

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Tanja Vierula

**KUNTAJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI VUONNA 2018**

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2020**

## SISÄLLYS

	<b>sivu</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>2</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>3</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	8
<b>2. KUNTAJOHTAMISEN KOMPLEKSISUUS</b>	<b>11</b>
2.1. Johtamisen määritelmä	11
2.2. Kunta johtamisen toimintaympäristönä	11
2.3. Kuntajohtamisen ominaispiirteitä	13
2.4. Kuntajohtajan osaamistarpeet	15
2.4.1. Kuntajohtaja organisaation johtajana	18
2.4.2. Kuntajohtaja muutoksen ja verkostojen johtajana	19
<b>3. TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>22</b>
3.1. Työhyvinvoinnin terveydellinen ulottuvuus	23
3.1.1. Fyysinen hyvinvointi	23
3.1.2. Työkyky	24
3.2. Työhyvinvoinnin tiedollinen eli kognitiivinen ulottuvuus	26
3.3. Työhyvinvoinnin tunnepuolinen eli affektiivinen ulottuvuus	28
3.3.1. Työn imu	28
3.3.2. Stressi ja työuupumus	31
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO</b>	<b>36</b>
4.1. Kvantitatiivinen kyselytutkimus	36
4.2. Tutkimuksen luotettavuus	38
4.3. Aineiston keruu ja analysointi	39
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>40</b>
5.1. Vastaajien taustatiedot	40
5.2. Työn vaativuus	42

5.3. Voimavarat ja työssä jaksaminen	52
5.4. Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuus	61
5.5. Johtajasopimus ja kehityskeskustelu	67
5.6. Kunta-alan uudistukset ja muutosjohtaminen	71
5.7. Työtyytyväisyys	85
5.8. Kuntajohtajien työhyvinvointia tukevat tekijät	89
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>93</b>
6.1. Tutkimustulosten tarkastelu työhyvinvoinnin kolmen ulottuvuuden kautta	94
6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	97
6.3. Jatkotutkimusaiheet	98
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>99</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018 -lomake	107
LIITE 2. Saatekirje	125

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kuntaorganisaation perusmalli.	13
Kuvio 2. Kuntajohtajan osaamistarpeet.	16
Kuvio 3. Työkykytalo.	25
Kuvio 4. Ylitöiden kompensatiojärjestelyiden yleisyys, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.	42
Kuvio 5. Työn imun ja työn hallinnan kokeminen.	43
Kuvio 6. Kotiasioiden laiminlyömissen yleisyys, taustamuuttujana sukupuoli.	44
Kuvio 7. Stressin kokemisen yleisyys.	45
Kuvio 8. Stressin kokeminen, taustamuuttujana ikä.	46
Kuvio 9. Stressin kokeminen, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.	47
Kuvio 10. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana ikä.	48
Kuvio 11. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.	49
Kuvio 12. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana kunnan asukasluku.	49
Kuvio 13. Työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhde.	50
Kuvio 14. Työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhde, taustamuuttujana kunnan asukasluku.	51
Kuvio 15. Kuntajohtajien mahdollisuudet, voimavarat ja taidot työssä toimimiseen.	53
Kuvio 16. Mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, taustamuuttujana sukupuoli.	54
Kuvio 17. Mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, taustamuuttujana ikä.	55
Kuvio 18. Kuntajohtajien mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.	56
Kuvio 19. Kuntajohtajien mahdollisuudet tehdä omaa jaksamista tukevia valintoja, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.	57
Kuvio 20. Tahot, joilta kuntajohtajat saavat tukea jaksamiseensa.	58
Kuvio 21. Yhteistyö eri toimijoiden kesken.	61
Kuvio 22. Kuntajohtajien arviot johtoryhmän työskentelystä.	63
Kuvio 23. Johtoryhmän välisen vuorovaikutuksen toimivuus, taustamuuttujana ikä.	64
Kuvio 24. Työyhteisön jäsenten toimiminen, taustamuuttujana ikä.	65

Kuvio 25. Johtoryhmän työskentelyn strategisuus, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.	66
Kuvio 26. Työyhteisön jäsenten toimiminen, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.	67
Kuvio 27. Kuntajohtajien tyytyväisyys johtajasopimuksen osa-alueisiin.	68
Kuvio 28. Kehityskeskustelussa huomioitavat asiat.	69
Kuvio 29. Kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet.	72
Kuvio 30. Kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet, taustamuuttujana ikä.	73
Kuvio 31. Kuntaorganisaatioiden muutosvalmiudet.	74
Kuvio 32. Maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutus kuntajohtajien työhyvinvointiin, taustamuuttujana ikä.	76
Kuvio 33. Työn jatkumisen epävarmuuden kokeminen, taustamuuttujana ikä.	77
Kuvio 34. Kuntajohtajien vaihtoehdot ja suunnitelmat työn päättymisen varalle, taustamuuttujana ikä.	78
Kuvio 35. Kuntajohtajien vaihtoehdot ja suunnitelmat työn päättymisen varalle, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.	79
Kuvio 36. Kuntajohtajien muut suunnitelmat.	80
Kuvio 37. Kuntajohtajien työtyytyväisyys, taustamuuttujana sukupuoli.	86
Kuvio 38. Kuntajohtajien työtyytyväisyys, taustamuuttujana ikä.	87
Kuvio 39. Kuntajohtajien työtyytyväisyys, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.	88
Kuvio 40. Kuntajohtajien työhyvinvointia tukevat tekijät.	90
Kuvio 41. Kuntajohtajien työhyvinvointia kuormittavat tekijät.	91
Taulukko 1. Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn aineiston rakenne.	41
Taulukko 2. Alan vaihtoa harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna.	81
Taulukko 3. Työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna.	82
Taulukko 4. Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna.	84

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tanja Vierula	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Kuntajohtajien työhyvinvointi vuonna 2018	
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 126</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomalaisilla kunnilla on merkittävä asema yhteiskuntamme rakentumisessa. Kuntien monipuolinen tehtäväkenttä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat erityisiä haasteita kuntien ja kaupunkien johtamisesta vastaavalle kuntajohtajalle ja hänen työhyvinvoinnilleen. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaiseksi suomalaiset kuntajohtajat arvioivat oman työhyvinvointinsa vuonna 2018 ja miten kuntakentän ajankohtaiset muutokset vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa.

Tutkielman teoriaosan ensimmäisessä luvussa kuntajohtamista ja sen erityislaatuisuutta tarkastellaan useasta eri näkökulmasta käsin. Kunnan tehtävien ja erilaisten roolien läpikäymisen lisäksi syvennyttään siihen, millainen johtamisen toimintaympäristö suomalainen kunta on, millainen asema kuntajohtajalla on sekä millaisia osaamistarpeita kuntajohtajalta vaaditaan. Osaamistarpeista syvennyttään tarkemmin johtamistaitoihin eli kuntajohtajan toimimiseen organisaation johtajana sekä muutoksen ja verkostojen johtajana. Teoriaosuuden toisessa luvussa työhyvinvointia lähestytään kolmen eri ulottuvuuden eli työhyvinvoinnin terveydellisen, tiedollisen ja tunnepuolisen ulottuvuuden kautta.

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat kuntajohtaminen, kunta, työhyvinvointi, työkyky, työn hallinta, työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus ja stressi. Tutkielman sekundaariaineistona käytetään soveltuvien osin Suomen Kuntaliiton, Kevan ja Suomen Kuntajohtajat ry:n yhteistyössä toteuttama kvantitatiivista Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018 -kyselyä. Kuntajohtajien työhyvinvointitutkimus on toteutettu kahden vuoden välein vuodesta 2007 lähtien. Vuoden 2018 kyselyn pääpaino on kuntajohtajien jaksamisessa, työhyvinvoinnissa ja sitä tukevista sekä kuormittavista tekijöissä. Vuoden 2018 kyselyn alustavat tutkimukset esiteltiin Joensuussa elokuussa 2018 järjestetyillä Kuntajohtajapäivillä, mutta kyselyn tarkempia tuloksia ei ole ennen tämän tutkielman julkaisemista vielä esitetty.

Suomalaiset kuntajohtajat voivat oman arvionsa mukaan erittäin hyvin. Kuntajohtajien työtyytyväisyys on korkealla tasolla ja työn imun kokeminen on tavanomaista, vaikka työ onkin kuormittavaa ja stressin kokeminen on melko yleistä. Kyselyn toteuttamisen aikaan käynnissä ollut maakunta- ja sote-uudistus ei vaikuta merkittävästi kuntajohtajien työhyvinvointiin, minkä lisäksi kuntajohtajat kokevat sekä omat että johtamansa organisaation muutosvalmiudet hyväksi.

Vaikka kuntajohtajat eivät koe työnsä jatkumista erityisen epävarmaksi, on yllättävän usealla vastaajalla vaihtoehtoja tai suunnitelmia työn loppumisen varalle. Lisäksi nuorten eli alle 40-vuotiaiden keskuudessa alanvaihtosuunnitelmien yleisyys on todella korkealla tasolla, sillä lähes jokainen alle 40-vuotias kuntajohtaja on pohtinut alan vaihtoa. Yksiselitteistä syytä tähän ilmiöön ei tämän tutkielman yhteydessä ole mahdollista saada. On kuitenkin mahdollista, että nuoret kuntajohtajat näkevät itsensä entistä vahvemmin johtamisen ammattilaisina, joiden koulutus ja osaaminen mahdollistavat siirtymisen sektorilta toiselle.

---

**AVAINSANAT:** Kuntajohtaminen, kunta, työhyvinvointi, työkyky, työn hallinta, työn imu, työtyytyväisyys, työuupumus, stressi



## 1. JOHDANTO

Suomessa itsehallinnollisen aseman omaavia kuntia johtaa kuntajohtaja, jolla viitataan tässä tutkielmassa sekä kunnan- ja kaupunginjohtajaan että pormestariin. Hänen tehtävään on johtaa kunnan hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisuudessa. Suomalaisen kuntajohtajan asema sekä kansallisesti että kansainvälisesti tarkasteltuna varsin erityislaatuinen. Aseman erityislaatuisuus johtuu kuntaorganisaatioiden suuruuden, tehtäväkentän laajuuden, kuntien erilaistumisen ja arvopohjan moniarvoisuuden mukanaan tuomista haasteista. Poikkeuksellisen lisän työhön tuo lisäksi niin kutsuttu dualistinen kaksoisjohtaminen eli se, että työssä yhdistyvät sekä ammatillinen että poliittinen johtaminen. Kuntajohtajien työnkuvan erityislaatuisuus aiheuttaakin väistämättä monenlaisia haasteita heidän työhyvinvoinnilleen. (Leinonen 2012: 75; Pekka, Saari & Forma 2013: 6–7; Harjula & Prättälä 2015: 331–332; Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017: 15.)

Monipuolisen tehtäväkentän lisäksi kuntajohtajien tulee sukkuloida työelämän jatkuvien muutosten virrassa. Vuoden 2018 työhyvinvointikyselyn toteuttamisen aikana Juha Sipilän hallituksen luotsaama, mutta sittemmin kaatunut maakunta- ja sote-uudistus oli yksi merkittävä kuntakenttää ravisuttanut muutosvoima. Digitalisaatio, globalisaatio, erilaisen kumppanuuksien lisääntyminen sekä maailman muuttuminen yhä kompleksisempaan ja vuorovaikutukseltaan moniulotteisempaan suuntaan vaikuttavat luonnollisesti myös kuntiin haastaen niiden vanhoja toimintatapoja. Tämän lisäksi kuntien ja valtioiden välien viilentyminen, kuntalaisten roolin muuttuminen osallistuvasta asukkaasta vaativaksi asiakkaaksi ja kunnallispolitiikan pirstoutuminen muuttavat kuntajohtajiin kohdistuvia odotuksia ja vaatimuksia. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2013: 86; Haveri, Airaksinen & Paananen 2015: 17; Manka & Manka 2016: 14.)

Edellä mainittujen muutosten lisäksi työmarkkinoilla on käynnissä voimakas ikärakenteen murros, joka näkyy myös kunnissa. Suurten ikäluokkien kuntajohtajat ovat jo jääneet tai ovat pian jäämässä eläkkeelle. Heidän tilalleen on nousemassa uusi nuori kuntajohtajasukupolvi, jonka odotukset, arvomaailma, elämäkokemus ja osaaminen eroavat selvästi edeltäjiensä vastaavista. (Haveri ym. 2015: 17.)



Vielä vuosikymmen sitten työelämässä jaksamiseen viitannut keskustelu liittyi suurelta osin työn fyysiseen kuormittavuuteen, minkä vuoksi ratkaisuja työntekijöiden jaksamisen parantamiseen haettiin työergonomian parantamisen kautta. Vaikka nykyäänkin työn fyysisen kuormittavuuden minimoiminen on tärkeää, on työn henkinen kuormittavuus nousut yhä merkittävämmäksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. (Mäkelä & Uotila 2014: 203.)

Työhyvinvointia on pitkään tutkittu ja tarkasteltu työpahoinvoinnin puuttumisen näkökulmasta, mutta ilmiötä on aiheellista lähestyä myös positiivisesta näkökulmasta käsin pelkkien oireiden puuttumisen tarkastelun sijaan (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001: 416; Hakanen 2002: 291; Hakanen 2004: 227). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa työhyvinvointia pyritään lähestymään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kolmen eri ulottuvuuden kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat työhyvinvoinnin terveydellinen ulottuvuus, tiedollinen eli kognitiivinen ulottuvuus ja tunnepuolinen eli affektiivinen ulottuvuus.

Työhyvinvoinnin terveydelliseen ulottuvuus koostuu sekä fyysisestä hyvinvoinnista että työkyvystä. Tiedollinen ulottuvuus muodostuu työtyytyväisyydestä sekä työn hallinnan ja työn merkityksellisyyden kokemuksesta. Työhyvinvoinnin tunnepuoliseen ulottuvuuteen sisältyvät puolestaan työn imu, stressi ja työuupumus. Vaikka työhyvinvointi määritellään tässä tutkielmassa edellä mainitun jaottelun avulla, on hyvä tiedostaa työhyvinvoinnin moniulotteisuus ja se, että todellisuudessa työhyvinvoinnin ulottuvuudet ja ulottuvuuksien osatekijät limittyvät toisiinsa.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten suomalaiset kuntajohtajat voivat vuonna 2018 ja miten kuntakentän ajankohtaiset muutokset vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Päädyin tekemään pro gradu -tutkielmani tästä aiheesta, sillä työskentelin tutkielman aloittamisen aikana eli loppuvuodesta 2018 Suomen Kuntaliitossa ja olin työni puolesta mukana Kuntaliiton, Kevan ja Suomen Kuntajohtajat ry:n toteuttamassa Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018 -kyselytutkimuksessa, josta saatua aineistoa hyödynnetään

tämän tutkielman empiirisessä osiossa soveltuvin osin. Pääaineenani on julkisjohtaminen ja olen suorittanut tutkintoni aikana myös työ- ja organisaatiopsykologian opintoja, joten johtamisen ja työhyvinvoinnin yhdistäminen pro gradu -tutkielmassa tuntui luontevalta valinnalta.

Tutkielmani tekemistä ovat ohjanneet seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi suomalaiset kuntajohtajat arvioivat oman työhyvinvointinsa?
2. Miten kunta-alalla käynnissä olevat uudistukset vaikuttavat kuntajohtajien työhyvinvointiin?

Tutkielman teoriaosuus alkaa luvusta 2, jonka tarkoituksena on tuoda esiin kuntajohtajan työnkuvan erityispiirteet ja tehtäväkentän laajuus. Luvun alussa tarkastellaan hyvin lyhyesti, mitä johtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen. Tämän jälkeen luodaan silmäys, millainen johtamisen toimintaympäristö kuntaorganisaatio on. Samassa yhteydessä nostetaan esiin kuntien tehtävät sekä kunnan hallinnon rakentuminen. Tämän jälkeen syvennytään tarkemmin kunnan- ja kaupunginjohtajan asemaan, tehtäviin ja työnkuvan ominaispiirteisiin. Pormestarimalliin ei tässä tutkielmassa syvennytä kovinkaan tarkasti, joskin monet kunnan- ja kaupunginjohtajiin liittyvät odotukset, tarpeet ja vaatimukset ovat relevantteja myös pormestareiden kohdalla. Lopuksi käsitellään kuntajohtajan osaamistarpeita sekä tarkemmin kuntajohtajan roolia organisaation johtajana sekä verkostojen ja muutoksen johtajana.

Kolmannessa luvussa työhyvinvoinnin käsite määritellään jo edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden kautta. Työhyvinvoinnin terveydellisen ulottuvuuden yhteydessä käsitellään fyysistä työhyvinvointia sekä työkykyä. Työhyvinvoinnin tiedollisen ulottuvuuden yhteydessä käsitellään työtyytyväisyyttä, työn hallintaa ja työn merkityksellisyyttä. Lopuksi syvennytään työhyvinvoinnin tunnepuoliseen ulottuvuuteen, johon liittyvät työn imun, stressin ja työuupumuksen käsitteet. Työuupumuksen yhteydessä avataan myös työn vaatimustekijöiden ja työn voimavarojen mallia.

Neljännessä luvussa siirrytään teoriasta kohti käytäntöä. Tässä luvussa esitellään tutkielmassa käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineistoa sekä tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Samassa yhteydessä avataan tarkemmin tämän tutkielman aineistona toimivan kyselyn toteuttamista.

Viidennessä luvussa esitellään Kuntajohtajin työhyvinvointi 2018 -kyselytutkimuksen tuloksia niiltä osin, kuin tämän tutkielman kannalta on keskeistä. Kuudennessa luvussa kyselytutkimuksen tuloksia peilataan teoriaosuudessa esiteltyjen kolmen työhyvinvoinnin ulottuvuuden avulla.

## 2. KUNTAJOHTAMISEN KOMPLEKSISUUS

### 2.1. Johtamisen määritelmä

Johtaminen ja johtajuus ovat laajasti tutkittuja käsitteitä, joilla on lukuisia erilaisia määritelmiä samalla, kun uusia johtamissuuntauksia syntyy jatkuvasti lisää (Juuti 2006: 160; Sutinen 2012: 18; Haveri ym. 2013: 14). Laveasti ilmaistuna johtaminen voidaan mieltää tavoitteiden, toiminnan ja resurssien yhteensovittamisena, mikä kuntajohtamisen kontekstissa tarkoittaa kunnan perustehtävän haltuunottamista (Sutinen 2012: 36; Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017: 155).

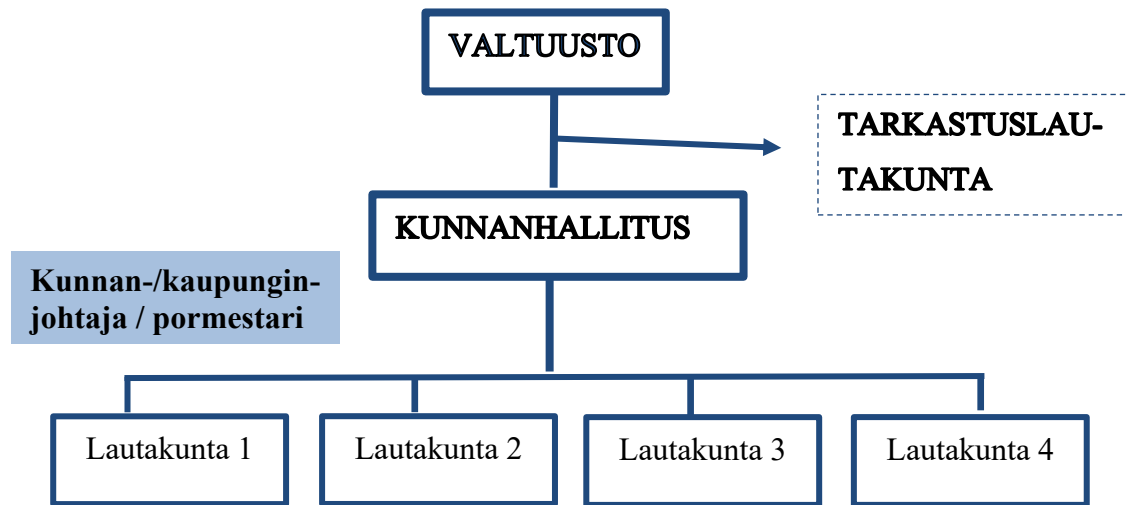
Mintzbergin (1980: 58) kuuluisan jaottelun mukaan johtajan tehtävä on työskennellä organisaatiossa ihmissuhde-, tiedonvälitys- ja päätöksentekoroolissa. Toinen yleinen johtamisen määrittelyssä käytettävä jaottelu liittyy johtamisen hahmottamiseen ihmisten johtamisen (*leadership*) ja asioiden johtamisen (*management*) kautta. Vaikka tällainen selkeä jaottelu on varsin helppo ja hyödyllinenkin, yhdistyvät nämä kaksi osa-aluetta väkisin käytännön johtamistyössä toinen toistaan täydentäen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 104.) Leadership-lähestymistavan painoarvoa nostetaan kuitenkin yhä enemmän esiin julkisen johtamisen kontekstissa, sillä voimakas asioiden johtaminen eli management-tyyppinen johtajuus ei pysty vastaamaan tarpeeksi tehokkaasti julkisella sektorilla vastaantuleviin kompleksisiin ongelmiin (Broussine 2003: 176).

### 2.2. Kunta johtamisen toimintaympäristönä

Suomessa kunnilla on itsehallinnollinen asema ja niiden ensisijaisena perustehtävänä on huolehtia asukkaidensa hyvinvoinnista järjestämällä laissa määritellyt palvelut taloudellisesti, tehokkaasti sekä sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla (Pauni & Sallinen 2013: 156–157; Sallinen ym. 2017: 51). Kunta voi järjestää palveluja tuottamalla niitä joko itse tai toimimalla yhteistyössä muiden kuntien kanssa, tilaamalla palveluita tai luomalla edellytyksiä markkinaehtoisten palveluiden kehitykselle (Jäntti & Majoinen 2009: 8).

Kuntien tehtävien hahmottaminen ainoastaan palveluiden järjestämisroolin kautta on kuitenkin liian kapea ja yksiulotteinen. Käynnissä oleva maakunta- ja soteuudistus pakottaa tarkastelemaan kunnan asemaa laajemmin ja näin ollen kunnan tehtävien jäsentäminen useamman eri roolin kautta on täysin perusteltua. Kuntien tehtävänä on toimia hyvinvointi-, sivistys-, osallisuus- ja yhteisö-, elinkeino- ja työllisyys-, itsehallinto-, elinympäristö- ja kehittäjä- sekä kumppanuusroolissa. Käytännössä tämä näkyy kuntien toiminnassa sektorirajat ylittävänä yhteistyönä, minkä vuoksi kuntien roolit ovat sekä päällekkäisiä että toinen toisiaan vahvistavia. (Sallinen ym. 2017: 10.) Palveluiden järjestämistä vastuun omaavana tahona kunnat käyttävät myös julkista valtaa tehdessään viranomaispäätöksiä mm. asukkaiden etuuksista ja velvollisuuksista. Lisäksi kunnilla olevan verotusoikeuden sekä muiden maksujen ja taksojen suuruuden määrittely on julkisen vallan käyttöä. (Jäntti & Majoinen 2009: 13.)

Vaikka kunnat voivat järjestää hallintonsa melko vapaasti, tulee jokaisesta kunnasta löytyä ylimmän poliittisen päätösvallan omaava ja kunnan strategisesta päätöksenteosta, hallintosäännöstä ja kunnan kokonaistoiminnasta sekä taloudesta vastaava valtuusto. Valtuuston jäsenet valitaan joka neljäs vuosi toimitettavissa kuntavaaleissa. Valtuuston lisäksi kunnan ylimpään johtoon kuuluu olennaisesti joko kunnanjohtaja tai pormestari sekä kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta vastaava kunnanhallitus. Kunnanhallituksen tehtävänä on valmistella valtuuston päätökset ja huolehtia niiden toimeenpanosta sekä lainmukaisuudesta. Hallituksen vastuulla on myös kunnan henkilöstöpolitiikasta huolehtiminen, kunnan edunvalvonta ja toimielinten sekä viranhaltijoiden työskentelyn yhteensovittaminen ja niiden valvominen. Kunnanvaltuuston ja -hallituksen lisäksi jokaisessa kunnassa on oltava myös lupa- ja valvonta-asioita käsittelevä toimielin, tarkastuslautakunta sekä vaalilaissa määritellyt toimielimet. Muiden lautakuntien määrä ja tarpeellisuus on valtuuston päätettävissä. (Sallinen ym. 2017: 104, 106, 108–109.) Kuviossa 2 on nähtävillä perusmalli kunnan organisaation kokonaisuudesta.



Kuvio 1. Kuntaorganisaation perusmalli (mukaiillen Sallinen ym. 2017).

### 2.3. Kuntajohtamisen ominaispiirteitä

Vuodesta 2006 lähtien kunnat ovat itse voineet päättää, valitaanko kunnan johtoon kuntaan virkasuhteessa oleva kunnanjohtaja vai luottamushenkilöiden joukosta valittava pormestari. Kunnanjohtajan ja pormestarin valitsee aina valtuusto. Valtuustolla on myös valta päättää kunnanjohtajan palvelussuhteen ehdoista virkaehtosopimuksen ulkopuolelle jäävien ehtojen osalta sekä siitä, onko kunnanjohtajan palvelussuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. Muutoin kunnanjohtajaan sovelletaan viranhaltijoita yleisesti koskevia säännöksiä, virkaehtosopimuksen määräyksiä ja kuntalakia. Pormestarille myönnettävistä taloudellisista etuuksista sekä toimikauden kestosta päättää myös valtuusto. Toimikausi voi kuitenkin enimmillään olla yhden valtuustokauden eli neljän vuoden pituinen. Kuntalaissa säädetään myös pormestariin liittyvistä asioista, minkä lisäksi sovelletaan luottamushenkilöitä koskevia säännöksiä. (Sallinen ym. 2017: 110.) Tämän tutkielman aineistona toimivan kyselytutkimuksen toteuttamisen aikana eli kesällä 2018 Suomen silloisista 311:sta kunnasta pormestarihallinnon malli oli otettu käyttöön vasta kuudessa kunnassa.

Sekä pormestarin että kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa kunnan hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa kunnanhallituksen alaisuudessa (Leinonen 2012: 57–58). Kunnanjohtajan ja pormestarin tehtävät ovat lakisääteisiä, minkä lisäksi ne perustuvat hallintosäännön määräyksiin sekä valtuuston ja kunnanhallituksen tekemiin päätöksiin. Kunnanjohtaja toimii kunnanhallituksen esittelijänä, kun taas luottamushenkilöorganisaatiosta valittava pormestari toimii kunnanhallituksen puheenjohtajana. Sekä kunnanjohtajalla että pormestarilla on oikeus käyttää kunnan puolesta puhevaltaa, minkä vuoksi kunnanjohtaja ja pormestari on yleensä kuntaa eri viranomaisissa ja tilaisuuksissa edustava henkilö. (Sallinen ym. 2017: 110.) Lakisääteisten tehtävien lisäksi kuntajohtajan työhön sisältyvät myös elinkeinoon ja työllisyyteen, asumiseen, hyvinvointiin ja demokratiaan sekä ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvät asiakokonaisuudet. (Parkkinen ym. 2017: 15.) Tässä tutkielmassa käytetään tästä eteenpäin termiä *kuntajohtaja*, jolla viitataan sekä kunnan- että kaupunginjohtajaan sekä pormestariin.

Kuntajohtajan asema on varsin poikkeuksellinen, sillä vahvan ammatillisen johtajan aseman lisäksi hänellä on merkittävä rooli myös kunnan poliittisessa johtamisessa luottamushenkilöjohdon rinnalla (Harjula & Prättälä 2012: 269). Suomalaisen kunnan johtaminen perustuukin dualistiseen kaksoisjohtamiseen. Poliittisen johtamisen keskiössä on luottamushenkilövaikuttamisen kautta tapahtuva tavoitteenasettelu, kunnan toiminnan suuntaviivoista päättäminen ja linjaratkaisujen tekeminen. Ammatti- eli viranhaltijajohtamisella tarkoitetaan poliittisen päätöksenteon tukena toimivan valmistelu- ja täytäntöönpano-organisaation johtamista. Ideaalitalanteessa luottamushenkilöiden ja ammatillisen johdon välillä vallitsee tiivis ja toimiva yhteistyö, jolloin sekä kuntajohtaja että kunnan muu ammatillinen johto saa valtuustolta ja hallitukselta tukea ja kannustusta. (Pauni & Sallinen 2013: 156; Sallinen ym. 2017: 110, 155.)

