

**KELA**  
**Sosiaali- ja terveysturvan selosteita**  
**28/2003**

Mikko Kapanen, Markku Laatu,  
Hannu Mattila ja Hannu Tuomikoski

**Kela-barometri 2002**

Faktoja Kelan toiminnasta

**Tutkimusosasto**

Helsinki 2003

ISBN 951-669-626-0  
ISSN 1455-0113

Viikon faktat löytyvät Kelan intranetista osoitteesta

<http://kelanet.kela.fi/baronet>

## BARONET PAPERILLA

Kelan toimistojen palveluja ja työoloja on mitattu ja raportoitu vuosittain vuodesta 1997 saakka. Raporttien käyttäjien pääimmäinen toive on koko ajan ollut nopeus. Tiedot oman toimiston tai yksikön tilanteesta halutaan lähes reaaliajassa. Perinteisen tutkimuksen keinoin tämä ei ole mahdollista, mutta määrittämällä raportin tarkka muoto kaikille samanlaiseksi ja jakamalla se sisäisen tietoverkon kautta tähän voidaan päästä.

Näin tehtiin, ja kun työlokyselytkin tehtiin perinteisen paperisen kyselylomakkeen sijasta samassa tietoverkossa, verkolle tai tietojärjestelmälle annettiin nimi – **Baronet**. Myös tutkijan pohdintaa vaativat kysymykset ja analyysit päätettiin julkaista samassa verkossa. Baronettiin perustettiin viikon fakta -niminen osasto, johon hankkeen tutkijat velvoittivat itsensä raportoimaan tärkeitä ja mielenkiintoisia havaintojaan. Tulokset on esitetty useimmiten yhden kuvion ja sitä kommentoivan lyhyen tekstin avulla. Pelkistetystä muodosta huolimatta jokainen fakta sisältää huolellista pohdintaa ja suuren määrän tilastollisia analyyseja. Viikoittainen raportointi kesti vajaan vuoden, syyskuusta 2002 kesäkuuhun 2003.

Tämä raportti on kirja tai sarjakuva-albumi Kelasta vuonna 2002. Se sisältää viikon faktojen lisäksi kokoavat artikkelit Kelan asiakaspalvelusta ja työoloista. Lisäksi julkaisun lopussa on artikkeli, jossa on tarkasteltu Kela-barometrin hyödyntämistä toimistoissa.

Miksi panna faktat paperille, kun samat tiedot ovat luettavissa verkon kautta, josta niitä voi tulostaa, muokata, tehdä kalvoja ja diaesityksiä jne? Sähköisellä muodolla on etunsa mutta kaikkia paperin hienoja ominaisuuksia sillä ei ole. Paperikirjaa voi pitää pöydän nurkalla, sitä voi selaila, siihen voi kirjoitella tai piirrellä omia kommenttejaan, sen voi – ilman tietokonetta, videotykkiä ja johtoja – kääriä rullalle, pistää taskuun ja ottaa mukaan yhteistyökumppanien kanssa käytävään kokoukseen. Toivomme, että näin käy.

8.8.2003

Tekijät

## SISÄLTÖ

TUTKIMUKSESTA TIETOJÄRJESTELMÄKSI.....	5
TOIMISTOJEN ASIAKASKUNNASSA ON SUURIA EROJA.....	7
MITEN KANSALAISET HALUAVAT ASIOIDA KELASSA?.....	9
KELALTA TOIVOTAAN NOPEUTTA JA VAIVATTOMUUTTA.....	12
TYÖOLOISSA KÄÄNNE PAREMPAAN .....	15
KELA-BAROMETRIN INTRANET-SIVUILLA JULKAISTUT VIIKON FAKTAT .....	17
Työtyytyväisyyden kehitys Kelassa, valtio- ja kuntatyönantajan palveluksessa sekä terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla.....	18
Kelan toimistojen palveluprofiili v. 2001 ja 2002.....	19
Kelan palveluarvosana laskenut viime vuodesta?.....	20
Kelan ja Ruotsin Riksförsäkringsverketin palveluprofiilit.....	21
Stressin kehitys Kelassa hallinnontasoinen 1997–2002 .....	22
Kelan päätösten perustelujen ymmärrettävyys asiointisyyn mukaan v. 2001– 2002.....	23
Työyhteisöjen ilmapiirin kehitys Kelassa v. 1997–2002.....	24
Kelan ja kolmen muun organisaation palveluille annettu kouluarvosana (4–10) kahdessa eri kyselyssä .....	26
Kelan toimistojen asiakaspalveluarvosana pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa v.1997 ja 2002.....	27
Sidosryhmien antama yleisarvosana (4–10) Kelan, verohallinnon ja työvoimahallinnon toiminnalle.....	28
Työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus kolmen eri kokoluokan toimistoissa 1997–2002.....	29
Työn tuottavuus pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa 1997–2002 .....	30
Kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi.....	31
Tyytyväisyys asiointivuoron odotusaikaan odotusajan keston ja asiakkaiden iän mukaan (%).....	32
Missä määrin Kelaa sopii kuvaamaan luonnehdinta <i>uudistuva</i> keskeisten sidosryhmien mukaan (%) ? .....	33
Niin kiire, ettei .....	34
Kelan asiakaspalvelun top-ten-toimistot.....	35
Työn kuormitustekijät johtajilla ja henkilöstöllä .....	36
Kelan paikallishallinnon johtajien soveltamia johtamisjärjestelmiä .....	37
Johtavien toimihenkilöiden tyytyväisyys Kelan toiminta- ja taloussuunnitelmaan .....	38
Asioiden hoitamista vaivattomana pitävät asiointisyyn mukaan (%).....	39
Kelan henkilöstön ja johtajien mielipiteet Kelan arvojen toteutumisesta.....	40
Kansalaisten ja sidosryhmien mielipiteet Kelan arvojen toteutumisesta.....	41
Esitteitä ja hakuohjeita selkeinä pitävät asiointisyyn mukaan v. 2001 ja 2002 (%) .....	42
Kelan johtavien toimihenkilöiden arvio keskushallinnon osastojen ja tulosyksiköiden toiminnan onnituneisuudesta.....	43
Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa.....	45
Ikä, sukupuoli, ammattiasema ja stressi Kelassa.....	46
Keskushallinnon tukitoimet käyttäjien arvioitavina.....	48
Aluekeskusten tuki toimistoille .....	50
Naiset ja miehet johtajina .....	51
Miksi pieni on kaunista Kelan työyhteisössä?.....	52
Toimiston toiminnan kehittämistarpeet ja menestyneisyys.....	54
Teemana toimiston koko.....	56
Teemana osaaminen .....	75
KELA-BAROMETRIN HYÖDYNTÄMISESTÄ ON HYÖTYÄ .....	85
LIITE .....	89



## TUTKIMUKSESTA TIETOJÄRJESTELMÄKSI

Kelan toimintaa koskeva tutkimus oli 1990-luvun alkupuolelle saakka joukko aika ajoin tehtyjä asiakastyytyväisyystutkimuksia. Ensimmäiset asiakastutkimukset Kelasta tehtiin jo 1950-luvulla (Suomen Gallup), mutta vasta 1980-luvun lopulla Kelan omassa sosiaaliturvan tutkimuslaitoksessa Kelan asiakaspalvelun tutkimusta laajennettiin ja muutettiin systemaattisemmaksi. Muutos johtui paitsi Kelan palveluvalikoiman kasvusta myös siitä, että kiinnostus ja huoli julkisen sektorin palvelujen toimivuudesta lisääntyi tuolloin yleisestikin.

Työolojen ja työyhteisöjen toimivuuden tutkimusta Kelassa ei oikeastaan ollut olemassa. 1980-luvun lopulla sosiaaliturvan tutkimuslaitos teki yhden Kelan työoloja koskevan tutkimuksen, mutta tulokset jäivät syystä tai toisesta julkaisematta. Organisaation toiminnasta, johtamisjärjestelmän toimivuudesta, hallinnollisten kehittämishankkeiden vaikutuksista ja eri hallinnontasojen ja yksikköjen vuorovaikutuksesta ei käytännössä ollut saatavissa minkäänlaisia systemaattisia tietoja.

Kelan oman toiminnan tutkimuksen puutteet tulivat selvimmän esille 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin koko organisaatiota ruvettiin muuttamaan hallinnon hajautuksen, tulossopimusten ja uuden laatujärjestelmän keinoin. Yleinen pyrkimys informaatio-ohjausvälineiden kehittämiseen edellytti myös tutkimukselta moniulotteisempaa näkökulmaa Kelaan.

Tutkimuksen ”uusi näkökulma” kiteytyi vuonna 1996 käynnistyneessä seurantatutkimuksessa, jonka nimi muuttui pian tutkijoiden antamasta työnimestä virallisestikin *Kela-barometriksi*. Uutta hankkeessa oli, että siinä pyrittiin monien erilaisten Kelaan koskevien kysely- ja rekisteriaineistojen yhteistarkastelun avulla monipuoliseen analyysiin ja päätelmiin Kelan toiminnasta. Tarkastelun havaintoyksiköksi valittiin pienin itsenäinen työyhteisö eli kustannuspaikka. Menettelyllä tähdättiin siihen, että myös organisaation yksiköiden toiminnasta saataisiin kuva. Samalla hanke voisi palvella tulossopimusosapuolia kaikilla tasoilla tuottamalla vuotuista tulossopimuskierron varten vertailukelpoisen tietopaketin yksikköjen tilanteesta ja sen kehityksestä.

Yksittäisestä seurantatutkimuksesta lähtenyt Kela-barometri on muuttunut useita eri asiakokonaisuuksia sisältäväksi tiedonhankinta- ja -jakelujärjestelmäksi. Hanke tuottaa vuosittain yhteensä n. 400 sekä poikkileikkaus- että aikavertailuja sisältävää työyksikkökohtaista perus-

raporttia. Lisäksi on vaihteleva määrä erillisraportteja, esitelmiä, tutkimusartikkeleita ja muita julkaisuja Kelasta, eri hallinnontasoista, tulosityksikoistä sekä niiden alaryhmistä (toimistoista, aluekeskuksista ja keskushallinnon ryhmistä).

Nykyisin Kelan intranet-verkossa toimiva Kela-barometri (Baronet) on monin osin ratkaissut ne ongelmat, jotka 1990-luvun alkupuolella liittyivät Kelan oman toiminnan tutkimukseen. Barometri on keskeinen osa Kelan hallintoa ja palveluita evaluoivaa seuranta- ja tietojärjestelmää. Se tuottaa suuren määrän niistä seurantatiedoista, jotka mainitaan tulosityksiköitä koskevissa tulossopimuksissa (tulokorteissa), toiminta- ja taloussuunnitelmissa ja Euroopan laatu-palkintokriteeristön mittareissa. Lisäksi hanke tuottaa tietoa mm. tyky-toiminnan, tasa-arvo-ohjelman ja muiden kehittämishankkeiden arvioinnin sekä yksiköiden toiminnan kehittämisen tueksi.

## TOIMISTOJEN ASIAKASKUNNASSA ON SUURIA EROJA

(Artikkeli on julkaistu Yhteispeli-lehden numerossa 10/2002)

*Hannu Mattila*

Tämänvuotisessa Kela-barometrissa koko maan asiakaspalvelun yleisarvosanan (asteikolla 4–10) keskiarvoksi tuli 8,4. Toimistojen arvosanojen vaihteluväli on 7,2:sta 9,3:een. Puolella toimistoista arvosana on 8,2–8,7.

Asiakaskyselyyn vastanneista suuri osa (31 %) oli tullut toimistoon hoitamaan sairaanhoito- korvausasioita. Muita suuria asiakasryhmiä olivat työttömyysetuutta (19 %) tai yleistä asu- mistukea hakeneet (11 %) henkilöt. Eri etuuksien vuoksi asioineiden osuuksissa ei ole tapah- tunut merkittäviä muutoksia vuosina 1997–2002.

Asiakaskunnan rakenteeltaan Kelan toimistot eivät ole veljiä keskenään, sillä eri etuuksien vuoksi asioineiden osuudet vaihtelevat paljon. Sairaanhoitokorvausasiakkaiden osuus vaihte- lee Mikkelin, Turun, Kannelmäen, Rantakylän, Oulun ja Petosen alle 10 %:sta Juuan, Elimä- en, Urjalan, Pihtiputaan ja Pellon yli 60 %:iin. Yleisessä asumistuessa vaihteluväli on Nau- von, Liedon, Uudenkaarlepyyn, Juankosken, Närpiön, Virtain, Ruoveden, Karkkilan, Kauha- van ja Juuan 0 %:sta Hakunilan, Vaasan, Savonlinnan, Petosen, Kontiolahden ja Hervannan 25–30 %:iin.

Sairaanhoitokorvaus- ja asumistukiasiakkaat poikkeavat taustoiltaan toisistaan. Sairaanhoito- korvausasiakkaista 70 % on 45–65-vuotiaita, asumistukiasiakkaat ovat selvästi nuorempia: 45 % on alle 30-vuotiaita. Kummankin etuuden asiakkaista 2/3 on naisia.

Toimiston asiakaskunnan rakenne on yhteydessä toimiston barometrissa saamaan palveluar- vosanaan. Mitä suurempi on sairaanhoitokorvauksen vuoksi asioineiden osuus, sitä parempi toimiston arvosana yleensä on. Yleisen asumistuen kohdalla tilanne on päinvastainen: asumis- tukiasiakkaiden osuuden lisääntyessä palveluarvosana yleensä heikkenee. Jos asumistuki- asiakkaiden osuus toimistossa nousee yli 15 %:n, yli 8,5 palveluarvosanaa on enää vaikea saa- vuttaa. Vastaavasti melkein kaikissa yli 8,8:n arvosanan saaneissa toimistoissa sairaanhoito- korvausasiakkaiden osuus on vähintään 30 %. Näyttää siis siltä, että asiakaskunnan rakenne rajaa toimiston palveluarvosanan liikkumavaraa.



Mielenkiintoista on, että asiakaskunnan rakenne on yhteydessä myös toimiston työntekijöiden kokemuksiin työilmapiiristä. Mitä suurempi on sairaanhoitokorvausasiakkaiden osuus, sitä tyytyväisempiä ollaan mm. työnjaon tasapuolisuuteen toimistossa ja sitä harvemmin työnte-koa on häirinnyt työtovereiden suuri vaihtuvuus. Nämä, kuten monet muutkin työilmapiirite-kijät, ovat puolestaan yhteydessä toimiston kokoon. Pienissä toimistoissa asiat ovat yleensä paremmin kuin suurissa. Toimiston koko taas on yhteydessä asiakkaiden mielipiteisiin. Erityi- sesti palvelun nopeuteen – sekä jonotusaikojen pituuteen että käsittelyaikoihin – ovat tyyty- väisiä nimenomaan pienten toimistojen asiakkaat. Kun lopuksi todetaan, että asiakaskunnan rakenne on yhteydessä toimiston kokoon niin, että sairaanhoitokorvausasiakkaiden osuus on suuri pienissä toimistoissa ja asumistukiasiakkaiden osuus on suuri suurissa toimistoissa, ko- ko soppa on valmis. Mitä tästä kaikesta jää lopulta käteen?

Kun kaikkien edellä mainittujen tekijöiden – asiakkaiden iän, suurten toimistojen ruuhkautu- neisuuden ja asiointisyyn – vaikutusta palvelutyytyväisyyteen tarkastellaan yhtä aikaa, käy ilmi, että niillä kaikilla on itsenäistä selitysvoimaa. Kaikki tekijät huomioon ottaen ikäänty- neet asiakkaat ovat tyytyväisempiä kuin nuoret, pienten toimistojen asiakkaat tyytyväisempiä kuin suurten ja sairaanhoitokorvausasiakkaat tyytyväisempiä kuin asumistukiasiakkaat. Mui- den taustatekijöiden huomioon ottaminen kuitenkin pienentää asiakasryhmittäisiä eroja. Kun kouluarvosanojen ero sairaanhoitokorvaus- ja asumistukiasiakkaiden välillä on alun perin 0,4 yksikköä (8,6 vs. 8,2), se pienenee 0,1–0,2 yksikköön, kun asiakkaiden iän ja toimiston koon vaikutus laskennallisesti poistetaan.

## MITEN KANSALAISET HALUAVAT ASIOIDA KELASSA?

(Artikkeli on julkaistu Sosiaalivakuutus-lehden numerossa 2/2002)

*Hannu Mattila*

Kelan asiakastutkimuksissa (mm. Tuomikoski 2002) on selvitetty, miten ihmiset haluaisivat hoitaa asioitaan Kelassa. Kyselyn vastaajat ovat saaneet valita yhden vaihtoehdon listalta, jossa perinteisten asiointitapojen – toimistossa käymisen, puhelinsoiton ja hakemusten postittamisen – lisäksi tarjolla ovat olleet sähköiset välineet. Sähköisillä välineillä tarkoitetaan Internetiä ja sähköpostia.

Toimistossa käyminen on edelleen selvästi halutuin asiointitapa kaikissa ikäryhmissä, mutta erityisesti asian hoitaminen virkailijan kanssa saman pöydän ääressä on ikääntyneiden mieleen (kuvio 1). Sähköisten välineiden suosion yhteys ikään on päinvastainen: mitä enemmän on ikää, sitä vähemmän ollaan innostuneita tietokoneen näppäilemisestä. Yli 65-vuotiaista juuri kukaan ei ole kiinnostunut verkkopalveluista. Nuorimmissa ikäryhmissä sähköinen asiointi sen sijaan kamppailee puhelimen kanssa tasapäin toiseksi suosituimman asiointitavan asemasta.

Kuvio 1. Halutuin asiointitapa iän mukaan (%).

Lähde: Tuomikoski 2002.

län ja asiointitapamieltyymysten välillä todettu yhteys saa lisävalaistusta, kun tarkastelussa otetaan huomioon myös vastaajien koulutustausta. Nuoremmat ikäryhmät ovat vanhempia korkeammin koulutettuja, mikä selittää suuren osan edellä havaitusta ikäriippuvuudesta. Kaikissa ikäryhmissä Internetin ja sähköpostin suosio on selvästi sitä suurempi, mitä korkeampi on koulutustaso. Samanlaisia havaintoja koulutuksen yhteydestä asiointitapamieltyymiin on tehty jo aiemmassa kyselyssä, joka suunnattiin enimmäkseen nuorta väestönosaa edustaville opintoetusasiakkaille (Mattila 2000).

Naisten ja miesten mieltyymyksissä on jonkin verran eroa. Erityisesti keski-ikäisten (30–64 v.) ryhmässä miehet ovat naisia innostuneempia Internetistä ja sähköpostista. Naiset suosivat puolestaan puhelin- ja postiasiointia hieman miehiä enemmän. Toimistossa haluavat asioida niin miehet kuin naisetkin. Naisten ja miesten väliset mieltymyserot ovat kuitenkin selvästi pienemmät kuin erot eri koulutusasteiden välillä.

Tutkimusten perusteella toimistossa käyminen on siis edelleen halutuin asiointitapa hyvin suurelle osalle Kelan asiakaskuntaa. Monimutkaiset ja paljon neuvontaa vaativat asiat on kaikkein helpointa ja nopeinta selvittää toimistossa silmästä silmään virkailijan kanssa. Samalla voi vaihtaa pari sanaa muistakin kuulumisista. Toimistoasioinnilla on varmasti tärkeä asema Kelan palveluvalikoimassa tulevaisuudessakin. Kuitenkin on viitteitä siitä, että muutkin asiointitavat sähköisen asioinnin johdolla tekevät tuloaan erityisesti paljon koulutusta saaneissa asiakasryhmissä. Osa asiakkaista arvostaa sitä, että asiat voi hoitaa muiden askareiden ohessa silloin kun itselle parhaiten sopii, eikä toimistoon tarvitse lähteä erikseen käymään. Muutenkin kansalaiset näyttävät arvostavan asioinnin vaivattomuutta. Moni palvelukyselyihin vastannut asiakas on maininnut hyvänä palvelukokemuksena lääkkeiden ja lääkärinpalkkioiden suorakorvausmenettelyn, jossa Kelan kanssa asioiminen jää apteekin tai lääkäriaseman huoleksi.

Palvelun kehittämiseksi Kelan tavoitteena voisi olla niiden nykyisten palvelumuotojen etsiminen, joissa asiointitapahtuma on niin yksinkertainen ja suoraviivainen, ettei ihmistä enää tarvita välikätenä lainkaan, kun verkkopalveluympäristön tekniikka on saatu valmiiksi ja toimivaksi. Jos suuri osa palvelutapahtumista voidaan automatisoida ja asiakkaat pystyvät palvelemaan itseään rutiiniasioissa, henkilökohtaiseen palveluun voidaan panostaa erityisesti niissä asiakasryhmissä, jotka eniten arvostavat mahdollisuutta tulla paikan päälle toimistoon hoitamaan asiansa. Näinhän toimivat jo nykyisin mm. pankkien palvelut. Kun kehittyneiden säh-

köisten palvelujen, kuten hakemusten tekemisen tai henkilökohtaisten rekisteritietojen päivittämisen, tuottamisessa päästään Kelassa kokeiluvaiheeseen, otollisia kohderyhmiä uusille palveluille ovat etenkin nuoret ja koulutetut, kuten opintoetuuksien saajat.

### **Kirjallisuus**

Mattila H. Mitä opiskelijat toivovat Kelan opintoetuspalveluilta? Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 41, 2000.

Tuomikoski H. Mitä mieltä Kelasta? Helsinki: Kela, Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 51, 2002.

## KELALTA TOIVOTAAN NOPEUTTA JA VAIVATTOMUUTTA

(Artikkeli on julkaistu Yhteispeli-lehden numerossa 9/2002)

*Hannu Mattila*

Syyskuun kolmannella viikolla 2002 Kelan toimistoissa asioineilta ihmisiltä kyseltiin, mitä mieltä he ovat Kelan palveluista. Kun suurin osa kysymyksistä oli samoja kuin aiempien vuosien kyselyissä, asiakkaiden mielipiteiden muutoksia ja palvelujen kehittymistä voidaan seurata. Uutena asiana vuonna 2002 kartoitettiin kansalaisten toiveita. Vastaajat saivat kertoa omin sanoin, millaista palvelua he odottavat Kelalta.

### **Odotukset**

Kelan palveluihin kohdistuvat toiveet ovat hyvin yhdenmukaisia. Yksittäisten ihmisten luonnehdinnoissa on painotuseroja, mutta pääpiirteissään hyvän palvelun kuvaukset tulevat kuin yhdestä suusta. Kelan palveluilta toivotut ominaisuudet voidaan ryhmitellä viiteen kimppuun:

1. nopea
2. selkeä, ymmärrettävä, vaivaton, sujuva, helppo, yksinkertainen
3. ystävällinen, kuunteleva, empaattinen, ymmärtävä, ihmisläheinen
4. neuvova, opastava, ohjaava, auttava
5. asiantunteva, ammattitaitoinen.

Palvelun tuottamisen näkökulmasta tarkasteltuna ominaisuudet ovat yhteydessä toisiinsa, mutta yhteydet eivät ole aivan suoraviivaisia. Jotta asiakasta voidaan neuvoa, virkailijan täytyy itse tuntea asia perin pohjin. Mutta vaikka virkailija osaisikin asiansa, se ei kuitenkaan vielä takaa sitä, että asiakas pitäisi myös saamaansa neuvontaa riittävänä.

Viidestä ominaisuudesta nopeus muodostaa selvimmin oman erillisen ulottuvuutensa, joka käytännössä ilmenee asiakkaalle hakemuksen käsittelyaikana ja asiointivuoron odotusaikana toimistossa. Vaikka palvelu toimistossa olisi ollut kuinka selkeää, ystävällistä, neuvovaa ja asiantuntevaa tahansa, kohtuuttoman pitkäksi koettu käsittelyaika voi pilata koko palvelukokemuksen. Jos joskus on jouduttu odottelemaan rahojen tuloa kuukausikaupalla, siitä kyllä muistetaan kertoa kyselyssä vuosien päästäkin.

## **Miten odotukset toteutuvat?**

Kaikkein yleisin maininta asiakkaiden vapaamuotoisissa vastauksissa on, että Kelan palvelut ovat riittävän hyviä jo nykyisin. Parhaissa kantimissa ovat edellisten vuosien tapaan palvelun ystävällisyys ja asiantuntemus. Hankalassa elämäntilanteessa avun saaminen Kelan toimistosta pelastaa monen kansalaisen päivän.

Suurin muutos vuoden 2002 kyselyyn verrattuna on se, että asiakkaat pitävät päätösten perusteluja selvästi aiempaa selkeämpinä. Perustelujen parantamiseksi tehty työ näyttää siis tuottaneen tulosta. Selkeyden parantamiseksi on kuitenkin vielä mahdollista tehdä työtä mm. lomakesuunnittelun saralla. Monen asiakkaan mielestä hakemuslomakkeita on vaikea täyttää ilman virkailijan apua.

