

## **Työn iloa onnistumisista**

**Case: Kansaneläkelaitos**

Heidi Aho

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Aho, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 5.4.2016
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Työn iloa onnistumisista</b> Case Kansaneläkelaitos		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Kansaneläkelaitos		
Tiivistelmä <p>Kansaneläkelaitos uudisti organisaatiotaan 1.1.2016 alkaen ja tarkoituksena oli yksinkertaistaa ja tehostaa organisaatiota sekä vastata jo ennalta hallituksen julkiselle sektorille asettamiin säästötavoitteisiin. Uudistuksien ja organisaatiomuutoksien keskellä työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, minkälaisia kokemuksia Kelan työntekijöillä on työssä onnistumisista ja minkälainen merkitys onnistumisen kokemuksilla on. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myös, minkälainen merkitys myönteisellä henkilökohtaisella palautteella, kannustamisella ja palkitsemisella on Kelan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, menetelmäksi valittiin teemahaastattelut.</p> <p>Onnistumisten kokemukset ja työn ilo löytyvät asiakkaiden kohtaamisista ja onnistuneista palvelutilanteista. Oikea-aikainen, luonteva ja henkilökohtainen myönteinen palaute koettiin merkitykselliseksi. Kelassa työskentelevät kaipaavat työnsä arvostamista sekä esimiehiltä, kollegoilta että asiakkailta. Kannustamisen ja palkitsemisen tulisi olla luontevaa, oikea-aikaista ja henkilökohtaista, jotta syntyisi tunne, että oma työ on arvokasta ja merkityksellistä.</p> <p>Pohdittavaksi jää, kuinka arkisessa työympäristössä voitaisiin opetella palautteen antamista ja kannustamista sekä osattaisiin iloita paitsi omista, myös ryhmän ja työyhteisön onnistumisista. Opettelemisen arvoiseksi arvioitiin palautteen antaminen työyhteisössä, taito nauttia työssä onnistumisista ja mahdollisuus jakaa kokemuksia kollegan kanssa. Tärkeäksi koettiin, että johto esimerkillään loisi ilmapiiriä, jossa palautteen antaminen ja kannustaminen olisivat luontevasti läsnä arkipäiväisessä työssä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Työhyvinvointi, onnistuminen, henkilökohtainen palaute, sisäinen motivaatio, flow eli virtauksen tila, työn imu, tunneäly, positiivinen psykologia		
Muut tiedot		

Author(s) Aho, Heidi	Type of publication Master's thesis	Date 5.4.2016
	Number of pages 73	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Feeling the moments of joy at work</b> Case: The Social Insurance Institution of Finland (KELA)		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by The Social Insurance Institution of Finland (KELA)		
<p>Abstract</p> <p>The Social Insurance Institution of Finland went through an organization reform, which came into effect on 1 January 2016. The aim of the reform was to lower and optimize the organizational structure and to respond proactively to the Government's aims to reduce the costs of the public sector. Among the reforms and organizational changes, the importance of wellbeing at work will grow. The purpose of the study "Feeling the moments of joy at work" was to examine what kinds of experiences the workers at the Social Insurance Institution of Finland have of the moments of joy at work and what is the meaning of these experiences. The aim of the study was also to find out what kinds of meanings well-timed, positive personal feedback, encouraging and rewarding have concerning the wellbeing and internal motivation of the workers at the Social Insurance Institution of Finland.</p> <p>The study is qualitative, and the research method used was theme interviews.</p> <p>The moments of joy and the joy of work are present in the meetings with the customers and in the successful customer service situations. Well-timed, relevant and personally obtained feedback was considered meaningful. Those working at the Social Insurance Institution of Finland like to be appreciated for their work performance by their superiors, colleagues and customers. Encouraging and rewarding should be genuine and personally appointed so that it would create a personal feeling about one's work being valuable and meaningful.</p> <p>The results point out that those working for The Social Insurance Institution of Finland should, still, discuss giving feedback and encouragement in the everyday working environment not putting aside the ability to rejoice not only at one's own but also at the group's and the work society's success. The respondents thought it is important to learn how to give feedback, enjoy successful work and share one's experiences with a colleague. The management should give an example of how to create an atmosphere including natural ways of giving feedback and encouragement in the daily routine.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Well-being at work, a moment of joy, personal feedback, internal motivation, flow, work engagement, emotional intelligence, positive psychology		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Työhyvinvointi ja työssä onnistumisen merkitys.....	6
2.1	Henkilökohtaisen palautteen merkitys.....	16
2.2	Sisäinen motivaatio.....	19
2.3	Virtauksen tila eli flow.....	23
2.4	Työn imu.....	27
2.5	Tunneäly.....	28
3	Tutkimuksen toteutus.....	30
3.1	Toimeksiantajana Kansaneläkelaitos.....	30
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	33
3.3	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu.....	33
3.4	Aineiston kuvaus ja analysointi.....	35
4	Tutkimustulokset.....	39
4.1	Asiakas.....	40
4.2	Arvostus ja oikea-aikainen myönteinen palaute.....	44
4.3	Kehittämisaikajatkia.....	51
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	59
5	Pohdinta.....	61
	Lähteet.....	65
	Liitteet.....	71
	Liite 1. Haastattelukutsu.....	71
	Liite 2. Haastattelukutsu 2.....	72
	Liite 3 Haastattelukysymykset.....	73

## Kuviot

	Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät.....	7
	Kuvio 2. Työhyvinvoinnin käsittekartta.....	9
	Kuvio 3. Toimivan työyhteisön perusrakenteet ja työturvallisuuslaki.....	10
	Kuvio 4. Hyvinvoiva työpaikka.....	11

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet. ....	12
Kuvio 6. Onnistumiskokemuksen positiivinen kierre. ....	14
Kuvio 7. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-ajalla. ....	22
Kuvio 8. Flow-tilan suhde burnoutiin ja boreoutiin. ....	24
Kuvio 9. Positiivinen kierre.....	25
Kuvio 10. Analyysin eteneminen vaiheittain.....	36
Kuvio 11. Tutkimuksen tulokset.....	39

## **Taulukot**

Taulukko 1. Työturvallisuuslain keskeiset pykälät. ....	10
Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia.....	22
Taulukko 3. Työnimua ja -työntöä aiheuttavat tekijät.....	28

# 1 Johdanto

Työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän, suorittamisen ilmapiirissä ihmisten on saatava aikaan samassa ajassa enemmän kuin aikaisemmin. Itseään on kehitettävä pysyäkseen työelämässä ajan tasalla, koska muutokset ovat jokapäiväinen ilmiö 2010-luvun työelämässä. Myös Kansaneläkelaitoksella tehtiin organisaatiouudistus 1.1.2016 alkaen ja sen tarkoituksena oli yksinkertaistaa organisaatiota, tehostaa toimintaa ja vastata ennakoivasti Suomen hallituksen julkiselle sektorille asettamiin säästötavoitteisiin.

Muutosten jatkuvuus, nopeatahtisuus ja samanaikaisuus voivat lisätä työstressiä ja heikentää työhyvinvointia. Muutosprojektit eivät toisin sanoen ole omiaan vähentämään työn psyykkistä kuormittavuutta, vaan päinvastoin. Ne voivat jopa uhata työn mielekkyyden kokemista. Tästä syystä on perusteltua kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin muutoksen aikana. (Luomala, Manka ja Nuutinen 2008, 8.)

Saarisen ja Aalto-Setälän (2006, 16) mukaan kiireinen muutostahti heijastuu ihmisiin mm. kiireen ja henkisen rasittuneisuuden lisääntymisenä ja ylisitoutumisesta aiheutuvan turvattomuuden ja uhan kokemisena – eli tunneperäisinä ongelmina. Ilmiön on huomionnut myös maailman terveysjärjestö WHO, joka on julistanut 2000-luvun suurimmaksi haasteekseen länsimaissa mielenterveysongelmien ehkäisemisen. (Saari- nen ja Aalto-Setälä 2006, 16.)

Terveystalon (2013) tilastojen mukaan vuonna 2013 masennus oli kolmanneksi yleisin syy työstä poissaoloon selkävaivojen ja flunssan jälkeen. Uusitalo-Malmivaaran (2014, 65) mukaan masennus ja ahdistus eivät ole Suomessa vähentyneet, vaikka puitteet hyvinvoinnille ovat paremmat kuin koskaan. Ongelmakeskeinen lähestyminen ja puutteiden korjaaminen eivät ole kyenneet lisäämään inhimillistä kukoistusta. Päinvastoin lähes joka toinen suomalainen kohtaa elämänsä aikana mielensä terveyteen liittyvän häiriön, kuten riippuvuuksia, masennusta tai ahdistusta. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 65.)

Työelämässä on tapahtumassa sukupolvenvaihdos suurten ikäluokkien siirtyessä

eläkkeelle. Se merkitsee lisäksi asenteiden muutosta, koska eri sukupolvilla on erilaisia näkemyksiä työstä ja sen merkityksistä. Susanna Kultalahti (2015) on tutkinut työelämän uutta Y-sukupolvea. Kultalahden tutkimuksen mukaan Y-sukupolvelaiset työskentelevät mieluummin työyhteisössä, jossa saa olla oma itsensä ja jossa tuetaan ja autetaan toisia. Lisäksi Y-sukupolvi haluaa ennen kaikkea, että töissä on kivaa, mikä merkitsee muun muassa joustavuutta, hyvää henkeä, yhteen hiileen puhaltamista, vaihtelevia työtehtäviä sekä kehittymistä ja oppimista. Raha ei tälle joukolle ole ratkaisevaa, vaan palaute ja kannusteet. (Kultalahti 2015.)

Haasteita työelämän muutoksiin tuo lisäksi Suomessa ja Euroopassa väestön ikääntyminen ja rakenne, jonka mukaan Suomea uhkaa tulevaisuudessa työvoimapula. Työelämä 2020 -hankkeen mukaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yhä pienempi joukko työikäisiä joutuu vastaamaan suuremman, työelämän ulkopuolella olevan väestön hyvinvoinnista. Hankkeen mukaan Suomessa olisikin syytä edistää ja tukea yritysten edellytyksiä toimia ja työllistää Suomessa sekä tarjota työntekijöille mahdollisuus jatkaa työelämässä entistä pidempään. Työelämä 2020 -hankkeessa korostetaan, että Suomen kilpailukyvyyn edellytyksenä ovat tulevaisuudessa innovoinnin ja tuottavuuden sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, osaavan työvoiman sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen. Suomi on luottamusyhteiskunta, jossa eri tahoilla ja tasoilla tehtävällä yhteistyöllä on vuosikymmeniä vahvat perinteet. (Työelämä 2020 -hanke 2011, 8.)

Kuinka työelämässä jaksettaisiin pidempään? Kuinka ilmapiiri ja fyysinen ympäristö rakennettaisiin niin, että töissä olisi hyvä olla? Kuinka työelämä osaisi vastata uuden sukupolven haasteisiin siitä, että työssä saa viihtyä sen lisäksi, että siitä maksetaan lakisääteiset korvaukset? Alasoinin (2011) mukaan kestävimpana keinona edistää ihmisten jaksamista ja jatkamista työelämässä nykyistä pidempään on vaikuttaminen työoloihin. Alasoinin mukaan voidaankin kysyä, miten työelämä voisi muuttua parempaan suuntaan, jotta se tukisi vahvemmin ihmisten hyvinvointia sekä työssä jaksamista ja jatkamista. (Alasoini 2011, 18.)

Työpaikoilla suorituskeskeinen, prosessien ja organisaatioiden tehostamisen ilmapiiri vaikuttaa olevan työelämässä yleisempi suuntaus kuin hyvästä laadullisesta työstä ja

onnistumisista iloitseminen, pysähtymisen taidosta puhumattakaan. Jotta jaksaisi työssä yhä vanhemmaksi eläkeiän noustessa, olisi työstä hyvä osata nauttia edes ajoittain. Jatkuvan kehittämisen, muutoksien, mittaamisen ja virheiden etsimisen sijaan olisi hyvä hetkittäin pohtia sitä, mitä osaamme, missä asioissa olemme onnistuneet, mistä voimme olla ylpeitä. Lisäksi kannattaa yksilötasolla pohtia myös sitä, että olen riittävä sellaisena kuin olen. On tärkeää tunnistaa puutteet ja heikkoudet, mutta yhtä tärkeää on tunnistaa vahvuudet ja keinot vahvuuksien kehittämiseen. Jotta voitaisiin ylläpitää asiakastyytyväisyyttä, tarvitaan työhönsä sitoutuneita ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, sillä onnistuneen palvelukokemuksen takana on työhönsä sitoutuneita ihmisiä.

Onnistumisen kokemukset ja työstä innostuminen ovat yksi syy, mikä saa ihmiset sitoutumaan päivittäin työhönsä ja motivoitumaan sekä tekemään parhaansa asiakkaiden eteen. Työssä pidempään jaksamisen, työssä viihtymisen, hyvinvoivan ja onnistumisista yhdessä iloitsevan työyhteisön kannalta on syytä pohtia, mitkä asiat edistävät työhyvinvointia, aikaansaavat virtauksen tilan eli flow'n ja työn imua. Mitä on tunnealy, ja kuinka se auttaa meitä ymmärtämään toisiamme ja olemaan kiireisessä ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä armollisia itseämme kohtaan. Voisimme keskittyä vahvuuksien etsimiseen ja niiden vahvistamiseen?

Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, minkälaisia onnistumisen kokemuksia Kelalla työskentelevillä ihmisillä on ja minkälainen merkitys onnistumisen kokemuksilla heille on. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä asiat Kelalla työskenteleville ihmisille ovat työssä merkityksellisiä, mikä heitä motivoi ja minkälainen merkitys henkilökohtaisella myönteisellä palautteella, kannustamisella ja palkitsemisella on ihmisten työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon. Aineisto koostuu teoreettisesta viitekehystä, joka pohjautuu mm. työhyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon, sekä haastatteluista, joita tehtiin Kelan toimihenkilöille.



## 2 Työhyvinvointi ja työssä onnistumisen merkitys

Työhyvinvoinnin tutkimus alkoi lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli tuolloin yksilö. Työhyvinvoinnin tutkimus on kehittynyt yksilökeskeisestä reaktioperusteisesta stressimallista ("response based approach"), ärsykemalliksi ("stimulus based approach"), jossa tutkimuksen kohteena yksilön sijaan olivat ympäristön piirteet ja ympäristön - työn ja työolosuhteiden- aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Ärsyke-reaktiomalleilla ei kuitenkaan pystytty selittämään työntekijöiden yksilöllisiä eroja. Stressin syntymiseen lisättiinkin yksilön piirteistä johtuva välitysmekanismi ("transactional approach"). Tässä kognitiiviseen psykologiaan perustuvassa lähestymistavassa keskeistä on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin (uhkiin, haasteisiin) ja mahdollisuuksiin. Edellä mainitut stressimallit jättävät tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden. Lisäksi ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta, eivät sitä, mistä voisi syntyä työn iloa ja voisiko sillä olla kytkentää organisaation tuloksellisuuteen. (Luomala, Manka ja Nuutinen 2008, 11-12.)

Työhyvinvointia on tähän mennessä tutkittu lähinnä havainnoimalla pahoinvointia. Kuitenkin on jo olemassa runsaasti tutkimustietoa siitä, minkälainen on hyvä ja tuloksellinen työpaikka. Tietämys ei vielä ole siirtynyt toiminnaksi, sillä työhyvinvointi mielletään edelleenkin pääasiassa terveyden ja fyysisen kunnon kehittämiseksi, tykytoiminnaksi. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laaja-alaisempi käsite. Sen syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itsekin omine tulkintoineen. (Mts. 10-11.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka 2010, 8.)

Kuvio esittää työhyvinvoinnin laaja-alaisen viitekehyksen, joka Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010, 8-9) mukaan koostuu onnistuneesta esimiestyöstä, joka on toteutettu toiminnan ja ihmisen johtamisella oikeudenmukaisesti.

Hyvä ryhmähenki perustuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena sekä työyhteisötaitoina. Työyhteisössä otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksesta, tarjotaan apua ja tukea sekä arvostetaan muita työntekijöitä. Hyvinvoivassa työyhteisössä otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja sitä pidetään vahvuutena.

Työn organisoiminen työntekijän näkökulmasta on onnistunut, kun työntekijä voi hyödyntää osaamistaan, parhaita ominaisuuksiaan ja häntä tuetaan työssä. Onnistuminen työssä näkyy tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna.

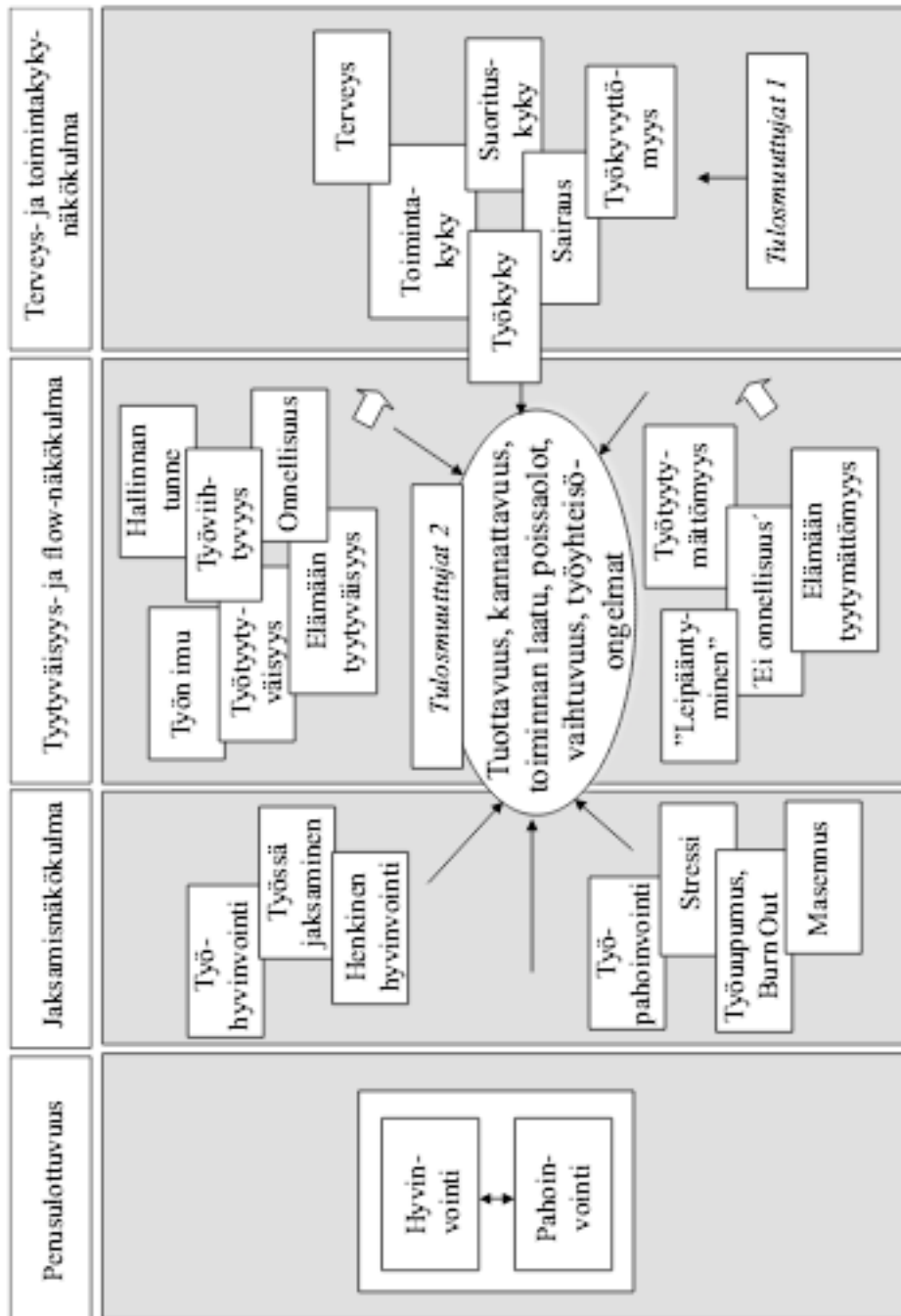
Työntekijöiden monitaitoisuutta kannattaa kehittää, sillä uudet ideat voivat löytyä katsomalla asioita erilaisista näkökulmista ja jokaisen työntekijän osaamista hyödyntäen. Työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen. Se tarkoittaa, että työntekijät ymmärtävät oman työnsä vaikutuksen yrityksen tavoitteisiin ja tavoitteet on yhtei-

sesti käsitelty. Arvostetuksi tuleminen, oikeudenmukainen kohtelu ja työyhteisön täysivaltainen jäsenyys ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Keskittymällä työntekijään, työhön ja koko työyhteisöön sekä sovittamalla yhteen erilaiset tarpeet kehitetään myös työhyvinvointia tuloksekkaasti. (Mts. 8-9.)

