

KUNTOUTUSETUUKSIEN ASiantuntijoiden
KOKEMUS Yhteisten tavoitteiden
TOTEUTUMISESTA

Suvanto Tiina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Tiina Suvanto	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Kela		
Työn nimi	Kuntoutusetuuksien asiantuntijoiden kokemus yhteisten tavoitteiden toteutumisesta		
Sivumäärä	47 + 6		

Opinnäytetyöni aiheena oli selvittää, kuinka asiantuntijaroolissa olevat Kelan työntekijät kokivat yhteisten tavoitteiden toteutuvan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Lisäksi tarkoitus oli selvittää, mitä keinoja asiantuntijaroolissa olevat työntekijät hyödynsivät saavuttaakseen asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyössä käsiteltiin strategiaan, strategisiin tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen liittyviä asioita teorian kautta. Opinnäytetyössä perehdyttiin myös toimeksiantajan strategiaan yleisesti ja siihen, mitä strategiset tavoitteet tarkoittavat tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Lisäksi käsiteltiin yleisiä asiantuntijatyön ominaisuuksia lähteitä hyödyntäen. Asiantuntijoiden kokemusta strategisten tavoitteiden saavuttamisesta sekä keinoja saavuttaa tavoitteet selvitettiin kyselytutkimuksen avulla.

Kyselytutkimukseen vastasi 20 asiantuntijaa 29:stä. Kyselytutkimuksessa selvitettiin asiantuntijoiden kokemusta seuraavien tavoitteiden saavuttamisesta: luottamus asiakkaaseen, työkaveriin, yhteiseen tekemiseen ja itseensä, asiakkaan palvelupolun lyhentyminen, kuntoutuksen oikea-aikaisuuden parantuminen, työterveyshuollon kuormituksen vähentyminen, sujuva hakemuskäsittely, määrälliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet sekä itseohjautuva toiminta.

Kyselytutkimuksen tuloksena todettiin, että lähes kaikkia tavoitteita oli asiantuntijoiden kokemuksen mukaan onnistuttu edistämään. Kyselytutkimuksessa asiantuntijat ilmoittivat hyödyntävänsä tavoitteiden saavuttamisessa muun muassa kannustusta olemaan yhteydessä asiakkaaseen ja luottamaan tältä saatuun tietoon, keskustelua muiden asiantuntijoiden kanssa sekä valmentavaa otetta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä arvioitaessa tavoitteiden saavuttamista ja uusia tavoitteita laadittaessa. Tutkimuksen perusteella voidaan myös suunnitella toimenpiteitä, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää jatkossa.

Avainsanat strategia, strategiset tavoitteet, OKR-malli, asiantuntijuus

Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Tiina Suvanto	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Commissioned by	Kela		
Title	Rehabilitation experts' experiences in realising common objectives		
Number of pages	47 + 6		

The topic of my thesis dealt with finding out how Kela employees, in an expert role, felt the common goals were realised in the Rehabilitation benefits solution centre. In addition, the aim was to find out what means the employees in the expert role used to achieve the set goals.

The thesis dealt with issues related to strategy, strategic goals and strategy implementation through theory. The thesis also examined the commissioner's strategy in general and what the strategic objectives mean in the unit being studied. In addition, the general characteristics of expert work were discussed using related sources. Experts' experience in achieving strategic goals and ways to achieve them were surveyed.

The survey was answered by 20 out of 29 experts. The survey inquired about experts' experience in achieving the following goals: trust in the client, co-worker, co-working and oneself, shorter customer service path, improved timeliness of rehabilitation, reduced workload in occupational health care, smooth application processing, quantitative goals, qualitative goals, and self-directed activities.

As a result of the survey, it was found that almost all objectives had been successfully promoted according to the experiences of the experts. In the survey, the experts indicated that they would use, among other things, the encouragement to connect with the customer and rely on the information gained from them, discussion with other experts, and a coaching approach to achieve the goals. The results of the study can be used in the unit under study to assess the achievement of the objectives and the development of new objectives. The study can also be used to plan measures to promote the achievement of the objectives in the future.

Keywords strategy, strategic objectives, OKR model, expertise

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	STRATEGISET TAVOITTEET	7
2.1	Strategisten tavoiteryhmät	7
2.2	Oikeiden tavoitteiden valinta	9
2.2.1	Oikea tavoitetaso ja mittaaminen	10
2.3	Strategiset tavoitteet Kelassa	11
3	STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ	13
3.1	Vuorovaikutus ja kurinalaisuus	13
3.2	Toivon kierre	14
3.3	Aikaansaavan kulttuurin rakentaminen	16
3.4	Keskeisimmät työkalut strategian toteuttamisessa	18
3.4.1	MWB-malli	18
3.4.2	OKR (Objectives and key results) -malli	19
3.4.3	MWB- ja OKR-mallien vertailua	22
4	ASiantuntijatyön ominaispiirteitä ja edellytyksiä	24
4.1	Asiantuntijuuden ja asiantuntijatehtävien määrittelyä	24
4.2	Asiantuntijatyö Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	28
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa	28
5.2	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut	28
6	TUTKIMUS ASiantuntijoiden kokemuksesta yhteisten tavoitteiden toteutumisesta kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa	30
6.1	Tutkimuksen toteutus	30
6.2	Tulokset	30
6.2.1	Asiantuntijoiden kokemus tavoitteista ja niiden edistämisestä	30
6.2.2	Työpaikan vuorovaikutus	34
6.2.3	Oikeudenmukainen kohtelu ja vaikuttamismahdollisuudet	35
6.2.4	Työpaikan ilmapiiri ja yhteistyö	37
6.2.5	Valmentaminen ja palkitseminen	38
6.2.6	Asiantuntijoiden käyttämät keinot ja toivoma tuki	39

7 POHDINTA	42
7.1 Johtopäätökset	42
7.2 Työn luotettavuus ja eettisyys.....	43
7.3 Kehitysehdotukset	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Strategia on yrityksen punainen lanka, jonka merkitys on muuttunut viime vuosina entistä keskeisemmäksi. Maailma muuttuu jatkuvalla tahdilla, kun taas aiemmin työelämän muutos oli kausittaista. Tästä syystä strategian merkitys on korostunut. Muutosta tapahtuu koko ajan, eikä sitä pystytä välttämättä hallitsemaan, joten yhteisen suunnan täytyy olla selkeästi koko yrityksen työntekijöiden ymmärrettävissä. Heidän täytyy ymmärtää, mitä kohti yritystä ollaan viemässä. Vain neljännes suomalaisista yritysjohtajista on tyytyväinen oman yrityksensä strategian toimeenpanoon. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2022.)

Opinnäytetyöni näkökulma on selvittää, kuinka Kelan asiantuntijat kokevat yhteisten tavoitteiden toteutuvan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Opinnäytetyöni toimeksiantajalle Kelalle on asetettu 45 miljoonan euron toimintakuluihin kohdistuva säästövelvoite osana julkishallinnon säästöjä. Tuottavuusvaatimus ja säästötarpeet ovat pysyviä, joten tämä edellyttää toiminnan ja prosessien kehittämistä sujuvammaksi. Säästöjä haetaan ennen kaikkea henkilöstökuluista ja toimitiloista. Tämä tarkoittaa, että määräaikaista työsuhteita vähennetään ja vakinaisten lähtiessä tehtäviä yhdistetään ja lakkautetaan. (Kela 2024b.) Opinnäytetyön avulla voidaankin saada hyödyllistä tietoa tavoitteista ja asiantuntijatyöstä toiminnan tehostamiseksi jatkossa.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on, miten asiantuntijat kokevat yhteisten tavoitteiden toteutuvan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Apututkimuskysymys on, mitä keinoja asiantuntijoilla on edistää tavoitteiden saavuttamista Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus kyselytutkimuksen avulla. Aihe kiinnostaa minua, koska työskentelen itsekin asiantuntijaroolissa Kelassa ja tavoitteiden saavuttamisen haasteet ovat tuttuja oman työni kautta. Aiheen tutkiminen hyödyttää toimeksiantajaa, koska sen avulla saadaan tietoa yhteisten tavoitteiden toteutumisesta Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa asiantuntijanäkökulmasta. Tämän tiedon avulla voidaan kehittää asiantuntijatyötä jatkossa.

2 STRATEGISET TAVOITTEET

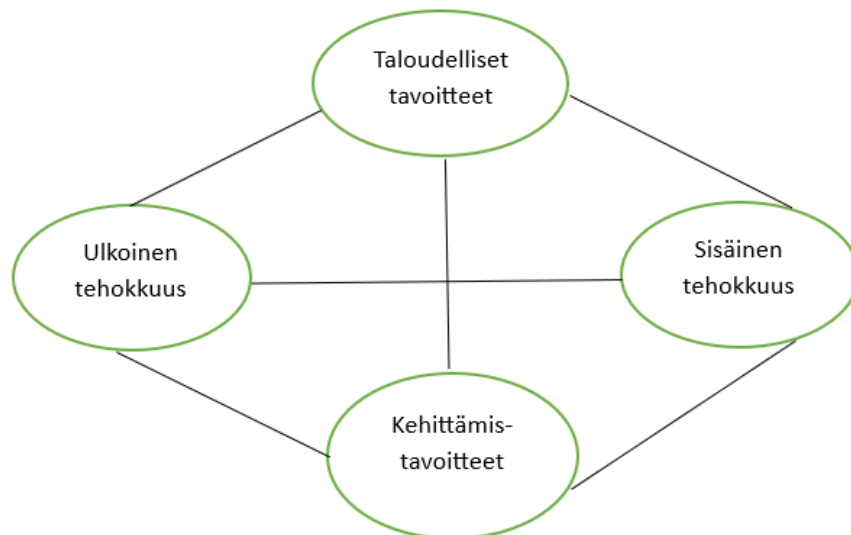
2.1 Strategisten tavoiteryhmät

Tavoitteet ovat tärkeitä strategisessa johtamisessa. Ne ovat myös tärkeimpiä sideaineita strategioiden ja operatiivisen johtamisen välillä. Strategisten tavoitteiden suurimmat haasteet liittyvät todellisen ohjausvoiman saamiseen, oikeiden tavoitteiden löytämiseen sekä oikean tavoitetason asettamiseen. Tavoite tarkoittaa tulosta, hyötyä ja olotilaa, jotka aiotaan saavuttaa tietyssä ajankohtana. Kyseessä on tahtotila, ei ennuste. Organisaation tahtotilan määrittelyssä kolme sidosryhmää: asiakkaat, omistajat ja henkilöstö ovat avainasemassa. (Kamensky 2010, 205–210.)

Yritysten tavoiteasetannassa taloudelliset tavoitteet ovat aina korostuneet. Taloudelliset tavoitteet eivät kuitenkaan yksin riitä antamaan ohjausvoimaa, jota tarvitaan yrityksen strategian luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteilla halutaan ilmaista suhdetta toimintaympäristöön. Yleensä tärkein vuorovaikutussuhde on asiakkaisiin. Tilanteen mukaan keskeiseen asemaan voi nousta myös jokin muu taho, kuten toimittajat, verkostokumppanit tai koko yhteiskunta. Sisäisen tehokkuuden tavoitteita ovat sisäisten prosessien tarkastelut, joissa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan arvoketjusta tiettyjä tuotoksia. Kehittämistavoitteet puolestaan ratkaisevat yrityksen tulevaisuuden. Tavoitteiden nelijako soveltuu myös voittoa tavoittelemattomiin kilpailutalouden ulkopuolisiin organisaatioihin. Vain taloudellisten tavoitteiden kannattavuuden sijaan tarkastellaan ennen kaikkea resursseja ja niiden tehokasta käyttöä. (Kamensky 2010, 205–210.)

Visio on yleensä tärkein elämäntehtävän elementti strategisten tavoitteiden pohdinnan kannalta. Se on yrityksen ylin strateginen tavoite, joka halutaan saavuttaa pitkällä aikajänteellä. Hyvin määritelty, mutta ajallisesti ja paikallisesti etäinen visio koetaan ohjausvoimaltaan useimmiten vajavaiseksi. Tästä syystä on tärkeää, että yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet oikealla tavalla suuntaavat organisaation toimintaa kohti visiota. Strategiset tavoitteet ovat olennaisia välitavoitteita. Niitä yleisimmin asetetaan 3–5 vuodeksi eteenpäin. Keskeisiä strategisia tavoitteita asetettaessa on uskallettava karsia voimakkaasti ja keskittyä kaikkein

olennaisimpaan. Hyvä nyrkkisääntönä pidetään sitä, että tavoitteita tulisi asettaa 5–10 kappaletta organisaatioyksikköä kohden. Yksikön sisältäessä useita liiketoiminta-alueita voi tarve olla hieman suurempi, mahdollisesti 10–15 tavoitetta. Kun oikeaa tavoitemäärää haetaan, on hyvä muistaa, että liian vähäinen määrä tavoitteita ei anna riittävästi ohjausvoimaa ja liian paljon tavoitteita ei ole tavoitteita lainkaan. Tavoiteasetannan tulee olla tasapainoisesti jakautunut neljän tavoiteryhmän välillä. Tavoiteyhdistelmän tavoitteiden tulisi tukea toisiaan monensuuntaisesti (kuvio 1). Kehittämistavoitteet nousevat usein keskeiseen asemaan tavoiteasetannassa tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi. Rohkeiden kehittämistavoitteiden avulla organisaatio sekä sen ihmiset ja resurssit on saatava nousemaan aivan uudelle tasolle. Nämä tavoitteet eivät ole yleensä tasapainossa muiden keskeisten tavoitteiden kanssa. (Kamensky 2010, 212–214.)



Kuvio 1. Tavoiteryhmät ja niiden vuorovaikutus (mukaillen Kamensky 2010, 210)

Liike-elämässä raha on sekä resurssi parhaimmuuden saavuttamiseksi eli panos että parhaimmuuden mitta eli tuotos. Sosiaalisektorilla puolestaan raha ei ole parhaimmuuden mitta, vaan pelkästään panos. Sosiaalisektorilla kriittinen kysymys on, miten tehokkaasti toteutetaan tehtävää ja saadaan aikaan näkyviä tuloksia suhteessa voimavaroihin. Taloudellisen tuotoksen sijaan sosiaalisektorilla tarkastellaan resursseja. Kriittinen kysymys on, kuinka voidaan kehittää kestäviä resursseja tuottamaan tavoitteisiin liittyviä ylivertaisia suorituksia. Sosiaalisektorin

organisaatioiden resurssit muodostuvat kolmesta osasta: ajasta, rahasta ja laadusta. Ajalla tarkoitetaan sitä, miten hyvin houkutellaan ihmisiä, jotka haluavat antaa työpanoksensa ilmaiseksi tai alle hinnan, mitä heidän kykynsä edellyttäisivät liike-elämässä. Rahalla tarkoitetaan jatkuvaa kassavirtaa. Laadulla puolestaan tarkoitetaan brändiä eli sitä, miten organisaatio pystyy hyödyntämään mahdollisten kannattajiensa myönteisiä tunteita ja mielikuvia. (Collins, Tillman & Latvala 2006, 12, 27.)

