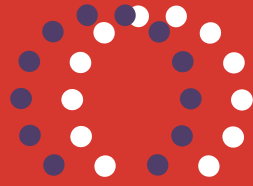


Mikko Kapanen
Markku Laatu
Hannu Mattila

Kela-barometri 2007

Tuloksia Kelan työyhteisöjen toiminnasta



59/2007

Sosiaali- ja terveysturvan selosteita

**Mikko Kapanen, Markku Laatu
ja Hannu Mattila**

Kela-barometri 2007

Tuloksia Kelan työyhteisöjen toiminnasta



59/2007
Sosiaali- ja terveysturvan
selosteita

Kela[®]

KELAN TUTKIMUSOSASTO | HELSINKI 2007

ISBN 978-951-669-760-7 (pdf)
ISSN 1455-0113

LUKIJALLE

Tässä julkaisussa käsitellään vuonna 2007 toteutetun Kela-barometrin toimihenkilökyselyn tuloksia. Julkaisu koostuu keskeisiä tuloksia esittelevästä lyhyestä yhteenvedoartikkelista sekä kahta erityisteemaa tarkemmin analysoivasta artikkelista. Toinen niistä käsittelee toimihenkilöiden työorientaatiota ja toinen lähiesimiesten johtamista. Julkaisun loppuun on liitetty lyhyt yhteenvedo Kela-barometrin asiakaskyselyn keskeisistä tuloksista.

Toimihenkilökysely toteutettiin toukokuun loppulla Kelan intranetissä. Kysely suunnattiin koko Kelan henkilökunnalle. Sen palautusosuus oli 70 prosenttia. Asiakaskysely toteutettiin toimistoista asiakkaille jaetun kyselyn avulla. Kyselyyn vastasi 15 762 asiakasta (palautusosuus 71 prosenttia). Kyselyistä kertyneet yksikkökohtaiset tulokset (yli 450 raporttia) on raportoitu sähköisessä muodossa Kelan toiminnan ja palvelujen tutkimuksen omilla kotisivuilla (Kelan intranetissa).

Vuonna 2007 Kela-barometri-työryhmässä työskentelivät Kelan tutkimusosastosta tutkimussihteeri Kristiina Gyllenbögel, tutkija Mikko Kapanen, tutkija Markku Laatu, tutkija Hannu Mattila ja tutkimussihteeri Leila Rantanen. Kelan atk-keskuksesta työryhmään osallistuivat atk-suunnittelija Allan Tuomaala ja atk-suunnittelija Veijo Minkkinen.

Tämän raportin luvun 1 ovat laatineet Mikko Kapanen ja Markku Laatu, luvun 2 Markku Laatu, luvun 3 Hannu Mattila ja luvun 4 Mikko Kapanen.

Useat henkilöt ovat avustaneet Kela-barometri-työryhmää ja tämän julkaisun tekijöitä. Kelan hallinto-osastosta kielenkääntäjä Marie Ingman käänsi asiakas- ja toimihenkilökyselylomakkeet ruotsiksi. Kielenkääntäjä Harri Lipiäinen käänsi asiakaskyselylomakkeen englanniksi. Kelan tutkimusosastosta toimittaja Tarja Hyvärinen tarkasti tämän julkaisun suomen kielen ja tutkimusassistentti Petra Niilola vastasi raporttien kansien tekemisestä. Raportin tekstinkäsittelyn ja taiton tekivät Eeva-Kaisa Keinänen ja Kristiina Gyllenbögel.

Helsingissä marraskuussa 2007

Kirjoittajat

SISÄLTÖ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Mikko Kapanen ja Markku Laatu</i> Toimihenkilökyselyn keskeisiä tuloksia vuodelta 2007 | 4 |
| <i>Markku Laatu</i> Mikä toimihenkilöitä motivoi? Havaintoja kelalaisten työorientaatiosta..... | 9 |
| <i>Hannu Mattila</i> Lähiesimiestyö Kelassa..... | 22 |
| <i>Mikko Kapanen</i> Toimistojen asiakaskyselyn tuloksia..... | 34 |

Kirjoittajat

Mikko Kapanen, tutkija, YTM
Kelan tutkimusosasto
mikko.kapanen@kela.fi

Markku Laatu, tutkija, YTM
Kelan tutkimusosasto
markku.laatu@kela.fi

Hannu Mattila, tutkija, VTM
Kelan tutkimusosasto
hannu.mattila@kela.fi

© Kirjoittajat ja Kelan tutkimusosasto
www.kela.fi/tutkimus
tutkimus@kela.fi

Mikko Kapanen ja Markku Laatu TOIMIHENKILÖKYSELYN KESKEISIÄ TULOKSIA VUODELTA 2007

Kela-barometrin toimihenkilökyselyyn tehtiin vuonna 2007 useita muutoksia. Lomaketta kevennettiin ja pelkistettiin ja siihen lisättiin myös muutama uusi kysymys. Lomakkeessa oli tänä vuonna tavanomaisista enemmän kysymyksiä lähijohtamisesta. Uudeksi tarkastelun kohteeksi otettiin toimihenkilöiden työorientaatio. Viimeksi mainituista teemoista on kirjoitettu tähän julkaisuun kaksi artikkelia: Mikä toimihenkilöitä motivoi (s. 9) ja Lähiesimiestyö Kelassa (s. 22).

Tässä lyhyessä tiivistelmässä keskitytään vain pidempää aikasarjatietoa tuottavien muuttujien hahmottamaan kuvaan työolojen kehityksen suunnasta Kelassa. Tulokset kertovat 2000-luvun alun pitkään jatkuneen suotuisan työolojen kehitysvaiheen pysähtyneen ja joiltain osin tapahtuneen myös taantumista. Työelämän laatua mittaavien keskeisten mittareiden heikentyneet lukemat pistävät silmään: stressin kokeminen on lisääntynyt, paikallishallinnon henkilöstö tuntee vaikutusmahdollisuksiensa vähentyneen ja myös tulosityksikköjen johtamistapaan tyytyväisten osuus on edelliseen vuoteen verrattuna jonkin verran laskenut.

Stressiä eniten kuuteen vuoteen

Kuuteen viime vuoteen stressiä ei ole Kelassa koettu yhtä paljon kuin nyt (taulukko 1). Kasvua edelliseen vuoteen tuli kahdeksan prosenttiyksikköä (14 % → 22 %). Paljon stressiä kokevia on vuoden 2007 kyselyyn vastanneiden joukossa yli kaksi kertaa enemmän kuin Työterveyslaitoksen vuonna 2006 toteuttamassa koko palkansaajaväestöä edustavassa Työ ja terveys -haastatteluaineistossa. Stressin kokeminen on yleistynyt kaikilla Kelan hallinnontasoilla ja samalla erot eri hallinnontasoilla työskentelevien stressin kokemisessa ovat tasoittuneet. Paikallishallinnossa stressin kokeminen on lisääntynyt kaikkein eniten. Henkilöstö kokee edelleen hieman useammin stressiä kuin esimiehet.

Paljon stressiä kokevien määrän lisääntyminen ei liity usein toistuvan kiireen kokemisen yleistymiseen, vaikka stressin ja kiireen kokemisen välinen positiivinen korrelaatio onkin voimakas (0,6). Sellaisia toimihenkilöitä, jotka kokevat usein tai jatkuvasti, että heillä on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla, oli tänä vuonna saman verran kuin

edellisenäkin vuonna (47 % kaikista vastanneista). Edelleen vähiten aikaa työn tekemiseen kunnolla oli paikallishallinnossa ja eniten aluehallinnossa. (Taulukko 2.)

Myöskään tyytyväisyys työhön ei ole juuri vähentynyt, vaikka stressin kokeminen on lisääntynyt (taulukko 3). Työtyytyväisyyden parin prosenttiyksikön lasku koko aineistossa ei ole merkittävää varsinkaan pitkällä ajanjaksolla tarkasteltuna. Esimiehet ovat entiseen tapaan muuta henkilökuntaa tyytyväisempiä työhönsä.

Toimistojen henkilöstön vaikutusmahdollisuudet heikkenevät edelleen

Työntekijän työn hallinnan kannalta olennaisena asiana pidetään yleisesti työhön ja työoloihin liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Tältä kannalta on huolestuttavaa, että vähän tai ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia kokevien ja myös vaikutusmahdollisuuksia riittämättöminä pitävien osuus on jatkanut kasvuaan jo useita vuosia (taulukko 4). Paikallishallinnossa vaikutusmahdollisuuksia koskeva kehitystrendi on ollut vuodesta 2002 lähtien kaikkein negatiivisin. Toimistojen henkilöstöstä yli puolet kokee nykyisin, että heillä on vain vähän tai ei lainkaan vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, ja vain runsas kolmannes kaikista toimistojen vastaajista on tyytyväinen omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa eli he kokevat, että niitä on ollut riittävästi (taulukko 5). Muilla hallinnontasoilla tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiin on vähän yli puolet vastanneista.

Kyselyssä vaikutusmahdollisuuksia kartoitettiin kaiken kaikkiaan seitsemällä eri kysymyksellä (taulukko 6). Paikallishallinnon henkilöstöllä on vähiten vaikutusmahdollisuuksia työmäärään ja myös siihen, mitä työtehtäviin kuuluu. Hallinnontasosta riippumatta henkilöstöllä on eniten vaikutusmahdollisuuksia työn laatuun sekä työmenetelmiin ja siihen, missä järjestyksessä työtä tehdään. Kysytyistä asioista henkilöstöllä on vähiten vaikutusmahdollisuuksia oman työyhteisön työjärjestelyihin sekä työyhteisön toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin.

Vaikutusmahdollisuuksia koskevat vertailutiedot eivät anna kovin mairittelevaa kuvaa Kelan nykyisestä tilanteesta. Lähes vastaava tuore vertailutieto löytyy mm. työmäärää koskevien vaikutusmahdollisuuksien osalta. Vuoden 2006 Työ ja terveys -haastattelututkimuksen vertailuaineiston mukaan melko vähän

Taulukko 1. Stressin kehitys hallinnontasoittain 2002–2007 (%).

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

HENKILÖSTÖ- JA ESIMIESKYSLEYT

| <i>Melko tai erittäin paljon stressiä kokevien osuus</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Paikallishallinto | 21,9 | 18,3 | 15,0 | 11,0 | 13,5 | 22,0 |
| Aluehallinto | 13,1 | 14,6 | 9,3 | 5,6 | 12,6 | 18,7 |
| Keskushallinto | 19,5 | 15,3 | 16,2 | 13,7 | 15,4 | 21,2 |
| Koko Kela | 20,9 | 17,4 | 15,1 | 11,4 | 13,9 | 21,7 |

Taulukko 2. Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla hallinnontasoittain 2002–2007 (%).

HENKILÖSTÖ- JA ESIMIESKYSLEYT

| <i>Usein tai jatkuvasti kyseistä ongelmaa kokevien osuudet</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Paikallishallinto | 64,8 | 59,6 | 53,0 | 45,0 | 50,5 | 49,9 |
| Aluehallinto | 49,0 | 47,1 | 37,3 | 34,4 | 40,8 | 36,2 |
| Keskushallinto | 44,1 | 40,0 | 35,4 | 32,9 | 37,1 | 40,0 |
| Koko Kela | 58,8 | 54,0 | 47,9 | 41,6 | 47,0 | 47,1 |

Taulukko 3. Työtyytyväisyys hallinnontasoittain 2002–2007 (%).

Kuinka tyytyväinen olet työhösi kokonaisuudessaan?

HENKILÖSTÖ- JA ESIMIESKYSLEYT

| <i>Melko tai erittäin tyytyväisten osuus</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Paikallishallinto | 72,5 | 79,0 | 77,3 | 80,1 | 77,6 | 75,3 |
| Aluehallinto | 70,4 | 82,7 | 78,4 | 82,1 | 80,7 | 81,2 |
| Keskushallinto | 73,2 | 77,4 | 75,9 | 77,2 | 80,0 | 78,0 |
| Koko Kela | 72,4 | 78,5 | 77,0 | 79,5 | 78,3 | 76,2 |

Taulukko 4. Vaikutusmahdollisuuksien kehitys hallinnontasoittain 2002–2007 (%).

Kuinka vähän olet viimeksi kuluneen vuoden aikana mielestäsi voinut vaikuttaa työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin kokonaisuudessaan? ^a

HENKILÖSTÖKYSLEYT

| <i>Melko vähän tai ei juuri lainkaan vaikutusmahdollisuuksia -vastanneiden osuus</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Paikallishallinto | 27,9 | 28,3 | 38,7 | 40,6 | 44,7 | 51,5 |
| Aluehallinto | 23,9 | 19,4 | 23,8 | 20,9 | 24,5 | 28,2 |
| Keskushallinto | 23,0 | 25,0 | 31,3 | 29,7 | 30,2 | 30,9 |
| Koko Kela | 26,7 | 27,3 | 36,2 | 36,9 | 40,3 | 45,8 |

^aVuosina 2002–2003: Kuinka paljon olet viimeksi kuluneen vuoden aikana mielestäsi voinut vaikuttaa yleensä työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin?

Taulukko 5. Vaikutusmahdollisuuksien riittävyys hallinnontasoittain 2004–2007 (%).*Voitko mielestäsi vaikuttaa riittävästi työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin?*

HENKILÖSTÖKYSELY

| <i>Lähes tai aivan riittävästi vaikutusmahdollisuuksia kokevien osuus^a</i> | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Paikallishallinto | 47,6 | 45,6 | 42,4 | 35,0 |
| Aluehallinto | 57,4 | 68,3 | 57,7 | 54,0 |
| Keskushallinto | 57,4 | 57,7 | 57,8 | 51,8 |
| Koko Kela | 50,5 | 49,9 | 46,8 | 39,7 |

^a En osaa sanoa -vastanneet on poistettu tarkastelusta**Taulukko 6.** Vaikutusmahdollisuudet hallinnontasoittain 2007 (%).*Kuinka vähän olet viimeksi kuluneen vuoden aikana mielestäsi voinut vaikuttaa...*

HENKILÖSTÖKYSELY

| <i>Melko vähän tai ei juuri lainkaan vaikutusmahdollisuuksia -vastanneiden osuus</i> | Paikallis- hallinto | Aluehallinto | Keskus- hallinto | Koko Kela |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|---------------------|-----------|
| siihen, mitä työtehtäviisi kuuluu? | 56,2 | 26,6 | 34,5 | 50,1 |
| työmäärääsi? | 63,4 | 43,1 | 45,0 | 58,4 |
| tekemäsi työn jälkeen (työn laatuun)? | 10,3 | 4,8 | 6,5 | 9,2 |
| työmenetelmiisi ja siihen, missä järjestyksessä teet työsi? | 18,6 | 4,0 | 9,7 | 15,9 |
| työyhteisösi työjärjestelyihin? | 69,3 | 61,3 | 58,7 | 66,6 |
| työyhteisösi toiminnallisiin tavoitteisiin? | 70,6 | 54,0 | 62,1 | 68,0 |
| työhösi ja työhön liittyviin tekijöihin kokonaisuudessaan? | 51,5 | 28,2 | 30,9 | 45,8 |

Taulukko 7. Valmiudet työssä hallinnontasoittain 2007 (%).*Mikä seuraavista vaihtoehtoista kuvaa omia valmiuksiasi työssäsi?*

| HENKILÖSTÖKYSELY | Paikallishallinto | Aluehallinto | Keskushallinto | Koko Kela |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------|
| Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä | 30,5 | 51,6 | 37,8 | 33,0 |
| Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani | 59,8 | 47,6 | 56,9 | 58,6 |
| Tarvisisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni | 9,7 | 0,8 | 5,3 | 8,4 |

Taulukko 8. Työyhteisöjen toimivuus koko Kelassa 2002–2007.*Toimiston/ryhmän toimivuus työyhteisönä?*

| HENKILÖSTÖKYSELY | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Kouluarvosana (4–10)</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Tavoitteiden tuntemus | 7,8 | 7,6 | 7,9 | 7,9 | 7,9 | 7,9 |
| Esimiesten ja alaisten suhteet | 7,6 | 7,6 | 7,8 | 7,9 | 7,8 | 7,8 |
| Yhteishenki | 7,6 | 7,7 | 7,9 | 8,0 | 7,9 | 7,9 |
| Ilmapiirin avoimuus | 7,4 | 7,4 | 7,6 | 7,6 | 7,5 | 7,5 |
| Tiedonkulku | 7,3 | 7,2 | 7,5 | 7,5 | 7,3 | 7,2 |
| Keskinäisen avun ja tuen saaminen | – | – | – | – | – | 8,1 |
| Keskinäinen toisten tekemän työn arvostus | 7,3 | 7,3 | 7,5 | 7,6 | 7,6 | 7,7 |
| Työtehtävien jakautumisen oikeudenmukaisuus | 6,9 | 6,8 | 7,1 | 7,2 | 7,2 | 7,2 |
| Työjärjestelyjen toimivuus | 7,1 | 7,1 | 7,4 | 7,4 | 7,3 | 7,3 |
| Työviihtyvyys | 7,5 | 7,5 | 7,8 | 7,8 | 7,7 | 7,7 |
| Työmotivaatio | 7,7 | 7,6 | 7,8 | 7,8 | 7,8 | 7,7 |
| Kannustaminen ja palkitseminen | 6,5 | 6,4 | 6,7 | 6,8 | 6,6 | 6,5 |
| Työyhteisön toimivuuden osatekijöiden keskiarvo ^a | 7,4 | 7,4 | 7,6 | 7,7 | 7,6 | 7,6 |

^a Keskiarvoon ei ole laskettu mukaan keskinäisen avun ja tuen saamista sekä kannustamista ja palkitsemista.

Taulukko 9. Työyhteisön ilmapiiri 2007 (%).

Onko työyhteisösi (lähiesimiehesi vastualueen) ilmapiiri enemmän jännittynyt ja kireä vai enemmän vapautunut ja mukava?

| HENKILÖSTÖKYSELY | Paikallishallinto | Aluehallinto | Keskushallinto | Koko Kela |
|----------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------|
| Jännittynyt ja kireä | 24,6 | 18,3 | 18,7 | 23,0 |
| Vapautunut ja mukava | 75,4 | 81,7 | 81,3 | 77,0 |
| | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Onko työyhteisösi (lähiesimiehesi vastualueen) ilmapiiri enemmän kannustava ja uusia ideoita tukeva vai enemmän ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä (%)?

| HENKILÖSTÖKYSELY | Paikallishallinto | Aluehallinto | Keskushallinto | Koko Kela |
|------------------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------|
| Kannustava ja uusia ideoita tukeva | 73,6 | 78,9 | 71,6 | 73,4 |
| Ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä | 26,4 | 21,1 | 28,4 | 26,6 |
| | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

tai erittäin vähän työmäärään voi vaikuttaa ”vain” 36 prosenttia, kun Kelan paikallishallinnossa vastaava luku on noin kaksi kertaa suurempi ja koko Kelassakin vain hieman tätä pienempi.

Usko omaan osaamiseen vahvaa

Kyselyn yhtenä myönteisenä tuloksena voidaan pitää sitä, että yli puolet vastaajista kokee työtehtävien vastaavan omia valmiuksia (taulukko 7). Pidemmällä aikavälillä (vuodesta 2002 lähtien) asiassa on tapahtunut myös hienoista parannusta. Paikallishallinnossa työtehtävät vastaavat parhaiten vastaajien tämänhetkisiä valmiuksia.

Esimiehet uskovat henkilöstöä useammin selviytyvänsä vaativammistakin tehtävistä. Kuitenkin aluehallinnossa peräti 52 prosenttia myös henkilöstöön kuuluvista vastaajista arvioi selviytyvänsä vaativammista tehtävistä. Keskimäärin henkilöstön keskuudessa heitä on noin kolmannes. Paikallishallinnossa on eniten niitä, jotka kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta selvitäkseen hyvin työtehtävistä. Aiempi, vuoden 2006 kysely osoitti, että paikallishallinnossa kaivataan tavanomaista useammin myös lisää perehdyttämistä nykyisiin työtehtäviin.

Työyhteisön toimivuudessa ei suuria muutoksia

Työyhteisön toimivuudessa ei ollut juuri eroa edelliseen vuoteen verrattuna (taulukko 8). Esimiehet arvioivat työyhteisön toimivuutta noin puoli kouluarvosanaa myönteisemmin kuin heidän alaisensa.

Työilmapiiriä kysyttiin tänä vuonna ensimmäistä kertaa kahdella kysymysväittämäparilla (taulukko 9). Vertailtavuus aiempaan ilmapiirikysymykseen ei siis ole enää mahdollista, mutta toisaalta nyt tuloksia voidaan tietyin varauksin verrata Työ ja terveys -haastattelututkimuksen tuloksiin. Myönteiseltä näyttää se, että Kelassa ilmapiiri koetaan useammin kannustavaksi ja vastaavasti harvemmin ennakkoluuloiseksi kuin koko vertailuaineistossa ja myös kunta- ja valtiosektorilla keskimäärin. Toisaalta Kelassa useammat kokevat ilmapiirin jännittyneeksi ja kireäksi ja harvemmat vapautuneeksi ja mukavaksi kuin koko vertailuaineistossa ja myös valtion ja kuntien palveluksessa olevien keskuudessa keskimäärin.

