

# **Havainnointi etuuskäsittelyssä**

**Case: Kela**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketoiminta ja logistiikka

2021

Paula Rinkinen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Rinkinen, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 40	
Työn nimi <b>Havainnointi etuuskäsittelyssä</b> Case: Kela		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kela		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia havainnoinnin vaikutusta Kelan etuuskäsittelijöiden toimintaan ja kartoittaa havainnoinnin hyviä ja huonoja puolia. Tavoitteena oli myös löytää ideoita havainnoinnin kehittämiseen. Kelassa havainnointia käytetään yhtenä työkaluna, jolla seurataan etuuskäsittelyn sujuvuutta ja kehitetään sitä.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin havainnointia työssä ja tieteellisessä tutkimuksessa sekä osaamista ja oppimista yksilötasolla ja työelämässä. Opinnäytetyön empiriaosuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena lähettämällä Kelan eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen etuuskäsittelijöille verkkokysely keväällä 2021. Kysely lähetettiin 135 henkilölle, joista 61 vastasi. Tutkimustuloksia tarkasteltiin käyttäen ristiintaulukointia, jonka jälkeen muodostettiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset.</p> <p>Kyselyn vastaajaryhmiksi määriteltiin alle kaksi vuotta, 2–5 vuotta ja yli kuusi vuotta Kelassa työskennelleet. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ryhmien vastauksissa oli eroja. Yleisesti ottaen Kelassa alle kaksi vuotta työskennelleet kokivat havainnoinnin hyödyllisempänä kuin jo pidemmän työkokemuksen omaavat etuuskäsittelijät. Hyvinä puolina havainnoinnissa on työssä kehittyminen, uuden oppiminen ja palautteen saaminen. Positiivisina asioina koettiin lisäksi havainnoinnissa käydyt keskustelut ja saatu tuki. Havainnoinnin huono puoli on sen aiheuttama ahdistus. Pääasiallisena kehitysehdotuksena oli toteuttaa havainnointia jatkossa etuuskäsittelijöiden omien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti ja kokeilla myös muita osaamisen kehittämisen keinoja.</p>		
Asiasanat havainnointi, oppiminen, osaamisen kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Rinkinen, Paula	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 40	
Title of Publication <b>Observation in benefit administration</b> Case: Kela		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Name, title, and organization of the client Kela		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to study the effects of observation on Kela's benefit administrators. The objective was also to figure out the advantages and disadvantages of observation and discover ideas for developing observation. In Kela, observation is used as one of the tools for monitoring and developing benefit administration.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on observation at work and scientific research as well as competence and learning on the individual level and at work. The empirical part of the thesis was executed in spring 2021 as a quantitative study by conducting an online survey for the benefit administrators of the Southern Insurance District of Kela. The survey was sent to 135 benefit administrators of general housing allowance, 61 of whom answered. The research results were examined by using cross-tabulation, after which conclusions and suggestions for development were formed.</p> <p>The respondents were divided into groups of people who had worked at Kela for less than two years, 2–5 years, and more than six years. The results of the survey revealed that there were differences in the responses of the groups. In general, those who had worked at Kela for less than two years found observation more useful than those who already had longer work experience. The advantages of observation are developing at work, learning, and getting feedback. In addition, the conversations in the observation and the support received were perceived as positive things. The disadvantage of observation is the anxiety it causes. The main development proposal was to execute observation in the future in accordance with the benefit administrators' own wishes and needs and try other means of developing competence as well.</p>		
Keywords observation, learning, competence development		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	1
1.3	Opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmät.....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Havainnointi.....	5
2.1	Havainnointi tieteellisessä tutkimuksessa .....	5
2.2	Havainnointi työssä.....	7
2.3	Havainnointi Kelan etuuskäsittelyssä.....	8
3	Osaaminen .....	10
3.1	Yksilötason osaaminen ja oppiminen.....	10
3.1.1	Oppiminen käsitteenä .....	10
3.1.2	Moniälykkyysteoria .....	11
3.1.3	Oppimisen tavat.....	13
3.2	Oppiminen työssä.....	15
3.2.1	Valmentava esimiestyö.....	15
3.2.2	Osaamisen kehittäminen .....	16
3.2.3	Palaute .....	18
4	Tutkimus.....	20
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	20
4.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	21
4.3	Tutkimustulokset.....	23
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	32
5.1	Johtopäätökset .....	32
5.2	Kehitysehdotukset .....	32
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	34
6	Yhteenveto .....	36
	Lähteet .....	38

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Muistutus

Liite 3. Kyselylomake

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Teen opinnäytetyön työnantajalleni Kelalle. Olen työskennellyt Kelassa 11 vuotta etuuskäsittelijänä, jonka pohjalta aloin pohtia opinnäytetyön aihetta. Ensin ehdotin toista aihetta opinnäytetyöni aiheeksi, mutta kyseisen aihe oli jo varattu. Pohtiessani uusia aiheita ehdotettavaksi tulin ajatelleeksi ratkaisutyön havainnointia, jota on tehty Kelassa jo joitakin vuosia. Neljästä keksimästäni uudesta aiheesta havainnointi tuntui omasta mielestäni toteutuskelpoisimmalta ja kiinnostavimmalta.

Havainnointi antaa työnantajalle tietoa siitä, kuinka hyvin työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Se auttaa arvioimaan työntekijän työn suorituksen määrää ja laatua. Havainnointi on esihenkilön työkalu, jonka avulla voidaan kehittää liiketoiminnan prosesseja ja antaa palautetta työntekijöille. (Mayhew 2020.) Kelassa havainnointia käytetään yhtenä työkaluna, jolla seurataan etuuskäsittelyn sujuvuutta ja kehitetään sitä. Etuuskäsittely on tärkeää työtä, jolla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Etuuskäsittelijän työhön kuuluu etuuspäätösten valmistelu ja antaminen asiakkaiden toimittamien hakemusten pohjalta. Etuuskäsittelijä ottaa asiakkaisiin ja mahdollisiin yhteistyökumppaneihin yhteyttä matalalla kynnyksellä sekä puhelimitse että kirjallisesti. Työssä on tärkeää ymmärtää laajoja kokonaisuuksia asiakkaan elämäntilanne huomioiden. Etuuskäsittelyn tavoitteena on hoitaa asiakkaan asia kerralla kuntoon. (Kela 2020a.)

Kelassa havainnoinnista on tehty kaksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä. Hanna Doganin 2015 julkaistun opinnäytetyön aiheena on ollut Kelan ratkaisutoiminnan tiimin osaamisen kehittäminen osallistuvan ja keskusteleavan havainnoinnin avulla. Työn tavoitteena oli luoda havainnointimalli esimiehille. Kirsi Maksimaisen ja Sanna Niemelän vuoden 2017 opinnäytetyössä puolestaan aiheena oli havainnointi valmentavan esimiestyön välineenä Kelan perintäkeskuksessa. Työn tarkoituksena oli luoda havainnoinnin prosessikuvaus ja osallistava kehittämistyökalu. Näissä opinnäytetyöissä havainnointia on pohdittu pääasiassa esihenkilön kannalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiaa etuuskäsittelijän näkökulmasta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Kelalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia havainnoinnin vaikutusta etuuskäsittelijän toimintaan ja kartoittaa havainnoinnin hyviä ja huonoja puolia. Tavoitteena on myös löytää ideoita, kuinka havainnointia voisi kehittää. Työn empiriaosuuden tavoitteena on toteuttaa Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen

ryhmään kuuluville henkilöille kysely, jonka avulla selvitetään etuuskäsittelijöiden ajatuksia havainnoinnista.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten havainnointi tukee etuuskäsittelijän toimintaa?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat havainnoinnin hyvät ja huonot puolet?
- Miten havainnointia voisi kehittää?

Työn teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään havainnointia ja osaamista. Työssä käytetään hyödyksi myös toimeksiantajalta saatuja tietoja sekä oman työkokemuksen perusteella karttunutta tietoa.

### 1.3 Opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Teoreettisen viitekehyksen lähteitä etsiessä on myös tutustuttu muihin opinnäytetöihin, joissa käsitellään havainnointia ja osaamisen kehittämistä.

Työn tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivisella tutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin, joita voidaan mitata numeroin ja prosenttein. Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Ilmiötä kuvataan numeeristen tietojen avulla. Jotta kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa, tulee otoksen olla riittävän suuri ja edustava. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää asioiden nykyisen tilanteen, mutta sen avulla saadaan harvoin syitä tilanteelle. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisen aineiston tiedonkeruumenetelminä käytetään tyypillisesti lomake- ja internet-kyselyitä sekä pääosin strukturoituja kysymyksiä sisältäviä puhelinhaastatteluja ja henkilökohtaisia haastatteluja (Heikkilä 2014). Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty toteuttamalla Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen ryhmän jäsenille internet-kysely huhtikuun 2021 aikana. Heikkilä (2014) kertoo internet-kyselyiden soveltuvan kyselyihin, joissa kaikilla perusjoukon jäsenillä on mahdollista käyttää internettiä. Näin ollen edustavan aineiston saaminen on saavutettavissa. Internet-kyselyt toteutetaan internetpohjaisilla tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmilla. Ohjelmilla tiedonkeruu, kerätyn tiedon analysointi ja raportointi on yksinkertaista toteuttaa. Lisäksi tulokset ovat tavallisesti käytettävissä reaaliaikaisesti.

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohdejoukkoa, josta halutaan tehdä päätelmiä. Otos on puolestaan osa perusjoukosta, joka vastaa ominaisuuksiltaan perusjoukkoa. (Vilkkä 2007, 51.) Etuuskäsittelijöitä on Kelassa yli 5000 (Kela 2021a). Koska perusjoukon määrä on suuri, tehtiin tutkimus otantatutkimuksena. Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen ryhmään kuuluu noin 140 henkilöä seitsemässä tiimissä. Ryhmään kuuluu yleisen asumistuen etuuskäsittelijöiden lisäksi perustoimeentulotuen käsittelijöitä. Osa ryhmän jäsenistä on kahden etuuden käsittelijöitä, joiden toimenkuvaan kuuluu yleisen asumistuen ratkaisutyön lisäksi perustoimeentulotuen ratkaisutyö.

Tutkimuskysely oli avoinna 1,5 viikon ajan. Etuuskäsittelijät eivät saaneet vastata kyselyyn työajalla, vaan kyselyyn vastaaminen tapahtui omalla ajalla. Tämänkin takia kysely oli lyhyt, yksinkertainen ja suoraviivainen. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä. Mieli-pideväittämissä käytettiin Likertin asteikkoa. Portaita Likertin asteikossa voi olla esimerkiksi neljä tai viisi. Perustana olevana ajatuksena on, että asteikon keskikohdasta vastakkaisiin suuntiin samanmielisyys joko kasvaa tai vähenee. (Heikkilä 2004 & Paaso 2006, Vilkan 2007, 46 mukaan.)

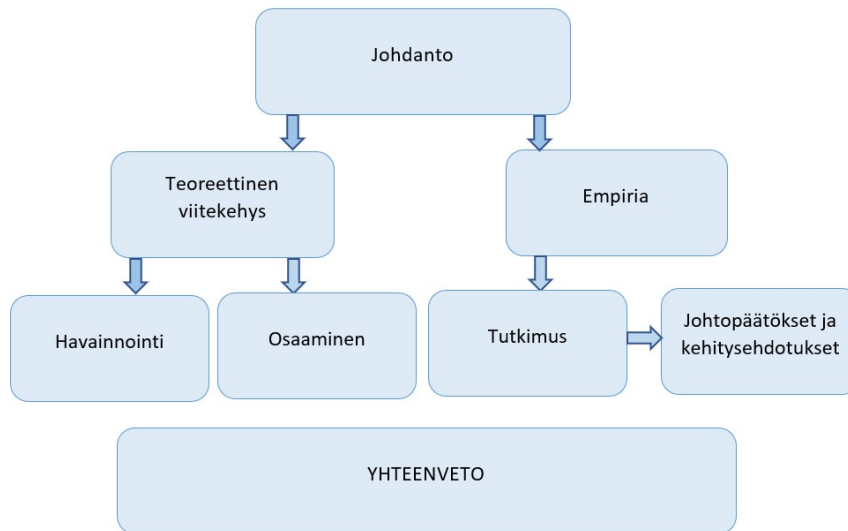
Tutkimuskyselyssä oli myös avoimia kysymystä. Avoimilla kysymyksillä kyselyyn saatiin hieman myös kvalitatiivista eli laadullista otetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavan asian laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto). Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta muut kysymykset olivat pakollisia. Kysely ei sisältänyt etuuskohtaisia kysymyksiä, joten vastausten kannalta ei ollut merkitystä minkä etuuden käsittelijä vastaaja oli.

Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastasi Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä, jolle kyselylomakepohja ja muut tarvittavat tiedot toimitettiin noin viikkoa ennen kyselylinkin lähettämistä vastaanottajille. Vastaukset käsiteltiin anonymisti, eikä kyselyssä kysytty yksilöiviä henkilötietoja.

Kyselyn tulokset siirrettiin Exceliin numeeriseen muotoon, ja jokainen kysymys analysoitiin erikseen. Tutkimuskyselystä saatuja vastauksia havainnollistettiin diagrammeilla, joissa vastauksien jakautuminen kuvattiin prosenttiosuuksilla. Graafinen esitys eli kuviot havainnollistavat ilmiöitä visuaalisesti. Kuvioita käyttämällä oleellinen tieto hahmottuu helpommin. (Tietoarkisto.) Analyysimenetelmänä käytettiin myös ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnilla tarkastellaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta (Vilkkä 2007, 119). Tällä tavalla pystytään esimerkiksi tutkimaan, onko havainnoinnin hyödylliseksi kokeminen riippuvainen siitä, kuinka monen vuoden työkokemus vastaajalla on. Avointen kysymysten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa kvalitatiivinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaisesti (Kajaanin ammattikorkeakoulu).

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiriaosasta ja yhteenvedosta. Teoreettisen osuuden tulee tukea työn empiiristä osuutta. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa kerrotaan työn taustasta, tavoitteista, tutkimuskysymyksistä, rajouksista, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmistä ja toteutuksesta. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat havainnointi ja osaaminen. Havainnoinnista kertovassa luvussa käydään läpi havainnointia menetelmänä, havainnointia työssä ja havainnoinnin toteuttamista Kelassa. Osaamista käsittelevä luku koostuu yksilötason oppimisesta ja osaamisesta sekä oppimisesta työssä. Työn empiirinen osuus jakautuu kahteen pääluvuun, joista toinen käsittelee itse tutkimusta ja toinen johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimus-luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, kerrotaan tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä käydään läpi kyselyn tuloksia. Viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia sekä pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeinen opinnäytetyön luku on yhteenveto, jossa johdannon, teoreettisen viitekehyksen ja työn empirian pääkohdat kootaan yhteen.