Asiakaspalautteen perusteella Kelan neuvonnan kehittämiseen kohdistuu jonkin verran toiveita. Moni vastaaja toteaa, että Kelasta saa kyllä tietoa, jos osaa kysyä asiaa sen oikealla nimellä. Nykyistä aktiivisempaa neuvontaa odottavat kansalaiset toivovat, että neuvonnan lähtökohdina olisi asiakkaan elämäntilanne, jonka ongelmiin virkailijan kanssa voitaisiin yhdessä etsiä ratkaisua. Jos asiakkaalle kerrotaan, että tiedusteltua etuutta ei ole mahdollista saada, samalla voitaisiin myös mainita, että kyseisessä tilanteessa on mahdollisuus saada jotain toista, mutta erinimistä etuutta.

## **Vaivattomuudesta palvelujen kehittämisen punainen lanka?**

Kelan toiminta- ja taloussuunnitelmassa on visiona mainittu mm., että asiakkaat saavat etuudet ja palvelut vaivattomasti. Asiakkaiden odotusten perusteella voidaan todeta, että se on hyvä tavoite, sillä vaivattomuuden käsitteeseen tiivistyy monia hyvän palvelun piirteitä.

Tavallisen kansalaisen näkökulmasta asioiminen on vaivatonta silloin, kun oman elämäntilanteen kirvoittamiin kysymyksiin saa helposti vastauksen etuusesitteistä. Vaivattomuutta on se, että hakemuslomakkeita täyttäessään kadunmieskin ymmärtää, mitä tietoja kuhunkin lokeroon täytyy laittaa. Vaivattomuutta on myös se, että asiantuntevan virkailijan saa kohtuuttomasti jonottamatta langanpäähän, jos asioita haluaa hoitaa puhelimitse. Monille asiakkaille vaivatomin tapa hoitaa asioita olisivat verkkopalvelut. Niiden tulemistä odottavien kansalaisten joukko kasvaa koko ajan.

Palvelu on vaivattominta silloin, kun asiakas ei edes huomaa Kelan olevan mukana omaan etuusasiaansa liittyvässä rahaliikenteessä. Suorakorvausmenettelyn laajeneminen lääkärin-palkkioihin tarjoaa Kelalle uuden mahdollisuuden palvelukuvansa kirkastamiseen. Myönteistä kokemusta suorakorvauksistahan on kertynyt jo lääkekorvauksista, joiden saamisen helppoutta monet asiakaskyselyjen vastaajat kiittelevät.

### **Ehdotuksia palvelujen parantamiseksi**

Muutamia konkreettisia ehdotuksia palvelujen kehittämiseksi löytyi monen asiakkaan toive-listalta.

Itsekin virastotyöaikaa noudattavien asiakkaiden asiointimahdollisuudet paranisivat, jos toimisto olisi yhtenä viikonpäivänä auki nykyistä myöhempään, vaikkapa klo 17:ään tai 18:aan. Tällöin Kelassa voisi poiketa vielä työ- tai koulupäivän jälkeen. Muutoksia nykyisiin aukiolo-aikoihin toivovat eniten opiskelijat. Joidenkin asiakkaiden mielestä olisi hyvä, jos monimutkaisten asioiden hoitamista varten voisi varata ajan ennakkoon.

Joidenkin toimistojen tilajärjestelyt kaipaisivat asiakkaiden mielestä kohennusta. Muutamassa toimistossa yksityisyyden suojan koetaan olevan uhattuna, kun tiskin läheisyydessä vuoroaan odottavat asiakkaat kuulevat hyvin edellisen asiakkaan ja virkailijan välisen keskustelun. Vuoronumerojärjestelmän käyttöönotto voisi tuoda helpotusta tähän ongelmaan.

Hakemusten käsittelyn jouduttamiseksi toivotaan, että hakemusta toimistoon jätettäessä virkailija tarkistaisi heti, että kaikki hakemukseen tarvittavat liitteet ovat mukana. Tällöin hakemusta ei tarvitsisi enää täydentää myöhemmin. Hakemuksen täydentäminen myöhemmin viivästyttää rahojen saamista ja aiheuttaa turhaa mielipahaa. Olisiko eri hakemuksiin tarvittavista liitteistä mahdollista laatia lyhyet ja selkeät ohjeet, joita asiakkaat ja virkailijat voisivat käyttää muistilistanaan?

## TYÖOLOISSA KÄÄNNE PAREMPAAN

(Artikkeli on julkaistu Yhteispeli-lehden numerossa 9/2002)

*Hannu Tuomikoski*

Kelassa työyhteisöjen toimivuutta ja työoloja on mitattu barometrin avulla vuodesta 1997 saakka. Monet työhyvinvoinnin mittarit ovat vuosiin 2000/2001 saakka osoittaneet huolestuttavasti laskevaa suuntaa. Syksyn 2002 barometrin henkilöstökyselyn päätulokseksi näyttää muodostuvan selvä käänne parempaan. Pitkään jatkunut stressitason nousu on taittunut, useat työn kuormitustekijät vähentyneet ja työtyytyväisyys lisääntynyt.

Myönteinen muutos näkyy myös työyhteisöjen ilmapiiriä koskevissa tuloksissa. Henkilöstön positiiviset maininnat oman työyhteisön perusilmapiiristä ovat lisääntyneet ja negatiiviset vähentyneet. Aiempaa useamman työntekijän mielestä oman työyhteisön ilmapiiri on vapautunut tai kannustava. Sellaiset luonnehdinnat, joissa työilmapiiriä pidetään kireänä, vanhoista kaavoista kiinnipitävänä tai riitaisana ovat vähentyneet.

### **Kiire vieläkin toimistojen ongelmana**

Kiire on edelleen Kelan työyhteisöissä eniten kuormitusta aiheuttava tekijä. Lähes 60 % kela-laisista pitää työtahtia liian kiireisenä, jotta työnsä voisi hoitaa kunnolla. Pahiten liika kiire koettelee toimistoja, vähemmän keskus- ja aluehallinnon työyhteisöjä. "Vääränlainen kilpailu ja reviiirijattelu" sekä "työpaikoilla esiintyvä eriarvoinen kohtelu" näyttävät sen sijaan henkilöstön mielestä olevan keskus- ja etenkin aluehallinnon työyhteisöjen tyypillisiä kuormitustekijöitä.

### **Henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat ongelmat lisääntyneet**

Muille työn kuormittavuustekijöille vastakkaisesti henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat ongelmat ja kitkatekijät ovat 1990-luvun lopulta koko ajan lisääntyneet. Toimistoissa jo lähes 20 % toimihenkilöistä pitää henkilöstön vaihtuvuutta työn kuormitustekijänä ja esteenä työyhteisön hyvälle toiminnalle ja tulokselle. Monien Kelan työyhteisöjen ikärakenne on lisäksi sellainen, että aika ei ongelmaa ainakaan vähennä. Vanhojen osaajien jäädessä eläkkeelle uusien osaajien kouliutuminen vie aikansa.



## **Myönteisen muutoksen syyt?**

Yksiselitteistä syytä työolojen ja ilmapiirin paranemiselle on barometrituloksista mahdotonta löytää. Kuvaavaa kuitenkin on, että myönteinen muutos koskee lähes kaikkia työolojen osatekijöitä. Edellä esitettyjen lisäksi tyytyväisten osuus myös esimerkiksi uuteen palkkausjärjestelmään ja johtamiseen (ryhmän, tulosyksikön ja koko Kelan ) on lisääntynyt.

Tulosjohtaminen, tuloskortit, laatuajattelu uusi palkkausjärjestelmä, SAHA – itse asiassa vuosituhannen vaihteessa Kelassa on ajettu sisään monta muutosta ja uudistusta. Vuosi 2002 on sen sijaan ollut muutosten osalta jo rauhallisempaa aikaa. Onko niin, että muutokset organisaatiossa ja työtavoissa aiheuttavat työyhteisöissä ainakin sisäänajovaiheessa väistämättä myös lisää työtä ja epävarmuutta, joka puolestaan näkyy työntekijöiden kokemuksissa ja mielipiteissä?

Yhteiskunta muuttuu, työn tekniikat kehittyvät ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Kelan ja sen työyhteisöjenkin on muututtava. Jos barometritulosten mukainen myönteinen muutos on yhteydessä Kelassa tehtyihin uudistuksiin, tulokset viestivät siitä, että kaikilla muutoksilla on myös hintansa. Ainakin työyhteisöille on annettava aikaa sopeuttaa käytännön toimintansa uusiin oloihin.

**KELA-BAROMETRIN  
INTRANET-SIVUILLA JULKAISTUT  
VIIKON FAKTAT**

**Työtyytyväisyyden kehitys Kelassa<sup>\*</sup>, valtio- ja kuntatyönantajan palveluksessa<sup>\*\*</sup> sekä  
terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla<sup>\*\*</sup>**

**(erittäin tai melko tyytyväisten osuus (%))**

\*) Lähde: Kela-barometri 1997–2001.

\*\*) Lähde: Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys-haastattelututkimus 2000 (n = 4 979, joista haastateltiin 58 %). Vertailu vuoteen 1997.

**Kelan toimistojen  
palveluprofiili v. 2001 ja 2002**

Palvelun ystävällisyys ja virkailijoiden ammattitaito ja asioihin perehtyminen ovat asiakkaiden mielestä olleet Kelan toimistojen palvelun parhaita puolia. Suurin kritiikki on kohdistunut pitkään viipyviin päätöksiin ja esitteiden, hakuohjeiden ja päätösten vaikeaselkoisuuteen. Uusin asiakaskysely ei muuta tätä perustulosta. Näyttää kuitenkin siltä, että ponnistelut Kelan päätösten selkiyttämiseksi ovat tuottaneet tulosta: vuonna 2002 päätösten perusteluja selkeinä pitävien osuus on lähes kaksikymmentä prosenttiyksikköä suurempi kuin vuonna 2001.

## **Kelan palveluarvosana laskenut viime vuodesta?**

Vuoden 2002 asiakaskyselytietojen tallentaminen on loppusuoralla. Yli 17 000 toimistoissa käyneen asiakkaan mielipiteet on jo kirjattu tiedostoihin. Kelan toimistojen arvosana näyttää jäävän pari kymmenystä vuoden 2001 tuloksesta. Luvut perustuvat niin suuriin vastausmääriin, että sattuma ei selitä laskua. Onko palvelu Kelan toimistoissa tosiaankin huonontunut? Aikasarjan tarkastelu ja vertailu muiden palvelulaitosten arvosanoihin johtaa ennemmin toisenlaiseen johtopäätökseen.

Ensinnäkin palveluarvosanan lasku näyttää koskevan paitsi Kelan toimistoja myös kaikkia muita Kela-barometrissa mitattuja palveluja. Pankkien, verotoimiston, työvoimatoimiston ja sosiaalitoimiston arvosanat ovat laskeneet 0,2 yksikköä, kuten myös vuonna 2001. Pitkällä aikavälillä (1997–2002) kaikkien em. palvelujen arvosanat ovat kuitenkin olleet enemmän loivassa ylä- kuin alamäessä.

Lisäksi, niin kuin kuviosta näkyy, Kelan palveluarvosanan kehityksessä on kummallista aaltoilua. Vuodet 1998 ja 2001 ovat olleet aallonhuippuja. Nyt, vuonna 2002, ollaan taas tasaisemmillä vesillä. Mitä tämä aaltoilu on? Kelasta se ei näytä johtuvan, sillä muidenkin organisaatioiden palveluarvosanat aaltoilevat samaan tahtiin. Sanotaan, kun parempaa selitystä emme keksi, että kyse on yleisestä yhteiskunnallisesta mielipideilmastosta. Perustrendit näyttävät olevan ilmastonmuutoksen kanssa samansuuntaisia: vuosittaisen vaihtelun takana on juuri ja juuri havaittava lämpenemistä.

**Kelan\* ja Ruotsin Riksförsäkringsverketin\*\* palveluprofiilit**

**Vaihtoehdot: 1 = täysin eri mieltä (instämmer inte alls),  
5 = täysin samaa mieltä (instämmer helt)**

\*) Lähde: Kela-barometri 2002 (Toimistoista syksyllä 2002 jaettu asiakaskysely; ennakkotulos).

\*\*) Lähde: Mötet med försäkringskassan. Kundundersökning 2001. Riksförsäkringsverket analyserar 2002:6. (Postikysely toimistoissa kesällä 2001 asioineille asiakkaille.)

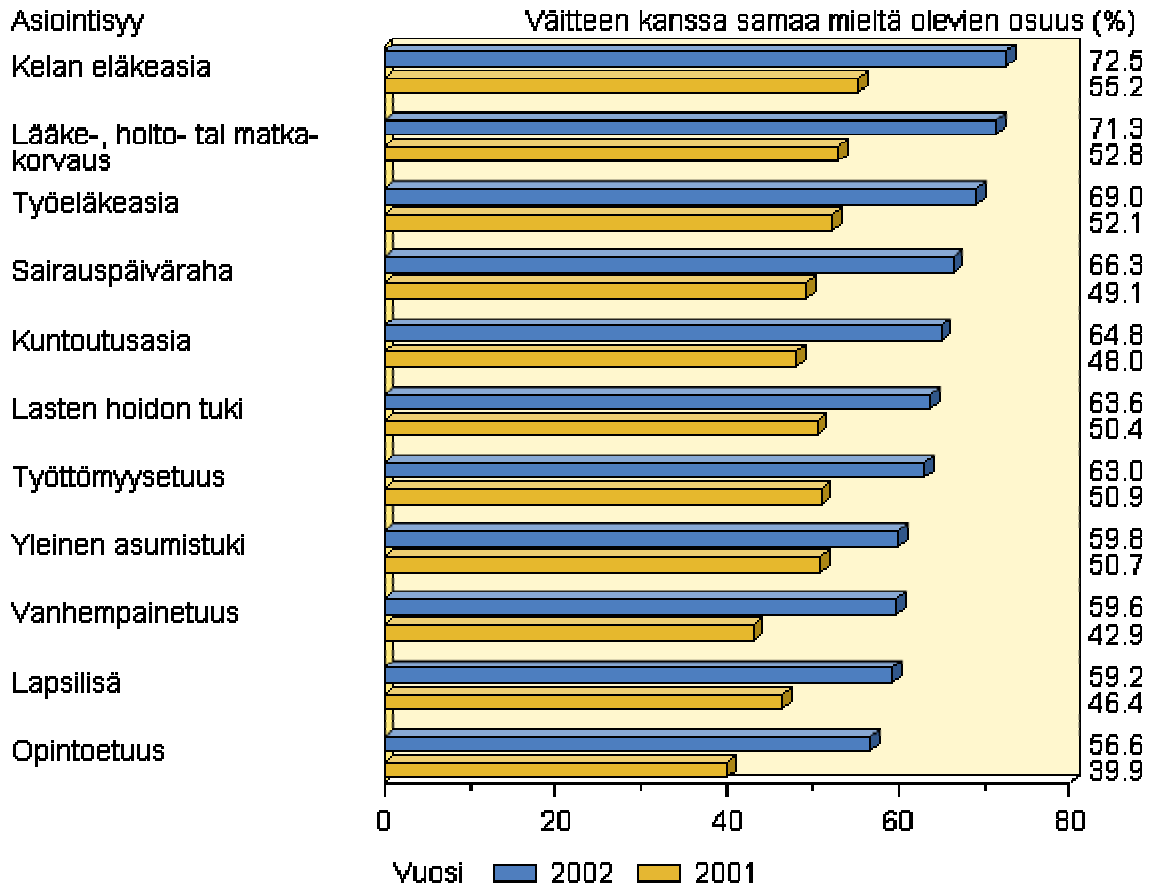
## Stressin kehitys Kelassa hallinnontasoittain 1997–2002

Stressiä paljon kokevien osuus on vuosina 1998–2002 pysynyt Kelassa kutakuinkin ennallaan, 20–22 %:ssa. Myönteistä asiassa on, että vuodesta 2000 lähtien stressiä kokevien määrä on lievästi laskenut. Taso on kuitenkin edelleen korkea verrattuna yleensä julkisessa hallinnossa vallitsevaan tilanteeseen (vrt. fakta 39/2002). Hallinnontasoittain stressin kehitys on ollut erilaista: aluehallinnossa stressiä on koettu koko tarkastelujaksona muita vähemmän, paikallishallinnossa taas eniten. Keskushallinnossa stressiä kokeneiden osuus on tätä nykyä lähes yhtä suuri kuin paikallishallinnossa.

Työperäistä stressiä aiheuttavat työn hallinnan ja vaatimusten välinen epäsuhta ja työyhteisön sosiaalinen toimimattomuus, ja ne voivat johtaa työuupumukseen ja kasvattaa mm. sydänsairauksien riskiä.

**Kelan päätösten perustelujen ymmärrettävyys asiointisyyn mukaan v. 2001– 2002**

Päätösten perustelut on helppo ymmärtää





## Työyhteisöjen ilmapiirin kehitys Kelassa v. 1997–2002

### Kysymys: Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?

**Kuva 1.** Työyhteisön ilmapiirin kehitys Kelassa.

#### Luokittelu:

**Negatiiviset:** jännittynyt ja kireä,  
ennakkoluuloinen ja vanhoista  
kaavoista kiinnipitävä,  
riitaisa ja eripurainen

**Positiiviset:** kannustava ja uusia  
ideoita tukeva,  
vapautunut ja mukava

Päätulokseksi *Barometri 2002*:n henkilöstökyselystä näyttää tulevan yllättävän selvä käänne parempaan (kuva 1). Pitkään jatkunut stressitason kasvu (kuva 2) on taittunut, työn monet kuormitustekijät vähentyneet ja työtyytyväisyys lisääntynyt.

Myönteinen kehitys näkyy myös työyhteisöjen ilmapiiriä kuvaavissa tuloksissa: henkilöstön positiiviset luonnehdinnat oman työyhteisön perusilmapiiristä ovat lisääntyneet ja negatiiviset vähentyneet.

Myönteinen muutos ei tarkoita, että Kelan työyhteisöjen asiat olisivat nyt kunnossa. Esimerkiksi stressitaso on Kelassa edelleen korkea. *Barometri 2002*:n mittaama muutos on kuitenkin rohkaiseva tulos työolojen parantamisesta Kelassa.

**Kuva 2.** Stressin kokeminen Kelassa\*, valtio- ja kuntatyönantajan palveluksessa\*\* sekä terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla\*\*

\*) Lähde: Kela-barometri 1997–2002.

\*\*\*) Lähde: Työterveyslaitoksen Työ ja terveys-haastattelututkimus 2000 (n = 4 979, joista haastateltiin 58 %). Vertailu vuoteen 1997.

**Kelan ja kolmen muun organisaation palveluille annettu kouluarvosana (4–10)  
kahdessa eri kyselyssä**

Tietojen keräämisessä käytetty menetelmä vaikuttaa siihen, miten Kela pärjää organisaatioiden välisissä vertailuissa. Kelan palvelu saa aina parhaat arvostukset Kela-barometrin asiakaskyselyssä, jossa mielipidettä kysytään toimistoissa juuri asioineilta ihmisiltä. Kyselyyn vastaajien Kelan palvelulle antamaan arvostukseen vaikuttaa paljon se, miten he ovat kokeneet heitä palvelleen virkailijan käyttäytymisen kyseisellä asiointikerralla. Kun Kelassa asioineet arvioivat muita organisaatioita, palvelulle annettuun arvostukseen vaikuttavat myös monet muut tekijät: mielikuvat ja asiakasta palvelevan virkailijan käyttäytymisestä riippumattomat tekijät, kuten yleinen byrokraattinen kankeus. Koska henkilökohtainen palvelu (ystävällisyys ja asiantuntemus) on Kelan palvelun valtteja, Kela saa Barometrin vertailuasetelmassa etua muihin organisaatioihin nähden, koska niiden arvostuksia rasittavat julkisille palveluille yhteiset kitkat tekijät.

Suomen Gallupin puhelinhaastattelussa vertailuasetelma on eri organisaatiolle tasapuolinen. *Jos ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, millaisena kansalaiset pitävät Kelan palvelua muihin laitoksiin verrattuna, vertailussa olisi hyvä käyttää Gallupin tuloksia.* Kelan Barometrissa saaman arvostuksen perusteella voidaan seurata, miten toimistoissa käyvien asiakkaiden mielipiteet Kelan palveluista ovat muuttuneet vuosien varrella.

**Kelan toimistojen asiakaspalveluarvosana pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa v.1997 JA 2002**

Lukumääräisesti suurin osa Kelan toimistoista on pieniä, alle 10 toimihenkilön työyksiköitä. Niin kauan kuin Kela-barometrillä on mitattu toimistojen asiakaspalvelun tasoa, on pienten toimistojen palvelu saanut asiakkailta suurten toimistojen palvelua paremman arvosanan.

Kuviosta käy ilmi, että ero pienten ja suurten toimistojen palvelussa on itse asiassa kasvanut. 35 suurimman (25+ toimihenkilöä) toimiston keskimääräinen palveluarvosana on vuonna 2002 n. 0,05 arvosanayksikköä pienempi kuin barometrin lähtövuonna 1997. Pienet (–10 toimihenkilöä) ja keskisuuret (11–24 toimihenkilöä) toimistot puolestaan ovat parantaneet arvosanaansa kouluarvosanan neljänneksellä 8:sta 8+:aan ja 8+:sta 8 ½:een.

Enemmän kuin toimiston koosta sinänsä em. tulos on seurausta erikokoisten toimistojen erilaisesta asiakaskunnasta ja toimintatavasta. Pienimpien toimistojen asiakaskontakteista edelleen noin puolet on henkilökohtaisia käyntejä toimistossa. Suurimmissa toimistoissa näitä on enää neljännes kaikista asiakaskontakteista. Myös asiakaskunnat eroavat toisistaan. Suurten toimistojen asiakaskunnasta selvästi suurempi osa on asumis- ja opintotukiasiakkaita, jotka ovat Kelan kriittisimpiä asiakasryhmiä.

**Sidosryhmien antama yleisarvosana (4–10) Kelan, verohallinnon ja työvoimahallinnon toiminnalle\***

Kansanedustajilla ja virkamiehillä on myönteisin käsitys Kelan toiminnasta. Vaikka tiedotusvälineiden edustajien arvostamat ovatkin hieman parantuneet kahden vuoden aikana, he suhtautuvat Kelaan edelleen melko varautuneesti. Verohallinnolla on selvästi Kelaan parempi imago mediamaailmassa.

\*) Lähde: Suomen Gallupin sidosryhmätutkimus v. 2002.

**Työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus kolmen eri kokoluokan toimistoissa 1997–2002**

Sosiaalinen toimivuus on yksi Kela-barometrissa käytetyistä työyhteisöjen tilaa kuvaavista tunnusluvuista. Mittari on ns. summaindeksi, jossa painottuvat työyhteisön yleinen ilmapiiri ja työyhteisön jäsenten sosiaaliset ja toiminnalliset suhteet. Mittarin asteikkona on kouluarvosana-asteikko 4:stä 10:een.

Työyhteisön hyvä toimivuus on selvästi yhteydessä työpaikan kokoon. Vuonna 2002 sosiaalisessa toimivuudessa yli 8 arvosanaan ylsi 66 toimistoa. Näistä 58 oli pienimpiä, korkeintaan 10 työntekijän toimistoa ja 11 keskisuurta (11–24 toimihenkilöä) toimistoa. Suurimpia (25+ toimihenkilöä) toimistoja tähän joukkoon ei mahtunut yhtään.

Kuviosta käy ilmi, että erot sosiaalisessa toimivuudessa erikokoisten toimistojen välillä ovat olleet varsin pysyviä. Vuoteen 2001 saakka erot itse asiassa hieman kasvoivat. Erityisesti suurten toimistojen kehitys on ollut muita huonompaa. Vuonna 2002 näyttää suurten toimistojen tilanne kuitenkin selvästi parantuneen. Kuviosta näkyvä suurten toimistojen sosiaalisen toimivuuden yli 2 arvosanakymmenyksen nousu johtuu suureksi osaksi seitsemän erittäin suuren (50+ toimihenkilöä) toimiston parantuneesta tilanteesta. Jotkut näistä toimistoista ovat parantaneet työyhteisönsä sosiaalista toimivuutta lähes kokonaisen arvosanayksikön verran.

**Työn tuottavuus pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa 1997–2002\***



Kelassa toimistojen henkilöstön mitoitus perustuu ratkaistujen etuushakemusten määrään. Eri etuudet on yhteismitallistettu niiden ratkaisun vaatiman työn määrän avulla. Tähän menetelmään perustuva yksikön työn tuottavuus on raportoitu vuosittain myös Kela-barometrin toimisto- ja vakuutuspiiriraporteissa.

Perinteinen käsitys Kelassa on ollut, että ”määrällinen tulos tehdään väkirikkaiden alueiden suurten vakuutuspiirien toimistoissa”. Suuria yksiköitä on pidetty tuottavina ja tehokkaina vastapainona pienten yksikköjen ehkä paremmalle palvelun laadulle.