Tyytyväisyys lähiesimiehen johtamiseen (68 %) ja vakuutuspiirin johtamistapaan (39 %) pysyivät Kelassa lähes samalla tasolla kuin viime vuonna (taulukko 10). Sen sijaan tyytyväisyys aluekeskusten (48 %), osastojen (43 %) ja vakuutusalueiden (27 %) johtamistapoihin laski reippaammin. Esimiehet ovat kauttaaltaan henkilöstöä tyytyväisempiä oman lähiesimiehensä johtamiseen.

Lopuksi

Vuotta 2007 koskevat tulokset eivät sisällä suuria pettymyksen tai ilon aiheita. Myönteistä tuloksissa on kuitenkin mm. se, että työntekijät luottavat yleisesti omaan osaamiseensa ja että Kelan työntekijät kokevat myös työyhteisöjensä ilmapiirin yleisesti kannustavaksi.

Taulukko 10. Johtamisen kehitys koko Kelassa 2002–2007 (%).

Kuinka tyytyväinen olet...

HENKILÖSTÖKYSELY

| <i>Erittäin tai melko tyytyväisten osuus</i> | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| lähiesimiehesi johtamiseen? | - | - | - | - | 68,2 | 67,8 |
| oman vakuutuspiirisi johtamistapaan? | 41,3 | 43,3 | 47,1 | 51,2 | 41,4 | 39,3 |
| oman aluekeskuksesi johtamistapaan? | 37,1 | 46,1 | 48,9 | 56,3 | 54,7 | 47,5 |
| oman osastosi/tulosityksikkösi johtamistapaan? | 35,2 | 33,9 | 40,0 | 44,4 | 52,7 | 42,5 |
| vakuutusalueesi johtamistapaan? | 38,1 | 34,1 | 36,8 | 36,5 | 33,1 | 27,4 |

Kielteistä kehitystä on havaittavissa erityisesti stressin ja omien vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa. Työyhteisöjen ilmapiiri vaikuttaa usein myös jännittyneeltä ja kireältä. Käytettävissä olevasta kyselyaineistosta ei kuitenkaan selvästi käy ilmi, mistä syistä kuvatut ilmiöt johtuvat.

Luultavasti on niin, että ainakin stressin kokemisen kasvu ja vaikutusmahdollisuuksissa koetut kasvavat puutteet liittyvät aiempaa enemmän koko Kelan organisaatorakenteessa, -kulttuurissa ja työjärjestelyissä toteutettuihin muutoksiin. Ne ovat ehkä lisänneet toimihenkilöiden voimattomuuden tuntemuksia ja myös kasvattaneet heidän epävarmuuttaan omasta tulevaisuudestaan. Jotta asiasta saataisiin parempi käsitys, siihen tulisi paneutua tarkemmin tulevissa toimihenkilötutkimuksissa.

Markku Laatu

MIKÄ TOIMIHENKILÖITÄ MOTIVOI? Havainnot kelaisten työorientaatiosta

Motivaation käsite

Motivaatiota on tutkittu useista eri näkökulmista (ks. Bernard ym. 2005, 131–134; Lämsä ja Hautala 2004, 81–97). Niitä yhdistää kiinnostus ihmisen tavoitteelliseen toimintaan ja sen syihin. Usein tarkastelu keskittyy nimenomaan ihmisen toiminta-valmiuksiin tai -orientaatioon ja niihin vaikuttaviin voimiin.

Motivaatio riippuu ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, elämäntilanteesta ja -kokemuksista sekä ihmisen sosiokulttuurisesta toimintaympäristöstä. Ne suuntaavat ihmisen tavoitteellista toimintaa ja säätelevät hänen toimintansa intensiteettiä ja kestoja. Kurt Lewinin tunnetun kenttäteorian mukaan ihminen elää elämänsä eräänlaisessa psykologisessa voimakentässä, jossa häneen vaikuttavat liikevoimat työntävät ja vetävät häntä moneen eri suuntaan. Lopullinen käyttäytyminen määräytyy liikevoimien yhteisvaikutuksesta. (Ks. tarkemmin Lewin 1951.)

Työmotivaatio viittaa ihmisen toimintaan ja erityisesti toimintaorientaatioon työssä. Se on paljon tutkittu ja tärkeänä pidetty työpsykologisen tutkimuksen osa-alue. Nykyisin sekä tutkimuksissa että johtamisopeissa korostetaan yleisesti sitä, että organisaation on otettava huomioon henkilöstön työmotivaatio ja sitä edistävät seikat, jotta orga-

nisaatio voisi ylittää asettamiinsa tuotannollisiin tavoitteisiin.

Työmotivaatioon vaikuttavat monenlaiset asiat. Ne jaetaan usein sisäisiksi ja ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi (ks. esim. de Witte ym. 2004, 255–256; Pekkola 2006). Työntekijää pidetään sisäisesti motivoituneena, jos hän tekee työtä työn itsensä ja sen haastavuuden vuoksi. Ulkoinen työmotivaatio perustuu työn avulla tavoiteltaviin ulkoisiin (tai välineellisiin) tavoitteisiin, esimerkiksi taloudellisiin kannustimiin.

Hans de Witte, Loek Halman ja John Gelissen (2004, 255–259) toteavat, että modernisaatiokehitys, kansojen vaurastuminen ja individualisointiprosessi ovat johtaneet siihen, että työelämässä yhä tärkeämmäksi asiaksi on noussut yksilöiden omaehtoinen toiminta ja persoonallinen kehitys. Vastaavasti sisäiset motivaatiotekijät ovat saaneet yhä korostuneemman aseman ulkoisten motivaatiotekijöiden kustannuksella. Enemmän kuin koskaan aikaisemmin työstä on nykyään tullut se alue, jossa ihmiset voivat kehittyä, kasvaa ja toteuttaa itseään.

Suomea koskevien tutkimustulosten perusteella kehitys ei ole enää viime vuosikymmeninä ollut aivan näin sisäisesti orientoitunut, vaan työelämä kokonaisuudessaan (ml. ulkoiset motivaatiotekijät) näyttää saaneen yhä olennaisemman sijan ihmisten elämässä ja arvostuksissa. Juha Antilan vuosien 1981–2000 World Values Survey -aineistoista tekemän yhteenvedon mukaan suomalaiset ovat alkaneet pitää yhä useampia asioita tärkeinä työssään. Asioiden keskinäinen tärkeysjärjestys on kuitenkin pysynyt jokseenkin samana. Kaikkein tärkeimpinä suomalaiset pitävät työn mielenkiintoisuutta ja työpaikan sosiaalisia suhteita. Näiden jälkeen tulevat mm. työpaikan varmuus ja palkka. Esitetyistä vaihtoehdoista työntekijät ovat kaikkein harvimmin toivoneet hyviä ylenemismahdollisuuksia. (Antila 2006, 10.)

De Witte, Halman ja Gelissen (2004, 258–273) huomauttavat, että asioiden tärkeysjärjestys riippuu mm. taloudellisista suhdanteista. Taloudellinen taantuma ja työttömyyden kasvu voivat nostaa arvostushierarkiassa tulojen ja työpaikan varmuuden suhteellista arvostusta. Suomea koskevat tulokset eivät kuitenkaan tue (edes laman ajalta) selväpiirteisesti tätä oletusta (ks. Antila 2006, 10).

Motivaation tutkimuksen tarpeista Kelassa

Työmotivaatiota kohtaan tunnetusta yleisestä kiinnostuksesta huolimatta Kelassa ei ole juurikaan selvitetty, mitä asioita Kelan toimihenkilöt pitävät tärkeänä työssään. Asian selvittämistä puoltavat monet seikat. Esimerkiksi Kelaa koskevien tuottavuustavoitteiden saavuttaminen on todennäköisesti helpompaa, jos tiedämme, millä keinoin työntekijät saadaan sitoutumaan aiempaa paremmin työhönsä ja sen kehittämiseen. Myös toimihenkilöiden työn uudelleenjärjestelyn toteutusta saattaa edistää se, että uudistukset ovat yhdensuuntaisia (tai eivät ole ainakaan ristiriidassa) sen kanssa, miten työntekijät itse haluavat kehittää omaa työtään. Lisäksi sukupolvenvaihdoksen onnistumisen edellytys on, että tiedämme, millainen on uusien toimihenkilöiden työorientaatio ja miten se voidaan sovittaa yhteen jo pidempään Kelassa työskennelleiden työorientaation kanssa.

Motivaatio-kysymys vuoden 2007 toimihenkilökyselyssä

Vuoden 2007 Kela-barometrin työolokyselyssä oli mukana ensimmäistä kertaa toimihenkilöiden työmotivaatioon vaikuttavia asioita mittaava kysymyspatteri (ks. taulukko 11). Kysymyksessä tiedusteltiin, miten tärkeänä kelalaiset pitävät eräitä yleisesti työssä merkitykselliseksi koettuja asioita. Kysytyjen asioiden joukossa oli sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä.

Vastauksia on mahdollista tarkastella mm. sukupuolen, iän ja vastaajan hierarkkisen aseman sekä toiminimikkeen mukaan. Koska kysymyspatteri oli käytössä myös World Values Survey -haastattelututkimuksessa vuonna 2000, Kelan työntekijöiden vastauksia voi myös tietyin varauksin vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin¹.

¹ World Values Survey -tutkimuksessa (WVS) vastausasteikko oli dikotominen (vaihtoehdot: mainitsi / ei maininnut), barometrikyselyssä asteikko muutettiin viisiluokkaiseksi (vaihtoehdot: ei lainkaan tärkeä / ei kovin tärkeä / melko tärkeä / erittäin tärkeä / en osaa sanoa). Tutkimuksissa käytetyt erilaiset vastausvaihtoehdot ja myös WVS-haastattelun varhaisempi toteutusajankohta (2000) ja erilainen tiedonkeruumenetelmä vaikeuttavat vastausten vertailua. Suuntaa antavaa vertailua on vastausten välillä kuitenkin mahdollista tehdä.

Muuttujien ryhmittely faktorianalyysin avulla

Muuttujapatterin analysoinnin apuna käytettiin aluksi rotatoitua faktorianalyysiä, jonka avulla muuttujajoukosta etsittiin piileviä yhdenmukaisuuksia. Analyysi tuotti neljä faktoria, joiden ominaisarvo on suurempi kuin yksi (ks. taulukko 11). Ensimmäisellä faktorilla latautuvat voimakkaimmin muuttujat, jotka liittyvät työn tekemiseen itseensä ja työn sisällöllisiin ominaispiirteisiin (kykyjä vastaava työ, mielenkiintoinen työ, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, mahdollisuus käyttää aloitekykyään ja vastuunalainen työ). Toisessa faktorissa korostuvat työn sosiaaliset funktiot (ihmiskunnalle hyödyllinen työ, ihmisten tapaaminen, työ, jossa tuntee saavuttavansa jotain, ja ihmisten arvostama työ). Kolmannen faktorin kärkimuuttujat korostavat puolestaan työolojen joustavuutta, leppoisuutta ja mukavuutta (hyvät työajat, ei liikaa työpaineita, runsaasti lomaa, varma työpaikka, mukavat työkaverit). Neljännellä faktorilla latautuvat voimakkaimmin työn taloudelliset ja urakannustimet (hyvä palkka ja hyvät ylenemismahdollisuudet).

Ensimmäisellä faktorilla korostuvat siis sisäiset motivaatiotekijät, ja neljännellä ulkoiset motivaatiotekijät. Ensimmäinen nimetään *työn sisältö* -faktoriksi ja neljäs *raha ja ura* -faktoriksi. Toisen faktorin kärkimuuttujia on vaikea luokitella sen paremmin sisäisiksi kuin ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi, koska niiden voi tarkastelukulmasta riippuen katsoa kuuluvan molempiin. Niitä yhdistää se, että ne ovat teleologisia muuttujia: ne eivät viittaa niinkään työprosessiin itseensä vaan työn sosiaaliseen päämäärään. Toisen faktorin voikin nimetä *työn sosiaaliset funktiot* -faktoriksi. Kolmannella faktorilla oleva kärkimuuttujien joukko ei myöskään viittaa työhön itseensä, mutta ei liioin sen päämääriin. Muuttujia ei (kokonaisuutena) voi luokitella edes työnteon ulkoisiksi kannustimiksi. Kun vastaaja painottaa tätä ulottuvuutta, hänen sisäinen työmotivaationsa on todennäköisesti verraten heikko tai hän etsii tasapainoa palkkatyön, sosiaalisiin suhteisiin liittyvien tarpeiden tyydytyksen, vapaa-ajan harrastusten ja/tai kotielämän vaatimusten välille. Kolmas faktori nimetään *työelämän joustavuus ja viihtyisyys* -faktoriksi.

Taulukko 11. Motivaatiotekijöiden ryhmittely faktorianalyysin avulla.

| | Faktori 1 | Faktori 2 | Faktori 3 | Faktori 4 |
|----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Hyvä palkka (sis. työsuhte-edut) | 0,00745 | -0,07174 | 0,29469 | 0,72990 |
| Mukavat työkaverit | 0,09146 | 0,19452 | 0,53563 | -0,14950 |
| Ei liikaa työpaineita | -0,08504 | 0,09477 | 0,68324 | -0,04359 |
| Varma työpaikka | -0,06554 | 0,16451 | 0,53684 | 0,10963 |
| Hyvät ylenemismahdollisuudet | 0,25701 | 0,22774 | -0,07512 | 0,72730 |
| Työ, jota ihmiset arvostavat | 0,14870 | 0,59528 | 0,15469 | 0,32739 |
| Hyvät työajat | 0,16655 | -0,06792 | 0,70792 | 0,09310 |
| Mahdollisuus käyttää aloitekykyään | 0,54066 | 0,35156 | -0,10214 | 0,23954 |
| Työ, josta on hyötyä ihmiskunnalle | 0,08672 | 0,75186 | 0,12699 | 0,03479 |
| Runsaasti lomaa | 0,03499 | -0,09963 | 0,65581 | 0,25891 |
| Ihmisten tapaaminen | 0,10247 | 0,67171 | 0,08219 | -0,12702 |
| Työ, jossa tuntee saavuttavansa jotain | 0,45435 | 0,59763 | 0,01502 | 0,07533 |
| Vastuunalainen työ | 0,51405 | 0,46759 | -0,12401 | 0,25845 |
| Mielenkiintoinen työ | 0,73311 | 0,17914 | 0,04599 | 0,00772 |
| Työ, joka vastaa tekijänsä kykyjä | 0,74807 | 0,10495 | 0,08968 | 0,00729 |
| Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn | 0,70533 | 0,01386 | 0,05900 | 0,08972 |

Summamuuttujien muodostaminen

Kullakin faktorilla latautuvista kärkimuuttujista on mahdollista muodostaa summamuuttujat (tarkemmin sanoen laskea kärkimuuttujien arvot yhteen ja jakaa ne kärkimuuttujien lukumäärällä) ja katsoa, miten eri toimihenkilöryhmät niitä painottavat. Lukuarvot voivat vaihdella lukujen 1 ja 4 välillä. Mitä suurempi luku on, sitä tärkeämpänä kyseistä asiaulottuvuutta keskimäärin pidetään (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = melko tärkeä ja 4 = erittäin tärkeä).

Summamuuttujien lukuarvojen keskiarvo on kaikkia Kelan vastaajia koskevassa aineistossa korkea, 3,2 (vaihteluväli 3,1–3,4). Ykkös- ja kolmosfaktorilla olevat kärkimuuttujat saavat korkeimmat arvot (taulukko 12). Työn siis odotetaan olevan ennen kaikkea sisällöllisesti antoisaa, mutta myös rentoa ja viihtyisää ja sellaista, että työelämä ja muut elämän tarpeet voidaan sovittaa joustavasti yhteen. Vaikka Kela onkin kansalaisten perusturvasta huolehtiva sosiaaliturvaorganisaatio, työn sosiaaliset funktiot (faktori 2) eivät korostu vastauksissa samalla tavalla. Myöskään työstä saatavat rahalliset kannustimet ja urakehitysmahdollisuudet eivät ole yhtä tärkeitä. Keskihajonta kahden viimeksi mainitun faktorin kohdalla on kuitenkin suurempi kuin kahden ensin mainitun kohdalla.

Voimakkain korrelaatio vallitsee työn sisältöä ja työn sosiaalisia funktioita ilmentävien muuttujien välillä (0,54). Vastaavasti työn sisältöä ja työelämän joustavuutta ja viihtyisyyttä kuvaavien muuttujien välillä korrelaatio on kaikista summamuuttujakombinaatioista heikoin (0,06).

Tuloksia taustamuuttujittain

Summamuuttujien lukuarvojen erot ovat pieniä sukupuolten välillä (ks. taulukko 12). Naiset kuitenkin näyttävät pitävän useimpia motivaatioulottuvuuksia vähän tärkeämpinä kuin miehet. Kaikista kysytyistä asioista molemmat arvostavat eniten mukavia työkavereita (m. 3,5/n. 3,7), sitä että voi tehdä mielenkiintoista työtä (m. 3,6/n. 3,6) ja työsuhteen varmuutta (m. 3,5/n. 3,6). Vähiten kummankin sukupuolen edustajat arvostavat hyviä ylenemismahdollisuuksia (m. 2,7/n. 2,7).

Ikä erottelee vastaajia myös melko heikosti. Eriikäiset vastaajat eivät arvostuksiltaan juuri eroa toisistaan. Mukavat työkaverit, mielenkiintoinen työ ja varma työpaikka ovat kaikkien ikäryhmien arvostuslistan kärkipäässä. Sen sijaan hyvät ylenemismahdollisuudet eivät näytä motivoivan kovin hyvin sen paremmin nuoria kuin vanhempiakaan. Iän myötä aletaan kuitenkin hivenen enemmän

Taulukko 12. Motivaatiotekijöiden arvostus (kärkimuuttujista lasketut summamuuttujien keskiarvoluvut) sukupuolen, iän ja toimihenkilön aseman mukaan.

| | Sukupuoli | | Ikä | | Asema | | Kaikki yht. |
|-------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------------|-----------|------|-------------|
| | Mies | Nainen | Alle 45 v | 45 v tai yli | Esimiehet | Muut | |
| Työn sisältö | 3,3 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 3,4 |
| Sosiaaliset funktiot | 2,9 | 3,1 | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| Työelämän joustavuus ja viihtyisyys | 3,2 | 3,4 | 3,4 | 3,3 | 3,0 | 3,4 | 3,3 |
| Raha ja ura | 3,1 | 3,1 | 3,1 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 3,1 |

arvostaa sellaista työtä, josta on hyötyä ihmiskunnalle (korrelaatio 0,19) ja vastaavasti vähemmän hyvien työaikojen merkitystä (0,18). Henkilöstöön kuuluvista 45-vuotiaista tai sitä vanhemmista melkein kolmannes pitää erittäin tärkeänä sitä, että työstä on hyötyä ihmiskunnalle, ja alle puolet sitä, että työajat ovat hyvät. Heitä nuoremista työn hyödyllisyyttä korostaa vain alle viidennes, mutta hyviä työaikoja yli 60 prosenttia. Jälkimmäinen seikka johtunee erityisesti nuorten lapsiperheiden suuremmasta tarpeesta sovittaa työ- ja kotielämä joustavasti yhteen.

Sukupuolta ja ikää koskevat tulokset vastaavat myös muissa tutkimuksissa saatuja tuloksia. Miesten ja naisten työorientaatioissa oletetut erot ovat osoittautuneet epäselviksi. Ja vaikka eri ikäkohorteilla on arveltu olevan taipumus säilyttää nuorena omaksutut työtä koskevat arvostukset ja oletettu tämän ilmenevän empiirisissä tutkimuksissa, näiden tutkimusten mukaan iällä ja työorientaatiolla ei ole havaittu kovin selvää yhteyttä keskenään. (Ks. de Witte ym. 2004, 260 ja 270.)² Sikäli kuin eroja ilmenee, ne voivat johtua usein enemmänkin eri-ikäisten ihmisten erilaisesta elämänvaiheesta kuin nuorena omaksutuista pysyvistä arvostuseroista.

Vastaajan asema sosiaalisessa hierarkiassa näyttää jakavan selvemmin vastaajien mielipiteitä, erityisesti *työelämän joustavuus ja viihtyisyys* -faktorin suhteen: Esimiestehtävissä toimivat painottavat

muuta vähemmän tällä ulottuvuudella painottuvien tekijöiden merkitystä. Esimiehet eivät myöskään korosta rahan ja uran merkitystä muita toimihenkilöitä enemmän, vaikka usein juuri nämä tekijät priorisoidaan esimiesten kannustusohjelmissa etusijalle.