Kuntajohtajan johtamistyön tukena käytetään sekä johtajasopimusta että kehityskeskusteluja. Johtajasopimus on uuden kuntalain mukaan pakollinen kunnan ja kuntajohtajan välillä, mutta pormestarikunnissa johtajasopimusta ei tarvitse laatia. (Sallinen ym. 2017: 166–167.) Johtajasopimuksessa määritellään kuntajohtajan tehtävät, kuntajohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen työnjako sekä menettelytavat ristiriitatilanteissa ja ero-

korvaus. Sen tarkoituksena on turvata kuntajohtajan onnistumisen edellytykset sekä selkeyttää johtajan liikkumavaraa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sopimukseen kirjataan pelisääntöjä ja menettelytapoja, joiden avulla ehkäistään ristiriitoja sekä pyritään johtamisen ja päätöksenteon asianmukaisuuteen, luotettavuuteen ja ennustettavuuteen. Lisäksi johtajasopimuksella arvioidaan kuntajohtajan työn tulosten ja palkkauksen arviointia sekä turvataan kuntajohtajan aseman säilyminen myös ristiriitatilanteissa. (Suomen Kuntaliitto 2016: 5, 14, 18.)

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijän eli tässä tapauksessa kuntajohtajan ja esimiehen eli kunnanhallituksen puheenjohtajan välistä säännöllistä ja luottamuksellista keskustelua. Kehityskeskustelussa voidaan esimerkiksi arvioida kuntajohtajan työssä onnistumista, yhteistyön toimivuutta sekä asettaa yleisiä tavoitteita työlle ja tavoiteltaville tuloksille. Lisäksi kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi työntekijän kehittämis- ja kouluttautumistarpeita. Se tarjoaa kuntajohtajalle mahdollisuuden arvioida oman toiminnan onnistumisia, minkä lisäksi kuntajohtaja voi antaa vastavuoroisesti palautetta luottamushenkilöjohdon toimista. Kehityskeskustelu tulisi pitää säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa, ja kuhunkin keskusteluun voidaan valita ajankohtainen käsiteltävä teema. (Sallinen ym. 2017: 166.)

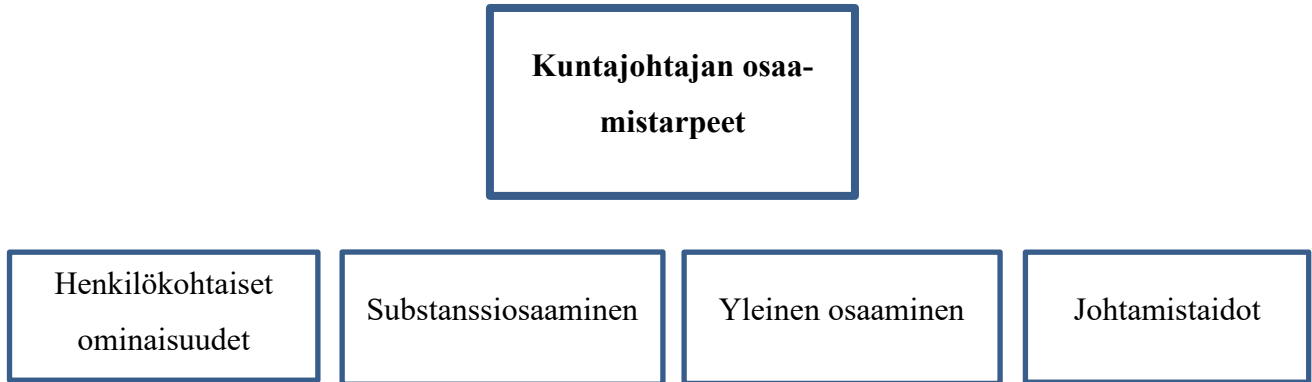
#### 2.4. Kuntajohtajan osaamistarpeet

Aikaisemmin toimineet ja hyväksi havaitut toimintatavat eivät enää nykypäivänä riitä ratkaisemaan julkisen johtamisen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vastaan tulevia haasteita. Näin ollen myös kuntajohtajilta vaadittavat ominaisuudet ovat muovautuneet uudelleen. Kompleksisten ongelmien kanssa taiteillessa tulee kuntajohtajan pystyä toimimaan yhteistyössä useiden eri tahojen kanssa niin kuntaorganisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. (Leinonen 2012: 74–75.)

Kuntajohtajan toimintaympäristön laajuuden vuoksi kuntajohtajalta vaaditaan monipuolista osaamista ja kykyä toimia useilla eri rajapinnoilla ja erilaisissa verkostoissa. Kunta-



johtajan työssä vaadittavat osaamistarpeet voidaan jaotella kuntajohtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, substanssiosaamiseen, yleiseen osaamiseen ja johtamistaitoihin (ks. kuvio 3). (Parkkinen ym. 2017: 29–30.)



Kuvio 2. Kuntajohtajan osaamistarpeet (mukaillen Parkkinen ym. 2017: 30).

Kuntajohtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla viitataan tiettyihin eettiseen johtajuuteenkin liitettäviin luonteenpiirteisiin, kuten avoimuuteen, oikeudenmukaisuuteen, nöyryyteen ja rohkeuteen. Lisäksi kuntajohtajan on oltava motivoitunut ja uudistumiskykyinen eli halukas kehittämään itseään. Substanssiosaaminen viittaa niihin osaamisalueisiin, jotka ovat asiasisällöltään kunnan johtamisympäristöön sidoksissa. Tällaisia ovat esimerkiksi hallinto-osaaminen, kunnallistalouden tunteminen, poliittinen ymmärrys sekä elinkeinopolitiikan ymmärrys ja siihen liittyvä osaaminen. Yleisellä osaamisella tarkoitetaan kuntajohtajalta vaadittavia ihmissuhdetaitoja, esiintymis- ja viestintätaitoja, strategista osaamista ja liiketoimintaosaamista. Vaikka kaikki edellä mainitut osaamistarpeet ovat merkittäviä, korostuu kuntajohtamisessa ennen kaikkea johtamistaitojen merkitys. Kuntajohtajan työssä tarvittavat johtamistaidot korostuvat ihmisten, yhteisöjen, verkostojen ja konsernin johtamisen lisäksi myös muutosjohtamiseen liittyen. (Parkkinen ym. 2017: 29–30.)

Kuntajohtajalta vaadittavat osaamistarpeet voivat vaihdella suurestikin riippuen kunnan koosta ja sijainnista. Pienten kuntien kuntajohtajilta vaaditaan laaja-alaista substanssiosaamista eri aloilta yhdessä eri asiasisältöjen hallitsemisen ja ymmärtämisen kanssa. Pienemmissä kunnissa kuntajohtajan oletetaan herkästi olevan useiden eri alojen asiantuntija, joka hoitaa johtamistehtäviensä ohella sellaisia tehtäviä, joiden tekemisestä isommissa kunnissa vastaa asiantuntijat tai tehtävään nimetyt viranhaltijat. Pienemmissä kunnissa kuntajohtajilta voidaan odottaa lisäksi kannanottoja hyvinkin pieniin ja yksityiskohdaisiin asiakokonaisuuksiin liittyen, minkä lisäksi esimerkiksi kunnallisoikeuden ja -taulouden konkreettinen hallinta on tärkeää. (Leinonen 2012: 76; Parkkinen ym. 2017: 53–55.)

Isommissa kunnissa työskentelevät kuntajohtajat saavat keskittyä enemmän organisaation johtajien eli johtoryhmän ja toimialajohtajien johtamiseen ja heiltä vaadittava substanssiosaaminen on huomattavasti pinnallisempaa ja vähäisempää pienten kuntien kuntajohtajiin verrattuna. Lisäksi isommissa kunnissa johtamisvastuu on jaettu selvästi isomalle joukolle asiantuntijoita, vaikka kuntajohtaja viime kädessä olisikin kuntaorganisaation vastuullisin henkilö. (Leinonen 2012: 76; Parkkinen ym. 2017: 53–55.)

Isoissa kunnissa kuntajohtajien verkosto-osaaminen, kontaktit valtiovaltaan, monisuuntainen edunvalvonta ja elinkeinopolitiikka sekä kansalliset että kansainväliset suhteet näyttelevät merkittävää roolia. Tilanteessa, jossa kuntajohtajan merkittävimmät verkostot ja suhteet suuntautuvat ensisijaisesti kuntaorganisaation ulkopuolelle, voi kuntajohtaja etäännyttää tahtomattaankin itsensä omasta organisaatiosta. Tämä asettaa haasteita ihmisten johtamiseen liittyen, sillä isojen kuntien kuntajohtajat eivät välttämättä tunne oman organisaation henkilöstöä ja sen hyvinvointia kovin syvällisesti. (Leinonen 2012: 76; Parkkinen ym. 2017: 56.)

Kunnan koon lisäksi kuntajohtamiseen vaikuttaa kunnan sijainti. Kuntajohtajan työnkuva voi erota suurestikin riippuen siitä, sijaitseeko kunta kasvukeskusten ympäristössä, kasvukäytävällä vai syrjäisemmällä seudulla. Maantieteellisesti eri paikoissa sijaitsevat kunnat kamppailevat hyvin erilaisten haasteiden kanssa, mikä vaikuttaa suoraan myös kuntajohtajalta vaadittavaan osaamiseen. (Parkkinen ym. 2017: 56.)

Seuraavassa tarkastellaan kuntajohtajan rooleja tarkemmin organisaation johtamisen sekä verkostojen ja muutoksen johtamisen näkökulmista.

#### 2.4.1. Kuntajohtaja organisaation johtajana

Kuntajohtajat toimivat useilla eri rajapinnoilla ja monissa eri verkostoissa, mutta siitä huolimatta organisaation johtamisen rooli on kuntajohtajuudessa keskeisintä (Haveri ym. 2015: 35).

Kunnan ylimmästä viranhaltijajohdosta koostuva johtoryhmä toimii kuntajohtajan apuna kuntaorganisaation johtamisessa. Johtoryhmän keskeinen tehtävä on koordinoida ja yhteensovittaa eri hallintosektoreiden toimintoja sekä johtaa kuntaa strategisesti ja tuloksellisesti kohti kuntastrategiassa määriteltyä päämäärää. Kuntaorganisaatiossa tapahtuvan valmistelun, viestinnän, kehittämisen ja yhteistoiminnan kokoaminen on johtoryhmän vastuulla. Johtoryhmä koostuu eri toimialojen johtajista ja muista organisaation johtamisen kannalta keskeisistä henkilöistä, kuten talous-, strategia- ja kehitysjohtajista. Johtoryhmän asemaa ei ole määritelty laissa, mutta sen asema on vakiintunut osaksi kuntien johtamista. Kuntajohtajalla on johtoryhmän puheenjohtajana valta päättää, millaisen roolin hän johtoryhmälleen haluaa. Kunnan johtoryhmän kokoaminen voi olla kuntajohtajan vastuulla tai siitä voidaan määrätä erikseen kunnan hallintosäännössä. (Sallinen ym. 2017: 168.)

Kuntajohtajien työnkuvaan kuuluu kuntaorganisaation ja johtoryhmän työn tukemisen lisäksi työn tekemisen edellytysten turvaaminen sekä henkilöstön työkyvystä huolehtiminen. Näiden lisäksi kuntajohtajan rooli kuntaorganisaation kulttuurin rakentajana on merkittävä. (Haveri ym. 2015: 35.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation ”henkisiä” ja ”fyysisiä” piirteitä. Organisaation arvot, virallinen organisaatorakenne, toiminta- ja viestintätavat sekä suunnittelu- ja valvontajärjestelmät muodostavat organisaation fyysiset piirteet. Henkiset piirteet muodostuvat epävirallisesta organisaatorakenteesta, totutuista rutiineista, arvostusjärjestelmistä ja yhteishengestä. (Juuti & Virtanen

2009: 56.) Myös organisaatiossa vallitsevat epäviralliset käyttäytymisnormit, kuten puheutumisenormit yhdessä organisaation sisällä kerrottavien tarinoiden ja vitsien kanssa heijastelevat siellä vallitsevaa kulttuuria. (Martin 1992: 3.)

Kunta on henkilöitynyt kunnan kasvoina toimivaan kuntajohtajaan jo kauan, mutta julkisuuden merkitys ja sen vaatimukset ovat nousseet kuntajohtajan työssä nykyään yhä merkittävämmäksi osa-alueeksi. Kuntajohtajat voivat käyttää julkisuutta sekä kunnan perustoiminnan ja ajankohtaisten hankkeiden esittelyyn että oman työn esiin tuomiseen. Organisaation johtajan roolissa kuntajohtajalla on loistava mahdollisuus muovata kunnan imagoa myös kunnan ulkopuolisille tahoille sosiaalisen median välineitä hyödyntäen. Kuntajohtaja voikin omalla esimerkillään joko edistää tai heikentää kunnassa vallitsevaa viestintäkulttuuria. (Haveri ym. 2015: 90–91, 103.)

#### 2.4.2. Kuntajohtaja muutoksen ja verkostojen johtajana

Suomalainen kuntakentän nykytilaa voidaan kuvata jatkuvassa muutoksessa elämisenä. Muutoksille on ominaista ennalta-arvaamattomuus, monimutkaisuus, kaoottisuus ja muutoksenopeuden jatkuva kiihtyminen. Aikaisemmin kuntien toimintaympäristöä kuvannut monimutkaisuus on siirtynyt nyt myös kuntahallinnon sisälle. Kunnissa käsiteltävät asiat ovat yhä vaikeampia ja niihin kytköksissä olevat tahot monipuolisempia, tiedon määrä on kasvanut ja päätöksenteko nopeutunut. Edellä mainittujen syiden vuoksi myös kuntajohtajilta vaaditaan entistä enemmän uusiutumisen- ja ennakointikykyä sekä kykyä kohdata, sietää ja hallita epävarmuutta. Yhteiskunnallisten ilmiöiden syntyminen ja leviäminen on sosiaalisen median yleistymisen myötä entistä tavanomaisempaa, mikä aiheuttaa reagointipaineita sekä kunnille että niiden edustajina toimiville kuntajohtajille. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009: 36; Sutinen 2012: 26; Parkkinen ym. 2017: 66–67.)

Sekä kuntaorganisaatioiden että kuntajohtajuuden tilannetta kuvaa hyvin kompleksisuuden käsite (Leinonen 2012: 183). Kompleksisuudella tarkoitetaan monimutkaisia ja epäselviä ilmiöitä ja asioita (Jalonen 2007: 133). Kuntajohtajuuden kompleksisuuden aiheuttavat useat, keskenään tiiviissä yhteydessä ja syy-seuraus- ja vaikutussuhteessa olevat komponentit sekä toimijat. Epävakaas ja epävarmuus on ominaista näiden toimijoiden ja

komponenttien välisille suhteille eikä niiden vaikutuksia ole helppo ennustaa, määrittää tai edes tunnistaa (Haveri 2006: 33; Leinonen 2012: 183–184). Kuntajohtajien työlle onkin ominaista toimiminen muuttuvien tehtävien ja toiveiden ristipaineessa (Pauni & Sallinen 2013: 156).

Käynnissä oleva maakunta- ja soteuudistus yhdessä muiden megatrendien, kuten uusien vaikuttamisen muotojen, palvelutarpeiden lisääntymisen ja väestörakenteen vanhenemisen kanssa haastavat kuntia joustamaan, reagoimaan ja panostamaan entistä enemmän toimivaan johtajuuteen. (Sutinen 2012: 35; Sallinen ym. 2017: 18–19.) Työn tapojen, johtajuuden ja johtamisen kontekstin muuttumisen lisäksi keskeinen työelämän murrostekijä on työpaikoilla meneillään oleva voimakas ikärakenteen muutos. Ikärakenteen muutoksen mukanaan tuoma sukupolvenvaihdos on nähtävillä myös suomalaisessa kuntakentässä, sillä viime vuosien aikana suuri joukko suurien ikäluokkien kuntajohtajia on jo jäänyt tai jäämässä lähivuosina eläkkeelle. Heidän tilalleen nousevien uuden sukupolven kuntajohtajien elämäkokemukset, arvostukset ja osaaminen eroavat merkittävästi edeltäjistään. (Kultalahti & Viitala 2014:114; Haveri ym. 2015: 17.)

Näiden kuntakenttää ravisuttavien jatkuvien muutosten ja toimintaympäristön haasteiden vuoksi myös kuntien vanhat toimintakulttuurit ja -tavat ovat väistämättä muutospaineen edessä. Jo nyt, mutta yhä enenevässä määrin myös tulevaisuudessa, kuntien hierarkkisen rakenteen ja toiminnan on muututtava verkostomaisempaan suuntaan. (Sallinen ym. 2017: 22.)

Vaikka suomalaiset kunnat toimivat ennen kaikkea kotimaisella toimintakentällä, on kuntien ja kuntajohtajien toimittava nykyään myös kansainvälisissä verkostoissa. Näiden verkostojen ylläpitämisen merkitys korostuu erityisesti kuntien elinkeinopolitiikkaan ja elinvoimaisuuden lisäämiseen tähtäävien toimintojen kautta. Lisäksi vuoden 2015 jälkeen voimakkaasti lisääntynyt maahanmuutto on lisännyt kuntien monikulttuurisuutta, ja sitä kautta muovannut luonnollisesti myös kuntajohtajien työnkuvaa. (Parkkinen ym. 2017: 50.)

Kuntajohtamisen toimintaympäristön jatkuvan muutoksen luomaa toimintakentän moniulotteisuutta voidaan kuvata hallintasuhteina, jotka muodostuvat useista erilaisilla rajapinnoilla tapahtuvista vuorovaikutusprosesseista. Hallintasuhteet jaotellaan sisäisiin, paikallisiin ja ylipaikallisiin hallintasuhteisiin. Kunnan sisäisillä hallintasuhteilla viitataan sekä asiantuntijajohtajuuden ja poliittisen johtajuuden välisiin rajapintoihin että kuntalaisten, henkilöstön, johdon ja eri sektoreiden välisiin rajapintoihin. Paikallisilla ja ylipaikallisilla hallintasuhteilla viitataan kuntajohtajien toimintaan yritysten, kolmannen sektorin, muiden kuntien ja julkishallinnon organisaatioiden kanssa. Hallintasuhteiden hoitamisessa tärkein työkalu on vuorovaikutus. (Haveri ym. 2015: 24; Parkkinen ym. 2017: 22.)

Vuorovaikutus on kiinteä osa johtajana toimimista, mikä näkyy kuntajohtajan työssä edellä mainittujen hallintasuhteiden ja eri verkostojen välillä lisääntyneen sukkuloinnin lisäksi osana jokapäiväistä toimintaa. Kuntajohtajan on opittava hallitsemaan ja priorisoimaan eri rajapinnoilla käytävää vuorovaikutusta, millä on yhteys myös kuntajohtajan hyvinvointiin. Mikäli kuntajohtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot, ei eri vuorovaikutustilanteissa toimiminen aiheuta hänelle ylimääräisiä paineita tai verota tämän voimavaroja, vaan päinvastoin kohentaa työssä onnistumisen tunnetta ja lisää koettua hyvinvointia. Perinteisten vuorovaikutustilanteiden rinnalle ovat nousseet monet sosiaalisen median kanavat, joiden haltuunotto aiheuttaa uudenlaisia odotuksia ja haasteita kuntajohtajien vuorovaikutusosaamiselle. (Haveri ym. 2013: 89; Isotalus & Rajalahti 2017: 57, 161.)

Kuten tästä luvusta on käynyt ilmi, on suomalaisen kuntajohtajan toimintaympäristö laaja ja alati muuttuva. Lisäksi työnkuva on erityislaatuinen ja monipuolinen, mikä aiheuttaa väistämättä monenlaisia paineita kuntajohtajien työhyvinvoinnille. Heihin kohdistuu odotuksia niin kuntalaisten, henkilöstön, elinkeinoelämän, ammattijärjestöjen kuin mediankin suunnalta. Työskennellessään organisaation ylimpänä johtajana, on kuntajohtaja aina myös erityisen tarkkailun alla. Työhyvinvoinnin haasteena on lisäksi se, että virka-tehtävien hoitamista tapahtuu paljon virallisen virka-ajan ulkopuolella, mikä vaikeuttaa kuntajohtajan mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan erottamiselle. (Pekka ym. 2013: 6–7.)

### 3. TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan laajan määritelmän mukaan henkilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä (Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016: 288–289). Siihen voivat vaikuttaa monet tekijät, kuten yksilön persoonalliset ominaisuudet, fyysinen kunto sekä työyhteisön ilmapiiri ja johtamisen laatu. (Manka 2006: 55, 213; Mäkikangas, Feldt, Kinnunen & Mauno 2013: 138). Yksilön persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat mm. henkilön tapaan suhtautua erilaisiin tilanteisiin ja muovaavat sitä kautta tilanteiden tulkitsemista ja kokemuksia esimerkiksi työoloista. Persoonallisten ominaisuuksien lisäksi myös elämäntilanteet ja -vaiheet voivat vaikuttaa suurestikin koettuun työhyvinvointiin. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015: 12.)

Niin sanotussa voimavaralähtöisessä mallissa organisaation kulttuuri ja toimintatavat eli rakenteet muodostavat perustan hyvinvoinnille. Rakennepääomaan liittyvät organisaation ominaisuuksien lisäksi kokemus työn hallinnasta. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus kokea, että hän voi itse vaikuttaa omaan työhönsä, sen tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Puhuttaessa sosiaalisesta pääomasta tarkoitetaan työyhteisön henkistä tilaa, ja siihen vaikuttavat sekä johtaminen että työpaikalla vallitseva ilmapiiri. Johtamisen on oltava osallistavaa ja kannustavaa ja työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen avointa. Sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman keskiössä on kuitenkin työntekijä itse omien asenteidensa kanssa. Jos henkilöllä itsellään ei ole hyvä olla, ei ympäristön osatekijöiden hyvä tila välttämättä tätä huonoa oloa voi poistaa. (Manka & Manka 2016: 76–77.)

Asenteiden lisäksi työntekijän oma psykologinen pääoma vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen yhdessä henkisen ja fyysisen kunnan sekä koetun terveyden lisäksi. Psykologinen pääoma pitää sisällään itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden. Sen on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen ja sitä kautta myös vahvempiin suunnitelmiin pysyä samassa työssä. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan sitä, millainen henkilö on nyt (vastaa kysymykseen ”kuka olet?”) sekä sitä millaiseksi on mahdollista tulla. Se ei ole synnynäinen asia tai ominaisuus, vaan siihen voi vaikuttaa elämän varrella. (Manka & Manka 2016: 76–77; 158–159.)

Työhyvinvoinnin määritelmä ei ole kuitenkaan yksiselitteinen eikä sille ole olemassa universaalia yleispätevää selitystä (Ojala & Jokivuori 2012: 26). Tässä tutkielmassa työhyvinvointia lähestytään syvällisemmin kolmen eri ulottuvuuden eli työhyvinvoinnin terveydellisen ulottuvuuden, tiedollisen eli kognitiivisen ulottuvuuden ja tunnepuolen eli affektiivisen ulottuvuuden kautta (Airila 2015: 12).

### 3.1. Työhyvinvoinnin terveydellinen ulottuvuus

#### 3.1.1. Fyysinen hyvinvointi

Työhyvinvoinnin terveydellistä ulottuvuutta tarkastellaan tässä tutkielmassa fyysisen hyvinvoinnin sekä työkyvyn kautta. Fyysinen hyvinvointi on yksi kokonaisvaltaiseen terveyteen keskeisesti vaikuttavista tekijöistä, joka ilmenee hyvänä toimintakykynä ja riittävänä terveytenä. Terveys on moniulotteinen asia, jonka yksiselitteinen määrittely on haastavaa. Näin ollen keskeisempää on pohtia sitä, kuinka terveeksi yksilö itsensä kokee ja kuinka terveys tai sen puuttuminen vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja elämään ylipäätään. Yksi keino käsittää fyysistä terveyttä on ajatella sitä sairauksien ja oireiden puuttumisena. Sairauden kokemus on kuitenkin subjektiivista eikä esimerkiksi korkean verenpaineen omaava henkilö koe välttämättä olevansa sairas. (Leskinen & Hult 2010: 39, 41; Kivekäs 2018: 118.)

Liikunnan merkitys fyysiselle terveydelle on suuri. Se alentaa verenpainetta, parantaa kehon aineenvaihduntaa, auttaa jaksamaan ja lisää vastustuskykyä. Liikunnan sairauksia ehkäisevän vaikutuksen lisäksi sillä on myös merkittävä vaikutus yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille. Liikuntasuorituksen aikana kehossa vapautuu hyvinolontunnetta tuottavia hormoneja, jotka vähentävät tutkitusti stressiä ja jännittyneisyyttä. Lisäksi kun ihminen on fyysisesti hyvässä kunnossa, kestää hän paremmin stressiä. Toisaalta myös stressin haitalliset vaikutukset voivat olla lievempiä kuin fyysisesti passiivisella ihmisellä. (Manka 2006: 214; Leskinen & Hult 2010: 42, 44.)

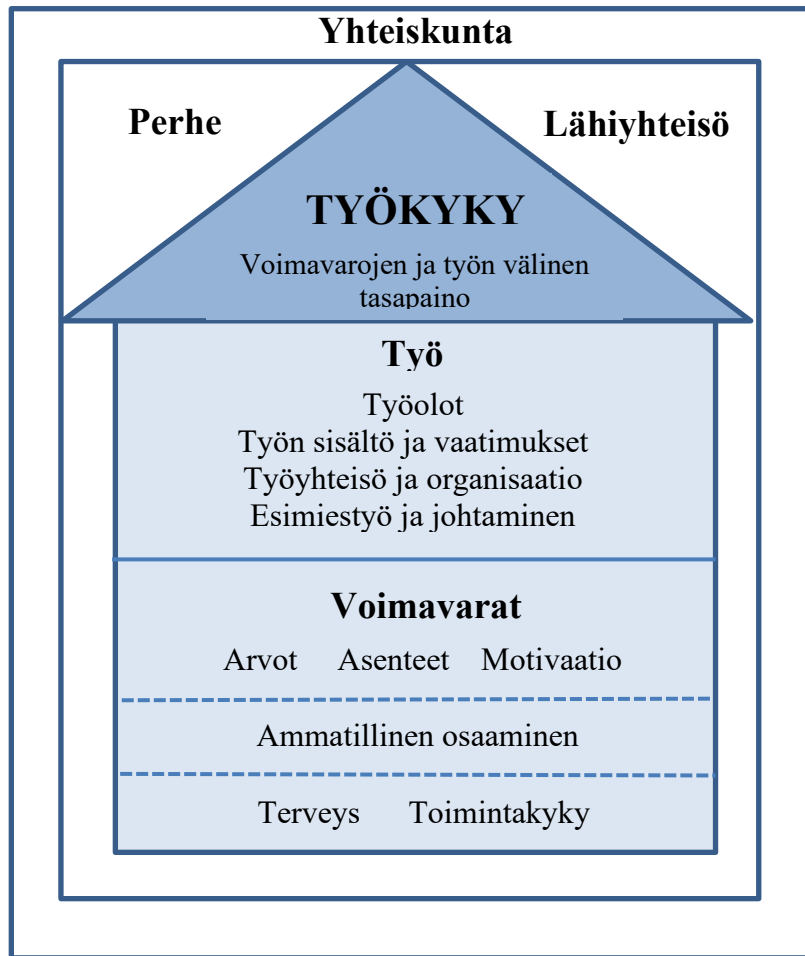


Kuten edellä mainittiin, on liikunnalla positiivisia vaikutuksia yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Juuri tämän vuoksi liikkuminen on loistava keino myös työstä palautumiseen, josta huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää yksilön (työ)hyvinvoinnin kannalta. Palautuminen voidaan jakaa fysiologiseen ja psykologiseen osa-alueeseen. Fysiologinen palautuminen tarkoittaa kehon palautumista perustasolle stressin aiheuttaman ylivireystilan jälkeen. Psykologisella palautumisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että työntekijä kokee itse olevansa valmis ja kykenevä jatkamaan työtään. (Manka & Manka 2016: 181.)

Palautumisen laatuun vaikuttavat työpaikan näkökulmasta työn rakenteelliset ominaisuudet (työviikon pituus/kesto), työn vaatimukset (työn kuormittavuus, vastuu ja päätöksenteko, aikapaine/kiire), työn voimavarat ja työhön sitoutuminen. Työn ulkopuoliset palautumisen laatuun vaikuttavat tekijät liittyvät demografisiin ominaisuuksiin (ikä, sukupuoli), perhetilanteeseen (perheen ja työn välinen tasapaino), vapaa-ajan laatuun ja määrään (oman ajan määrä, liikunta, sosiaalinen aktiivisuus) sekä uneen (unen laatu ja määrä). (Manka & Manka 2016: 181–184.)

### 3.1.2. Työkyky

Työhyvinvoinnista puhuttaessa sivutaan lähes poikkeuksetta myös työkyvyn käsitettä, joka on yksi työhyvinvoinnin osatekijöistä. Määritelmiä työkyvyn jäsentämiseksi on useita, mutta tässä yhteydessä keskitytään työkyvyn moniulotteiseen malliin, jossa sen muodostavat yksilön oma subjektiivinen arvio omasta työkyvystä, työ itsessään sekä ympäristön vaikutukset. Työterveyslaitos on kehittänyt työkyvyn moniulotteisuutta kuvaavan työkykytalon, jossa työkyky muodostuu neljästä kerroksesta ja niitä ympäröivästä mikro- ja makroympäristöstä (ks. kuvio 4). (Laine ym. 2016: 292; Ilmarinen, Gould, Järviskoski & Järvisalo 2006: 22–23.)



