

KELA
Sosiaali- ja terveysturvan selosteita
33/2004

Kristiina Gyllenbögel ja Markku Laatu

Lähellä mutta ei selän takana
Kelan henkilökunnan mielipiteitä johtamisesta

Tutkimusosasto

Helsinki 2004

ISBN 951-669-641-4

ISSN 1455-0113

Alkusanat

Kela-barometrin toimihenkilökyselyissä on vuosina 1998–2003 tiedusteltu toimihenkilöiden tyytyväisyyttä Kelan ja sen yksiköiden johtamiseen. Vuonna 2003 kyselyssä oli mukana myös avokysymys, jossa vastaajat saivat omin sanoin kertoa johtamiseen liittyviä kokemuksiaan ja esittää johtamista koskevia kehittämissuhteita.

Tässä raportissa esitetään yhteenveto kyselyjen tuloksista. Avovastaukset ryhmiteltiin niiden pääasiallisen sisällön mukaan johtamista koskeviin kehittämissuhteisiin ja kritiikkiin sekä muihin mielipiteisiin. Kieliasun tarkistuksesta ja avusta vastausten ryhmittelyssä haluamme kiittää Tarja Hyväristä.

Toivomme, että raportista on hyötyä Kelan ja sen yksiköiden johtamisen kehittämisessä.

Helsingissä huhtikuussa 2004

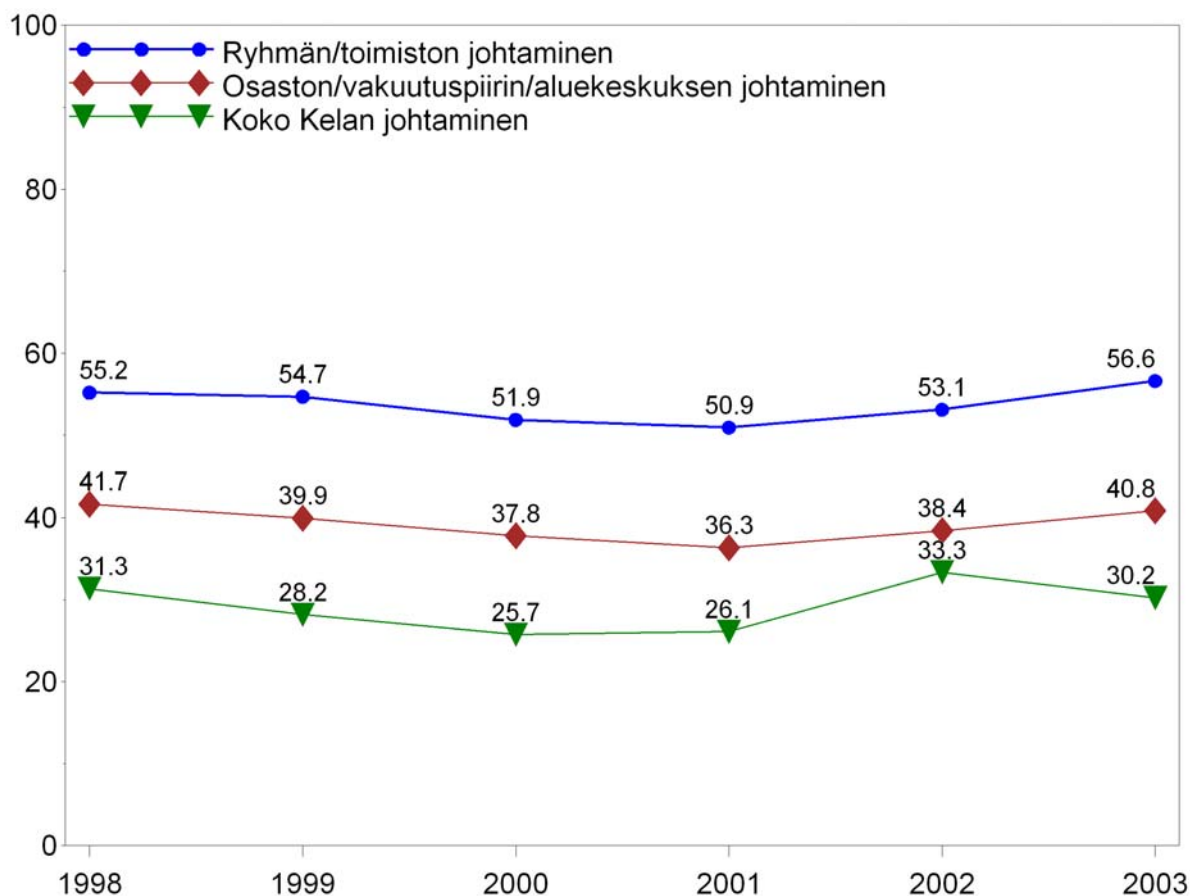
Kristiina Gyllenbögel ja Markku Laatu

Kokemukset Kelan johtamisesta parantuneet

Vuoden 2003 Kela-barometrin toimihenkilökyselyn päätuloksena voi pitää työelämän laadun paranemista monella osa-alueella. Kelassa suunta on ollut kohti parempaa jo toista vuotta peräkkäin.