Suomessa on ollut käytössä niin sanottu kolmiomalli, jossa työkykyä ylläpitävä toiminta (tykytoiminta) on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin on kuulunut myös osaamisen kehittäminen. Oleellista on myös, että kehittäminen edellyttää työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaan perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista. Työterveyshuololla on lainsäädännöllisesti tärkeä rooli organisaatioiden tyky-toiminnan kumppanina. (Luomala, Manka ja Nuutinen 2008, 12.)

Työhyvinvointi käsitteenä on muuttunut aikojen saatossa käsitteestä työkyky kokonaisvaltaisemmaksi käsitteeksi työhyvinvointi. Se on ymmärretty laajasti tuotannollisena tekijänä, työn tuottavuustekijänä ja työntekijän terveyteen vaikuttavana tekijänä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005, 57). Työturvallisuuskeskuksen (2011) Työhyvinvointia yhteistyöllä -julkaisun mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään eli työ on tuloksellista. Työterveyslaitoksen (2015) mukaan työhyvinvoinnista vastuu on sekä työntekijällä että työnantajalla. Työhyvinvoinnin kehittäminen myös kannattaa taloudellisesti, sillä hyvinvoivalla henkilöstöllä on vähemmän sairauspoissaoloja. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi.

Pertti Laine (2013) esittää tutkimuksessaan käsitteitä, jotka liittyvät työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvinvointi/pahoinvointi-käsittepareihin. Laine esittää tutkimuksessaan työhyvinvoinnin ulottuvuuksia perusulottuvuudesta, jaksamis-, tyytyväisyys ja flow- sekä terveys- ja toimintakyknäkökulmaan. Ohessa Laineen koostama työhyvinvoinnin käsitekartta, josta ilmenevät työhyvinvoinnin laaja-alaisuus ja tekijät sekä toimijat, jotka työhyvinvointiin vaikuttavat.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin käsitettä. (Laine 2013, 38.)

Työhyvinvointi on määritelty myös työturvallisuuslaissa (738/2002), jossa säädetään työnantajalle laaja vastuu huolehtia työn tekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työturvallisuuskeskuksen (2011) julkaisussa on määritelty työnantajaa velvoittavat lait siten, että ne on esitetty osana Järvisen (2008, 85) toimivan työyhteisön peruspilareita.



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön perusrakenteet ja työturvallisuuslaki. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2; mukailten Järvinen 2008, 85.)

Työturvallisuuslain keskeiset pykälät (yllä olevassa kuviossa numeroituna):

Taulukko 1. Työturvallisuuslain keskeiset pykälät. (Työturvallisuuskeskus 2011, 2.)

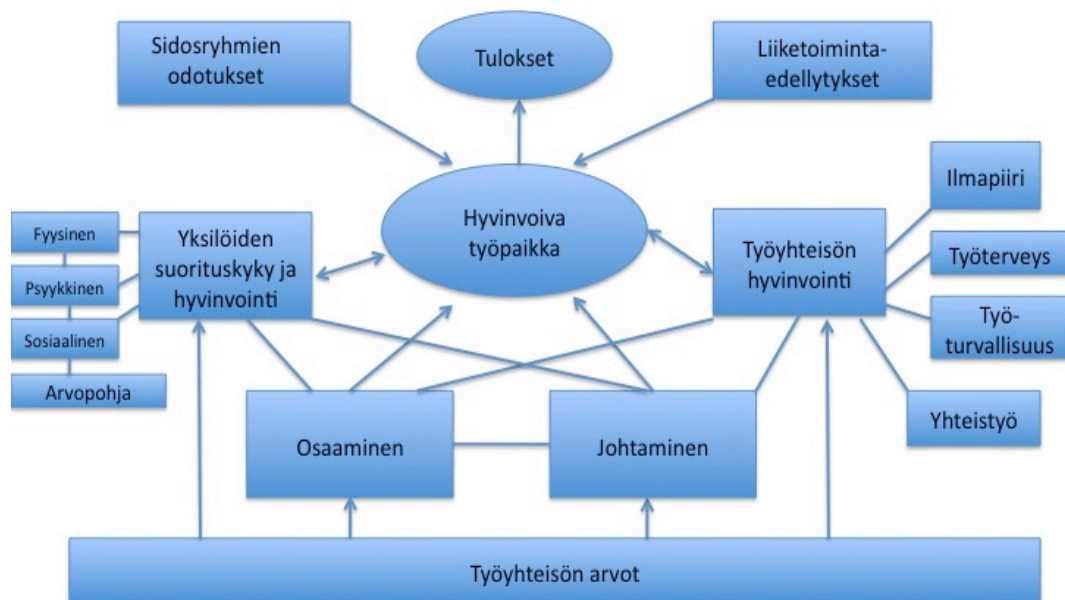
8 § työnantajan huolehtimisvelvoite
10 § vaarojen selvittäminen ja arviointi
12 § työympäristön suunnittelu
13 § työn suunnittelu
14 § perehdyttäminen
16 § työnantajan sijainen (esimies)
17 § yhteistoiminta
18 § työntekijän vastuut

Laki velvoittaa sekä työntekijää että työnantajaa, mutta työhyvinvointi on muutakin kuin lakipykälää ja velvollisuuksia. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana

onnistumassa ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttavat. Koko työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Energialla luodaan menestystä. (Ojala ja Ahonen 2003, 19.) Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumista edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka 2011, 35.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tutkitaan työn merkityksellisyyden ja työn mielekkyyden kannalta yksilön näkökulmasta sekä pohditaan, minkälaista hyötyä työhyvinvointiin sijoittamalla voidaan saavuttaa sekä yksilön että yhteisön kannalta.

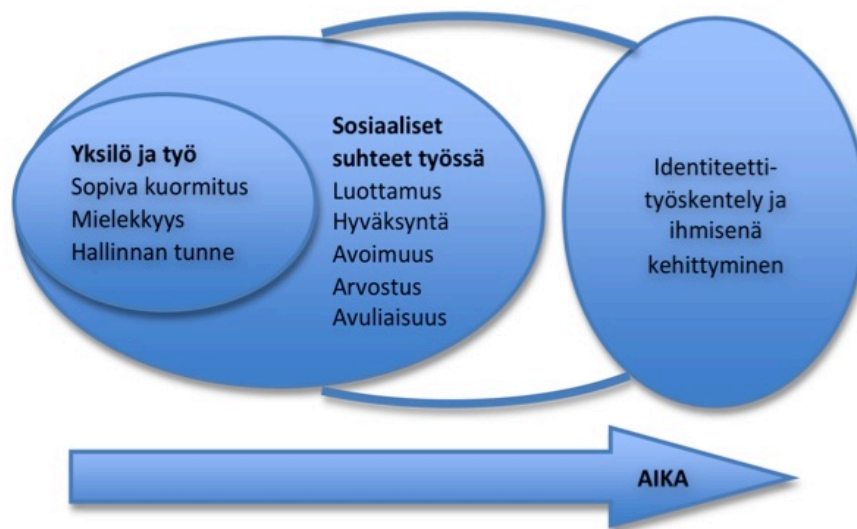
Ohessa kuvattuna hyvinvoivan työpaikan kokonaisuus, josta on nähtävissä, miten useammilla osatekijöillä on siihen vaikutuksensa.



Kuvio 4. Hyvinvoiva työpaikka. (mukaillen Ojala ja Ahonen 2003, 24.)

Vesterisen (2006, 41) mukaan työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus kuvastavat työntekijän myönteistä suhdetta työhön, jota ilmentää työn kokeminen mielekkääksi, josta seuraa siihen syventyminen. Juuti ja Salmi (2014) kuvailevat mm. että mielekkääksi koettu työ tuottaa tekijälleen sopivia haasteita, jotka kehittävät hänen kykyjään ja joiden ratkaiseminen tuottaa hänelle mielihyvää. Mielekäs työ tuottaa parhaimmillaan tekijälleen hallinnan tunteen, joka vahvistaa henkilön sitoutumista siihen, mitä hän on tekemässä.

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet Juutin ja Salmen (2014) mukaan:



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet. (Juuti ja Salmi 2014, 38.)

Vesterinen (2006) kuvailee hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa työhyvinvointi on huomioitu kokonaisvaltaisesti ja ihanteellisesti seuraavasti: ”Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista muun muassa terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen, osallistuminen päätöksentekoon, mahdollisuus luovuuteen, osallistuminen päätöksentekoon ja itsensä kehittämiseen, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Edelleen sille on ominaista kannustava, avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, palautteen ja tuen saaminen esimieheltä ja työtovereilta sekä mahdollisuus palautteen antamiseen.”(Vesterinen 2006, 41.) Juutin ja Salmen (2014) mukaan työhyvinvoinnin arvoja työpaikalla pohdittaessa olisi otettava huomioon seuraavanlaiset näkökulmat: hyvin-

voinnin merkitys ja ihmisarvon kunnioittaminen työssä, oikeudenmukaisuus, erilaisuuden hyväksyminen ja luottamuksen rakentaminen työpaikalla, yhteisöllisyys, avoimuus ja sitoutuminen. (Juuti ja Salmi 2014, 93.) Modernein työhyvinvoinnin viitekehys on niin sanottu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossyklin käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. (Luomala, Manka ja Nuutinen 2008 12-13.) Aura, Aho ja Ilmarinen (2011, 51) esittävät tutkimustuloksissaan, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisällytettäisiin vahva lähiesimiesten panos hyvinvoinnin edistäjinä. Tämä tarkoittaa mm. kehityskeskusteluiden hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja ilmapiirin edistämistä sekä työntekijöiden henkilökohtaista tukemista. (Aura, Aho ja Ilmarinen 2011, 51.)

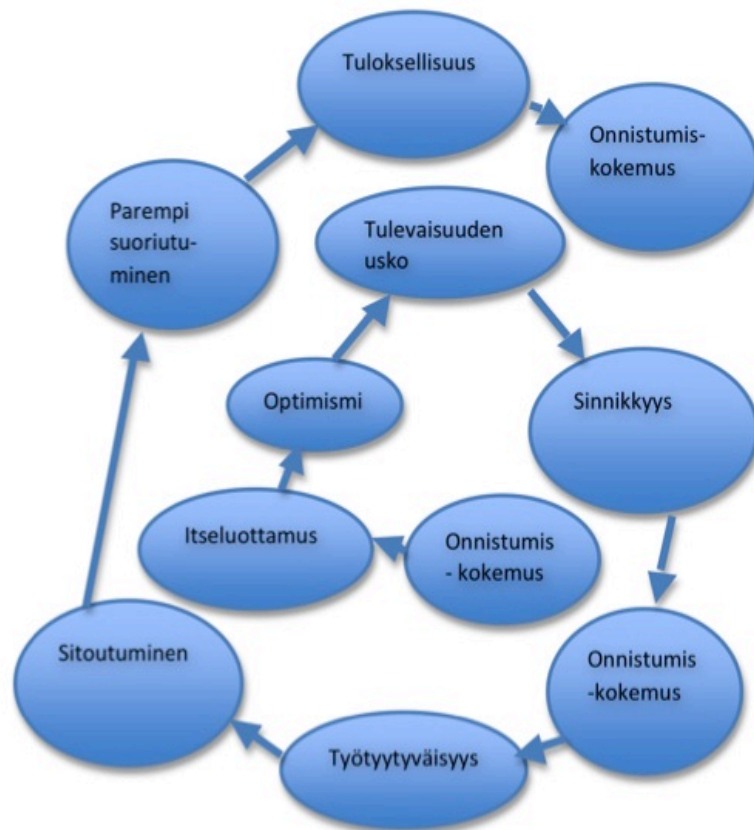
### **Työssä onnistumisen merkitys**

Optimistit suuntaavat katseensa tämän hetken hyviin asioihin ja onnistumisiin. Sen jälkeen he alkavat miettiä, miten asioita voisi kehittää tulevaisuudessa vielä paremmaksi. (Dunderfelt 2010, 95.) Lerssi-Uskelinin ja Vanhalan (2011) mukaan työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Tutkimuksen mukaan sitä tukee erityisesti mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. Lerssi-Uskelinin ja Vanhalan mallin mukaan työssä innostumisen perusedellytyksenä on työpaikan sujuva arki. Mahdollistavan johtamisen lisäksi työssä innostumisen toteutumiseen tarvitaan: luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuun kantoa. (Lerssi-Uskelin ja Vanhala 2011, 7.)

Myönteiseen keskittyminen tekee arjesta mukavan, kielteiseen keskittyminen ikävän. Onnistumisten huomaaminen auttaa työyhteisöjä oppimaan onnistumisista. Onnistumisista oppiminen parantaa työpaikan ilmapiiriä huomattavasti paremmin kuin epäonnistumisista oppiminen. Onnistumisten näkeminen on asennekysymys. Kun päätämme nähdä onnistumisia, alamme nähdä mukavia asioita ympärillämme ja osaamme ja viitsimme ottaa ne puheeksi. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 19.)



Ohessa Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 163) esitys siitä, minkälaisen ketjureaktion onnistumiskokemukset synnyttävät:



Kuvio 6. Onnistumiskokemuksen positiivinen kierre. (Mukaillen: Rauhala, Heikkilä ja Leppänen 2013, 163.)

Onnistumisten, optimismin, toivon sekä työtyytyväisyyden ja ylipäätään elämän positiivisten asioiden tutkimusta sisältää positiivinen psykologia, joka on uudempi tutkimuskohde kuin monet muut psykologian alueet.

### Positiivinen psykologia

Positiivinen psykologia on kiinnostunut kaikesta, mikä saa ihmisen voimaan hyvin ja kukoistamaan. Onnellisuus, hyveet ja luonteen vahvuudet ovat sen keskeisiä tutkimuskohteita (esim. Seligman). (Uusitalo-Malmivaara; Lehto 2014, 107.)

Positiivinen psykologia tutkii ihmisen vahvuuksia ja kykyä selviytyä elämän ongelmista. Se tutkii keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voidaan edistää. (Ojanen 2014, 10.)

Positiivisen psykologian tavoite on saada aikaan muutosta psykologian tutkimuskoh-

teissa siten, että kiinnostus elämän huonoimpien asioiden korjaamiseen täydentyisi positiivisten ominaisuuksien kehittämällä. (Seligman ja Csikszentmihalyi 2000, 5.)

Positiivisen psykologian tutkijat haluavat korjata käsityksen, jonka mukaan vaikeissa olosuhteissa elävien ihmisten elämä olisi silkkää kurjuutta. Tämä ei tarkoita, että positiivisen psykologian edustajat väheksyisivät elinolosuhteiden merkitystä, sillä yksi positiivisen psykologian tavoite on etsiä ja kehittää ympäristöjä ja olosuhteita, jotka edistävät ihmisen myönteistä kasvua ja kehitystä. (Ojanen 2014, 11.) Positiivisen psykologian keskeinen ja alusta saakka mukana ollut tutkimuksen kohde on ollut subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus. Ideana on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen voi parantua. Tällä on merkitystä rakennettaessa henkistä perustaa, joka kestää kohdalle osuvat vaikeudet ja lisäksi voi saavuttaa optimaalisen tilansa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Tässä tutkimuksessa positiivinen psykologia on näkökulma tutkimuksen toteutuksessa, jossa selvitetään onnistumisia ja hetkiä, joissa työn ilo ja työn merkityksellisyys olivat läsnä. Positiivisen psykologian opit on siirretty työelämän tutkimuksen puolelle esimerkiksi työterveyslaitoksen positiivisen työpsykologian tutkimuksissa.

Positiivinen tai negatiivinen elämänsenne saattaa olla synnynnäinen luonteenpiirre; jotkut ihmiset kallistuvat luonnostaan suuntaan tai toiseen. Optimismia ja toivoa voi kuitenkin myös oppia – aivan kuten avuttomuutta ja epätoivoa. Niiden perustana on ominaisuus, jota psykologit kutsuvat itseluottamukseksi: usko omaan kykyyn hallita elämän tapahtumia ja voittaa vaikeudet niiden ilmaantuessa. Kaikenlaisten taitojen hankkiminen vahvistaa itseluottamusta. Ihmiset, joilla on tällainen asenne, ovat etevämpiä käyttämään kykyjään tehokkaasti – ja parantamaan niitä mahdollisuuksien mukaan. (Goleman 2009, 120.)

Työelämän positiivinen psykologia keskittyy siihen, mikä tekee työstä mielekkään, edistää hyvinvointia ja saa työntekijän myös innostumaan työstä (Hakonen ja Nylander 2015, 147). Hakasen (2011, 14) mukaan tuotamme pitkälti yhdessä työn arjessa työyhteisömme hyvinvoinnin ja menestyksen. Työterveyslaitoksen (2015) määritelmä positiivisesta työpsykologiasta soveltaen hyvän työelämän kysymyksiin tarkoittaa

mm. sitä, ettei tyydytä pelkästään kartoittamaan riskitekijöitä, altistumista, oireita, uupumista ja poissaoloja, vaan ennen kaikkea niitä asioita, jotka työssä ihmisiä kannattelevat. Mikä tekee työstä mielekkään, mikä auttaa selviytymään ja jopa nauttimaan työstä myös silloin, kun työ on vaativaa ja muutoksessa tai kun taloudelliset suhdanteet koettelevat työpaikkoja. Ratkaisevaa on löytää vastaus, missä työskentelyolosuhteissa työntekijät antavat parhaansa ja saavuttavat parhaat tulokset. (Positiivinen työpsykologia, Työterveyslaitos, 2015.)

Palautteen saaminen on yksi tapa huomata työssä onnistumiset; palaute voi tulla asiakkailta, työkavereilta tai esimiehiltä. Ilman palautetta voi työskennellä mutta tyyväisyyttä työhön se ei lisää. Henkilökohtaisella, oikea-aikaisella ja myönteisellä palautteella on merkitystä.

## **2.1 Henkilökohtaisen palautteen merkitys**

Berlinin tutkimuksen (2008) mukaan palautteen antaminen työyhteisössä kuuluu esimiehen vastuisiin. Esimiehen antama positiivinen palaute kertoo, että työtehtävässä on onnistuttu. Kannustavalla palautteella esimies huomioi alaisensa hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivinen palaute ei jätä kylmäksi vaan se innostaa, koskettaa ja lähentää. Hyvä korjaava palaute on puolestaan rakentavaa ja se osoittaa parantamisen paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työn voi jatkossa tehdä paremmin. (Berlin 2008, 15.) Palautteen antamiseen työyhteisössä kuuluu sekä myönteisen että kielteisen palautteen antaminen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka synnyttää monenlaisia tunteita. (Kaske ja Kiander 2005, 74.) Lukuisista palautteen merkityksellisyyteen liittyvistä tutkimuksista huolimatta Suomessa työyhteisöt kärsivät palautteen puutteesta. Immonen (1993) tutki, että suomalaiset toimistoesimiehet käyttävät alle 1% alaisen työsuorituksen liittyvästä vuorovaikutuksesta palautteen antamiseen. Immonen selvitti samassa tutkimuksessa, että myönteisellä palautteella on merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Dunderfeltin (2010, 69) mukaan kaikessa palautteen antamisessa on hyvä muistaa konkreettisuus. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvin-

voinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. (Rauramo 2008, 152.) Kun ihminen saa harvoin tai ei juuri lainkaan palautetta työstään, lisääntyy uupumuksen riski. Palaute on tärkeää itsetunnon, oppimisen ja kehittymisen kannalta. Erityisesti esimiesten tehtävänä on huolehtia oikean, riittävän ja rakentavan palautteen antamisesta mutta palautteet kuuluvat myös hyvään työoveruuteen. (Lämsä ja Hautala 2005, 78.)

Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Palautteen on kuljettava kolmeen suuntaan, alhaalta ylös, ylhäältä alas ja vaakasuoraan eli alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja työkaverilta työkaverille. Kun kaikki auttavat toisiaan saavuttamaan tavoitteensa, johtaminen vahvistuu moninkertaiseksi. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 24.) Saadessaan palautetta työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan (Hakonen ja Nylander 2015, 206). Ihmiset, jotka eivät saa minkäänlaista, suoriutuvat tehtävästään jopa huonommin kuin vain kielteistä palautetta saavat ryhmät (Soisalo 2014, 117).

Palautetta siis kaivataan työpaikoilla mutta sitä ei tohdita antaa eikä vastaanottaa. Usein ajatellaankin, että ”työ tekijäänsä kiittää”. Kulttuurimme työkeskeisyydestä johtuen palautteen tulisikin kytkeytyä vahvasti ihmisten työsuorituksiin: muilla perusteilla annettu myönteinen palaute koetaan herkästi pinnalliseksi imarteluksi, joka ei ole uskottavaa. (Järvinen 2012, 113.) Me kaikki tarvitsemme palautetta suoritettua työstä. Jos ihmiset eivät saa tunnustusta tekemisistään, he tekevät jotakin, jotta kuulisivat siitä, miten ovat tehtävästään suoriutuneet. Myönteinen palaute on parasta ja korjaava palaute on toiseksi parasta. Hiljaisuus palautteen antamisen vaihtoehtona on kaikkein huonoin. (Valvio 2010, 91-92.)

Kun saan palautetta, koen, että muut ovat kiinnostuneita siitä, mitä teen. Silloin työn merkityksen kokemus kasvaa. (Ahonen ja Ahonen 2011, 18.) Kun tavoitteiden haastavuus, ammatillinen tuki, palaute ja resurssit ovat tasapainossa keskenään, työntekijä on motivoitunut, kehittyy työssään ja saa aikaan tulosta. Useimmat työntekijät kokevat tällöin työnsä hyvin motivoivana ja palkitsevana. (Hakonen ja Nylander 2015, 206.) Annamme toisillemme selvästi enemmän kielteistä palautetta kuin rakentavaa.

Tällaisessakin sosiaalisessa ilmapiirissä voi elää mutta silloin olo ei ole iloinen. (Dunderfelt 2010, 70.) Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitojen kehittäminen ja kehittyminen työyhteisössä ja esimiestyössä luovat perustan hengittävälle työyhteisölle, jossa uusiutuminen ja oppiminen mahdollistuvat. (Kaski ja Kiander 2005, 113.) Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 38) mukaan palaute on paras tapa kasvattaa itse-tuntemusta, kätevin tapa näyttää tunteet, nopein tapa osoittaa työn merkitys, varmin tapa lisätä onnistumisia, yksinkertaisin keino pitää vastuullisena, laajin johtamisen tuki, varhaisen puuttumisen malli, tehokkain tapa käynnistää muutos, halvin henkilöstötutkimus ja helpoin tapa lisätä vuoropuhelua.

### **Myönteinen palaute**

Myönteinen palaute on yksi motivoimisen tehokkaimpia keinoja. Parhaimmillaan myönteinen palaute lisää työntekijöiden pystyvyyden ja osaamisen tunnetta. (Kaski ja Kiander 2005, 74.) Myönteisellä palautteella on monia etuja. Se lisää tehokkuutta ja työmotivaatiota sekä parantaa työilmapiiriä. Onnistuessaan se vähentää vääränlaista työntekijöiden keskinäistä kilpailua ja kehittää kykyä nähdä muissa ihmisissä olevaa potentiaalia. Hyvä palaute lisää myös uskallusta ja parantaa kykyä vastaanottaa myös korjaavaa palautetta. (Soisalo 2014, 117.)

Lukuisista motivaatiotutkimuksista (mm. Hertzberg, Deci & Ryan ja Reiss) tiedämme, että myönteisellä palautteella on motivoivampi vaikutus kuin esimerkiksi rahalla. Rahan merkitys katoaa, kun ihminen saavuttaa taloudellisesti riittävän perustarpeet täyttävän taloudellisen tason. Myönteinen palaute on huomioimista, huomaamista ja kannustamista. Toisen myönteinen palaute voi hetkessä muuttaa vaikeat itse-epäilyt itseluottamukseksi. (Rauhala, Leppänen ja Heikkilä 2013, 106.) Kannustavan palautteen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen, joka vahvistaa työn merkityksen kokemista lisää ja auttaa minua tekemään hyvää tulosta. Kun keskityn myönteiseen ja annan kannustavaa palautetta muille, innostan paitsi heitä, myös itseäni. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 18.) Myönteisen palautteen tulisi olla vilpittöntä, rehellistä, henkilökohtaisesti annettua, aitoa ja vailla taka-ajatuksia olevaa suoraa palautetta. (Valvio 2010, 98-100). Myönteinen palaute liittyy onnistumisen kokemuksiin, jotka tuovat yleensä työyhteisöön iloa ja tyytyväisyyttä. Tärkeää myön-

teisen palautteen antamisessa on ajoitus ja aitous. Myönteinen palaute vastaa työntekijän nähdynsä ja arvostetun tulemisen tarpeeseen. (Kaski ja Kiander 2005, 115.)

### **Korjaava, negatiivinen tai kriittinen palaute**

Kriittisen rakentavan palautteen lähtökohta on asianomaisen työskentelyn kehittyminen ja oppiminen. Palautteen saaminen auttaa työntekijöitä oppimisessa ja parhaillaan vahvistaa työntekijöiden pätevyyden ja kyvykkyyden tunnetta sekä lisää motivaatiota työn tekemiseen. (Kaski ja Kiander 2005, 116.) Valvion (2010, 98-100) mukaan korjaavan eli negatiivisen palautteen tulisi olla tarkoitukseltaan myönteistä, yhteisymmärryksessä puhuttua, kahden kesken läpikäytyä, ei kateuteen johtavaa, mahdollisimman nopeasti tapahtuneesta annettua ja reilua. Palautteessa on tavoiteltava aidolta ja luontevalta tuntuva viestintää juuri kyseessä olevalle palautteen vastaanottajalle (Kupias, Peltola ja Saloranta 2011, 218). Kriittinen palaute synnyttää parhaimmillaan motivoivan kriisin. Taitavasti annettu rakentava kriittinen palaute on oppimista ja kehittymistä varten, havaintoja mikä on onnistunut ja mikä ei, palautetta toiminnasta ja tekemisestä, palautetta tässä ja nyt sekä vuorovaikutustilanne. (Kaski ja Kiander 2005, 120.)

Tässä tutkimuksessa pohditaan erityisesti henkilökohtaisen myönteisen palautteen merkitystä Kelan työntekijöiden näkökulmasta, kuinka myönteinen palaute ilmenee, kuinka myönteinen palaute koetaan ja kuinka palautteen antamisen kulttuuria voitaisiin kehittää.

## **2.2 Sisäinen motivaatio**

Motivaatiota ovat tutkineet mm. Hertzberg, Deci ja Ryan sekä Reiss. Tutkimuksissaan Hertzberg jakoi työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Motivaatioteoria sai nimen kahden faktorin teoria. Hertzberg nimitti työtytymättömyystekijät hygieniehtekijöiksi ja ne olivat ulkoisia työympäristön tekijöitä; esimerkiksi palkka, yrityksen johto, työolot ja suhteet työyhteisössä. Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät Hertzberg nimitti motivaatiotekijöiksi.

Työtyytyväisyys- eli Herzbergin mukaan motivaatiotekijöiden avulla voidaan vaikuttaa työsuorituksiin ja asenteisiin työtä kohtaa. Tärkeimmät motivaatiotekijät työssä ovat Herzbergin mukaan saavutukset työssä, työstä saatu tunnustus, työ itsessään, kokemuksen tunteet annetusta vastuusta, tunne oppimisesta, kasvusta ja uramahdollisuuksista. Tällaisten positiivisten työssä saavutettujen kokemusten kautta ihminen voi Herzbergin tutkimusten mukaan kokea työssään innostusta, tyydytystä, onnistumista ja arvostusta. Herzbergin tutkimuksien mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, onko ihmisellä halua pyrkiä työssään hyviin suorituksiin. Jos tyytyväisyys- eli motivaatiotekijät puuttuvat, ihminen työskentelee mekaanisesti ja tekee vain sen, mikä on pakollista. Yksitoikkoinen ja rutiininomainen työ syö ihmisten motivaatiotekijöitä. Työtyytyväisyystekijöiksi koetaan toimintatavat, jotka ovat ihmistä kehittävät ja osallistavat. (Herzberg 1968, 2003.)

Deci ja Ryan (2000) kehittivät itseohjautuvuusteorian, joka koostuu ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teorian ydin on ihminen, joka nähdään aktiivisena toimijana. Teorian mukaan ihminen pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemaan itse päämääriään. Itseohjautuvuusteoria rakentuu sisäisen ja ulkoisen motivaation ympärille. Teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat välttämättömiä ihanteelliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. Tutkimukset osoittavat, että nämä psykologiset perustarpeet yhdessä selittävät suuren osan ihmisen myönteisistä tunteista ja tyytyväisyydestä elämään. Perustarpeet ovat **omaehtoisuus**: ihminen on vapaa päättämään tekemisistään. Motivaatio tekemiseen tulee sisäisestä motivaatiosta, ei ulkoisesta pakosta. **Kyvykkyys**: ihmisen henkilökohtainen kokemus siitä, että hän on aikaansaava, selviää haasteista ja on osaava. **Yhteisöllisyys**: ihmisen perustarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja halu kokea, että hänestä välitetään ja hän itse välittää myös muista. (Deci ja Ryan 2000, 228-229.)

Steven Reiss tutki jo 1995 vuodesta lähtien ihmisen sisäisiä motivaatiotekijöitä ja sitä, mitkä asiat ovat tärkeimpiä onnellisen ja laadukkaan elämän saavuttamiseksi. Vuosia kestäneiden tutkimuksiansa perusteella Reiss päätyi siihen, että ihmisellä on 16 perustarvetta, motivaatiota tai arvoa, jotka määrittelevät ihmisen onnellisuutta ja sisäistä motivaatiota.

Reissin mukaan 16 perustarvetta, tummennettuina motiivit ja sulkeisiin kirjattuna henkilön sisäiset tunteet; **Valta:** halu vaikuttaa muihin mukaan lukien johtaminen (*tehokkuus*). **Uteliaisuus:** halu etsiä tietoa (*ihmettely*). **Riippumattomuus:** halu olla itsenäinen (*vapaus*). **Asema:** halu sosiaaliseen asemaan ja muiden huomio (*itseriittoisuus*). **Sosiaaliset kontaktit:** pyrkimys vertaiseen seuraan (*hauskuus*). **Kosto:** pyrkimys kilpailla, taistelu ja hyvitys (*puolustus, oikeutus*). **Kunnia:** halu toteuttaa moraalista suoraselkäisyyttä (*uskollisuus*). **Idealismi:** halu parantaa yhteisöä, mukaan lukien epäitsekkyys ja oikeudenmukaisuus (*myötätunto*). **Fyysinen aktiivisuus:** halu kohentaa fyysistä kuntoa (*elinvoimaisuus*). **Romantiikka:** halu seurusteluun ja seksuaalisuuteen (*halu*). **Perhe:** halu kasvattaa omia lapsia (*rakkaus*). **Järjestys:** halu organisoida ja noudattaa omia rituaaleja (*pysyvyys*). **Syöminen:** halu syödä (*kylläisyydentunne*). **Hyväksyntä:** halu tuntea itsensä hyväksytyksi (*itsetunto*). **Rauhallisuus:** halu välttää ahdistusta ja pelkoa (*turvallisuus, rentoutuminen*). **Säästäminen:** pyrkimys kerätä materiaa, tavaroita ja omaisuutta (*omistajuus*). (Reiss 2004, 9, 187.)

Ihminen voi motivoitua kahdella tavalla sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan vertauskuvallisesti ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan keppi- ja porkkanamotivaatiota, jossa ihminen nähdään passiivisena ja jonka liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa.

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa ihminen hakeutuu tekemään häntä kiinnostavia asioita. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee vetoa tehtävään ja haluaa heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota. Tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään ja on seurausta aktiivisesta etsiytymisestä tekemään asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. (Martela ja Jarenko 2014, 17.)



Oheisessa taulukossa esitetään sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia:

Taulukko 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Mts. 17.)

<b>Ulkoinen motivaatio</b>	<b>Sisäinen motivaatio</b>
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Ihminen voi kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi tai tavaksi saada palkkaa ja menestystä. Tällöin on kysymys ulkoisesta motivaatiosta. Ihminen voi olla myös innostunut työtehtävistä itsestään ja tällöin kyse on sisäisestä motivaatiosta. (Mts. 15.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota voi kokea myös työssä ja vapaa-ajalla. Oheisessa kuviossa Martela ja Jarenko (2014) erottelevat työn ja vapaa-ajan sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät:

<b>Motivaatio</b>	Sisäinen	Leikki, harrastukset, hauskanpito	Kutsumus, innostus työssä
	Ulkoinen	Kotityöt ja muut velvollisuudet	Työ rahan tai menestyksen vuoksi
		Vapaa-aika	Työ
		<b>Konteksti</b>	

Kuvio 7. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-ajalla. (Mts. 16.)

Martelan (2015) mukaan tietyt työympäristöt mahdollistavat sisäisen motivaation, toiset tuhoavat ihmisen luontaisen innostuksen. Statushierarkiat, kyttääminen, käsikäyttöinen, mikromanagementti, luottamuspula ja informaation pimittäminen ovat tehokkaita tapoja tuhota sisäinen motivaatio. Sisäisen motivaation johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että uskoo ja luottaa työntekijöihin. Antaa heille tilaa tehdä työnsä itse hyväksi katsomallaan tavalla ottaen enemmän sparraavan valmentajan kuin käskytävän kontrolloijan roolin. (Martela, 2015.)

Martela ja Jarenko (2015) haastattelivat 38 yritysjohtajaa ja työntekijää liittyen sisäiseen motivaatioon ja haastatteluaineiston perusteella oli mahdollista nostaa esille seuraavanlaiset asiat, **hierarkiattomuus**: johtajat kohtelivat työntekijöitä vertaisina, kuuntelivat aidosti heidän mielipiteitään, ja kunnioittivat heidän asiantunteutensa. **Radikaali avoimuus**: kaikki informaatio talousluvuista lähtien on kaikkien saatavilla, jotta ihmisillä on mahdollisuus tehdä kokonaisuuden kannalta järkeviä päätöksiä. **Yhteinen ja yhdessä rakennettu näkemys**: yrityksen suunnasta ja toiminnan keskeisistä arvoista. Ja näiden arvojen näkyminen myös yrityksen arjessa. **Kaikentyyllisen byrokratian ja kontrollijärjestelmien purkaminen**: jokaisella työntekijällä oli vapaus tehdä suuriakin toimintaansa koskevia päätöksiä ja hankintoja tarvitsematta kysyä lupaa keneltäkään. **Keskinäinen välittäminen**: vahva yhteishenki, arvostuksen ja kiittämisen kulttuuri, joka syntyy siitä, että ihmiset ovat toisilleen ja johdolle muutakin kuin tuotantovälineitä. Sisäisesti motivoituneet organisaatiot olivat sitä paitsi innovatiivisia ja tehokkaita, myös vahvan inhimillisiä. (Martela, 2015.)

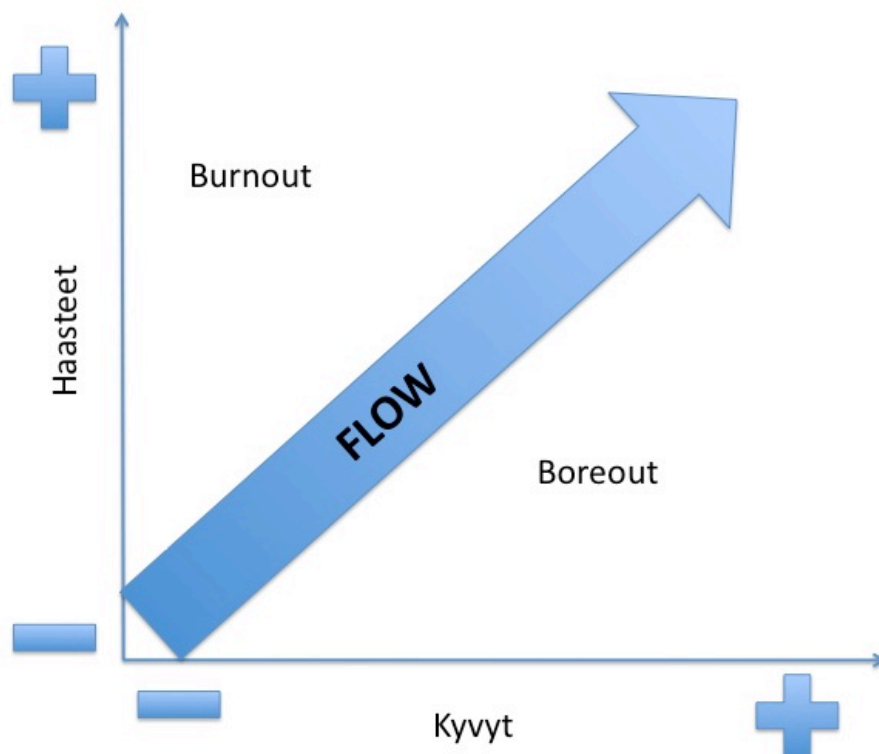
Kun työyhteisössä on hyvä työskennellä, on mahdollista, että asiantuntijuudessa saavutetaan työhyvinvoinnin huipputiloja kuten työn imu tai virtauksen tila eli flow.

### 2.3 Virtauksen tila eli flow

Flow'n eli virtauksen tilaa tutki tutkimuksissaan jo lähes 50 vuotta sitten motivaatio-psykologi Mihaly Csikszentmihalyi. Csikszentmihalyin (1990) mukaan virtauksen tila eli flow on ihmisten kokemusten positiivinen puoli kuten ilo, luovuus ja elämään

kokonaisvaltaisesti sitoutuminen. Kirsti Lonkan (2015) mukaan haastavuuden ja taidon oikea suhde on ensiarvoinen virtaustilassa. Jos haaste on taitoihin nähden liian suuri, uhkaa ahdistus, jos taas liian pieni, uhkaa pitkästyminen. Jos sekä vaaditut taidot että haaste ovat pieniä, uhkaa apatia. Lonkan mukaan flow'n käänköpuoli on boreout, joka tarkoittaa sitä, että ihmiselle ei anneta tarpeeksi haastavia tehtäviä ja heitä aliarvioidaan. Tämä on myös yksi merkittävä syy, minkä vuoksi ihmiset sairastuvat työssä ja joutuvat sairauslomalle. Lonkan mukaan työpaikoilla pitäisikin miettiä, miten työtehtävät järjestetään niin, että ne koetaan mielekkäiksi.

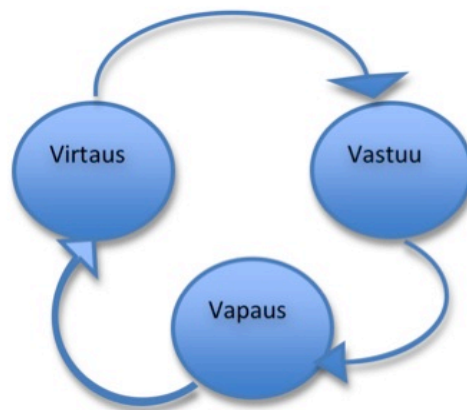
Aalto-Setälä ja Saarinen (2014, 22) kuvaavat seuraavasti flow-tilaa suhteessa yksilön työssä kohtaamiin haasteisiin ja henkilökohtaisiin kykyihin. Kuvasta ilmenevät lisäksi mahdollisuus burnoutiin tai boreoutiin riippuen siitä, kuinka yksilön haasteet ja kyvyt huomioidaan.



Kuvio 8. Flow-tilan suhde burnoutiin ja boreoutiin. (mukaillen Aalto-Setälä ja Saarinen 2014, 22.)

