



Kunta-
johtajien työ-
hyvinvointi
2013

Kuntajohtajien työhyvinvointi 2013

ISBN 978-952-5933-26-0 (nid.)

ISBN 978-952-5933-27-7 (PDF)

ISSN-L 2242-0851

ISSN 2242-0851 (painettu)

ISSN 2242-086X (verkkajulkaisu)

Helsinki 2013

Sisältö

Tiivistelmä 2

Sammandrag 4

Johdanto 6

Tulokset 8

Kuntajohtajien työhyvinvointi, työkyky ja
työkyvyn tukeminen 8

Työtyytyväisyys, palkitsevuus ja työn merkittävyys 15

Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuus
kuntajohtajien arvioimana 21

Valmiudet toimintaympäristön muutokseen
ja kuntajohtajien muutosalttius 33

Lopuksi 38

Loppuviitteet 42

Lähteet 43

Liite: Aineisto 44

Tiivistelmä

Tutkimuksen mukaan kuntajohtajien työhyvinvoinnin haasteet liittyvät ennen kaikkea pitkiin työpäiviin, tekemättömien töiden paineisiin, työn henkiseen kuormitukseen ja työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmiin. Myös tietyt piirteet kunnanhallitusten työskentelyssä ja kuntakentän ajankohtaiset rakenneuudistukset asettavat haasteita kuntajohtajien työhyvinvoinnille. Suunnitelmat vaihtaa työtehtävää, työpaikkaa tai työmarkkinastatusta ovat yleistyneet.

Yli puolet vastaajista kokee töissään tekemättömien töiden painetta melko tai erittäin usein. Lisäystä kahden vuoden takaiseen tulokseen on tapahtunut 13 prosenttia. Selvä enemmistö, 56 prosenttia, kuntajohtajista kokee niin ikään laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi. Stressiä koetaan hivenen enemmän kuin aiemmin. Ne kuntajohtajat, jotka kokevat eniten stressiä ja ongelmia henkisessä työkyvyssään, kokevat muita useammin jääneensä paitsioon työterveyshuollon tuesta. Myönteistä on, että työtyytyväisyys on pysynyt melko vakaana vuodesta 2007, joskin pientä polarisaatiota tyytyväisten ja tyytymättömien suhteen on havaittavissa.

Kuntajohtajat kokevat kehittämis-

mahdollisuutensa varsin hyvinä. Kehittämismahdollisuuksien koetaan myös parantuneen selvästi aikaisemmista vuosista. Myönteistä on, että johtajasopimukset ovat yleistyneet vuodesta 2007. Nyt kolme viidestä kuntajohtajasta ilmoittaa solmineensa johtajasopimuksen. Samoin kehityskeskusteluiden osalta havaitaan tasaista yleistymistä vuodesta 2007. Kehityskeskustelun ilmoittaa käyneensä 71 prosenttia kuntajohtajista. Suuremmisissa kunnissa sekä johtajasopimukset että kehityskeskustelut ovat yleisempiä kuin pienemmissä kunnissa.

Palkkaukseen liittyen positiivinen kehityskulku on se, että työstä saatu korvaus arvioidaan aiempaa paremmaksi. Nyt lähes puolet kuntajohtajista on tyytyväinen työstä saamaansa korvaukseen. Ne kuntajohtajat, joilla on olemassa johtajasopimus, ovat tyytyväisempiä palkkaukseensa.

Kuntajohtajan ja kunnanhallituksen yhteistyö toimii pääsääntöisesti hyvin. Haasteena on aiempien vuosien tapaan se, että työskentelyn tulisi painottua enemmän strategiaan kysymyksiin. Lisäksi hallitusjäsenten osaamisessa ja hallitus-työskentelyn arvioinnissa koetaan olevan edelleen puutteita.

Yhteistyö virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien kesken sujuu pääsääntöisesti erittäin hyvin. Yhdeksän kymmenestä kuntajohtajasta katsoo saavansa tarvittaessa tukea ja apua kunnan poliittiselta johdolta. Huolestuttavaa on, että joka kolmas kuntajohtaja kokee, ettei kunnanhallituksen työskentely ole luottamuksellista.

Yhteistyö kunnan johtoryhmän sisällä arvioidaan myös onnistuneeksi. Myönteinen tulos on, että kaksi kolmesta kuntajohtajasta pitää johtoryhmän keskustelukulttuuria avoimena. Myös johtoryhmätyöskentelyn haasteena on, ettei se painotu riittävästi strategiaan kysymyksiin. Tätä seikkaa korostavat erityisesti nuoret kuntajohtajat.

Haasteita koko paikallistason päätöksentekojärjestelmään tuo se, että kuntajohtajien ilmoitusten mukaan erittäin harvassa kunnassa tai kaupungissa on käytössä valtuusto- tai hallitussopimus tai tarkempia toimintaa ohjaavia työskentelysopimuksia.

Muutosjohtamisen valmiudet koetaan kuntajohtajien keskuudessa pääosin hyvinä, vaikka kunta- ja sote-uudistuksiin liittyvä kansallinen päätöksenteko sekä

hankaukset paikallistason virkamies- ja poliittisen johdon välillä koetaan toisinaan muutosjohtamisen haasteina.

Huolestuttavaa on ajankohtaisen kuntauudistuskeskustelun vaikutus työhyvinvointiin, sillä kaksi viidestä kuntajohtajasta kokee sen vaikuttavan kielteisesti työhyvinvointiinsa. Epävarmuutta työn jatkumisesta kokee joka viides kuntajohtaja. Alle 40-vuotiaiden ja vähintään 60-vuotiaiden ikäryhmiin kuuluvat kokevat muita harvemmin tätä epävarmuutta. Pienempien kuntien johtajat puolestaan kokevat työn jatkumisen epävarmuutta muita kuntajohtajia useammin. Myönteistä on, että suoranaista irtisanomisen uhkaa luottamuspuolan vuoksi kokee erittäin harva kuntajohtaja.

Erilaiset ajatukset vaihtaa työtehtävää, työpaikkaa tai työmarkkina-asemaa ovat yleistyneet. Yleisemmin on harkittu alan vaihtoa tai työpaikan vaihtoa toisen kunnanjohtajan tehtävään. Harvinaisempia ovat ajatukset vaihtaa työtehtäviä oman organisaation sisällä toiseen tehtävään. 40–49-vuotiaiden ikäluokka on harkinnut erilaisia muutoksia useammin kuin muiden ikäryhmien edustajat.

Sammandrag

Enligt undersökningen är utmaningarna som gäller kommundirektörernas arbetshälsa främst förknippade med långa arbetsdagar, stress på grund av ojorda arbeten, arbetets psykiska belastning och problem med att kombinera arbete och familj. Även vissa drag i kommunstyrelsernas arbete och de aktuella strukturreformerna på kommunfältet innebär utmaningar för kommundirektörernas arbetshälsa. Planerna på att byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller arbetsmarknadsstatus har blivit vanligare.

Över hälften av besvararna upplever i sitt arbete stress på grund av ojorda arbeten rätt ofta eller väldigt ofta. Det har skett en ökning på 13 procent jämfört med resultatet för två år sedan. En klar majoritet, 56 procent, av kommundirektörerna upplever också att de försummar hemmet på grund av förvärvsarbetet. Man känner något mer stress än tidigare. De kommundirektörer som känner mest stress och har problem med den psykiska arbetsförmågan, upplever oftare än de övriga att de har lämnats utan stöd från företagshälsovården. Positivt är att nöjdheten med arbetet har hållits rätt stabil sedan år 2007, även om en mindre polarisering i förhållande till nöjda och missnöjda kan märkas.

Kommundirektörerna upplever sina utvecklingsmöjligheter som rätt bra. Man upplever också att utvecklingsmöjligheterna klart har förbättrats från vad de var under tidigare år. Det är positivt att direktörsavtalen har blivit allmännare sedan år 2007. Nu meddelar tre av fem kommundirektörer att de har ingått ett direktörsavtal. Också beträffande utvecklingssamtal märks en jämn tendens att de blivit vanligare sedan år 2007. Av kommundirektörerna meddelar 71 procent att med dem har förts utvecklingssamtal. I de större kommunerna är både direktörsavtal och utvecklingssamtal vanligare än i de små kommunerna.

När det gäller avlöningen är det en positiv utvecklingsgång att ersättningen för arbetet bedöms som bättre än förut. Nu är nästan hälften av kommundirektörerna nöjda med den ersättning de får för arbetet. De kommundirektörer som har ett direktörsavtal är mer nöjda med sin lön.

Kommundirektörens och kommunstyrelsens samarbete löper i regel bra. Utmaningen är liksom under tidigare år att arbetet mer borde fokusera på de strategiska frågorna. Vidare upplevs att det fortfarande råder brister när det gäller styrelsemedlemmarnas kompetens och bedömningen

av styrelsearbetet.

Samarbetet med tjänstemannaledningen och de politiska beslutsfattarna löper i regel väldigt bra. Nio av tio kommundirektörer anser att de vid behov får stöd och hjälp av kommunens politiska ledning. Det vållar bekymmer att var tredje kommundirektör upplever att kommunstyrelsens arbete inte inger förtroende.

Samarbetet inom kommunens ledningsgrupp bedöms också som framgångsrikt. Ett positivt resultat är att två av tre kommundirektörer anser att ledningsgruppens diskussionskultur är öppen. Som en utmaning även för ledningsgruppsarbetet ses en tillräcklig satsning på de strategiska frågorna, vilket i synnerhet de unga kommundirektörerna poängterar.

Det innebär utmaningar för hela beslutssystemet på regionalnivå att det enligt kommundirektörerna i väldigt få kommuner eller städer finns ett fullmäktige- eller styrelseavtal eller ett noggrannare arbetsavtal som styr verksamheten.

Färdigheterna i förändringsledningen upplevs bland kommundirektörerna i huvudsak som goda, fastän det nationella beslutsfattandet i anslutning till kommunreformen och social- och hälsovårdsreformen samt meningsskiljaktigheterna mellan

tjänstemannaledningen och den politiska ledningen på lokal nivå ibland upplevs som utmaningar för förändringsledningen.

Inverkan av den aktuella kommunreformsdiskussionen på arbetshälsan vållar bekymmer, två av fem kommundirektörer anser att den inverkar negativt på arbetshälsan. Osäkerhet beträffande huruvida arbetet ska fortsätta upplevs av var femte kommundirektör. De som hör till åldersgrupperna under 40 år och minst 60 år känner mer sällan än de övriga av denna osäkerhet. De mindre kommunernas direktörer känner oftare av osäkerheten om huruvida arbetet ska fortsätta än de övriga kommundirektörerna. Det positiva är att en direkt risk för uppsägning till följd av brist på förtroende upplevs av väldigt få kommundirektörer.

Olika slags tankar på att byta arbetsuppgifter, arbetsplats eller arbetsmarknadsstatus har blivit vanligare. Vanligen har man funderat på att byta bransch eller byta arbetsplats till kommundirektör i en annan kommun. Mer sällsynta är tankarna på att byta arbetsuppgifter inom den egna organisationen till en annan uppgift. Åldersklassen 40–49 år har i flera frågor funderat mera på saken än företrädarna för de övriga åldersgrupperna.

Johdanto

Kuntajohtaja on kunta-alan rakenteellisten muutosten keskiössä. Häneltä odotetaan aktiivista muutoksen johtamista samalla kun uudistukset voivat koskettaa suoraan häntä itseään. Keskeinen rooli vaatii kuntajohtajalta paitsi muutosjohtamiseen liittyvää osaamista, myös merkittäviä resursseja. Kuntajohtajan voimavarat ja työhyvinvointi ovat merkityksellistä paitsi hänen oman hyvinvointinsa, myös hänen organisaationsa menestyksen ja muutosten etenemisen näkökulmasta.

Johtamista yleensä, eikä etenäkään kuntajohtamista, toteuteta tyhjiössä. Kuntajohtamisen erityispiirteenä on johtamisen jakautuminen poliittiseen ja virkamiesjohtamiseen. Tästä seuraa myös se, että työskentely on syklistä valtuustokausien vaihtumisen myötä. Kunnan johtamisjärjestelmän toimivuus ja erityisesti hallitustyöskentelyn sujuvuus sekä yhteistyö kunnanhallituksen puheenjohtajan kanssa vaikuttavat merkittävästi kuntajohtajan työhön. Rakenteellisten puitteiden lisäksi pidemmän ajan kuluessa muovautunut kunnan päätöksentekokulttuuri on kuntajohtajan työn kannalta merkityksellinen.

