtaan, jos tavoite tulisi jostakin muualta.”</p> <p>”Tai sitten on huomattu, että esimerkiksi ne keskustelut voi olla mielenkiintoisia”</p>	<p>Alussa oli vastarintaolo, mutta avoimuus muutokselle auttoi sen yli.</p> <p>Omasta mielestä OKR on hyvä idea, mutta tiimissä ollut hyvin erilaisia mielipiteitä.</p> <p>Muutosvastarintaa voisi olla vielä enemmän, jos vaikutusmahdollisuuksia tavoitteisiin ei olisi.</p> <p>Hyötyjen huomaaminen vähentänyt muutosvastarintaa.</p>	<p>Muutoskyvykkyyden merkitys</p> <p>Avoimuus muutokselle</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet lieventävät muutosvastarintaa</p> <p>Hyötyjen vaikutus muutosvastarintaan</p> <p>Motivaatio</p>

	<p>”Täytyy myöntää ja tunnustaa, että minä en ole ollut hirveän investoinut tähän OKR:ään ennen tätä, nyt kun minä halusin itse lähteä tähän mukaan.”</p> <p>”Siellä on paljon edelleen vastahankaisia, heitä ei kiinnosta tippaakaan. Ehkä vähän tämmöistä pehmentymistä tapahtunut, mutta ei olla siinä vielä sillä lailla sitoumuksellisesti mukana.”</p> <p>”Niin kuin sanottu, siinä alussa oli vähän haasteita, kun kaikki pyöriteli päätään, että mikä tässä on idea. Mutta sitten kun saatiin siitä se punainen lanka kiinni, että asetetaan tavoite, joka tukee tavoitetta ja katsotaan, että miten sitä pystyisi määrällisesti mittaamaan, että se toteutuu, niin tässä se pähkinäkuoressa on. Niin sitten sen jälkeen se on ollut paljon helpompaa.”</p>	<p>Oma motivaatio ollut alhaisen alussa, muutoshalu lähtenyt itsestä.</p> <p>Edelleen on muutosvastarintaa, mutta vähän jo tapahtunut pehmentymistä.</p> <p>Alkuun oli haasteita, kun ei ymmärretty ideaa.</p> <p>Kun OKR-mallin idea selkeni, helpottui tekeminen</p>	<p>Pehmentymistä tapahtunut</p> <p>Ei täyttä sitoutumista vielä</p> <p>Epävarmuus</p> <p>Ymmärryksen syntyminen</p>
<p><b>Ylemmän johdon viestintä OKR-mallin hyödyistä</b></p>	<p>” Vielä on niin kuin epäselvää se. Olen kuullut viestejä, että tämä olisi tärkeää, mutta en ole kuullut niitä viestejä sieltä mistä niitten pitäisi kuulua niitten viestien. [...] Käytäväkeskusteluista minä olen kuullut niitä, mutta se pitäisi totta kai johdosta tulla suoraan.”</p> <p>” Ei niistä [OKR-mallin hyödyistä] hirveästi tietoa ole tullut. ”</p>	<p>On kuultu käytäväkeskusteluista viestejä, että on tärkeää, mutta tiedon pitäisi tulla johdolta.</p> <p>Tietoa hyödyistä ei ole tullut paljoa.</p>	<p>Epätietous</p> <p>Tieto tullut ”väärtä” taholta</p> <p>Vähäinen viestintä</p>

OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutukset merkityksellisyyden tunteen vahvistumiseen