## 2 Havainnointi

### 2.1 Havainnointi tieteellisessä tutkimuksessa

Havainnot kohdistuvat joko tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havainnot kertovat mitä tehdään ja miltä jokin asia näyttää ja tuntuu. Havaintoja tehdessä huomio kiinnittyy verbaalin ilmaisun lisäksi kehonkieleeseen, eli muun muassa eleisiin, ilmeisiin, asen-toihin ja liikehdintään. (Anttila 2006, 189.) Havainnointi on siis tiedon keräämistä aistien avulla.

Havainnointia voidaan käyttää aineiston keruutapana sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Havainnointi soveltuu esimerkiksi tutkimuksiin, joissa tutkimuksen kohteena on yksittäisen ihmisen toiminta ja hänen vuorovaikutuksensa muiden kanssa. Se on toimiva menetelmä myös silloin, kun tutkitaan esineitä, kuvia, tekstejä, luontoa ja ympäristöä. (Grönfors 2001 & Hirsjärvi ym. 2005, Vilkan 2006, 33 mukaan.)

Havainnoinnin kautta saadaan tietoa, onko ihmisten toiminta heidän kertomansa mukaista. Tutkimuksissa on todettu, että tulokset voivat olla erilaisia riippuen siitä, onko ihmisiä haastateltu vai onko heidän toimintaansa seurattu. Havainnoinnin suurimpana hyötynä onkin, että se antaa välitöntä tietoa tutkittavana olevan kohteen toiminnasta ja käyttäytymisestä. Toisaalta havainnoinnissa on vaarana, että havainnoija on häiriötekijä. Tutkittavien käyttäytyminen saattaa muuttua, kun havainnoija on läsnä tilanteessa. Havainnoijan oma tunne-pohjainen suhtautuminen tutkimuskohteeseen voi myös vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Havainnointi on aikaa vievää toimintaa, mutta sitä käyttäen on mahdollista saada kiinnostavaa ja monipuolista tutkimusaineistoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–214.)

Havainnoinnin muodot ovat systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Systemaattisessa havainnoinnissa tutkija toimii ulkopuolisena tarkkailijana. (Hirsjärvi ym. 2009, 214.) Sen tarkoituksena on oppia katsomalla (Grönfors 1985, Vilkan 2006, 38 mukaan). Systemaattinen havainnointi toimii hyvin sellaisissa olosuhteissa, joissa tilanteita on vaikea ennakoida tai ne muuttuvat nopeasti (Hirsjärvi ym. 2005, Vilkan 2006, 38 mukaan). Sitä tehdään yleensä rajatuissa ympäristöissä, kuten laboratorioissa tai työpaikoilla. Osallistuvassa havainnoinnissa puolestaan on ominaista tutkijan osallistuminen toimintaan. Osallistuvan havainnointimuodon lajit jakautuvat sen mukaan, miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan havainnoitavien toimintaan. Yleensä tutkijan tavoitteena on päästä ryhmän jäseneksi, jolloin hän voi jakaa omia kokemuksiaan havainnoitavien kanssa. Tällöin tutkijalle kehittyy tyypillisesti jokin rooli kohderyhmässä. Tyypillisesti systemaattista havainnointia käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osallistuvaa havainnointia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä on kuitenkin yleistys, sillä käytännön

tutkimuksessa toteutetaan usein näiden havainnoinnin lajien välimuotoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 215–216.) Taulukossa 1 on vielä eritelty systemaattisen ja osallistuvan havainnoinnin piirteitä.

Havainnoinnin lajit	
<b>Systemaattinen havainnointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• systemaattista, jäsenneiltyä</li> <li>• havainnoija ulkopuolinen toimija</li> </ul>	<b>Osallistuva havainnointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vapaasti tilanteessa muotoutuvaa</li> <li>• havainnoija ryhmän toimintaan osallistuva</li> </ul>

Taulukko 1 Havainnoinnin lajit (mukailtu Hirsjärvi ym. 2009, 214)

Systemaattisen ja osallistuvan havainnoinnin lisäksi Vilka (2006, 38) esittelee kolme muuta havainnoinnin muotoa:

- aktivoiva osallistuva havainnointi
- kokemalla oppiminen
- piilohavainnointi.

Aktivoiva osallistuva havainnointi on toiselta nimeltään toimintatutkimus. Verrattuna osallistuvaan havainnointiin aktivoivassa osallistuvassa havainnoinnissa tavoitteena on tutkittavan kohteen ymmärtämisen lisäksi muuttaa kohteen toimintaa. Anttilan (1996) ja Alasuutarin (1996) mukaan aktivoivaan osallistuvaan havainnointiin perustuvan tutkimuksen tarkoituksena on aikaansaada muutosta ja vaikuttavuutta sekä tutkimuskohteessa että yhteiskunnassa. (Vilka 2006, 41–42.)

Kokemalla oppimisella tarkoitetaan etnografista tutkimusta. Tutkimus toteutetaan siinä ympäristössä, missä tutkittavatkin elävät. Kokemalla oppimisessa havainnoidaan ihmisten toimintaa ja vuorovaikutustilanteita, ja tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Eskola & Suoranta 2003, Vilkan 2006, 43, mukaan.)

Vilka (2006, 48–49) viittaa Grönforsin (1985; 2001) ja Kuulaan (2006), joiden mukaan piilohavainnoinnissa tutkittavat eivät ole tietoisia meneillään olevasta tutkimuksesta. Piilohavainnointi voidaan jakaa kahteen lajiin. Ensimmäisessä lajissa tutkija on ulkopuolinen tarkkailija, joka ei puutu tapahtumien kulkuun. Toisessa piilohavainnoinnin lajissa tutkimus on toissijaista. Osallistuminen tutkittavan kohteen toimintaan tapahtuu tällöin ensisijaisesti muista syistä, esimerkiksi kun havainnoidaan omaa työ- tai harrastusyhteisöä. Vilka (2006, 49) katsoo piilohavainnoinnin olevan epäeettistä, sillä tutkimuksen salassa pitäminen kohderyhmältä loukkaa ihmisen vapautteen liittyviä oikeuksia.

## 2.2 Havainnointi työssä

Havainnointi antaa työnantajalle tietoa siitä, kuinka hyvin työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Se auttaa arvioimaan työntekijän työn suorituksen määrää ja laatua. Havainnointi on esihenkilön työkalu, jonka avulla voidaan kehittää liiketoiminnan prosesseja ja antaa palautetta työntekijöille. (Mayhew 2020.) Havainnoinnissa seurataan työntekijän konkreettista toimintaa. Havainnoinnin kohteena on mitä ja missä järjestyksessä työntekijä suorittaa asioita. Huomiota kiinnitetään myös henkilön kehonkieleen, eli ilmeisiin, eleisiin, asentoon ja äänensävyyn. Havainnoinnin avulla osaaminen tehdään näkyväksi sekä työntekijälle itselleen että muille. Usein henkilön hyvä suoritus on hänelle niin automaattista toimintaa, ettei hän osaa selittää sitä, eikä hän välttämättä ole siitä itsekään tietoinen. (Viitala 2013, 376, 379.)

Robertsonin (2008, 116) mukaan sujuvan havainnoinnin tulisi olla yhtäläinen oppimiskokemus niin havainnoijalle kuin havainnoitavallekin. Havainnoijan tulee selkeästi kertoa mitä hän havainnoi, eikä hänen tule arvostella havainnoitavan tekemistä. Havainnoijan ei ole myöskään tarkoitus kertoa havainnoitavalle, kuinka hän itse toimisi kyseisessä tilanteessa.

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä havainnointia, vaan se toteutetaan molemmille osapuolille sopivalla tavalla. Ennen havainnointia keskustellaan mitä tietoja kerätään ja kuka näkee mahdollisen aineiston. Lisäksi tulee päättää havainnoinnin kesto, aika ja paikka sekä mihin havainnoinnissa halutaan erityisesti keskittyä. Havainnoijan tulee kirjoittaa havainnoinnin aikana tehdyistä muistiinpanoistaan raportti. Tämän jälkeen osapuolet käyvät vielä keskustelun havainnoinnin tuloksista. (Robertson 2008, 116–117.)

Havainnot tulee tiivistää selkeällä ja hyödyllisellä tavalla. Palaute on tietoa todellisesta suorituksesta, jota ihmiset vertaavat ihanteellisen suorituskyvyn kriteereihin. Kun palaute annetaan taitavasti, se tuottaa energiaa, joka ohjautuu rakentavaan toimintaan. Työntekijöiden suorituskky paranee, ja ihanteellisen ja todellisen suorituksen välinen ero pienenee. (Johnson & Johnson, 2009, 58.)

Osaamisen kehittämisen vaiheet havainnoinnin kautta ovat:

- havainnointi
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- tavoitteiden asettaminen suorituksen parantamiseksi (Johnson & Johnson 2009, 57).

## 2.3 Havainnointi Kelan etuuskäsittelyssä

Kelan etuuskäsittelyssä ratkaisutyön laatua seurataan havainnoinnilla. Havainnointi on yksi esihenkilön työvälineistä, jolla saadaan tietoa toimintatavoista ja kuinka palvelun laatu toteutuu. Havainnoinnin tarkoituksena on kehittää palvelun laatua ja auttaa sekä toimi- että esihenkilöä kehittymään työssään. Hyvin toteutetun havainnoinnin kautta sekä asiakasymmärrys, asiakaspalvelu että prosessin sujuvuus paranevat, toimihenkilöiden hyvinvointi lisääntyy, esimiestyö kehittyy ja työn tuottavuus kasvaa. (Kela 2021b.)

Lähiesihenkilö havainnoi etuuskäsittelijän ratkaisutyötä säännöllisin väliajoin. Havainnoinnin tukena käytetään ratkaisutyön mallia (kuvio 2). Havainnoinnin jälkeen käydään palautekeskustelu, jossa havainnointitilaisuutta käydään läpi palautelomakkeen avulla. Havainnoinnissa keskitytään työn tekemisen kehittämiseen, eli esihenkilön ei ole tarkoitus valvoa toimihenkilön työsuoritusta. Havainnoinnilla halutaan myös kehittää yhteistyötä Kelan eri yksiköiden välillä. (Kela 2021b.)



Kuvio 2 Ratkaisutyön malli (Kela 2020d)

Käytännössä ennen varsinaista havainnointitilaisuutta esihenkilön kanssa käydään keskustelu, jossa käydään läpi havainnoinnin painopisteet ja mitä töitä havainnoidaan. Havainnoinnissa painopisteenä voi olla esimerkiksi asiakasystävällisyys, jolloin esihenkilö keskittyy erityisesti siihen, kuinka asiakasystävällisyys käsittelyssä toteutuu. Tyypillisesti havainnoinnissa käsitellään hakemustöitä, mutta muutkaan työt eivät ole poissuljettuja. Havainnoinnin kohteena voi olla myös esimerkiksi oikaisujen tai valitusten käsittely.

Havainnointitilaisuus kestää noin 45 minuuttia, ja esihenkilö seuraa käsittelyä joko fyysisesti vieressä istuen tai Skypea kautta. Havainnoinnin aikana etuuskäsittelijä kertoo esihenkilölle

sanallisesti, kuinka hän käsittelyssä etenee: kuinka hän esimerkiksi kartoittaa asiakkaan kokonaistilanteen ja mitä tietoja hän katsoo ja miksi. Esihenkilön ei ole tarkoitus neuvoa tai muutoinkaan puuttua etuuskäsittelijän toimintaan eikä erityistä vuoropuhelua käydä. Havainnoinnin jälkeen on vielä palautekeskustelu, jossa esihenkilö käy läpi huomaamiaan hyviä puolia ja kehittämiskohteita sekä sovitaan jatkotoimenpiteistä.

Kelan Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen ryhmässä havainnointia on tehty myös pareittain eli vertaishavainnointina. Tällöin esihenkilön etukäteen määrittelemät parit päättävät keskenään mitä töitä he haluavat yksilöinä havainnoida ja mihin asiaan he haluavat havainnoinnissa erityisesti keskittyä. Havainnointitilaisuus pidetään parin kanssa kahdestaan, ja se voi olla myös keskusteleva riippuen siitä, miten pari on halunnut havainnoinnin toteuttaa. Ensin toinen on havainnoija ja toinen havainnoitava, jonka jälkeen roolit vaihdetaan. Havainnoinnin jälkeen esihenkilön kanssa pidetään yhteinen palautekeskustelu.

Kelassa havainnoinnin yhtenä muotona voidaan pitää myös tehtyjen ja odottamaan laitettujen töiden tutkimista eli niin sanottua jälkihavainnointia. Tällöin esihenkilö havainnoi esimerkiksi viikko sitten käsiteltyjä töitä ja tutkii, onko niiden käsittely edennyt prosessin mukaisesti. Erillistä havainnointitilaisuutta ei tässä havainnoinnin muodossa järjestetä, mutta esihenkilö käy etuuskäsittelijän kanssa keskustelun havaitsemistaan asioista.

### 3 Osaaminen

#### 3.1 Yksilötason osaaminen ja oppiminen

Otala (2001, 24) kertoo osaamisen kokonaisuuden muodostuvan tiedoista, taidoista, kokeemuksesta, kontakteista, verkostoista, yhteyksistä, lähteistä, asenteista, tahdosta, täsmätiedosta ja hiljaisesta tiedosta sekä ongelmanratkaisukyvyistä ja vuorovaikutustaidoista. Yksilön osaamisen voi katsoa koostuvan myös:

- spesifistä tiedosta, jota henkilöllä on tietystä aiheesta tai tietyltä alalta
- taidoista, joilla viitataan lähinnä fyysisiin ja henkisiin toimintoihin
- yksilön asenteista ja luonteenpiirteistä (AG5 2020).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 39) viittaavat Soiniin (2001) kertoessaan, että monien mielestä oppimistapahtumat liittyvät etenkin koulutukseen ja koulutustilaisuuksiin. Oppiminen tulisi kuitenkin mieltää ennemmin arjessa tapahtuvaksi ilmiöksi, joka ei ole tarkoin rajattu ja organisoitu. Se on myös ilmiö, jossa yhdistyy yksilön ja yhteisön oppiminen. Oppimisen kautta yksilön ymmärrys kehittyy ja yksilö kasvaa ihmisenä. Oppiminen on yhä useammin vuorovaikutuksessa tapahtuvaa.

##### 3.1.1 Oppiminen käsitteenä

Vuosia sitten tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin ihmisten käsityksiä oppimisesta. Oppiminen selitettiin seuraavasti:

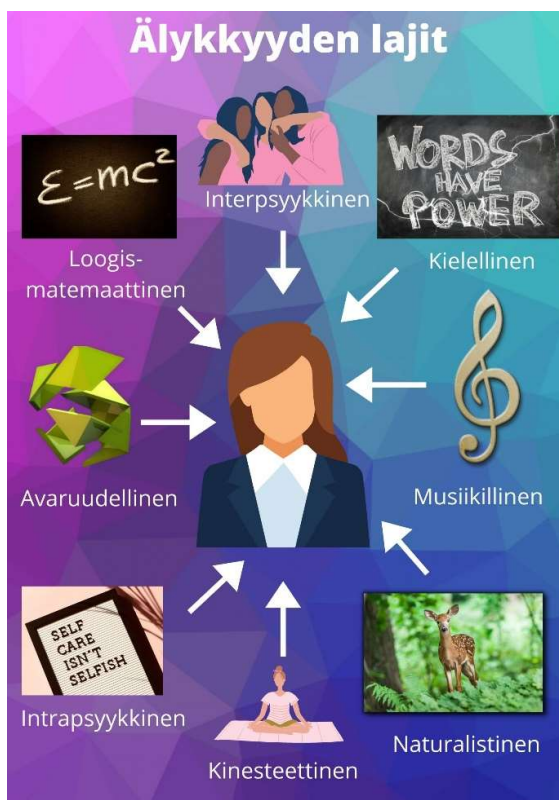
- Tiedot lisääntyvät.
- Asiat muistetaan ja ne pystytään tarvittaessa toistamaan.
- Tietoa pystyy soveltamaan.
- Asiat ymmärretään.
- Ajattelu muuttuu ja asiat nähdään uudella tavalla.
- Ihminen muuttuu itse oppimisen myötä. (Kupias & Peltola 2019, 62.)