Kuvio osoittaa, että käsitys on oikean suuntainen, mutta aika on selvästi supistanut erikokoisten toimistojen tuottavuuseroja. Itse asiassa muutos on yllättävän systemaattinen ja suuri. Kuinka paljon tulosta selittää se, että työn siirto kuormittuneista, suurista toimistoista pieniin toimistoihin yleistyi jo ennen SAHAN käyttöönottoa? Kuinka paljon kysymys on muusta työn suhteellisesta tehostumisesta pienissä toimistoissa?

Työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvät kysymykset ovat kaikkiaan mielenkiintoinen haaste tutkimukselle.

\*) Lähde: Toimistojen työvoimatarpeen arviointijärjestelmä (HENKARI) 1997–2002.

### **Kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi**



Työministeriön tuoreen työolobarometrin mukaan suomalaisten palkansaajien keskuudessa töiden kantaminen kotiin on yleistynyt ja ylipäätään työ- ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtnyt. Tutkimuksen mukaan miehet ja naiset kantavat (palkka)töitä kotiin suunnilleen yhtä paljon. Tilastokeskuksen v. 1999–2000 toteuttaman ajankäyttötutkimuksen mukaan palkkatyössä käyvät naiset tekevät kuitenkin edelleen enemmän kotitöitä kuin miehet.

Tutkimuksista voi tehdä sen päätelmän, että naiset kokevat miehiä useammin kotitöiden tai kotiasioiden ja ansiotyön yhteensovittamisen hankalaksi. Tätä oletusta tukee Kela-barometrin tulos v. 2002 (kuvio). Sen mukaan n. 15 % henkilöstökyselyyn vastanneista naisista koki melko tai erittäin usein kuormitusta, joka johtui kotiasioiden laiminlyönnistä ansiotyön vuoksi. Barometrikyselyyn vastanneista miehistä vastaavanlaista kuormitusta koki n. 10 %.

Työterveyslaitoksen v. 2000 toteuttaman Työ- ja terveys -haastattelututkimuksen tulos ei kuitenkaan anna oletukselle samanlaista vahvistusta. Kyseisessä tutkimuksessa ansiotyön aiheuttamaa kotiasioiden laiminlyöntiä usein kokevien naisten osuus oli lähes sama kuin Kelassa (n. 14 %), mutta miesten osuus (n. 17 %) oli selvästi suurempi kuin Kelassa ja jopa hieman suurempi kuin naisten osuus kummassakin tutkimuksessa.



**Tyytyväisyys asiointivuoron odotusaikaan odotusajan keston ja  
asiakkaiden iän mukaan (%)**



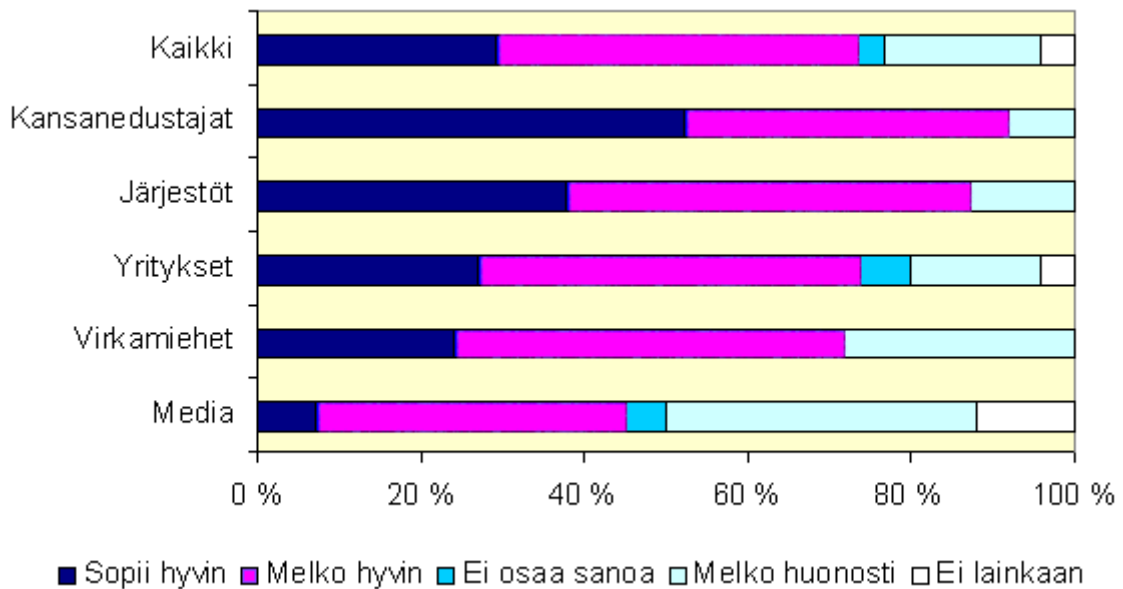
Barometrin asiakaskyselyssä tiedusteltiin sekä sitä, miten kauan asiakkaat odottivat asiointivuoroaan että sitä, miten tyytyväisiä asiakkaat olivat asiointivuoron odotusaikaan. Yli neljällä viidesosalla asiakkaista asiointivuoron odotusaika jäi alle 5 minuutin:

Asiointivuoron odotusajan jakauma (%)\*

0 min.	44
1–5 min.	39
6–10 min.	8
11–15 min.	4
Yli 15 min.	5
Yhteensä	100

Asiakkaiden tyytyväisyys asiointivuoron odotusajan pituuteen alkaa vähetä, kun asiointivuoron odotusaika ylittää 5 minuuttia. Yli 15 minuuttia vuoroaan odottamaan joutuneista enää alle puolet pitää jonotusaikaa kohtuullisena. Ikä vaikuttaa myös asiaan: iäkkäät asiakkaat ovat nuoria kärsivällisempiä.

Missä määrin Kelaa sopii kuvaamaan luonnehdinta *uudistuva* keskeisten sidosryhmien mukaan (%)\* ?



Kelan toiminta- ja taloussuunnitelman (2003–2006) mukaan Kelan toiminta perustuu neljään arvoon, joista yksi on *uudistuva*. Suomen Gallupin puhelinhaastatteluna tekemässä sidosryhmätutkimuksessa pyydettiin vastaajia arvioimaan, missä määrin tämä organisaation muutos- ja kehityskykyä kuvaava luonnehdinta soveltuu kuvaamaan Kelaa.

Keskimäärin kolme neljästä vastaajasta (73 %) on sitä mieltä, että *uudistuva*-termi kuvaa Kelaa melko tai erittäin hyvin. Erityisesti kansanedustajien mielikuvissa ja kokemuksissa Kelan maine on tältä osin hyvä. Kriittisimmin Kelan muutos- ja kehityskykyyn suhtautuvat median edustajat, jotka myös antavat pienemmän yleisarvosanan (ks. Fakta 48/2002) Kelan toiminnalle. Saman tutkimuksen mukaan he ovat vähiten tekemisissä Kelaa koskevien asioiden kanssa.

\*) Lähde: Suomen Gallupin sidosryhmätutkimus v. 2002.

### Niin kiire, ettei...



Vuoden 2003 Kela-barometritulosten yleislinjaa on työolojen osalta sanottu käännökseksi parempaan. Tämä pätee myös työntekijöiden kokemaan aikapaineeseen tai kireään työtahtiin. Niiden osuus, joilla on mielestään "liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla", on vähentynyt vuoden 2001 huipputasosta kolmen prosenttiyksikön verran. Hyvästä kehityksestä huolimatta Kelassa ollaan vielä 1990-luvun lopun kiiretason huonommalla puolella, eikä Kelan nykyistä kiiretasoa voi pitää yleisesti matalana. Baronetin (ks. Baronetin Kela vertailussa -osio) tietojen mukaan aikapainetta koetaan Kelassa päinvastoin enemmän kuin suomalaisilla työpaikoilla keskimäärin.

Kuvion mukaan Kelassa aikapaine ja kiireinen työtahti on ongelma ennen muuta toimistoissa. Niissä kiirettä kokevien osuus on parikymmentä prosenttiyksikköä suurempi kuin alueiden ja keskushallinnon työyhteisöissä. Kelan työkiiretaso olisi suomalaisella keskitasolla, jos toimistojen työkiiretasossa päästäisiin alue- ja keskushallinnon työyhteisöjen tasolle. Nykyisellä (2001–2002) paranemisvauhdilla (–2 prosenttiyksikköä/vuosi) taso saavutettaisiin kymmenen vuoden kuluttua, vuonna 2012.

## Kelan asiakaspalvelun top-ten-toimistot



(kuvion esittämiseen pyydetty lupa kuviossa mainituilta toimistoilta).

Kela-barometrin asiakaskyselyä ei ole tehty kilpailua varten. Usein eri toimistojen asiakasarvosanoja kuitenkin vertaillaan ja syitä eroihin pohditaan. Aiheellisesti on sanottu, että vertailu ontuu ja kilpailu on epäreilu, jos suurten kaupunkien ruuhkaiset toimistot joutuvat kilpailemaan samassa sarjassa pienten ja rauhallisten maaseututoimistojen kanssa. Totta onkin, että asiakasarvosanan yli 8 ½ saavuttaneen lähes sadan toimiston joukossa ei ole yhtään suurta (20+ toimihenkilöä) toimistoa. Sama koskee jakauman toista päätä. Yhdelläkään pienellä (–10 toimihenkilöä) toimistolla palveluarvosana ei alita hyvän (8-) rajaa.

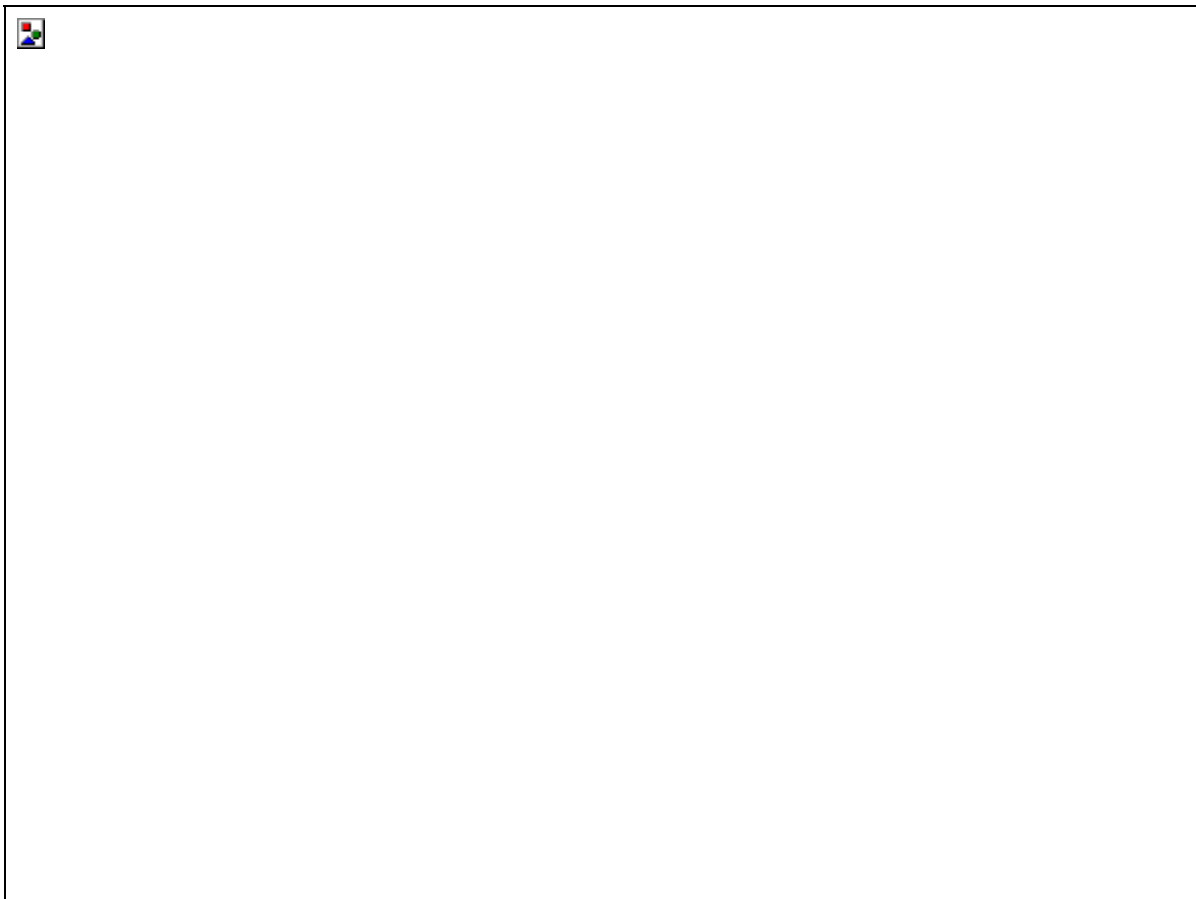
Toimistojen välisessä vertailussa on kyse samantapaisesta ongelmasta kuin painonnostokilpailussa, jossa kaikki kilpailisivat samassa sarjassa. Oikeissa kilpailuissa osanottajat jaetaan painon perusteella eri sarjoihin. Samanlainen oikeudenmukaistava tasoituskerroin voidaan laskea tilasto-ohjelmalla myös Kelan toimistoille.

Analyysien perusteella tiedetään, että toimiston koko, asumistukiasiakkaiden osuus ja asumistukiasioiden keskimääräinen läpimenoaika vaikuttavat toimiston asiakasarvosanaan. Yllä olevassa kuviossa esitetään ne 10 toimistoa, joiden asiakasarvosana (vuosien 2001 ja 2002 keskiarvo) ylittää eniten vastaavankokoisten ja asiakaskunnaltaan samanlaisten toimistojen keskimääräisen tason.

Mutta niin kuin kaikissa kilpailuissa, myös tässä voidaan loputtomasti keskustella siitä, onko tasoitus oikein, onko se oikeudenmukainen, onko kaikki asiaan vaikuttavat tekijät otettu huomioon. Kaikille oikeudenmukaista ratkaisua ei ole missään kilpalajissa vielä löydetty. Luultavasti ei löydetäkään.

**Työn kuormitustekijät  
johtajilla ja henkilöstöllä**

Kysymys: Kuinka usein seuraavat asiat ovat häirinneet, huolestuttaneet tai rasittaneet sinua työssäsi viimeksi kuluneen vuoden aikana? Erittäin tai melko usein ongelmia kokeneet (%).



Työn eri piirteet kuormittavat samalla tavoin keskushallinnon ja toimistojen johtajia sekä henkilöstöä (koko Kela). Liiallista kiirettä koetaan kaikkialla, sukupuolista häirintää taas ei esiinny juuri missään. Riittämättömät tiedot ja taidot vaivaavat henkilöstöä ja toimistojen johtajia hieman enemmän kuin keskushallinnon johtajia. Yksi asia kuitenkin pistää silmään muuten yhdenmukaisesta kokonaiskuvasta. Keskushallinnon johtajat kokevat selvästi muita useammin yhteistyökielteisiä asenteita työssään.

**Kelan paikallishallinnon johtajien soveltamia johtamisjärjestelmiä\***

Kysymys: Oletko soveltanut johtamisessasi seuraavia johtamisjärjestelmiä?



Syksyllä 2002 tehtiin Kelan toimistojen ja vakuutuspiirien johtajille kysely, jossa tiedusteltiin työyksikön organisointiin ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen taustalla on ajatuksia myös benchmarking-opista: löytyykö Kelasta sellaisia hyvään tulokseen ja menestykseen johtavia työn johtamisen ja organisoinnin tapoja, jotka kävisivät muille esimerkistä.

Tutkimuksessa tiedusteltiin mm. johtajien omassa johtamisessaan soveltamia johtamisjärjestelmiä. Näyttää siltä, että erilaiset johtamisjärjestelmät ovat Kelan toimistojen ja vakuutuspiirien johtajien tiedossa ja niitä sovelletaan laajastikin (kuvio). Usein johtamisjärjestelmien soveltamisen syynä mainittiin SAHAN käyttöönotto. Tyypillistä oli myös, että samaa johtamisjärjestelmää saatettiin pitää erittäin tärkeänä tai vain ohimenevänä muoti-ilmiönä. Yleisin paikallishallinnon johtajien soveltama johtamisjärjestelmä oli tulosjohtaminen.

Tarkempia tuloksia Kelan toimistojen menestymisestä on luvassa lähiaikoina.

\*) Lähde: Työn organisointi ja johtaminen -tutkimus 2002.

## Johtavien toimihenkilöiden tyytyväisyys Kelan toiminta- ja taloussuunnitelmaan

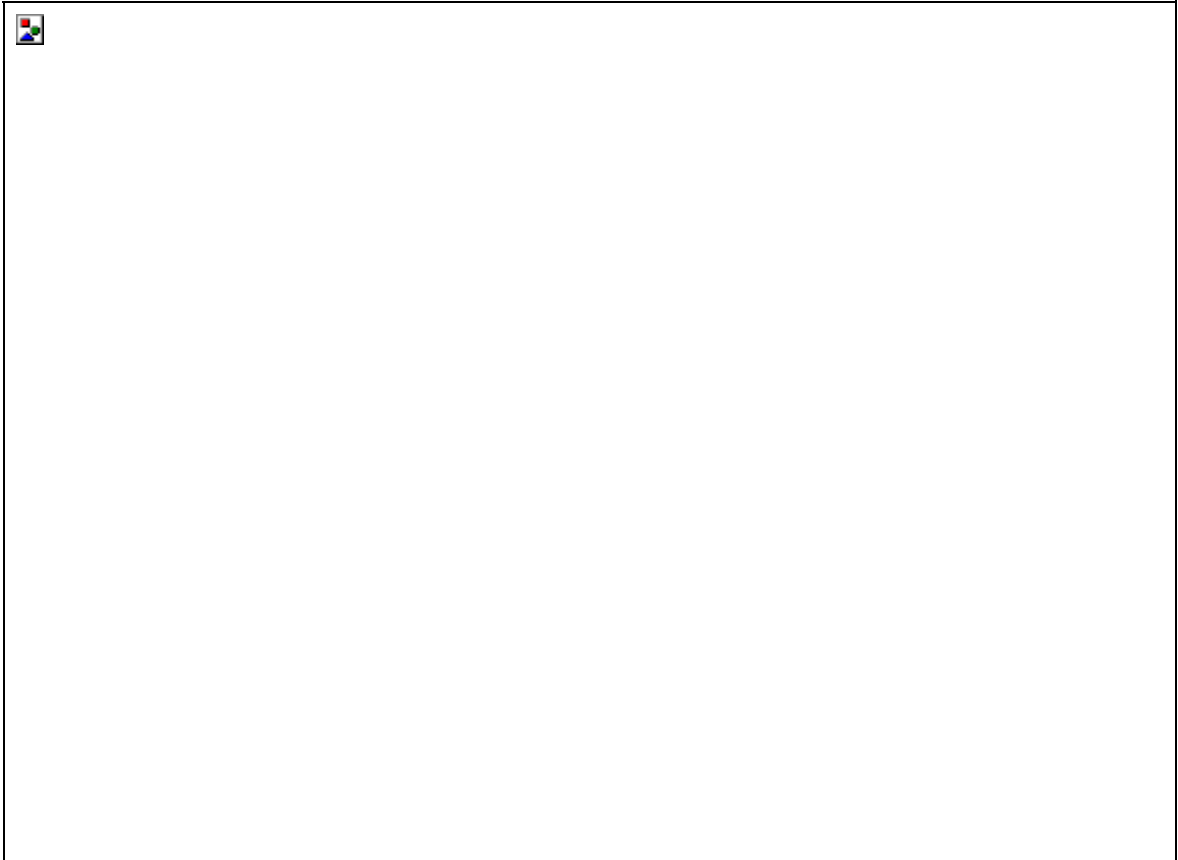


Organisaatioita pyritään ohjaamaan strategioiden avulla. Perinteisen käsityksen mukaan strategia on rationaaliseen suunnitteluun perustuva joukko valintoja, jotka auttavat organisaatiota menestymään toimintaympäristössään. Toisaalta on epäilty, onko rationaalinen tulevaisuutta koskevien valintojen teko ja monimutkaisen toimintaympäristön muutosten ennakointi mahdollista.

Epäilyistä huolimatta moderni organisaatiokirjallisuus yleensä korostaa strategioiden merkitystä. Katsotaan, että ilman strategiaa organisaatio ei voi toimia tavoitteellisesti ja uskottavasti. On parempi yrittää muodostaa edes jonkinlainen tilannearvio ja siihen liittyvä organisaation oma tahdonilmaus kuin olla tekemättä sitä.

Kelan strategia on ilmaistu laitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Kela-barometrin johtaville toimihenkilöille osoitetussa kyselyssä on vuodesta 1999 lähtien kysytty johtajien tyytyväisyyttä kyseiseen suunnitelmaan. Runsas puolet Kelan johtavista toimihenkilöistä on ollut tyytyväisiä siihen. Kelan toimintastrategia on siis enemmistön, ei kuitenkaan kaikkien johtavien toimihenkilöiden, jakama katsantokanta Kelasta ja Kelan toimintaympäristöstä sekä Kelan tavoitteista siinä.

**Asioiden hoitamista vaivattomana pitävät asiointisyyn mukaan (%)**




Kelan toiminta- ja taloussuunnitelman visio-osassa on asetettu tavoitteeksi, että "asiakkaamme saavat etuudet ja palvelut vaivattomasti ja luotettavasti koko maassa".

Mielipiteet asioiden hoitamisen vaivattomuudesta vaihtelevat jonkin verran asiakasryhmittäin. Kansalaisten kannalta helpoimpia etuuksia Kelan valikoimassa ovat lääke-, hoito- ja matkakorvaukset sekä eläkeasiat. Eniten vaivaa asioidensa hoitamisessa joutuvat mielestään näkemään opintoetus- ja asumistukiasiakkaat.



**Kelan henkilöstön ja johtajien mielipiteet Kelan arvojen toteutumisesta\***

Kysymys: Arvioi kouluarvosanoin (4–10), kuinka seuraavat Kelan arvot näkyvät oman ryhmäsi toiminnassa.



\*) Lähde: Kela-barometri 2002.

## Kansalaisten ja sidosryhmien mielipiteet Kelan arvojen toteutumisesta\*

Kysymys: Missä määrin seuraavat ominaisuudet ja luonnehdinnat sopivat mielestänne kuvaamaan Kansaneläkelaitosta?

Sopii hyvin tai melko hyvin (%).



Sekä Kelan henkilöstön että kansalaisten ja sidosryhmien mielestä osaaminen on Kelan arvoista nykyisin kaikkein vahvimmissa kantimissa. Luonnehdinnan *uudistuva* kaikki laittavat viimeiselle sijalle. Kansalaisista vain puolet pitää Kelaa uudistuvana.

Kelan (keskus-, alue- ja paikallishallinnon) johtajien näkemykset arvojen toteutumisesta ovat järjestään myönteisempiä kuin henkilöstön. Käsitykset ihmisen arvostamisesta eroavat eniten. Muutama vastaaja totesikin henkilöstökyselyssä, että ihmisen arvostamisen pitäisi koskea myös Kelan omia työntekijöitä. Yhtenä esimerkkinä arvostuksen puutteesta mainittiin palkkausjärjestelmäuudistuksessa jo pitkään maksamatta jääneet palkkavajeet.

Myös kansalaisten ja sidosryhmien välillä on näkemuseroja Kelan arvojen toteutumisesta. Erityisesti uudistumisesta ja yhteistyökykyisyydestä kansanedustajien, virkamiesten sekä järjestöjen ja yritysten edustajien arviot ovat selvästi kansalaisten näkemyksiä myönteisempiä. Poikkeuksena muista sidosryhmistä tiedotusvälineiden edustajien mielipiteet ovat hyvin lähellä kansalaisten tunteja.

\*) Lähde: Suomen Gallup 2002.

**Esitteitä ja hakuohjeita selkeinä pitävät asiointisyyn mukaan v. 2001 JA 2002 (%)**




Kelan etuusesitteiden ulkoasua ja sisältöä on uusittu viime vuosina. Uutena tuotteena asiakkaille on tarjottu lyhyitä ja ytimekkäitä Kela-infoja. Esitteiden uudistukset ovat olleet onnistuneita, sillä asiakkaiden tyytyväisyys esitteisiin ja ohjeisiin on lisääntynyt vuodesta 2001. Erityisesti vanhempainetuus-, lääkekorvaus-, sairauspäiväraha- ja eläkeasiakkaiden mielestä uudet esitteet ovat vanhoja selkeämpiä.

**Kelan johtavien toimihenkilöiden arvio keskushallinnon osastojen ja tulosyksikköjen toiminnan onnistuneisuudesta**

**Toiminnan onnistuneisuus**

Kysymys: Arvioi kouluarvosanalla (4–10) alla mainittujen yhteistyötahojen toiminnan yleistä onnistuneisuutta



## Toiminnan tunnettuus

Osastojen ja tulosityksiköiden toimintaa tuntevien osuus (%).



Baronetin palautelaatikkoon tulleissa viesteissä on muutama otteeseen pyydetty toimistojen arvioinnin vastapainoksi arvioita myös keskushallinnon osastoista. Johtajille tehdyssä barometrikyselyssä keskushallinnon toimia on arvioitu kahdella tavalla: on kysytty tyytyväisyyttä 33 keskushallinnon tukitoimeen ja toiseksi kouluarvosanaa 11 osastolle tai tulosityksikölle.

