

ASIAKASRAJAPINNASSA TOIMIVIEN  
TOIMIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA KELAN  
STRATEGIAN ARKEEN KULJETTAMISEN  
VAIKUTTAVUUDESTA

Kyllönen Jussi  
Kuukasjärvi Kimmo M.

Opinnäytetyö

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija  
Tradenomi/Sosionomi (YAMK)

2023

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija  
Tradenomi/Sosionomi YAMK

---

**Tekijät:** Jussi Kyllönen, Kimmo M. Kuukasjärvi

**Vuosi:** 2023

**Ohjaaja:** Maarit Tihinen

**Toimeksiantaja:** Kansaneläkelaitos (Kela)

**Työn nimi:** Asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden kokemuksia Kelan strategian arkeen kuljettamisen vaikuttavuudesta

**Sivumäärä:** 41 + 4

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on Kelan asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden kokemusten tutkiminen liittyen Kelan uuteen strategiaan ja sen arkeen kuljettamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada käsitys siitä, miten arkeen kuljettaminen ja sen myötä strategian vaikutukset arkityöhön koetaan ratkaisijoiden ja tiimipäälliköiden keskuudessa. Lisäksi tutkimuksen yhteydessä selvitettiin hyväksi koettuja tapoja ja käytäntöjä, joita Kelassa voitaisiin hyödyntää strategia-työn tulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoitusta varten luotiin kaksi tutkimuskysymystä: miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokevat strategian vaikuttavuuden työssään, sekä miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kehittäisivät strategian jalkauttamista oman tehtävänsä näkökulmasta käsin, jotta strategia koettaisiin vaikuttavampana työssä.

Opinnäytetyön tietopohjana hyödynnetään strategia käytäntönä (strategy as practice) tutkimusperinnettä, vaikuttavuuden arvioinnin teoriaa, sekä OKR-mallia (objective and key results).

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin henkilöhaastatteluilla, käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelurunko muodostettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa vastaamaan toimeksiantajan tarpeita.

Tutkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että strategia koetaan arkityöstä irralliseksi, ja liittymäkohtia ratkaisijoiden päivittäiseen työhön on haastavaa löytää. OKR-mallin pilotointi Kelan eteläisessä vakuutuspiirissä on osaltaan auttanut konkretisoimaan strategian mukaisten tavoitteiden kuljettamista arkeen, mutta laadullisten vaikutusten kartoittamisessa ja näkyväksi tekemisessä on vielä kehitettävää. OKR:ssä käytettävät määrälliset mittarit koettiin pääosin toimivina. Haastatteluiden tulosten perusteella strategian arkeen kuljettamista voisi kehittää muun muassa kohdennetun viestinnän sekä linjaorganisaation sisäisten jatkumoiden varmistamisen avulla muun muassa vuorovaikutusta lisäämällä.

Avainsanat: Kela, strategia käytäntönä, vaikuttavuus, kokemus.

Foresight and Development  
Master of Business Administration/  
Master of Social Services

---

**Authors:** Jussi Kyllönen, Kimmo M. Kuukasjärvi **Year:** 2023  
**Supervisor:** Maarit Tihinen  
**Commissioned by:** The Social Insurance Institution (Kela)  
**Title:** Experiences of Kela employees working in the benefit decision making customer interface regarding Kela's new strategy and its implementation.  
**Number of pages:** 41 + 4

---

The subject of this thesis is the new strategy of Kela, and how Kela's employees who work in the customer interface in a benefit decision making role have experienced its implementation into practice. The purpose of this thesis is to get an idea of the effects the new strategy has had on the work done by benefit decision makers and their team leaders. In addition to this, the research done endeavored to pin point different methods and ways of working that could have a positive effect on strategy work done in Kela in the future.

Two research questions were formed to make this research possible: How is the effectiveness of the new strategy experienced among the employees working in the customer interface, and how would the employees working in the customer interface further develop the implementation of the new strategy from the view point of their position, in order to improve its effectiveness.

The scientific knowledge bases used in the writing of this thesis are Strategy as practice (SAP) research tradition and OKR (objective and key results) model.

This thesis was executed as a qualificative case study. The research material was gathered with semi-structured interviews, the questions of which were formed together with Kela representation in order to ensure they meet the needs of the client (Kela).

It was discovered in the research, that strategy is left disconnected from the actual everyday work of the employees, and finding points of contact between strategy and everyday work are challenging to find. OKR model has been beneficial in parts in helping to make some of the strategic goals more concrete, but due to its limitations more qualitative effectiveness is left unmeasured. Based on the results of the interviews the implementation of strategy would greatly benefit from more targeted communication and ensuring a more cohesive continuum within the line organization of Kela.

**Keywords:** Kela, strategy as practice, effectiveness, experience.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN JA KOHDERYHMÄN KUVAUS .....	8
2.1	Kela ja tutkimuksen kohderyhmä .....	8
2.2	Kelan strategia ja OKR-malli strategian arkeen kuljettamisen välineenä 9	
3	TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA.....	11
3.1	Strategia käytäntönä .....	11
3.2	Strategia ja vaikuttavuuden arviointi .....	13
3.3	Aiempi tutkimus .....	15
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
4.1	Laadullinen tapaustutkimus .....	17
4.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	18
4.3	Tutkimusaineiston hankinta, hallinta ja analyysi .....	19
5	TULOKSET.....	22
5.1	Kokemus strategiasta .....	22
5.1.1	”Strategia ei näyttäydy minun tehtävässä” .....	22
5.1.2	OKR strategian arkeen kuljettamisen välineenä.....	23
5.1.3	Strategia ohjaa muuttamaan vallitsevaa työskulttuuria Kelassa.....	24
5.1.4	Strategian konkretisoituminen Kelassa vaihtelee eri etuuksien välillä 25	
5.2	Strategian arkeen kuljettamisen kehittäminen .....	26
5.2.1	Onnistumisen edellytyksiä strategian arkeen kuljettamisessa.....	26
5.2.2	OKR-mallin jatkokäyttö ja hyötyjen arviointi laajemmin – laadullisuuden lisääminen? .....	27
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	28
6.1	Tutkimuksen päähavainnot ja pohdinta – hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet .....	28
6.2	Tutkimuksen kontribuutio suhteessa aiempaan tutkimukseen – jatkotutkimusaiheita .....	34
6.3	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	35
	LÄHTEET.....	37

LIITTEET .....	42
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	42
Liite 2. Saatekirje haastateltaville .....	43
Liite 3. Tutkimussuostumuslomake .....	44
Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma .....	45

## 1 JOHDANTO

Strategia ei ole vain sanoja ja hersyviä lauseen parsia paperilla. Strategian ydin on olla osa käytäntöä, luoda käytäntöä ja kehittää käytäntöä organisaatioiden ja sen toimihenkilöiden toiminnassa. Nykyisen tutkimustiedon valossa ja organisaatioiden ja ihmisten empiirisessä kokemuksessa strategiaa kuitenkin leimaa yleispiirteenä, että; se ei lähenny riittävästi käytäntöä; se koetaan kaukaisena; se tulee ylhäältä annettuna ja ettei toimihenkilöt näe omaa työtään strategiassa. Strategia jää siis etäiseksi, jolloin organisaatioiden ja sen toimihenkilöiden kokemus strategian osana olemisesta voi olla kaukaista heidän arjessaan.

Tässä opinnäytetutkimuksessa tartutaan strategian tutkimukseen tarkastelemalla strategian kokemusta Kelan asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden näkökulmasta käsin. Tutkimuksen teoreettisena kiinnikkeenä toimivat niin sanotun strategia käytäntönä (strategy as practise) -tutkimusperinteen lähtökohdat. Strategia käytäntönä tutkimuksessa kiinnostus suuntautuu strategian eläväksi tekemisen näkökulmiin ja erityisesti siihen, miten strategiaa aletaan elämään organisaatioiden arjessa todeksi ja miten strategia muokkaa organisaation käytäntöjä ja päinvastoin. Tutkimuksellisesti kokemus on siis se tärkein elementti, jonka avulla voidaan luoda vaikuttavuutta. Tutkimuksessa ymmärrämmekin strategia käytäntönä -näkökulman tapana selvittää ja arvioida Kelan strategian arkeen kulluttamisen vaikuttavuutta – tässä nimenomaisesti toimihenkilöiden laadullisen kokemuksen toimiessa sytykkeenä ja tutkimuksellisenä antina.

Tämän työn tavoitteena on selvittää soveltavan tutkimuksen keinoin Kelan uudistetun strategian vaikuttavuuden kokemusta asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden piirissä, eli miten strategia koetaan arjessa. Tämän yhteydessä selvitetään myös keinoja ja hyviä käytänteitä, joita on jo käytetty tai tulisi jatkossa käyttää, jotta Kelan strategia integroituisi paremmin osaksi toimihenkilöiden käytännön työtä ja täten koettaisiin vaikuttavampana osana työtä.

Tämä opinnäytetutkimus on tehty toimeksiantajan kanssa yhdessä määriteltyjen lähtökohtien suunnassa. Näin ollen työ on pyritty tekemään toimeksiantajalle mahdollisimman hyödynnettävissä muodossa. Tästä syystä työssä käytettävä

terminologia ja artikulaatio yms. voi ulkopuoliselle lukijalle olla osin vierasta. Työn rakenne on tehty tarkoituksenmukaisesti tiiviiksi – tieteellistä ”jargonia” välttäen. Työssä tuomme työelämän kokemuksia ja kehittämissuhteita esille siten, että työn mitta palvelisi hyvin niin sanotusti käytäntöorientoitunutta lukijaa. Esitystapa on tästä johtuen kompromissi tieteellisen lähestymisen ja työelämää kehittävän työn välimaastossa (ns. soveltava tutkimus).

Työ koostuu johdannon lisäksi viidestä luvusta. Toisessa luvussa kuvataan opin-  
näytetutkimuksen toimeksiantaja ja kohderyhmä. Kolmannessa luvussa esite-  
tään työn tietoperusta ja aihepiiriä koskeva aiempi tutkimus. Neljännessä luvussa  
kuvataan lähemmin tutkimuksen tavoiteasettelu ja toteutustapa. Viidennessä lu-  
vussa esitetään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimus-  
tulosten yhteenveto ja pohditaan tutkimuksessa tehtyjä havaintoja suhteessa  
aiempaan läheiseen tutkimukseen sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta  
ja eettisyyttä.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN JA KOHDERYHMÄN KUVAUS

### 2.1 Kela ja tutkimuksen kohderyhmä

Kelan tehtävänä on toimia Suomen sosiaaliturvan toimeenpanijana. Kela hoitaa Suomessa asuvien ja Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Kelan toimeenpanemiin etuuksiin kuuluvat: lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, perustoimeentulotuki, opintotuki, vähimmäiseläkkeet, vammaisetuudet ja vammaisten tulkkauspalvelut sekä sotilasavustukset. (Kela 2023.)

Kelan asema sosiaaliturvan toimeenpanijana on kirjattu lakiin Kansaneläkelaitoksesta 731/2001. Kelan tehtävänä on lisäksi tiedottaa sen tarjoamista palveluista ja etuuksista, kehittää sosiaaliturvaa tekemällä tutkimusta, valmistella toiminnan seurannassa ja ennakkoinnissa auttavia tilastoja sekä valmistella sosiaaliturvan lainsäädäntöä kehittäviä lainmuutosehdotuksia. (Kela 2023.)

Kelan organisaatiomalli on hyvin perinteinen linjaorganisaatio. Linjaorganisaatio on yksinkertaisimpia organisaatiomalleja, jossa johtaminen tapahtuu hierarkkisesti organisaation huipulta alaspäin. Linjaorganisaation hyödyiksi nähdään sen selkeys, kun taas haittapuolina haasteet tiedon kulkemisessa. (Management study guide 2023.)

Kelan organisaatio jakautuu viiteen tulosityksikköön. Nämä ovat asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikkö, valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelut, tietopalvelut ja yhteiset palvelut. Näiden tulosityksiköiden lisäksi Kelan pääjohtajan alaisuudessa toimivat johdon tukiyksikkö, viestintäyksikkö sekä sisäinen tarkastus. (Kyllönen 2023.)

Kelassa tuotettu palvelutoiminta on jaettu alueellisiin yksiköihin niin, että asiakkaan lähipalvelujen tulosityksikössä toimii kuusi asiakaspalveluyksikköä sekä yhteyskeskus, ja valtakunnallisten asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö on jakautunut viiteen vakuutuspiiriin: eteläiseen vakuutuspiiriin, itäiseen vakuutuspiiriin, keskiiseen vakuutuspiiriin, läntiseen vakuutuspiiriin ja pohjoiseen vakuutuspiiriin. Vuoden 2024 alkuun suunnitellaan kuitenkin organisaatiomuutosta, jossa vakuutuspiirit lakkaavat olemasta, ja etuusryhmät yhdistyvät valtakunnallisiksi työjonoiksi.