Knowles tutki vuonna 1985 aikuisen oppimista verrattuna lasten oppimiseen. Hänen mukaansa aikuiset pyrkivät oppimisessaan riippuvuudesta itseohjautuvuuteen. Kyky itseohjautuvuuteen vaihtelee kuitenkin yksilöittäin ja tilanteittain. Aikuisten oppimisen erityispiirteenä on jo olemassa olevan kokemusmaailman käyttäminen pohjana ja voimavarana. Aikuisilla on oppimiseen luontainen ongelmanratkaisukeskeinen lähtökohta. Motivaation tärkeys

korostuu aikuisilla ja oppiminen tulee kokea tarpeelliseksi, jotta se on tehokasta. (Viitala 2005, 141.)

### 3.1.2 Moniälykkyysteoria

On olemassa monenlaista älykkyyttä. Yksilön tulisikin hyödyntää oppimistapoja, jotka sopivat omiin lahjakkuuksiin. Olosuhteista riippuen erilaiset lahjakkuudet tukevat oppimista. (Ojala 2001, 54.) Howard Gardner kehitti 80-luvulla moniälykkyysteorian, jonka mukaan älykkyyden lajeja on useita, ja ne kehittyvät jokaisen ihmisen osalta eri tavoin. Älykkyyden lajeja on Gardnerin mukaan kahdeksan: kielellinen, loogismatemaattinen, avaruudellinen, musiikillinen, kinesteettinen, intrapsyykkinen, interpsyykkinen ja naturalistinen (kuvio 3). (Mielen Ihmeet 2016.) Alun perin Gardner sisällytti teoriaansa seitsemän älykkyyden muotoa, mutta lisäsi myöhemmin joukkoon naturalistisen älykkyyden (Kärnä 2020). Jokaisella on taipumus johonkin näistä älykkyyden muodoista, mutta niistä kaikista on hyötyä ja niitä pystyy kehittämään (Mielen Ihmeet 2016).



Kuvio 3 Älykkyyden lajit (mukailtu Ojala 2001, 55)

Kielellisesti lahjakkaat ihmiset hallitsevat hyvin puhuttua ja kirjoitettua kieltä. Nämä henkilöt pitävät ristsanatehtävistä ja sanapeleistä, heillä on hyvä ilmaisukyky ja he pystyvät helposti ymmärtämään monimutkaisiakin tekstejä. (Mielen Ihmeet 2016.) Kielellistä älykkyyttä voi

hyödyntää oppimisessa lukemalla, kirjoittamalla ja tekemällä opittavasta asiasta esimerkiksi tarinoita (Ojala 2001, 56).

Loogis-matemaattisesti älykkäät ihmiset ovat vahvoja laskemisessa ja ongelmanratkaisussa (Mielen Ihmeet 2016). He ovat tarkkoja ja järjestelmällisiä. Loogis-matemaattinen älykkyys ilmenee oppimistilanteissa pohtimisena, analysoimisena ja kokonaisuuksien hahmottamisena. (Ojala 2001, 55–56.)

Avaruudellisesti älykkäät henkilöt ovat visuaalisia ja heillä on tyypillisesti hyvä suuntaaistinto. He hahmottavat hyvin karttoja ja kaavioita ja huomioivat yksityiskohtia. (Mielen Ihmeet 2016.) Avaruudellisen älykkyyden muoto pohjautuu näkömuistiin sekä kykyyn kuvitella asioita ja ajatella kuvina. Oppimisessa avaruudellista älykkyyttä voi soveltaa piirrosten ja kuvien avulla, luomalla käsittekarttoja ja käyttämällä värejä ja korostuskynää. (Ojala 2001, 56.)

Musiikillinen älykkyys liittyy kykyyn käsitellä ympäristön tuottamia ääniä ja tunnistaa melodisia kuvioita. Ihmiset, joiden musiikillinen älykkyys on erityisen kehittynyt, ovat rytmiherkkiä ja he muistavat hyvin kappaleita. Musiikillista älykkyyttä voi soveltaa oppimisessa esimerkiksi kuuntelemalla taustamusiikkia, jolloin asiat siirtyvät paremmin alitajuntaan. (Ojala 2001, 57.)

Kinesteettinen eli kehollinen älykkyys ilmenee varsinkin tanssijoissa ja rytmistä voimistelua harrastavissa henkilöissä. He ovat sulavaliikkeisiä ja heillä on hyvä koordinaatiokyky. (Mielen Ihmeet 2016.) He ovat myös kädentaidoiltaan lahjakkaita ja saattavat pohtiessaan hypistellä jotain esinettä. Kinesteettisessä älykkyydessä ominaista onkin kyky käyttää kehoa urheilusuorituksissa, ilmaisukeinona ja tuotekehityksessä. Kineettistä älykkyyttä voi hyödyntää oppimisessa näyttelemällä ja roolileikkien avulla sekä ylipäättään liikkumalla. Asiat siirtyvät paremmin mieleen kertaamalla opittua esimerkiksi kävelylenkillä. (Ojala 2001, 57.)

Intrapsyykkinen älykkyys perustuu itsetuntemukseen (Ojala 2001, 58). Intrapsyykkisesti älykkäillä henkilöillä on vahva yhteys sisimpäänsä. He ymmärtävät tunteitaan, ajatuksiaan ja motiivejaan ja ovat tietoisia kyvyistään ja puutteistaan. (Mielen Ihmeet 2016.) Jälkeenpäin he miettivät asioita ja toimintaansa ja tekevät niiden perusteella oivalluksia. Oppimisessa intrapsyykkistä älykkyyttä voi soveltaa kirjoittamalla omin sanoin opittavista asioista ja laatimalla niistä analyysejä ja johtopäätöksiä. (Ojala 2001, 58.)

Interpsyykkisesti eli sosiaalisesti älykkäät ihmiset ovat hyviä johtajia. He ymmärtävät muiden tunteita ja tarpeita ja osaavat asettua toisen asemaan. (Mielen Ihmeet 2016.) Interpsyykkinen älykkyys perustuu taitoon tulla toimeen erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa. Interpsyykkinen älykkyys on apuna tilanteita tulkittaessa, ja se tukee muita älykkyyden



lajeja. Interpsykkistä älykkyyttä voi oppimisessa harjoittaa opiskelemalla ryhmissä ja opettamalla itse. (Ojala 2001, 57–58.)

Naturalistinen älykkyys liittyy kykyyn ymmärtää eläimiä ja luontoa. Siihen liittyy taito luokitella sekä tunnistaa luonnonilmiöitä, kasveja ja eläimiä. Tätä älykkyyden lajia nähdään yleensä biologeissa ja luonto-ohjaajissa. (Kärnä 2020.) Oppimisen kannalta naturalistista älykkyyttä voi käyttää esimerkiksi lukemalla sisätilojen sijaan ulkona.

### 3.1.3 Oppimisen tavat

Ihminen oppii aistiensa välityksellä: kuulemalla, näkemällä, tekemällä, koskemalla, haistamalla ja maistamalla. Tosin haistamisen ja maistamisen kautta oppiminen koskee pääasiassa vauvaikää. Tutkimuksissa on todettu, että ihmisistä 35 % oppii näkemällä, 25 % kuulemalla ja 40 % tekemällä. Yksi näistä oppimisen tavoista on siis hallitseva. (Ojala 2001, 54.)

Myös tiedon omaksumisen osalta ihmiset jakautuvat kahteen ryhmään: analyyttisiin ja holistisiin oppijoihin. Ihmiset jakautuvat molempiin ryhmiin melko tasaisesti. Analyyttiset oppijat haluavat saada uutta tietoa pienissä osissa, joista he rakentavat laajemman kokonaisuuden. He oppivat osa-alue kerrallaan, ja ne hallitessaan hahmottavat isompia alueita ja yleisiä periaatteita. Osaaminen muodostuu vähitellen. Holistiset oppijat taas muodostavat ensin kokonais kuvan puuttumatta tarkkoihin yksityiskohtiin. He pyrkivät löytämään ensin yleisiä periaatteita laajassa näkökulmassa ja pystyvät yhdistämään uutta osaamista muuhun tietoon. (Ojala 2001, 51–53.)

Yksilöt voidaan jakaa myös oppimistyylin mukaisesti. Oppimistyyliä ovat osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. (Ojala 2001, 60–61.) Osallistuja oppii omakohtaisten kokemusten kautta. Hän pitää ideoimisesta ja erilaisten asioiden kokeilemisesta. Hän oivaltaa asioita konkreettisten tapausten ja esimerkkien avulla. Seurallisena ihmisenä hän tuo ilmi omia ajatuksiaan ja vaihtaa niitä muiden kanssa. (Kupias & Peltola 2019, 114.) Osallistuja oppii tehokkaimmin haastavien tehtävien parissa. Oppimista edistävät myös visuaaliset keinot, esimerkiksi kuvat ja videot. Heikoimmin osallistuja oppii yksitoikkaisissa tehtävissä ja joutuessaan passiiviseen rooliin. (Ojala 2001, 62.)

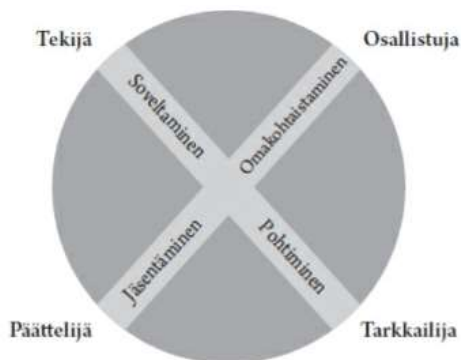
Tarkkailija oppii pohtimalla kokemaansa. Hän perehtyy asioihin ja tarkastelee niitä eri näkökulmista. Hän on harkitseva ja varovainen, mutta myös suvaitsevainen muita kohtaan. Tarkkailija kerää tietoa kuuntelemalla muita ja tekemällä havaintoja. Hän pohtii saamaansa tietoa ja kokemuksia mieluiten vetäytymällä hieman taka-alalle. (Kupias & Peltola 2019, 115–116.) Tarkkailija oppii parhaiten seuraamalla asioita sivusta ja saadessaan

riittävästi aikaa ajatteluun ja pohtimiseen. Heikointa oppiminen on tarkkailijan joutuessa toimimaan suunnittelemattomasti ja ajan ollessa rajallinen. (Ojala 2001, 65.)

Päättelijä oppii hahmottamalla kokonaisuuksia ja yleistämällä asioita. Hän ajattelee loogisesti ja on asiakeskeinen ja järjestelmällinen. Hän oppii lukemalla ja asiallisissa oppimistilanteissa kuten luennoilla. Päättelijä yhdistelee teorioita ja malleja käytäntöön ja tekee omat päätelmänsä niihin pohjaten. (Kupias & Peltola 2019, 117–118.) Päättelijä oppii tehokkaimmin, kun hänelle annetaan aikaa lukea, tutkia ja tehdä johtopäätöksiä. Mallit, teoriat ja käsitteet auttavat oppimisessa. Haastavinta päättelijälle oppiminen on tunnepohjaisissa tilanteissa ja hänen joutuessaan toimimaan ilman selkeää päämäärää ja suunnitelmaa. (Ojala 2001, 64.)

Toteuttaja oppii saadessaan soveltaa uusia ideoita, malleja ja teorioita käytäntöön. Hänelle tärkeää ovat konkreettiset saavutukset, ja perustana oppimiseen on aktiivinen kokeileva toiminta. (Kupias & Peltola 2019, 119.) Toteuttaja oppiikin parhaiten tekemällä ja taitoja kehittämällä sekä voidessaan kokeilla opittua heti käytännössä. Heikkoimminkin toteuttaja oppii, kun oppimista ei voi välittömästi yhdistää tekemiseen ja oppiminen on pelkkää teoriaa. (Ojala 2001, 63.)

Hyvä oppiminen koostuu kokemuksen ymmärtämisestä, jäsentämisestä ja hyödyntämisestä (Ojanen 2000, Kjelinin & Kuusiston 2003, 42 mukaan). David A. Kolb kehitti vuonna 1984 kokemuksellisen oppimisen syklin, josta osallistujan, tarkkailijan, päättelijän ja toteuttajan oppimistyyliä käyvät ilmi (Kupias & Peltola 2019, 111). Kokemuksellisen oppimisen syklissä omakohtaisen kokemuksen jälkeen asioita pohditaan ja jäsennellään. Uutta ajatusmallia kokeillaan ja sovelletaan aktiivisesti käytännössä, jolloin syntyy jälleen uusi kokemus, jota edelleen analysoidaan ja voidaan oppia uutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42.) Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykliä yhdistettynä neljään eri oppimistyyliin on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4 Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli yhdistettynä oppimistyyliin (Kupias & Peltola 2019, 120)

## 3.2 Oppiminen työssä

Nykyisin tieto uusiutuu yhä nopeammin, joka edellyttää osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa ylläpitoa ja uudistamista (Ojala 2001, 14). Digitalisoitumisen myötä tarvitaan uusia taitoja ja monet perinteiset työpaikat ovat katoamassa. Lisäksi yhä suurempi osa yrityksistä tarvitsee korkeasti koulutettuja työntekijöitä, jotka haluavat oppia uutta. (AG5 2020.)

Työssä valtaosa oppimisesta tapahtuu tilanteissa, joissa oppiminen ja työnteko kietoutuvat toisiinsa samanaikaisesti. Hyvän työnantajan tulisikin luoda työtilanteita, joissa työtä tekevä voi samalla oppia. Työntekijöiden on annettava kokeilla ja oppia virheistä, ja työnantajan tulisi tukea työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Myös esihenkilön antamalla palautteella on suuri merkitys. (Ruohotie 2002, 286, 291.) Kun työntekijä on sisäistänyt tiedot ja taidot, hän oppii paremmin ja laadukkaammin ja oppia osataan soveltaa myös käytännössä (Kupias & Peltola 2019, 235).