2.2 Oikeiden tavoitteiden valinta

Ulkoisen tehokkuuden strategisiin tavoitteisiin tulee valita ne asiat, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen kaikkein voimakkaimmin. Keskeisin ryhmä ovat asiakkaat, mutta myös toimittajat ja verkostokumppanit voivat olla hyvin keskeisessä asemassa. Asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ovat asiakkaiden palvelutaso, asiakas-tyytyväisyys ja -uskollisuus, markkina- ja kilpailuasema, asiakasjakauma ja asiakasmäärä, asiakaslähtöisyys ja vuorovaikutus, asiakaskannattavuus ja asiakkaiden neuvotteluvoima. Toimittajiin liittyviä tavoitteita ovat toimittajien palvelutaso, toimittajajakauma, vuorovaikutus toimittajien kanssa, toimittajakannattavuus sekä toimittajien neuvotteluvoima. Muihin verkostokumppaneihin liittyviä tavoitteita ovat haluttu kumppanuus-mix, kumppanien määrä, ulkoistustavoitteet ja yhteiset kehitysprojektit. Muuhun ympäristöön liittyviä tavoitteita ovat tunnettuus, maine ja ympäristövastuuseen liittyvät tavoitteet. (Kamensky 2010, 216–217.)

Sisäiseen tehokkuuteen kuuluvat arvoketjun tuotos-panos-suhteisiin ja resursien käytön tehokkuuteen liittyvät tavoitteet. Arvoketjua on kuitenkin tarkasteltava loppukäyttäjistä aina toimituksen alkulähteille saakka, eli osa tarkastelusta ulottuu yli yrityksen sisäisten rajojen. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet voidaan jakaa läpimenoaikaan, kiertonopeuksiin, tuottavuuteen ja laatuun liittyviin tavoitteisiin. (Kamensky 2010, 218.)

Oikeiden kehittämistavoitteiden löytäminen on ratkaisevinta tulevaisuuden menestyksen saavuttamiseksi. Tämä koskee niin hyvin menestyviä, keskinkertaisesti menestyviä kuin huonostikin menestyviä yrityksiä. Oikeiden kehittämistavoitteiden löytämistä vaikeuttaa suuri määrä vaihtoehtoja, josta pitäisi pystyä va-

litsemaan vain muutamia tulevaisuuden kannalta tärkeimpiä. Ainakin yhden kehittämistavoitteen tulisi löytyä organisaation alueelta, koska liiketoiminta on viime kädessä kiinni organisaatiosta, sen johtamisesta ja ihmisten osaamisesta. (Kamensky 2010, 218–220.)

2.2.1 Oikea tavoitetaso ja mittaaminen

Oikeiden tavoitteiden löytämisen jälkeen tavoitteille tulee löytää oikea tavoitetaso. Oikeassa tavoitetasossa tavoitteet ovat haasteellisia, realistisia ja mitattavia. Haasteellinen tavoiteasetanta tarkoittaa sitä, että tavoitteet ovat niin korkealla, että ne tuntuvat aluksi mahdottomilta. Lisäksi ihmiset on saatava ensin ajattelemaan eri tavalla kuin ennen ja sitten toimimaan eri tavalla kuin ennen. Lisäksi on muistettava, että kyseessä on yhteinen tahtotila, ei ennustaminen. Lisäksi on huomioitava, että huipulle pääseminen vaatii pitkäjännitteisyyttä ja kärsivällisyyttä myös kvartaalitaloudessa. Tavoitteiden realismi tarkoittaa sitä, että on saavutettava usko siihen, että haasteelliset tavoitteet ovat realistisia. Tähän voidaan vaikuttaa keskustelemalla yhdessä, vaihtamalla kokemuksia, etsimällä vaihtoehtoja toisenlaisista toimintatavoista sekä hakemalla benchmarking-esimerkkejä omalta ja mahdollisesti muiltakin toimialoilta. Organisaatiossa on kannustettava rohkeuteen, ja myös epäonnistumiset on sallittava. (Kamensky 2010, 221–223.)

Tavoitteiden tulee olla mitattavia, jotta niiden avulla voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja oikealle tasolle. Lisäksi saavutettua suoritustasoa täytyy pystyä valvomaan. Mitattavuus tarkoittaa, että jokaiselle tavoitteelle on voitava asettaa tietty mittari ja toiseksi tapahtuneita asioita on voitava mitata. Mitattavuuden suhteen tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään: määrällisillä mittareilla mitattaviin ja laadullisilla mittareilla mitattaviin. Määrällisiä mittareita tulee suosia, mutta laadullisiakin tarvitaan erityisesti kehittämistavoitteiden osalta. Mittareiden täydellisyydestä on joskus tingittävä, koska strategisessa tavoiteasetannassa tärkeintä on löytää oikeat tavoitteet. Kaikille tavoitteille löydetään mittarit, kun otetaan huomioon kaikki mittarityypit. Mittarityyppejä ovat määrämittarit, rahamittarit, aikamittarit, yhdistelmämittarit (esim. kpl/h), indeksimittarit, laatuasteikot ja suhteelliset kuvaukset, kuten toimialan paras henkilöstö. Jos asetettuja strategisia tavoitteita ei pystytä seuraamaan, niille on laadittava mittausjärjestelmä tai ainakin mitattava niitä määrävälein. Jos mittaamista ei koeta tarpeellisena, mitattava

asia ei kuulu keskeisten strategisten tavoitteiden joukkoon. (Kamensky 2010, 224–225.)

2.3 Strategiset tavoitteet Kelassa

Kelan strategia pohjautuu periaatteeseen ”elämässä mukana- muutoksissa tukena”. Tämä periaate on osa kaikkea toimintaa. Siihen liittyy halu turvata väestön toimeentuloa sekä edistää terveyttä ja itsenäistä selviytymistä. Kelan arvojen mukainen toiminta on ihmistä arvostavaa, osaavaa, yhteistyökykyistä ja uudistuvaa. Kelan visio, johon strategialla tähdätään, on: ”Lähellä ihmistä. Hyvinvointia tiedolla, tuella ja yhteistyöllä.” Tämä tarkoittaa palvelujen helppoa saatavuutta tarvittaessa. Kelassa oleva tieto elämäntilanteiden muutosten vaikutuksista auttaa huomaamaan tuen tarpeen hyvissä ajoin, jolloin osataan tarjota tilanteeseen sopivia palveluja. Asiointi on sujuvaa ja tarvittaessa hyödynnetään myös kumppaneiden apua. Kelassa osataan tarjota oikeaa tukea oikeaan aikaan, koska hyödynnetään asiakkaiden elämästä saatua tietoa. (Kela 2024a.)

Kelan strategisia tavoitteita on kolme. Niistä ensimmäinen on asiakaskokemuksen perustuminen luottamukseen. Tavoitteena on tarjota erinomainen asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat saavat heille kuuluvat etuudet ja palvelut oikeaan aikaan, vaivattomasti ja luotettavasti sekä kullekin sopivalla asiointitavalla. Tähän tavoitteeseen sisältyy luottamus asiakkaaseen ja se, että asiakas saa tarvittaessa asiointiin tukea. Toinen strateginen tavoite on vaikuttavuutta tiedolla. Tällä tarkoitetaan, että hyödynnetään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista palvelujen kehittämisen perustana. Tavoitteena on tietojen sujuvampi liikkuminen eri viranomaisten välillä, mikä nopeuttaa asioimista. Lisäksi hyödynnetään esimerkiksi kartoitusten avulla saatua tietoa paremman asiakaskokemuksen rakentamiseen. Tavoitteeseen sisältyy myös sosiaaliturvan ja koko yhteiskunnan kehittäminen ja päätöksenteon tukeminen luotettavalla ja ajankohtaisella tiedolla. Kolmas tavoite on turvaa arkeen, jolla tarkoitetaan tukemista elämässä tapahtuvissa muutoksissa. Tätä työtä tehdään yhdessä kumppaneiden kanssa. Tavoitteeseen sisältyy palvelujen toimiminen turvallisesti kaikissa tilanteissa joka päivä. (Kela 2024a.)

Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa on sovittu Kelan strategisista tavoitteista johdetut yhteiset tavoitteet. Näitä ovat luottaminen asiakkaaseen, työkaveriin, yhteiseen tekemiseen ja itseensä. Lisäksi tavoitteina on asiakkaan palvelupolun lyheneminen, kuntoutuksen oikea-aikaisuuden paraneminen ja työterveyshuollon kuormituksen vähentäminen. Näiden lisäksi painopisteenä on tavoitteellinen toiminta, jossa huomioidaan hakemusten läpimenoajat sekä määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Lisäksi toiminnan tulee olla itseohjautuvaa ja siinä tulee huomioida työtilanteen vaatimat painotukset ja vaatimukset. Tämän lisäksi tavoitteena on luoda ja vahvistaa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Kelán etuuskäsittelypäällikkö 2024a.)

3 STRATEGIAN TOTEUTTAMISEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ

3.1 Vuorovaikutus ja kurinalaisuus

Strategian toteuttaminen vaatii vuoropuhelua. Vuoropuhelun avulla saadaan käyttöön kaikkien tiedot ja ideat. Tällöin strategia tulee ymmärretyksi ja sen perimmäistä ajatusta voidaan toteuttaa. Yksisuuntainen viestintä ei riitä, vaan tarvitaan ihmisten tasapuolista vuorovaikutusta, jaettavaa tietoa sekä mahdollisuus tunteiden ilmaisuun ja kokemiseen. Vaikuttamismahdollisuus ja osallistuminen eri vaiheissa lisäävät halua ymmärtää ja toteuttaa tarvittavat asiat. Dialogissa eri osapuolet haluavat päästä yhteisymmärrykseen. Siinä keskustellaan sinnikkäästi, kunnes asiat tulevat kuntoon eikä pelätä ikävien tosiasioiden esiintuloa. Vuoropuhelu nousee parhaimmillaan yhteishengeksi, jossa kehitetään ideoista todellisia ratkaisuja. Vuoropuhelu tarvitsee foorumin ja aikaa. (Valpola ym. 2010, 16–17.)

Kilpisen (2022, 104–106) mukaan henkilökohtaistettu strategia tarkoittaa, että jokainen työntekijä tuntee strategian omakseen. Strategian henkilökohtaistaminen edellyttää johtamisessa, että käydään dialogia henkilöstön kanssa organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Se tarkoittaa myös henkilökohtaista dialogia merkityksestä, osaamisesta, arvoista, tavasta toimia, käyttäytymisestä, asenteesta ja teoista. Lisäksi lähijohtajat tulee vastuuttaa siitä, että strategian ymmärtäminen ja kytkeytyminen toteutuvat jokaisen työntekijän kohdalla. Tässä apuna ovat henkilökohtaiset dialogit.

Strategian läpivienti edellyttää kurinalaista ja aikaansaavaa toimintaa. Kurinalaisuudella tarkoitetaan sovitun mukaista toimintaa. Ihmiset, strategia ja operatiivinen toiminta ovat käytännön toiminnan kokonaisuus, jossa yritysjohto toimii. Johto johtaa ihmisiä ja strategian toteuttamisessa tarvittavia käytännön toimenpiteitä päätepisteeseen. Toimenpiteet linkittyvät aina strategisiin tavoitteisiin sekä ihmisiin. Johdon keskeisin tehtävä on toimenpiteiden läpivieminen. Sillä tarkoitetaan alusta loppuun saakka aktiivista mukana olemista ja elämistä, jotta asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta. Luottamus ihmisiin saa heidät ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti ja aloitteellisesti asetettujen tavoitteiden saa-

vuttamiseksi. Aikaansaava organisaatio edellyttää kurinalaisuutta. Kurinalaisuuden rakentaminen on pitkäjännitteistä ja johdonmukaista toimintaa, sen menettäminen helppoa ja nopeaa. Kurinalaisuutta ylläpitävät johdon esimerkki ja johtamiskäytännöt. Jokaisen tulee tietää, mitä häneltä odotetaan ja kuinka suoriutumisista arvioidaan. Lisäksi toiminnan tulee olla selkeää, ymmärrettävää ja läpinäkyvää. (Valpola ym. 2010, 35–36.)

3.2 Toivon kierre

Yrityksen usko selviytymiseen ratkaisee asioiden läpiviemisen taidossa. Käytännössä usko selviytymiseen näkyy organisaation ja ihmisten tavassa käsitellä tavoitteita, tehtäviä, haasteita ja muutoksia ja miten niihin suhtaudutaan. Ihmisten usko selviytymiseen selittyy aiemmalla kokemuksella onnistumisesta vaikeassa tilanteessa sekä muiden esimerkillä selviytymisestä. Lisäksi sosiaalisella kannustuksella ja stressin hallinnalla on vaikutus uskoon selviytyä. (Valpola ym. 2010, 36–37.)

Yrityksillä on kaksi erilaista johtamishaastetta. On uudistuttava ja luotava tulevaisuutta ja energiaa organisaatioon ja samaan aikaan leikattava kustannuksia ja tehostettava toimintaa kannattavuuden turvaamiseksi. Uudistuminen lähtee energisistä ihmisistä, joilla on tavoitteita ja unelmia sekä, jotka ovat joustavia ja mukautuvia, luovia ja uskaltavat ottaa riskejä. Leikkaus- ja tehostamispyrkimyksissä ihmiset kokevat usein tullessa kohdelluiksi epäoikeudenmukaisesti. Koe-taan, ettei ole tullut kuuluksi, ymmärretyksi tai arvostetuksi. Kokemus vähentää sitoutumista, joustavuutta, mukautuvuutta ja itsetuntoa sekä vie energiaa ja toivoa. Ilman energiaa ja toivoa yritys joutuu epätoivon kierteeseen ja loputtomiin kustannusleikkauksiin. Tämä vie pohjaa pyrkimyksiltä luoda tulevaisuuden ylivoimaa. Jos organisaatioon ei luoteta, ihmiset ovat joustamattomia ja haluttomia tekemään muutoksia. He mieluummin puolustavat olemassa olevia olosuhteita. (Valpola ym. 2010, 37–38.)

