

Sirpa Syvänen Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset

Tehokkuus on monen eri tieteenalan tutkimuksen yleinen tutkimuskohde. Julkisen hallinnon tehokkuutta kuvaavana käsitteenä käytetään yleisesti tuloksellisuutta, tämän käsitteen käyttö yleistyi 1990-luvulla tulosjohtamisen myötä. Erityisesti palvelualoilla ihminen on aina keskeinen tuotannontekijä ja siksi myös merkittävä tehokkuustekijä. Talousteorian perusolettamusten mukaan organisaatiot toimivat rajallisilla voimavaroilla ja tarpeet ovat rajattomat. Tehokas toiminta parantaa selviytymismahdollisuuksia ja tehottomuus tekee selviämisen vaikeammaksi.

Väitöstutkimuksessani (Syvänen 2003) tavoitteena oli tutkia, miten työyhteisön tehottomuus syntyy, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on ihmisen työkäyttäytymisen merkitys siinä? Pyrkimyksenä oli jäsentää organisaatiossa tehokkuusilmiötä, erityisesti sisäistä tehottomuutta, teoreettisesti ja empiirisesti. Tutkimuksessa paikannettiin sisäisen tehottomuuden lähteitä ja vaikutuksia kuntien sosiaalitoimen vanhushpalveluja tuottavissa työyhteisöissä henkilöstön kokemana. Tehottomuus tarkoitti eri syistä ja tekijöistä joutuva alentunutta tehokkuutta. Tällöin työyhteisöjen kustannustaso oli korkeampi ja tuotokset määrältään ja laadultaan heikompia, kuin mikä annetuilla voimavaroilla olisi mahdollista saavuttaa. Sisäinen tehottomuus tarkoittaa julkisten verovarojen tuhlausta. Kun julkisista palvelutehtävistä vastaavat organisaatiot toimivat tehottomasti, niille kohdennetuille voimavaroille ei saada täyttä vastiketta.

Teoreettinen kehys - x-tehokkuusteoria

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käytettiin organisaatiotaloustieteellistä x-tehokkuusteoriaa (XT-teoria, Leibenstein 1965; 1976; 1978; 1981; 1987). Sen keskeiset olettamukset poikkeavat talousteorian valtavirran olettamuksista. Teoriassa kyseenalaistetaan mm. ihmisen päätöksenteon rationaalisuus. XT-teoria pitää keskeisenä toimijana ja päätöksentekijänä ihmistä, ei organisaatiota. Ihmisen oletetaan toimivan ja tekevän päätöksiä sekä tunteen että järjen varassa. Siksi ihmisen työkäyttäytymisessä ei toteudu neoklassisen tuotantoteorian mukainen organisaation etujen ja päämäärien maksimointi ja minimointihypoteesit. Päätöksenteon rajoitettu rationaalisuus aiheuttaa organisaation eri tasoille (yksilöt, ryhmät, työyhteisöt, toimialat) tiettyjen muuttujien välityksellä sisäistä tehottomuutta. Yk-

silötasoisia muuttujia ovat rajoitetun rationaalisuuden lisäksi ihmisen harkintavalta työponnistuksensa tasosta, työponnistuksen hakeutuminen työn hallinnan tasapainoalueelle (vitka-alue) ja epätäydelliset työsopimukset. Yhteisöllisiä muuttujia ovat horisontaaliset ja vertikaaliset yhteistoimintasuhteet. Horisontaalinen yhteistoiminta tarkoittaa ryhmien välisiä suhteita ja paineita sekä ryhmän jäsenten työponnistusten tasapainoaluetta. Vertikaalisen yhteistoiminnan keskeisiä muuttujia ovat johtaminen, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet ja tiedon välittyminen. Kyseisten tekijöiden vuoksi organisaatiot eivät yllä voimavaroillaan tehokkuuden optimitasolle ja niiden kustannustaso on korkea.

Metodit ja aineistot

Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta oli hermeneuttisessa fenomenologiassa. Empiirisenä esimerkkikohteena oli sosiaalitoimen vanhushpalveluja tuottavia työyhteisöjä neljästä kunnasta, joissa oli 1990-luvulla toteutettu kaksivuotiset kommunikatiivisen toimintatutkimuksen interventiot. Tutkimusaineistot kerättiin etnografisen kenttätöiden menetelmin interventioiden aikana. Työelämän laatu -kysely toimi fenomenologisen, laadullisen analyysin tulosten luotettavuuden varmistajana.