Myös lähijohtamista koskevien mielipiteiden kehitys myötäilee tätä suuntausta. Henkilöstön tyytyväisyys ryhmän tai toimiston johtamiseen on keskimäärin kasvanut vuodesta 2001 lähtien (kuvio 1). Samankaltainen myönteinen kehitys ilmenee väliportaana (vakuutuspiirin, osaston ja aluekeskuksen) johtamista koskevissa yhteenlasketuissa arvioissa. Vuonna 2003 tyytyväisiä ryhmän tai toimiston johtamiseen oli jo 57 % ja väliportaana johtamiseenkin 41 % vastanneista. Myös koko Kelan johtamiseen tyytyväisten osuus on vuodesta 2001 vähän kasvanut, mutta ei yhtä tasaisesti. Se on pysynyt vuodesta 1998 lähtien verraten pienenä (26–33 %).

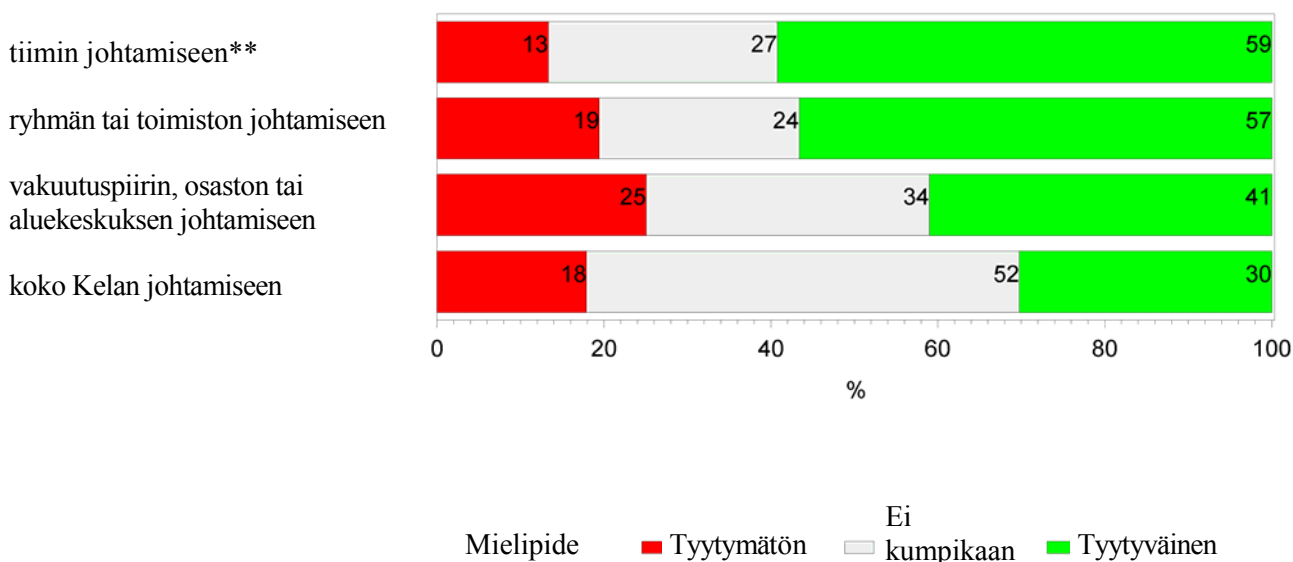
Kuvio 1. Johtamisen kehitys 1998–2003, melko tai erittäin tyytyväisten osuus (%).



Tulos näyttää barometriaineiston valossa pysyvältä: mitä ylemmän hierarkiatason johtamista arvioidaan, sitä pienemmäksi tyytyväisten osuus käy. Tämä ei tarkoita, että tyytymättömien määrä kasvaisi samassa suhteessa: johtamisen arviointi vain näyttää käyvän sitä hankalammaksi, mitä etäisemmältä (vähemmän tutulta) johtaminen arvioitsijasta tuntuu. Vuonna 2003 ainoastaan neljännes vastaajista ei ottanut sen paremmin myönteistä kuin kielteistä kantaa arvioidessaan tiimi-, ryhmä- tai toimistotason johtamista. Määrä kasvoi kolmannekseen, kun arvioinnin kohteena oli väliportaana johtaminen, ja jo yli puoleen, kun kyse oli koko Kelan johtamista koskevista arvioista (kuviot 2). Niiden vastaajien osuus, jotka eivät ole olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä, on pysynyt kaikkien edellä mainittujen hierarkiatasojen johtamista koskevissa arvioinneissa jokseenkin samansuuruisina vuodesta 1998 lähtien.