### 3.2.1 Valmentava esimiestyö

Nykypäivän työelämässä on korostunut työn merkityksellisenä ja innostavana kokeminen. Ihmisten erilaiset motivoitumisen tavat yhdistettynä työn tuottavuuteen on otettava työpaikalla huomioon. Näitä tarpeita varten on kehittynyt valmentava esimiestyö. Valmentavassa esimiestyössä yhdistetään osallistava, arvostava ja tavoitteellinen työskentelyote. Esihenkilöllä ja työntekijällä on tasavertainen suhde, jossa persoonat saavat näkyä. Valmentavassa esimiestyössä painotetaan yhteistyötä. Onnistumisia korostetaan ja huomio kiinnitetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Esihenkilön tehtävänä on osallistaa, haastaa ja kannustaa työntekijöitään. Muihin johtamisen malleihin verrattuna valmentavan esimiestyön erityispiirteenä on, että siinä esihenkilö kehittää työntekijöiden lisäksi itseään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–16, 20.)

Valmentavassa esimiestyössä päätehtävänä on parantaa ihmisten välisiä suhteita sekä kehittää henkilökohtaisia taitoja. Tavoitteena on päästä tilaan, jossa voidaan toistuvasti parantaa. Valmennustapahtumassa onnistumisen avaintekijänä on hyvä ilmapiiri. Hyvä ilmapiiri muodostuu, kun tavoite on sekä esihenkilön että työntekijän hyväksymä ja aikeet ja motiivit ovat tiedossa. (Kansanen & Cannon 1997, 15, 55.)

Ihmisten työskentely on tehokkaampaa, kun he tietävät mitä heiltä odotetaan ja kuinka hyvin he ovat suoriutuneet tehtävistään. Työntekijän suorituskyky paranee, kun esihenkilö on aidosti kiinnostunut ja antaa valmentavaa ohjausta ja palautetta säännöllisesti. Kun työntekijät ovat saaneet osallistua tavoitteiden suunnitteluun, he sitoutuvat niihin ja tavoitteet saavutetaan paremmin. (Kansanen & 1997, 21.) Esimiestyöllä onkin merkittävä vaikutus

työntekijäkokemukseen. Fischerin (2012) mukaan tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita 40 % paremmin kuin tyytymättömät. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.)

### 3.2.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on uuden oppiminen tai jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen. Onnistunut osaamisen kehittäminen tarjoaa monia etuja sekä yritykselle että työntekijöille. Osaamisen kehittäminen parantaa yrityksen strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden osaamisen välistä yhteensopivuutta. Näin ollen kilpailukyky ja liiketoimintaprosessien tehokkuus paranevat, ja työntekijät pystyvät antamaan asiakkaille yhä laadukkaampaa palvelua. Osaamisen kehittäminen on lisäksi tehokas työkalu henkilökohtaista ja ammatillista kasvua ajatellen, sillä menetelmä tarjoaa työntekijöille paremman käsityksen heidän omasta potentiaalistaan. Liiketoiminnan jatkuvuuden vuoksi on myös tärkeää houkutella oikeita ihmisiä töihin ja sitouttaa heidät pitkäksi ajaksi. Osaamisen kehittäminen helpottaa tätä. (AG5 2020.)

Osaamiskartoituksia tehdään, kun tavoitteena on selvittää, millaista osaamista yrityksessä on ja miten sitä tulisi kehittää. Niiden avulla jäsennetään ja kehitetään osaamista oikeaan suuntaan. Lisäksi osaaminen saadaan kartoituksilla konkreettisemmin ilmi, ja samalla osaamisen arvostus lisääntyy. Osaamiskartoituksilla saadun tiedon avulla pystytään paremmin kehittämään liiketoimintaa. Osaamisen tunnistamista ja arviointia tulisi toteuttaa yrityksissä kuviossa 5 esitetyn prosessin mukaisesti säännöllisin väliajoin ja varsinkin silloin, kun toiminnassa on luvassa isoja muutoksia. (Viitala 2013, 147–149.)



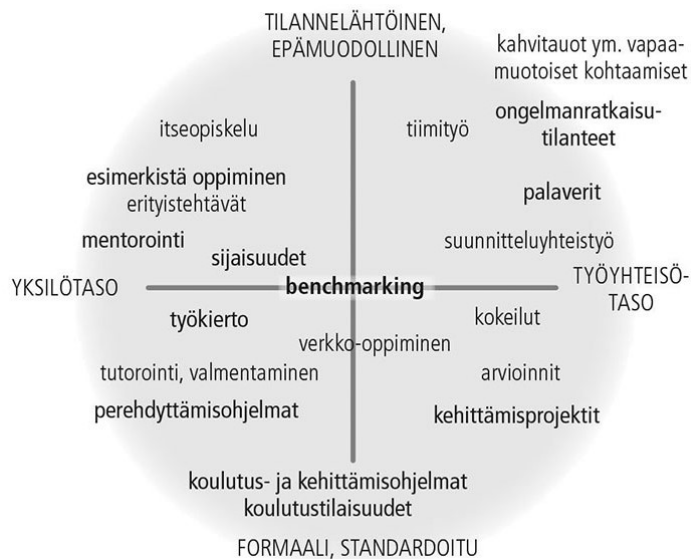
Kuvio 5 Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2013, 147)

Työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

- Koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuva oppiminen, jonka tavoitteena on yleensä tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittaminen.
- Yrityksensä itsensä järjestämässä tai ulkopuolelta hankitussa oppimistapahtumassa oppiminen, esimerkiksi kielikurssit.

- Työympäristössä ja työssä tapahtuva oppiminen, jota ei ole erikseen suunniteltu ja organisoitu.
- Tahattomasti ja suunnittelemattomasti tapahtuva oppiminen, joka on yleensä tiedos-  
tamatonta. (Dohmen 1996, Viitalan 2013, 155 mukaan)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tapoja voidaan jaotella sen perusteella, onko tarkoituksena kehittää yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Kehittämisen muodot voidaan myös järjestää niiden formaaliuden eli muodollisuuden mukaan. (Viitala 2013, 156.) Kuviossa 6 on esitetty erilaisia kehittämisen tapoja mainittujen ryhmittelyjen perusteella.

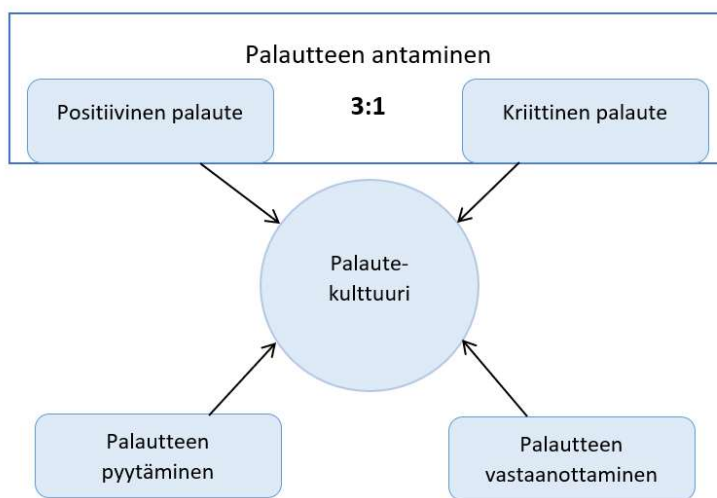


Kuvio 6 Henkilöstön kehittämisen tapoja (Viitala 2013, 156)

Hyvä oppimisympäristö on päivittäisen työssä oppimisen lähtökohta. Oppimista edistää ko-  
keileva, vuorovaikutteinen ja turvallinen ympäristö. Työkavereiden tuki on myös tärkeä osa  
oppimista. Kehittymisessä saa tehdä virheitä, ja niistä on hyvä puhua. Virheet ovat inhimil-  
lisiä, ja itselle tulee olla armollinen. (Kupias & Peltola 2019, 299, 422.) Kaikille tulee joskus  
epäonnistumisia, mutta niistä opitaan ja kehitytään. Virheiden kautta nähdään myös, mihin  
osaamisen kehittämisessä kannattaa panostaa. Epäonnistumisia ei kannata jäädä liiaksi  
miettimään, vaan omaa toimintaa on muutettava ja yritettävä uudestaan. (Ristikangas &  
Grünbaum, 2014, 39.) Työssä oppiminen on tavoitteellista, mutta työyhteisön tulisi suhtau-  
tua osaamisen kehittämiseen myös rennosti ja hyväntahtoisesti. (Kupias & Peltola 2019,  
423).

### 3.2.3 Palaute

Palautetta antamalla, pyytämällä ja vastaanottamalla on mahdollista lisätä oppimista sekä vahvistaa positiivista työilmapiiriä ja yhteistyötä. Palautteella joko vahvistetaan vuorovaikutusta tai heikennetään sitä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on siis riskialtista, mutta se tuo myös mahdollisuuksia. Myönteisyyden lisäämiseksi perusohjeena on antaa kolme kertaa enemmän positiivista kuin kriittistä palautetta. Palautteen monipuolisella käytöllä kehitetään yrityksen palautekulttuuria (kuvi 7). (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92.) Palautteen tulisi olla kaikissa tilanteissa perusteltua ja johdonmukaista (Kupias & Peltola 2019, 415).



Kuvio 7 Palautekulttuurin kehittyminen (mukailtu Ristikangas & Grünbaum 2014, 92)

Nykypäivän työelämässä kannustaminen on olennaista. Työntekijät sitoutuvat paremmin työhönsä, kun heille antaa kiitosta sekä onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia. Oppimistilanteissa tarvitaan aina palautetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 93, 98.) Kannustava palaute ohjaa oppimista ja kehittymistä. Myönteinen työympäristö kasvattaa luotamusta, joka taas toimii hyvänä pohjana kriittisen palautteen antamiseen. (Kupias & Peltola 2019, 415.)

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 98–100) kertovat, että kriittistä palautetta voi kutsua myös rakentavaksi, korjaavaksi, negatiiviseksi, kielteiseksi tai ohjaavaksi palautteeksi. Arvostavalla tavalla annettu kriittinen palaute nopeuttaa kehittymistä. Antaessa kriittistä palautetta tulee ottaa huomioon palautteen saajan persoonallisuus. Asiakeskeiset henkilöt arvostavat suoraa ja faktapohjaista palautetta, kun taas ihmiskeskeisille henkilöille palautetta annettaessa on tärkeää tuoda esiin henkilön vahvuuksia sekä tilanteen hyviä puolia. Kriittisen palautteen ei ole tarkoitus syyllistää. Palautteen tulee siis kohdistua henkilön käyttäytymiseen

eikä persoonaan. Palautetta annetaan asioista, joissa on vaikutusmahdollisuus. Myös kriittistä palautetta annettaessa tavoitteena on positiivinen lopputulos.

Esihenkilön lisäksi palautetta saadaan kollegoilta. Työkavereilla on keskenään monipuolista kanssakäymistä ja yleensä myös enemmän mahdollisuuksia seurata toistensa työtä. Palautteen antaminen vertaiselle on luontevampaa, ja saatu palaute on myös helpompi hyväksyä. (Ruohotie 2002, 224.) Työntekijöille, jotka tahtovat kehittyä työssään ja samalla parantaa työyhteisön ilmapiiriä, palaute on tärkeää. Sekä kannustava että kriittinen palaute on merkityksellistä, sillä siitä saa tunteen, että palautteenantaja on pohtinut tilannetta ja on myös valmis tukemaan eteenpäin. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 238.)

## 4 Tutkimus

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Kela (kuvio 8). Kela aloitti toimintansa 16.12.1939. Ensimmäiset parikymmentä vuotta Kansaneläkelaitos oli vastuussa yksinomaan kansaneläkkeiden maksamisesta. Vuonna 1964 Kela alkoi hoitaa myös sairausvakuutusta ja vuonna 1969 etuuskien joukkoon liittyivät perhe-eläke, lasten hoitotuki ja eläkkeensaajan asumistuki. Vuosien saatossa toimintaa on laajennettu ja uudistettu. Viimeisin iso muutos on ollut perustoimeentulotuen siirtyminen kunnilta Kelan hoidettavaksi vuonna 2017. Nykyisin Kela on sosiaaliturvan toimeenpanija, joka koskettaa henkilöä hänen jokaisessa elämänvaiheessaan. (Kela 2018a.)



Kuvio 8 Kelan logo (Kela)

Vuoden 2020 lopussa Kelassa työskenteli 8095 toimihenkilöä. Kelalaisista 5290, eli noin 65 % työskentelee etuuspalveluyksikössä. Uusia vakituisia henkilöitä palkattiin viime vuonna 619. (Kela 2021a.)

*Kelan toiminta-ajatus on: Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä. Kelan arvot ovat: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kela 2018b.)*

Kela on eduskunnan valvonnassa toimiva sosiaaliturvalaitos. Kelan toimielimiin kuuluvat valtuutetut, hallitus ja tilintarkastajat. Valtuutettuja on 12 ja he ovat eduskunnan valitsemia. Tilintarkastajia on kahdeksan ja hallitukseen kuuluu kymmenen jäsentä. (Kela 2018b.)

Organisaatiossa on viisi tulosyksikköä:

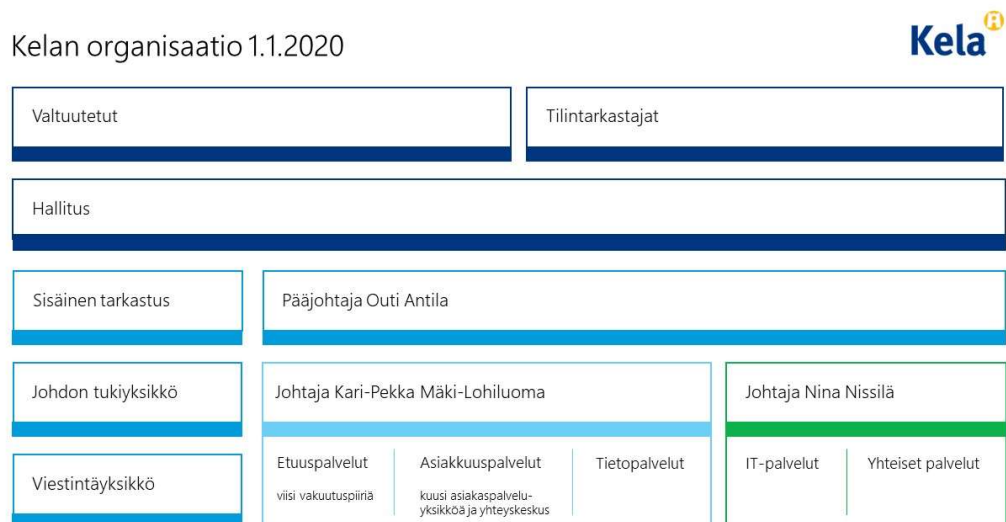
- etuuspalvelut



- asiakkuuspalvelut
- tietopalvelut
- IT-palvelut
- yhteiset palvelut (Kela 2020b).

Etuuspalvelujen tulosityksikkö koostuu viidestä vakuutuspiiristä, jotka ovat vastuussa paikallisesta ratkaisutoiminnasta. Etuuspalveluyksikön toisena tehtävänä on tehdä ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi. (Kela 2020b.)