Kuvio 3. Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2006.)

Talon kolme alinta kerrosta muodostavat työkyvyn perustan. Ensimmäisessä kerroksessa sijaitsevat terveys sekä yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros sisältää ammatillisen osaamisen, jossa korostuu sekä peruskoulutus että ammatillinen tietotaito sekä sen jatkuva päivittäminen. Kolmas kerros sisältää yksilön arvot, asenteet ja motivaation. Tilanteessa, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivasti haasteellisena, vahvistuu työkyky kuin itsestään. Vastaavasti, jos työtä ei koeta mielekkäänä eikä se vastaa odotuksia, voi se heikentää yksilön työkykyä. Kolmanteen kerrokseen sisältyvät lisäksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Neljäs kerros on työn kerros, johon sisältyvät työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio, työn sisältö ja sen vaatimukset sekä esimiestyö ja johtaminen. Talon ulkopuolella lähiympäristön eli työkyvyn

mikroympäristön muodostavat työpaikan tukioorganisaatiot, joihin kuuluvat työterveys-huolto ja työsuojelu. Näiden lisäksi perheen, sukulaisten ja ystävien muodostamat verkostot vaikuttavat läheisesti työkykyyn. Uloimpana eli työkyvyn makroympäristönä on yhteiskunta, jonka rakenteet ja säännöt vaikuttavat työkykyyn. (Peltoniemi 2005: 12–14; Ilmarinen ym. 2006: 22–23.)

Yksilön työkykyyn vaikuttaa ensisijaisesti eri kerrosten välinen tasapaino. Työtä kuvaava neljäs kerros on työkyvyn kannalta kaikista merkittävin kerros, sillä se asettaa vaatimukset muille kerroksille. Kun yksilön voimavarat ovat tasapainossa työn asettamien vaatimusten kanssa, säilyy työkyky hyvänä. Perheen ja lähiyhteisön tuki työkyvyn tasapainon ylläpitämisessä on tärkeää työuran kaikissa vaiheissa. Sen sijaan työpaikan tukioorganisaatioiden eli esimerkiksi työterveyshuollon merkitys kasvaa yleensä työntekijän iän myötä. (Ilmarinen ym. 2006: 24.) Työn vaativuustekijöihin syvennyttään tarkemmin työuupumuksen ja työn imun käsittelyn yhteydessä.

### 3.2. Työhyvinvoinnin tiedollinen eli kognitiivinen ulottuvuus

Tiedolliseen eli kognitiiviseen työhyvinvoinnin ulottuvuuteen liitetään yleinen omaa elämää kohtaan koettava tyytyväisyys, joka on yksi keskeinen tekijä subjektiivisen hyvinvoinnin kokemisessa (Airila 2015: 29). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkemmin yksilön järkipäiseen suhtautumiseen omaa työtään kohtaan eli kokemukseen työtyytyväisyydestä, hallinnasta ja työn merkityksellisyydestä.

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksinkertaistettuna yksilön asenteita omaa työtään kohtaan. Siihen voivat vaikuttaa useat tekijät, kuten yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, työhön itseensä liittyvät ominaisuudet sekä johtamiseen liittyvät ominaisuudet. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan sukupuolta, ikää, koulutusta ja työkokemusta. Työhön liittyvillä ominaisuuksilla tarkoitetaan puolestaan työn luonnetta, siinä vaadittavia taitoja, ammatillista asemaa ja vastuun määrää. Johtamiseen liittyvillä ominaisuuksilla viitataan palkkaan, työolosuhteisiin, etuihin, turvallisuuteen ja mahdollisuuksiin edetä työssä. (Mishra 2013: 45–46.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän ammatillisen osaamisen ja työn vaatimusten välistä suhdetta sekä yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Työn hallinnan merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat suuret. Tällöin hallinnan tunne edistää yksilön sitoutumista omaa työtä kohtaan, minkä lisäksi se vähentää haitallista stressiä ja edistää työhyvinvoinnin vahvistumista. Erityisesti mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhön on todettu olevan suuri merkitys työntekijän tuottavuuteen ja hänen kokemaan työhyvinvointiin. (Manka 2006: 188, 192; Pekkarinen 2018: 25.)

Työn hallinnan kokemiseen liittyy keskeisesti myös tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä. Ansiotyön ja muun elämän välisessä tasapainossa on oleellista erityisesti se, joutuuko työntekijä laiminlyömään kotiasioitaan ansiotyön vuoksi. Parhaimmillaan työ ja perhe-elämä tukevat toinen toistaan, mutta pahimmillaan molemmilla elämän osa-alueilla on haasteita eikä työntekijä saa tällöin tukea omaan hyvinvointiin kummastakaan suunnasta. (Juuti & Vuorela 2015: 92; Pekkarinen 2018: 25.)

Työn hallintaa voidaan lähestyä myös neljän eri näkökulman kautta. Näitä ovat työn sisältö, työn itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet ja työroolin selkeys. Työn sisällöllä tarkoitetaan mahdollisuuksia käyttää työssä omaa osaamista, harkintaa ja päätöksentekoa. Itsenäisyydellä puolestaan tarkoitetaan jo edellä mainittuja mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtävien sisältöön, työtahtiin ja -järjestykseen. Osallistumismahdollisuuksilla viitataan tiedonsaantiin työtä koskevista muutoksista ja mahdollisuuteen vaikuttaa tuleviin muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Työroolin selkeydellä tarkoitetaan omien tavoitteiden selvyyttä ja työkokonaisuuden tuntemusta. (Manka 2006: 192.)

Merkityksellisyyden kokemuksella on hallinnan kokemuksen lisäksi keskeinen rooli sekä yksilön työhyvinvointiin että motivaation syntymiseen ja sen ylläpitämiseen (Manka 2006: 153; Leskinen & Hult 2010: 71). Työn merkityksellisyys koostuu siitä, että ihminen ymmärtää miksi työtään tekee ja tuntee sen samanaikaisesti tärkeäksi. Kokemus työn merkityksestä on aina henkilökohtaista, eikä sen kokeminen tai sen puuttuminen liity yksiselitteisesti työntekijän asemaan tai työnkuvaan. Merkityksellisyyden kokemus voi syntyä eri tekijöistä eri elämänvaiheissa. Toiselle työ voi olla vain ansaintakeino, kun taas

toiselle siinä voi olla keskeisintä uranäkökulma ja sen merkitys oman identiteetin rakentamiselle. Toisaalta työ voi olla myös kutsumus, jolloin merkityksellisyyden kokemus saadaan jostain itseä suuremmasta ajatuksesta. (Järvinen 2014.)

Työn merkityksellisyyden kokemus on yleistä silloin, kun työstä koetaan olevan hyötyä sekä itselle että muille. Merkitystä rakentavat toisilta ihmisiltä saadun niin sanotun sosiaalisen arvostuksen lisäksi yksilön arvostus omaa itseään kohtaan. Sosiaalinen arvostus sisältää työn tuoman kunnioituksen, statuksen, maineen ja toisaalta myös kuuluisuuden. Itsearvostus koostuu puolestaan yksilön omista kompetensseista, saavutuksista ja itsetuottamuksesta. (Virtanen & Sinokki 2014: 207; Järvinen 2014.)

### 3.3. Työhyvinvoinnin tunnepuolinen eli affektiivinen ulottuvuus

Työhyvinvoinnin tunnepuolisella eli affektiivisellä ulottuvuudella tarkoitetaan työn aiheuttamien tunteiden vaikutusta yksilön hyvinvointiin (Warr 1990: 194–195). Työhyvinvoinnin positiivista ulottuvuutta tarkastellaan työn imun käsitteen avulla ja negatiivista ulottuvuutta stressin ja työuupumuksen käsitteiden avulla. Työuupumuksen yhteydessä tarkastellaan myös työn voimavarojen–työn vaatimusten (TV-TV) -mallia.

#### 3.3.1. Työn imu

Työn imu on myönteinen tunnetila, jossa työntekijä tuntee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista omaa työtään kohtaan (Mamia 2009: 27). Se on työuupumuksen positiivinen vastakohta ja toisin kuin hetkelliseen kokemukseen viittävä flow:n käsite, on työn imu pitkäkestoinen ja monimuotoinen tunnetila. Työn imu on sisällöllisesti paljon monipuolisempi kuin muut työhön liitetyt positiiviset käsitteet, kuten organisaatiokollisuus, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Työn imu tarjoaa huomattavasti edellä mainittuja käsitteitä laajemman ja syvemmän näkökulman yksilön suhteesta omaa työtään kohtaan. (Maslach ym. 2001: 416.)

Työn imu on pysyvä, positiivinen affektiivis-motivionaalinen täyttymyksen tila, jolle on ominaista työntekijän tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*). Tarmokkuudella viitataan energisyyden kokemiseen, joustavuuteen, haluun panostaa ja nähdä vaivaa omassa työssä sekä sisukkuuteen ja kykyyn kohdata vastoinkäymisiä niistä lannistumatta. Tarmokas henkilö voisi kuvailla tuntemuksiaan seuraavasti: ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”. Tarmokkuuden käsitteellisenä vastakohtana on uupumuksen kaltainen väsymys. (Maslach ym. 2001: 416–417; Schaufeli, Salanova, González-Romà & Bakker 2002: 74–75.)

Omistautumisella tarkoitetaan vahvaa sitoutumista työtä kohtaan, mikä aikaansaa ylpeyttä omasta työstä sekä merkityksellisyyden, innokkuuden ja inspiroitumisen kokemuksia. Toisin kuin yleisempi käsite työhön osallistumisesta ja mukana olemisesta (involvement), omistautuminen tarjoaa laajemman ja syvemmän ulottuvuuden yksilön tunneperäisestä suhteesta työhön. Omistautunut henkilö kuvailee työtänsä seuraavasti: ”Olen innostunut työstäni”. Sen käsitteellisenä vastakohtana on kynnistyminen. (Maslach ym. 2001: 416–417; Schaufeli ym. 2002: 74–75.)

Uppoutuminen viittaa nimensä mukaisesti miellyttävään tunteeseen syvästä keskittymisestä, jossa ajantaju katoaa ja työstä on vaikea irrottautua. Työhön uppoutunut henkilö voisi kuvailla tilannettaan näin: ”Olen iloinen, kun olen syventynyt työhöni”. Toisin kuin tarmokkuudelle ja omistautumiselle, ei uppoutumiselle ole käsitteellistä vastakohtaa. (Maslach ym. 2001: 416–417; Schaufeli ym. 2002: 74–75.)

Työn imua kokevat henkilöt ovat aloitteellisia ja tuottavia, avuliaita, työhön ja työpaikkaan sitoutuneita, terveempiä ja onnellisempia kuin muut työntekijät. Lisäksi he kokevat usein suurempaa tyydytystä myös työn ulkopuolisiin asioihin, kuten vanhemmuuteen ja kumppanuuteen liittyen. Työn imun aiheuttamat positiiviset tunteet vaikuttavat myönteisesti työntekijän fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten voimavarojen olemassaoloon ja parantavat sitä kautta entisestään työntekijän hyvinvointia. (Hakanen 2011: 40–42.)

Työntekijän kokema työn imu saa yksilötasolla aikaan työhyvinvoinnin lisääntymistä, energisyyttä, onnellisuutta ja tehokkuutta. Yksilötason vaikutusten lisäksi se voi parhaimmillaan tarttua sosiaalisen käyttäytymisen ja vuorovaikutusprosessien välityksellä myös työyhteisön muihin jäseniin parantaen näin ollen koko tiimin suoritusta ja tuloksellisuutta. Työn imun kokemista lisäävät ja tukevat voimavaratekijät, jotka voivat vaihdella riippuen työnkuvasta, ajasta ja yksilöllisistä ominaisuuksista johtuen. (Hakanen 2011: 40–42, 51; Perhoniemi & Hakanen 2013: 96.) Työn voimavaratekijöitä käsitellään tässä tutkielmassa tarkemmin työuupumuksen käsitteen yhteydessä.

On kuitenkin tärkeää erottaa työn imun käsite työholismista. Selkein tapa erottaa nämä toisistaan on niiden syntymekanismin tarkastelu. Työn imussa motivaatio työn tekemistä kohtaan kumpuaa sisäisestä halusta ja palosta mielenkiintoisia työtehtäviä kohtaan, kun taas työholismille on ominaista työn tekeminen syyllisyydentunnosta, sisäisestä pakosta ja perfektionismimaisesta suorittamisesta käsin. Sen syntymiseen voi vaikuttaa työntekijän huono itsetunto, joka heijastuu hyväksynnänhakemisena pakonomaisella työnteolla ja sitä kautta myös ”itsensä todisteleminenä” muille työntekijöille. Työholisti ei jaksakaan tehdä töitä paljon, mutta siitä huolimatta tuntee syyllisyyttä silloin, kun ei työskentele. Työn imun kokeva henkilö puolestaan pystyy syventymään työhön pitkäksi aikaa ja tehdä ylimääräistä työtä, sillä hän saa siitä nautintoa ja onnistumisen kokemuksia. (Hakanen 2011: 112–116.)

Työn imua kokeva henkilö kokee työnsä tärkeäksi, muttei kuitenkaan korostuneen tärkeäksi, kuten työholisti. Työn imua kokevalle on ominaista työn voimavarojen hyödyntäminen haasteita kohdatessa, mutta työholisti ei välttämättä edes tule ajatelleeksi voimavaratekijöitä, kuten työyhteisöltä saatavaa tukea. Työholistille työ on elämässä ensisijaisen tärkeä asia muiden elämän osa-alueiden jäädessä sivurooliin. Työ on pakonomaisesti ajatuksissa myös vapaa-ajalla, joten työstä irrottautuminen on haastavaa eikä sitä välttämättä edes haluta tehdä. Työ ohjaa elämää, ja sitä kohtaan on muodostunut lähes riippuvuutta vastaava tunne. Työn imua kokeva puolestaan pitää työtään merkittävänä, mutta antaa aikaa myös muille elämän osa-alueille työn ulkopuolella. (Hakanen 2011: 112–116.)

### 3.3.2. Stressi ja työuupumus

Vaikka työssä kohdatut painetta lisäävät tilanteet saattavat tuntua hetkellisesti kuormittavilta, on niiden satunnainen ilmeneminen psykologisesti tervettä. Työn aiheuttama paine ei siten ole aina työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavaa, vaan sen voidaan tulkita olevan myös hyvinvointia positiivisesti haastavaa. Haastava paine tarjoaa työntekijälle kehitysmahdollisuuksia ja luo olosuhteet asioiden aikaansaamiselle. Positiivinen paine, kuten aikataulupaineet, voivat siivittää työntekijän huippusuorituksiin, mikä puolestaan lisää työn merkityksellisyyden tuntua. (Manka & Manka 2016: 174–175.)

Positiivinen paine voi kuitenkin muuttua työhyvinvointia heikentäväksi paineeksi ja edelleen stressiksi. Kehon ylikuormitus voi kasautua hitaasti ja pitkän ajan kuluessa, jolloin myös stressireaktion ilmenemiseen voi kulua aikaa. Toisaalta vaikka yksilö ei vielä tiedostaisi ylikuormitustilaansa, alkaa keho usein oireilla ja sitä kautta ilmoittaa liian pitkään jatkuneesta kuormituksesta. Pitkään jatkunut kuormitustila aiheuttaa muutoksia kehon hormonitoimintaan ja pitkittyessään laukaisee kehon stressireaktion automaattisesti. (Manka & Manka 2016: 175–176.)

Stressin käsitteellä viitataan kokonaisvaltaiseen prosessiin, joka saa alkunsa haastavaksi koetussa tilanteessa. Stressireaktion alkamisen kokeminen perustuu yksilön näkemykseen ja tulkintaan tilanteesta, sen merkityksestä ja vaatimuksista. (Honkonen 2010: 71.) Yksilölliset tekijät vaikuttavat siten stressin kokemiseen ja sen käsittelyyn, eivätkä tietyt stressiä aiheuttavat ärsykkeet eli stressitekijät aiheuta stressireaktiota suinkaan kaikille (Kinnunen & Feldt 2005: 14–15; Mäkikangas ym. 2013: 110).

Stressi voi aiheuttaa oireita sekä yksilötasolla, organisaatiotasolla että yksityiselämän tasolla. Yksilötasolla stressireaktiot voivat olla fysiologisia, tunneperäisiä tai käyttäytymisen kautta ilmeneviä. Fysiologisia oireita ovat mm. stressihormonien lisääntynyt erityis sekä verenpaineeseen ja sydämen sykkeeseen liittyvät vaihtelut. Lyhyellä aikavälillä stressireaktio toimii kehon puolustusmekanismina, mutta pitkittyessään se voi altistaa ihmisen monille sairauksille, erityisesti verenpaine- ja sydänsairauksille. Tunneperäisiä stressireaktioita ovat esim. ärtymys, ahdistus ja masentuneisuus. Myös nämä oireet voivat



pitkittyessään altistaa ihmisen masennuksen lisäksi erilaisille psykosomaattisille oireille, kuten päänsärylle, vatsavaivoille, hikoilulle ja yleiselle jännittyneisyydelle. (Kinnunen & Feldt 2005: 14–15; Honkonen 2010: 71). Käyttäytymisen tasolla kognitiivisen eli tiedollisen toiminnan oireiden, kuten muistiongelmien, päätöksenteon vaikeutumisen sekä työsuoritusten heikkenemisen ilmeneminen on todennäköistä pitkittyneessä stressitilassa (Kinnunen & Feldt 2005: 15). Lisäksi elämäntapoihin liittyvät käytösmallit saattavat muuttua ja rapautua pitkittyneessä stressissä. Ihminen saattaa alkaa käyttää päihteitä enenevässä määrin tai sairastua syömishäiriöön. Sosiaalinen eristäytyminen on tyypillistä pitkittyneestä stressistä kärsivälle. (Manka 2015.)

Yksilöllisten reaktioiden lisäksi stressi voi ilmetä myös organisaation tasolla. Yksilöiden väliset ristiriidat, lisääntyneet sairaspotilaat ja työntekijöiden heikentynyt sitoutuminen organisaatioon ovat kaikki seurausta jatkuvan työstressin ilmenemisestä. Pitkällä tähtäimellä jatkuva työstressi vähentää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja aikaansaa työntekijöiden vaihtuvuutta. Stressin kokemus voi yksilö- ja organisaatiotason lisäksi vaikuttaa yksilön yksityiselämään. Mikäli työpaikalla koettua stressiä ei syystä tai toisesta ole mahdollista vapaa-aikana purkaa, kuten liian lyhyestä palautumisajasta johtuen, voi se heikentää yksilön hyvinvointia myös muilla elämän osa-alueilla. (Kinnunen & Feldt 2005: 15–16.)

Kuten aikaisemmin todettiin, voi satunnainen paine olla työntekijän näkökulmasta myös positiivista (Manka 2006: 173). On kuitenkin huomattava, että pitkittyessään voimakas stressi voi edesauttaa vakavan psykologisen oireyhtymän, työuupumuksen (*burnout*) kehittymistä (Hakanen 2004: 22; Honkonen 2010: 75; Feldt, Huhtala & Lämsä 2012: 143). Työuupumus kuvaa negatiivista tunnetilaa, joka voi liittyä sekä työntekijän yksilöllisiin että työhön itseensä liittyviin ominaisuuksiin. Määritelmiä työuupumukselle on useita (Kinnunen & Hättinen 2005: 38–39), mutta yhteispiirre uupumuksen kehitykselle on se, että työn vaatimukset eivät kohtaa käytettävissä olevien voimavarojen kanssa. Työntekijä voi kokea olevansa kriisissä työnsä kanssa. (Honkonen 2010: 76.)

Siinä missä työn imuun liitetään jo aiemmin mainitut positiiviset ulottuvuudet (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen), on myös työuupumuksesta erotettavissa kolme

ulottuvuutta: uupumuksenkaltainen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon lasku. Uupumuksenkaltainen väsymys (*exhaustion*) on tullut tarmokkuuden tilalle, kyynistynyt asennoituminen työhön (*cynicism*) omistautumisen tilalle ja ammatillisen itsetunnon lasku (*professional inefficacy*) uppoutumisen tilalle. (Maslach ym. 2001: 402–403, 416; Schaufeli ym. 2002: 72.)

Työuupumuksesta kärsivät ihmiset kuvaavat usein kokevansa kokonaisvaltaista ja uupumuksenkaltaista väsymystä. Kyseessä on huomattavasti satunnaista väsymyksen tunnetta kokonaisvaltaisempi tila, joka johtuu pitkäkestoisesta stressistä. Tällaista väsymystä kokeva henkilö ottaa usein etäisyyttä työstään sekä tiedollisesti että tunnetasolla pyrkiessään selviytymään työn aiheuttamasta ylikuormituksesta. (Maslach ym. 2001: 402–403, 416; Schaufeli ym. 2002: 72.)

Kyynistymisellä viitataan tilanteeseen, jossa yksilön aikaisemmin kokema mielenkiinto ja innostus omaa työtä kohtaan vähenee merkittävästi. Työtä ei enää koeta merkitykselliseksi tai hyödylliseksi, jolloin ihminen kokee työn tekemisen olevan täysin turhaa. Tämän lisäksi työuupumuksesta kärsivä henkilö saattaa kokea oman ammatillisen itsetuntonsa heikentyvän työn vaatimusten aiheuttaman uupumuksen ja kyynisyyden vuoksi. Tällöin henkilö voi kokea olevansa ammatillisesti epäpätevä ja täysin kykenemätön saamaan mitään aikaiseksi tai pahimmillaan tekemään lainkaan työtään. (Maslach ym. 2001: 402–403, 416; Schaufeli ym. 2002: 72; Honkonen 2010: 76.)

Yksi työuupumukselle altistava tekijä on työn vaatimusten ja voimavarojen välisen ristiriidan pitkittyminen. Tätä kuvataan työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV–TV, engl. *job demands-resources, JD–R*) mallin avulla. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan sellaisia fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia asioita tai ominaispiirteitä, jotka vaativat työntekijältä jatkuvaa fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. Nämä työn vaatimukset eivät lähtökohtaisesti ole negatiivisia, mutta niistä voi muodostua sellaisia, jos niiden saavuttaminen vaatii työntekijältä kohtuutonta ponnistelua. Työn voimavarat viittaavat vastaavasti sellaisiin työn fyysisiin, sosiaalisiin, psykologisiin ja organisatorisiin asioihin ja ominaispiirteisiin, jotka suojaavat ja edistävät työntekijän hyvinvointia. Voimavarat voivat vähentää työn vaatimuksia, auttaa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa

sekä edistää työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001: 501; Schaufeli & Bakker 2004: 296.)

### *Työn vaatimustekijät*

Varsin yleinen työn vaatimustekijä on työmäärä, joka voi olla määrällisesti liian suuri. Toisaalta työ voi olla sisällöllisesti liian vaativaa työntekijän taitoihin, kokemukseen tai kykyihin nähden. Omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien vähyys tai niiden totaalinen puuttuminen ovat sellaisia työn vaatimustekijöitä, jotka voivat pitkän ajan kuluessa altistaa työuupumukselle. Muita vaatimustekijöitä ovat työstä saataviin palkkioihin (suulliset tai taloudelliset), oikeudenmukaiseen kohteluun sekä työntekijän omiin ja organisaation arvoihin liittyvät ristiriidat. Myös työyhteisö voi toimia sekä työuupumukselle altistavana tekijänä että siltä suojelevana voimavaratekijänä. (Demerouti ym. 2001: 502; Maslach ym. 2001: 414–415.)

Edellä mainitut työuupumukselle altistavat tekijät liittyivät ensisijaisesti työympäristöön, mutta myös työn ulkopuolisten tekijöiden merkitys työuupumuksen kehittymiseen on huomioitava. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yksityiselämässä ilmenevät kuormitus-tekijät sekä jo lapsuudessa kotoa opitut mallit työn tekemistä kohtaan. Mikäli työ on jo lapsuudesta asti opittu näkemään ihmistä määrittävänä tekijänä ja elämisen ehtona, voi tällainen ajattelutapa kääntyä aikuisuudessa työelämän vastoinkäymisissä itseään vastaan. Tunnollisilla ihmisillä on suurentunut riski sairastua työuupumukseseen, sillä tällöin yksilön suhde työtä kohtaan on tunnetasolla huomattavasti syvempi ja työssä epäonnistuminen saatetaan ottaa hyvin raskaasti. (Pines 1993: 36; Hakanen 2004: 179.)

### *Työn voimavaratekijät*

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ovat työn voimavaratekijät työn fyysisiin, sosiaalisiin, psykologisiin ja organisatorisiin asioihin liittyviä ominaisuuksia, jotka suojaavat ja edistävät työntekijän hyvinvointia (Demerouti ym. 2001: 501; Schaufeli & Bakker 2004: 296). Seuraavassa käyn läpi muutamia voimavaratekijöitä, jotka esiintyvät kuntajohtajille toteutetussa ja tämän tutkielman aineistona toimivassa työhyvinvointikyselyssä.

Työnkuvan monipuolisuus on merkittävä työtehtävään liittyvä voimavaratekijä, sillä se mahdollistaa työntekijän taitojen, potentiaalin ja kokemuksen laaja-alaisen hyödyntämisen. Tämä puolestaan lisää työntekijän kokemusta siitä, että hän pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja kehittämään niitä työssään. Työhyvinvoinnin tiedolliseen ulottuvuuteen syventyneessä kappaleessa jo esiin noussut kokemus työn merkityksellisyydestä toimii myös työn voimavaratekijänä. Sen avulla työntekijä voi nähdä oman työnsä osana suurempaa ja merkittävää kokonaisuutta. Myös asiakastyön palkitsevuus on yksi mahdollinen työn voimavaratekijä. (Hakanen 2011: 52–54.) Kuntajohtamisen kontekstissa asiakkaita ovat ensisijaisesti kuntalaiset.

Työn järjestelyihin liittyviä työn voimavaratekijöitä ovat työroolien ja -tavoitteiden selkeys, mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä joustavuus eli mahdollisuus vaikuttaa työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työn sosiaalisia voimavaratekijöitä ovat esimieheltä ja työyhteisöltä saatava tuki, oikeudenmukainen kohtelu ja luottamus. Myös palaute tehdystä työstä sekä siitä saatava arvostus ovat nekin tärkeitä työn järjestelyihin liittyviä voimavaratekijöitä. (Hakanen 2011: 55–59.)

Organisatoriset työn voimavaratekijät pitävät sisällään jo aikaisemmin mainitun työyhteisön ja siellä vallitsevan myönteisen ilmapiirin. Myös kehityskeskustelu voi toimia parhaimmillaan työtä tukevana voimavaratekijänä. Tämä edellyttää sitä, että keskustelu käydään luottamuksellisesti aitona vuoropuheluna ja että kummallakin osapuolella on mahdollisuus kertoa työhön liittyvistä odotuksista ja tavoitteista. Työstä korvauksena saatava palkka voi toimia voimavaratekijänä, mutta tämä vaatii sen, että työntekijä kokee palkan olevan linjassa tekemänsä työmäärän kanssa. Työn varmuus toimii työn voimavaratekijänä, kun taas toisaalta epävarmuus työn jatkumisesta voi olla työhyvinvointia heikentävä tekijä. Viimeisenä voimavaratekijänä mainittakoon yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. (Hakanen 2011: 61–69.) Kuntaorganisaation kontekstissa yhteistyötä tehdään useiden eri toimijoiden, kuten henkilöstön, virkamiesjohdon ja luottamushenkilöiden kanssa.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 4.1. Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tutkimusta tehtäessä tutkija kerää yleensä havaintoaineiston itse, jolloin aineisto sisältää välitöntä tietoa kulloinkin käsiteltävästä tutkimusaiheesta. Tällaista tutkijan itsensä keräämää aineistoa kutsutaan *primaariaineistoksi*. Tässä tutkielmassa hyödynnetään kuitenkin jonkin toisen henkilön tai tahon lähtökohtaisesti muuta tarkoitusta varten keräämää aineistoa eli kyseessä on *sekundaariaineisto*. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010: 186.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus mielletään usein laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohtana. Tällainen jyrkkä vastakkainasettelu on kuitenkin liian voimakas tapa käsittää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja. Olisi hyödyllisempää ajatella kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen täydentävän toisiaan siten, että tutkimuksen tekemisen eri vaiheiden välille syntyy jatkumoa. (Alasuutari 1995: 31–32.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkastellaan tietoa numeerisesti, mikä tarkoittaa tutkittavien asioiden ja ominaisuuksien käsittelyä numeroiden avulla. Tällainen tutkimus vastaa kysymyksiin *kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka moni*. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroavaisuuksia. Tällaisia muuttujia voivat olla esimerkiksi henkilön toiminta, ominaisuus (sukupuoli, mielipide, ikä) tai häntä tavalla tai toisella koskeva asia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä mittareita eli välineitä ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. Näillä välineillä saadaan kerättyä tietoa tutkitavasta asiasta. Kvantitatiivisella tutkimuksella tavoitetaan helposti suuria ja hajallaan olevia vastaajamääriä nopeasti, vaivattomasti ja taloudellisesti. (Vilkkä 2007: 13–14, 17–19; Valli 2015: 47.)