Kaikista kysytyistä asioista esimiestehtävissä toimivat arvostavat muuta henkilökuntaa enemmän nimenomaan välittömästi työhön liittyviä asioita: työn mielenkiintoisuutta, sitä, että työ vastaa omia kykyjä, mahdollisuutta saavuttaa työn avulla jotain, työn itsenäisyyttä sekä mahdollisuutta käyttää aloitekykyään. Mukavat työkaverit ja työpaikan varmuus tulevat tärkeysjärjestyksessä vasta näiden jälkeen. Muu henkilökunta arvostaa mukavia työkavereita ja työpaikan varmuutta kaikkein eniten. Esimiestehtävissä toimivia voi tämän perusteella pitää työorientaatioltaan keskimäärin muuta henkilökuntaa työkeskeisempinä ihmisinä; heidän työssä suoriutumisen tarpeensa on verraten suuri. Tulos vastaa ennako-odotuksia, mutta toisaalta tulokseen saattaa osittain vaikuttaa juuri se, että esimiehet ottavat kysymykseen vastatessaan muita enemmän huomioon nämä odotukset: heillä on Max Weberin ajattelua mukaillen tavanomaista suurempi ”velvollisuus työtä kohtaan” (ks. Weber 1980, 459).

On myös pidettävä mielessä se, että Kelan esimiehet ovat todennäköisesti keskimäärin muuta henkilökuntaa koulutetumpia ja heidän tulotasonsa on muuta henkilökuntaa korkeampi. De Witten, Halmanin ja Gelissenin mukaan korkeampi koulutustaso ja suuremmat kotitalouskohtaiset tulot vaikuttavat työorientaatioon siten, että paremmin koulutetut ja suurituloisemmat ovat keskimääräistä työorientoituneempia (ks. de Witte ym.

² Syy viimeksi mainittuun ristiriitaan saattaa piillä asioiden liian lyhyessä tarkastelujänteessä. Émile Durkheim on todennut, että ”kollektiivisten tajuuntilojen voima ei ole vain siinä, että ne ovat kullekin polvelle yhteisiä, vaan erityisesti siinä, että ne ovat perintöä edellisiltä polvilta. Yhteistajunta tosiasiallisesti muodostuu vain sangen hitaasti, ja se muuttuu samaan tapaan.” (Durkheim 1990, 268.)

2004, 274). Kelan esimiesten sosiaalinen asema työorganisaatiossa ei siis välttämättä olekaan (ainoa) tekijä, joka selittää heidän työkeskeisyyttään, vaan pikemminkin se, että suurempien tulojen ja paremman koulutuksen avulla hankittu autonomisempi ja turvatumpi asema työmarkkinoilla tarjoaa heille mielenkiintoisemman työn ja samalla enemmän mahdollisuuksia keskittyä työn sisältöä koskeviin kysymyksiin (ks. myös Antila 2006, 33).

Toimihenkilöistä erityisen paljon työn sisältöä painottavat vakuutuspiirien johtajat (3,7), osastopäälliköt ja aluejohtajat (3,6) sekä apulaisjohtajat ja vakuutuspiirien johtajat (3,6). Atk-henkilöstö ja asiakasneuvojat arvostavat näitä asioita vähiten (ks. taulukko 13). Työn sosiaalisia tarkoituksia korostavat muita enemmän osastopäälliköt, aluejohtajat ja vakuutuspiirien johtajat (3,3) ja vähiten atk-henkilöstö (2,8). Työelämän joustavuutta ja viihtyisyyttä kuvaavat muuttujat motivoivat esimiestehtävissä toimivia vähiten (2,7–2,8); eniten painoa näihin tekijöihin panevat asiakassihteerit ja -neuvojat (3,5). Raha ja ura motivoivat kaikkia toimihenkilöryhmiä lähes yhtä maltillisesti.

Eri hallinnontasoilla työskentelevien työtä koskevat arvostukset eroavat vain vähän toisistaan. Kaikilla hallinnontasoilla suurimman arvon saa *työn sisältö* -summamuuttuja. Aluehallinnossa työskentelevät pitävät sitä vielä vähän muita tärkeämpänä. Paikallishallinnossa työskentelevät puolestaan painottavat muilla hallinnontasoilla työskenteleviä enemmän *työelämän joustavuus ja viihtyisyys* -ulottuvuutta ja erityisesti sitä, ettei ole liikaa työpaineita. Vakuutusalueiden välillä erot tämän ja muidenkin motivaatiotekijöiden arvostuksissa ovat varsin pieniä. Toimiston kokokaan ei juuri erottele vastaajia toisistaan.

Toimiston koko on kuitenkin kiinnostava taustamuuttuja tarkasteltaessa sitä, miten tärkeänä vastaajat pitävät ihmisten tapaamisen tärkeyttä. Suurissa kaupunkitoimistoissa, joissa työntekijöitä on paljon ja joissa työntekijät todennäköisesti kohtaavat myös asiakastiskillä ja vapaa-ajallaan tavallista enemmän ihmisiä, muuttujan arvostuksen voi olettaa olevan pienempi kuin maaseudun pienissä toimistoissa. Korrelaatioanalyysi ei kumoa tätä hypoteesia: toimiston koon kasvaessa tapaamisen tärkeys näyttää sen mukaan aavistuksen verran vähenevän (–0,11).

Taulukko 13. Motivaatiotekijöiden arvostus toiminimikkeen mukaan.

| | Työn sisältö | Työn sosiaaliset funktiot | Työelämän joustavuus ja viihtyisyys | Raha ja ura |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Osastopäälliköt ja aluejohtajat | 3,6 | 3,3 | 2,7 | 3,1 |
| Vakuutuspiirin johtajat | 3,8 | 3,3 | 2,8 | 3,1 |
| Apulaisjohtajat ja vakuutuspiirien johtajat | 3,6 | 3,1 | 2,9 | 3,1 |
| Toimistonjohtajat ja palvelupäälliköt | 3,5 | 3,1 | 3,1 | 3,1 |
| Ryhmäpäälliköt (keskus- ja aluehallinto) | 3,5 | 3,1 | 3,0 | 2,9 |
| Asiantuntijat, suunnittelijat ja tutkijat | 3,5 | 3,0 | 3,2 | 3,0 |
| Atk-henkilöstö | 3,3 | 2,8 | 3,3 | 3,0 |
| Vakuutussihteerit | 3,5 | 3,1 | 3,4 | 3,1 |
| Asiakassihteerit | 3,4 | 3,1 | 3,5 | 3,1 |
| Asiakasneuvojat | 3,3 | 3,1 | 3,5 | 3,1 |
| Toimistos sihteerit | 3,4 | 3,1 | 3,4 | 3,1 |
| Kiinteistönhoitajat, vahtimestarit, keittiö-, siivous- ym. palveluhenkilöstö | 3,4 | 3,0 | 3,3 | 3,0 |

Ääripäiden vertailu osoittaa, että suurimmissa kaupunkitoimistoissa, joissa työskentelee lähes viidennes kaikista vastaajista, ihmisten tapaamista tärkeänä pitävien osuus on 11 prosenttiyksikköä pienempi kuin pienimmissä maaseututoimistoissa, joissa työskentelee noin neljännes koko joukosta.

Motivaatiotekijöiden yhteys työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden kokemiseen

Ihmisen työorientaatio vaikuttaa osaltaan siihen, miten hän kokee työnsä ja työolosuhteensa. Sama työhön liittyvä piirre voi tuottaa yhdelle tyydytystä, toista se voi ahdistaa tai tuntua hänestä yhdentekevältä asialta. Herzbergin (ks. Herzberg ym.1959; myös Lämsä ja Hautala 2004, 84–85; Antila 2006, 30–31 ja Miettinen 2006, 277–279) kahden faktorin teorian mukaan työelämän erilaiset piirteet voidaan kuitenkin yleisesti jaotella kahteen ryhmään sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat ihmisten työtyytyväisyyden ja tyytymättömyyden kannalta. Nk. olosuhde- tai hygieniekatelijät (palkka, suhteet työtovereihin, työpaikan varmuus, työnjako ym. työn ulkoiset puitteet) ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat ihmisessä yleensä vaihtelevassa määrin tyytymättömyyttä. Silloin kun nämä tekijät ovat ihmisen mielestä kunnossa, hänen olotilansa on neutraali – hän ei siis vielä varsinaisesti ole tyytyväinen työhönsä. Työtyytyväisyyttä tuottavat vain itse työhön liittyvät kannusteet: työn mielenkiintoisuus, siihen liittyvä vastuu ja kehittymismahdollisuudet, työn arvostus sekä myös mm. ylenemismahdollisuudet ammattihierarkiassa. Niitä Herzberg kutsuu varsinaisiksi motivaatiotekijöiksi.

Barometriaineiston avulla ei voida suoraan testata, miten teoria toimii Kelassa. On kuitenkin mahdollista katsoa, millaista myötävärähtelyä tai resonanssia toimihenkilöiden työtä koskevat arvostukset aiheuttavat työtyytyväisyys tai -tyytymättömyyskokemuksissa. Herzbergin teorian nojalla voi (varovasti) olettaa, että mitä tärkeämpänä ihmiset pitävät olosuhdetekijöitä, sitä enemmän heidän joukossaan on työhönsä tyytymättömiä, ja vastaavasti mitä tärkeämpänä he pitävät motivaatiotekijöitä, sitä enemmän heidän joukossaan on työhönsä tyytyväisiä ihmisiä. Oletus on tavallaan Herzbergin teoriasta askeleen pidemmälle johdettu hypoteesi. Sen mukaan ihmisten erilainen herkkyyks mainittuja motivaattoreita (eli merkitykselliseksi koettuja asioita) kohtaan tuottaa erilaisia työelämän tulkintakehyksiä ja ne puolestaan määrittävät erilaisia työviihtyvyykskokemuksia. Motivaattorien

arvostuksesta riippuen kokemukset ilmaistaan painokkaammin joko työtyytyväisyytenä tai -tyytymättömyytenä.

Oletuksen testauksessa voi käyttää logistista regressioanalyysiä. Mallissa työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys ovat selitettäviä tekijöitä. Selittäviä muuttujia on otettu mukaan viisi. Motivaatiomuuttujan (tai kannustemuuttujan) ja olosuhde- tai hygieniamuuttujan³ lisäksi niihin kuuluu sukupuoli, ikä ja se, toimiiko vastaaja esimiestehtävissä vai ei. Saatu tulos ei tue oletusta⁴. Motivaatiotekijällä (tai olosuhdetekijälläkään) ei ole tilastollisesti mainittavaa yhteyttä työtyytyväisyyteen. Merkitsevä yhteys työtyytyväisyyden kokemiseen on vain sillä, toimiiko vastaaja esimiestehtävissä vai ei. Viimeksi mainitun selittäjän lisäksi vain kannustemuuttujalla on merkitsevä yhteys työtyytymättömyyteen, mikä on suorastaan vastoin oletusta.

Samana asiaa voidaan tarkastella myös ottamalla vastausten luokitteluperusteeksi em. neljän faktorin kärkimuuttujista muodostetut summamuuttujat. Logistisessa regressioanalyysissä, jossa summamuuttujien lisäksi selittävinä muuttujina ovat jälleen sukupuoli, ikä ja se, toimiiko vastaaja esimiestehtävissä vai ei, vain viimeksi mainittu sekä *raha ja ura*- sekä *työn sosiaaliset funktiot* -summamuuttujat ovat tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä tyytyväisyys- ja tyytymättömyysulottuvuuteen. Jos kuitenkin ensin mainittu selitettävä muuttuja (tyytyväisyys) dikotomisoidaan niin, että tarkasteltavaksi asiaksi otetaan vain työhön erittäin tyytyväiset, ja melko tyytyväiset liitetään ei-tarkasteltavien ryhmään, myös *työn sisältö* -summamuuttuja sekä sukupuoli nousevat merkitseviksi selittäjiksi. Analyysin mukaan ne, jotka arvostavat paljon työn sisältötekijöitä ja työn sosiaalisia funktioita, ovat todennäköisemmin työhön erittäin tyytyväisiä kuin ne, jotka arvostavat näitä tekijöitä vain vähän. Toisaalta taas ne, jotka arvostavat rahaa ja uraa vähän, ovat todennäköisemmin työhön erittäin tyytyväisiä kuin ne, jotka

³ Motivaatio- tai kannustemuuttuja on keskiarvoluku, joka pohjautuu yhdeksään tärkeään pidettyyn asiaan. Ne ovat mielenkiintoinen työ, työ, joka vastaa kykyjä, vastuunalainen työ, mahdollisuus käyttää aloitekykyään ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, työ, jota ihmiset arvostavat, jossa tuntee saavuttavansa jotain ja josta on hyötyä ihmiskunnalle sekä hyvät ylenemismahdollisuudet. Viimeksi mainittu muuttuja on aiemmassa tarkastelussa faktorianalyysin perusteella luokiteltu palkan kaltaiseksi ulkoiseksi motivaatiotekijäksi (so. hygieniekatelijäksi), mutta tässä se on sijoitettu Herzbergin teorian mukaisesti (sisäisten) motivaatiotekijöiden joukkoon. Hygieniamuuttujan perusteena ovat seuraavat muuttujat: mukavat työkaverit, varma työpaikka, hyvä palkka, hyvät työajat ja runsaasti lomaa.

⁴ Myös hypoteesin perustana oleva Herzbergin oletus siitä, että työtyytyväisyys ja tyytymättömyys olisivat kaksi eri ulottuvuutta eivätkä jatkumo, on osoittautunut useissa empiirisissä tutkimuksissa kyseenalaiseksi (ks. tarkemmin Miettinen 2006, 278).

arvostavat näitä asioita paljon. Taulukossa 14a asiaa on havainnollistettu ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukosta 14b, jossa melko ja erittäin tyytyväiset on laskettu yhteen ja mukana ovat myös tyytymättömien osuudet ja kaikki summamuuttajat luokiteltuna kolmeen luokkaan, ilmenee vastaavalla tavalla lähinnä se, että mitä enemmän vastaaja painottaa *raha ja ura* -tekijöitä, sitä vähemmän tyytyväinen hän on työhönsä. Tarkasteluun mukaan otettujen esimiesten joukossa tällaista yhteyttä ei kuitenkaan näy. Sitä vastoin työn sisällön arvostuksen kasvu näyttäisi heidän kohdallaan lisäävän vähän todennäköisyyttä, että he ovat myös työhönsä tyytyväisiä, samoin työn sosiaalisten funktioiden arvostus. Sen sijaan työelämän joustavuus- ja viihtyvyystekijöitä eniten arvostavista esimiehistä hieman keskimääräistä harvempi on omaan työhönsä tyytyväinen.

Arvostusten yhteys työhyvinvoinnin osatekijöihin – esimerkkinä vaikutusmahdollisuudet

Kurt Lewinin mukaan ihmisen käyttäytyminen on hänen persoonallisuutensa ja ympäristön nykytilanteen funktio (Linturi 1994). Lewinin käyttäytymistä koskevasta määritelmästä voidaan johtaa myös ihmisten työtä koskevien arvostusten vaikuttimet: arvostuksiin vaikuttavat ajassa muuttuvat ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet, mutta myös työhön ja työolosuhteisiin liittyvät seikat (mm. työyhteisön ilmapiiri, muilta työntekijöiltä saatu apu ja tuki, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja työpaikan johtamistapa).

Ihmisten arvostusten konkreettinen yhteys työhön ja työolosuhteisiin on monimutkainen asia. Lewi-

Taulukko 14a. Työhön erittäin tyytyväisten osuus (%) työn sisältötekijöitä, sosiaalisia funktioita ja raha- ja urakannustimia eri tavoin arvostavien toimihenkilöiden keskuudessa (esimiehet eivät ole tarkastelussa mukana).

| | Erittäin tyytyväisten osuus, % | | |
|-------------------|--------------------------------|---------------|----------|
| | Työn sisältö | Sos. funktiot | Raha/ura |
| Vähän arvostavat | 4 | 6 | 11 |
| Tältä väliltä | 9 | 9 | 9 |
| Paljon arvostavat | 14 | 12 | 6 |

Taulukko 14b. Työhön tyytymättömien ja tyytyväisten osuus (%) työn sisältötekijöitä, sosiaalisia funktioita, työelämän joustavuutta ja raha- ja urakannustimia eri tavoin arvostavien toimihenkilöiden keskuudessa. Suluissa esimiesten vastaavat osuudet.

| | Tyytymättömien osuus | | | | Tyytyväisten osuus | | | |
|-------------------|----------------------|------------|------------|----------|--------------------|------------|------------|----------|
| | Työn sis. | Sos. funk. | Joustavuus | Raha/ura | Työn sis. | Sos. funk. | Joustavuus | Raha/ura |
| Vähän arvostavat | 9 (4) | 10 (6) | 10 (3) | 7 (4) | 75 (85) | 73 (84) | 77 (90) | 80 (86) |
| Tältä väliltä | 10 (4) | 9 (3) | 6 (4) | 9 (4) | 77 (87) | 78 (89) | 79 (91) | 77 (90) |
| Paljon arvostavat | 12 (4) | 10 (2) | 11 (4) | 12 (5) | 77 (92) | 78 (95) | 75 (84) | 72 (87) |

niläisittäin ajatellen kysymys on ihmisen ja hänen työtilanteensa jatkuvasti muuttuvasta vuorovai-
kutussuhteesta. Sitä ei voida mekaanisesti purkaa
osiin eikä liioin yksittäisen tekijän vaikutuksen
voimakkuutta voida mekaanisesti ennustaa (ks.
Linturi 1994).

Työn ja työolosuhteiden vaikutuksesta arvostuk-
siin voidaan kuitenkin yrittää tehdä joitakin yleisiä
oletuksia. Ensinnäkin voidaan tehdä se perusolet-
tamus, että arvostukset ovat yhteydessä ihmisten
työhyvinvointiin ja sitä koskeviin henkilökohtaisiin
tavoitteisiin. Toiseksi voidaan ajatella, että pyrkimys
oman (työ)hyvinvoinnin lisäämiseen ohjaa ihmis-
ten käyttäytymistä (utilitaristinen tulkinta ihmisen
toimintaorientaatiosta), ja vieläpä olettaa, että
ihmiset yleisesti ottaen pyrkivät lisäämään mahdol-
lisimman paljon omaa työhyvinvointiaan (hyödyn
maksimoinnin olettaus). Kolmanneksi saatetaan
ajatella, että työhyvinvointia lisäävät todennäköi-
sesti parhaiten sellaiset työhön tai työolosuhteisiin
liittyvät hyvinvointiresurssit tai voimavarat, joita
ihmiset tarvitsevat paljon (laskevan rajahyödyn
olettaus), ja että ihmiset preferoivat hyvinvoin-
tinsa maksimoinnissa erityisesti sellaisia resursseja
tai voimavaroja, joita on saatavilla niiden kysyntään
nähdessä vain vähän. Neljänneksi voidaan päätyä olet-
tamukseen, että (hyötyään maksimoivan rationaa-
lisen ihmisen) työhön ja työolosuhteisiin liittyvät
arvostukset ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja sen
kasvattamispyrkimyksiin siten, että sellaista asiaa tai
resurssia arvostetaan paljon, jonka tarve on suuri
mutta josta vallitsee samanaikaisesti puute tai jonka
hyödyntäminen ei muutoin ole mahdollista.

Hypoteesia on mahdollista testata vaikutusmah-
dollisuuksia koskevien muuttujien avulla. Testaus
tehdään tarkastelemalla työn itsenäisyyden (= vai-
kutumahdollisuuksien arvostus) yhteyttä koettuja
vaikutumahdollisuuksia ja niiden tarvetta koskeviin
muuttujiin. Toinen viimeksi mainituista muuttujista
käsittelee sitä, kuinka paljon vastaaja on mielestään
voinut viimeksi kuluneen vuoden aikana vaikuttaa
omaan työhönsä ja työhön liittyviin seikkoihin
(= koetut vaikutumahdollisuudet), ja toinen sitä,
onko vastaaja mielestään voinut vaikuttaa riittävästi
työhönsä ja siihen liittyviin tekijöihin (= vaikutus-
mahdollisuuksiin liittyvä tarpeentyydytyksen aste:
mitä heikommin tarve on tyydytynyt, sitä suurempi
on kyseisen tekijän tarve).

Taulukossa 15 vastaajat on ristiintaulukoitu luokkiin
sen mukaan, kuinka paljon he kokevat itsellään ole-
van vaikutumahdollisuuksia ja kuinka riittävinä he

niitä pitävät, sekä tarkasteltu sitä, miten eri luokkiin
kuuluvat vastaajat arvostavat vaikutusmahdolli-
suuksia (eli työn itsenäisyyttä). Mikäli tulos on edel-
lä esitetyn hypoteesin mukainen, tulisi arvostuksen
olla suurinta oikealla alimpana olevassa luokassa.
Koetut vaikutumahdollisuudet ovat tässä joukos-
sa vähäisimmät, mutta vaikutumahdollisuuksien
tarve on suurin. Vastaavasti ylärivissä vasemmalla
arvostuksen voi olettaa olevan vähäisintä, koska vai-
kutumahdollisuuksia on paljon ja niiden tarve on
tyydytetty. Ensin mainittu luokka on muodostettu
henkilöistä, jotka kokevat, että heillä on joko melko
vähän tai ei juuri lainkaan vaikutumahdollisuuksia
omaan työhönsä ja että heillä on vaikutusmahdol-
lisuuksia aivan liian vähän. Viimeksi mainittuun
luokkaan kuuluvat ne, jotka kokevat, että heillä on
melko paljon tai erittäin paljon vaikutusmahdolli-
suuksia, ja niitä koetaan myös olevan aivan tai lähes
riittävästi. Muut vastaajat sijoittuvat vastauksissaan
näiden ääripäiden väliin.