Kuvio 2. Johtamiseen tyytyväisten ja tyytymättömien prosenttiosuudet* v. 2003.

Tyytyväisyys...



* Johtavat toimihenkilöt puuttuvat tarkastelusta.

** Vain tiimityötä tehneet, jotka eivät itse ole tiimin vetäjiä, ovat mukana tarkastelussa.

Mikä selittää tyytyväisyyttä johtamiseen?

Johtajan asema tai toimihenkilön kokemus etäisyys johtajaan ja johtamiseen on vain yksi tärkeä johtamistyytyväisyyttä selittävä tekijä. Siihen, mitä ovat muut johtamistyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, ei ole olemassa patenttivastausta. Onnistunut johtaminen riippuu paitsi johtajan ominaisuuksista ja käyttäytymisestä myös siitä sosiaalisesta ympäristöstä, missä johtaja toimii. Kaikkiaan johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jossa johtajan vuo-

rovaikutussuhteet työyhteisössä sekä kyky jakaa alaisten maailmankuva ja muovata sitä ratkaisevat viime kädessä onnistumisen.¹

Vaikka hyvää johtamista ei voikaan standardoida ja soveltaa ympäristöolosuhteista (työyhteisön dynamiikasta ja sen jäsenten ominaisuuksista ja ajattelusta) riippumatta, joitain yleisiä huomioita siitä voi silti yrittää tehdä. Kela-barometrin henkilöstökyselyssä oli vuonna 2003 erilaisia johtamistyyylejä kartoitettavia kysymyksiä, joiden avulla on mahdollista hakea selitystä yleiselle tyytyväisyydelle johtamiseen. Kysymykset koskivat johtajan vuorovaikutus- ja osallistamistapoja sekä työn organisointitapoja, joilla yleisesti arvioidaan olevan merkitystä johtamisen onnistumiselle.

Taulukossa 1 on etsitty selitystä johtamistyytyväisyyteen logistisen regressioanalyysin avulla. Kyseisen monimuuttujamallin avulla voidaan ennustaa, millä tavoin taulukossa esitettyihin kysymyksiin annetut vastaukset vaikuttavat selitettävän ilmiön (tyytyväisyys ryhmän tai toimiston johtamiseen) esiintymistodennäköisyyteen ja siihen, kuinka suuri vaikutus on. P-arvo kertoo yksittäisen selittävän tekijän tilastollisen merkitsevyyden. Vedonlyöntikerroin (*odds ratio*) taas ilmaisee, kuinka paljon johtamistyytyväisyyden "riski" kasvaa, kun selittävä muuttaja vaihtuu tyytyväisten luokaksi.

Taulukko 1. Ryhmän tai toimiston johtamista koskevaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät*.

Muuttuja	P-arvo	Vedonlyöntikerroin
Työn itsenäisyys	0,003	1,440
Esimiehen antama palaute	<0,001	5,905
Tehtäväkuvan selkeys	0,003	1,343
Työyhteisön tavoitteiden tuntemus	<0,001	1,845
Työyhteisön tiedonkulku	<0,001	1,824
Työyhteisön työnjaon tasapuolisuus	0,079	1,234
Työyhteisön työjärjestelyjen toimivuus	<0,001	1,842
Vaikutusmahdollisuudet työhön	0,067	1,214

*Mallissa sekä selitettävä että selittävät muuttujat on dikotomisoitu (kysymykset a, b ja selitettävä muuttuja = tyytyväinen/ei tyytyväinen, kysymys c = harvoin/ei harvoin, kysymykset d, e, f ja g = arvosana 8–10/4–7, kysymys h = paljon/ei paljon).

¹ Ks. esim. Juuti P. Ylemmät toimihenkilöt esimiehenä, Helsinki: JTO, tutkimuksia-sarja 11, 1998, s. 10–15.