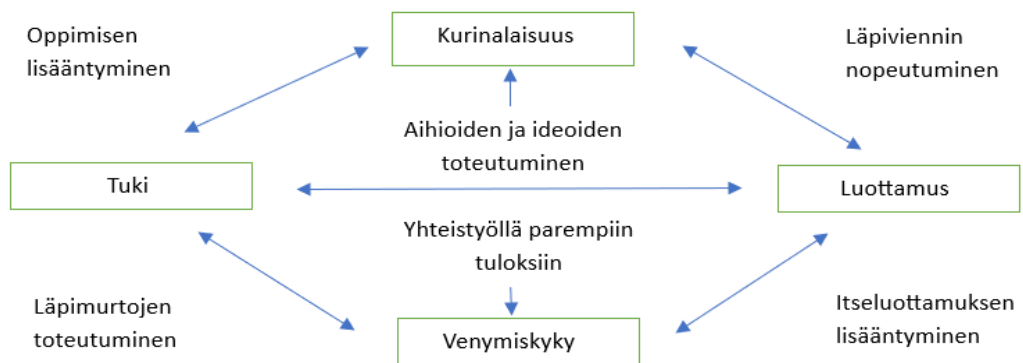
Kustannusleikkausten ja toiminnan tehostamispyrkimysten ei kuitenkaan välttämättä tarvitse viedä yritystä epätoivon kierteeseen. Täytyy löytää tapa kehittää yritykseen samanaikaisesti toivon kierre. Organisaation tunnepääoma muodos-

tuu ihmisten tuntemasta luottamuksesta, innostuksesta ja sitoutumisesta. Tunne-pääoma on kaivettava esille, sitä on vaalittava ja sen on annettava kasvaa. Sen luominen lähtee oikeudenmukaisuudesta ja oikeudenmukaisesta eli reilusta koh-telusta. Tunne oikeudenmukaisesta kohtelusta lisää itsetuntoa ja muutosten hy-väksymiskykyä. Se myös rakentaa luottamusta ja luo ympäristön, jossa ollaan valmiita luomaan uutta, kokeilemaan, ottamaan riskejä ja hyväksymään virheitä. Reilussa kohtelussa keskeisessä roolissa ovat kuulluksi tuleminen, mahdollisuus tehdä päätöksiä ja keskinäinen oikeudenmukaisuus. Kuulluksi tuleminen tarkoit-taa, että ihmisille on annettu mahdollisuus tuoda näkökohtiaan tehtäviin päätök-siin. Kuulluksi tuleminen lisää itsetuntoa ja arvostuksen tunnetta. Kuulluksi tule-misessä on kyse jatkuvasta prosessista hyvinä ja huonoina aikoina. Kun ihmisille annetaan mahdollisuus tehdä päätöksiä ja toimia niiden mukaisesti, he kokevat tulleen reilusti kohdelluiksi. Mahdollisuus tehdä päätöksiä ei liity pelkästään työtehtäviin, vaan myös henkilökohtaisten ura- ja kehittymispyrkimysten toteutu-miseen. Keskinäinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa, että ihmisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja ystävällisesti ja heille kerrotaan, miksi jokin päätös on tehty. Keskinäisen oikeudenmukaisuuden käsitys kumuloituu läpi organisaation ja ra-kentaa oikeudenmukaisuudelle sisällön ja maineen yrityksessä. Tästä syystä se on ratkaiseva käsitys. Organisaation tunnepääomasta huolehtiminen on yrityk-selle elintärkeä samoin kuin tietopääomasta huolehtiminen. Ihmisten luottamus, innostus ja sitoutuminen ovat ratkaisevia. (Valpola ym. 2010, 38–39.)

Kun työntekijä kokee yrityksen suunnan merkityksellisenä, syntyy tunnetason si-toutumista. Tunnetason sidoksen vahvuus vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneesti ja intohimoisesti työntekijä toimii tavoitetilan saavuttamiseksi. Kun työntekijä ko-kee panoksensa arvokkaana osana strategiaa ja kokee voivansa vaikuttaa yrityk-sen menestymiseen, syntyy voimaantumisen tunne. Tämä edellyttää johtamiselta psykologisesti turvallisen ympäristön sekä luottamuksen rakentamista, jolloin us-kalletaan puhua mahdollisuuksista, onnistumisista, haasteista ja epäonnistumi-sista. Lisäksi tulisi luoda ympäristö, jossa uskalletaan olla kokonaisvaltaisina ih-misinä. Tämän lisäksi tarvitaan dialogia, jossa löydetään vahvuudet, voimavarat, mahdollisuudet ja unelmat. Tarvitaan myös inhimillistä läsnäoloa ja tunteiden huomioonottamista molemmiin puolin. (Kilpinen 2022, 107–108.)

3.3 Aikaansaavan kulttuurin rakentaminen

The House Model kuvaa aikaansaamisen ydintä neljän kulmakiven avulla (kuvio 2). Yksi niistä on kurinalaisuus, joka tarkoittaa sitä, että asiat saadaan tapahtumaan. Siinä on kyse asioiden laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja paneutumisesta siihen, mitä olemme päättäneet, ja jättämällä muun taka-alalle. Toinen kulmakivi on luottamus ja sen osoittaminen, mikä johtaa itsenäisyyteen. Luottamus mahdollistaa yrittämisen, uusien asioiden kokeilemisen ja omaan intuitioon luottamisen. Lisäksi virheiden tekeminen on sallittua. Kolmas kulmakivi on tuki, joka tarkoittaa henkilöstöä, taloudellisia resursseja, aikaa ja organisaation elinvoimaisuutta. Nämä resurssit tulee ohjata ensisijaisesti toivotun toiminnan aikaansaamiseen. Tämä tarkoittaa, että muiden asioiden tekemisestä täytyy pidättäytyä. Neljäs kulmakivi on venymiskyky, joka tarkoittaa rohkeutta astua yli ilmeisen ja itsestään selvyuden, astua pois omalta mukavuusalueelta, rajojen ja sovinnaisuuden rikkomista. Tämän tavoitteena on löytää uusia ja ennennäkemättömiä ratkaisuja. (Horovitz 2007, Valpola ym. 2010, 39–40 mukaan.)



Kuvio 2. Aikaansaamisen ydin (mukaillen Horovitz 2007, Valpolan ym. 2010, 40 mukaan)

Yrityksen strategia, rakenne ja prosessit ovat hyödyttömiä, jos yrityksessä ei ole oikeaa käyttäytymistä ja uskomuksia. Organisaatiokulttuurin uudistus epäonnistuu tavallisesti siksi, että sitä ei ole kytketty selkeästi liiketoiminnan tuloksiin. Jos organisaatiokulttuurin kehittämisen keskeiseksi pyrkimykseksi on asetettu asioiden aikaansaamisen kehittäminen, tulee ihmisten käyttäytymistä muuttaa siten,

että he vievät käytännössä asiat sovittuun päätepisteeseen saaden näin aikaan tuloksia. Lisäksi täytyy viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi siitä, mitä tuloksia ja käyttäytymistä ihmisiltä odotetaan. Tämän lisäksi täytyy keskustella keinoista tuloksiin pääsemiseksi sekä valmentaa ihmisiä. On tärkeää myös palkita tulosten mukaan. Palkitseminen ja sen läpinäkyvyys on käyttäytymisen muuttamisen perusedellytyksiä. (Valpola ym. 2010, 42.)

Vuorovaikutus saa organisaation elämään. Vuorovaikutusfoorumit synnyttävät vuoropuhelua monella taholla, luovat yritykselle suuntaa ja ohjaavat yrityksen energiavirtoja. Foorumit voivat olla monenlaisia, oleellista on, että vuoropuhelun syntyminen on mahdollista. Parhaimmillaan foorumit ulottuvat läpi organisaation ylittäen yksiköiden ja toimintojen välisiä rajoja. Vuorovaikutusfoorumit voivat olla joko muodollisia tai epämuodollisia ja niissä voidaan viestiä joko kirjallisesti tai suullisesti. Erilaisia foorumeita ovat neuvotteluhuoneet, ruokalat, asiakirjat ja chat-viestit. Foorumit testaavat yrityksessä vallitsevien uskomusten, viestien ja johtamisnäkemysten uskottavuutta ja todenperäisyyttä. Ne myös levittävät johdon näkemyksiä ja johtamiskäyttäytymismalleja läpi organisaation. Vuorovaikutusfoorumit ovat tärkeitä organisaation energian ylläpitämisessä ja strategian edellyttämien muutosten johtamisessakin. Keskeistä on, mitä tietoja, tunteita ja asenteita foorumeissa välitetään ja käsitellään. (Valpola ym. 2010, 42–44.)

Aikaansaavassa ja kilpailukykyisessä organisaatiossa oikeat ihmiset tekevät töitä oikeissa paikoissa. Yritysjohdon tehtävänä on kasvattaa osajia, esihenkilöitä tai asiantuntijoita tulevaisuutta varten. Tehtävässä on vielä paljon kehitettävää, koska ihmisiä arvioidaan usein tuntumalla eikä selkeillä arviointikriteereillä. Lisäksi yritysjohdolla ei ole rohkeutta tarttua tilanteisiin, joissa työsuoriutuminen ei ole odotusten mukaista. Tämän lisäksi tehtäviin on nimitetty henkilöitä muuten kuin hyvän työsuoriutumisen perusteella. Lisäksi johdolta puuttuu henkilökohtainen sitoutuminen, kiinnostuksen kohteena ovat asiakysymykset, eivät ihmiset. Aikaansaaminen ja kurinalaisuus edellyttävät tekijöitä eli ihmisiä, jotka saavat asiat tapahtumaan. Tarvitaan ihmisiä, jotka luovat toisiin energiaa, ovat päättäväisiä ja saavat asioita aikaan ihmisten kautta. Lisäksi he seuraavat asioiden etenemistä loppuun saakka, koska seuranta on asioiden läpiviennin kulmakivi. Esihenkilöitä ja asiantuntijoita tulisi jatkuvasti ja määrätietoisesti kehittää. Kehittämisen lähtökohta on kiinnostus ihmisiin, heidän kehityspyrkimyksiinsä sekä heissä

olevaan kasvupotentiaaliin. Ihmisten ja heidän työsuoritustensa arviointi sekä tulevaisuuden kehityssuuntien määrittely edellyttää systemaattista ja johdonmukaista toimintaa. Jokaisen tulee tuntea tullessa oikeudenmukaisesti kohdelluksi. (Valpola ym. 2010, 45–46.)

3.4 Keskeisimmät työkalut strategian toteuttamisessa

3.4.1 MWB-malli

MWB:n eli must-win-battlesin lähtökohta on se, että strategiasta tunnistetaan taistelut, jotka yrityksen täytyy voittaa säilyäkseen elinvoimaisena. Malli on suoraviivainen, ja voitettavat taistelut ovat kohtuullisen helppo tunnistaa strategiasta ja saada kirjattua käyttöön. MWB-malli sopii ensimmäiseksi askeleeksi yrityksille, jotka ovat ottamassa strategiaprosessia haltuun kokonaisvaltaisesti ja jäsenneysti. Konkreettisista muutosprojekteista tulisi kyetä piirtämään auki koko ketju valintoihin, näkemykseen ja ymmärrykseen saakka. Keskeisintä mallissa on priorisointi. MWB-tasolle nostetaan vain projektit, joihin täytyy olla tilanteesta riippumatta aikaa, ja jotka tehokkaimmin vievät muutoksen haluttuun suuntaan. Sopiva määrä taistoja on kolmesta viiteen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 177–179.)

Hyvä must-win-battle on aidosti muutosvoimainen. Tämä tarkoittaa sitä, että toteutuessaan se aidosti muokkaa yrityksen toimintamalleja ja rakenteita perusteita myöten samalla lisäten sen kilpailukykyä tulevaisuuden markkinassa. Lisäksi taistelun täytyy olla markkinaaan suuntautuva tai asiakkaalle arvoa tuottava. Lisäksi sen tulee olla inspiroiva. Hyvän strategisen tavoitteen tulee tuntua vaikealta ja haastavalta, mutta samalla tuntuu siltä, että huippuonnistumisella se voisi olla mahdollista. Sama pätee hyvään MWB:hen. Riittävän kunnianhimoinen ja merkityksellinen taistelu saa aikaan yhteenkuuluvuutta ja kilvoittelua sen saavuttamiseksi. Taistelun tulisi olla myös tarkkarajainen ja konkreettinen. MWB:n pitää olla tilannesidonnainen ja ottaa selkeästi kantaa markkinatilanteeseen, organisaatioon ja tekemiseen. MWB-salkkua tulee pohtia suhteessa aikajänteeseen, jotta tarkkarajaisuutta ja konkretiaa saadaan. Taistelun pitää myös olla voitettavissa. Täytyy aidosti uskoa mahdollisuuteen voittaa taistelu, kunhan siihen liittyvät toimenpiteet on tehty. Keskeistä mallissa on, että jokainen projekti on tarkasti vastuutettu, resursoitu ja aikataulutettu. Tämän lisäksi tarvitaan systemaattista

seurantaa. Sen kautta varmistetaan organisaation selkeä läpinäkyvyys projektin kautta ajettavan muutoksen kehittymisestä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 179–182.)

3.4.2 OKR (Objectives and key results) -malli

”Objectives” tarkoittaa inspiroivaa ja laadullista tavoitetta. ”Key results” tarkoittaa avaintuloksia, joiden avulla tiedetään, että tavoite on saavutettu. Ne ovat aina mitattavia, jolloin ne yksiselitteisesti kuvaavat, saavutettiin jokin avaintulos vai ei. (Sutinen & Haapakorva 2021, 186.)

OKR-malli on nopeasti kasvattanut suosiotaan. Malli jäsentää tehokkaasti tärkeän tekemisen tavoitteelliseksi ja mitattavaksi. Samalla se viestii organisaatiolle siitä, mikä on tärkeää juuri nyt ja miten kunkin tekeminen vie kohti yhteistä maalia. OKR vahvistaa tai jopa pakottaa luomaan organisaatioon jatkuvan oppimisen ja parantamisen toimintatapaa. Se myös rakentaa henkilöstön vastuunkantoa. Malli on hyvä keino tehdä strategiasta kullekin vielä enemmän omaa ja omaan arkeen vaikuttavaa. Se lisää myös läpinäkyvyyttä kunkin tavoitteista ja vastuista. Vähänkään isommissa organisaatioissa se samansuuntaistaa yrityksen eri osioiden ja toimintojen tavoitteita. (Sutinen & Haapakorva 2021, 185–186.)

Tavoite elää yhden tai useamman kvartaalin. Tavoitteet asetetaan yleensä strategian määrittelyn jälkeen. Tavoitteet vaihtuvat, kun ne on saavutettu. Jos tavoitteet eivät ole enää strategian kannalta relevantteja, niitä voidaan vaihtaa. Tavoitteita vaihdetaan kuitenkin aikaisintaan seuraavan kvartaalin alussa (ellei kyseessä ole katastrofi), jotta voidaan luottaa tavoitteiden pysyvyyteen. Tavoitteet vaihtuvat siis sitä mukaa, kun niitä saavutetaan. Mallin nyrkkisääntöjen mukaan tavoitteita voi olla kerrallaan korkeintaan viisi. Tämän säännön rikkomista ei suositella. Keskeisimpiä ongelmia organisaatioissa on se, että työtä ja keskeneräisiä projekteja on liikaa. Mitään ei saada kokonaan valmiiksi, jos ei keskitytä mihinkään. Useiden tehtävien samanaikaisesta hoitamisesta ja monien projektien päällekkäisestä hallinnasta aiheutuu merkittävää hukkaa. OKR-mallin mukaisesti organisaatiolla voi olla yhtä aikaa enintään viisi tavoitetta, joten on pakko tehdä valintoja. Valinnat vähentävät keskeneräisen työn määrää, jolloin asioita saadaan myös valmiiksi. Tavoitteiden rajaaminen vähentää myös seurattavien asioiden

määrää. Tavoitteiden tulee olla päämääräkeskeisiä, relevantteja ja läpinäkyviä. Tavoitteiden avulla määritellään se lopputulos, joka halutaan saavuttaa. Organisaatio itse päättää, miten haluttuun päämäärän päästään. Tavoitteet siis kuvaavat, miltä hyvä lopputulos näyttää, eivät, miten asia tehdään. Tavoitteiden täytyy liittyä oleellisesti ihmisten työhön. Jokainen tiimi asettaa itse tavoitteensa. Johto määrittelee ylimmät tavoitteet. Tämän jälkeen jokainen organisaation taso ja tiimi pääsee tutkimaan, miten oma toiminta vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin. Tavallisesti jokainen organisaation tiimi ei osallistu jokaisen tavoitteen saavuttamiseen. Tiimeillä voi olla myös omia, erityisen kiireellisiä tavoitteita. Kaikkien organisaation tavoitteiden ja avaintulosten täytyy olla julkisia organisaation sisällä. Kuka tahansa voi siis katsoa kenen tahansa tavoitteet. Tämä mahdollistaa omien tavoitteiden linjaamisen niin, että ne tukevat kollegoiden tavoitteita. Se mahdollistaa myös toisen auttamisen ja haastamisen, mitkä ovat kasvun ja kehityksen edellytyksiä. Myös johdon on hyvä julkaista henkilökohtaiset tavoitteensa OKR-järjestelmässä, sillä tämä lisää luottamusta organisaatioon. (Hämäläinen, Sora & Kivelä 2020, luvut 2.2, 2.2.1–2.2.3.)