Kuten taulukosta käy ilmi, tulos on oletukseen näh-
den pikemminkin päinvastainen. Se, että vastaaja
kokee itsellään olevan paljon vaikutusmahdolli-
suuksia ja että niitä on myös tarpeeseen nähden
riittävästi, ei näytä vähentävän niiden arvostusta;
ainakaan kun arvostusta verrataan tilanteeseen,
jossa niitä on vähän ja tarpeeseen suhteutettuna
riittämättömästi. Ensin mainittuun ryhmään
kuuluvista 58 prosenttia pitää työn itsenäisyyttä
erittäin tärkeänä asiana, mutta jälkimmäisessä
ryhmässä heitä on vain 49 prosenttia. Tämä voi
johtua kahdesta asiasta: kenties ensinnäkin siitä, että
vaikutumahdollisuuksien arvostus ei ole kovinkaan
kiinteässä yhteydessä tietynä hetkenä vallitseviin
vaikutumahdollisuuksiin ja niihin liittyviin tar-
peisiin. Ehkä vaikutumahdollisuuksien arvostus
on luonteeltaan pysyvämpi ilmiö: se on kehittynyt
oletettua pidemmän ja monipolvisemmän kehitys-
historian tuloksena ja yhteys em. muuttujien välillä
on tästä syystä heikko. Logistinen regressioanalyysi
ei kuitenkaan näytä antavan tukea tälle päätelmälle.
Mallissa, jossa vaikutumahdollisuuksien arvostusta
selittää näiden kahden muuttujan lisäksi myös ikä
ja sukupuoli, molemmat vaikutumahdollisuuksia
koskevat selittävät muuttujat ovat merkitsevässä
yhteydessä selitettävään muuttujaan ($p < 0,0001$).
Toinen ja ehkä todennäköisempi mahdollisuus on-
kin, että vaikutumahdollisuudet ovat ikään kuin
välttämättömyyshyödyke, jota ilman on monien
vaikea pärjätä omassa työssään. Vaikutusmahdol-
lisuuksista osalliseksi pääseminen näyttää jopa
kasvattavan kyseisen hyvinvointiresurssin arvoa. Sen
rajahyöty on siis nouseva.

Taulukko 15. Vaikutusmahdollisuuksien arvostus (työn itsenäisyyttä erittäin tärkeänä pitävien prosenttiosuus) vaikutusmahdollisuuksien määrän ja riittävyyden suhteen.^a

| | | Vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä tarpeentyydytyksen aste | |
|-------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------|--------------|
| | | Suuri | Alhainen |
| Koetut vaikutusmahdollisuudet | Paljon | 58 (n = 226) | 58 (n = 30) |
| | Vähän | 37 (n = 68) | 49 (n = 292) |

^a Esimiehet eivät ole tarkastelussa mukana, koska vaikutusmahdollisuuksien määrää ei kysytty heiltä. Tarkastelussa eivät ole mukana myöskään ne vastaajat, jotka eivät pidä työn itsenäisyyttä erittäin tärkeänä asiana, ja vastaajat, joiden omien vaikutusmahdollisuuksien määrää ja riittävyyttä koskevat mielipiteet sijoittuvat vastausasteikon keskivaiheille.

Barometritulosten vertailua World Values Survey -tutkimuksen tuloksiin

Muuttujien keskinäisten yhteyksien etsimisen ja Kelan eri toimihenkilöryhmien motivaatiovertailujen lisäksi on mahdollista tarkastella myös sitä, painotavatko Kelan työntekijät suomalaista työikäistä väestöä enemmän vai vähemmän taulukossa 11 esitettyjä motivaatiotekijöitä. Täysin yhteensopivaa vertailuaineistoa ei tämän asian selvittämiseen ole käytettävissä. Tietyin varauksin (ks. alaviite 1) on kuitenkin mahdollista verrata Kelan barometrikselyyn ja World Values Survey (WVS) -haastattelututkimukseen vastanneiden arvostuksia. Molemmissa tutkimuksissa työssä tärkeänä pidettäviä asioita koskeva kysymyspatteri oli muotoiltu lähes samalla tavalla. Myös kysytyt asiat olivat lähes samat, vain kysymysasteikko oli erilainen. Tämä estää vastausten suoran vertailun, mutta tarjoaa mahdollisuuden vertailla kunkin motivaatiotekijän suhteellista arvostusta kummassakin tutkimuksessa.

Taulukossa 16 motivaatiotekijät on asetettu tärkeysjärjestykseen niin, että taulukon vasemmalla puolella on esitetty WVS-tutkimuksen motivaatiokysymykseen vastanneiden ja oikealla puolella barometrikyselyn motivaatiokysymykseen vastanneiden preferenssijärjestys. Taulukosta ilmenee barometrivastauksista sama kuin aiemmin keskiarvolukuja tarkasteltaessa; nimittäin mukavien työkavereiden, työpaikan varmuuden ja mielenkiintoisen työn tärkeys. Hyvät ylenemismahdollisuudet kiinnostavat vastaajia kaikkein vähiten. Barometrivastaukset ovat jopa yllättävän samansuuntaisia WVS-vastausten kanssa. Pienet erot – esimerkiksi kahden tärkeimmän muuttujan keskinäinen järjestysero – voivat johtua vastaajajoukkojen erilaisesta demografisesta rakenteesta, mm. erilaisesta sukupuolijakaumasta, tai kenties myös tutkimusten erilaisesta toteutustavasta ja toteutukseen liittyvästä aikaerosta.

Suurimmat erot näkyvät siinä, miten vastaajat priorisoivat ihmisten tapaamisen tärkeyttä. Kelassa toimivat arvostavat sitä vähemmän, vaikka Kela on palveluorganisaatio. Osaselitys tälle voi olla se, että palvelutyössä ihmisten tapaaminen on tavallaan itsestäänselvyys ja erityisesti kaupunkien suurissa ja ruuhkautuneissa työyksiköissä jotkut kenties kokevat tapaamisista olevan joskus liikaakin.

Jäikö jotain tärkeää pois?

Edellä analysoidun kysymyspatterin ongelma on sama kuin suljetuissa kysymyksissä yleisemminkin: vastaajalle annetaan mahdollisuus arvioida vain niitä motivaatiotekijöitä, joita asiantuntijat yleisesti pitävät tärkeinä työelämässä. Mahdollisia motivaatiotekijöitä on kuitenkin enemmän, myös sellaisia keskeisiä tekijöitä, joita tutkijat eivät ole ennalta osanneet ottaa huomioon.

Tästä syystä barometrikyselyn yhteydessä oli myös avokysymys, jossa vastaajille tarjottiin mahdollisuus omin sanoin kertoa, mitä he itse pitävät tärkeimpänä motivaatiotekijänä työssään. Kysymys kuului seuraavasti: ”Eri ihmiset arvostavat erilaisia asioita työssään. Mikä työntekoon vaikuttava tekijä parhaiten edistää työmotivaatiotasi nykyisessä työssäsi?” Kysymykseen tuli 2 800 vastausta, mikä kertoo sen herättämästä laajasta mielenkiinnosta. Monissa vastauksissa mainittiin lisäksi useampi kuin yksi asia.

Kysymys tuotti lähinnä tarkentavaa tietoa siitä, mikä motivoi ihmisiä heidän työssään ja työolosuhteissaan. Valtaosa vastauksista koski tavalla tai toisella niitä tekijöitä, jotka jo kysymyspatterissakin oli mainittu. Vastauksissa korostui työn mielenkiintoisuuden ja mukavien työkavereiden (mukaan lukien hyvä työilmapiiri) tärkeys. Työn mielenkiintoisuutta ylläpitää mm. työn haasteellisuus ja vaihtelevuus.

Taulukko 16. Motivaatiotekijöiden tärkeys vuoden 2000 WVS-tutkimuksessa ja vuoden 2007 barometrikyselyssä. Tekijät on asetettu tärkeysjärjestykseen niitä tärkeänä (WVS) sekä erittäin tärkeänä (barometrikysely) pitävien prosenttiosuuden mukaan. Prosenttiosuus on esitetty suluissa.

| WVS | Kela-barometri |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Mielenkiintoinen työ (76) | 1. Mukavat työkaverit (66) |
| 2. Mukavat työkaverit (74) | 2. Varma työpaikka (65) |
| 3. Varma työpaikka (68) | 3. Mielenkiintoinen työ (64) |
| 4. Hyvä palkka (65) | 4. Työ, joka vastaa omia kykyjä (60) |
| 5. Työ, jossa tuntee saavuttavansa jotakin (56) | 5. Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn (49) |
| 6. Työ, joka vastaa omia kykyjä (54) | 6. Hyvä palkka (48) |
| 7. Hyvät työajat (48) | 7. Hyvät työajat (47) |
| 8. Mahdollisuus käyttää aloitekykyään (48) | 8. Työ, jossa tuntee saavuttavansa jotain (45) |
| 9. Ihmisten tapaaminen (41) | 9. Mahdollisuus käyttää aloitekykyään (35) |
| 10. Vastuunalainen työ (40) | 10. Ei liikaa työpaineita (28) |
| 11. Ei liikaa työpaineita (31) | 11. Vastuunalainen työ (27) |
| 12. Työ, josta on hyötyä yhteiskunnalle (30) | 12. Työ, jota ihmiset arvostavat (25) |
| 13. Työ, jota ihmiset arvostavat (30) | 13. Työ, josta on hyötyä ihmiskunnalle (23) |
| 14. Runsaasti lomaa (21) | 14. Runsaasti lomaa (23) |
| 15. Hyvät ylenemismahdollisuudet (20) | 15. Ihmisten tapaaminen (18) |
| | 16. Hyvät ylenemismahdollisuudet (13) |

”Monipuoliset työtehtävät. Sitä pidän kaikkein tärkeimpänä. Se että on valmistelu-, puhelin- ja asiakaspalvelupäiviä vuorotellen, on avain työssä jaksamiseen. Keinotekoiset yhden asian työn putket, joita suunnitellaan ilmeisesti ”yläkerassa” on raskas pakkopaita. Raskaan/antoisian asiakaspalvelupäivän jälkeen on aivan upeata valmistella seuraava päivä hiljaisuudessa. Sitten on taas voimia puhelinpäivään, jolloin saa puhua kuin Ruunebergi. Kun työviikko polveutuu tällä tavalla, tunnen voivani hyvin. Kokemusta on ajoista, jolloin tehtiin yhtä ja samaa. Silloin oli tosi rankkaa. Toivon ettei työviikkojen työtehtävien kiertoa yksipuolisteta.”

Toisen tärkeän motivaatiotekijän – mukavat työkaverit ja hyvä ilmapiiri – jokainen määrittelee tavallaan, mutta yksi tärkeä kokemusta ylläpitävä seikka on kuitenkin keskinäinen arvostus:

”Koska vietän melkein enemmän aikaa työkaverien kanssa kuin oman perheen, minulle on tärkeää että on hyvä ja leppoisa henki työpaikalla. Arvostan kollegoitani ja toivon samaa heiltä. Hyvän työpaikan rakentaminen on jokaisen vastuu.”

Monet mainitsivat myös palkan tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan katso nykyisen palkan vastaavan työn vaativuutta.

”Työmotivaatiooni eniten vaikuttaisi palkkauksen ja työnvaativuuden oikea suhde, joka ei valitettavasti ole Kelan töissä useinkaan kohdallaan. Työ on huomattavasti vaativampaa ja tärkeämpää kuin palkkataso kertoo. Palkkaa maksetaan aivan liian vähän. Työmme ei ole liukuhihnatyötä, johon perehtyy nopeasti. Usein vaaditaan vuosien kokemusta, että voi sanoa osaavansa työn riittävän hyvin. Lisäksi työmme vaatii jatkuvaa mukautumiskykyä uusien lakien ja muuttuvan yhteiskunnan vuoksi.”

”Palkan tulisi vastata työn vaativuutta. Kelan palkat ovat pienet. Tämän hetkinen palkka ei motivoi ottamaan lisää vastuuta ja työtä tehtäväksi.”

Useissa vapaamuotoisissa vastauksissa toivottiin myös sitä, että työn ja työntekijän arvostus näkyisi muutoinkin kuin palkassa. Tärkeänä pidettiin mm. asiakkailta tulevaa palautetta ja myös työnantajan/ johtajan osoittamaa arvostusta.

”Asiakkaiden kiitokset ovat timantteja työssä, ovat ainakin aitoja.”

”Arvostaisin sitä, että saisi johtajistolta joskus porkkanoitakin eikä vain keppejä. Ei kovin paljon innosta työhön, jos ei koskaan anneta rehellistä tunnustusta siitä, että olet tänään saa-

nut todella hyvää työtä aikaiseksi ja onnistunut työssäsi.”

Osa tätä arvostusta on, että johto kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti sekä kuuntelee ja ottaa huomioon heidän perustellut mielipiteensä. Laajasti ymmärrettynä kysymys on siitä, että työntekijään luotetaan ja tämä luottamus näkyy – tai sen tulisi näkyä – myös käytännön teoissa:

”Kukaan ei huohota niskaan vaan esimies luottaa työntekooni.”

”Saisi työskennellä itsenäisesti ja päättää työnteon järjestyksestä. Liika vahtiminen ja puolesta ajattelu pois. Nykyajan johtajat eivät luota alaisiinsa niin kuin ’ennen vanhaan’ luotettiin –”

”Minulle on aina ollut tärkeää mahdollisuus vaikuttaa viikon aikana päivittäisen työn sisältöön, itseohjautuvuusmahdollisuus. Työstä on tullut mielenkiintoisempi ja haastavampi. Tätä mahdollisuutta ei enää ole, vaan pomoja on tullut lisää ja heille on ollut tärkeä järjestää työtä, joten enää ei tarvitse itse huolehtia mistään. He kyllä kertovat mitä/miten/kuinka paljon/missä järjestyksessä työt on tehtävä minäkin päivänä.”

Työnteon itsenäisyyttä korostettiin huomiota herättävän monessa vastauksessa. Tätä taustaa vasten on syytä olla erityisen huolissaan siitä, että Kelan työntekijöistä varsin moni kokee itsellään nykyisin olevan riittämättömästi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön liittyviin asioihin.

”Toivoisin voivani vaikuttaa itse enemmän työhöni, tilanne on muuttunut radikaalisti viime vuosina. Nykyään määräykset annetaan ylempältä taholta, jossa ei välttämättä ymmärretä tilannetta.”

Monessa avovastauksessa mainittiin eri sanoin myös työrauha (176 mainintaa), joka puuttui em. kysymyspatterista. Työnteon rauhan määrittelee yksi vastaaja tilaksi, jossa saa ”tehdä työnsä hyvin, kohdata asiakas kiireettömästi, ilman syyllistämisen tunnetta”. Määritelmään voisi lisätä, että työrauha on rauhoitettua työaikaa, joka on rauhoitettu myös työntekijän hiostamiselta ja huonosti valmistelluilta jatkuvilta organisatorisilta muutoksilta, jotka sotkevat työntekijöiden työtä. Vastauksissa esitetään tältä osin myös kritiikkiä Kelassa nykyisin vallitsevaa tilannetta kohtaan:

”Työmotivaationi on nykyään aika huono, kun mikään ei riitä. Koko ajan tulee uusia hankkeita, kiristetään työtahtia. Ei jää aikaa enää ohjeiden lukemiseen eikä huolelliseen työn tekemiseen. Työmotivaatio paranisi, kun satsattaisiin laatuun (oli joskus Kelan tärkeä arvo), ei määrään.”

”Arvostan työssäni sitä, että täsmällisenä ja tarkkana työntekijänä minulla on aikaa tehdä työni huolellisesti ilman, että minulla on pelko ’takamuksissani’ esimiesten taholta tulevasta jatkuvasta ratkaisumäärien vahtimisesta ja niistä muistuttamisesta. – – Epävarmuus tulevista suurista muutoksista ja tehokkuusvaatimukset heikentävät motivaatiota. Kun Kelakin ymmärtäisi, että sen henkilöstö on tärkein voimavara ja antaisi työrauhan, me kelalaiset voisimme keskittyä oleelliseen eli siihen keitä varten me olemme Kelassa – ei johtoa varten vaan asiakkaita varten.”

”Saisi tehdä ns. kunnan työtä, nykyisellään ajasta käytetään liian suuri osa tarpeettoman teoretisointiin ja kaiken huuhaan suunnitteluun.”

”Motivaatio on ollut aika kateissa vakuutuspiirien yhdistymisen ja sen mukanaan tuoman maalaisjärjettömän ja poukkoilevan työjärjestely- ja henkilöstöpolitiikan myötä.”

Jotkut työrauhaa toivovista esittivät myös kritiikkiä työn liialliseksi koettua monipuolisuutta kohtaan:

”att få koncentrera sig på beredningsarbete och inte springa mellan kundbetjäning, telefon skanning och kaffekokning.”

”Riittävästi rauhoitettua aikaa tehdä työvuorolistojen mukaisia töitä. Nyt on päällekkäin monta työjononkäsittelyvuoroa, asiakaspalvelua/puhelinvuoroja, palaveriteita/koulutuksia – ja tunne ettei mitään ehdi tehdä kunnolla.”

Monille työn monipuolisuus siis sopii ja he toivovat sitä lisää. Esimerkiksi pyrkimykset asiakaspalvelutyön ja ratkaisutyön eriyttämiseen näyttävät uhkana, joka vaarantaa työn mielekkyyden. Toisina ajattelijoitakin kuitenkin löytyy mm. vasta Kelaan tulleista, jotka eivät vielä hallitse kaikkia työtehtäviä, ja myös heidän tulisi löytää itselleen sopivasti rajattu toimenkuva.

Työrauhaa koskevista vastauksista käy ehkä kaikkein parhaiten ilmi monien työntekijöiden nykyisin kokema jännite oman työorientaation ja -moraalin

sekä toisaalta organisaation työtä koskevien odotusten välillä. Jännite syntyy mm. siitä, että työntekijä ei koe itsellään olevan riittävästi aikaa asiakkaan kuunteluun ja auttamiseen sekä yleensä työhön liittyvään harkintaan ja pohdintaan. Organisaatio odottaa nopeasti syntyvää mitattavaa tulosta, työntekijä taas usein enemmän sitä, että tuntee tehneensä asiat oikein ja kunnolla ja sitä, että asiakas saa tarvitsemansa, eikä vain sitä, minkä organisaatio katsoo hänen tarvitsevan. Leena Eräsaari (2007) kuvaa ilmiötä laajemminkin julkiseen hallintoon levittäytyneeksi ”hipaisumenetelmäksi”, eli työntönteon tavaksi, jonka mukaan työtä tehdään vain ”hipaisuten”. Se syö työntekijöiden ammattiympeyttä, koska he joutuvat vastoin tahtoaan heikentämään oman työnsä laatua, ja sen seurauksena erityisesti eniten tarvitsevat asiakkaat jäävät ilman riittävästi apua ja tukea.

”Arvostan – – ettei työnantaja katsoisi Kelan työtä pelkästään ratkaisukeskeisestä näkökulmasta. Menikö nyt asiakaspalvelun vuosi jo ohi? Oliko se vain vuoden trendi? Nyt vaan puhutaan siitä, että esitetason tieto riittää asiakaspalvelussa. Koskaan ei tuoda kiitosta siitä, miten hyvin pärjää erilaisten ja vaativien asiakkaitten kanssa. Ratkaisutilastoja vain tuijotetaan.”

”Jotta voisin tehdä työni hyvin, toivoisin saavani vailla huonoa omaatuntoa lukea ohjeita, syventää ja päivittää tietojani. Osaisin kovasti arvostaa tätä suosionosoitusta, koska joudun/saan neuvoa myös muita. Parhaan työmotivaation saan, kun työvälineeni, tietoni on ajan tasalla ja voin luottavaisin mielin neuvoa ja opastaa niin työtovereita kuin asiakkaita ja sidosryhmiäkin.”

”Oikeus ajatella asiakkaita elävinä ihmisinä eikä vain numeroina tilastossa.”

”I dag räknas inte längre kvaliteten på arbetet utan endast kvantitet. Får man inte gjort de besluten som skall göras så är man heller inte värd något. Beslutens svårighetsgrad har ingen betydelse. När man hela tiden får höra att man inte gör tillräckligt, trots att man jobbar hård varje dag, så mister man arbetsglädjen och arbetsmotivationen.”

Päätelmiä

Tulosten perusteella on mahdollista tehdä joitakin karkeita johtopäätöksiä. Ensinnäkin Kelassa työskentelevät eivät ole työorientaatioiltaan yhtenäinen

joukko, vaan eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Keskimäärin motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys on kuitenkin varsin samankaltainen suomalaisen väestön mainitseman motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestyksen kanssa.