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><b>Luottamus merkityksellisyyden tunteen vahvistajana</b></p>	<p>”Ylipäänsä tämä OKR-mallin mukainen työskentely ja tämä pilotti on viesti siitä, että organisaatiossa on semmoista halua ainakin osoittaa sitä luottamusta enemmän.”</p> <p>”Luottaa tietenkin sillä tavalla, että meille on annettu itselle mahdollisuus valita nämä, että mitä me lähdetään yrittää. Ja sitten luottaa totta kai myös sillä tavalla, että antaa olla mukana tässä.”</p> <p>” Usein olen kuullut sitä kritiikkiä, että kuinka ylhäältä päin annetaan ohjeet ja me sitten täällä ruohonjuuritasolla toteutamme niitä. Niin tässä on ehkä menty toisella tapaa. Että luotettu siihen, että ihmiset tietää, mikä olisi paras mahdollinen tapa toimia ja kehittää sitä toimintaa.”</p>	<p>OKR-mallin mukainen työskentely osoittaa, että organisaatio ainakin haluaa luottaa</p> <p>Työnantaja osoittaa luottamusta antamalla mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin</p> <p>Työnantaja osoittanut luottavansa, että työntekijät osaavat valita toiminnan kannalta oikeat tavoitteet</p>	<p>Osoittaa työnantajan halun luottaa</p> <p>Luottamuksen osoitus vaikutusmahdollisuuksien kautta</p> <p>Usko työntekijöiden kykyyn valita tavoitteet oikein</p>
<p><b>Organisaatiotavalla muodostuva työn merkityksellisyys</b></p>	<p>”Että ehkä se semmoinen hahmottaminen, että on osa suurempaa kokonaisuutta, niin se on tullut omassa työssä.”</p> <p>”Viime tertiilissä keskityttiin meidän kommunikointiin ja hmm... vastuullisuuteen, vastuunkantoon omasta työstä ja tiimin työstä ja tämän tyyppisiä asioita. Että sinällään erityisesti koen, että näillä kyselytutkimuksilla, mitä aiemmin ei olla tehty, niin niillä ja oikeantyyppisillä kysymyksen asettelulla, ehkä vähän semmoisilla haastavilla, väittäväillään kysymyksen asettelulla ja tekemällä semmoisia kysymyksiä, mitä aiemmin ei ole kysytty,</p>	<p>Oman työn hahmottaminen osana suurempaa kokonaisuutta on tullut esiin</p> <p>OKR-mallin mukainen työskentely on nostanut esiin vastuunkantoon ja omaan työhön liittyviä asioita keskusteluun.</p>	<p>Oman työn merkitys osana kokonaisuutta</p> <p>Lisääntynyt keskustelu vastuunjaosta</p>