OKR-tavoitteisiin on mahdollista asettaa kurotusta eli stretchiä, jotta tiimit tavoittelisivat korkeammalle kuin uskovat pääsevänsä. Tällaisten tavoitteiden avulla tiimit saavuttavat isompia tavoitteita tai päämääränsä nopeammin kuin yleensä. On toteutettavissa olevia tavoitteita, jotka vaativat vähän epämukavuusalueelle menemistä. On myös niin kunnianhimoisia tavoitteita, etteivät ne välttämättä koskaan toteudu. Nämä tavoitteet kuitenkin ohjaavat tehokkaasti organisaation toimintaa ja kannustavat ajattelemaan isommin ja luovemmin. Kurottaminen toteutuu käytännössä, jos tavoitteista ei palkita eikä rangaista. Yksilöt uskaltavat kokeilla, kun oma taloudellinen hyvinvointi ei ole sidoksissa tavoitteisiin. Epäonnistumisen ollessa sallittua ja jopa tavoiteltavaa, yksilöt uskaltavat luvata miltei mahdottomia. (Hämäläinen ym. 2020, luvut 2.2.4–2.2.5.)

OKR-tavoitteet asetetaan pääasiassa tiimitasolle. Kukin tiimi lukee johdon asettamat tavoitteet ja johtaa niistä omaan toimintaansa sopivat versiot. Tiimi voi myös seurata omaan toimintaansa liittyvien tiimien tavoitteita ja linjata omiaan suhteessa niihin. Kaikki tiimin jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden toteutumisen eteen. Yhdessä tiimi pystyy tuottamaan paljon suurempia lopputuloksia kuin mihin yksilö yksi kykenisi. Jos yksilöille asetettaisiin omia tavoitteita, voisi

käydä niin, että tiimin jäsenet keskittyisivät vain omien tavoitteidensa toteuttamiseen. Tiimin yhteiset päämäärät saavat sen jäsenet auttamaan toinen toisiaan. (Hämäläinen ym. 2020, luku 2.2.6.)

Tavoitteilla haetaan ja muotoillaan yhteistä suuntaa. Avaintulosten (KR) kautta tehdään numeroiden avulla näkyväksi suunnassa pysyminen ja etäisyys maalista. (Sutinen & Haapakorva 2021, 188.) Kun avaintulosta määritellään, mietitään, minkä asian täytyy konkreettisesti muuttua, toteutua tai valmistua, jotta päämäärä saavutetaan. Tiimi miettii myös, että mistä tiedetään, että toimenpiteissä on onnistuttu. Avaintulokselle asetetaan vielä numero, johon tähdätään. Vaikka avaintulos on numeerinen, se ei ole mittari, vaan muuttuneen toiminnan lopputulos. Avaintulosten saavuttaminen vie tavoitetta lähemmäs toteutumista. Avaintulosten tulee olla yksiselitteisesti ymmärrettäviä, koska niiden tulisi ohjata organisaation jokapäiväistä tekemistä. (Hämäläinen ym. 2020, luku 2.3.)

Kvartaali on sopiva toteutusjakso avaintuloksille. Avaintulos pyritään siis toteuttamaan kokonaisuudessaan seuraavan kvartaalin aikana. Avaintulos voidaan katsoa saavutetuksi, kun siitä on suoritettu 70–100 prosenttia. Tavoitteelle asetetaan kerrallaan vain ne avaintulokset, jotka ovat toteutettavissa seuraavan kvartaalin aikana. Kvartaalin vaihtuessa avaintulokset tarkastetaan ja tavoitteelle luodaan uudet avaintulokset. Uusien avaintulosten avulla tavoitteen toteuttaminen jatkuu. Tavoitteelle valitaan kulloinkin korkeintaan viisi avaintulosta. Etenkin aluksi avaintuloksia suositellaan valitsemaan mieluummin maltillisesti. Mitä useampaa avaintulosta tiimi toteuttaa samanaikaisesti, sitä enemmän se joutuu jakamaan keskittymistä. Lisäksi sitä useampaa asiaa sen on seurattava toteutusjakson aikana. Vähemmän on tästä syystä parempi. (Hämäläinen ym. 2020, luku 2.3.1–2.3.2.)

Myös avaintuloksilla voidaan kurottaa. Tiimi pyrkii toteuttamaan avaintuloksen täysin, mutta jos kyseessä on tavoitteellinen (kurottava) avaintulos, niin onnistuneeksi suoritukseksi katsotaan yleensä jo 70 prosentin suoritus. Sovittu avaintulos puolestaan ei kurota, vaan on täysin realistinen, jopa pakollinen. Tiimi sitoutuu toteuttamaan sovitun avaintuloksen 100- prosenttisesti kvartaalin loppuun mennessä. SMART- kriteeristö toimii hyvin nimenomaan avaintuloksen määrittelyyn.

Avaintuloksen tulee siis olla spesifi eli kohdistua tarkkaan alueeseen tai kohteeseen. Sen tulee myös olla mitattava, asetettu seurattavaksi sekä realistisesti optimistinen. Lisäksi avaintuloksen tulee olla mahdollinen saattaa loppuun toteutusjakson aikana eli se on toteutusjakson mukainen. Avaintulos ei ole kertasuorite. Jos avaintuloksen pystyy tekemään kerralla, se on liian toisarvoinen tai vaatimaton. Lisäksi avaintulos ei saisi olla kyllä/ei-valinta eli toimenpide, joka joko toteutuu tai ei toteudu. Avaintuloksen tulisi olla lopputuloskeskeinen numero eli kuvata tavoiteltavaa lopputulosta sellaisen luvun avulla, jonka eteen täytyy tehdä töitä pidemmällä aikavälillä. Tavoitteen saavuttamiseen voi liittyä projekteja tai isoja kokonaisuuksia, jotka täytyy saada valmiiksi. Tällaisten avaintulosten osoittamalle lopputulokselle ei ole helppoa asettaa tiettyä tavoiteltavaa numeroa. Ne voidaan muuttaa numeeriseen muotoon siten, että etenemisen vaiheet ja maali on määritelty etukäteen prosenttilukuina. Osastojen välistä luottamusta ja yhteistyötä on vaikea todentaa mitattavalla suurella. Ongelman voi kiertää käyttämällä tuloksena luottamusarvoa. Se on osastojen subjektiivinen arvio luottamuksesta toiseen osastoon, tiimin tai liiketoimintayksikön toimintaan. Asteikoksi voidaan ottaa esimerkiksi 1–7, jossa luku 1 osoittaa suurta epäluottamusta ja luku 7 vahvaa luottamusta. Avaintulos on luottamusarvojen positiivinen muutos. (Hämäläinen ym. 2020, luvut 2.3.3–2.3.7.)

3.4.3 MWB- ja OKR-mallien vertailua

Sekä MWB- että OKR-malleilla on sama perustavoite eli niillä tehdään selväksi, mitä on tarkoitus saada aikaan, mihin mennessä ja miksi. Molempien menestyksessä hyödyntäminen vaatii koko organisaation laajaa osallistumista, jotta ne löytävät arjessa paikkansa ja saavat kaikkien tuen. Ne eivät itsessään ole maaleja, vaan pikemminkin niitä voidaan hyödyntää maalin tekemisessä. OKR-mallissa aikafokus on tarkemmin määritelty, avaintulosten tasolla kvartaali on usein tarkoituksenmukaisin tarkastelujakso. MWB lähestyy asiaa projektinhallinnan näkökulmasta: se on valmis sitten, kun taistelu on voitettu. (Sutinen & Haapakorva 2021, 190–191.)

Myös vastuu jakautuu eri tavalla. OKR- mallin lähtökohta on usein se, että KR-taso on tiimille yhteinen. MWB- mallissa puolestaan on mielekästä nimetä taistelulle selkeä omistaja. Tehtävätasolla molemmissa malleissa on järkevää merkitä tehtävät selkeästi tietylle henkilölle. Näin varmistetaan, että edistymistä seurataan. MWB:n johtaminen strategisista muutoksista on intuitiivisempaa ja suoraviivaisempaa. OKR- mallin muotoilu vaatii organisaatiolta jonkinlaista harjaannusta sekä kokemusta strategian systemaattisesta toteuttamisesta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 190–191.)

4 ASIANTUNTIJATYÖN OMINAISPIIRTEITÄ JA EDELLYTYKSIÄ

4.1 Asiantuntijuuden ja asiantuntijatehtävien määrittelyä

Asiantuntija on laajalti tunnustettu lähde tiedolle, taidolle tai tekniikalle. Asiantuntijan arviointikyky ja asema on tunnustettu julkisesti tai vertaisten kesken (Ericsson 2006, Heilmannin 2022, 279 mukaan.) Asiantuntijoilla on jotakin tietämystä ja/tai taitoa enemmän kuin muilla. Tietämys ja/tai taito on laadukkaampaa tai syvällisempää kuin muilla saman alan työntekijöillä tai vastaavaa tehtävää suorittavilla (Hotulainen 2010, 2.) Asiantuntija on henkilö, jolla on joko oikea vastaus käsiteltävään asiaan, tai kapasiteetti löytää oikea vastaus siihen. Asiantuntemuksen tasoa mitataan taidolla, jolla asiantuntija vastaa kysymykseen tai virheelliseen näkemykseen (Goldman 1991, 129, Heilmannin 2022, 281 mukaan.)

Asiantuntijatehtäviin sisältyy tavallisesti laajaa asiantuntijuutta, joka on hankittu koulutuksen, kokemuksen tai johtamistehtävien kautta. Tehtävät vaativat jonkin muodollisen koulutuksen, pätevyyden ja lisäksi aiempaa työkokemusta. (Heilmann 2022, 282.) Suomalainen asiantuntijatyö on säädeltyä, mutta työtä on vaikea ennakoida. Työssä on yllätyksiä ja sen aikatauluttaminen voi olla vaikeaa. Työ myös pirstaloituu ja siinä on paljon keskeytyksiä. Digitalisaatio ja etätöiden yleistyminen ovat lisänneet työn joustavuutta. Samalla kuitenkin oletetaan yhä useammin, että työntekijän tulisi olla aina tavoitettavissa. Asiantuntijatyö on usein kiireistä. Resurssit voivat olla liian vähäiset työhön nähden tai töiden aikatauluttaminen on vaikeaa, joka johtaa töiden epätasaiseen jakautumiseen ja ruuhkautumiseen. Työn ja vapaa-ajan pitäminen erillään on aiempaa vaikeampaa ja myös vastuun kantaminen voi kuormittaa. Riittämättömyyttä sekä hallinnan tunteen menetystä voi esiintyä. Nämä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen asiantuntijatyössä. (Toivanen ym. 2016, Heilmannin 2022, 282 mukaan.)

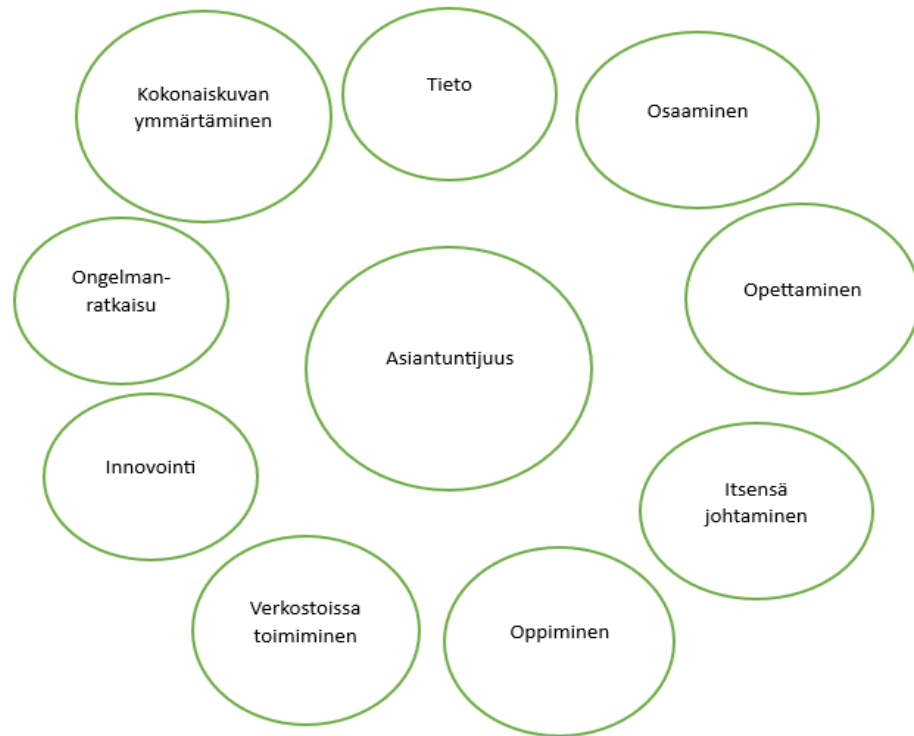
Asiantuntijuudessa keskeistä on ymmärrettävän tiedon tuottaminen sekä olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta. Asiantuntijuutta voi kasvattaa omaksumalla uutta tietoa opiskelun ja kokemuksen kautta. Tieto syvenee ja kehittyy osaamisen kehittämisen avulla. Asiantuntijuuteen kuuluu laaja ja syvä osa-

mista. Tätä osaamista tulee kehittää ja jakaa. Asiantuntemuksen pohja rakennetaan koulutuksen kautta tai siihen voi liittyä muodollinen pätevyys. Asiantuntijan osaaminen on usein erityisosaamista, jota on vaikea korvata. Asiantuntijuuteen kuuluu myös toisten opettaminen. Se ei välttämättä ole luennointia tai asiantuntijapuheenvuoroja vaan opettaminen voi sisältyä päivittäiseen työhön. Tietoa voidaan välittää projekteissa ja kehitysryhmissä tai neuvomalla, sparraamalla, konsultoimalla, fasilitoimalla ja mentoroinnilla. Myös verkostojen, konsulttiyritysten, yhdistysten ja seurojen avulla tapahtuu opettamista. Opettamiseen liittyy tiedon jakaminen, jolloin sekä oppija että opettaja oppivat. (Heilmann 2022, 286.)

Asiantuntijatyöhön kuuluu paljon itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Asiantuntija on vastuussa työhönsä liittyvistä resursseista, organisoinnista ja aikatauluista. Tämä edellyttää, että asiantuntijan tulee pystyä johtamaan omaa työtään ja huolehtimaan tehtäviensä sujuvuudesta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työ voi olla yksinäistä, mutta tehtävät liittyvät usein organisaation muiden toimijoiden tehtäviin. Asiantuntijuudessa on tärkeää uuden tiedon omaksuminen ja oman asiantuntijuuden kasvattaminen. Asiantuntijuuden syveneminen edellyttää asiantuntijalta motivaatiota jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Verkostoissa toimiminen jalostaa tietoa, jos verkoston asiantuntijoilla on erilaista osaamista ja he jakavat omaa osaamistaan muille. Yhteistyöllä saadaan parempi tulos ja säästetään korkeampi osaamistaso kuin yksittäiset henkilöt yksin toimiessaan. Asiantuntijatyöhön kuuluu verkostoja, jotka ulottuvat yli muodollisten organisaatiotilojen. (Heilmann 2022, 286–287.)