Toiseksi työn sosiaalisten funktioiden olisi voinut olettaa motivoivan kansalaisten perusturvasta huolehtivia Kelan toimihenkilöitä tavanomaista enemmän. Ilmeisesti työntekijöiden koulutustaustan ja ammatti-identiteettien hajanaisuus sekä monien Kelassa toimivien työn etäisyys etuuskien toimeenpano- ja palveluprosesseihin (nk. ydinprosesseihin) vaikuttavat asiaan. Toiminnan yhteiskunnallisen ulottuvuuden kiinnostavuutta (ja myös sen arviointiedellytyksiä) saattaisi parantaa se, että työntekijät pääsisivät nykyistä paremmin osallisiksi muiden sosiaalialan toimijoiden asiaa koskevaan keskusteluun (ks. esim. Juhila 2006).

Työn sosiaalisten funktioiden arvostus kytkeytyy myös Kelassa vallitsevaan palvelukulttuuriin ja sen jännitteisiin. Vaikka palvelun tärkeydestä puhutaan, silti useat toimihenkilöt ovat nykyisin huolissaan asiakastyön tehokkuutta painottavista suuntaviivoista ja siitä, mitä tämä merkitsee palvelun laadun ja toiminnan asiakaslähtöisyyden kannalta. Myös Kelassa 1.2.2007–25.9.2007 toteutetun kehittävän työntutkimuksen hankkeen (KEKE) loppuraportissa todetaan, että ”asiakaspalvelua on johdettu osana tuotantoprosessia; seurannan kohteina on ollut lähinnä asiakaskontaktien määrä” (Kymäläinen ym. 2007). Tilanne saattaa osaltaan vähentää asiakastyötä ja työn sosiaalisia funktioita kohtaan tunnettua kiinnostusta.⁵

Kolmanneksi raha- ja urakannustimet ovat monille kelalaisille tärkeitä, mutta niitäkin tärkeämpiä ovat työpaikan hyvät ihmissuhteet ja työn sisältö. Erityisesti johtavassa asemassa olevilla työntekijöillä näyttää olevan verraten suuri työssä suoriutumisen tarve, muu henkilökunta painottaa enemmän työpaikan hyvää ilmapiiriä keskeisenä motivaatiotekijänä.

⁵ Asiakastyön ja työn sosiaalisten funktioiden arvostusongelma voidaan ratkaista mm. siten, että vakuutuspiireissä tuotantoprosessi eriytetään ja ratkaisutyö ja asiakastyö ositetaan eri henkilöiden hoitamiksi työvaiheiksi. Työn osittaminen tarjoaa mahdollisuuden jakaa työtehtävät niin, että myös työntekijän kiinnostus asiakasläheiseen työskentelyyn voidaan ottaa tässä jaossa huomioon. Menettelyn riski on, että eri työvaiheita tekevien työntekijöiden toiminnan tavoitteet eriytyvät ja että vastuu asiakaspalvelusta ja palvelukulttuurin ylläpidosta kasautuu vain joidenkin huoleksi eikä se läpäise koko tuotantoprosessia. Osa työntekijöistä pitää myös työn osittamista oman työnsä sisältöä köyhdyttävänä menettelynä.

Neljänneksi perinteinen kannustusmenettely, jossa erilaiset palkkausjärjestelyt ja uralla etenemismahdollisuudet näyttelevät keskeistä sijaa, tulisi korvata monipuolisemmilla ja yksikkö- ja yksilökohtaisesti räätälöidyillä kannustusmenettelyillä. Työntekijät tulisi myös ottaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa nykyistä aktiivisemmin mukaan kannustusmenettelyjen suunnitteluun.

Toimihenkilöiden työn rikastaminen, työntekijöiden sosiaalisten taitojen ja tiimihengen kehittäminen, johtajien henkilöstöjohtamistaitojen parantaminen, työyhteisön yhteishengen ja ilmapiiriin vaikuttavien asioiden huomioon ottaminen esim. rekrytointien yhteydessä sekä myös mm. joustavien työjärjestelyjen kehittäminen ja työtilojen viihtyisyyden parantaminen voisivat monesti olla perinteisiä kannustusmenettelyjä tehokkaampia keinoja kohottaa työntekijöiden työmotivaatiota ja samalla sitoutuneisuutta Kelaan.

Erityisesti kannattaa varoa ylikorostamasta työsuoritukseen perustuvien palkkaus- tai palkkiojärjestelyjen merkitystä toimihenkilöiden motivointikeinoina. Jos niitä ei saada toimimaan niin, että ne koetaan oikeudenmukaisiksi, ne saattavat helposti heikentää työpaikan ilmapiiriä ja aiheuttaa tyytymättömyyttä. Sitä paitsi ne voivat myös heikentää työntekijän sisäistä motivaatiota (ks. Deci ym. 1985), ja motivointikeinon teho on heikko niillä, jotka tyytyvät leiviskäänsä. Jo Max Weber (1980, 43) totesi, että ”ihminen ei ’luonnostaan’ halua ansaita yhä lisää rahaa. Hän haluaa elää yksinkertaisesti, elää niin kuin on tottunut elämään ja hankkia sen verran, kuin sitä varten on tarpeen.”

Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että avovastausten perusteella kysymyspatterissa esitetyt motivaatio-tekijät kattavat verraten hyvin ne asiat, joita myös työntekijät itse pitävät kaikkein tärkeimpinä puolina omassa työssään. Kysymyspatterista puuttuu kuitenkin muun muassa avovastauksissa tärkeäksi asiaksi usein mainittu työrauha. Se on työjärjestelyihin liittyvä olosuhdetekijä, joka huomataan usein vasta sitten, kun sitä ei ole. Riittävä työrauha on kuitenkin edellytys sille, että ihmisillä on mahdollisuus keskittyä varsinaiseen työhönsä, sitoutua siihen ja saada siitä tyydytystä, kenties löytää siitä jopa tekemisen iloa.

Kirjallisuus

Antila, Juha. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 305, 2006.

Bernard, Larry C, Mills, Michael, Swenson, Leland, Walsh, Patricia R. An evolutionary theory of human motivation. *Genet Soc Gen Psychol Monogr* 2005; 131 (2): 129–184.

Deci, Edward L, Ryan, Richard M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press, 1985.

Eräsaari, Leena. Millainen yhteiskunta on hyvinvointivaltion jälkeen? Julkaisussa: Taimio, Heikki, toim. Talouskasvun hedelmät – kuka sai ja kuka jäi ilman? Helsinki: Työväen Sivistysliitto, 2007: 211–225.

Durkheim, Émile. Sosiaalisesta työnjaosta. Helsinki: Gaudeamus, 1990.

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara. V. The motivation to work. New York: Wiley, 1959.

Juhila, Kirsi. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino, 2006.

Kymäläinen, Pasi, Virtaharju, Jouni, Kostamo, Tuukka. Kehittävän työntutkimuksen hanke Kelassa – KEKE. Helsinki: Kela, 2007.

Lewin, Kurt. Field theory in social science: Selected theoretical papers. (Dorwin Cartwright, ed.) New York: Harper & Row, 1951.

Linturi, Hannu. Traditioiden risteyksessä, koulutuksen paradigmat 1994 [verkkodokumentti, viitattu 23.10.2007]. Saatavissa: <http://www.internetix.fi/tutkimus/tulevaisuus/futu/kirjasto/tekstit/artikkelit/esseet/Traditioiden_risteyksessa.htm#_Toc395240951>.

Lämsä, Anna-Maija, Hautala, Taru. Organisaatioikäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita, 2004.

Miettinen, Arto. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Julkaisussa: Lehto, Anna-Maija, Sutela, Hanna, Miettinen Arto, toim. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, Tutkimuksia 244, 2006.

Pekkola, Sanna. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tutkimusraportti 14, 2006.

Weber, Max. Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Helsinki: WSOY, 1980.

de Witte, Hans, Halman, Loek, Gelissen, John. European work orientations at the end of the twentieth century. Julkaisussa: Arts, Wil, Halman, Loek, toim. European values at the turn of the millenium. European Values Studies 7. Leiden: Brill, 2004.

Hannu Mattila LÄHIESIMIESTYÖ KELASSA

Tausta

Johtamista ja organisaatioiden toimintaa tutkivan tieteen alalta löytyy useita tutkimuserinteitä, joista kukin jäsentää tutkimusaluetta hieman eri tavoin. Eräs paljon käytetty erottelu on johtamistyön jakaminen asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*).

Managementilla tarkoitetaan strategista johtamista ja toiminnan kehittämistä, johon kuuluu strategista suunnittelua, budjetoitua, organisaation rakennetta ja työnjakoa koskevia päätöksiä, työtehtävien sisällön määrittelyä sekä valvontaa ja seurantaa. Asioiden johtamisella pyritään ennen kaikkea luomaan vakautta ja ennustettavuutta organisaation toimintaan. (Kuitunen 2007; Lovio 2007.)

Leadershipillä tarkoitetaan ”johtajuutta”, jossa korostuu esimiehen vuorovaikutus organisaation toiminnassa mukana olevien ihmisten kanssa. Kyse on mm. suunnan osoittamisesta, henkilöstön kehittämisen tukemisesta, motivoimisesta, innostamisesta ja viestinnästä, joissa olennaista on työyhteisön sosiaalinen dynamiikka. Yhdestä näkökulmasta tarkasteltuna ihmisten johtamisella pyritään synnyttämään innovaatioita ja saamaan organisaatiossa aikaan uudistuksia. *Leadership*-ajattelun mukaan johtaja on henkilö, joka käyttää rooliaan ja johtamiskykyään vaikuttaakseen jollain tavalla muihin ihmisiin. Tällaisen henkilön ei välttämättä tarvitse olla edes muodollisesti johtaja-asemassa. Ihmisten johtamista pidetään nykyisin tärkeänä johtamisen osa-alueena niin tutkimuksen kuin organisaatioiden toiminnan kehittämisenkin parissa. (Kuitunen 2007; Lovio 2007.)

Vaikka johtamistyötä käsitteellisesti tarkasteltaessa voidaan erotella asioiden ja ihmisten johtaminen, organisaatioiden arkisessa työssä asiat ja ihmiset ovat kuitenkin niin sidoksissa toisiinsa, ettei niiden johtaminen toisistaan erillisinä asioina ole käytännössä mahdollista (Näsi ja Neilimo 2006). *Strategy as practice* -koulukunnan mukaan asioiden johtamisen ulottuvuuteen sisältyvä strateginen työ on jatkuvaa toimintaa, ja sitä tekevät käytännössä monet ihmiset organisaatiossa. Siksi strategia ja ihmiset ja näin ollen myös asioiden ja ihmisten johtaminen kytkeytyvät vahvasti yhteen (Lovio 2007).

Johtajuusominaisuuksien tutkimuksen juuret juontavat 1940- ja 1950-luvuille, jolloin kiinnostuttiin johtajuudesta luonteenpiirteenä. Lähtökohtana oli ajatus, että johtajilla on synnynnäisiä luonteenpiirteitä, jotka erottavat heidät muista ihmisistä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä luonteenpiirteet erottavat johtajat ”seuraajista” tai hyvät johtajat huonoista. Tutkimustyön tuloksena ei kuitenkaan syntynyt mitään yleispätevää teoriaa johtajan persoonallisuudesta. Universaalien johtajuuspiirteiden määrittely osoittautui vaikeaksi, ja ongelmaksi koettiin se, että hyvän johtajuuden määrittely väistämättä riippuu johdettavan organisaation tehtävästä ja senhetkisestä tilanteesta. Todettiin, että työssään menestyvät johtajat voivat olla ominaisuuksiltaan hyvinkin erilaisia riippuen tehtävistä, alaisista ja organisaation johtamiskulttuurista. Todetuista ongelmista huolimatta johtajuuden ja luonteenpiirteiden välisiä yhteyksiä tutkitaan kuitenkin edelleenkin paljon. (Kuitunen 2007; Lovio 2007.)

1960- ja 1970-luvuilla kiinnostus suuntautui luonteenpiirteistä johtamistyylien arviointiin ja mittaamiseen. Ajateltiin, että johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi voi oppia äärimmäisten näkemysten mukaan jopa kuka tahansa henkilö omaksumalla tiettyjä käyttäytymistyyliä. Tutkimussuuntauksen tuloksena syntyi muutamia klassikoiksi nousseita kuvauksia johtamistyylien perusulottuvuuksista, joiden ääripäitä ovat mm. autoritaarinen ja demokraattinen sekä asiakeskeinen ja ihmiskeskeinen. Tutkimuksen alkuvaiheessa etsittiin erilaisia johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksia, jotka soveltuisivat johtamistyylien kuvaamiseen. Mutta aivan kuten kävi luonteenpiirteitä tutkineessa suuntauksessa, myös johtamistyylien tarkastelussa alettiin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa ottaa huomioon erilaisia tilannetekijöitä, joista Reddin (1967) mainitsee mm. tilanneherkkyyden – johtajan kyvyn tulkita tilanne tarkoituksenmukaisella tavalla – ja tyylijoustop eli johtajan kyvyn muuttaa omaa käyttäytymistään tilanteen mukaan. Herseyen,

Blanchardin ja Johnsonin (2001) tilannejohtamis-mallissa kuvataan neljä erilaista johtamistyyliä, joiden tehokkuus vaihtelee alaisen valmiusasteen mukaan: 1) käskevä ja ohjaava tyyli, 2) suostutteleva ja valmentava tyyli, 3) tukea antava ja osallistava tyyli ja 4) delegointi. (Kuitunen 2007.)

Vaikka johtajuustutkimus ei olekaan tuottanut tuloksenaan yksikäsitteistä hyvän johtajan luonteenpiirteiden tai käyttäytymistyylien luetteloa, monissa eri tutkimuksissa on kuitenkin lopulta päädytty hyvin samankaltaisiin hyvältä johtajalta vaadittavien ominaisuuksien kuvauksiin (Kuitunen 2007):

- hyvä itsetunto ja itseluottamus
- organisointikyky ja kyky loogiseen ajatteluun
- kyky kokonaisvaltaiseen ajatteluun
- itsenäisyys, itsevarmuus ja karismaattisuus
- hyvä stressinsietokyky
- uskallus ilmaisulliseen jämäkkyteen
- kyky tehdä nopeita päätöksiä
- uskallus ottaa vastuuta
- yhteistyökyky.

Caproni (2005, Kuitusen (2007) mukaan) luettelee johtajana menestymisen vaatimuksia:

- jatkuva oppiminen ja kriittinen ajattelu
- itsetuntemuksen kehittäminen
- monipuolisen suhdeverkon kehittäminen
- mielekäs elämän kokonaisuus – työ, ihmissuhteet ja henkilökohtainen hyvinvointi.

Caproni (2005, Kuitusen (2007) mukaan) käsittelee erikseen hyvän johtajan ominaisuutena luotettavuutta, jota luonnehtii se, että johtaja

- on pätevä työssään
- seisoo yhteisten tavoitteiden takana
- kommunikoi paljon alaisten kanssa ja perustelee ratkaisut avoimesti
- kuuntelee ja ottaa alaisten näkemykset vakavasti
- tukee ja auttaa alaisiaan ongelmatilanteissa
- toimii ennakoitavasti ja johdonmukaisesti
- pitää sen minkä lupaa.

Watson (2006) on koonnut yhteen johtajuustutkimuksen tuloksia, ja hän on päätenyt kuvaamaan kyvykkään johtajan ominaisuuksia kolmella eri ulottuvuudella. Luettelossa esiintyy selviä päällekkäisyyksiäkin. Muun muassa toiminnan kehittämistä ja uudistamista, tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta sekä suurten kokonaisuuksien hahmottamista koskevia ominaisuuksia löytyy useammalta ulottuvuudelta.

1. Henkilökohtaiset taipumukset (*personal orientation*):

- asettaa tavoitteita
- pyrkii kehittämään toimintaa
- etsii ja luo mahdollisuuksia
- tekee aloitteita
- on päättäväinen
- luottaa omaan arvostelukykyynsä
- hyväksyy mahdollisuuden virheiden syntymiseen
- ajattelee organisaation kokonaisuutta
- tarttuu ympäristössä avautuviin mahdollisuuksiin
- on kustannustietoinen, mutta ymmärtää investoimisen merkityksen
- on joustava toimiessaan muuttuvissa olosuhteissa
- ei hätäänny kohdatessaan vastoinkäymisiä
- oppii omista kokemuksistaan ja ulkoisista tietolähteistä.

2. Tapa ajatella (*cognitive style*):

- muodostaa selkeän ja johdonmukaisen näkemyksen organisaation tulevaisuudesta
- ymmärtää, miten arkipäiväiset toimet edistävät tulevaisuutta koskevien tavoitteiden saavuttamista
- ymmärtää, mikä merkitys oman yksikön toiminnalla on koko organisaatiolle
- kerää ja analysoi tietoa jatkuvasti
- hyödyntää tietoa käyttämällä sopivia käsitteitä ja ajatusmalleja
- on kekseliäs ja uudistava
- arvioi tietoa objektiivisesti ja kriittisesti
- tekee johdonmukaisia ja ymmärrettäviä päätöksiä tasapainottelemalla sopivasti tiedossa olevien tosiasioiden sekä intuition ja tietoisien riskinoton välillä.

3. Tapa toimia ihmisten kanssa (*interpersonal style*):

- on ymmärtäväinen ja herkkä aistimaan omia ja toisten tunteita ja mieltymyksiä
- kuuntelee tarkasti toisten näkemyksiä
- kunnioittaa toisten ajatuksia
- on niin läsnä oleva ja vakuuttava, että kykenee saamaan muut ehdotettujen asioiden taakse
- käyttää suostuttelevia perusteluja saadakseen tukea suunnitelmilleen
- saa muut mukaan näyttämällä esimerkkiä
- asettaa tavoitteita toiminnalle, tekee henkilöstön kanssa suunnitelmia ja tukee tavoitteiden

saavuttamista myöntämällä riittävästi voimavaroja

- varmistaa, että tiedot ja ajatukset välittyvät yksiselitteisesti henkilöstölle
- rakentaa myönteistä ilmapiiriä
- huolehtii tehtävien tehokkaasta jakamisesta
- varmistaa, että tietoa jaetaan
- huolehtii siitä, että osaamista pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti
- esiintyy myönteisesti ja rakentavasti, kun on jäsenenä työryhmässä, jota ei itse johda.

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintamallina suositaan nykyisin usein ns. jaettua johtajuutta ja henkilöstön valtuuttamista. Tämän ajattelutavan mukaan johtamisessa on kyse organisaation jäsenten yhteisestä taidosta, eikä vain johtajan yksilöllisistä kyvyistä. Jos johtajuus määritellään toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamiseksi, johtamistyötä tekee asiantuntijaorganisaatioissa käytännössä lähes koko henkilöstö. Perinteisen autoritaarisen, muodolliseen asemaan perustuvan käskevän johtamistavan soveltamisen edellytyksiä asiantuntijaorganisaatioissa murentaa sekin, että työntekijä itse on usein oman työnsä kehittämisen paras asiantuntija. Jaettu johtajuus ei poista hierarkioita, mutta se muuttaa johtamisen yhteiseksi toiminnaksi, minkä vuoksi kaikki ovat aloitteellisia, ja johtajuuteen kuuluvia erilaisia tehtäviä ja rooleja jaetaan entistä enemmän. (Lovio 2007.)

Jaetun johtajuuden ajattelutavan mukaan johtajan tehtävistä keskeisinä pidetään Lovion (2007) mukaan

- muiden auttamista ja tukemista
- työyhteisön hyvän hengen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamista
- myönteisten kokemusten luomista ja organisaation itsearvostuksen kehittämistä.

Esimiestyölle asetetut tavoitteet Kelassa

Lähiesimiestyön kehittäminen on ollut yksi painopistealue vuosille 2005–2008 laaditun hankesalkun henkilöstöjohtamisosassa Kelan vuosittain päivitetävässä toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Kelan Henkilöstösuunnitelma 2010:ssä on myös asetettu tavoitteeksi, että eri esimiestasoilla otetaan käyttöön johtamisroolien mukainen jatkuva kehittämis- ja koulutusjärjestelmä, jonka periaatteiden suunnittelu annettiin tarkoitusta varten perustetun työryhmän tehtäväksi. Työryhmän laatimassa muistiossa (Kelan esimiesten johtamistaitojen ... 2006) on esitetty

Kelan esimiesten johtamistaitojen kehittämisen periaatteet. Johtamisen osaamisvaatimuksia on täsmennetty erikseen kullakin johtamistasolla (yläjohto, keskijohto, lähiesimiehet), mutta kaikkia esimiehiä koskevinä vaatimuksina mainitaan, että esimiehen tulee olla

- tulokseen tähtäävä, suunnitteleva ja organisoiva
- luottamusta osoittava ja luottamusta ansaitseva
- oikeudenmukainen ja kaikkia tasapuolisesti kohteleva
- yhteistyökykyinen ja yhteistyöhaluinen
- kannustava, palkitseva ja alaitensa kehittymistä tukeva
- uudistava ja muutoksia toteuttava
- ongelmanratkaisutaitoinen ja päätöksentekokykyinen
- esimerkillisesti ja arvojen mukaisesti käyttäytyvä.