Tässä tutkielmassa hyödynnettävä aineisto on toteutettu standardoitua eli vakioitua kyselyä hyödyntäen. Kyselyn standardoinnilla tarkoitetaan kyselyn toteuttamista siten, että kaikilta vastaajilta kysytään asiat täsmälleen samalla tavalla ja samassa järjestyksessä.

Tällä varmistetaan se, että vastaajat myös ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kyselytutkimusta käytetään usein silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia hyvin henkilökohtaisia asioita, kuten koettua terveyttä, terveystietoisuutta ja itsehoitoa. Kyselylomakkeessa käytettäviä kysymyksiä voidaan muotoilla monilla eri tavoilla. Kyselylomakkeessa kysymykset voidaan esittää avoimilla tai sekamuotoisilla kysymyksillä, monivalintakysymyksinä tai asteikkoja eli skaaloja hyödyntäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 188, 193–195; Vilkka 2007: 15, 28, 69.)

Lomakkeen huolellinen ja asianmukainen laadinta edesauttaa tutkimuksen onnistumista. Kyselylomakkeen laatimisessa on otettava huomioon kysymysten selkeys, spesifiys, yksinkertaisuus ja looginen eteneminen sekä kysymykseen vastaamisen helppous. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaajan ei tarvitse arpoa, mitä hänen kunkin kysymyksen kohdalla tulee tehdä. Lisäksi lomakkeen esitystavan on oltava selkeä. Kyselylomakkeen teknisen muotoilun lisäksi on tärkeää huomioida kyselyn ajoitus, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa kyselyn vastausprosenttiin. Myös kyselyn mukana lähetettävä saatekirje tulee laatia huolellisesti ja siinä on annettava tutkimuksesta riittävästi tietoa, sillä vastaaja voi tehdä saatekirjeen informaation perusteella päätöksen kyselyyn vastaamisesta. Tutkittavien henkilöiden motivaatio kyselyyn osallistumiseen riippuu pitkälti heidän kiinnostuksestaan tutkittavaa aihepiiriä kohtaan. (Hirsjärvi ym. 2007: 197–198; Vilkka 2007: 28, 64–65.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset esitetään usein numeerista, graafista ja sanallista esitystapaa yhdistellen. Sanallisen tulosten esittelyn tukena hyödynnettävillä taulukoilla, kuvioilla ja tunnusluvuilla pyritään havainnollistamaan kirjoitettua tekstiä ja lisäämään lukijan ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Tutkija voi itse määritellä tulosten esitystavan, kunhan hän huolehtii tulosten objektiivisuudesta. Taulukoiden käyttö on perusteltua silloin, kun numeerinen tieto halutaan esittää yksityiskohtaisesti sen määrästä riippumatta. Kuvioiden avulla on mahdollista esittää tieto nopeasti luettavassa muodossa, antaa yleiskuva jakaumasta sekä havainnollistaa ja painottaa tietoa. Erilaisten tunnuslukujen käyttö on perusteltua silloin, kun halutaan esittää vain yhtä lukua koskevaa informaatiota. (Vilkka 2007: 135.)

## 4.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen *reliabilitydesta* ja *validitydesta*. *Reliability* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tällöin kahden eri tutkijan on eri aikoina tekemällään tutkimuksella saatava samanlaiset tulokset, kun kyseessä on sama mittaristo ja samat tutkittavat. Tutkimuksen *validity* (pätevyys) puolestaan viittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä asiaa, jota tutkija on lähtökohtaisesti tarkoittanut tutkittavan. Kvantitatiivista tutkimusta laadittaessa tulee kysymykset laatia mahdollisimman yksiselitteisiksi ja helposti ymmärrettäviksi väärinymmärrysten välttämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227; Vilka 2007: 149–150.)

Tutkimuksen objektiivisuuden eli puolueettomuuden takaa se, että tutkija ja tutkittava ovat toisilleen etäisiä eikä tutkijalla ole mahdollisuutta vaikuttaa kyselyllä saatuihin vastauksiin tai tutkimuksen tuloksiin. Verkossa tapahtuva aineistonkeruu on hyvä keino turvata tutkimuksen objektiivisuus, sillä tuolloin tutkija ja tutkittava eivät tapaa toisiaan eikä tutkijan läsnäolo tai olemus vaikuta annettaviin vastauksiin. Lisäksi suuren aineiston etuna on, ettei yksi vastaaja vaikuta tutkijaan persoonana. (Vilka 2007: 16; Valli 2015: 44.)

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida myös tutkimuseettiset näkökulmat. Tutkijan tulee varmistaa, ettei annettujen vastausten avulla ole mahdollista tunnistaa yksittäistä henkilöä varsinkaan silloin, kun tutkimus kohdistuu ihmisten henkilökohtaisiin ja jopa arkaluontoisiin tietoihin, kokemuksiin tai mielipiteisiin. Lomakeaineistojen anonymisointi on mahdollista tehdä tunnistetietojen poistamisella, muuttamisella tai muokkaamisella. (Vilka 2007: 95.) Anonymiteettikysymys on hyvä esittää tutkimuksen kohteena oleville henkilöille jo ennen vastaamisen alkamista epäluulojen ja pelkojen poistamiseksi. Käytännössä tämä onnistuu esimerkiksi kyselyn saatekirjeessä. Lisäksi tulee huomioida tutkimusaineiston luotettavuus ja se, kenellä on oikeus käsitellä saatua aineistoa. (Soininen 1995: 129–130.)

### 4.3. Aineiston keruu ja analysointi

Tämän tutkielman aineistona käytetään soveltuvin osin Kevan, Kuntaliiton ja Suomen Kuntajohtajat ry:n yhteistyössä toteuttamaa Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018 -kyselyä. Kysely on toteutettu aikaisemmin Kevan ja Kuntajohtajat ry:n yhteistyönä vuosina 2007, 2009, 2011, 2013 ja 2015. Vuoden 2018 kyselyä yhdenmukaistettiin ja siihen lisättiin ensimmäistä kertaa kysymyskokonaisuudet kuntajohtajien kokemasta häirinnästä ja uhkailusta sekä eettisesti haasteellisten tilanteiden ilmenemisestä ja sen kuormittavuudesta.

Kyselylomake laadittiin sähköisellä Webropol-ohjelmalla sen vaivattomuuden ja kyselyprosessin toteuttamisen nopeuden vuoksi. Tutkimus toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä kesäkuussa 2018, siten että kysely aukesi 12.6.2018 ja suljettiin 1.7.2018. Vastausaika pidennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta viikolla, sillä alustava kahden viikon vastausaika todettiin liian lyhyeksi. Muistutusviestejä lähetettiin yhteensä kolme. Kysely lähetettiin kaikille Suomen 311:lle kuntajohtajalle sekä kuuden pormestarikaupungin kansliapäälliköille. Vastauksia saatiin yhteensä 184, joten vastausprosentiksi saatiin 59. Kyselylle saatiin lisähuomiota Twitterissä tapahtuneet viestinnän ansiosta.

Kyselyssä hyödynnettiin monivalintakysymyksiä, avoimia ja sekamuotoisia kysymyksiä sekä asteikollisia kysymyksiä. Kysymysten ja kyselylomakkeen laatiminen toteutettiin kevään 2018 aikana ja lomakkeen viimeistelyyn osallistuivat sekä Kevan että Kuntaliiton asiantuntijat.

Saadut vastaukset analysoitiin SPSS-järjestelmällä hyödyntämällä sekä suoria jakaumia että ristiintaulukointia taustamuuttujien mukaan.



## 5. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkielman aineistona toimiva vuoden 2018 kuntajohtajien työhyvinvointikysely koostui yhteensä 44 kysymyksestä, jotka jaoteltiin yhdeksän eri osa-alueen mukaisesti (Liite 1). Vastaajan taustatietojen lisäksi kysely koostui työn vaativuutta, voimavaroja ja työssä jaksamista, päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuutta, johtajasopimusta, kehityskeskustelua, kunta-alan uudistuksia ja muutosjohtamista, työn eettisyyttä sekä häirintää kartoittavista kysymyksistä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan kaikkia muita edellä mainittuja työhyvinvointikyselyn osa-alueita paitsi työn eettisyyttä ja häirintää. Kahden viimeksi mainitun osa-alueen tutkimustulokset on julkaistu Kuntaliiton Uutta kunnista -julkaisusarjassa joulukuussa 2018 (Vierula, Pekola-Sjöblom & Airaksinen 2018; Pekola-Sjöblom & Airaksinen 2018).

### 5.1. Vastaajien taustatiedot

Vastaajan taustatietoja kartoitettiin kysymyksillä 1-7, ja niistä saadut keskeiset vastaukset ovat nähtävillä taulukossa 1. Vastaajien ikää ja kuntajohtamisen työkokemusta kartoittavien kysymysten (2 ja 6) vastaukset on luokiteltu.

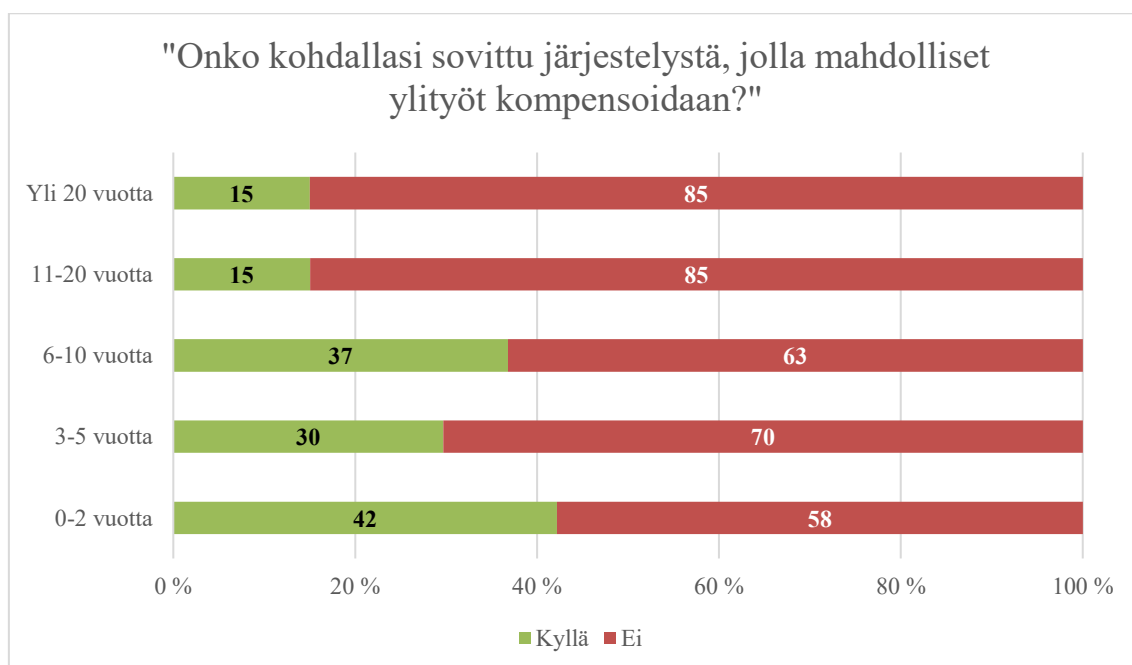
Kuten taulukosta 1 on nähtävillä, oli suurin osa vuoden 2018 kyselyyn vastaajista miehiä. Naiskuntajohtajien määrä on kuitenkin kasvanut vuoden 2015 kyselystä 4 % ja vastaavasti miesten osuus vähentynyt saman verran. Vastaajista suurin osa kuului 50–59 -vuotiaiden ikäluokkaan, kun taas alle 40-vuotiaita oli vähiten. Suomalaisten kuntajohtajien keski-ikä on kuitenkin laskenut vuoden 2015 kyselystä kahdella vuodella ollen vuonna 2018 51,6 vuotta. Tämä selittyy kuntajohtajien eläköitymisellä ja uuden sukupolven kuntajohtajien määrän lisääntymisellä. Vielä vuonna 2015 34 % vastaajista oli vähintään 60-vuotiaita, kun vastaava luku vuoden 2018 kyselyssä oli vain 23 %. Pienimpien eli alle 5 000 asukkaan kunnissa työskentelevät ja henkilöstömäärältään alle 300 vakuutetun eli henkilön kuntien kuntajohtajat olivat kyselyn suurin vastaajaryhmä. Vastaajien työkokemus jakautui melko tasaisesti, ainoastaan yli 20 vuotta kuntajohtajana työskennelleiden osuus oli muita kokemusluokkia alhaisempi.

Taulukko 1. Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn aineiston rakenne. (% , n=182-184)

		<b>2018</b>
<b>Sukupuoli</b>		
	Mies	79 %
	Nainen	21 %
<b>Ikäluokka</b>		
	Alle 40 vuotta	12 %
	40-49 vuotta	25 %
	50-59 vuotta	39 %
	Vähintään 60 vuotta	23 %
<b>Virkasuhde</b>		
	Toistaiseksi voimassa oleva	90 %
	Määräaikainen	10 %
<b>Johtamasi kunnan asukasluku</b>		
	alle 5000 as.	42 %
	5 000-10 000 as.	26 %
	10 001-20 000 as.	15 %
	20 001-50 000 as.	10 %
	50 001-100 000 as.	3 %
	yli 100 000 as.	3 %
<b>Luokiteltu työkokemus</b>		
	0-2 vuotta	25 %
	3-5 vuotta	21 %
	6-10 vuotta	21 %
	11-20 vuotta	22 %
	yli 20 vuotta	11 %
<b>Kuntaorganisaation koko (vakuutettujen= henkilöstön määrä)</b>		
	alle 300	48 %
	300-900	31 %
	yli 900	21 %

## 5.2. Työn vaativuus

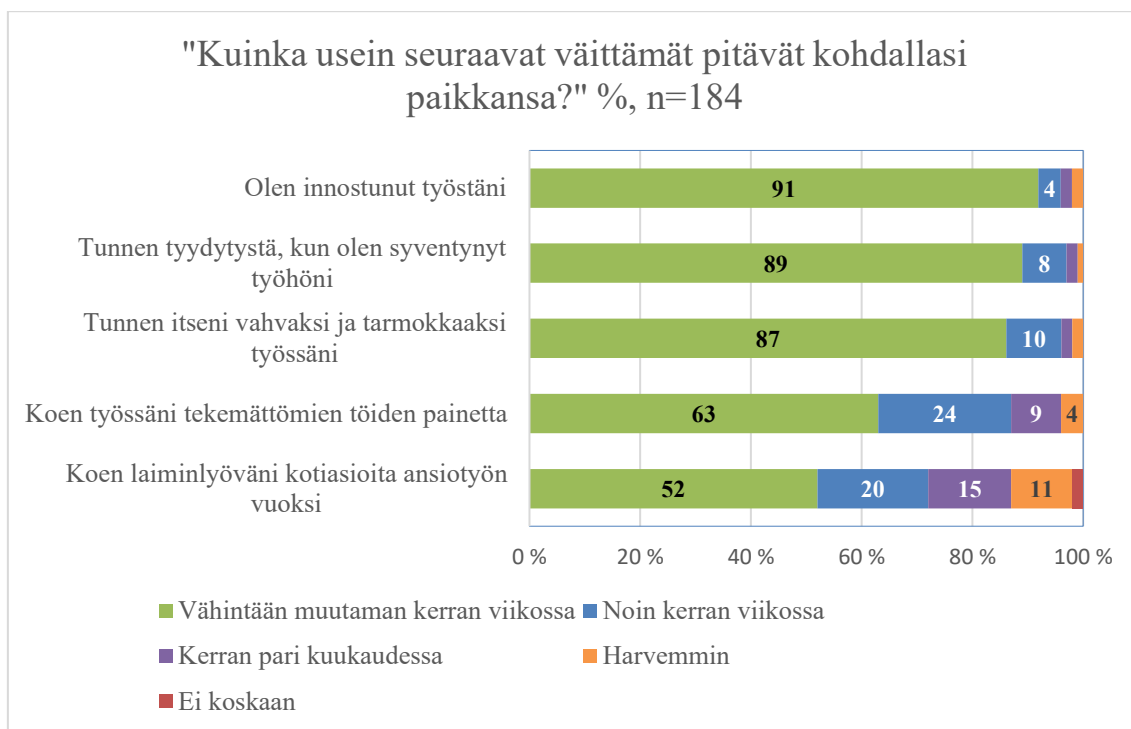
Kuntajohtajien työn vaativuutta selvitettiin kysymyksillä 8-12. Ylitöiden kompensoimista tiedusteltiin kysymyksessä 8: ”Onko kohdallasi sovittu järjestelyistä, joilla mahdolliset ylityöt kompensoidaan?”. 28 % vastaajista ilmoitti, että ylitöiden kompensointi on sovittu. Vastaavasti 69 % kertoi, ettei ylitöiden kompensointi ole sovittu. Ylitöiden kompensointi sopiminen on kaikista harvinaisinta yli 20 vuotta kuntajohtajana toimineiden kohdalla ja vastaavasti yleisintä alle kaksi vuotta kuntajohtajana toimineiden kohdalla (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Ylitöiden kompensointijärjestelyiden yleisyys, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.

Kysymys 9 koostui kysymyspatteristosta, jossa tiedusteltiin tarkemmin työn hallinnan kokemista työn vaatimustekijöiden ilmenemisen kautta ja työn imuun liittyvien ominaisuuksien eli tarmokkuuden, innostuksen ja uppoutumisen ilmenemisen yleisyyttä. Vastausvaihtoehtoja oli kuusi: ”Päivittäin tai lähes päivittäin”, ”muutaman kerran viikossa”,

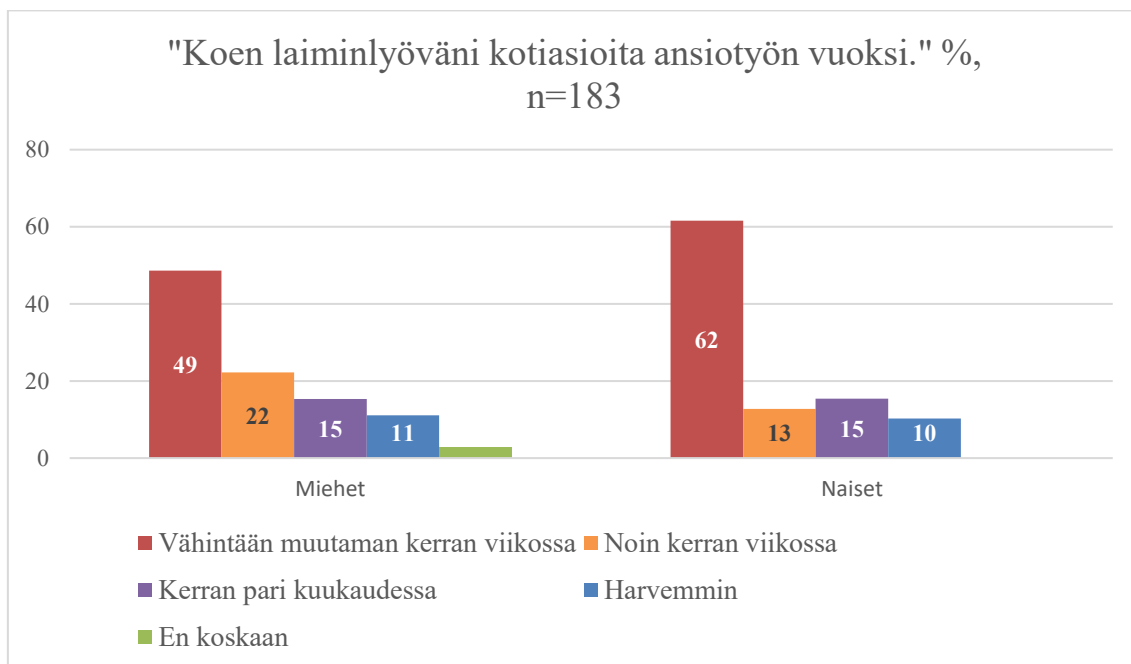
”noin kerran viikossa”, ”kerran pari kuukaudessa”, ”harvemmin” ja ”ei koskaan”. Vastausvaihtoehdot ”päivittäin tai lähes päivittäin” sekä ”muutaman kerran viikossa” on tulosten analysointivaiheessa yhdistetty yhdeksi luokaksi ”vähintään muutaman kerran viikossa”.



Kuvio 5. Työn imun ja työn hallinnan kokeminen.

Kuten kuviosta 5 on nähtävillä, ovat suomalaiset kuntajohtajat erittäin innostuneita työstään ja työn imun kokeminen on yleistä. Jopa 91 % kuntajohtajista vastasi olevansa innostuneita työstään vähintään muutaman kerran viikossa. Kuitenkin samanaikaisesti työn vaatimustekijöiden aiheuttama tekemättömien töiden paine ja kotitöiden laiminlyönti on varsin yleistä, sillä 63 % vastaajista raportoi kokevansa tekemättömien töiden painetta vähintään muutaman kerran viikossa ja 52 % kokee laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi vähintään muutaman kerran viikossa.

Kuntakoolla, vastaajan iällä tai kuntajohtamiskokemuksella ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta saatuihin vastauksiin. Myöskään sukupuolella ei ollut merkittävää vaikutusta, muutoin kuin yhden eli kotiasioiden laiminlyömistä kartoittavan väitteen kohdalla, sillä naisvastaajat raportoivat kokevansa laiminlyövänsä kotiasioita ansiotyön vuoksi useammin kuin miehet (ks. kuvio 6).



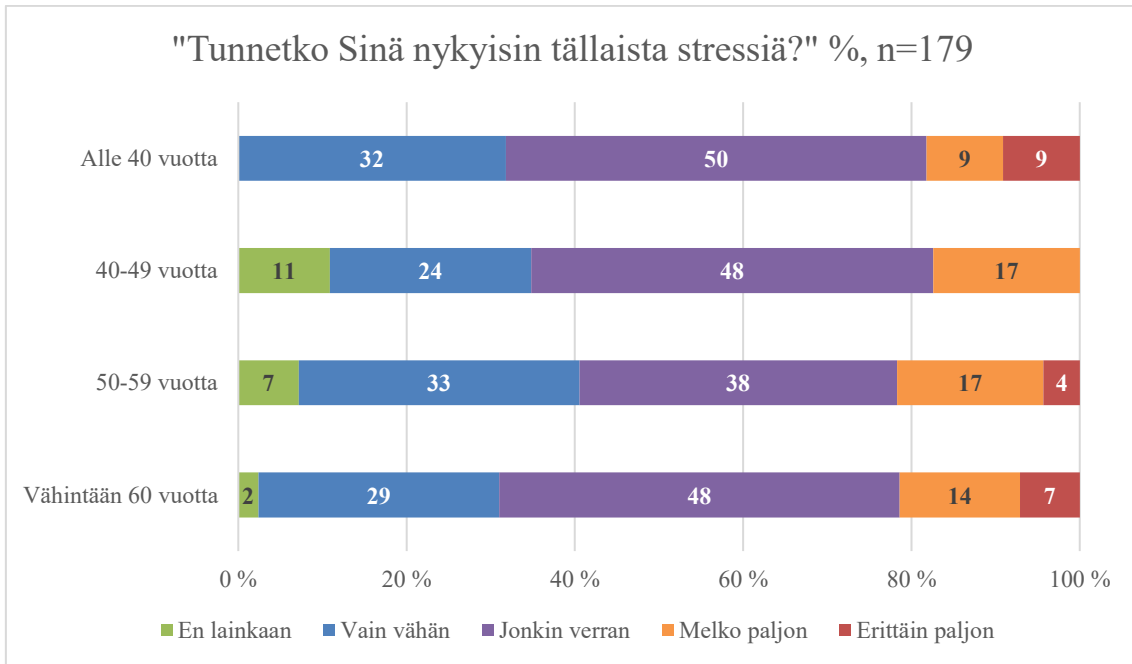
Kuvio 6. Kotiasioiden laiminlyömistä yleisyys, taustamuuttujana sukupuoli.

Stressin kokemusta kartoitettiin kysymyksessä 10 seuraavasti: ”Tunnetko Sinä nykyisin tällaista stressiä?”. Vastausvaihtoehtoina oli viisiportainen asteikko, jossa 1= ”en lainkaan” ja 5= ”erittäin paljon”. Kysymystä taustoitettiin seuraavasti: ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.” Koetun stressin määrän suorat jakaumat ovat kuvattuna kuviossa 7.



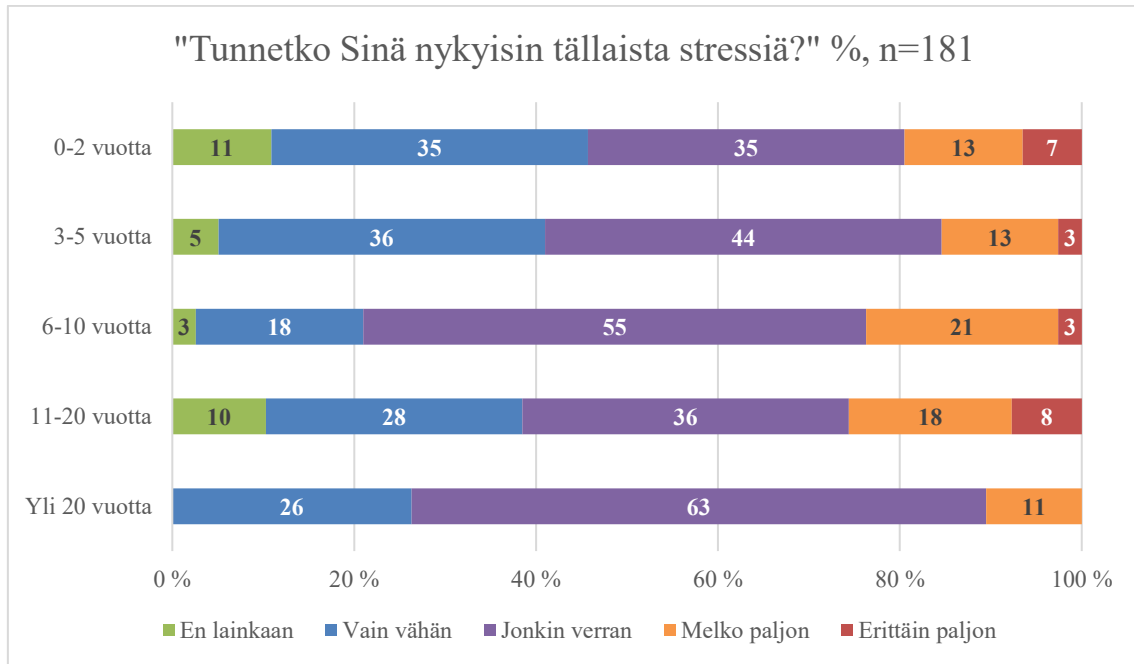
Kuvio 7. Stressin kokemisen yleisyys.

Lähes puolet kuntajohtajista eli 44 % vastasi kokevansa stressiä jonkin verran. Toisaalta 7 % vastasi, ettei koe stressiä lainkaan ja 29 % vain vähän. Huolestuttavaa on kuitenkin se, että lähes 20 % raportoi kokevansa stressiä melko tai erittäin paljon. Stressin kokeminen on siten verrattain yleistä kuntajohtajan työssä eikä muutoksia sen kokemisessa ole tapahtunut vuoden 2015 kyselyyn verrattuna.



Kuvio 8. Stressin kokeminen, taustamuuttujana ikä.

Ikäluokittaisessa tarkastelussa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia (ks. kuvio 8). Huomionarvoista on kuitenkin se, että jopa 11 % 40–49 -vuotiaista kuntajohtajista ei oman kokemuksensa perusteella koe lainkaan stressiä. Samaten 7 % 50–59 -vuotiaista kuntajohtajista ilmoitti, etteivät he koe lainkaan stressiä. Sukupuolella tai kuntaorganisaation koolla ei havaittu olevan juurikaan merkitystä stressin kokemisen yleisyydelle.