	<p>niin ollaan jo avattu vähän semmoista keskustelua, mitä aiemmin ei olla avattu.”</p> <p>”Me on nyt viimeinkin pystytty jollakin tavalla puhumaan tästä järkevämmin. Näistä mitä me niin kuin yhdessä tavoitellaan, ja että minkä takia näitä kaikkia tehdään. Että, on se [OKR-mallin mukainen työskentely] tuonut sitä tähän päivittäiseen keskusteluun.”</p> <p>”jos ajatellaan, että tässä on ajatuksena, että jokaisen organisaatiotason tavoitteet tukee toisiaan, niin että minä tiedän meidän palveluryhmän avaintulokset ja naapurin palveluryhmän ja ehkä keskuksenkin, mutta sitten taas yksikötasolla, niin sen vaikuttavuuden, että onko tällä mitä me tehdään, onko sillä oikeasti suurempi vaikutus, niin olisihan se mielenkiintoista. Kylähän se tukisi sitä, että tässä mitä me teemme, on oikeasti syy.”</p>	<p>Yhteisistä tavoitteista ja niiden merkityksestä keskustelu on lisääntynyt.</p> <p>Kun ajatuksena on, että jokaisen organisaatiotason tavoitteet tukevat toisiaan, olisi tärkeää käydä niistä myös keskustelua eri organisaatiotasojen kesken, jotta vaikuttavuuden pystyisi näkemään.</p>	<p>Keskustelu yhteisten tavoitteiden merkityksestä</p> <p>Vaatii keskustelua eri organisaatiotasojen kesken</p>
<p><b>Vaikutusmahdollisuudet osoitukseen autonomian lisääntymisestä</b></p>	<p>”Siis nimenomaan niin, että olemme itse saaneet vaikuttaa ja valita niitä tavoitteita. Ja että mitkä ovat meille tärkeitä asioita.”</p> <p>”OKR on nimenomaan semmoinen, jossa voidaan tehdä jotakin meitä oikeasti kiinnostavaa.”</p> <p>”Me päästiin yhdessä niin sanotusti niistä päättämään. Tämähän on hieno ”tsäännsi” [mahdollisuus] omalla tavallaan päästä vaikuttaa myös siihen omaan työhön tämän kautta.”</p> <p>”Pääsin mukaan valitsemaan ja vaikuttamaan. Meillä ainakin on sen verran pieni tiimi, että hyvinkin helposti, jos on vain ideoita, niin niitä kyllä pääsee toteuttamaan.”</p>	<p>On päästy vaikuttamaan itselle tärkeiden tavoitteiden valitsemiseen.</p> <p>OKR-mallin mukainen työskentely antaa mahdollisuuden tehdä tiimille tärkeitä asioita.</p> <p>OKR-mallin mukainen työskentely antaa mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteiden valintaan ja omaan työhön.</p> <p>On päästy vaikuttamaan valittaviin tavoitteisiin ja päästy toteuttamaan niitä.</p>	<p>Mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteiden valintaan</p> <p>Mahdollisuudet tehdä tärkeitä asioita</p> <p>Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön</p> <p>Mahdollisuudet toteuttaa tavoitteita</p>
<p><b>Vuorovaikutuksellinen merkityksellisyys</b></p>	<p>”Koen, että meille se työskentely on ollut siinä mielessä helppoa, että koska meillä on avoin ilmapiiri työyhteisössä ja semmoinen luottavainen, niin kaikki uskaltaa tuoda äänensä kuuluviin. Ja tavallaan meillä on ehkä oman tiimin kesken ylipäänsä tunne meidän tekemästä työstä, että hyvin me vedetään.”</p> <p>”Me ollaan oltu aika avoimia ja vuorovaikutus on toiminut. Varsinkin sen jälkeen, kun päästiin siitä, että mikä se OKR on.”</p>	<p>Työskentely on ollut helppoa, koska työyhteisössä on avoin ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja työyhteisön kesken ollaan yllpeittä omasta työstä.</p> <p>Ollaan oltu avoimia ja vuorovaikutus on toiminut</p>	<p>Avoimuus</p> <p>Psykologinen turvallisuus</p> <p>Yllpeys omasta työstä</p> <p>Toimiva vuorovaikutus</p>
<p><b>Esihenkilöltä tuleva palaute merkityksellisuuden tunteen ja oman roolin merkityksen vahvistajana</b></p>	<p>”Ehkä sitä voisi olla myös enemmän. Sanoisin, että olen saanut sitä kivasti, mutta totta kai sitä voisi olla enemmän. Se voisi olla myös semmoista arkipäiväisempää.”</p> <p>”Se olisi varmasti mielenkiintoista siitä näkökulmasta keskustella myös, mutta koska sitä ei ole koskaan tapahtunut ainakaan minun Kela-urani aikana, niin se tuntuisi loppujen lopuksi aika vieraalta myöskin. Kyllähän se sitten kirkastaisi kai sitä meidän tekemistä siihen strategiaan nähden”</p>	<p>Palautetta on tullut, mutta sitä voisi olla enemmän ja arkipäiväisemmin.</p> <p>Siitä näkökulmasta keskustelu voisi olla mielenkiintoista, mutta koska sellaiseen ei ole tottunut, voisi se tuntua vieraalta, vaikka se voisikin kirkastaa oman roolin merkitystä.</p> <p>OKR-mallin mukainen työskentely koetaan tiimitason</p>	<p>Voisi olla enemmän ja arkipäiväisemmin.</p> <p>Voisi kirkastaa oman roolin merkitystä</p> <p>Voisi tuntua vieraalta</p>

