



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ONNISTUMINEN TYÖSSÄ – PALVELUNEUVOJAN NÄKÖ- KULMASTA

TEKIJÄ: Jukka Sahlman

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Jukka Sahlman	
Työn nimi Onnistuminen työssä – palveluneuvojan näkökulmasta	
Päiväys	25.11.2016
Sivumäärä/Liitteet	57/59
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kansaneläkelaitos - KELA	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Onnistumista kuvataan usein tunteilla, joita koetaan kun ihminen tekee jotakin haluamallaan tavalla, saa palautetta tekemästään työstä tai onnistuu pääsemään tavoitteeseen. Onnistumisten kautta ihmisille muodostuu oma pystyvyyksikäsitys ja sitoutuminen tehtäviin erilaisissa tilanteissa. Onnistuminen on jokaisen oma henkilökohtainen tunne-tila.</p> <p>Tässä Kansaneläkelaitokselle tehtävässä tutkimuksessa keskityttiin työssä onnistumiseen. Opinnäytetyö tehtiin Kelan yhteyskeskuksen palveluneuvojien onnistumisesta. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat palveluneuvojan työssä onnistumiseen ja mitä onnistumisella tarkoitetaan. Tutkimuksessa esille tulevien asioiden avulla pyrittiin löytämään työkaluja sille, miten onnistumisia voidaan vahvistaa yhteyskeskuksessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmesta eri näkökulmasta: Onnistumisen, esimiehiltä ja johdolta saadun tuen sekä oman motivaation kautta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan jokaisella kolmella eri näkökulmalla oli vaikutusta työssä onnistumiselle. Onnistumisen suurimpana lähteenä palveluneuvojilla oli asiakkailta saatu palaute. Suurin ero onnistumisissa oli niiden määrä, joka vaihteli paljon haastateltavien kesken. Esimiesten toimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, joskin saadun palautteen määrä vaihtelee jonkin verran. Johto puolestaan koettiin etäiseksi ja heidän tehtäväksi suurempien kokonaisuuksien hoitaminen. Työmotivaation suurin vaikuttavin tekijä oli onnistuminen työssä. Palveluneuvojan työtävää pidettiin osittain yksipuolisena.</p> <p>Työssä onnistuminen koostuu monista eri asioista, joista osaan tässä opinnäytetyössä syvennyttään. Onnistumisen tunne työssä on ilon ja tyytyväisyyden tunnetta. Onnistumisen kokemus voi tulla yksittäisen osa-alueen onnistumisestakin. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota epäonnistumisiin sekä onnistumisiin. Näiden kahden toisiinsa liittyvän tekijän kautta voidaan oppia ja kehittää organisaation toimintaa eteenpäin.</p>	
Avainsanat Työssä onnistuminen, epäonnistuminen, työmotivaatio, esimiestyö, työn merkityksellisyys, tavoitteet, työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Jukka Sahlman			
Title of Thesis Success at work from the viewpoint of a customer service advisor			
Date	25.11.2016	Pages/Appendices	57/59
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners The Social Institution of Finland (Kela)			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Success is often described as feelings that people have when they accomplish tasks using methods that best suit them, when they get good feedback for their work or accomplish their goals. Through success people form a can do attitude and commitment to their tasks at hand in different situations. Succeeding is a personal state of feeling for everyone.</p> <p>In this study commissioned by the social insurance institution of Finland (Kela) the focus is on success at work. This thesis is based on contact centers customer service advisors and their success cases. The aim of the study was to discover factors that contribute to the success of customer service advisors in their work and to describe what success in this context means. The objective was that the findings of the study would be converted into tools that would enable to amplify the success cases found at the contact centers. The study was done as a qualitative study where material was gathered with themed interviews. The main problem of the study was explored from three different angles: Succeeding, support from supervisor and management and personal motivation.</p> <p>The study revealed that all three aspects contribute to success at work. The biggest single contributing factor for customer service advisors was feedback from customers. The largest difference was observed in the amount of success stories which varied significantly among the participants of the study. The participants were mostly content with work done by their supervisors although the amount of feedback related to this varied considerably. Management on the other hand was seen as distant and the customer service advisors regarded that the responsibility of the management was to handle larger and bigger issues. The biggest factor contributing to good work motivation was succeedd at work. The work of a customer service advisors was seen at times to be monotonous and one sided.</p> <p>Success at work is comprised of a multitude of elements which some are looked at more deeply in this thesis. The feeling of success at work is a combination of happiness and contentment. The experience of success can arise from succeeding in a small sector of the work at hand. Organization should take notice of both success and failures. With these two aspects there is a possibility to learn and develop the organization further.</p>			
<p><b>Keywords</b> Success of the work, failure, work motivation, leadership, the relevance of the work, goals, wellbeing</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja Kansaneläkelaitos - KELA.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	9
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.....	10
1.4	Aiheen rajaus .....	10
2	ONNISTUMINEN TYÖSSÄ .....	12
2.1	Onnistuminen.....	13
2.2	Epäonnistuminen työssä.....	14
2.3	Työn merkityksellisyys.....	15
2.4	Työhyvinvointi .....	17
2.5	Sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma.....	20
2.6	Tulevaisuus, johtaminen ja hyvinvointi .....	21
3	OMA MOTIVAATIO JA TAVOITTEET .....	23
3.1	Sisäinen motivaatio.....	23
3.2	Tavoitteet .....	25
3.2.1	Smart-tavoitteet .....	27
3.2.2	Pure tavoitteet (Whitmore, 2009).....	29
3.2.3	Clear tavoitteet.....	30
3.2.4	Tavoitteiden asettaminen itselle.....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	33
4.1	Laadullinen ja määrällinen lähestymistapa tutkimuksessa.....	33
4.2	Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmä .....	33
4.3	Aineiston kerääminen.....	35
4.4	Teemahaastatteluiden aineistojen käsittely ja analysointi .....	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	36
5	TULOKSET .....	38
5.1	Onnistuminen.....	38
5.2	Esimieheltä ja johdolta saatu tuki onnistumiseen.....	41
5.3	Motivaatio .....	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
6.1	Johtopäätökset onnistumisesta työssä .....	45

6.2	Johtopäätökset esimiesten ja johtajien vaikutuksesta onnistumiseen .....	45
6.3	Johtopäätökset motivaation vaikutuksesta onnistumiseen .....	46
6.4	Kehittämisehdotukset onnistumisten vahvistamiseen .....	47
6.5	Esimiehiin ja johtajiin liittyvät kehittämisehdotukset .....	48
6.6	Motivaation kohdistuvat kehittämisehdotukset .....	49
7	POHDINTA .....	51
7.1	Onnistumisen kiertokulku .....	51
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	54
	LIITE 1: SAATEKIRJE .....	58
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE .....	59

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdytään onnistumiseen työssä, mitä onnistumisella tarkoitetaan ja mitä se on. Tutkimuksen kohderyhmänä on Kelan yhteyskeskuksen palveluneuvojia. Onnistuminen on tunne tai kokemus, jota meistä kaikki haluavat joskus kokea. Jokainen ihminen tarvitsee onnistumisia, sekä työssä että vapaa-ajallaan. Onnistumisten kautta jokainen pystyy vahvistamaan omaa luottamusta itseensä ja muihin. Onnistumisten huomaaminen on tärkeää jokaisen motivaation, oman tunnonarvon ja monen muun jaksamista auttavien tekijöiden kannalta. Pääasia on, että ihminen itse huomaa tai tietää onnistuvan työssä, tai sen huomaa joku muu. Mikäli kukaan ei huomaa onnistumisia, voi sillä olla merkittävä negatiivinen vaikutus omaan mielialaan ja jaksamiseen. Se on kuitenkin selvää, että aina emme voi onnistua - välillä tulee epäonnistumisia. Jo ennen ajanlaskun alkua on roomalainen filosofi Cicero sanonut, "Kuka tahansa voi tehdä virheitä, mutta vaan hölmö pitää kiinni erehdyksistään". Onnistumisten ja epäonnistumisten suhteeseen vaikuttaa se, miten osaamme käsitellä näitä kahta asiaa. Jäämmekö epäonnistumisen mielialaan, vai pyrimmekö pääsemään siitä eteenpäin ja mahdollisesti oppimaan. Sama koskee onnistumisia, huomaammeko onnistuvamme ja saammeko sitä kautta vahvistusta asialle, missä koimme onnistuvamme. Ihmisten erilaisuus on yksi tekijä, joka määrittelee tuleeko onnistumisia enemmän vai hallitseeko epäonnistumiset elämää – "pessimisti ei pety koskaan" ajatuksella. Elämä voi olla opiskelua, jossa opitaan uutta ja epäonnistumisetkin ovat vain yksi polku uuden oppimiseen.

Ihmisen ei tulisi tavoitella täydellisyyttä, vaan pyrkiä tekemään asiat niin hyvin kuin mahdollista joka päivä. Tämä tarkoittaa sitä, että pyrkii kehittymään joka päivä, mutta unohtaa täydellisyyden. Kun epäonnistuminen tulee kohdalle sitä ei tulisi miettiä kuin korkeintaan 10 minuuttia. Epäonnistumisen jälkeen voi käydä keskustelun itsensä kanssa, teinkö parhaani, keskityinkö onnistumiseen vai epäonnistumiseen, oliko tavoite saavutettavissa, olinko valmistautunut ja mikä tärkeintä, miten voin kasvaa tästä kokemuksesta. Epäonnistumalla voi löytää omia rajoja, herätä tilaisuuteen, voi oppia itsestä uutta ja keskittymään olennaiseen. Ihminen jaksaa henkisesti paremmin keskittymällä epäonnistumisten sijaan onnistumisiin. (Marsh 2014, 133 - 154).

Ongelmien ympärillä pyöriminen ja niiden esillä pitäminen ei tuota motivaatiota samalla tavoin, kuin onnistumisten ja niiden kautta tapahtuva kehittäminen. Ongelmat tulisi kääntää haasteiksi ja sitä kautta motivaation lähteiksi, muuten ongelmat eivät poistu. Tätä kautta saadaan työn sisältöön ja mielekkyyteen uutta pohjaa, saadaan kokemus siitä, että työhön voi vaikuttaa. Onnistumisen kokemuksia voi jokainen harjoitella, etsimällä niitä omasta työstään ja vapaa-ajastaan. Tunnistamalla onnistumisia enemmän parannetaan sillä omaa elämänlaatua.

Julkinen sektori on joutunut kulujen lisääntyessä yhteiskunnassa muuttamaan toimintatapojaan ja tiukentamaan menojaan. Esko Aho (2009) on todennut, että suurin ero yksityisen ja julkisen sektorin välillä on nopeus asioiden toimeenpanossa. Yksityisellä sektorilla asiat keskustellaan, päätetään ja otetaan käytäntöön. Julkisella sektorilla asioita pohditsellaan ja valmistellaan loputtomiin.

## 1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja Kansaneläkelaitos - KELA

Tämän lopputyön toimeksiantaja on Kansaneläkelaitos eli Kela. Kelan tehtävä on vastata Suomessa asuvien perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat ja myös ulkomailla asuvat henkilöt, jotka kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin. Kela on perustettu vuonna 1937. Kela toimii eduskunnan valvonnassa itsenäisenä sosiaaliturvalaitoksena, jolla on oma hallinto ja talous. Kelassa työskentelee noin 6500 eri alojen ammattilaista. Kela palvelee asiakkaitaan monimuotoisesti. Palvelukanavia ovat: Verkkoasiointi, puhelinpalvelu, toimistopalvelu ja kuntien/kaupunkien järjestämät yhteispalvelupisteet. Kela vastaa seuraavista eduista ja palveluista:

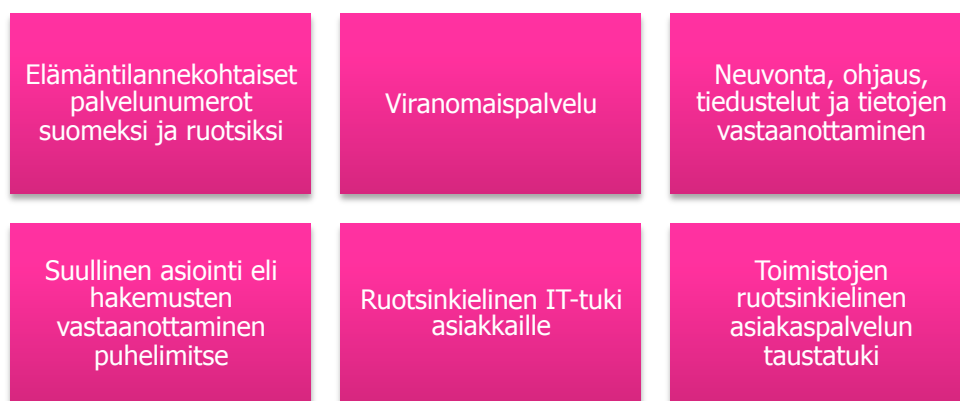


Kuva 1. Kelan hoitamat etuudet (KELA 2016).

Uutena tehtävänä kunnilta Kelalle siirtyy perustoimeentulon hoitaminen 1.1.2017 alkaen. Näiden tehtävien lisäksi Kela laatii tilastoja ja ennusteita, joiden avulla voidaan ennakoida yhteiskunnan toimintakuluja tulevaisuuteen. Kela tiedottaa etuuksista ja palveluista, tekee ehdotuksia sosiaaliturvaan koskevasta lainsäädännön kehittämisestä ja tutkii sosiaaliturvan kehittämistä. Kelan toiminta ajatus on Elämässä mukana – muutoksissa tukena. (Kelan www-sivut, toiminta)

Kelan tehtävät ovat lakiperusteisia ja Kela on olemassa asiakkaita varten. Neuvonnan tarkoitus on antaa riittävästi tietoa etuuksista, kertoa etuuden hakemisesta ja muista menettelytavoista, esimerkiksi päätöksestä valittamisesta. Neuvonnalla tuetaan asiakkaan itsenäistä suoriutumista asioidensa hoitamisessa. Hallintolaissa on määriteltävä, että viranomaisen on toimivaltansa rajoissa annettava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa, sekä vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Jos asia ei kuulu viranomaisen toimivaltaan, on viranomaisen pyrittävä opastamaan asiakas toimivaltaiseen viranomaiseen. (Hallintolaki 2003, 8 §). Tämä tarkoittaa sitä, että Kelan työntekijöiden on tunnettava Kelan tarjoamien palveluiden ja etuuksien lisäksi myös muiden julkisten ja yksityisten sektorien tarjoamat mahdollisuudet. Perustuslaki (1999, 21 §) määrittelee jokaisen oikeudesta saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ilman aiheettonta viivytystä.

Opinnäytetyö tehdään Kelan yhteyskeskukseen, joka vastaa Kelan asiakkaiden puhelinpalvelusta. Yhteyskeskus on perustettu vuonna 2006. Yhteyskeskuksessa on töissä hieman yli 300 henkilöä ja vuonna 2015 se vastasi noin 1,5 miljoonaan puheluun. Yhteyskeskus toimii viidellä eri paikkakunnalla Joensuussa, Jyväskylässä, Kemijärvellä, Lieksassa ja Pietarsaareissa. Yhteyskeskus kuuluu Asiakkuuspalveluiden tulosityksikköön. Työskentely tapahtuu tiimeissä, joita on jokaisella paikkakunnalla useita. Jokaisessa tiimissä työskentelee 10 - 15 henkilöä. Tiimin rakenne muodostuu palveluneuvojista, yhdestä tiimituesta ja yhdestä palvelupäälliköstä. Yhteyskeskuksen johton muodostavat yhteyskeskuksen johtaja, neljä ryhmäpäälliköä ja yksi suunnittelun asiantuntija. (Yhteyskeskus 2016.) Opinnäytetyön kirjoittaja toimii palvelupäällikön tehtävässä yhteyskeskuksessa. Yhteyskeskus vastaa puhelimitse seuraavista asioista:



Kuva 2. Kelan yhteyskeskuksen tehtävät (Yhteyskeskus 2016).

Näiden tehtävien lisäksi yhteyskeskus hoitaa Kelan palautepalvelua, joka käsittää asiakkailta saapuvat palautteet, sekä Kelan sisäiset palautteet. Yhteyskeskus hoitaa internetin kautta Kysy Kelasta palstoja ja Facebookin keskustelupalstoja. Internetin kautta asiakkaat voivat keskustella ja pyytää lisätietoja Kelan etuuksista ja palveluista.

Tutkimuksessa haastatellaan yhteyskeskuksen palveluneuvojia. Palveluneuvojien tehtävä yhteyskeskuksessa on ohjata ja neuvoa Kelan asiakkaita sosiaaliturva-asioissa puhelimitse. Asiakaspalvelu tapahtuu sovitun palvelumallin ja palveluprosessin mukaisesti tiimin hoitamissa palveluissa. Palvelumalli määrittelee asiakkaan palvelutarpeeseen pohjautuen, miten puhelut aloitetaan ja miten puhelu etenee loppuun saakka. Palvelumallin tarkoituksena on, että asiakas saa parasta mahdollista palvelun ollessa tasalaatuisia. Palveluneuvojan työssä tarvitaan asiakaspalveluhenkisyttä ja paineensietokykyä. Lisäksi työssä tarvitaan vuorovaikutus-, viestintä-, ja tietoteknisiä taitoja. Yhteyskeskuksessa työskentelee hyvin erilaisella koulutustaustalla olevia henkilöitä. Koulutustausta voi olla esimerkiksi merkonomien, sosionomien tai tradenomien tutkinto. Palveluneuvojan työtä ohjaavat asiakkaan tarpeet ja työlle asetetut tavoitteet. Asiakkaan palvelutarve pyritään selvittämään jokaisessa puhelussa. Työhön asetetut tavoitteet ovat määrällisiä, laadullisia ja toiminnallisia. Tavoitteet on asetettu asiakas, henkilöstö, prosessit ja talous näkökulmista katsottuina. Asiakkaisiin liittyviin tavoitteisiin



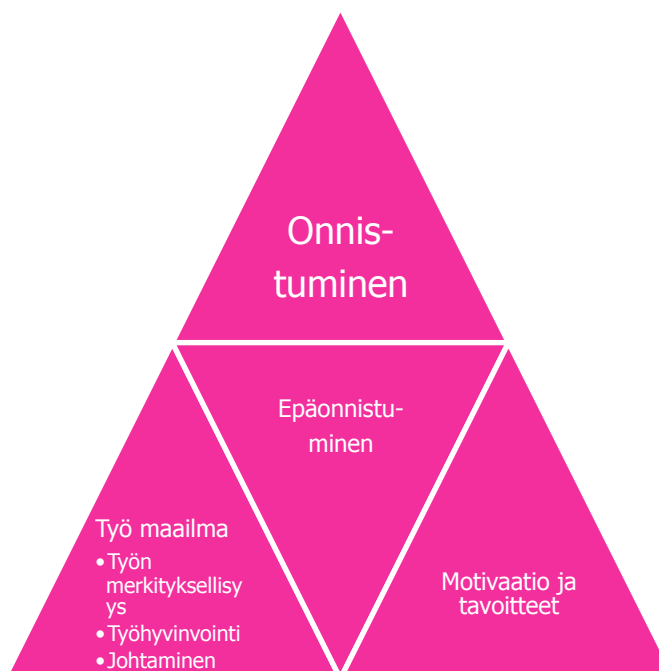
kuuluu muun muassa palvelumallin noudattaminen, tavoitettavuus ja asiakkaiden antamat arviot saadusta palvelusta. Henkilöstön tavoitteilla pyritään parantamaan työyhteisön toimivuutta, työmotivaatiota, lähiesimiehen johtamiseen tyytyväisyyttä ja sairauspoissaolo prosenttia. Prosesseihin liittyvillä tavoitteilla haetaan puheluiden laatua, määrätyn mittaista puhelun pituutta ja sitä, että puhelut olisivat samanlaatuisia. Talouteen liittyvillä tavoitteilla haetaan asiakasvirtojen ja resurssien hallintaa eli minkä verran vastataan puheluihin vuodessa ja miten käytettävä aika jakautuu muihin toimintoihin. (Kela yhteyskeskus 2016.)

## 1.2 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on valittu yhdessä Kelan yhteyskeskuksen johdon kanssa tarpeeseen pohjautuen. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin 15.11.2014 koskien lopputyön aihetta. Opinnäytetyön aiheeksi valittiin onnistuminen palveluneuvojan työssä. Opinnäytetyötä aloitettaessa keväällä 2015 ei aiheeseen liittyviä tutkimuksia juuri löytynyt. Viitekehukseen soveltuvaa materiaalia aiheeseen liittyen löytyi hyvin. Opinnäytetyön ollessa lähes valmis syyskuussa 2016, huomasin että aiheesta löytyi tutkimus, joka oli tehty Kelalle. Tästä tutkimuksesta kerrotaan enemmän tämän tutkimuksen pohdinnassa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevien palveluneuvojien onnistumiseen ja mitä yleensä onnistumisella tarkoitetaan. Tutkimuksessa esille tulleiden asioiden perusteella on tavoite tuoda Kelan yhteyskeskukselle kehittämis ehdotuksia, valmennustyökaluja esimiehille ja lisätietoa siitä, miten palveluneuvojan onnistumista pystyttäisiin vahvistamaan ja valmentamaan yhä enemmän. Aiheen valintaan on vaikuttanut sen tarpeellisuus yhteyskeskukselle. Aihe on tarpeellinen yhteyskeskukselle, koska kehittämällä sen toimintaa voidaan lunastaa yhteyskeskuksen tarpeellisuus myös tulevaisuudessa. Valtion hakiessa säästöjä julkiselta puolelta, Kelan ja sen mukana myös yhteyskeskuksen tulee toimia tehokkaasti sille annetuilla resursseilla. Tämän lisäksi koin tämän aiheen erittäin tärkeäksi oman esimiestyön kehittämiseksi. Ymmärtämällä enemmän onnistumisen perusteista ja sen vaikuttamisesta palveluneuvojan työhön voidaan myös esimiesten tehtäviä kehittää.