Se, miten ratkaisutoiminta tarkalleen järjestäytyy 2023–2024 vuoden vaihteen jälkeen, on vielä opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan suunnitteilla. (Kyllönen 2023.)

## 2.2 Kelan strategia ja OKR-malli strategian arkeen kuljettamisen välineenä

Kelan strategiaa on viimeksi täsmennetty 14.6.2022 Kelan hallituksen toimesta. Uudistetun strategian keskiössä on kolme strategista tavoitetta, jotka ovat: asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen. (Kela 2023.)

Strategisista tavoitteista ”Asiakaskokemus perustuu luottamukseen” keskittyy asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Asiakkaiden tulee saada heidän elämäntilanteeseensa sopivat etuudet ja palvelut oikeaan aikaan ja mahdollisimman sujuvasti, hyödyntäen asiakkaalle sopivimpia asiointitapoja. Tähän strategiseen tavoitteeseen kuuluu myös vahva ajatus siitä, että asiakkaaseen luotetaan ja asiakkaille tarjotaan tukea asioinnissa, kun he sitä tarvitsevat. (Kela 2023.)

Strategisista tavoitteista ”Vaikuttavuutta tiedolla” pitää sisällään ajatuksen siitä, että Kelan tarjoamien palveluiden kehittämisen keskiössä on aito ymmärrys siitä, millaisia palveluita ja palvelukanavia asiakkaamme tarvitsevat. Lisäksi tavoitteena on varmistaa laaja tiedon liikkuminen asiakkaan hyväksi, ja helpottaa asiointia Kelassa hyödyntämällä käytettävissä olevaa tietoa uusilla tavoilla. Myös koko yhteiskunnan kehittämisen ja päätöksenteon tukeminen kuuluu tähän tavoitteeseen. (Kela 2023.)

Strategisista tavoitteista ”Turvaa arkeen” pohjautuu asiakkaiden arjen turvaamiseen sekä muuttuvissa elämäntilanteissa tukemiseen. Tavoitteella korostetaan myös ajatusta siitä, että koko Kelan henkilöstä sekä kumppanit tekevät aidosti merkityksellistä työtä. (Kela 2023.)

Uutta strategiaa on kuljetettu arkeen moninaisilla tavoilla Kelan sisällä. Näistä yksi on syksyllä 2022 alkanut Strategiakiertue, jonka aikana Kelan johto ja strategian luomisen parissa työskennellyt henkilöstö kiersivät Kelan toimipisteitä ym-

päri Suomea. Kiertueen aikana Kelan toimihenkilöille järjestettiin paneelikeskusteluja sekä infoja strategian sisällöstä sekä merkityksistä. Tämän tutkimuksen kirjoittamishetkellä kiertue on vielä kesken, ja pari suunniteltua paikkakuntaa on vielä kiertämättä. (Kela 2023.)

Muita strategiasta tiedottamisen kanavia ovat olleet muun muassa Kelan intranetin Sinetin uutiset sekä keskustelupalsta, aiheesta tehdyt podcastit, sekä Kelan eri yksiköiden ja etuuksien omat tiedotustilaisuudet. Strategian arkeen kuljettamista käydään läpi myös toimihenkilöiden sekä heidän esihenkilöidensä välisissä työtunti- sekä kehityskeskusteluissa. (Kela 2023.)

Kelassa on lisäksi otettu käyttöön OKR-malli pilottien muodossa, joka on osaltaan tukemassa strategian arkeen kuljettamista. OKR (objectives and key results) on johtamisen malli, jolla organisaatiolle asetetaan tavoitteita, jotka pyritään toteuttamaan avaintuloksia hyödyntämällä (Hämäläinen & Sora 2020, 16). Avaintulokset kertovat siitä, onko organisaatiossa tehtävä työ edennyt asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Hämäläinen & Sora 2020, 23).

OKR-mallilla on mahdollista pyrkiä ohjaamaan organisaation sisällä toimivien osien toimintaa samansuuntaiseksi sekä priorisoida ja selkeyttää toimintaa. OKR-malli antaa myös organisaation johdolle mahdollisuuden seurata käyttöön otetun strategian toteutumista numeraalisessa muodossa, ja sen myötä ohjata työtä tavoitteiden suuntaan. (Hämäläinen & Sora 2020, 17–22.)

### 3 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

#### 3.1 Strategia käytäntönä

Strategia terminä ja johtamistoiminnan osana juontaa juuriaan sotilaalliseen toimintaan (ks. esim. Sivonen 2013; Clausewitz 1980). Ilmiönä strategiaa voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja koulukunnista käsin, kuten esimerkiksi johtamisen (mm. Heikkilä 2019; Näsi & Aunola 2004), turvallisuuden tutkimuksen osana (mm. Koivula & Kajanmaa 2022) tai strategian jalkauttamisen näkökulmasta käsin (mm. Laine 2009; Munnukka 2015), mutta myös strategian ontologisista kysymyksistä käsin katsoen (Laine 2010). Yleisesti strategian voidaan nähdä olevan rationaalista suunnittelua jonka avulla pyritään vastaamaan organisaation tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Strategiaa leimaa yleinen tavoitekeskeisyys eli pyrkimys tavoittaa jokin haluttu tila. (Quinn 2003, 3, 16–21.)

Tässä opinnäytetutkimuksessa sijoitetaan niin sanotun strategia käytäntönä (strategy as practice) -strategian tutkimuksen perinteeseen (Golsorkhi ym. 2015; Jarzabkowski & Spee 2009; Johnson ym. 2007; Johnson ym. 2003), jonka lähtökohdat ovat organisaatiotutkimuksen ja strategiatutkimuksen piirissä. Strategia käytäntönä -tutkimus on ollut suosittu tapa lähestyä strategiaa 2000-luvun alusta alkaen. Syinä tutkimussuunnan nousuun on pidetty muun muassa sitä, että sen avulla voidaan tutkia muutakin kuin vain organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta; lähestyä organisaatioita ja niiden kehittämistä strategiatyön menetelmien, käytäntöjen ja toimijoiden kautta; sekä käyttää laajemmin laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Vaara & Whittington 2012, 1–2; Kohtamäki ym. 2021). Tässä opinnäytetutkimuksessa strategiaa käytäntönä lähestytään synonyymina strategian jalkauttamisen ja arkeen kuljettamisen käsityksille.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa strategiaa lähestytään tulokulmasta, jossa korostetaan organisaatioiden strategisen toiminnan tutkimista ja ymmärtämistä käytännön tasolla. Tutkimussuuntaus keskittyy siihen, miten strategiaa suunnitellaan, toteutetaan ja sovelletaan päivittäisessä toiminnassa organisaation eri tasoilla. Tällöin keskeistä on se, että tutkimuksen avulla pyritään paljastamaan, mi-

ten strategia ei ole vain asiakirja tai suunnitelma, vaan aktiivinen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka syntyy ja muodostuu organisaation arjen käytännöissä (Vaara & Whittington 2012). Strategia käytäntönä -tutkimuksessa tarkastellaan, miten strategiaa tehdään (suunnittelu, arkeen vienti, toimintaympäristöanalyysi ja johtopäätöksien muodostaminen ja päätöksenteot), millaiset käytännöt ja toimintatavat (mm. kommunikaatio, vuorovaikutus, ja näiden käytäntöjen roolit) estävät ja/tai edistävät strategian tekemistä sekä millaisia toimijoita strategian tekemisessä on (esim. johto, toimeenpanijat ym.) (Jarzabkowski & Spee 2009; Jarzabkowski 2004; Laine 2010).

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa huomiota kiinnitetään organisaation kulttuuriin, arvoihin, normeihin ja sosiaalisiin suhteisiin, jotka vaikuttavat strategisen toiminnan muotoutumiseen. Tutkimuksessa korostetaan yksittäisten toimijoiden, kuten johtajien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien, roolia strategisen toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tarkastellaan strategisia käytäntöjä niiden luontaisessa kontekstissaan. (Whittington 2006, 619.) Tämä voi vaihdella organisaatiosta toiseen ja ajan kuluessa. Koska sosiaalinen todellisuus on myös tarinoiden ja narratiivien rakentamaa, strategia käytäntönä -tutkimuksessa kiinnitetäänkin usein huomiota myös siihen, miten strategiset tarinat vaikuttavat organisaation toimintaan ja identiteettiin. (Brown & Thompson 2013; Fenton & Langley 2011.) Tällöin voidaan puhua myös strategian vaikuttavuuden arvioinnista ja tutkimisesta, jotka ovat myös tämän opinnäytetutkimuksen tutkimuksellisia intressejä.

Strategia käytäntönä -tutkimuksen avulla voidaan tuoda esiin strategisen toiminnan monimutkaisuuden ja moniulotteisuuden näkymiä, joilla voidaan tarjota arvokasta tietoa organisaation päätöksentekoon ja strategiseen suunnitteluun. Tutkimuksellisenä lähestymistapana strategia käytäntönä -tutkimus voikin haastaa väistämättä perinteisiä näkemyksiä strategiasta ja tuo esiin sen käytännön merkityksen organisaation menestykselle. (Prashantham & Healey 2022, 1–3.) Strategia käytäntönä -tutkimuksessa strategiaa ei siis ymmärretä vain asiana tai sanoina paperilla tai muissa dokumenteissa. Lähestymistavassa strategia ymmärretään eräällä tavalla elävänä prosessina, joka muotoutuu, syntyy, kehittyy ja elää organisaation arjessa (Golsorkhi ym. 2015).

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa käytetään usein laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa hankitaan usein haastatteluin ja havainnoimalla. (Golsorkhi ym. 2015.) Tutkimuksen avulla voidaan auttaa organisaatioita oppimaan omista strategisista käytännöistään ja prosesseistaan, paljastaa miten strategia ilmenee käytännössä organisaatioiden arjessa sekä täten kehittää organisaatioiden strategista suunnittelua ja siihen liittyvää päätöksentekoa. (Laine 2010; Westling 2010, 14.)

Tässä opinnäytetutkimuksessa tulkitaan, että strategia ja strategiatyö rakentuvat ihmisen ja organisaation yhteisesti rakentamassa sosiaalisessa todellisuudessa monenkeskisen vuorovaikutuksen välityksellä (ks. mm. Jarzabkowski ym. 2007; Jarzabkowski 2004; Westling 2010, 15). Opinnäytetutkimus kohdistuu strategia käytäntönä -tutkimussuunnan mukaiseen strategian tutkimukseen sen tutkimusintressin välittämänä, kun työssä selvitetään miten strategiaa eletään eläväksi ja koetaan arjen työssä sekä kuinka näiden näkökulmien avulla voidaan kehittää strategiatyötä organisaatiossa. Strategiaa lähestytään tutkimalla ihmisten kokemuksia strategian vaikuttavuudesta heidän työssään ja/tai työhönsä. Kokemus yhdistyy tässä kokonaisuudessa käytännön käsitteeseen, joka tässä opinnäytteessä ymmärretään olevan organisaatiossa tapahtuvaa strategiatyötä, reaali-toimintaa ja tapahtumia (ks. Jarzabkowski 2004, 545), jotain mitä tehdään ihmisten toimesta (ks. Whittington 2004, 62).

### 3.2 Strategia ja vaikuttavuuden arviointi

Strategian vaikuttavuutta arvioitaessa tässä opinnäytetutkimuksessa osaltaan hyödynnetään niin sanottua vaikuttavuuden arvioinnin kontekstia. Asioiden ja toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin. Yleistä vaikuttavuuden arvioinnille on sen kontekstisidonnaisuus ja rajaustarve (Kettunen 2018). Vaikuttavuutta arvioidaankin useiden eri muuttujien ja/tai sisältöjen kautta (ks. esim. Huotari 2022; Dahler-Larsen 2005). Vaikuttavuuden arvioinnilla voidaan esimer-

kiksi selvittää, millaiset palvelumuodot tuottavat hyviä tuloksia ja tarkastella millaisten asioiden avulla tai millä menetelmillä päästään tavoiteltuihin tuloksiin (Kettunen 2017, 6). Vaikuttavuus voidaan nähdä asetetun tavoitteen ja tulosten välisenä yhteytenä. Vaikka suoritetuilla toimenpiteillä voi olla myös muita vaikutuksia, on kuitenkin vaikuttavuudesta puhuttaessa kyse nimenomaan tavoitteisiin si-  
dottujen tulosten toteutumisesta. (Kettunen 2018, 177.)