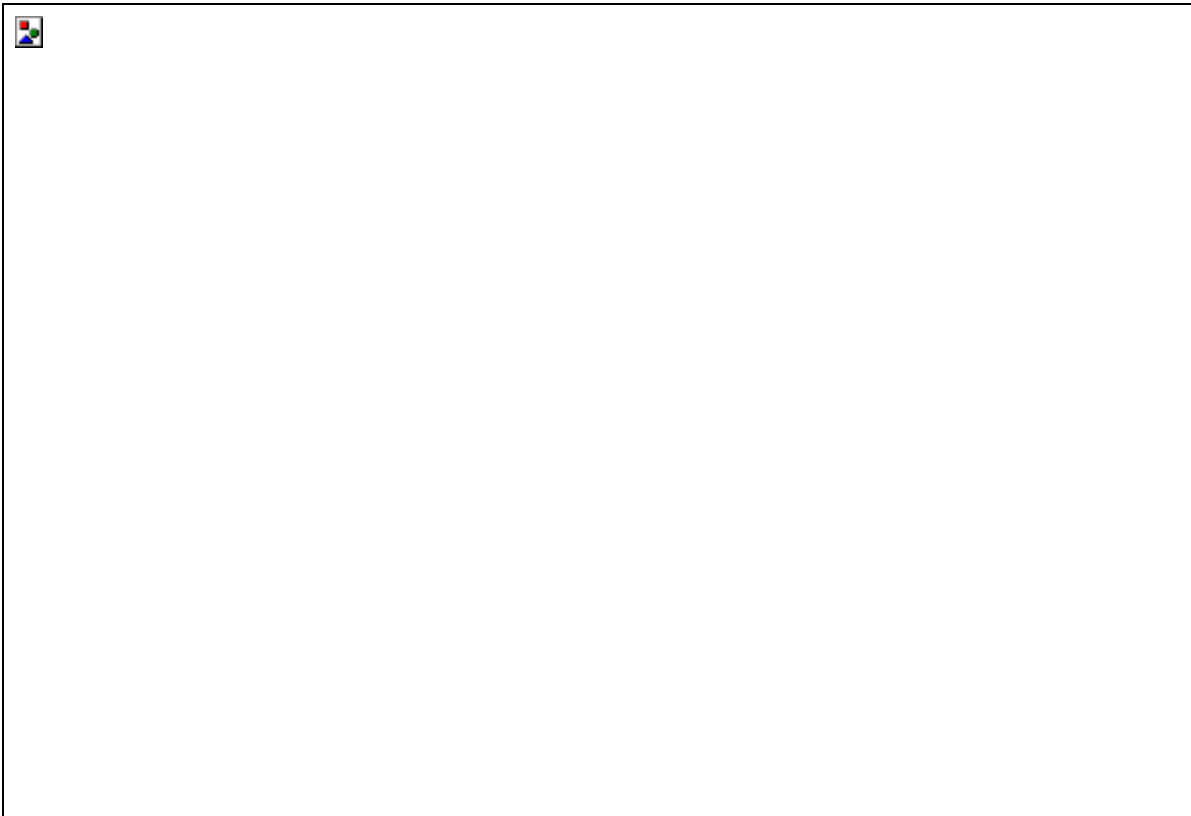
Aloitamme keskushallinnon palvelutason arvioinnin jälkimmäisestä. Yllä olevissa kuvioissa keskushallinnon osastot tai tulosityksiköt on laitettu järjestykseen toisaalta niiden toiminnan tunnettuuden (en osaa sanoa/en tunne toimintaa, %-osuus) ja toisaalta toiminnan onnistuneisuuden mukaan. Arvioijina ovat siis Kelan toimistojen ja vakuutuspiirien johtajat sekä keskushallinnon ja aluekeskusten johtavat toimihenkilöt.

Tuloksissa ei ole suuria yllätyksiä: tunnetuimpia ovat atk-keskus, henkilöstö- ja etuosastot, vähiten tunnettuja kauempana jokapäiväisistä käytännöistä olevat talous-, tutkimus-, ja tilasto-osastot. Hyvin tunnetuista osastoista erityisesti tietohallinto- ja etuosastojen toimintaa pidetään myös onnistuneena. Toiminnan onnistuneisuuden mittarilla henkilöstöosasto sen sijaan putoaa joukon häntäpäähän. Tulos ei toisaalta ole yllätys; osaston epäkiitollisena tehtävänä on olla ”ein” sanojan roolissa monille vaatimuksille lisäresursseista.

Kaikkiaan erot keskushallinnon osastojen tai tulosityksiköiden toiminnan onnistuneisuudessa eivät ole kovin suuria. Tasaan tärkeämpää on seurata, mitä muutoksia osastojen palvelukyvyssä ajan myötä tapahtuu.

## Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa

Kysymys: Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?



Perjantaina 14.3.2003 Helsingin Sanomat raportoi Työterveyslaitoksen tutkimuksesta, jonka mukaan työyhteisön huono ilmapiiri näkyy runsaina sairauspoissaoloina. Harmi, että työterveyslaitos on muuttanut ilmapiiriä koskevan kysymyksen muotoa. Suora vertailu Kelan ja muiden työyhteisöjen välillä ei enää käy päinsä.

Mutta työilmapiirillä on väliä myös Kelan työyhteisöissä. Kela-barometrin tulosten mukaan sillä, että työntekijät kokevat työyhteisönsä ilmapiirin negatiivisena (ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä tai jännittynyt ja kireä) on selvä yhteys mm. henkilöstön työtyytyväisyyteen, stressitasoon ja koettuun työkykyyn. Toimistoissa työilmapiiri näkyy myös asiakaspalvelun tasossa. Niissä toimistoissa, joissa työilmapiiri koetaan negatiiviseksi, asiakaspalvelun arvosana on puoli arvosanayksikköä pienempi kuin positiivisen ilmapiirin toimistoissa.

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi, että ilmapiiriongelmat ovat toimistoissa erilaisia kuin keskus- ja aluehallinnon työyhteisöissä. Vanhanaikaisen byrokratian ongelmat (ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä) ovat tuttuja ennen muuta keskushallinnon ja aluekeskusten työyhteisöissä. Usein kireään työtahtiin liittyvä työyhteisön kireä ja jännittynyt ilmapiiri on useammin taas toimistojen ongelma. Meille kaikille on hyväksi, että työilmapiirin viimeaikainen kehitys on ollut positiivista (ks. fakta 45/2002).

**Ikä, sukupuoli, ammattiasema ja stressi Kelassa**



Edellä olevissa kolmessa kuviossa on esitetty, miten stressin kokeminen vaihtelee Kelan eri toimihenkilöryhmissä. Kuvion mukaan naisten stressi on yleisempää kuin miesten. Sukupuolten välinen ero liittyy osaksi ikään – kelalaiset miehet ovat naisia jonkin verran nuorempia – ja osaksi siihen, että eniten stressiä kokevissa toimihenkilöryhmissä (erityisesti asiakassihteerit ym.) ei miehiä juuri ole.

Iän mukaan stressin yleisyys jakautuu Kelassa kahtia: alle 35-vuotiaiden joukossa stressin kokeminen on vanhempia ikäluokkia harvinaisempaa. Toisaalta yli 35-vuotiaiden joukossa ikä ei enää näytä lisäävän stressin yleisyyttä.

Ammattiaseman mukaiset erot ovat jokseenkin suuret. Matalan stressitason ammattiryhmiä Kelassa ovat terveydenhuoltohenkilöstö, keittiö- siivous- ja muu kiinteistöhenkilöstö sekä asiakasneuvojat, apulaistoimistosihteerit ja muu toimistohenkilöstö. Korkean stressitason ryhmiä puolestaan ovat asiakas- ja toimistosihteerit, esimiestehtävissä toimivat (ei johtavat toimihenkilöt), vakuutussihteerit ja ATK-henkilöstö. Asiakasneuvojien matala stressitaso selittyy suureksi osaksi iällä. Ryhmä on keski-ikältään nuorin toimihenkilöryhmä Kelassa.

Jos stressitasoa Kelassa halutaan alentaa, kannattaa kiinnittää erityishuomio kahteen toimihenkilöryhmään. Ensiksi "asiakassihteerit, toimistosihteerit ja vastaavat" on Kelan suurin ja samalla eniten stressiä kokeva ammattiryhmä. Sen korkea stressitaso ei selity iällä tai muullakaan taustatekijällä vaan näyttää kuuluvan itse toimenkuvaan. Toinen riskiryhmä on ATK-henkilöstö, joka, huolimatta siitä, että on nuori ja miesvaltainen, on korkean stressitason ammattiryhmä. Molemmista edellä mainituista ryhmissä erittäin paljon stressiä kokeneiden osuus (5,4%) on lisäksi Kelan kaikista ammattiryhmistä selvästi suurin.



## Keskushallinnon tukitoimet käyttäjien arvioitavina

Kysymys: Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin toimintoihin Kelassa?



Kelan keskushallinto tukee perusyksikköjen työtä tarjoamalla paitsi toimitilat ja työvälineet myös erilaisilla tutkimus-, tilastointi- ja laskentajärjestelmillä. Kaikkia näitä tukitoimia on arvioitu Kela-barometrissa. Vuoden 2002 henkilöstökyselyssä pyydettiin käyttäjiltä arviota 13:sta ja johtajakyselyssä 33:sta keskushallinnon tukitoimesta.

Barometrikyselyjen yleinen tulos on jo pitkään ollut, että konkreettiset tukipalvelut (mm. posti-, puhelin- ja ATK-palvelut) ovat saaneet käyttäjiltä hyvän arvosanan. Sen sijaan uudet johtamis- ja laskentajärjestelmät, barometrit ja tutkimukset tunnetaan huonommin, eikä käyttäjien tyytyväisyys ole ollut kovinkaan korkealla tasolla.

Yllä olevassa kuviossa on verrattu seitsemän keskushallinnon tukitoimen käyttäjätyytyväisyyden kehitystä kolmen viime vuoden ajalta (Kela-barometrin johtajakyselyt 2000, 2001 ja 2002). Vertailtavat tukitoimet ovat kaikki informaatiopalveluja tai -järjestelmiä, joiden tarkoituksena on tukea Kelan työyksikköjen työtä ja toiminnan kehittämistä.

Vertailluista palveluista selvästi parhaimman arvion käyttäjiltä saa sisäinen tiedotus (Memoinfot, Yhteispeli-lehti jne.) Kelan johtavista toimihenkilöistä 80 % on ollut tyytyväisiä talon sisäiseen tiedotukseen. Vertailun toisessa ääripäässä on henkilöstön mitoitusjärjestelmä HENKARI, joka myös barometrikyselyjen suorasanaisten kommenttien perusteella näyttää olevan se kirosana ja syntisäkki, johon kiireestä ja resurssien puutteesta johtuva paine useimmin puretaan.

Tyytyväisyys kolmeen ”uudempaan” tukitoimeen, toiminta- ja taloussuunnitelmaan, mikro-  
ttk:aan ja Kela-barometriin on koko tarkastelun ajan ollut samalla tasolla: n. 60–65 % johta-  
jista on ollut näihin tyytyväisiä. Sen sijaan vaatimattomasta 40:n "tyytyväisyysprosentin"  
alusta lähtenyt tuloskortti on kasvattanut suosiotaan tasaisen 10 %:n vuosivauhdilla.

Erilaisten tukitoimien suora vertailu ei ole aina kohtuullista tai oikeudenmukaista. Tuskin on  
mahdollista, että tiukan talouden oloissa johtajat ryhtyvät yhdestä suusta kiittämään henki-  
löstöpoliitikkaa ja sen välineitä. Mikään ei kuitenkaan estä tukitoimien tuottajia ajattelemasta  
toimintaansa enemmän käyttäjien näkökulmasta ja pyrkimästä parantamaan tuotettaan.

## Aluekeskusten tuki toimistoille

Kysymys: Kuinka tyytyväinen olet omalta aluekeskukselta saamaasi etuuksiin liittyvään tukeen ja neuvontaan?



Kela-barometrin kyselyissä toimistojen henkilökunnalta on pyydetty arviota tyytyväisyydestä ”omalta aluekeskukselta saamaasi tukeen ja neuvontaan”. Niin kauan kuin barometrikyselyjä on tehty, alueet ovat jakautuneet kahteen ryhmään niin, että tyytyväisyys aluekeskuksen tukeen on Itä- ja Pohjois-Suomessa ollut parikymmentä prosenttiyksikköä korkeammalla tasolla kuin Länsi-, Lounais- ja Etelä-Suomessa. Barometritulosten mukaan näyttää yleisestikin siltä, että aluekeskusten rooli on ollut Itä- ja Pohjois-Suomessa muita alueita suurempi.

Vuoden 2002 kyselyn tulosten perusteella näyttää siltä, että alueiden jakautumisessa on tapahtunut muutos niin, että Länsi-Suomen vakuutusalue on noussut Itä- ja Pohjois-Suomen lisäksi ryhmään, jossa aluekeskukselta saatuun tukeen ollaan 80-prosenttisesti tyytyväisiä. Syytä sille, mistä edellä todettu alueiden välinen ”kulttuuriero” johtuu, ei aineistojen analysoinnista huolimatta näytä löytyvän. Tulos ei riipu alueiden välisistä toimistojen kokoeroista. Samanlaiset tyytyväisyserot alueiden välillä löytyvät, vaikka suuret toimistot jätettäisiin tarkastelujen ulkopuolelle.

## Naiset ja miehet johtajina

Kysymys: Seuraavaksi pyydämme sinua arvioimaan kouluarvosanoin (4–10) oman vastualueesi toimintaa ja tilannetta alla mainittujen asioiden osalta?



Kela-barometri 2002:n johtajille tarkoitettuun kyselyyn vastasi 113 mies- ja 170 naisjohtajaa. Yhteensä 165 Kelan työyhteisössä voidaan työyhteisön lähimmän esimiehen sukupuoli tunnistaa yksiselitteisesti kyselytietojen perusteella. (Johtajakyselyyn vastanneen toiminimike on paikallisjohtaja, toimistonjohtaja tai ryhmäpäällikkö eikä kustannuspaikalla ole yhtä enempää johtajakyselyyn vastannutta.)

Yllä olevassa kuviossa on tarkasteltu henkilöstön arvioita naisten ja miesten johtamien työyhteisöjen toimivuudesta näissä 165:ssä keskus- ja paikallishallinnon yksiköissä.

Kuviosta käy ilmi, että naisten johtamissa yksiköissä miltei kaikki työyhteisön sosiaalista toimivuutta kuvaavat tunnusluvut ovat korkeammalla tasolla kuin miesten johtamissa työyksiköissä. Erot naisten johtamien työyhteisöjen hyväksi ovat keskimäärin 0,3 kouluarvosanayksikön luokkaa.

Ovatko naisten ja miesten johtamat yksiköt muilta ominaisuuksiltaan keskenään samanlaisia vai onko niissä sellaisia eroja, jotka voisivat selittää kuviossa nähtävät erot.

Tällainen eroja selittävä tekijä on olemassa: miesten johtamat työyksiköt ovat keskimäärin naisten yksiköitä suurempia. Aiemmista tuloksista (ks. fakta 49/2002) tiedetään, että suurten yksikköjen työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus on yleensä pieniä yksiköjä heikompi. Jos työyksikön koko otetaan huomioon ja tarkastellaan vain yli 10:n toimihenkilön työyksiköitä, erot miesten ja naisten johtamien yksiköiden sosiaalisessa toimivuudessa häviävät lähes kokonaan. Kahdessa työyhteisön ominaisuudessa erot kuitenkin jäävät voimaan: naisten johtamat työyhteisöt ovat parempia keskinäisessä vuoropuhelussa (+0,2) ja kannustamisessa ja palkitsemisessa (+0,3).

## Miksi pieni on kaunista Kelan työyhteisössä?\*

Aiemmissa viikon faktoissa on osoitettu, kuinka toimistoissa työn tuottavuus ja asiakaspalvelun laatu ovat riippuvaisia toimiston koosta. Yleisesti on niin, että pienet toimistot toimivat työyhteisönä suuria paremmin.

Erot erikokoisten toimistojen välillä ovat pysyviä ja niin selviä, että on syytä selvittää asiaa tarkemmin. Barometrin käyttämä sosiaalinen toimivuus on ns. summaindeksi, joka kootaan kymmenestä työyhteisön ilmapiiriä, työjärjestelyjä ja työntekijöiden keskinäistä suhdetta kuvaavasta väittämästä. Indeksillä on siis jonkinlainen työyhteisön jäsenten yhteinen näkemys tai kokemus oman työyhteisön tilasta.

Miksi pienet toimistot ovat suuria parempia? Asiaa voi selventää ainakin kahdesta suunnasta: voidaan tarkastella tarkemmin sitä, minkä kokoinen toimisto on jo niin suuri, että sen sosiaalinen toimivuus alkaa heiketä. Toiseksi sosiaalisen toimivuuden indeksin voi purkaa osiin ja tarkastella kaikkia osatekijöitä erikseen. Kysymys siis kuuluu, mitkä erityiset tekijät johtavat siihen, että pienet työyhteisöt toimivat suuria paremmin.

### Selitys 1: Työyhteisön koko ja toimivuus

Kysymys: Minkä kokoinen toimisto on jo niin suuri, että sen sosiaalinen toimivuus alkaa heiketä?



Edellä olevan kuvion pystyakselilla on työyhteisön sosiaalinen toimivuus mitattuna vanhalla kouluarvosana-asteikolla 4:stä 10:een ja vaaka-akselilla on toimiston koko mitattuna toimihenkilömäärällä. Yksittäinen tähti on siis yksittäinen toimisto.

Vaikka pienten toimistojen sosiaalinen toimivuus on keskimäärin suuria toimistoja paremmalla tasolla, on olemassa kohtalainen joukko pieniä tai pienehköjä toimistoja, joiden työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus on huonolla tolalla. Toisin päin tämä riippuvuus ei näytä pitävän paikkaansa. Suurten tai edes suurehkojen toimistojen joukossa ei ole yhtään todella hyvään sosiaalisen toimivuuden tasoon yltävää toimistoa. On toisin sanoen niin, että työyhteisön pieni koko tekee hyvän työyhteisön saavuttamisen mahdolliseksi, mutta ei takaa sitä automaattisesti. Toiseksi näyttää siltä, että suurten työyhteisöjen on käytännössä mahdotonta saavuttaa todella hyvää työyhteisön sosiaalista toimivuutta.

Toinen tärkeä havainto koskee työyhteisön koon ja sosiaalisen toimivuuden välisen riippuvuuden muotoa. Selvä katkos näyttää olevan 15 toimihenkilön toimistojen kohdalla. Tätä pienemmissä toimistoissa koon kasvaminen laskee suoraviivaisesti työyhteisön sosiaalisen toimivuuden tasoa. Yli 15 toimihenkilön toimistojen joukossa koolla ei enää ole väliä. 15–20 toimihenkilöiden toimistojen sosiaalinen toimivuus on erittäin suurten, yli 50 toimihenkilön toimistojen kanssa samalla tasolla.

Yllä esitettyyn kysymykseen ei siis ole oikeaa vastausta. Kysymys on yksinkertaisesti väärä. Sen tulisi kuulua: **Minkä kokoinen toimisto on jo niin suuri, että sen sosiaalinen toimivuus ei enää koon kasvattamisesta heikkene?**

### Selitys 2: Mitkä erityiset tekijät johtavat siihen, että pienet työyhteisöt toimivat suuria paremmin?\*

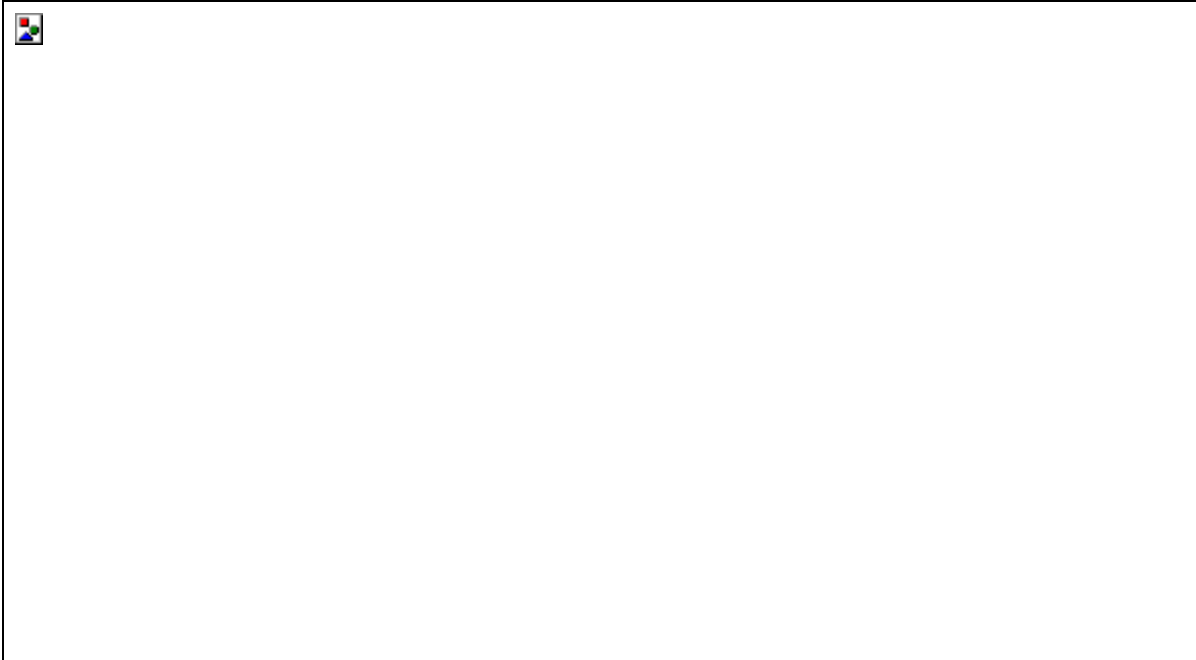


Kuviosta näkyvä vastaus on yksinkertaisesti: kaikki sosiaalisen toiminnan osatekijät, esimiesten ja alaisten suhteista ja työjärjestelyjen toimivuudesta työviihtyvyyteen ja yhteishenkeen, ovat pienissä työyhteisöissä samalla tavoin suurten toimistojen työyhteisöjä paremmalla tasolla.

Lisätietoja: [hannu.tuomikoski@kela.fi](mailto:hannu.tuomikoski@kela.fi)

## Toimiston toiminnan kehittämistarpeet ja menestyneisyys\*

**Kuva 1.** Toimiston toiminnan kokonaiskehittämistarpeet ja menestyneisyys.



Työn organisointi ja johtaminen 2002 -kyselyssä toimistojen johtajat arvioivat oman toimistonsa tai tiimiensä kehittämistarpeita. Arvioitavina asioina olivat osaaminen, työn sujuminen, sisäinen henki, yhteistyö muiden tiimien kanssa, työn laatu ja työmotivaatio.

Kuvasta 1 voi päätellä, että **Kelan toimistojen johtajat ovat hyvin perillä työyhteisönsä kokonaiskehittämistarpeista**. Kun puolet hyvin menestyneiden toimistojen johtajista koki toimistonsa kokonaiskehittämistarpeet erittäin vähäisiksi, vastaava osuus heikosti menestyneissä toimistoissa oli vain reilu viidennes. Lisäksi hyvin menestyneissä toimistoissa suuri kokonaiskehittämistarve (paljon kehitettävää) oli heikosti menestyneitä huomattavasti harvinaisempaa. Vertailtavana olevat ryhmät näyttäisivät sijoittuvan myös jokaisen eri osatekijän kohdalla samalla tavalla: **hyvin menestyneissä toimistoissa oli kauttaaltaan keskimääräistä vähemmän kehitettävää ja heikosti menestyneissä toimistoissa keskimääräistä enemmän kehitettävää**.

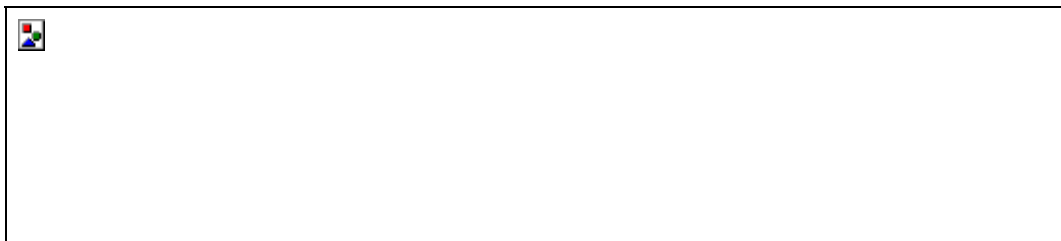
Lisätietoja: [mikko.kapanen@kela.fi](mailto:mikko.kapanen@kela.fi)

\*) Lähde: Kapanen M. Hyvä kehä. Tutkimus työyhteisön menestymisestä Kelan paikallishallinnossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos 2003.