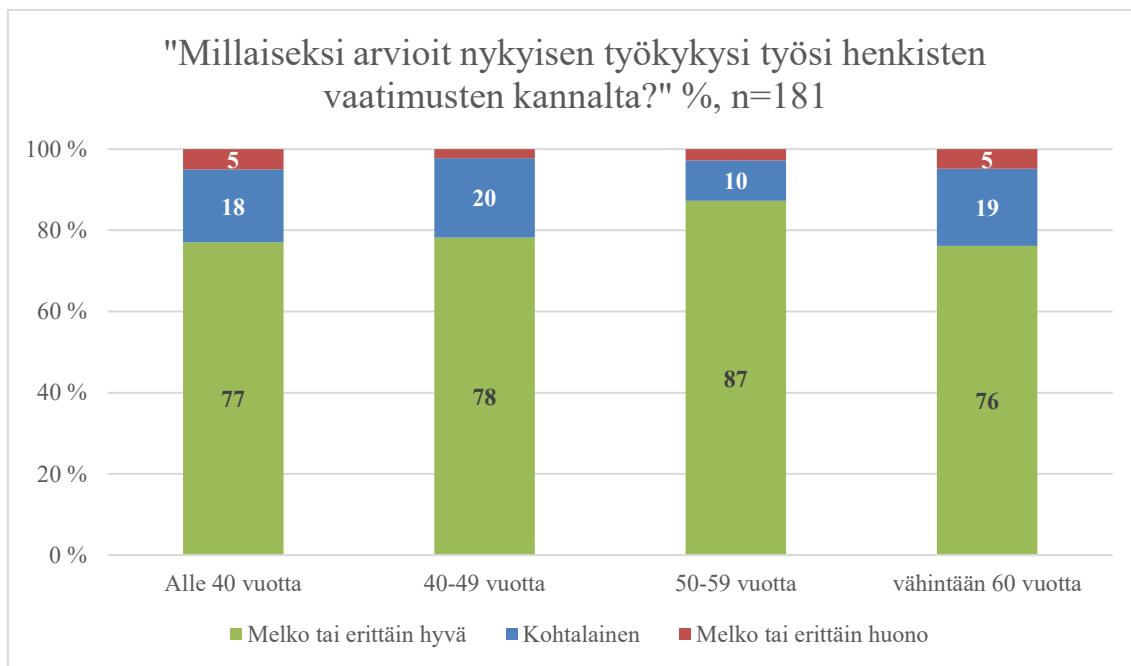


Kuvio 9. Stressin kokeminen, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.

Kun tuloksia tarkasteltiin kuntajohtamiskokemuksen mukaan ja ”jonkin verran”, ”melko paljon” ja ”erittäin paljon” vastanneiden yhteenlaskettua määrää, havaittiin, että vähiten stressiä kokevat ne vastaajat, jotka ovat työskennelleet kuntajohtajana alle kaksi vuotta, kun taas eniten stressiä kokevat 6-10 vuotta kuntajohtajana toimineet henkilöt (ks. kuvio 9).

Kuntajohtajien arviota omasta työkyvystä kysyttiin kysymyksessä 11 seuraavasti: ”Mil-laiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?”. Vastaajista 81 % arvioi oman työkykynsä melko tai erittäin hyväksi. 15 % arvioi oman työkykynsä kohtalaiseksi ja vain 3 % melko tai erittäin huonoksi. Työkyvyn kokemisessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoden 2015 kyselyn jälkeen, sillä myös tuolloin 81 % arvioi oman työkykynsä melko tai erittäin hyväksi, 18 % kohtalaiseksi ja 2 % melko huonoksi.

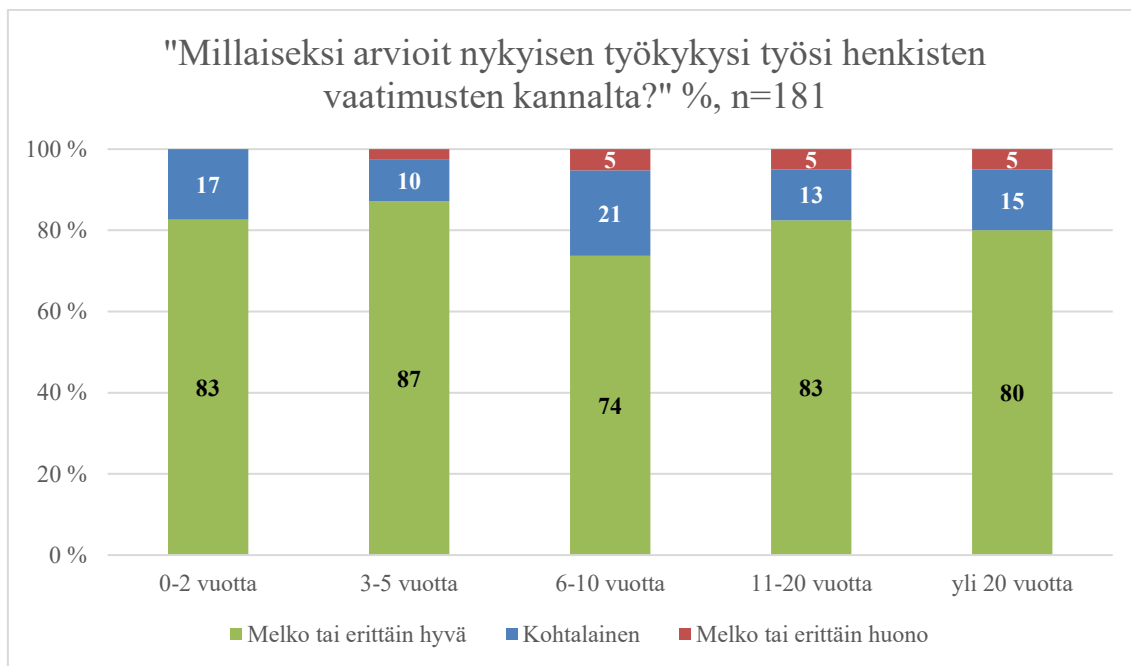




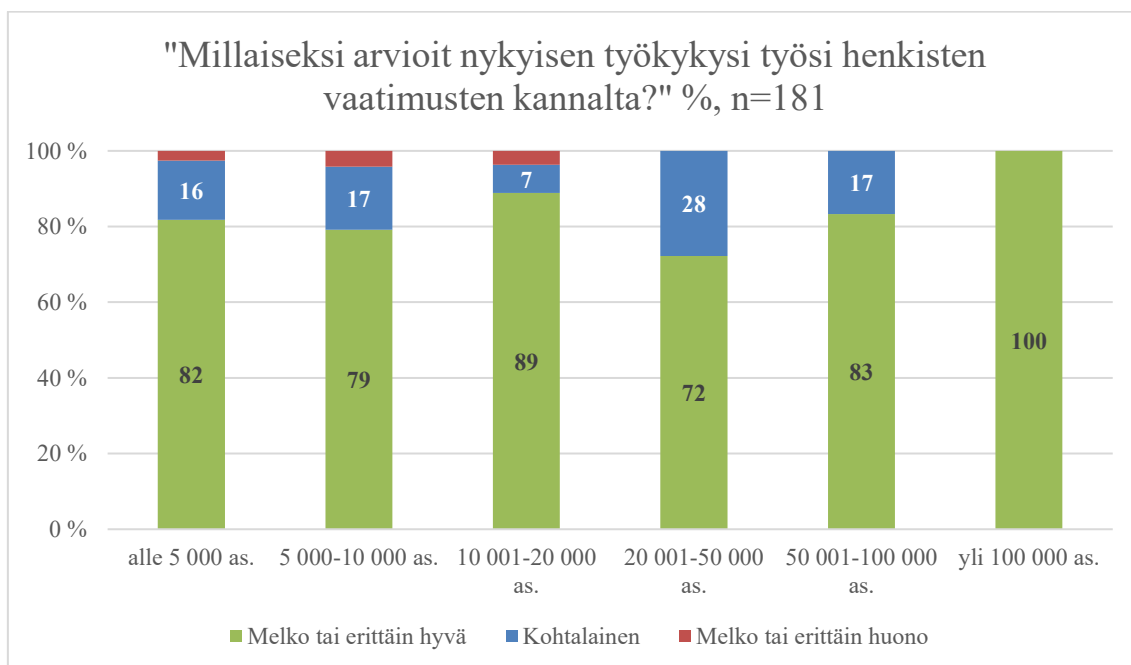
Kuvio 10. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana ikä.

Sukupuolella ei todettu olevan merkittävää vaikutusta kuntajohtajien kokemaan työkykyyn. Sen sijaan havaittiin, että 50–59 -vuotiaiden kuntajohtajien osuus melko tai erittäin hyväksi oman työkykynsä arvioineiden joukosta oli noin 10 % suurempi muihin ikäluokkiin verrattuna (ks. kuvio 10).

Kun vastauksia tarkasteltiin kuntajohtajakokemuksen mukaan, poikkesivat 6-10 vuotta kuntajohtajana toimineiden henkilöiden vastaukset muiden vastauksista. Heillä työkykynsä melko tai erittäin hyväksi kokevien osuus oli hieman muita alhaisempi ja vastaavasti työkyvyn kohtalaiseksi kokevien osuus muiden vastaajien osuutta suurempi (ks. kuvio 11).



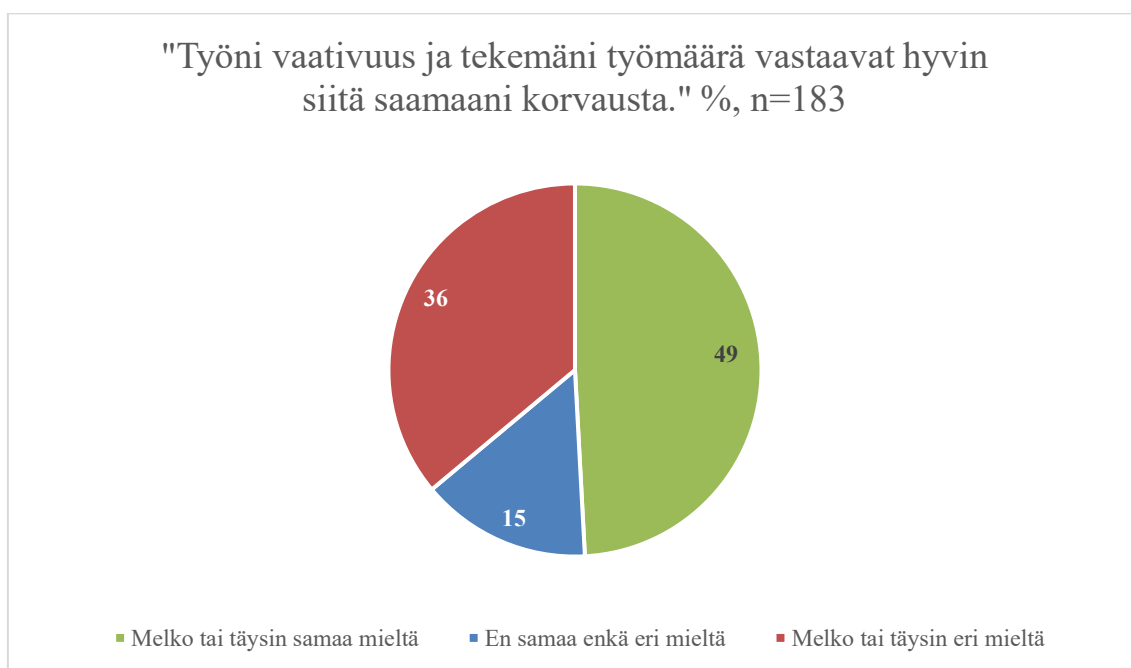
Kuvio 11. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.



Kuvio 12. Kuntajohtajien arviot omasta työkyvystä, taustamuuttujana kunnan asukasluku.

Vastaajien arviot omasta työkyvystä vaihtelivat hieman riippuen siitä, minkä kokoisessa kunnassa kuntajohtaja työskentelee. Kuten kuviosta 12 on nähtävillä, arvioivat 10 001-20 000 asukkaiden kunnissa sekä yli 100 000 asukkaan kunnissa työskentelevät vastaajat oman työkykynsä korkeimmaksi. Vaikka vastaajien joukossa oli vain viisi yli 100 000 asukkaan kunnassa työskentelevää kuntajohtajaa, on huomionarvoista, että heistä kaikki arvioivat oman työkykynsä olevan melko tai erittäin hyvällä tasolla.

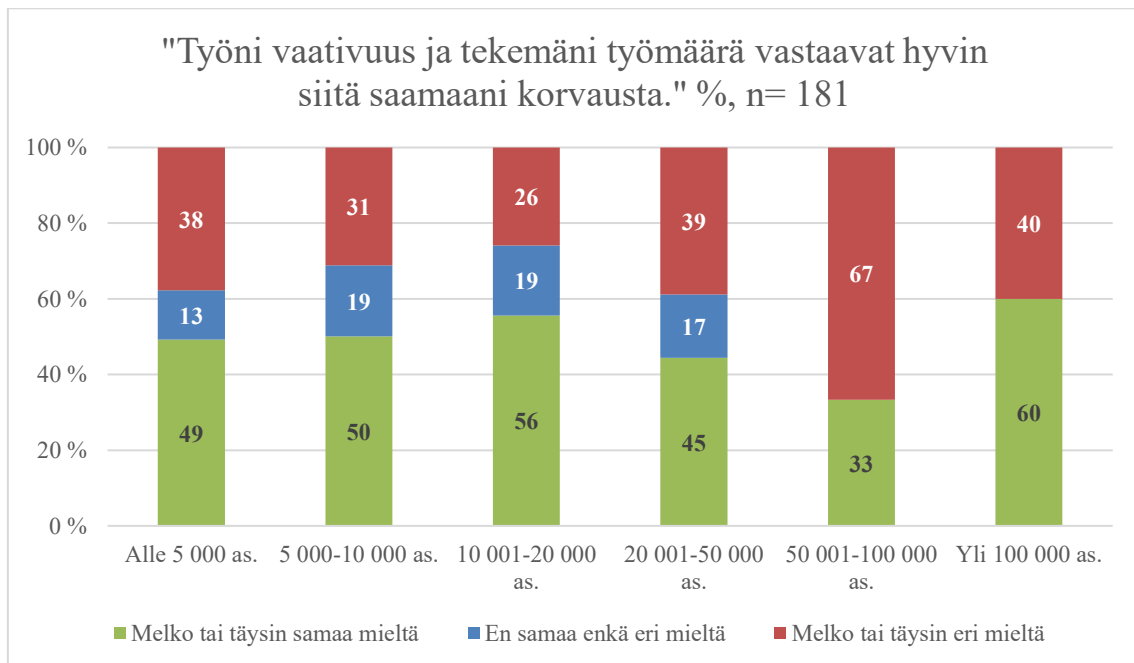
Työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhdetta kartoitettiin väittämän ”Työni vaativuus ja tekemäni työmäärä vastaavat hyvin siitä saamaani korvausta” avulla kysymyksessä numero 12. Vastaajista vain hieman alle puolet olivat sitä mieltä, että työn vaativuus ja työmäärä ovat tasapainossa siitä saadun palkan kanssa (ks. kuvio 13). Vuonna 2015 palkkaukseen tyytyväisten osuus oli 58 %.



Kuvio 13. Työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhde.

Naiskunnanjohtajat ovat hieman tyytymättömämpiä työstä saamaansa palkkaan, sillä 44 % naisista oli väittämän kanssa melko tai täysin eri mieltä. Miesten vastaava osuus oli 34 %.

Kuten alla olevasta kuvioista 14 on nähtävillä, erosivat 50 001-100 000 asukkaan kuntien kuntajohtajien vastaukset merkittävästi muista, sillä 67 % näiden kuntien johtajista on melko tai täysin eri mieltä työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen välisen suhteen vastaavuudesta. Samoin väitteen kanssa melko tai täysin samaa mieltä olevien osuus on huomattavasti alhaisempi muihin kuntakokoluokkiin verrattuna.



Kuvio 14. Työn vaativuuden ja siitä saatavan korvauksen suhde, taustamuuttujana kunnan asukasluku.

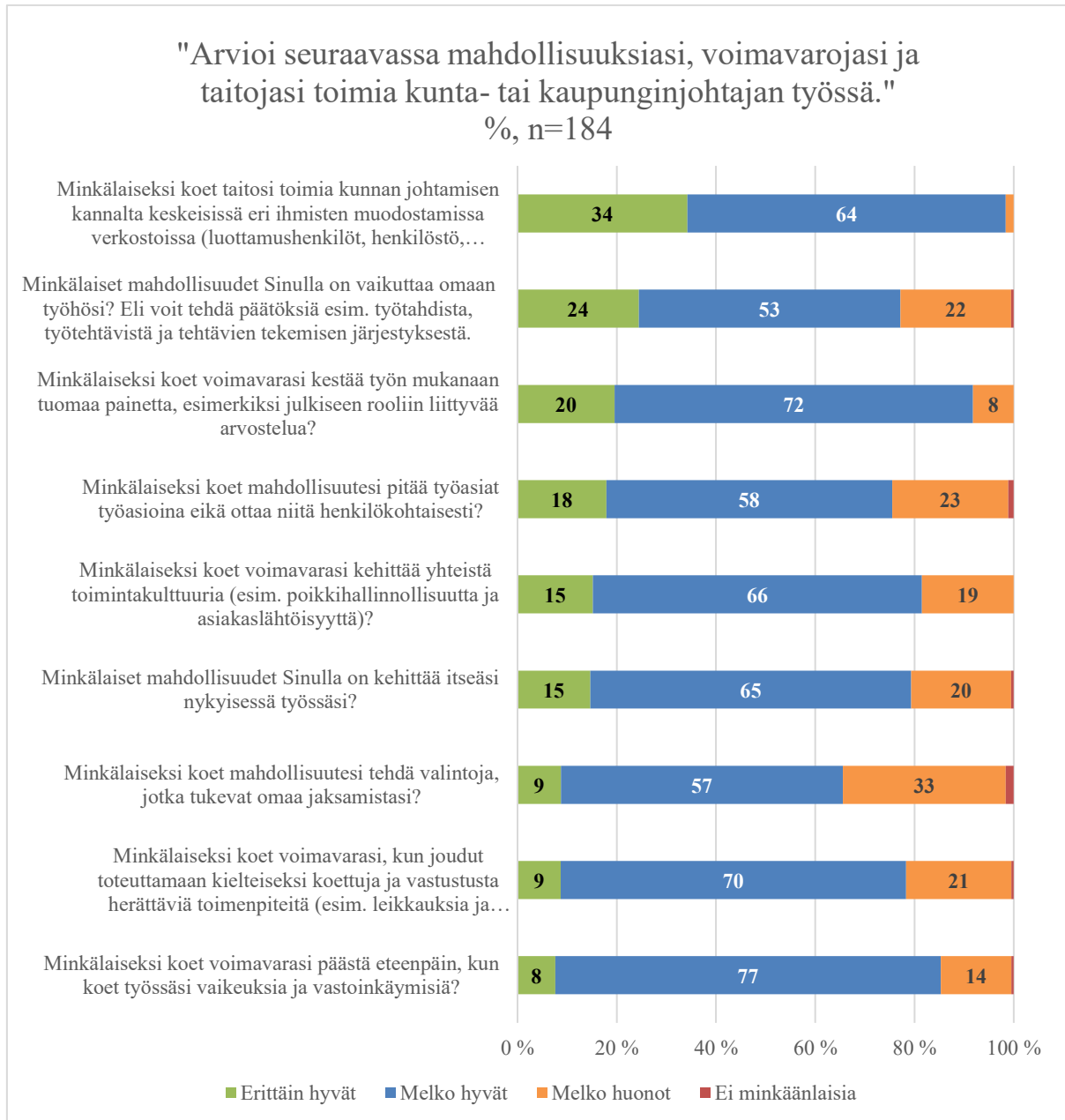
Palkkauksen ja työn vaativuuden väliseen suhteeseen olivat tyytymättömiä yli 60-vuotiaat, joista 45 % oli väittämän kanssa melko tai täysin eri mieltä. Toisaalta 50 % saman ikäluokan vastaajista ilmoitti kuitenkin olevansa väitteen kanssa melko tai täysin

samaa mieltä. Muissa ikäluokissa melko tai täysin eri mieltä olevien osuus vaihteli 28-37 %:n välillä ja melko tai täysin samaa mieltä olevien osuus 46-52 %:n välillä.

Kaikista tyytyväisimpiä palkkaukseensa ovat alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleet vastaajat, joista 63 % vastasi olevansa melko tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Muissa kuntajohtajakokemusluokissa melko tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli korkeimmillaan 50 % 11-20 vuotta kuntajohtajana työskennelleiden luokassa.

### 5.3. Voimavarat ja työssä jaksaminen

Kuntajohtajien voimavaroja ja työssä jaksamista tiedusteltiin kysymyksillä 13-15. Kysymys 13 koostui kysymyspatteristosta, jossa kartoitettiin yhdeksän väittämän avulla vastaajien mahdollisuuksia, voimavaroja ja taitoja toimia kuntajohtajan työssä. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: ”erittäin hyvät”, ”melko hyvät”, ”melko huonot” ja ”ei minkäänlaisia”. Saatujen vastausten suorat jakaumat ovat nähtävillä kuviossa 15.

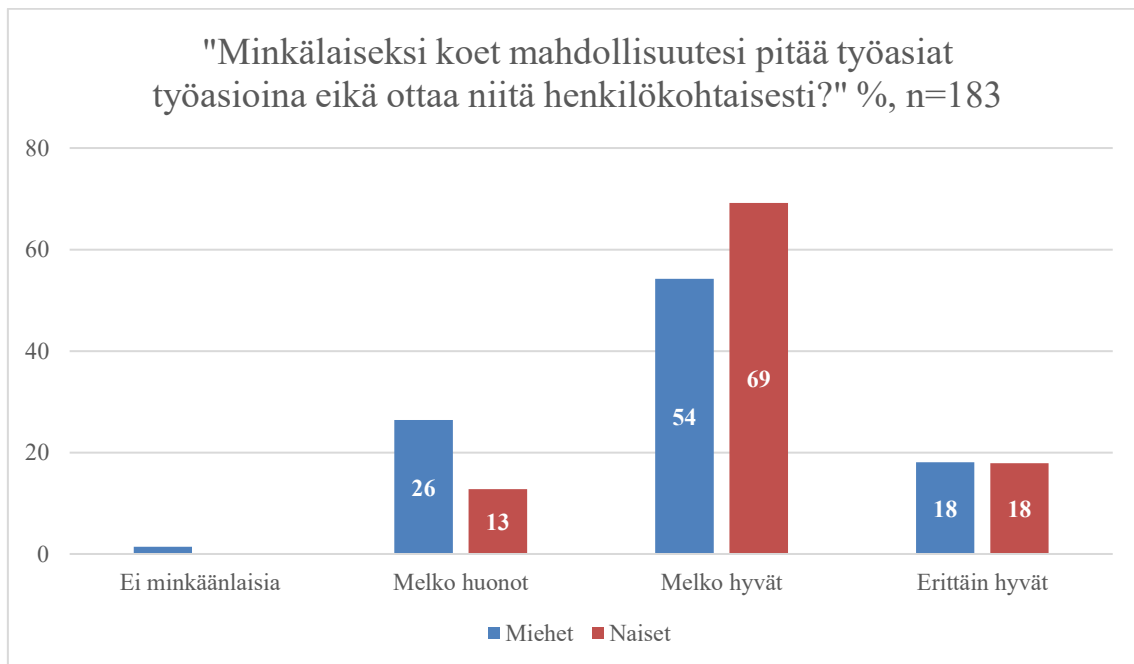


Kuvio 15. Kuntajohtajien mahdollisuudet, voimavarat ja taidot työssä toimimiseen.

Kuntajohtajat arvioivat omat mahdollisuutensa, voimavaransa ja taitonsa kuntajohtajan ammatissa toimimiseen erittäin hyväksi, kuten kuviossa 15 esitetystä tiedosta on nähtävillä. Kuntajohtajien verkosto-osaaminen on tulosten perusteella erittäin vahvaa, sillä jopa 98 % vastasi näiden taitojen olevan erittäin tai melko hyvät. Lisäksi voimavarat kes-

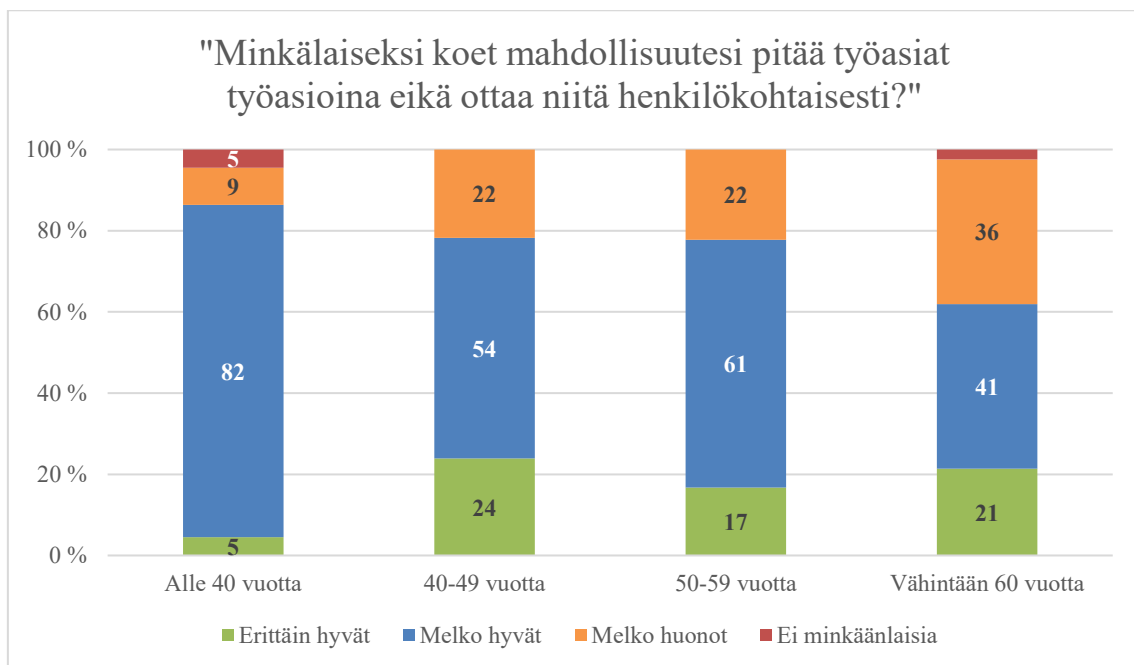
tää työn mukanaan tuomia paineita eli esimerkiksi julkisen arvostelun kohteeksi joutumista ovat suomalaisilla kuntajohtajilla erittäin vahvat. Heikoimmiksi kuntajohtajat arvioivat mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhön, tehdä jaksamista tukevia valintoja ja pitää työasiat työasioina. Vaikka näiden kolmen väittämän kohdalla arviot olivat muita väittämiä heikompia, on kokonaisuuden kannalta saadut tulokset erittäin positiivisia ja antavat hyvän kuvan suomalaisten kuntajohtajien voimavaroista ja työssä jaksamisesta.

Sukupuolella ei havaittu olevan suurta merkitystä vastaajien arvioihin kysymyksen 13 väittämiin, muutoin kuin yhden väittämän kohdalla. Miesten vastaukset erosivat naisten vastauksista huomattavasti väitteen ”Minkälaiseksi koet mahdollisuutesi pitää työasiat työasioina eikä ottaa niitä henkilökohtaisesti?” kohdalla, kuten kuviosta 16 on nähtävillä. Naisista 69 % vastasi omaavansa melko hyvät mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, mutta miesten kohdalla vastaava osuus oli vain 54 %. Naisvastaajista 13 % arvioi omaavansa melko huonot mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, kun taas miesten vastaava osuus oli reilusti korkeampi eli 26 %. Tulos on yllättävä, varsinkin kun erot saaduissa vastauksissa ovat näin suuret.



Kuvio 16. Mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, taustamuuttujana sukupuoli.

Edellä mainitun väittämän ikäluokittaisessa tarkastelussa korostuivat alle 40-vuotiaiden antamat vastaukset (ks. kuvio 17). Alle 40-vuotiaista vastaajista 87 % arvioi mahdollisuutensa pitää työasiat työasioina melko tai erittäin hyväksi, kun vastaava osuus muissa ikäluokissa oli 62-78 %. Lisäksi alle 40-vuotiaiden osuus niistä vastaajista, jotka arvioivat mahdollisuutensa melko huonoiksi tai ei minkäänlaisiksi, on muihin ikäluokkiin verrattuna alhaisin. Toisaalta on kuitenkin huomionarvoista, että samassa ikäluokassa 5 % vastaajista arvioi, ettei heillä ole minkäänlaisia mahdollisuuksia pitää työasioita työasioina.