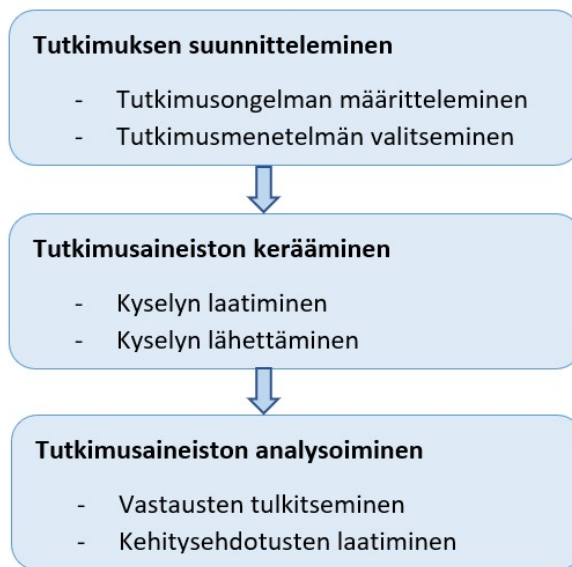
Organisaatioon kuuluu tulosityksiköiden lisäksi myös kaksi toiminnallista yksikköä, jotka ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Tulosityksiköiden ja toiminnallisten yksiköiden lisäksi Kelassa toimii lisäksi sisäinen tarkastus. (Kela 2020b.) Kelan pääjohtajana on ollut vuodesta 2020 alkaen Outi Antila. Kuviossa 9 on tarkemmin havainnollistettu Kelan organisaatiota.



Kuvio 9 Kelan organisaatiokaavio (Kela 2020c)

## 4.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusprosessi jakautui kolmeen eri vaiheeseen (kuvio 10). Ensimmäisenä vaiheena oli tutkimuksen suunnitteleminen, toisena vaiheena oli tutkimusaineiston kerääminen ja kolmantena vaiheena oli tutkimusaineiston analysoiminen. Tutkimuksen aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen ja kiinnostuksen pohjalta huomioiden tutkimuksen hyöty toimeksiantajalle. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää.



Kuvio 10 Tutkimusprosessin vaiheet

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asu-  
mistuen ryhmän jäsenille verkkokysely. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyk-  
siä, joissa vastaajaa pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto. Mielipideväittämissä päädyttiin  
käyttämään Likertin neliportaista asteikkoa. Näissä kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat  
Täysin eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Jokseenkin samaa mieltä ja Täysin samaa mieltä.  
Mukana oli myös vaihtoehto En osaa sanoa. Monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä oli  
kolme avointa kysymystä. Avomiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista muiden ky-  
symysten ollessa pakollisia. Yhteensä kysymyksiä oli 14. Kysely laadittiin niin, ettei siinä  
kysytty yksilöiviä henkilötietoja. Taustatietona kysyttiin ainoastaan kuinka kauan vastaaja  
oli työskennellyt Kelassa.

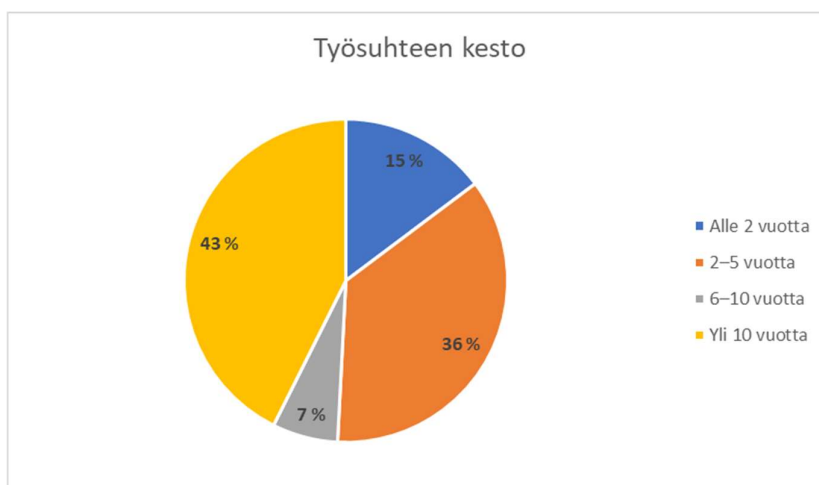
Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastasi Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä, jolle kyse-  
lylomakepohja, saatekirje, muistutus sekä vastaanottajien sähköpostiosoitteet toimitettiin  
noin viikkoa ennen kyselyn avautumista. Ennen kyselylinkin lähettämistä vastaanottajille  
opinnäytetyön tekijä testasi kyselylinkkiä, ja asiasta pidettiin vielä Skype-palaveri teknisestä  
toteutuksesta vastaavan henkilön kanssa.

Kysely oli avoinna ajalla 20.4.2021 – 29.4.2021. Saatekirje (liite 1) sekä linkki kyselyyn (liite  
3) toimitettiin vastaajille sähköpostitse 20.4.2021 klo 10.11. Kyselystä lähetettiin muistutus  
(liite 2) uudella sähköpostilla 26.4.2021 niille toimihenkilöille, jotka eivät vielä olleet antaneet  
vastaustaan. Opinnäytetyön tekijä kuuluu myös itse Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asu-  
mistuen ryhmään ja kannusti omaa tiimiään vastaamaan kyselyyn tiimin omassa Skype-

huoneessa. Kysely lähetettiin 135 etuuskäsittelijälle, joista 61 vastasi. Vastausprosentti oli näin ollen 45.

### 4.3 Tutkimustulokset

Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan työsuhteen kestoa. Tämä oli kyselyn ainoa taustatietokysymys, jota käytettiin myös ristiintaulukoinnissa eli tarkastellessa kahden muuttujan välistä riippuvuussuhdetta. Vastaajista (kuvio 11) 43 % oli työskennellyt Kelassa yli 10 vuotta. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä oli 2–5 vuotta Kelassa työskennelleet 36 % osuudella. Alle 2 vuotta Kelassa työskennelleitä oli vastaajista 15 %, ja pienimmäksi vastaajaryhmäksi jäi 6–10 vuotta Kelassa työskennelleet, joita oli 7 %. Koska 6–10 vuotta Kelassa työskennelleiden vastausosuus jäi vähäiseksi, heidän vastauksensa päädyttiin yhdistämään yli 10 vuotta Kelassa työskennelleiden kanssa samaan ryhmään. Näin ollen tutkittaessa työkokemuksen riippuvuutta annetuissa vastauksissa vastaajaryhmiksi jaettiin alle 2 vuotta, 2–5 vuotta ja yli 6 vuotta Kelassa työskennelleet.

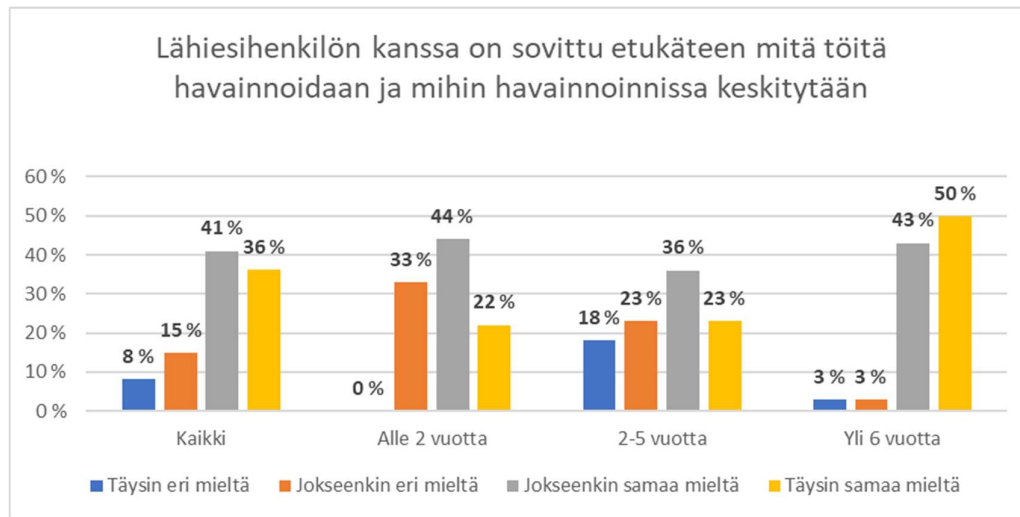


Kuvio 11 Työsuhteen kesto

#### Havainnointi esihenkilön kanssa

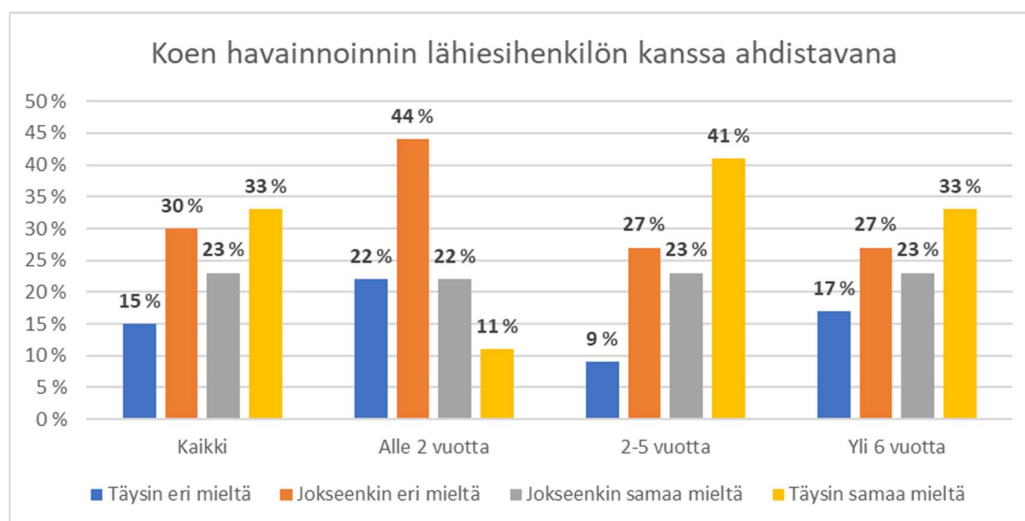
Kyselyn seuraavat neljä kysymystä olivat mielipideväittämiä, joiden aihepiirinä oli esihenkilön kanssa toteutettu havainnointi. Ensiksi kysyttiin mielipidettä siihen, onko ennen havainnointia lähiesihenkilön kanssa sovittu mitä töitä havainnoidaan ja mihin havainnoinnissa keskitytään. Kuviosta 12 voidaan nähdä, että 77 % kaikista vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä ja 23 % oli jokseenkin eri tai täysin eri mieltä. Tarkastellessa vastauksia työsuhteen keston perusteella yli 6 vuotta Kelassa työskennelleet olivat eniten samaa mieltä väittämän kanssa. Heistä 93 % oli jokseenkin samaa mieltä

tai täysin samaa mieltä. Tyytymättömyimpiä olivat 2–5 vuotta Kelassa työskennelleet, joista 41 % vastasi olevansa jokseenkin eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 12 Havainnointi esihenkilön kanssa, väittämä 1

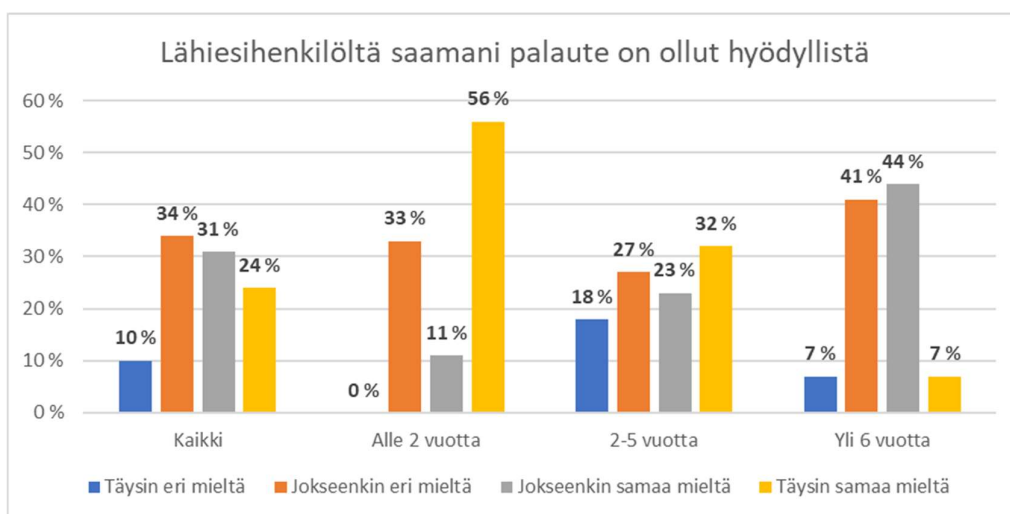
Toinen väittämä koski ahdistuksen kokemista havainnoinnin yhteydessä (kuvio 13). Vastaaajista 33 % oli täysin samaa mieltä, ja he kokivat havainnoinnin lähiesihenkilön kanssa ahdistavana. Toiseksi eniten vastauksia sai Jokseenkin eri mieltä -vaihtoehto, jonka oli valinnut 30 % etuuskäsittelijöistä. Vastauksista käy ilmi, että yli puolet etuuskäsittelijöistä tuntee jonkinlaista ahdistusta havainnointitilanteessa. Jakaessa vastaukset työkokemuksen mukaan huomataan, että vähiten ahdistusta havainnoinnissa tuntevat alle 2 vuotta Kelassa työskennelleet. Heistä 66 % oli jokseenkin eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Eniten täysin samaa mieltä väittämän kanssa olivat 2–5 vuoden työkokemuksen omaavat.



Kuvio 13 Havainnointi esihenkilön kanssa, väittämä 2

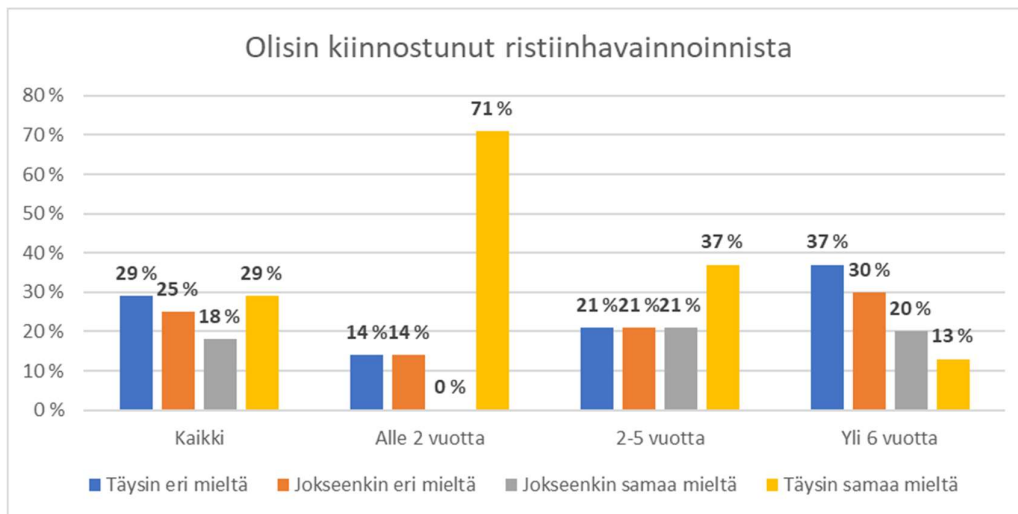
Monivalintakysymyksissä oli mukana myös En osaa sanoa -vaihtoehto, johon saatiin ensimmäisen kerran vastauksia kolmannessa väittämässä. Kuvioissa 14–20 ei ole huomiotu En osaa sanoa -vastauksia, mutta kyseisen vaihtoehdon valinneiden määrä on ilmoitettu jokaisen kysymyksen yhteydessä.