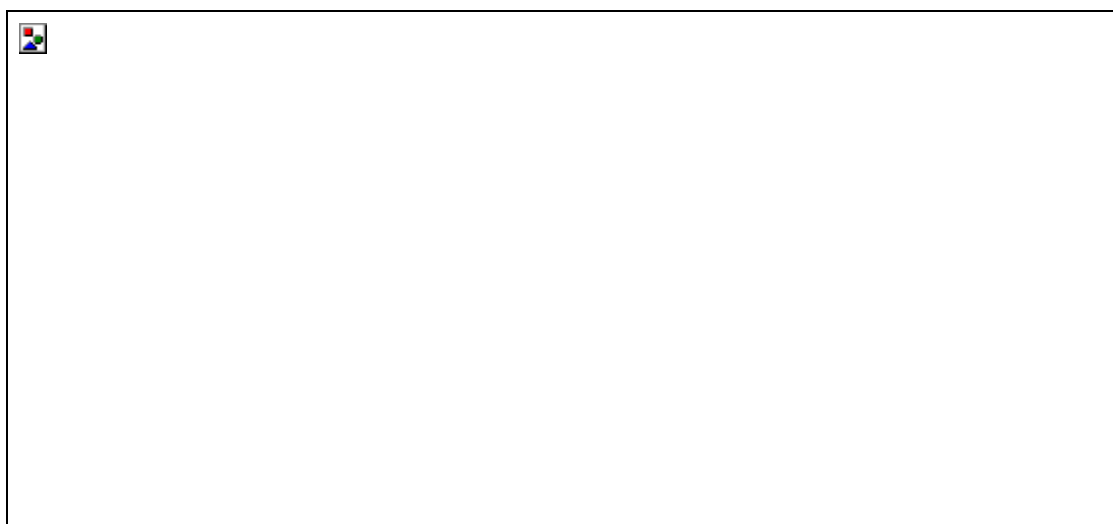
## LISÄTIETOA KÄYTETYISTÄ MENETELMISTÄ (FAKTA 18)\*

Tutkimuksen hyvin menestyneen toimiston kriteerinä käytettiin toimiston sijoittumista kaikkien toimistojen keskiarvon paremmalle puolelle kaikissa valituissa menestystekijöissä: asiakaspalveluarvosanassa, sosiaalisessa toimivuudessa ja tuottavuudessa (kuva 2). Heikosti menestyneen toimiston kriteerinä puolestaan oli sijoittuminen toimistojen keskiarvon huonommalle puolelle kaikissa valituissa menestystekijöissä. Toimiston toiminnan kokonaiskehittämistarpeiden laskukaava on esitetty kuvassa 3.

**Kuva 2.** Hyvin ja heikosti menestyneen toimiston ehtolauseet.



**Kuva 3.** Koko toimiston toiminnan kehittämistarpeiden laskukaava.



\*) Lähde: Kapanen M. Hyvä kehä. Tutkimus työyhteisön menestymisestä Kelan paikallishalinnossa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos 2003.



### **Teemana toimiston koko**

Viikon faktoissa on useaan otteeseen käsitelty työyhteisön koon vaikutusta Kela-barometrissa mitattaviin asioihin. Tämänkertaisessa viikon faktassa tarkastellaan Kela-barometrin v. 2002 toimistoja koskevia tuloksia toimistojen koon mukaan (jaettu yhdeksään kokoluokkaan). Faktan kuviot ja niiden lyhyet selitykset pohjautuvat henkilöstö- ja johtajakyselyn aineistoon. Käytetty aineisto on tässä tapauksessa vastaajakohtainen, joten varsinkin kolmessa suurimmassa kokoluokassa isoimmat toimistot saavat suhteellisen suuren painokertoimen.

Faktan eri kuvioissa on havaittavissa yleinen trendi. Useaan tarkasteltavaan asiaan toimiston pienellä koolla näyttäisi olevan myönteinen vaikutus, joskaan ei aina aivan suoraviivaisesti. Paikoitellen yleisestä trendistä negatiivisessa mielessä poikkesi etenkin kokoluokka 15–19 toimihenkilöä (th) ja positiivisessa mielessä kokoluokka 50 th tai enemmän. Näin ollen toiminnan kehittämisen tarvetta saattaa ilmetä eniten kokoluokassa, joka on kooltaan pienen ja keskisuuren (15–19 th) tai keskisuuren ja suuren toimiston (30–49 th) välimaastossa.

#### **Toimiston pieni koko näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,1$ ) seuraaviin tässä faktassa käsitelyihin asioihin:**

- asiakastyytyväisyys (kasvaa)
- työyhteisön toimivuus (kasvaa)
- tehtävien jakautumisen tasapuolisuus (kasvaa)
- työmotivaatio (kasvaa)
- työn rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus (laskee)
- tyytyväisyys toimiston johtamiseen (kasvaa)
- vaikutusmahdollisuudet tulossopimuksen sisältöön (kasvaa).

#### **Aikaisempia toimiston koko -teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 47/2002: Kelan toimistojen asiakaspalveluarvosana pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa v. 1997 ja 2002.

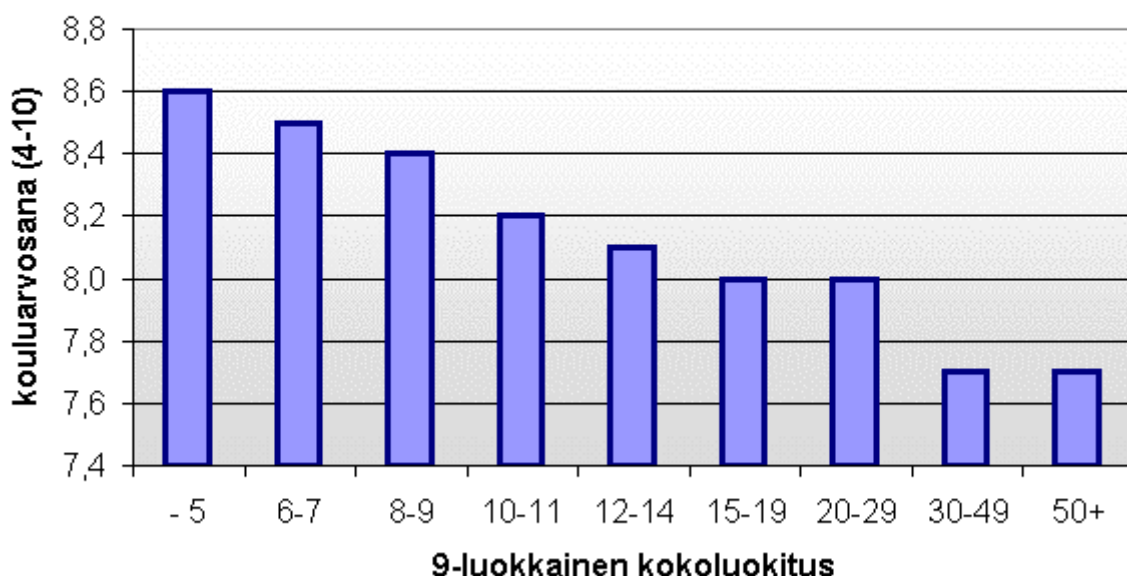
Fakta 49/2002: Työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus eri kokoisissa toimistoissa 1997–2002.

Fakta 50/2002: Työn tuottavuus pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa 1997–2002.

Fakta 17/2003: Miksi pieni on kaunista Kelan työyhteisöissä?

Lisätietoja: [mikko.kapanen@kela.fi](mailto:mikko.kapanen@kela.fi)

## Asiakastyytyväisyys Asiakaskysely



Lukumääräisesti suurin osa Kelan toimistoista on pieniä, alle 10 toimihenkilön työyksiköitä. Niin kauan kuin Kela-barometrilla on toimistojen asiakaspalvelun tasoa mitattu, on pienten toimistojen palvelu saanut asiakkailta suurten toimistojen palvelua paremman arvosanan. Toimiston koolla on selvä yhteys asiakastyytyväisyyteen. Ero asiakaspalveluarvosanassa on 0,9 yksikköä pienten toimistojen (5 th tai vähemmän) hyväksi suhteessa suuriin toimistoihin (50 th tai enemmän).

### Aikaisempia toimiston asiakaspalvelu -teemaan liittyviä viikon faktoja:

Fakta 40/2002: Kelan toimistojen palveluprofiili v. 2001 ja 2002.

Fakta 41/2002: Kelan palveluarvosanan kehitys 1996–2002.

Fakta 42/2002: Kelan ja Riksförsäkringsverketin palveluprofiilit.

Fakta 46/2002: Kelan ja kolmen muun organisaation palveluille annettu kouluarvosana kahdessa eri kyselyssä.

Fakta 47/2002: Kelan toimistojen asiakaspalveluarvosana pienissä, keskisuurissa ja suurissa toimistoissa v. 1997 ja 2002.

Fakta 48/2002: Eri sidosryhmien antamat palveluarvosanat Kelalle ja kolmelle muulle suomalaiselle organisaatiolle.

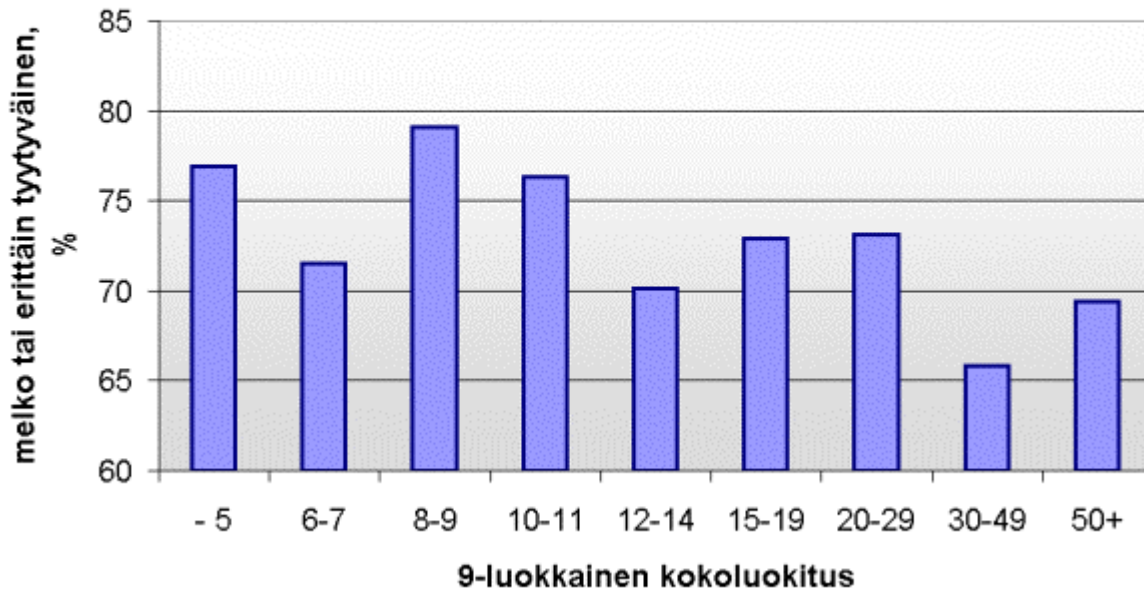
Fakta 1/2003: Tyytyväisyys asiointivuoron odotusaikaan odotusajan keston ja asiakkaiden iän mukaan.

Fakta 4/2003: Asiakaspalvelun top 10

Fakta 8/2003: Asioiden hoitamista vaivattomana pitävät asiointisyyn mukaan

Fakta 19/2003: kuvio 1/18

### Tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan Henkilöstö- ja johtajakysely



Toimiston koolla on yhteys henkilöstön hyvinvointiin. **Tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan** laskee toimiston koon kasvaessa, mutta yhteys ei ole kovin selvä ja suoraviivainen. Tyytymättömimmät toimihenkilöt löytyvät kokoluokasta 30–49 th ja tyytyväisimmät kokoluokasta 8–9 th. Melko tai erittäin tyytyväisten osuus vaihtelee 65,8 % ja 79,1 %:n välillä.

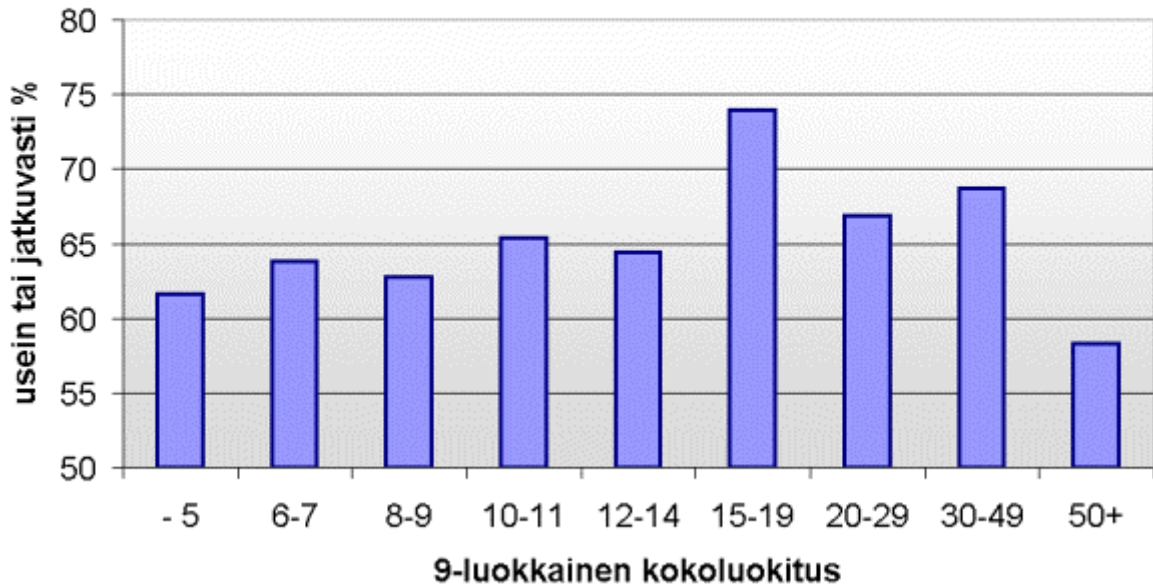
Tyytyväisyyden kasvu työhön kokonaisuudessaan näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- työn rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus (laskee)
- yhteistyökielteiset asenteet (laskee)
- stressi (laskee)
- tyytyväisyys toimiston ja vakuutuspiirin johtamiseen (kasvaa)
- työkyky (kasvaa)
- tehtävien jakautumisen tasapuolisuus (kasvaa)
- työjärjestelyjen toimivuus (kasvaa)
- työmotivaatio (kasvaa)
- työyhteisön toimivuus, summamuuttuja (kasvaa).

#### Aikaisempia tyytyväisyys työhön -teemaan liittyviä viikon faktoja:

Fakta 39/2002: Työtyytyväisyyden kehitys Kelassa ja valtio- ja kuntatyönantajan palveluksessa sekä terveys- ja sosiaalipalvelujen toimialalla.

### Liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla Henkilöstö- ja johtajakysely



**Mitä suurempi on toimisto, sitä vähemmän näyttäisi olevan aikaa työn tekemiseen kunnolla.** Yllättäin suurimmassa kokoluokassa (50 th tai enemmän) tilanne on kuitenkin muita selvästi parempi (58,3 %). Kokoluokissa 15–19 th (74,0 %) ja 30-49 th (68,7 %) tilanne on kaikkein huonoin. Hajontaa on siis 15,7 % vähiten ja eniten kiirettä kokevien kokoluokkien välillä. Kiirettä näyttäisi kuitenkin riittävän jokaiseen kokoluokkaan.

Ajan puutteen kokeminen näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- stressi (kasvaa)
- työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus (laskee)
- työjärjestelyjen toimivuus (laskee).

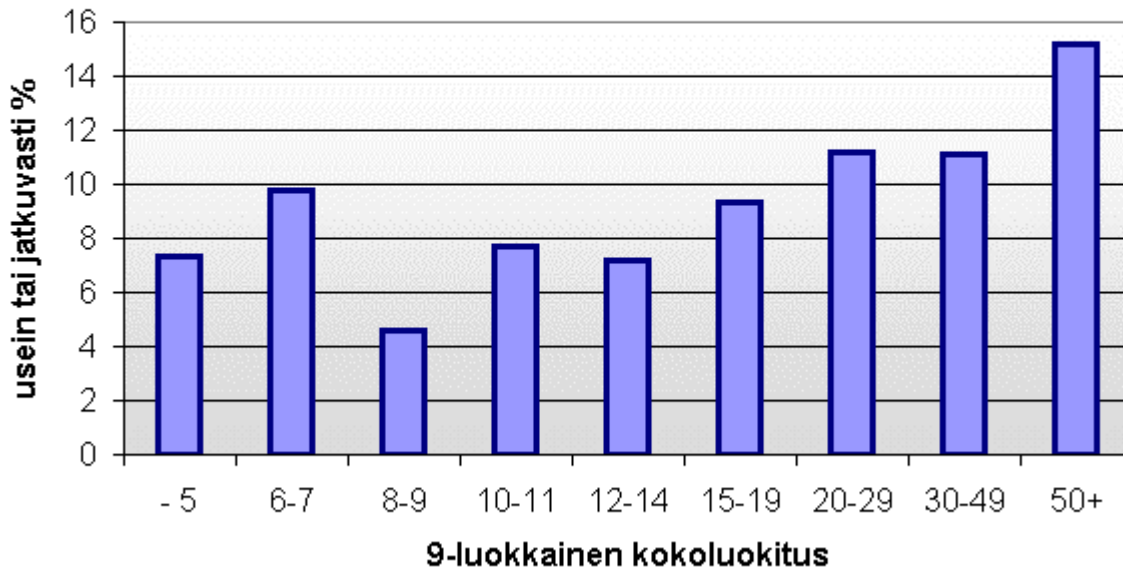
#### **Aikaisempia työn kuormitustekijät -teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 51/2002: Kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi.

Fakta 3/2003: Niin kiire, ettei...

Fakta 5/2003: Työn kuormitustekijät johtajilla ja henkilöstöllä.

### Työn rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus Henkilöstö- ja johtajakysely



**Työn rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus** (usein tai jatkuvasti kokevat, %) kasvavat varsin suoraviivaisesti toimiston koon kasvaessa. Osuudet eri kokoluokissa vaihtelevat 4,6 %:n ja 15,2 %:n välillä. Selvästi muita heikompi tilanne on suurimmassa kokoluokassa (50 th tai enemmän). Pienissä toimistoissa toimihenkilöiden työnkuva on ilmeisesti niin laaja, että se tuo työhön vaihtelua.

Työn rutiininomaisuus ja yksitoikkoisuus näyttäisivät korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (laskee)
- työmotivaatio (laskee).

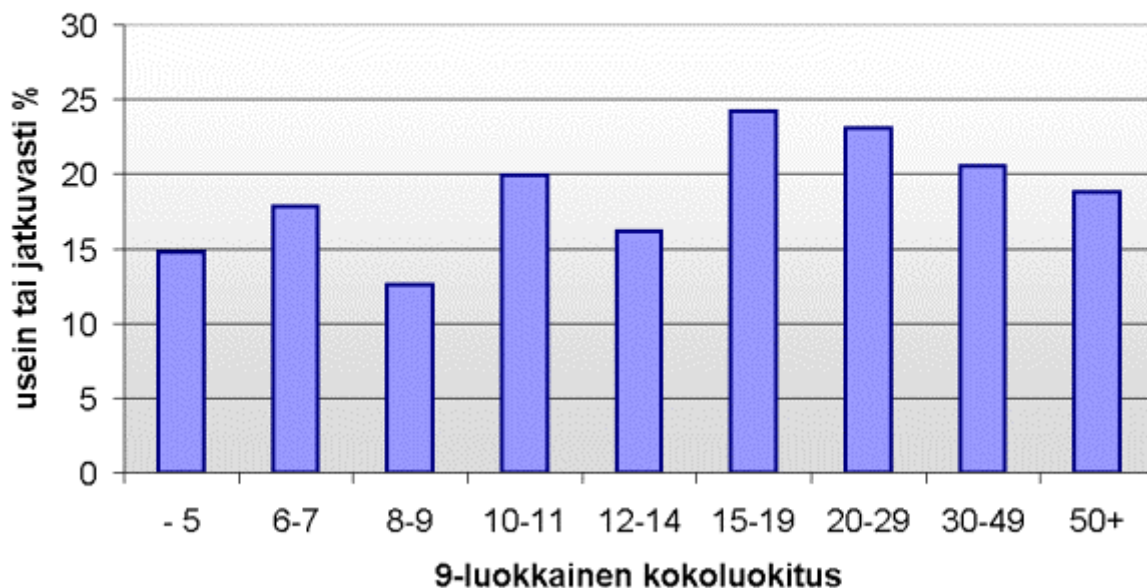
#### **Aikaisempia työn kuormitustekijät -teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 51/2002: Kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi.

Fakta 3/2003: Niin kiire, ettei...

Fakta 5/2003: Työn kuormitustekijät johtajilla ja henkilöstöllä.

### Yhteistyökielteiset asenteet Henkilöstö- ja johtajakysely



**Yhteistyökielteiset asenteet** vaivaavat eniten toimistojen suuria kokoluokkia (15–49 th). Suurimmat toimistot (50 tai enemmän th) poikkeavat taas edukseen muista suurista kokoluokista, mutta yhteistyökielteisten osuus on silti pienimpiä kokoluokkia suurempi.

Yhteistyökielteiset asenteet näyttäisivät korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (laskee)
- tyytyväisyys toimiston johtamiseen (laskee)
- työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus (laskee)
- työjärjestelyjen toimivuus (laskee)
- työmotivaatio (laskee)
- työyhteisön toimivuus, summamuuttuja (laskee).

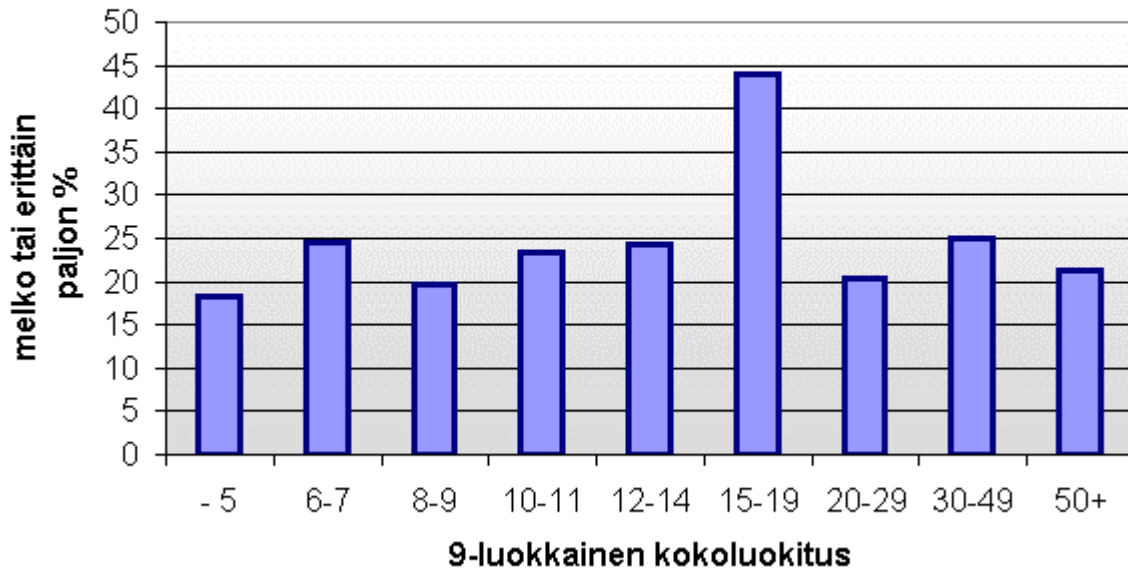
#### **Aikaisempia työn kuormitustekijät -teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 51/2002: Kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi.

Fakta 3/2003: Niin kiire, ettei...

Fakta 5/2003: Työn kuormitustekijät johtajilla ja henkilöstöllä.

### Stressiä kokeneet Henkilöstö- ja johtajakysely



**Stressin kokemiseen** toimiston koolla ei näyttäisi olevan vaikutusta. Huomattavan poikkeuksen muodostaan 15–19 th:n kokoluokka, jossa melko tai erittäin paljon stressiä kokeneiden osuus on 44 %. Vähiten stressiä koetaan pienimmässä kokoluokassa (18,3 %).