Flow eli virtauksen tila on tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevän mitään ja toimintaa tuottaa valtavaa iloa. Työelämän flow'ssa puolestaan on kysymys siitä, miten työstä voi tehdä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa. (Rauramo 2008, 16-17.) Virtaustilaan liittyy myös luovuus ja sen hyödyntäminen. Luovuus toimii polttoaineena tietotyössä. Liiallisessa kuormituksessa luovuus jumiutuu eikä synny uutta osaamista. (Ojala ja Ahonen 2003, 105.) Flow eli virtauksen tila tulee mahdolliseksi, kun haasteet ja taidot ovat korkealla. Jos taidot ovat vähäiset ja haasteet korkeat, seuraa ahdistuminen. Korkeat taidot ja vähäiset haasteet taas johtavat ikävystymiseen. (Mönkkönen ja Roos 2010, 251.)

Järvilehto (2013) kuvaa positiivista kierrettä seuraavasti:



Kuvio 9. Positiivinen kierre. (Järvilehto 2013, 38.)

Vapaus tarkoittaa sitä, että voit tehdä niitä asioita, jotka tuottavat juuri sinulle parhaita tuloksia. Virtauskokemus puolestaan syntyy, kun työskentelet taitojesi rajamilla. Virtaus onkin osaamisen ja asiantuntijuuden tärkein tukijalka. Vastuu puolestaan edellyttää sitä, että toimit eettisesti eli että tekojesi seuraukset ovat myös hyväksi muille. Lisäksi sen ytimessä on yhteys toisiin ihmisiin. (Järvilehto 2013, 38.) Virtaukseen eli flow-tilaan pääseminen on tunneälyä parhaimmillaan; virtaus lienee tapa

asettaa tunteet oppimiseen ja suoritukseen. Virtauksen aikana tunteet eivät pelkää olla hallinnassa ja kanavoituja: ne ovat positiivisia, täynnä energiaa, ja auttavat tehtävän suorittamisessa. (Goleman 2009, 121.)

Täydellisesti työhön keskittyvä ihminen, joka hallitsee työnsä ja tuntee olevansa oman alansa asiantuntija voi kokea flow-tilan eli virtauksen, kun työ sujuu ongelmitta ja työn tulos suhteessa työpanokseen on hyvä. Koska virtausta esiintyy vasta kykyjen ääri rajoilla, kykyjen kehittyminen siirtää sen edellyttämää haastekynnystä ylemmäs. Jos tehtävä on liian helppo, se ikävystyttää; jos se on liian vaikea, se saa aikaan pelkoa, ei virtausta. (Mts. 124.)

Flow-kokemus on tekemisen tila, jossa kasvat ja tulet jatkuvasti paremmaksi. Flow-kokemus syntyy silloin, kun et mene sieltä, missä aita on matalin mutta et myöskään kurkota kuuseen. Flow-kokemus voi syntyä mistä tahansa tekemisestä. (Järvilehto 2013, 35.) Jotta virtaustilan saavuttaa, tavoitteen on oltava sopivan haastava ja omia taitoja vastaava. Ja tavoitteen saavuttamisesta on saatava palautetta. (Ahonen ja Ahonen 2011, 18-19.) Useimmat meistä kokevat hetkellisiä virtaustiloja. Monissa rutiinityötehtävissä on ehkä vaikeaa löytääkään pysyvää virtaustilaa. Silloin on tärkeää tukea ihmisten hetkittäisiä onnistumisia ja luoda hyvänolon tunteita esim. kunto tapahtumien, yhteisten tilaisuuksien, menestysten yhteisen juhlimisen ja muiden perinteisten organisaation hengenluomistapahtumien sekä henkilökohtaisen palautteen ja huomioimisen avulla. (Ojala ja Ahonen 2003, 94.)

Entä sitten virtauksen eli flow'n ja työn imun ero? Flow'ta pidetään enemmän hetkellisempänä tilana kuin työn imua, jonka katsotaan olevan pidempiaikainen kokemus siitä, että työ vie mukanaan positiivisella tavalla.

## 2.4 Työn imu

Työn imu on flow'n eli virtauksen tilaan verrattuna suhteellisen tuore työhyvinvoinnin käsite. Hakasen (2009) mukaan tunnetuimpia ja levinneimpiä työn imun käsitteitä ovat Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin määritelmä työn imusta ja menetelmä sen arvioimiseksi eli UWES (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli & Bakker, 2003, Schaufeli ym., 2002a; Hakanen, 2002ab), jossa työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus ("vigor"), omistautuminen ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). Työn imu ei ole virtauksen tilan eli flow'n kaltainen hetkellinen huippukokemus vaan pysyvämpi kaikille levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panna työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työstä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2009, 35.)

Työn imu voidaan määritellä suhteellisen pysyväluonteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. "Työn imu" kannattelee kuormituksessakin, jos työ on mielekästä ja työntekijää arvostetaan ja tuetaan. Työn imun ydintä on myönteinen, ammattiylpeä suhtautuminen omaan työhönsä ja parhaassa tapauksessa laajemmin koko työyhteisöön ja kaikkeen, mikä työhön liittyy. (Rauramo 2008, 17.) Otalan ja Ahosen (2003, 91) mukaan työn imu vetää ihmistä yhä parempiin suorituksiin, kohtaamaan yhä vaativampia haasteita ja saavuttamaan yhä paremman osaamistason.

Pekka Järvisen (2008, 19) mukaan työ synnyttää ihmisessä hyvin vastakkaisia tunteita ja kokemuksia, sekä myönteisiä että kielteisiä.

Ohessa Järvisen (2008) taulukko työn imua ja työntöä aiheuttavista asioista:

Taulukko 3. Työnimua ja -työntöä aiheuttavat tekijät. (Järvinen 2008, 19.)

<b>TYÖN IMUA AIHEUTTAVAT:</b>	<b>TYÖN TYÖNTÖÄ AIHEUTTAVAT:</b>
kiinnostavat tehtävät	ikävät tehtävät
töiden sujuminen	työt eivät suju
innostavat haasteet	kyllästyttävät rutiinit
hyvät kehittymismahdollisuudet	huonot kehittymismahdollisuudet
onnistumiset	epäonnistumiset
osaaminen ja hallinnan tunne	osaamattomuus ja hallitsemattomuus
hyvät aikaansaannokset ja tulokset	huonot aikaansaannokset ja tulokset
vaihtelu	toisto
kiitos ja hyvä palaute	kiittämättömyys ja huono palaute
työn merkityksellisyys	työn merkityksettömyys
työhön liittyvät sosiaaliset suhteet	työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet

Hakanen (2009) puhuu myös työn imun käänköpuolesta, joka on kyllästyminen eli ”boreout”. Tällainen työntekijä on työhön leipääntynyt, joka ei tunne tarmoa, ei koe työtään tai työpanostaan merkitykselliseksi eikä siten enää omistaudu työlleen. (Hakanen 2009, 36.) Jotta työn imu ei kääntyisi kyllästy miseksi tai leipääntymiseksi, erityisesti esimiehiltä tarvittaisiin tunneälykstä johtamista.

## 2.5 Tunneäly

Käsitteen tunneäly juuret ovat älykkyys-käsitteessä, joka on ilmiönä kiinnostanut ajattelijoita jo vuosituhansia. Huolimatta filosofisesta taustastaan modernina käsitteenä älykkyys on verrattain tuore. Merkittävä askel älykkyiden määrittelyyn otettiin 1900-luvun alussa, kun oppivelvollisuus yleistyi Euroopassa. (Saarinen ja Aalto-Setälä 2006, 35.)

Tunneäly-käsite on syntynyt kahdesta eri tutkimusnäkökulmasta, joista molemmista on saatu melko samankaltaisia tuloksia. Toisessa näkökulmassa on tutkittu elämäänsä tyytyväisiä ja hyvinvoivia henkilöitä ja toisessa erilaisia lahjakkuuden ilmenemismuotoja ihmisillä. Ympäri maailmaa yhteisenä piirteinä kaikilla tunneälykkäillä ihmisillä näyttää olevan kyky toimeen tulla itsensä ja muiden ihmisten kanssa. Tämä koskee sekä toiminnan että ajattelun tasoa. (Saarinen ja Kokkonen 2003, 16–17.)

Peter Salovey ja John Mayer (1990) kehittivät ensimmäisten tutkijoiden joukossa tunneälyn teorian. Saloveyn ja Mayerin artikkelissa ”Emotional Intelligence” tunneäly on määritelty joukoksi sosiaalisia kykyjä, joihin kuuluvat omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta, toisten tunteiden havaitseminen sekä kyky hyödyntää ja ottaa huomioon nämä seikat omassa ajattelussa ja toiminnassa. (Salovey ja Mayer 1990, 5.)

Golemanin (2000, 361) mukaan tunneäly on kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneälyn merkitys työpaikoilla on suuri. Se auttaa vuorovaikutussuhteissa, yhteisissä ongelmanratkaisuissa, yhdessä oppimisessa ja jatkuviissa muutoksissa. (Ojala ja Ahonen 2003, 90.) Tunneäly auttaa hyvän ihmissuhdeverkoston luomisessa. (Lämsä ja Hautala 2005, 61.) Tunneäly on kykyä havaita omia ja muiden tunteita, erotella niitä toisistaan ja käyttää tietoa oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Kyseessä ovat taidot, joita voi kehittää, eivätkä synnynnäiset ominaisuudet. (Manka 2011, 101.) Saarisen ja Aalto-Setälän (2009) mukaan tunneosaamisella on todettu olevan vaikutuksia myös työviihtyvyyteen. Se vaikuttaa mm. työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, asennoitumiseen, asiakaspalveluun ja tuottavuuteen. Tunneälyn nähdään vaikuttavan niin välittävänä tekijänä kuin suoraankin työn tuloksellisuustekijöihin. Välittäviä vaikutuksia ovat yksilön yleinen sopeutumiskyky sekä työhön ja vuorovaikutustilanteisiin sopeutuminen. Suoria vaikutuksia taas ovat työtyytyväisyys, tehokkuus ja sitoutuminen. (Saarinen ja Aalto-Setälä 2009, 52.)

Soisalon (2014) mukaan tunneälykkyyttä on omien tunteiden havaitseminen, parempi ymmärrys tunteiden syistä, tunteiden ja tekojen eron ymmärtäminen, tunteiden hallinta, turhautumisen sieto, kiukun hillitseminen, kyky ilmaista kiukkua soveliaasti, tuhoisa käytöksen välttäminen (alkoholi, tupakka, huumeet, ylensyönti, valvominen,



itse aiheutettu stressi yms.), myönteiset tunteet itsestä, työyhteisöstä ja perheestä, hyvä stressinsieto ja hallinta sekä sosiaalinen toimeentulo (vähemmän jännittämistä muiden seurassa). (Soisalo 2014, 109.)

Edellä on pohdittu työhyvinvointia, sisäistä motivaatiota, henkilökohtaisen palautteen merkitystä, virtauksen eli flow'n tilaa, työn imua ja tunneälyä, jotka liittyvät tavalla tai toisella toisiinsa ja ennen kaikkea siihen, onko työ mielekäästä ja onko töissä hyvä olla. Positiiviset asiat ja onnistumiset työssä ovat omiaan luomaan edellytykset esimerkiksi virtauksen tilalle tai työn imulle, työhyvinvointia puolestaan synnyttää se, että oppisimme olemaan tunneälyisiä toisiamme kohtaan sekä osaisimme iloita sekä omista että työyhteisön onnistumisista.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Toimeksiantajana Kansaneläkelaitos**

##### **Taustaa ja toiminnan strategiset painopisteet**

Kela hoitaa Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita voivat olla kaikki Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet. Lisäksi Kela huolehtii vammaisuuksista, sotilasavustuksista ja maahanmuuttajan tuesta. Vuosittain Kelassa ratkaistaan kaikkiaan 16 miljoonaa tukihakemusta. Kela palvelee joka puolella maata omissa toimistoissaan ja yhteispalvelupisteissä. (Tietoa Kelasta, elämässä mukana – muutoksessa tukena, 2015.)

Valtaosa 6000:sta Kelan työntekijästä työskentelee asiakaspalvelussa ja etuuksien ratkaisussa. Erilaisissa suunnittelu- ja johtotehtävissä työskentelee eri alojen ammattilaisia juristeista farmaseutteihin ja lääkäreihin. Kela on myös työpaikka lähes 600:lle IT-alan ammattilaiselle, jotka hoitavat Kelan tehtävien vaatimia laajoja tietojärjestel-

miä. Kelan palvelut ovat saatavilla eri puolella Suomea, yli 200 paikkakunnalla. (Töihin Kelaan, 2015.)

Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kelan asema on vahvistettu perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa. Kelan toimintaa johtaa hallitus, jonka valtuutetut valitsevat kolmivuotiskaudeksi. Valtio rahoittaa valtaosan Kelan menoista. Loput rahoitetaan vakuutettujen ja kuntien maksuilla. Kelan vuosimenot ovat yli 13 miljardia euroa. Tästä toimintakulujen osuus on noin kolme prosenttia. Kansaneläkelaitos on perustettu vuonna 1937. Aluksi se huolehti pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Toiminta laajeni vähitellen. Vuonna 1964 voimaan astui sairausvakuutuslaki, jonka toimeenpano tuli Kelan tehtäväksi. 1980-luvulla Kela sai hoidettavakseen työttömän perusturvan ja 1990-luvulla Kelan tehtäviin lisättiin lapsilisät, opintotuki ja asumistuki, 2000-luvulla elatustuki, vammaisten tulkkauspalvelu ja takuueläke. (Tietoa Kelasta, elämässä mukana – muutoksessa tukena, 2015.)

Kelalla on kolme strategista painopistettä toimintaa ohjaamassa; ensinnäkin asiakaskokemuksen parantaminen, luottamuksen vahvistaminen ja asiointiprosessin laadun ja tehokkuuden kehittäminen. Toiseksi Kelasta yhdessä tekemisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin huippupaikka ja kolmanneksi Kelan toiminta sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä on yhteiskunnallisesti vaikuttavaa ja sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä. Strategiset tavoitteet ja mittarit on asetettu neljästä näkökulmasta, joita ovat: asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit ja talous. Tällä halutaan varmistaa tasapainoinen onnistuminen. (Kelan strategia 2015-2018.)

### **Kelan eettiset ohjeet ja arvot**

Tietoisuus toiminnan eettisyydestä on organisaation keskeinen voimavara. Kela toimeenpanee koko väestöä koskevaa sosiaaliturvaa. Suhteet asiakkaisiin, sidosryhmiin ja kumppanuuksiin ovat elimellinen osa päivittäistä toimintaa. Eettiset periaatteet ja niistä johdetut käyttäytymissäännöt ovat siksi välttämättömiä laadukkaan toiminnan takaamiseksi. Keskeisiä eettisen toiminnan käsitteitä ovat: arvo, tärkeä asia tai pää-

määrä, etiikka, asioiden hyvyyden ja tekojen oikeellisuuden periaatteita, moraali, yksilön sitoutuminen tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin. Eettisten ohjeiden soveltamisen piiriin kuuluvat kaikki Kelan eri tehtävissä toimivat henkilöt sekä kaikki toimialat. Kelan strategiaperusta on arvolähtöinen ja rakentuu neljän toimintaa juurrutettun arvon ympärille: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kelan eettiset ohjeet, 2015.)

### **Keski-Suomen vakuutuspiiri**

Keski-Suomen vakuutuspiirissä työskenteli tutkimuksen aikaan 184 henkilöä eri puolilla Keski-Suomea. Kelalla on asiakaspalvelutoimistoja Jyväskylässä, Laukaassa, Keuruulla, Joutsassa, Jämsässä, Suolahdessa, Äänekoskella, Saarijärvellä, Hankasalmella, Viitasaarella ja Pihtiputaalla. Lisäksi Jyväskylässä sijaitsee ns. ratkaisutyöyksikkö, jossa ei ole asiakaspalvelupistettä Kelan asiakkaille.

Keski-Suomen vakuutuspiirin henkilöstö on jaettu asiakaspalvelussa ja etuustyössä työskenteleviin mutta lisäksi on henkilöitä, jotka erityisesti maakunnan toimistoissa toimivat samanaikaisesti asiakaspalvelun lisäksi etuustyössä ja etuustyön lisäksi asiakaspalvelutyössä. Etuuskäsittelijät hoitavat asiakaspalvelua pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköisen asiointipalvelun kautta asiakkaiden yhteydenottoihin ja viesteihin vastaten.

1.1.2016 lukien Keski-Suomen vakuutuspiiri liitettiin uuden Itäisen vakuutuspiirin alueeseen, johon Keski-Suomen lisäksi kuuluvat Pohjois-Savo, Etelä-Savo ja Pohjois-Karjala. Uudessa vakuutuspiirissä henkilöstön osalta on entistä selkeämpi jako asiakaspalveluryhmän ja etuuspalveluryhmän välillä. Näin tehden Kela pyrkii palvelemaan asiakkaitaan aiempaa nopeammin ja asiakasryhmien tarpeisiin vastaten, asiakaspalveluryhmän osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi Some-kanavien käyttöä ja entistä henkilökohtaisempaa palvelua, jossa asiakkaiden kokonaisvaltainen elämäntilanne kartoitetaan ja selvitetään asiakkaan edun mukaisesti.

Etuuspalveluryhmässä erikoistutaan tiettyjen etuuksien käsittelijöiksi, jolloin kyseistä etuutta hakevat asiakkaat saivat mahdollisimman nopeasti päätökset. Erikoistumi-

sen myötä yhä useampi henkilö tietää ja oppii tuntemaan palveluketjun alusta loppuun. Etuustyössä palveluketjun on seuraavanlainen: asiakas jättää hakemuksen, toimittaa mahdolliset liitteiden ja lisäselvitykset pyydettäessä. Etuuskäsittelijät ottavat asiakkaaseen tarvittaessa yhteyttä, valmistelevat etuuspäätöksen, tarvittaessa oikaisupäätöksen, mahdollisen liikamaksun ja takaisinperintäasian käsittelyn. Lisäksi etuuskäsittelijä huolehtii etuusasian lähettämisen sosiaaliturvan muutoksenhakulautakunnalle, mikäli siihen on tarvetta.

### **3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia onnistumisen kokemuksia Kelassa työskentelevillä ihmisillä on? Minkälaisiin tilanteisiin onnistumiset liittyvät? Minkälainen merkitys työssä onnistumisilla on? Minkälainen merkitys myönteisellä henkilökohtaisella palautteella, kannustamisella ja palkitsemisella on? Mitkä asiat motivoivat Kelalla työskenteleviä ihmisiä työssään? Tavoitteena on selvittää edellä mainittujen asioiden vaikutusta Kelalla työskentelevien ihmisten sisäiseen motivaatioon ja työhyvointiin työn merkityksellisyyden ja henkilökohtaisten kokemusten kautta.

### **3.3 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu**

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola ja Suoranta 2008, 18.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85.)

Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa. Teemahaastatteluun valittiin vapaaehtoiset henkilöt, jotka vastaamalla haastattelukutsuun ilmaisivat halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Haastatteluja jatkettiin niin kauan, että haastattelujen aineistot alkoivat toistamaan samankaltaisia teemoja ja toisaalta haastatteluun otettiin mukaan kaikki vapaaehtoiset ja halukkaat. Teemahaastattelu muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Tämä on likipitään yksinkertaisin inhimillisen vuorovaikutuksen muoto. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 108.) Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73.) Hyvin käytettynä teemahaastattelu on erinomaisen tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman että kontrolloi sitä tyystin. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 105.)

Haastattelu oli lisäksi tutkijan kannalta tehokkain tapa saada paljon informaatiota tutkittavasta aiheesta ottaen huomioon opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika. Haastattelu valikoitui myös sen vuoksi tutkimusmenetelmäksi, koska Kelassa tehdään paljon kyselyitä, joissa harvemmin on avoimia kohtia eli tietoa kerätään lähinnä kvantitatiivisesti.

Tutkimuksen alkuperäinen kohderyhmä oli koko vakuutuspiirin henkilöstö eli 184 henkilöä. Kutsuun vastasi pieni määrä haastateltavia. Vastausten vähälukuisuus johtui kenties siitä, että haastattelukutsu oli sähköpostin liitteenä. Toisaalta kynnys lähteä henkilökohtaiseen haastatteluun on työn tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta haastavaa ja onkin hyvin todennäköistä, että tämä oli yksi asia mikä vaikutti tutkimuksen osallistujamäärään.