Vaikuttavuuden arviointia voi lähestyä monesta eri tulokulmasta. Vaikuttavuutta voi arvioida esimerkiksi asiakasvaikutusten ja yhteiskunnallisten vaikutusten näkökulmasta, jolloin pyritään tunnistamaan asiakkaaseen tai esimerkiksi kuntalaisiin kohdistuvia vaikutuksia, tai laajemmassa kuvassa yhteiskunnallisia vaikutuksia. Määrällisten ja laadullisten vaikutusten arvioinnin merkitys taas korostuu esimerkiksi palveluiden tuottamisessa. Näiden lisäksi vaikutuksia voi tarkastella asiakkaan subjektiivisen kokemuksen kautta, tai laajemmin puolueettomasta, objektiivisesta näkökulmasta. Kaikissa edellä mainituissa vaikutusten arvioinnin tulokulmissa on lisäksi mahdollista tunnistaa erilaisia lyhyt- ja pitkäkestoisia vaikutuksia. Lisäksi on tärkeää tiedostaa myönteisten vaikutusten lisäksi myös kielteiset vaikutukset, ja huomioida ja varautua niihin. (Meklin 2001, 109–110.)

Yhteistä eri vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmien suunnassa tehtävässä arvioinnissa on halu tuottaa arvioinnilla kontekstia kehittäviä tuloksia ja muita havain-  
toja, joilla voidaan tarkastella kohdekontekstin toimintaa. Vaikuttavuuden arvioinnin yleinen, ehkäpä kaikkia konteksteja lähentävä tavoite onkin toimia toiminnan kehittämisen työvälineenä ja ”apukäsitteenä”, jolla toimintaa voidaan kehittää. Tässä opinnäytetutkimuksessa vaikuttavuuden arviointi ymmärretään strategia käytäntönä -näkökulman sisäisenä elementtinä, joka havainnollistuu haastateltujen toimihenkilöiden kokemuksen välittämänä (mitä on tehty? mitä voisi tehdä toisin?) ja edelleen työn tavoitteena tuoda esille kehittämiskohteita kohdeorganisaatiossa.

### 3.3 Aiempi tutkimus

Kelan kontekstissa on tehty useita OKR-malliin ja sen käyttämiseen kohdistuneita tutkimuksia. Seuraavassa kuvataan tämän opinnäytetutkimuksen asetelman suhteessa keskeisiä havaintoja aiemman tutkimuksen piiristä.

Besicin (2023) tekemä opinnäytetutkimus kohdistui eteläisen ja keskisen asiakaspalveluyksikön palveluasiantuntijoihin, sekä heidän kokemuksiinsa OKR-mallin merkityksestä strategian arkeen kuljettamisessa. Tutkimuksen tuloksina esitetään OKR-mallin käyttöönoton vaikuttaneen sekä palveluasiantuntijoiden strategian tuntemukseen, sekä heidän kokemukseensa oman työnsä merkittävästä. (mt.) Sumusalmi (2022) selvitti opinnäytetutkimuksessaan OKR-mallin vaikutusta yhteistyön kehittymiseen ja asiakaskokemuksen luomiseen etätyön aikana. Tutkimuksessa havaittiin, että OKR-mallilla on ollut myönteisiä vaikutuksia yhteistyön ja asiakaskokemuksen muodostumisessa tiimin sisällä lisääntyneen vuorovaikutuksen välittämänä. (mt.) Raka-Meholli (2022) tutki opinnäytetutkimuksessaan itseohjautuvuuden ulottuvuuksia Kelan asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa kehitettiin itseohjautuvuuden malli ja käsikirja asiantuntijatyön tueksi, joissa kuvataan Kelassa käytettävän OKR-tavoitejohtamisen elementtejä osana strategian arkeen kuljettamista. (mt.) Ala-Myöntäjä (2023) tutki opinnäytetutkimuksessaan Kelan OKR-pilotin aikaista oppimisen systemaattista oppimista.

Aiemmassa strategia käytäntönä -tutkimuksessa tehtyjä keskeisiä havaintoja ovat, että organisaatioissa on usein erilaisia strategisia käytäntöjä (mm. Whittington 2006; Whittington 2001), strategiasta ja sen toteuttamisesta on erilaisia näkemyksiä (Jarzabkowski ym. 2013), organisaation kulttuuriset normit, arvot ja käytännöt voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten strategiaa suunnitellaan ja toteutetaan (mm. Sorsa ym. 2010). Suomen puolustusvoimissa tehdyssä strategian jalkautumiseen kohdistuvassa strategy as practise -tutkimuksessa on tehty havaintoja muun muassa siitä, että; strategia koetaan usein olevan epäselvä ja yhteisen strategisen näkemyksen puuttuvan; strategia tulee ylhäältä ”komentoketjua” pitkin; henkilöstö kaipaa avoimempaa keskustelua strategiasta ja osallisuutta strategian tekemisessä; koulutustyötä tarvitaan lisää. (Kolttola 2010, 87–92.) Kuntaorganisaatioiden strategian tutkimuksen piirissä on todettu, että; strategia rakentuu useiden organisaatioiden toimijoiden yhteistoiminnassa, joka elää

eräänlaisessa jatkuvassa muutoksessa; organisaation eri tasoilla toimivilla henkilöillä on hyvin erilaiset vaikuttamismahdollisuudet strategian tekemiseen; toimijoiden omat ennakkokäsitykset ja osaamiset vaikuttavat strategian muodostumisessa. (Hänninen 2014.) Strategian tunnettavuus organisaatioissa näyttää heikentyvän, mitä lähemmäs toimeenpanevaa organisaation tasoa tarkastelussa huomio kiinnitetään (Aromaa 2016). Organisaatioiden keskijohdon piiriin kohdistuneessa tutkimuksessa on esitetty, että paikallista vastuuta ja vallinnanmahdollisuuksia lisäämällä strategian uudistamista voitaisiin tehostaa keskijohdon roolin kautta (Paavela 2010).

Strategiaan kohdistuvalle tutkimukselle vaikuttaa olevan yleistyyppillistä, että sen tutkimusote on usein kriittisesti asemoituva. Kriittisyydellä emme tarkoita tässä yhteydessä haastavaa ja kyseenalaistavaa tyyliä, vaan kehittämismyönteistä ja parempaan huomiseen pyrkivää ratkaisukeskeistä, paljastavaa kriittisyyttä. Tavoitteena on toimijoiden ja organisaation arjen ja dynamiikan ymmärtäminen sekä toiminnan kehittäminen eri tasoilla. Tällöin strategiaa tarkastellaan väistämättä dynaamisena prosessina, joka kehittyy ajassa. Tutkimuksen tekemisessä onkin syytä pohtia myös, miten organisaatiot sopeutuvat ja reagoivat muutokseen strategian arkeen kuljettamisessa ja eläväksi elämisessä. Tässä opinnäytetutkimuksessa kriittinen ote ilmenee tutkimuksen tavoitteessa paljastaa tutkimuksen kohderyhmän esittämää autenttista ääntä ja kokemusta strategiasta heidän työssään sekä löytää ratkaisu- ja kehittämis ehdotuksia vallitsevasta tilasta organisaatiossa. Näiden avulla tutkimuksessa pyritään luomaan näkymiä strategian arkeen kuljettamisen todellisuudesta ja nostaa esille ehdotuksia, miten työelämää kokemusten luoman kuvan kautta voidaan tältä osin kehittää.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullisen soveltavan tutkimuksen piirissä tapahtuva (Denzin & Lincoln 2005; Alasuutari 2011; Eskola & Suoranta 2000; Metsämuuronen 2006) tapaustutkimus (mm. Vilkka & Saarela & Eskola 2018; Laine & Bamberg & Jokinen 2007; Eriksson & Koistinen 2005). Tapaustutkimuksen yleinen luonne on lähestyä jotain ilmiötä, asiaa tai kontekstia rajatussa ja/tai valikoidussa näkymässä. Tapaustutkimus lähestymistapana tarjoaakin mahdollisuuden luoda syvämpi ymmärrys ja tehdä konkreettisia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. (mm. Vilkka & Saarela & Eskola 2018.)

Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään, miten ja miksi tietty ilmiö tai tapahtuma esiintyy tietyssä kontekstissa. Tapaustutkimuksellinen ote on hyödyllinen, kun tutkittava ilmiö on monimutkainen tai se kohdistuu laajaan sosiaaliseen kontekstiin, kuten organisaatioon ja/tai sen toimintaan. Yleisesti tapaustutkimuksessa ei rajoituta tekemään pelkästään pinnallisia makrotason havaintoja, vaan pyrkimyksenä on luoda syvämpi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Laine ym. 2007, 9–11; Vilkka ym. 2018, 192–193.)

Tapaustutkimusta voidaan tehdä niin yksittäis- kuin monitapaustutkimuksena. Yleensä monitapaustutkimuksessa lähestymisessä tutkittavasta ilmiöstä kerätään huomattavasti laajempi aineisto ja sitä muutoinkin lähestytään vertailutavoittein. Yksittäistapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tarkasti analysoitavaan tapaukseen. Tapaustutkimuksessa tehtävä analyysitapa on lähtökohtaisesti induktiivinen, eli esitettävät tutkimustulokset nousevat tutkimuksen edetessä ja aineiston analyysin tuloksena. (Laine ym. 2007, 27–34; Vilkka ym. 2018, 192–193.)

Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida lähtökohtaisesti esittää niin sanotusti tilastollisesti merkittävänä ja yleistettävänä. (Leino 2007, 214–215; Vilkka ym. 2018, 199–200.) Tämän sijaan tapaustutkimuksen etu onkin, että se tuottaa syvämpää ymmärrystä ja kontekstisidonnaista tietoa, jotka toimivat mitä mainioimmin työelämän kehittämisen kontekstissa.

Tämän opinnäytetutkimuksen tieteenteoreettinen asemoituminen lähentyy sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtia. Tutkimuksessa tulkitaan, että todellisuus on sosiaalisesti yhteisesti jaettava ja rakennettua. (mm. Burr 2015; Baert ym. 2011; Hacking 2009.) Ilmiö, johon sosiaalisen todellisuuden rakentumisen ja vaikuttamisen konteksti kiinnittyy, on Kelan strategia ja sen arkeen kuljettamisen vaikuttavuuden kokemus osana käytännön työtä.

Kokemuksen tutkimus (ks. mm. Perttula 2015, 136–140) ei sinällään ole laadullisen tutkimuksen piirissä siitä eriytyvä tutkimuksellinen ote, vaan osa laadullisen tutkimuksen lähestymistapavalikoimaa. Tapaustutkimuksen ja kokemuksen tutkimuksen yhteys näkyykin laadullisen tutkimuksen tematiikassa yleisenä pyrkimyksenä tutkia sosiaalista todellisuutta ja sen konstruktioita käytännön yhteyksissä – eli oikeassa elämässä. Tämän opinnäytetutkimuksen laadullinen ote tapauksena kohdistuu siis kokemukseen ja siihen, miten kokemus ihmisissä ja organisaatioissa vaikuttaa strategian arkeen kulkeutumiseen ja vaikuttavuuteen käytännön työssä.

#### 4.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetutkimuksen tarkoituksena on tutkia Kelan uudistetun strategian vaikuttavuuden kokemusta asiakasrajapinnassa tehtävässä ratkaisutyössä. Lisäksi työssä selvitetään millaisia erilaisia keinoja ja hyviä käytänteitä on käytetty tai tulisi jatkossa käyttää, jotta strategia integroituisi tiiviimmin osaksi käytännön työtä. Opinnäytetutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja kehittämisehdotuksia Kelan uudistetun strategian arkeen kuljettamisen kokemuksista ja vaikuttavuuden näkymistä.

Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

- Miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokevat strategian vaikuttavuuden työssään?

- Miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kehittäisivät strategian jalkauttamista oman tehtävänsä näkökulmasta käsin, jotta strategia koettaisiin vaikuttavampana työssä?

#### 4.3 Tutkimusaineiston hankinta, hallinta ja analyysi

Tutkimuksessa käytettävä aineisto hankittiin haastattelemalla Kelan asiakasrajapinnassa työskenteleviä toimihenkilöitä, jotka työskentelevät eteläisen vakuutuspiirin toimeentuloturvaetuuksien ratkaisukeskuksessa yleisen asumistuen ryhmässä ratkaisuasiantuntijoina, asiantuntijoina (syväosaajia, jotka tukevat ratkaisuasiantuntijoita) ja tiimipäällikköinä. Haastatelluista henkilöistä kerättiin taustatietoina heidän työkokemusvuotensa ja eri etuuksien ratkaisutyön osaaminen lukumääräisesti. Muita taustatietoja ei kerätty (ks. taulukko 1). Kerätyt taustatiedot ovat tutkimuksen osalta merkittäviä, koska Kela on läpikäynyt useita organisaatiomuutoksia viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Eri organisaatioiden aikana on painotettu erilaisia asioita, jotka heijastuvat vielä tänäkin päivänä asenteissa sekä työskentelyssä. Hallittujen etuuksien lukumäärä puolestaan voi vaikuttaa siihen, kuinka luontevaa asiakkaan elämäntilanteen havainnointi sekä kokonaisvaltainen haltuunotto eri etuuksien kautta on ratkaisutyön tekijälle.