Kuntajohtajan työn puitteita on pyritty kehittämään. Näkökulmia ovat olleet muun muassa huomion kiinnittäminen hyvään hallitustyöskentelyyn ja kuntajohtamiseen yleisesti. Myös luottamushenkilöiden osaamisen kehittäminen tukee kuntajohtajan työskentelyn edellytyksiä. Kuntajohtajien johtajasopimusten sekä kehityskeskustelujen lisääminen ovat olleet konkreettisia tavoitteita. Kuntajohtamisen kehittäminen on ollut Suomen Kuntaliiton, KT Kuntatyönantajien, Kevan ja Suomen Kuntajohtajat Ry:n yhteinen tavoite.

Kuntajohtajan työhyvinvoinnissa on monia erityispiirteitä. Organisaation ylin johtaja on asemassaan aina erityishuomion keskipisteenä. Kuntajohtaja on kuitenkin esimerkiksi yksityisen sektorin yritysten ykkösjohtajiin verrattuna erityisasemassa omalla paikkakunnallaan.

Kuntajohtajaan kohdistuu odotuksia ainakin kunnan henkilöstön, kuntalaisten, kunnan elinkeinoelämän, ammattijärjestöjen ja median suunnalta. Uudenlaiset viestinnän muodot mahdollistavat palautteen antamisen aikaisempaa nopeammin, suuremmin ja usein myös anonyymiteetin suojasta. Keskeinen erityispiirre on myös se, että monesti kuntajohtaja joutuu hoitamaan virkatehtäviään ”virka-ajan ulkopuolella”. Näin ollen työn ja vapaa-ajan erottaminen saattaa olla vaikeaa.

Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että kuntajohtajilla on haasteiden vastapainoksi vahvoja resursseja työhyvinvointinsa tueksi. Kuntajohtajat osaavat keskimääräistä paremmin pitää huolta omasta työkyvystään ja jaksamisestaan. Myös tuki kollegoilta on merkittävässä roolissa.

Kuntajohtajien keskuudessa tapahtuu merkittävä sukupolvenvaihdos lähivuosien aikana. Keskeinen kysymys tällöin on, kuinka houkuttelevaksi kuntajohtajan työ koetaan. Tässäkin mielessä on merkityksellistä, minkälaiset ovat kuntajohtajan työskentelyedellytykset ja työhyvinvoinnin taso.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntajohtajan työhyvinvointia, sen edellytyksiä ja reunaehdoja. Tutkimus toteutetaan jo neljännen kerran, jolloin on mahdollista tarkastella, miten kuntajohtajan työhyvinvointi ja sen edellytykset ovat kehittyneet.

Tulokset

Kuntajohtajien työhyvinvointi, työkyky ja työkyvyn tukeminen

Kuntajohtajien työkokemus painottuu kunta-alalle

Vuonna 2011 kokemus kuntajohtajan työstä oli keskimäärin 11,5 vuotta. Taulukosta 1 havaitaan, että keskimääräinen työkokemus kuntajohtajan työstä on laskenut 11 vuoden tuntumaan huolimatta kahden vuoden aikajänteestä. Miehillä on noin 4 vuotta enemmän kokemusta kuntajohtajan työstä kuin naisilla. Suurempien kuntien johtajilla on niin ikään pidempi työkokemus kuin pienissä kunnissa työskentelevillä.

Taulukko 1

VASTANNEIDEN
KUNTAJOHTAJIEN
TYÖKOKEMUS
VUONNA 2013,
VUOTTA KESKI-
MÄÄRIN

	Toiminut kuntajohtajana	Kunta-alan työkokemus	Muun julkisen sektorin työkokemus	Yksityisen sektorin työkokemus
Sukupuoli				
Mies	11,9	21,1	4,2	6,1
Nainen	8,1	20,7	5,2	4,0
Ikäluokka				
Alle 40 vuotta	3,3	6,2	3,9	4,7
40–49-vuotta	7,1	13,0	5,4	3,6
50–59-vuotta	10,4	23,4	3,5	6,7
Vähintään 60 vuotta	18,2	29,7	5,4	8,2
Kuntakoko				
Alle 300	9,1	19,9	3,9	7,1
300–900	12,0	21,6	5,3	5,1
Yli 900	13,2	22,1	4,9	5,1
Yhteensä	10,9	20,9	4,5	6,0

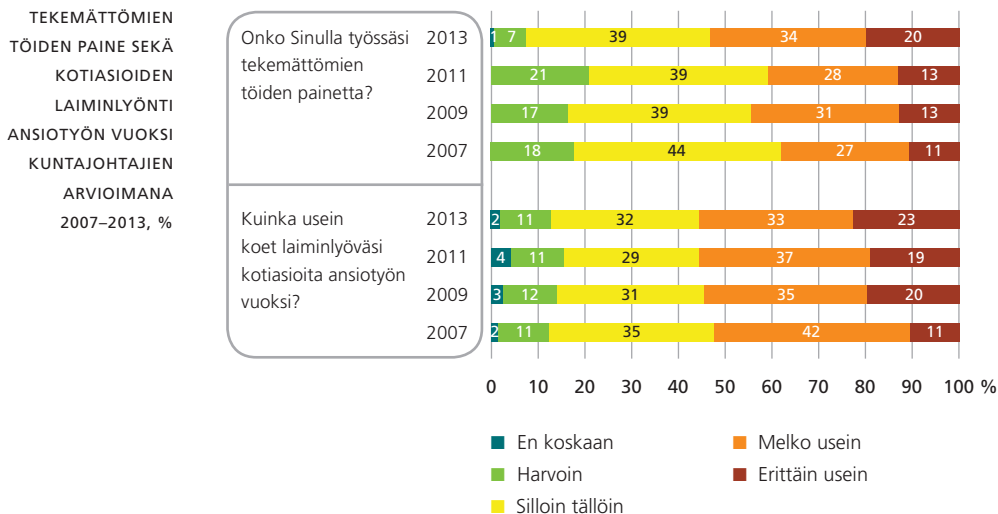
Tutkimuksessa tarkasteltiin myös muuta kuin kuntajohtajan työhön liittyvää työkokemusta. Tarkastelulla haluttiin kartoittaa niin kunta-alalla kertynyttä kuin muutakin työkokemusta. Kunta-alan työkokemus näyttäisi kuntajohtajien keskuudessa olevan varsin mittava, keskimäärin 21 vuotta. Muu julkisen tai yksityisen sektorin työkokemus havaitaan olevan merkittävästi vähäisempi riippumatta sukupuolesta, iästä tai kuntakoosta.

Tekemättömien töiden paine lisääntynyt

Työkykyyn liittyen kuntajohtajilta tiedusteltiin, millaiseksi he arvioivat työkykynsä työn fyysisten tai henkisten vaatimusten kannalta. Yleisesti voidaan todeta, että kuntajohtajat kokevat työkykynsä varsin hyväksi, sillä noin 85 % vastaajista ilmoittaa sekä fyysisen että henkisen työkykynsä melko tai erittäin hyväksi. Koettu työkyky on samalla tasolla kuin kunta-alalla keskimäärin (vrt. Työturvallisuuskeskus 2013). Työkyvyssä ei ole tapahtunut juurikaan muutoksia verrattuna aikaisempiin vuosiin. Henkisen työkyvyn suhteen on tapahtunut jopa lievää parannusta, sillä työkykynsä erittäin hyväksi kokevien osuus on kasvanut 31 prosentista 36 prosenttiin. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna fyysisen työkyvyn suhteen ei ole eroa miesten ja naisten kesken, mutta henkisen työkykynsä naiset kokevat hivenen huonommaksi kuin miehet. Ikäluokittain tarkasteltuna nuorimmat, alle 40-vuotiaat, kokevat työkykynsä hivenen paremmaksi kuin vanhemmat ikäluokat.

Stressiä¹ kuntajohtajat kokevat kuitenkin suhteellisen paljon, sillä vähintään jonkin verran sitä kokee kolme viidestä kuntajohtajasta. Viidesosa vastaajista kokee stressiä melko tai erittäin paljon. Stressikokemukset ovat myös hivenen yleistyneet kahden vuoden takaisista tuloksista. Se, mistä lisääntyneet stressikokemukset saattavat ainakin osaltaan johtua, voi liittyä siihen, että kuntajohtajat kokevat tekemättömien töiden painetta aiempaa enemmän (kuviot 1). Yli puolet vastaajista kokee töissään tekemättömien töiden painetta melko tai erittäin

Kuvio 1



usein. Lisästä kahden vuoden takaiseen tulokseen on tapahtunut yllättävän paljon, 13 prosenttiyksikköä. Nuoremmat, alle 50-vuotiaat kuntajohtajat, kokevat tekemättömien töiden painetta hieman useammin kuin iältään vanhemmat kuntajohtajat. Tärkeää on myös havaita, että ne kuntajohtajat, jotka kokevat tekemättömien töiden painetta, kokevat myös enemmän stressiä, kokevat henkisen työkykynsä heikommaksi ja heidän työtyytyväisensä on selvästi heikompi kuin niiden kuntajohtajien, jotka eivät koe tekemättömien töiden painetta niin paljon.

Selvä enemmistö kokee laiminlyövänsä kotiasioita työn vuoksi

Työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia tiedusteltiin kuntajohtajilta kysymällä, kuinka usein he kokevat laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi. Tulosten mukaan selvä enemmistö kunta-

johtajista kokee laiminlyövänsä kotiasioita, sillä 56 % ilmoittaa, että laiminlyö kotiasioita ansiotyön vuoksi melko tai erittäin usein. Reilu kolmannes kokee laiminlyövänsä kotiasioita silloin tällöin (kuvio 1).

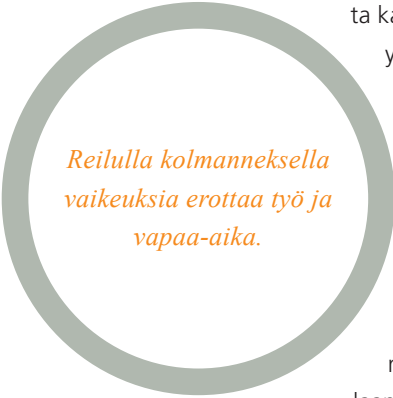
Tuloksissa ei ole suurta eroa aikaisempiin vuosiin, mutta hienois- ta kasvua niiden suhteen, jotka kokevat työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeuksia, voidaan tulkita olevan.

Naiset kokevat hivenen enemmän riittämättömyyttä kotiasioiden hoidossa kuin miehet. Ikäryhmittäin alle 40-vuotiaat näyttäisivät kokevan eniten työn ja kotiasioiden yhteensovittamisen ongelmia.

Koska tiedossa oli se, että kuntajohtaja joutuu hoitamaan virkatehtäviään usein myös työajan ulkopuolella, haluttiin kuntajohtajilta tiedustella myös sitä, kuinka hyvin he pystyvät omilla valinnoil- laan erottamaan työn ja vapaa-ajan. Reilu kolmannes

kuntajohtajista on sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan erottami- ssa on selvästi ongelmia. Sukupuolella ei ole merkitystä siinä, miten kokee voivansa erottaa työn ja vapaa-ajan. Sen sijaan ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorin ikäluokka, alle 40-vuotiaat, kokevat eniten vaikeuksia työn ja vapaa-ajan erottamisessa.

Vastauksia nuorimman ikäluokan kokemukseen työn ja vapaa- ajan yhteensovittamisen ongelmiin löytyy avoimista vastauksista. Kun kuntajohtajille annettiin mahdollisuus kertoa tarkemmin työn ja vapaa-ajan erottamisen ongelmista, käsittelivät vastaukset pääosin kuntajohtajan haasteellista työnkuvaa. Vastauksissa korostettiin, että työ pitää sisällään paljon ilta- ja viikonlopputöitä sekä edustustehtäviä, joten perheelle ei jää riittävästi aikaa. Vastaajien mukaan tämä koros- tuu etenkin, jos kotona on pienempiä lapsia. Ne kuntajohtajat, joiden lapset olivat jo vanhempia, kokivat työn ja vapaa-ajan yhteensovitta- misen jo helpompana. Toinen seikka, jota vastauksissa korostetaan paljon, on säännöllisen harrastamisen hankaluus.