Lähetin haastateltaville ennakoon haastattelukysymykset ja kerroin, että haastattelu on jaettu haastattelu-teemojen osalta kolmeen osioon. Ensimmäinen osa käsittelee onnistumisen kokemuksia, toinen osa palautetta ja kolmas osa kehittämisehdotuksia liittyen esimerkiksi kannustamiseen, palkitsemiseen ja palautteen antamiseen sekä omien vahvuuksien pohtimiseen.

Neljän teemahaastattelun jälkeen oli havaittavissa, että etuuskäsittelijöiden ja asiakaspalvelijoiden kokemukset työssä onnistumisesta ja kokemukset henkilökohtaisesta palautteesta vaikuttivat siltä, että tutkimuksen kohderyhmää oli rajattava. Tutkimuksen jatkuessa kohderyhmästä rajattiin pois esimiehet. Pyysin tietoja, kuinka asiakaspalvelutyötä ja etuustyötä tekevät työntekijät jakautuvat numereenisesti mutta en sitä saanut. Voi olla, että tarkkaa lukua oli hankala antaa, koska toimihenkilöistä erityisesti asiakaspalvelutoimistoissa työskentelevät saattavat tehdä molempia työtehtäviä; asiakaspalvelua ja etuustyötä toimenkuvasta ja työtilanteesta riippuen. Laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85.) Eräs harkinnanvaraisen aineiston keruun nimike on eliittiotanta. Tutkimuksen perusjoukko voi olla pieni tai suuri mutta tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86.)

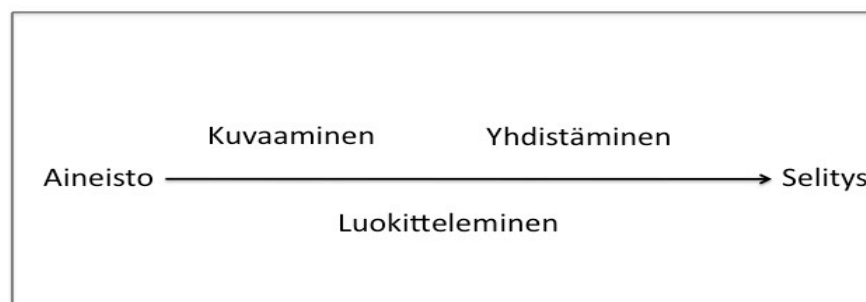
Jatkohaastattelukutsuun vastasi 3 henkilöä ja kaiken kaikkiaan haastateltavia oli 7 henkilöä. Haastattelut kestivät 35 -55 minuuttia ja tutkimusaineistoa kertyi sanatarakan litteroinnin jälkeen kaikkiaan 86 sivua. Tutkimusaineiston perusteella oli myös nähtävissä, että haastatteluja ei aineiston sisällön perusteella olisi ollut myöskään tarkoituksenmukaista jatkaa pidemmälle, sillä juurikaan mitään uutta tietoa ei enää viimeisistä haastatteluista noussut esille ja tällä perusteella haastateltavien määrän voidaan todeta olleen riittävä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.

### **3.4 Aineiston kuvaus ja analysointi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola ja Suoranta 2008, 137.)

Haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen haastattelut purettiin osiin ja analysoitiin aiheita, jotka kustakin haastattelun aihepiiristä nousivat esille. Jotta aineiston analyysi ja tutkimustuloksien pohtiminen olisi selkeämpää, aineisto taulukoitiin haastattelukysymyksiä perusteella ja ne vietiin Excel-taulukkoon, josta haastateltavien vastauksia oli helpompi vertailla ja analysoida kuin isosta tekstimassasta. Haastateltavien kokemuksia ja vastauksia vertailtiin ja luettiin useampaan kertaan, jotta syvälinen käsitys ja analyysi aineistosta oli mahdollista nostaa esiin.

Aineiston lisäksi haastattelujen yhteydessä ja aineiston osituksen yhteydessä tein muistiinpanoja tekemistäni havainnoista ja aineistosta esiin nousseista ajatuksista. Sisällönanalyysissä aineiston osittaminen teemahaastattelun teemojen perusteella helpotti aineiston analyysiä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 112.) Ohessa esitettyä analyysin etenemisen vaiheittain:



Kuvio 10. Analyysin eteneminen vaiheittain. (Mukaillen Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 223.)

## **Onnistumisen kokemukset työssä**

Analysoidessani tutkimusaineiston teemoja vielä syvällisemmin sisällönanalyysin mukaisesti eli luin aineistoa ja litteroitua tekstiä useampaan otteeseen, tulin siihen lopputulokseen, että onnistumisen kokemuksiin ja onnistumisen kokemusten merkitykseen vaikuttivat eniten asiakkaat sekä työ itsessään. Tarkoittaen sitä, että Kelan työntekijät antavat arvoa asiakkaille ja heidän elämäntilanteidensa syvälliselle ymmärtämiselle. Myös työ itsessään palkitsee ja se, että saa olla Kelalla töissä ja tehdä yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä.

## **Palaute, kannustaminen ja palkitseminen**

Palautteen antamisen, saamisen, kannustamisen ja palkitsemisen syvällisempi teema puolestaan on arvostus; ei niinkään raha, jonka ymmärretään olevan tiukalla ja toisaalta myöskin sen vuoksi, että emme ole yksityinen yritys, joka esimerkiksi myyntituloksen perusteella voisi jakaa osinkoja myös työntekijöilleen. Sen sijaan ihmiset kaipaavat ja tarvitsevat arvostusta tekemästään työstä; esimerkiksi asiakaspalvelussa työskentelevät saavat suoraa palautetta asiakkailta ja arvostusta tekemästään työstä. Etuuskäsittelijät tarvitsisivat myös arvostusta ja useamman haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että arvostus tulee ainoastaan määrällisen työn tuloksen perusteella, ei niinkään laadullisesti hyvin tehdyn työn perusteella.

## **Keskinäinen tuki ja toisen työn arvostaminen**

Keskinäinen tuen antaminen ja toisen työn arvostaminen työyhteisössä koettaisiin merkitykselliseksi sekä se, että siihen suhtauduttaisiin sallivasti eikä toisen työaika kuluttavaksi asiaksi. Mikäli ihmiset eivät voi keskenään esimerkiksi purkaa työhön liittyviä tilanteita; seuraavat työt kotiin ja se puolestaan pitkällä tähtäimellä syö sekä työhyvinvointia että työssä jaksamista. On siis tärkeää, että työhön liittyvät asiat voidaan käsitellä töissä ja vertaistuki on tärkeää. Esimieheltä saatu palaute arjessa voi olla merkityksellistä, kun se ajoittuu oikein. Muutoin helposti palaute- ja kehityskeskustelut koetaan ikään kuin mekaaniseksi välttämättömyydeksi suorittaa ja mikäli



nämä ovat ainoa palautteen saamisen tilaisuus, on vuodessa hyvin vähän palautetta ja paljon hiljaisuutta.

### **Kehittämisajatuksia**

Kehittämisehdotuksissa liittyen palautteen antamiseen, kannustamiseen ja palkitsemiseen nousi esille aitous eli ihmiset kaipaavat aitoa vuorovaikutusta, joka tulee ”suoraan sydäimestä” eikä välttämättömiä muodollisuuksia, joista puuttuu henkilökohtainen tunne kokonaan. Toisaalta ihmiset ymmärtävät hyvin, että ei ole helppoa luoda tällaista kulttuuria ja ajoittaa esimerkiksi palkitsemisia muutoin kuin esimerkiksi merkkipäivien yhteyteen. Mutta se olisi tervetullutta ja edellyttäisi sitä, että ylin johto esimerkillään näyttäisi, että palautetta, kannustamista ja palkitsemista voi tapahtua luontevan arkipäiväisesti ilman suuria juhlallisuuksia.

Loppujen lopuksi hyvin pienet asiat vaikuttavat siihen, kuinka edellä mainitut arvostuksen tunteet saataisiin tuotua esille. Joskus pienikin sana tai muistaminen hyvin tehdystä työstä, voi kantaa pidemmälle kuin voisi uskoakaan. Ei ole siis tuulesta temmattua, miksi esimerkiksi palautteiden suhde tulisi olla sellainen, että positiivista palautetta tulisi saada huomattavasti enemmän kuin korjaavaa tai negatiivista palautetta, jotta ihminen edelleen kokisi tulevansa arvostetuksi ja osaisi ottaa korjaavankin palautteen enemmänkin työn tekemiseen kuin henkilöön liittyvänä palautteena.

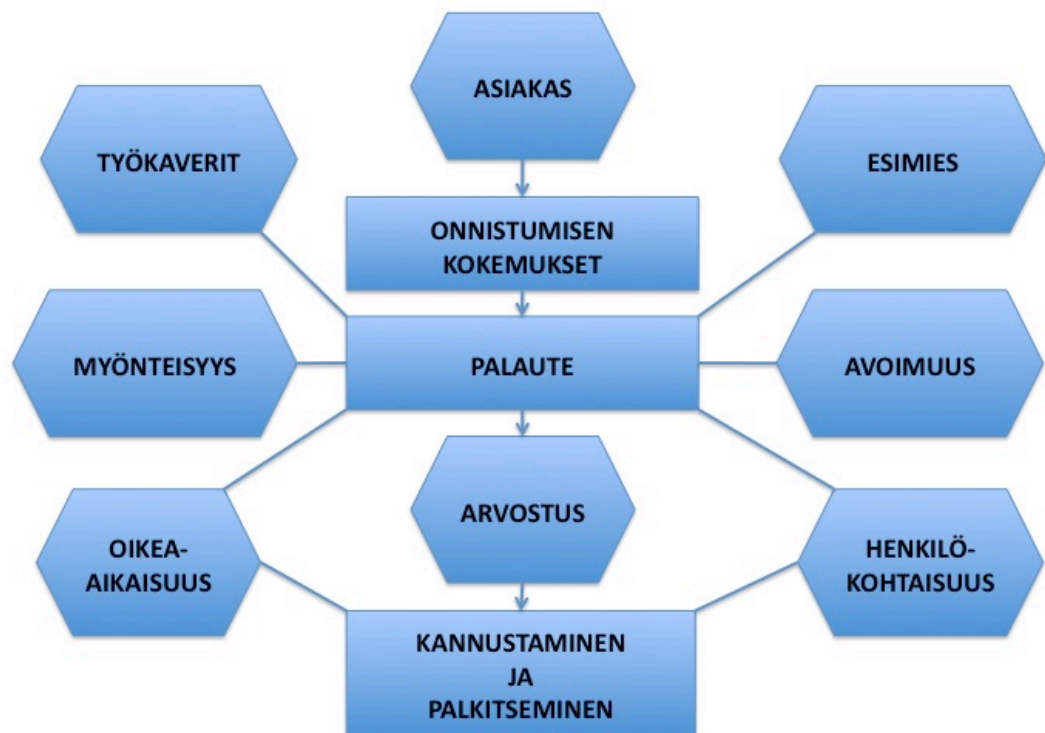
Teoreettisena viitekehyksenä tutkimukselle oli työhyvinvointi työn merkityksellisyyden näkökulmasta ja tästä syystä tutkimusaineistosta ei erityisesti haluttu nostaa esille esimerkiksi sellaisia kriittisiä asioita ja ajatuksia, joille ei ole esittää ratkaisu- tai kehittämisehdotusta. Tutkijan kannalta oli erittäin palkitsevaa, että sain osakseni luottamusta ja avointa keskustelua haastateltavien kanssa, joten kiitollisena siitä nostan esille kokemuksia ja ajatuksia, joille ei muutoin välttämättä löytyisi tilaa kiireisen työn pyörteissä.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi oli välttämätöntä poistaa kommentoista ns. täyte- ja murre sanat. Sisällönanalyyssissa ja tuloksien esittämisessä ei myöskään ole käytetty haastateltavien koodeja, jotka tutkijalla itsellään on tutkimusaineistossa

litteroinnin perusteella käytettävissä. Anonymiteetin kannalta on muistettava, että fyysinen ympäristö, jossa haastattelut toteutettiin, oli työnantajan tiloja, joihin oli tehtävä sähköinen ajanvaraus, joka on kaikkien Kelan työntekijöiden nähtävillä. Lisäksi käytössä olevista järjestelmistä on nähtävissä, mikäli henkilö on poissa työpisteeltään yli 5 minuuttia. Tutkimuksen osallistuneiden henkilöiden täyden anonymiteetin takaamiseksi haastateltavilta oli ehdottoman tärkeää poistaa koodinimet ja muuttaa kieli yleiskieleksi tutkimuksen raportoinnissa.

## 4 Tutkimustulokset

Oheisessa kuviossa yhteenveto tutkimuksen tuloksista.



Kuvio 11. Tutkimuksen tulokset.

## 4.1 Asiakas

### Onnistumisen kokemukset

Tutkimuksen perusteella selvisi, että lähes kaikkien haastateltavien onnistumisen kokemukset liittyivät tavalla tai toisella asiakkaisiin ja asiakkaiden kohtaamisiin. Lisäksi muutama haastateltava toi esille arvostuksensa sitä kohtaan, että saa olla Kelalla töissä ja tehdä juuri sellaisia työtehtäviä, jotka kokee mielekkäiksi ja joissa kokee olevansa hyvä. Onnistumisia työssä kuvattiin mm. seuraavasti:

*...ne ovat olleet lähinnä tällaisiin asiakkaisiin liittyviä, mitä mulle tulee mieleen, tällaisia heiltä tulleita kommentteja ja iloisia palautteita siitä että: "ai jaa tää päätös tuleekin näin nopeesti" tai sitten jotenkin, että on onnistunut antamaan ystävällistä palvelua ja neuvoja ja siitä he ovat kiittäneet...*

*...mä tykkään siitä mitä mä teen ja ne onnistumisen kokemukset, niin ne on enimmäkseen sitä, että jos asiakas on tyytyväinen, niin siitä kokee, että on onnistunut että kyllä se on iso juttu...*

*...olla osa tätä työyhteisöä ja sitä omaa etuustimiä ja tietenkin sitten koko Kelaa ja parasta on myös tietysti asiakkaat ja heiltä kenties saama palautekin sitten aina joskus.*

*...olin palvellut jotain asiakasta jossakin asiassa ja sitten hän päivää pari myöhemmin tuli toimistoon ison kukkapuskan kanssa ja se tavallaan konkretisoi silloin mulle sen, että hän oli tuntenut tullessa hyvin palveluksi ja se oli ollut hänen mielestään onnistunut ja tietenkin se oli mun mielestä onnistunut tilanne.*

*...asiakkaat ovat kiittäneet sitä, että mä oon selvittänyt jonkun asian ja kun asiakaspalvelussa olen ollut, niin siellä myöskin, että "kerrankin sai selvityksen siitä asiasta mitä oli hakemassa", ne aina lämmittää mieltä. Sitten kun sanotaan, että "sä oot ensimmäinen, joka on mulle selittänyt tämän mulle niin, että mä ymmärrän sen asian.*

Onnistunut asiakaskohtaaminen, joka päättyy siihen, että asiakas kokee tulleen ymmärretyksi, merkitsee paljon ja luo tunnetta, että on hyvä työssään ja vahvistaa ammatti-identiteettiä. Tässä suhteessa Kelan välittömässä asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt ovat erilaisessa asemassa palautteen saamisen suhteen kuin etuuskäsittelijät.

Asiakaspalvelijat saavat asiakkailta välittömän palautteen asiakaskohtaamisessa mutta etuuskäsittelijät eivät sitä yhtä usein saa pois lukien puhelimitse asiakkailta saatu palaute, satunnainen kirjallinen palaute tai vielä harvemmin asiakaspalvelun kautta välittynyt palaute. Haastatteluissa nousikin esille, että toisinaan etuuskäsittelijät toivoisivat saavansa asiakkailta enemmän palautetta päätöksistään. Joissain haastatteluissa nousi esille, että toisinaan ainoa etuuskäsittelijän saama palaute voi olla pelkästään valitus ja/tai oikaisuvaatimus.

### **Sisäinen vuorovaikutus asiakaspalvelun ja etuustyön välillä**

Kysyin haastateltavilta, kuinka usein huomataan välittää palautetta asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn välillä. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että sitä voisi tehdä kyllä aktiivisemmin, kävi ilmi, että harvemmin palautetta annetaan puolin tai toisin.

Tämä selittyy ehkä sillä, että molempien sekä asiakaspalvelijoiden että etuuskäsittelijöiden työ on kiireistä ja yksilöityä. Toisaalta esimerkiksi sellaiset etuuskäsittelijät, jotka eivät välittömässä asiakaspalvelussa ole työskennelleet, eivät välttämättä osaa hahmottaa asiakaspalvelun kokonaisvaltaisuutta. Toisaalta asiakaspalvelijat ovat niin kiireisiä palvellessaan asiakkaita, että aikaa ei jää palautteen välittämiseen etuuskäsittelijälle.

Esimerkiksi korjaava palaute kierrätetään etuuskäsittelyssä etuuvastaavan kautta sen sijaan, että se annettaisiin suoraan kollegalle. Ilmeisesti tarkoituksena on, että ei syntyisi keskinäisiä erimielisyyksiä. Lisäksi etuuvastaavan kautta tuleva palaute ymmärretään koulutuksena. Toisaalta ilmeni, että organisaatiossa vallitsevassa kult-

tuurissa ei ole tapana antaa palautetta toisille, vaan palaute käsitetään lähinnä esimiehen velvollisuudeksi. Hyvin moni kaipaisi tukea ja palautetta myös kollegalta, joka työskentelee samojen työtehtävien parissa.

### **Onnistumisen kokemusten merkitys**

Onnistumisen kokemuksilla on merkitystä Kelan työntekijöille, ja voitaisiin kysyä, että kenellepä ei olisi. Tutkimuksessa selvisi, että moni osaa arvostaa omia onnistumisiaan, osaa myös iloita niistä ja toivoisi, että onnistumiset huomattaisiin muutoinkin kuin esimerkiksi määrällisen tekemisen kautta. Vastauksista ilmeni myös se, että hyvin moni on kriittinen itselleen, suhtautuu virheisiinsä hyvin vakavasti ja toisaalta on hyvin vaatimaton omia työsuorituksiaan ja kokemuksiaan arvioidessa. Haastateltavat kuvailevat työssä onnistumisen merkitystä mm. seuraavasti:

*...Se on niin, että se kantaa monta viikkoa eteenpäin että "jes, mä onnistuin ja mä oon jossain asiassa hyvä", että muutkin huomaa sen, että mä oon hyvä...*

*...toki se tuo hyvää mieltä ja semmoista iloa koen siitä, että työllä on merkitys ja tarkoitus ja että oikeasti se ihminen on saanut avun elämänsä ja kokee tavallaan sitä, että saa olla tällainen linkki ihmisen elämän ja sosiaaliturvan välissä .*

*No, mun mielestä onnistuminen työssä on tärkeätä, sillä siitähän tulee se innostus ja motivaatio tehdä tätä työtä.*

*...kun mä jotakin tuolta työtä ja asiakkailta saan, niin se on se mun elämän suola...*

Onnistumisen kokemuksista nousee esiin myös empatia, jota asiakkaiden haastavienkin elämäntilanteiden kohtaaminen synnyttää Kelan työntekijöissä. Haastattelujen perusteella oli todettavissa, että asiakkaiden auttaminen ja onnistumisen tunteet

siitä, että asiakas kokee tulleen ymmärretyksi asiassaan, on yksi Kelan asiakastyön merkityksellisimmistä kokemuksista.

*...juuri se, että pystyy auttamaan ihmisiä. Enhän mä pysty mitään sairauksia parantamaan tai taikoja tekemään mutta siitä jää tosi hyvä fiilis, kun joku ihminen tulee ja se on ihan pihalla ja se voi olla vaikka tosi vihainen, kun se ei ymmärrä jotain. Sitten kun sille kertoo sillä lailla rauhallisesti ja ihmisläheisesti, eikä käytä mitään kapulakieltä, niin se on tosi kiva huomata, että se ihminen tulee mun puolelle...*

*...mä tavallaan saan kiitoksena siitä jakaa sitä; neuvoa ihmisiä monissa vaikeissa elämäntilanteissa ja olosuhteissa; avata sen näköalan ja luoda sen kartan ja käydä semmoista ymmärtävää vuoropuhelua ja mä saan valtavasti asiakkailta myönteistä palautetta. Joo, siis se on se palkka tästä mun työstä.*

Onnistumisen kokemukset syntyvät myös siitä, että koetaan luottamusta omiin kykyihin ja työnantaja hyödyntää ihmisten osaamista ja tarjoaa monipuolisia, mielenkiintoisia työtehtäviä.