Haastattelut suoritettiin yksilöetähaastatteluina Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina (Hirsjärvi & Hurme 2000; Eskola & Lähti & Vastamäki 2018). Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teams -sovelluksen litterointiominaisuuden avulla. Lisäksi haastattelijat tekivät kirjallisia muistiinpanoja kustakin haastattelutilaisuudesta. Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko (liite 1) laadittiin tutkijoiden toimesta. Teemahaastattelun teemat ja kysymysrunko viimeisteltiin ennen haastattelujen suorittamista yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Tutkimuksen toteuttamiselle haettiin tutkimuslupa Kelan sisäisten tutkimuslupaprosessien mukaisesti. Tutkimuksen pääpiirteet läpikäyvä tutkimussuunnitelma lähetettiin tutkimuslupien käsittelyä varten Kelan ryhmäpostiin, josta se aihepiiriin ja toimeksiantajana toimivan yksikön mukaan ohjattiin eteenpäin yksikön

esihenkilölle. Tutkimusluvan myöntäjänä toimi Kelan strategiapäällikkö Heli Korhola.

Tutkimukseen osallistumiskutsu ja saatekirje (liite 2) lähetettiin toimeksiantajan edustajan toimesta Kelan sisäisenä sähköpostina yli 600 henkilölle. Tutkimukseen tiedonantajaksi (myöhemmin haastateltava) ilmoittautumisen määräaika oli 11.6.2023. Toimeksiantaja lähetti tutkijoiden pyynnöstä yhden muistutusviestin tutkimukseen ilmoittautumiseen liittyen. Lopulta tutkimukseen haastateltavaksi ilmoittautui yhteensä yhdeksän (N:9) henkilöä, jotka kaikki haastateltiin. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 22.6.–18.8.2023.

Tutkimukseen ilmoittautuneille toimitettiin ennen haastatteluiden aloittamista liitteinä tutkimuksen aineistohallintasuunnitelma (liite 4), tutkimussuostumuslomake (liite 3), saatekirje (liite 2) ja tutkimuksen teemahaastattelurunko ja suunnitellut kysymykset (liite 1), jotta he pystyivät valmistautumaan tilaisuuteen. Teemahaastattelurungossa esitettävien kysymysten lisäksi tutkijat esittivät haastattelujen yhteydessä myös muita tarkentavia kysymyksiä haastattelun teemojen suunnassa.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet tahot ja haastattelujen perustiedot.

Rooli	Aineistotunniste	Haastattelupäivä	Työkokemus vuosina (alle 5, 5-10 yli 10 vuotta)	Etuuskoke- mus (lkm)	Haastattelun kesto (min)	Litteraation laajuus (sivuja)
Tiimipäällikkö	TP 1	3.7.2023	Yli 10 vuotta	3	65	43
Tiimipäällikkö	TP 2	3.8.2023	5-10 vuotta	2	70	34
Tiimipäällikkö	TP 3	18.8.2023	Yli 10 vuotta	3	75	37
Asiantuntija	AS 1	22.6.2023	5-10 vuotta	2	65	42
Asiantuntija	AS 2	7.7.2023	Yli 10 vuotta	8	60	32
Asiantuntija	AS 3	4.8.2023	Yli 10 vuotta	12	60	23
Ratkaisuasiantuntija	AS 4	5.7.2023	5-10 vuotta	1	75	31
Ratkaisuasiantuntija	AS 5	8.8.2023	Alle 5 vuotta	1	65	34
Ratkaisuasiantuntija	AS 6	6.7.2023	Yli 10 vuotta	3	60	40

Kerätty tutkimusaineisto tallennettiin tutkijoiden henkilökohtaisille tietokoneille ja Lapin AMK:n Teams-sovelluksessa tutkijoiden yhteisessä käytössä olevaan Teams-tiimiin. Kunkin haastattelun jälkeen Teams-litteraatiot tarkastettiin ja henkilöt anonymisoitiin aineistotunnisteilla, jotka esitetään taulukossa 1. Tutkimusaineistoa käsittelevät vain tutkijat.

Tutkimusaineistoa analysoitiin aineistonlähtöisen sisällönanalyysin keinoin (mm. Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysissa aineistosta etsittiin tutkimuksen tavoitteen ja asetettujen tutkimuskysymysten suunnassa keskeisiä haastattelujen strategian kokemuksen ja arkeen kuljettamisen kehittämistä koskevia asioita, merkitystekijöitä ja teemoja. Ensiksi aineistoa tiivistettiin, eli siinä oleva informaatio redusoitiin yksittäisten haastattelujen osalta yhteiseen excel-työkirjaan, ns. ”tietomatriisiin” (ks. kuvio 1). Toiseksi aineistoa luettiin kunkin tutkijan toimesta yksin ja yhdessä, jolloin aineistosta etsittiin yksittäisiä merkittäväksi tunnistettavia seikoja sekä laajempia merkityskokonaisuuksia tutkimuskysymysten suunnassa. Viimeisessä vaiheessa aineistoa abstrahoitii eli siitä nostettiin esille tutkimuskysymysten suunnassa toistuvimmat ja tutkijoiden tulkinnassa keskeisimmät tiedot, jotka esitetään luvussa 5. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 109–115.)

Rooli (steeraus nimike)	Haastattelupäivi	Miten kuvailit organisaation nykyistä strategiaa voimalla voimalla?	Mikä on strategian tärkeimmät elementit?	Kuokki, että strategia on tiimille selvä ja ymmärrettävä? Miksi?	Miten strategian tavoitteet näyttäytyvät osasto- ja yksiköissä?	Miten jalka millä tavoin strategia luopumattomuus näkyy osastolla?	Miten jalka millä tavoin uusi strategia on toteutunut, mikä on lähtenyt osasta?
Ratkaisusiantuntija 2 / AS5	8.8.2023	Tehtäväsivulla ei ollut sellainen, että se meille siinä esitettiin. Ryhmäs puhepuheilla, väkuisuuplaine ryhmätasolla esitelly. Perusmatskulla heidän esitelly kalleilla. Asiakasnäkökulmasta Henkilöstö näkökulma on ollut ohut. Vähän sitä on siellä ollut, luottamus on ollut olemassa. Henkilöstö näkökulma on nostettu vain tosi vähän. Esihenkilön johdolla. Hyvin se vaan sinne aina jää, teoriassa tiedetään, mutta ei oikeasti. Miten kuvailit organisaation nykyistä strategiaa omilla sanoillasi? Jalkakokemuksia perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja tunteita arkeen? Tehtäväsivulla, strategia esitettiin ja keinoit mitä sitä viedään käytäntöön, mutta se jää takajälke. Kaavoja ja materiaali on olemassa.	Luottamus ja tieto. Luottamus on tärkein, ja siinä on eniten tekemistäkin. Strategia on just sellainen miten se esitellään. Meille on korostettu, että yritetään ennakoida, tietää ihmiset tekijöistä joihinkin asiakassegmentteihin. Ihmisillä järkeä, että kaks on kaksen hankalimmat segmentit jossa asiakkaat hutaavat puhelissa ja tulee huonoa palautetta. Segmentoinni ei mielestäni ole kuitenkaan ongelmia KERRALLA KUNTOON periaatteessa. Käytännössä sinne TUKENA TYÖSSÄ, jonka kautta huomioitaisin henkilöstö. Luottamukseen suhteen Henkilöstö näkökulmasta nostettu toimita vähän. Luottamus näky eniten omassa työssä, ja on tärkein, mutta siinäkin on vielä tekemistä. Strategista saadaan eri asioita eri riippuen sitä miten sitä esitellään (julkisuusnäkökulma) Asiakasnäkökulma ut Henkilöstö näkökulma).	Joo ja en. Teoria tasolla se on selkeä. Materiaalissa on pääasiassa kunnossa, mutta miten se näky käytännössä ei ole niin vahva. Henkilä kun koko kelen strategia, eikä vain joihkin etuuden strategia. Henkä kymys miten se joo ja en. Kukaan ei ollut tietoisilla, kukaan materiaali pääpöytä osalta, mutta käytännön osalta ei. Koko kelen strategia joihkin ymmärrettävä. Miten strategian pitäisi näkyä siinä missä teen? Strategia esitelly ryhmätasolla palaverissa, jossa näkyi tärkeimpiä läpi, mutta vain perusmateriaalilla, ja kerrottu mitä maettu strategialla taakaa. Henkilöstö näkökulma ollut ohut. Tiimitasolla kukaan ei näknyt materiaalia, tse olisi ollut mahdollista intrassa lukea lisää.	Tukena työssä esimerkiksi. Kun teen ohjauksia teen muutoksiin kun oman etuuden osalta. Vaikuttavuutta tiedolla jää nähtävään oman hantastuuden ja osaamisen väraan. Esim. mielen tulee Tukena ajossa huono muotoilu. Omassa työssä näky näin että toteuttaa ohjauksella mää muuten kuin oman etuuden osalta. Ohjan tekemään ajatelmakuita/teen asiakkaan puolesta. Ohjan keräy osalta oikean palvelun piiriin jos en itse osaa. Tiedolla-osa jää eikä paljon omalle vastuulle, kunniä paljon perusteetä mitä etuutta ja niiden toimintoa jotta osaa Ohjan.	Kimmon bonus 2: Miten tiimitasolla, onko muutos havaittavissa? Onko tunti on vähän huono kehityksen pintaamisessa. Tiimissä paljon monitoroija ja erilaisissa kehittämissä mukana. Muuta tiimessä kuitenkin kuulunut että on olemassa erilaisissa kokeiluissa, tehty konkreettisia kokeiluja, Esim. Seuravaat kolme viikkoa kaksit jalkakokemuksia soittamalla. Bedaakalle toimintamallilla löydetty hyviä tapoja.	Miten jalka millä tavoin uusi strategia on toteutunut, mikä on lähtenyt osasta? Käytössä?
Ratkaisusiantuntija 3 / AS6	6.7.2023	En edes tiedä mikä se on... aika väheä, en osaa sanoa mitä se pitää sisältään. Ei osannut yhdessä strategian tekemistä siihen, että työssä nimenomaan strategia, vaan enemmän puhuttu ”tavoitteen”. Ennen oli että kukaan ei ollut tehnyt näköitä, nyt panostetaan. Ennen oli että kukaan ei ollut tehnyt näköitä, nyt panostetaan. Ennen oli että kukaan ei ollut tehnyt näköitä, nyt panostetaan.	Käytössä tänä päivänä on asiakas kohtaaminen, asiakaslähtöisyys on ollut hyvä juttu korostettu tapa, asiakasymmärryksen asiakaslähtöisyys ja sen korostaminen jalkakokemuksien tekemisessä. Asiakkaalle pitää tarjota asiakkaalle sopivaa palvelua, eikä kaikille samalla. Nykään panostetaan enemmän laatuun kuin määrään ratkaisuissa.	”On ollut hyvin omalla osastolla. Periaatteessa se on yksinkertainen, mutta kukaan ei ollut vähän sitä on jalkakokemuksia, mikä on ollut hyvä juttu korostettu. Oikea on vielä on laadussa vaiheessa, että ei osata vielä ymmärtää sen avulla strategiaa paremmin”	työssä näkee että asiakas ei aina ymmärrä. Luottamus on aina molemmilla puolella... Näyttävyyttä todeli jalkakokemuksia soittopyyntä tiedossa, koska asiakkaat eivät ymmärrä jalkakokemuksia, ja niitä soittamalla soittopyyntä. Luottamus korostuu, koska pitää luottaa asiakkaaseen, ja asiakkaat kutsuu luottaa kelaan.	”Toteutus sitä, että minunkin työssä on anvia on heman parantunut. Ennen tunti ja tunti katoissa eroja on paljon. Meidän tiimissä keskustellaan paljon, otetaan matkainharjoitteen tunti. Vaikka puhutaan asioista joustavasti niin tiimissä ei kuitenkaan strategian tärkeysteistä ole juurikaan ”työ puhuttu”.	”Tilaaan na. uudempiä haitaloita. Ollaan monipakkainen tiimi, kautta rantaan Suomessa.”

Kuvio 1. Rajattu kuvakaappaus tutkimusaineiston aineistonkoontitaulukoinnista ns. tietomatriisista.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitetään asetettujen tutkimuskysymysten suunnassa. Alaluvussa 5.1. esitetään tulokset tutkimuskysymys yhden (1) osalta. Alaluvussa 5.2. esitetään tulokset tutkimuskysymys kahden (2) osalta.

### 5.1 Kokemus strategiasta

Kelan uudessa strategiassa keskeisiksi tavoitteiksi nostetut teemat asiakaskokemus perustuu luottamukseen ja vaikuttavuutta tiedolla sekä turvaa arkeen koettiin oikeansuuntaisina. Haastatteluissa havaittiin kolme yhteistä useasti toistuvaa tekijää. Strategian kolmesta pääteemasta eniten korostui selkeästi luottamus. Asiakkaaseen ja asiakkaan toimittamaan tietoon luottamista painotettiin keskeisenä tekijänä ratkaisutyössä. Kuitenkin kaikki haastatellut kokivat, että strategia jää pääosiltaan hyvin ylätasoiseksi eikä se ole sellaisenaan sovellettavissa käytännön työssä, eli arkeen kuljettaminen ei ole ainakaan toistaiseksi onnistunut optimaalisella tai toivotulla tavalla. OKR-mallin tunnistettiin olleen osaltaan tekijä, joka on helpottanut strategian näkyvyyden lisäämistä sekä sen soveltamista ratkaisutyössä, mutta vain niiltä osin jotka ovat määrällisesti mitattavissa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan haastatteluissa esille tulleita keskeisiä havaintoja niiden merkittävimmiksi tunnistettujen asiakokonaisuuksien suunnassa.