*Reilulla kolmanneksella
vaikeuksia erottaa työ ja
vapaa-aika.*

*Lasten ollessa pieniä työn ja perheen yhteensovittaminen on todella hankalaa. Kuten myös johonkin säännölliseen harrastukseen osallistuminen. **Mies, 40–49-vuotias***

*Edustustilaisuudet ovat viikonloppuisin. Kotielämä on se, mistä aika otetaan. **Nainen, 40–49-vuotias***

*Kuntajohtajana olet vastuussa ja ”käytettävissä” 24/7 -periaatteella. Vuosiloma katkaisee virantoimituksen, mutta silloinkin olet periaatteessa käytettävissä. **Mies, 40–49-vuotias***

*Vanhempainillat, neuvolat, lääkärintarkastukset, kevät- ja joulujuhlat ovat useimmiten niin, etten pääse osallistumaan kokousten vuoksi. Tämä aiheuttaa pettymyksiä itselle ja lapsille. **Nainen, alle 40-vuotias***

Henkisen työkyvyn ongelmat ja työterveyshuollon tuki eivät aina kohtaa

Työterveyshuollon palvelujen käyttö saattaa olla organisaationsa ylimpänä johtajana toimivalle kuntajohtajalle vaikeampaa kuin muille työntekijöille. Siksi kuntajohtajia pyydettiin arvioimaan tukea, jonka he ovat saaneet työterveyshuollosta työkykynsä tukemiseksi.

Yli kolme neljästä kuntajohtajasta ilmoittaa, että on saanut riittävästi tukea tai ei ole tukea tarvinnut. Niiden määrä, jotka ilmoittavat, etteivät ole tarvinneet tällaista tukea ylimalkaan, on lisääntynyt jonkin verran. Kun vuonna 2011 kolmannes ilmoitti, ettei ole tarvinnut työterveyshuollon tukea, nyt tukea tarvitsemattomien määrä oli 41 %. Näyttäisi myös, että työterveyshuollon tuki on kohdistunut hivenen aiempaa paremmin sitä tarvitseviin, koska niiden osuus, jotka ilmoittavat saaneensa liian vähän tukea, on laskenut kuudestatoista prosentista yhteentoista prosenttiin. Naiset kokevat saaneensa miehiä vähemmän tukea. Ikäluokittain tarkasteltuna 50–59-vuotiaat koke-

vat saaneensa vähiten tukea työterveyshuollosta. Huomionarvoista tuloksissa on, että ne kuntajohtajat, jotka kokevat eniten stressiä ja ongelmia henkisessä työkyvyssään, kokevat jääneensä eniten paitsioon työterveyshuollon tuesta.

Työhyvinvoinnin tukemisessa korostuvat liikunta, perhe ja vertaistuen tärkeys

Kuntajohtajia pyydettiin kertomaan avoimella vastauksella, miten he itse tukevat työhyvinvointiaan ja miten ylipäätään sitä tulisi heidän mielestään tukea.

Vastausten perusteella omaa työhyvinvointia ylläpidetään mielekkäällä ja monipuolisella vapaa-ajan käytöllä. Selvästi eniten vastauksissa korostetaan perheen, liikunnallisten harrastusten ja ulkoilun parissa vietettyä aikaa. Toisille kuntajohtajille oma koti tai vapaa-ajan asunto työpaikkakunnan ulkopuolella tai ulkomaan matkat toimivat keskeisenä työn vastapainona. Paljon vastauksissa tuodaankin esille työn ja vapaa-ajan erottamisen tärkeyttä. Osa tekee sen matkustamalla, osa vetäytymällä vapaa-ajan asunnolle, osa koettaa välttää vapaa-aikana ”normaaleja arkeen kuuluvia sosiaalisia suhteita”. Vaikka työ koetaan haastavaksi, vastauksissa tuodaan esille myös työn hyvinvointia tukeva merkitys – voitettua haasteet lisäävät omaakin hyvinvointia. Samoin vastauksissa tuodaan vahvasti esille vertaistuen tärkeys. Eräille kuntajohtajille myös lisäkoulutuksen hankkiminen on merkittävä työhyvinvoinnin ylläpitäjä, osa on saanut tukea työnohjauksen kautta.

*Riittävä henkinen etäisyys työasioista (=harrastukset) sekä fyysisen kunnon ylläpitäminen tärkeistä. Lepo ja rentoutuminen korostuvat, itselläni mukavan tekemisen avulla. Työ sinänsä on voimavara, koska se on elämäntehtäväni. Haasteet ja vaikeudet paitsi kuormittavat, antavat myös 'potkua' työhön. **Nainen, vähintään 60-vuotias***

*Perheen parissa, liikuntaa harrastamalla ja lomailemalla. Tosiasioita tunnustamalla myöskin – työt eivät tekemällä lopu, eikä sankarin viittaa saa, vaikka urakkahommina yrittäisi tehdä. Töistä pitää malttaa irtautua ja olla vaivaamatta asioilla päätään liikoja. **Mies, 40–49-vuotias***

*Hobbies och fritidssyillsättning och umgänge med vänner som inte är inom det kommunala. **Mies, 50–59-vuotias***

*Perheen kesken ”omat jutut” toisella paikkakunnalla – terveelliset elämäntavat – puhumalla avoimesti, keskustelemalla – annan ja otan vastaan tukea ja palautetta. **Mies, alle 40-vuotias***

*Viettämällä mahdollisimman paljon aikaa rakkaiteni kanssa, luke-
malla niin paljon kuin mahdollista muuta kuin ammattikirjallisuutta,
yrittämällä ehtiä harrastaa liikuntaa, keskustelemalla muuta-
man ”luottopoliitikon” ja kollegan kanssa. **Nainen, 50–59-vuotias***

*Minulla on säännöllinen (1 krt/kk) työnohjaus. Opiskelen työni
ohella MBA-tutkintoa. **Mies, 50–59-vuotias***

*Vertaistuki tärkeä tekijä
oman työhyvinvoinnin
kannalta.*

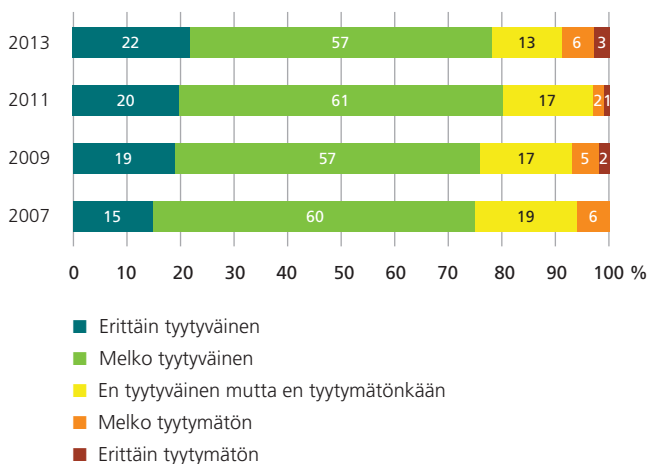
Kuntajohtajat saivat vastata avoimella kysymyksellä myös siihen, miten heidän työhyvinvointiaan pitäisi tukea. Eniten vastauksissa korostuu vertaistuen merkitys. Kuntajohtajat toivovatkin sekä foorumeita, joissa olisi mahdollisuus verkostoitua kollegoiden kanssa että työpajatyypisiä koulutustilaisuuksia. Lisäksi vastauksissa tuodaan esiin toive mm. kuntoutuksesta, kuntotestauksista ja ammattitaitoa tukevasta ja työkykyä ylläpitävistä koulutuksista. Myös säännöllisen työhyvinvointikartoituksen tekeminen koetaan hyvänä, mitä kautta kuntajohtajat saavat tietoa työhyvinvointinsa tilasta.

Työtyytyväisyys, palkitsevuus ja työn merkittävyys

Kuntajohtajien työtyytyväisyyttä mitattiin kysymällä, kuinka tyytyväisiä he ovat nykyiseen työhönsä. Tulosten mukaan yli viidennes kuntajohtajista on erittäin tyytyväinen ja lähes kolme viidestä melko tyytyväinen työhönsä (kuvio 2). Tuloksissa on havaittavissa kuitenkin pientä polarisaatiota. Samaan aikaan kun erittäin tyytyväisten osuus on kasvanut hivenen aiemmista vuosista, myös työhönsä tyytymättömien määrä on kasvanut. Kaiken kaikkiaan työtyytyväisyyden voidaan kuitenkin sanoa pysyneen melko vakaana vuosien 2007–2013 aikana. Taustamuuttajien mukaan tarkasteltuna pienempien kuntien kuntajohtajat ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin suurempien kuntien kuntajohtajat, iällä ja sukupuolella ei havaittu olevan merkitystä työtyytyväisyyteen. Verrattaessa kuntajohtajien työtyytyväisyyttä muihin työntekijöihin voidaan todeta, että kuntajohtajien työtyytyväisyys on hivenen alempi kuin keskimäärin. Esimerkiksi tuoreen Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksen mukaan työhönsä tyytyväisten osuus oli 86 prosenttia (Kauppinen ym. 2013).

Kuvio 2

KUNTAJOHTAJIEN
KOKEMA TYYTY-
VÄISYYS OMAAN
TYÖHÖNSÄ
2007–2013, %

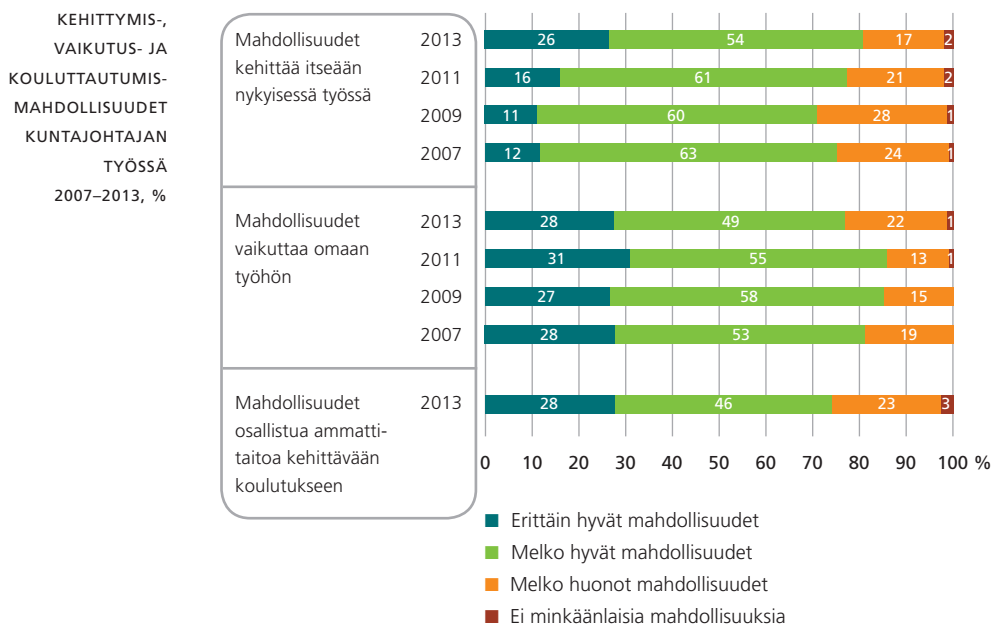


Kehittymismahdollisuudet parantuneet

Keskeisiä kuntajohtajan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet omassa työssä. Kehittymismahdollisuudet kuntajohtajan työssä koetaan keskimäärin varsin hyviksi. Neljä viidestä kuntajohtajasta ilmoittaa, että mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ovat vähintään melko hyvät (kuvio 3). Myönteistä on, että kehittämismahdollisuuksien koetaan parantuneen selvästi aikaisemmista vuosista. Naiset arvioivat kehittymismahdollisuutensa hivenen huonommaksi kuin miehet.

Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön² koetaan lähes yhtä hyvinä kuin kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet, sillä 77 % ilmoittaa kokevan-

Kuvio 3



sa vaikutusmahdollisuutensa joko melko tai erittäin hyvinä. Vuoteen 2011 verrattuna vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin heikentyneet, sillä kahta vuotta aiemmin vaikutusmahdollisuutensa hyväksi kokevia oli lähes 10 prosenttia enemmän. Ikäluokittain tarkasteltuna 40–49-vuotiaat kuntajohtajat kokevat voivansa vaikuttaa vähiten työhönsä. Sukupuolella ei sen sijaan ole tässä merkitystä.