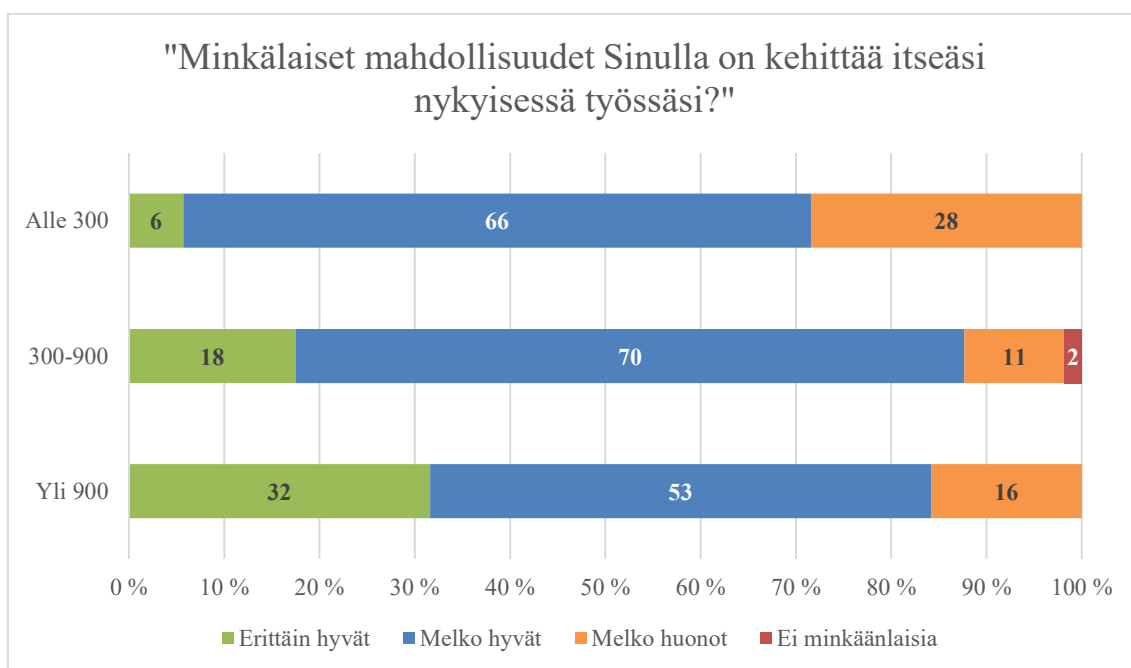
Kuvio 17. Mahdollisuudet pitää työasiat työasioina, taustamuuttujana ikä.

Tarkasteltaessa kysymyksen 13 väittämiä kuntaorganisaation koon mukaan huomattiin muutamien väittämien kohdalla eroja annetuissa vastauksissa. Pienissä, alle 300 vakuumetun kunnissa työskentelevät kuntajohtajat arvioivat omat voimavaransa päästä eteenpäin työssä koettujen vaikeuksien ja vastoinkäymisten jälkeen hieman muita alhaisemmiksi,



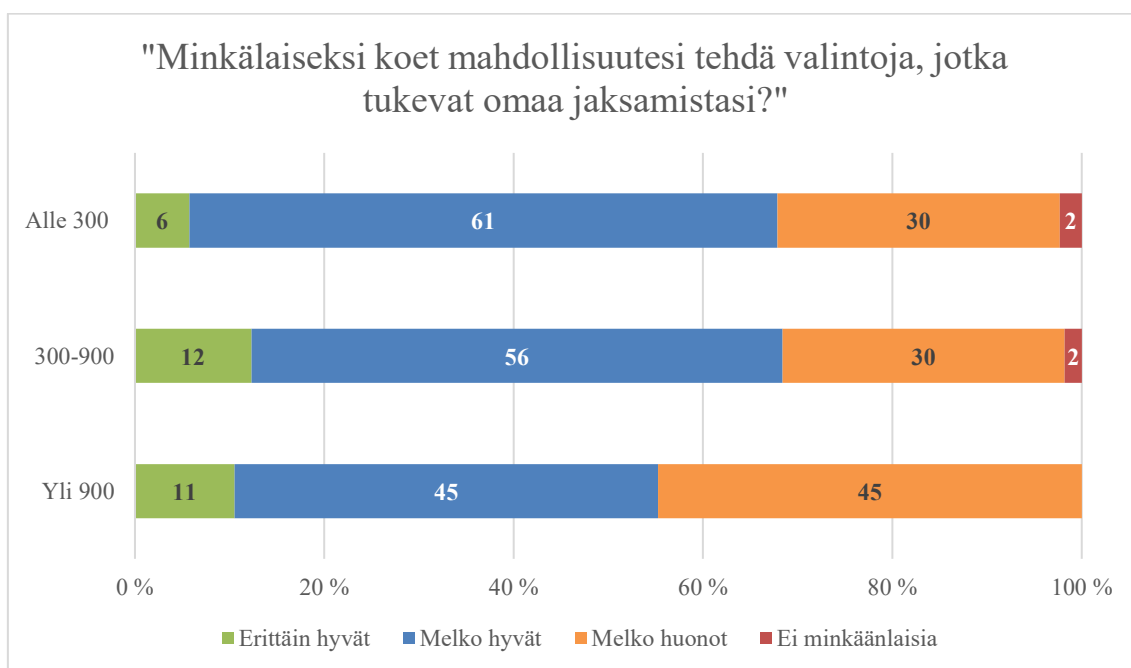
sillä 18 % alle 300 vakuutetun kunnissa työskentelevistä vastaajista arvioi näiden voimavarojen olevan melko huonot. Muissa kuntaorganisaation kokoluokissa vastaava prosenttiosuus oli 11 %.

Parhaat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen on isommissa yli 900 vakuutetun kuntaorganisaatioissa työskentelevillä kuntajohtajilla (ks. kuvio 18). 32 % näissä kuntaorganisaatioissa työskentelevistä arvioi itsensä kehittämismahdollisuudet erittäin hyväksi, mikä eroaa selvästi muun kokoisissa kuntaorganisaatioissa työskentelevien vastaajien arvioista. Kun vastausvaihtoehdot ”erittäin hyvät” ja ”melko hyvät” yhdistetään, erottuvat puolestaan 300-900 vakuutetun kuntaorganisaatioissa työskentelevien kuntajohtajien vastaukset positiivisesti muista.



Kuvio 18. Kuntajohtajien mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.

Vaikka yli 900 vakuutetun kuntaorganisaatioissa työskentelevät kuntajohtajat arvioivat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen muita paremmiksi, vaikuttaa siltä, että isoissa kuntaorganisaatioissa työskentelevillä vastaajilla on heikommat mahdollisuudet tehdä omaa jaksamista tukevia valintoja. Heistä jopa 45 % vastasi vaikutusmahdollisuuksiensa olevan melko huonot, kun taas sekä 300-900 vakuutetun että alle 300 vakuutetun kunnissa työskentelevien kuntajohtajien vastaava osuus oli 30 % (ks. kuvio 19).

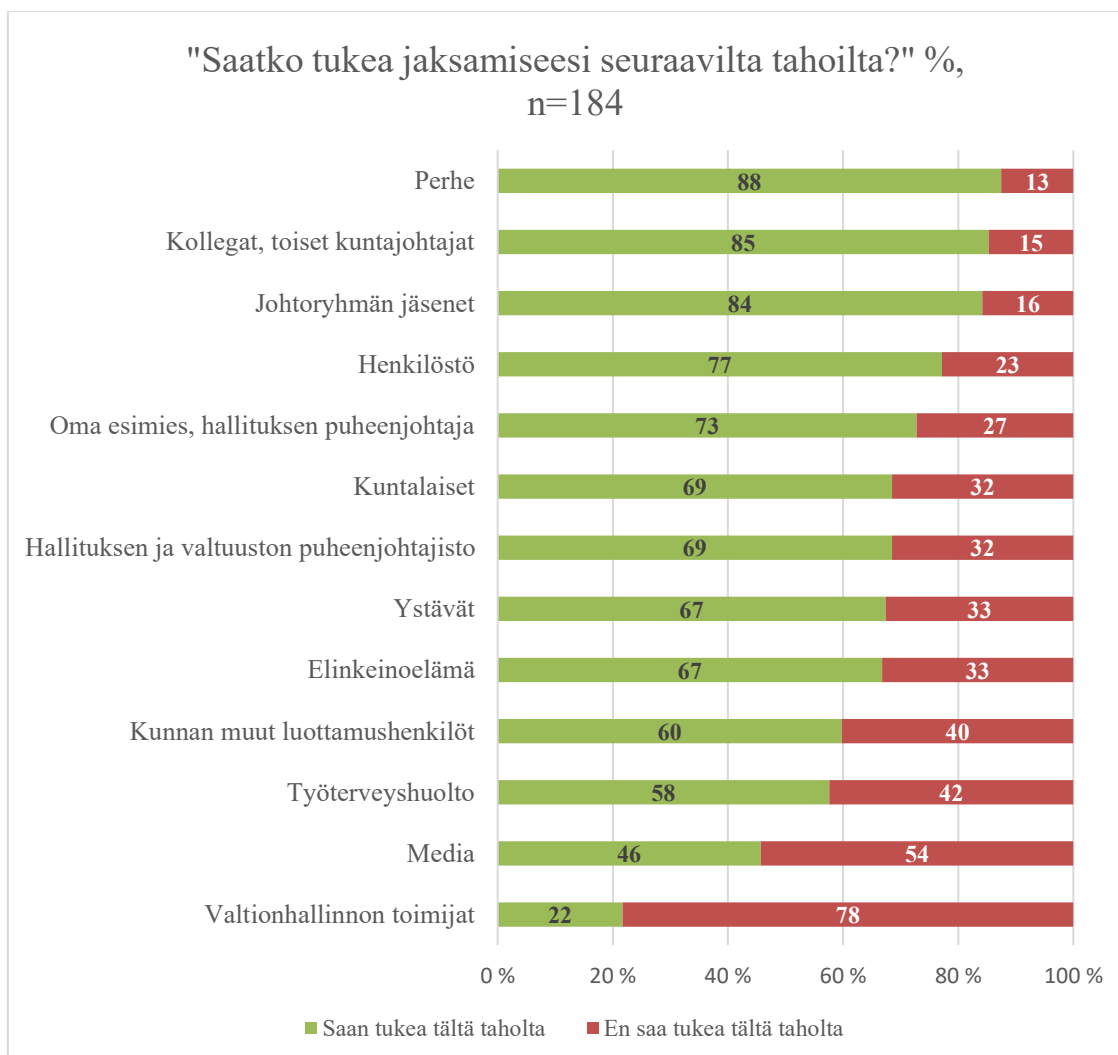


Kuvio 19. Kuntajohtajien mahdollisuudet tehdä omaa jaksamista tukevia valintoja, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.

Samansuuntainen tulos saatiin myös, kun tarkasteltiin kuntajohtajien mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. 63 % yli 900 vakuutetun kuntaorganisaatioissa työskentelevistä vastaajista arvioi omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuutensa erittäin tai melko hyviksi. Muissa kuntaorganisaatiokokoluokissa vastaava prosenttiosuus oli 81 % eli selkeästi korkeampi.

Kysymyksessä 14 kuntajohtajia pyydettiin arvioimaan, miltä tahoilta he saavat tai eivät saa tukea omalle jaksamiselle. Kysymyspatteristo oli kaksiosainen, mutta tässä yhteydessä hyödynnetään vain ensimmäistä osuutta eli sitä, miltä tahoilta vastaajat ilmoittivat saavansa tukea.

Saatujen vastausten perusteella suomalaiset kuntajohtajat saavat tukea eniten perheeltä, toisilta kuntajohtajilta sekä johtoryhmän jäseniltä. Vastaavasti vähiten tukea he saavat työterveyshuollosta, medialta ja valtionhallinnon toimijoilta (ks. kuvio 20).



Kuvio 20. Tahot, joilta kuntajohtajat saada tukea jaksamiseensa.

Kysymyksessä 15 vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa lisää tekijöistä, jotka antavat kuntajohtajille voimavaroja työssä jaksamiseen ja jotka tukevat heidän työhyvinvointiansa. Vastauksissa korostuivat liikunnan ja muiden harrastusten merkitys. Lisäksi useissa vastauksissa painotettiin oman perheen ja läheisten tuen olevan merkittävä voimavaratekijä, kuten alla olevista vastauksista ilmenee.

*”Läheisten tuki on tärkeää ja olen siitä tyytyväinen.”*

*”Oma innostus ja taustajoukkojen tuki ovat tärkeitä.”*

*”Liikunta ja vapaa-ajan harrastukset sekä matkailu. Pakko välillä päästä ihan muuhun ympäristöön.”*

*”Fyysinen rasitus, liikuntaharrastukset = riittävän erilaista tekemistä suhteessa virkatöihin.”*

Myös muilta kuntajohtajilta tai muilta kunnan päättäviltä tahoilta saatu vertaistuki nousivat useammassa vastauksessa esiin.

*”Att bolla med människor som förstår situationen är oerhört viktigt - där has direktörskollegor men också ex-styrelseordförande en viktig roll.”*

*”Nuorten kuntajohtajien WhatsApp-ryhmä, huumori, entiset esimiehet ja eläkkeellä olevat kunnanjohtajat sekä liikunta.”*

*”Kunnanjohtajien yhteiset tapaamiset, johtoryhmä.”*

Kuntajohtajan työn monipuolisuus ja merkityksellisyyden kokemus mainittiin useammassa avovastauksessa voimavaroja antavana asiana.

*”Ett inspirerande och omväxlande arbete ger också ork och stöder arbetshälsan.”*

*”I den lilla kommunen är ingen dag den andra lik. Arbetsuppgifterna varierar kraftig, blir aldrig fullärd, expert. Märkligt nog så stimuleras jag av det.”*

*”Työssä jaksamisessa auttaa se, että työ on erittäin motivoivaa. Jos työ tuntuisi mielenkiinnottomalta puurtamiselta, ei tätä työtä jaksaisi mitenkään.”*

*”Usko siitä, että teen sydämestäni hyvää ja oikeita ratkaisuja kuntani ja sen asukkaiden ja yritysten kokonaisedun hyväksi.”*

*”Asioihin vaikuttamisen mahdollisuus.”*

Vaikka muutamissa vastauksessa nostettiin esiin luottamushenkilöiden haastavuus, saivat he myös paljon kiitosta kuntajohtajilta. Lisäksi useammassa avovastauksissa korostettiin kuntalaisilta saatavan palautteen merkitystä työssä jaksamiselle.

*”Hyvä johtoryhmä ja sopuisat päättäjät.”*

*”Hyvä työyhteisö, toimiva yhteistyö niin joryn kuin kollegoiden kesken. Poliittisten päättäjien suhteellinen yksituumaisuus.”*

*”Erinomainen johtoryhmä ja siinä oleva yhteishenki. Kuntalaisten työlleni osoittama arvostus ja kuntalaisten kanssa tehtävä vuorovaikutus. Kunnanhallituksen (erityisesti pj) osoittama arvostus ja tuki.”*

*”Kunnanjohtajat ovat pienissä ja keskisuurissa kunnissa lähellä kuntalaista ja pysyvät vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen ja saamaan palautetta kuntalaisilta, mikä sinällään motivoi ja antaa uskoa tulevaisuuteen.”*

*”Luonteva yhteistyö luottamushenkilöjohdon kanssa on erittäin tärkeää.”*

Muutamissa vastauksissa korostuivat myös henkilökohtaisten ominaisuuksien, luonteenpiirteiden ja asenteen merkitys työssä jaksamiselle.

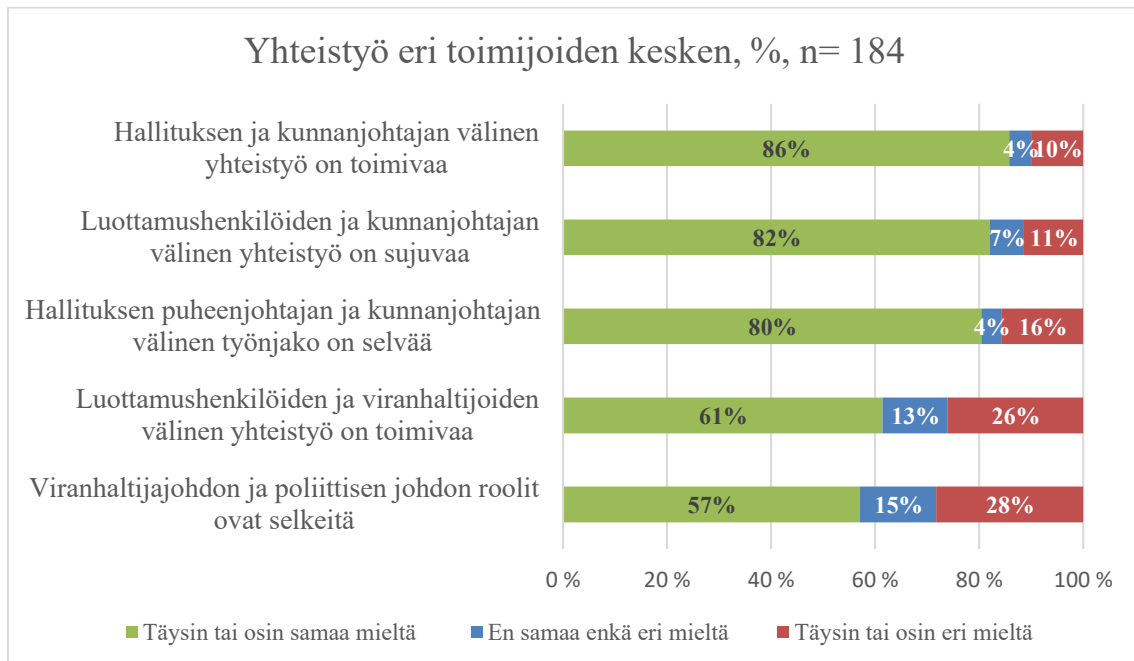
*”Luonnossa liikkuminen, psykologinen silmä ja tilannetaju, empatia ja huumori sekä ennakoivuus - nämä auttavat paljon jaksamista ja tukevat työhyvinvointia.”*

*”Olen avoin ja sosiaalinen ja minulla on käsitys, että olen onnistunut luomaan itsestäni helposti lähestyttävän kuntajohtajan. Tästä syystä kuntalaisilta, elinkeinoelämäältä, päättäjiltä ja työyhteisöltä tulee palautetta ”matalalla kynnyksellä” ja samasta syystä se on voittopuolisesti rakentavaa.”*

*”Pohjalainen itsetunto ja työtä tekevä asenne elämään.”*

#### 5.4. Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuus

Päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmien toimivuutta tiedusteltiin kysymyksessä 16 olleella kysymyspatteristolla, joka koostui yhteensä 23 väittämästä. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain tämän tutkielman kannalta keskeisiä väittämiä, jotka liittyvät yhteistyöhön ja sen sujuvuuteen eri toimijoiden kesken. Vastausvaihtoehtoja oli jälleen viisi: ”täysin eri mieltä”, ”osin eri mieltä”, ”en samaa enkä eri mieltä”, ”osin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Tulosten analysointivaiheessa vastausluokkia yhdisteltiin.



Kuvio 21. Yhteistyö eri toimijoiden kesken.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että kuntajohtajien ja kuntien eri toimijoiden välinen yhteistyö toimii hyvin (ks. kuvio 21). Viranhaltijajohdon ja poliittisesti valittujen henkilöiden eli luottamushenkilöiden välisessä yhteistyössä ja roolituksessa puolestaan

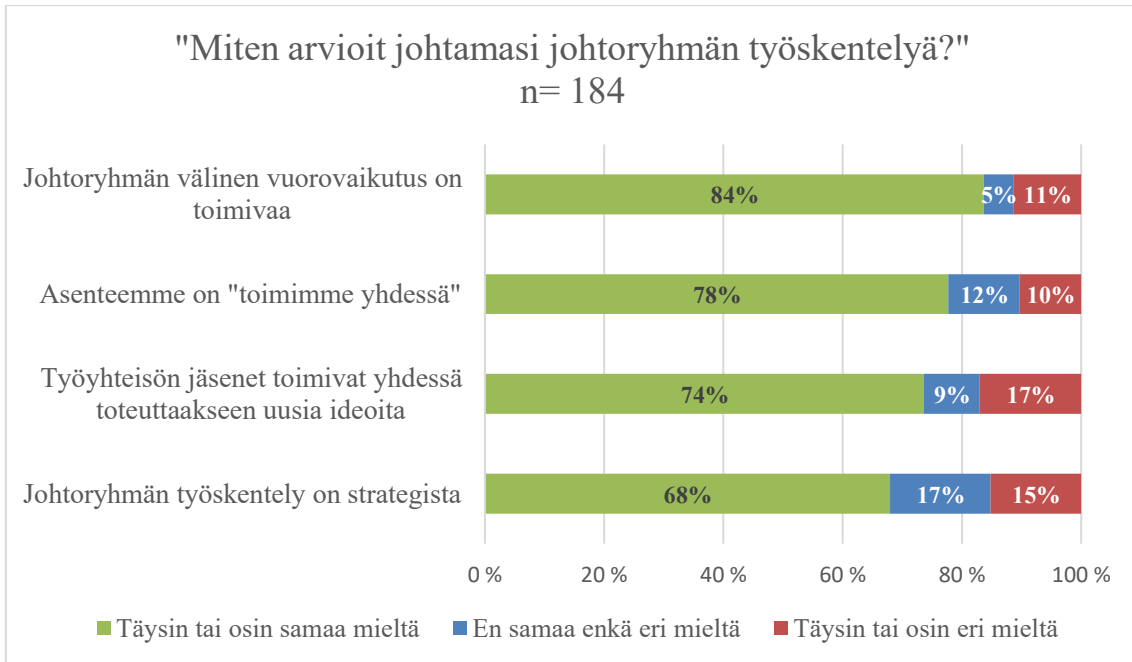
on saatujen tulosten perusteella eniten haasteita. Tulos heijastelee kuntien kaksoisjohtamiseen liittyvää ja yleisesti tunnistettua jännitettä, joka ilmeni myös kysymykseen 15 annetuissa avovastauksissa.

Kysymyksen 16 kysymyspatteristossa oli mukana kolme väittämää, joiden aiheena oli sosiaalisen median hyödyntäminen ja kunnan viestintä. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain kuntajohtajan omaa sosiaalisen median käyttöä kartoittavaan väittämään saatuja vastauksia. Vastaajista 48 % oli väittämän ”Käytän itse aktiivisesti sosiaalista mediaa johtamisessani.” kanssa osin tai täysin samaa mieltä, 36 % osin tai täysin eri mieltä ja 16 % ei samaa eikä eri mieltä. Näin ollen vain alle puolet suomalaisista kuntajohtajista hyödyntää itse sosiaalista mediaa, mikä on yllättävän alhainen tulos.

Kuntien suhdetta paikalliseen mediaan kartoitettiin kysymyksessä 17 seuraavasti: ”Minkälaiset suhteet kunnallasi on paikalliseen mediaan?”. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: ”Erittäin hyvät”, ”melko hyvät”, ”melko huonot” ja ”erittäin huonot”. Vastaajista 93 % oli sitä mieltä, että oman kunnan ja paikallismedian välinen suhde on joko melko tai erittäin hyvä. 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että suhde on melko huono ja vain 1 % mukaan suhde on erittäin huono. Paikallismedioiden ja suomalaisten kuntien välinen suhde on siten erittäin hyvällä tasolla.

Kysymyksessä 18 tiedusteltiin kuntajohtajien mahdollisuuksia vaikuttaa oman johtoryhmänsä eli kunnan ylimmästä viranhaltijajohdosta koostuvaan ryhmän kokoonpanoon käytännössä. 81 % vastaajista ilmoitti, että heillä on ollut melko tai erittäin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa johtoryhmän kokoonpanoon. Vastaajista 15 % puolestaan ilmoitti, että mahdollisuudet vaikuttaa johtoryhmän kokoonpanoon ovat olleet melko huonot ja 3 % vastasi mahdollisuuksiensa olleen erittäin huonot.

Kysymyksessä 19 tiedusteltiin kuntajohtajien arvioita johtoryhmänsä työskentelystä. Tässä yhteydessä kuudesta väittämästä tarkastellaan vain neljää tutkielman aiheen kannalta relevanttia väitettä. Vastausvaihtoehtoja oli jälleen viisi, mutta tulosten analysoinnin yhteydessä vastausluokkia yhdisteltiin samalla tavalla, kuin kysymyksen 16 kohdalla.

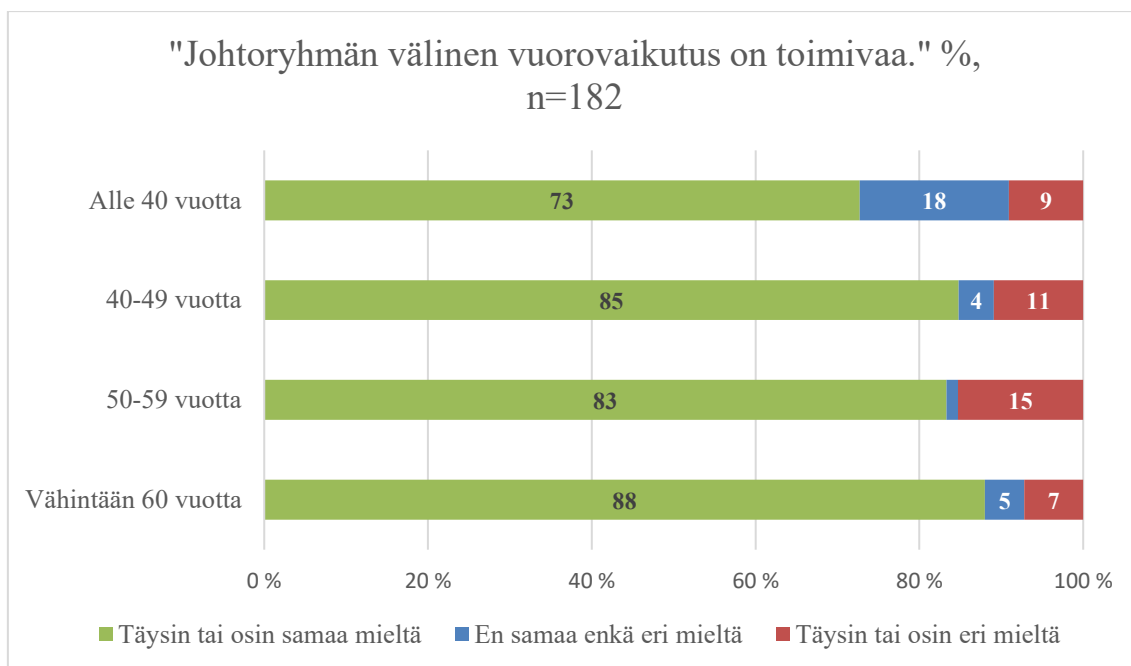


Kuvio 22. Kuntajohtajien arviot johtoryhmän työskentelystä.

Kuten yllä olevasta kuvioista 22 on nähtävillä, ovat kuntajohtajat erittäin tyytyväisiä johtoryhmänsä työskentelyyn. Erityisen tyytyväisiä vastaajat ovat johtoryhmän väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyötä kuvastavaan ”toimimme yhdessä” -asenteeseen. Vaikka johtoryhmän työskentelyyn ollaan erittäin tyytyväisiä, on väitteen kanssa täysin tai osin eri mieltä olevien osuus johtoryhmän strategisuuksi ja uusien ideoiden saavuttamiseen tähtäävää työskentelyä kartoittavien väittämien kohdalla yllättävän korkea.

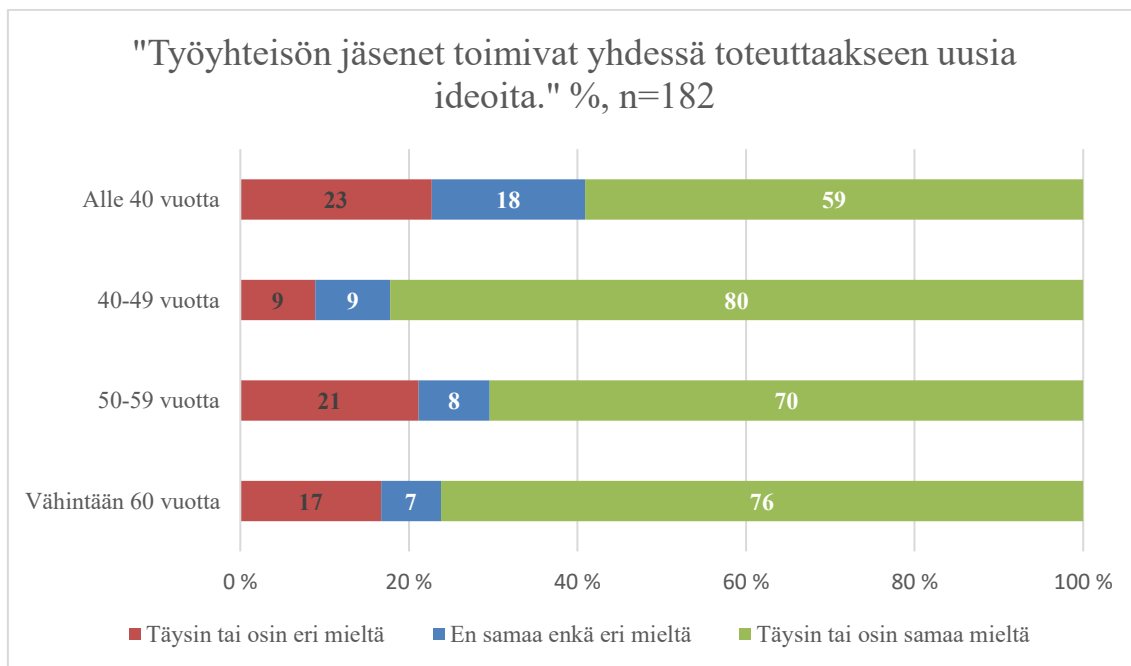
Kuntajohtamiskokemuksella ei havaittu olevan merkittäviä eroja annettuihin vastauksiin. Sen sijaan alle 40-vuotiaat kuntajohtajat arvioivat muutamien väitteiden kohdalla johtoryhmänsä työskentelyä hieman kriittisemmin muihin ikäryhmiin verrattuna. 73 % alle 40-vuotiaista oli väitteen ”Johtoryhmän välinen vuorovaikutus on toimivaa” kanssa täysin tai osin samaa mieltä, kun muiden ikäluokkien kohdalla täysin tai samaa mieltä vastanneiden osuus oli yli 80 % (ks. kuvio 23). Toisaalta lähes 20 % alle 40-vuotiaista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä.