Teoreettiseksi viitekehukseksi käsitellään onnistumista työelämässä ja siihen vaikuttavia kokonaisuuksia, kuten työhyvinvointi, työn merkityksellisyys ja johtaminen. Näitä käsitellään kappaleessa kaksi. Oman motivaation vaikutusta onnistumiseen käsitellään kappaleessa kolme. Onnistumisen lisäksi käsitellään myös epäonnistumista, jolla on myös merkitystä onnistumisissa. Alla olevassa kolmiossa (Kuva 3.) on kuvattu opinnäytetyön viitekehys.



Kuva 3. Onnistuminen palveluneuvojan työssä viitekehys

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimuksessa tulee olla ongelma, jotta tieteellistä tutkimusta voidaan tehdä. Mikäli tutkimusongelma asetetaan väärin ovat myös tutkimuskysymykset väärinä. Tutkimusongelman määrittelyssä kiteytyvät koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. (Kananen 2014, 32.)

Tutkimusongelmana tässä työssä on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluneuvojan onnistumiseen annetussa tehtävässä. Tutkimuskysymyksenä on, mitkä ovat tekijät, joilla on vaikutusta onnistumiseen. Mitä näille löydetyille tekijöille voidaan tehdä, jotta onnistumista saadaan vahvistettua ja lisättyä.

### 1.4 Aiheen rajaus

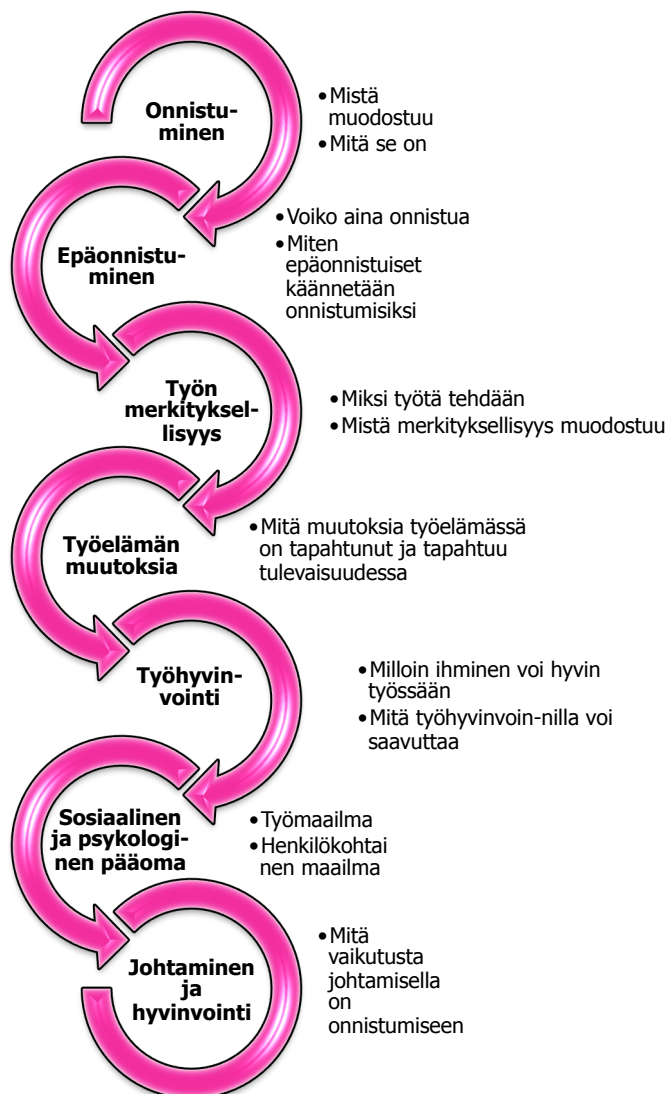
Tässä tutkimuksessa käsitellään onnistumista henkilöiden subjektiivisen kokemuksen kautta. Eli onnistumista palveluneuvojan työssä käsitellään haastateltavien omien kokemusten kautta. Tutkija ei määrittele mitä onnistuminen on palveluneuvojan tehtävässä, onnistumista käsitellään kuitenkin yleisellä teoriasolalla. Opinnäytetyössä rajataan vaikuttavat tekijät siten, että keskitytään niihin ominaisuuksiin, joihin voidaan vaikuttaa työelämän kautta. Tämä mahdollistaa sen, että opinnäytetyön

kautta saadaan konkreettisia valmennustyökaluja jokapäiväiseen esimiestyöhön. Vapaa-ajan onnistumisia sivutaan tutkimuksessa, lähinnä niiden vaikutuksilla työelämän onnistumisiin. Opinnäytetyössä haastatellaan pelkästään yhteyskeskuksen palveluneuvoja. Tutkimus ei ota kantaa muualla Kellassa työskentelevien palveluneuvojien onnistumisiin.

Onnistumista voidaan tarkastella ja mitata hyvin monella tavoin. Onnistumisia voidaan katsoa ja mitata taloudelliselta, henkilökohtaiselta tai asiakkaan puolelta katsottuna. Missä menee onnistumisen ja epäonnistumisen raja? Kyseessä on onnistumiskäsitteestä johdetun mittarin määrittäminen. (Kananen 2015, 40.)

## 2 ONNISTUMINEN TYÖSSÄ

Toisessa luvussa käydään läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä onnistumiseen ja ovat onnistumisen taustalla. Asiaa lähestytään epäonnistumisten vaikutuksella onnistumiseen. Lisäksi teoreettinen viitekehys käsittelee onnistumista kahden eri näkökulman kautta, sosiaalisen- ja psykologisen pääoman kautta. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät miten merkitykselliseksi työ koetaan ja miten ihminen voi työssään, miten johtaminen koetaan ja muita työmaailman sisällä tapahtuvia asioita. Psykologiseen pääomaan kuuluvat ihmisen henkilökohtaiset asiat. Alla olevassa kuvassa 4 on avattu teoreettisen viitekehysten sisältöä ja käsitteitä, joista viitekehys muodostuu. Viitekehysten tavoitteena on luoda tausta reaali maailman työssä onnistumiselle, joka tässä tutkimuksessa on Kelan palveluneuvojan työ. Kuviossa kaarevan nuolen sisällä olevilla kokonaisuuksilla on kaikilla oma vaikutuksensa työssä onnistumiseen. Kaikissa osa-alueissa voidaan onnistua erikseen, tai parhaimmassa tapauksessa voidaan onnistua niissä kaikissa. Ottamalla oppia näistä onnistumisista ja epäonnistumisista, mahdollisuus onnistumiseen tulevaisuudessa kasvaa.



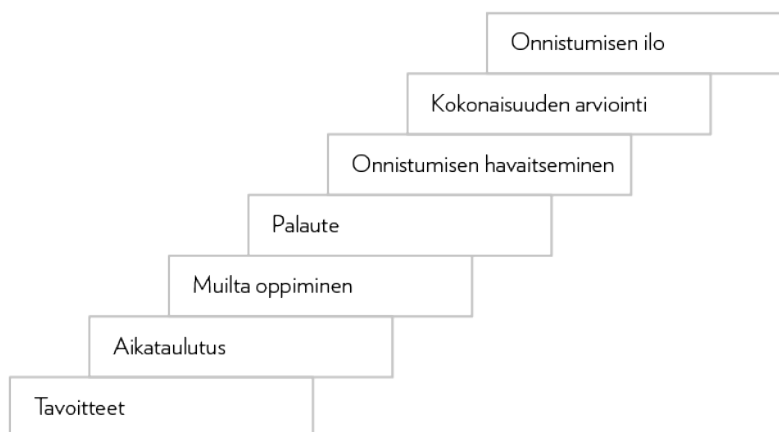
Kuva 4. Teoreettinen viitekehys

Onnistumisiin kiinnitetään vaihtelevasti huomiota, joskus onnistumisen raja voidaan määritellä niin isoksi, ettei onnistumisia tule kovin usein. Rajat onnistumisille voi jokainen määrittää itse, tai rajat voidaan määritellä organisaatiosta lähtöisin. Näitä rajoja kutsutaan monesti tavoitteiksi. Kun ihminen suoriutuu jostain haluamallaan tavalla, hän onnistuu. Onnistuminen on ilon ja tyytyväisyyden tunnetta tekemiseen. Aina onnistumisia ei huomata ja varsinkin pienet onnistumiset jäävät monesti huomioida. Onnistumista voidaan kuvata menestyksen tunteen kautta. Onnistuminen on siis eräänlaista menestystä jonka kautta lisääntyvät itsenäisyyden ja hallinnan tunteet. Tätä kautta oma itseluottamus nousee entisestään ja onnistumisen todennäköisyys tulevaisuudessa nousee entisestään. (Kuusela 2013, 132 - 133.)

## 2.1 Onnistuminen

Valveilla oloajasta vietämme noin puolet työssä. Työllä on vahva merkitys elämänlaatuun ja siihen mitä kukin kokee olevansa. Joskus on vaikea erottaa työelämän laatua ja elämänlaatua, koska työ ja vapaa-aika kulkevat käsi kädessä ja muodostaa ihmisen elämässä kokonaisuuden. (Aarnikoivu 2010, 11). Onnistumisia tapahtuu jokaiselle ihmiselle päivittäin niin töissä, kun vapaa-ajalla. Niiden tunnistaminen voi olla kuitenkin hankalaa. Kun onnistumiset opitaan tunnistamaan, voi oppia itsestään uutta ja kehittämään itseään. Onnistuminen voi olla esimerkiksi se, että on herännyt oikeaan aikaan. Töissä taas vastaavasti, että on onnistunut tulemaan töihin oikeaan aikaan. (Tammi ja Vento 2003).

Kuusela (2013, 113) on kuvannut (kuva 5) mistä työssä onnistuminen muodostuu. Tehtävillä tulee olla tavoitteet ja tehtävien tulee olla aikataulutettuja. Työkavereilta voi oppia keskustelemalla työstä. Palautetta tulisi jokaisen saada, jos sitä ei saa sitä tulisi pyytää. Jokaisen tulisi työpäivän päätteeksi miettiä, missä asioissa tuli onnistumisia päivän aikana, lisäksi tulisi arvioida kokonaisuutta, mikä auttoi onnistumaan. Onnistumisista tulisi nauttia jokaisen, vaikka ne olisivat pieniä onnistumisia.



Kuva 5. Onnistuminen työssä (Kuusela 2013, 113).

Onnistumisella on kolme tuntomerkkiä, joiden kaikkien ei tarvitse toteutua, vaan yhdenkin kohdan täytyminen riittää onnistumiseen. Onnistumisen 3 elementtiä:

- on saavuttanut tavoitteen
- on saanut palautetta joltakin onnistumisesta
- tehty asia tuntuu itsestä hyvälle

Onnistuminen on sitä, että saa asiat tehtyä haluamallaan tavalla ja että on pärjännyt tilanteessa hyvin. Monesti onnistumista voi kuvata menestyksen tunteen kautta. Onnistuminen saa ihmisen tuntemaan itsenäisyyttä ja kasvattaa itseluottamusta. Asiakastyössä onnistumisen kokemukset liittyvät usein asiakkaan auttamiseen. Palvelutilanteessa tärkeää on se että saadaan asiakas onnistumaan neuvomalla tai auttamalla häntä.(Kuusela 2013, 133 - 136). Samanlaiseen tulokseen oli päätyneet myös Leinonen (2011) tutkimuksessaan, joka käsitteli toimeentulotukea tekevien sosiaaliohjaajien onnistumisia.

Onnistumisen edellytykset luodaan jo lapsena. Elina Määttä (2015) kuvaa väitöskirjassaan lasten ja nuorten onnistumista. Sen mukaan onnistuminen konkretisoituu toimintana, joka on mielekästä. Onnistumisesta seuraa lapsille ja nuorille positiivisia tunteita ja käsityksiä omasta oppimisesta. Nämä onnistumiset ovat perusta tulevaisuuden pystyvyyskäsityksille ja sitoutumiselle toimintaan erilaisissa oppimistilanteissa. Lapset, jotka eivät kykene usein onnistumisiin koulussa ovat riippuvaisia vertais-tuesta, jota kautta he voivat saada onnistumisen kokemuksia ja sitä kautta pystyvyyskäsitys paranee.

## 2.2 Epäonnistuminen työssä

”Jos olet erehtymätön, olet jo kuollut, et voi elää ja onnistua aina”. Näin kuvaa Marsh (2014, 132) onnistumista ja epäonnistumista. Jos epäonnistuu tosi harvoin tarkoittaa se sitä, että ihminen ei ota riskejä ja elää hieman käsijarru päällä. Kuitenkin parhaatkin työntekijät epäonnistuvat välillä. Onnistumisen vastakohta on epäonnistuminen. Mikäli yksittäistä epäonnistumista jää suremaan pitkäksi aikaa, voi se estää onnistumisen jatkossa. Ihmisellä tulisi olla vahva itsetunto, jotta epäonnistuminen voidaan kääntää jatkossa onnistumiseksi. Pelkkä itsetunto ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi tarvitaan motivaatiota. Kuuselan (2013, 132) mukaan pettymykset tavoitteen saavuttamisessa turhauttavat. Eli tavoitteiden kautta ihmiset kokevat joko onnistumisia, tai epäonnistumisia. Onnistumiset tuovat mukanaan onnistumisia, mutta epäonnistumisilla on sama taipumus. Mikäli elää epäonnistumisen mielikuvassa, on epäonnistumisten tapahtuminen todennäköisempää, kuin onnistuminen.

Maxwell (2014, 14 - 23) on kuitenkin todennut, että ilman epäonnistumisia ei voi tulla menestystä. Ihmisen tulee hyväksyä se, että hän epäonnistuu välillä. Se mikä erottaa keskivertoihmisen ja menestyjän on se, miten epäonnistumisia käsitellään ja reagoidaan niihin. Epäonnistuuko eteenpäin vai taaksepäin. Taaksepäin epäonnistumisella tarkoitetaan sitä, että etsitään syyllisiä, toistetaan virheet, oletetaan että jatkossa epäonnistumisia ei enää tule, tai että epäonnistumisia tulee aina, masennu-

taan ja luovutaan. Epäonnistuminen eteenpäin on puolestaan sitä, että kannetaan vastuu epäonnistumisesta, opitaan virheistä, ymmärretään se että epäonnistumiset kuuluvat elämään, kyseenalaistetaan vanhoja tottumuksia, otetaan riskejä ja jatketaan epäonnistumisesta huolimatta yrittämistä. Jokaisen tulisi pyrkiä epäonnistumaan eteenpäin, vain näin voi onnistua paremmin.

Epäonnistuminen ei ole merkki siitä että olisi ihmisenä huono tai olisi epäonnistuja. Epäonnistuminen on tilanne tai tapahtuma, jossa taidot, kyvyt tai osaaminen ei ole ollut tehtävän tasalla. Epäonnistuminen yhden kerran asiassa ei tarkoita sitä, että samassa asiassa epäonnistuisi jatkossa. Myös yksittäisiä tilanteita ei tulisi leimata epäonnistumisiksi, vaan tulisi ajatella suurempia kokonaisuuksia. Mitä isompia ja haasteellisempia tavoitteet ovat, sitä todennäköisempää on epäonnistuminen. Onnistujat keskittyvät siihen mitä voivat tehdä – eivät siihen, mitä ei voi tehdä. (Tammi ja Vento 2003; Maxwell 2014, 29 ja 51 - 52). Halvorson (2010, 97) on maininnut, että epäonnistumiset ovat palautteita, joiden avulla me pystymme kehittymään. Epäonnistumiset pitävät ihmisen liikkeellä.

### 2.3 Työn merkityksellisyys

Onnistumiset tuovat työlle merkitystä. Työn merkityksellisyys on noussut nykyaikana tärkeäksi seikaksi, kun mietitään sitä työn mielekkyyden kannalta. Työpaikoilla on huomattu, että työn sisällön on oltava muutakin, kuin taloudellisten tarpeiden täyttämistä. Työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan työntekijöinä yksilöinä ja että heidän omat arvonsa kohtaavat yrityksen arvot. Näiden asioiden kohdatessa myös työntekijän sitoutuminen yritykseen vahvistuu. Entisen esimieheni Henrietta Aarnikoivun (2010, 72) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on luoda työn merkitys alaiselle. Tämä tapahtuu vuoropuhelun ja valmentamisen kautta. Kun työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä ja mihin kokonaisuuteen sillä on vaikutus, tulee sitä kautta myös sitoutuminen työhön. Ilman tätä työntekijän on vaikea saavuttaa tavoitteita. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, pystyy hän löytämään tekemiselleen tarkoituksen. Työn merkityksellisyydellä on suuri vaikutus siihen panokseen, jonka työntekijä antaa tehtävässään. Onnistuminen saa aikaan kokemuksen merkityksellisyydestä. Onnistumisen ja työn merkityksellisyyden kautta työ tuntuu mielekkäämmältä. (Aarnikoivu 2010, 72; Kuusela 2013, 138).

Leiviskä (2011, 7 - 22) on kuitenkin sitä mieltä, että työn merkitystä ei voi kukaan antaa, eikä sitä voi löytää, se tulee jokaisen luoda itse. Työn merkityksellisyyden voivat kokea ihmiset eri tavoin. Ihmisten erilaiset taustat ja elämäntilanteet vaikuttavat työn merkityksellisyyteen. Työn merkityksen voidaan sanoa olevan sidoksissa ihmisen koko elämään. Joillekin merkitys on pieni ja toisille se voi olla tärkein asia elämässä. Jokainen ihminen löytää työnmerkityksen itse, sitä ei voida määritellä tai käskää kenellekään. Kuitenkin Leiviskä (2011, 7-22) on lähes samaa mieltä Aarnikoivun (2010, 72) kanssa siitä, että työn merkityksellisyyden määrä vaihtelee ja työnantajan erilaisilla toimenpiteillä voi olla vaikutusta sen määrään.

Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä:



Kuva 6. Työn merkityksellisyyden lähteet (Leiviskä 2011, 24.)

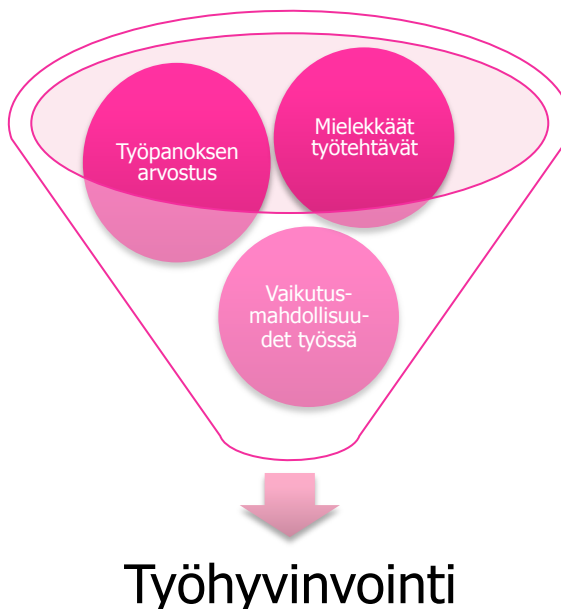
Ihmisen henkisyttä pidetään tärkeimpänä tekijänä työn merkittävyyden kannalta. Työn kautta ihminen voi energisoitua työstä, se tuo samalla merkitystä ja tarkoitusta elämään. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä on ihminen itse, joka määrittelee asenteena ja arvonsa itse. Merkityksellisessä työssä ihmisellä on mahdollisuus kehittää itseään ja toteuttaa itseään. Sitä kautta tapahtuu sisäistä kasvua. Yhteisöllisyys on työn merkityksen kannalta tärkeää. Henkilöstöstä välitetään ja hän saa tunnustusta, sekä tuntee olevansa yhtä suurta joukkoa. Koetaan, että tekemisellä on yhteinen tavoite ja tarkoitus. Itse työn tulisi olla tekijän kannalta merkityksellistä. Työn tulisi olla sopusoinnussa työntekijän omien arvojen kanssa. Parhaimmillaan oma työ, sen kehittäminen ja siihen vaikuttaminen tuovat hyvän olon tunnetta. Johtamisen merkitys työmotivaatioon voi olla nostava tai laskeva. Hyvän johtamisen takana on johtajan itsetuntemuksen lisäksi työntekijöiden käyttäytymisen ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistaminen. Ilman tätä tuntemusta ihmisiä ei voi johtaa. Tasapainossa työn merkityksellisyydessä tarkoitetaan miten suhde työn ja työntekijän kanssa toimii. Lisäksi miten ympäröivä maailma siihen sopii. (Leiviskä 2011, 23 - 26).