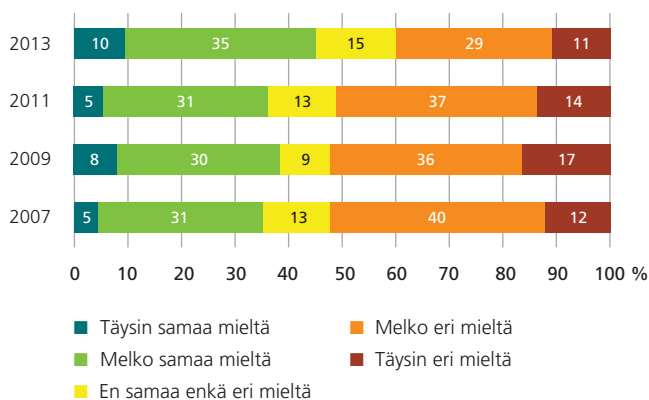
Kuntajohtajilta tiedusteltiin myös heidän mahdollisuuksistaan osallistua ammattitaitoa kehittävään koulutukseen (kuvio 3). Myös kouluttautumismahdollisuudet koetaan melko hyvinä, sillä kolme neljästä kuntajohtajasta ilmoittaa mahdollisuutensa erittäin tai melko hyväksi. Tämä oli tutkimuslomakkeessa uusi kysymys, joten vertailua aikaisempiin vuosiin ei voitu tehdä. Eroja taustamuuttujien suhteen ei havaittu.

Työstä saatu korvaus koetaan aiempaa paremmaksi

KT Kuntatyönantajat ja Suomen Kuntaliitto suosittelevat kuntajohtajan johtajasopimuksen yhteydessä, että kunnanjohtajan palkkaus perustuisi työtehtävän vaativuuteen, henkilökohtaiseen ammatinhallintaan

Kuvio 4

TYÖMÄÄRÄ JA
TYÖN VAATIVUUS
SUHTEESSA
SIITÄ SAATUUN
KORVAUKSEEN
KUNTAJOHTAJIEN
ARVIOIMANA
2007–2013, %



ja työn tuloksiin. Palkkauksen arvioinnin ja tarkistamisen tulisi lisäksi määräytyä johtajasopimuksen ja kunta- alan yleisten palkkaratkaisujen perusteella (Suomen Kuntaliitto 2008). Palkkaukseen liittyen kunta- johtajia pyydettiin arvioimaan, kokevatko he työstään saamansa korvauksen vastaavan työnsä vaativuutta.

Myönteinen kehityssuunta on se, että työstä saatu korvaus arvioidaan selvästi paremmaksi kuin aiempina vuosina (kuviot 4). Kun kahta vuotta aiemmin 36 % oli samaa mieltä sen väittämän, että saatu korvaus vastaa työn vaativuutta kanssa, nyt samaa mieltä olevien osuus on 45 %. Joka kymmenes kuntajohtaja on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Sukupuolella ja iällä ei ole merkitystä palkkatyytyväisyyteen. Sen sijaan ne vastaajat, joilla on johtajasopimus käytössä, ovat tyytyväisempiä palkkaukseensa kuin ne, joilla se ei ole käytössä.

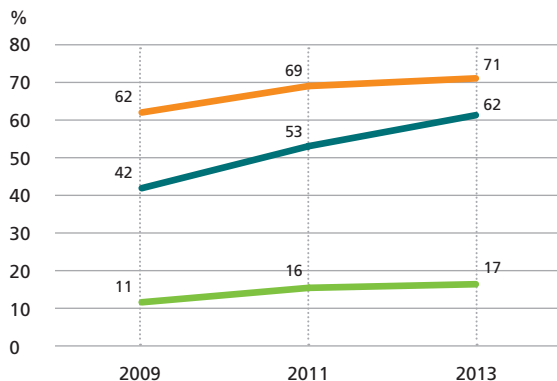
Johtajasopimukset ja kehityskeskustelut yleistyneet

Keskeinen kuntajohtajan työtä selkiyttävä väline on johtajasopimus. Suomen Kuntaliitto määrittelee johtajasopimuksen kuntajohtajan ja poliittisen johdon keskinäiseksi pelisääntöasiakirjaksi, joka sisältää yleensä työn edellytyksiin (esimerkkinä toimivaltakysymykset), palvelussuhteen ehtoihin (esim. palkkaus), työn arviointiin ja mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen (esim. erokorvaus) liittyviä asioita (Suomen Kuntaliitto 2008). Johtajasopimukset ovat kunta- kohtaisia.

Kuntajohtajilta kysyttiin, onko heillä käytössä tällainen johtajasopimus. Myönteinen kehityssuunta on, että yhä useammalla kuntajohtajalla on käytössään johtajasopimus, sillä johtajasopimukset ovat yleistyneet selvästi vuodesta 2007. Nyt kolme viidestä kuntajohtajasta ilmoittaa tällaisen sopimuksen olemassaolosta. Ne, joilla johtajasopimus on käytössä, ovat siihen myös tyytyväisiä, sillä 91 % kuntajohtajista ilmoittaa olevansa tyytyväinen sopimuksensa sisältöön.

Kuvio 5

KUNTAJOHTAJIEN
KEHITYSKESKUSTE-
LUJEN KÄYMINEN,
JOHTAJASOPIMUS JA
YLITÖIDEN KOMPEN-
SAATIOJÄRJESTELY
2009–2013,
KYLLÄ -VASTAN-
NEIDEN %-OSUUS



- Käytökö vuosittain kunnanhallituksen ja/tai kunnanvaltuuston puheenjohtajan tai kunnanhallituksen kanssa etukäteen suunnitellun tulos- ja kehityskeskustelun tai vastaavan?
- Onko Sinulla ns. johtajasopimus, jossa määritellään esimerkiksi työtehtäviäsi, palkitsemista ja irtisanomiseen/irtisanoutumiseen liittyviä ehtoja?
- Onko kohdallasi sovittu järjestelystä, jolla mahdolliset ylityöt kompensoidaan?

Myös kehityskeskustelujen suhteen havaitaan myönteistä kehitysuuntaa, sillä kehityskeskustelut ovat yleistyneet tasaisesti vuodesta 2009 (kuvio 5). Lisäksi näyttää siltä, että kehityskeskustelujen sisältö koetaan aiempaa hivenen onnistuneempana, sillä yhä useampi kuntajohtaja on kokenut kehityskeskusteluiden vastanseen ennalta asetettuja odotuksia ja tarpeita. Noin 70 % kuntajohtajista on tyytyväisiä käymiinsä kehityskeskusteluihin. Myös Keva on omalta osaltaan pyrkinyt tukemaan kuntajohtajien kehityskeskusteluiden käymistä tuottamalla Kuntajohtajien kehityskeskusteluun oman oppaansa (Keva 2012a).

Taulukko 2

KUNTAJOHTAJIEN
ITSE ILMOITTAMA
KESKIMÄÄRÄINEN
TYÖAIKA
VIIKOSSA, %

	Alle 47 tuntia	47–50 tuntia	51–55 tuntia	yli 55 tuntia	Yhteensä % (n)	Keski-arvo h
Sukupuoli						
Mies	30	30	17	23	100 (100)	51,2
Nainen	39	32	7	21	100 (28)	50,1
Virkasuhde						
Määräaikainen	8	39	23	31	100 (13)	54,8
Toistaiseksi voimassa	32	31	14	23	100 (115)	51,0
Ikä						
Alle 40 vuotta	40	25	15	20	100 (20)	50,2
40–49 vuotta	42	27	12	19	100 (26)	49,8
50–59 vuotta	28	36	18	18	100 (50)	50,9
Vähintään 60 vuotta	22	35	14	30	100 (37)	52,3
Kuntakoko						
Alle 300 työntekijää	45	36	12	13	100 (60)	48,8
300–900 työntekijää	24	39	17	20	100 (46)	50,0
yli 900 työntekijää	11	25	18	46	100 (28)	57,6
Yhteensä	31	32	15	22	100 (155)	51,0

Kuntakoon mukaan tarkasteltuna suuremmissa kunnissa sekä johtajasopimukset että kehityskeskustelut ovat yleisempiä kuin pienemmissä kunnissa.

Kuntajohtajat tekevät oman arvionsa mukaan keskimäärin 51 tunnin työviikkoa (taulukko 2). Vuoteen 2011 verrattuna työaika on lyhentynyt aavistuksen, puolella tunnilla. Miehet tekevät keskimäärin pidempiä työviikkoja kuin naiset. Kuntakoon mukaan tarkasteltuna suurten kuntien johtajat tekevät pidempiä työviikkoja kuin pienten kuntien johtajat. Vanhin ikäluokka, yli 60-vuotiaat, tekevät jonkin verran pidempää työviikkoa kuin nuoremmat ikäluokat.

Työajan yhteydessä kuntajohtajilta tiedusteltiin myös sitä, onko heillä käytössä järjestelmä, jolla ylityöt kompensoidaan (kuvio 5). Vastaajista 17 % ilmoittaa, että tällainen järjestelmä on käytössä. Vaikka ylityöistä sopiminen on kuntajohtajan työssä edelleen harvinaista, niiden kuntajohtajien, jotka ilmoittavat tällaisen järjestelmän olevan käytössä, osuuden voi nähdä olevan hienoisessa nousussa. Vuonna 2009 järjestelmä oli käytössä yhdellätoista prosentilla vastaajista, vuonna 2011 kuudellatoista prosentilla.

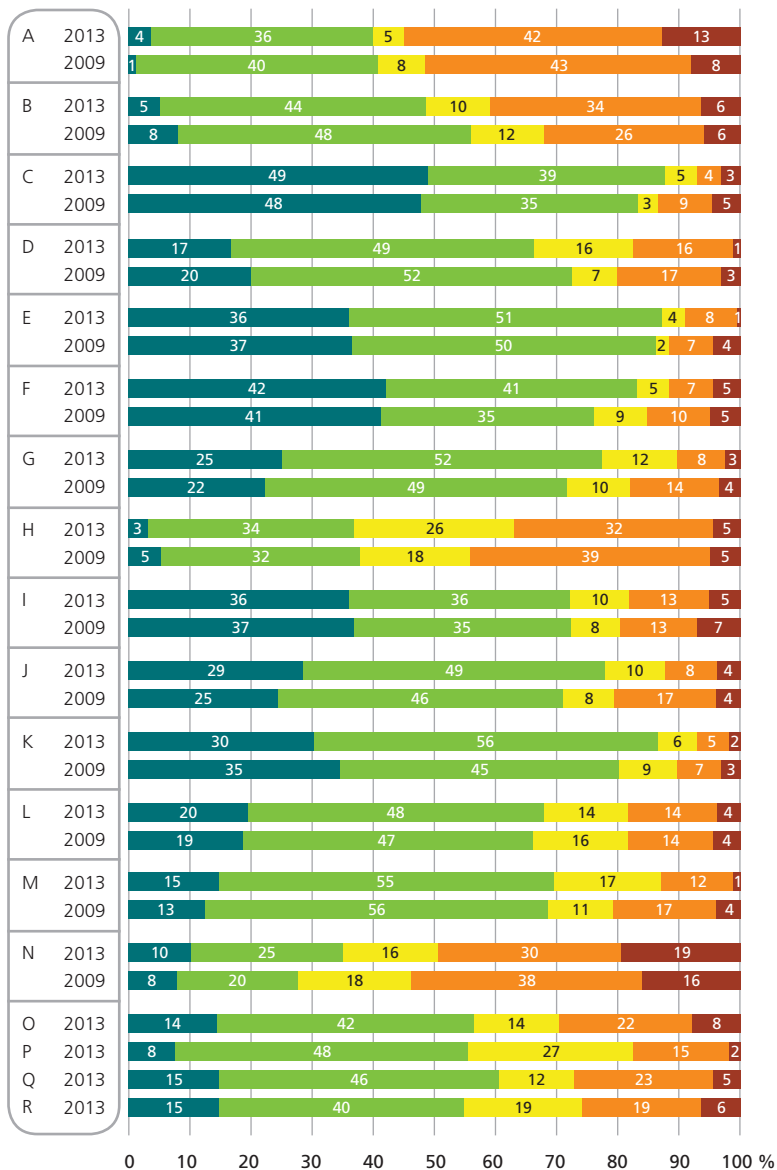
Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuus kuntajohtajien arvioimana

Jaana Leinonen toteaa kunnanjohtajien johtamisen liikkumavaraa tarkastelevassa väitöskirjassaan (2012, 14), että päätöksentekojärjestelmä erilaisine yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteineen on luonut monimutkaisuutta ja sellaista kuntajohtamisen rajojen hämärtymistä, joka ei enää ole puhtaasti kunnan viranhaltijajohtajien ja luottamushenkilöiden välistä toimintaa (ks. myös Majoinen 2001). Leinonen (2012, 14) jatkaa, että tässä mielessä kunnanjohtajan tärkeänä tehtävänä on mahdollistaa otolliset olosuhteet eri toimijoiden väliselle yhteistyölle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle, mutta käytännössä tämä vuorovaikutusverkosto voi olla vaikeasti hallittavissa oleva ja ennustamaton. Ulkopuoliselle se saattaakin näyttäytyä sekavana vallankäyttönä niin valmistelun, päätöksenteon kuin päätösten vastuunkannon osalta.