#### 5.1.1 ”Strategia ei näyttäydy minun tehtävässä”

Yleinen kokemus strategiasta vaikutti olevan hyvin ”klassinen” – strategia koettiin ylhäältä annettuna. Yleinen havainto kaikkien haastateltavien (N:9) osalta oli, että strategia koettiin monitasoisena ja osin monimutkaisena.

”Pääkonttorin visiot tulee aika hitaasti ruohonjuuri tasolle...vähän juhlapuhe ma-kua...” (AS3.)

Yhteneväistä haastateltavien osalta oli, että he toisaalta kokivat strategian monimutkaisuuden ja -tasoisuuden henkilökohtaisesti, eli tunnistaen sen lähinnä oman tehtävänsä näkökulmasta eikä laajana ilmiönä, joka kuvaisi koko organisaation ääntä ja tavoitteita. Strategian monimutkaisuus ja -tasoisuus ilmeni tästä syystä vaikeasti arvioitavana kokonaisuutena.

Suurimmaksi osaksi (N:7) strategia koetaan teorian tasolla ymmärrettävänä, mutta arkeen kuljettamisessa käytännön työn tasolle on paljon kehitettävää. Kuten kuvattu, yksi suurimmiksi koetuista haasteista strategian suhteen on sen ylätasoisuus ja tulkinnanvaraisuus. Ongelmaksi koetaan erityisesti Kelan suuri henkilöstömäärä ja lukuisat erilaiset tehtävät, ja erilaisuudet sen suhteen miten strategiaa tulkitaan omasta tehtävästä käsin.

#### 5.1.2 OKR strategian arkeen kuljettamisen välineenä

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuuluivat kaikki Kelan organisaatioalueeseen, jossa OKR-menettelyä oli käytetty strategian mittarina. Haastatteluiden tuloksena voidaan esittää, että ratkaisutyössä strategian ja OKR:n yhteys tunnustetaan vain osittain. OKR:n käyttö koettiin olevan määrällisten tavoitteiden osalta selvää, mutta menetelmän haasteena on erityisesti se, että se jättää ulos tärkeinä koetut laadulliset asiat, joita ei voida mitata.

”...totta kai se OKR malli tuo meille ylimääräistä työtä ylimääräistä ajattelun tarvetta, mielen ahdistusta ja muuta mä näen sen tarpeellisena ja mä näen sen hyvänä, mutta se on myös erittäin ärsyttävää joskus.” (AS4.)

Haastatellut asiantuntijat (N:6) kokivat erityisesti, että OKR:ssä määritellyt määrälliset tavoitteet voivat jopa haitata ratkaisutyötä. Asiantuntijat kuvasivat, että määrälliset mittarit ovat osin toimivia, mutta ne eivät saa johtaa harhaan tai muodostua ainoiksi tavoiksi mitata strategian näkökulmasta työn tuloksellisuutta. OKR:n haasteeksi nähdään sen rajoittuminen vain määrällisiin mitattaviin tekijöihin, kun taas laadullinen puoli jää sen ulkopuolelle. OKR:n vaikutus laadullisiin tavoitteisiin jää siis epäsuorasti määrällisistä tavoitteista kumpuavaksi.

Suurimmaksi osaksi (N:7) haastateltujen yhteinen viesti oli, että työn laadullinen mittaaminen on riittämätöntä. Tosin samassa yhteydessä haastatellut kuvasivat, että laadullista arviointia ja mittaamista on yhtäältä vaikea mitata ja arvioida laajassa otannassa suhteessa strategian tavoitteisiin. Kuitenkin laadullisen arvioinnin lähestymisen koettiin olevan ehdottoman tarpeellista.

### 5.1.3 Strategia ohjaa muuttamaan vallitsevaa työkuultuuria Kelassa

Tärkeimmiksi strategian elementeiksi nousivat haastatteluissa luottamus ja tieto (N:9). Näitä kahta elementtiä mietittiin haastatteluissa monista eri näkökulmista käsin. Luottamus nähdään vuorovaikutteisena, eli Kelan toiminnan asiakkaan suuntaan tulisi olla luottamukseen perustuvaa, ja tämä puolestaan lisää asiakkaan luottamusta Kelaan. Luottamuksen lisäämisellä saadaan myös vähennettyä tarpeetonta byrokratiaa, joka koetaan asiakaskokemukselle haitalliseksi.

Tiedon teemasta keskusteltiin muun muassa suhteessa käsittelijöiden etuuksien osaamiseen, eli kuinka hyvin yksittäinen käsittelijä voi hoitaa asiakkaan asian niin sanotusti kerralla kuntoon tilanteessa, jossa asiakkaalla on useampia hakemuksia vireillä, tai joissa asiakkaalla on herännyt muista etuuksista jotakin kysyttävää. Tähän teemaan linkittyvät myös erilaiset sisäiset viralliset ja epäviralliset ratkaisutyössä käytössä olevat verkostot, eli tietääkö käsittelijä miten asiakkaan asia saadaan vietyä eteenpäin jos oma etuusosaaminen ei riitä.

Strategian tavoitteista luottamus näkyy eniten ratkaisutyössä, ja sen merkitystä asiakaslähtöisessä työskentelyssä korostetaan. Luottamusta asiakkaaseen on haastateltujen (N:6) kertoman mukaan pyritty toteuttamaan myös etuusohjeistuksen kautta, joka näkyy esimerkiksi pyydettävien liitteiden järjestelmällisenä vähentämisenä. OKR-mallin käyttöönotto nousi selvästi tekijäksi, joka on vaikuttanut positiivisesti kokemukseen strategian läsnäolosta arkityössä niiltä osin, joita voidaan OKR-mallilla mitata.

”Nykyään panostetaan ratkaisuissa enemmän laatuun kuin määrään.” (AS6.)

Suurin osa haastatelluista (N:7) esittivät, että Kelan sisäinen toimintakulttuuri on pääosiltaan muuttumassa. Strategian kuvattiin auttavan toimintakulttuurin muutoksessa nimenomaisesti strategian keskeisten tavoitetunnisteiden suunnassa, joista luottamus oli merkittävimmäksi tunnistettava.

Kaikki haastatellut (N:9) kokivat asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan saaman palvelun laadun hyvin tärkeäksi omassa työssään. Kaikki kolme strategian pääkohdtaa kohtaavat pääosin näiden arvojen kanssa, työ koettiin täten strategian mukaisena suhteessa haastateltujen omiin arvoihin. Osalla haastateltavista (N:3) oli voimakas kokemus siitä, että strategia ja kokonaisvaltainen työote on vain paluuta vanhaan, ja oma tapa työskennellä on siis jo linjassa strategian kanssa.

#### 5.1.4 Strategian konkretisoituminen Kelassa vaihtelee eri etuuksien välillä

Haastateltavien keskinäiset näkemykset strategian vaikutuksesta arkityöhön poikkeavat jonkin verran. Osa haastatelluista (N:3) koki, että strategia ei niinkään ohjaa arkityötä, vaan ohjaus tulee enemmänkin laista ja lain perusteella laadituista etuusohjeista ja prosesseista. Kuitenkin suurin osa haastateltavista (N:6) koki, että Kelan läpileikkaavia laadullisia muutoksia on havaittavissa, eritoten siinä kuinka asiakkaaseen ja asiakkaan toimittamaan tietoon luotetaan. Muutos on kuitenkin ainakin osittain riippuvaista tiimeistä ja ryhmistä, ja hyväksi havaittuja työtapoja ei vielä levitetä tarpeeksi tehokkaasti. Haastatellut (N:6) esittivät, että tiimien välinen yhteistyö ja hyväksi todetut käytännöt tulisivat olla laajemmin jaettuja ja johdettuja.

Haastatteluiden perusteella kokemusta strategian suunnitteluun osallistumisesta ei oikeastaan ole mainittavissa määrin, mutta OKR nähdään yhtenä tapana jolla strategiaa toteutetaan ratkaisutyössä. OKR tarjoaa konkreettisen tavan jolla strategian mukaisia tavoitteita voidaan asettaa ja seurata, ja mittareilla on myös mahdollista motivoida toimihenkilöitä. Haastatelluista henkilöistä yksittäiset tahot (N:2) olivat toimineet strategian arkeen kuljettamisessa eräänlaisessa ”soihdunkantajan” asemassa. Näiden henkilöiden osalta kokemus oli, että strategian yhteys arkityöhön oli hyvin läheinen. Havaintona voidaankin todeta, että strategian

”parissa” vietetty aika vaikuttaa korreloivan läheisesti siihen, miten yksilöt voivat ymmärtää strategian osana työtään ja laajemmin Kelan yhteiskunnallista vaikutavuutta.

## 5.2 Strategian arkeen kuljettamisen kehittäminen

### 5.2.1 Onnistumisen edellytyksiä strategian arkeen kuljettamisessa

Haastatteluissa ilmeni, että strategia tavoittaa ratkaisutyön tekijät vaihtelevasti. Merkittävin osin vaikutti myös siltä, että tiimien ja toimihenkilöiden välillä on suuria eroja siinä, miten strategiasta on keskusteltu tai miten siitä on itsenäisesti etsitty lisätietoa. Osa haastateltavista (N:4) koki saaneensa eniten tietoa strategiasta tiimin tai tiimpäälliköiden kesken käydyistä keskusteluista. Intran uutisointi koettiin osaltaan hajanaiseksi ja ylätasolle jääväksi (N:5).

Suurimmaksi ongelmaksi koetaan strategian hyödyntäminen ja käyttöönotto arkityössä. Asiantuntijat (N:5) kaipaavat konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka uuden strategian mukainen työote näkyy ratkaisutyössä, ja sen myötä viimekädessä asiakkaan saamassa palvelussa. Kaikki haastatellut (N:9) kaipasivat kohdennetumpaa viestintää strategiasta ja sen vaikutuksesta arkityöhön.

Strategian sisäistäminen ja sen mahdollisuuksien tunnistaminen vaatii aikaa. Haastateltujen (N:9) toimihenkilöiden kuvaama yhteinen viesti oli, että ratkaisutyö on usein (jopa pääsääntöisesti) hyvin kiireistä, ja varsinkin perusturvaetuuksissa lakisääteisissä käsittelyajoissa pysyminen on välillä haastavaa.

Haastatteluissa (N:9) esitettiin toistuvasti, että strategian mukaisen työskentelyotteen käyttöönotto ja vallitsevan työkuulttuurin muutos vaatii aikaa ymmärtää miksi strategioita otetaan käyttöön organisaatioissa, miksi organisaatio on päättänyt ottaa juuri tietyt teemat keskiöön strategiaa muodostettaessa, ja mitä nämä teemat tarkoittavat työntekijän omasta tehtävästä käsin tarkasteltuna. Kelan stra-

tegian teemoista varsinkin tiedolla vaikuttamisen sekä arjen turvaamisen teemoissa haastateltavat (N:8) korostivat osaamisen kehittämisen näkökulmaa ja siihen liittyvää ajan käytön huomiointia.

Haastatteluissa (N:5) kävi ilmi ajan lisäämiseen liittyen myös kokemus siitä, että aikaa ja resursseja ei tarjota samalla tavalla kaikille sitä tarvitseville. Etuuksien ja tiimien välillä nähdään merkittäviä eroja siinä, kuinka paljon aikaa sallitaan itseopiskeluun tai osaamisen kehittämiseen muilla keinoilla.

### 5.2.2 OKR-mallin jatkokäyttö ja hyötyjen arviointi laajemmin – laadullisuuden lisääminen?

Eteläisen vakuutuspiirin toimeentuloturvaetuuksien ratkaisukeskuksessa käytössä oleva OKR-malli linkittyy haastateltavien (N:8) mielessä selkeästi uuteen strategiaan. Haastatteluissa korostui (N:6) selvänä OKR-malliin kohdistuvana haasteena, että se rajoittuu mittaamaan vain määrällisiä tekijöitä, jolloin strategian linjassa tapahtuva laadullinen vaikutus epäsuoraksi. Osa haastatelluista (N:3) koki, että OKR-malli voi alkaa entisestään ohjata ratkaisutyötä liikaa vain ”numeroiden seurantavälineen” muodossa. Haastatellut (N:9) kokivatkin yhteisesti, että OKR-mallin määrällinen mittaustapa ei ole riittävä kuvaamaan ratkaisutyön tuloksellisuutta ja/tai vaikuttavuutta.