Eri sukupolvet kokevat työn merkityksen eri tavoin. Suuret ikäluokat ovat perinteisesti ahkeria ja korkean työmoraalin omaavia. Sukupolven X-edustajat ovat tottuneet saamaan kaiken nopeasti, yle-  
nemisen ja sen mukana myös korkeamman palkan. Tuorein työssä oleva sukupolvi Y puolestaan ei ole välttämättä totisella asenteella töissä. Sukupolven Y edustajille vapaa-aika merkitsee enemmän kuin työ. (Manka 2011, 25 - 26.) Dalai Lama (2006, 22) on sanonut, että riippumatta ihmisen ammattitaidosta tai työnlaadusta, jokainen meistä työskentelee vain pitääkseen huolta itsestään. Kaikkien tulisi huolehtia itsestään, se on jokaisen tärkein tehtävä.



## 2.4 Työhyvinvointi

Kauhanen (2016, 25) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa työssään. Lisäksi työntekijä on aktiivinen ja jaksaa työssä ja kotona hyvin, sietäen epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Hakasen (2009) mukaan työntekijä voi hyvin töissä, kun seuraavat elementit ovat kunnossa:



Kuva 7. Työhyvinvoinnin elementit (Hakanen 2009.)

Työssä hyvinvointiin ihminen tarvitsee tehtävän, jonka kokee mielenkiintoiseksi ja jonka kautta häntä arvostetaan. Lisäksi työntekijä haluaa, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössään. Työntekijöiden hyvinvointi ja terveys on ainoa keino parantaa yritysten tehokkuutta. Englannissa tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan säästää 45 prosenttia tuottavuuden menetyksistä. Näillä menetyksillä tarkoitetaan esimerkiksi sairauspoissaoloja ja työmotivaation laskua, jotka heikenevät työhyvinvoinnin laskiessa. Mitä enemmän yritys sijoittaa työhyvinvointiin, sen terveempiä työntekijät ovat ja sitä tuottavampia. (Cooper 2015.) Hyvin toteutettuna työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet tuottavat siihen satsatun panoksen keskimäärin kuusinkertaisesti takaisin. Työhyvinvointia seurataan usein esimerkiksi barometrin avulla, jossa jokaiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Hyvin toteutettuna tämä toimii näin, mutta monesti syvällisempi analysointi jää tekemättä. Näin henkilöstön luottamus voi mennä niihin ja sitä myöten barometrien vastausprosentti ja merkittävyys laskee. (Kauhanen 2016, 17 ja 75.)

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli 100 vuotta. Työnilo on yksi osa työhyvinvointia. Työnilolla tarkoitetaan sitä, että asiat onnistuvat töissä. Työniloa voi kokea yksilö tai jopa koko työyhteisö. Työnilo on leviävää, eli se tarttuu työntekijältä toiselle. Manka (2011, 76) mukaan työnilon tekijät voidaan jakaa neljään eri luokkaan:



Kuva 8. Työnilon tekijät (Manka 2011.)

Kuviossa olevat asiat on avattu alla:

- Organisaatio – Työniloa tuottavalta organisaatiolta vaaditaan tavoitteellisuutta, joustavaa rakennetta, jatkuvaa kehittymistä ja toimivaa työympäristöä. Organisaatiolla tulee olla suunta ja tavoitteet, jota kohti se pyrkii. Mitä enemmän henkilöstö on pystynyt vaikuttamaan tavoitteisiin, sitä enemmän henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tehdä päätöksiä omassa työssään ja saada tietoa työstään. Kuitenkin niin, että työpaikan pelisäännöt ohjaavat taustalla. Työntekijöiden tulisi kehittyä samansuuntaisesti organisaation tavoitteiden mukaan. Tämä prosessi on jatkuvaa kehittymistä. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta organisaatiossa ja myös asiakkaiden kesken. Näiden lisäksi organisaation fyysinen työympäristö vaikuttaa työniloon.
- Johtajuus – Johtamisen tulisi olla modernia. Modernilla johtamisella ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. Esimiehen tulisi olla oikeudenmukainen, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja olla luotettava ja esimerkillinen. Esimiehen tehtävä on vastata henkilökunnan hyvinvoinnista ja voimavaroista. Tämän lisäksi johtajan tulisi antaa sosiaalista ja emotionaalista tukea tarvittaessa ja vahvistaa optimismia, näin saadaan työyhteisöön positiivinen kierre. Johtaminen ei ole yksisuuntaista esimieheltä alaiselle, vaan se on vuorovaikutusta, jossa kummallakin on oma rooli ja vaikutus toisiinsa.

- Työyhteisö – Yhteisöllisyys töissä tuo terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tulok-sellisuutta. Hyvässä työyhteisössä jokainen työntekijä voi olla oma itsensä ja eri-laisuus täydentää kokonaisuutta.
- Työ – Ilo työstä syntyy, mikäli siinä on selkeät tavoitteet ja työstä saa palautetta, Työhön tulisi voida vaikuttaa ja jokaisen tulisi pystyä keskittymään omaan työ-hönsä ja tekemään se loppuun.
- Minä itse – Minä itse on keskellä kuviota. Työntekijä itse vaikuttaa oman työpaik-kansa työniloon. Jokaisella on mahdollisuus olla vaikuttamassa muutokseen työ-paikalla. Muutosten hallinnassa auttaa henkilökohtainen psykologinen pääoma josta kerrotaan enemmän kappaleessa 2.6. (Manka 2011, 76.)

Organisaatiossa työniloon vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkia laajemmin. Työniloon vaikuttavat tekijät organisaatiossa ovat toimiva työympäristö, joustavuus, tavoitteellisuus ja jatkuva kehittyminen.



Kuva 9. Työniloon vaikuttavat tekijät organisaatiossa

- Toimiva työympäristö – Toimivalla työympäristöllä tarkoitetaan millainen työpaikka on fyysisesti. Ovatko asiat niin, että työt onnistuvat ilman ylimääräisiä esteitä. Dalen (2010, 36) on omassa tutkimuksessaan, joka koski synnytyssalin kättilöiden työniloa todennut, että toimivalla työympäristöllä on suurin merkitys työnilon kokemisen kannalta.
- Työn joustavuus - Itseohjautuvuuteen siirtymisellä tarkoitetaan sitä, että vastuu tekemisestä ja tavasta tehdä töitä olisi yhä enemmän työntekijän päätettävissä. Tietyt säännöt tulee olla, mutta joustavuus mahdollistaa omiin päätöksiin ja tuo samalla aloitteellisuutta ja sitoutumista työhön.
- Tavoitteellisuus - On sitä, että organisaatiolla on selkeä mielikuva tulevaisuudesta ja miten siihen päästään. Tavoitteiden tekemiseen tulisi ottaa mukaan myös koko henkilöstö, näin tavoitteet kiinnostavat ja ovat mukana myös arjessa.

- Jatkuva kehittäminen – On lähinnä osaamisen kehittämistä. Kehittämällä osaamista työyhteisöstä tulee oppiva ja se pystyy elämään muutoksissa mukana. Tästä syystä on tärkeää, että organisaatio pystyy määrittelemään sen, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Hektisyys ja paine eivät edistä oppimista. (Manka 2011, 76 – 77.)

Työnilo on tutkittu olevan hyvin merkityksellinen osatekijä onnistumiseen työssä. Työniloon vaikuttavia tekijöitä on useita, esimerkiksi hyvä ja kannustava esimiestyö ja työyhteisön avoimuus, keskusteleva ja kannustava ilmapiiri. (Työterveyslaitos 2013).

## 2.5 Sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan työpaikan yhteisöllisyyttä, työkavereita, tiimejä ja niiden sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ne ovat asioita jotka edistävät luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Työelämässä tarvitaan työyhteisötaitoja. Sosiaalista pääomaa voidaan kasvattaa työyhteisössä aktiivisella toiminnalla, jota tehdään kaikkien hyväksi. Tällä toiminnalla saadaan lisättyä luottamusta ja vastavuoroisuutta työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja esimiesten kesken. Sosiaalista pääomaa voi olla myös negatiivinen pääoma, esimerkiksi jos työyhteisö ei pidä maahanmuuttajista, se voi tuottaa hankaluuksia ja työpaikkakiusaamista työyhteisössä. Näillä negatiivisilla asioilla voi olla vaikutusta työmotivaatioon ja terveyteen. Työyhteisötaitojen onnistuessa voidaan saavuttaa työnimua, joka motivoi työssä sitoutumiseen ja vaikuttaa myös hyvinvointiin ja vapaa-aikaan. Työnimu on hyvin lähellä työstressiä. Kummassakin tilanteessa tehdään kovasti töitä. Mikäli työntekijälle tulee tunne siitä, että tehtävältä vaaditaan liikaa, muuttuu työ stressaavaksi, kun taas työnimun puolella on hyvä tekemisen meininki. Työn ollessa haasteetonta, työnimu katoaa. (Manka 2011, 141 - 142.)

Flow-tila on yksi työn imun ominaisuuksia. Flow-tila on lyhytkestoisempi ja kohdistuu johonkin tiettyyn asiaan tai ilmiöön. Flow-tilaan pääsee, kun motivaatio, haasteet ja taidot kohtaavat riittävällä tasolla. Eli työ ei ole liian haastavaa tai liian helppoa. Ihmisen ollessa flow-tilassa työ vie mennessään. Vaikka työhön on annettu kaikki mahdollinen panos, työ ei ole kuitenkaan uuvuttanut työntekijää, vaan siitä seuraa hyvä olotila ja tunne on jatkuva. Kun ihminen on flow-tilassa, työ koetaan usein merkitykselliseksi ja ihmiset ovat tehokkaita omassa työssään. (Rytikangas 2011, 38.)

Psykologinen pääoma auttaa ihmistä työssä suoriutumisesta ja se vastaa kysymykseen kuka olet. Mikä sinä olet nyt ja millaiseksi sinä voit tulla. Psykologinen pääoma muodostuu:

- Ihmisen itseluottamuksesta. Ihminen, joka luottaa itseensä asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkii pääsemään niihin. Hän myös ottaa haasteita vastaan. Jokainen ihminen voi kehittää itseluottamusta ja vaikuttaa siihen.

- Optimistisuudesta. Optimistinen ihminen osaa löytää asioista niiden positiiviset puolet. Optimisti voi olla kuitenkin myös realistinen, eli ei kuitenkaan usko kaikkea.
- Sitkeydestä. Sitkeä ihminen pystyy jatkamaan töitä vastoinkäymisistä huolimatta. Sitkeät ihmiset suhtautuvat kuormittaviin tekijöihin tyynesti.
- Toiveikkuudesta. Toiveikkuus liittyy haluun asettaa tavoitteita ja etsiä eri keinoja siihen pääsemiseen. Toiveikas ihminen on itseohjautuva ja hän tarvitsee tilaa työskentelyyn. Toiveikkaalle ihmiselle tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että hän voi niihin itse vaikuttaa ja keksiä erilaisia vaihtoehtoja niiden saavuttamiseksi. (Manka 2011, 148 - 162.)

Positiivisella ilmapiirillä on vahva vaikutus luovuuteen, päätöksentekokykyyn ja työtehoon. Negatiivisen ajattelun kautta energia menee asioiden selvittämiseen. Jokainen työntekijä voi itse valita kumpaa ajattelumallia käyttää. Työelämässä tulee ottaa huomioon, että kukaan ei ole täydellinen, eikä täydellisyyttä tarvitse odottaa tai vaatia. Se että olemme riittävän hyviä riittää. Riittävän hyvä tarkoittaa sitä, että opitaan erehdyksistä, arvostetaan muiden ja omaa ammattitaitoa, uskalletaan kysyä, tunnustetaan omat rajallisuudet ja hyväksytään se muissa ja huolehditaan osaamisesta. (Rytikangas 2011, 34, 110 - 111.)

## 2.6 Tulevaisuus, johtaminen ja hyvinvointi

Kelalla tehtiin vuoden 2016 alusta suuri organisaatio uudistus. Uudistuksen vaikutuksesta hallintoa kevennettiin vähentämällä tulosityksiköitä ja vakuutuspiirejä. Uudistuksen seurauksena esimerkiksi kaikki Kelan asiakaspalvelussa toimivat tahot siirtyivät Asiakkuuspalveluiden tulosityksikön alle. Tavoitteena uudistuksella oli saada joustavuutta ja tehokkaampaa resurssien ja prosessien käyttöä. Muutos vaikutti monen kelalaisen työn sisältöön ja tapaan toimia. Uudistus oli ensi askel kohti perustoimeentulon hoitamista, joka siirtyy Kelalle vuoden 2017 alusta. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa asiakkaiden saamaa palvelua, nopeuttamalla ja suoraviivaistamalla sitä.

Globalisaation myötä työ ja sen merkitys ihmisille ovat muuttuneet. Työ vaatii nykyisin paljon kilpailukyvyyn kehittämistä, verkostoitumista, kestävästä kehitystä ja tehokkuutta. Vaatimusten muuttuessa ovat myös työpaineet lisääntyneet, josta on seurauksena sairauspoissaolojen lisääntyminen ja stressi. Stressi aiheuttaa ennen aikaista eläköitymistä, sekä mielenterveydestä johtuvia sairauspoissaoloja. Tulevaisuudessa työn luonteen ja tehtävien muuttuessa, on ihmisten muututtava siinä samalla. Edelleen suomalaisista kolme neljäsosaa tekee perinteisiä töitä, kokoaikaisissa työsuhteissa. Muutos on kuitenkin koko ajan käynnissä, joskin se on vielä hidasta.

Perinteinen esimies valvojana on muuttunut siten, että työntekijältä edellytetään omatoimisuutta. Tämä vaatii luottamusta johdolta, sekä myös oikeanlaista panostusta työntekijöiltä. Työtehtävien vaatimustason kasvaessa myös stressi työtä kohtaan lisääntyy. Tästä johtuen työelämän sisältöön ja laatuun tulee keskittyä. (Hanhela 2016). Muutosta ei tulisi vain odottaa, vaan siihen pitäisi pyrkiä jokapäiväisessä työssä. Jokaisen tulisi oma-aloitteisesti miettiä asioiden tekemistä toisella tavoin, ilman että joku tulisi sanomaan muutoksesta. Keksimiseen tehdä asioita toisin ei välttämättä tarvita koke-

musta. Monesti uusia näkökulmia tulee osallistumalla ja olemalla rohkea. Paras tapa menestyä uralla on miettiä, miten voi auttaa muita onnistumaan. Kun tiimisi onnistuu, onnistut myös sinä itse. (Economy 2016.)

Yrityksiltä vaaditaan erottautumista pärjätäkseen markkinoilla. Yritysten pääomat voidaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin pääomiin. Aineellisilla pääomilla tarkoitetaan kiinteistöjä, koneita ja työntekijöitä. Aineettomia resursseja ovat mm. suhteet työpaikan sisällä, asenteet, toimintatavat ja kulttuuri. On ennustettu, että aineettoman pääoman käytön kehittämällä on 50 - 90 prosentin vaikutus yrityksen tulokseen, kun taas aineellisella vain 10 - 50 prosenttia. (Manka 2011, 33 - 35.)

Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi johtajan päätösten tulisi olla läpinäkyviä, perusteltavia ja niistä tulisi voida keskustella. (Hakanen 2012, 113.) Monesti organisaatioissa työntekijät laitetaan tavoitteiden kautta kilpailemaan toinen toistaan vastaan. Haetaan parempia tuloksia, kuin mitä toisella työkaverilla on. Viime aikoina on huomattu, että ei ole järkevää kilpailla työkavereita vastaan, ennemminkin tulisi kilpailla muita organisaatioita vastaan. Mikäli organisaatiossa pystytään hyödyntämään jokaisen omia henkilökohtaisia kykyjä ja antamaan jokaiselle sitä vastaavia tehtäviä, saadaan sitä kautta työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Näiden kautta myös organisaation tulokset kasvavat ja organisaatio löytää luovempia ratkaisuja.

Optimaalisessa tilanteessa työ olisi sellaista, että jokainen voisi valita itselleen sopivan tavan työskennellä, tehdä omia ratkaisuja työssään ja olla oma itsensä. Kun nämä palaset laitetaan kuntoon, tulee sen seurauksena työniloa, joka taas parantaa tuottavuutta. (Rytikangas 2011, 128 - 129.) Julkisella puolella johtaminen on perinteisesti ollut asioiden toimeenpanemista ja demokratian palvelemista. Johtamisessa ei välttämättä ole katsottu tulevaisuuteen. Julkisia organisaatioita on olemassa hyvin erilaisia tehtäviltään ja toimintatavoiltaan. Tällä hetkellä niissä pyritään yhtäläistämään johtamista ja käytänteitä, jotta kaikilla julkisen puolen toimijoilla olisi oikea suunta. (Ahonen, Husman ja Ikonen 2015, 24 - 26.)

### 3 OMA MOTIVAATIO JA TAVOITTEET

Tässä luvussa käsitellään oman motivaation vaikutusta onnistumiseen. Lisäksi kappaleessa käsitellään tavoitteita. Heathfield (2015) mukaan jokaisella ihmisellä on erilainen ja yksilöllinen motivaatio työskentelyyn. Jokainen tekee työtä saadakseen työstä jotakin. Se mitä työstä saadaan vaikuttaa motivaatioon ja elämänlaatuun. Motivaation lähteenä työssä voivat olla esimerkiksi haasteet, tavoitteiden saavuttaminen, työllä voi olla merkitystä tai työtä voi jopa rakastaa. Kuitenkin kaikkien edellä mainittujen lisänä on raha, jota varten lähes kaikki työskentelevät. Rahalla pystytään hankkimaan kotiin ja vapaa-aikaan tarvittavia tuotteita ja palveluita. Rahalla saadaan kuitenkin vain perusmotivaatio työhön. Ollakseen tyytyväisiä ja motivoituneita työhön tarvitaan muutakin:

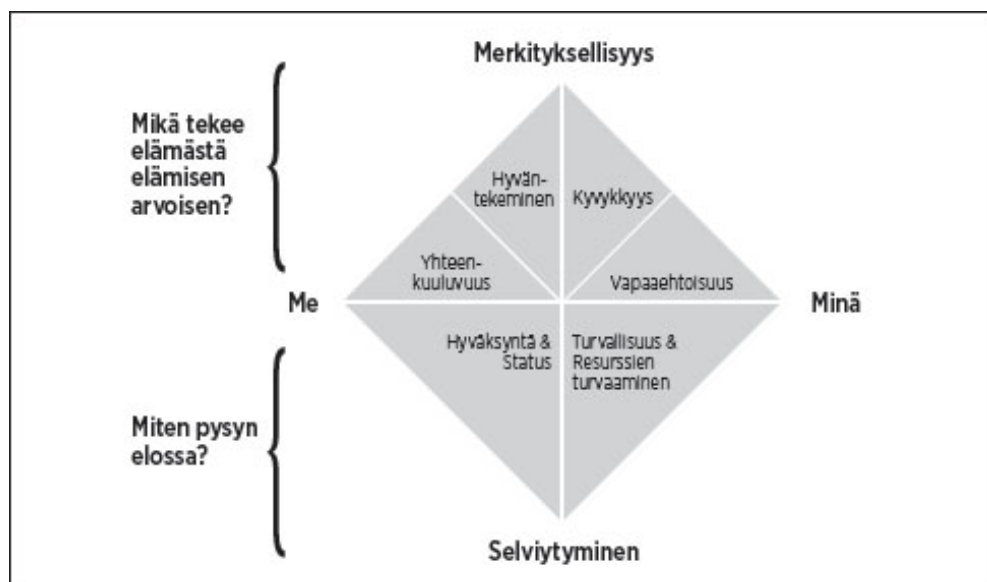
- Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhön, mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja päästä mukaan asettamaan selkeitä ja saavutettavia tavoitteita. Jokaisella tulisi olla selkeä vastuualue omassa työssä, työssä tulisi olla vaihtelevuutta ja siitä tulisi saada palautetta.
- Jokaisen tulisi kokea kuuluvansa yhteisöön, saada tietoa, saada johdolta selkeitä päätöksiä sekä perustelut niille. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus tiimipalaveriin.
- Jokaisella tulisi olla mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen sisältäen koulutuksia ja valmennuksia. Näiden lisäksi tulisi olla mahdollisuus urakehitykseen ja mahdollisuus opintomatkoihin menestyviin työpaikkoihin.
- Johtaminen on avain motivaatioon, johtamiselta halutaan selkeitä tavoitteita.

Monesti työnantajat aliarvioivat esimerkiksi liukuvan työajan merkityksen motivaatioon. (Heathfield 2015.) Motivaatio tarttuu toiseen ihmiseen, olipa kyse hyvästä tai huonosta motivaatiosta. Motivaatio voi tarttua myös asiakkaaseen ja sitä kautta palvelutapahtuma onnistuu paremmin. Hyvän motivaation omaava työntekijä hoitaa työnsä mallikkaasti ja kokee tekemästään mielihyvää. Huonon motivaation omaavan työpanos on monesti 60 – 80 prosenttia maksimista. Kukaan ei jaksakaan olla koko aikaa 100 prosenttisesti motivoitunut. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen näkökö motivaation puute työpaikalla. Motivaatiosta on sanottu, että sitä voidaan verrata tuleen. Jos motivaation liekkiin sytyttää ulkoapäin, palaa se hetken. Jos taas motivaation saa sytytettyä itse sisältä, palaa tämä liekki vaikka loputtomiin. (Rytikangas 2011, 44 - 51.)