Kuntajohtamisen päätöksentekoa selkeyttää edelleen ajan-kohtainen Suomen Kuntaliiton julkaisema opas (2009) hyvästä hallitustyöskentelystä, jolla pyritään edistämään järjestelmällistä hallitustyöskentelyä ja selkiyttämään toimijoiden välistä yhteistyötä. Kuviossa 6 tarkastellaan kuntajohtajien arvioita hyvän hallitustyöskentelyn toteutumisesta ja siihen läheisesti liittyvien osa-alueiden onnistumista vuosina 2009 ja 2013.

Kuvio 6

HYVÄ HALLITUS-
TYÖSKENTELE JA
PÄÄTÖKSENTEKO-
JÄRJESTELMÄN
TOIMIVUUS VUOSINA
2013 JA 2009, %



VÄITTÄMÄT

- A) Kunnanhallituksen työskentely painottuu strategiaan kysymyksiin
- B) Omistajaohjaus on kunnassamme toimivaa
- C) Hallituksen ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö on toimivaa
- D) Hallituksen ja toimielinten välinen yhteistyö on toimivaa
- E) Asioiden valmistelu ja esittely on kuntamme päätöksenteossa toimivaa
- F) Hallituksen puheenjohtajalla on hyvät toimintaedellytykset
- G) Hallituksen jäsenillä on hyvät toimintaedellytykset
- H) Hallituksen jäsenillä on hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen
- I) Hallituksen puheenjohtajalla on hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen
- J) Hallituksella on toimivat kokous- ja työskentelymenetelmät
- K) Kunnan ulkosuhteet ovat kunnossa
- L) Kunnan maineenhallintaan liittyvät toimintatavat ja käytännöt ovat kunnossa
- M) Kuntamme viestintä on toimivaa
- N) Hallitustyöskentelyä arvioidaan säännöllisesti
- O) Hallitustyöskentely on luottamuksellista
- P) Asioiden käsittely lautakunnissa on sujuvaa
- Q) Virkamiesjohdon ja poliittisen johdon roolit ovat selkeitä
- R) Johtamisjärjestelmä tukee virkamiesjohdon johtajuutta

- Täysin samaa mieltä
- Osin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Osin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Hallitustyöskentelyyn kaivataan enemmän strategisuutta

Suosituksen mukaan hallitustyöskentelyn strategisuus on hallituksen jäsenten strategista ajattelua ja hahmottamiskykyä, hallitusjäsenten aktiivisuutta strategiaprosesseissa sekä strategisia työskentelytapoja painottavia kokous- ja työskentelymenetelmiä. Strategisesti työskentelevä hallitus korostaa työskentelyssään pikemminkin strategiaa

asioita ja ongelmia kuin operatiivisia seikkoja. (Suomen Kuntaliitto 2009, 5–6.) Kuntajohtajien arvioimana kunnanhallitusten työskentely ei monissa tapauksissa ole kuitenkaan strategisesti painottunutta, sillä noin joka toinen kuntajohtaja suhtautuu kriittisesti väitteeseen, että kunnanhallituksen työskentely painottuisi strategiaan kysymyksiin (kuviokuva 6). Vuodesta 2009 kriittisyys on tältä osin hivenen yleistynyt. Kuntakoon perusteella kuntajohtajien vastaukset eivät poikkea tilastollisesti merkittävästi toisistaan. Kriittisyyttä havaitaan myös omistajaohjaukset osalta. Kriittisyys omistajaohjaukseen on lisääntynyt miltei kymmenen prosenttiyksikköä vuodesta 2009. Tätä kriittisyyttä selittää aikavälillä yleistyneet toimintojen uudelleenjärjestelyt, jotka eivät kaikissa kunnissa ole onnistuneet toivotulla tavalla.

Kunnanhallituksilta toivotaan keskittymistä varsinaiseen hallitus-työhön, vastuunkantoa, delegointitaitoja sekä hallituseminaareja.

Niiltä kuntajohtajilta, jotka arvioivat, ettei kunnanhallituksen työskentely painotu riittävästi strategiaan kysymyksiin tiedusteltiin, miten työskentelyä saataisiin painottumaan strategiseen suuntaan. Vastauksissa korostettiin, että kunnanhallituksen tulisi keskittyä varsinaisiin tehtäviinsä, joissa myös yksittäisten hallitusjäsenten tulisi kantaa vastuunsa. Lisäksi delegointitaitoja sekä erillisten hallituseminaarien tarpeellisuutta tuotiin esille.

Kunnanhallituksen jäsenten tulisi sisäistää kuntalain 23 § 1 momentti: ”vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta”. 50–59-vuotias, 300–900 työntekijää

Pitkäjänteisellä kouluttamisella ja toimivallan delegoimisella alaspäin, niin että hallitus vapautetaan turhista asioista ja sillä on mahdollisuus keskittyä strategiseen työskentelyyn. Strateginen työskentely ei parhaalla mahdollisella tavalla onnistu rutiini-

kokousten yhteydessä, vaan tarvitaan iltakouluja, teemakokouksia ja seminaareja, joissa ehditään paneutua asioihin syvällisemmin.

Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää

*Osa uusista luottamushenkilöistä ei tiedosta eikä osaa strategista otetta kunnan päätöksenteossa. Kunnanjohtajalla on rajalliset keinot vaikuttaa siihen. Ei voi painostaa osallistumaan eikä kiinnostumaan. Ainoa tapa oikeastaan on viedä kunnanhallituksen esityslistalle strategisia asioita. **50–59-vuotias, alle 300 työntekijää***

*Poliittisten päättäjien tulisi jäsentää kokonaisuus ja oma roolinsa nykyistä paremmin. Vähemmän tärkeitä asioita tulisi delegoida virkamiehille ja lautakunnille. **50–59-vuotias, vähintään 900 työntekijää***

*Erottamalla kokoukset ja seminaarit. Nyt kokoukset venyvät aivan turhaan seminaariasioiden takia. **50–59-vuotias, vähintään 900 työntekijää***

Yhteistyö kunnanhallituksen kanssa pääosin onnistunutta – haasteita hallituksen jäsenten osaamisessa sekä hallitustyöskentelyn arvioinnissa

Yksittäisistä kriittisistä havainnoista huolimatta monet hallitustyöskentelyn osa-alueet saavat kuntajohtajilta pääosin hyvät arvosanat. Kuntajohtajat katsovat, että hallituksen ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö sekä asioiden valmistelu ja esittely kunnan päätöksenteossa ovat yleisesti ottaen toimivia. Lisäksi myönteisiä arvioita annettiin kunnanhallituksen puheenjohtajan toimintaedellytyksistä sekä kunnan ulkosuhteiden hoidosta.

Edellisvuosien tapaan monet kuntajohtajat kantavat huolta kunnanhallituksen jäsenten hallitustyöskentelyssä tarvittavasta osaamisesta sekä hallitustyöskentelyn arvioinnista. Kuntakoon perus-

teella ei kuitenkaan havaita eroja, sillä niin pienissä kuin suurissakin kunnissa joka kolmas kuntajohtaja katsoo, ettei kunnanhallituksen jäsenillä ole hallitustyöskentelyssä tarvittavaa osaamista, kun taas toinen kolmannes arvioi tämän osaamisen riittäväksi. Hallituk-

sen jäseniltä voidaan odottaa osaamista muun muassa normien ja valvonnan, arvioivan työotteen ja kyseenalaistamisen, vuorovaikutustaitojen, poliittisen ymmärryksen ja visiointikyvyn osalta (Suomen Kuntaliitto 2009, 11).

Kuntajohtajilta myös tiedusteltiin asiakokonaisuuksia, joiden osalta hallituksen jäsenten osaamista tulisi kehittää. Tämä kysymys esitettiin niille kuntajohtajille, jotka katsoivat, ettei hallituksen jäsenillä ole riittävästi hallitustyöskentelyssä tarvittavaa osaamista. Vastaukset olivat moniulotteisia ja toisaalta myös yksityiskohtaisia, mutta yhteiset nimittäjät osaamispuutteissa liittyivät laajojen asiakokonaisuuksien hallintaan, riittävään pohjakoulutukseen sekä strategiseen työskentelyotteeseen.

Hallitusjäseniltä toivotaan monipuolista asiakokonaisuuksien hallintaa, riittävää pohjakoulutusta ja strategista työskentelyotetta.

*Talous, perusturva (sote), kaavoitus, operatiivisen toiminnan ja päättäjätöiminnan suhde, tulevaisuuden arviointi kuntatalouden ja toimintojen näkökulmasta (kuka tähän pystyisikään!), strateginen johtaminen. **50–59-vuotias, alle 300 työntekijää***

*Uusia jäseniä paljon, heillä vielä tässä vaiheessa hieman kadoksissa luottamushenkilön rooli eli ei ymmärretä, että politiikka on yhteisten asioiden hoitamista. Myös talousosaamisessa on aina puutteita, erityisesti lukujen tulkinnessa ja mitä ne kertovat toiminnasta. **Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää***

Pitäisi erottaa, mikä on olennaista. Kulkevat liikaa huhupuheiden ja juorujen perässä, vaikka ovatkin tietoisia tosiasioista. Halutaan

olla kivoja ja kerätä sympatiaa. **Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää**

Haastavin ongelma on, että kunnallisten päättäjien koulutustaso ei vastaa väestön koulutustasoa. Esim. yliopistotutkinnon omaavia on päätöksenteossa vain muutamia. Lyhytkestoisilla seminaareilla ei voida korjata tätä osaamisvajetta. **Vähintään 60-vuotias, vähintään 900 työntekijää**

Perusosaamista tulisi saada lisää. Valtaosalta puuttuu kaikki kansalperuskoulun jälkeinen koulutus. Kielitaitoa ei ole juuri lainkaan. Uusia teknologioita ja niiden hyödyntämistä ei tunneta. Hallitustasolla tulisi edellyttää hyvää yleistietoa ja hallinto-osaamista.

Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää

Hallitustyöskentelyn arvioinnin tulisi olla säännöllistä, strukturoitua ja toimintaan sidottua.

Mielipiteet hallitustyöskentelyn arvioinnista ovat hieman positiivisempia kuin vuonna 2009, mutta edelleen noin puolet kuntajohtajista kokee, ettei hallitustyöskentelyä arvioida riittävän säännöllisesti. Pienten kuntien (alle 300 työntekijää) johtajat ovat tältä osin hieman kriittisempiä kuin suurten kuntien edustajat. Hallitustyöskentelyn arviointi on keskeistä toimivan johtamisjärjestelmän kannalta, sillä sen avulla kehitetään palveluja, asioiden valmistelua ja päätöksentekoa. Lisäksi arviointi auttaa löytämään yhteisen näkemyksen onnistuneista toimintakäytännöistä ja kehittämisen tarpeista. (Suomen Kuntaliitto 2009, 15–16.)

Kuntajohtajilta myös tiedusteltiin miten hallitustyöskentelyn arviointi tulisi toteuttaa kunnassa. Tämäkin kysymys oli suunnattu niille kuntajohtajille, jotka arvioivat, ettei hallitustyöskentelyä arvioida säännöllisesti. Yhteistä kehittämisideoissa olivat arvioinnin säännöllisyys ja strukturoitu toimintatapa. Mielipiteet jakaantuivat sen osalta, tulisiko arviointi tehdä itsearviointina vai ulkopuolisen toimesta.