	<p>"Minä näen, että tämä [OKR-mallin mukainen työskentely] on enemmänkin tiimitason juttu, ei tarvitse mennä minun mielestä yksilöön. Enemmänkin tiimitason juttu ja jopa sitä isompikin juttu lähtökohtaisesti. Että ei ole niin kuin yksilöstä kysymys."</p> <p>"jos tämä menisi niin kuin vielä vähän pienempään mittakaavaan, että olisi paitsi tiimin [tavoite], niin jokaisella vielä oma henkilökohtainen, niin silloin minä toivoisin palautetta. Mutta, koska se on tiimin, niin minun mielestä se palaute pitääkin olla siinä mittakaavassa, että sitä annetaan sille koko tiimille tai palveluryhmälle"</p>	<p>asiaksi, jonka vuoksi ei koeta olevan tarvetta palautteelle oman työn merkityksestä.</p> <p>Jos tiimin tavoitteen lisäksi olisi henkilökohtainen tavoite, olisi palaute hyvä asia, mutta koska tavoitteet ovat tiimin, tulisi palautteenkin tulla koko tiimille.</p>	<p>Ei tarvetta henkilökohtaiselle palautteelle</p>
<p><b>Merkityksellisuuden tunteen vahvistuminen asiakkaille tuotettavan hyödyn kautta</b></p>	<p>"Niin se voi olla jotain tämmöistä pientä, minkä sitten tavallaan muistaa, että "ai niin joo hei, meillähän oli tämä tavoite, niin nyt minä toteutan tätä tavoitetta, kun minä sanon tämän näin", niin sillä tavallahan se saattaa sille asiakkaalle tulla."</p> <p>"ehkä sen [OKR-mallin mukaisen työskentelyn] kautta voisi saada tavallaan näkyviin sitä, että kuinka vaikuttavaa työtä me oikeasti tehdään tai kuinka vaikuttavaa työtä me parhaimmillaan voitaisiin tehdä. Että sen voisi saada näkyviin muuallekin kuin vain meille itsellemme. Esimerkiksi organisaatiossa ylempäs."</p> <p>"Veikkaan, että näilläkin aiheilla, mitä me ollaan jo käsitelty, niin ei se ainakaan sitä merkityksellisyttä ole vähentänyt. Ja minä veikkaan, että suurin osa meistä jo ylipäättänsä kuitenkin on suht samalla tasolla, että se työn merkityksellisyys on, nähdään korkeana."</p> <p>"Niin, kyllä siitä tulee sellainen olo, että se työ, mitä sinä teet, on merkityksellistä. Koska se on niin kytketty siihen arkeen, mikä ihmisillä on. [...] Mutta että niin kuin sanottu, niin se on ehkä se haasteellinen puoli tässä. Että miten sen saisi sitten vielä linkitettyä ihan suoraan ja mitattua, että mitä se on vaikka se asiakaspalvelutyö."</p> <p>"No, minun mielestä ne tulokset eivät ole olleet aina tiedossa [...] Niin hirveän vaikea arvioida sitä vaikuttavuutta, jos ei ole sitä tietoa, että miten se on vaikuttanut."</p>	<p>Kun toteutetaan sovittuja tavoitteita, tehdään oman työn merkitystä näkyväksi asiakkaalle.</p> <p>OKR-mallin mukainen työskentely voi auttaa tuomaan oman työn merkitystä näkyviin.</p> <p>Keskustelu työstä ja siihen vaikuttavista asioista ei ainakaan vähennä merkityksellisuuden tunnetta</p> <p>Asiakaspalvelutyö on kytkettynä ihmisten arkeen, joten se tukee tunnetta työn merkityksellisyydestä. Vaikuttavuuden todentaminen on kuitenkin haastavaa.</p> <p>Tulokset eivät aina ole tiedossa, joten vaikuttavuutta on hankala arvioida</p>	<p>Tavoitteita toteuttamalla tuodaan esiin oman työn merkitystä</p> <p>Merkityksellisuuden tunteen ylläpito keskustelun avulla</p> <p>Tarvitaan oikeanlaiset mittarit</p> <p>Tarvitaan keskustelua tuloksista</p>