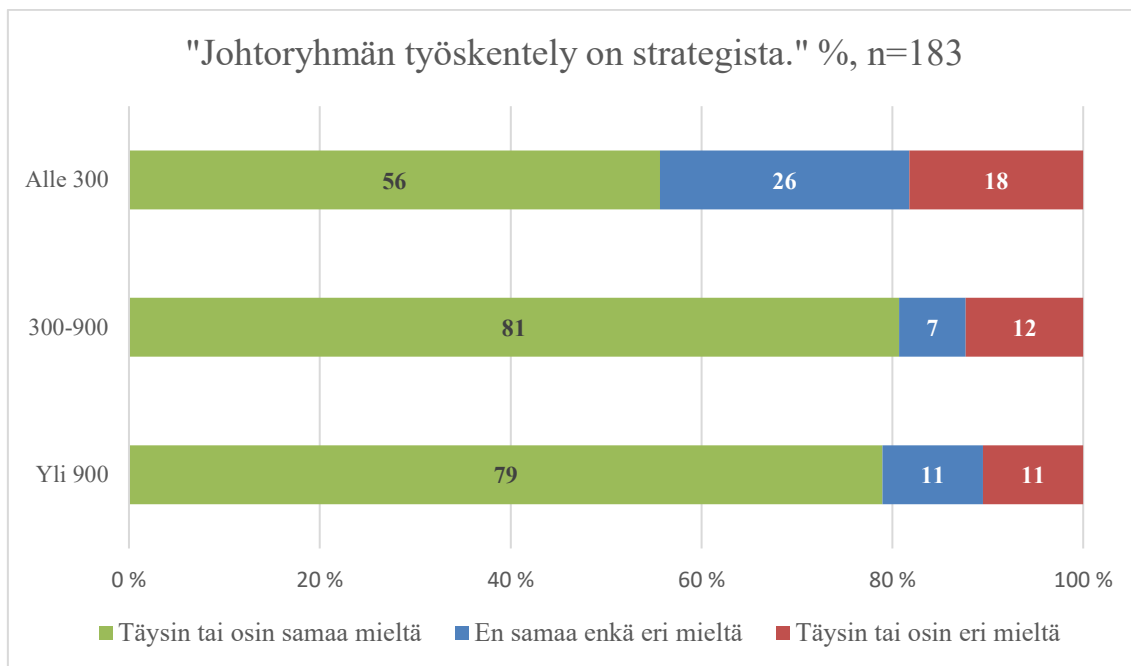
Kuvio 23. Johtoryhmän välisen vuorovaikutuksen toimivuus, taustamuuttujana ikä.

Edellä mainitun kaltaisia tuloksia havaittiin myös väitteen ”Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita” kohdalla, sillä alle 40-vuotiaiden vastaajien osuus väitteen kanssa täysin tai osin samaa mieltä olevista oli huomattavasti muita alhaisempi (ks. kuvio 24). Sen lisäksi väitteen kanssa täysin tai osin eri mieltä olevien osuus sekä ei samaa eikä eri mieltä olevien osuus oli muita ikäluokkia korkeammat.



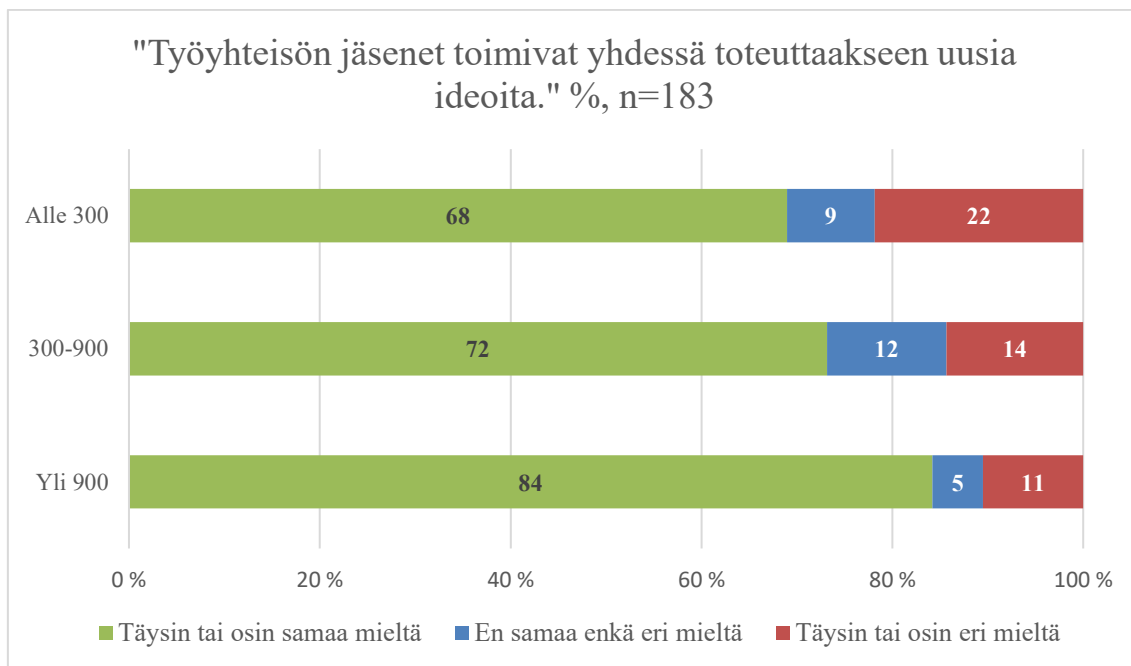
Kuvio 24. Työyhteisön jäsenten toimiminen, taustamuuttujana ikä.

Tarkasteltaessa vastauksia kuntaorganisaation koon mukaan, ilmeni kahden väittämän kohdalla eroja eri kuntakokojen kesken. Alle 300 vakuutetun kunnissa työskentelevät vastaajat arvioivat johtoryhmän työskentelyn strategisuuden muita vastaajia huomattavasti heikommaksi (ks. kuvio 25).



Kuvio 25. Johtoryhmän työskentelyn strategisuus, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.

Lisäksi väitteen ”Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita” kohdalla alle 300 vakuutetun kuntaorganisaatioissa työskentelevät vastaajat arvioivat johtoryhmäänsä muita kriittisemmin (ks. kuvio 26). Sen sijaan isoissa eli yli 900 vakuutetun kunnissa työskentelevät kuntajohtajat arvioivat johtoryhmänsä toimintaa kyseisen väittämän kohdalla muita vastaajia positiivisemmin.



Kuvio 26. Työyhteisön jäsenten toimiminen, taustamuuttujana kuntaorganisaation koko.

### 5.5. Johtajasopimus ja kehityskeskustelu

Kysymyksessä 20 tiedusteltiin, onko vastaajille laadittu lakisääteinen johtajasopimus. Kysymykseen vastasi yhteensä 181 henkilöä, joista 93 %:lle tällainen sopimus on laadittu. Luku on noussut merkittävästi vuoden 2015 kyselystä, jossa samaan kysymykseen myönteisesti vastasi vain 69 % vastaajista.

Ne vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen 20 ”kyllä”, ohjattiin kysymykseen 21, jossa tiedusteltiin seitsemän väittämän avulla tyytyväisyyttä johtajasopimuksen eri osa-alueiden sisältöön. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, jotka olivat ”erittäin tyytyväinen”, ”melko tyytyväinen”, ”melko tyytymätön” ja ”erittäin tyytymätön”.



Kuvio 27. Kuntajohtajien tyytyväisyys johtajasopimuksen osa-alueisiin.

Johtajasopimuksen sisältöön ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä, kuten yllä olevasta kuvio 27 on nähtävillä. Tyytyväisimpiä kuntajohtajat ovat johtajasopimuksen osa-alueisiin, joissa käsitellään hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan välistä työnjakoa, toimivaltuuksia, yleistä työnjakoa sekä yhteistyökäytäntöjä. Palkkaan ja virkasuhteen etuihin koskeviin osa-alueisiin sekä menettelytapoihin, joilla ne tarkistetaan, ollaan vähiten tyytyväisiä. Jopa 39 % vastaajista on melko tai erittäin tyytymättömiä menettelytapoihin, joilla palkka ja virkasuhteen edut tarkistetaan.

Kysymyksessä 22 tiedusteltiin, käyvätkö kuntajohtajat vuosittain kunnanhallituksen ja/tai kunnanvaltuuston puheenjohtajan tai kunnanhallituksen kanssa etukäteen suunnitellun tulos- ja kehityskeskustelun tai vastaavan. Kysymykseen vastasi 180 henkilöä, joista 80 %

ilmoitti tällaisen keskustelun käytävän vuosittain. Määrä on noussut vuoden 2015 kyselystä 8 %.

Kysymyksessä 23 kysyttiin, kuinka hyvin käyty kehityskeskustelu vastasi kuntajohtajien odotuksia ja tarpeita. Kysymykseen vastasi 143 henkilöä ja heistä 73 % vastasi, että käyty keskustelu vastasi odotuksia ja tarpeita melko tai erittäin hyvin. 11 % kuntajohtajista oli sitä mieltä, että keskustelu vastasi odotuksia ja tarpeita melko tai erittäin huonosti. Niiden vastaajien osuus, jotka vastasivat ”ei hyvin eikä huonosti” oli 17 %. Kuntajohtajat ovat siis verrattain tyytyväisiä käymiinsä kehityskeskusteluihin.



Kuvio 28. Kehityskeskustelussa huomioitavat asiat.

Kysymyksessä 24 kartoitettiin, miten käydyssä kehityskeskustelussa otettiin huomioon eri osa-alueet (ks. kuvio 28). Saatujen tulosten perusteella kuntajohtajien kehityskeskusteluiden pääpaino on työn arvioinnissa, kuntastrategian läpikäymisessä sekä yhteistyön ja poliittisen johdon antaman tuen arvioinnissa. Sen sijaan työhyvinvointiin liittyvä työn kuormittavuuden ja ajankäytön arviointi jää huomattavasti vähemmälle huomiolle yhdessä valtuusto- ja hallitussopimusten huomioimisen kanssa. Vaikka 48 % mielestä työn kuormittavuuden ja ajankäytön arviointi otetaan kehityskeskustelussa huomioon melko tai erittäin hyvin, on huolestuttavaa, että työhyvinvoinnin osa-alueet jäävät muiden kehityskeskustelussa läpikäytävien asioiden rinnalla vähemmälle huomiolle. Kehityskeskustelut ja tavoitteet dokumentoidaan lähes poikkeuksetta, sillä 90 % kysymyksen 25 vastaajista ilmoitti, että käyty kehityskeskustelu ja tavoitteet dokumentoidaan.

Kysymyksessä 26 vastaajilla oli mahdollisuus kertoa sanallisesti, miten kehityskeskustelua voisi heidän mielestään kehittää. Useissa vastauksissa kehittämistarpeet kohdistuivat kehityskeskustelun sisällön tarkempaan määrittelyyn ja mittareiden läpikäymiseen, kuten alla olevista vastauksista ilmenee.

*”...Ongelma on se, että vastapuolella ei ole riittävästi taitoa ja kokemusta käydä keskustelua ja se jää jotenkin yksipuoliseksi. Haluaisin kannustusta ja rakentavaa palautetta.”*

*”Avoimempi keskustelu oikeista asioista, ei hyssyttelyä.”*

*”Kehityskeskustelun sisällön pitäisi olla täsmällisemmin määritelty. Myös mittareihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kehityskeskustelun arvioinnin tulisi olla molempien osapuolten toimintaa reflektointia.”*

*”Olisi hyvä olla selkeä konsepti, jonka mukaan edettäisiin.”*

*”Tavoitteiden määrittely pitäisi olla selvempää. Tosin maailma muuttuu ympärillä, joten aina se ei ole mahdollista.”*

*”Kuntajohtajan työn arviointiin voisi olla mallipohja, josta voisi rakentaa kuntaan soveltuvan arviointilomakkeiston ja mittarit.”*

*”Mera konkreta målsättningar och visioner.”*

Kuten kysymyksen 24 tuloksista kävi jo ilmi, keskitytään kehityskeskustelussa valitettavan vähän kuntajohtajien työhyvinvointiin. Myös avovastauksissa toivottiin tähän muutosta.

*”Kehityskeskustelussa tulisi voida käydä läpi työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ja keinoja sen parantamiseen ilman, että ne leimaavat ihmisen.”*

*”Tällä hetkellä kehityskeskustelussa ei oteta työn kuormittavuutta/työhyvinvointiasioita mitenkään huomioon, kehityskeskustelun pohjana kyselylomake, jota tulisi uudistaa. Myöskään palkkauksesta ei ole mainintaa eli se pitää halutessaan erikseen nostaa keskusteluun.”*

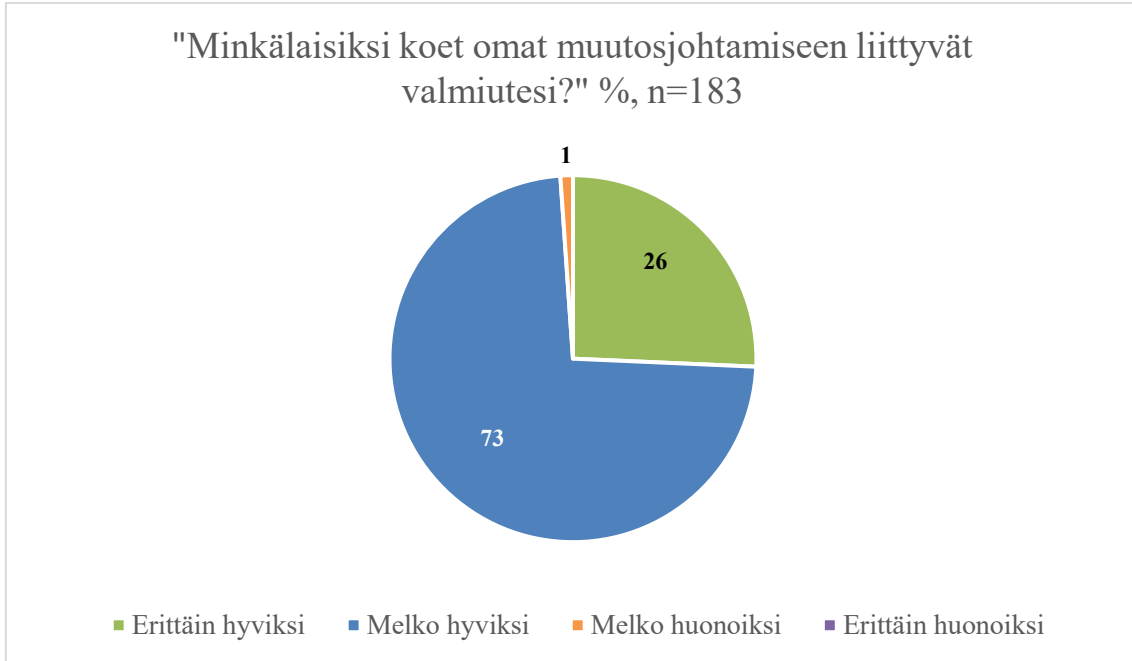
*”Ensimmäinen keskustelu käyty ja oli opettelua molemmille osapuolille. Työn kuormittavuutta ja palkkausta ei arvioitu.”*

## 5.6. Kunta-alan uudistukset ja muutosjohtaminen

Käynnissä olevien uudistusten ja muutosten vaikutusta kuntajohtajien työhyvinvointiin kartoitettiin kysymysten 27-36 kautta. Kysymyksissä 27 ja 28 tiedusteltiin sekä kuntajohtajien omia muutosjohtamisen valmiuksia että heidän johtamien kuntaorganisaatioiden muutosvalmiuksia. Kysymystä 27 alustettiin seuraavasti: ”Kunta-alalla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, jotka asettavat haasteita organisaation toiminnalle ja muutoksen johtamiselle.” Vastausvaihtoehtoja oli jälleen neljä ja ne olivat ”erittäin hyväksi”, ”melko hyväksi”, ”melko huonoiksi” ja ”erittäin huonoiksi”.

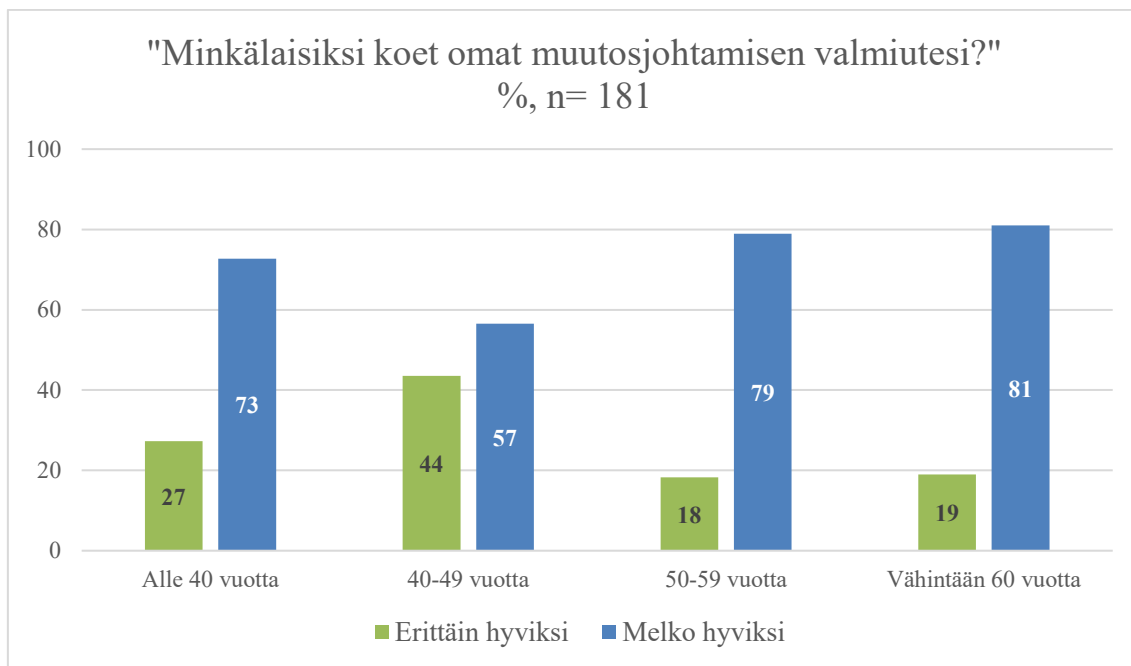
Kuntajohtajat arvioivat omien muutosjohtamiseen liittyvien valmiuksiensa olevan erittäin hyvällä tasolla, sillä jopa 99 % vastaajista koki muutosvalmiutensa melko tai erittäin hyväksi (ks. kuvio 29). Vain 1 % ilmoitti omaavansa melko huonot valmiudet. Kukaan vastaajista ei vastannut muutosjohtamisen valmiuksien olevan erittäin huonot. Verrattuna vuoden 2015 kyselyssä saatuihin tuloksiin, on kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet jopa hieman parantuneet. Vuonna 2015 97 % kuntajohtajista arvioi omat muutosjohtamisen valmiudet melko tai erittäin hyväksi ja 3 % melko huonoiksi.





Kuvio 29. Kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet.

Vastaajan sukupuolella tai kuntaorganisaation koolla ei havaittu olevan merkitystä annettuihin vastauksiin. Sen sijaan pieniä eroja havaittiin, kun vastauksia tarkasteltiin iän mukaan. Nuoremmat kuntajohtajat eli alle 40-vuotiaat ja 40–49 -vuotiaat arvioivat omat muutosjohtamisen valmiudet muita ikäluokkia paremmiksi, kuten kuviosta 30 ilmenee.

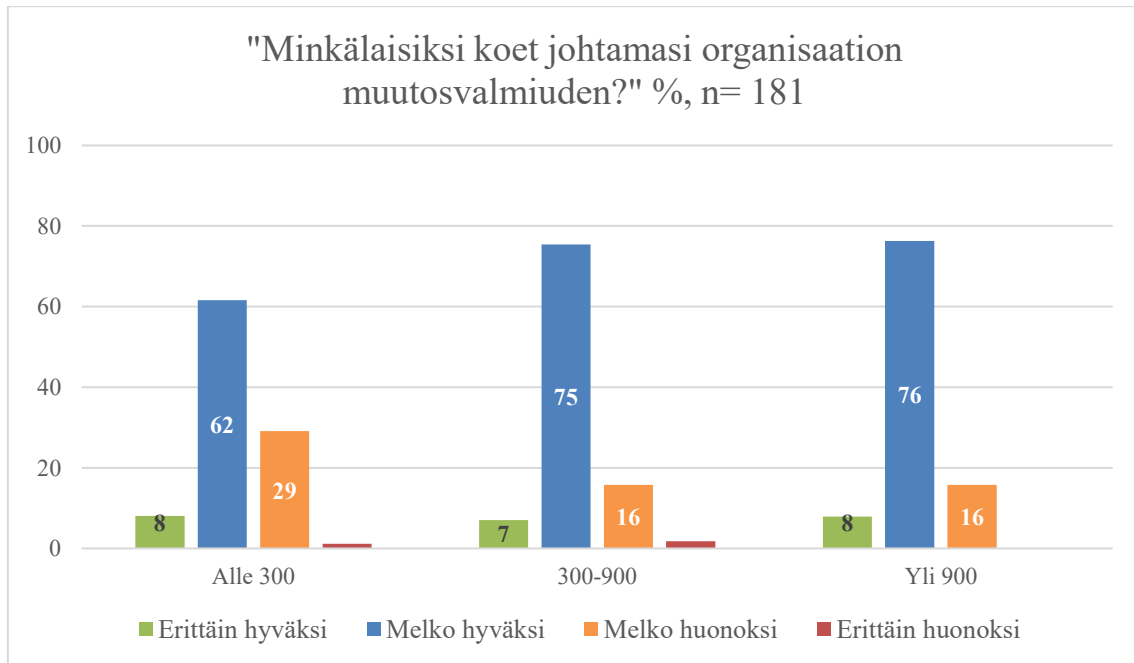


Kuvio 30. Kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet, taustamuuttujana ikä.

Samansuuntaisia tuloksia saatiin, kun vastauksia tarkasteltiin kuntajohtajakokemuksen kautta. Mitä pidempi kuntajohtajakokemus vastaajalla oli, sitä pienempi osuus arvioi omien muutosjohtamisen valmiuksien olevan erittäin hyvällä tasolla. Sen sijaan 34 % - 35 % sekä 3-5 vuotta että 6-10 vuotta kuntajohtajana työskennelleistä arvioi omat muutosjohtamisvalmiudet erittäin hyväksi. Alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleistä vastaava osuus oli 26 %, kun taas 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta kuntajohtajana työskennelleistä vain reilu 10 % vastasi omien muutosjohtamisen valmiuksien olevan erittäin hyvällä tasolla. Vaikka pieniä eroja oli löydettävissä, on kaiken kaikkiaan suomalaisten kuntajohtajien muutosjohtamisen valmiudet hyvät.

Kysymyksessä 28 tiedusteltiin kuntajohtajien arvioita siitä, millaiset muutosvalmiudet heidän johtamallaan kuntaorganisaatiolla on. Vastaajista 77 % arvioi johtamansa organisaation muutosvalmiudet melko tai erittäin hyväksi. Kuitenkin 22 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation muutosvalmiudet ovat melko huonot ja 1 % arvioi organisaation valmiuksien olevan erittäin huonot. Taustamuuttujien mukaan vastauksia tarkasteltaessa

korostuivat pienissä eli alle 300 vakuutetun kuntaorganisaatiossa työskentelevien vastaukset, sillä jopa 29 % näissä kunnissa työskentelevistä kuntajohtajista arvioi organisaation muutosvalmiudet melko huonoiksi. Muissa kuntaorganisaation kokoluokissa vastaava prosenttiosuus oli 16 % (ks. kuvio 31).



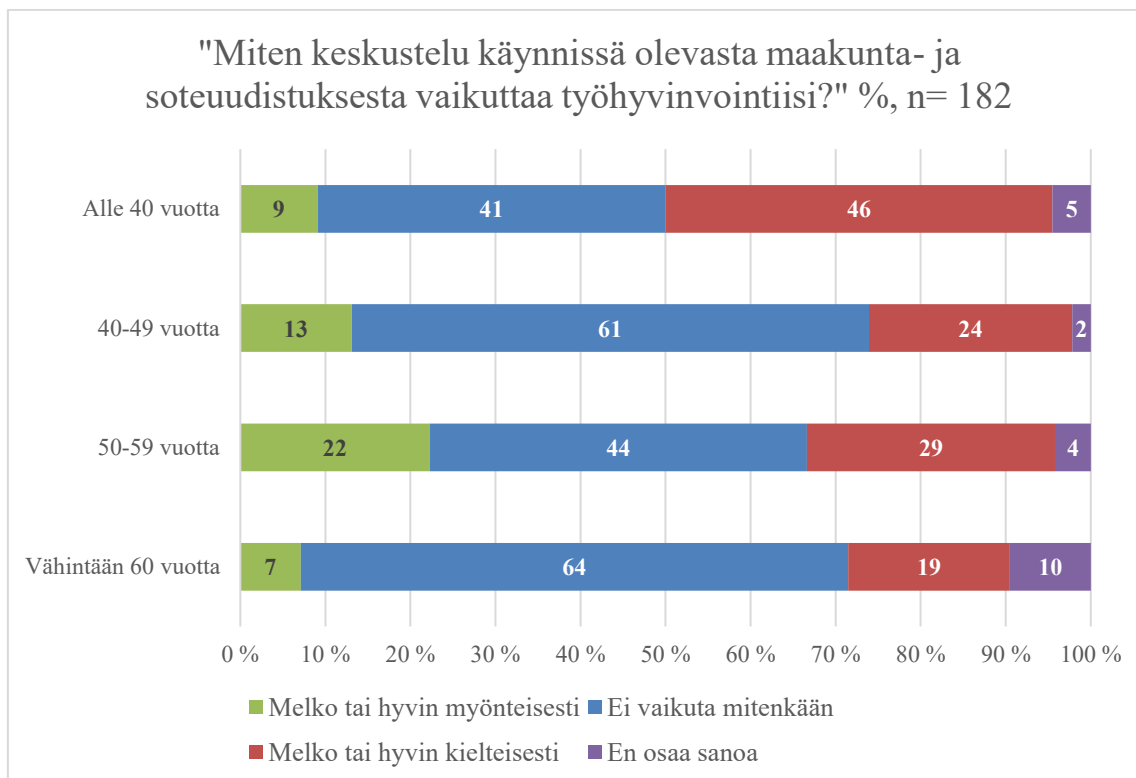
Kuvio 31. Kuntaorganisaatioiden muutosvalmiudet.

Maakunta- ja soteuudistuksesta käytävän keskustelun vaikutuksia kuntajohtajien työhyvinvointiin tiedusteltiin kysymyksessä 29 seuraavasti: ”Miten keskustelu käynnissä olevasta maakunta- ja soteuudistuksesta vaikuttaa työhyvinvointiisi?”. Vastausvaihtoehdotja oli kuusi: ”hyvin myönteisesti”, ”melko myönteisesti”, ”ei vaikuta mitenkään”, ”melko kielteisesti”, ”hyvin kielteisesti” ja ”en osaa sanoa”. Tulosten analysointivaiheessa vastausluokkia yhdisteltiin. 52 % kuntajohtajista vastasi, ettei keskustelu vaikuta omaan työhyvinvointiin mitenkään, 15 % vastasi sen vaikuttavan melko tai hyvin myönteisesti ja 28 % vastasi sen vaikuttavan melko tai hyvin kielteisesti. Vastajista 5 % ei osannut sanoa, kuinka käynnissä oleva keskustelu vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. Edellisessä eli vuonna 2015 toteutetussa kyselyssä muutosten vaikutuksia vastaajien työhyvinvointiin

peilattiin käynnissä olleiden kuntaliitosten kautta. Tuolloin 45 % vastasi, ettei keskustelu ajankohtaisista muutoksista vaikuta omaan työhyvinvointiin mitenkään, 11 % vastasi sen vaikuttavan melko tai hyvin myönteisesti ja jopa 45 % vastasi sen vaikuttavan melko tai hyvin kielteisesti.

Sukupuolten välisissä vastauksissa ei havaittu eroja. Sen sijaan asukasluvultaan suurimmissa eli 50 001-100 000 ja yli 100 000 asukkaan kunnissa työskentelevien kuntajohtajien arviot käynnissä olevan keskustelun vaikutuksista omaan työhyvinvointiin poikkesivat muunkokoisissa kunnissa työskentelevien kuntajohtajien vastauksista. 50 % 50 001-100 000 asukkaan kunnissa työskentelevistä kuntajohtajista ja 40 % yli 100 000 asukkaan kunnissa työskentelevistä kuntajohtajista arvioi maakunta- ja soteuudistuksesta käytävän keskustelun vaikuttavan omaan työhyvinvointiin melko kielteisesti. Muissa kuntakokoluokissa vastaava osuus vaihteli 21 % ja 28 % välillä.