#### 3.1 Sisäinen motivaatio

Tulevaisuuden työelämän ennustetaan olevan enemmän projektien omaista työskentelyä. Ihmiset käyvät määräaikaissä projektissa, jonka jälkeen he siirtyvät uusiin projekteihin. Tämä on nähtävissä Hollywoodin elokuvabisneksessä ja on levinnyt siltä jo useille muille aloille. Internet ja automatisaatio lisäävät yhä enemmän yksityisyrittäjien ja freelancereiden määrää. Toinen iso muutos on se, että työpaikoilla ei välttämättä tiedetä, millaista osaamista tarvitaan vuoden tai kahden päästä. Tähän tarvitaan ihmisiä, jotka ovat valmiita muuttamaan. Tämä vaatii panostamista omaan sisäiseen motivaatioon. (Martela ja Jarenko 2015, 178.)

Marsh (2014, 79) on kuvannut motivaation asiaksi, joka saa ihmisen toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Motivaatio kertoo, miksi jotain halutaan, tai miksi edetään johonkin suuntaan. Motivaatio voi sammua jos esimerkiksi tavoite on liian helppo tai tavoitteeseen on mahdoton päästä. Itself ei tulisi vaatia liikaa, kannustamalla itseään pääsee pidemmälle. Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Frankin ja Martelan (2015, 155) mukaan sisäisen motivaation taustaksi voidaan katsoa ihmisen neljä psykologista perustarvetta, joita on kuvattu alla olevassa kuvassa.



Kuva 10. Motivaatiotimantti (Frank ja Martela 2015, 55.)

Tärkein ihmisen tarpeista on halu pysyä hengissä, eli selviytyä. Toisena perustarpeista tulee halua varmistaa toisten ihmisten hyväksyntä ja asema yhteisössä. Kolmantena tarpeena on työstä saatu palkkio. Neljäntenä perustarpeena on tarve hakea hyväksyntää ja valtaa ympäröivältä yhteisöltä. Pelkästään edellä mainittujen perustarpeiden tavoittelu ei auta pitämään motivaatiota pitkään. Tarvitaan myös tahtotila tehtävää kohtaan. Yllä mainitut neljä tekijää ovat pitäneet ihmislajin elossa ja samalla pitäneet yllä ihmisen normaalia motivaatiota. Nämä neljä perustarvetta on sisäänrakennettu jokaiseen ihmiseen. Mikäli nämä neljä asiaa ovat ihmisellä kunnossa, on hänen elämänsä oletettavasti muutenkin kunnossa. (Frank ja Martela 2015, 53 - 57)

Ihminen kokee elävänsä arvokasta elämää, jos kaksi psykologista perustarvetta toteutuu. Ne ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Ihminen, joka voi tekemisen kautta toteuttaa itseään nauttii työstä enemmän, kuin ihminen joka pakotetaan tekemään sitä tietyllä tavalla. Eli ihmisellä on vapaus tehdä työtä omalla tavallaan, kuitenkin niin että yhteinen päämäärä säilyy. Johtajilta tämä vaatii uskallusta luottaa antaa tilaa alaisille. Mikäli työtä valvotaan ja ohjataan hyvin tarkasti, kokee ihminen menettävän vapautensa. Vapauden lisäksi tarvitaan myös kyvykkyyttä, eli osaamista. Jokaisella on tarve osata oma työnsä ainakin pääsääntöisesti hyvin. Liian haastavat työt tuntuvat raskaalle, kun taas liian helpot työt turhauttavat. Tästä syystä osaamisen johtaminen ja mahdollisuus kehittyä uralla ovat tärkeitä tekijöitä. Jos ihminen kokee, että hänellä on työssään vapautta ja osaamista, pystyy hän si-



tä kautta motivoimaan itseään. Hän kokee silloin tehtävät mieluisina ja saa työn kautta työniloa. Motivaatioon vaikuttavat myös yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Jokainen ihminen haluaa sitä, että voi olla oma itsensä työpaikalla ja että hän kuuluu johonkin yhteisöön. Tämän lisäksi ihminen toivoo, että hän pystyy työllään vaikuttamaan myönteisesti ympärillä oleviin ihmisiin. Ympärillä olevat voivat olla työkavereita, asiakkaita tai yhteiskunta laajemminkin. Tutkimuksissa on todettu, että nämä neljä psykologista perustarvetta ovat samat riippumatta kansallisuudesta tai tehtävästä. Perustarpeiden täyttymisellä voidaan turvata se, kuinka laadukkaaksi työntekijät kokevat työnsä. (Frank ja Martela 2015, 58 – 63.)

Motivaatiota voidaan käsitellä myös yhtenä osana ihmisen itsehillintää. Itsehillinnällä tarkoitetaan kykyä ohjata toimintaa tavoitteiden suuntaisesti ja silti säilyttää valittu suunta. Valittu suunta pysyy samana, vaikka matkalla tulee vastoinkäymisiä. Itsehillintää on kaikilla ihmisillä jonkin verran. Itsehillintää voi lihaksen omaisesti kasvattaa ja kehittää koko elämän ajan. Näin huononkin itsehillinnän omaava ihminen voi kehittyä paremmaksi itsehillinnässä. Aika ajoin itsehillintä pettää ja kovalla työllä saavutettu tulos tipahtaa ja siitä seuraa epäonnistuminen. Esimerkki itsehillinnän pettämisestä on laihduttaminen. Itsehillinnän kautta laihduttajat laihtuvat, kun itsehillintä laskee tai pettää, voi siitä laihduttamiseen tulla takapakkia. Halvorson (2010, 12 – 16.) Vaikka motivaatio on kunnossa, elämässä tulee aina ongelmia. Tämä johtuu siitä, että ihminen ei ole sataprosenttisen tyytyväinen miinhinkään. Jäljelle jää aina pieni tyytymättömyyden tunne. Mikäli tämän vajauden pystyy hyväksymään, sitä paremmin kestäään uudet vastoinkäymiset. (Lama 2006, 39.)

### 3.2 Tavoitteet

Joskus tavoitteeksi voidaan antaa ”tee parhaasi”. Tällöin tavoitteen antajalla ei ole ollut tarkoitus asettaa paineita. Tavoitteena tee parhaasi on kuitenkin huono. Se ei motivoi ja kukaan ei tiedä mikä on se paras jota voidaan odottaa työn panoksena. Usein tällaisen tavoitteen saanut tekee sen verran, että saa pidettyä oman pomonsa tyytyväisenä. Se on siis hyvin epämääräinen tavoite. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman tarkkoja, jolloin kumpikaan osapuoli ei voi tyytyä vähempään, kuin mitä tavoitellaan. Silloin myös kumpikin tietää onko tavoite saavutettu vai ei. Usein tarkat tavoitteet motivoivat tekijäänsä enemmän. Tavoitteen ollessa haastava, onnistuminen siinä tuottaa tyydytystä. Tämän kautta on mahdollisuus päästä onnistumisen kierteeseen. Tavoitteiden tulisi olla vaikeita ja haastavia, mutta kuitenkin realistisia. (Halvorsson 2010, 26 - 29.) Esimiehen tulisi yhdessä työntekijän kanssa löytää sellaiset tavoitteet, jotka edistävät yrityksen toimintaa mutta toisaalta myös sellaiset tavoitteet, jotka työntekijä kokee omikseen. Mikäli tavoitteita suoritetaan ulkoisen motivaation, eli esimiehen tai johtajan toiveesta, tarkoittaa se sitä, että vapaaehtoisuuden kokemus on mennyt. (Martela ja Jarenko 2015, 67).

Tavoitteen antamista valmiina tulisi välttää. Mikäli tavoite annetaan valmiina tulisi varmistaa henkilön sitoumus siihen. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kirjallisella lupauksilla tai yhteisillä keskusteluilla, jossa jokainen lupaa julkisesti pyrkiä kohti tavoitetta (Halvorson 2010, 164 ja Marsh 2014, 82 - 83.) Saman asian esittää konkreettisesti suomalaisista Furman ja Ahola (2007, 114). He puhuvat

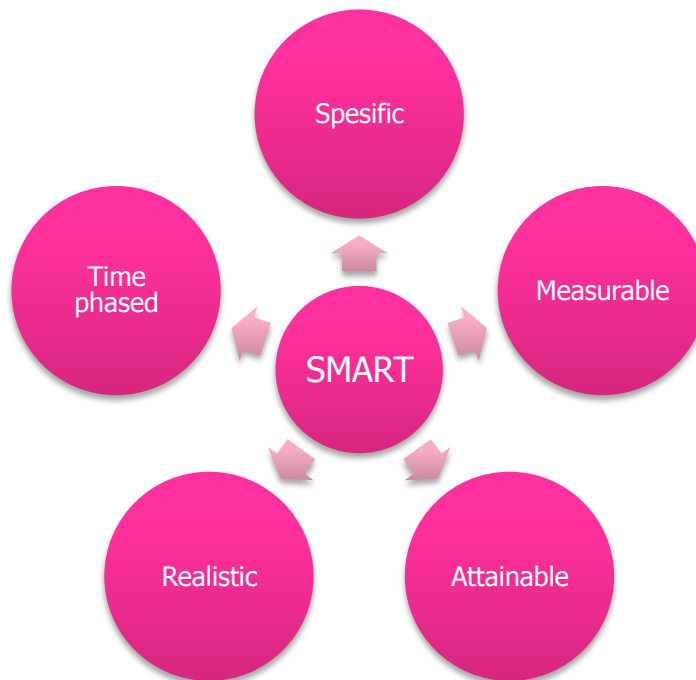
asuntoremontista, joka pitäisi tehdä. Motivoituaksesi tekemään remonttia ei riitä, että se on jonkun toisen ihminen toive. Motivaatioon syttymiseen tarvitaan, että haluaa itse tehdä remontin ja näkee, että siitä voisi olla jotakin hyötyä ei vaan itselle vaan myös muille. Mitä enemmän näitä hyötyjä löytyy, sitä motivoituneempi tekijä on remontista.

Tavoitteissa tulisi ilmaista mitä halutaan, ei sitä mitä ei haluta. Mielemme ei kykene käsittelemään sanaa ei. Jos esimerkiksi sanot itsellesi: "en halua olla lihava," tiedostamaton mielesi jättää huomioon ottamatta sanan "en" ja kuulee sen sijaan "haluan olla lihava". Mielesi ymmärtää siis ainoastaan loppu tuleman, joka on "lihava." Tavoite tulisikin esittää esimerkiksi siten, että "haluan olla hoikka". Haluan nähdä pyykkilautavatsani, tai jotain vastaavaa. (Pirilä, 2013.) On tutkittu, että halulla päästä tavoitteeseen on 20 - 30 prosentin vaikutus tavoitteen saavuttamiseen. Halun lisäksi tarvitaan valintoja, joita jokainen ihminen tekee. Pääseminen tavoitteeseen on hyvin pitkälle kiinni meistä itseltämme. Esimerkiksi jos tavoitteet eivät ole hauskoja, voi motivoituminen niihin tuottaa vaikeuksia, tai sitten keksimme muita tekosyitä. Välillä itsehillintä pettää ja unohdamme tavoitteet. Yksi syy siihen, ettei tavoitteeseen aina päästä on se, että sen eteen ei panosteta tarpeeksi (alisäätely), tai sitten teemme töitä väärin (säätelvirhe). Suuri haaste tulee, jos kaksi tai useampi tavoite ovat ristiriidassa keskenään. Eli jos yhden tavoitteen saavuttaminen edellyttää toisesta luopumista. Tällöin aivot estävät toisen tavoitteen saavuttamisen. Aivot pystyvät poistamaan toisen tavoitteen olemassa olemasta. (Halvorson 2010, 182 - 187.) Tavoitteet ovat kuin reseptilääkkeitä, niitä ei tulisi olla ylimääräisiä. Yksi tavoite tuo draivia ja kaksi tavoitetta toimii vielä. Jos tavoitteita on paljon ne jäykistävät toimintaa. (Marsh 2014, 95; Ruokonen 2009, 55).

Sanotaan, että varallisuus ja raha tuovat onnea. Tutkimusten mukaan ihmiset joiden tavoitteet perustuvat imagon luomiseen ja varallisuuteen ovat vähemmän onnellisia vaikka he saavuttavat tavoitteensa. Jotkut tavoitteista tuottavat enemmän onnistumisen tunnetta kuin toiset tavoitteet. Mitä enemmän tavoitteella onnistutaan ruokkimaan inhimillisiä tarpeitamme, sitä enemmän ne motivoivat. (Halvorson 2010, 129 - 130.) John Whitmore on luonut Grow-mallin, jonka kautta tavoitteiden oikeellisuutta voidaan mitata. Lisäksi tämän mallin kautta voidaan asiat etenevät ratkaisukeskeisesti kohti tavoitetta. Tavoitteiden tulisi olla Smart, Pure ja Clear, jotta ne olisivat toimivia. Smart-, Pure- ja Clear-tavoitteita on kuvattu seuraavissa kolmessa kappaleessa.

### 3.2.1 Smart-tavoitteet

Tavoitteita suunniteltaessa tulee niitä testata ja miettiä, ovatko ne järkeviä. Smart on menetelmä, jonka avulla voidaan asettaa tavoitteita. SMART:n avulla voidaan tehdä yksilöllisiä ja ryhmätason toimintasuunnitelmia. Tavoite muuttuu todennäköisemmin todeksi ja tekemiseksi, kun suunnitelma on SMART. Smart koostuu seuraavista asioista:



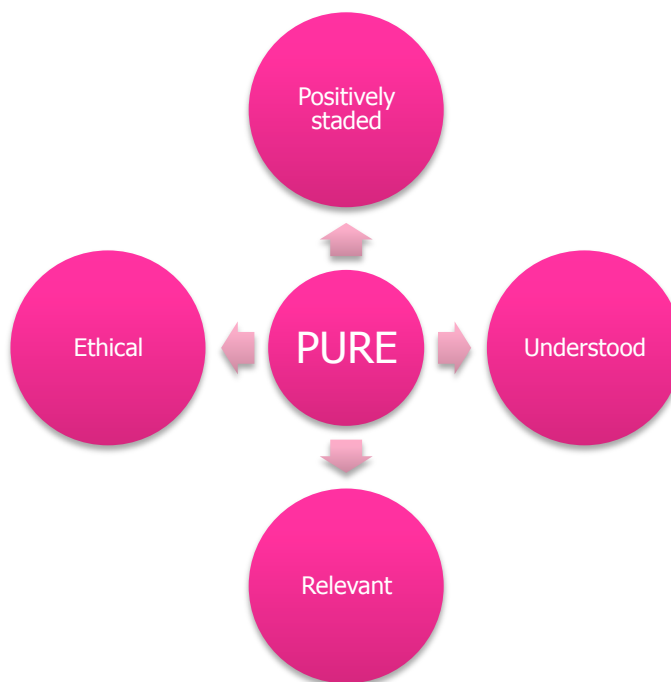
Kuva 11. Smart-tavoitteet (Whitmore, 2009.)

- **Specific** - Tavoitteiden on oltava määrämuotoisia ja tarkkoja. Selkeys tavoitteissa on erittäin tärkeää. Määrämuotoiset tavoitteet vastaavat usein kysymyksiin, mitä, miksi, kuka missä ja mitkä. Esimiesten tehtävä on kertoa täsmälleen tiimilleen siitä, mitä tavoitellaan ja miksi se on niin tärkeää. Määrämuotoisten tavoitteiden tulee olla yksiselitteisiä.
- **Measurable** - Tavoitteiden olisi hyvä olla mitattavissa olevia, mikäli tavoitteet eivät ole mitattavissa, on hankala kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Kun tuloksia voidaan mitata, voidaan myös arvioida, miten erilaiset toimenpiteet vaikuttavat tuloksiin. Tätä kautta toimintaa on helppo kehittää ja pitää toiminta oikealla tiellä. Tavoitteet, joita voidaan mitata vastaa usein kysymykseen kuinka paljon.
- **Attainable** - Ovatko tavoitteet saavutettavissa olevia. Tavoitteet, joita ei voi saavuttaa voivat tuntua lannistavilta. Toisaalta tavoitteen tulisi olla haastava, jotta motivaatio sitä kohtaan säilyisi. Kelalla tavoitteet ovat kohtuulliset ja kaikkien on niihin mahdollista päästä. Mikäli henkilöllä on esimerkiksi terveydellisiä ongelmia, voidaan tavoitteista keskustella ja muuttaa niitä. Eli tavoitteet eivät ole joustamattomia, vaan niissä voidaan elää tilanteen mukaan. Saavutettavissa olevat tavoitteet vastaa kysymykseen miten tavoitteet saavutetaan.

- Realistic - Työntekijän tulee voida kokea tavoitteen kuvaama asia merkitykselliseksi ja tärkeäksi, niin että siihen ponnistelu kannattaa. Eli ovatko tavoitteet realistisia ja todenmukaisia. Tavoitteita asetettaessa on mietittävä niiden oleellisuutta. Jos tavoitteet ovat realistisia, niiden saavuttaminen on helpompaa. Realistiset tavoitteet myös toteutuvat useammin kuin epärealistiset. Jos tavoitellaan täysin mahdottomia, sitoutuminen tavoitteisiin voi olla vaikeaa. Voidaankin miettiä, onko tavoitteeseen pääseminen vaivan arvoista.
- Time phased - Jokaisen tavoitteen tulee olla aikataulutettu. Jos tavoite on ainoastaan paperilla, eikä sitä oteta käytäntöön, ei tavoite tule toteutumaan. Pelkkä unelmointi tavoitteista ei tee totta, eikä kukaan pelkästään unelmoimalla voi saavuttaa tavoitteita. Tavoitteelle olisi hyvä asettaa eräpäivä. Smart-tavoitteita voidaan käyttää apuna yritysten tavoiteasetannassa. Sen tarkoitus on selkeyttää työn tarkoitusta ja ohjata jokapäiväistä toimintaa. Smart-menetelmän kautta päästään tavoitteiden tutkimisella konkreettisiin tavoitteisiin. (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 219; Lindell 2014)

### 3.2.2 Pure tavoitteet (Whitmore, 2009).

Tavoitteet voivat olla viisaita, mutta ovatko ne aitoja. Tavoitteet ovat aitoja, kun ne ovat positiivisesti aseteltuja, ymmärrettäviä, relevantteja ja eettisiä. Aitoja eli PURE tavoitteita on kuvattu seuraavassa.



Kuva 12. Pure-tavoitteet (Whitmore, 2009.)

- Positively stated – Tavoitteiden ilmaisu positiivisella tavalla on tärkeää. Tavoitteiden tulisi olla houkuttelevia, jotta jokaisella syntyisi halu pyrkiä niihin. Kun tavoite asetetaan positiiviseksi, ei tarvitse lähteä negatiivisesta tilanteesta liikenteeseen, vaan pyritään aina kohti positiivista suuntaa.
- Understood - Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä. Ymmärrämmekö ja näemmekö saman tavoitteen samalla tavalla, vai näkeekö joku sen laajemman kokonaisuuden ja toinen pelkästään hyvin suppeasti. Tämä voi vaikuttaa siihen miten ihmiset tekevät hyvin eri tavalla työtä ja päätyvät erilaisiin tuloksiin. Pahimmillaan voi olla niin, että henkilö ei ole ymmärtänyt tavoitteita ollenkaan.
- Relevant - Onko tavoitteisiin kuvattu kaikki olennainen toiminnan kannalta, puuttuuko tavoitteista jotain, vai onko niissä jotain liikaa. Mikäli tavoitteita ei ole liikaa, niihin on helpompi päästä, kun jos tavoiteltaisiin kaikkia yrityksen tavoitteita.
- Ethical - Tavoitteiden tulisi olla myös sellaisia, etteivät ne sodi oman minän, perheen, ystävien tai kollegoiden ajatuksia vastaan. Tätä voi selvittää kysymällä loukkaavatko tavoitteet ihmisiä. Eettisyys ei ole kaikille samanlaista, joten lähtökohtaisesti tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne sopivat ihmisille riippumatta esimerkiksi siitä mistä he ovat kotoisin, uskonnosta, kasvatuksesta tai koulutuksesta. Mikäli ihminen joutuu taistelemaan omia arvojaan vastaan suorittaessaan työtehtäväänsä, on tavoitteisiin pääseminen hyvin hankalaa.

### 3.2.3 Clear tavoitteet

Viimeisessä tavoite työkalussa voidaan tarkistaa, ovatko tavoitteet selkeitä. Näitä kuvataan kirjaimilla C – haastavia, L – laillisia, E – ympäristöystävällisiä, A – yhdessä sovittuja ja R – kirjattuja.



Kuva 13. Clear-tavoitteet (Whitmore, 2009.)

- Challenging - Mark Buchanin (2012) mielestä kaikista tehokkaimpia tavoitteita ovat tavoitteet jotka haastavat. Onnistuneella haastamisella ja tavoitteilla ihmistä pystytään motivoimaan töihin ja saavuttamaan parempia tuloksia. Whitmore puolestaan kuvaa, että mikäli tavoitteet eivät ole haastavia, eivät ne motivoi. Mikäli tällainen positiivinen flow saadaan koko työyhteisöön on yrityksen menestys helpompaa. Jos tavoite on iso, kannattaa se pilkkoa, jotta tavoite haastaa, eikä tunnu liian suurelta. Pienin tavoitein voidaan päästää suuriinkin tavoitekokonaisuuksiin.
- Legal - Tavoitteiden tulisi olla myös sellaisia, että niitä pystytään saavuttamaan laillisesti. Tässä voidaan ottaa huomioon valtion asettamat lait kuin myös yrityksen asettamat säännöt ja arvot.
- Environmentally Sound - Täyttääkö tavoitteet yrityksen toimintaympäristön asettamat tavoitteet. Onko yrityksen toiminta mahdollisimman pienen hiilijalanjäljen jättävää. Tavoitteella voi olla vaikutuksia laajasti vaikka maapallon toiselle puolelle.
- Agreed - Ovatko tavoitteet yhdessä sovittuja. Hyväksynkö minä nämä tavoitteet. Ilman yleistä hyväksyntää ja henkilön omaa hyväksyntää ei tavoitteeseen pysty sitoutumaan.
- Recorded - Kirjoitetut tavoitteet antavat mahdollisuuden palata helpommin tavoitteisiin, mikäli ne meinaa välillä kadota. Lisäksi kirjoitettujen tavoitteiden tulisi olla näkyvillä, tai sellaisessa paikassa josta jokainen voi ne löytää.