Luetteloon valittujen vaatimusten joukko on sikäli perusteltu, että kaikki mainitut johtajuusominaisuudet löytyvät jossain muodossa myös edellä mainituista Kuitusen (2007), Capronin (2005) ja Watsonin (2006) hyvän johtajuuden tunnuspiirteitä kuvaavista esityksistä. Luettelossa esiintyy niin *management- kuin leadership-*ominaisuuksiakin, ja kuvaus vaikuttaa muutenkin kattavalta. Ainakaan mitään merkittäviä osa-alueita ei jää puuttumaan.

Ehkä suurin ero Kelan ja modernin johtamiskirjallisuuden johtamisominaisuusmääritelmien välillä on, että nykyään monesti korostetaan esimiesten aloitteellisuutta, uusien mahdollisuuksien etsintää, riskinottoa ja kykyä kestää mahdollisesti toteutuvien riskien seuraukset. Kelan määritelmässä näitä piirteitä ei erityisesti tuoda esiin, vaikka yleisellä tasolla puhutaankin uudistamisesta ja muutosten toteuttamisesta. Luonteva selitys tälle voi olla, että ainakaan äärimmäinen riskinottoa ei olekaan kovin oleellinen johtajuusominaisuus Kelan toimintaympäristössä.

Esimiestyön arvioiminen Kela-barometrissa

Toimihenkilöiden käsityksiä johtamisesta, erityisesti lähiesimiestyöstä, selvitettiin Kela-barometrin toimihenkilökyselyssä vuonna 2007. Henkilöstöosaston ja tutkimusosaston yhteistyönä laadittiin 17 kysymyksen sarja, jossa toimihenkilöitä pyydettiin ottamaan kantaa oman lähiesimiehen toimintatapaa koskeviin väitteisiin:

- a. Lähiesimieheni on sopinut kanssani työni tavoitteista.
- b. Lähiesimieheni osaa suunnitella työyhteisöni (vastuualueensa) työt hyvin.
- c. Lähiesimieheni pystyy tarvittaessa saamaan aikaan muutoksia työyhteisön toiminnassa.
- d. Lähiesimieheni tekee työtilanteeseeni vaikuttavia selkeitä päätöksiä.
- e. Lähiesimieheni ratkaisee ongelmat heti niiden ilmaannuttua.
- f. Lähiesimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.
- g. Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani.
- h. Lähiesimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.
- i. Lähiesimieheni on innostava.
- j. Lähiesimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään.
- k. Lähiesimieheni kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä asioista.
- l. Lähiesimieheni tiedottaa riittävän ajoissa työtäni koskevista muutoksista.
- m. Lähiesimieheni kohtelee kaikkia toimihenkilöitä oikeudenmukaisesti.
- n. Lähiesimieheni luottaa työntekijöihinsä.
- o. Lähiesimieheni pystyy luottamaan.
- p. Lähiesimieheni keskustelee riittävästi kanssamme.
- q. Lähiesimieheni kykenee sovitteluun työntekijöiden välisiä ristiriitoja.

Kysymykset pyrittiin valitsemaan niin, että tutkimuksella saataisiin tietoa erityisesti Kelan johtamisen kehittämistä pohtineen työryhmän määrittelemistä hyvistä esimiesominaisuuksista. Kysymyssarjaan otettiin myös mukaan kuusi kysymystä, joihin saatiin vertailutieto Tilastokeskuksen Työolotutkimuksesta vuodelta 2003. Kela-barometrin tietoja jäljempänä raportoitaessa vastaajat on eroteltu henkilöstöön ja esimiehiin. Ellei toisin mainita, tulokset koostuvat henkilöstön vastauksista.

Tulokset

Kelan henkilöstön arviot esimiesten kyvystä johtaa asioita (mm. päätöksentekokyky ja töiden suunnittelu) sijoittuvat paremmuusjärjestykseen asetetun kysymysjoukon keskivaiheille (kuvio 1). Ihmisten johtamisen (*leadership*) osalta tulokset ovat sen sijaan kaksijakoiset. Osa ihmisten johtamiskykyä arvioivista ominaisuuksista on määritelty joukon kärkipäähän. Esimiesten koetaan kuuntelevan, kun alaisella on asiaa. Esimiesten koetaan myös olevan kohtalaisen kiinnostuneita henkilöstön työhyvin-

voinnista. Toisaalta osa ihmisten johtamista koskevista ominaisuuksista sijaitsee kysymysjoukon häntäpäässä. Palautteen antaminen, innostaminen ja kannustaminen opiskelemaan ovat Kelan lähiesimiestyön heikoimmiksi arvioituja osa-alueita.

Esimiesten työtapojen eri piirteitä arvioidaan hyvin samansuuntaisesti eri hallinnontasoilla. Yleinen linja tuloksissa on, että aluekeskusten toimihenkilöt arvioivat esimiestyötä astetta kriittisemmin kuin toimistojen ja keskushallinnon työntekijät, joiden mielipiteet ovat keskenään hyvin yhdenmukaisia.

Tästä yleisestä linjasta on kaksi hieman merkittävämpää poikkeusta. Toimistojen henkilöstö arvioi suhteellisen vaatimattomasti esimiehen innostavuutta sekä sitä, miten esimies kannustaa opiskelemaan ja kehittymään työssä. Aluekeskusten henkilöstön mielipide esimiehen alaisiaan kohtaan osoittamasta luottamuksesta on myönteinen verrattuna aluekeskusten eri johtajuusominaisuuksia koskevien arvioiden yleiseen tasoon.

Esimiehen työtapaa koskevien väittämien keskinäiset yhteydet ovat voimakkaita (taulukko 17).

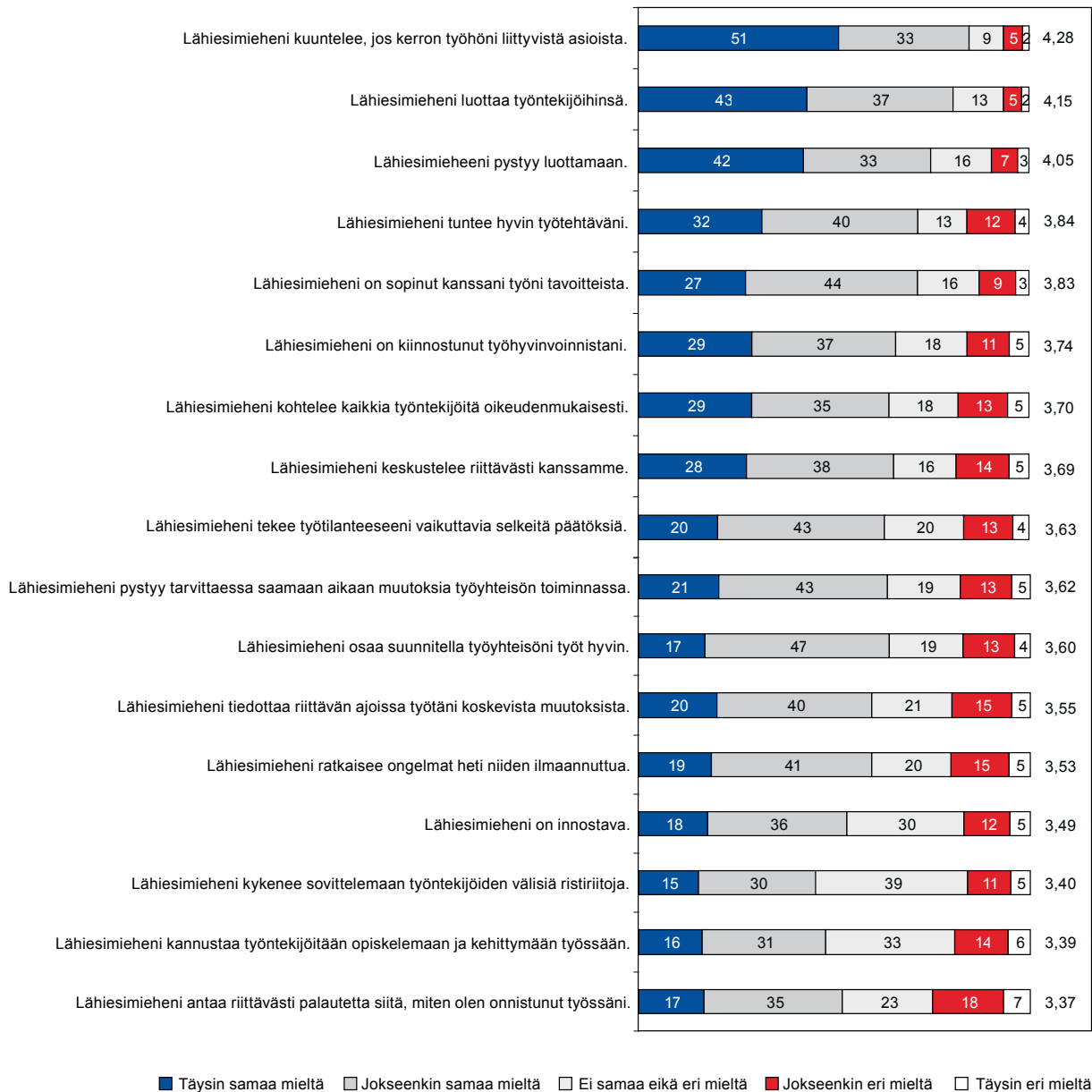
Esimiesominaisuuksien joukosta löytyy kolme erityisen voimakkaasti keskenään korreloivien muuttujien ryhmää, joiden sisällä korrelaatiokertoimet ovat 0,60–0,70. Kyky saada aikaan muutoksia on seuraavassa ryhmittäessä sijoitettu asioiden johtamisen ryhmään, vaikka se sisällöllisesti onkin lähempänä henkilöjohtamistaitoja (Kuitunen 2007).

1. Asioiden johtamisen taidot:

- töiden suunnittelu
- kyky saada tarvittaessa aikaan muutoksia työyhteisön toiminnassa
- selkeiden päätösten tekeminen
- ongelmanratkaisukyky.

2. Henkilöjohtamistaidot, esimiehen vuorovaikutustaidot:

- esimiehen osoittama kiinnostus alaisten työhyvinvointia kohtaan
- esimiehen antaman palautteen määrä
- esimiehen taipumus innostaa
- esimiehen taipumus kannustaa opiskelemaan ja kehittymään työssä.

Kuvio 1. Esimiehen työtapaa koskevia väittämiä (% , pylvään vieressä keskiarvo).

3. Luottamus ja oikeudenmukaisuus:

- alaisten oikeudenmukainen kohtelu
- esimiehen osoittama luottamus alaisia kohtaan
- esimiehen luotettavuus.

Henkilöjohtamistaitoihin luettavat käyttäytymispiirteet – esimiehen osoittama kiinnostus alaisten työhyvinvointia kohtaan ja esimiehen innostavuus – ovat erityisesti ominaisuuksia, joilla on voimakas yhteys useisiin muihin johtamistyötapaa arvioiviin kysymyksiin.

Vaikka Kela-barometrissa olleiden 17 kysymyksen voidaankin johtamisteorioiden näkökulmasta ajatella edustavan johtajuuden erilaisia piirteitä ja ulottuvuuksia, tutkimusaineiston analyysin perusteella kysymysten keskinäiset yhteydet ovat kuitenkin niin voimakkaita, että tilastollisin kriteerein muuttujista on mahdollista muodostaa summamuuttuja, joka mielekkäästi mittaa yksittäisen vastaajan kokonaisvaltaista käsitystä esimiehestään johtajana. Johtamisen eri ulottuvuuksia arvioivista kysymyksestä voidaan muodostaa summamuuttuja (17 muuttujan keskiarvo), joka saa arvoja 1–5. Mitä suurempi arvo on, sitä enemmän vastaaja on ollut

Taulukko 17. Lähiesimiehen työtapaa koskevien väittämien pareittaiset korrelaatiokertoimet.

| | a. | b. | c. | d. | e. | f. | g. | h. | i. | j. | k. | l. | m. | n. | o. | p. |
|----|-----|------------|------------|------------|------------|-----|------------|------------|------------|-----|------------|-----|------------|------------|------------|-----|
| a. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| b. | ,50 | | | | | | | | | | | | | | | |
| c. | ,45 | ,62 | | | | | | | | | | | | | | |
| d. | ,49 | ,66 | ,64 | | | | | | | | | | | | | |
| e. | ,43 | ,64 | ,58 | ,66 | | | | | | | | | | | | |
| f. | ,44 | ,55 | ,42 | ,53 | ,48 | | | | | | | | | | | |
| g. | ,48 | ,57 | ,48 | ,54 | ,58 | ,50 | | | | | | | | | | |
| h. | ,51 | ,49 | ,44 | ,51 | ,49 | ,47 | ,63 | | | | | | | | | |
| i. | ,47 | ,62 | ,56 | ,59 | ,61 | ,46 | ,70 | ,64 | | | | | | | | |
| j. | ,44 | ,50 | ,48 | ,50 | ,51 | ,41 | ,60 | ,56 | ,68 | | | | | | | |
| k. | ,42 | ,52 | ,46 | ,53 | ,54 | ,49 | ,63 | ,50 | ,59 | ,50 | | | | | | |
| l. | ,44 | ,58 | ,50 | ,58 | ,56 | ,48 | ,54 | ,49 | ,56 | ,48 | ,54 | | | | | |
| m. | ,40 | ,55 | ,45 | ,50 | ,54 | ,42 | ,61 | ,49 | ,59 | ,50 | ,55 | ,54 | | | | |
| n. | ,39 | ,49 | ,42 | ,47 | ,47 | ,41 | ,56 | ,45 | ,56 | ,49 | ,53 | ,47 | ,61 | | | |
| o. | ,45 | ,62 | ,51 | ,58 | ,61 | ,50 | ,64 | ,50 | ,66 | ,52 | ,63 | ,57 | ,67 | ,65 | | |
| p. | ,44 | ,60 | ,50 | ,57 | ,58 | ,49 | ,64 | ,59 | ,65 | ,54 | ,59 | ,59 | ,55 | ,53 | ,62 | |
| q. | ,42 | ,56 | ,53 | ,55 | ,59 | ,41 | ,58 | ,49 | ,62 | ,52 | ,51 | ,52 | ,60 | ,52 | ,59 | ,59 |

- a. Lähiesimieheni on sopinut kanssani työni tavoitteista.
 b. Lähiesimieheni osaa suunnitella työyhteisöni (vastuualueensa) työt hyvin.
 c. Lähiesimieheni pystyy tarvittaessa saamaan aikaan muutoksia työyhteisön toiminnassa.
 d. Lähiesimieheni tekee työtilanteeseeni vaikuttavia selkeitä päätöksiä.
 e. Lähiesimieheni ratkaisee ongelmat heti niiden ilmaannuttua.
 f. Lähiesimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.
 g. Lähiesimieheni on kiinnostunut työhyvinvoinnistani.
 h. Lähiesimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.
 i. Lähiesimieheni on innostava.
 j. Lähiesimieheni kannustaa työntekijöitään opiskelemaan ja kehittymään työssään.
 k. Lähiesimieheni kuuntelee, jos kerron työhöni liittyvistä asioista.
 l. Lähiesimieheni tiedottaa riittävän ajoissa työtäni koskevista muutoksista.
 m. Lähiesimieheni kohtelee kaikkia toimihenkilöitä oikeudenmukaisesti.
 n. Lähiesimieheni luottaa työntekijöihinsä.
 o. Lähiesimieheni pystyy luottamaan.
 p. Lähiesimieheni keskustelee riittävästi kanssamme.
 q. Lähiesimieheni kykenee sovitteluun työntekijöiden välisiä ristiriitoja.

samaa mieltä väittämistä, joiden yleisesti katsotaan luonnehtivan hyvää esimiestyötä.

Summamuuttujan keskiarvo on henkilöstöllä 3,70 ja esimiehillä 3,95. Esimiesten henkilöstöä myönteisemmät arviot lähiesimiestyöstä näkyvät myös summamuuttujan jakaumassa (taulukko 18).

Esimiesten käsitys omien esimiestensä toimintatavasta on järjestään myönteisempi kuin henkilöstön arvio lähiesimiehistään. Keskiarvojen ero on johtamisen piirteestä riippuen 0,2–0,5 yksikköä. Esimiehistä kaikkein myönteisimmän omia esi-

miehiään arvioivat osastopäälliköt ja aluejohtajat. Monelta osin aluekeskusten ja keskushallinnon ryhmäpäälliköt sekä vakuutuspiirin johtajat suhtautuvat esimiestyöhön hieman kriittisemmin kuin toimistojen esimiehet.

Selvimmän yleisestä linjasta poikkeava toimistojen esimiesten suhteellisen vaatimaton näkemys esimiehen innostavuudesta, kannustuksesta opiskelemaan ja kehittymään työssä, oikeudenmukaisesta kohtelusta sekä luottamuksesta puolin ja toisin. Myös aluekeskusten ryhmäpäälliköt ja vakuutuspiirin johtajat arvioivat esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen määrän liian vähäiseksi.

Taulukko 18. Henkilöstön ja esimiesten näkemykset (summamuuttuja: 17 kysymyksen keskiarvo) lähiesimiehen työtavasta (%).

| | Henkilöstö | Esimiehet |
|-----------|------------|-----------|
| 1,00–1,99 | 3 | 2 |
| 2,00–2,99 | 14 | 9 |
| 3,00–3,99 | 41 | 33 |
| 4,00–5,00 | 42 | 56 |
| Yhteensä | 100 | 100 |
| | N = 2 953 | N = 481 |

Kela-barometrissa oli myös erikseen kysymys, jossa toimihenkilö ilmaisi tyytyväisyytensä lähiesimiehen toimintaan kokonaisvaltaisesti: Kuinka tyytyväinen olet lähiesimiehesi johtamiseen? Johtamisen eri ulottuvuuksia mittaavista kysymyksistä tämän yleisen tyytyväisyysarvion kanssa voimakkaimmin korreloivat esimiehen innostavuus ($r = 0,69$), luotettavuus ($r = 0,68$) ja esimiehen kyky suunnitella töitä ($r = 0,68$). 17 osatekijästä muodostetun summamuuttujan ja yleisen tyytyväisyysarvion korrelaatiokerroin on 0,79.

Vertailutietoa

Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen tuloksista kertovassa raportissa (Lehto ja Sutela 2004) johtamiskysymysten tulokset on esitetty erikseen sen mukaan, onko vastaajan esimies ollut mies vai nainen. Kela-barometrissa ei tiedusteltu vastaajan esimiehen sukupuolta, joten Kelan tuloksia ei ole voitu tuottaa erikseen nais- ja miesesimiehistä. Sen sijaan Kelan tulokset on esitetty hallinnontason mukaan. Kelan toimihenkilöiden näkemykset esimiehen käyttäytymisestä noudattavat pääosin suomalaisten työyhteisöjen yleistä linjaa (kuvio 2).

Kahden kysymyksen kohdalla Kelan tulokset poikkeavat silmiinpistävästi maan yleisestä tasosta. Kelassa esimiesten ei koeta tuntevan alaistensa työtehtäviä niin hyvin kuin suomalaisilla työpaikoilla yleensä. Erityisesti tätä mieltä on aluekeskusten henkilöstö, josta vain viidennes on asiaa koskevasta väitteestä täysin samaa mieltä, kun osuus suomalaisilla työpaikoilla on keskimäärin kaksinkertainen. Ilmiö on toimistoissa yhteydessä työyksikön kokoon U-käyrän muotoisesti: parhaiten esimiesten koetaan tuntevan työtehtävät pienimmissä ja suurimmissa toimistoissa, joissa väitteestä on samaa mieltä toimiston kokoluokasta riippuen 36–42 prosenttia vastaajista. Keskipokoissa toimistoissa osuus on 25–31 prosenttia.

Toinen kysymys, jossa erityisesti Kelan toimistojen henkilöstön näkemykset poikkeavat valtakunnan keskimääräisestä tasosta, on esimiehen innokkuus kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään. Työolotutkimuksen mukaan tämän johtamisominaisuuden suhteen nais- ja miesesimiesten alaisten mielipiteet myös eroavat toisistaan koko maassa. Naisjohtajien katsotaan selvästi miesjohtajia enemmän kannustavan alaisiaan kehittämään ja kouluttautumaan.