Asiantuntijatyö edellyttää uudella tavalla ajattelua, uuden tiedon tai toimintatapojen kehittämistä sekä vanhojen tapojen hylkäämistä. Asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämiseksi on keskeistä innovointi ja uuden tiedon luominen. Ongelmanratkaisussa on hedelmällistä hyödyntää erilaisia asiantuntijoita, joilla on erityyppistä tietotaitoa. Asiantuntijoiden osaamista haastaa työelämän muutokset. Tulevaisuuden suuntaviivoja on mahdollista ennakoida, mutta uudet tilanteet voivat tulla myös yllättäen. Muutosten ongelmia ratkaistaan ja ratkaisukeinoja arvioidaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Ongelmanratkaisussa voidaan oppia myös muilta. Tärkeää on uskaltaa ajatella uudelleen ja usein myös pyrkiä pois vanhoista toimintamalleista. Asiantuntijatyössä on tärkeää ymmärtää oman työn

kiinnittyminen muiden työtehtäviin ja sijoittuminen suhteessa oman organisaation tavoitteisiin ja ympäröivään toimintakenttään (kuvio 3). (Heilmann 2022, 287.)



Kuvio 3. Asiantuntijuuden osa-alueet (mukaillen Heilmann 2022, 286)

4.2 Asiantuntijatyö Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa

Kelan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskus vastaa tarpeen mukaisten oikea-aikaisten kuntoutuspalvelujen varmistamisesta asiakkaille. Keskuksen tehtäviin kuuluu kuntoutuksen, kuntoutusrahan ja kuntoutusmaksujen ratkaisutyö. Kuntoutusetuuksia ovat vaativa lääkinällinen kuntoutus, harkinnanvarainen kuntoutus, kuntoutuspsykoterapia, ammatillinen kuntoutus, nuoren ammatillinen kuntoutus, kuntoutusraha, nuoren kuntoutusraha sekä kuntoutusmaksut. Keskuksessa tehdään kumppanuusyhteistyötä muun muassa terveydenhuollon, palveluntuottajien ja työnantajien kanssa. Ratkaisukeskuksen henkilömäärä on 318, joista noin 30 henkilöä toimii asiantuntijaroolissa. (Kelan etuuskäsittelypäällikkö 2024b.)

Asiantuntijaroolissa toimivien etuuskäsittelijöiden toimenkuvaan kuuluu tavanomaisen etuuskäsittely- tai asiakaspalvelutyön lisäksi asiantuntijatehtäviä. Asiantuntijatehtäviä ovat muiden etuuskäsittelijöiden neuvonta yleensä Skype for business -sovelluksen välityksellä. Tehtäviin kuuluu myös kirjallisten asiantuntijalausuntojen antaminen etuuskäsittelyyn liittyvistä kysymyksistä, perehdyttäminen ja osaamisen varmistaminen. Lisäksi asiantuntijatehtäviin kuuluu kouluttaminen ja koulutusmateriaalien laatiminen yhteistyössä Kelan osaamiskeskuksen kanssa. Asiantuntijat myös valmistelevat ja esittävät etuuden yhteisinfoja. Lisäksi asiantuntijatehtäviin kuuluu erilaisissa työryhmissä toimiminen, esimerkiksi yhteistyö osaamiskeskuksen ja asiantuntijalääkärien kanssa sekä pienryhmätyökentely etuuslajeittain liittyen etuuden prosessien sujuvuuteen. Tämän lisäksi osa asiantuntijoista käsittelee muutoksenhakuasioita sekä kuntoutusrahaan liittyviä takaisinperintäasioita. (Kelan etuuskäsittelypäällikkö 2024b.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Asiantuntijoiden kokemusta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta tutkitaan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menetelmien kautta. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoja tarkastellaan numeerisesti. Tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän ryhmittelee aineiston numeerisen muotoon. Tutkimuksen tulokset esitetään numeroina ja olennaiset numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. Lisäksi kuvataan, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilkkä 2007, 14.) Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan numeerista tietoa asiantuntijoiden kokemuksesta strategisiin tavoitteisiin liittyen.

Laadulliset tutkimusmenetelmät sopivat aiheeseen siksi, että laadullisessa tutkimuksessa vastataan ensisijaisesti mitä- ja miten- kysymyksiin ja sille on ominaista subjektiivisuuden arvostaminen (Juhila 2021). Asiantuntijoiden keinoja tavoitteiden edistämiseen sekä asiantuntijoiden toivomaa tukea selvitetään laadullisen tutkimuksen keinoin.

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on uuden tiedon tuottaminen ja tämä voi johtaa kehittämiseen ja innovaatioihin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä syntyy tuotos, kun taas tutkimuksellisen opinnäytetyön tuloksena syntyy uutta tietoa yleensä tutkimusraportin muodossa. (Salonen 2013, 6 ja 10.) Käytän tutkimusongelmani ratkaisemiseen tutkimuspainotteista opinnäytetyötä. Tutkimuspainotteinen opinnäytetyö on sopiva tutkimusongelmaani, koska tarkoitus on saada tietoa asiantuntijoiden kokemuksesta yhteisten tavoitteiden toteutumisesta. Tietoa hankitaan asiantuntijoille suunnatun kyselyn avulla.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Tutkittavien joukko muodostuu 29:tä asiantuntijatehtävissä toimivasta työntekijästä. Asiantuntijoiden kokemuksia selvitetään kyselylomakkeella hyödyntäen Li-

kertin asteikkoa. Se on järjestysasteikko, jossa perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee. (Vilkkä 2007, 46). Asteikkoa hyödynnetään kyselyssä siten, että kysytään vastaajan mielipidettä strategisten tavoitteiden ja niistä johdettujen keskuksen omien tavoitteiden toteutumisesta. Esimerkiksi kysytään, kuinka vastaaja kokee luottamuksen asiakkaaseen toteutuvan keskuksen työskentelyssä. Kyselyt lähetetään tutkittavien työsähköpostiin.

Lisäksi kyselylomakkeella on kaksi avointa kysymystä siitä, mitä keinoja asiantuntijoilla on strategisten tavoitteiden edistämiseen ryhmässä ja millaista tukea asiantuntijat toivovat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Näihin kysymyksiin vastaajat voivat kyselylomakkeella vastata vapaasti omin sanoin.

6 TUTKIMUS ASiantuntijoiden Kokemuksesta Yhteisten Tavoitteiden Toteutumisesta Kuntooutusetuuk-sien Ratkaisukeskuksessa

6.1 Tutkimuksen toteutus

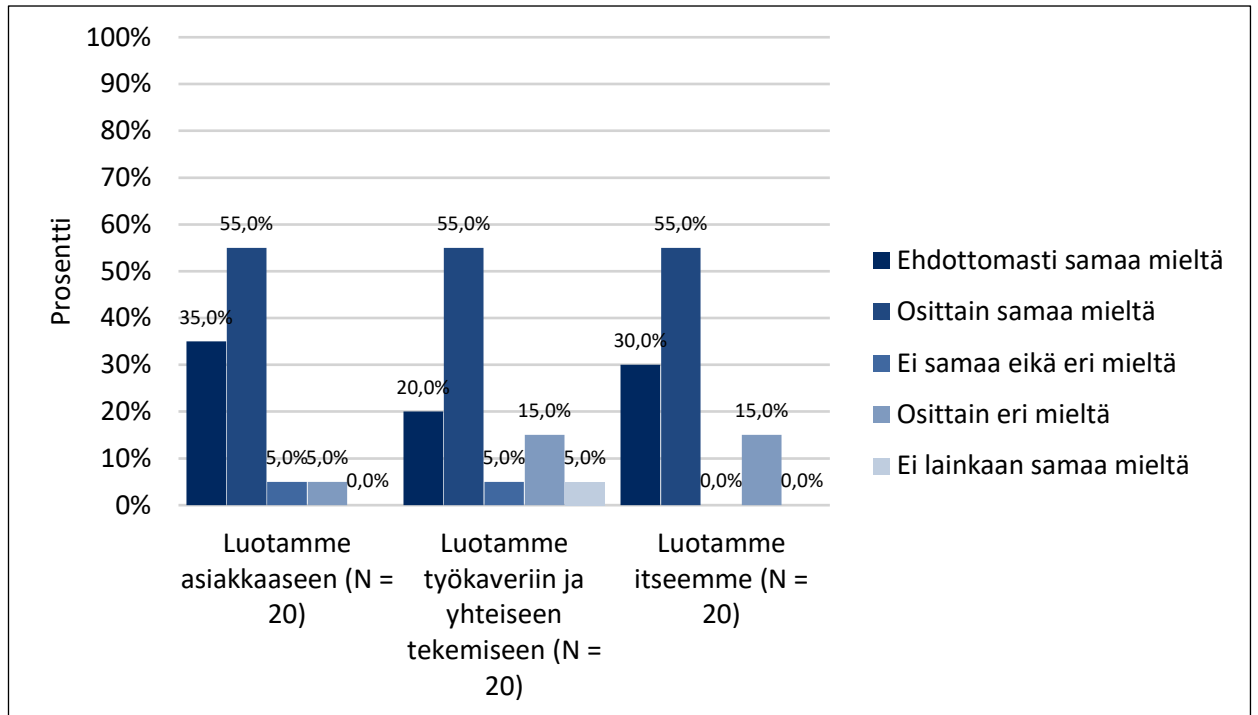
Kyselylomakkeella (liite 1) oli yhteensä 47 väittämää, johon vastaajat ottivat kantaa Likertin asteikon avulla. Väittämät koskivat asiantuntijoiden mielipidettä tavoitteiden saavuttamisesta, tavoitteiden ominaisuuksista, vuorovaikutuksesta, työpaikan ilmapiiristä sekä asiantuntijatyöstä. Väittämien lisäksi oli monivalintakysymys siitä, millaisen vuorovaikutuksen vastaajat kokivat tehokkaimpana työpaikalla. Kyselyssä oli myös kaksi kysymystä, johon vastaajat kirjoittivat vastauksen tekstikenttään. Kysymykset koskivat asiantuntijoiden keinoja tavoitteiden edistämiseen sekä heidän toivomaa tukea työhönsä.

Kyselytutkimus toteutettiin ajalla 7.10.-14.10.2024. Tutkittavien, yhteensä 29 asiantuntijan työ sähköpostiin lähetettiin 7.10.2024 kyselyn saatekirje (liite 2) sekä linkki kyselylomakkeeseen. 11.10.2024 lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamiseksi. Tuolloin tiedossa oli, että vastauksia oli saatu 14 kappaletta. Kyselyn päätyttyä 14.10.2024 vastauksia oli saatu yhteensä 20. Kyselyn vastausprosentti oli siis lähes 69 %.

6.2 Tulokset

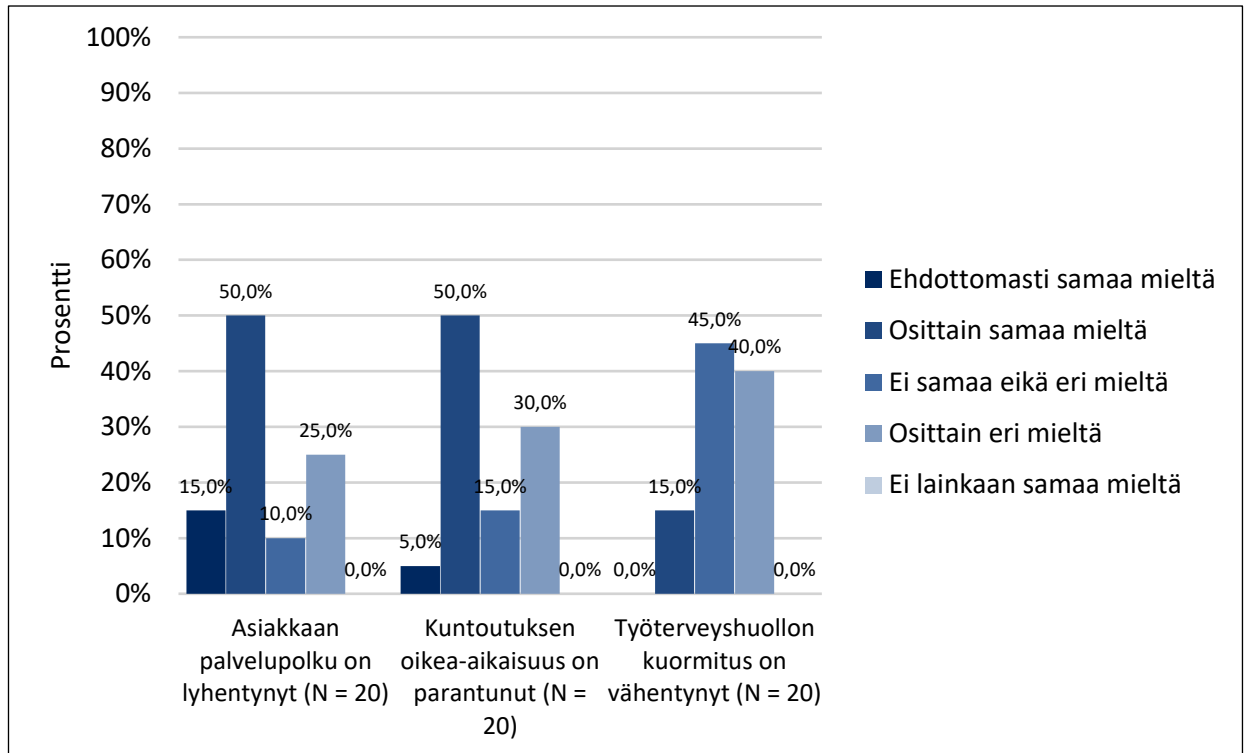
6.2.1 Asiantuntijoiden kokemus tavoitteista ja niiden edistämisestä

Vastaajista 90 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että luottaa asiakkaaseen. 75 % kokee luottavansa työkaveriin ja yhteiseen tekemiseen joko ehdottomasti tai osittain. 85 % vastaajista kertoi luottavansa itseensä ehdottomasti tai osittain. (Kuvio 4.) Kyselyvastausten perusteella voidaan todeta, että asiantuntijaroolissa toimivat työntekijät pääsääntöisesti kokivat, että luottamukseen liittyviä tavoitteita on onnistuttu edistämään ratkaisukeskuksessa ainakin osittain.