Tulokset

Tutkimus tuotti tuloksinaan tehokkuusilmiön teoreettisen jäsenyyksen ja empiirisiä löydöksiä sisäisestä tehottomuudesta. Tutkimus toi esiin kuntien sosiaalitoimen vanhushpalvelujen tehottomuuden lähteitä, niiden syntymisen ja säilymisen edellytyksiä ja vaikutuksia. XT-teorian mukaiset yksilö- ja yhteisötasoiset muuttujat aiheuttivat kaikkiin työyhteisöihin eri tavoin painottuneina sisäistä tehottomuutta.

Tehottomuuden IIP-oireyhtymä

Tehottomuus kietoutui organisaatiokulttuurin kielteisiin piirteisiin eli tehottomuuden IIP-oireyhtymään. Sen keskeisin piirre oli puuttumattomuus, joka näkyi mm. puuttumattomuutena ristiriitoihin, kiusaamiseen, liian matalaan tai heikkoon työpanokseen, alentuneeseen työkykyyn, huonoon työmoraaliin, töiden laiminlyönteihin, vanhusten kaltoinkohteluun sekä resurssien ja osaamisen tuhlaukseen. Muita oireyhtymän piirteitä

olivat palautteettomuus, panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus ja päättämättömyys, joita esiintyi eri tavoin painottuneina yksilö-, ryhmä- ja yhteisötasolla. Kun organisaatiossa esiintyy kulttuurisiin piirteisiin kietoutunutta sisäistä tehottomuutta, lisävoimavarat eivät välttämättä takaa parempaa laatua, vaikuttavuutta ja tunnetta voimavarojen riittävydestä. Raha ei ole niiden tae, sillä kulttuuristen piirteiden voimasta organisaatiot voivat hakeutua lisävoimavarojen turvin uuteen tasapainotilaan, joka ei ole tehokkuuden optimitila. Puuttumattomuuden seurauksena monen sisäistä tehottomuutta aiheuttavan tekijän oli annettu olla. Tämän käytännön vaikutukset olivat nähtävissä eriävinä päämäärinä, tavoitteina, pelisääntöinä ja palveluideologioina. Tehottomuutta aiheuttavista ongelmista oli tullut tutkimuskohteisiin ratkaisemattomia ikuisuusongelmia.

Työn paineet

Työyhteisötasolla kielteisinä paineina koettiin vanhusten ja omaisten, poliittisen päätöksenteon ja talouden, eri yhteistyötahojen, muutos- ja kehittämishaasteiden sekä johdon taholta tulleet paineet. Talouden sopeutuksen ja säästöjen aikakautena työyhteisöjen henkilöstö ja esimiehet veloitettiin työssään ylponnistuksiin. Työsuhteen edut heikentyivät. Työntekijät joutuivat itse turvamaan erilaisin säästötavoittein omia työpaikkojaan. Monet säästöt vaikuttivat kielteisesti myös vanhuksiin ja lisäsivät kustannuksia mm. sairauslomien ja vaihtuvuuden lisääntyttä. Työnantajan yhteistoiminnan strategiana oli sisäistä tehottomuutta ja kustannuksia lisäävä ominen etujen maksimointi eli kustannusten minimointi. Tyypillisin tapa minimoida kustannuksia oli toteuttaa juustohöyliä ja lamaleikkureiden avulla keskitettyjä säästöjä. Työntekijöiden yhteistoiminnan strategioita olivat mm. täysi yhteistoiminta ja vertaisryhmien standardit, joilla hoidettiin myös vanhushpalvelujen koordinaatiota. Jotkut yksittäiset esimiehet ja työntekijät toteuttivat myös omien etujen maksimoinnin eli vastakkaisten etujen strategiaa.

Riittämättömät voimavarat, liian vaikea työ

Valtaosa tutkimuskohteiden, kuten muidenkin vanhushpalveluja tuottavien työyhteisöjen henkilöstöstä, teki työtään kutsumuksesta ja sydämellä, välitti hoitamistaan vanhuksista, halusi vanhusten ja työnantajan parasta, noudatti työssään korkeita eettisiä periaatteita ja työskenteli korkealla työmoraalilla. Vanhushpalveluihin kohdennettujen voimavarojen niukentuessa hyvän työn kriteerien toteuttaminen oli huomattavasti vaikeutunut ja joillain työpaikoilla ajoittain tullut mahdolliseksi. Työntekijät olivat tahtomattaan joutuneet

työnantajan voimavarojen kohdentamispäätösten ja yleisten säästöpainneiden johdosta tilanteeseen, jossa työtä ei ollut mahdollista tehdä niin hyvin kuin olisi halunnut, vaan työtä tehtiin ainainen riittämättömyyden tunne ja kiire seuralaisina. Henkistä kuormittavuutta lisäsi se, että työssä jouduttiin koko ajan tinkimään sekä määrällisistä että eettisistä ja laadullisista tavoitteista.