Esimiestyö ja muut työolotekijät

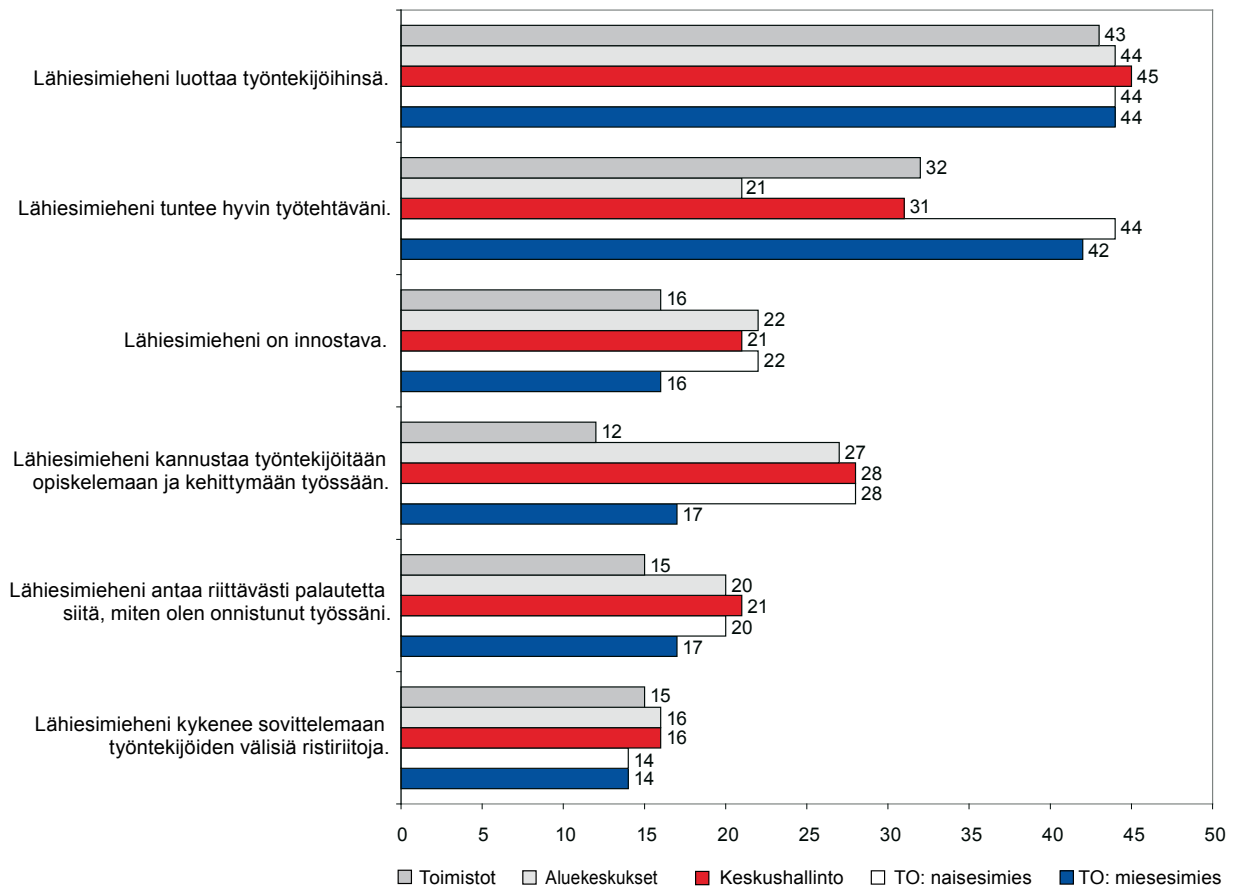
Johtamista pidetään yleisesti tärkeänä työhyvinvoinnin osa-alueena. Työeläkevakuutusyhtiö Varman yrityksille laatimassa Evita-itsearviointioppaassa muun muassa todetaan, että johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, sillä se heijastuu kaikkeen työyhteisön toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään (Evita-itsearviointi). Esimiesten toiminnan katsotaan myös yhtenä tekijänä vaikuttavan ikääntyneiden työntekijöiden halukkuuteen jatkaa työntekoa vanhuuseläkeikään saakka (Salo ym. 2002).

Seuraavaksi tutkitaan, miten henkilöstön näkemykset lähiesimiesten työtavoista ovat yhteydessä muihin työolotekijöihin Kelassa. Näkemyksiä lähiesimiestyöstä mitataan summamuuttujalla, jonka muodostamisperusteet on kuvattu edellä.

Näkemykset lähiesimiestyöstä ovat selvästi yhteydessä yleiseen työtyytyväisyyteen (taulukko 19).

Henkilöstön näkemykset johtamisesta ovat myös yhteydessä stressin kokemiseen (taulukko 20). Lähiesimiestyötä myönteisimmin arvioivista puolet kokee stressiä enintään vähän, kun johtamiseen kielteisimmin suhtautuvista puolet taas kokee stressiä paljon.

Kuvio 2. Esimiehen työtappaa koskevia väittämiä hallinnontason mukaan, vertailutietona Työolotutkimus 2003 (TO), täysin samaa mieltä, %).



Taulukko 19. Tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan lähiesimiehen työtappaa koskevien näkemysten (summamuuttuja: 17 kysymyksen keskiarvo) mukaan (%).

| Tyytyväisyys työhön | Arvio esimiehen työtavasta | | | |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| | välttävä 1,00–1,99 | tydyttävä 2,00–2,99 | hyvä 3,00–3,99 | erinomainen 4,00–5,00 |
| Tyytyväinen | 39 | 52 | 73 | 87 |
| Ei tyytyväinen eikä tyytymätön | 18 | 23 | 17 | 8 |
| Tyytymätön | 43 | 25 | 10 | 5 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Taulukko 20. Stressin kokeminen lähiesimiehen työtapaa koskevien näkemysten (summamuuttuja: 17 kysymyksen keskiarvo) mukaan (%).

| Stressin kokeminen | Arvio esimiehen työtavasta | | | |
|---------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| | välttävä 1,00–1,99 | tydyttävä 2,00–2,99 | hyvä 3,00–3,99 | erinomainen 4,00–5,00 |
| Ei lainkaan tai vähän | 13 | 29 | 38 | 51 |
| Jonkin verran | 35 | 36 | 39 | 34 |
| Melko tai erittäin paljon | 52 | 35 | 23 | 15 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Taulukko 21. Koetut vaikutusmahdollisuudet työhön lähiesimiehen työtapaa koskevien näkemysten (summamuuttuja: 17 kysymyksen keskiarvo) mukaan (%).

| Vaikutusmahdollisuuksien riittävyys | Arvio esimiehen työtavasta | | | |
|----------------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| | välttävä 1,00–1,99 | tydyttävä 2,00–2,99 | hyvä 3,00–3,99 | erinomainen 4,00–5,00 |
| Aivan tai lähes riittävästi | 9 | 14 | 32 | 59 |
| Hieman tai aivan liian vähän | 91 | 86 | 68 | 41 |
| Yhteensä | 100 | 100 | 100 | 100 |

Taulukko 22. Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla, usein tai jatkuvasti häiritsevänä kokeneet (%).

| | Esimiehet | Henkilöstö |
|----------------|-----------|------------|
| Toimistot | 44 | 51 |
| Aluekeskukset | 54 | 33 |
| Keskushallinto | 58 | 37 |

Johtamista koskevien arvioiden yhteys vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen on voimakas (taulukko 21). Esimiestyötä kielteisimmin arvioivista vain joka kymmenes pitää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä riittävinä.

Toimihenkilöiden näkemykset oman lähiesimiehen toiminnasta ovat yhteydessä moniin työolotekijöihin. Henkilöt, jotka kokevat esimiehensä noudattavan nykyaikaisessa johtamistyössä yleisesti hyvinä pidettyjä toimintatapoja, ovat yleensä tyytyväisiä työhönsä. He kokevat keskimääräistä vähemmän stressiä ja pitävät vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä riittävinä. Hyvä esimiestyö on siis yksi olennainen osatekijä yleisesti hyvinvoivan työyhteisön toiminnan kokonaisuudessa myös Kelassa.

Esimiesten omat kokemukset työstään

Työolotutkimuksen mukaan esimiestyöhön kohdistuvat vaatimukset ovat lisääntyneet suomalaisessa työelämässä. Työtehtävät ovat vaikeutuneet, työtehtävien määrä ja uuden tiedon omaksumisvaatimukset ovat lisääntyneet ja työtehtävien alue on laajentunut. Työpäivät venyvät, ne ovat katkonaisia, ja raja työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy. Vaatimusten kiristyminen näkyy työn kuormittavuudessa, ja esimiestehtävissä olevat kokevatkin haittaavaa kiirettä useammin kuin palkansaajat. 26 prosenttia toimihenkilöistä, joilla ei ole esimiestehtäviä, kokee, että kiire ja kireät aikataulut haittaavat erittäin tai melko paljon. Samoin kokee alaisten lukumäärästä riippuen 34–38 prosenttia hallinnollisista esimiehistä. (Kontiainen 2006.)

Myös Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -tutkimuksessa (2006) esimiehet tunsivat itsensä kiireisemmiksi kuin muut. Johtajista ja ylimmistä virkamiehistä 63 prosenttia oli kokenut usein tarvetta kiirehtiä saadakseen työnsä tehtyä. Vastaava osuus kaikista työssä käyvistä oli 52 prosenttia.

Tilanne Kelassa vastaa monilta osin Työolotutkimuksessa sekä Työ ja terveys -tutkimuksessa tehtyjä havaintoja, mutta ei täysin. Kelan keskushallinnossa ja aluekeskuksissa esimieskunta kokee häiritsevää kiirettä selvästi useammin kuin henkilöstö, mutta toimistoissa henkilöstön kiirekokemukset ovat yleisempiä kuin esimiesten (taulukko 22).

Vaikka kiirekokemusten voisi olettaa näkyvän myös esimiesten psyykkisenä kuormittuneisuutena, ilmoitusten välistä yhteyttä koskevat tulokset suomalaisessa työelämässä ovat ristiriitaisia ja monitulkintaisia.

Esimiehet pitävät työtään henkisesti raskaampana kuin tavalliset palkansaajat. Esimiehet kokevat myös muita enemmän työuupumuksen uhkaa. Tästä huolimatta varsinaisia psyykkisiä rasittuneisuusoireita (mm. väsymys, haluttomuus, tarmottomuus, masennus, yllirasittuneisuus, jännittyneisyys, hermostuneisuus ja ärtyisyys) tiedusteltaessa esimiehet eivät poikkea muista palkansaajista. Selityksiä ristiriitaiselle tulokselle voidaan etsiä ainakin kolmelta taholta. Esimiestehtävissä voi olla piirteitä, jotka toimivat kuormituksen haittaa puskuroivina voimavaratekijöinä. Yksi keskeinen voimavaratekijä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin ja työoloihin. Toiseksi saattaa olla, että kaikkein pahiten kuormittuneet esimiehet hakeutuvat toisiin tehtäviin ennen kuin vakavat oireet pääsevät syntymään. Kolmanneksi voi olla, että työhön kohdistuvien vaatimusten kiristyminen lisää psyykkistä kuormittuneisuutta pitemmällä aikavälillä, ja oireet tulevat esiin vasta muutamien vuosien kuluttua. (Kontiainen 2006.)

Työ ja terveys -tutkimuksessakin (2006) esimiehet olivat muita toimihenkilöitä kuormittuneempia. Johtajista ja ylimmistä virkamiehistä 43 prosenttia piti työtään henkisesti erittäin tai melko rasittavana, kaikista työssä käyvistä 34 prosenttia.

Kiireen kokemisessa havaittu eroavuus Kela-barometrin ja Työolotutkimuksen tulosten välillä toistuu stressin kohdalla. Keskushallinnossa ja aluekeskuksissa esimiehet ovat stressaantuneempia kuin muut toimihenkilöt, mutta toimistoissa tilanne on päinvastainen (taulukko 23). Kelan asteikon ääripäitä edustavat suhteellisen vähän stressiä kokevat toimistojen esimiehet ja paljon stressiä kokevat keskushallinnon esimiehet. On kuitenkin huomattava, että 15 prosentin tasolla toimistojen esimiehetkin ylittävät suomalaisen työelämän keskimääräisen 10 prosentin sekä johtajien ja ylimpien virkamiesten 13 prosentin stressitason (Työ ja terveys 2006).

Suomessa esimiehillä on muita toimihenkilöitä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa erilaisiin asioihin työssään. Erot esimiesten ja muiden palkansaajien välillä eivät kuitenkaan ole kovin suuria, kun on kyse vaikutusmahdollisuuksista työtahtiin, työmenetelmiin tai siihen, mitä työtehtäviin kuuluu tai missä järjestyksessä työt tehdään (Kontiainen 2006). Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -tutkimuksessa (2006) johtajista ja ylimmistä virkamiehistä itseään koskeviin asioihin koki työpaikallaan voivansa vaikuttaa erittäin paljon 37 prosenttia ja melko paljon 44 prosenttia. Vastaavat luvut koko työssä käyvästä väestöstä olivat 19 ja 32 prosenttia.

Taulukko 23. Stressiä erittäin tai melko paljon kokevat esimiehet ja henkilöstö hallinnontasoittain (%).

| | Esimiehet | Henkilöstö |
|----------------|-----------|------------|
| Toimistot | 15 | 23 |
| Aluekeskukset | 21 | 18 |
| Keskushallinto | 28 | 20 |

Taulukko 24. Kokemukset vaikutusmahdollisuuksien riittävydestä (%).

| | Esimiehet | Henkilöstö |
|--------------------|-----------|------------|
| Aivan riittävästi | 22 | 8 |
| Lähes riittävästi | 47 | 32 |
| Hieman liian vähän | 23 | 36 |
| Aivan liian vähän | 8 | 24 |
| Yhteensä | 100 | 100 |

Kela-barometrissa esimiehiltä ei tiedusteltu kokemuksia vaikutusmahdollisuuksien varsinaisesta määrästä, vaan kysymys kohdennettiin kokemuksiin vaikutusmahdollisuuksien riittävydestä. Esimiehet pitivät vaikutusmahdollisuuksiaan työhön suurempina kuin toimihenkilöt (taulukko 24). Kelan tilanne on siten samankaltainen kuin suomalaisilla työpaikoilla yleensäkin.

Esimiesten saama tuki alaisilta

Esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna myös työntekijöillä on mahdollisuuksia tukea johtamista ja siten vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Tärkeitä työyhteisön jäsenen ominaisuuksia ovat vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky. Rakentavasti ja vastuullisesti toimiva alainen hoitaa hyvin työnsä ja kehittää sitä. Hän kuuntelee muita, auttaa työtovereitaan, ottaa vastaan palautetta ja antaa palautetta esimiehellekin, eikä purnaa vain selän takana. Alaistaitoihin vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, kyvyt, esimiestyö ja työyhteisön ilmapiiri. Alaistaidot ovat hyödyllisiä paitsi koko työyhteisön myös työntekijän itsensä kannalta: taidot omaava kykenee luomaan hyvän suhteen esimieheensä, mutta taidoiltaan vaatimattomampi jää helposti ilman tarvitsemaansa tukea.

Rauman kaupungin kymmenessä työyksikössä tehdyn selvityksen mukaan hyvin toimivien työyhteisöjen esimiehet painottivat alaistaitoja arvioidessaan esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta, kun huonommin toimivien yksikköjen esimiehet korostivat alaisten keskinäisen kanssakäymisen merkitystä. Myös nais- ja miesesimiesten mielipiteet erosivat tässä asiassa toisistaan. Naiset odottivat johtamisensa tueksi työntekijöiden vuorovaikutusta esimiehen kanssa selvästi miehiä enemmän. (Rehnback ja Keskinen 2005.)

Kela-barometrissa esimiehiä pyydettiin arvioimaan omin sanoin, kokivatko he saaneensa tukea työskentelynsä oman työyhteisönsä toimihenkilöiltä. Mielipiteensä kertoi 334 kaikista 519:stä kyselyyn vastanneesta esimiehestä. Selvä enemmistö esimiehistä ilmoittaa saaneensa tukea hyvin, riittävästi tai jopa kiitettävästi. Esimiehet luonnehtivat tukea tarjoavia toimihenkilöitä osaaviksi, itsenäisiksi, avoimiksi, aloitteellisiksi, vastuuntuntoisiksi ja sitoutuneiksi. Tällaiset työntekijät työskentelevät yhteisiä tavoitteita silmällä pitäen, noudattavat sovittuja toimintatapoja, tuovat esiin työyhteisön ongelmia, osaavat analysoida niitä ja pystyvät myös pohtimaan niiden ratkaisemista esimiehen kanssa rakentavassa ja luottamuksellisessa hengessä. Muutamassa vastauksessa

todettiin oman työyhteisön ajan myötä oppineen toimintojen jatkuvan parantamisen edellyttämiä työtapoja, mikä on ilmennyt muun muassa toimihenkilöiden kykyä nähdä omien työtehtävien rajat ylittäviä työyhteisön toiminnan laajempia puitteita. Myös toimihenkilöiden kyky sietää epävarmuutta on joissain työyhteisöissä esimiehen näkemyksen mukaan lisääntynyt.

Esimiesten vastauksista noin 10 prosenttia oli sellaisia, joissa arvio alaisten tuen saamisesta kallistui pääosin kielteiselle puolelle. Esimiehet taustoittivat kuvaustaan usein kiristyneellä työtahdilla, joka on ollut seurausta muun muassa Kelan tuottavuustavoitteista aiheutuneesta henkilöstöresurssien ”sopeuttamisesta”. Kiireen ohella – ja sitä joissain tapauksissa osin selittäenkin – kielteissävytteisiä tunnelmia saatettiin perustella jollain työyhteisön toiminnassa tapahtuneella suurella muutoksella, joka on ”tappanut työnilon” tai johtanut työyhteisön jakautumiseen, kun osa henkilöstöstä on lähtenyt tukemaan esimiestä uuden toimintamallin vakiinnuttamisessa, ja toiselle puoliskolle taas luopuminen entisistä toimintatavoista on ollut vaikeaa. Suurista muutoksista erikseen on mainittu vakuutuspiirien yhdistyminen, uuden toimintamallin käyttöönotto, työn tasaaminen, työn keskittäminen ja päätöksenteon yleinen siirtyminen yhä kauemmas paikallistasolta. Uusi toimintamalli on yleensä sisältänyt toimihenkilöiden erikoistumisen asiakaspalvelu- tai ratkaisutyöhön ja joissain tapauksissa toimihenkilöiden työpisteiden siirtymisiä toimistosta toiseen vakuutuspiiriin sisällä. Kielteisiä tuntemuksia kokeneet esimiehet kuvaavat työyhteisön ilmapiiriä kireäksi, kyräileväksi, väsyneeksi, epäluuloiseksi, pieniin yksittäisiin asioihin takertuvaksi, ongelmia vatvovaksi ja muutoksia periaatteessa vastustavaksi. Eräs esimies pohtii tarkemmin muutosten vastustamisen syitä ja on tullut kuitenkin siihen johtopäätökseen, että ”toimihenkilöillä on enemmän arkuutta lähteä uudistuksiin kuin varsinaista vastaanpanemisen halua.”

Kirjallisuus

Caproni Paula J. Management skills for everyday Life. The practical coach. Second edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2005.

Evita-itsearviointi. Opas yrityksille [verkkodokumentti]. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma [viitattu 15.10.2007]. Saatavissa: <[http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/2EC7D64B-](http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/2EC7D64B-5FEF-4C8E-A63B-E4BDA3F7C425/0/EvitaItsearviointiOpasYrityksille.pdf)

[5FEF-4C8E-A63B-E4BDA3F7C425/0/EvitaItsearviointiOpasYrityksille.pdf](http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/2EC7D64B-5FEF-4C8E-A63B-E4BDA3F7C425/0/EvitaItsearviointiOpasYrityksille.pdf)>.

Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE. Management of organizational behavior. Leading human resources. Eighth edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Kelan esimiesten johtamistaitojen kehittäminen 2006–2009 (muistio). Helsinki: Kansaneläkelaitos, 2006.

Konttinen N. Esimiehestä kaikki irti? Julkaisussa: Lehto A-M, Sutela H, Miettinen A, toim. Kaikkila mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, Tutkimuksia 244, 2006: 155–175.

Kuitunen K. Johtamisen perusteet A21A00110. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, opetusmonisteita O-487, 2007.

Lehto A-M, Sutela H. Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus, 2004.

Lovio R. Johtamisen perusteet 21A00110, syksy 2007, 6. luento [verkkodokumentti]. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin ja johtamisen laitos, 2007 [viitattu 16.10.2007]. Saatavissa: <<https://cie.hkkk.fi/21A00110/2007Luento%206.3kuvaa.pdf>>.

Näsi J, Neilimo K. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOY, 2006.

Reddin WJ. The 3-D management style theory. Train Dev J 1967; 21 (4): 8–17.

Rehnback K, Keskinen S. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla [verkkodokumentti]. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus, 2005 [viitattu 7.11.2007]. Saatavissa: <http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9103_05s.pdf>.

Salo M, Antti-Poika M, Geber-Teir C, Honkonen K, Korppoo L, Kotila H, Lodman O, Virtanen T. Työ tekijäänsä kantaa – vanhuuseläkeikään saakka työskennelleiden kokemuksia ja odotuksia työhyvinvoinnista [verkkodokumentti]. Helsinki: Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma-Sampo, 2002 [viitattu 15.10.2007]. Saatavissa: <<http://www.varma.fi/NR/rdonlyres/0D8BFF2E-048D-423E-B156-C769C3B4E1FD/0/TyoTekijaansaKantaa.pdf>>.

Työ ja terveys -haastattelututkimus 2006. Taulukko-raportti. Helsinki: Työterveyslaitos, 2006.

Watson T J. Organising and managing work. Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice. Second edition. Harlow: Pearson Education, 2006.