Väittämään havainnoinnista saadun palautteen hyödyllisenä kokemiseen saatiin kolme En osaa sanoa -vastausta. Lähiesihenkilöltä saatu palaute havainnoinnista (kuvio 14) on ollut ainakin jokseenkin hyödyllistä 55 prosentin mielestä: täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 24 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 31 % vastaajista. Eniten vastauksia sai kuitenkin Jokseenkin eri mieltä -vaihtoehto, jonka osuus vastauksista oli 34 %. Hyödyllisimpänä lähiesihenkilöltä saadun havainnointipalautteen kokivat alle 2 vuotta Kelassa töissä olleet. Heistä 67 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevien osuus väheni työkokemuksen karttuessa ollen alle 2 vuotta Kelassa työskennelleillä 56 %, 2–5 vuotta Kelassa työskennelleillä 32 % ja yli 6 vuotta Kelassa työskennelleillä enää 7 %.



Kuvio 14 Havainnointi esihenkilön kanssa, väittämä 3

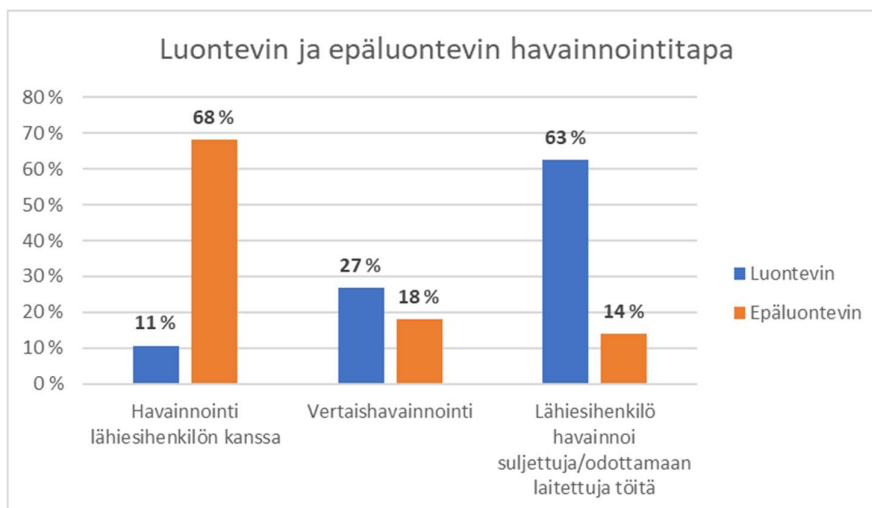
Neljännessä väittämässä tiedusteltiin, olisivatko vastaajat kiinnostuneet ristiinhavainnoinnista, jolloin havainnoijana toimisi joku toinen esihenkilö kuin oma lähiesihenkilö (kuvio 15). Viisi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Eniten vastauksia saatiin Täysin samaa mieltä- ja Täysin eri mieltä -vaihtoehtoihin, jotka molemmat keräsivät 29 % vastauksista. Hieman yli puolet vastaajista, 54 %, oli kuitenkin väittämän kanssa jokseenkin eri tai täysin eri mieltä. Kiinnostuneimpia kokeilemaan ristiinhavainnointia olivat alle 2 vuotta Kelassa olleet, joista 71 % vastasi olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Varautuneimpia ristiinhavainnointia kohtaan olivat yli 6 vuotta Kelassa töitä tehneet: heistä 67 % vastasi joko olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 15 Havainnointi esihenkilön kanssa, väittämä 4

### Luontevin ja epäluontevin havainnointitapa

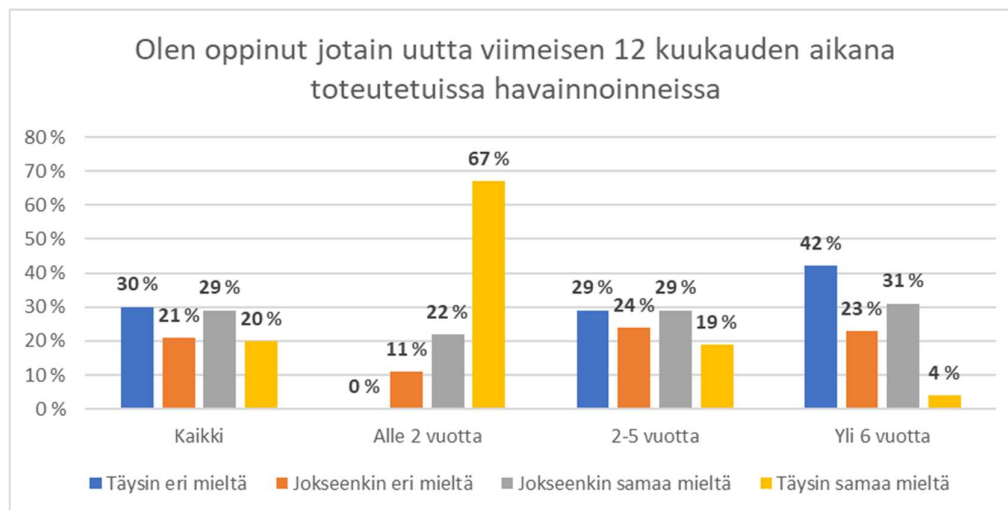
Kysyttäessä luontevinta ja epäluontevinta havainnoinnin muotoa oli Kelassa toteutettujen havainnointitapojen lisäksi valittavana Muu, mikä? -vaihtoehto. Tätä vastausvaihtoehtoa ei kuitenkaan kukaan käyttänyt. En osaa sanoa -vastauksen antoi luontevinta havainnointitapaa tiedustellessa viisi henkilöä ja epäluontevinta tapaa kysyttäessä 11 henkilöä. Kuviosta 16 ilmenee, että luontevimmaksi havainnointitavaksi etuuskäsittelijät mielsivät jälkihavainnoinnin, jossa lähiesihenkilö havainnoi suljettuja tai odottamaan laitettuja töitä. Tämän vaihtoehdon oli valinnut 63 % vastaajista. Epäluontevin havainnoinnin muoto oli etuuskäsittelijöiden mielestä havainnointi lähiesihenkilön kanssa 68 % osuudella.



Kuvio 16 Luontevin ja epäluontevin havainnointitapa

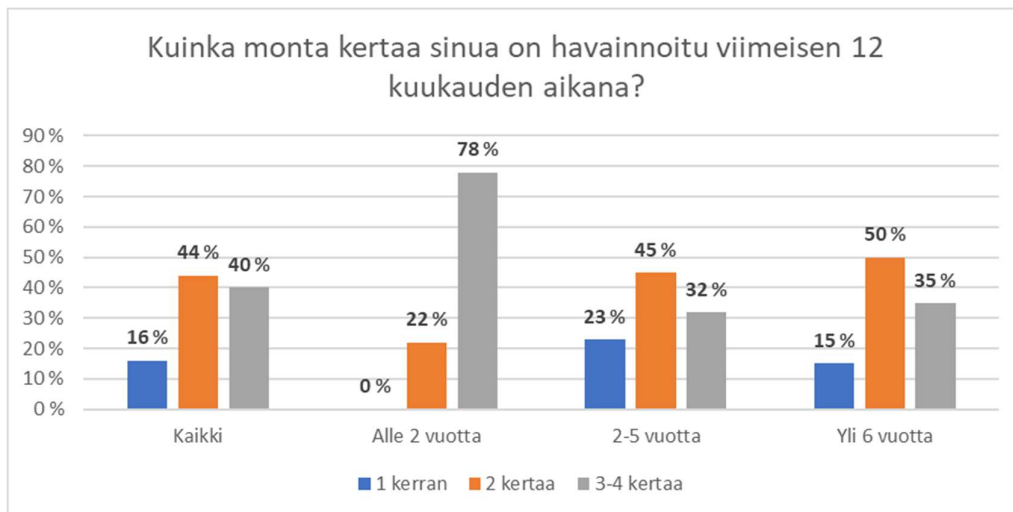
## Saadut hyödyt ja havainnoinnin yleisyys

Loput monivalintakysymykset koskivat havainnoinnista saatuja hyötyjä sekä kuinka usein havainnointia on toteutettu ja halutaan toteutettavan. Väittämään uuden oppimisesta viimeisen 12 kuukauden aikana toteutetuissa havainnoinneissa saatiin viisi En osaa sanoa -vastusta. Kuviosta 17 nähdään, että eniten vastauksia saatiin Täysin eri mieltä -vaihtoehtoon, jonka oli valinnut 30 % vastaajista. Väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 29 %, jokseenkin eri mieltä 21 % ja täysin samaa mieltä 20 %. Tarkastellessa vastauksia työsuhteen keston perusteella käy ilmi, että täysin samaa mieltä olevien osuus vähenee työkokemuksen karttuessa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli alle 2 vuotta Kelassa työskennelleistä 67 %, 2–5 vuotta Kelassa töissä olleista 19 % ja yli 6 vuotta Kelassa työskennelleistä enää 4 %. Myös täysin eri mieltä olleiden osuus lisääntyy työvuosien myötä ollen 0 % alle 2 vuotta Kelassa työskennelleillä, 29 % työsuhteen keston ollessa 2–5 vuotta ja 42 % yli 6 vuotta Kelassa työskennelleillä.



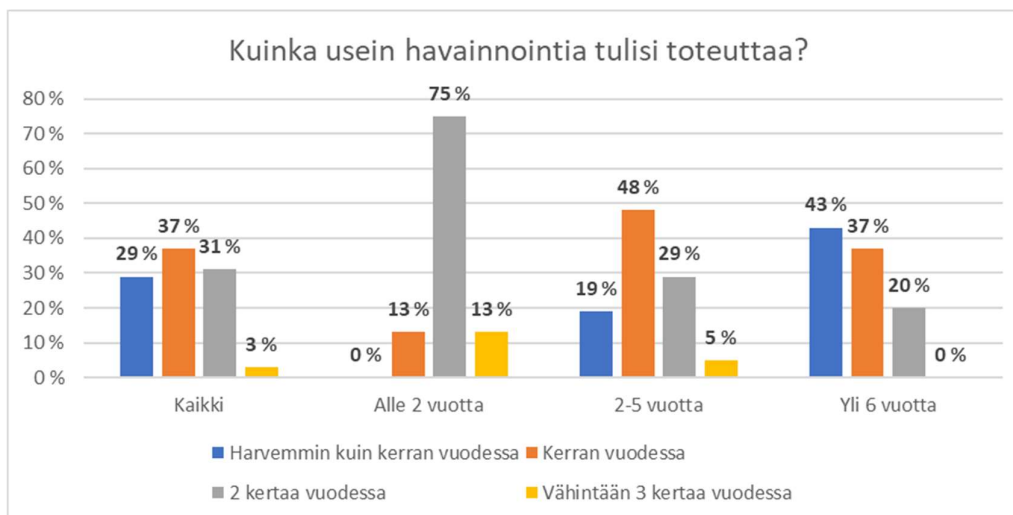
Kuvio 17 Uuden oppiminen viimeisen 12 kuukauden aikana

Etuuskäsittelijöiltä kysyttiin seuraavaksi kuinka monta kertaa heitä on havainnoitu viimeisen 12 kuukauden aikana (kuvio 18). Neljä vastaajaa oli valinnut En osaa sanoa -vaihtoehtoon. Saatujen vastausten perusteella havainnointia toteutetaan yleisimmin kaksi kertaa vuodessa, sillä 44 % etuuskäsittelijöistä oli valinnut tämän vaihtoehtoon. Havainnointia oli suoritettu 3–4 kertaa vuodessa 40 % vastaajista ja 16 % vastaajista kerran vuodessa. Alle 2 vuotta Kelassa työskennelleitä on havainnoitu muita ryhmiä useammin: heistä 78 % vastasi, että heitä on havainnoitu viimeisen 12 kuukauden aikana 3–4 kertaa. Suurin osa 2–5 vuotta ja yli 6 vuotta Kelassa olleista taas ilmoitti, että heitä on havainnoitu 2 kertaa viimeisen 12 kuukauden aikana.



Kuvio 18 Havainnointikerrat viimeisen 12 kuukauden aikana

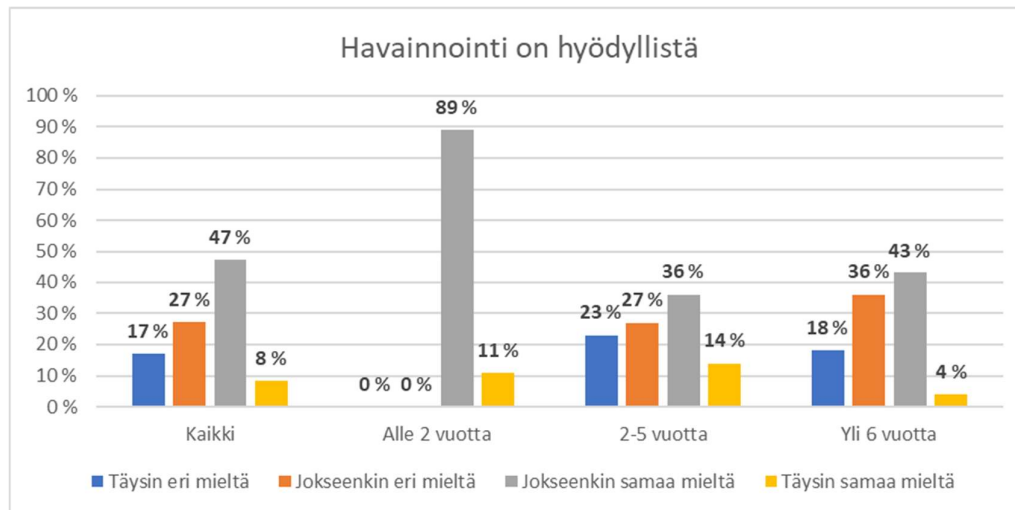
Seuraavaksi kysyttiin kuinka usein havainnointia tulisi vastaajien mielestä toteuttaa. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Kuvioista 19 nähdään, että 37 % kaikista etuuskäsittelijöistä tahtoi havainnointia olevan kerran vuodessa. Seuraavaksi eniten havainnointia toivottiin toteutettavan kaksi kertaa vuodessa 31 % osuudella. Havainnointia voisi olla harvemmin kuin kerran vuodessa 29 % mielestä, ja vain 3 % toivoi havainnointia vähintään kolme kertaa vuodessa. Jakaessa vastaukset työkokemuksen mukaan huomataan, että yleisin vastaus alle 2 vuotta Kelassa työskennelleillä oli kaksi kertaa vuodessa, 2–5 vuotta työskennelleillä kerran vuodessa ja yli 6 vuoden työsuhteen omaavilla harvemmin kuin kerran vuodessa.