Voimavarojen niukentuminen, töiden ja asiakkaiden lisääntyminen ja työn muuttuminen vaikeammaksi lisäsivät kaikkien työntekijäryhmien ja esimiesten työn paineita. Erityisesti kotipalvelun ja laitoshoidon henkilöstö, jolla ei ollut hoitotyön koulutusta, kokivat kuormittavana työn vaatimustason nousun. Heillä ei ollut riittävää osaamista vastata työn muuttuneisiin ja lisääntyneisiin vaatimuksiin. Työnantaja ei ollut voimavarojen niukkuuden vuoksi tai koulutusta koskevien kielteisten asenteiden vuoksi järjestänyt mahdollisuuksia, kannustanut tai velvoittanut eri työtehtävissä toimintaa henkilöstöä hoitotyön tai ammatilliseen perus-, lisä- ja/tai täydennyskoulutukseen. Ylikuormittuneen henkilöstön selviytymisstrategiana oli hakeutua tai joutua pois liian vaikeasta työstä (sairauslomille, osa-aikavapaille, sapativapaille, osa-aikaeläkkeelle, eläkkeelle). Kun osaaminen ei riittänyt, vaikeina koettujen vanhusten hoitoa ja palvelua välteltiin, töitä pyrittiin siirtämään toisille, töitä rajattiin ja laiminlyötiin. Jotkut yksittäiset työntekijät ja esimiehet purkivat myös työssä ja työyhteisössä kokemaansa ahdistusta vanhuksiin ja omaisiin. Osaamisen vajeiden syynä oli myös työnantajan säästö- ja sosiaalisilla perusteilla tekemät rekrytoinnit. Tällöin työntekijöillä ei ollut riittävää osaamista vaati- vaan vanhustyöhön.

Työkäyttäytymisessä erottautui neljä eri tyyppiä: työn hallitsijat (osaaminen ja työn vaatimukset tasapainossa, työmäärä sopiva, työ hallinnassa), ylikuormittuneet (työ liian vaativaa, työtä liian paljon, työn hallinnassa ongelmia), alisuoriutajat (erilaisten syiden vuoksi eivät työssään voineet käyttää kaikkea osaamista, tietoja ja taitoja, työn hallinnassa ongelmia, ulkopuolisen avun tarve) ja alikuormittuneet (osaamisen vajaakäyttö, tuhlaus, työ liian helppoa, työtä liian vähän). Ne, jotka kykenivät itse hallitsemaan työtään säätelemällä työponnistuksen tasoaan (autonominen motivaatio-orientaatio) kokivat vähiten työn kuormittavuutta. Heidän työponnistuksensa oli tehokkuuden kannalta optimipisteessä.

Johtamisen ongelmat

Keskeinen, organisatorista tehottomuutta aiheuttanut tekijä oli poliittisen ja virkamiesjohdon yllä pitäminen johtamisjärjestelmä erilaisine päätöksenteko- ja valtajärjestelmineen. Esimiestyö painottui autoritaariseen ”pomotukseen” ja lepsuilevaan ”ei-johtamiseen”. Professionaalisesti vahvoilta ja osaavilta esimiehiltä puuttui usein ihmisten johtamisen sekä talouden ja konfliktien

hallinnan osaaminen. Ei-johtaminen aiheutti paljon sisäistä tehottomuutta. Sitä ilmensivät kokemukset arvostuksen puutteesta, epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, suosikkijärjestelmistä, vastuun epäselvyyksistä, epäluottamuksesta ja ristiriitoihin puuttumattomuudesta. Pomottavan johtamisen kielteisiä vaikutuksia olivat eturistiriidat, vastakkainasettelut ja konfliktit, muutosvastarinta, kokemus itsenäisyyden rajoituksesta ja eri suuntaiset päämäärät, tavoitteet, pelisäännöt ja hoitoideologiat. Esimiehiltä odotettiin hyväksyntää, jonka toivottiin näkyvän runsaampana palautteena, tukena ja arvostuksena. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet olivat liian vähäiset ja tiedonkulussa oli paljon esteitä. Työpaikkakokoukset, joissa olisi voinut vaikuttaa ja osallistua, koettiin yleisesti johtajien tiedotustilaisuuksina, joiden ilmaperiin liittyi monia ongelmia kuten näennäisdemokraattisuus, puhumattomuus ja pelko tuoda esiin omia mielipiteitä ja kannanottoja. Demokraattinen johtajuus oli harvinaista - valtapelit sen sijaan hyvin yleisiä.