Säännöllinen arviointikeskustelu 1–2 kertaa kauden aikana. Keskustelun tukena tulisi olla valtuuston ja virkamiesjohdon piirissä toteutettu kysely. **50–59-vuotias, 300–900 työntekijää**

Vähintään parin vuoden välein ulkopuolisen konsultin toimesta. **Alle 40-vuotias, 300–900 työntekijää**

Laatimalla koko valtuustokauden mittainen ohjelma, jonka toteutumista arvioitaisiin vuosittain esim. tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. **Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää**

Ensiksi pitäisi asettaa tavoitteet hallituskaudelle (vain 2 vuotta) ja sitten seurata tavoitteiden toteutumista. **Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää**

Olen ollut vuosien varrella myös useammassa yrityksen hallituksessa, jossa hallitustyöskentelyä arvioidaan vuosittain siten, että ensin kukin hallituksen jäsen (+ toimitusjohtaja) täyttää lomakkeen, jossa eri hallitustyöskentelyn osa-alueita arvioidaan numeerisesti ja sanallisesti. Kyselystä tehdään koonnos (esim. nettilomake ja ulkopuolinen kokoaja). Koonnos käydään puheenjohtajan johdolla hallituksessa läpi ja työstetään yhdessä johtopäätökset. Samaa menettelytapaa voi käyttää kuntapuolella. Jotta arviointimenetelmästä kuntapuolella olisi oikeasti hyötyä, pitäisi kunnallishallitusten ”kasvaa” ulos pikkupolitiikoinnista kohti yhteisten tavoitteiden edistämistä. **Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää**

Hallitustyöskentelyä ei kaikissa tapauksissa koeta luottamukselliseksi

Vuoden 2013 tutkimuksessa selvitettiin myös sellaisia hyvään hallitustyöskentelyyn liittyviä asioita, joita ei aiemmissa tutkimuksissa oltu tarkasteltu. Näitä olivat hallitustyöskentelyn luottamuksellisuus, asioiden käsittely lautakunnissa, roolit virkamiesjohdon ja poliittisen johdon

välillä sekä johtamisjärjestelmän rooli virkamiesjohdon johtajuuden tukemisessa. Hieman huolestuttava tulos on se, että joka kolmas kuntajohtaja kokee, ettei hallitustyöskentely ole luottamuksellista. Kuntakoko ei selitä kuntajohtajien kriittisyyttä. Syyt luottamuspulaan löytynevät kuntien yksittäisistä johtamisjärjestelmän haasteista.

Toiminnoittain jakautuneilla lautakunnilla on edelleen suomalaisessa kuntajohtamisen kentässä keskeinen rooli. Kuntajohtajien vastausten perusteella asioiden käsittely ja valmistelu näyttäisi olevan niissä edelleen varsin onnistunutta, sillä ainoastaan noin joka kuudes kuntajohtaja arvioi, ettei asioiden käsittely lautakunnissa ole sujuvaa.

Kuntien johtamisjärjestelmä näyttäisi vastausten perusteella olevan myös siinä mielessä varsin hyvällä tolalla, että virkamiesjohdon ja poliittisen johdon roolit koetaan isommassa osassa kuntia selkein ja myös johtamisjärjestelmän katsotaan tukevan virkamiesjohdon johtajuutta.

Yhteistyö virkamiesjohdon ja luottamushenkilöiden välillä onnistunutta, vaikka konfliktejäkin on ollut

Kuntajohtajilta kysyttiin myös erikseen yhteistyön sujumista virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien kesken, jonka edellisvuosien tapaan arvioi onnistuneeksi miltei jokainen kyselyyn vastannut kuntajohtaja (95 % vuonna 2013). Samansuuntainen tulos saatiin myös siinä tilanteessa, kun tiedusteltiin kunnan poliittiselta johdolta saatavaa tukea: yhdeksän kymmenestä kuntajohtajasta arvioi, että saa tarvittaessa tukea ja apua kunnan poliittiselta johdolta, tässä tapauksessa kunnanhallituksen puheenjohtajalta. Sukupuolen, iän ja kuntakoon perusteella vastauksissa ei havaita juurikaan eroja.

Kuntajohtajilta tiedusteltiin lisäksi, onko virkamiesjohdon ja poliittisen johdon välillä ollut konfliktejä. Noin kolmannes (37 %)

Yleisiin syy konflikteihin ovat johtamisjärjestelmän sekoittuneet vastuut ja roolit.

vastaajista ilmoitti, ettei konflikteja ole ollut koskaan. Vastaajien enemmistö kuitenkin katsoi, että konflikteja virkamiesjohdon ja poliittisen johdon välillä on ollut toisinaan. Naiset, nuorimmat ja pienten kuntien johtajat ilmoittavat muita useammin, ettei konflikteja ole ollut koskaan. Esimerkiksi ikäluokittaisessa tarkastelussa iältään vanhimpien vastauksia saattaa selittää iän mukanaan tuoma ammattikokemus erilaisista johtamistilanteista, johon toisinaan liittyy myös haastavia johtamistilanteita.

Kuntajohtajilta, jotka ilmoittivat, että virkamiesjohdon ja poliittisen johdon välillä on ainakin joskus ollut konflikteja, tiedusteltiin, onko kunnassa ollut keinoja käsitellä näitä konflikteja, ja toisaalta sitä, mitä nämä keinot ovat olleet. Vaikka konflikteihin johtaneita syitä ei tiedusteltukaan, niitä tuotiin esille valtaosassa kommentteja. Syyt konflikteihin näyttävät pääosin olevan yksittäisiä ja kuntakohtaisia, mutta yhdistävä tekijä näissä konflikteissa on se, että ne liittyvät sekoittuneisiin vastuisiin ja rooleihin. Johtamisjärjestelmä ei siis ole ollut selkeä. Keskeisimpänä keinona konfliktien ratkaisuun nähdään se, että asioihin puututaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa rakentavalla keskustelulla. Myös kuntatason päättäjäsenaarit ja aika-ajoin tehtävät johtajasopimusten tarkistukset koetaan olevan monissa tapauksissa toimivia, ennaltaehkäisevä ratkaisuja.

*Konfliktit ovat yleensä syntyneet siitä, että luottamushenkilöt ovat sekaantuneet operatiivisiin asioihin, joihin heillä ei ole tieto-taitoa ja jotka eivät laisinkaan heille kuulu. Tavallistahan on, että henkilökunnan suunnalta lähestytään luottamushenkilöitä asioissa, joissa esimiesten/johdon ratkaisut ovat herättäneet ärtymystä ja niitä sitten luottamushenkilöiden voimin aletaan muuttaa. **Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää***

Keinot ovat valitettavan vähissä. Omana aikanani ei niitä ole ollut, mutta aiemmin niitä käsiteltiin mm. lehdissä, mikä oli onnetonta ja herätti kovasti hämmennystä. Konfliktit on puitava avoimesti

*sisäisinä prosesseina eikä turuilla ja toreilla. **Vähintään 60-vuotias, alle 300 työntekijää***

*Avoin keskustelu eli "nostan kissan pöydälle – heti". Asia keskustellaan auki niin pitkään, kunnes "valkoinen savu nousee piipusta". **50–59-vuotias, 300–900 työntekijää***

Säännöllisillä hallituksen ja joryn välisillä seminaareilla pyritään kehittämään keskinäistä luottamusta ja työskentelytapoja.

50–59-vuotias, 300–900 työntekijää

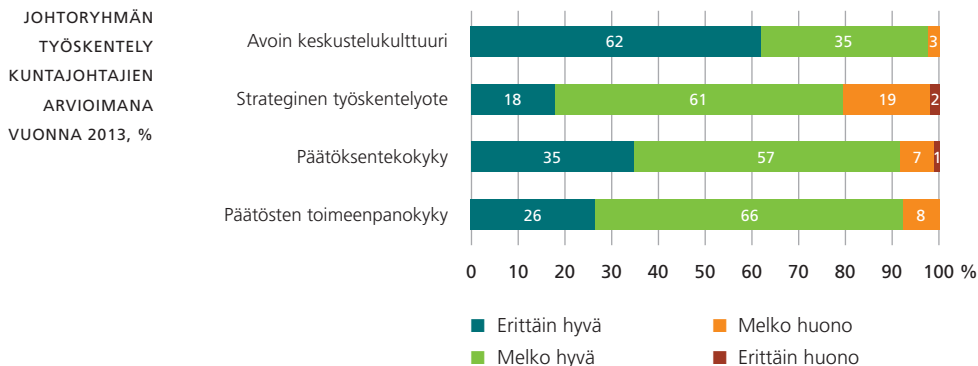
*Johtajasopimuksessa on määritelty roolit. Hallituksen puheenjohtajan ja valtuuston puheenjohtajan kanssa on aika ajoin palautettu mieleen mitä on sovittu. **50–59-vuotias, 300–900 työntekijää***

Valtuusto- ja hallitussopimukset harvoin käytössä

Yksi konflikteja vähentävä keino voisi olla valtuusto- ja hallitussopimukset sekä erilaiset työskentelysopimukset, jotka ohjaavat kunnan hallituksen tai -valtuuston käytännön päätöksentekoa. Suomen Kuntaliitto (2013) määrittelee valtuustosopimuksen yhteistyösopimukseksi, joka konkretisoi valtuustotyön painopisteet ja vuosittaiset teemat, yhteistyösuhteet ja tiedonkulkuun liittyvät periaatteet. Lisäksi siinä voidaan määrittää mitä välineitä ja menetelmiä (kuten lähete-keskustelut, iltakoulut, tiimi- ja seminaarityöskentely, skenaario- ja tulevaisuustyöskentely) käytetään varsinaisten valtuustokokousten rinnalla. Hallitussopimuksen tai -ohjelman Suomen Kuntaliitto (2009,6) puolestaan määrittelee poliittiseksi sopimukseksi, joka konkretisoi kunnan strategian ja edistää strategian toimeenpanoa. Toisaalta kunnan hallitusohjelma täsmentää, missä valtuustokauden aikana tulisi onnistua ja se selkeyttää kuntastrategian linjauksia konkreettisiksi osavoitteiksi (Suomen Kuntaliitto 2009, 6).

Kuntajohtajien ilmoitusten mukaan erittäin harvassa kunnassa tai kaupungissa on käytössä valtuusto- tai hallitussopimus tai tar-

Kuvio 7



kempia työskentelysopimuksia: ainoastaan 7 prosenttia vastanneista kuntajohtajista ilmoitti hallitussopimuksen olevan käytössä (n=11). Valtuustosopimuksia on käytössä 10 prosentissa (n=16) ja työskentelysopimuksia 15 prosentissa kunnista (n=23). Tulos on samansuuntainen vuoden 2011 tutkimuksen kanssa, jolloin hallitussopimuksen käytöstä ilmoitti joka kymmenes kuntajohtaja.

Poliittisen johdon lisäksi tärkeä kuntajohtajan sidosryhmä kuntajohtamisen arjessa on kunnan tai kaupungin johtoryhmä. Kysyttäessä saako kuntajohtaja tukea ja apua kunnan johtoryhmältä tai lähimmiltä alaisilta, yhdeksän kymmenestä kuntajohtajista arvioi tuen hyväksi.

Johtoryhmän työskentelyä tarkasteltiin myös hivenen tarkemmin. Kuvioista 7 havaitaan, että kuntajohtajat arvioivat johtoryhmän työskentelyn varsin onnistuneeksi. Ainoastaan johtoryhmän strateginen työskentely saa kriittisemmän arvion kuin muut tarkastellut osa-alueet. Ikäluokittain tarkasteltuna havaitaan, että mitä nuorempi kuntajohtaja on kyseessä, sitä yleisempiä ovat kriittiset arviot johtoryhmän strategisen työskentelyn osalta. Erittäin positiivinen tulos on se, että kaksi kolmesta kuntajohtajasta pitää johtoryhmän keskustelukulttuuria avoimena.

Valmiudet toimintaympäristön muutokseen ja kuntajohtajien muutosalttius

Muutosjohtamisen valmiudet viime kädessä kuntajohtajan vastuulla.

Kunta-alalla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, kuten kuntaliitokset, jotka asettavat haasteita organisaation toiminnalle ja muutoksen johtamiselle. Tämän näkökulman valossa kuntajohtajilta tiedusteltiin minkälaisiksi he kokevat omat muutosjohtamiseen liittyvät valmiutensa. Tulos on erittäin myönteinen, sillä 93 prosenttia kuntajohtajista kokee muutosjohtamisen valmiutensa melko tai erittäin hyviksi.