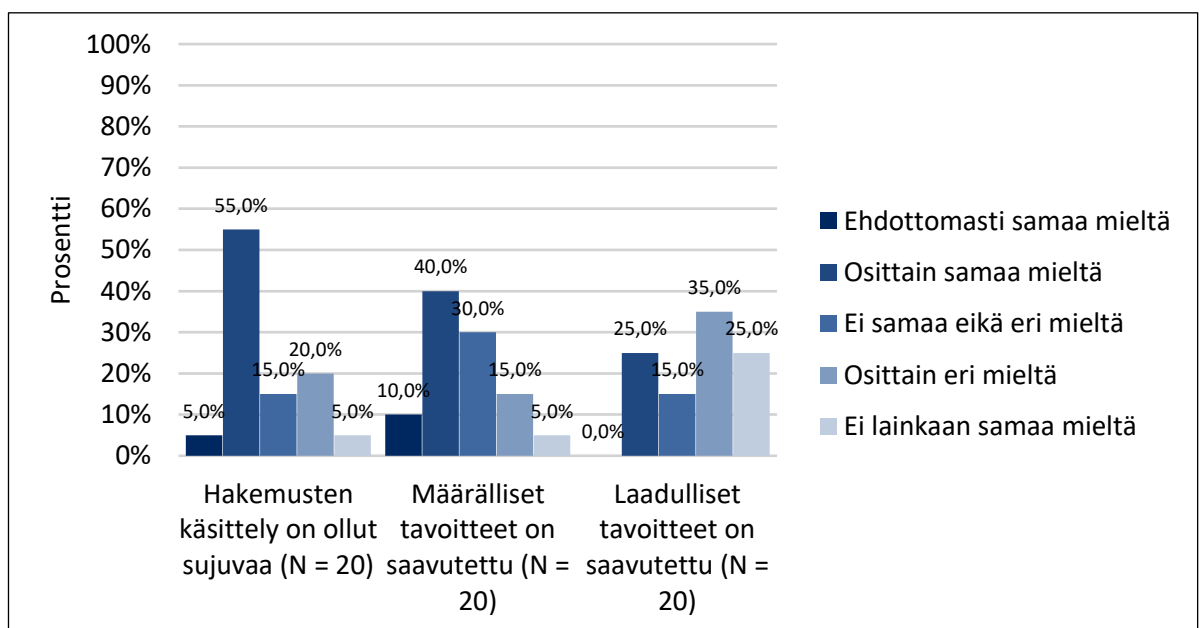
Kuvio 4. Kyselyvastausten jakauma luottamukseen liittyvissä tavoitteissa

Asiakkaan palvelupolun lyhenemisestä 65 % vastaajista oli ehdottomasti samaa tai osittain samaa mieltä. Kuntoutuksen oikea-aikaisuuden parantumisesta yli puolet vastaajista oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä. Työterveyshuollon kuormituksen vähenemiseen ei ottanut kantaa 45 % vastaajista ja 40 % vastaajista oli osittain eri mieltä kuormituksen vähentymisestä (kuvio 5).



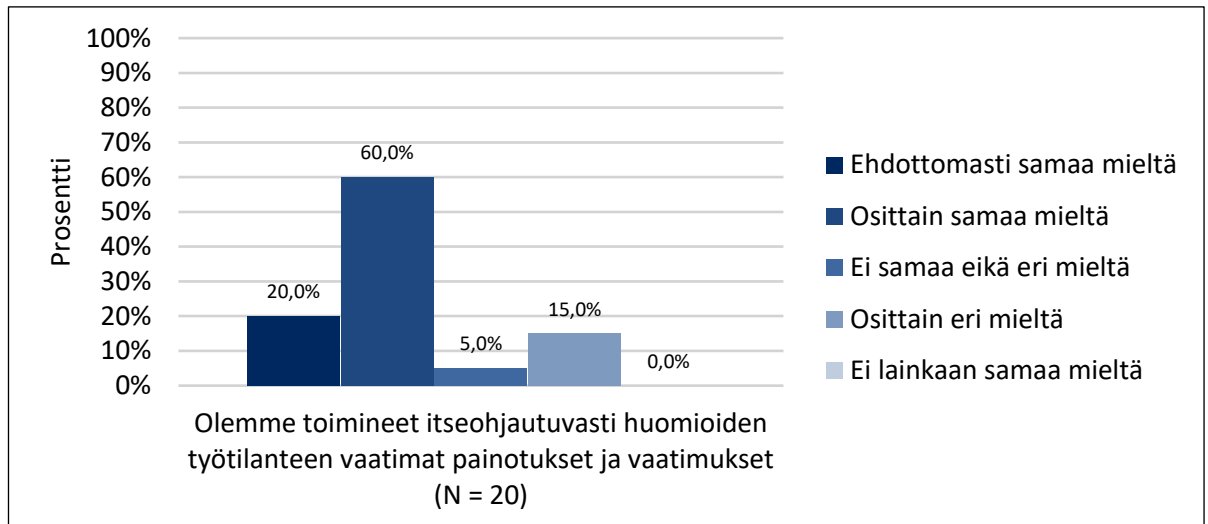
Kuvio 5. Kyselyvastausten jakauma liittyen asiakkaan palvelupolkuun, kuntoutuksen oikea-aikaisuuteen ja työterveyshuollon kuormitukseen liittyviin tavoitteisiin

Vastaajista 60 % kokee tavoitteen sujuvasta hakemuskäsittelystä saavutetuksi ainakin osittain. Lisäksi puolet asiantuntijoista kokee määrälliset tavoitteet saavutetuksi täysin tai osittain. Vastaavasti 60 % asiantuntijoista kokee, että laadullisia tavoitteita ei ole saavutettu. (kuvio 6).



Kuvio 6. Kyselyvastausten jakauma sujuvuuteen sekä määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin liittyen

Vastaajista 80 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että ratkaisukeskuksessa on toimittu itseohjautuvasti huomioiden työtilanteen vaatimat painotukset ja vaatimukset. (kuvio 7). Vastausten perusteella voidaan todeta, että valtaosa asiantuntijoista kokee itseohjautuvuuteen liittyvän tavoitteen saavutetuksi.



Kuvio 7. Kyselyvastausten jakauma itseohjautuvuuden tavoitteeseen liittyen

Tavoitteiden sopiva määrä varmistaa tavoitteiden ohjausvoiman. Tavoiteasetannan tulisi myös olla tasapainoisesti jakautunut ja tavoiteyhdistelmän tavoitteiden tulisi tukea toisiaan. (Kamensky 2010, 212–214.) Tavoitteiden määrän koki sopimattomaksi 60 % vastaajista. 45 % vastaajista puolestaan koki, ettei tavoiteasetanta ole tasapainoisesti jakautunut. 45 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että tavoiteyhdistelmän tavoitteet tukevat toisiaan. Kyselyvastausten perusteella voidaan pohtia, ovatko valitut tavoitteet näiltä osin onnistuneet ja tulisiko niitä päivittää jatkossa.

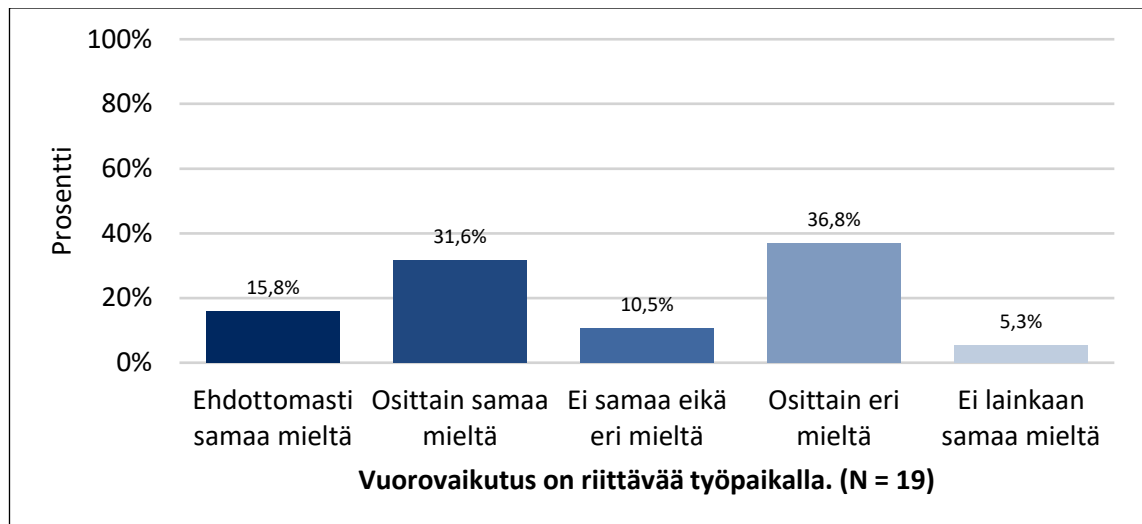
Vastaajista 90 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että tavoitteet ovat haasteellisia. Tavoitteiden realistisuudesta vastaajista 65 % oli osittain tai täysin eri mieltä. Tavoitteiden mitattavuudesta puolestaan oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä yhteensä 45 % vastaajista.

Vastausten perusteella kehitettävää olisi siinä, että tavoitteet koettaisiin realistisiksi ja mitattaviksi. Siihen, että haasteelliset tavoitteet koetaan realistisiksi, voidaan vaikuttaa keskustelemalla yhdessä, vaihtamalla kokemuksia, etsimällä vaihtoehtoja toisenlaisista toimintatavoista, hakemalla benchmarking-esimerk-

kejä omalta ja mahdollisesti muiltakin toimialoilta. Mitattavuus puolestaan on tärkeää, jotta toimintaa voidaan ohjata ja suoritustasoa valvoa. (Kamensky 2010, 221–225.)

6.2.2 Työpaikan vuorovaikutus

Vuorovaikutus on tärkeää strategian onnistuneessa toteuttamisessa (Valpola ym. 2010, 16.) Mielipiteet vuorovaikutuksen riittävydestä työpaikalla vaihtelivat voimakkaasti. Vastaajista noin 42 % oli osittain eri mieltä tai ei lainkaan samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus olisi riittävää työpaikalla. (kuvio 8).

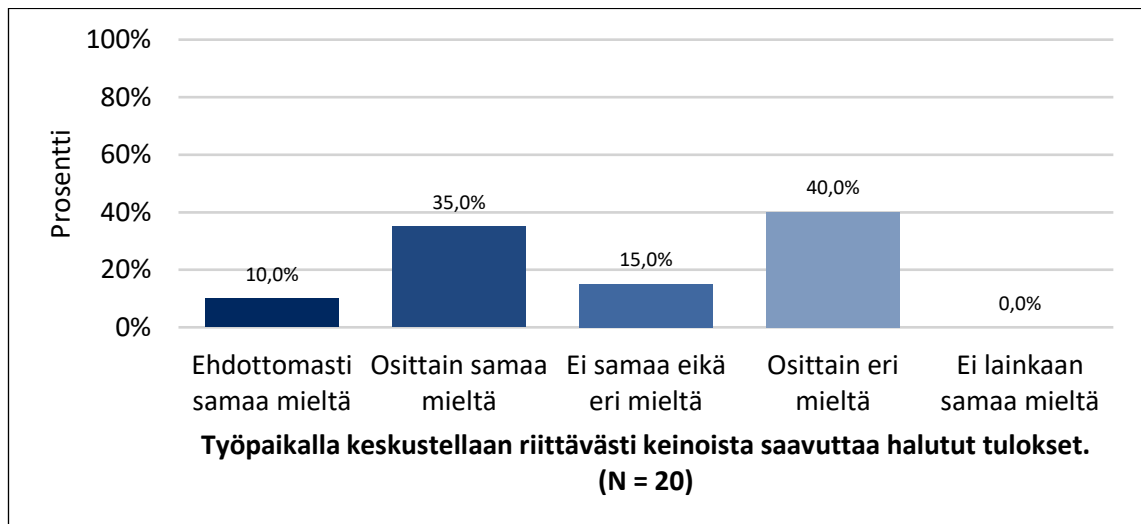


Kuvio 8. Kyselyvastausten jakauma vuorovaikutuksen riittävydestä

Vuorovaikutukseen liittyen kysyttiin myös, milloin vuorovaikutus on tehokkainta vastaajien mielestä. Kysymyksen vaihtoehdot olivat kasvokkain palaverissa, Skype/ Teams- palaverissa, kasvokkain lounaalla/kahvitauolla, Skype/ Teams-pikaviesteillä tai sähköpostiviestinnässä. Vastaajat pystyivät valitsemaan yhden tai useamman vaihtoehdon vastatessaan kysymykseen. Tehokkaimpana pidettiin kasvokkain palaverissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämä vaihtoehto valittiin 15 kertaa. Lähes yhtä tehokkaana pidettiin vuorovaikutusta Skype/ Teams-palaverissa (14 kertaa) ja kasvokkain lounaalla/ kahvitauolla (13 kertaa) tapahtuvaa vuorovaikutusta. Skype/ Teams- pikaviestit valittiin tehokkaaksi vuorovaikutuskeinoksi kahdeksan kertaa kyselyssä. Sähköpostiviestintää ei yksikään vastaaja pitänyt tehokkaimpana vuorovaikutusvälineenä.

Vastausten perusteella vuorovaikutusmahdollisuuksia tulisi lisätä työpaikalla. Vastausten mukaan ei ole niinkään merkitystä sillä, tapahtuuko vuorovaikutus ”liivenä” vai verkon välityksellä. Pohdin, että tähän voi mahdollisesti vaikuttaa etätöiden yleisyys organisaatiossa sekä organisaation valtakunnallisuus, jolloin ei ole realistista olettaa, että työkaveria tapaisi kovin usein kasvokkain.

Yksi aikaansaavan kulttuurin rakentamisen lähtökohta on se, että keskustellaan keinoista, joilla päästään haluttuihin tuloksiin (Valpola ym. 2010, 42.) Vastaajista 40 % oli osittain eri mieltä siitä, että työpaikalla keskustellaan riittävästi keinoista saavuttaa halutut tulokset (kuvio 9). Vastausten perusteella olisikin mielestäni tärkeää pohtia, miten työpaikalla voisi lisätä keskustelua keinoista saavuttaa toivotut tavoitteet.



Kuvio 9. Kyselyvastausten jakauma siitä, keskustellaanko riittävästi keinoista saavuttaa halutut tulokset.

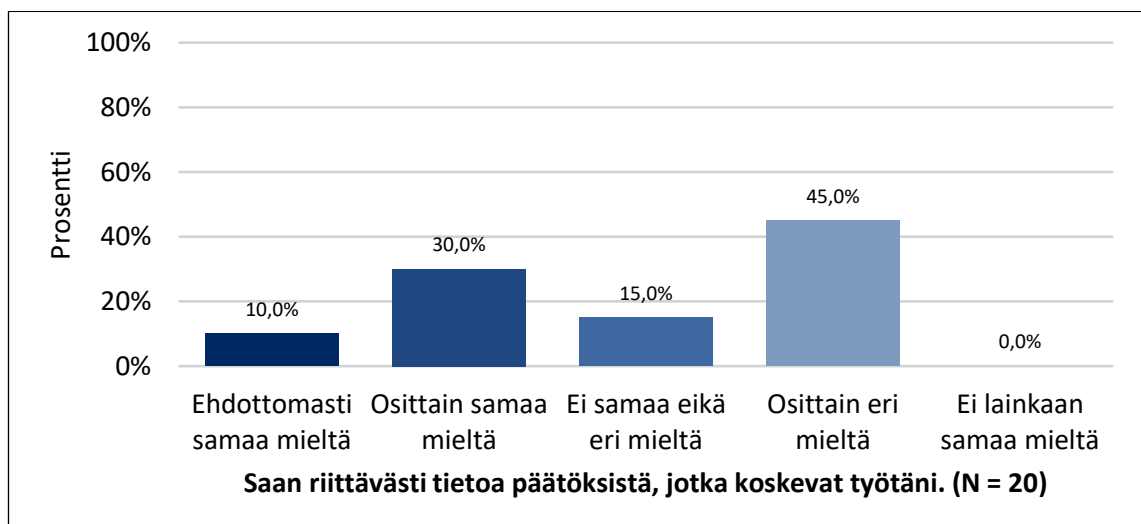
6.2.3 Oikeudenmukainen kohtelu ja vaikuttamismahdollisuudet

Oikeudenmukaisuus kasvattaa organisaation tunnepääomaa eli ihmisten tuntemaa luottamusta, innostusta ja sitoutumista. Työntekijöiden luottamus, innostus ja sitoutuminen ovat ratkaisevia yrityksen menestymiselle. Tunne oikeudenmukaisesta kohtelusta parantaa itsetuntoa ja muutosten hyväksymiskykyä. Oikeudenmukaisessa kohtelussa merkittävässä roolissa ovat kuulluksi tuleminen, mahdollisuus tehdä päätöksiä ja keskinäinen oikeudenmukaisuus. (Valpola ym. 2010, 38–39.)