*...Ja se, että minuun luotetaan, niin se lisää sitä tyytyväisyyttä omaan työhön, kun teen työtä itsenäisesti ja olen niin kuin äsken sanoin, saanut tehdä niitä haasteellisia ja vaativampiakin töitä. Tälläkin hetkellä saan tehdä erilaisia töitä niin tavallaan se tuo sitä onnistumisen iloa. Ja arjen pienet ihmeet; kykyä asennoitua asiakkaan asemaan ja toimia hänen etunsa mukaisesti oman etuutensa ne ohjeet, säännöt, lait ja ne omat työmenetelmät ja mallit ja prosessit huomioiden. Ja se oman hyvän olon jakaminen toisten työkavereiden kanssa ja se on tärkeää, että mä aina ajattelen sitä, että **hymy jonka lähetät palaa aina takaisin.***

*...kyllä joskus sen huomaa itsekkin, että nyt tää meni putkeen, että nyt tää meni sen prosessin mukaan niinkun pitäis mennä ja niinkun on ope-tettu jossakin ja tavallaan se; osasin jopa ylittää asiakkaan odotukset; sen tajuaa itsekkin siinä, että ”jes nyt tää meni”, että kyllä siitä jää itselle hyvä mieli. Tietenkin se on sellainen itsetunnolle hyvä, että mä osaan tämän työn, että se ei ole vaan semmoinen luulo. Ja se, että myöskin on*

*ymmärtänyt jonkun oppimansa asian ja sen on onnistunut käytännössä hoitamaan niinkun sen pitää olla.*

*...No mähän olen aika perfektionisti eli mä en tykkää tehdä virheitä mutta olen siihen myös oppinut, että virheitä tulee pakostakin ja sitten toisaalta, kun meillä sallitaan tietty määrä virheitä, niin mun on pitänyt työstää sitä itselle, että se ei oo tosiaankaan katastrofi, jos minulla tässä virhe tapahtuu...*

Viimeinen ote onnistumisten merkityksestä kertoo juuri siitä tunnollisesta Kelan työntekijästä, joka pyrkii velvollisuudentuntoisesti ylittämään paitsi omat myös asiakkaan odotukset. Näin virheetön suoritus voi luoda saman merkityksen kuin onnistunut asiakas kohtaaminen. Itse asiassa useampikin haastateltava toi esille, että työ ei voi olla yhtä onnistumista ja mikäli se olisi, kehitystä ei tapahtuisi. Toisaalta ajateltiin, että emme ole ihmeiden tekijöitä vaan ihmisiä, mutta sitähän Kela myös mainostaa asiakkailleen: olemme ihmisiä ihmisille, emme kasvottomia koneita.

On osattava ja opeteltava ottamaan hetkestä kaikki irti, kun työssä onnistuu, ja nautittava onnistumisen hetkistä. Upeinta on, jos työyhteisössä olisi mahdollista jakaa kokemuksia ilman, että tarvitsisi tuntea häiritsevänsä toista tai kuluttavansa muutoin ”turhaan” aikaa. Asiakkaat odottavat Kelan työntekijöiden olevan arvojen mukaisesti ihmisiä ihmisille, joten inhimillistä olisi, että työyhteisössä olisi tilaa vastaavanlaiselle yhteisöllisyydelle.

## **4.2 Arvostus ja oikea-aikainen myönteinen palaute**

### **Palautteen merkitys**

Jotta ihminen tuntisi itsensä merkitykselliseksi ja tärkeäksi työyhteisössä, on palautteen saamisella iso merkitys. Toisten on helpompi antaa ja vastaanottaa palautetta kuin toisten, mutta kyseessä on opettelemisen arvoinen taito, jonka kuka tahansa oppii, kun sitä harjoittaa. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan, minkälainen mer-

kitys palautteella on, minkälaista myönteinen palaute parhaimmillaan on ja minkälaista rakentavan ja korjaavan palautteen tulisi olla, jotta se ymmärrettäisiin oikein ja sillä saavutettaisiin haluttu lopputulos. Pahin palautteen antamisen muoto on hiljaisuus, josta tulisi päätellä, että ilmeisesti kaikki on hyvin. Silti se herättää epävarmuutta, että onko kaikki nyt varmasti hyvin.

Eräs haastateltavista kertoi oppineensa vuosien varrella, että kun mitään ei kuulu, voi olettaa kaiken olevan hyvin. Eräässä haastattelussa puolestaan tuotiin esille, että minkäänlaista palautteen antamisen kulttuuria ei ole vaan se on sitä kerran vuodessa kehityskeskustelussa annettavaa välttämätöntä palautetta tai palautekeskustelujen palaute, joka koskee lähinnä määrällisiä tavoitteita.

Yhteistä jokaisella haastattelulle oli se, että jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että palautteen antamisen kulttuuria ja palautteen antamista nimenomaan positiivissa asioissa tulisi kehittää ja ottaa käyttöön tavallisen arkisissa tilanteissa. Eräs haastateltava arveli, että esimerkin tulisi lähteä ylimmästä johdosta, jotta organisaatiossa ymmärrettäisiin palautteen olevan hyväksyttävä tapa ja että siinä ei ole mitään ihmeellistä.

Toisaalta eräs haastateltava toi esille, että on henkilöitä, jotka eivät kerta kaikkiaan kaipaa minkäänlaista palautetta vaan käyvät viisi päivää viikossa töissä, nostavat palkan ja työsuhde-edut eivätkä tarvitse siihen keneltäkään minkäänlaista huomionosoitusta. Toisaalta kävi ilmi, että kaipuu pienille huomionosoituksille on olemassa ja toiveissa oli esimerkiksi reaaliaikainen ryhmän huomioiminen tai yksilön huomioiminen esimerkiksi viikkotiedotteessa siten, että palaute kohdentuisi nimenomaan niille, jotka ovat onnistuneet tavoitteissaan jne. Ohessa haastateltavien kokemuksia palautteesta:

*...se tulee vaan sieltä määrän kautta. Aika paljon, ehkä enemmän on ollut juuri sitä, että asiakas on sanonut että "ai näin nopeastiko nämä tuleekin" ja yllättyneet siitä nopeudesta, koska ovat jotkut käsittäneet, että Kelalla kestää, niin sitten onkin yllättytty, että sitä on jo ylipäättään hoidettu.*



*...no asiakkailta olen saanut hyvää palautetta ja olen saanut huonoakin palautetta... se asiakkaalta saatu palaute on se tärkein ja asiakaspalvelutyössä, niin kyllä se yleensä tulee siinä saman tien siinä tilanteessa, että "kiitti että nyt mä tajusin", että nyt hän ymmärtää ja että "hyvä kun selvitit että tämä oli niin vaikea" tai "kiitos että olit niin ystävällinen" ja semmoiset että ne tulee siinä heti.*

*...mä olen ehkä omaksi onnekseni saanut runsaasti myönteistä palautetta työstäni, osaamisestani ja tavastani tehdä tätä työtä ja joskus mä koen, että se ei ole kyllä tottakaan, että kuvitellaanko että osaankokaan mä näin hyvin mutta näin se nyt kuitenkin on ollut. Toki sitä kriittistäkin palautettakin on tullut mutta mä koen ilona sen, että se on ollut positiivista ja rakentavaa ja lähinnä siinä kehittämismielessä että se ei ole ollut semmoista henkilökohtaista ja hyvä niin. Ja sitten yritän kyllä antaa sitä palautetta ja varsinkin sitä myönteistä toisillekin työkavereille ja näin, että sitä ei koskaan saa liikaa.*

*No, varmaan jokainen on saanut välillä negatiivista ja välillä positiivista palautetta. Tietenkin ne positiiviset jää mieleen, että esimies on sanonut että "on ollut tosi hyvin tehty", että on määrällisesti hyvin töitä, että on esim. palautekeskustelussa tullut esille, että se mitä on sovittu kehityskeskustelussa, niin että on toteuttanut sen, että on toteutunut se tavoite, esim. että olen tehnyt enemmän näitä puhelinkontakteja kuin sovittiin...*

*No, olen saanut rivien välistä hyvää palautetta mutta se tulee ehkä enemmän rivien välistä, että se ei tule niin suoraan, että sitä täytyy vähän itse poimia ne jyväset... No kyllä sitä selkeistä virheistä tulee ihan palautetta toki mutta se tulee yleensä kierrätettynä juuri etuusvastaavan tai sitten jonkun muun asiantuntijan kautta niinkuin meillä on sovittu...*

*...asiakkaat sanoo, että "on asiantuntevaa ja hyvin kerrottu ja laaja-alaista ja kokonaisvaltaista ja ystävällistä"...*

*...pääosin se on sitä positiivista palautetta...*

## Toiveita palautteen saamisen suhteen

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, keneltä he toivoisivat saavansa palautetta, minkälaista palautetta ja miten.

Erityisesti etuuskäsittelijät kokivat olevansa eriarvoisessa asemassa palautteen saamisen suhteen kuin asiakaspalvelussa työskentelevät ja toivoivat saavansa enemmän suoraa asiakaspalautetta esimerkiksi tekemistään päätöksestä kuin mitä tällä hetkellä saavat. Haastatteluissa nousi esille esimerkiksi jonkinlainen asiakaspalautteen antamisen mahdollisuus päätöksen yhteydessä tai sähköisessä asiointissa, josta palautteet välittyisivät etuuskäsittelijälle muutoinkin kuin valituksina.

*Tietysti tavallaan toivoisi asiakkailta enemmänkin, koska se on musta ollut se paras palaute, mitä pystyy tässä työssä saamaan. Toki siis esimieheltäkin se on mutta tavallaan sen kokee että se on esimiehen loogista puolelta tulevaa semmoista pakollista. Mutta toki ilman sitä ei olisi kivaa mutta ehkä jotenkin se on niin välitöntä se asiakkailta tuleva, että sen takia sitten ehkä enemmän toivoisi sitä heiltä...*

*... mutta entistä enemmän mä toivoisin, kun sitä vois saada asiakkailta sitä palautetta. Varsinkin, kun teet sitä etuustyötä, että se asiakas on siinä lähinnä sitten siinä hakemusasiakirjassa, joka on siinä tietokoneen kuvaruudulla. Loppujen lopuksi, vaikka puhelimellakin ollaan yhteydessä asiakkaisiin ja pyydetään lisäselvityksiä, niin silti ei olla niin kuin asiakaspalvelussa ollaan kohdakkain, silloin voi saada sen palautteen hetkin siinä ja asiakas antaa sen olemuksellaankin ja ymmärtää, että miten hän oli, oliko hän tyytyväinen vai ei...*

Myös esimiehen antama palaute muutoinkin kuin palaute- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä koettiin arvokkaaksi. Tervetullutta olisi myös palaute kollegoilta, jotka työskentelevät samassa etuusryhmässä. Vuorovaikutus asiakaspalvelun ja etuuskäsittelyn välillä voisi olla toimivampaa, ja palautetta voitaisiin rohkaistua antamaan positiivisessa hengessä, kun sen paikka olisi.

*...no kyllä se nyt varmaan niin tietysti on, että se esimiehen palaute ehkä sillä lailla jää mieleen mutta toisaalta, ei sitä voi sillä tavalla sanoa että se työkavereitten antama palaute olisi jotenkin huonompaa että ehkä se työkaverin antama palaute on siinä mielessä tärkeämpää, koska se tekee sitä ihan tasan tarkkaa samaa hommaa kun minä...*

*.... mä koen, että se olisi mulle työmotivaation kannalta hyvä, että mä saisin sitä... että sitä positiivista palautetta saisi tulla enemmän. Toki nythän tulee tavallaan koulutusmielessä, jos siellä on havaittu, että on tehnyt jonkun virheen, niin sehän tulee koulutettavana palautteena tämä negatiivinen mutta mä yritän ottaa ne aina positiivisessa hengessä... se olisi ihan mukava, kun sitä tulisi joskus työkavereiltakin nimenomaan, kun se liittyy siihen työhön... nimenomaan tähän työhön liittyen, niin olisi sitä joskus mukava saada työkaveriltakin mutta ei se ole oikein meidän kulttuurissa...*

*No siitä omasta osaamisesta, että onko se riittävällä tasolla, se olisi ainakin kiva tietää ja myös se, että tämän verran aikaa on ollut tässä organisaatiossa töissä, niin se, että mitä esimerkiksi oma esimies kehityskeskustelussa voisi ajatella, mitkä mun tehtävät vois tulevaisuudessa olla...*

*...no nyt tietysti kun on näitä palkka- ja kehityskeskusteluita, niin niissä tulee se lähiesimieheltä....mä kyllä koen, että sitä vois mun mielestä antaa enemmänkin, että se tulisi vaikka ryhmälle sillä tavalla, että se olisi vaikka viikkotiedotteessa... että se ei olisi semmoinen vaan, että "joo nyt on tehty hyvää työtä", vaan että se olisi sillä tavalla enemmän ryhmäkohtaisesti tai henkilökohtaisesti sillä tavalla, että "nyt on saatu nämä työt tehtyä". Toki on kiva, jos tullaan sanomaan tai vaikka laitetaan sähköpostia suoraan ja sanotaan, että "hyvä kun olet tehnyt näin paljon" ja sillä lailla tavalla mutta vähän enemmän kuitenkin saisi olla semmoista, että se kantaa aika pitkälle...*

Haastateltavien tuntemuksista liittyen palautteen saamiseen on havaittavissa se, että palautetta todella kaivattaisiin arjessa palaute- ja kehityskeskusteluiden lisäksi.

Jälleen on havaittavissa, kuinka asiakaspalvelu- ja etuustyössä työskentelevät ovat asiakaspalautteen suhteen erilaisessa asemassa. Haastateltavien mielipiteistä on

nähtävissä, että kaipuu varsinkin asiakkaan antamaan palautteeseen erityisesti etuustyössä työskentelevillä on olemassa.

Yhtä hyvin kollegoiden palaute nähtäisiin arvokkaana ja tärkeänä. Esimiehet puolestaan voisivat reippaasti nostaa ryhmänsä esille esimerkiksi viikkotiedotteessa ja kehua, kun siihen aihetta on. On nähtävissä myös, että ns. korjaava palaute koulutusmielessä kulkee huomattavasti ripeämmin ja reaaliaikaisesti kuin positiivinen palaute. Eräessä haastattelussa muisteltiin, että jossain vaiheessa olisi viritelty positiivisen palautteen antamista toinen toiselle esimerkiksi siten, että sanottaisiin ainakin yksi positiivinen asia toisillemme päivittäin.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat opeteltavissa olevia asioita, joita ylhäältä alaspäin olevat voisivat esimerkiksi antaa ja ylipäättään suhtautua palautteen antamiseen myönteisesti eikä siten, että se vie kenenkään työaika turhaan.

### **Kannustamisesta ja palkitsemisesta**

Vaikka eri ihmiset arvostavat eri asioita, on yleisellä tasolla tutkimuksissa havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten paremmalla palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä hetkellisesti. Mutta ulkoiset tekijät eivät riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään eikä toimimaan virtaustilassa. Siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kehitysmahdollisuuksia, vaikutusmahdollisuuksia ja hyviä työtovereita. (Ojala ja Ahonen 2003, 130.) Palkitseminen ja kannustaminen herättivät myös monenlaista keskustelua haastateltavissa ja ohessa ajatuksia, joita haastatteluissa mm. nousi esille:

*... kun ollaan tällainen Valtion laitos niin ei täällä ole mitään tuhannen euron bonusrahoja heitellä, että fakta on kuitenkin se, että kyllä sillä tavalla kannustukseksi ihmiset kokevat ihan oikeaksi kannustukseksi rahan, joululahjat ja siis semmoiset ihan oikeat tai jotenkin...*

*Ei meillä ole kovin hirveän isot mahdollisuudet tähän palkitsemiseen, että nämä on mun mielestä ihan ookoo, mitä tällä hetkellä on. Ainahan sitä toivoisi, että sitä voisi jotenkin muutenkin palkita mutta se on rajallinen.*

*...että niitä pisteitä on tosi vähän jaettavaksi ja ne merkkipäivämuistamiset on sillä tavalla että tietysti, kun 50 vuotta täyttää, niin on ihan ok mutta tämä valikoima ei tosin kauhean hyvä ole. On se parantunut mutta eihän meillä ole, jos yritysmaailmaan vertaa, niin ei semmoista henkilökohtaista palkitsemisjärjestelmää ollenkaan samassa mittakaavassa. Että mietin, että ehkä semmoinen kokonaisvaltainen tyytyväisyys siihen työhön ja työolosuhteisiin ja kokonaisuuteen työsuhde-etujen suhteen...*

*...tasapuolisuutta pitää olla, että me kaikki tehdään yhtä tärkeitä työtä ja asiakkaiden hyväksi... en mä tiedä, onko se raha sitten se ainoa, koska sä maksat siitä myös sen veronkin ja tietysti kaikki tämmöinen. Mutta semmoinen pienikin, vaikka yksi ruusu joskus, että sä olet onnistunut...*

Ajatuksia nousi esille suoran rahallisen palkitsemisen rinnalle, kun haastatteluissa pohdittiin, miten muutoin voisi palkita kuin rahallisesti. Ylimääräinen vapaa-aika hyvin tehdystä työstä, lisää työajalla liikkumisen mahdollisuuksia ja ylipäätään kaikenlainen konkreettinen ja oikea-aikainen palkitseminen nähtiin kehittämisen arvoisena asiana.

*Ei sen välttämättä tarvitse olla mikään raha, koska jos se on joku viis viiva kymmenen euroa, niin aivan sama, ei se vaikuta. Mutta tuollainen muutaman tunnin juttu, niin se olisi mun mielestä tosi kiva, että se nyt kuuluu varmaan muutenkin nämä liikuntailtapäivät. Ja jotakin tuommoista pientä juttua, vapaa-aikaa tai jotakin. Et se olisi semmoinen palkitseminen, siis jos ajattelee, että ihan oikeasti jotain konkreettista, että ei sitäkään että "olipas kiva et hoidit tämän" että jotain näkyvää...*

*Sen pitäisi olla osa meidän kulttuuria. Eikä vaan, että silloin nostetaan esille, jos jollain asialla on deadline tai määräaika tai jotakin. Että sen pitäisi olla tässä läsnä. Että siitä ei tarvitsisi tehdä edes numeroa. Vaikka että nyt on tavallaan sellainen huomioiminen; 5-, 10-, 15-, 20 –vuotis*

*systemi, niin ne on teennäisiä. Se on sellaista teennäistä ja näennäistä, että nyt on muodollisuus suoritettu. Että se ei lähde sydäimestä ja se siinä, tässä kaikessa kulttuurissa tavallaan...sanathan ei tavallaan lopun perin merkitse mitään, että sen pitäisi näkyä semmoisessa olemisessä ja elämisessä...*

*...eihän sitä ole semmoista kannustamista tai palkitsemista, eikä varmaan ole varaakaan, että sehän olisi eri asia, jos me oltaisiin yksityinen firma... Mun mielestä se voisi olla vaikka esimerkiksi iltapäivä vapaaksi tai sitten niin, että olisi joku tällainen että yhdessä leffaan tai joku niin kuin ulkoilupäivän tyylinen että jotenkin kun täällä ei hirveästi ole näitä vaihtoehtoja... että olisi vaikka se pari tuntia että olisi joku tällainen työpaikan ulkopuolella joku tällainen tapahtuma...*

Haastatteluissa kävi hyvin selväksi se, että ihmiset ovat hyväksyneet, ettei Valtiolla ole varaa samanlaiseen rahalliseen palkitsemiseen ja kannustamiseen kuin yksityisellä alalla. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, etteikö ihmisiä voisi palkita tai kannustaa muutoinkin kuin rahallisesti. Toisaalta nähtiin, että palkitseminen ja kannustaminen oli vähäistä ja hyvin muodollista, joka vaatisi kokonaisvaltaisen kulttuurin muutoksen kehittyäkseen käytännöllisemmäksi. Kehittämisajatuksissa otetaan enemmän kantaa siihen, kuinka työnantaja voisi muutoinkin kuin suoranaisesti rahallisella bonuksella kannustaa ja palkita ihmisiä.