## OKR-mallin mukaisen työskentelyn vaikutus sitoutumiseen

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><b>Mahdollisuudet päästä tuomaan esiin omia näkemyksiä ja vaikuttamaan yhteisiin asioihin tukee tavoitteisiin sitoutumista</b></p>	<p>" [OKR-mallin mukaisen työskentelyn myötä] tulee sellainen olo, että minun näkemykseni on tärkeä, niin totta kai se vaikuttaa myös siihen [tavoitteisiin sitoutumiseen]. Lisää sitä sitoutumista niihin tavoitteisiin."</p> <p>"Ja kun ne [tavoitteet] ovat vielä enemmän näkyvissä siinä arkipäivän työssä, niin silloinhan se myös lisää sitä sitoutumista."</p> <p>" No, kaipa sitä sitoutuu vielä vähän enemmän siihen, kun on mukana siinä suunnittelussa. Että se on ihan totta. Että</p>	<p>OKR-mallin mukainen työskentely lisää sitoutumista tavoitteisiin ja saa tuntemaan, että mielipiteitä arvostetaan,</p> <p>Kun tavoitteet ovat näkyvissä arjen työssä, se lisää sitoutumista niihin.</p>	<p>Tunneperäisen sitoutumisen lisääntyminen</p> <p>Tavoitteiden näkyminen arjessa lisää sitoutumista</p>

	<p>huomattavasti helpompi ajatella se niin, että kun on itse asettanut itsellensä tavoitteen, niin siihen myös sitoutuu kuin niin päin, että ylhäältä päin annetaan sinulle ja sinä vaan toteutat sitä.”</p> <p>”Että ihan sen onnistumisen kannalta niin on tosi tärkeää, että me itse ollaan voimakkaasti sitä tavoitetta luomassa ja siihen vaikuttamassa.”</p>	<p>Tavoitteisiin sitoutuu enemmän, kun saa olla itse vaikuttamassa tavoitteisiin</p> <p>Onnistumisen kannalta on tärkeää, että saa olla itse valitsemassa tavoitetta</p>	<p>Vaikutusmahdollisuudet</p>
--	--	--	-------------------------------