Vastaajista 75 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi työsssänsä. Vastaajista 80 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että kokee olevansa arvostettu työssään. Vastaajista 75 % puolestaan koki tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluksi työsssänsä. Vastaajista valtaosa kokee siis tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluksi työssään.

Vaikuttamismahdollisuus ja osallistuminen valmistelun eri vaiheissa lisäävät halua ymmärtää ja toteuttaa tarvittavat asiat. Oikeudenmukaisen kohtelun tunnetta työpaikalla lisää se, että ihmisille annetaan mahdollisuus tuoda näkemyksiään tehtäviin päätöksiin, vaikka he eivät olisikaan lopullisia päätöksentekijöitä. Reilun kohtelun tunnetta lisää myös se, että ihmiset saavat tehdä päätöksiä ja toimia niiden mukaisesti ja että ihmisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja ystävällisesti ja kerrotaan, miksi päätös on tehty. (Valpola ym. 2010, 16, 38–39.)

Vastaajista 35 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että on voinut vaikuttaa valittuihin tavoitteisiin. Vastaajista 75 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä. Vastaajista 50 % oli puolestaan ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaisten ura- ja kehittymispyrkimysten toteutumiseen. Vastaajista 40 % koki saavansa riittävästi tietoa päätöksistä, jotka koskevat heidän työtään (kuvio 10). Vastausten perustella voisi pohtia, miten vaikuttamismahdollisuuksia tavoitteisiin ja tiedottamista voisi parantaa.

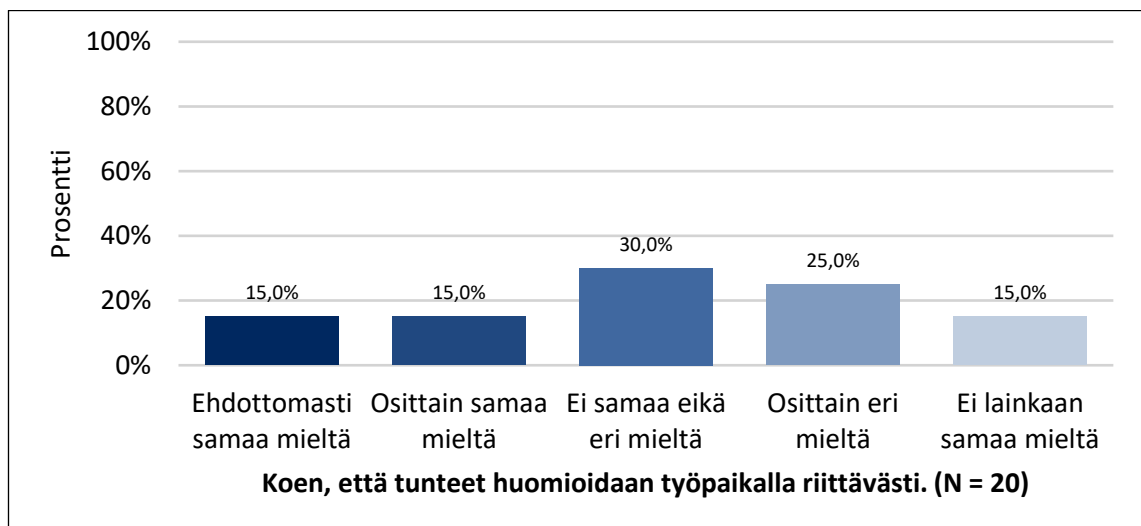


Kuvio 10. Kyselyvastausten jakauma tiedottamiseen liittyen

6.2.4 Työpaikan ilmapiiri ja yhteistyö

Tunteiden huomiointi on tärkeää, koska tunnetason sidoksen vahvuus vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneesti ja intohimoisesti työntekijä toimii tavoitetilan saavuttamiseksi. Omien ja muiden tunteiden tunnistaminen on tärkeää, koska tunteet kertovat, mikä on arvokasta. Ne saavat myös aikaan motivaation uudistumiseen ja uskalluksen muutokseen. Coaching- tai mentorointitaidot ja valmentava ote tukevat tunnetason johtamista (Kilpinen 2022, 107–109.)

Vastaajista 75 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että kokevat tulevansa huomioiduksi kokonaisvaltaisena ihmisenä työssään. Vastaajista 65 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että kokevat riittävästi inhimillistä läsnäoloa työssä. Vastaajista 40 % oli osittain eri mieltä tai ei lainkaan samaa mieltä siitä, että tunteet huomioidaan työpaikalla riittävästi. (kuvio 11). Vastaajista valtaosa koki, että häneen luotetaan työtehtävissään. Virheiden tekemisen koki olevan sallittua työpaikalla 75 % vastaajista. Lähes kaikki vastaajat kokivat uskaltavansa tarttua uusiin haasteisiin työssä. Jatkossa voisi pohtia, miten tunteet voisi huomioida paremmin työpaikalla.



Kuvio 11. Kyselyvastausten jakauma tunteiden huomioimisesta työpaikalla

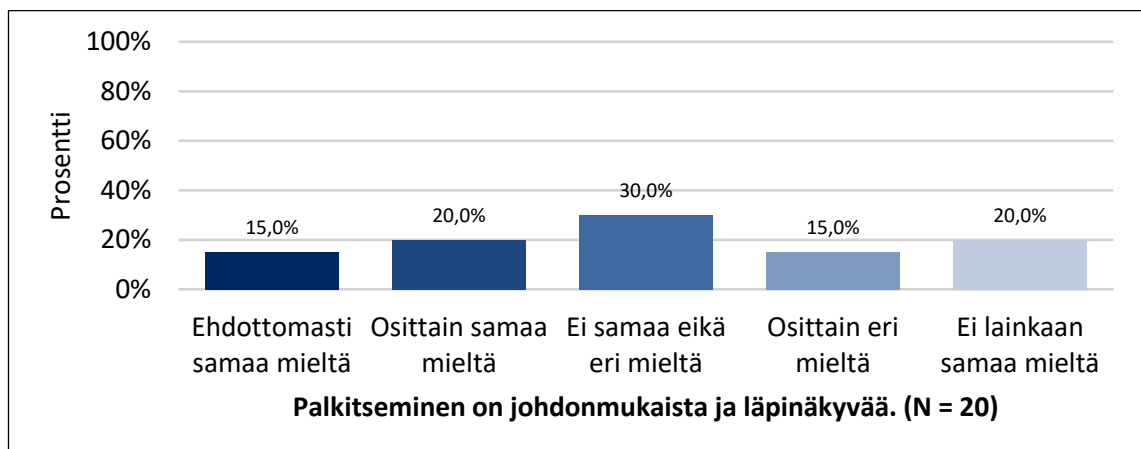
Vastaajat pääsääntöisesti kokivat, että keskuksessa työskennellään yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi ja että apua saa tarvittaessa muilta. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että henkilökohtaiset tavoitteet tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. OKR- mallin mukaisesti tavoitteet asetetaan pääasiassa tiimitasolle

ja tiimin jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen. Tiimin yhteiset tavoitteet saavat jäsenet auttamaan toinen toistaan. (Hämäläinen, Sora & Kivelä 2020, luku 2.2.6.) Kyselyvastausten perusteella voidaan todeta, että ratkaisukeskuksessa on onnistuttu OKR- mallin mukaisessa toiminnassa hyvin.

6.2.5 Valmentaminen ja palkitseminen

Vastaajista noin 63 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että on keskustellut riittävästi esihenkilönsä kanssa tavoitteista ja niiden näkymisestä omassa työssä. Dialogi henkilöstön kanssa onkin edellytys sille, että jokainen työntekijä tuntee strategian omakseen (Kilpinen 2022, 104–106). Vastaajat olivat myös saaneet valmennusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että on saanut valmennusta. Voidaan siis todeta, että keskuksessa on panostettu valmennukseen.

Vastaajista 90 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että tietää, mitä työssä edellytetään. Vastaajista 73 % oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä siitä, että heille on selvää, miten suoriutumista työssä arvioidaan. Valpolan ym. (2010, 35–36) mukaan kurinalainen kulttuuri edistää strategian läpivientiä. Tällaisessa kulttuurissa on selvää, mitä keneltäkin odotetaan ja kuinka suoriutumista arvioidaan. Mielenpitoet palkitseminen johdonmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä jakautuivat voimakkaasti. Väitteestä oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä yhteensä 35 % vastanneista. (kuvio 12).



Kuvio 12. Kyselyvastausten jakauma palkitsemisen johdonmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä

Toinen aikaansaavan kulttuurin lähtökohta on se, että työntekijöitä palkitaan tuloksen mukaan. Jos ihmisten käyttäytymistä halutaan muuttaa, edellytyksenä on, että siitä palkitaan läpinäkyvästi. (Valpola ym. 2010, 42.) Tästä näkökulmasta lähtien voisikin pohtia, miten palkitsemisesta saisi johdonmukaisempaa ja läpinäkyvämpää jatkossa.

6.2.6 Asiantuntijoiden käyttämät keinot ja toivoma tuki

Valtaosa vastaajista koki voivansa tukea muita käsittelijöitä tavoitteiden saavuttamisessa opettamalla heitä. Itseohjautuvuus vaikuttaa olevan tärkeässä roolissa vastanneiden työssä. Suurin osa vastanneista koki myös, että asiantuntijuutta voi kasvattaa työssä. Vastaajat olivat myös hyvin motivoituneita oppimaan uutta ja kehittämään itseään. Nämä ominaisuudet ovatkin edellytyksiä asiantuntijuuden syvenemiselle (Heilmann 2022, 9–10).

Vastausten perusteella verkostot, joissa vastaajat toimivat, koettiin pääsääntöisesti hyviksi oppimisympäristöiksi. Kaikki vastaajat myös pitivät kokonaiskuvan ymmärtämistä tärkeänä työssään ainakin jossain määrin. Asiantuntijatyössä onkin tärkeää ymmärtää oman työn kiinnittyminen muiden työtehtäviin ja sijoittuminen suhteessa oman organisaation tavoitteisiin ja ympäröivään toimintakenttään (Heilmann 2022, 10).

Kyselyssä kysyttiin lisäksi, mitä keinoja asiantuntijat ovat hyödyntäneet asiantuntijatyössä edistääkseen tavoitteiden saavuttamista. Tähän kysymykseen vastasi 11 vastaajaa. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin etuuskäsittelijöiden kannustaminen olemaan yhteydessä asiakkaaseen tarvittavien tietojen saamiseksi ja luotamaan asiakkaalta saatuun tietoon. Kahden vastauksen mukaan keskustelu muiden asiantuntijoiden kanssa edistää tavoitteita. Kahden vastauksen mukaan vastaajat hyödynsivät valmentavaa otetta asiantuntijatyössä.

Muita keinoja, joita vastaajat kertoivat hyödyntävänsä asiantuntijatyössä, olivat tiedon jakaminen ja kannustus siihen, että neuvon kysyminen on aina sallittua. Myös opettamisen merkitys neuvonnan ohessa tuotiin esiin yhdessä vastauksessa. Sen koettiin antavan kysyjälle työkaluja, jotka edistävät oppimista ja rohkaisevat itsenäiseen tekemiseen. Lisäksi tuotiin esiin työkaverin auttaminen sekä

neuvon pyytäminen osaamiskeskuksesta. Myös itseohjautuvuus, oma-aloitteisuus, aktiivinen toiminta ja armollisuus itselleen mainittiin vastauksissa. Täydellisiin päätöksiin pyrkivien käsittelijöiden ohjaaminen riittävän hyviin päätöksiin ja rakentavan palautteen antaminen positiivisesta näkökulmasta olivat vastausten mukaan joidenkin käyttämiä keinoja asiantuntijatyössä. Lisäksi yksi asiantuntija kertoi käyvänsä tarvittaessa käsittelijän kanssa keskustellen läpi vaativia tilanteita jälkikäteen, jotta tilanne ei vaikuttaisi negatiivisesti käsittelijän suoriutumiseen jatkossa.

Kysely sisälsi myös kysymyksen siitä, millaista tukea vastaajat toivovat tavoitteiden edistämiseen asiantuntijatyössä. Tähän kysymykseen vastasi kahdeksan vastaajaa. Kolmessa vastauksessa toivottiin avointa keskustelua sekä asiantuntijoiden palavereja. Palavereja pidettiin tärkeinä tiedon kulun ja yhteisen keskustelun vuoksi. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin, että keskustelun avulla yhteiset toimintatavat pysyvät paremmin mielessä. Lisäksi ehdotettiin case- palaverikäytännettä, koska se mahdollistaisi vertaisoppimisen ja sitä kautta osaamisen lisääntymisen. Yhdessä vastauksessa toivottiin esihenkilön ja johdon tukea asiantuntijatyölle sekä ymmärrystä asiantuntijatyön vaikutuksesta muista tehtävistä suoriutumiseen.

Neljässä vastauksessa toivottiin yhteisen linjan löytymistä. Tähän liittyen toivottiin, että johto toimisi yhteistyössä ja näkisi kokonaiskuvan. Toivottiin yhteistyötä eri tehtävien (muutoksenhakujen, takaisinperintätöiden ja ratkaisutyön) kesken. Tuotiin esiin, että eri tehtäviin on omat ohjeet ja tavoitteet, joiden yhdistäminen on haastavaa. Huolehtiminen käsittelijöiden jaksamisesta ja luottamus heidän työhönsä nostettiin myös esille. Tuotiin esiin myös huomio, että yhteiset linjaukset koko organisaation tasolla eivät toimi kaikissa etuuksissa. Toivottiin, että meneillään oleva selvittely asiantuntijatyöstä tulevaisuudessa selkeyttää asiantuntijoiden roolia ja tehtäviä jatkossa.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin osaamiskeskuksesta saatavan tuen merkitys asiantuntijatyössä. Toivottiin, että kuntoutuksen tavoitteet huomioitaisiin myös osaamiskeskuksessa ja sujuvoittamista tehtäisiin yhteistyössä. Etuusohjeisiin toivottiin työskentelyä sujuvoittavia ja nopeuttavia lievennyksiä. Yhdessä vastauksessa toivottiin kannustavaa palautetta ja mahdollisuutta kehittyä valmentajana

ja oppimisen teemassa. Kouluttautuminen lisäisi tämän vastauksen mukaan ymmärrystä etuustyön lisäksi ihmisyydestä. Vastauksessa tuotiin esiin, että työn muuttuessa haastavammaksi asiakkaiden moninaistuvien tilanteiden vuoksi, on tärkeä ymmärtää myös työntekijän ihmisyyttä, jotta tavoitteita voidaan saavuttaa. Yhden vastauksen mukaan tunteiden merkitystä pidettiin suurena työyhteisössä. Vastauksessa toivottiin työnohjausta, koska kyseessä on psykologisesti vaativa työ.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten asiantuntijat kokevat yhteisten tavoitteiden toteutuvan Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Apututkimuskysymys oli, mitä keinoja asiantuntijoilla on edistää tavoitteiden saavuttamista Kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa. Kyselytutkimuksessa selvitettiin asiantuntijoiden kokemusta seuraavien tavoitteiden saavuttamisesta: luottamus asiakkaaseen, työkaveriin, yhteiseen tekemiseen ja itseensä, asiakkaan palvelupolun lyhentyminen, kuntoutuksen oikea-aikaisuuden parantuminen, työterveyshuollon kuormituksen vähentyminen, sujuva hakemuskäsittely, määrälliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet sekä itseohjautuva toiminta.