Kuntajohtajilla oli myös mahdollisuus kommentoida tarkemmin muutosjohtamisen valmiuksia ja esimerkiksi mitä näissä valmiuksissa voisi olla kehitettävää. Monissa kommentteissa tuotiin esille haasteet, joita kunta- ja sote-uudistukseen liittyvä kansallinen päätöksentekojärjestelmä aiheuttaa. Niin ikään haasteita nähtiin paikallistasolla virkamies- ja poliittisen johdon välillä. Vastuu muutosjohtamisen valmiuksista ja niiden ylläpidosta sysättiin useissa kommentteissa kuntajohtajille itselleen. Eräissä kommentteissa tuotiin esille vain huoli resurssi- ja aikapulasta, joka vaikuttaa muutosjohtamisen valmiuksien ylläpitoon.

*Johtajan täytyy kehittää itseensä koko ajan ja olla kiinnostunut uusista liikkeenjohdon opeista ja kirjoista. **50–59-vuotias, alle 300 työntekijää***

*Olen saanut olla mukana monissa isoissa muutostilanteissa. Koen ne positiivisiksi haasteiksi. Ongelmaa aiheuttaa poliittisen tahdon häilyvyys ja suosion kalastelu. **Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää***

*Kj:llä tulisi olla muutostilanteissa nykyistä enemmän toimeenpanovaltaa (esim organisaation rakentaminen), jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. **Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää***

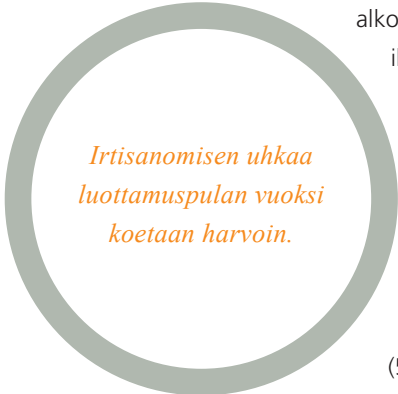
*Muutosjohtajaa haetaan lähes aina mutta poliittinen johto ei ole valmis muutoksiin vaan pitää kiinni omasta vallastaan. **Vähintään 60-vuotias, 300–900 työntekijää***

*Koska muutokset tulevat niin yllättäen ja ylhäältä annettuina (valtion taholta) niihin ei pysty samalla tavalla paneutumaan ja varautumaan kuin organisaation itse valmistelemiin ja päättämiin muutoksiin, joihin myös henkilökunnan pystyy ottamaan paremmin mukaan jo valmisteluvaiheessa. **Alle 40-vuotias, alle 300 työntekijää***

Keskustelu kuntauudistuksesta vaikuttaa kuntajohtajien työhyvinvointiin – epävarmuutta työn jatkumisesta koetaan

Tiedusteltaessa miten ajankohtainen keskustelu kuntauudistuksesta vaikuttaa kuntajohtajien omaan työhyvinvointiin, vastaukset alkoivat jakaantua. Miltei puolet kuntajohtajista (47 %) ilmoittaa, että keskustelu kuntauudistuksesta ei vaikuta mitenkään työhyvinvointiin. Toisaalta 29 prosenttia katsoo keskustelun vaikuttavan melko kielteisesti ja 12 prosenttia erittäin kielteisesti. Tarkemmin eriteltynä havaitaan, että pienten kuntien johtajat (alle 300 työntekijä) arvioivat muita useammin, että kuntaliitoskeskustelu vaikuttaa melko tai erittäin kielteisesti omaan työhyvinvointiin (51 %).

Keväällä 2012 vastaava kysymys – miten ajankohtainen keskustelu kuntauudistuksesta vaikuttaa työhyvinvointiisi –



Irtisanomisen uhkaa luottamuspuolan vuoksi koetaan harvoin.

esitettiin 1000 kuntatyöntekijälle (Keva 2012b). Tällöin kaksi kolmesta kuntatyöntekijästä arvioi, ettei keskustelu kuntauudistuksesta vaikuta mitenkään työhyvinvointiin. Tulos on siis parempi, mitä havaitaan kuntajohtajien osalta. Lisäksi joka kymmenes kuntatyöntekijä arvioi keskustelun vaikuttavan kielteisesti ja joka viides arvioi sen vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin.

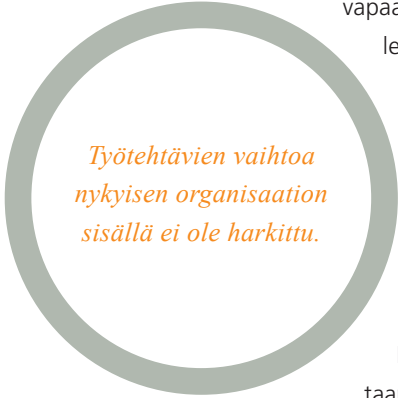
Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, missä määrin kuntakentän ajankohtaisten muutosten oletetaan vaikuttavan työn jatkumiseen. Epävarmuutta työn jatkumisesta kokee joka viides kuntajohtaja. Alle 40-vuotiaiden ja vähintään 60-vuotiaiden ikäryhmiin kuuluvat kokevat muita harvemmin tätä epävarmuutta. Pienempien kuntien johtajat puolestaan kokevat työn jatkumisen epävarmuutta muita kuntajohtajia useammin. Suoranaista irtisanomisen uhkaa luottamuspuolan vuoksi kokee erittäin harva kuntajohtaja.

Tutkimuksessa tarkasteltiin hivenen tarkemmin, mikä on yhteydessä siihen, että epävarmuutta työn jatkumisesta koetaan tai ei koeta. Kokemus muutosjohtamisen valmiuksista ei juuri ollut yhteydessä kokemukseen työn jatkumisesta. Sen sijaan tiettyjä yhtymäkohtia havaittiin työn jatkumisen epävarmuuden ja ajankohtaisen keskustelun aiheuttaman työhyvinvointikokemuksen välillä. Ne kuntajohtajat, jotka kokivat työn jatkumisen varmuutta, katsoivat hieman useammin, ettei keskustelu kuntauudistuksesta ole vaikuttanut mitenkään omaan työhyvinvointiin. Tässä ryhmässä joka neljäs oli kuitenkin sellainen, joka ilmoitti, että keskustelu kuntauudistuksesta on vaikuttanut työhyvinvointiin kielteisesti. Tämän ryhmän osalta voidaan tehdä johtopäätös, että keskustelu kuntauudistuksesta on vaikuttanut työhyvinvointiin kylläkin kielteisesti, mutta ajatus ei toistaiseksi ole kehittynyt epävarmuudeksi työn jatkumisesta. Valtaosa niistä kuntajohtajista, jotka ilmoittivat työn jatkumisen epävarmuuden melko tai erittäin suurena myös katsoi, että ajankohtainen keskustelu kuntauudistuksesta on vaikuttanut kielteisesti omaan työhyvinvointiin.

Muutosalttius yleistynyt – alanvaihtoaikkeitä monella kuntajohtajalla

Kuntajohtajilta tiedusteltiin suunnitelmia toteuttaa tiettyjä muutoksia nykyisessä kuntajohtajan työssä (kuvio 8). Yleishavaintona voidaan todeta, että erilaiset ajatukset hakeutua toisiin tehtäviin tai tilanteisiin ovat hieman yleistyneet aikaisemmista vuosista. Yleisemmin on harkittu totaalista alan vaihtoa tai työpaikan vaihtoa vastaavaan kuntajohtajan tehtävään. Harvinaisinta ovat ajatukset vaihtaa työtehtäviä oman organisaation sisällä toiseen tehtävään.

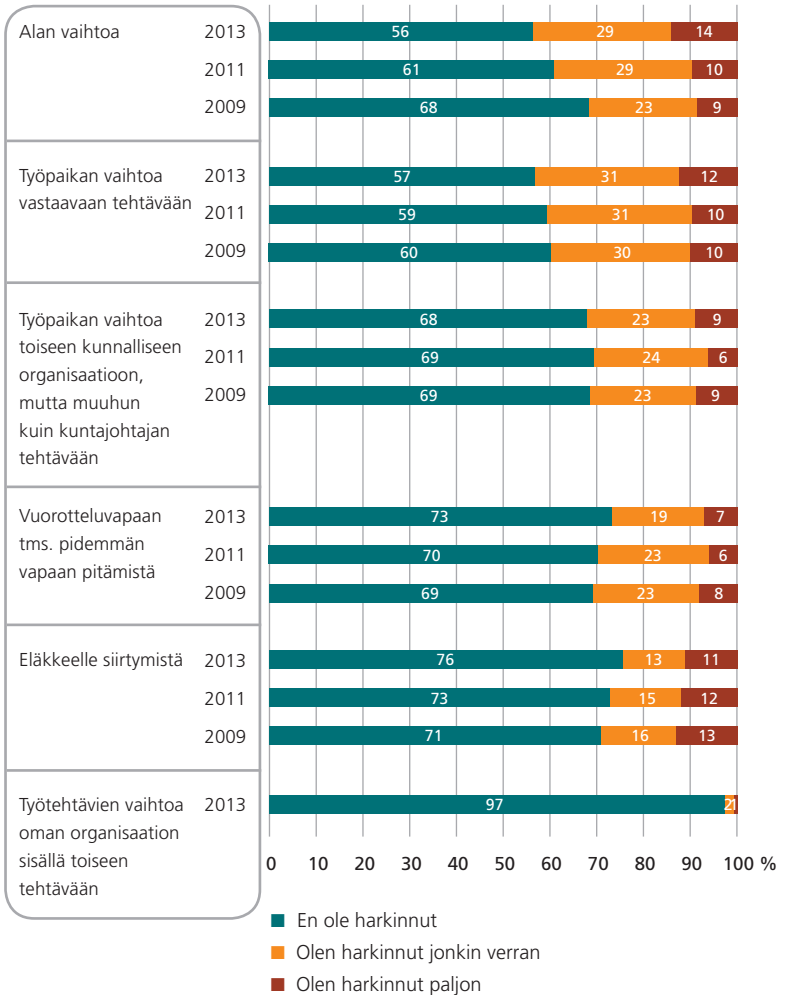
Tarkemmin tarkasteltuna havaitaan, että naiset harkitsevat miehiä useammin alanvaihtoa ja vuorotteluvapaan tai muun pidemmän vapaan pitämistä. Ikäluokittainen tarkastelu tuo esille mielenkiintoisia tuloksia. 40–49-vuotiaiden ikäluokka on monissa kysytyissä asioissa harkinnut asiaa yleisemmin kuin muiden ikäryhmien edustajat. Näitä ovat alanvaihto ja työpaikan vaihto vastaavaan tehtävään. Työpaikan vaihto toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään, on keskimääräistä yleisempää sekä alle 40-vuotiaiden että 40–49-vuotiaiden ikäluokissa. Kuntakoon perusteella eriteltyinä havaitaan ainoastaan se ero, että mitä pienemmän kunnan johtajasta on kyse, sitä yleisempiä ovat ajatukset vuorotteluvapaan tai muun pidemmän vapaan pitämisen osalta.



Työtehtävien vaihtoa nykyisen organisaation sisällä ei ole harkittu.

Kuvio 8

KUNTAJOHTAJIEN
MUUTOSALTTIUS
VUOSINA
2009–2011, %



Lopuksi

Kuntajohtajien työhyvinvoinnin haasteet ovat aikaisemmista tutkimuksista tuttuja. Yli puolet vastaajista kokee työssään tekemättömien töiden painetta melko tai erittäin usein. Nämä haasteet ovat myös lisääntyneet selvästi verrattuna kahden vuoden takaiseen tilanteeseen. Nuoremmat, alle 50-vuotiaat kuntajohtajat, kokevat tekemättömien töiden painetta vanhempia kuntajohtajia yleisemmin. Tärkeä havainto on se, että tekemättömien töiden paine vaikuttaa mm. koettuun stressiin, henkiseen työkykyyn ja tätä kautta työtyytyväisyyteen kokonaisuudessaan.

Tutkimuksessa myös havaittiin, että ne kuntajohtajat, jotka kokevat eniten stressiä ja ongelmia henkisessä työkyvyssään, kokivat saaneensa vähiten tukea työterveyshuollosta oman jaksamisensa tueksi. Olisikin tärkeä miettiä keinoja, miten ja mistä tämä ryhmä saisi tarvitsemaansa tukea. Esimerkiksi työterveyshuollon palvelujen käyttö saattaa olla organisaationsa ylimpänä johtajana toimivalle kuntajohtajalle vaikeampaa kuin muille työntekijöille. Kuntien tulisikin kiinnittää huomiota työterveyshuollon toimivuuteen myös kuntajohtajien kohdalla.