Merkityksellisyden tunteen vahvistumisen mahdolliset esteet

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p><b>Autonomian toteutumisen mahdolliset esteet</b></p>	<p>” [...] että meillä olisi enemmän vapaat kädet toteuttaa sitä meidän haluamalla tavalla, kunhan se on sitten vain sallittu sieltä päästä. Että se on sen strategian mukainen. Mutta ei ainakaan sellaisella... suitsivalla tavalla, eikä niin, että meidän pitäisi perustella se jotenkin myös ylemmälle taholle. Vaan että nyt olisi pikemminkin, niin kuin sanoin, vapaat kädet.”</p> <p>” Ja nyt meillä osalla [avaintuloksen] omistajista oli hiukan painetta ottaa myös se OC [puhelinpalvelun] tavoitteen seuranta toiseksi avaintulokseksi, vaikka sitä loppujen lopuksi koko tiimi ei halunnut.</p> <p>[...] Kyllä saadaan valita omat tavoitteemme, mutta toisaalta siihen sitten vaikuttaa myös nämä vallitsevat reunaehdot, sanoisinko. Joo. Mutta pääsääntöisesti kyllä.”</p>	<p>Kaivataan vapautta tehdä strategian mukaisia valintoja itsenäisesti</p> <p>Paine valita tavoite, jota tiimi ei halua</p> <p>Pääsääntöisesti mahdollisuus valita omat tavoitteet, mutta reunaehtojen puitteissa</p>	<p>Strategian mukaisen itsenäisten valintojen mahdollistaminen</p> <p>”Ulkopuolinen” vaikuttaminen</p> <p>Reunaehdot</p> <p>Pääsääntöisesti mahdollisuus vaikuttaa</p>
<p><b>Ristiriitaisuudet tavoitteiden ja toiminnan välillä voivat heikentää merkityksellisyden tunteen syntymistä</b></p>	<p>”Miten se varmistetaan, että koko Kelan tavoite ei ole esim. ristiriidassa sen ruohonjuuritason kanssa? Että niin kuin... Mitä siellä nyt oli, niitä strategisia tavoitteita... Niin nämä on kauniita ajatuksia, ja niihin voi laittaa päälle, että me toimitaan näin. Mutta sitten se, että miten se oikeasti sille asiakkaalle näyttäytyy, niin... Se jää ohueksi.”</p> <p>”Esimerkiksi meidän näkökulma siihen asiakaskokemukseen voi olla hyvin erilainen kuin mitä sitten jollain eri tasolla on. Että ei asiakaskokemus voi... Että mitä he sillä asiakaskokemuksella ajaa ja minkälaista asiakaskokemusta esimerkiksi todellisuudessa pystytään tarjoamaan. Ne on kaksi erillistä asiaa.”</p>	<p>Miten Kelan strategiset tavoitteet saadaan näkymään asiakkaille todellisuudessa sen mukaisena, miten ne on muotoiltu.</p> <p>Se, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja minkälaista asiakaskokemusta todellisuudessa pystytään tarjoamaan ovat kaksi eri asiaa.</p>	<p>Ristiriita tavoiteltavan ja toteutettavissa olevan asiakaskokemuksen välillä</p>
<p><b>Mahdollisuus hyödyntää omaa potentiaalia ja osaamista ja mahdollisuus palvelulla muita oman työn kautta</b></p>	<p>”No se liittyy ehkä semmoiseen turhautumiseen. Siihen, että ne tavoitteet, ne strategiset tavoitteet ovat myös tosi hyviä, ja meillä on paljon näkemystä siitä, että miten niihin päästäisiin, ja me ehkä emme koe, että meille annetaan riittävästi resursseja, joilla päästä niihin tavoitteisiin.”</p> <p>”Periaatteessa joo [on selkeää, mikä on oma rooli strategian toteutumisessa], mutta sitten ne, mitä resursseja meillä on käytössä tai miten kuitenkin oma vaikuttaminen on niin pientä loppupeleissä, niin... Kyllä, paperilla joo, mutta miten se sitten käytännössä tapahtuu, niin ei ole ihan niin yksioikoista kuin mitä vain tällainen strateginen linjaus antaa olettaa.”</p> <p>”Meillä olisi hyviä keinoja, meillä olisi hyviä suunnitelmia, mutta meillä ei ole resursseja, henkilöresursseja tai palvelukanaviin</p>	<p>Strategiset tavoitteet ovat hyviä ja koetaan, että henkilöstöltä löytyy osaamista, jolla tavoitteet voitaisiin saavuttaa, mutta resursseja siihen ei ole riittävästi, mikä aiheuttaa turhautumista.</p> <p>Oman roolin strategian toteutumiseen katsotaan olevan loppupeleissä pientä, koska käytössä olevat resurssit rajaavat vaikutusmahdollisuuksia eivätkä käytännöt ehkä vastaa strategisia linjauksia.</p>	<p>Käytössä olevat resurssit rajaavat vaikutusmahdollisuuksia</p> <p>Tavoitteen ja toiminnan välillä havaitaan ristiriitaa</p> <p>Tunne, ettei tulla kuulluksi</p>