Ryhmäpaineet

Ryhmien tasolla sisäistä tehottomuutta aiheutui ryhmäpaineiden ja sanktioiden vuoksi alentuneesta työponnistuksen tasosta. Ryhmän yksittäisiä jäseniä - tiimeissä, osastoilla, eri työpisteissä, työyhteisöissä - veloitettiin ryhmän työn hallinnan tasapainoalueelle joko alentamalla tai nostamalla työponnistuksen tasoa. Tyypillinen tapa toimia oli "kaikki tekevät kaikkea" -periaate, joka standardisoi töitä, tasapäisti, samankaltaisti ja teki työn rutiininomaiseksi. Periaate tuotti vakiintuneet ja samanlaisina toistuvat päiväjärjestykset, työn kulut ja hoitojen liukuhihnat. Ne olivat muovanneet monen työyhteisön työkuultuurin tehtävä- ja työntekijäkeskeiseksi, jossa vanhus oli tietyissä tilanteissa esineellistyvä työn kohde. Erilaisuutta ei koettu rikkautena. Organisaation etujen ja vanhuskeskeisen työn sijaan esiintyi myös henkilöstön omien etujen ja hyötyjen maksimointia. Se näkyi taparationaalisuutena, eristäytymisenä ja pahimmillaan muiden sabotointina, joka tarkoitti vastakkaisten etujen yhteistoiminnan strategiaa. Taparationaalisuuden eli ryhmästandardeihin perustuvan yhteistoiminnan strategioiden vuoksi työn tuottavuus aleni, osaamista tuhlatiin ja oli osaamisen vajeita. Osa henkilöstöstä oli ylikuormittunutta, kun joutui työskentelemään liian korkealla työponnistuksen tasolla. Osa koki työn liian helpoksi eli oli alikuormittunut, kun joutui työskentelemään ryhmän työponnistuksen tasapainoalueella itselleen liian matalalla työponnistuksen tasolla. Ryhmän tasapainoalueen toimintatavoista ja talon tavoista sovittiin pelisääntö- ja vastuuta koskevien keskustelujen avulla. Perehdyttäminen oli vähäistä ja usein perehtyminen talon tapoihin tapahtui sosiaalistumalla vakiintuneisiin toimintakäytäntöihin.

Osa toimijoista koki ryhmän tasapainoalueen turvallisiksi, osa koki sen työn kehittämistä ja uudistamista estäväksi. Työyhteisöjen henkilöstö jakaantui työn ja työyhteisön kehittämistä vastustaviksi, muutosvastarintaisiksi, "vanhoillisiksi" ja kehittämistä kannattaviksi "uudistajiksi". Ryhmien jäsenet olivat toisilleen yllöjälä ja palautetta annettiin ja saatiin vähän. Nihkeästi puututtiin työkalvereiden ja esimiesten työkäyttäytymisen epäkohtiin ja töiden laiminlyönteihin, jotka saattoivat vaarantaa vanhus- turvallisuuksien.

Muutosvastarinnan olemus

Jotkut sisäisen tehottomuuden lähteet ja kulttuuriset piirteet olivat hyvin pysyviä. Yksilö- ja ryhmätasoinen työn tasapainoalue osoittautui hyvin vastustuskykyiseksi muutokselle. Muutoksen vastustamisessa oli kyse pois oppimisen vaikeudesta. Ei haluttu siirtyä pois turvalliselta työn tasapainoalueelta, joka näkyi muutosvastarintana. Muutamassa tutkimuskohteessa työn tasapainoalue oli niin vahva ja vastustuskykyinen kaikille paineille, ettei muutos ollut mahdollinen. Ulkoisten paineiden alla myös suojauduttiin, eristäydettiin ja muutoksen sijaan vahvistettiin entisestään sisäistä tehottomuutta luovia toimintatapoja. Ilmiössä oli kyse defensiivisistä eli puolustuksellisista rutiineista. Niiden vallitessa ihminen ei kykene asettamaan omia toimintakäytäntöjään kriittisen tarkastelun. Omista tavoista, rutiineista, työn standardeista ja talon tavoista haluttiin pitää kiinni - ne toivat tunteen työn osaamisesta ja hallinnasta.