”Joitain asioita on mahdoton mitata, mennään helposti laadullisiin asioihin, joita on vaikea asettaa mittareihin.” (AS6.)

Haastatellut kokivat (N:7), että laadullinen vaikutus ratkaisutyössä on kuitenkin selkeästi olemassa, ja Kelan kontekstissa OKR:n puitteissa tehtävä työn arviointi ei saisi takertua liikaa OKR-malliin kuvattujen asioiden luomaan kuvaan työn vaikuttavuudesta. OKR-mallin käyttäminen mittausta- ja arviointikeinona koettiin (N:6) kuitenkin parempana kuin ei mitään.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 6.1 Tutkimuksen päähavainnot ja pohdinta – hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet

Tässä opinnäytetutkimuksessa on tutkittu Kelan uudistetun strategian arkeen kulljettamisen kokemusta ja vaikuttavuutta asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden kokemusten avulla. Työn tavoitteena oli luoda uutta tietoa Kelan strategiatyön tilasta ja selvittää kehittämistoimia, joilla strategian ja toimihenkilöiden työn lähentyminen olisi tarkoituksenmukaista.

Työssä asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokevat strategian vaikuttavuuden työssään?
2. Miten asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kehittäisivät strategian jalkauttamista oman tehtävänsä näkökulmasta käsin, jotta strategia koettaisiin vaikuttavampana työssä?

Tutkimuskysymyksen 1 suunnassa tehtiin seuraavat keskeiset havainnot. Kelan henkilöstömäärä sekä eri yksiköt tehtävineen luovat riskin sille, että strategiaa tulkitaan vain omasta tehtävästä käsin ilman koko talon läpileikkaavaa koordinaointia. Nämä tulkinnat voivat olla ristiriidassa keskenään. Jopa yhden etuuden sisällä on hyvin erilaisia tiimejä, ja tiimien väliset tulkinnat voivat olla hyvin erilaisia. Haastatellut kuvasivat, että strategian soveltaminen vaatisi käytännön esimerkkejä sekä yhteistä keskustelua ja koordinaointia liittyen siihen, millainen toiminta olisi strategian mukaista tietystä tehtävästä tai etuudesta katsoen. Käytännön esimerkkien osalta tärkeää olisi voida tarinallistaa strategian yhteyttä ratkaisutyön arjen ”mekaanisen” työtavan osana.

Yksi kolmasosa haastatelluista koki, että työtä on jo aiemminkin tehty strategian mukaisesti ja tavallaan uusi strategia on vain paluuta vanhaan. Esimerkkinä voisi käyttää esimerkiksi asiakkaan saamaa kokonaisvaltaista palvelua. Kelan organisaatio on muuttunut useita kertoja vuosien saatossa, ja sen myötä tapa miten

asiakkaan asioita käsitellään on ollut muutoksessa. Työtä on välillä tehty lähtökohtaisesti kokonaisvaltaisemmin niin, että yksi ratkaisuasiantuntija hallitsee useita Kelan etuuksia, ja toisten organisaatorakenteiden aikana työ etuuksien parissa on ollut hyvin siiloutunutta. Haastatteluiden perusteella Kelan uusi strategia rohkaisee ja ohjaa hoitamaan asiakkaan asiaa mahdollisimman pitkälle käytössä olevien verkostojen ja muiden tukitoimien avulla. Tästä johtuen Kelassa jo useamman organisaatiouudistuksen läpikäyneet toimihenkilöt eivät näe tällä hetkellä työn alla olevassa muutoksessa suurta eroa jo aiemmin käytössä olleeseen työotteeseen.

Myös Kelan uuden strategian arvot näyttäytyvät saman suuntaisina haastateltujen omien arvojen kanssa. Tämä yhdenmukaisuus näyttäytyy sekä positiivisena että negatiivisena. Toisaalta saman suuntaiset arvot helpottavat niiden yhteensovittamista, ja yhteneväisten arvojen myötä laadukkaan asiakaspalvelun tuottaminen helpottuu. Kehittymistä ja työkultuurin muuttumista vaikeuttavana tekijänä voidaan toisaalta pitää useamman kerran haastatteluissa esiin noussutta ajatusta siitä, että uuden strategian mukaisesti on toimittu osittain tai kokonaan jo aieminkin. Riskinä tässä ajattelutavassa on kuitenkin se, että esimerkiksi luottamus asiakkaaseen ja kokonaisvaltaisuus ei välttämättä tarkoita tällä hetkellä samaa kuin se on tarkoittanut 10–15 vuotta sitten johtuen sosiaaliturvan kentän ja asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden johdosta. Joitakin uuden strategian ja kokonaisvaltaisen työotteen nyansseja voi jäädä huomaamatta, jos ajatellaan että strategian sisäistämiseen ja sen mukaisen työotteen käyttöön ottamiseen liittyvä työ on jo omalta osalta tehty, eikä vaadi oman toiminnan tarkempaa tarkastelua.

”Omaan työskentelyyni liittyen en huomaa asiassa mitään uutta... strategia on minun näkökulmasta korupuhetta.” (AS2.)

Luottamus nousi tutkimuksessa selkeästi eniten puhututtavaksi strategian teemoista. Luottamuksen teema herättää kuitenkin muutamien haastateltujen puitteissa myös pohdintaa mahdollisiin riskeihin liittyen. Kelan sisällä ollaan tietoisia siitä, että Kelan etuuksia käytetään myös tarkoituksenmukaisesti väärin määrällisesti marginaalisen asiakasryhmän toimesta, ja näitä väärinkäytöksiä tutkitaan jatkuvasti. Luottamusta asiakkaaseen on lisätty Kelassa muun muassa etuus- käsittelyssä vaadittavien liitteiden ja selvitysten määrän vähentämisellä. Tämä

selvitysten määrän vähentäminen voi helpottaa tarkoituksellista väärinkäyttöä<sup>1</sup>. Lisäksi keskustelua herää liittyen Kelan ratkaisutoiminnassa pitkään valloilla olleeseen ajatukseen siitä, että asiakas yrittää lähtökohtaisesti huijata sosiaalietuuksien maksajaa.

”Kelalaisten asenteen muutoksessa on valtavan paljon tekemistä. Asiakkaan huijausolettama edelleen vaikuttaa.” (TP1.)

Haastatteluissa kuvattiin useasti, että ajatus aina huijaavasta asiakkaasta on kärjistynyt paikoitellen työotteeseen, jonka perimmäisenä tarkoituksena on löytää keino päästä hylkäämään asiakkaan hakemus. Tämän ajattelutavan todettiin olevan suorassa ristiriidassa strategian mukaisen työskulttuurin kanssa. Haastatellut esittivätkin, että luottamuksen strategian mukainen lisääminen auttaa muuttamaan Kelan laajempaa työskulttuuria parempaan suuntaan.

Tutkimuskysymyksen 2 suunnassa tehtiin seuraavat keskeiset havainnot. Haastattelujen yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella oli mahdollista karkeasti tunnistaa kaksi erilaista ratkaisutyön tekijää: prosessorientoituneet ratkaisuasiantuntijat sekä soveltavat ratkaisuasiantuntijat. Kummankin ”arkkityypin” kohdalla oli selvää, että niiden työtehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus olivat korkeat, toisin sanoen kumpikaan ei esiintynyt toistaan parempana. Nämä kaksi ratkaisijatyyppejä voisivat vaatia hyvin erilaista lähestymistapaa strategiasta puhuttaessa ja sen arkeen kuljettamisessa. Prosessorientoituneet ratkaisijat ovat oppineet seuraamaan olemassa olevia etuusohjeistuksia ja prosesseja niin kuin ne on kirjoitettu, ja kaipaavat hyvin pitkälle konkreettisia esimerkkejä siitä, miten asiakkaiden suuresti vaihtelevat hakemustyöt tulisi ratkaista. Heidän kohdallaan strategian mukainen työote tulisi sisällyttää suoraan etuusohjeisiin ja prosessiin konkreettisine esimerkkeinä, huomautuksina ja viittauksina. Näin strategia tulisi lähemmäksi näiden ratkaisijoiden arkityötä.

---

<sup>1</sup> Ks. esim. Kela 2022; Pajari 2021; Iltalehti 30.7.2017; Harjuautti 2014.

Soveltavat ratkaisuasiantuntijat katsovat asiakkaan tilannetta kokonaisuutena taustalla olevan etuusosaamisen ja –ohjeistuksen kautta ja tekevät etuusratkaisuja käyttäen enemmän omaan ammattitaitoon ja kokemukseen perustuvaa harjontaa. Tämä soveltamistyö koettiin olevan joskus jopa olemassa olevaa etuuden käsittelyohjeistusta vastaan toimivaa, mutta silti asiakkaan ja Kelan näkökulmista käsin oikeansuhtaista ja perusteltua. Kelan tämän hetkisen strategian tunnistettiin olevan luontaisesti lähempänä tätä työtettä, mutta sen lisäämiseksi entisestään voisi strategian arkeen kuljettamisen työkaluksi luoda esimerkiksi kuvitteellisia asiakaspersoonia, joiden kautta esitellään erilaisia elämäntilanteita, niihin liittyviä etuuskokonaisuuksia ja keinoja miten niitä voi ratkaisutyön näkökulmasta lähestyä. Asiakaspersoonia olisi mahdollista työstää yhdessä ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden kanssa yhteistyössä hyödyntäen esimerkiksi palvelumuotoilua ja muita osallistavia menetelmiä.

Kelassa on jo vuosia ollut käytössä toimintamalli ”kerralla kuntoon”, jota on käytetty kuvaamaan sitä tahtotilaa jolla Kelan tulisi tuottaa palvelua asiakkailleen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että jokainen ratkaisuasiantuntija pyrkii varmistamaan, että kaikki asiakkaalla vireillä olevat asiat tehdään mahdollisimman valmiiksi joko itse oman osaamisen puitteissa, tai hyödyntäen erilaisia etuuskokonaisuuksien ja palveluiden välisiä verkostoja. Jotta asiakkaalle voitaisiin tarjota paras mahdollinen palvelu ”kerralla kuntoon”-periaatteen mukaisesti, tarvitsisivat ratkaisuasiantuntijat aikaa lisätä osaamistaan muista kuin omasta etuudestaan. Osaamisen ei välttämättä tarvitse olla sellaisella tasolla, että jokainen ratkaisija osaa tehdä kaikkien etuuskokonaisuuksien ratkaisuja, mutta jonkinlainen perusymmärrys siitä miten muutkin etuudet toimivat olisi hyödyksi. Tätä osaamista olisi sitten mahdollista hyödyntää esimerkiksi toiseen etuuteen tarvittavien liitteiden pyytämisessä sekä yleisessä neuvonnassa, kun tällainen tarve on tunnistettu oman etuuden käsittelyn yhteydessä.

Hyväksi keinoksi lisätä osaamista haastateltavat kokivat muun muassa ajan sallimisen ratkaisutyöstä keskustelemiselle ja etuuskokonaisuuksien väliselle yhteistyölle, sekä itsenäisesti kouluttautumiselle. Olemassa olevaa etuusryhmien ja tiimien välistä *benchmarkkausta* ei hyödynnetä vielä riittävästi, ja erilaiset opitut hyvät käytännöt jäävät valitettavan usein tiimien sisälle eivätkä leviä tehokkaasti. Yhtäältä uusia kokeilukulttuurisia hyvien käytäntöjen jakamisen tapoja voisi edistää.

Työnantajanäkökulmasta työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, työnteon tukeminen ja osaamisen kehittäminen vaativat tältä osin jatkokehitystyötä.

Kelassa työskentelee tällä hetkellä yli 8000 toimihenkilöä, ja erilaisia tehtäviä ja toimenkuvia on lukuisia. Lisäksi myös etuuksien ratkaisutyön prosessit ja ohjeistukset vaihtelevat etuudesta toiseen. Koska kokemus strategiasta on, että se jää suhteellisen ylätasoiseksi, jää sen tulkinta ja soveltaminen vastaanottajan vastuulle. Haastateltavat näkivät tässä myös ristiriitaisen tulkinnan vaaran, esimerkiksi osaamiskeskusten ja ratkaisutoiminnan välillä. Se, mitä esimerkiksi luottamus asiakkaaseen tarkoittaa osaamiskeskuksessa tehtävän työn kontekstissa voi tarkoittaa hyvin eri asiaa käytännön tasolla ratkaisutyössä. Pahimmassa mahdollisessa tapauksessa nämä tulkinnat voivat poiketa toisistaan niin paljon, että yhteistyö jota vakuutuspiirit sekä osaamiskeskus tekevät hankaloituu tulkintojen vastakkaisuuden vuoksi. Tässä yhteydessä organisaation sisäisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu.