Kyselyvastausten perusteella voidaan todeta, että asiantuntijaroolissa toimivat työntekijät pääsääntöisesti kokivat, että luottamukseen liittyviä tavoitteita on onnistuttu edistämään ratkaisukeskuksessa ainakin osittain. Asiakkaan palvelupolun lyhenemisestä 65 % vastaajista oli ehdottomasti samaa tai osittain samaa mieltä. Kuntoutuksen oikea-aikaisuuden parantumisesta yli puolet vastaajista oli ehdottomasti tai osittain samaa mieltä. Työterveyshuollon kuormituksen vähentämiseen ei ottanut kantaa 45 % vastaajista ja 40 % vastaajista oli osittain eri mieltä kuormituksen vähentymisestä. Lisäksi 60 % asiantuntijoista kokee tavoitteen sujuvasta hakemuskäsittelystä saavutetuksi ainakin osittain. Lisäksi puolet asiantuntijoista kokee määrälliset tavoitteet saavutetuiksi täysin tai osittain. Vastavasti 60 % asiantuntijoista kokee, että laadullisia tavoitteita ei ole saavutettu. Valtaosa asiantuntijoista kokee itseohjautuvuuteen liittyvän tavoitteen saavutetuksi.

Keinoja, joita asiantuntijat kertoivat hyödyntävänsä tavoitteiden saavuttamisessa, olivat etuuskäsittelijöiden kannustaminen olemaan yhteydessä asiakkaaseen tarvittavien tietojen saamiseksi ja luottamaan asiakkaalta saatuun tietoon. Muita mainittuja keinoja olivat keskustelu muiden asiantuntijoiden kanssa, valmentavan otteen hyödyntäminen, tiedon jakaminen ja kannustus neuvon kysymiseen tarvittaessa. Lisäksi mainittiin opettaminen neuvonnan ohessa, työkaverin auttaminen sekä neuvon pyytäminen osaamiskeskuksesta. Itseohjautuvuus, oma-aloitteisuus, aktiivinen toiminta ja armollisuus itselleen olivat myös esiin tuotuja keinoja

tavoitteiden edistämässä. Muita mainittuja keinoja olivat ohjaaminen riittävän hyviin päätöksiin, rakentavan palautteen antaminen positiivisesta näkökulmasta sekä ”purkukeskustelut” vaativan tilanteen jälkeen.

7.2 Työn luotettavuus ja eettisyys

Kyselyn vastausprosentti oli lähes 69 %, joten vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yleisesti asiantuntijaroolissa toimivien työntekijöiden kokemuksesta kyselyssä selvitettyihin asioihin liittyen. Vastausprosentti on yksi tutkimuksen luotettavuuden ilmaisina (Vehkalahti 2019, 44). Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että on mahdollista, että kyselyssä tai haastattelussa annetaan sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia (Kirk & Miller 1986, 41–42, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006, luvun 3.3.2 mukaan). Luotettavuutta arvioitaessa täytyy huomioida, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet tutkimukseen osallistujien vastauksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusnieka 2006, luku 3.3.2). Tutkimukseni toimeksiantaja on tutkittavien työnantaja, joten tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon mahdollisuus siitä, että kaikki eivät välttämättä kerro tutkimuksessa rehellistä mielipidettään, jollei se ole työnantajan kannalta myönteinen. Strategisten tavoitteiden edistäminen liittyy myös työsuorituksen arviointiin vuotuisessa palkkakeskustelussa, mikä voi vaikuttaa siihen, että halutaan antaa todellisuutta myönteisempi kuva tavoitteiden edistämisestä.

Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä eli tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Näitä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus, joita tulee noudattaa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.) Yksi tutkimusprosessin eettisistä näkökulmista on tutkimusaiheen eettisen oikeutuksen pohtiminen eli miksi juuri kyseisen ilmiön tutkiminen on perusteltua. Tämän pohtiminen on erityisen tärkeää, jos kyseessä on sensitiivinen tutkimusaihe tai tutkittavat haavoittuvia. Toiseksi tutkimuksen eettisessä arvioinnissa on kiinnitettävä huomio tutkimusmenetelmiin eli saadaanko tarvittava tieto aiotuilla aineistonkeruumenetelmillä. Kolmanneksi on tarkasteltava tutkimusaineiston analyysia ja raportointia. Tutkijan eettiseen velvollisuuteen

kuuluu tutkimustulosten raportointi mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti, mutta samaan aikaan tutkittavia suojellen. (Kylmä, Pietilä & Vehviläinen-Julkunen 2002, 70–73, Saaranen-Kauppinen & Puusniekan 2006 luvun 3.1.2 mukaan.) Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely, koska arvioin, että se on tarkoituksenmukaisin tapa saada tietoa tutkimusaiheesta. Kyselyn avulla minulla oli mahdollisuus saada kattavasti tietoa melko suurelta ryhmältä tutkittavia. Kysely myös varmisti sen, että sain tietoa tutkimastani aiheesta ja voin selvittää vastauksen tutkimuskysymykseeni.

Muutamiin kyselyn väittämiin useat vastaajat vastasivat, että eivät ole samaa eivätkä eri mieltä väittämästä. Näihin liittyen jäin pohtimaan, oliko kyse siitä, ettei kysymystä ymmärretty. Ehkä kysymys olisi tullut muotoilla toisin tai taustoittaa asiaa paremmin kyselylomakkeella. Ehkä kyselyä olisi voinut myös hieman tiivistää, kysymyksiä oli melko paljon.

Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja. Tutkimuksen tarkoituksesta kerrottiin vastaajille kyselyn saateviestissä sekä muistutusviestissä. Organisaation digitaalisten palvelujen ryhmä laati varsinaisen kyselyn ja kyselylomakkeella kerrottiin heidän osaltaan tietojen käsittelystä. Digitaalisten palvelujen ryhmä säilyttää kyselyaineistoa vuoden ajan. Itse hävitän kyselyaineiston opinnäytetyön valmistuttua.

7.3 Kehitysehdotukset

Yhteisistä tavoitteista heikoimmin koettiin saavutetuiksi työterveyshuollon kuorituksen vähentyminen sekä laadulliset tavoitteet. Voisikin pohtia, mistä kokemus johtuu; onko kyseisten tavoitteiden saavuttamista vaikea arvioida tai ovatko tavoitteet ehkä ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Kokemusta tavoitteiden edistämisestä voisi jatkossa seurata vuosittain kyselyn avulla ja tietoja hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Kyselyvastausten perusteella yhdeksi kehityskohteeksi nousi vuorovaikutuksen lisääminen. 42 % vastaajista piti työpaikan vuorovaikutusta riittämättömänä.

Avoimissa vastauksissa puolestaan tuotiin esiin asiantuntijoiden välisten keskustelujen ja palaverien merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi 40 % vastanneista oli osittain eri mieltä siitä, että työpaikalla keskustellaan riittävästi keinoista saavuttaa toivotut tavoitteet. Vuorovaikutusta tulisi siis lisätä myös työn tavoitteisiin liittyen. Jatkossa voisikin pohtia, miten vuorovaikutusta voisi lisätä työpaikalla. Jäin miettimään, onko koettu vuorovaikutuksen vähäisyys ilmennyt tänä vuonna, vai onko kyseessä pidempään jatkunut tilanne. Asiantuntijoilta tai miksei kaikilta etuuskäsittelijöiltä voisi pyytää ideoita vuorovaikutuksen lisäämiseen ja vuorovaikutuksen riittävyttä voisi selvittää seurantakyselyllä vuoden kuluttua.

45 % vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, saako riittävästi tietoa päätöksistä, jotka koskevat omaa työtä. Tähän perustuen voisi pohtia, miten tiedottamista voisi parantaa. Tunteiden huomioinnin työpaikalla koki riittämättömäksi yhteensä 40 % vastanneista. Tähän liittyen voisi selvittää esimerkiksi kyselyn avulla, miten työntekijät toivovat tunteita huomioitavan työpaikalla. Seurantakyselyllä voisi siten vuoden kuluttua selvittää, koetaanko asia edelleen samoin.

Palkitsemisen johdonmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä oli eri mieltä 35 % vastaajista. Keinoja lisätä palkitsemisen johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä voisikin jatkossa pohtia. Asiantuntijoiden kyselyssä esiin tuomat keinot tavoitteiden edistämiseen olisi hyvä ottaa keskusteluun asiantuntijoiden kesken ja jakaa hyviksi koettuja keinoja. Toiminnan kehittämisessä voisi jatkossa huomioida asiantuntijoiden toivoman tuen työhönsä. Erityisesti yhteisen linjan löytymistä toivottiin vastauksissa. Seurantakyselyllä voisi vuoden kuluttua selvittää sitä, ovatko asiantuntijat saaneet toivomaansa tukea työhönsä ja onko asiantuntijatyössä tullut esiin uusia haasteita, joihin tukea kaivataan.

LÄHTEET

Collins, J., Tillman, M. & Latvala, R. 2006. Hyvästä paras: Kun tavoitteena ei ole voitto: tutkielma Hyvästä paras -kirjan tueksi. Helsinki: Talentum.

Heilmann, P. 2022. Asiantuntijuuden käsite ja osa-alueet. Hallinnon tutkimus 4/2022, 278–292. Viitattu 18.6.2024.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/111274/75676>.

Hotulainen, R. 2010. Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä. Opetushallitus. Viitattu 16.11.2024.
https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/181774_sivu_6a_asiantuntijuuden_ ja_huippusuoritusten_ kehittamisesta_1.pdf

Hämäläinen, J., Sora, H. & Kivelä, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: Käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.6.2024.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kela 2024a. Kelan strategia. Viitattu 21.7.2024 <https://www.kela.fi/strategia>.

Kela 2024b. Kela varautuu merkittäviin säästöihin toiminnassaan. 12.6.2024. Viitattu 27.7.2024 <https://www.kela.fi/ajankohtaista/kela-varautuu-merkittaviin-saastoihin-toiminnassaan>.

Kelan etuuskäsittelypäällikkö 2024a. Kela. Haastattelu 17.6.2024.

Kelan etuuskäsittelypäällikkö 2024b. Kela. Haastattelu 27.8.2024.

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.1.2 Hyvä tutkimuskäytäntö. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 30.7.2024.
https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-373-8>.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Suomen Taloushallintoliitto ry 2022. Yrityksen strategia on nyt tärkeämpi kuin koskaan. 3.5.2022. Viitattu 27.7.2024 <https://taloushallintoliitto.fi/yrityksen-strategia-on-nyt-tarkeampi-kuin-koskaan/>.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia!: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 17.11.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset. Espoo. Olorin.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 3.11.2024 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomakkeen malli
- Liite 2. Kyselyn saateviesti

Liite 1 1(4). Kyselylomakkeen malli

Asiantuntijoiden kokemus strategisten tavoitteiden toteutumisesta kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksessa

1) Mitä mieltä olet seuraavien tavoitteiden toteutumisesta keskuksessa? Onko yhdessä sovittuja tavoitteita edistetty?

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Luotamme asiakkaaseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotamme työkaveriin ja yhteiseen tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotamme itseemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Asiakkaan palvelupolku on lyhentynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntoutuksen oikea-aikaisuus on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuollon kuormitus on vähentynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Hakemusten käsittely on ollut sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määrälliset tavoitteet on saavutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadulliset tavoitteet on saavutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Olemme toimineet itseohjautuvasti huomioiden työtilanteen vaatimat painotukset ja vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

Liite 1 2(4). Kyselylomakkeen malli

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Tavoitteiden määrä on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoiteasetanta on tasapainoisesti jakautunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoiteyhdistelmän tavoitteet tukevat toisiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet ovat haasteellisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet ovat realistisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet ovat mitattavia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen voinut vaikuttaa valittuihin tavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut riittävästi esihenkilöni kanssa tavoitteista ja niiden näkymisestä omassa työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta edellytetään työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on selvää, miten suoriutumistani työssäni arvioidaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus on riittävää työpaikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Vuorovaikutus on mielestäni tehokkainta (voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- Kasvokkain palaverissa
- Skype/Teams-palavereissa
- Kasvokkain lounaalla/kahvitauolla
- Skype/Teams-pikaviesteillä
- Sähköpostiviestinnässä

7) Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Koen tulevani kuulluksi ja ymmärretyksi työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani arvostettu työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 3(4). Kyselylomakkeen malli

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Koen, että minua kohdellaan oikeudenmukaisesti työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaisin ura- ja kehityspyrkimysten toteutumiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa päätöksistä, jotka koskevat työtäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulevani huomioiduksi kokonaisvaltaisena ihmisenä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen riittäväsi inhimillistä läsnäoloa työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että tunteet huomioidaan työpaikalla riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Koen, että minuun luotetaan työtehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheiden tekeminen on sallittua työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan tarttua uusiin haasteisiin työssä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla keskustellaan riittävästi keinoista saavuttaa halutut tulokset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut valmennusta tavoitteiden saavuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on johdonmukaista ja läpinäkyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että keskuksen jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaiset tavoitteeni tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että saan tarvittaessa apua muilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1 4(4). Kyselylomakkeen malli

	Ehdottomasti samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei lainkaan samaa mieltä
Voin tukea tavoitteiden saavuttamista opettamalla muita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin itseohjautuvasti työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tiedon omaksuminen on minulle helppoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kasvattaa asiantuntijuuttani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on motivaatiota oppia uutta ja kehittää itseäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin oppia ja jakaa osaamistani muille verkostoissa, joissa toimin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossamme keskeistä on innovointi ja uuden tiedon luominen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Mitä keinoja olet hyödyntänyt asiantuntijatyössä edistääksesi tavoitteiden saavuttamista?

11) Millaista tukea toivot tavoitteiden edistämiseen asiantuntijatyössä?

Liite 2 Kyselyn saateviesti

Aihe: kysely – mielipiteesi on tärkeä

Hei asiantuntija!

opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen opinnäyte-työtä Kelan strategisten tavoitteiden toteutumisesta kuntoutusetuuksien ratkaisukeskuksen asiantuntijoiden näkökulmasta. Asiantuntijoiden näkemystä asiaan selvitetään kyselytutkimuk-sen avulla.

Vastauksesi on tärkeä, koska sen avulla saadaan tietoa asiantuntijoiden kokemuksista tavoittei-siin liittyen ja voidaan kehittää asiantuntijatyötä jatkossa. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta noin viisi minuuttia.

Alla linkki kyselyyn. **Vastaathan viimeistään 14.10.2024.**

Kiitos etukäteen vastaajille!