Kuvio 19 Kuinka usein havainnointia tulisi toteuttaa?



Viimeisenä monivalintakysymyksenä esitettiin väittämä havainnoinnin hyödyllisyydestä. Kaksi etuuskäsittelijää oli valinnut En osaa sanoa -vaihtoehdon. Kaikista vastaajista 47 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (kuvio 20). Alle kaksi vuotta Kelassa töissä olleista kaikki olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä vastanneiden osuus oli 2–5 vuotta Kelassa työskennelleillä 50 % ja yli 6 vuotta Kelassa työskennelleillä 47 %.



Kuvio 20 Havainnoinnin hyödyllisyys

### Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joista ensimmäisessä pyydettiin erittelemään havainnoinnin hyviä ja huonoja puolia. Hyvänä puolena nähtiin mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Vastauksissa kerrottiin, että havainnoinnissa voi ilmetä virheitä, joista etuuskäsittelijä ei ole itsekään tietoinen. Havainnoinnissa voi oppia uusia toimintatapoja ja esimerkiksi teknisiä asioita. Hyvänä koettiin myös, että esihenkilölle muodostuu havainnoidessa selkeämpi näkemys etuuskäsittelijän työtehtävistä ja työtavoista. Lisäksi havainnoinnin sosiaalinen puoli koettiin positiivisena: esihenkilöltä ja varsinkin kollegalta saatu tuki on tärkeää.

Palautteen saamista pidettiin yleisesti ottaen hyvänä asiana. Eräs vastaaja kuitenkin totesi, että palaute tulisi antaa jo havainnoinnin aikana eikä vasta erillisessä palautekeskustelussa. Jo havainnoinnin aikana annettu neuvo tukisi oppimista paremmin. Huonona puolena moni etuuskäsittelijä toi esiin havainnoinnin stressaavuuden.

*Havainnointi ei kerro ihmisen tekemisestä mitään, itse ainakin jännitän havainnointia niin paljon, että se menee sähläämiseksi.*

*Havainnointitilanne ei ole aito, siinä ei toimi luontevasti.*

Muutama vastaaja katsoi havainnoinnin vievän liikaa työaikaa saatuaan hyötyyn nähden. Toisaalta useampi etuuskäsittelijä piti huonona asiana, ettei havainnoinnin aikana ehditä käsittelemään kovinkaan montaa työtä. Koska käsiteltäviä töitä ei valikoida etukäteen, voi havainnoinnin yhteydessä käsittelyyn tulla töitä, jotka eivät ole kehittymisen kannalta hyödyllisiä. Huonona koettiin myös, jos esihenkilöllä ei ole riittävää kokemusta ja tietoa havainnoitavasta etuudesta. Tällöin havainnointi jää pintapuoliseksi ja keskittyy lähinnä järjestelmien hallinnan seuraamiseen.

Toisessa avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin, miten havainnointi on kehittänyt osaamista. Pari etuuskäsittelijää vastasi kehittyneensä erityisesti asiakaslähtöisyydessä, ja moni kertoi saaneensa varsinkin vertaishavainnoinnista käytännön vinkkejä. Suurimmasta osasta vastauksista kävi kuitenkin ilmi, ettei kehitystä ole tapahtunut tai osaamisen kehittyminen on ollut pienimuotoista.

*En koe, että olen saanut havainnoinneista hyötyä, "pakollinen asia" joka vain hoidetaan.*

*Havainnoinnista ehkä saa lähinnä varmuutta, että tekee oikein.*

*Jotain pikku juttuja tekniikkaan liittyen on saattanut oppia.*

*Jotain pieniä vivahteita, toimivampia käytänteitä. Ei mitään suurta.*

Viimeisenä kysyttiin miten havainnointia voisi kehittää. Osa koki havainnoinnin tarpeettomaksi ja tahtoi, että siitä luovuttaisiin kokonaan. Moni toivoi, että jatkossa painotus siirrettäisiin joko jälkihavainnointiin, eli suljettujen tai odottamaan laitettujen töiden havainnointiin, tai vertaishavainnointiin. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että vertaishavainnoinnissa parin saisi itse valita. Eräs etuuskäsittelijä totesi, että havainnointia tulisi olla uusilla työntekijöillä enemmän ja vastaavasti pitkään Kelassa olleilla vähemmän. Vastauksissa korostui toive, että jatkossa havainnointia toteutettaisiin etuuskäsittelijän omien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

Olennaisena asiana nähtiin, että havainnoijalla olisi tarvittava osaaminen havainnoitavaan etuuteen. Tärkeänä pidettiin myös luottamuksen ja avoimuuden lisäämistä sekä palautteen ja ohjeiden selkeämpää perustelua. Yhtenä konkreettisena keinona havainnoinnin

kehittämiseen ehdotettiin nauhoittamista. Tällöin etuuskäsittelijä tallentaisi työskentelyään kertomalla samalla, kuinka hän käsittelyssä etenee. Myöhemmin havainnoija katsoisi tallenteen.

Lisäksi havainnoinnin tilalle ehdotettiin yhdessä tekemisen tapaa, jossa yksi henkilö hoitaisi teknisen puolen ja toinen tai useampi osallistuisi käsittelyyn. Yksi etuuskäsittelijä kertoi positiivisesta kokemuksestaan, jossa hän oli esitellyt tekemänsä päätöksen esihenkilölle ja kertonut, kuinka hän oli päätöstä tehdessä toiminut. Eräs vastaaja pohti myös mahdollisuutta seurata toisen, itselle tuntemattoman etuuden käsittelyä. Vastaaja arveli, että tällä tavalla muodostuisi selkeämpi kokonaiskäsitys Kelan eri etuuksista ja vuorovaikutus yli etuusrajojen kehittyisi parempaan suuntaan.

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen suurin vastaajaryhmä oli yli 10 vuotta Kelassa työskennelleet. Kun heidät yhdistettiin 6–10 vuotta Kelassa työskennelleiden kanssa samaan ryhmään, he muodostivat 50 % kyselyyn vastanneista. Myös alle kaksi vuotta ja 2–5 vuotta Kelassa työskennelleiltä saatiin riittävästi vastauksia, jotta ristiinhavainnointia voitiin toteuttaa. Vastaajaryhmiksi määriteltiin alle kaksi vuotta, 2–5 vuotta ja yli kuusi vuotta Kelassa työskennelleet.

Monivalintakysymysten tuloksia tarkasteltiin tekemällä kuvioita, joihin vastaukset eriteltiin kaikilta vastaajilta sekä ryhmittäin. Ristiinhavainnointia tehdessä huomattiin, että ryhmien vastauksissa oli eroja. Yleisesti ottaen Kelassa alle kaksi vuotta työskennelleet kokivat havainnoinnin hyödyllisempänä kuin jo pidemmän työkokemuksen omaavat etuuskäsittelijät. Tämä korostui erityisesti väittämässä saadun palautteen hyödyllisyydestä ja uuden oppimisesta viimeisen 12 kuukauden aikana toteutetuissa havainnoinneissa. Myös ahdistuksen kokeminen oli alhaisinta Kelassa alle kaksi vuotta työssä olleilla. Tarkastellessa vastauksia työsuhteen keston perusteella käy ilmi, että koetut hyödyt vähenevät työkokemuksen karttuessa.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kartoittaa havainnoinnin hyviä ja huonoja puolia. Hyvinä puolina havainnoinnissa on työssä kehittyminen, uuden oppiminen ja palautteen saaminen. Osaamisen kehittyminen havainnoinnin kautta on tosin ollut vähäistä ja keskittynyt pääasiassa pieniin asioihin. Positiivisina asioina koettiin lisäksi havainnoinnissa käydyt keskustelut ja saatu tuki. Havainnoinnin myötä lähiesihenkilö saa myös paremman käsityksen etuuskäsittelijän työstä. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, ahdistuksen kokeminen on havainnoinnin huonoimpia puolia. Havainnoinnin aikana ei myöskään ehditä käsittelemään kuin muutamaa työ- ja käsittelyyn voi tulla töitä, jotka eivät ole kehittymisen kannalta hyödyllisiä. Huonona puolena nostettiin esiin myös, jos esihenkilön tiedot havainnoitavasta etuudesta eivät ole riittävällä tasolla. Tällöin esihenkilö ei välttämättä osaa tunnistaa kehittämiskohteita etuuskäsittelijän työssä, eikä havainnointi toteuta tarkoitustaan osaamisen kehittämisen välineenä.

### 5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa oli myös tarkoitus selvittää miten havainnointia voisi kehittää. Havainnointi esihenkilön kanssa aiheuttaa yli puolessa etuuskäsittelijöistä ahdistusta, ja tilanteen stressaavuus voi vaikuttaa olennaisesti havainnoinnin kulkuun. Esimerkiksi ehdotettu tallentaminen voisi toimia keinona lievittää ahdistusta, kun toinen osapuoli ei osallistuisi tilanteeseen

ja tallennusajankohdan saisi itse päättää. Aikaakaan tähän ei kuluisi enempää verrattuna nykyiseen esihenkilön kanssa toteuttavaan havainnointiin, pois lukien mahdollinen tallentamisen teknisen puolen opettelu. Tulee kuitenkin muistaa, että havainnoijan tulisi katsoa talenne mahdollisimman pian sen valmistuttua, jolloin palautekeskustelussa molemmilla osapuolilla on asia vielä tuoreena muistissa. Toki tulee myös selvittää, onko Kelassa teknisesti mahdollista toteuttaa tällaista tapaa.

Hieman yli viidesosa vastaajista oli jokseenkin eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa, jossa kysyttiin, onko ennen havainnointia lähiesihenkilön kanssa sovittu mitä töitä havainnoidaan ja mihin havainnoinnissa keskitytään. Havainnointi pohjautuu lähiesihenkilön kanssa käytyyn esikeskusteluun, joten on erityisen tärkeää, että kaikki tietävät havainnoinnin tavoitteet etukäteen. Kyselyssä etuuskäsittelijöitä pyydettiin myös vastaamaan, kuinka usein havainnointia on toteutettu ja halutaan toteutettavan. Verratessa näihin kysymyksiin saatuja vastauksia voidaan todeta, että havainnointia halutaan olevan vähemmän kuin mitä sitä tällä hetkellä on.

Useampi etuuskäsittelijä esitti huolensa esihenkilön vähäisestä etuusosaamisesta, jolla on ollut vaikutusta havainnointitilanteeseen. Koska monet vastaajat olivat vertais- ja jälkihavainnoinnin kannalla, kehitysehdotuksena olisi kokeilla jälkihavainnointia kollegan kanssa. Esihenkilöillä ei välttämättä ole muiden töidensä ohella mahdollisuutta perehtyä etuuteen, mutta toisen etuuskäsittelijän etuustuntemukseen voi luottaa. Palautteen antamiseen työkalereiden välillä on tällöin kiinnitettävä erityistä huomiota. Etenkin kriittinen palaute tulisi antaa selkeästi ja arvostavasti.

Kelassa voitaisiin kokeilla myös muita osaamisen kehittämisen tapoja havainnoinnin lisäksi tai sen sijaan. Varsinkin rutinoituneille ja vankan tietopohjan omaaville etuuskäsittelijöille voisi olla hyödyllistä päästä seuraamaan muun kuin oman etuuden käsittelyä. Käsittelyn kokonaisvaltaisuus ja samalla asiakasystävällisyys paranisivat, kun tietoa olisi useammasta etuudesta. Moni piti havainnoinnista seurannutta keskustelua hyvänä asiana, joten töitä voisi tehdä myös pareittain tai pienissä ryhmissä. Tällöin etuuskäsittelijät voisivat vaihtaa näkemyksiään ja jakaa omia hyväksi toteamiaan toimintatapoja ilman havainnoinnin tuomia paineita. Oman päätöksen esittely esihenkilölle olisi myös hyvä keino tuoda esiin omia vahvuuksia varsinkin, jos kyseessä on ollut haastavampi tapaus. Havainnointitilaisuus esihenkilön kanssa voisi myös olla keskustelevampi eikä kaikkea tarvitsisi jättää palautekeskusteluun.

Luontevin havainnointitapa oli etuuskäsittelijöiden mielestä jälkihavainnointi ja epäluontevin havainnointi lähiesihenkilön kanssa. Kaikilla havainnoinnin muodoilla oli kuitenkin omat kannattajansa. Tärkeimpänä asiana olisikin toteuttaa havainnointia ja muitakin osaamisen

kehittämisen tapoja etuuskäsittelijän omat toiveet ja tarpeet huomioiden. Asiasta voisi keskustella lähiesihenkilön kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa tai muun keskustelun yhteydessä. Saatujen tietojen perusteella esihenkilö voisi kartoittaa toiset samanlaisia toiveita esittäneet ja muodostaa heistä tarvittaessa pareja tai ryhmiä. Tällöin voitaisiin kartoittaa myös ristiinhavainnoinnista kiinnostuneet henkilöt. Avoimissa vastauksissa ehdotettiin myös, että vertaishavainnoinnissa parin voisi valita itse. Tällöin esihenkilöiden tulisi kuitenkin varmistaa, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti eikä ketään jätetä yksin. Osa etuuskäsittelijöistä kokee havainnoinnin pakollisena toimintatapana, joten havainnointi voitaisiin nähdä positiivisempänä ja hyödyllisempänä, kun siihen on saanut itse olla vaikuttamassa.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat tutkimuksittain, vaikka virheitä pyritään välttämään. Tulosten luotettavuuden arviointi on näin ollen tärkeä osa tutkimusta, ja siihen on käytettävissä erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tulosten toistettavuudesta ja pysyvyydestä kertoo tutkimuksen reliaabelius. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Reliaabeliutta tarkastellessa kiinnitetään huomiota mittaukseen liittyviin asioihin ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuuteen. Jotta tutkimus olisi tarkka, siihen ei tulisi sisältyä satunnaisvirheitä. (Vilka 2017, 149.)

Linkki verkkokyselyyn lähetettiin 135 yleisen asumistuen etuuskäsittelijälle. Kyselylinkin sähköpostiinsa saaneista vastasi 61 henkilöä, jonka perusteella vastausprosentiksi muodostui 45. Vaikka etuuskäsittelijät eivät saaneet vastata kyselyyn työajalla, oli vastausprosentti suhteellisen korkea. Vastanneiden joukossa oli sekä uusia työntekijöitä että jo useamman vuoden Kelassa työskennelleitä. Kyselyn otoskoko oli siis erittäin hyvä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin kolme avointa kysymystä, joten myös kvalitatiivista menetelmää käytettiin täydentämään tutkimusta. Tutkimustuloksia analysoi ainoastaan opinnäytetyön tekijä, joten tulosten analysoinnissa voi olla satunnaisvirheitä. Jos useampi henkilö olisi analysoinut tuloksia, olisi tutkimus ollut luotettavampi.