Toinen, niin ikään työmäärän liittyvä, haaste koskee kuntajohtajien työajan hallintaa. Pitkät työpäivät ja monien työhön liittyvien tilaisuuksien sijoittuminen ”virka-ajan ulkopuolelle” ovat yleisiä. Niinpä yli puolet kuntajohtajista kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi vähintään melko usein ja lisäksi reilu kolmannes kokee laiminlyövänsä kotiasioita silloin tällöin.

Haasteiden vastapainoksi moni seikka tukee kuntajohtajien työhyvinvointia. Neljä viidestä kuntajohtajasta ilmoittaa, että mahdollisuudet kehittää itseään työssä ovat vähintään melko hyvät. Myönteistä on, että kehittymismahdollisuuksien koetaan parantuneen selvästi aikaisemmista vuosista.

Kuntajohtajan työskentelyä tukevia toimintamalleja on käytössä aikaisempaa enemmän. Kuntajohtajien solmimat johtajasopimukset ovat vuodesta 2007 yleistyneet selvästi. Nyt kolme viidestä kuntajohtajasta ilmoittaa, että heillä on tällainen sopimus. Myös kehityskeskustelujen suhteen havaitaan myönteistä kehitystä, sillä ne ovat yleistyneet vuodesta 2009. Suuremmissa kunnissa sekä johtajasopimukset että kehityskeskustelut ovat yleisempiä kuin pienemmissä kunnissa.

Myös työstä saatua korvausta arvioidaan selvästi myönteisemmässä valossa kuin aiempina vuosina. Nyt lähes puolet kuntajohtajista on tyytyväinen työstä saamaansa korvaukseen, kun kaksi vuotta sitten tyytyväisten osuus oli hieman yli kolmannes. Johtajasopimuksen olemassaolo liittyy suurempaan tyytyväisyyteen.

Keskeinen kuntajohtajan työhön liittyvä tekijä on se, miten kunnan laajempi johtamisjärjestelmä toimii ja minkälainen on kunnanhallituksen työskentelyote. Edellisvuosien tapaan hyvän hallitustyöskentelyn osa-alueista kriittisinä erottuvat kunnanhallituksen työskentelyn painottuminen strategisiin kysymyksiin, hallitusjäsenten hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen sekä hallitustyöskentelyn arviointi.

Yhteistyö virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien kesken sujuu edellisvuosien tapaan pääsääntöisesti erittäin hyvin. Lähes jokainen kyselyyn vastannut kuntajohtaja arvioi yhteistyön olevan hyvää. Samansuuntainen tulos saatiin myös siinä tilanteessa, kun tiedusteltiin kunnan poliittiselta johdolta saatavaa tukea: yhdeksän kymmenestä kuntajohtajasta arvioi, että saa tarvittaessa tukea ja apua kunnan poliittiselta johdolta, tässä tapauksessa kunnanhallituksen puheenjohtajalta. Huolestuttava tulos on kuitenkin se, että joka kolmas kuntajohtaja kokee, ettei kunnanhallituksen työskentely ole luottamuksellista.

Vaikka yhteistyö pääsääntäisesti sujuukin, virkamiesjohdon ja poliittisen johdon välisessä suhteessa koetaan myös jännitteitä. Ainoastaan hieman yli kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei konflikteja virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien välillä ole ollut koskaan. Suoranaista irtisanomisen uhkaa luottamuspuolan vuoksi kokee erittäin harva kunta-

johtaja. Kuitenkin joka kymmenes kyselyyn vastannut kuntajohtaja kokee, että irtisanomisen uhka on mahdollinen.

Yhteistyö kunnan johtoryhmän sisällä sujuu kuntajohtajien arvioiden mukaan pääsääntöisesti hyvin. Kaksi kolmesta kuntajohtajasta pitää johtoryhmän keskustelukuluttuuria avoimena ja yhdeksän kymmenestä kuntajohtajasta arvioi johtoryhmältä tai alaisiltaan saamansa tuen hyväksi. Arviot johtoryhmän strategisesta työskentelyotteesta saavat kriittisemmän arvion kuin muut tarkastellut osa-alueet. Kiinnostava havainto on se, nuoremmat kuntajohtajat arvioivat johtoryhmän työskentelyotteen strategisuuden hivenen vanhempia kollegoitaan kriittisemmin.

Kunta-alan rakenteellisten muutosten vuoksi kuntien ylin johto tarvitsee valmiuksia muutosjohtamiseen. Avoimissa kommentoissa tuli esiin runsaasti muutoksiin liittyviä haasteita, joiden koettiin kumpuavan sekä valtakunnallisesta että paikallisesta päätöksenteosta. Lähes kaikki kuntajohtajat kokevat omat muutosjohtamisen valmiutensa melko tai erittäin hyväksi.

Rakenteellisten uudistusten koetaan liittyvän myös suoraan työhyvinvointiin, joskin vastauksissa on hajontaa. Miltei puolet vastaajista ilmoitti, että keskustelu kuntauudistuksesta ei vaikuta mitenkään heidän työhyvinvointiinsa. Toisaalta noin kolmannes katsoi keskustelun vaikuttavan melko kielteisesti ja noin joka kymmenes erittäin kielteisesti. Noin vuosi sitten vastaava kysymys esitettiin työntekijöille ja tässä tutkimuksessa havaittiin, että keskustelu kuntauudistuksesta ei vaikuta työntekijöiden työhyvinvointiin mitenkään. Rakennemuutokset vaikuttavat siis tässä vaiheessa enemmän johtajien kuin työntekijöiden työhyvinvointiin.

Uudistukset liittyvät myös kokemuksiin työn jatkumisesta. Epävarmuutta työn jatkumisesta kokee joka viides kuntajohtaja. Alle 40-vuotiaiden ja vähintään 60-vuotiaiden ikäryhmiin kuuluvat kokevat muita harvemmin epävarmuutta. Pienempien kuntien johtajat puolestaan kokevat työn jatkumisen epävarmuutta muita kuntajohtajia useammin.

Kuntajohtajilta tiedusteltiin myös työhön liittyviä muutossuunnitelmia. Yleisemmin kuntajohtajat ovat harkinneet alanvaihtoa kokonaan tai työpaikan vaihtoa vastaavaan kuntajohtajan tehtävään. Harvinaisimpia ovat ajatukset vaihtaa työtehtäviä oman organisaation sisällä toiseen tehtävään. Viimeksi mainittu seikka on merkityksellinen, koska jos kuntien määrä rakenneuudistusten myötä tulevaisuudessa vähenee, vaikuttaa se suoraan tarjolla olevien kuntajohtajan työtehtävien määrään.

Huomattavaa on se, että 40–49-vuotiaat kuntajohtajat ovat harkinneet erilaisia muutoksia yleisemmin kuin muiden ikäryhmien edustajat. Näitä ovat erityisesti alanvaihto ja työpaikan vaihto vastaavaan tehtävään. Kuntakoon perusteella eriteltyinä havaitaan ainoastaan se ero, että pienempiä kuntia johtavilla kuntajohtajilla on enemmän suunnitelmia vuorotteluvapaan tai muun pidemmän vapaan pitämiseen.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että kuntajohtajien työhyvinvointi ja työn tekemisen puitteet noudattelevat uuden tutkimuksen mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja linjoja. Haasteet liittyvät edelleen työmäärään ja sen hallitsemiseen sekä toisaalta rakenneuudistuksiin. Myönteistä on se, että viime vuosina tehty työ kuntajohtajien työn puitteiden parantamiseksi liittyen johtajasopimukseen ja kehityskeskusteluihin on ollut tuloksellista.

Kuntien ylin johto on uusiutumassa nopeaan tahtiin. Kuntajohtajien keski-ikä on korkea ja merkittävä osa kuntajohtajista siirtyy vuosittain eläkkeelle. Uusia kuntajohtajia on jo nyt kuntajohtajien joukossa aikaisempaa enemmän ja keskimääräinen työkokemus kuntajohtajan työstä vastaajien keskuudessa onkin hieman laskenut edellisestä tutkimuksesta. Tutkimus avasi joitakin mielenkiintoisia näkymiä tulevaisuuteen. Nuoremmat kuntajohtajat arvioivat johtoryhmänsä työskentelyotteen strategisuutta vanhempia kuntajohtajia kriittisemmin. Nuorilla on myös enemmän muutossuunnitelmia. Nämä saattavat olla merkkejä uudenlaisesta kuntajohtajuudesta.

Loppuviitteet

- 1 Stressi määriteltiin tilanteeksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.
- 2 Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön siten, että voi tehdä päätöksiä esim. työtahdistusta, työtehtävistä ja tehtävien tekemisen järjestyksestä.

Lähteet

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M., Virtanen, S. (toim). 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

Keva 2012a. Kehityskeskusteluopas kuntajohtajalle ja kunnan poliittiselle johdolle. Yhteistyötä ja tuloksellisuutta.

Keva 2012b. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2012.

Majoinen, K. 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Acta -väitöskirjasarja 2/2001. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Leinonen, J. 2012. "Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä". Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Acta nro 232. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto 2008. Johtajasopimus kuntajohtamisen välineenä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto. 2009. Suositus hyvästä hallitustyöskentelystä – suunta ja sisältö. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto. 2013. Valtuustotyön kehittäminen. Viitattu 6.6.2013. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/demokratia/Valtuustokehittaminen/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Kunta-alan työolobarometri 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2012 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Liite: Aineisto

Tutkimuksen aineiston kerääminen onnistui hyvin. Kysely lähetettiin sähköisenä kyselynä 318 kuntajohtajalle 16.4.2013, ja vastausaika oli lähes kolme viikkoa. Yhteystiedot saatiin kuntien Kevalle ilmoittamista jäsenyhteisötiedoista, joissa saattoi esiintyä muutamia päällekkäisyyksiä ja puutteita henkilöstövaihdosten vuoksi. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomen tai ruotsin kielellä. Vastaajia muistutettiin kahdesti vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi 155 kuntajohtajaa tai heidän sijaistaan, joten vastausprosentiksi muodostui 49. Vuodesta 2011 vastausprosentti laski 13 prosenttiyksikköä.

Liitetaulukossa 1 esitetään aineiston rakenne vuosina 2013, 2011, 2009 ja 2007. Vuoden

2013 aineisto ei poikkea merkittävästi aiempien vuosien vastaajarakenteesta. Naisia on vuonna 2013 suhteellisesti saman verran kuin vuonna 2011, mutta lukumääräisesti 10 vähemmän kuin vuonna 2011. Kuntajohtajien vastaajarakenne on nuorentunut aiemmista tutkimusvuosista. Ensinnäkin vastanneiden kuntajohtajien keski-ikä kahden vuoden aikana on laskenut vuodella. Toisaalta hieman useampi on alle 40-vuotias kuin aiempina tutkimusvuosina. Vastaava tilanne havaitaan myös 40–49-vuotiaiden ikäluokassa, kun taas 50–59-vuotiaita suhteellisesti vähemmän kuin aiemmin. Toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet ovat yleistyneet. Kuntakoon perusteella vastaajarakenne on yhdenmukainen vuoden 2011 tilanteen kanssa.

	2013	2011	2009	2007
Liitetaulukko 1. Sukupuoli				
Vastaajat vuosina 2007–2013				
Mies	79	80	83	84
Nainen	21	20	17	16
taustamuuttujien mukaan, %				
Ikäluokka				
Alle 40 vuotta	14	12	8	10
40–49-vuotta	20	15	18	18
50–59-vuotta	37	45	45	50
Vähintään 60 vuotta	29	29	29	21
Keski-ikä	52,4	53,2	53,6	52,7
Työsuhde				
Toistaiseksi voimassa	91	85	86	86
Määräaikainen	9	15	14	14
Kuntakoko				
Alle 300	47	49	-	-
300–900	32	31	-	-
Yli 900	21	20	-	-

Keva

Käyntiosoite

Unioninkatu 43
Helsinki

Postiosoite

PL 425
00101 Helsinki

www.keva.fi

Puhelin

020 614 21

Sähköposti

tutkimusyksikko@keva.fi

Raportissa tarkastellaan miten kuntajohtajien työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin edellytykset ovat kehittyneet. Lisäksi selvitetään kuntajohtajien näkökulmia paikallistason päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuudesta sekä luodaan katsaus siihen, miten kuntauudistus on vaikuttanut kuntajohtajien työtä koskeviin arvioihin sekä tulevaisuuden suunnitelmiin. Raportti on seurantatutkimuksen neljäs osa.

Keva

PL 425

00101 Helsinki

www.keva.fi