Johtamistyytyväisyyteen vaikuttavat merkittävästi muut tekijät paitsi vaikutusmahdollisuudet työhön ja työyhteisön työnjaon tasapuolisuus. Tyytyväisyydellä esimiehen antamaan palautteeseen on selvästi muita tekijöitä voimakkaampi vaikutus. Jos vastaaja on tyytyväinen esimiehen antamaan palautteeseen, todennäköisyys, että hän on tyytyväinen myös lähijohtamiseen, kasvaa lähes kuusinkertaiseksi.

Tämä herättää kysymyksen, missä määrin henkilöstö arvioi johtamisen onnistumista ainoastaan saamansa palautteen kautta ja missä määrin muut mallissa olevat tekijät ovat yhteydessä muihinkin asioihin kuin johtamiseen. Joka tapauksessa tulos korostaa esimiehen välittömän kanssakäymisen ja ihmissuhdetaitojen tärkeyttä johtamistyytyväisyyden olennaisena komponenttina.

Suorapuheista palautetta johtamisesta

Barometrikyselyssä oli vuonna 2003 lisäksi mahdollisuus kertoa omin sanoin johtajuutta koskevia mielipiteitä. Toimihenkilöiltä pyydettiin mielipiteitä johtamisesta seuraavalla kysymyksellä: *Kela on valinnut johtamisen yhdeksi kehittämisen painopisteeksi. Mitä mielipiteitä, kokemuksia tai kehittämissuhteita sinulla on ryhmäsi/toimistosi tai yleensä Kelan johtamiseen liittyen?*

Avovastauksia tuli henkilöstöltä 987 kpl ja johtajakyselyyn vastanneilta 197 kpl (taulukko 2). Vastauksista käy ilmi, että tyytyväinen kelalainen ei liiemmin kiittele ja kirjoittele. Kynään ovat tarttuneet ne, jotka kaipaavat muutosta tai joilla on johtamista koskevia kehittämissuhteita. Vastausten lukumäärä kertoo, että muutospaine on suuri. Erityisesti palautteen antaminen, mutta myös kohtelun tasapuolisuus, avoimuus ja kannustaminen nousivat muita tekijöitä useammin esiin vastauksista (taulukko 3).

Taulukko 2. Avovastausten määrät sekä jakaumat.

	Vastauksia yhteensä (kpl), joista	kehittämissuhteita (%)	kritiikkiä (%)	muita mielipiteitä (%)
Henkilöstö	987	44,5	40,4	15,1
Johtajat	197	71,6	18,3	10,1

Taulukko 3. Avovastauksissa useimmin esiintyneet asiat.

	Henkilöstö (kpl)	Johtajat (kpl)
Palautteen antaminen	85	5
Kohtelun tasapuolisuus	84	4
Avoimuus	78	16
Kannustaminen	74	9
Tiedottaminen	49	2
Motivointi	36	3
Yhteiset tavoitteet	33	-
Tukeminen	31	3
Palkitseminen	18	4
Kuuntelemisen taito	18	2

Lähellä mutta ei selän takana

Erityisesti henkilöstö arvostaa johtamisessa henkilökohtaista kannustavaa palautetta sekä työntekijöiden samanarvoista kohtelua. Lisäksi esimieheltä toivotaan enemmän avoimuutta kaikessa toiminnassa.

Valmiuksia henkilöstöjohtamiseen/ihmisten johtamiseen sekä osallistuvaan johtamiseen arvostettiin ja niiden tärkeyttä korostettiin niin johtajien kuin henkilöstön kommentteissa. Lisäksi painotettiin vuorovaikutustaitoja, vuoropuhelun merkitystä sekä lähiesimiestyötaitoja.

Lähijohtamisessa tärkeäksi ja toivotuksi johtajan ominaisuudeksi koettiin hänen tavoitettavuutensa ja lisäksi mukanaolo työyhteisön jokapäiväisissä tilanteissa. Varsinkin keskisuurten ja suurten toimistojen henkilökunta toivoi, että toimiston johtaja tekisi myös etuusratkaisutyötä. Näin uskottiin johtajan kosketuksen asiakaskuntaan säilyvän samalla, kun hänellä olisi parempi tuntuma työntekijöiden erilaisiin ongelmatilanteisiin.

Kaikkien johtavassa asemassa olevien olisi syytä työskennellä kuukausi tai kaksi asiakaspalvelussa, niin loppuisi turhat lupaukset asioiden nopeasta käsittelystä.

Johtajat puolestaan kokivat johtajan mukanaolon etuusratkaisutyössä usein hankalaksi. Etenkin pienissä toimistoissa johtajan työajan katsottiin kuluvan liiaksi etuusratkaisutyöhön ja muihin käytännön tehtäviin. Itse esimiestyölle, toiminnan suunnittelulle ja vuoropuhelulle henkilöstön kanssa ei katsottu jäävän tarpeeksi aikaa. Johtajat halusivat myös enemmän koulutusta lähiesimiestaidoissa, mahdollisuuksia perehtyä henkilöstön motivointiin ja hyvinvointiin ja aikaa myös uuden johtajan perehdyttämiseen.