### 3.2.4 Tavoitteiden asettaminen itselle

Heidi Grant Halvorson (2010, 78 - 97) jakaa ihmiset kahteen ryhmään, sen mukaan miten he asettavat itselleen tavoitteita:

1. Olen hyvä
2. Haluan tulla paremmaksi

Olen hyvä-tavoitteen asettajat haluavat todistaa omat kykynsä tekojen kautta. He haluavat olla parhaita ja keskittyvät määränpäähän, johon mennään mahdollisimman suoraa tietä. Heillä on tahto näyttää muille, että olen hyvä, tai jopa parempi kuin muut. Ominaista heille on suorituspohjaisuus, eli kun yksi asia on saavutettu, tai jäänyt saavuttamatta mennään kuitenkin eteenpäin. Haluan tulla paremmaksi tavoitteen asettaneet puolestaan esittävät kysymyksiä prosessin varrella, kyseenalaistavat ja haluavat tietää miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. He eivät ole välttämättä parhaita tekemässään asiassa, vaan haluavat kehittyä ja tulla paremmiksi. Ominaista heille on oppimisorientaatio. Mikäli he epäonnistuvat jossakin, haluavat he siihen selvityksen, mikä meni väärin ja miksi. He eivät hae täydellisiä suorituksia, vaan haluavat kehittyä koko ajan lisää. He eivät myöskään luovuta helposti.

Tutkittaessa näitä kahta tavoiteasetanta mallia, on huomattu että "olen hyvä" tavoitteet sopivat nopeisiin tehtäviin ja tilanteisiin. Esimerkiksi työmaailmassa järjestettävä päivän kestävä myyntikilpailu tai muu vastaava tilanne. Kun näille kahdelle ryhmälle annetaan tehtäviä, jotka vaikeutuvat koko ajan, "olen hyvä" ryhmäläisten tulokset putoavat huomattavan jyrkästi. "Haluan hyväksi" ryhmän tulokset tippuvat, mutta huomattavasti vähemmän. Tämä ryhmä sietää enemmän epävarmuutta ja osaamattomuuden tunnetta. Ryhmä pystyy motivoimaan itseään sillä, että he oppivat tästä jotakin. Olen hyvä ryhmä puolestaan näkee vain epäonnistumisen. (Halvorson 2010, 78 - 97).

Haluan hyväksi tavoitteet asettavat ihmiset pärjäävät niin kouluelämässä, kuin työelämässä paremmin, kuin ne joiden tavoite on olla hyvä. Olen hyvä pyrkii tavoitteissaan määränpäähän, kun taas haluan tulla paremmaksi keskittyy matkaan kohti päämäärää. Haluan hyväksi tavoitteen asettaneet löytävät matkalta kiinnostavia asioita ja hauskuutta. He haluavat tarkastella koko prosessia, jolloin he kokevat olevansa mukana siinä. He arvostavat asioita, joita oppivat matkan varrella ja ovat aktiivisempia. Heille nämä tilanteet tuovat iloa. Vaikka tavoitteet asetettaisiin kummin hyvänsä, tulee aina epäonnistumisia. Kuitenkin tavoittelemalla hyväksi, pääsee epäonnistumisista nopeammin eteenpäin. Epäonnistuminen haluan hyväksi ihmiselle on kuin heittäisi bensaa tulelle. Oppimisen ja kehittymisen liekki roihauttaa. Epäonnistumiset on palautteita, jotka auttavat ihmistä kehittymään ja pitävät sinut motivoituneena liikkeellä. (Halvorson 2010, 78 - 97.)

Keramiikkataiteen opettaja oli jakanut luokan kahteen osaan. Toisessa ryhmässä jokaisen tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman laadukas yksi ruukku, josta jokainen saisi arvosana. Toisen ryhmän arvosana perustui määrään. Jos sai tehtyä 25 kiloa ruukkuja sai kiitettävän ja jos sai 20 kiloa, olisi arvosana hyvä. Lopputuloksena parhaimmat ruukut tehtiin ryhmässä, jossa ei laadulla ollut väliä.

Ryhmä, jossa laatu oli tärkeintä aika meni täydellisyyden tavoitteluun ja suunnitteluun. Ryhmä, joka oli pyrkinyt määrään oli taas kehittynyt tekemistään virheistään ja parantanut siinä samalla laatua koko ajan. Ainoa keino onnistua, on epäonnistua eteenpäin. (Maxwell 2014, 165 - 166.)



## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan, millä menetelmillä tutkimusongelma ratkaistaan ja miten tutkimus on toteutettu. Tutkimus tehdään empiirisenä tutkimuksena jossa onnistumista tutkitaan havainnoimalla. Tässä tutkimuksessa havainnoidaan palveluneuvojien onnistumista haastattelemalla ja sitä kautta tietoa keräämällä. Tutkimuksissa on aina tutkimusongelma, joka pyritään selvittämään tutkimusmenetelmillä. Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen eri menetelmään: määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tutkimuksen tekijä tekee valinnan menetelmästä jota käyttää, tai käyttääkö molempia menetelmiä. (Kananen 2014, 20.)

### 4.1 Laadullinen ja määrällinen lähestymistapa tutkimuksessa

Tutkimukset voidaan jakaa lähestymistavan mukaan laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Lisäksi on olemassa vielä tutkimuksia, joita ei lasketa omiksi menetelmiksi, vaan enemmän tutkimusstrategioiksi. Näitä ovat case-, kehittämis- ja toimintatutkimus. Lähestymistavan valinta riippuu tutkivasta aiheesta, onko ongelmaa aikaisemmin tutkittu ja onko siitä olemassa jo teorioita. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen prosessi on samanlainen alussa. Ero näiden kahden menetelmän välillä tulee, kun materiaalia aloitetaan keräämään. Määrällisessä tutkimuksessa aineiston kerääminen menee vaihe vaiheelta ennalta määrätysti, kun taas laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää ja tarvetta ei etukäteen voida ennustaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä ja merkitysten muodostamia merkityskokonaisuuksia. Tavoitteena on löytää ihmisen oma näkökulma tutkittavasta asiasta. Laadullisella tutkimuksella ei haeta absoluuttista totuutta tutkittavaan asiaan. Ihmisten kuvaamien asioiden kautta luodaan vihjeitä ja johtolankoja, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja ja ratkaista avoimia kysymyksiä. (Kananen 2015, 67 - 70; Vilka 2015, 118 - 120.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Tähän ratkaisuun päästiin tutkimuksen alkuvaiheessa, kun selvisi että tarkoitus on tuottaa uutta tietoa käytännön elämän ilmiöistä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää syvällisemmin, mitä onnistuminen on Kelan palveluneuvojan tehtävässä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää vastaus kysymykseen ”mistä tässä on kyse”? (Kananen 2014, 24). Laadullinen tutkimus vaatii paljon aikaa. Aineistonkeruu ja litterointi vie tutkimukseen käytettävästä ajasta paljon. Tutkijan oma monivuotinen kokemus helpotti ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja vähensi epävarmuustekijöitä.

### 4.2 Tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmä

Tiedonkeruumenetelmiä on useita erilaisia, joita voi käyttää yhtä tai useaa tiedonhankkimiseen. Laadullisessa tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää dokumentteja, havainnointia, sähköpostihaastatteluita ja suullisia haastatteluita. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä suosituin tiedonkeruumenetelmä on haastattelut. Haastattelut voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, teema-

haastatteluihin ja syvähaastatteluihin. Syvähaastattelussa keskustellaan aiheesta ilman teemoja. Syvähaastattelua on kuvattu samaa tarkoittavaksi kuin laadullinen tutkimus. Se on kuitenkin vain yksi mahdollisista laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä. Lomakehaastattelussa haastateltava täyttää lomakkeen kysymysten perusteella. Lomakehaastattelusta voidaan käyttää myös termiä strukturoitu haastattelu, jolloin kaikki kysymykset ovat etukäteen mietittyjä ja kirjattuja. Lomakehaastattelu soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, jossa tutkimusongelma ei ole kovin laaja. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat eri teemoista aihe kerrallaan. Kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetä, mikäli asiat tulevat muuten keskustelussa esille. Teemat haastatteluun on mietitty valmiiksi tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä pohjautuen. (Kananen 2011, 70; Vilka 2015, 122 - 124.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset voivat olla eri järjestyksessä ja lisäksi kysyttävät asiat eivät välttämättä mene samassa järjestyksessä. Kysymysten tulee kuitenkin olla likipitään samat. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään usein nimeä teemahaastattelu. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Valintaperusteena oli sen soveltuvuus selvittää ihmisen henkilökohtaisia ajatuksia. Haastattelun kautta vastaukset saadaan monimuotoisemmin, kuin lomakkeen kautta ja lisäksi tietoa ei ole muut tulkinneet aikaisemmin. Edellytyksenä teemahaastattelun käyttöön on se, että tutkijalla ja tutkittavalla on sama kieli. Tällä tarkoitetaan sitä, että kumpikin ymmärtää puheessa olevan ammattitermistön. Teemahaastattelun aineiston arvo on riippuvainen siitä, miten kysymysten asettelu ja jatkokysymykset esitetään. Tarkoitus on tehdä teemoitetusta haastattelusta päätelmiä kokonaisuudesta vastausten, kysymysten reaktioiden ja kommenttien perusteella. (Alasuutari 2011, 148 - 149; Kananen 2015, 72.)

Onnistumisessa palveluneuvojan työssä ei ole tutkittua tietoa aikaisemmin Kelasta. Yleensäkin onnistumisessa työssä ei kovin montaa tutkimusta löytynyt. Tästä johtuen tutkimuksessa päädyttiin teemahaastatteluun tiedonhankintamenetelmänä. Haastattelun kautta saadaan lauseita, ilmiöitä, tapahtumien välisiä suhteita ja vuorovaikutuksia. Lisäksi henkilökohtaisten haastatteluiden kautta voidaan havainnoida haastateltavien ilmeitä, eleitä ja käyttämistä haastattelussa oleviin asioihin. Lisäksi halusin tietoa, jota kukaan muu ei ole tulkinnut ennen minua. Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös tutkijan oma halu päästä kuulemaan enemmän onnistumisesta ja kuulemaan vuorovaikutuksellisen keskustelun kautta, miten palveluneuvojat kokevat onnistumisen. Tähän onnistumiseen vaikuttavat palveluneuvoja itse sekä hänen toimintansa. Teemoitettujen kysymysten avulla oli tarkoitus muodostaa yksi kokonaisuus ja ymmärrys tutkittavasta asiasta. Puolistrukturoituun teemahaastatteluun valittiin kolme teemaa: Oma onnistuminen, esimiehen tuki ja oma motivaatio. Nämä kolme teemaa oli johdettu tutkimusongelman kautta, joka oli löytää haastateltavien kautta, mitä onnistuminen on ja mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen. Tutkimukseen olisi voinut käyttää lomakehaastattelua, mutta se ei mahdollista lisäkysymyksiä, joiden kautta asioita voidaan tarkentaa.

#### 4.3 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen tässä työssä tapahtui haastatteluiden kautta sekä jo olemassa olevan tietokirjallisuuden kautta. Tällä haetaan triangulaatiota eli pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistotriangulaatiota. Tiedon kohteita ovat palveluneuvoja ja tietokirjallisuus. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkimuksen pääpaino on tutkittavassa aineistossa. Tutkija ei määrittele mikä on tärkeää, vaan lähinnä reflektoi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tarkoitus on, että lukija saa tietoja tutkimuksen taustoista ja siinä tehdyistä valinnoista. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijalla itsellään ei tulisi olla ennakkokäsityksiä tai teorioita tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksen tulisi perustua pelkästään siihen liittyvään aineistoon. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006).

Ennen varsinaisia haastatteluita tehtiin yksi koehaastattelu toukokuussa 2016. Koehaastatteluun valittiin henkilö, joka oli kiinnostunut osallistumaan ja jolta saataisiin korjaavaa kritiikkiä kysymyksiin. Koehaastattelun ansioista kysymysrunkoa pystyttiin hieman selkeyttämään ja saamaan paremmin ymmärrettäväksi. Lisäksi palveluneuvojille lähetettävään saatekirjeeseen tehtiin pieniä muutoksia koehaastattelun jälkeen. Koehaastattelu toi varmuutta oikeisiin haastatteluihin. Varsinaihin haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka olivat edellisen vuoden lopussa palkittu hyvästä laadullisesta työkentelystä, asenteesta sekä määrällinen suoritus vastasi odotuksia. Lisäksi kriteerinä oli vapaaehtoisuus haastatteluun. Palveluneuvojien valinnan haastatteluun tekivät yhteyskeskuksen ryhmäpäälliköt, joilla oli paras näkemys siitä, ketkä olisivat sopivia haastateltaviksi. Haastateltavia oli kolmelta paikkakunnalta viidestä, kultakin kaksi henkilöä. Tutkimuksen luotettavuuden ja avoimpien vastausten vuoksi tutkijan omalta paikkakunnalta ei pyydetty haastateltavia. Lisäksi yksi paikkakunta rajautui pois, kun saturaatiopiste saavutettiin. Vastaajien Kela-kokemus vaihteli kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Vapaaehtoisuutta kysyttiin ennakkoon lähetetyllä kutsukirjeellä, joita lähetettiin yhteensä 7 kappaletta. Yksi kutsutuista ei halunnut osallistua tutkimukseen. Tutkimusaineiston määrä ei ole niin tärkeässä roolissa, kuin aineiston laatu. Aineiston avulla on tarkoitus kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja tai selittää jotakin asiaa uudesta näkökulmasta. Aineiston kattavuudesta voidaan puhua silloin, kun koko tutkimus on onnistunut kokonaisuus. (Vilka 2015, 150).

Ennen haastattelun aloittamista käytiin läpi tutkimuksen tavoitteet ja kerrottiin, että haastattelu tul- laan nauhoittamaan. Alkukeskustelun tavoitteena oli luoda rento ilmapiiri haastatteluun. Haastattelut tehtiin käyttämällä Skype-ohjelmaa. Skype:ssä oli mukana videoyhteys, näin haastattelu vastasi enemmän kasvotusten keskustelua. Kaikki keskustelut nauhoitettiin käyttämällä sanelinta. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20-35 minuuttiin. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastatteluiden edetessä tuli selväksi, ettei ollut tarvetta haastatella enempää palveluneuvoja, vaan että tutkimus voidaan tehdä käyttäen jo haastateltujen palveluneuvojien vastauksia. Tätä tilannetta kutsutaan kylläntymispisteeksi, tai saturaatioksi. Saturaatiolla tarkoitetaan, että tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään, eikä uusien haastatteluiden kautta tule uutta tietoa. Joissakin kysymyksissä saturaation saavuttaminen voi olla haasteellista ja sitä ei kaikissa kysymyksissä saavuteta. (Vilka 2015, 152). Alkuperäisenä ajatuksena oli, että palveluneuvojien haastatteluiden lisäksi haastatellaan mahdollisesti myös esimiehiä onnistumiseen liittyen. Esimiesten haastatteluita ei tehty,

koska palveluneuvojien haastatteluista saatiin materiaalia tarpeeksi ja työtä oli rajattava järkevän kokoiseksi. Esimiesten haastattelut aiheeseen liittyen voisivat olla uusi tutkimuksen aihe.

#### 4.4 Teemahaastatteluiden aineistojen käsittely ja analysointi

Haastatteluiden jälkeen aineistot litteroidaan, eli muutetaan kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tarkoituksena on se, että tutkimusaineisto olisi helpompi analysoida ja tarkastella tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen näkökulmista. Litterointi voidaan tehdä monella eri tarkkuudella, eikä siitä löydy yksiselitteisiä ohjeita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 222). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin melko tarkalla tasolla heti haastatteluiden jälkeen toukokuussa 2016. Litteroinnit tehtiin niin, että lyhyitä äännähdyksiä, taukoja ja joitakin muita aiheeseen liittymättömiä asioita ei litteroitu. Lauseita ei kuitenkaan muokattu millään tavoin. Kirjallista aineistoa pyritään tiivistämään tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen kautta. Tämä tehtiin tässä tutkimuksessa siten, että haastatteluteemoihin liittyen etsittiin vastauksia, jotka liittyivät näihin asiakokonaisuuksiin. Samoin etsittiin asiakokonaisuuksia, jotka toistuivat vastauksissa. Apuna näissä havainnoinneissa käytettiin koodaamistekniikkaa, jossa tekstiä merkattiin eri värein. Väriytyksen jälkeen poimittiin näitä samoja värejä edustavia tekstejä eri kokonaisuuksiin. Tätä edellä mainittua tapaa kutsutaan kategorisoinniksi tai koodaamiseksi. Koodaamisen tarkoituksena on löytää litteroidusta tekstistä asiasisältöjä ja havaintoja, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Kyseessä on aineiston tiivistäminen helpommin luettavaan muotoon. (Kananen 2014, 99 - 100; Vilka 2015, 137 - 138.) Koodauksen jälkeen voidaan katsoa, mihin ryhmään asiasisällöt voidaan jakaa, eli luokitellaan koodit. Usein tässä vaiheessa tulee lisää selvitettäviä kysymyksiä, joita voidaan selvittää tietokirjallisuuden kautta, tai lisähaastatteluilla. (Kananen 2014, 100.)

Aineistoja pyritään analysoimaan siten, että saataisiin parhaiten vastaus tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen. Yinin (2009, 138 - 140) mukaan materiaalista haetaan ilmiölle selitystä, samankaltaisuuksia, tai erikaltaisuuksia, toimintamalleja tai tyyppillistä tilannetta. Analysointia voi tehdä monella eri tavoin ja se voi olla hyvinkin haastavaa. Analysoinnin jälkeen tuloksia selitetään ja tulkitaan. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 228.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus on yksi tutkimuksen tärkeimpiä ominaisuuksia. Ilman luotettavuutta ei tutkimuksella ole arvoa. Luotettavuus tulee miettiä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä se liittyy tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on vaikeampaa, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, etteivät mittarit ole yhtä kehittyneitä, lisäksi mittarit eivät sovellu helposti ihmisiin liittyviin tutkimuksiin. Ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa voi sattuma vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, koska ihmiset voivat tilanteesta riippuen ajatella eri tavalla. Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia. (Varto 1992, 103-104).

Validiteetilla eli pätevyydellä pyritään ilmaisemaan sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on tarkoitus mitata. Onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Validiteettia pyritään pitämään yllä muun muassa perustelemalla tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tulosten on vastattava työlle asetettuja tavoitteita. Kirjoitettujen asioiden perusteella lukija voisi toteuttaa vastaavan tutkimuksen uudestaan. (Kananen 2010, 69.)

Reliabiliteetillä eli luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tulokset pysyvät samoina, jos tutkimus toistetaan. Täysin tutkimusta ei kuitenkaan voida koskaan toistaa, koska jokainen tutkimus on ainutlaatuinen. Tulkitessa tutkimuksen tuloksia voi eri tutkijat päätyä eri tuloksiin, johtuen tutkijoiden erilaisesta perehtyneisyydestä asiaan. Kuitenkin myös toisen tutkijan tai lukijan tulisi löytää samanlainen tulkinta, jonka tutkija on tehnyt tutkimuksessaan. Ilman tämän löytämistä tutkimuksen reliabiliteettiä ei voida pitää hyvänä. (Vilka 2015, 197 - 198).

Tässä tutkimuksessa palveluneuvojan onnistumisesta on luotettavuus ollut koko ajan mukana. Luotettavuutta on perusteltu eri kappaleiden asiayhteyksissä. Tutkimuksessa on pyritty perustelemaan miten eri asioihin on päädytty ja miksi esimerkiksi päädyttiin tekemään teemahaastattelut. Lisäksi tutkimuksen pohdinnassa on syvennyt tutkimuksen luotettavuuteen.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun tuloksia, tutkimusteemojen mukaisesti. Tutkimusteemoja oli kolme: Onnistuminen, esimies ja johto ja oma motivaatio.

### 5.1 Onnistuminen

Sana onnistuminen koetaan tarkoittavan hyvää fiilistä ja hyvää oloa. Onnistumisen koetaan olevan tärkeää ja sitä myös tavoitellaan. Vastaajat kokevat että onnistumisen kautta yleensäkin elämässä jaksaa paremmin.