Stressi näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

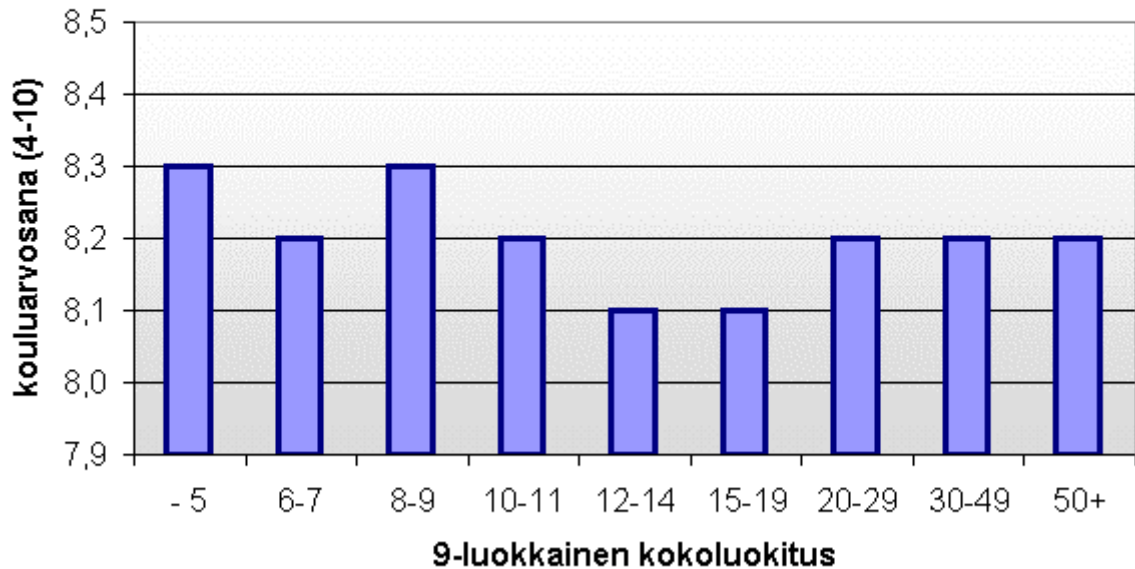
- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (laskee)
- liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla (kasvaa)
- työkyky (laskee)
- työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus (laskee)
- työjärjestelyjen toimivuus (laskee)
- työmotivaatio (laskee)
- työyhteisön toimivuus, summamuuttuja (laskee).

#### Aikaisempia stressi-teemaan liittyviä viikon faktoja:

Fakta 43/2002: Stressin kehitys Kelassa hallinnontasoinnain 1997–2002.

Fakta 13/2003: Ikä, sukupuoli, ammattiasema ja stressi Kelassa.

### Työkykyarvio Henkilöstö- ja johtajakysely



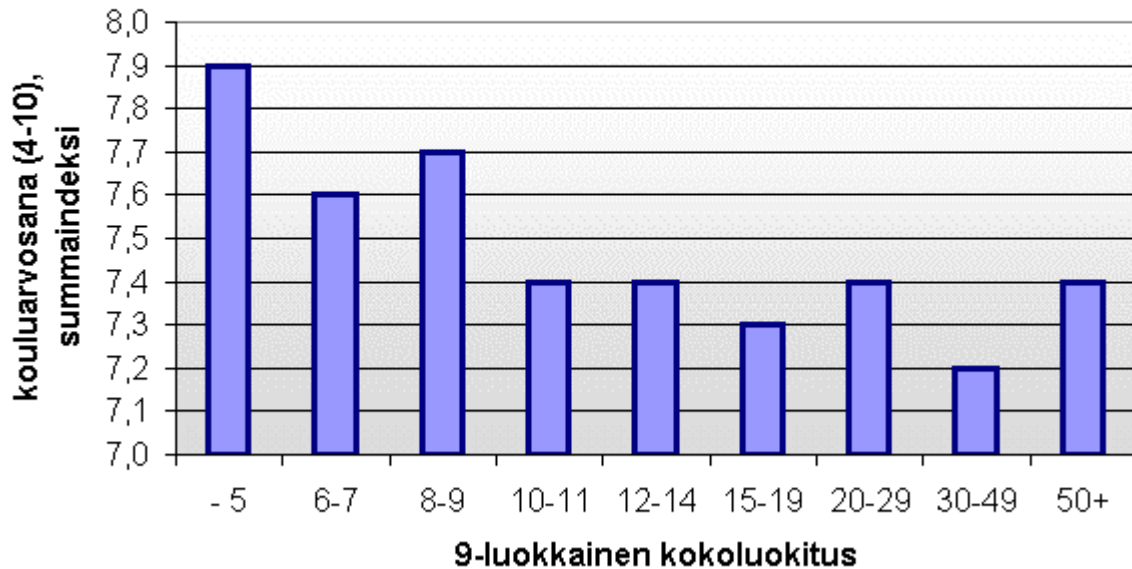
**Työkyvyssä** kokoluokkien erot ovat varsin pienet. Toimistojen kokoluokkien työkykyarviot vaihtelivat kouluarvosanojen 8,1 ja 8,3 välillä. Paras työkyky on pienissä toimistoissa (5 th tai vähemmän ja 8–9 th) ja huonoin työkyky keskisuurissa toimistoissa (12–19 th).

Hyvä työkyky näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- stressi (laskee)
- työmotivaatio (kasvaa).



### Työyhteisön toimivuus Henkilöstökysely



Toimiston koon vaikutus työyhteisön toimivuuteen on ilmeinen: työyhteisön toimivuus (summamuuttaja), toimiston työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus, toimiston työjärjestelyjen toimivuus ja toimiston työmotivaatio käyttäytyvät kuvioissa (diat 8–10 ja 15) samansuuntaisesti. Kyseiset tekijät siis heikkenevät toimiston koon kasvaessa. Parhaiten menee 5 th tai vähemmän -kokoluokan toimistoissa ja huonoiten 15–19 th ja 30–39 th -kokoluokkien toimistoissa.

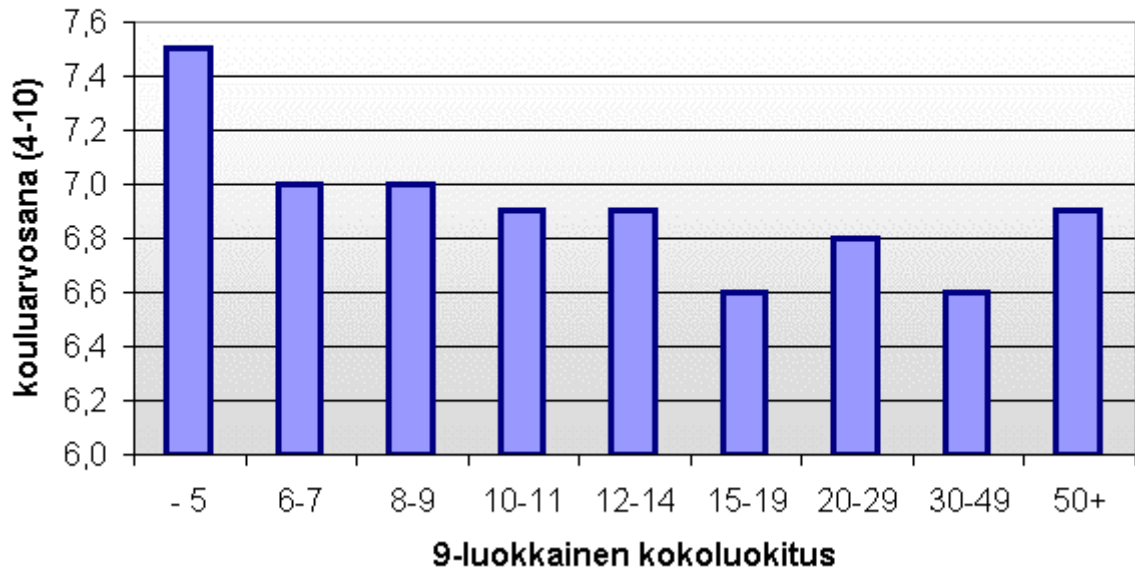
Työyhteisön toimivuus (summamuuttaja) näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- yhteistyökielteiset asenteet (laskee)
- stressi (laskee)
- tyytyväisyys toimiston ja vakuutuspiirin johtamiseen (kasvaa)
- työkyky (kasvaa)

#### Aikaisempia työyhteisön toimivuus -teemaan liittyviä viikon faktoja:

Fakta 49/2002 fakta: Työyhteisöjen sosiaalinen toimivuus eri kokoisissa toimistoissa 1997–2002.

### Työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus Henkilöstökysely

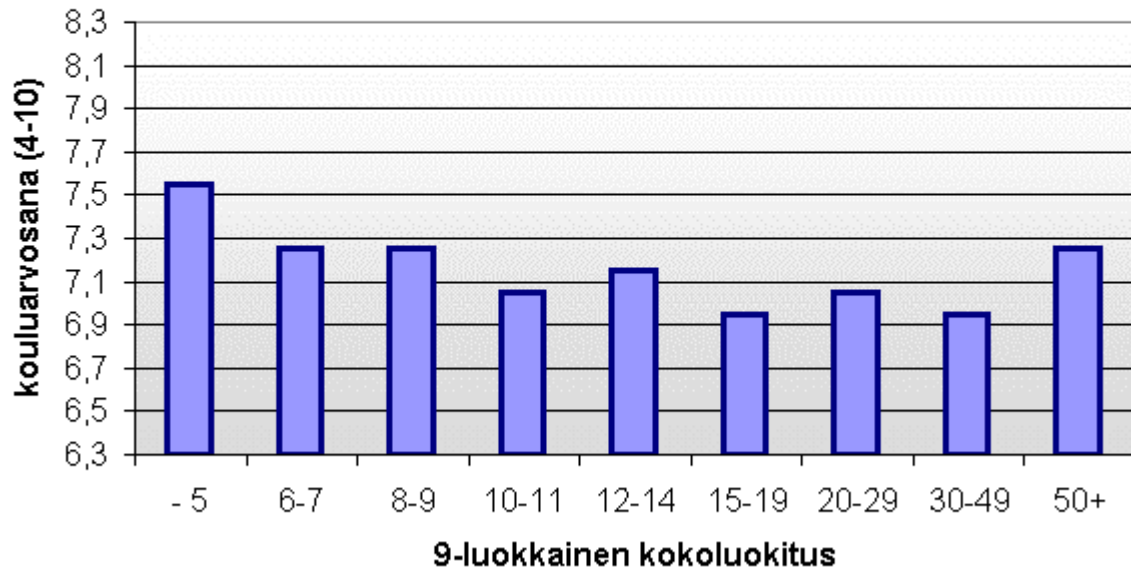


Työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus kuuluu osaksi työyhteisön sosiaalisen toimivuuden summamuuttujaa. Lue kuvan selitys diasta 8.

Toimiston työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- liian vähän aikaa työtehtävien tekemiseen kunnolla (laskee)
- stressi (laskee)
- yhteistyökielteiset asenteet (laskee)
- tyytyväisyys toimiston ja vakuutuspiirin johtamiseen (kasvaa)
- työjärjestelyjen toimivuus (kasvaa)
- työmotivaatio (kasvaa).

### Työjärjestelyjen toimivuus Henkilöstökysely



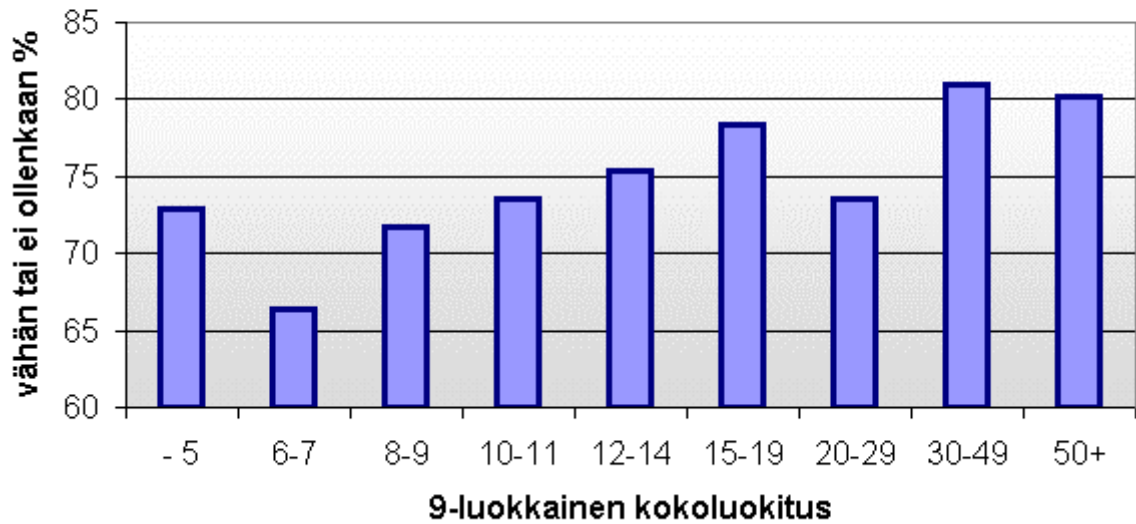
Työjärjestelyjen toimivuus kuuluu osana työyhteisön sosiaalisen toimivuuden summamuuttajaan. Lue kuvion selitys kuviosta 8/18.

Toimiston työjärjestelyjen toimivuus näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- liian vähän aikaa työtehtävien tekemiseen kunnolla (laskee)
- stressi (laskee)
- yhteistyökielteiset asenteet (laskee)
- tyytyväisyys toimiston ja vakuutuspiirin johtamiseen (kasvaa)
- tehtävien jakautumisen tasapuolisuus (kasvaa)
- työmotivaatio (kasvaa).

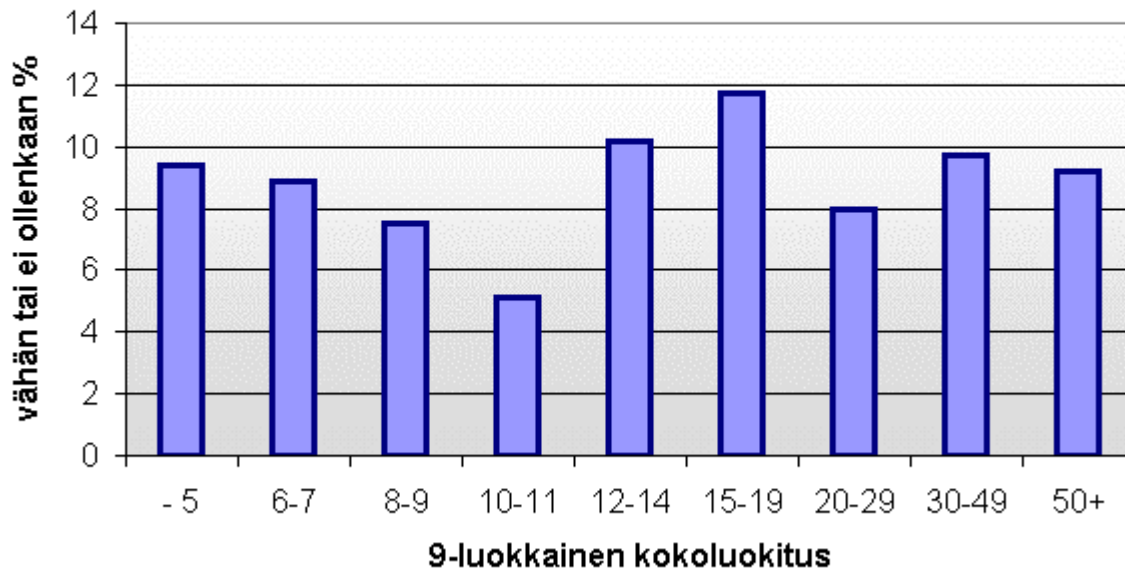
### Vaikutusmahdollisuudet tulossopimuksen sisältöön

Henkilöstökysely



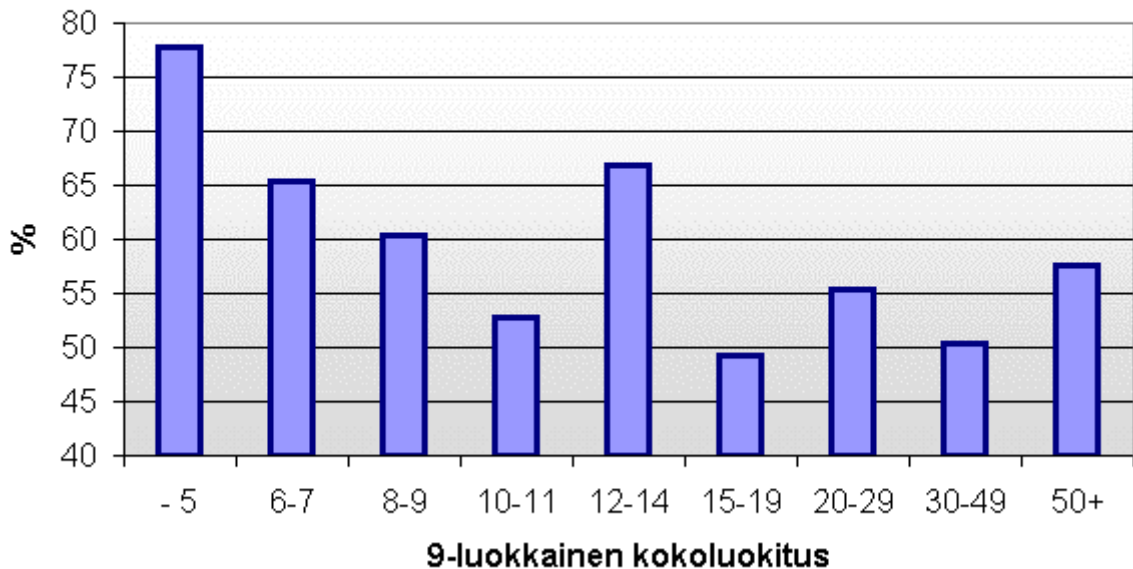
**Vaikutusmahdollisuudet tulossopimuksen sisältöön** pienenevät toimiston koon kasvaessa. Vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin kauttaaltaan varsin pienet. Eniten vaikutusmahdollisuuksia on 6–7 th:n kokoluokan toimistoissa ja vähiten 30–49 th:n toimistossa.

### Vaikutusmahdollisuudet työn laatuun Henkilöstökysely



**Vaikutusmahdollisuuksiin työn laatuun** toimiston koolla ei näyttäisi olevan merkitystä. Vähiten vaikutusmahdollisuuksia on 15–19 th:n kokoluokan toimistoissa ja eniten 10–11 th:n kokoluokan toimistoissa.

### Ilmapiiri: positiiviset tekijät Henkilöstökysely



**Työyhteisön ilmapiiriin** toimiston koolla on hieman epälineaarinen vaikutus. Toimihenkilöitä pyydettiin valitsemaan viidestä vaihtoehdosta omaa toimistoa parhaiten kuvaava vaihtoehto. Työyhteisön ilmapiiriä positiivisesti kuvaavat luonnehdinnat (kannustava ja uusia ideoita tukeva tai vapautunut ja mukava) muodostavat pienimmässä kokoluokassa (5 th tai vähemmän) 77,8 %:n osuuden. Toimiston koon laskiessa negatiiviset luonnehdinnat (jännittynyt ja kireä, ennakkoluuloinen ja vanhasta kiinnipitävä sekä riitaisa tai riitaisa ja eripurainen) lisäävät vähitellen osuuttaan siten, että kokoluokassa 15–19 th positiivisia tekijöitä on negatiivisia vähemmän (49,2 %). Seuraavissa kokoluokissa positiiviset tekijät lisäävät hieman osuuttaan. Huomattavimman poikkeuksen trendiin tekee kokoluokka 12–14 th, jossa positiivisten tekijöiden osuus on toiseksi suurinta (66,8 %).

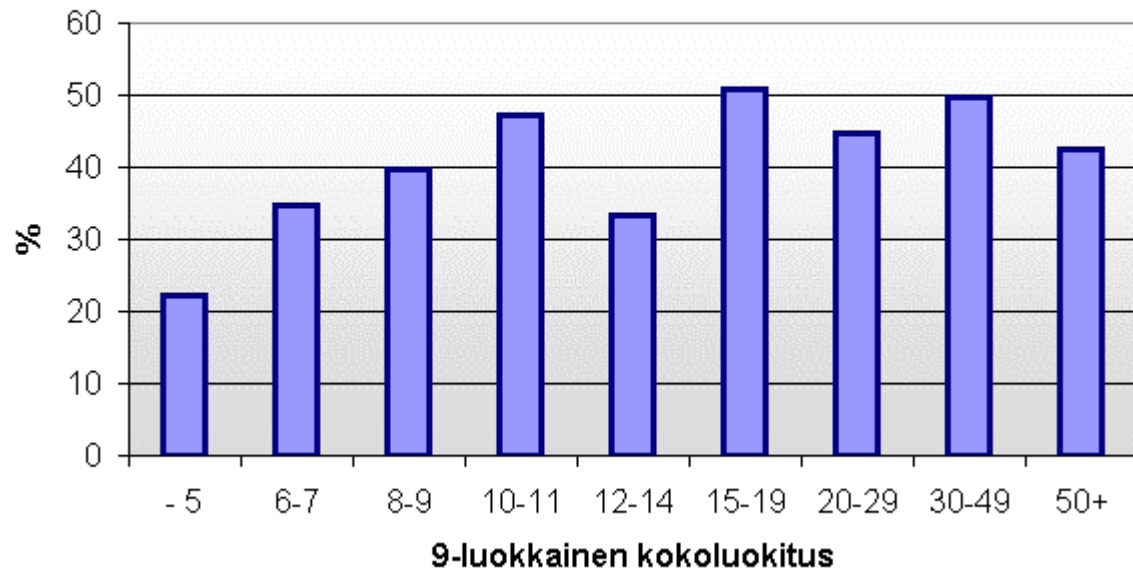
#### **Aikaisempia työyhteisön ilmapiiri -teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 45/2002: Työyhteisöjen ilmapiirin kehitys Kelassa v. 1997–2002.

Fakta 12/2003: Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa

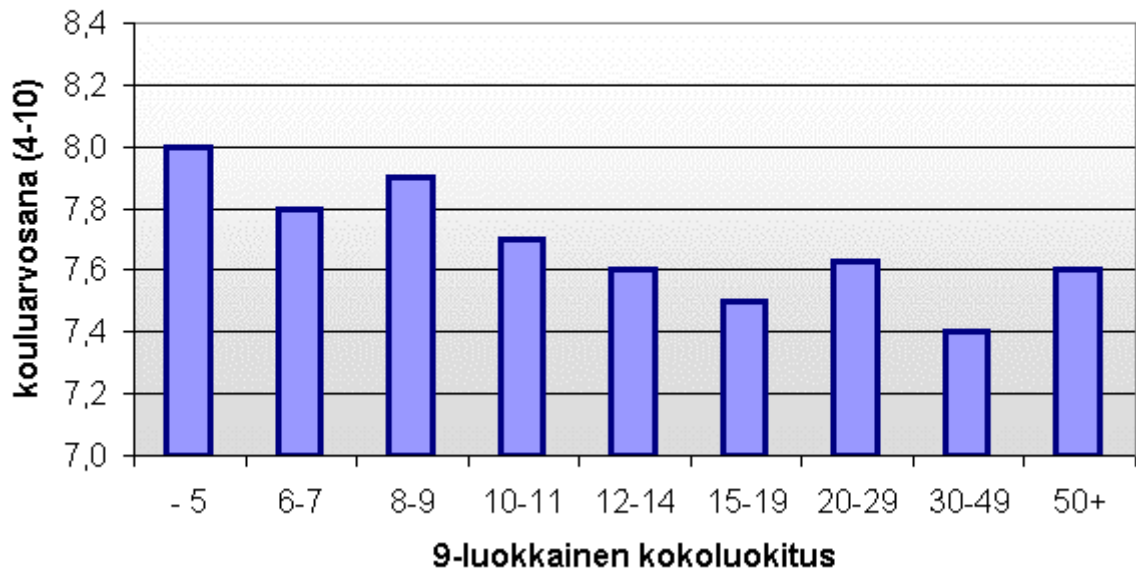
\*) Lähde: Kela-barometri 2002.

### Ilmapiiri: negatiiviset tekijät Henkilöstökysely



Lue kuvion selitys kuviosta 13/18.

### Työmotivaatio Henkilöstökysely



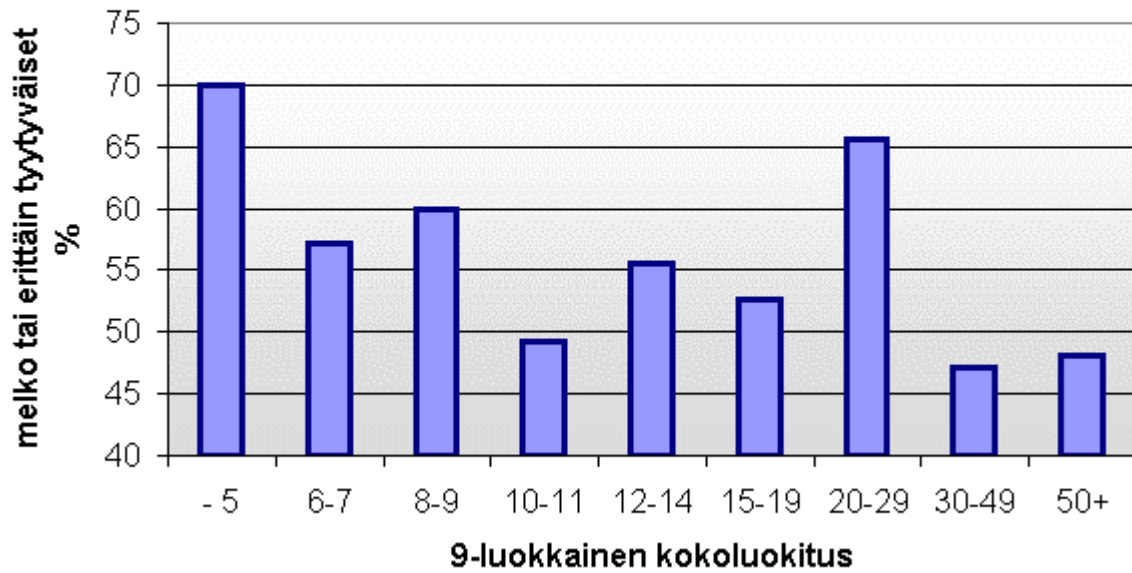
Työtehtävien jakautumisen tasapuolisuus kuuluu osana työyhteisön sosiaalisen toimivuuden summamuuttujaan. Lue kuvion selitys kuviosta 8/18.