Johtajat tarvitsevat lisää koulutusta henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvointi täytyy ottaa todella huomioon.

Enemmän suoraa vuoropuhelua alaisten ja esimiesten välille. Paremmat mahdollisuudet käytännössä kannustaa ja palkita alaisia; mm. uusi palkkausjärjestelmä ei juuri anna siihen pelivaraa.

Avointa ja keskustelevaa johtajuutta kaivataan

Niin johtajien kuin toimihenkilöidenkin vastauksissa kaivattiin yleisesti avoimuutta ja vuoropuhelua kaikkeen esimiestyöskentelyyn:

Avoimuutta, johtajien jalkautumista ja vuoropuhelua entistä enemmän.

Tärkeintä on avoimuus! Henkilöstölle tulee tiedottaa muutoksista ja mm. käynnissä olevista projekteista avoimesti ja riittävän ajoissa.

Avoimuus ja tiedonkulku toimiviksi – tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus työmotivaation kannalta tärkeää.

Ennen kaikkea painotettiin palautteen antamisen tärkeyttä. Jotkut toivoivat myös Kelan arvojen toteuttamista arkisessa työssä.

Palautteen antaminen myös positiivisissa asioissa olisi tarpeen niin toimistokuin aluetasollakin. Vakuutuspiirin johdon tulisi paremmin perehtyä toimistojen arkeen ja eri alueiden ominaispiirteisiin ja haasteisiin.

Kelan arvot arkikäyttöön työyhteisön sisällä!

Joistakin vastauksista ilmenee, että vaikeassa esimiestyössä on onnistuttukin.

Toimipaikassamme on johtajuus toimivaa ja hyvää. Johtajat ovat aina kannustavia ja heidän kanssaan voi puhua kaikista, vaikeistakin, asioista. Niskaan hengittämistä tai painostusta tuloksien tekemiseen ei ole lainkaan. Koulutukseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen olen saanut hyvin aikaa. Tiimin jäsenet auttavat toisiaan eikä minkäänlaista kilpailua ole olemassa.

Olen tyytyväinen toimiston avoimeen, kannustavaan, henkilöstöä arvostavaan ja henkilöstön ajatuksia huomioonottavaan toimintatapaan.

Erilaista johtamista eri tilanteisiin

Erikokoisten ryhmien ja toimistojen henkilöstön johtajaan ja johtamiseen kohdistuvat toiveet olivat osin hyvinkin erilaisia. Tämä kannattaa ottaa huomioon suunniteltaessa lähiesimiestyöskentelyä.

Lisäksi toimistojen henkilöstö kohdistaa erilaisia toiveita piirien ja toimistojen johtamiseen. Toimistoissa kaivattiin johtajalta enemmän jokapäiväiseen työhön liittyviä lähiesimiesominaisuuksia. Vakuutuspiirin johtamisessa arvostettiin laajempien kokonaisuuksien hallintaa, viestintätaitoja sekä eri toimistojen erilaisten tilanteiden tuntemusta, jotta osattaisiin ottaa eri toimistojen henkilöstö- ja työtilanteet huomioon. Kuitenkin toivottiin, että johtaminen perustuisi samanlaisiin pelisääntöihin saman piirin toimistoissa.

Yhteenveto

Huomiota johtamiseen ja etenkin lähiesimiestyöskentelyyn on Kelassa lisätty ja se näkyy Kelaa koskevissa myönteisissä barometrituloksissa.

Koko Kelan johtamista koskevia haasteita tuntuvat edelleen olevan toisaalta johtamisen etäisyys organisaation ruohonjuuritasoon ja toisaalta erikokoisten työyhteisöjen erilaiset tarpeet ja niiden täyttäminen kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Lähiesimiestyössä eniten korjattavaa näyttäisi olevan ennen muuta palautteen antamisessa, mutta myös kohtelun tasapuolisuudessa, avoimuudessa ja kannustamisessa.

Parhaiten henkilöstön tarpeet eri työyhteisöissä tulevat huomioon otetuiksi, kun esimies paitsi tuntee asiat on myös tarvittaessa läsnä. Hän ymmärtää arkipäivän välittömän kanssakäymisen merkityksen alaisille ja itselleen sekä omaa riittävät ihmissuhdetaidot ja eväät rakentamaan ja avoimeen keskusteluun.