”Onnistuminen merkkää tosi paljon, se auttaa jaksamaan ja tekee hyvän mielen, se hän merkkää tosi paljon.”(H6)

”Se merkitsee sellaista hyvää fiilistä ja semmoista hyvää oloa...”(H2)

”... Kyllä sitä tavoittelee sitä onnistumista monessa asiassa. Kyllä se on tärkeää, että onnistuu.”(H5)

Onnistuminen työssä koetaan tärkeäksi. Iso osa onnistumisen kokemuksista tulee asiakkaiden puheissa antamista suorista palautteista. Suurin onnistumisen tunne tulee silloin, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Asiakkaiden kautta tapahtunutta onnistumista pidetään tärkeimpänä onnistumisen mittarina. Lisäksi onnistumisen tunteeseen vaikuttaa myös se, täytyvätkö määrälliset tavoitteet päivän aikana, saako työstä palautetta esimieheltä tai esimerkiksi työkavereilta. Onnistumisella todetaan olevan vaikutusta omaan jaksamiseen.

”Palveluneuvojan tehtävässä onnistuminen on sitä, että laatu ja määrä ja asiakkaan tilanne tulee hoidettua. Asiakas saa asiansa hoidettua niiden periaatteiden mukaan, mitä työnantaja on antanut mahdollisimman parhaalla tavalla.”(H5)

”Työssä onnistuminen on sitä, että on tyytyväinen asiakas, jonka kanssa on saatu hoidettua asiat alusta loppuun ja kaikki on kunnossa. Tarkistan, että kaikki etuudet on haettu ja asiakas on tyytyväinen. Asiakkaalle ei jää kysymyksiä ja on ymmärtänyt asiat, kun puhelu loppuu.”(H3)

”Onnistumiseen liittyy, että saa joltakin sen palautteen, asiakkaalta, esimieheltä tai muualta, että jotakin on mennyt oikein. Tai jos ei saa palautetta, niin sekin voi olla merkki, että on mennyt kohtuullisen hyvin”H1

”...Puhelutilanteetkin on niin erilaisia, niin siellä tulee hyvin erilaisia onnistumisen hetkiä.”(H2)

”...onnistuminen on, kun pystyy auttamaan työkaveria ja selvittäessä asiaa oma osaaminenkin kasvaa.”(H4)

”Se on yksi iso asia tässä työssä kun onnistuu, niin jaksaa sitten auttaa eteenpäin.”(H6)

Onnistumisen kokemuksia asiakkaiden lisäksi tuottavat muutkin tekijät. Onnistumisia voivat olla jokaisen itselleen haastaviksi kokemien asioiden kehittyminen. Tavoitteiden ei välttämättä tarvitse olla työnantajan asettamia, vaan ne voivat olla omia tavoitteita, jotka toteutuvat. Monesti onnistumiseen työssä liittyy palaute, jota voidaan saada esimieheltä, tiimikaverilta tai asiakkaalta. Palautteen ei tarvitse olla suoraa, vaan se voidaan kuulla asiakkaan äänestä, tai itse analysoiden omaa työtä. Onnistumisia vastaajat kokevat pääsääntöisesti päivittäin, joillekin niitä tulee harvemmin. Onnistumisten määrä vaihteli suuresti vastaajien kesken.

”Asiakkaalta saattaa kuulla ihan äänestäkin, ne eivät välttämättä sano, että oli hyvä neuvonta, mutta äänestä kuulee oliko ne tyytyväisiä.”(H1)

”Aina on jokin näkökanta millä ja miten onnistumisia voidaan katsoa. Pääsinkö tänä päivänä määrällisesti tavoitteeseen, sainko auttaa ihmistä joka oli tosi huonossa tilanteessa, pystyinkö sanomaan sanoja joilla sain lohdutettua asiakasta. Niitä on monenlaisia onnistumisia.”(H5)

”Mulle onnistuminen on sitä, että olen tehokas ja saan tehtyä tehtävät siihen määritettyyn aikaan, niin silloin tuntuu että nyt on mennyt hyvin.”(H1)

”Kun onnistuu antamaan asiakkaalle mahdollisesti ekstraa muiden etuuksien osalta.”(H6)

Osaaminen koetaan yhdeksi erittäin tärkeäksi tekijäksi siihen, että työssä voi onnistua. palveluneuvojan työssä tulisi hallita etuusasiat, prosessit, järjestelmät sekä toimintamallit. Ympärillä oleva tuki ja tieto tuen saamisesta antavat varmuutta omalle työskentelylle. Vastaajat kokivat että omalla asenteella on vaikutusta siihen, voiko työssä onnistua.

”Se hyvä tuki ympärillä niissä asiakastilanteissa. Tiimikavereilta saa tukea tarvittaessa ja myös tiimituella ja esimieheltä. Vaikka ei sitä niin kovin usein tarvitse, niin sen tiedostaa, että niiltä on sitä mahdollisuus saada.”(H1)

”Se että itsellä on laaja osaaminen, se varmasti vaikuttaa. On viisi eri etuutta, jolloin asiakkaan kokonaistilanteen hahmottaminen on helpompaa, eikä keskity vain yhteen etuuteen.”(H4)

”Minä olen työssäni aika positiivinen, en jää murehtimaan asioita tai muutoksia.” (H1)

Tunne oman osaamisen riittämättömyydestä asiakaspalvelutyössä voi hankaloittaa työtä. Koulutukset ja uusien asioiden opiskelu ovat usein itseopiskelun kautta tapahtuvia. Itseopiskelu sopii osalle, mutta osalle oppimistapana olisi parempi vuorovaikutteinen henkilön pitämä koulutus. Ohjeiden löytyminen eri järjestelmistä, sekä järjestelmien hitaus koettiin onnistumista hankaloittavina tekijöinä. Myös palveluneuvojan työpaikan ulkopuolisella elämällä on vaikutusta työsuoritukseen. Onko esimerkiksi kotiasiat ja terveys kunnossa.

”Nyt kun työttömyysturva alkoi, huomasin, että ei ole osaamista, niin joka puhelun jälkeen tuli sellainen olo, että jäikö jotain sanomatta vai sanoinko väärin.”(H6)

”Ehkä kun pitää saada tietty kappalemäärä päivässä, niin siinä jossain vaiheessa tulee kiireen tuntu, kun on neuvonut jotakin asiakasta ja laajentanut puhelua paljon. Silloin tuntuu, että on otettava muiden asiakkaiden kanssa kiinni se aikataulu, tai se kappalemäärä. Se on ehkä suurin, mikä voi estää onnistumista.”(H6)

”Sillä onko meillä kauhea meteli ympärillä, välillä tuntuu ettei sitä asiakasta kuule.”(H2)

”Kaikki eivät välttämättä tee aina niiden ohjeistusten mukaan ja kun he itse muuttavat toimintatapaa omakseen jään miettimään olenko onnistunut työssäni.”(H2)

Haastavissa puheluissa tiedon löytyminen ja ehkä kun tulee uudistuksia niin paljon, niin koulutuksiin tulisi panostaa enemmän. Nykyisin se on itsenäistä opiskelua, mikä ei välttämättä ole hyvä kaikissa tilanteissa.”(H4)

”Kun asiakaspalveluohjeet siirrettiin Sinettiin, niin ohjeet avautuvat edelleen hitaasti. Puhelun aikana tulee aina sellainen tuska, kun ohjeita ei saa auki. Se tekee sitä, että asiakkaan kanssa joutuu luovimaan, ettei tulisi hiljaista hetkeä.”(H2)

”Mulla on äänen kanssa ongelmaa jo pidemmän aikaa. Siihen toivoisin, että voisi tehdä jotain hiljaista työtä.”(H3)

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, mitä edellä mainituille asioille voitaisiin tehdä. Osa vastaajista koki, että kaikki on hyvin, ettei mitään oikeastaan voida enää tehdä onnistuakseen työssä paremmin. Uusien asioiden läpikäymiseen toivottiin koulutusta, jossa olisi kouluttaja. Muutamat kokivat lukemisen itselle hankalana tapana oppia uutta. Lisäksi tavoitteiden sisältö tuntui haastavan työntekemistä eri suuntiin.

”Ihan että joku kertoisi konkreettisesti uudistuksista. Itse en koe, että oppisin luki- malla sähköpostiviestejä ja uutisia uudistuksista. Olisi koulutusta, jossa voisi esittää kysymyksiä ja saisi vastauksen heti.”(H4)



”Ääneni kestäisi paremmin, kun voisi tehdä muutakin työtä. Työ voisi olla yhteyskeskuksessa tai vakuutuspiirissä.”(H3)

”Ei oikeastaan mitään voi tehdä. Oli todella hyvä, että siitä elämäntilanne kartoituksesta lähdettiin pois. Siinä itkettiin ihan joka viikko kun saatiin tulokset.”(H6)

## 5.2 Esimieheltä ja johdolta saatu tuki onnistumiseen

Esimieheltä koetaan saavan palautetta ja esimies myös kiittää hyvin tehdystä työstä. Esimiestä pidetään tärkeänä tekijänä omassa työssä onnistumiselle. Esimies on apuna kehittämässä työtä ja antaa vastuuta siihen. Esimiehen kanssa voi keskustella toimintamalleista. Esimies pystyy omalla työllään ja innostamisellaan vaikuttamaan motivaatioon. Yhdessä tiimissä oli otettu käyttöön valmennussuunnitelma, jonka kautta työtä voidaan kehittää vuorovaikutteisesti esimiehen kanssa. Valmennussuunnitelma on palveluneuvojan ja esimiehen välinen tiedosto, jonne kumpikin osapuoli käy laittamassa työhön liittyviä asioita.

Johdolta saatu tuki onnistumiseen koettiin melko vähäisenä, tai sitä ei tunnustettu. Haastateltavat kertoivat, että johto ei ole juuri tekemisissä palveluneuvojien kanssa eikä heitä nähdä arjessa. Lähinnä johdon koetaan osallistuvan isompiin asioihin, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen. Vastauksista tuli esille huoli siitä, näkeekö johto onnistumisena muita tekijöitä, kuin heille näkyvät tehokkuuslukemat ja asiakkailta saadut numerot asiakaspalautteista.

”Olen saanut esimieheltä hyvin tukea ja uskon että esimies on tosi tärkeä. Esimies on se joka pystyy puristamaan ja auttamaan omalla tekemisellään, innostamisellaan hyvin paljon. Työntekijä tietää mitä häneltä vaaditaan ja millä tavoin, etten vaadi itseltäni liikoja. Esimies neuvoo myös millä tavoin pääsen tavoitteisiin mitä työnantaja vaatii. Näin esimies auttaa ja saa onnistumisia työnantajan ja työntekijän puolelta.”(H5)

”Esimieheltä ihan työsuhteeseen liittyviä asioita, lomien työvuoroja ja sellaisia ja toki vinkkejä työn tekemiseen. Mietin, että olenko tarvinnut muulta johdolta tukea mihinkään.”(H1)

”... se järjestää välillä jotakin muutakin kun on tämä ääni. Esimies pitää myös tuumauksia ja antaa palautetta ja niistä voidaan keskustella sitten. On tärkeää, että annetaan palaute, oli se sitten hyvää tai huonoa. Ei sitä muuten tiedä omaa työtä parantaa tai korjata, jos jotakin on siellä. Johdon kanssa en sikäli ole ollut tekemisissä.”(H3)

”Esimies kyllä aina kiittää hyvästä työstä. Kuitenkin vähän olen esimiehen kanssa tekemisissä, vielä vähemmän johdon kanssa. En ole varmaan ikinä sieltä mitään kiitosta saanut.

... ja arvostaa sitä työtä, mitä tehdään. Meidän esimies kyllä luottaa ihan riittävästi meihin ja antaa riittävästi vapauksia hoitaa tehtävää.”(H4)

”Jaa eipä kyllä johtoa täällä näy. Esimieheltä tulee joka viikko palautetta, että miten on onnistunut ja miten on pysynyt tavoitteissa. Palaute tulee myös henkilökohtaisella tasolla ja tiimikohtaisesti.”(H6)

Vastaajista viisi kuudesta vastaajasta oli pääasiassa tyytyväisiä oman esimiehen toimintaan. Esimiehiltä toivottiin vielä nykyistä enemmän palautetta. Lisäksi esimiehiltä toivottiin onnistumisten huomioimista. Johdolta toivottiin palkitsemista ja huomioimista enemmän arjessa. Huomioiminen voisi olla muutakin kuin perinteisten lukujen kautta.

”Oikeastaan olen kyllä hyvin tyytyväinen lähiesimieheen ja hän on yhteydessä varmaan omaan esimieheensä tarvittavalla tavalla.”(H5)

”Oman esimiehen tuki on kunnossa, se on ihan hyvä.”(H3)

”Ehkä yleensä onnistumisen huomaaminen lähiesimieheltä ois sellainen tärkeä asia. Se auttaa työssä jaksamiseen ja työssähyvinvointiin ja siihen miten sinä viihdyt työpaikalla.”(H2)

”Olisihan se mukava saa joskus johdolta vaikka yhteisesti sähköpostia, miten on vaikka pärjätty.”(H4)

”Omalta esimieheltä toivoisin vaan sellaista palautetta ja kiitosta, se olisi sitä mitä kaipaisin. Tykkään itse antaa palautetta ja haluaisin saada palautetta, sekä positiivista, että niitä kehittämiskohteista. Niitä ei koskaan saa liikaa. Johdolta on tullut jonkin verran sitä palkitsemista hyvistä suorituksista, että se voisi olla sitä mitä johdosta tulisi. Tulisi tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä. Johdon tulisi välillä miettiä, että mistä onnistumisesta he kiittävät. He eivät näe ehkä muuta, kuin niitä asiakkaiden antamia arvosanoja ja niitä puhelumääriä ja kontaktin käsittelyaikoja. Voihan se olla muutakin mistä kiittää.”(H2)

Vastaajien mielestä tavoitteet on hyvä olla olemassa. Tavoitteet kertovat mitä tavoitellaan ja minkä verran. Tavoitteet olivat vastaajien mielestä sopivat, niihin pääsee hyvin ja sitä kautta kokee onnistumista. Muutama vastaajista kertoi, että mikäli haluaa tehdä laadukkaita puheluita ja laajentaa keskustelua koko asiakkaan elämäntilanteeseen, on määrälliseen tavoitteeseen hankala päästä. Tavoitteista on keskusteltu esimiesten kanssa ja niitä on tarvittaessa muokattu omaan henkilökohtaiseen tilanteeseen soveltuviksi.

”Hyvä että on tavoitteita, että tietää minkä verran on se keskimääräinen mitä vaaditaan. Koska sitten taas on suorittajatyyppejä, jotka ei olis koskaan tyytyväisiä mihin-

kään, jos ei olisi tavoitteita. Sitten on taas toisenlaisia ihmisiä, jotka alisuoriutuu, mutta on hyvä että on kuitenkin tavoitteet ja yrittää mennä niitä kohti.”(H5)

”En minä ajattele sillä lailla, että auttaako ne siinä onnistumisessa. ... tavoitteet saavuttaa, niin tietää, että on onnistunut. Kyllä se on asiakas joka siinä on kaikkein suurimmassa roolissa. Tällä hetkellä tavoitteet on hyvä, kun niihin pääsee.”(H6)

”... tavoitteita seurataan ja annetaan palautetta.”(H4)

”Tavoitteet on laitettu sillä tavoin, että pystyy onnistumaan ja pääsemään niihin tietyllä tasolla. Tavoitteissa ei ole muuten mitään erikoista, mutta se on, että jos pitää tietty tavoitemäärä olla ja laatu pitää olla, niin ne ei välttämättä kohtaa.

### 5.3 Motivaatio

Työssä motivoivat tekijät ovat hyvin moninaiset. Monen vastaajan mielestä onnistuminen omassa työssä motivoi. Jotkut kokivat työn haasteelliseksi, kun taas osa piti työtä haasteettomana. Vastajista neljä kuudesta piti työtä yksipuolisena. Tämä töiden haasteettomuus varsinkin pitkäaikaisesti vie motivaatiota työstä. Etätyön mahdollisuus nähtiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Eri tahoilta saadulla palautteella oli vaikutusta motivaatioon. Onnistumisilla ja palautteilla koetaan olevan vaikutusta omaan työssä jaksamiseen.

”Ne on varmaan ne onnistumiset, mitkä kuule minua motivoi. Että oikeasti huomaa, että tää homma meni hyvin tai saa sitä hyvää palautetta joltakin.”(H2)

”...että onnistuu työssä se motivoi. Lisäksi kun ääneni toimii. Työnkatkaisu, kun on itseopiskelutunteja edelleen ja pystyy käymään etuusohjeet ajan kanssa läpi.”(H3)

”No se, että oppii uusia asioita ja tässä työssä on tietynlaista haastetta. On niitä vaikeita asioita ja vaikeita asiakkaita, joista aina oppii. Lisäksi työnvaihtuvuutta tuo some-työ ja tiimituen tehtävät.”(H4)

”No raha tietenkin ja aivan mahtavat työkaverit ja työympäristö. Täällä on ilmaa ja happea ja se ääni ei ole niin valtava. Aina uskaltaa kysyä ja esimiehen tuki. Täällä on huippu työympäristö.”(H6)

”No tietenkin motivoi asiakkailta saatu palaute. Hyvä palaute niin kuin auttaa jaksamaan tehdä vielä paremmin. Sama koskee esimieheltä saatua palautetta ja totta kai tuloksiin pääseminen motivoi ja sitten jos saa vielä jotakin palkintojakin, jos ois sellainen tilanne. Saisi vaikka Kelalta villasukat hyvästä työstä, niin se olisi sellainen ele, joka motivoisi.”(H5)

”Se hyvä tulos. Minua motivoi se, että teeni hyvin työni ja se näkyy edes joskus ja tulee sitä kehua tuloksesta. Se kannustaa minua tekemään sen työn hyvin.”(H1)

Puhelimessa tapahtuva asiakaspalvelu tuntuu välillä puuduttavalle. Työ on yksipuolista ja siihen toivotaan vaihtelua erilaisten tehtävien kautta. Haastateltavista 66,6% toivoi enemmän vaihtelua puhelintyöhön. Kuitenkin joukossa oli myös henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä nykyiseen tehtävään ja sen sisältöön.

”Kaipaisin vaihtelua työtehtävään jossakin vaiheessa. Kauanko jaksaa tehdä pelkkää puhelintyötä, kaipaen jotakin haastetta siihen omaan tehtävään. Vähän tuntuu, ettei se riitä, vaan kaipaisi vaatimustasoa enemmän.”(H1)

”Olen puhunut esimieheni kanssa siitä, että pääsisi välillä osan viikkoa tekemään vaakuutuspiirin asiakaspalvelussa ja tekemään työtä siellä. Siinä ei välttämättä tarvitse puhua koko aikaa... Kun pääsis sellaiseen vaihtelevaan työhön. ... pelkkää puhelintyötä. Kun tätä on tehnyt jo niin pitkään, niin ollaan puhuttu työkavereiden kanssa, että sitä vaihtelua kaipaa.”(H3)

”Lisäksi työnvaihtuvuutta tuo some-työ ja tiimituen tehtävät... Sosiaaliset taidot pysyvät yllä tässä työssä ja vapaa-ajan pystyy hyvin yhdistämään työhön. Sometyössä on hurahtanut se kaksituntinen, se työ vie niin mukanaan. ..., mikä on välillä ehkä aika puuduttavaa. Meillä olisi varmasti valmiuksia hoitaa ehkä muitakin tehtäviä. Lisätoimenkuvilla tulisi vaihtelevuutta ja motivaatiota lisää. Ymmärrän kyllä, että tämä on puhelinpalvelutyötä, mikä on se meidän päätyö.”(H4)

”Se, että saisi tehdä riittävän haastavaa työtä, ehkä se on ollut kompastuskivi tässä. Minusta tuntuu, että tämä työ ei anna minulle niin paljoa, kuin työ voisi antaa. Tosi hyvä että on tulossa uusia tehtäviä tiimeille. Lisäksi kun kysyttäisiin näitä henkilökohtaisesti, että mitä sinä haluat tehdä, eikä mietitä näitä uusia tehtäviä tiimitasolla. Jos saisi tehdä muitakin tehtäviä, niin se toisi onnistumisen tunnetta, kun oppisi uusia asioita ja haluaa oppia uusia asioita. Jos pelkästään pitää vastata tuohon puhelimeen kahdeksan tuntia päivässä, niin se ei riitä minulle.”(H2)

”Olen tosi tyytyväinen työhön tällä hetkellä.”(H6)

”Minä olen kyllä aika tyytyväinen, sillä meillä on tapahtunut sellaisia asioita tässä työyhteisöstä, joista on kaikille iloa. Se mitä henkilöstö toivoo, niin sitä on kuunneltu henkilöstöasioissa. Se vaikuttaa.”(H5)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksessa saatuihin tuloksiin ja pyritään löytämään sieltä kehittä-misehdotuksia onnistumiseen omassa työssä. Tulokset osoittavat, että erittäin merkittäviä työssä onnistumista tukevia tekijöitä ovat palaute asiakkaalta, esimieheltä tai kollegalta. Työssä onnistumi-nen subjektiivisesta näkökulmasta vaikuttaa muodostuvan etuusosaamisesta, työkavereilta saadusta avusta ja esimiehen tuesta. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään kolmen eri teeman kautta onnis-tumista palveluneuvojan työssä. Haastattelun teemoiksi valikoitui onnistuminen, esimieheltä ja joh-dolta saatu tuki onnistumiseen sekä oma motivaatio. Tutkimuksen mukaan kaikilla näillä kolmella te-kijällä on vaikutus siihen miten työssä onnistutaan.