Säästöjä ja talouden sopeutusta

Tutkimuskunnissa tavoiteltiin tehokkuutta, mutta käytössä oli osin vääränlaiset keinot. Kunnissa korostettiin säästöjä ja talouden sopeutusta, jolloin painotettiin enemmän vanhuspalvelujen säästöjä kuin kuntalain 1 §:n mukaista varsinaista vanhuspalvelujen päämäärää eli vanhus- ja hyvinvoinnin edistämistä. Toiminnan päämääräksi liian usein miellettiin säästöt - ei vanhuspalvelujen vaikuttavuus ja laatu. Poliittiset päätöksentekijät ja kunnan ylin strateginen johto painottivat määrällistä tai mitattavaa tehokkuutta kuten korkeaa käyttöastetta, matalia yksikkökustannuksia, alhaista kustannustasoa, säästöjä ja talouden sopeutusta sekä taloudellisuutta. Toissijaisia ja harvinaisempia olivat vanhuspoliittiset kannanotot, vanhuspalvelujen strategiat ja voimavarojen uudelleen kohdentamisen tarpeet, vaikka vanhusväestön palvelutarpeet ja palvelujen piirissä olevien vanhus- ten määrä kasvoi. Säästö- ja talouden sopeutuksen paineiden alla voimavarojen lyhytnäköiset säästöt, jotka kohdentuivat henkilöstöomoihin, aiheuttivat lisääntyneen sairastavuuden ja vaihtuvuuden välityksellä vaihtoehtokustannuksia.

Tehottomuuden vaikutukset

Sisäisen tehottomuuden vaikutukset ylsivät vanhus- ten palvelurakenteen ja palveluketjun tasolle. Vanhuspalveluissa, joita toteuttivat sekä sosiaali että terveystoimen työyhteisöt, esiintyi yhteisten päämäärien, tavoitteiden ja hoitoideologioiden eriyvyyttä. Niiden seurauksena palvelujärjestelmä oli sekava, siinä tuotettiin myös tarpeita vastaamattomia palveluja ja kustannustaso oli korkea. Palvelurakenne ja palveluketjut eivät kyenneet vastaamaan kaikkiin vanhus- ten tarpeisiin. Riittämättömät voimavarat yhdistyneenä monenlaisiin toiminnan ongelmiin heikensivät selkeästi vanhuspalvelujen laatua. Vaikutukset hoidon laatuun näkyivät vanhus- ten kaltoin- kohteluna ja epäammattillisena työkäyttäytymisenä.

Päätelmät

XT-teoria soveltui erittäin hyvin tutkimuksen teoreettiseksi viitekehkeksi. Sen avulla oli mahdollista saada haltuun ja jäsentää sisäisen tehottomuuden ilmiötä teoreettisesti. Se soveltui myös hyvin empiirisen esimerkkikohteen eli kuntien sosiaalitoimen vanhuspalvelujen sisäisen tehottomuuden lähteiden ja vaikutusten paikantamiseen, analyysiin ja tulkintaan. Teoriassa olivat hyvin kattavasti esillä ne muuttajat, jotka koettiin tutkimuskohteissa ongelmina ja jotka aiheuttivat sisäistä tehottomuutta. Kunnallisessa kontekstissa sisäistä tehottomuutta aiheuttavat tekijät painoutuivat yksilöiden työkäyttäytymiseen ja ryhmien toimintaan. Joissain tutkimuskohteissa yksittäisten avaintoimijoiden merkitys korostui. Yleinen sanonta on, että tehottomat rakenteet estävät tehokkaan toiminnan. Organisaation rakenteet mielletään joksikin muuksi, kuin ihmisten väliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että tehokkuus syntyy ihmisten työkäyttäytymisen seurauksena ja että rakenteet ovat ihmisten välisiä viestintä- ja vuorovaikutussuhteita. Ihmiset osoittautuivat merkittäviksi tehokkuus- tai käänteisesti tehottomuustekijöiksi. Tehokkuutta ei saisi nähdä pelkinä määrinä, tunnuslukuina ja kustannusvertailuina, vaan siihen olisi luontevasti liitettävä myös työn ja palvelun laatu sekä keskeisen tehokkuustekijän eli ihmisen hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvinvoiva ja työkykyinen ihminen on tehokkaampi kuin huonosti voiva alentuneen työkyvyn omaava ihminen. Organisaatioissa työskenteleviä ihmisiä tulisi huoltaa ja hoitaa samalla tavalla kuin muitakin tuotannon tekijöitä.