Tiedonkulku on yksi linjaorganisaation tunnistetuista haasteista (Management study guide 2023). Kelan organisaation sisällä strateginen suunnittelutyö on hyvin kaukana asiakasrajapinnasta, ja matka näiden kahden välillä moniportainen. Visio siitä, mitä strategialla tavoitellaan ja miten sen tulisi vaikuttaa tulee tulkituksi monta kertaa, ennen kuin se päättyy käytännön tasolle. Haastatteluissa tuotiin esille toistuvasti muun muassa sitä, kuinka suurimmat hyödyt strategian ymmärtämisessä oli saatu aikaan ryhmien, tiimien sekä esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välisien keskustelujen puitteissa. Kuitenkaan kaikki haastateltavat eivät kokeneet, että keskustelua oli oikeastaan käyty muuten kuin kaikille yhteisten info-tilaisuuksien muodossa. Tämä on johtanut siihen, että saman vakuutuspiirin ja saman etuuden sisällä tehtävän ratkaisutyön tekijät kokevat strategian vaikutukset ja sen potentiaalin hyvin eri tavoilla.

Käytännön esimerkkinä laadullisesta vaikutuksesta voisi käyttää esimerkiksi mittattua asiakkaiden suuntaan tehtyjen puhelujen määrää, ja tämän vaikutusta asiakkaan kokemukseen saadun palvelun laadusta ja nopeudesta. Lisäksi puhelun aikana on mahdollista vastata myös muihin asiakkaan kysymyksiin, pyytää muiden vireillä olevien etuuksien odottamia liitteitä, sekä vastata muihin kysymyksiin

soittajan osaamisen puitteissa. Puhelun aikana on myös mahdollista tehdä asiakkaalle ajanvaraus Kelan asiakaspalveluun tilanteessa, jossa soittaja ei osaa vastata tiettyyn asiakkaalle heränneeseen kysymykseen.

Strategian mahdollisuuksien realisointia ja sen soveltamista käytännössä voisi helpottaa kohdennettu viestintä ja jatkotyöstäminen tehtävän tai toimenkuvan näkökulmasta. Näin olisi mahdollista tuottaa erilaisia käytännön esimerkkejä siitä, miten strategia voisi esimerkiksi toteutua kyseisen tehtävän kontekstissa. Näitä esimerkkejä on mahdollista tuottaa erilaisten osallistavien metodien sekä esimerkiksi palvelumuotoilun keinoilla. Lisäksi toiminnallisesti toisiinsa sidottujen yksiköiden, kuten osaamiskeskusten ja vakuutuspiirien tulisi varmistaa, että toiminta on saman suuntaista strategian puitteissa. Yhteisen lähestymistavan syntymistä voidaan edesauttaa avoimella, aitoon kuuntelemiseen perustuvalla ilmapiirillä, jossa luodaan yhteiset, molempien yksiköiden tarpeet huomioon ottavat linjat, joihin on mahdollista sitoutua.

Tulkinnanvaraisuutta ja siihen liittyviä mahdollisia ristiriitaisia työtapoja voisi helpottaa käyttöönottamalla yhteneväisimpiä käytäntöjä, joiden ylläpito vaatii sekä suunniteltua koordinoitua sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämistä strategiaan liittyen. Suunnitelmallisella koordinoinnilla on mahdollista varmistaa se, että esimerkiksi tiimipäälliköt tietävät miten ja mitä heidän odotetaan viestivän tiimeihinsä, sekä viestinnän johdonmukaisuus ja järjestelmällisyys etuustasolla. Tiimeissä strategiatyöhön käytettävää aikaa tulisi täten yhdenmukaistaa ja luoda tiimeille mahdollisuus tehdä johdettua strategiatyötä johdonmukaisemmin. Koordinointi mahdollistaisi myös uudenlaisen kokeilukulttuurin luomisen, jossa erilaiset tehdyt kokeilut saadaan tehtyä näkyviksi ja mahdolliselta päällekkäiseltä työltä kokeilujen parissa voidaan välttyä.

Suhteessa tämän tutkimuksen havaintoihin voidaan esittää suositus, että Kelassa kehitettäisiin työ- tai menettelytapa, jolla toimihenkilöiden kokemuksia kootaisiin ja jaettaisiin systemaattisemmin, tämä tukisi niin kehittämiskohteiden tunnistamista kuin hyvien käytäntöjen jakamista.

## 6.2 Tutkimuksen kontribuutio suhteessa aiempaan tutkimukseen – jatkotutkimusaiheita

Tässä opinnäytetutkimuksessa tehdyt havainnot ovat yleisesti samansuuntaisia, kuin Kelaan kohdistuneissa OKR-mallia tarkastelleissa sekä laajemmin strategia käytäntönä-tutkimusperinteessä tehdyissä aiemmissä tutkimuksissa. Besicin (2023) opinnäytetutkimuksessaan tekemä havainto siitä, että OKR-malli auttaa asiantuntijoita tuntemaan strategian paremmin saa vahvistusta työsämme luodun näkymän suunnassa. Yhtäältä Sumusalmen (2022) havainto siitä, että OKR-mallin avulla voidaan lisätä sisäistä työskentelyä saa tukea työmme havainnoista. Strategia käytäntönä -tutkimuksen saralla opinnäytetyömme havainnot todentavat vallitsevaa käsitystä siitä, että todella, organisaatioissa on useita erilaisia käytäntöjä (ks. Whittington 2006; Whittington 2001) ja että strategian toteuttamisesta on useita erilaisia käsityksiä (ks. Jarzabkowski ym. 2013). Yhtä kaikki strategian tutkimuksen saralla tehty laaja havainto strategian epäselvyydestä ja ”ylhäältä annetun” kokemuksesta (ks. Kolttola 2010) saa edelleen vahvistusta myös tämän opinnäytetutkimuksen havaintojen myötä. Pidämme siinä inspiroivana ja jatkuvan kokeilemisen arvoisena mahdollisuutena mm. Paavelan (2010) esittämää havaintoa siitä, että keskijohdon roolin kautta strategiatyötä voitaisiin tehostaa (mt.). Tutkimuksessamme vaikutti selvältä, että aktiivisten tiimipäälliköiden kautta niin sanotun toimeenpanevan tason osallisuus ja ymmärrys strategiatyöstä olisi niin tehokkaampaa kuin tarkoituksenmukaisempaa.

Tämän opinnäytetutkimuksen tiimoilta voidaan esittää seuraavia jatkotutkimuskohteita ja -tarpeita. Ensinnäkin tämän tutkimuksen mukaista tutkimusasetelmaa ja kysymyksenasettelua tulisi soveltaa useamman case-kohderyhmän kanssa koko Kelan laajuudessa. Tällaisen laajemman monitapausasetelman avulla voitaisiin luoda laajempi laadullinen kuva Kelan strategian arkeen kuljettamisen onnistumisesta yleisesti, mutta myös OKR-mallin jatkokäytön arvioinnin suunnassa.

Tämän opinnäytetutkimuksen havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että Kelassa on suunnattu rohkeammin näkymää siihen, että strategia ja strategiatyö saataisiin koskettamaan organisaation eri tasoja. Tässä tutkimuksessa käytetty haastatteluotos on kuitenkin pieni suhteessa Kelan organisaation laajuuteen.

Jatkotutkimusta nimenomaisesti laadullisella lähestymisellä tulisi kohdentaa uusien ja vanhojen kelalaisten kokemusten jatkotutkimukseen. Lisäksi Kelan käytäntöjen kehittämisen osalta tässä yhteydessä tulisi selvittää strategiатыön ja strategian ymmärtämiseen liittyen koulutustarpeita. Vaikka Kelan kontekstissa on tehty useita OKR-malliin kohdistuvia tutkimuksia, pidämme selvänä, että OKR-mallin käytettävyyttä ja sovellettavuutta tulee jatko selvittää ja lisätä laadullisen mittaustavan käytänteitä arvioinnin osaksi.

### 6.3 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa korostuvat tutkijan position ja ennakkokäsitysten, aineiston hankinnan ja käsittelyn sekä analyysimenetelmien kokonaisuudet. Tässä tutkimuksessa on mukailtu laadullisen tapaustutkimuksen periaatteita (Vilkkä & Saarela & Eskola 2018; Laine & Bamberg & Jokinen 2007; Eriksson & Koistinen 2005), näin ollen rajatun kohderyhmän ja aineiston myötä tutkimuksessa havaintoja ei voida esittää tutkimusilmiötä ja siitä nousevia näkökulmia yleistävällä tavalla. Tapaustutkimuksessa voimme kuitenkin esittää rajatussa kontekstissa sosiaaliselle todellisuudelle arvokkaita havaintoja, koska ne ovat kokemuksen ja käytännön kyllästämiä rajatusta tarkastelunäkökulmasta huolimatta.

Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteita (TENK 2023; TENK 2019). Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys on anonymisoitu ja heidän osallisuutensa tutkimukseen informanttina on perustunut vapaaehtoisuuteen (ks. liite 2 ja 3). Työn tavoite- ja kysymyksenasettelussa (ks. liite 1) on kuultu toimeksiantajan tiedon tarpeita. Tutkimus kohdennettiin toimeksiantajan suostumuksella tutkittavan organisaatioon Kelan tutkimuslupamenettelyn kautta. Haastatteluaineisto litteroitiin ja sitä on käsitelty sellaisenaan kuin se on aineistonkeruun hetkellä saatu (ks. liite 4). Aineiston analyysissa tehtyjen havaintojen luotettavuutta on todennettu työssä aineistositaattien avulla.

Tutkimuksen toteuttamisen ja esitettyjen havaintojen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa työn vahvuutena voidaan pitää tutkijatriangulaation toteutumista tutkimuksessa. Tutkijatriangulaation avulla olemme voineet tarkastella niin menetelmällistä toteuttamista kuin aineiston laatua ja sen hallintaa moninäkökulmaisesti (Denzin 2012) kahden erillisen tutkijaposition, mutta lopulta yhteisen kahden tutkijan muodostaman kokonaisnäkökulman myötä. Tällä moninäkökulmaisuuudella olemme voineet arvioida tutkimuksessa tehtyjä havaintoja objektiivisemmin ja tutkijoina toisiamme vertaisarvioiden.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 14.4.2023  
[https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382).
- Aromaa, M. 2016. Strategiatyö esimiehen näkökulmasta. Organisaation rutiinit ja käytännöt strategian toimeenpanossa. Pro gradu, Tampereen yliopisto.
- Baert, P., Weinberg, D. & Mottier, V. 2011. Social Constructionism, Postmodernism and Deconstructionism. Teoksessa Jarvie, I. C., & Zamora-Bonilla, J. (toim.) The SAGE handbook of the philosophy of social sciences. SAGE Publications, 475–486.
- Besic, S. 2023. OKR-malli strategiaan sitouttamisen työvälineenä Kelassa. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Burr, V. 2015. Social Constructionism. 3.laitos. Lontoo: Routledge.
- Brown, A.D. & Thompson, E.R. 2013. A narrative approach to strategy-as-practice, 55 (7), 1143–1167.
- Clausewitz von, C. 1980. Ajatuksia sodasta ja johtamisesta. Helsinki: KR-kirjat.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt, Menetelmä-käsikirja. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 2005. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. 3. painos. Sage Publications, 1–32.
- Denzin, N. 2012. Triangulation 2.0. Journal of Mixed Methods Research, 6 (2), 80–88.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisu 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloitteleville tutkijoille. 5. painos. PS-kustannus, 27–51.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Tampere: Vastapaino.

Fenton, C. & Langley, A. 2011. Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*. 32 (9), 1171–1196.

Golsorkhi, D. & Rouleau, D. S. & Vaara E. 2015. *Cambridge handbook of strategy as practice*. 2.painos.

Harjuautti, A. 2014. Kelan etuuksien väärinkäyttö. Pro gradu, Itä-Suomen yliopisto.

Heikkilä, L. 2019. Strategian kirkastaminen. Strategista dialogia ja merkityksenantoa Tampereen kaupungissa. Pro gradu, Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Huotari, V. 2022. Poliisi (ylempi AMK) -tutkintokoulutuksen vaikuttavuus. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 143.

Hänninen, J. 2014. Strategia ja strategian tekeminen pienessä kuntaorganisaatiossa. Johtavien viranhaltijoiden kokemuksia strategiasta ja strategian tekemisestä. Pro gradu, Lapin yliopisto.

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

Iltalehti 30.7.2017. Nainen huijasi härskisti Kelaa 7 vuoden ajan - sai perusteettomia etuuksia 62 000 euroa. Viitattu: 8.11.2023 <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/201707302200294436>.

Jarzabkowski, P. & Spee, P. & Smets, M. 2013. Material artifacts: Practices for doing strategy with “stuff”. *European Management Journal*, 31 (1), 41–54.

Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 69–95.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60 (1), 5–27.

Jarzabkowski, P. 2004. Strategy as practice: recursive, adaptive and practices-in-use. *Organization Studies*, 25, 529–560.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington R. 2007. *Strategy as Practice*. Research Directions and Resources. Cambridge: Cambridge University Press.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Guest editors' introduction: Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40, 3–22.

Kela 2023. Strategia. Kela.fi. Viitattu 6.4.2023 <https://www.kela.fi/strategia>.