### 6.1 Johtopäätökset onnistumisesta työssä

Haastattelun ensimmäisessä teemassa selvitettiin, mitä onnistuminen on palveluneuvojan työssä ja miten se koetaan. Tutkimuksen perusteella onnistuminen on hyvän olon tila, jota kaivataan ja jota haetaan oman työskentelyn kautta. Kaikki haastateltavat halusivat onnistua omassa työssään ja piti-vät sitä erittäin tärkeänä. Suurimmaksi onnistumisen lähteeksi kuvattiin työstä saatu palaute. Haas-tateltavista kaikki koki tärkeimmäksi palautekanavaksi asiakkailta saadun palautteen. Näissä palaut-teissa asiakkaat kiittävät, ilmaisevat tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä saamaansa palveluun. Asiakaan sanojen lisäksi asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden voi kuulla äänestä. Palvelu-tilanteessa onnistumalla sekä asiakas että palveluneuvoja voivat saavuttaa onnistumisen tunteen. Asiakaspalautteen lisäksi palautetta saadaan esimieheltä ja kollegoilta.

Haastateltavien vastauksissa suurin ero esiintyi siinä, miten usein onnistumisia koetaan työssä. Toi-set kokevat onnistumisia useita kertoja päivässä, joillakin onnistumiseen saattaa mennä kuukausia. Haastateltavat kokevat onnistumisen hyvin eri tavoin. Onnistuminen voi olla pienikin asia, jossa ko-kee onnistumisen tunnetta, kun taas toisille onnistuminen on jotakin suurempaa jota kokee har-vemmin. Nämä ovat hyvin henkilökohtaisia asioita ja vaatisivat enemmän tutkimusta, mistä nämä suuret erot johtuvat. Yhtenä suurena kokonaisuutena onnistumisten saavuttamisessa koettiin olevan osaaminen. Koulutuksia toivottiin enemmän siten että ne tapahtuisivat jonkun kouluttajan toimesta. Moni vastaajista kertoi, että oppiminen lukemalla sähköposteja ja uutisia koettiin haastavana, joskus mahdottomana.

### 6.2 Johtopäätökset esimiesten ja johtajien vaikutuksesta onnistumiseen

Haastattelun toisessa teemaassa tutkittiin esimiehen ja johdon vaikutusta omaan onnistumiseen. Tutkimuksen mukaan oman esimiehen toimintaan ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Esimieheltä saadaan tarvittava tuki, jotta työssä voidaan onnistua. Tutkimuksen mukaan palautetta pidettiin eh-dottomasti tärkeänä. Palautetta ei voi saada liikaa ja sitä toivotaan enemmän. Haastatteluissa tuli esille, että esimiehen palautteen antamatta jättäminen voidaan joskus tulkita siten, että onnistu-

nut työssä. Tämä jää kuitenkin jokaisen oman tulkinnan varaan ja on palveluneuvojan oma päätelmä asiasta. Esimies pystyy omalla läsnäolollaan ja tekemisellään vaikuttamaan positiivisesti tai negatiivisesti työssä onnistumiseen ja yleensäkin työmotivaatioon. Esimiehen tulisi huomata onnistumiset ja antaa niistä palautetta, ilman palautetta ihminen voi tuntea riittämättömyyttä työssään ja sitä kautta kokee epäonnistuvan työssään. Haastatteluissa tuli esille, että välillä esimiesten on hankala huomata onnistumisia, koska heillä on paljon muitakin tehtäviä.

Haastattelussa tutkittiin myös yhteyskeskuksen johdon vaikutusta onnistumiseen. Johdolla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin yhteyskeskuksen johtajaa, ryhmäpäälliköitä sekä suunnittelun asiantuntijaa. Haastateltavien mukaan johtajat ovat monien mielestä etäisiä. Heitä ei näy fyysisesti, eikä heidän kanssa olla tekemisissä. Johdon tehtäväksi nähtiin lähinnä isompien asioiden hoitaminen, kuten tavoitteiden asettaminen. Johdolta toivottiin, että sieltä saisi enemmän huomiointia ja kiitosta, myös niistä asioista, mitkä eivät ole numeroilla mitattavissa.

Tutkimuksen mukaan tavoitteisiin päästään nykyisin melko helposti ja ihmiset olivat tyytyväisiä pääsääntöisesti tuloksiinsa. Tavoitteisiin pääsy lisää selkeästi onnistumisen tunnetta työssä. Haastateltavat pitivät hyvänä asiana että tavoitteet on olemassa. Moni kuitenkin mainitsi kokevansa tavoitteet ristiriitaisina. Yhteyskeskuksen tavoitteissa haetaan sekä määrää että laatua, jotka tutkimuksen mukaan vievät työtä eri suuntiin. Laadun tavoittelu puheluisa vie haastateltavien mukaan enemmän aikaa, joka taas vaikeuttaa määrällisen tavoitteen saavuttamiseen. Haastateltavilla oli mielessä mennyt aika, jolloin puheluiden laajentamista asiakkaan eri elämäntilanteisiin tuli tehdä jokaisessa puhelussa, tämä aiheutti sen, että tavoitteisiin ei päästy. Tavoitteisiin pääsemättömyyden seurauksena koettiin konkreettista pahan olon tunnetta ja asian vuoksi jopa itkettiin. Tämän käytössä olleen mallin jälkeen vaatimukset jokaisen asiakkaan elämäntilanteen kartoituksesta ovat kuitenkin järkevöityneet ja laajennus tehdään tilannekohtaisesti. Silti nykyisinkin palveluneuvojia harmittaa, kun hyvien puheluiden venyessä ei pääse määrälliseen tavoitteeseen. Näin onnistumisen tunne jää puolittaiseksi, tai se kääntyy epäonnistumisen puolelle. Järjestelmien hitaus ja paljous vaikuttavat heikentävästi tavoitteeseen pääsemiseen. Päästäkseen tavoitteeseen ja onnistuakseen työssä on otettava tietoisesti lyhyempiä puheluita. Lisäksi mainittiin omien henkilökohtaisten asioiden vaikuttaminen tavoitteisiin pääsyyn. Kotona kohdatut vaikeudet, tai oma terveys voi vaikuttaa huomattavasti omaan jaksamiseen työssä.

### 6.3 Johtopäätökset motivaation vaikutuksesta onnistumiseen

Kolmannessa teemassa motivaatiota tutkiessa haastateltavat kertoivat, että onnistumisten kautta saadaan myös motivaatiota. Työssäonnistumisen koki viisi ihmistä kuudesta erittäin tärkeänä motivaation kannalta. Mikäli työ olisi täynnä epäonnistumisia ja hankalia asiakkaita, sillä olisi iso heikentävä vaikutus motivaatioon. Työnsisältöön palveluneuvojat suhtautuvat hieman ristiriitaisesti. Haastatelluista 33,3 prosenttia kokee työnsä monipuolisena, haastavana ja mielenkiintoisena. Loput haastatelluista palveluneuvojista kokee työnsä yksipuoliseksi, puuduttavaksi ja raskaaksi. Toiset tykkäävät työstään ja toiset haluaisivat vaihtelua ja lisähaasteita työhönsä. Vaihtelulla työtehtävissä saisi li-

sää motivaatiota työhön. Vaihtelua ja haasteita tulisi tarjota niille, jotka niitä kaipaavat ja haluavat. Pilotoidessa uusia toimintamalleja toivottiin mukaan otettavaksi niitä henkilöitä, jotka haluavat vaihtelua. Henkilöille, jotka ovat tyytyväisiä nykyiseen työhön, annettaisiin mahdollisuus keskittyä siihen. Mielenkiintoinen huomio haastatteluissa oli, kun vastaajilta pyydettiin kertomaan omasta tehtäväkuvasta mitä se sisältää. Moni vastasi, että tehtävänä on vastata asiakkaiden kysymyksiin. Jotkut vastaajista taas kertoivat, että puheluissa tulisi katsoa asiakkaan kokonaistilannetta ja auttaa häntä muissakin asioissa. Varsinainen perustehtävä nähdään siis hyvin eri tavoilla.

#### 6.4 Kehittämisehdotukset onnistumisten vahvistamiseen

Empiirisen tutkimuksen mukaan yhteyskeskuksessa vaikutti olevan suhteellisen hyvä ilmapiiri, eikä tässä tutkimuksessa tullut mitään viitteitä sen heikkoudesta. Rytikangas (2011, 34) mukaan työpäivän positiivisella ilmapiirillä on suuri vaikutus viihtyvyyteen, päätöksentekokykyyn ja luovuuteen. Organisaation menestys on riippuvainen tästä tekijästä. Esille tulleet kehittämistä koskevat asiat ovat suhteellisen pieniä ja tehtävissä olevia. Niihin tarvitaan tahtoa ja koko henkilökunnan osallistamista. Suurimpana onnistumisen lähteenä pidettiin onnistuneita palvelutilanteita ja asiakkailta saatua palautetta. Kelan yhteyskeskuksen asiakkailta kysytään tekstiviestillä ajoittain, miten he kokevat saamansa palvelun. Nämä palautteet menevät esimiehille ja palveluneuvojille. Tekstiviestikyselyn lisäksi asiakkaiden on mahdollista jättää palautetta Kelan www-sivuilla. Palautteet käsitellään palautejärjestelmän kautta ja kategorisoidaan jatkotoimenpiteitä varten. On erittäin tärkeää, että asiakkailta saadaan palautteita ja että niihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti. Jatkuvan palautteen kautta jokainen pystyy kehittämään omaa työtä. Palautteiden kautta voidaan huomata, että onnistumisia tulee päivittäin. Kaikista onnistumisista ei saada tietoa, eikä niitä myöskään tunnisteta. Mikäli onnistumisiin ei kiinnitetä huomiota, häviävät ne ja työstä voi tulla rutiininomaista.

Tutkimuksen mukaan osaamisen varmistaminen on tärkeä osa-alue palveluneuvojan onnistumisessa omassa työssä. Osaamisen puute voi aiheuttaa alisuoriutumista. Koulutusten toivottiin tapahtuvan kouluttajan pitäminä mieluummin, kuin tietoutta lukemalla. Henkilöstö resurssien kannalta noin 300 ihmisen kouluttaminen on haasteellista ja aikaa vievää. Vuoden 2016 aikana Kelalla on otettu käyttöön nauhoitetut koulutukset, jossa opiskelija voi katsoa ja kuunnella koulutuksen hänelle tai palvelutilanteeseen sopivimpaan aikaan. Vaikka kyseessä on nauhoitettu koulutus, voi koulutuksen jälkeen esittää vielä kirjallisesti kysymyksiä. Nauhoitetut koulutukset ovat vähentäneet huomattavasti kirjallisen tiedon lukemista, jota monet vieroksuivat tutkimuksessa. Koulutusten tarve palveluneuvojilla on hyvin yksilöllistä. Koulutusten tarpeellisuutta sekä soveltuvuutta tulisi miettiä, millä koulutuksella on lisäarvoa vai onko koulutus pelkästään vanhan kertausta tai ehkä hyvä tietää. Ruokosen (2009, 109) mukaan koulutuksen tavoite tulisi olla aina muutos toiminnassa. Mikäli muutosta ei tule on koulutus ollut hyödytön, se on voinut olla yleissivistävää tai ajanvietetoimintaa. Välillä näin tapahtuu myös Kelan yhteyskeskuksessa. Testaamalla koulutukset välttäisiin turhiin koulutuksiin osallistumisilta.

## 6.5 Esimiehiin ja johtajiin liittyvät kehittämissuhteet

Kuten todettu jo aikaisemmin esimiehiin oltiin kyselyssä pääsääntöisesti tyytyväisiä. Heiltä saatu palautteen määrä kuitenkin vaihtelee. Tutkimuksessa ei selvitetty, mikä on sopiva palautteen määrä. Halutun palautteen määrä vaihtelee henkilöittäin ja sen tarvetta esimiehet voisivat kysellä tiimeistään. Kelan yhteyskeskuksessa tulisi sopia yhtenäinen linja palautteiden antamisessa, jotta kaikilla palveluneuvojilla olisi mahdollisuus saada tietty perusmäärä palautetta. Sopimalla näistä asioista vältyttäisiin tilanteilta, jossa palautteen antamatta jättäminen koettaisiin onnistumiseksi. Tämä vaatisi henkilöstön kuulemista palautteen tarpeesta ja sen jälkeen esimiesten yhteistä sopimista palautteiden antamisesta.

Empiirisessä tutkimuksessa kysyttiin esimiesten sekä johtajien tukea onnistumiseen työssä. Kummastakin erikseen. Johdon rooli jäi vastausten perusteella etäiseksi. Johdolta odotetaan enemmän viestejä, palautteita ja läsnäoloa. Haastateltavien oli hankala löytää asioita, joiden kautta johto vaikuttaa onnistumiseen. Johto lähettää viikoittain viikkoviestin ja käy ainakin kerran vuodessa jokaisella paikkakunnalla. Tämä ei näiden vastausten perusteella ole riittävä määrä. Viikkoviesti on ehkä hieman vanhanaikainen tapa olla yhteydessä henkilöstöön. Arjessa huomaa, kuinka nämä viestit jäävät monesti lukematta. Hakalan (2012, 114) mukaan johtaminen ei voi tapahtua sähköpostilla ja etätyönä. Johtamisessa on oltava persoona mukana ja johtajan on oltava porukan keskellä. Mikäli toimitaan keskiön ulkopuolelta, on johdon vaikea jalkauttaa strategioita ja visiota. Mikään oppikirja tai teoria ei kuitenkaan ole soveltuva kaikkiin käytännön tilanteisiin. Johdolta toivotaan lähentymistä palveluneuvojien työhön. Yksi mahdollisuus viikkoviestien sijasta olisi lähettää nauhoitettuja videoviestejä, jotka on viime aikoina koettu hyväksi koulutuksissa. Näin asioille tulisi nimien lisäksi kasvot ja se olisi yksi askel lähestymiselle kohti henkilöstöä. Johdon on hankala olla läsnä viidellä eri paikkakunnalla omien tehtäviensä lisäksi. Yhteyskeskuksessa tulisi olla kommunikointikanava, jossa johdon kanssa voi keskustella työhön liittyvistä asioista. Näin toiminnassa olisi enemmän vuorovaikutusta, johto saisi avaimia omaan työhönsä ja palveluneuvojat kokisivat, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan.

Tavoitteiden ei tulisi olla monimutkaisia, vaan sellaisia, jotka on helppo muistaa. Tutkimuksesta kävi selville, että tavoitteita pidettiin ristiriitaisina. Puheluiden laajentaminen koetaan pidentävän puheluita, joka taas heikentää mahdollisuutta päästä määrällisiin tavoitteisiin. Vastaajien mukaan määrällisiin tavoitteisiin yleensä päästään. Toisaalta samaan aikaan kerrottiin, että laatutavoitteista joudutaan perääntymään, jotta määrälliset tavoitteet saavutetaan. Näin toimimalla saavutetaan toinen tavoite, joka on helpommin todennettavissa järjestelmistä. Alunperin näitä tavoitteita ole tarkoitettu kumoamaan toisiaan. Niiden avaaminen ja selventäminen sekä esimiehille, että palveluneuvojille olisi kuitenkin ehdottoman tärkeää, ettei tällaista ristiriitaista vaikutelmaa jäisi kenellekään. Yksi vaihtoehto olisi miettiä tavoitteet kokonaan uusiksi. Esimerkiksi asettamalla tavoitteeksi päivittäinen tai viikottainen asiakaspalveluaika, mahdollistaisi se laatu- että määrätavoitteiden toteutumisen. Tavoitteet käydään jokaisen kanssa läpi vähintään vuosittain. Esimiehet sekä palveluneuvojat tarvitsevat ohjeita miten nämä tavoitteet saavutetaan käytännössä. Tässä tulisi olla rooli palveluneuvojilla, asiantuntijoilla, esimiehillä ja johdolla.



Toinen kehittämis ehdotus tavoitteita koskien liittyy henkilökunnan osallistumiseen niistä päätettäessä. Tutkimuksen mukaan johdon koetaan päättävän tavoitteista. Whitmore (2009) on kuvannut mitä vaikuttaminen tarkoittaa yhdessä lauseessa: "When I want to, I perform better than when I have to. I want to for me, I have to for you. Self-motivation is a matter of choice". Tämä kuvaa hyvin omaa tahtoa tavoitteisiin pääsemiseen, verrattuna siihen, että joku muu tahtoo sitä. Yhteyskeskuksen tavoitteet johdetaan koko Kelan strategisista tavoitteista. Yksi mahdollisuus olisi antaa isompi rooli palveluneuvojille omien tavoitteiden luomiseen. Näin vaikuttamisen tunne omaan työhön lisääntyisi ja jokainen saisi itselleen tavoitteet, jotka motivoivat. Tarvittaessa esimies voi valmentavalla esimiestyöllä ohjata keskusteluissa tavoitteita siten, että ne motivoivat työntekijää ja samalla tuovat työntajalle halutun panoksen. Kolmantena tavoitteisiin liittyvänä kehittämis ehdotuksena on tavoitteiden määrän vähentäminen ja yksinkertaistaminen. Tavoitteita tulisi olla yhdestä kolmeen kappaletta. Hahmotetaanko jokapäiväisessä työssä kaikki ne tavoitteet, jotka on asetettu palveluneuvojille. Vai voisiko niitä jotenkin yksinkertaistaa ja samalla myös vähentää.

## 6.6 Motivaation kohdistuvat kehittämis ehdotukset

Vastaajista kolmasosa koki palveluneuvojan tehtävän haasteellisena ja mielenkiintoisena. Loput näkivät työn yksipuolisena ja toivoivat siihen vaihtelua. Työntekijät, jotka eivät saa riittävän nopeasti mielenkiintoista ja haasteellista työtä, eivätkä myöskään kasvupolkuja irtisanoutuvat helpommin. Lama (2006, 77-78) mukaan haastava työ voi piristää, edistää kehitystä ja luovuutta, kun taas rutiinitehtävissä, joissa ei ole haastetta on vaarana pysähtyneisyys. Yhteyskeskuksessa ollaan hyvin tietoisia monipuolistamisen tarpeesta ja viime aikoina on saatu monia uusia tehtäviä, joiden kautta työ on tullut monipuolisemmaksi. Uusina tehtävinä on vuoden 2016 aikana tullut palautekäsittely sekä Chatin kautta tapahtuva asiakaspalvelu. Lisäksi aikaisemmin tehtäviin tulivat Facebook:n ja Kelan kotisivujen kautta tapahtuva asiakaspalvelu. Nämä tehtävät ovat olleet erittäin tärkeitä työn vaihtelun ja monipuolistamisen kannalta. Tärkein syy uusien palvelukanavien avaamiseen on ollut tahto palvella asiakkaita entistä paremmin. Muutoksen syy ei ole ollut palveluneuvojien monipuolisempi työ. Kuitenkin monipuolistaminen ja haasteiden tarjoaminen on erittäin tärkeä asia henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta. Yhteyskeskuksessa on paljon ihmisiä, jotka haluavat olla mukana kokeilemassa uusia asioita. Joukossa on myös niitä, jotka eivät halua olla eturintamassa uudistuksissa. Tulevaisuutta ajatellen olisi hyvä, että mahdollisia lisätehtäviä jaettaessa ja kokeillessa otettaisiin huomioon jokaisen palveluneuvojan toiveita.

Vaikka eri palvelukanavien avaaminen tehdään asiakkaiden tarpeista lähtöisin, tulisi mukana suunnittelussa pitää palveluneuvojien työn monipuolistaminen. Nämä uudet tavat palvella asiakasta tuovat oivan mahdollisuuden palveluneuvojien tehtävien kehittämiseen. Yllä mainittujen vaihtelua tuovien tehtävien lisäksi tulisi keskustella siitä, miten olisi mahdollista tarjota Kelan sisäisiä urapolkuja. Myös etätöiden tekemisestä voisi henkilökunnalta kysyä mielipiteitä ja ajatuksia, miten se saataisiin toimivaksi kokonaisuudeksi ja olisiko se mahdollista asiakaspalvelussa. Kelassa monia tehtäviä ohjaavat lait ja säädökset. Kelassa on kuitenkin paljon sellaisia asioita, joita se voi itse organisaationa

päättää. Uusia asioita valmistellaan ja pohditaan välillä hyvinkin pitkään. Voisiko Kelassa ja yhteyskeskuksessa ottaa riskejä enemmän onnistumisen eteen ja välillä epäonnistuaakin? Kuten teoriaosuudessa jo käsiteltiin onnistumiset vaativat epäonnistumisia, joiden kautta voidaan oppia ja kehittää toimintaa. Kelassa on vuosien varrella opittu siihen, että virheitä ei saa tehdä. Tästä virheettömyyden maailmasta tulisi päästä pois.