	<p>kohdistuvia resursseja riittävästi. Joten sitten tulee helposti myös sellainen olo, että noh, kuullaanko meitä. Että, täällä me nyt annetaan meidän ideoitamme, ja ajatuksia, ja miten me näihin koko organisaationa päästäisiin, mutta jos meitä vastaan ei tulla, jos meille ei anneta mahdollisuutta onnistua siinä, niin kuullaanko meitä oikeasti sitten lopulta?”</p>	<p>Keinoja ja suunnitelmia olisi, mutta riittäviä resursseja ei. Tästä seuraa tunne, ettei tulla kuulluksi.</p>	
--	--	---	--

## Liite 5: Kyselyn saate

Hei

Olet saanut tämän kyselyn, koska kuulut yksikköön, joka on ollut mukana Kelan OKR-pilotissa. Meille on tärkeää saada tietoa siitä, miten olet kokenut OKR-työskentelyn yksikössäsi.

Kyselyn tuloksista kolme kelalaista opinnäytetyöntekijää tekee opinnäytteensä. Suvi Besicin opinnäytetyössä tutkitaan OKR-mallin käyttöä strategiaan sitouttamisen työvälineenä. Hän tekee opinnäytetyön Laurea Ammattikorkeakouluun.

Kyselyn tuloksia käytetään myös toiminnan kehittämiseen Kelassa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Pyydämme vastaamaan kyselyyn 7.12.2022 mennessä.

Mikäli sinulla on kysyttävää, annamme mielellään lisätietoja.

██████████, Johdon tukiyksikkö

Suvi Besic, Asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö

## Liite 6: Kyselylomake

# Kokemukseni OKR-mallin käyttöönotosta yksikössäni

OKR-pilotin aikana	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen saaneeni riittävästi tietoa OKR-mallista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni johto on viestinyt, miksi OKR-mallin käyttöönotto on tärkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osallistunut työyhteisöni tavoitteiden valitsemiseen aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän yksikössämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet tavoitteistamme enemmän Kelan muiden yksiköiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut tavoitteisiimme, koska olen saanut vaikuttaa niihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöstö seisoo yhdessä valitsemiemme tavoitteiden takana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme tehneet enemmän yhteistyötä tavoitteidemme saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme yksikössämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme keskustelleet enemmän tuloksistamme Kelan muiden yksiköiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto tuloksistamme on lisännyt työmotivaatiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunteeni siitä, että työni on asiakkaiden näkökulmasta tärkeää, on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne työni merkityksellisyydestä on lisääntynyt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pystynyt vaikuttamaan työhöni aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunteeni siitä, että työnantajani luottaa asiantuntijuuteeni, on vahvistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen Kelan strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelan strategia on tullut minulle tutummaksi kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kokenut oman roolini Kelan strategian toteuttamisessa selkeämmäksi kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltäni saama palaute oman työni merkityksestä Kelan strategisten tavoitteiden kannalta on ollut riittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni tavoitteet toteuttavat paremmin Kelan strategisia tavoitteita kuin aiemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme seuranneet säännöllisesti tavoitteidemme etenemistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Taustakysymykset**

8) Oletko osallistunut yksikkösi OKR-mallin mukaiseen työskentelyyn?

- Kyllä
- En
- Osittain

9) Toimitko soihdunkantajana?

- Kyllä
- Ei

10) Mihin yksikköön kuulut?

- Johdon tukiyksikkö
- Keskinen asiakaspalveluyksikkö
- IT-jory
- Data Science-tiimi
- Yhteiset palvelut, Hyvinvoinnin ja osaamisen palvelut
- Eteläinen asiakaspalveluyksikkö
- Pohjoinen vakuutuspiiri, työ- ja toimintakykyryhmät 1 ja 2
- Eteläinen vakuutuspiiri, toimeentuloturvaryhmä
- Eteläinen vakuutuspiiri, vammaisetuustiimi
- Etuuksien ja palvelujen suunnitteluyksikön työkykyryhmä

11) Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä työyksikössäsi?

- Alle vuoden
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

12) Roolisi yksikössä?

- Palveluasiantuntija
- Ratkaisuasiantuntija
- Muu asiantuntija
- Esihenkilö
- Johtaja