Empiiriset tulokset osoittivat, että monet neoklassisen tuotantoteorian tehokkuuskäsitykset eivät päde organisaatioiden arjessa. Tutkimuskunnissa ei toteutunut julkisten vanhuspalvelujen tuotannossa talousteorian mukainen "first best" -teoria (Tuomala 1997). Todellisuus oli täynnä epätäydellisyyttä, tämä näkyi päätöksenteon rajoitettuna rationaalisuutena, epätäydellisenä tietona ja eri asemissa ja hierarkiataasoilla olevien päätöksentekijöiden dismotivaationa. Organisaatiot

toimivat "second best" -teorian mukaan (emt.), joka tarkoittaa sitä, että ihmiset eivät organisaatioissa tee täysin rationaalisia päätöksiä ja toimi niiden mukaisesti. Siksi optimointihypoteesit - minimointi ja maksimointi - toteutuvat täydellisinä hyvin harvoin. Eri toimijoiden henkilökohtaisten motiivien vuoksi minimointia ja maksimointia tapahtuu myös yksilöiden omien etujen, tarpeiden ja hyötyjen suuntaisesti. Tällöin ne eivät ole organisaation päämäärien suuntaisia tai toteuta yhteistä hyvää ja yleistä etua. Päätöksenteon rajoitetun rationaalisuuden vuoksi myös minimointi voi kääntyä itseään vastaan. Esimerkiksi kustannusten liiallinen minimointi johti tutkimuskunnissa lisäkustannuksiin, joka ei ollut tavoite.

IIP-oireyhtymän oireet johtuivat organisaatioiden ongelmista, joita syntyi ulkoisten ja sisäisten paineiden välityksellä horisontaalisissa ja vertikaalisissa suhteissa. Pitkään kestäneet talouden paineet (1991-1994 lama- aika, 1997- kriisiaika) ja voimavarojen niukkuuden vuoksi huomattavasti vähentynyt henkilöstömäärä olivat saaneet oireyhtymän aktivoitumaan tutkimuskunnissa. Kaikki oireyhtymän piirteet eivät esiintyneet kaikissa tutkimuskohteissa. Joillakin yksittäisillä piirteillä voi olla kuitenkin huomattavaa vaikutusta. Oireyhtymän diagnoosi ei ole vielä löydettävissä kunnallisten organisaatioiden tautiluokituksesta. Oireyhtymä ja sen piirteiden tunnistaminen laajemminkin antavat kaivatua tietoa organisatorisista ongelmista esimiehille, ammattijärjestöille, työterveysuollon ja työsuojelun ammattilaisille, jotka hakevat vastauksia ja syitä siihen, miksi kunnissa työskentelevien ihmisten työperäinen väsymys, uupumus, burn out ja masennus ovat huomattavasti lisääntyneet. Lisääntyvät sairauslomat, sijaisen tarve, vaihtuvuus ja hakeutuminen erilaisille lisille ja ennenaikaisille eläkkeille nostavat huomattavasti kuntien kustannuksia.

Kansallisen laatustrategian mukaan yksityiselläkin sektorilla ei yllätä täyteen tehokkuuteen, vaan tehokkuuden aste ylittää 80 %:n tehokkuuden asteeseen, koska keskimääräisten laatukustannusten määrä on noin 20 %. Yritysjohtajat itse ovat arvioineet laatukustannusten jäävän noin viiteen prosenttiin (Silen 1997), toisin sanoen heidän suhtautuminen sisäiseen tehottomuuteen on liian optimistinen. Julkista ja yksityistä sektoria koskevissa vertailuissa on korostunut se, miten julkinen sektori sallii toiminnan, jota rahoitetaan yhteisin verovaroin, olla tehottoman puuttumatta sitä aiheuttaviin ongelmiin.

Julkisen sektorin kritisoijat saattavat olla oikeassa sen suhteen, että kunnissa ja valtiolla ummistetaan silmät yksittäisten työntekijöiden työkäyttäytymisen ja työyhteisöjen ongelmilta ja siltä että organisaatioiden toimintatavat ovat liian tehottomia ja työ tuottamaton. Lama oli julkiselle sektorille oiva opetus verovarojen rajallisuudesta. Julkisen sektorin rahoituskriisin myötä Suomessa havaittiin, että maillamme ei ole va-