Työmotivaatio näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

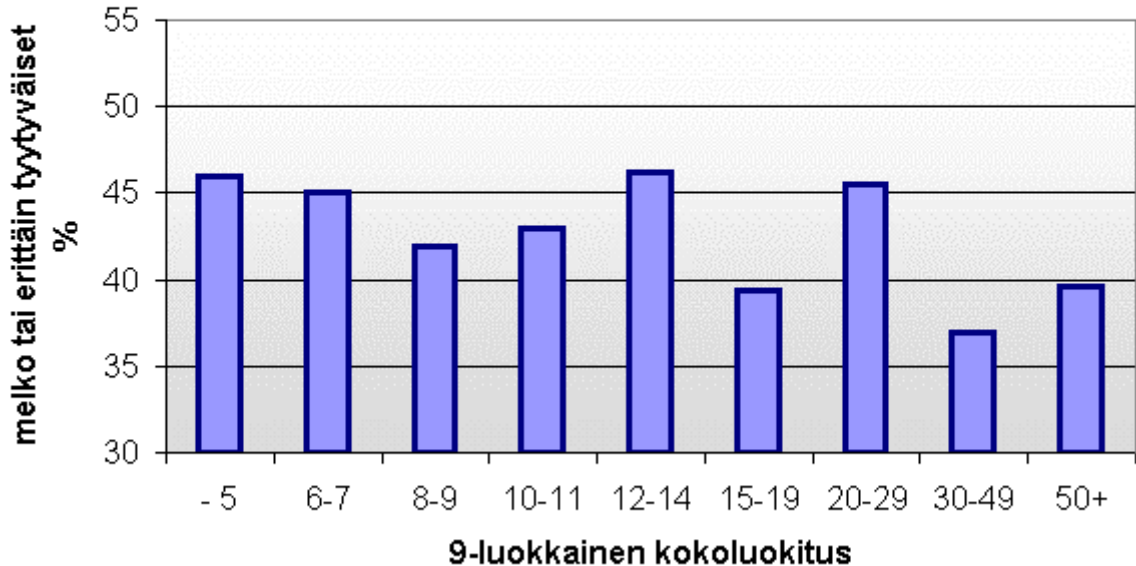
- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- stressi (laskee)
- työn rutiinomaisuus ja yksitoikkoisuus (laskee)
- tyytyväisyys toimiston ja vakuutuspiirin johtamiseen (kasvaa)
- työkyky (kasvaa)
- tehtävien jakautumisen tasapuolisuus (kasvaa)
- työjärjestelyjen toimivuus (kasvaa).



### Tyytyväisyys toimiston johtamiseen Henkilöstökysely



### Tyytyväisyys vakuutuspiirin johtamiseen Henkilöstökysely



Myös **tyytyväisyys vakuutuspiirin johtamiseen** vähenee toimiston koon kasvaessa, mutta vain vähän ja epälineaarisesti. Tyytyväisyys vakuutuspiirin johtamiseen on pienempää kuin tyytyväisyys toimiston johtamiseen. Melko tai erittäin tyytyväisten osuus on suurinta kokoluokissa 12–14 th (46,2 %), 5 th tai vähemmän (46,0 %) ja 20–29 th (45,5 %). Vähiten tyytyväisiä on kokoluokassa 30–49 th.

Tyytyväisyys vakuutuspiirin johtamiseen näyttäisi korreloivan vahvimmin ( $r > 0,3$ ) seuraaviin tässä faktassa käsiteltyihin asioihin:

- tyytyväisyys työhön kokonaisuudessaan (kasvaa)
- yhteistyökielteiset asenteet (laskee)
- tyytyväisyys toimiston johtamiseen (kasvaa)
- työyhteisön toimivuus, summamuuttuja (kasvaa)
- tehtävien jakautumisen tasapuolisuus (kasvaa)
- työjärjestelyjen toimivuus (kasvaa)
- työmotivaatio (kasvaa).

#### **Aikaisempia johtaminen-teemaan liittyviä viikon faktoja:**

Fakta 5/2003): Työn kuormitustekijät johtajilla ja henkilöstöllä

Fakta 6/2003: Kelan paikallishallinnon johtajien soveltamia johtamisjärjestelmiä

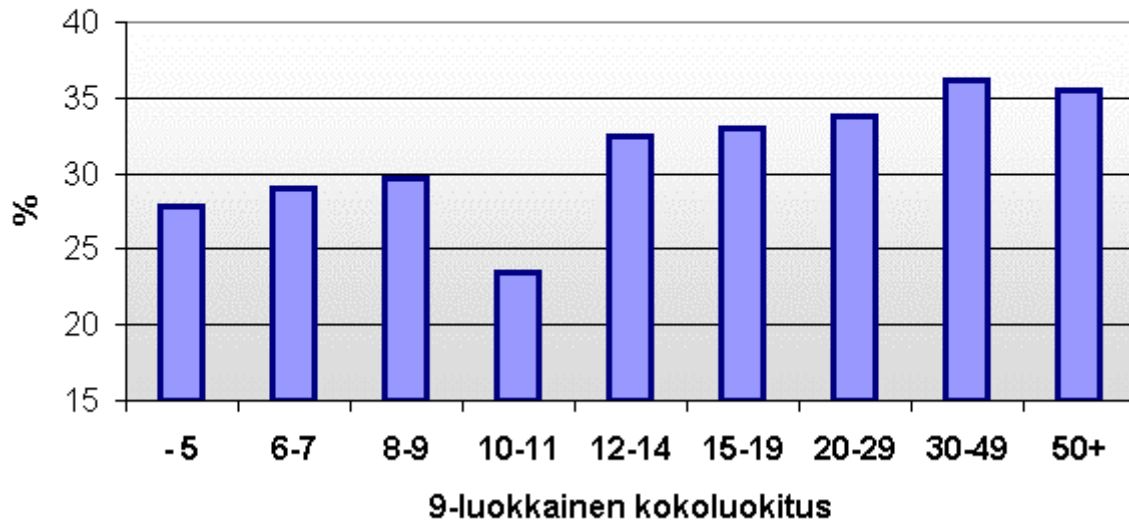
Fakta 7/2003: Johtavien toimihenkilöiden tyytyväisyys Kelan toiminta- ja taloussuunnitelmaan

Fakta 9/2003: Kelan henkilöstön ja johtajien mielipiteet Kelan arvojen toteutumisesta

Fakta 11/2003: Kelan johtavien toimihenkilöiden arvio keskushallinnon osastojen ja tulosyksikköjen toiminnan onnistuneisuudesta

Fakta 16/2003: Naiset ja miehet johtajina

**Minulla on valmiuksia selviytyä  
vaativammista tehtävistä**  
Henkilöstö- ja johtajakysely



**Valmiudet selviytyä vaativammista tehtävistä** yleistyy toimiston koon kasvaessa. Eniten valmiuksia on kokoluokassa 30–49 th (36,1 %) ja vähiten kokoluokassa 10–11 th (23,4 %).

## Teemana osaaminen

Kelan vuosien 2003–2006 "hankesalkun" yksi keskeinen hanke on osaaminen ja koulutus. Myös Kelan henkilöstöstrategiassa painotetaan henkilöstön kehittämistä varmistamalla osaamisen jatkuvuus sekä hankkimalla ja kehittämällä sellaisia taitoja ja kykyjä, joilla parannetaan Kelan kilpailukykyä.

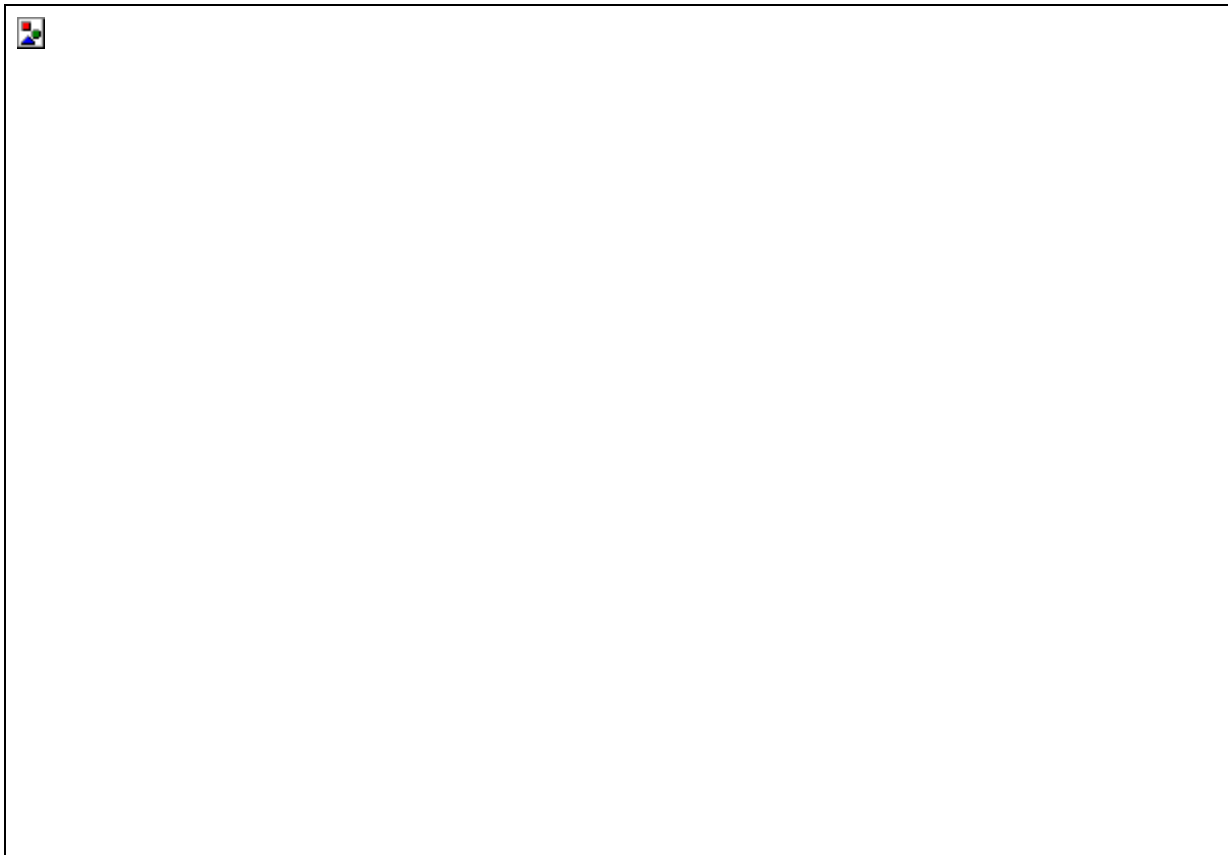
Barometrin tulosten mukaan Kelan henkilöstön käsitys osaamisestaan (lisäkoulutuksen tarpeestaan) ei olennaisesti poikkea yleisestä valtakunnallisesta tilanteesta (ks. liite, s. 89 ).

Kelassa osaaminen vaihtelee jonkin verran vastaajan iän ja toiminimikkeen sekä hieman myös sukupuolen mukaan. Tämän viikon fakta koostuu 9:stä osaamista kyseisten taustamuuttujien mukaan tarkastelevasta faktasta.

Katso myös teemaan liittyvää viikon faktaa 20/2003 (valmiudet selviytyä vaativammista tehtävistä toimiston koon mukaan) sekä aihetta käsitteleviä kirjoituksia netissä:

- osaamiseen liittyvistä asioista yleensä  
(<http://www.tyky.fi/yksilo/ammattillinen/index.htm>),
- osaavasta ja innovatiivisesta työyhteisöstä  
([http://www.occuphealth.fi/ttl/tiedotus/tyoterv/102/osaava\\_05.htm](http://www.occuphealth.fi/ttl/tiedotus/tyoterv/102/osaava_05.htm)),
- oppivasta organisaatiosta  
(<http://personal.eunet.fi/pp/hatonen/organisaatio.htm>).

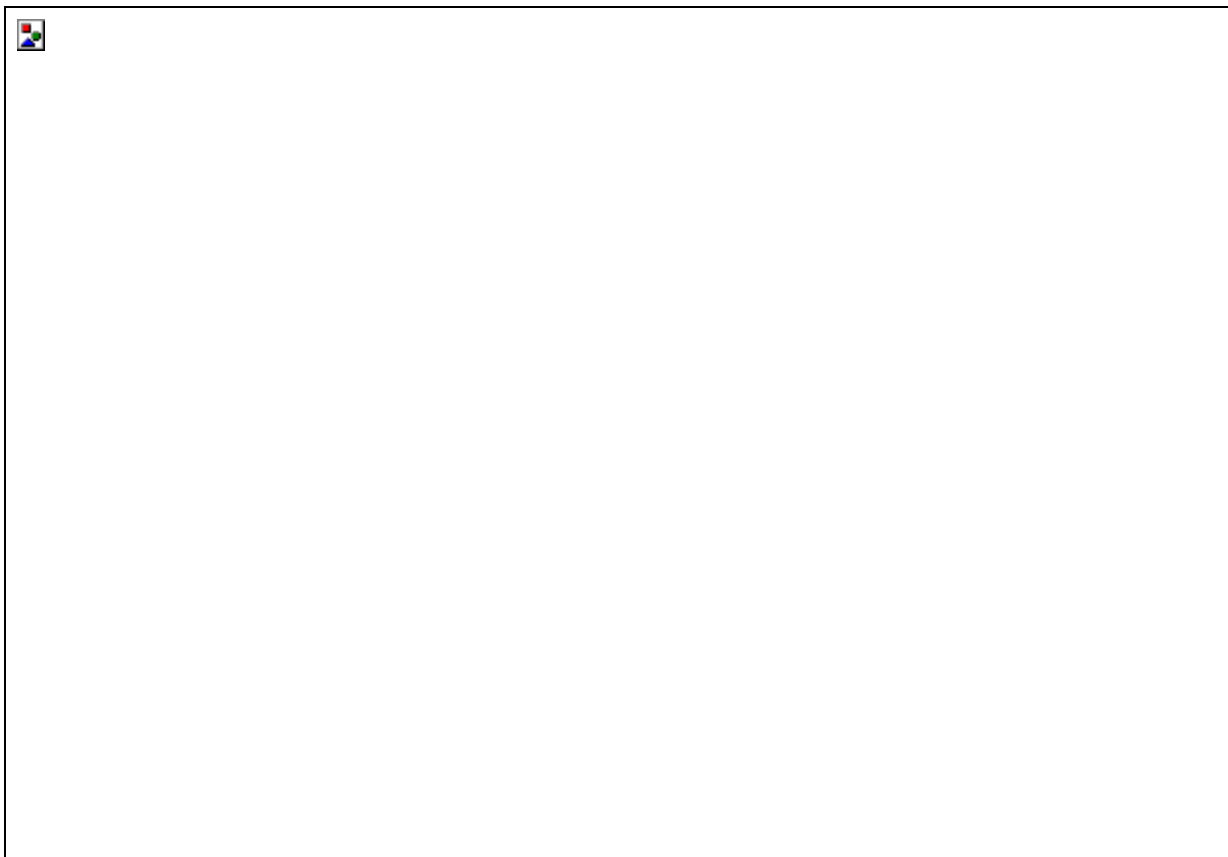
Lisätietoja: [markku.laatu@kela.fi](mailto:markku.laatu@kela.fi)



Miesten ja naisten kokemukset riittämättömien ammatillisten tietojen taitojen kuormittavuudesta eivät olennaisesti poikkea toisistaan.



Iällä näyttää olevan selvempi yhteys riittämättömien ammatillisten tietojen ja taitojen kuormittavuuteen kuin sukupuolella. Alle 35-vuotiaista melkein viidennes kokee kyseisen asian kuormittavan usein tai jatkuvasti. 55-vuotiaista ja sitä vanhemmista tällaista kuormitusta kokee enää vajaa kymmenesosa vastanneista.

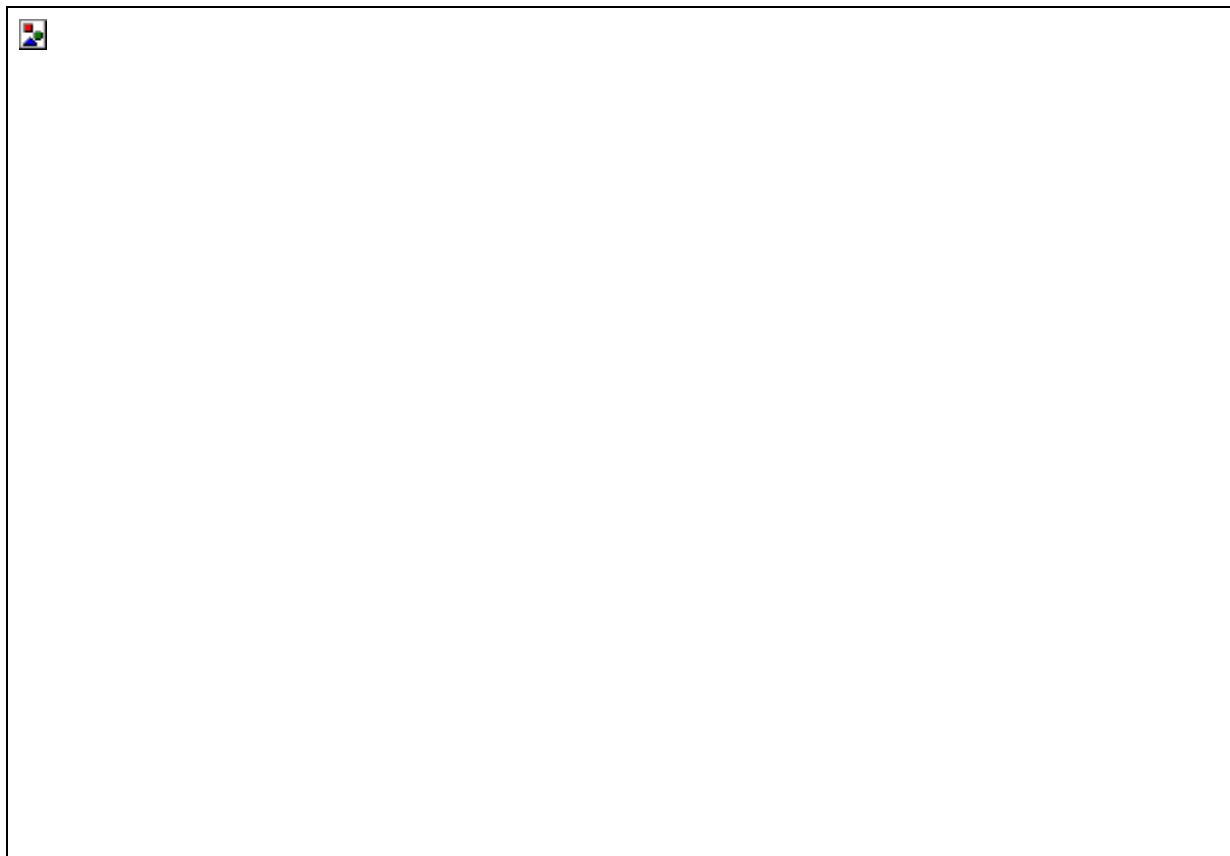


Toiminimikkeittäin tarkasteltuna erityisesti asiakasneuvojat ja vastaavat, atk-henkilöstö ja esimiestehtävissä toimivat kokevat osaamisongelmien aiheuttamaa kuormitusta.



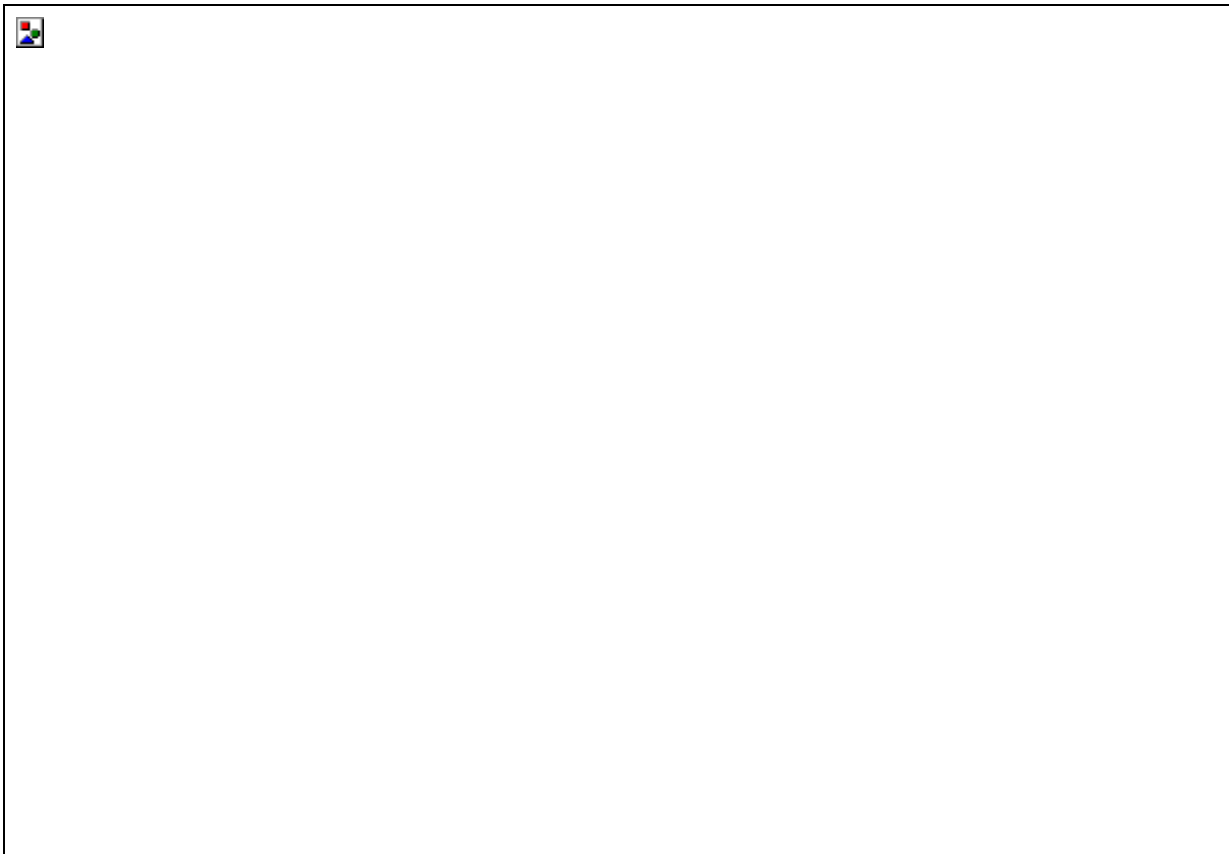
Miesten ja naisten arviot omista ammatillisista valmiuksistaan eivät juuri poikkea toisistaan. Miehet kuitenkin ilmoittavat hieman naisia useammin kykenevänsä nykyistä vaativampiin tehtäviin. Vastaavasti he katsovat naisia harvemmin tarvitsevana lisäkoulutusta selvittääkseen omista työtehtävistään.