Työn haasteellisuuteen liittyä, voiko työhön vaikuttaa. Kelalla on toimenkuvia, joihin kuuluu vastuuta kehittämisestä. Näitä tehtäviä on kuitenkin vain marginaalinen määrä koko henkilöstön määrästä. Tämä tarkoittaa sitä, että pieni osa pääsee vaikuttamaan suurimman osan henkilöstön tapaan tehdä töitä. On hyvä, että kokonaisvastuu kehittämisestä on pienellä ryhmällä, kuitenkin koko henkilöstön tulisi päästä mukaan kehittämään ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Joskus töissä kuulee lauseen ”jokainen on tiennyt mitä tehtävää on tullut tekemään”. Tämä ajattelutapa on varmasti tuttua meidän vanhemmille, mutta nykyaikana se on vanhanaikaista. Monessa asiassa päädyttäisiin erilaisiin tuloksiin, jos mukaan olisi otettu henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia. Nykyisin organisaatiot eivät voi menestyä, ilman henkilöstön tietotaitoa. Kun henkilöstö pääsee olemaan mukana vaikuttamassa, kokee se tyytyväisyyttä, joka taas korreloi asiakastyytyväisyyden kanssa. Eli mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä tyytyväisempiä ovat myös asiakkaat. Tällä on vaikutusta koko organisaation menestymiseen ja onnistumiseen. Edellä mainittuihin asioihin esimiehet ja johtajat tarvitsevat kykyä kuulla ja ottaa vastaan ohjeita muilta työntekijöiltä myös niiltä, joiden tehtävään ei välttämättä kuulu kehittäminen tai ideointi. Haastan tällä ajatuksella yhteyskeskuksen johtajia ja esimiehiä kuuntelemaan ja ottamaan henkilöstön ajatuksia mukaan päivittäiseen työskentelyyn ja sen suunnitteluun. Tällä mallilla jokainen saisi työhönsä enemmän sisältöä ja onnistumisen kokemuksia, mikä tärkeintä Kelan yhteyskeskuksessa olisi yli 300 aktiivista toiminnan kehittäjää. Näin saisimme paljon enemmän ja nopeammin tuloksia ja samalla parempaa asiakaspalvelua.

Kehittämisehdotusten läpivieminen vaatii aikaa ja yhteistyötä linjalla palveluneuvoja – lähiesimies – johto. Tämä tutkimuksen kautta tuli vahvasti esiin se, että nykyajan organisaatio ei toimi vanhan perinteisen toimintakaavan mukaan. Nykyisin tarvitaan osallistamista, mielipiteiden mahdollistamista ja oikeaa asennetta siihen, että jokaisen ajatuksia kuunnellaan ja otetaan huomioon kehitettäessä organisaatiota kohti tulevaisuuden haasteita. Tämän asenteen muuttamisessa on paljon töitä monessa organisaatiossa, niin myös Kelalla.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää haastatteluiden kautta, mitkä tekijät vaikuttavat Kelan palveluneuvojen onnistumiseen ja mitä he tarkoittavat onnistumisella. Lisäksi tavoitteena oli tuoda Kelan yhteyskeskukselle kehittämisehdotuksia, valmennustyökaluja esimiehille sekä lisätietoa siitä, miten onnistumisia pystyttäisiin vahvistamaan ja lisäämään. Haastatteluiden kautta saatiin vastauksia, mistä asioista palveluneuvojat kokevat onnistumisen tunteita ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tutkimustulosten ja teorian kautta on esitetty kehittämisehdotuksia.

Yksi tärkeä tavoite opinnäytetyöllä oli kehittää omaa osaamistani esimiestehtävissä. Ennen opinnäytetyön aloittamista ajattelin aiheen olevan yksinkertainen. Olin yllätynyt miten paljon opin uutta luukiessani taustakirjallisuutta tämän prosessin aikana. Nämä oppimani uudet asiat herättivät ajatuksia ja mielenkiintoa aihetta kohtaan. Haastatteluista tehdessä huomasin niiden tehokkuuden tiedonhankintaan työyhteisöstä. Haastatteluista käyttämällä olisi mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa hieman kevyemmin kuin lopputyön kautta. Keskustelemalla enemmän tiimiläisten kanssa erilaisista asioista saa hyvin kokonaiskuvan siitä missä mennään. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen lopputulos ei ollut ennalta arvattavissa, vaan oli opettavainen matka ja toi uusia näkemyksiä onnistumiseen.

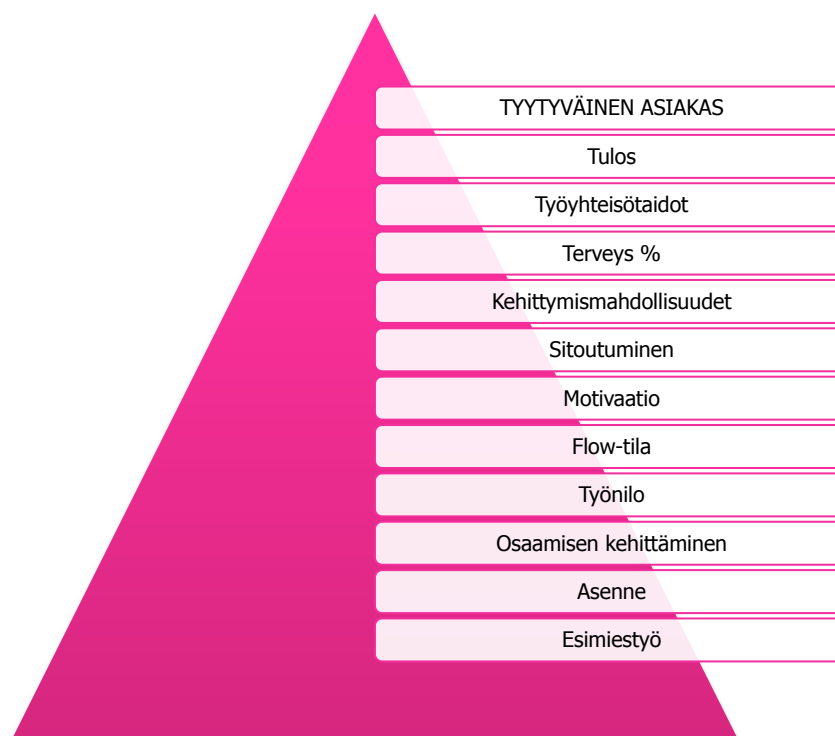
Teemahaastatteluja en ollut aikaisemmin tehnyt. Kokemattomuuden huomasi siinä, että ensimmäisissä haastatteluissa keskityin enemmän apukysymyksiin, kuin itse keskusteluun. Kuitenkin alun jälkeen haastatteluista tuli enemmän keskustelun muotoisia, opin tarkentamaan vastauksia saaden niistä enemmän irti yksityiskohtia. Haastatteluista tehdessäni huomasin, että johdattelin haastateltavaa. Näin tapahtui vain pari kertaa enkä kokenut, että sillä olisi ollut vaikutusta tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kokemukseni esimiestehtävistä helpotti avoimen ilmapiirin luontia haastattelutilanteissa. Haastattelut etenivät hyvässä vuorovaikutuksessa ja keskusteluiden ilmapiiri oli hyvä. Haastattelun jälkeen kysyin mielipidettä tehdystä haastattelusta ja kysymyksistä, näin pystyin parantamaan haastattelutekniikkaa jokaisen haastattelun jälkeen. Haastattelukertojen lisääntyessä huomasin, että haastattelutekniikkani kehittyi.

### 7.1 Onnistumisen kiertokulku

Tässä työssä oli mielenkiintoista huomata, miten suuri merkitys onnistumiseen työssä on tavoitteilla, palautteilla, työyhteisöllä, työnmerkityksellisyydellä ja mahdollisuudella vaikuttaa. Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin osaan onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä, kattavan listauksen tekeminen olisi ollut mahdoton tehtävä. Onnistumiseen vaikuttavissa asioissa on ihmisillä yksilöllisiä eroja. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin keskittymään olennaisimpiin tekijöihin. Varsinaista valmennustyökalua ei tähän opinnäytetyöhön tehty. Valmennustyökaluna voidaan ajatella toimivan tietoa, joka opinnäytetyön kautta tulee onnistumisesta. Hieman myöhemmin esitän kaavion, josta voidaan nähdä missä kaikessa organisaation tulee onnistua, jotta se saisi tyytyväisen asiakkaan. Tämä kaavio voidaan nähdä myös työkaluna. Kappaleessa 6 olevia kehittämisehdotuksia voidaan pitää pohjana sille, että

niistä voitaisiin esimiesten, johdon ja koko henkilöstön avulla tehdä työkaluja onnistumisten valmentamiseen. Niiden kautta on mahdollisuus päästä positiiviseen kierteseen.

Tutkimuksen tekemisen aikana luin monta erilaista kirjaa onnistumisista, epäonnistumisista, motivaatiosta ja muista onnistumiseen vaikuttavista asioista. Perehdyttyäni kokonaisuuteen tulin vakuutuneeksi siitä, että näillä kaikilla tekijöillä on vaikutusta toisiinsa. Jos yksi asia toimii hyvin mahdollistaa se toisen elementin toteutumisen, kun taas yhden elementin ollessa hukassa voi se estää muita toteutumasta. Alla olevaan kuvaan olen pyrkinyt avaamaan eri tekijöiden vaikutusta onnistumiseen. Onnistuminen työssä on monen eri tekijän summa. Järjestys eri vaiheiden voi välillä muuttua ja olla eri ihmisillä eri kohdissa. Mitä paremmin kolmion alareunassa olevissa asioissa onnistutaan, sitä parempi on tulos ja sitä myötä myös asiakkaiden tyytyväisyys saatuun palveluun. Samalla tämä kuvio tiivistää koko tämän tutkimuksen viitekehyksen ja tekijät, joilla on vaikutusta palveluneuvojan onnistumiseen ja myös kaikkien työntekijöiden onnistumiseen.



Kuva 14. Onnistuminen työssä. (Sahlman 2016.)

Onnistumalla kuvassa olevissa asioissa koko organisaation toiminta vahvistuu. Onnistumisten kautta myös asiakkaat saavat parempaa palvelua. Kun tämä kiertokulku saadaan pyörimään yhä uudestaan ja uudestaan, tulee siitä organisaatiolle toimintamalli, jota voidaan kehittää prosessimaisesti. Mikäli palveluneuvoja kokee epäonnistuvan jossakin kolmion kohdassa tai siinä on haasteita, voi sillä olla vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tällöin tämä kohta tulisi avata ja miettiä, miten haasteessa päästään eteenpäin. Miten mahdollisesta epäonnistumisesta mennään eteenpäin ja saadaan se käännettyä onnistumiseksi. Tähän ei löydy yhtä oikeaa vastausta tai polkua. Tosi asia on kuitenkin se, että nuo edellä mainitut asiat eivät tule itsestään, vaan niiden eteen on tehtävä töitä. Ne vaativat johdon lisäksi koko henkilökunnan osallistumista ja yhteen hiileen puhaltamista. Ilman koko henkilöstön

mukaan ottamista ei tälle tekemisellä saada pohjaa ja sitä kautta sitoutumista. Osallistaminen työyhteisön asioissa tuo koko henkilökunnalle mahdollisuuden kokea onnistumisia ja tunteita siitä, että jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä.

Tutkimustyötä aloittaessani ei aiheeseen liittyen löytynyt muita tutkimuksia. Palattuani opintovapaalta töihin, löysin opinnäytetyön, joka myös oli tehty Kelalle. Tämä opinnäytetyö oli valmistunut kesän 2016 aikana. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten onnistumiset vaikuttavat työniloon. Lisäksi opinnäytetyössä oli keskitytty enemmän siihen mikä vaikutus on palautteella, kannustamisella ja palkitsemisella onnistumiseen. Teoriapohjassa käsitellään osittain samoja aihepiirejä, mutta varsinaisen opinnäytetyö ei kuitenkaan ole samasta aiheesta. (Aho, 2016). Omassa opinnäytetyössä en käyttänyt Ahon opinnäytetyötä viitekehyksessä, koska oma lopputyöni oli lähes lopullisessa muodossaan. Mikäli kuitenkin olisin jo opinnäytetyötä aloittaessani tiennyt toisesta opinnäytetyöstä olisin ehkä voinut tehdä työn esimieshaastatteluna. Positiivisena asiana näen tässä, että nyt Kelalle on tehty kaksi opinnäytetyötä onnistumisesta, joista kummastakin voi olla hyötyä toimintaa kehitettäessä.

Jatkotutkimuksen aiheena tämän opinnäytetyön jälkeen näkisin tutkimuksen siitä, miten esimiehet näkevät onnistumiset ja mitä onnistuminen heidän mielestään tarkoittaa palveluneuvojan työssä ja omassa esimiestyössään. Kohtaavatko tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esimiesten vastaavien ajatusten kanssa.

Lopuksi voin todeta, että onnistumisella ja sen tunteella omassa työssä on erittäin suuri vaikutus koko työyhteisön toimintaan. Onnistumisten mahdollistamiseen tulisi laittaa yhä enemmän panostusta organisaation puolelta, vain näin voidaan oppia onnistumaan. Koin itse onnistumisia tämän opinnäytetyön kautta. Sain sen kautta paljon uusia näkökulmia itselleni ja mahdollisesti myös lukijoille. Lisäksi koin onnistumisen tunteita siitä, että tämä noin 8 kuukauden prosessi tuli päätökseen.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämä, menesty & voi hyvin. Talentum Media Oy.

AHO, Esko 2009. Irti jäykistä rakenteista. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-07-14]. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/prima/27425/>

AHO, Heidi 2016. Työn iloa onnistumisista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-07-25.] Saatavissa: [http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/106465/Aho\\_Heidi.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/106465/Aho_Heidi.pdf?sequence=1)

AHONEN, Guy, HUSMAN, Päivi, IKONEN, Raimo ym. 2015. Julkista johtamista tehostamassa. Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

AIRILA, Auli, TOIVANEN, Minna, VÄÄNÄNEN, Ari, BERGBOM, Barbara, YLI-KAITALA, Kirsi ja KOSKINEN, Aki 2013. Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Työterveyslaitos. Helsinki. [Viitattu 2016-06-28.] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/maahanmuuttajan\\_onnistuminen\\_tyossa2013.pdf](http://www.ttl.fi/maahanmuuttajan_onnistuminen_tyossa2013.pdf)

ALASUUTARI, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.

BUCHAN, Mark. Goal setting – Are your goals SMART, PURE and CLEAR. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-08-01]. Saatavissa: <http://www.theagileleader.co.uk/2012/02/goal-setting-are-your-goals-smart-pure-and-clear/>

COOPER, Cary 2015. Well-being at work is good for business. The Telegraph. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-07-25]. Saatavissa: <http://www.telegraph.co.uk/sponsored/business/britains-healthiest-company/11848801/wellbeing-good-for-business.html>

DALÈN, Minna 2010. Työnilo synnytyssalin kätilöiden kokemana. Sosiaali- terveys- ja liikunta-alan suuntautumishjelma. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-08-15.] Saatavissa: <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/23165/Tiedosto.pdf?sequence=1>

ECONOMY, Peter 2016. 5 Exceptionally powerful ways millennials succeed at work. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-06-28]. Saatavissa: <http://www.inc.com/peter-economy/5-powerful-ways-to-build-a-successful-career-by-the-big-3-0.html>

FRANK, Karolina ja Martela, Jarenko 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy ja tekijät.

FURMAN, Ben ja AHOLA, Tapani 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Miten motivoit ihmisiä saavuttamaan sen minkä he haluavat saavuttaa. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

HALVORSON, Heidi Grant 2010. Onnistu. Ja menesty kaikissa tavoitteissasi. Helsinki: Basam Books Oy.

HAKANEN, Matti 2012. Onnistumisen taito – 7 väylää parempaan golfiin ja bisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

HANHELA, Rauno 2016. Voiko muuttuva työelämä tarkoittaa parempaa työhyvinvointia? - Tulevaisuuden tutkimus ja muutoksen isot trendit. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-09-15]. Saatavissa: [http://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/blogi/voiko\\_muuttuva\\_tyolama\\_tarkoittaa\\_parempaa\\_tyohyvinvointia\\_-\\_tulevaisuuden\\_tutkimus\\_ja\\_muutoksen\\_isot\\_trendit.5086.blog?1808\\_o=4](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/blogi/voiko_muuttuva_tyolama_tarkoittaa_parempaa_tyohyvinvointia_-_tulevaisuuden_tutkimus_ja_muutoksen_isot_trendit.5086.blog?1808_o=4)

HEATHFIELD, Susan M 2015. What people want from work: Motivation. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-06-28]. Saatavissa: [http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs\\_work.htm](http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/needs_work.htm)

HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli 2012. Saako työssä viihtyä? Tositarinoita työelämästä. Juva: Bookwell Oy.

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaihteelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy.

KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

KAUHANEN, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Viro: Printon.

KELA YHTEYSKESKUS 2016. Esittelymateriaali.

KELA YHTEYSKESKUS 2016. Tavoitekortti.

KUUSELA, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

LAKI HYVÄN HALLINNON PERUSTEISTA SEKÄ OIKEUSTURVASTA HALLINTOASIOISSA. L 2003/434. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-04-25.]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030434>

LAKI OIKEUSTURVASTA. L 1999/731. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-04-25.]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

LAMA, Dalai ja CUTLER, Howard C 2006. Työn Ilo. Onnellisuuden taito työssä. Juva: WS Bookwell Oy.

LEINONEN, Soile 2011. Työssä onnistumisen kokemus – mitä se on? Diakonia-ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-07-25.] Saatavissa:

[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/35748/Leinonen\\_Soile.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/35748/Leinonen_Soile.pdf?sequence=1)

LEIVISKÄ, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: As Parkett.

<http://kela.fi> / toiminta)

MANKA, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

MARSH, Minna 2014. Miksi maali ei synny? Henkistä kuntoa pelaajalle. Juva: Bookwell Oy.

MARTELA, Frank ja JARENKO, Karoliina. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy ja tekijät.

MAXWELL, John C 2014. Eteenpäin epäonnistuminen. Epäonnistumisista askelmat menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

MÄÄTTÄ, Elina 2015. Setting young children up for success. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta, väitöstutkimus. [Viitattu 2016-07-14.] Saatavissa:

<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526208886.pdf>

PIRILÄ, Hannu 2013. Tavoitteiden asettamisen viisi välttämätöntä vinkkiä. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-07-28]. Saatavissa: <http://www.mentaalivalmennus.fi>

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa 2013. Valmentava Johtajuus. Talentum Media Oy.

ROOS, Satu ja MÖNKKÖNEN Kaarina 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Painettu EU:ssa.

RUOKONEN, Janne 2009. Nopeammin! Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

RYTIKANGAS, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.



SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/>. [Viitattu 8.5.2016. ]

TAMMI, Taru ja VENTO, Soili 2003. URAT Opas urasuunnitteluun ja työn hakemiseen. [Viitattu 2016-06-27.] Saatavissa: <http://www.nkl.fi/fi/etusivu/nakeminen/julkaisu/urat/osa4>

VARTO, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygieia sarja. Helsinki: Kirjayhtymä.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: Bookwell Oy.

WHITMORE, John 2009. Coaching for Performance. GROWing human potential and purpose. Nicholas Brealey Publishing.

YIN, Robert. 2008 Case study research: Design and methods. California: Sage

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Saate palveluneuvojille

Hei,

Opiskelen Savonia – Ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen tutkintoon liittyen opinnäytetyötä, jonka aiheena on Onnistuminen palveluneuvojan työssä, Kelan yhteyskeskuksessa. Osana lopputyöhön kuuluu haastattelu, johon pyydän sinua ja muutamia muita osallistumaan. Tavoitteenani on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseen työssä ja mitä onnistuminen on. Haastattelussa on kolme teemaa: Omaan onnistumiseen vaikuttavat tekijät, esimiehen tuki onnistumisessa ja oma motivaatio. Haastattelussa esille tulevien asioiden kautta on tarkoitus tuottaa kehittämissuhteita Kelan yhteyskeskukselle.

Haastattelut käydään keskustelemalla Skypen kautta toukokuun aikana. Haastatteluun voi osallistua työajalla ja siitä ilmoitetaan esimiehellesi. Aikaa keskusteluun kannattaa varata noin tunti. Kaikki haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä lopputyöstä voida tunnistaa haastateltavien nimiä tai vastauksia.

Jokaisen haastateltavan henkilön vastaukset ovat tärkeitä, osallistuminen on kuitenkin vapaaehtoista. Vastausten avulla voit olla mukana kehittämässä yhteyskeskuksen toimintaa henkilöstön näkökulmasta katsoen.

Kiitos!

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE

**Nimi, paikkakunta ja kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?**

1. Kuvaile oma tehtäväsi Kelalla?
2. Mitä onnistuminen sinulle merkitsee ja mitä se tarkoittaa palveluneuvojan tehtävässä? (lämmittelykysymys)

**Omaan onnistumiseen vaikuttavat tekijät**

3. Mistä tiedät, että olet onnistunut omassa työssäsi?
4. Miten koet onnistuneesi työssäsi?
5. Mitä mielestäsi onnistuneeseen työsuoritukseen kuuluu palveluneuvojan tehtävässä?
6. Miten usein koet onnistumisen tunteita työssäsi? (päivittäin, kerran viikossa, kuukausittain tai harvemmin)?
7. Mitkä asiat/tekijät vaikuttavat siihen, että voit onnistua työssäsi?
8. Mitkä asiat estävät tai vaikeuttavat onnistumista?
9. Mitä näille asioille tulisi tehdä?

**Esimiehen / Johdon tuki onnistumiseen**

8. Millaista tukea saat onnistumiseen esimieheltäsi/johdolta?
9. Millaista tukea kaipaat esimieheltä/johdolta?
10. Millä tavoin työillesi asetetut tavoitteet tukevat onnistumista?

**Oma motivaatio**

11. Mitkä asiat motivoivat sinua palveluneuvojan työssäsi?
12. Miten oma onnistuminen ja esimiehen tuki vaikuttavat omaan motivaatioosi?
13. Mitä pitäisi tapahtua, että sinun motivaatio voisi nousta vielä nykyisestä tilanteesta?
14. Onko jotakin muuta aiheeseen liittyvää, mitä haluaisit tuoda haastatteluun lisätiedoksi?