### **4.3 Kehittämisajatuksia**

Kuinka palautteen antamista, kannustamista ja palkitsemista voitaisiin kehittää, vai voidaanko?

Esimerkiksi palautteen antamisen toivottaisiin olevan enemmän spontaanimpaa ja luontevampaa; esimerkiksi Lyncin kautta mutta myös kasvokkain, mikäli se fyysisesti on mahdollista. Tässä toivottaisiin toisaalta, että esimerkiksi esimies opettelisi tun-

temaan tiiminsä siten, että hän tietäisi, kuka erityisesti palautetta toivoisi saavansa enemmän kuin pelkästään palaute- ja kehityskeskusteluissa.

Lisäksi kiireinen työ ja yhä enemmän lokeroituva työ ja työyhteisö herättivät haastattavissa kaipuuta kollegoilta saatavaan palautteeseen ja ns. normaaliin vuorovaikutukseen, ilman, että se koettaisiin työntekoa häiritsevänä ja ilman että se näyttäytyisi esimiehen silmissä haitallisena toimintana.

### **Palautteen antaminen ja kannustaminen**

Kehittämisaatuksissa liittyen kannustamiseen ja palautteen antamiseen käy ilmi henkilökohtaisen palautteen tarve. Se, että yleisellä tasolla keskustellaan esimerkiksi hyvästä työtilanteesta tai ryhmän hyvästä työsuorituksesta, ei koeta palautteeksi vaan lähinnä tavaksi jutella työasioista. Seuraavassa haastatteluotteita liittyen ajatuksiin palautteen antamisen ja kannustamisen kehittämisestä:

*...et kyllä sekin tietysti lämmittää mieltä, että esimies sanoo sen, että "hienosti tehty" ja "kiitos" ja "hyvin meni" ja näin mutta sitten siihen jää jotenkin sellainen ontto olo itselleen, että niin, ne oli ne työtehtävät mitä mun pitikin työpäivän aikana tehdä... niinhän se vaan menee elämässä ja maailmassa, että suullisestihan kiitosta annetaan ja näin mutta mietin, et jotain semmoista spontaanimpaa.*

*...jos yksittäinen työntekijä sitä kannustusta ja kiitosta etsii ja kaipaa ja itsellä on sillä tavalla peruseriaatteena kaipuu siihen jollain tasolla. Kaikilla ei toki niin vahvasti, toisilla enemmän, toisilla vähemmän. Niin kyllä siihen ehkä sellainen tietty henkilökohtaisuus täytyy olla. Kun on viikkotiedotteessa aina tämä toteamus että "hyvin on työt sujuneet" niin se lause on tavallaan jo...okei, on se tietysti tieto siitä, että ihan ok tilanne on ja näin että kaikki hyvin mutta ei sillä enää semmoista, niin kuin tunnetasolla olevaa mitään merkitystä, mitä itselle tulee...*

*...Että ehkä se sellainen spontaanisuus ja jotenkin sellainen aitous ja raikaus. Että ehkä se on haasteellinen ja heitänkin pallon esimiehille ja johdolle, että keksiä semmoisia uusia tapoja niin kuin kannustaa ja kiittää...*

*...Toki sitten yksi reagointi, jos nyt ihan ellettäisiin tällaisessa maailmassa, missä kaikki on hienosti ja näin, niin tietysti kiva olisi se, että jos se olisi luontevaa niin työkavereiden välillä... Mutta se vaatii sen, että se olisi luontevaa tai siis se vaatisi sitä, että olisi semmoinen kulttuuri, että heitettäisiin, että "jopas teit kivasti tuon" ja että "sulla oli tosi vaikea päätös ja sä teit sen noin vaan, vau" ... Mä oon kerran saanut sellaisen palautteen.*

Eräs haastateltavista nosti esille sen, että palautteen antaminen ja toisien kiittäminen eivät kuulu pääasiallisesti toimihenkilöille. Toisaalta samassa haastattelussa ilmeni, että mikäli palautteen antaminen sujuisi luontevasti osana arkea, se voisi tuntua mukavalta ja heijastua asiakkaisiinkin positiivisella tavalla:

*...me ollaan täällä kuitenkin tekemässä töitä eikä kiittelemässä toisiamme, että ei hirveästi semmoista mutta se että se tulisi arjessa esille ja mun mielestä se tässä meillä kyllä aika hyvin tuleekin...pitää muistaa se sellainen korrektius työssä mutta se, että sellainen iloinen ja reipas ote, niin se tarttuu siihen asiakkaaseenkin yleensä ja se helpottaa sitä työntekoa että jotenkin se semmoinen tarttuu sitten...*

Joskus palaute voi olla muutakin kuin sanallista suoraa kiitosta tai sähköposti esimieheltä. Vastavuoroisuus toisen työn arvostamisessa ja sen osoittamisessa pieninkin elein sekä kyky osata vastaanottaa palaute luo hyvää henkeä:

*No sitten tuota kehumista, että "kehu työkaveri päivässä" siitähän on hyvä alkaa ja kun se palautteenanto tulisi osaksi sitä omaa työtä että sen varmaan sanoisi useamminkin ja huomaamatta että se olisi rutiini. Ja se, että pienikin asia voi olla palautetta ja se on oleellista että huomaisi sen...*



*...sitten toisaalta yleensäkin palautteen kanssa mä ajattelen, että pitäisi huomata se pienikin palaute, että se ei saata olla sitä, että sä oot hyvä jossain tai sanotaan vaan, että joku hymy tai joku voi riittää siihen, että me osataan ottaa se pienikin...*

*...Kyllä sitä kiitosta tietyllä tavalla tulee, ehkä ei ihan niin konkreettisesti että sä oot tehnyt "kiitos että teit tämän"...mutta pitäisi osata ottaa vastaan palaute.*

Sen lisäksi haastateltavat toivoivat, että palautteen antamisessa olisi enemmän konkreettisuutta, henkilökohtaisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

*...Semmoinen konkretia ja semmoinen henkilökohtaisuus; ne täytyy olla siinä ehdottomasti mukana ja sitten semmoinen kaiken kaikkiaankin avoimempi ilmapiiri, niin täällä olisi mukavaa mutta on siinä pikkuisen musta menty eteenpäin. Tietysti kun itsekin on tutustunut ihmisiin ja löytänyt ne omat tavat toimia ja tietää täällä kenen kanssa voi puhua mistäkin asiasta, niin se auttaa kovasti...*

*Avoimuutta. Avoimuus lisää avoimuutta. Ja semmoinen läpinäkyvyys ja sitten se palautekanava, niin se pitäisi olla sellainen, että sinne asiakaspalvelutyössäkin olisi helposti kirjattavissa siihen mitä asiakkailta tulee. Esimerkiksi sekin, mitä mää saan asiakkailta, niin ei siitä jää mainintaa kirjoihin ei kansiin; se on mun henkilökohtaisesti...*

*... mun mielestä se olisi kaikista parasta, jos se palaute olisi heti esimieheltä ja vaikka sitä seuraavaltakin esimieheltä, eikä vaan siellä 4 kertaa vuodessa siellä palautekeskustelussa, että se olisi mahdollisimman reaaliaikaista...*

*...mun mielestä se työkavereitten kesken sujuu mutta sitten taas jos se seuraava esimies, se lähiesimiehen esimies huomaa, että ryhmä on toiminut hyvin, niin sitten että olisi vaikka semmoinen vartin joku tällöinen, että kaikki olisi koolla ja sitten sanottaisiin nimenomaan sillä tavalla henkilökohtaisesti. Toki tietysti ryhmäsähköposti, että kaikki näkee*

*sen, että sekin on hyvä tai sitten viikkotiedotteessa, kun se tulee vähän isommalle porukalle...*

*...olisi edes se yksi positiivinen asia päivässä...*

*...se on vähän tyhmä se sähköposti että "nyt menee hyvin", kun kuitenkin kohta tulee, että nyt pitäisi tehdä sitten vielä enemmän, että enemmän sillä lailla positiivisella asenteella, kun sitä että se tahtoo olla, että mitä enemmän ja hyvin me tehdään, niin sitä enemmän meille tulee töitä lisää...*

### **Palaute- ja kehityskeskustelut**

Osassa haastatteluista ilmeni, että palaute tulee pääasiallisesti pelkästään palaute- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä, erityisesti etuustyössä työskenteleville. Näihin vuotuisiin keskusteluihin nähtiin kehittämisen tarpeita, kuten se, että keskusteluissa keskitytään paljon määrällisiin tavoitteisiin ja erityisesti etuspäätöksien lukumääriin. Useassa haastattelussa ilmeni, että haastateltavat kokivat työnsä koostuvan niin paljon muustakin kuin pelkästään etuspäätöksien antamisesta, että työ kokonaisuudessaan tulisi voida arvioida muutoinkin kuin ratkaisumäärien perusteella.

*...Ja sitten liiaksi esimerkiksi kehityskeskusteluissakin mutta ainakin palautekeskustelussa käydään läpi vaan sitä ratkaisutavoitetta. Omalla kohdalla kun se on se työnmittari tavallaan, että kun sitä tekee, itse ainakin tekee niin paljon muutakin työtä, niin miksei niistäkin vois puhua, että miten sää oot niissä onnistunut ja sää teet tästä työajasta myös huomattavissa määrin tämmöistäkin työtä; kirjoitat kirjeitä tai soitat asiakkaalle tai teet jotain... kyllä niitä on paljon sellaisia töitä, joita pitäisi arvioida myös ja huomioida siinä, ettei se ole pelkästään vaan se, että kuinka monta ratkaisua sä päivässä teet.*

Palautekeskusteluiden osalta esille nousi myös ajatus keskustella palautekeskusteluita ryhmän kesken eikä pelkästään yksittäisen työntekijän kanssa.

*...palautekeskusteluita voisi olla vaikka ryhmän kesken enemmän ja eikä vaan yksistään jonkun barometrin tai sitten jonkun kehityskeskustelun alla eikä vaan henkilökohtaisesti. Että vois ja kun rohkaistuttaisiin enemmän sitten kertomaan siinä ryhmässäkin niitä omia tunteja...*

Kehityskeskustelut koettiin liian rajalliseksi ja rajatuksi, jossa vuotuinen kehityskeskusteluteema saattaa liiaksi johtaa keskustelua esimerkiksi siihen suuntaan, että työntekijän toivomista ja esittämistä asioista ei ehditä riittävästi keskustella. Myös välitön palautteen antaminen kehityskeskustelun jälkeen oli yksi kehittämisaikajutus, joka nousi esille. Jotta nähtäisiin ja voitaisiin seurata vuotuisesti, kuinka kehityskeskusteluissa on onnistuttu ja mitä voitaisiin jatkossa kehittää, jotta tilaisuus olisi molemmin puolin hyödyttävä.

*...Mutta sitten kehityskeskustelussa mä en muista, mikä se on tämä tällainen teema vuosittain tai tällainen minkä kautta sitä käydään, niin sitten se voi mun mielestä myös rajoittaa myös sitä kehityskeskustelua, jos aihe on joku semmoinen että se ei kohdistu juuri tällä hetkellä muhun...*

*Mietin sitä, että voisiko tällaisen kehitys- ja palautekeskustelun jälkeen työntekijä antaa jonkun kirjallisen palautteen siitä tai se vaadittaisiin, että sun pitää jotenkin kertoa, miten se meni, miten sä koit, että onnistuttiinko siinä vai mikä siinä oli kenties semmoista, mitä voisi kehittää vielä lisää, niin silloin siihen saataisiin ehkä enemmän tai ainakin siihen tulisi satsattua sen palautteen myötä, että annettaisiin esimiehelle se ja se, että edellytettäisiin sitä, että pitäisi vastata vähän enemmän kuin vaan ruksata jotain että onnistui kyllä, ei.*

## **Palkitsemisesta**

Haastateltavat pitivät palkitsemista tärkeänä asiana, vaikka samassa yhteydessä moni sanoikin ymmärtävänsä, että nykyisessä taloudellisessa tilanteessa raha on tiukalla. Haastatteluotteista ilmenee, että raha ei ole kuitenkaan se kaikkein tärkein.

*...kyllä hyvin tehdystä työstä tulisi kannustaa ja palkita. Rahahan tietysti aina on tärkeä ja sitten jos saisi tai saa palkankorotusta tai jotain muttei sekään ole se tärkein vaan itse miettii, että jos joku ryhmä on vaikka onnistunut jossain käsittelyajoissa tai muussa, niin miksei sitä voisi vaikka joskus viikkotiedotteessa nostaa esille? Eikä vaan kerran tai kaksi vuodessa jossain barometritilaisuudessa...*

*...semmoisia pieniä muistamisia; vaikka kakkukahvit joskus ihan yllättäen, ei se tarvitse olla jatkuvasti vaan semmoinen, että jotain pientä, et kyllä se merkitsisi hirveän paljon, että sitten joskus jopa miettii sitä valtakunnallista kiitosta, että annettaisiin kiitosta...*

*...semmoinen konkreettinen joku pieni palaute. Ei sen tarvitse olla mikään iso juttu...joku hyvä, se voi olla joku kortti joku tällöinen; ei sen aina tarvitse olla välttämättä joku lahja; kauheasti pitää meillä nyt säästää niin ei voi kukkiakaan toivoa, kukkiakaan antaa muuta kuin juhlapäivinä mutta...*

*...Ihan reilummin ja selkeämmin ja tavallaan juuri se, että monta kertaa meillä on juuri se varmaan se asenne, että jos asiakas on tyytyväinen, niin sitten ei tarvitse mitään muuta mutta kyllä me tarvittaisiin sitä joskus...*

*...Ja yleensä sekin, että voisi joskus etuusryhmänäkin nostaa, että nyt se etuusryhmä on onnistunut tai nyt se asiakaspalveluryhmä on onnistunut nyt. Ja on näin että ihmisille merkitsee hyvin paljon se juuri; ehkä joskus myös se oma nimikin jossain...*

*...Niin, ne on pieniä juttuja. Ne on joillekin, niille joillekin persoonille ne on hirvittävän tärkeitä, ne on sitä....menovettä tai tavallaan sitä mitä me tarvitaan jotta me jaksetaan eteenpäin. Jos meitä ei kukaan koskaan huomaa millään lailla niin tota...*

Loppujen lopuksi palkitsemiseen ei vaadittaisi suurta rahallista panostusta vaan kykyä huomioida hyvin tehty työ oikealla hetkellä ja pienelläkin eleellä.

### **Omien vahvuuksien tunnistaminen**

Positiiviseen psykologiaan kuuluu vahvuuksien tunnistaminen. Tutkimuksen perusteella Kelan työntekijät tunnistavat vahvuuksiaan ja osaavat myös nojata niihin esimerkiksi muutostilanteissa. Ohessa otteita haastateltavien vahvuuksia, jotka he vievät mukanaan Kelan uuteen organisaatioon 1.1.2016 alkaen:

*Aikaisemminkin mainitsin tiettytyyppisen ehkä positiivisuuden, sitten vielä sellaisen kehittävä työote, että musta on jännä nähdä minkä tyyppisiä työtapoja ja työkuvioita uusia tulee ja vielä tavallaan miten mä niihin suhtaudun sitten niihin ja saisinko mä vielä kehittää niitä johonkin vai tuleeko mulle niistä erilaisia ajatuksia ja ideoita että se kiinnostaa kovasti ja sitten sellainen tietty rentous.*

*No, yritän olla ennakkoluuloton kuitenkin ja olla sillä tavalla avoimin silmin...sitten se oma kokemus mitä on, niin se on aika pitkä kuitenkin niin se on sellainen mitä siihen uuteenkin organisaatioon sitten vie mukanaan.*

*No tavallaan se usko omaan vahvaan ammattitaitoon, työnhallinta ja sopeutua työn mukanaan tuomiin muutoksiin, halua kehittää sitä omaa ammatillisuuttaan ja työtään, positiivisuus, avoimuus, ennakkoluulottomuus, vuorovaikutustaidot, toivon mukaan niitäkin löytyisi että kyky tehdä sitä työtä itsenäisesti ja ryhmässä ja ensisijaisesti haluan tehdä jatkossakin omaa työtäni meidän asiakkaitten ja sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden ja tietysti koko Kelan yhteiseksi eduksi. Mutta että muistetaan se että asiakas on meidän se tärkein, olemme työssä Kelassa mutta asiakkaita varten.*

*No, sanotaanko tällä lailla, että mä olen onnistunut itseeni vähän muuttamaan, että mä luotan ja uskon, että uusi on hyvä asia. Mä haluan olla mukana kehittämässä mahdollisesti sitä uutta ja sitten ehkä se, että mä sanon rohkeasti mielipiteeni oli se sitten mitä tahansa ja se että pitää sanoa, jos sulla on jotain sanomista jostain asioista, että ei niitä kann-*

*ta jäädä märehdimään yksinänsä. Kyllä mä nyt luottavaisesti lähden siihen, että siitä tulee ihan oookoo, ihan hyvä juttu tästä uudesta.*

*... yksihän mulla on semmoinen joustavuus, että mä oon todella joustava ihminen mutta sitten tietysti sitten sitä vastapuolena täytyy miettiä, kuinka pitkälle joustaa, että kun tunnistaa ne omat rajansa. Se on se kääntöpuoli mutta sitten myös tämmöinen sosiaalinen vuorovaikutus, että mulla on erinomaiset vuorovaikutustaidot enkä ole omasta mielestä mitenkään huonompaan suuntaan mennyt. Sitten olen saanut myös erittäin hyvän ja monipuolisen koulutuksen, joka on iso vahvuus...*

*Positiivisuus, elämäkokemus, se usko siihen, että työ ja elämänusko kantaa, rehellisyys, inhimillisyys, näitä mä näen. Olen rehellinen, suora, aito ja mä olen positiivinen.*

*No juuri se mun laaja osaaminen, että mä tiedän aika paljon monesta asiasta ja tosiaan sotkeennunkin vähän liikaa välillä kaikkeen. Mutta mun mielestä on kiva selvittää ne asiat, että ettei jää roikkumaan mitään. Ja sitten se, että mä kannan sitä vastuuta koko porukankin puolesta mutta meillä kyllä kantaa koko ryhmä... että vähän jokaisesta riippuu sitten se työn tulos, että ei se ole pelkästään, että pyrkii tekemään hyvin mutta että auttaa muitakin. Ja kyllä mä koen sen, että mä oon yhteistyökykyinen...*

Positiivisia ja itseensä ja omiin taitoihinsa uskovia Kelan työntekijöitä löytyi jokaisesta haastattelusta. Kelan vahvuus on uskolliset työntekijät, joille työ ja asiakkaat merkitsevät paljon.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä valiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden

käyttöä on kritisoitu pääasiallisesti siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136.)

Kritiikkiä tulee toki voida esittää tutkimusta kohtaan, koska kyseessä on laadullinen tutkimus ja vastaajina ovat ihmiset omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 259) esittävät, että tutkittujen ihmisten pitäisi voida tunnistaa itsensä raportista. Jokaisella ihmisellä on erilaisia päiviä ja päivästä riippuen saattaisimme sanoa asiat eri tavoin. Tutkimuksessa esille nousseet ydinasiat oli kuitenkin mahdollista analysoida siten, että sisältö pysyisi tutkimusta toistettaessa hyvin todennäköisesti lähellä alkuperäistä haastateltavien henkilökohtaisesta tilanteesta ja päivästä riippumatta. Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2015, 196-197; Eskola ja Suoranta 2000, 208, 210).

Sekä tutkija että haastateltavat ovat työsuhteessa toimeksiantajaan ja ennakkoletuksena ja –ajatuksena oli, kuinka halukkaita ihmiset olisivat puhumaan kokemuksestaan. Ennako-odotus osoittautui kuitenkin turhaksi ja sen puolesta puhuu 86 sivua haastatteluaineistoa 7 haastattelusta. Tutkimusta helpotti todennäköisesti se, että tutkijan oma asema organisaatiossa ei ole esimies vaan asiantuntija, joten haastateltavien oli helpompi puhua avoimesti. Tutkimuksen toistettavuus sisällöllisesti olisi mahdollista; aineistosta nousi esiin asioita, jotka toistuivat useammassa haastattelussa ja vaikka tarkoituksena ei ollut etsiä suoranaisia toistoja, ei niitä voinut välttää aineiston analyysivaiheessa, jossa ne nousivat esille.