raa ja mahdollisuutta sallia entiseen tapaan liian alhaista tuottavuutta ja epätaloudellista toimintaa. Taloudellisesti vauraampana aikana työn tuottavuuden sallittiin olla alhainen ja toiminnan taloudellisuuteen ja kustannuksiin ei kiinnitetty juurikaan huomiota. Alhaisen tuottavuuden aiheuttamat menolisäykset oli tapana korvata lisätaloudesarvioilla. Uskottiin myös, että määrä korvaa laadun. Hyvinvointipalvelujen yllä pitämisen vaikeudet saattavat johtua riittämättömien voimavarojen lisäksi myös siitä, että sisäisen tehottomuuden sallittiin aiemmin lisääntyä subventoimalla sitä verovaroin. Ihmiselle tyypilliseen tapaan ”hyvinä aikoina” henkilöstö sopeutti työpönnistuksensä tason lisääntyneitä voimavaroja vastaavalle, uudelle tasolle. Työtavoissa ja toimintakäytännöissä ei kuitenkaan tapahtunut olennaisia muutoksia. Ilman työpönnistuksen tason nostamista ja muutoksia työkäyttäytymiseen jatkettiin lisääntynein voimavaroin, mutta entisiin toimintatavoihin. Ilmiö kuvaa ihmisen luontaista tapaa hakeutua työssään tasapainotilaan. Tehokkuusajattelun tultua julkiselle sektorille, jokaisen työntekijän, ryhmän ja työyhteisön odotetaan antavan

työnantajalle palkkaansa vastaavan työpanoksen. Se on hyvin rationaalinen odotus, sillä kyse on yhteisistä verorahoista ja niiden järkevästä käytöstä. Työelämässä ollaan kuitenkin menossa toiseen ääripäähän. Sadan prosentin tehokkuus ja sen mukainen täysi työpanos ei enää kaikille työnantajille riitäkään, vaan ihmisten odotetaan ja edellytetään venyvän ylisuorituksiin. Tällöin on siirrytty tehokkuuden kannalta tarkasteltuna mahdottomalle tuotantomahdollisuuksien alueelle, jolla työskentelyyn annetut voimavarat eivät riitä.

Tutkimuksessa olivat esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen tuottamat vanhuspalvelut. Mikäli sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalvelujen sisäistä tehottomuutta aiheuttavat tekijät ovat yleisiä muissakin kunnissa, ne ovat huomattavia kustannussyöppöjä. Ratkaisujen etsiminen sisäistä tehottomuutta aiheuttaviin ongelmiin voisi vapauttaa huomattavasti voimavaroja uudelleen kohdennettaviksi. Tehottomuutta aiheuttavat tekijät saattavat olla samankaltaisia muissakin organisaatioissa, yksityisissä tai julkisissa, joissa keskeinen tuotannon- ja tehokkuudentekijä on ihminen.

Kirjallisuus

- LEIBENSTEIN, H. (1965). *Economic Theory and Organizational Analysis*. New York : Harper & Row.
- LEIBENSTEIN, H. (1976). *Beyond Economic Man: A New Foundation for Microeconomics*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- LEIBENSTEIN, H. (1978). *General X-efficiency Theory and Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- LEIBENSTEIN, H. (1981). *Microeconomics and X-Efficiency Theory: If There is No Crisis, There Ought to Be*. Teoksessa D. Bell & I. Kriston (toim.), *The Crisis in Economic Theory*. (s. 97-110). New York: Basic Books.
- LEIBENSTEIN, H. (1987). *Inside the Firm: The Inefficiencies of Hierarchy*. Cambridge Mass.: Harvard University Press
- SILEN, T. (1997). *Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys*. Helsinki: Edita.
- SYVÄNEN, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Acta Universitatis Tampereensis 942. : Tampere: Tampere University Press.
- TUOMALA, M. (1997). *Julkistalous*. Helsinki: Gaudeamus.

HYVÄ TYÖILMAPIIRI ON VAOIMAVARA

Maija-Liisa Nakari: Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän studies in education, psychology and social research 226. Jyväskylän yliopisto 2003. 255 s.

Työilmapiiri on ollut maassamme tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo suhteellisen kauan. 1950-luvulla monet ansioituneet työelämän tutkijat tarttuivat työntekijöiden työssä viihtymisen teemaan. Tämä teema muuntui 1960-luvulla työtyytyväisyyden tutkimiseksi ja 1970-luvulla työilmaston kartoittamiseksi. 1980-luvulla, kun yhä lisääntyvästi alettiin tutkia organisaatiokulttuuria laadullisten menetelmien avulla, nimettiin perinteinen työelämään kohdistunut survey-tutkimus työilmapiiritutkimukseksi. Tätä perinteikistä aihetta Maija-Liisa Nakari on ansiokkaalla tavalla esitellyt väitöskirjassaan.