Kela 2022. Etuuksien väärinkäytösten vuosiraportti 2022. <https://www.kela.fi/etuuksien-vaarinkaytosten-vuosiraportti>.

Kettunen, P. 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. *Hallinnon Tutkimus*, 37 (3), 176–186.

Kettunen, P. 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Turun kaupunki. Kaupunkitutkimusohjelma. Tutkimusraportteja 2/2017. Viitattu 13.2.2023  
[https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti\\_2-2017.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf).

Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E. & Rabetino, R. 2021. Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24 (2), 210–232

Koivulat, T. & Kajanmaa, P. 2022. Strategian tutkimus näkökulmana suomalaiseen turvallisuuden tutkimukseen. *Kosmopolis*, 52 (2).

Kolttola, E. 2010. Miksei strategia jalkaudu? Strategiatyöläisten näkemyksiä strategiatyön haasteista puolustusvoimissa ja -hallinnossa. Teoksessa Kolttola, E., Westling, J. & Huhtinen, A-M. (toim.) *Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3/2010. Työpapereita n:o 3. Helsinki: Edita Prima Oy, 85–92.

Kyllönen, J. 2023. Kelan organisaattiorakenne. Kelan sisäinen intra.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

Laine, P-M. 2010. Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu.

Laine, K-M. 2009. *Strategian jalkauttaminen*. Pro gradu, Vaasan yliopisto.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 17.8.2001/731. Viitattu 13.4.2023  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010731>.

Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 214–227.

Management Study Guide 2023. Line organization. Viitattu 26.9.2023  
[https://www.managementstudyguide.com/line\\_organization.htm](https://www.managementstudyguide.com/line_organization.htm)

Meklin, P. 2001. Tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuntataloudessa. Teoksessa Myllymäki A. & Vakkuri J. (toim.) *Tulos, normi, tilivelvollisuus*. Tampere: Tampere University Press, 91–117.

Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Munnukka, T. 2015. *Strategian jalkauttaminen*. Tekniikan (YAMK), opinnäytetyö, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

- Näsi, J. & Aunola, M. (2004) Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisu 12/2002. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Paavela, P. 2010. Keskijohdon strategiatyön käytännöt. Pro gradu, Tampereen yliopisto.
- Pajari, K. 2021. Kelan perustoimeentulotuen väärinkäytökset. Tradenomi (AMK) opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Perttula, J. 2015. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys-Tulkinta-Ymmärtäminen. Tampere: Juvenes Print, 115–162.
- Prashantham, S. & Healey, M. P. 2022. Strategy as Practice Research: Reflections on its Rationale, Approach, and Contributions. *Journal of Management Studies*, 59 (8), 1–17.
- Quinn, J.B., 2003. Strategies. Teoksessa Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. 2. painos. Iso-Britannia: Pearson Education Limited, 2–29.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Raka-Meholli, M. 2022. Itseohjautuvuuden kehittäminen Kelan organisaatiossa. Master opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Sivonen, P. (toim.) 2013. Suomalalaisia näkökulmia strategian tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Juvenes Print.
- Sorsa, V. & Pälli, P & Vaara, E. & Peltola, K. 2010. Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. Hanken School of Economics, Research Reports 70.
- Sumusalmi, M. 2022. Yhteistyön ja asiakaskokemuksen kehittäminen etätyössä OKR-mallin avulla. Case Kela, toimeentulotukitiimi 4. Tradenomi (YAMK) opinnäytetyö, LAB-ammattikorkeakoulu.
- TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023.
- TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 1-52.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 190–201.

Westling, J. 2010. Johdatus strategy as practice -näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Teoksessa Koltola, E., Westling, J. & Huhtinen, A-M. (toim.) 2010. *Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3/2010. Työpapereita n:o 3. Helsinki: Edita Prima Oy, 12–36.

Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27 (5), 613–634.

Whittington, R. 2004. Strategy After Modernism: Recovering Practice. *European Management Review*, 1 (1), 62–68.

Whittington, R. 2001. *What is strategy and does it matter?* 2.painos. Lontoo: International Thomson Business Press.

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### **Teema 1. Strategian vaikuttavuuden kokemus**

- Miten kuvailisit organisaation nykyistä strategiaa omilla sanoillasi? (Asiakaskokemus perustuu luottamukseen, vaikuttavuutta tiedolla ja turvaa arkeen)
- Mitkä ovat strategian tärkeimmät elementit mielestäsi?
- Koetko, että strategia on sinulle selkeä ja ymmärrettävä? Miksi?
- Miten strategian tavoitteet näyttäytyvät omassa työssäsi?
- Miten ja/tai millä tavoin strategian tavoitteiden pohjalta tehty arkeen kuljettamistyö on muuttanut tapaasi tehdä työtäsi?
- Miten ja/tai millä tavoin uusi strategia on muuttanut sitä, miten lähestyt omaa tehtävääsi Kelassa?
- Miten ja/tai millä tavoin oma suhtautuminen työsi vaikuttavuuteen on muuttunut uuden strategian myötä?
- Kuinka osalliseksi koet itsesi organisaation strategian suunnittelussa ja toteutuksessa?
- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on ollut vaikuttaa strategian suuntaan tai toteutukseen?
- Onko ollut tilanteita, joissa olet kokenut, että mielipidettäsi ei ole kuultu tai huomioitu? Jos on, niin millaisia?

#### **Teema 2. Strategian arkeen kuljettamisen vaikuttavuuden kehittäminen Käytettyjen arkeen kuljettamismenetelmien hyötyjen arviointi ja vaihtoehtoisten kuljettamismenetelmien selvittäminen**

- Mitä eri kautta olet kuullut strategiasta ja sen arkeen kuljettamisen toimenpiteistä?
- Mitä viestinnällisiä toimenpiteitä pidit onnistuneina ja mitä et? Miksi?
- Miten viestintää voitaisiin mielestäsi parantaa?
- Oletko osallistunut johonkin Kelan uuden strategian arkeen kuljettamisen toimenpiteisiin? Mihin?
- Mitkä näistä toimenpidetavoista olivat mielestäsi toimivimpia ja miksi?
- Onko sinulle tarjottu muuta koulutusta, työkaluja, ohjeita tai resursseja, jotka auttavat ymmärtämään ja toteuttamaan strategiaa? Millaisia?
- Millaisia muita tapoja tai keinoja mielestäsi voitaisiin käyttää, jotta uusi strategia tulisi lähemmäs jokapäiväistä työtäsi?
  - o Miten nämä keinot auttaisivat sinua ja muita työntekijöitä osallistumaan paremmin strategian toteutukseen?
- Onko sinulla kokemuksia muista organisaatioista, joissa näitä keinoja on käytetty onnistuneesti? Millaisia?

## Liite 2. Saatekirje haastateltaville

### **SAATEKIRJE**

#### **Tutkimuksen laatu ja nimi**

Tämä tutkimus toteutetaan YAMK –tutkintokoulutuksen opinnäytetyönä laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksen työnimi: *Asiakasrajapinnassa toimivien ratkaisijoiden kokemuksia Kelan strategian arkeen kuljettamisen vaikuttavuudesta.*

#### **Osallistumisen vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte missä tahansa vaiheessa perua osallistumisenne tutkimukseen. Tutkimukseen osallistumisen peruuttamisesta ei aiheudu minkäänlaisia kustannuksia tai muita kielteisiä seurauksia. Suostumuksen peruuttamista ennen kerättyä tutkimusaineistoa voidaan käyttää tutkimuksen osana. Peruuttamisen jälkeen kerääntynyt tutkimusaineisto ja muu tieto hävitetään välittömästi eikä niitä hyödynnetä tutkimuksessa.

#### **Tutkimuksen toteutustapa ja kustannukset**

Tutkimus toteutetaan etäyksiköhaastatteluna. Haastattelussa käytetään Teams-sovellusta. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan aineiston jatkokäsittelyn helpottamista varten. Litteroinnin valmistuttua varsinaiset tallenteet hävitetään välittömästi.

#### **Tutkimuksen luottamuksellisuus ja tietosuojaja**

Tutkimukseen osallistuvista henkilöistä ei kerätä yksilöiviä henkilötietoja, tiedonantajat anonymisoidaan aineistonkeruun yhteydessä. Tietosuojasta lähemmin aineistohallintasuunnitelmassa.

#### **Tutkimuksen hyödyt ja mahdollisesti aiheutuvat haitat**

Ratkaisutyö on yksi Kelan toiminnoista, jotka sijoittuvat asiakasrajapintaan, ja muun muassa sen kautta strategia näkyy ulospäin asiakkaille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää strategian vaikutuksia ratkaisutyöhön, ja millaisia hyviä ja toimivia tapoja on jo muodostunut, joita voidaan levittää Kelan ratkaisutoiminnasta myös muihin etuuksiin/vakuutuspiireihin/palveluihin. Tutkimuksen suorittamiseen liittyen ei ole tunnistettu huomioitavia riskejä tai haittoja.

#### **Lisätietoja**

Jussi Kyllönen (Sosionomi AMK), [juskyllo@edu.lapinamk.fi](mailto:juskyllo@edu.lapinamk.fi).  
Kimmo Kuukasjärvi (YTM, VTM, poliisi-AMK), [kkuukasj@edu.lapinamk.fi](mailto:kkuukasj@edu.lapinamk.fi).

## Liite 3. Tutkimussuostumuslomake

**Tutkimussuostumus**

Olen perehtynyt tutkimuksen saatekirjeeseen ja täten ymmärrän tutkimuksen kokonaisuuden ja osallisuuteni tiedonantajana tutkimuksessa. Minulle on annettu mahdollisuus myös perehtyä tutkimussuunnitelmaan, aineistohallintasuunnitelmaan ja teemahaastattelurunkoon. Lisäksi minulle on kerrottu hyvän tieteellisen käytännön ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteista ja niiden soveltamisesta tässä tutkimuksessa.

Tämän lomakkeen allekirjoituksella vahvistan osallistumiseni tiedonantajana tässä tutkimuksessa.

\_\_\_\_.\_\_\_\_.2023

\_\_\_\_\_  
Paikka

\_\_\_\_\_  
Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennös

\_\_\_\_\_  
Tutkijan allekirjoitus ja nimenselvennös

## Liite 4. Aineistonhallintasuunnitelma

### **AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA**

**Opinnäytetyön nimi:** Asiakasrajapinnassa toimivien ratkaisijoiden kokemuksia Kelan strategian arkeen kuljettamisen vaikuttavuudesta.

**Opinnäytteen tekijät:** Kimmo Kuukasjärvi & Jussi Kyllönen.

#### 1. Aineiston yleinen kuvaus

Tutkimuksessa käsiteltävä aineisto koostuu henkilöhaastattelujen avulla kerättävästä laadullisesta aineistosta. Tutkimuksessa hyödynnetään myös toimeksiantajalta saatavia erillisiä kirjallisia-aineistoja, jotka liittyvät Kelan strategian uudistamiseen ja strategiatyöhön.

#### 2. Aineiston dokumentointi ja laatu

Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla etänä Teams-sovelluksella. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan Teams-sovelluksen litteraatiotoiminnolla. Haastatteluista tehdään lisäksi kirjallisia muistiinpanoja tutkijoiden toimesta. Kunkin haastattelun tallenne hävitetään välittömästi haastattelun jälkeen, kun litteroinnin laatu ja eheys on varmistettu.

#### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Tutkimusaineistoa säilytetään ja käsitellään tutkijoiden henkilökohtaisilla tietokoneilla ja Lapin AMK:n Teams-sovelluksessa olevassa tutkijoiden yhteisessä käytössä olevassa Teams-tiimissä. Kerättävää tutkimusaineistoa käsittelevät vain tutkijat. Tutkimusaineiston varmuuskopioidaan tutkijoiden henkilökohtaisille tietokoneille, varmuuskopioiduissa tiedostoissa ei säilytetä henkilötietoja tai muita tiedonantajien tunnistamista mahdollistavia tietoja.

#### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Tutkimuksessa käsiteltäviä suoria henkilötietoja ovat haastateltavien nimet ja epäsuoria henkilötietoja ovat haastateltavien virkanimikkeet ja rooli organisaatiossa. Kerättävä tutkimusaineisto anonymisoidaan keräyshetkellä siten, että haastateltuja henkilöitä ei voida tunnistaa keräytystä aineistosta.

Tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK 2023), ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteita (TENK 2019) ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene). Tiedonantajille kerrotaan heidän oikeutensa tiedonantajina opinnäytesuunnitelman, tutkimuksen saatekirjeen ja tämän aineistonhallintasuunnitelman avulla. Tiedonantajat antavat tutkimukseen osallistumisen suostumuksensa kirjallisena erillisellä tutkimussuostumuslomakkeella.

#### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Anonymisoitu tutkimusaineisto säilytetään tutkijoiden hallussa mahdollista tutkimuksellista jatkokäyttöä varten. Tutkijat pidättävät oikeuden käyttää/hyödyntää kerättyä aineistoa myös tämän tutkimuksen jälkeen.