Mikko Kapanen

TOIMISTOJEN ASIAKASKYSELYN TULOKSIA⁶

Asiakaspalvelun ongelmakohtiin on kiinnitetty huomiota

Tuoreen Kela-barometrin asiakaskyselyn mukaan asiakkaiden tyytyväisyys toimistojen palveluun on pysynyt hyvänä (kuvio 3). Myönteistä kehitystä tapahtui mm. asian käsittelyn kestosta tiedottamisessa.

Uusina asioina kysyttiin asiointimatkan pituutta ja matkan suorittamistapaa. Lisäksi tiedusteltiin halukkuutta varata aikaa asiointia varten ja kiinnostusta etuusasioiden hoitoon Internetissä.

Toimistoon kuljetaan omalla autolla

Kelan toimistojen parkkipaikoilla on luultavasti hyvä käyttöaste, sillä tuoreen asiakaskyselyn mukaan puolet asiakkaista käyttää asiointimatkaansa omaa autoa (taulukko 25). Yleisintä auton käyttö on vanhempainetusasiakkailla (69 %). Toista ääripäätä edustavat asumistuki- ja opintoetusasiakkaat, mutta heistäkin joka kolmas tarttuu auton rattiin. Kyselyaineistosta ei valitettavasti käy ilmi, kuinka moni Kelan toimistossa käyneistä yhdisti samaan reissuun muidenkin asioiden hoitamista.

Opinto-, työttömyys- ja asumistukiasiakkaista noin puolet kävelee tai pyöräilee Kelan toimistoon. Tosin näiden etuusryhmien asiakkailla asiointimatkat olivat myös kaikkein lyhyimmät. Pisin matka toimistoon on sairaanhoitokorvausasiakkailla (taulukko 26). Asiointimatkan pituudella ja mitä todennäköisimmin myös julkisen liikenteen toimivuudella on yhteys kulkuvälineen valintaan. Julkista liikennettä käyttävät eniten asumistukiasiakkaat (12 %). Tutta-

van kyyti (5 %) oli yllättävän yleinen matkustustapa verrattuna esimerkiksi julkiseen liikenteeseen (7 %). Taksin käyttö ei ollut missään asiakasryhmässä erityisen suosittua (1 %).

Asiointimatkan pituudessa ja sen suorittamistavassa on suuria eroja vakuutusalueiden välillä. Pisimpien kulkuyhteyksien Pohjois- (60 %) ja Länsi-Suomessa (62 %) omaa autoa käytettiin huomattavasti useammin verrattuna lyhyiden etäisyyksien Etelä-Suomeen (36 %).

Asian läpimenoajasta tiedotetaan aiempaa paremmin

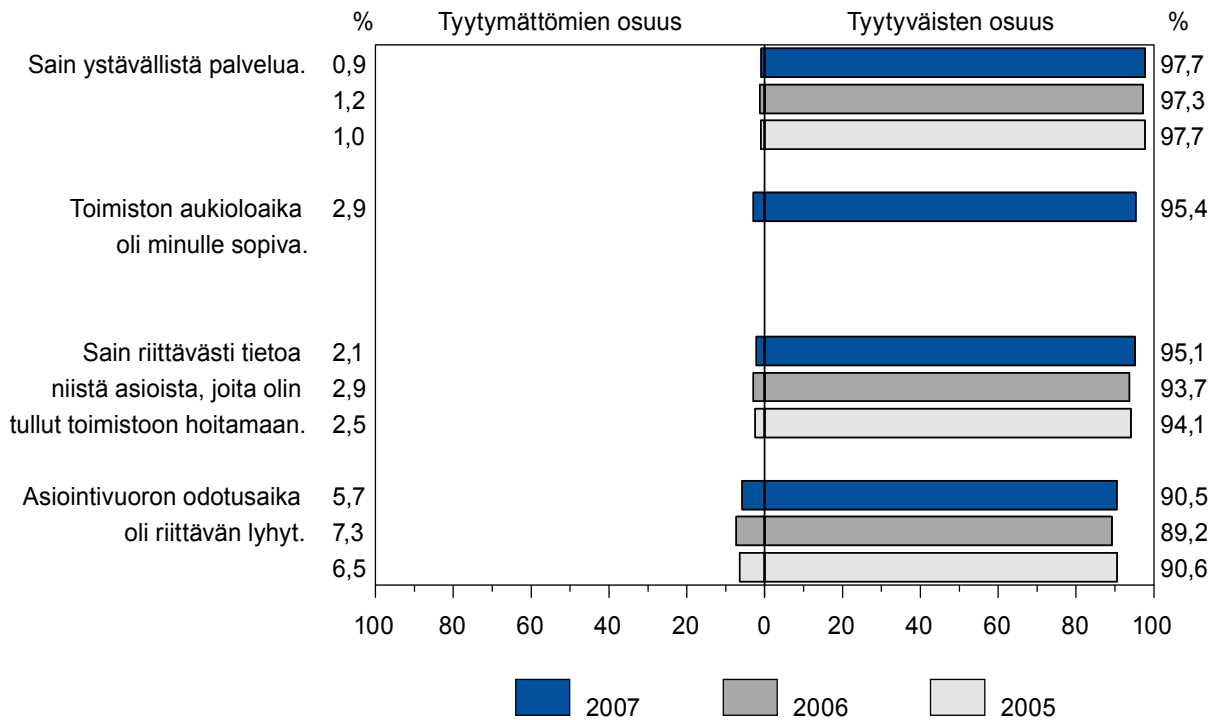
Tyytyväisyys apuun hakemuksen täyttämässä (96 %) ja tiedon saamiseen asian tulevasta käsittelyvaiheista (89 %) pysyivät lähes ennallaan (taulukko 27). Sen sijaan asian käsittelyn kestosta tiedottamiseen on ilmeisesti alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, sillä tyytyväisyys siihen kohosi vuodessa peräti kuusi prosenttiyksikköä (75 % → 81 %). Korttitilausten yhteydessä uskalletaan ja ilmeisesti myös pystytään mainitsemaan melko tarkka läpimenoaika, sillä juuri ”korttiasiakkaat” olivat tyytyväisimpiä. Tarkempaa tietoa sen sijaan jäätettiin odottamaan sotilasavustus-, vanhempainetus- ja opintoetusasioissa.

Riippumatta asioinnin syynä olleesta etuudesta yhä useampi asiakas koki saaneensa riittävästi tietoa hoitamisestaan asioista (taulukko 28). Suurin parannus tapahtui juuri niistä etuuksista tiedottamisessa, joissa tyytymättömyys tiedottamiseen on aiemminkin ollut kaikkein suurinta (työttömyys- ja opintoetuudet ja yleinen asumistuki).

Kiinnostus Internet-asiointiin ja ajanvaraukseen vaihtelee

Toimistojen asiakkaista edelleen vain vajaa kolmannes on kiinnostunut hoitamaan Kela-asioitaan Internetissä (taulukko 29). Kaikkein innokkaimmaksi ryhmäksi osoittautui maahan- tai maastamuuttoa koskevissa asioissa toimistossa käyneet (51 %). Seuraavaksi kiinnostuneimpia olivat asumis- (43 %) ja opintotukiasiakkaat (50 %). Aiemman tutkimuksen perusteella nämä ryhmät jo hoitavatkin Kela-asioitaan Internetin ja sähköpostin avulla eniten (kysely etuuspäätöksen saaneille asiakkailla vuonna 2005). Edellä mainitut etuusryhmät erottuvat selvästi muista asiakasryhmistä – vähiten innostusta oli tuttuun tapaan eläkeasiakkailla (16 %).

⁶ Osa tiedoista on julkaistu aiemmin artikkelissa Kapanen M. Asiakaspalvelun ongelmakohtiin kiinnitetty huomiota. Yhteispeli 2007; 37 (6): 3.

Kuvio 3. Asiakkaiden käsitykset Kelan palvelusta 2005–2007.**Taulukko 25.** Asiointimatkan suorittamistapa etuusittain 2007 (%).

| | Jalkaisin tai polkupyörällä | Julkisilla kulkuneuvoilla | Taksilla | Tuttavan kyydissä | Omalla autolla | Muulla tavoin | Yhteensä |
|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------|-------------------|----------------|---------------|----------|
| Sairaanhoitokorvaukset | 28,3 | 4,4 | 2,1 | 3,0 | 60,8 | 1,3 | 100,0 |
| Sairauspäiväraha ^a | 26,6 | 6,3 | 1,4 | 4,9 | 59,6 | 1,2 | 100,0 |
| Eläkeasiat | 38,9 | 9,2 | 0,9 | 6,4 | 42,7 | 1,9 | 100,0 |
| Opintoetuudet | 50,5 | 8,9 | 0,3 | 4,9 | 34,0 | 1,4 | 100,0 |
| Vanhempainetuudet | 24,0 | 4,6 | 0,0 | 2,2 | 68,5 | 0,6 | 100,0 |
| Työttömyysetuudet | 46,0 | 9,4 | 0,0 | 5,6 | 37,4 | 1,6 | 100,0 |
| Yleinen asumistuki | 48,6 | 12,1 | 0,1 | 6,0 | 32,1 | 1,2 | 100,0 |
| Korttiasiat ^b | 34,6 | 10,9 | 0,4 | 4,6 | 47,7 | 1,8 | 100,0 |
| Muu asia | 33,8 | 7,6 | 1,9 | 5,0 | 49,8 | 2,0 | 100,0 |
| Kaikki asiointisyöt | 35,2 | 7,3 | 1,1 | 4,6 | 50,5 | 1,4 | 100,0 |

a Mukaan lukien kuntoutusasiat, hoitotuet ja vammaisetuudet.

b Kela-kortti ja EU-sairaanhoitokortti.

Taulukko 26. Asiointimatkan pituus etuuksittain 2007.

| Asioinnin syy | Asiointimatkan pituus enemmän kuin 5 km (%) |
|-------------------------------|------------------------------------------------|
| Sairaanhoidokorvaukset | 40,1 |
| Sairauspäiväraha ^a | 39,3 |
| Eläkeasiat | 33,3 |
| Opintoetuudet | 25,7 |
| Vanhempainetuudet | 35,2 |
| Työttömyysetuudet | 29,4 |
| Yleinen asumistuki | 21,0 |
| Korttiasiat ^b | 31,5 |
| Muu asia | 33,6 |
| Kaikki asiointisyöt | 33,9 |

^a Mukaan lukien kuntoutusasiat, hoitotuet ja vammaisetuudet.

^b Kela-kortti ja EU-sairaanhoidokortti.

Taulukko 27. Hakemuksen tai lisäselvityksen jättäneistä riittävästi apua ja tietoa saaneet 2005–2007 (%).

| | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------------------------------|------|------|------|
| Apu hakemuksen täyttämässä | 96,0 | 95,4 | 95,7 |
| Tiedon saaminen asian tulevista käsittelyvaiheista | 87,5 | 86,5 | 88,7 |
| Tiedon saaminen asian käsittelyn kestosta | 74,8 | 74,4 | 80,5 |
| Tiedon saaminen vaihtoehtoisista asiointitavoista | 63,4 | 61,2 | – |

Taulukko 28. Riittävästi tietoa hoitamisestaan asioista saaneet etuuden mukaan 2005–2007 (%).

| | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------------|------|------|------|
| Sairaanhoidokorvaukset | 96,3 | 95,9 | 97,2 |
| Sairauspäiväraha ^a | 93,3 | 92,7 | 94,1 |
| Eläkeasiat | 95,7 | 95,1 | 95,5 |
| Opintoetuudet | 92,9 | 88,3 | 90,3 |
| Vanhempainetuudet | 94,0 | 94,1 | 94,9 |
| Työttömyysetuudet | 92,3 | 91,6 | 94,0 |
| Yleinen asumistuki | 92,4 | 92,0 | 93,7 |
| Korttiasiat ^b | 96,1 | 96,2 | 96,6 |
| Muu asia | 94,2 | 92,5 | 94,6 |

^a Mukaan lukien kuntoutusasiat, hoitotuet ja vammaisetuudet.

^b Kela-kortti ja EU-sairaanhoidokortti.

Taulukko 29. Kiinnostus Internet-asiointiin etuuskittain 2007 (%).

| Melko tai erittäin kiinnostuneiden osuus | 2007 |
|------------------------------------------|------|
| Sairaanhoitokorvaukset | 21,0 |
| Sairauspäiväraha ^a | 28,3 |
| Eläkeasiat | 16,1 |
| Opintoetuudet | 43,3 |
| Vanhempainetuudet | 50,4 |
| Työttömyysetuudet | 29,8 |
| Yleinen asumistuki | 36,3 |
| Korttiasiat ^b | 32,1 |
| Muu asia | 30,0 |
| Kaikki asiointisyöt | 28,6 |

^a Mukaan lukien kuntoutusasiat, hoitotuet ja vammaisetuudet.

^b Kela-kortti ja EU-sairaanhoitokortti.

Taulukko 30. Ajanvaraus asiointiin syynä olleen etuuden mukaan 2007 (%).

Olitteko tai olisitteko halunnut varata ajan asiointianne varten?

| Kyllä-vastanneiden osuus | 2007 |
|-------------------------------|------|
| Sairaanhoitokorvaukset | 2,8 |
| Sairauspäiväraha ^a | 7,7 |
| Eläkeasiat | 9,0 |
| Opintoetuudet | 5,7 |
| Vanhempainetuudet | 4,3 |
| Työttömyysetuudet | 5,5 |
| Yleinen asumistuki | 6,2 |
| Korttiasiat ^b | 3,0 |
| Muu asia | 6,3 |
| Kaikki asiointisyöt | 5,2 |

^a Mukaan lukien kuntoutusasiat, hoitotuet ja vammaisetuudet.

^b Kela-kortti ja EU-sairaanhoitokortti.

Asiakkaista vain 5 prosenttia varaa tai haluaisi varata ajan toimistossa asiointiin (taulukko 30). Asiakkaiden halukkuus varata aikaa on keskimääräistä suurempaa mm. kuntoutusasioissa (11 %), maahanmuuttajien erityistuksessa (10 %), eläkeasioissa (9 %) sekä maahan- tai maastamuuttoa koskevissa asioissa (10 %) asioivilla.

Maahanmuuttajat tyytyväisiä saamaansa palveluun?

Maahanmuuttajien erityistuki -asiakkailla luulisi olevan keskimääräistä vaikeampaa asioida Kelassa erilaisten kieli- ja kulttuuritaustojen vuoksi. Tässä asiakasryhmässä kuitenkin kaikki vastaajat pitivät saamaansa palvelua ystävällisenä. Lisäksi jokainen vastaaja koki saaneensa riittävästi tietoa niistä asioista, joita oli tullut toimistoon hoitamaan. Mielenkiintoista on se, että maahanmuuttajien erityistuki -asiakkaat olivat myös kaikkein tyytyväisimpiä Kelan päätösten ja kirjeiden selkeyteen (84 %).

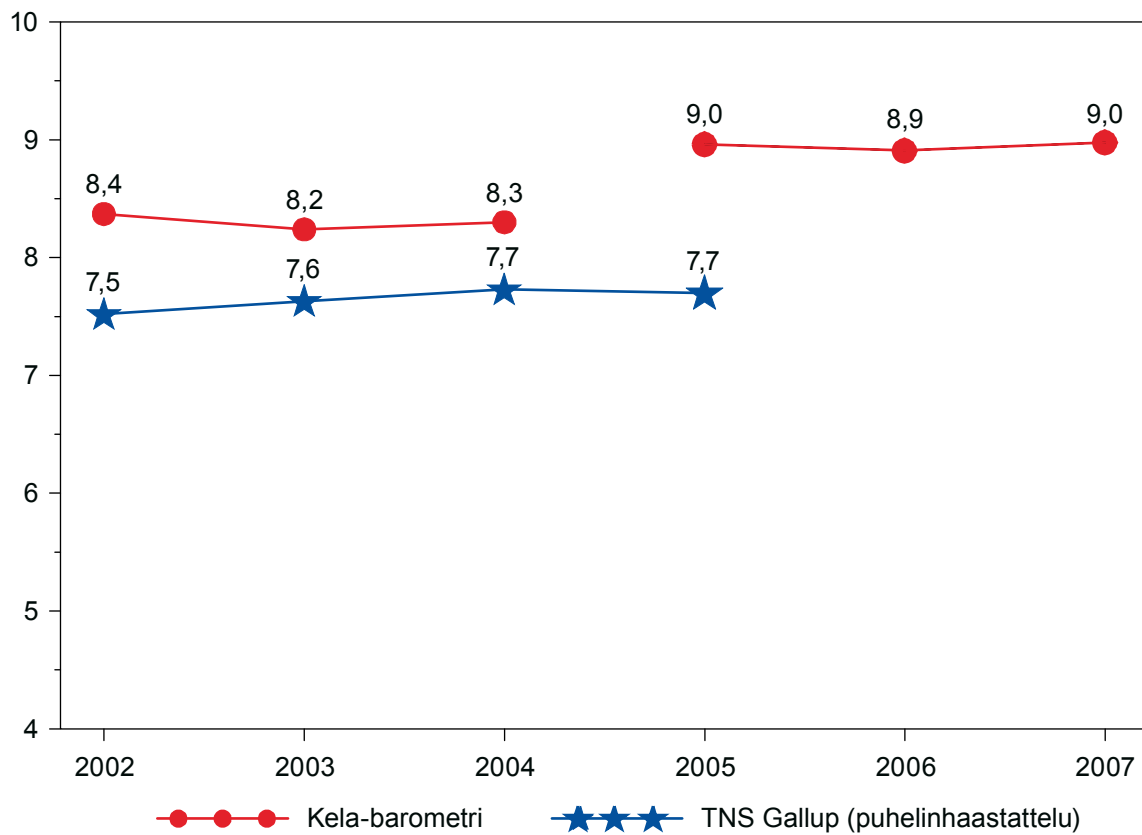
Kannattaa kuitenkin huomioida, että asiakaskyselyssä oli tarjolla vain suomen-, ruotsin- ja englanninkieliset lomakkeet, joten vastaajajoukko ei välttämättä ole kovin edustava otos juuri tästä ryhmästä. Lisäksi ryhmän vastaajien lukumäärä (37 kpl) oli pieni.

Toimistojen palveluarvosana edellisvuosien tasolla

Asiakkaiden antama palveluarvosana viimeiselle toimistossa asioinnille on pysynyt hyvänä kolme vuotta peräkkäin (9,0 – 8,9 – 9,0; kuvio 4). Erot erietuuksien vuoksi asioineiden välillä olivat todella pienet: alin arvosana 8,7 (muutto Suomeen tai Suomesta) ja korkein 9,1 (sairaanhoitokorvaukset, työeläke ja korttiasiat). Eri vakuutusalueiden asiakkaiden antamilla palveluarvosanoilla ei ollut mainittavaa eroa.

Kyselyn vastaajaprofiili pysyi ennallaan

Kela-barometrin asiakaskyselyssä jaettiin yhteensä 22 231 lomaketta, joista 15 762 palautui takaisin (vastausosuus 70,9 %). Kyselylomake pyrittiin jakamaan kaikille toimistoissa asioiville asiakkaille. Kysely toteutettiin toukokuussa, kuten edellisnäkin vuonna. Koko paikallishallinnon tasolla asiakasryhmien suhteelliset osuudet pysyivät lähes muuttumattomana, minkä voidaan ajatella lisäävän aineiston ja siitä tehtävien johtopäätösten luotettavuutta. Sairaanhoitokorvausta hakevat asiakkaat olivat totutusti suurin asiakasryhmä (23 %). Muita suuria asiakasryhmiä olivat työttömyys- (16 %) ja asumistukiasiakkaat (11 %). Etelä-Suomen vakuutusalueen vastausprofiili poikkesi muista vakuutusalueista etenkin sairaanhoitokorvausasiakkaiden osuudessa: kun sairaanhoitokorvausasiakkaiden osuus Pohjois-Suomessa oli 28 %, Etelä-Suomessa se oli vain 19 %.

Kuvio 4. Kelan palvelun yleisarvosana 2002–2007.**Kysymykset**

Barometri v. 01–03: Kun ajattelette käyttämiänne palveluja, millaisen arvosanan antaisitte niistä?

Barometri v. 04: Kun ajattelette käyttämiänne paikallisia palveluja, millaisen arvosanan antaisitte niistä?

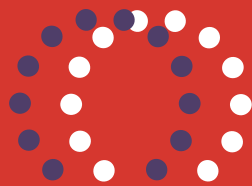
Barometri v. 05–07: Minkä arvosanan antaisitte tällä asiointikerralla saamallenne palvelulle kokonaisuutena?

TNS Gallup: Minkä yleisarvosanan te annatte Kelan toiminnalle kouluarvosana-asteikolla 4–10, jossa 4 tarkoittaa heikkoa arvosanaa ja 10 kiitettävää?

Mikko Kapanen
Markku Laatu
Hannu Mattila

Kela-barometri 2007

Tuloksia Kelan työyhteisöjen toiminnasta



59/2007

Sosiaali- ja terveysturvan selosteita



ISBN 978-951-669-760-7 (pdf)
ISSN 1455-0113