Nakari on yhdistänyt työilmapiiriin tarkastelun aina kiinnostavan ja ajankohtaisen työhyvinvoinnin teemaan. Tutkimuksessa työhyvinvointia on tarkasteltu työilmapiiriin, sairauspoissaolojen ja stressin kokemisen kautta. Tutkimus on tehty huolella ja tekijän omaama työelämän kokemus kohdeorganisaatioissa on tutkimuksessa myös hyvin esillä.

Tutkimus on luonteeltaan suuren organisaatioon kohdistuva tapaustutkimus. Laajaan kyselyaineiston kautta työssä tarkastellaan työilmapiiriin ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Vaikka työilmapiiriä ja stressiä on tarkasteltu jo pitkään ja monenlaisista teoreettisista asetelmista, on Nakarin tutkimus kiinnostava. Tutkittavien ilmiöiden välisistä yhteyksistä on harvoin kyetty laatimaan näin seikkaperäisiä asetelmia.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus käsittelee seikkaperäisesti työilma-

piirin, työmotivaation ja stressin käsitteitä. Näiden käsitteiden tarkastelu ei tuo tarkasteltaviin ilmiöihin suoranaisesti mitään uutta, mutta vetää hyvin yhteen alan aikaisempaa tutkimusta. Joistakin painotuksista voi tietenkin olla erimielisiä, mutta joka tapauksessa tekijä on huolella paneutunut alan kirjallisuuteen. Teoriaosuudessa on kuitenkin myös heikkouksia. Kulttuurikäsitettä tekijä ei esimerkiksi ole käsitellyt syvällisenä laadullisena ilmiönä. Tämä voi olla seurausta siitä, että tekijä on orientoitunut selkeän positivistisen tutkimuksen suuntaisesti.

Tekijän omaksuma positivistinen tutkimustapa heijastuu koko tutkimukseen. Hän on esittänyt lukuisia tavoitteita tutkimukselle. Niitä hän pyrkii tarkastelemaan eksaktisti laajaan kyselyaineistonsa kautta. Tällaisella tarkastelutavalla on puolensa, mutta aina voi tietenkin kysyä sitä, kuinka hyvin tällainen luonnontieteistä omaksuttu tarkastelutapa soveltuu ihmistieteisiin. Monet tutkijat ovatkin siirtyneet jo useita vuosia sitten positivistismin asetelmasta toisenlaisiin asetelmiin, vaikkapa strukturalismin tai poststrukturalismin sisälle. Näistä näkökulmista tässä tutkimuksessa ei ole jälkeäkään.

Tutkimus asettaakin ihmisen

loogisen suurennuslasin alle. Tällöin väitetään, että tutkija voisi tarkastella ulkopuolisen tavoin ihmisten kokemuksia eksaktin tuntuisten numeraalisten aineistojen avulla. Tarkastelutavassa on kuitenkin se pulmana se, että ihmisten elämä ja kokemusten tarinallinen luonne häviävät.

Koska tekijä työskentelee kohdeorganisaatioissa, hänellä olisi ollut sängen hyvä mahdollisuus myös toisentytppiseen lähestymistapaan.

Tutkimuksen empiirisenä aineistona ovat kohdeorganisaatioissa vuosina 1997 – 2001 vuosittaiseen ilmapiirikyselyyn vastanneet henkilöt, vuodesta riippuen heitä oli 1657 – 1810. Tutkimusaineisto on siis varsin laaja.

Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu huolellisesti. Lisäksi tutkija on toteuttanut tutkimuksen empiirisen osan luovasti käyttäen monenlaisia menetelmiä. Myös analyysimenetelmiltään tutkimus on monipuolinen. Monimutkaisten menetelmien käyttäminen ei kuitenkaan ole tekijälle itsetarkoitusta vaan hän saa hyvinkin pelkistetyillä (ja oivaltavilla) keinoilla esiin asioita, joihin joku muu tarvitsisi koko menetelmällisen arsenaalin. Tyypillistä tekijän tavalle analysoida aineistoaan on systemaattinen menetelmätriangulaatio, jossa hän pyrkii varmistamaan tuloksensa ja tulkintansa menetelmällisesti vähintään kahdella, usein useammallakin tavalla. Tässä hän myös onnistuu kunnioitettavalla tavalla.

Tilastollisia testejä työssä käytetään vakuuttavasti ja monipuolisesti. Samalla tekijä on tietoinen niiden käyttöön ja tulkintaan liitty-