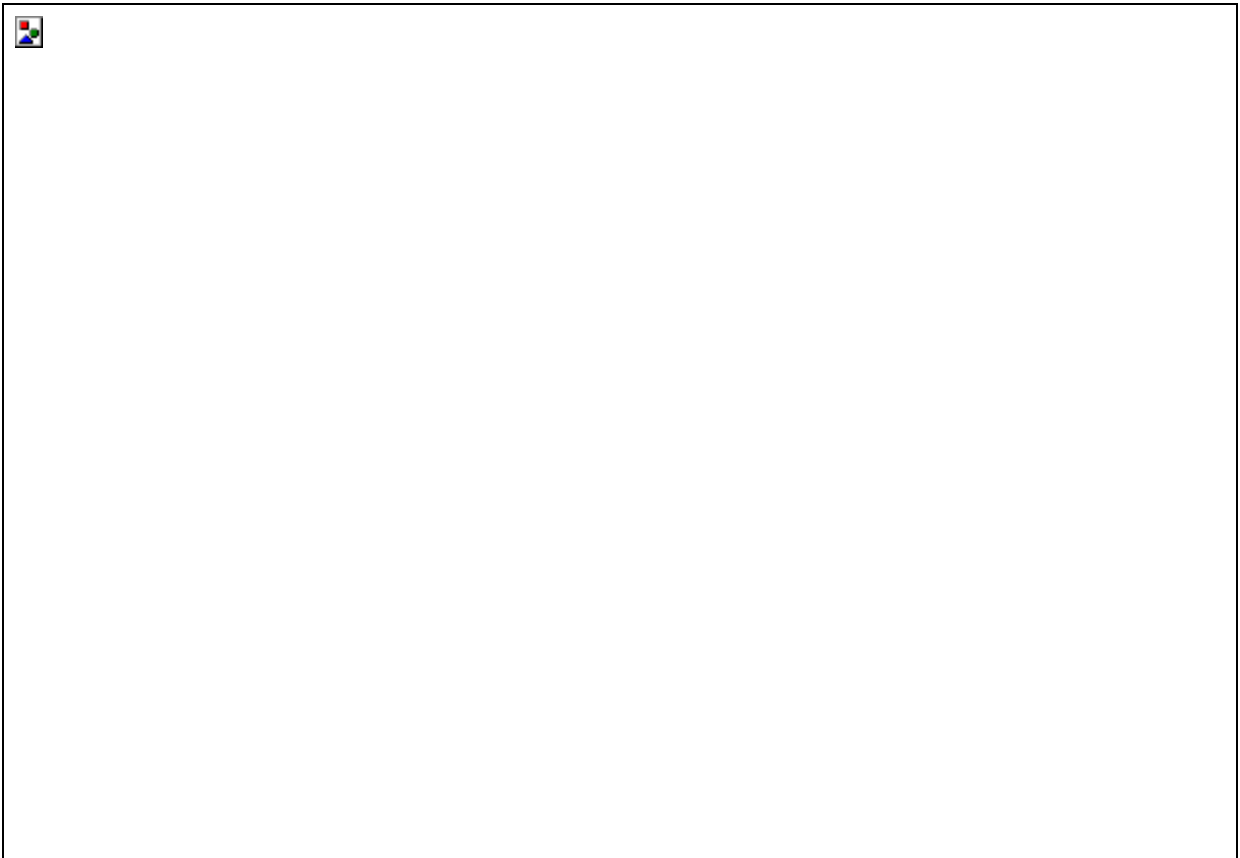




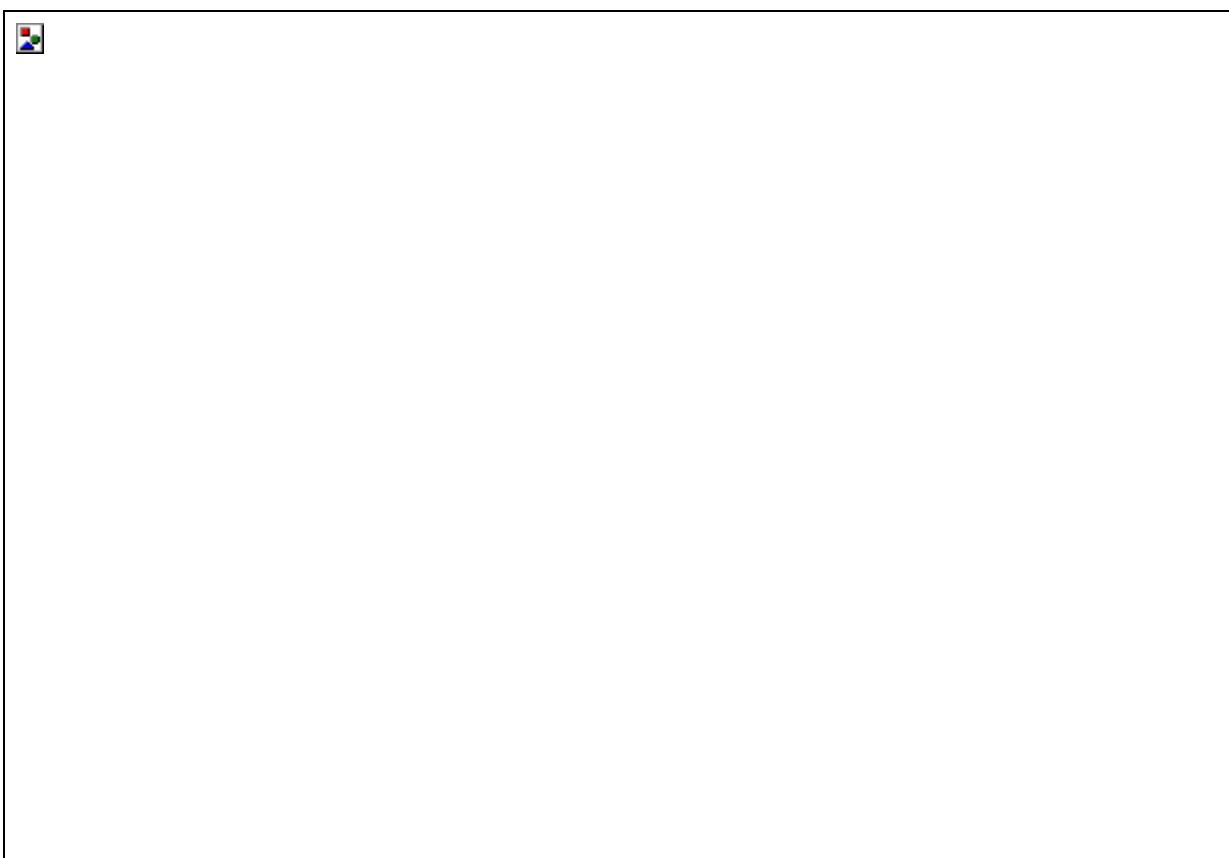
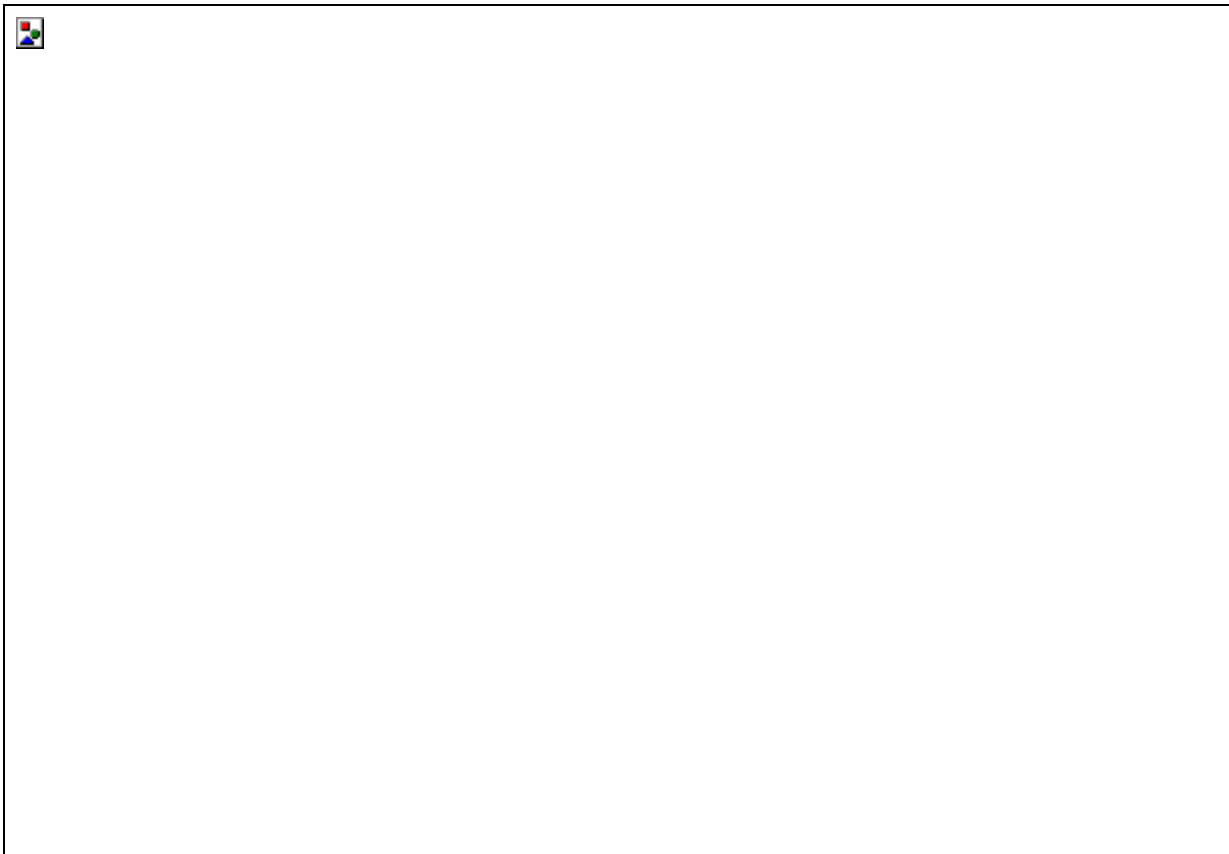
Nuoret kertovat tarvitsevansa vanhempia useammin lisäkoulutusta selvitäkseen työtehtävistään. Toisaalta nuoret (erit. alle 35-vuotiaat) ilmoittavat vanhempia useammin selviytyvänsä myös vaativammista työtehtävistä. Kiinnostavaa on, että selvästi suurempi osa nuorista näyttäisi kaipaavan työhönsä lisää haasteita kuin kokevansa työnsä liian haasteellisena

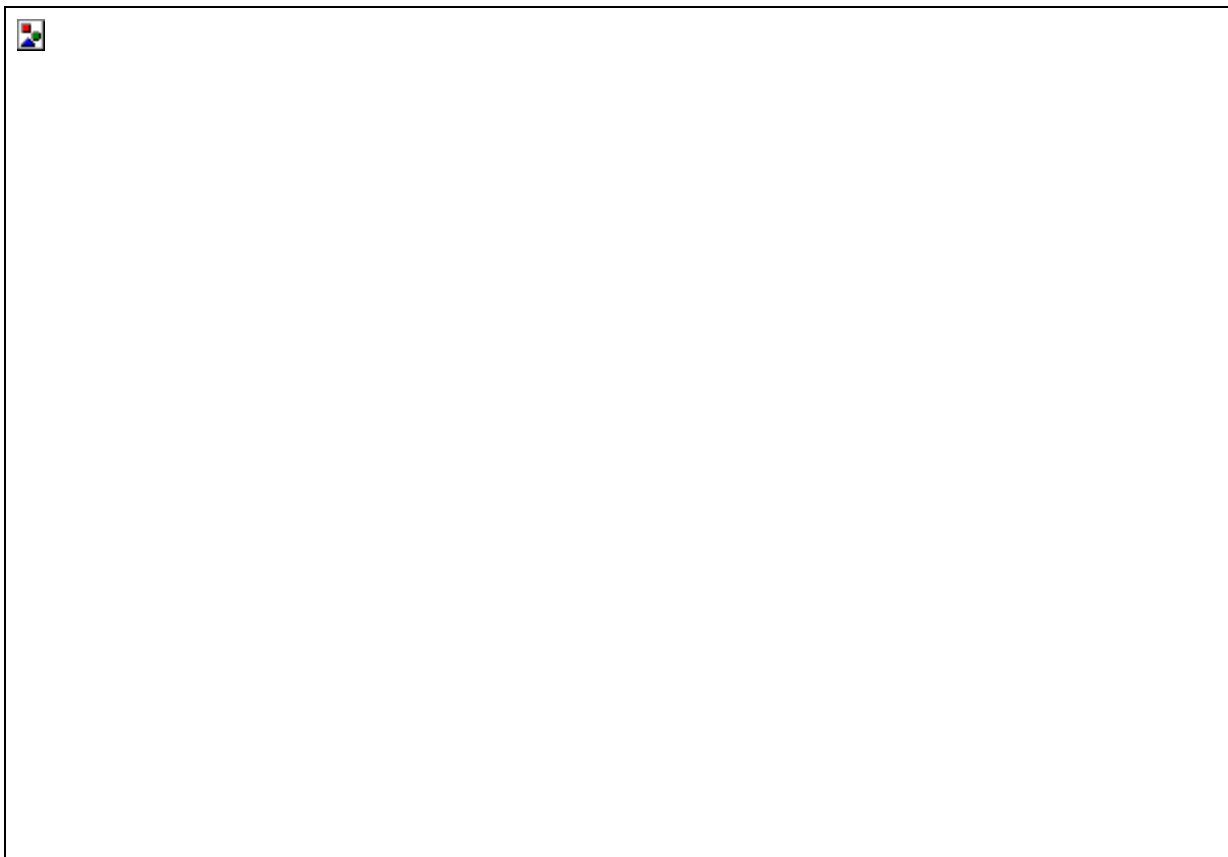
Kuvion perusteella suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämistä seuraava sukupolven vaihdos ei ole ainoastaan nuorten osaamisen varmistamisen ja sukupolvelta toiselle välittyvän tiedon siirron haaste. Asiaa on tarkasteltava myös laajemmin: miten Kela osaa integroida työelämään astuvat aiempaa koulutetummat ikäluokat osaksi omaa "työjärjestystään"? Ovatko mm. Kelan nykyisin tarjoamat mahdollisuudet työkiertoon, uralla etenemiseen ja muunlaiseen työn "rikastamiseen" vielä tulevaisuudessakin riittävät?





Toiminimikkeittäin tarkasteltuna samat ryhmät (asiakasneuvojat ja vastaavat, atk-henkilöstö ja esimiestehtävissä toimivat), jotka ilmoittivat muita useammin kokevansa osaamisongelmien aiheuttamaa kuormitusta (ks. Fakta 21–22/2003: sivu 2/10), kertovat myös muita useammin tarvitsevansa tehtäviensä hoitamiseen liittyvää lisäkoulutusta.





## **KELA-BAROMETRIN HYÖDYNTÄMISESTÄ ON HYÖTYÄ**

(Artikkeli on julkaistu Yhteispeli-lehdessä vuonna 2000)

*Hannu Mattila*

Kela-barometrissä on tiedusteltu henkilöstön ja johtajien käsitystä siitä, miten paljon barometrin tuloksia on hyödynnetty toimiston toimintatapojen ja työolojen kehittämisessä. Vuoden 2000 kyselyssä kaksi kolmasosaa paikallishallinnon johtajista oli sitä mieltä, että tuloksia on hyödynnetty omassa toimistossa paljon. Paikallishallinnon henkilöstöstä samaa mieltä oli vain neljäsosa. Kolmanneksella henkilöstöstä ei ollut selvää mielipidettä asiasta. Ensisilmäyksellä ristiriitaiselta vaikuttavat näkemykset voivat johtua siitä, että vaikka johtajat hyödyntäisivätkin barometrin tuloksia omassa työssään, kaikissa toimistoissa tuloksia ei kuitenkaan välttämättä käsitellä yhteisesti koko henkilökunnan kesken toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

### **Barometrin hyödyntäminen vaihtelee toimistoittain**

Henkilöstön käsitys barometrin hyödyntämisestä vaihtelee paljon toimistoittain. Seuraavaksi tarkastellaan niitä 231 toimistoa, joista v. 2000 barometriin on vastannut vähintään kolme henkilöä. Vähäisen hyödyntämisen ääripäätä edustavat 61 toimistoa, joissa kukaan vastaajista ei katso barometriä hyödynnetyn paljon oman toimiston toiminnan kehittämisessä. 137 toimistossa barometriä paljon hyödynnettynä pitäviä vastaajia on, mutta heidän osuutensa on alle 50 % toimiston väestä. Eniten barometrin tuloksia on käsitelty 33 toimistossa, joissa yli puolet henkilöstöstä on sitä mieltä, että tuloksia on hyödynnetty paljon toiminnan kehittämisessä. Hyödyntämisalttius vaihtelee vakuutusalueittain ja toimiston koon mukaan. Eniten barometriä on käytetty Lounais-Suomessa (25 % toimistoista) ja vähiten Länsi-Suomessa (5 %). Suurimmissa toimistoissa henkilöstön kokemukset tulosten hyödyntämisestä ovat vähäisempiä kuin pienissä ja keskisuurissa toimistoissa.

Henkilöstön kokemus barometrin hyödyntämisestä on yhteydessä moniin myönteisiin työyhteisön ominaisuuksiin: yleiseen työtyytyväisyyteen, kiireettömyyteen, stressittömyyteen, hyvään yhteishenkeen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Toimistoissa, joissa henkilöstö kokee barometriä hyödynnetyn paljon, työilmapiirin eri osatekijöitä kuvaavien mittarien arvot ovat parempia kuin barometriä vähemmän hyödyntäneissä toimistoissa. Seuraavissa tarkastelemissa toimistot on jaettu kahteen ryhmään sen mukaan, onko barometriä hyödynnettynä pitä-

vien vastaajien osuus toimistossa ollut yli (paljon hyödyntäneet) vai alle (vähän hyödyntäneet) 50 %.

**Taulukko 1.** Kelan paikallishallinnon henkilökunnan käsitykset oman toimiston työilmapiiristä Kela-barometrin tuloksia paljon ja vähän hyödyntäneissä toimistoissa.

	Paljon hyödyntäneet	Vähän hyödyntäneet
Tyytyväinen työhön kokonaisuudessaan (%)	81	64
Kiire häirinnyt usein (%)	56	70
Yhteistyökielteiset asenteet häirinneet usein (%)	13	23
Kokenut stressiä paljon (%)	16	26
Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden summaindeksi (keskiarvo)	7,9	7,3

Kaikki viisi työilmapiiritekijää ovat myös yhteydessä toimiston kokoon: mitä pienempi toimisto, sitä paremmaksi työntekijät yleensä kokevat tilanteen työympäristössään. Toimiston koko ei kuitenkaan selitä kaikkea, vaan edellä todettu yhteys barometrin hyödyntämisen ja myönteisen työilmapiirin välillä on havaittavissa kaikenkokoisissa toimistoissa.

### **Barometrin hyödyntäminen ja työilmapiirin kehitys**

Barometrin hyödyntämisellä on ollut myönteisiä vaikutuksia, kun tarkastellaan toimistojen työilmapiirin kehitystä vuodesta 1998 vuoteen 2000. Muutokset eivät ole olleet kahden vuoden aikana valtavan suuria, mutta ne ovat kuitenkin olleet yhdenmukaisia työilmapiirin eri osatekijöissä. Barometriä paljon hyödyntäneissä toimistoissa on onnistuttu torjumaan erityisesti liiallisen kiireen kokemista.

**Taulukko 2.** Kelan paikallishallinnon henkilökunnan käsitykset oman toimiston työilmapiirin muutoksesta 1998–2000 Kela-barometrin tuloksia paljon ja vähän hyödyntäneissä toimistoissa.

	Paljon hyödyntäneet	Vähän hyödyntäneet
Tyytyväinen työhön kokonaisuudessaan (%-yks.)	+ 8	- 6
Kiire häirinnyt usein (%-yks.)	7	+ 8
Yhteistyökielteiset asenteet häirinneet usein (%-yks.)	- 8	+ 1
Kokenut stressiä paljon (%-yks.)	- 3	+ 4
Työyhteisön sosiaalisen toimivuuden summaindeksi (keskiarvo)	+ 0,3	0

Haitallisen kiireen kokeminen on kaikkein eniten lisääntynyt kielteinen työilmapiiritekijä Kelan toimistoissa kahden vuoden aikana. Kiireen lisääntymistä on koettu kaikkialla paikallishallinnossa – niin pienissä kuin suurissakin toimistoissa. Seuraavaksi kiirettä on tarkasteltu kuitenkin suhteellisena ilmiönä: on tutkittu, miten paljon tietyssä toimistossa on koettu kiirettä muihin toimistoihin verrattuna. Toimistot on jaettu vuosina 1998 ja 2000 kolmeen ryhmään sen mukaan, onko kiirettä koettu vähän, kohtalaisesti tai paljon. Puolella toimistoista tilanne on pysynyt muuttumattomana kahden vuoden aikana. Molempina vuosina vähän kiirettä kokeneita toimistoja on 44 ja kiirettä kohtalaisesti kokeneita 46. Jatkuvasti paljon kiirettä on koettu 22 toimistossa. Kiireen kokeminen on lisääntynyt 57 ja vähentynyt 62 toimistossa. Toimistoissa, joissa on onnistuttu vähentämään kiireen kokemista, barometriä on hyödynnetty erityisen runsaasti.



**Taulukko 3.** Kela-barometriä paljon hyödyntäneiden toimistojen osuus kiireen kokemisen kehityksen v. 1998–2000 mukaan (%).

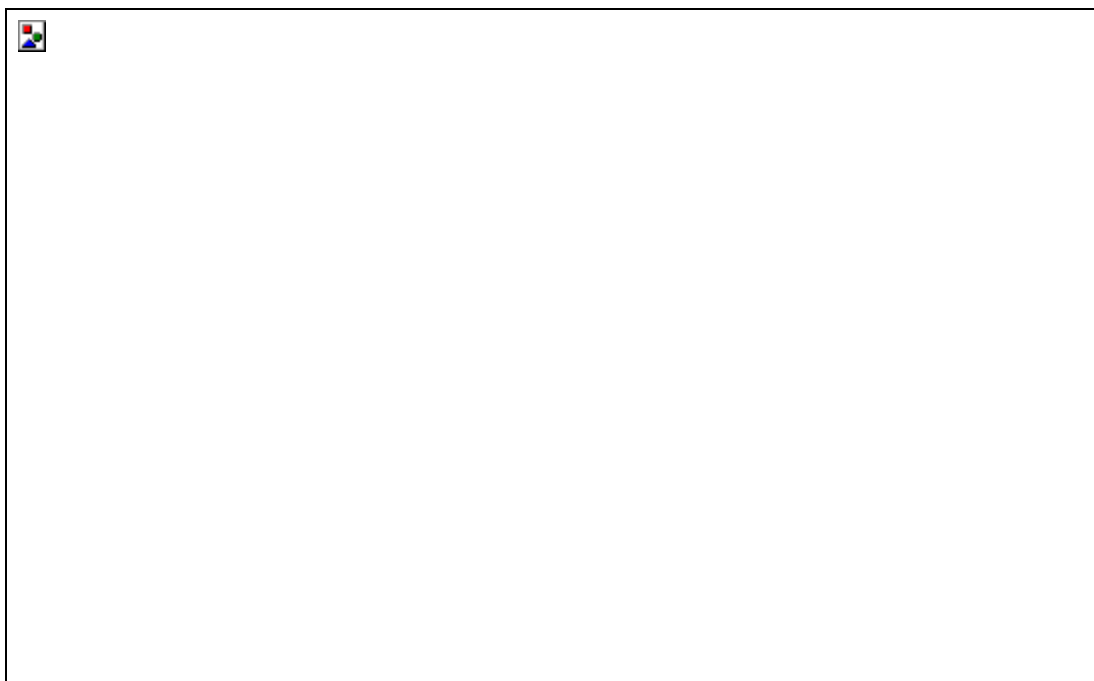
Toimistot, joissa	lkm
– kiirettä on koettu paljon koko ajan	5
– kiireen kokeminen on lisääntynyt	5
– kiirettä on koettu kohtalaisesti koko ajan	9
– kiireen kokeminen on vähentynyt	29
– kiirettä on koettu vähän koko ajan	16

Syitä barometriä paljon hyödyntäneiden toimistojen tilanteen myönteiseen kehitykseen on varmasti useita. Henkilöstön kokemus barometrin hyödyntämisestä kertoo paitsi vuosittaisen raportin käsittelytavasta toimistossa myös toimiston yleisestä työilmapiiristä. Barometrin hyödynnetyksi kokeneet kelalaiset pitävät oman toimistonsa ilmapiiriä avoimena, kannustavana, uusia ideoita tukevana, leppoisana ja mukavana useammin kuin ne, jotka eivät ole kokeneet barometriä hyödynnetyn. Nähtävästi avoimen ja keskustelevan ilmapiirin vallitessa Kelan toimistoissakin on mahdollista kehittää työjärjestelyjä niin, että liiallisen kiireen kokemista ja muita kielteisiä työilmapiiritekijöitä voidaan torjua ainakin jonkin verran.

VALMIUDET TYÖSSÄ SELVIYTYMISEEN KELASSA\* JA  
TILASTOKESKUKSEN TYÖOLO TUTKIMUS AINEISTOSSA\*\*

Vaihtoehto: "Tarvitsisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni".

Alla on esitetty vaihtoehtoon vastanneiden %-osuus.



\*) Lähde: Kela-barometri 2000–2002. (Kuviossa siniset pylväät.)

\*\*) Lähde: Kivistö M. ja Kalimo R. Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Teoksessa Lehto A-M ja Järnefelt N. (toim.): *Jaksaen ja jousaen – Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskus, tutkimuksia n:o 230 Helsinki 2000. Aineisto on kerätty v. 1997. Se koostuu useita ammattiryhmiä ja -aloja edustavista vastaajista ja käsittää n. 3 000 palkansaajan tiedot. (Kuviossa vaakaviiva.)