Tutkimuksen reliaabeliuden lisäksi tulee arvioida sen validiutta. Tällöin selvitetään, kykeneekö tutkimus mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tavoitteenakin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset on saatettu ymmärtää eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tällaisessa tapauksessa tutkija ei ole onnistunut siirtämään käsitteitä ymmärrettävällä tavalla lomakkeelle ja tutkimuksen tuloksia ei voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Vilka (2007, 152) viittaa Heikkilään (2004) ja Uusitaloon (1991) kertoessaan tutkimuksen kokonaisluotettavuudesta, joka koostuu sen reliaabeliudesta ja validiudesta. Kun

satunnaisvirheiden määrä jää vähäiseksi ja perusjoukosta tehty otos on edustava, voidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuuden katsoa olevan hyvä.

Tutkimuksen kohdejoukolle suunnattu kysely laadittiin huolellisesti. Alustava kyselylomake lähetettiin kommentoitavaksi kyselyn kohderyhmän ulkopuolisille henkilöille. Näin varmistettiin kysymysten ymmärrettävyys, ja saadun palautteen perusteella lomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia. Ennen verkkokyselyn toteuttamista opinnäytetyön tekijä testasi Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmän laatimaa kyselylinkkiä, jonka jälkeen asiasta pidettiin vielä Skype-palaveri. Kyselylomakkeeseen saaduilla vastauksilla pystyttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus onnistui siis mittamaan sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta vahvistettiin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä.

## 6 Yhteenveto

Havainnointi antaa työnantajalle tietoa siitä, kuinka hyvin työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Se auttaa arvioimaan työntekijän työn suorituksen määrää ja laatua. (Mayhew 2020.) Kelan etuuskäsittelyssä ratkaisutyön laatua seurataan havainnoinnilla. Havainnointi on yksi esihenkilön työvälineistä, jolla saadaan tietoa toimintatavoista ja kuinka palvelun laatu toteutuu. Havainnoinnin tarkoituksena on kehittää palvelun laatua ja auttaa sekä etuuskäsittelijää että esihenkilöä kehittymään työssään. (Kela 2021b.)

Tutkimuksen aihe valikoitui opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen ja kiinnostuksen pohjalta huomioiden tutkimuksen hyöty toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia havainnoinnin vaikutusta Kelan etuuskäsittelijöiden toimintaan ja kartoittaa havainnoinnin hyviä ja huonoja puolia. Tavoitteena oli myös löytää ideoita havainnoinnin kehittämiseen.

Tutkimuksessa oli yksi pääkysymys ja kaksi alakysymystä:

- Miten havainnointi tukee etuuskäsittelijän toimintaa?
  - Mitkä ovat havainnoinnin hyvät ja huonot puolet?
  - Miten havainnointia voisi kehittää?

Työn teoreettinen viitekehys koostui kahdesta pääluvusta, jotka olivat havainnointi ja osaaminen. Havainnoinnista kertovassa luvussa käytiin läpi havainnointia menetelmänä, havainnointia työssä ja havainnoinnin toteuttamista Kelassa. Osaamista käsittelevä luku koostui yksilötason oppimisesta ja osaamisesta sekä oppimisesta työssä.

Empiria-osuuden tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asumistuen ryhmän jäsenille verkkokysely ajalla 20.4.2021 – 29.4.2021. Verkkokyselyn kysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joissa vastaajaa pyydettiin valitsemaan yksi vaihtoehto. Monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, ja yhteensä kysymyksiä oli 14. Kysely lähetettiin 135 henkilölle, joista 61 vastasi. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 45. Tutkimustuloksia tarkasteltiin käyttäen ristiintaulukointia, jonka jälkeen muodostettiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Kyselyn vastaajaryhmiksi määriteltiin alle kaksi vuotta, 2–5 vuotta ja yli kuusi vuotta Kelassa työskennelleet. Vastaukset eriteltiin kaikilta vastaajilta sekä ryhmittäin. Yleisesti ottaen Kelassa alle kaksi vuotta työskennelleet kokivat havainnoinnin hyödyllisempänä kuin jo pidempään Kelassa työskennelleet. Tämä korostui erityisesti väittämässä saadun palautteen



hyödyllisyydestä ja uuden oppimisesta viimeisen 12 kuukauden aikana toteutetuissa havainnoinneissa. Tarkastellessa vastauksia työsuhteen keston perusteella kävi ilmi, että koetut hyödyt vähenevät työkokemuksen karttuessa.

Hyvinä puolina havainnoinnissa on työssä kehittyminen, uuden oppiminen ja palautteen saaminen. Osaamisen kehittyminen havainnoinnin kautta on kuitenkin ollut pienimuotoista. Positiivisina asioina koettiin lisäksi havainnoinnissa käydyt keskustelut ja saatu tuki. Havainnoinnin myötä lähiesihenkilö saa myös paremman käsityksen etuuskäsittelijän työstä. Havainnoinnin huonoimpia puolia on ahdistuksen kokeminen. Havainnoinnin aikana ei myöskään ehditä käsittelemään kuin muutama työ, ja käsittelyyn voi tulla töitä, jotka eivät ole kehittymisen kannalta hyödyllisiä. Huonona puolena nostettiin esiin myös, jos esihenkilön tiedot havainnoitavasta etuudesta eivät ole riittävällä tasolla.

Havainnointi esihenkilön kanssa aiheuttaa yli puolessa etuuskäsittelijöistä ahdistusta, ja tilanteen stressaavuus voi vaikuttaa olennaisesti havainnoinnin kulkuun. Havainnoinnin talentaminen voisi toimia keinona lievittää ahdistusta, kun toinen osapuoli ei osallistuisi tilanteeseen ja tallennusajankohdan saisi itse päättää. Koska monet vastaajat olivat vertais- ja jälkihavainnoinnin kannalla, kehitysehdotuksena olisi kokeilla jälkihavainnointia kollegan kanssa. Kelassa voitaisiin kokeilla myös muita osaamisen kehittämisen tapoja havainnoinnin lisäksi tai sen sijaan. Varsinkin rutinoituneille ja vankan tietopohjan omaaville etuuskäsittelijöille voisi olla hyödyllistä päästä seuraamaan muun kuin oman etuuden käsittelyä. Töitä voisi tehdä myös pareittain tai pienissä ryhmissä. Oman päätöksen esittely esihenkilölle olisi myös hyvä keino tuoda esiin omia vahvuuksia. Havainnointitilaisuus esihenkilön kanssa voisi olla keskustelevampi eikä kaikkea tarvitsisi jättää palautekeskusteluun.

Tärkeintä olisi toteuttaa havainnointia ja muita osaamisen kehittämisen tapoja etuuskäsittelijän omat toiveet ja tarpeet huomioiden. Asiasta voisi keskustella lähiesihenkilön kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa tai muun keskustelun yhteydessä. Koska osa etuuskäsittelijöistä kokee havainnoinnin pakollisena toimintatapana, havainnointi voitaisiin nähdä positiivisempänä ja hyödyllisempänä, kun siihen on saanut itse olla vaikuttamassa.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden todettiin olevan hyvä. Tutkimus onnistui ja se täytti sille asetetut tavoitteet, koska kyselyn tulokset vastasivat määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksessa saatuja tuloksia havainnoinnin suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta havainnointi tukisi paremmin etuuskäsittelijöiden kehittymistä työssään.

## Lähteet

- AG5 2020. A full breakdown of competence development. Blogi 11.8.2020. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://www.ag5.com/competence-development/>
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <http://www.tilas-tollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Johnson, D. & Johnson, F. 2009. Joining Together - Group Theory and Group Skills. 10. painos. New Jersey: Pearson.
- Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. Teemoittelu. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu>
- Kansanen, O. & Cannon, F. 1997. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kela. Etusivu. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa: <https://www.kela.fi/>
- Kela 2018a. Historia. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/historia>
- Kela 2018b. Kela lyhyesti. Viitattu 6.3.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>
- Kela 2020a. Etuusratkaisu. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/uramahdollisuuksia-etuusratkaisu>
- Kela 2020b. Kela organisaationa. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.kela.fi/organisaatio>
- Kela 2020c. Kelan organisaatio 1.1.2020. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa [https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan\\_organisaatiokaa-vio\\_2020.jpg/68cc54ad-031d-48d6-916a-542dfe5b81a9?t=1577959829385](https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan_organisaatiokaa-vio_2020.jpg/68cc54ad-031d-48d6-916a-542dfe5b81a9?t=1577959829385)

Kela 2020d. Ratkaisutyön malli. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa Kelan Intranetissä [https://ty-otilat-sinetti.kela.fi/tyoryhmat/indoxjarjestelmany/indoxliitteet/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/tyoryhmat/indoxjarjestelmany/indoxliitteet/Jaetut%20asiakirjat/Ratkaisuty%C3%B6n%20malli\\_p%C3%A4ivitys21.1.2016.pptx&action=default](https://ty-otilat-sinetti.kela.fi/tyoryhmat/indoxjarjestelmany/indoxliitteet/layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/tyoryhmat/indoxjarjestelmany/indoxliitteet/Jaetut%20asiakirjat/Ratkaisuty%C3%B6n%20malli_p%C3%A4ivitys21.1.2016.pptx&action=default)

Kela 2021a. Kelan vuosi 2020 numeroina – infograafi julkaistu. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa Kelan Intranetissä <https://tyotilat-sinetti.kela.fi/tyoryhmat/kuvatoimitus/uutiset/Sivut/Kelan-vuosi-2020-numeroina--infograafi-julkaistu.aspx>

Kela 2021b. Ratkaisutyön havainnointi. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa Kelan Intranetissä <https://sinetti.kela.fi/n%C3%A4in-toimimme/toiminnan-kehitt%C3%A4minen/palvelunlaatu/ratkaisuty%C3%B6n-havainnointi>

Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. E-kirja. Ellibs-sovellus. Helsinki: Gaudeamus.

Kärnä, M. 2020. Howard Gardnerin moniälykkyysteoria henkisen älyn näkökulmasta. Blogi 6.6.2020. Kävellijä Mirja Kärnä. Viitattu 25.3.2021. Saatavissa: <https://mirjakarna.com/howard-gardnerin-moniaylykkyysteoria-henkisen-aylyn-nakokulmasta/>

Mayhew, R. 2020. Purpose of Workplace Observation. Chron. Viitattu 18.3.2021. Saatavissa <https://work.chron.com/purpose-workplace-observation-6131.html>

Mielen Ihmeet 2016. Tutustu kahdeksaan älykkyyssyyppiin. Blogi 19.5.2016. Viitattu 24.3.2021. Saatavissa <https://mielenihmeet.fi/tutustu-kahdeksaan-alykkyyssyyppiin/>

Otala, L. 2001. Osaajana opintieillä – Opas elinikäisen oppimisen matkalle. 2. uudistettu laitos. Helsinki: WSOY.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Robertson, J. 2008. Coaching Educational Leadership – Building Leadership Capacity through Partnership. 2. painos. Lontoo: SAGE.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.–2. painos. E-kirja. Ellibs-sovellus. Helsinki: WSOY.

Tietoarkisto. Graafinen esitys (kuviot). Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kuviot/kuviot/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. E-kirja. Viitattu 3.4.2021. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

## Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olen Paula Rinkinen ja työskentelen ratkaisuasiantuntijana Kelassa. Työn ohella opiskelen liiketaloutta LAB-ammattikorkeakoulussa tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa.

Teen opinnäytetyön Kelalle ratkaisutyön havainnoinnista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia havainnoinnin vaikutusta etuuskäsittelijän toimintaan ja löytää ideoita, kuinka havainnointia voisi kehittää. Opinnäytetyön osana toteutan Eteläisen vakuutuspiirin yleisen asu-  
mistuen ryhmään kuuluville henkilöille kyselyn, johon pyydän sinua vastaamaan.

Vastaukset käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kyselyssä kysytä yksilöiviä henkilötietoja. Vastaukset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Saatuja tietoja käytetään vain tämän opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyö julkaistaan toukokuussa 2021 osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta siitä olisi olennaista hyötyä opinnäytetyölleni. Vastaaminen tapahtuu omalla ajalla ja siihen kuluu aikaa 5–10 minuuttia.

Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä, joka vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Yksittäisten vastausten tunnistettavia tietoja ei luovuteta eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Viimeinen vastauspäivä kyselyyn on 29.4.2021.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Paula Rinkinen, opinnäytetyön tekijä

## Liite 2. Muistutus

Hyvä vastaanottaja,

Tämä on muistutus koskien 20.4.2021 lähetettyä sähköpostia opinnäytetyöstäni Kelan ratkaisutyön havainnoinnista.

Muistutus on lähetetty kaikille, jotka eivät ole vielä vastanneet kyselyyn tai vastaaminen on kesken.

Vastaukset käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kyselyssä kysytä yksilöiviä henkilötietoja. Vastaukset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Saatuja tietoja käytetään vain tämän opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyö julkaistaan toukokuussa 2021 osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta siitä olisi olennaista hyötyä opinnäytetyölleni. Vastaaminen tapahtuu omalla ajalla ja siihen kuluu aikaa 5–10 minuuttia.

Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Kelan digitaalisen tiedonkeruun ryhmä, joka vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Yksittäisten vastausten tunnisteeellisiä tietoja ei luovuteta eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Viimeinen vastauspäivä kyselyyn on 29.4.2021.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Paula Rinkinen, opinnäytetyön tekijä

## Liite 3. Kyselylomake



### Kysely Kelan ratkaisutyön havainnoinnista

Vastaat kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietojasi, kuten IP-osoitettasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

#### \* Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Kelassa?

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2–5 vuotta
- ☐ 6–10 vuotta
- ☐ Yli 10 vuotta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ennen havainnointia lähiesihenkilön kanssa on sovittu mitä töitä havainnoidaan ja mihin havainnoinnissa keskitytään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen havainnoinnin lähiesihenkilön kanssa ahdistavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöltä saamani palaute havainnoinnista on ollut hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisin kiinnostunut ristiinhavainnoinnista (havainnoijana olisi muu esihenkilö kuin lähiesihenkilö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Havainnointi lähiesihenkilön kanssa	Vertaishavainnointi	Lähiesihenkilö havainnoi suljettuja/odottamaan laitettuja töitä	En osaa sanoa	Muu, mikä?
Mikä havainnointitapa on sinulle luontevin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikä havainnointitapa on sinulle epäluontevin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Olen oppinut jotain uutta viimeisen 12 kuukauden aikana toteutetuissa havainnoinneissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 kerran	2 kertaa	3-4 kertaa	En osaa sanoa
Kuinka monta kertaa sinua on havainnoitu viimeisen 12 kuukauden aikana? (Laske mukaan kaikki havainnointitavat.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Harvemmin kuin kerran vuodessa	Kerran vuodessa	2 kertaa vuodessa	Vähintään 3 kertaa vuodessa	En osaa sanoa
Kuinka usein havainnointia tulisi toteuttaa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Havainnointi on hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Kysymykset 12-14

Mitä hyviä ja huonoja puolia  
havainnoinnissa on?

Miten havainnointi on kehittänyt  
osaamistasi?

Miten havainnointia voisi kehittää?

Lähetä