Aineistosta voidaan myös todeta, että tietynlainen kylläntyminen eli saturaatio oli havaittavissa jo 5 haastattelun jälkeen ja käsitys asiasta vahvistui, kun 7 haastattelua oli toteutettu. Toisin sanoen minkäänlaista varsinaista uutta tietoa ei enää haastatteluista noussut esille tutkimusaiheeseen liittyen.

On muistettava, että organisaatiossa tapahtuu valtavasti muutoksia vuosittain ja siinä muuttuva työympäristö ja työolosuhteet saattaisivat vaikuttaa tutkimuksen

toistettavuuteen. Sen vuoksi tutkimus on luotettava juuri tutkimushetkellä ja kohdistuu alueellisesti yhteen vakuutuspiiriin, jota ei 1.1.2016 lukien enää ole.

Ei ole mitään syytä epäillä, että esimerkiksi haastattelutilanne tai muu vastaava vaikuttaisi tutkimuksen lopullisiin tuloksiin. Syy tähän on myös siinä, että jokainen haastateltava tuli haastatteluun vapaaehtoisesti ja jokainen haastateltava oli valmistautunut haastatteluun huolellisesti.

## 5 Pohdinta

Tutkimusaihetta valittaessa antoi toimeksiantaja, Kansaneläkelaitos, tutkijalle vapaat kädet. Aiheen valintaan vaikuttivat sen hyödyllisyys ja ajankohtaisuus. Tarkoituksena oli, että toimeksiantaja hyödyntäisi tutkimuksesta saatavaa arvokasta tietoa mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Jatkuvien muutoksien, hankkeiden, prosessien kehittämisen, toiminnan tehostamisen, tuloksien arviointien ja organisaatiouudistuksen (1.1.2016 alkaen) keskellä on hyvä pohtia, miten muutokset vaikuttavat Kelan työntekijöiden työhyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jotka muistuttivat osittain jopa avoimia haastatteluja. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa Kelalla työskentelevät ihmiset kokevat onnistumisia työssään ja työn iloa. Lisäksi tutkimuksessa pohdittiin palautteen, kannustamisen ja palkitsemisen merkitystä Kelan työntekijöille sekä kehittämisajatuksia edellä mainittuihin teemoihin.

Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, sisäistä motivaatiota, henkilökohtaisen myönteisen palautteen merkitystä, virtauksen tilaa eli flow'ta, työn imua, tunneälyä ja positiivista psykologiaa. Oheiset teoriat nivoutuvat onnistumisen kokemuksiin ja niiden merkityksiin työelämässä, kun pohditaan, mikä Kelan työntekijöitä työssään motivoi.



Tutkimuksen aihe on tärkeä, koska elämme prosessien tehostamisen aikaa ja taloudellinen tilanne Suomessa ja Euroopassa on huono. Ilman positiivisia kokemuksia työssä uuvutaan ja työhön kyllästytään. Muun muassa Suomen Terveystalon (2013), Työterveyslaitoksen (2015) ja WHO:n (2000) tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset sairastuvat kiireisessä työelämässä henkisiin sairauksiin, vaikka työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen on olemassa enemmän kuin aikaisemmin.

Tutkimuksessa selvisi Kelan työntekijöiden arvostavan paitsi työtään myös asiakkaita ja olevan valmiita tekemään töitä 100%, jotta asiakkaat saisivat parhaan mahdollisen avun erilaisiin elämäntilanteisiinsa. Suurin osa onnistumisten kokemuksista liittyi onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin, jotka parhaimmillaan ovat jääneet mieliin pitkienkin aikojen takaa. Onnistuminen työssä lisää tyytyväisyyttä työhön ja kasvattaa työntekijän ammatillisista itseluottamusta. Onnistumisia puolestaan voitaisiin vahvistaa oikea-aikaisella palautteen antamisella, kannustamisella ja palkitsemisella.

Tutkimuksen mukaan Kelan työntekijät ymmärtävät varsin hyvin, että resurssit esimerkiksi palkitsemiseen ovat rajalliset eikä yksikään haastateltavista olettanut, että valtiolla olisi mahdollisuutta suuriin rahallisiin palkitsemisiin kuten yksityisillä aloilla. Tämä ei toki tarkoittanut sitä, etteikö pienimuotoinen palkitseminen silloin tällöin olisi tervetullutta esimerkiksi kakkukahvien, liikuntailtapäivien, ylimääräisen vapaan tai muun vastaavanlaisen merkeissä.

Tutkimustulosten perusteella Kelan työntekijät arvostavat asiakkaita, kaipaavat arvostusta työstään paitsi esimiehiltä myös kollegoiltaan sekä aitoutta ja oikea-aikaisuutta palautteen antamisessa, kannustamisessa ja palkitsemisessä.

Haastateltavat kokivat varsin pienet asiat merkitykselliseksi esimerkiksi palautteen antamisen suhteen. Palautteen saaminen on tärkeää, koska jos työstään ei saa kannustavaa palautetta kuin muutaman kerran vuodessa esimerkiksi palaute- ja kehityskeskustelun kautta, voi ammatillinen itsetunto laskea ja kokemus työn tekemisen merkityksellisyydestä hiipua työvuosien myötä.

Myös epävarmuus siitä, mikä on riittävän hyvä työsuoritus voi lisääntyä ja saattaa johtaa tarpeettomaan itsekriittiseen tarkasteluun. Se, että yleisellä tasolla jutellaan mukavia ja positiivisista asioista ei ole palautetta. Henkilökohtaisella tasolla palautteeksi ei myöskään koeta yleisellä tasolla todettua tilannetta siitä, ”miten meillä menee” ja ”kuinka työt sujuvat”.

Arvostus ja aitous palautteen antamisessa, kannustamisessa ja palkitsemisessa merkitsevät paljon. Tunneälyn taitoja tarvitsee jokainen työyhteisön jäsen, jotta voisimme paremmin ottaa huomioon toinen toisiamme, ymmärtää toistemme työtehtäviä, oppia luottamaan toisiimme ja jotta voisimme kokea yhteisöllisyyttä siitä, että meillä jokaisella on tarkoitus ja tehtävä työyhteisön jäsenenä. Esimies voi esimerkiksi näyttää alaisilleen, kuinka tunneäly toimii käytännössä ja tehdä sillä tavoin tietoista työtä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Esimiehen esimerkki koettiin tärkeäksi erityisesti sen vuoksi, että muutos avoimempaan palautteen antamisen kulttuurin nähtäisiin käytännössä mahdolliseksi ja soveliaaksi tavaksi toimia.

### **Ehdotuksia jatkotutkimukselle**

Jatkotutkimusta ajatellen voitaisiin selvittää konkreettisia keinoja palautteen antamisen, kannustamisen ja palkitsemisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa voitaisiin tarkemmin selvittää erilaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, jotta keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen saataisiin konkreettisemmiksi ja ne kohdentuisivat oikein. Motivoinnin keinoja, kuten vaihtoehtoisia palkitsemisen keinoja voitaisiin myös selvittää; olisivatko säännöllisesti toteutettu ylimääräinen panostus liikuntaan työajalla tuottavampaa kuin kerran vuodessa toteutettava liikuntailtapäivä? Voitaisiko hyvin tehdystä työstä palkita vapaa-ajalla siten, että töistä voi poistua, kun sovittu urakka on hoidettu?

Toiseksi jatkotutkimusehdotukseksi nostaisin palautekanavan kehittämisen siten, että pelkästään etuustyössä työskentelevät Kelan työntekijät saivat työstään palautetta joko suoraan asiakkailta ja/tai esimerkiksi asiakaspalvelussa työskenteleviltä kollegoilta. Voitaisiko tällaista palautekanavaa kehittää? Minkälaisen hyödyn pa-

lautteen saamisen mahdollisuus toisi etuustyöntekijöille ja myös asiakaspalvelussa työskenteleville?

Kolmanneksi pohtisin jatkotutkimuksia varten palaute- ja kehityskeskusteluita, kuinka keskustelut saataisiin paremmin vastaamaan sekä työyhteisön että yksilön tarpeisiin. Voitaisiinko palautekeskusteluita käydä myös ryhmän kesken? Voitaisiinko palautetta antaa myös muusta kuin määristä? Voitaisiinko työn kokonaislaatua arvioida paremmin? Tulisiko keskustelusta antaa välitön palaute puolin ja toisin, jotta saataisiin luotettavia tuloksia siitä, mitä hyötyä keskustelusta oli ja kuinka sitä jatkossa voitaisiin kehittää? Kuinka kehityskeskusteluissa esille nousseita kehitysehdotuksia ja oman osaamisen kehittämismahdollisuuksia voitaisiin huomioida tehokkaammin?

Kaikkien edellä mainittujen jatkotutkimusehdotuksien osalta olisi luontevinta toteuttaa tutkimukset sähköisenä kyselytutkimuksena koko henkilöstölle, jotta saataisiin mahdollisimman suuri kattavuus tutkimukselle huomioiden alueellisesti koko Suomi.

## Lähteet

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus, myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. Helsinki: Infor.

Alasoini, T. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Tykes raportteja 76, 2011. Helsinki. Viitattu 22.1.2016.

[Http://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia\\_tyosta.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf)

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Helsinki: Excenta Oy. Viitattu 28.1.2016

[Https://www.pohjola.fi/media/liitteet?cid=331529948&srcpl=3](https://www.pohjola.fi/media/liitteet?cid=331529948&srcpl=3)

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: johtamisen laitos. Viitattu 27.1.2016.

[Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Csikszentmihályi, M. 1990. Flow: The psychology of happiness.

Viitattu 20.12.2015. <https://books.google.fi/books>: The theory of flow Csikszentmihályi.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological inquiry 2000, Vol.11, No. 4, 227-268. Viitattu 29.1.2016.

[Http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf](http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf)

Dunderfelt, T. 2010. Ilon psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Elämässä mukana – muutoksissa tukena, organisaatioesittely Kela. Kelan sisäiset www-sivut, Sinetti 21.3.2015. Pääsy sivuille ainoastaan Kelan henkilöstöllä.

Viitattu 17.9.2015.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere: Vastapaino.

Goleman, D. 2000. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Goleman, D. 2009. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. 11. p. Helsinki: Otava.

Hakanen J. (2002a). Työuupumuksesta työn imuun-positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 16,42-58. Viitattu 20.12.2015.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/Tyojaihminen\\_1\\_2002.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tyojaihminen_1_2002.pdf)

Hakanen, J. (2002b). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291-301. Viitattu 20.12.2015.

[Http://blogs.helsinki.fi/kjraitan/files/2011/05/Tyon\\_imu\\_Raitanen2.pdf](http://blogs.helsinki.fi/kjraitan/files/2011/05/Tyon_imu_Raitanen2.pdf)

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Viitattu 20.12.2015.

[Https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hertzberg, F. Alkuperä. 1968, julkaisu 2003. One more time: how do you motivate employees? Best of Harvard Business Review-julkaisu. Viitattu 26.1.2016.

[Http://lyle.smu.edu/emis/even8364/fall2009/Journal%20Articles%2009/How%20Do%20You%20Motivate%20Employees.pdf](http://lyle.smu.edu/emis/even8364/fall2009/Journal%20Articles%2009/How%20Do%20You%20Motivate%20Employees.pdf)

Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Tammi.

Immonen, S. 1993. Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta. Väitöskirja. Espoon Teknillinen korkeakoulu. Teollisuus ja työpsykologia.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä! Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. 10.p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita: Suomen Psykologiliitto.

Kelan eettiset ohjeet. Kelan www-sivut. Viitattu 13.11.2015.

[Http://www.kela.fi/toiminta](http://www.kela.fi/toiminta)

Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen yksikkö. Viitattu 21.1.2016.  
[Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-651-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf)

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Väitöskirja: Turun yliopisto. Viitattu 28.1.2016.  
[Https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4)

Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Viitattu 20.10.2015.  
[Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf)

Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2008. Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämävaiheessa. Hankkeen 1.tutkimusvaiheen raportti. Tampere. Viitattu: 21.1.2016.  
[Http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/kevatutkimus.pdf)

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Vammalan kirjapaino.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Kuntotussäätiö. Viitattu 22.1.2016.  
[Http://www.kuntotussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntotussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Martela, F. 2015. Ihmisiä ei johdeta excelillä, Ei edes tulevaisuudessa. Frank Martelan www-sivut ja blogi. Viitattu 28.1.2016.  
[Http://frankmartela.fi/2015/11/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/](http://frankmartela.fi/2015/11/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/)

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Viitattu 27.1.2016.

[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2.p. Helsinki: Tammi.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.p. Kuopio: UNIpress.

Näin toimimme – tietoa Kelasta – Strategia - Strategiset painopisteet pohjautuvat vahvasti toiminta-ajatukseemme. Kelan sisäiset www-sivut, Sinetti 16.9.2015; pääsy sivuille ainoastaan Kelan henkilöstöllä. Viitattu 9.10.2015.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita.

Otala, LM. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro: Suomen ekonomiliitto.

Oudot tunteet –flow. Ylen ohjelmasarja, toimittanut Ilona Ikonen. Haastateltavana kasvatuspsykologian professori Kirsti Lonka. Viitattu 20.12.2015.

<http://oppiminen.yle.fi/psykologia-ihmissuhteet/oudot-tunteet/oudot-tunteet-flow>

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä A-M. 2013. Pääasia, organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Reiss, S. 2004. Multifaced Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. Review of General Psychology 2004, Vol. 8, No. 3, 179-193. Viitattu 29.1.2016.

[http://medizinische-](http://medizinische-fit-ness.org/uploads/tx_frpsimpledownloads/Multifaceted_Nature_of_Intrinsic_Motivation_The.pdf)

[fit-](http://medizinische-fit-ness.org/uploads/tx_frpsimpledownloads/Multifaceted_Nature_of_Intrinsic_Motivation_The.pdf)

[ness.org/uploads/tx\\_frpsimpledownloads/Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation The.pdf](http://medizinische-fit-ness.org/uploads/tx_frpsimpledownloads/Multifaceted_Nature_of_Intrinsic_Motivation_The.pdf)

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2006. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti KOKONAista elämää. Helsinki: WSOY.

Salovey, P. & Mayer, J. 1990. Emotional Intelligence. Viitattu 20.12.2015.

[http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Marques Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002b). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 464-81. Viitattu 20.12.2015.

[Http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/185.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/185.pdf)

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.

Seligman, M.E.P. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House.

Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. Viitattu 5.1.2016.

[Http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy\\_optionToBuy&id=2000-13324-001](http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy_optionToBuy&id=2000-13324-001)

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Helsinki: Suomen Psykologinen Instituuttijhdistys.

Terveystalo. Näitä Suomi sairasti 2013. Viitattu 21.1.2016.

[Https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Naita-Suomi-sairasti-2013/](https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Naita-Suomi-sairasti-2013/)

Tietoa Kelasta – Kelaan töihin. Kelan www-sivut 27.1.2015. Viitattu 9.10.2015.

[Http://www.kela.fi/rekrytoi](http://www.kela.fi/rekrytoi)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työelämä 2020-hankkeen www-sivut. Viitattu 8.12.2015.

[Http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut.

Viitattu 8.12.2015. [Http://stm.fi/tyohyvinvointi](http://stm.fi/tyohyvinvointi)

Työhyvinvointi. Työterveyslaitoksen www-sivut 15.4.2015. Viitattu 8.12.2015.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)

Työhyvinvointi, positiivinen työpsykologia. Työterveyslaitoksen www-sivut 15.7.2015. Viitattu 8.9.2015.

[Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/Sivut/default.aspx)

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25, Helsinki. Viitattu 8.12.2015.

[Http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113328/Selv200525.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113328/Selv200525.pdf?sequence=1)



Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu 2011. Viitattu 8.12.2015. [Http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia\\_yhteistyolla.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 8.12.2015.  
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738)

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanomapro.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

#### *Haastattelukutsu*

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa ja teen lopputyöni Kansaneläkelaitokselle. Lopputyöni aihe on ”onnistumisia etsimässä” ja tarkoituksena on haastattelututkimuksella selvittää kelalaisten kokemuksia työelämään liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kelalaisten vahvuuksia ja asioita, jotka sujuvat hyvin sekä nostaa esiin kelalaisille merkityksellisiä asioita työelämään liittyen. Tavoitteena on myös esittää mahdollisia kehitysehdotuksia liittyen palaute- ja kannustejärjestelmään.

Tutkimustani varten etsin haastateltavia henkilöitä pääosin kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Haastattelut voidaan toteuttaa haastateltavan toimipaikassa eikä haastatteluun osallistuminen edellytä matkustamista. Haastattelut voidaan suorittaa työajalla, koska tutkimuslupa on myönnetty. Haastattelun arvioitu kesto on n. 1 tunti. Haastattelut nauhoitetaan tutkimuskäyttöä varten. Tutkimusaineisto käsitellään luotamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Jos olet kiinnostunut jakamaan kokemuksiasi ja olet halukas osallistumaan tutkimukseen, niin otathan yhteyttä ja sovitaan haastatteluaika.

Osallistumalla ja jakamalla omat arvokkaat kokemuksesi, olet mukana vaikuttamassa!

Ystävällisin terveisin ja jo etukäteen avustasi kiittäen,

Heidi Aho

[heidimariaaho@gmail.com](mailto:heidimariaaho@gmail.com)

[heidi.aho@kela.fi](mailto:heidi.aho@kela.fi)

## Liite 2. Haastattelukutsu 2

### Haastattelukutsu 2

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen parhaillaan lopputyötäni Kansaneläkelaitokselle. Lopputyöni aihe on ”onnistumisia etsimässä” ja tarkoituksena on haastattelututkimuksella selvittää kelalaisten kokemuksia työelämään liittyen. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe on valmistunut ja tarvitsisin jatkohaastatteluihin henkilöitä, jotka työskentelevät asiakaspalvelu- ja/tai etuustyössä ilman että toimenkuvaan sisältyy esimiestehtäviä.

Haastattelu käsittää kolme osiota, joista ensimmäinen käsittelee henkilökohtaisia kokemuksia työssä onnistumisesta & omista vahvuuksista, toinen kokemuksia palautteen antamisesta & saamisesta ja kolmas kehitysehdotuksia liittyen palautteen antamiseen, kannustamiseen ja palkitsemiseen.

Haastatteluun osallistuvat saavat etukäteen listan haastattelukysymyksistä. Haastattelun kesto on n 30-40 min ja se tapahtuu kasvokkain haastateltavan toimipaikassa eli haastatteluun osallistuminen ei edellytä matkustamista. Haastattelut voidaan tehdä työajalla, koska tutkimuslupa on myönnetty. Haastattelut nauhoitetaan tutkimuskäyttöä varten ja tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Jos olet kiinnostunut kertomaan kokemuksistasi ja haluat osallistua tutkimukseen, niin otathan yhteyttä sähköpostitse ja sovitaan haastatteluaika.

Kiitos jo etukäteen avustasi ja tervetuloa osallistumaan tutkimukseeni!☺

Ystävällisin terveisin,  
Heidi Aho  
[heidimariaaho@gmail.com](mailto:heidimariaaho@gmail.com)

### Liite 3 Haastattelukysymykset

Seuraavanlaiset kysymykset lähetin sähköpostitse jokaiselle haastateltavalle etukäteen pohdittavaksi edellä mainittuihin haastattelun teemoihin liittyen:

- Minkälaisia onnistumisen kokemuksia muistat työurasi ajalta?
  
- Minkälaisia tunteita työssä onnistuminen herättää/mitä se sinulle merkitsee, että onnistuu?
  
- Minkälaista palautetta olet saanut?
  
- Keneltä olet saanut palautetta ja miten?
  
- Minkälaista palautetta toivoisit saavasi, keneltä ja miten?
  
- Kuinka kehittäisit palaute/kannustejärjestelmää tai ylipäätään "palautteen antamisen kulttuuria"?
  
- Kuinka kehittäisit kannustamista ja palkitsemista?
  
- Mitkä ovat omat henkilökohtaiset vahvuutesi, jotka "pakkaat" mukaan uuteen organisaatioon?