Alle 40-vuotiaat kuntajohtajat kokevat käynnissä olevan keskustelun vaikuttavan omaan työhyvinvointiin muita ikäluokkia kielteisemmin, kuten kuviosta 32 on nähtävillä. Sen lisäksi, että alle 40-vuotiaista suurempi osuus vastasi keskustelun vaikuttavan työhyvinvointiin melko tai hyvin kielteisesti, oli tässä ikäluokassa ”ei vaikuta mitenkään” -vastajien prosenttiosuus muita ikäluokkia pienempi.

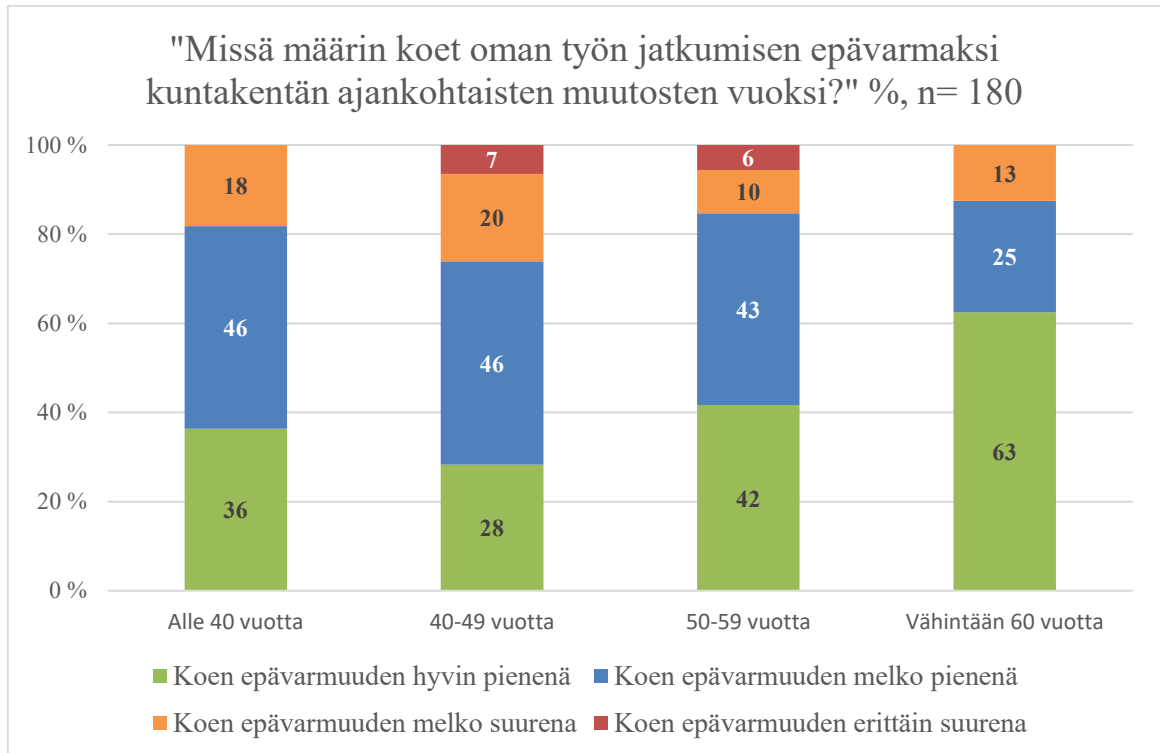


Kuvio 32. Maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutus kuntajohtajien työhyvinvointiin, taustamuuttujana ikä.

Kysymyksessä 30 kuntajohtajia pyydettiin arvioimaan, missä määrin he kokevat epävarmuutta oman työn jatkumisesta kuntakentän ajankohtaisten muutosten vuoksi. Tulosten perusteella kuntajohtajat eivät koe epävarmuutta oman työn jatkumisesta, sillä yhteensä 83 % vastaajista ilmoitti kokevansa epävarmuuden melko tai hyvin pienenä. 14 % kuntajohtajista vastasi kokevansa epävarmuuden melko suurena ja vain 4 % erittäin suurena. Kolmen vuoden aikana epävarmuus oman työn jatkumisesta on hieman kasvanut, sillä vuoden 2015 kyselyssä 86 % koki epävarmuuden melko tai hyvin pienenä, 8 % melko suurena ja 6 % erittäin suurena.

Sukupuolella ei ollut vaikutusta epävarmuuden kokemiseen. Sen sijaan alle 5 000 asukkaan ja 20 001-50 000 asukkaan kunnissa työskentelevien kuntajohtajien osuus epävarmuuden melko suurena kokevista oli lähes 20 % korkeampi, kuin muissa kuntakokoluokissa. Ikäluokittaisessa tarkastelussa ilmeni, että vanhimmat eli vähintään 60-vuotiaat

vastaajat kokevat epävarmuutta työn jatkumisesta vähemmän kuin nuoremmat kuntajohtajat (ks. kuvio 33).

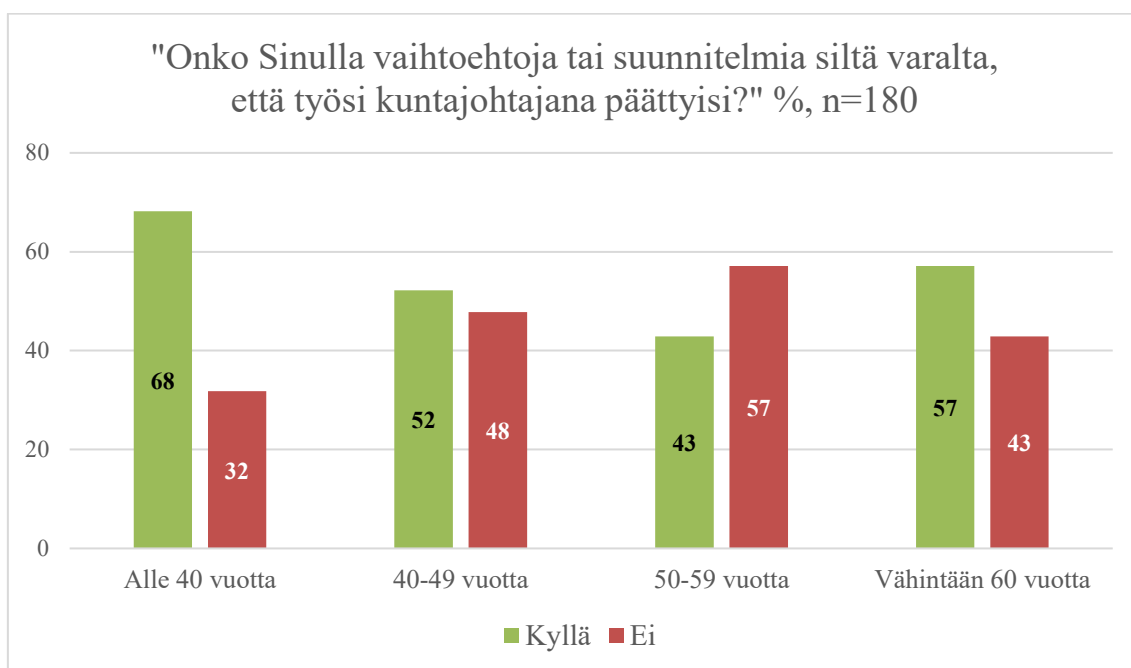


Kuvio 33. Työn jatkumisen epävarmuuden kokeminen, taustamuuttujana ikä.

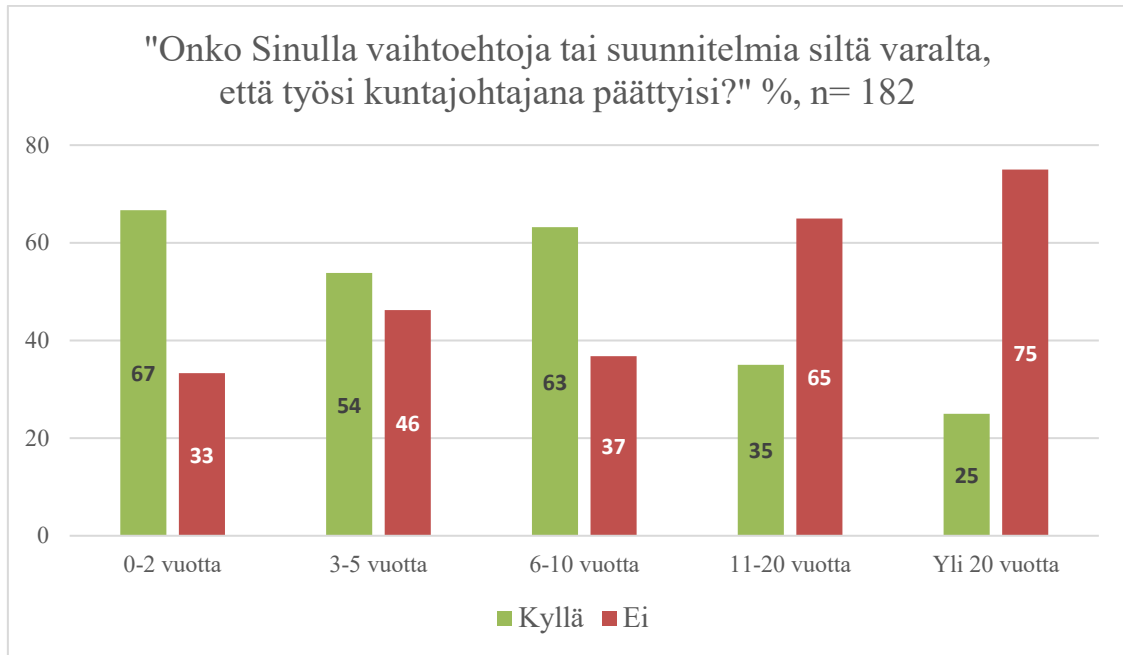
Myös kuntajohtamiskokemukseltaan nuorimmat eli alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleet vastaajat raportoivat kokevansa oman työn jatkumisen epävarmuuden hieman muita vastaajia suuremmaksi.

Kysymyksessä 31 kartoitettiin, onko vastaajalla vaihtoehtoja tai suunnitelmia siltä varalta, että työ kuntajohtajana päättyisi. Vastausvaihtoehtoina olivat yksinkertaisesti ”kyllä” ja ”ei”. Yli puolet vastaajista eli 52 % vastasi kysymykseen myönteisesti. Myönteisesti vastanneiden osuus on kasvanut kolmessa vuodessa 8 %:lla. Sukupuolella, kunnan asukasluvulla tai kuntaorganisaation koolla ei havaittu olevan vaikutusta annettuihin

vastauksiin. Sen sijaan ikäluokittaisessa tarkastelussa korostuivat alle 40-vuotiaiden kuntajohtajien vastaukset, sillä jopa 68 %:lla heistä on vaihtoehtoja tai suunnitelmia kuntajohtajan työn päättymisen varalle (ks. kuvio 34). Lisäksi yli 60-vuotiaiden kyllä-vastaa-  
jien osuus oli yllättävän korkea, 57 %. Toisaalta on mahdollista, että tämän ikäluokan suunnitelmat työn päättymisen jälkeen liittyvät eläkkeelle siirtymiseen, minkä vuoksi prosenttiluku oli korkeahko.



Kuvio 34. Kuntajohtajien vaihtoehdot ja suunnitelmat työn päättymisen varalle, taustamuuttujana ikä.

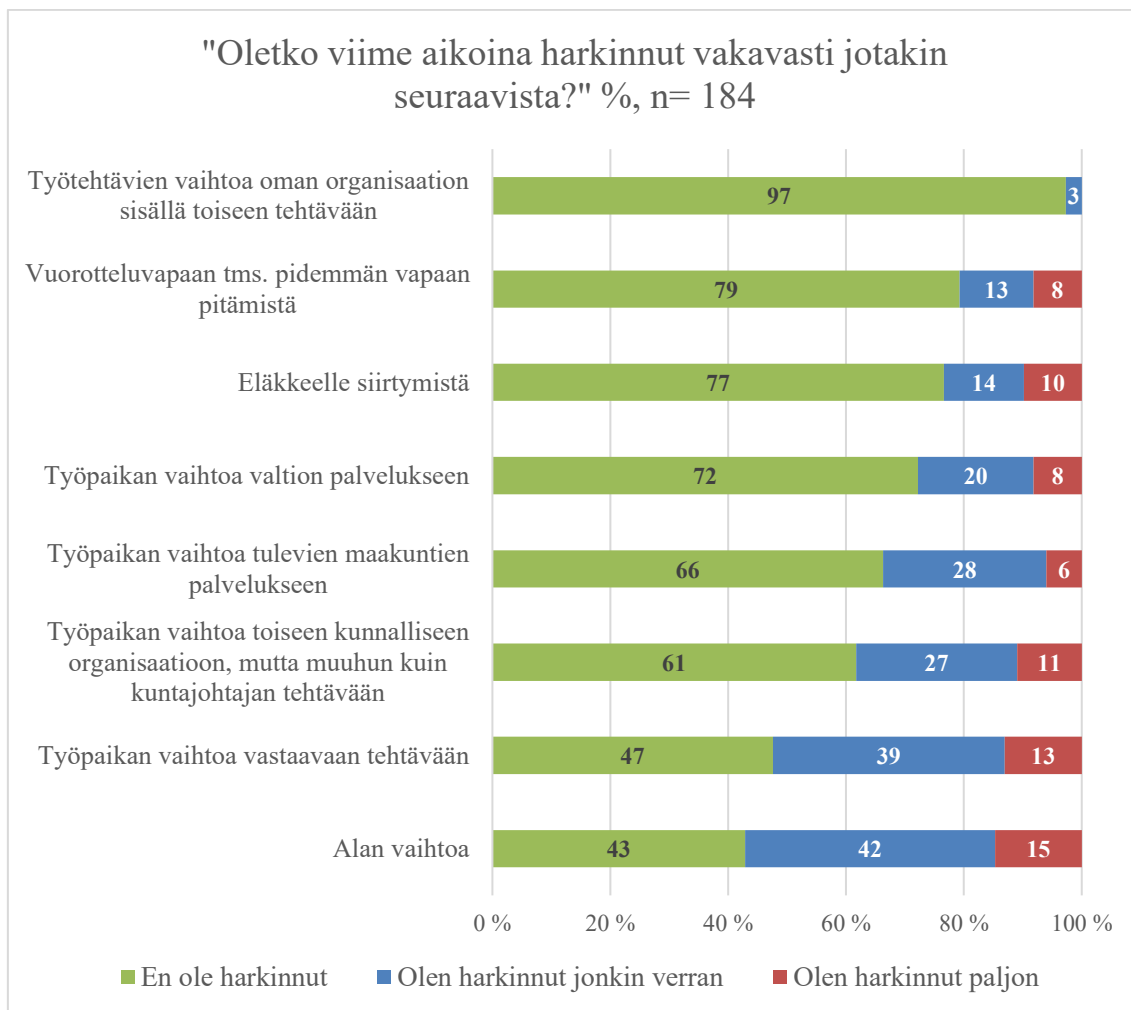


Kuvio 35. Kuntajohtajien vaihtoehdot ja suunnitelmat työn päättymisen varalle, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.

Tulosten perusteella alle kaksi vuotta kuntajohtajana työskennelleillä on muita useammin vaihtoehtoja tai suunnitelmia kuntajohtajan työn päättymisen varalle (ks. kuvio 35). Hie- man yllättäen myös 63 %:lla 6-10 vuotta kuntajohtajana työskennelleillä on myös vaihtoehtoja tai suunnitelmia työn päättymisen varalle.

Kuntajohtajien muita suunnitelmia kysyttiin tarkemmin kahdeksan väittämän avulla kysymyksessä 32. Vastausvaihtoehtoina oli seuraavat: ”Olen harkinnut paljon”, ”olen harkinnut jonkin verran” ja ”en ole harkinnut”. Saatujen vastausten suorat jakaumat ovat nähtävillä kuviossa 36.





Kuvio 36. Kuntajohtajien muut suunnitelmat.

Yli puolet kuntajohtajista on harkinnut alan vaihtoa vähintään jonkin verran. Alan vaihtoa harkitsevien vastaajien osuus on noussut vuoden 2015 kyselystä jopa 10 %. Myös työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään harkinnoita on vuoden 2018 kyselyssä 7 % enemmän kuin kolme vuotta aikaisemmin. Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään vähintään jonkin verran harkinnoita on 38 %, kun vuonna 2015 vastaava osuus oli 34 %. Vähiten kuntajohtajat ovat harkinneet työtehtävien vaihtoa oman organisaation sisällä, vuorotteluvapaan tai muun pidemmän vapaan pitämistä ja eläkkeelle siirtymistä. Sekä oman organisaation sisällä tapahtuvaa työtehtävien vaihtoa harkinneiden että vuorotteluvapaan kaltaisen pidemmän vapaan pitä-

mistä harkinneiden prosentuaaliset osuudet ovat laskeneet kolmen vuoden takaisesta kyselystä jonkin verran. Seuraavassa tarkastellaan kolmeen yleisimmin harkittuun väittämään annettuja vastauksia taustamuuttujien mukaisesti.

Taulukko 2. Alan vaihtoa harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna, %, n= 182-184.

<b>Alan vaihtoa harkinneet</b>		En ole harkinnut	Olen harkinnut jonkin verran	Olen harkinnut paljon
<b>Sukupuoli</b>				
	Mies	42 %	44 %	13 %
	Nainen	46 %	36 %	18 %
<b>Ikäluokka</b>				
	Alle 40 vuotta	9 %	73 %	18 %
	40-49 vuotta	39 %	44 %	17 %
	50-59 vuotta	46 %	39 %	15 %
	Vähintään 60 vuotta	62 %	31 %	7 %
<b>Kunnan asukasluku</b>				
	Alle 5 000 as.	39 %	45 %	17 %
	5 000-10 000 as.	40 %	48 %	13 %
	10 001-20 000 as.	56 %	33 %	11 %
	20 001-50 000 as.	44 %	33 %	22 %
	50 001-100 000 as.	67 %	33 %	0 %
	Yli 100 000 as.	40 %	60 %	0 %
<b>Kuntaorganisaation koko</b>				
	Alle 300	38 %	44 %	18 %
	300-900	46 %	44 %	11 %
	Yli 900	50 %	37 %	13 %
<b>Kuntajohtajakemus</b>				
	0-2 vuotta	46 %	46 %	9 %
	3-5 vuotta	44 %	33 %	23 %
	6-10 vuotta	29 %	58 %	13 %
	11-20 vuotta	46 %	37 %	17 %
	Yli 20 vuotta	55 %	35 %	10 %

Kuten kuviosta 36 on nähtävillä, oli 57 % kuntajohtajista harkinnut alan vaihtoa vähintään jonkin verran. Yllä olevassa taulukossa 2 on eritelty alan vaihtoa koskeneeseen väittämään saadut vastaukset taustamuuttujien mukaisesti. Merkittävin havainto on se, että alle 40-vuotiaista kuntajohtajista jopa 91 % on harkinnut alan vaihtoa jonkin verran tai paljon. Prosenttiosuus eroaa huomattavasti muiden ikäluokkien vastauksista. Toiseksi eniten alan vaihtoa harkinneita ovat 40–49 -vuotiaat vastaajat, joista myös varsin iso osuus eli 61 % ilmoitti harkinneensa alan vaihtoa jonkin verran tai paljon. Vähiten alan vaihtoa harkinneita oli yli 60-vuotiaiden ikäluokassa.

Sekä asukasluvultaan että vakuutettujen määrältään pienimmissä kunnissa työskentelevät kuntajohtajat raportoivat harkitsevansa alan vaihtoa muita useammin, kun tuloksia tarkastellaan laskemalla yhteen sekä alan vaihtoa jonkin verran että paljon harkinneiden prosenttiosuudet (ks. taulukko 2). Kuntajohtajakokemuksen perusteella alan vaihtoa ovat harkinneet eniten 6-10 vuotta kuntajohtajana toimineet. Kuitenkaan minkään muun taustamuuttujan mukaisessa tarkastelussa ei ilmene yhtä suuria eroja, kuin ikäluokittaisessa tarkastelussa havaittiin.

Toiseksi eniten eli 52 % suomalaisista kuntajohtajista on harkinnut työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään vähintään jonkin verran, kuten aikaisemmin esitetystä kuviosta 36 oli nähtävillä. Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty tähän väittämään saadut vastaukset taustamuuttujien mukaisesti eriteltyinä.

Taulukko 3. Työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna, %, n= 182-184.

<b>Työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään harkinneet</b>		En ole harkinnut	Olen harkinnut jonkin verran	Olen harkinnut paljon
Sukupuoli				
	Mies	46 %	42 %	12 %
	Nainen	54 %	28 %	18 %

Ikäluokka				
	Alle 40 vuotta	36 %	41 %	23 %
	40-49 vuotta	35 %	46 %	20 %
	50-59 vuotta	44 %	43 %	13 %
	Vähintään 60 vuotta	74 %	21 %	2 %
Kunnan asukas- luku				
	Alle 5 000 as.	39 %	45 %	17 %
	5 000-10 000 as.	40 %	48 %	13 %
	10 001-20 000 as.	56 %	33 %	11 %
	20 001-50 000 as.	44 %	33 %	22 %
	50 001-100 000 as.	67 %	33 %	0 %
	Yli 100 000 as.	40 %	60 %	0 %
Kuntaorgani- saation koko				
	Alle 300	43 %	39 %	17 %
	300-900	49 %	42 %	9 %
	Yli 900	53 %	37 %	11 %
Kuntajohtaja- kokemus				
	0-2 vuotta	57 %	28 %	13 %
	3-5 vuotta	36 %	49 %	15 %
	6-10 vuotta	47 %	37 %	16 %
	11-20 vuotta	39 %	49 %	12 %
	Yli 20 vuotta	65 %	30 %	5 %

Miehet ovat harkinneet työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään hieman useammin kuin naiset. Myös tämän väittämän kohdalla alle 40-vuotiaiden ikäluokassa työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään paljon harkinneiden osuus on muita ikäluokkia suurempi. Toisaalta, kun otetaan huomioon sekä jonkin verran vaihtoa harkinneiden että vaihtoa paljon harkinneiden vastaajien osuus, jää alle 40-vuotiaiden vastaajien osuus alhaisemmaksi kuin 40–49 -vuotiaiden kuntajohtajien vastaava. Vähintään 60-vuotiaiden ikäluokassa eli eläkeiän kynnyksellä olevien kuntajohtajien työpaikan vaihtoaiheet vastaavan tehtävään ovat odotetustikin huomattavasti vähäisempiä muihin ikäluokkiin nähden.

Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään ilmoitti harkinneensa vähintään jonkin verran 38 % vastaajista (ks. kuvio 36).

Taulukko 4. Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään harkinneet taustamuuttujien mukaan tarkasteltuna, %, n= 182-184.

<b>Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään harkinneet</b>		En ole harkinnut	Olen harkinnut jonkin verran	Olen harkinnut paljon
Sukupuoli				
	Mies	65 %	27 %	8 %
	Nainen	51 %	28 %	21 %
Ikäluokka				
	Alle 40 vuotta	60 %	23 %	18 %
	40-49 vuotta	57 %	35 %	9 %
	50-59 vuotta	63 %	25 %	13 %
	Vähintään 60 vuotta	69 %	24 %	5 %
Kunnan asukasluku				
	Alle 5 000 as.	47 %	35 %	17 %
	5 000-10 000 as.	65 %	27 %	8 %
	10 001-20 000 as.	78 %	19 %	4 %
	20 001-50 000 as.	78 %	17 %	6 %
	50 001-100 000 as.	83 %	17 %	0 %
	Yli 100 000 as.	80 %	20 %	0 %
Kuntaorganisaation koko				
	Alle 300	52 %	30 %	18 %
	300-900	65 %	28 %	5 %
	Yli 900	76 %	21 %	3 %
Kuntajohtajakokemus				
	0-2 vuotta	65 %	24 %	11 %
	3-5 vuotta	54 %	33 %	13 %
	6-10 vuotta	66 %	26 %	8 %
	11-20 vuotta	59 %	27 %	15 %
	Yli 20 vuotta	65 %	25 %	5 %

Naiset ovat harkinneet miehiä useammin työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään, kuten taulukossa 4 esitetystä tuloksista on nähtävillä. Alle 40-vuotiaiden vastaajien osuus niistä, jotka ovat harkinneet työpaikan vaihtoa paljon, on väittämän kohdalla korkein eli 18 %. Sen sijaan, kun otetaan lisäksi huomioon myös ne vastaajat, jotka ovat harkinneet työpaikan vaihtoa jonkin verran, nousee 40–49 -vuotiaiden kuntajohtajien osuus korkeimmaksi (44 %).

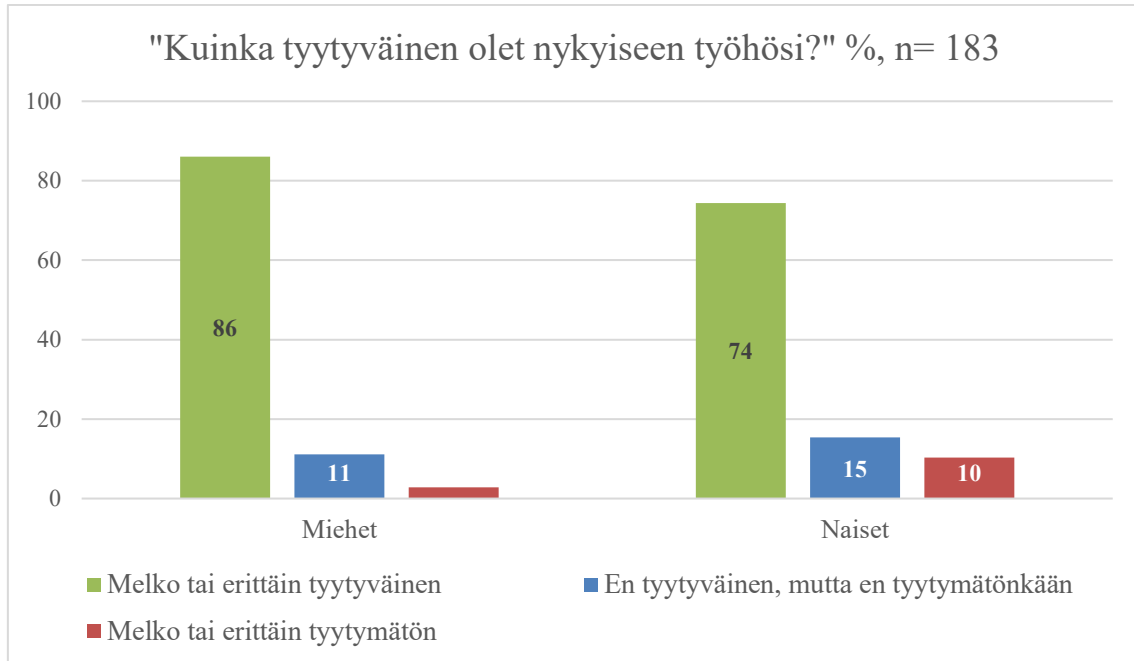
Saatujen tulosten perusteella pienissä eli alle 5 000 asukkaan ja alle 300 vakuutetun kunnissa työskentelevät kuntajohtajat ovat harkinneet muita useammin työpaikan vaihtoa toiseen kuntaorganisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään. Jopa 52 % eli noin joka toinen alle 5 000 asukkaan kunnassa työskentelevä kuntajohtaja on harkinnut työpaikan vaihtoa jonkin verran tai paljon. Toiseksi eniten tätä ovat harkinneet 5 000–10 000 asukkaan kunnissa työskentelevät vastaajat, joskin heidän kohdallaan vastaava prosenttiosuus on vain 35 %. Kuntajohtamiskokemuksella ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta kuntajohtajien työpaikanvaihtosuunnitelmiin, joskin 3-5 vuotta kuntajohtajana työskennelleet raportoivat harkinneensa työpaikan vaihtoa hieman muita useammin.

### 5.7. Työtyytyväisyys

Kuntajohtajien tyytyväisyyttä omaan työhön tiedusteltiin kysymyksessä 33 yksinkertaisella kysymyksellä ”Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?”. Vastausvaihtoehtoja oli viisi: ”Erittäin tyytyväinen”, ”melko tyytyväinen”, ”en tyytyväinen, mutta en tyytymätönkään”, ”melko tyytymätön” ja ”erittäin tyytymätön”. Saatujen tulosten perusteella suomalaiset kuntajohtajat ovat erittäin tyytyväisiä työhönsä, sillä vastaajista 83 % kertoi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. 12 % vastasi ”en tyytyväinen, mutta en tyytymätönkään” ja vain 4 % vastasi olevansa melko tyytymättömiä. Kolmessa vuodessa kuntajohtajien työtyytyväisyys on noussut, sillä vuonna edellisessä kyselyssä työhönsä melko tai erittäin tyytyväisten osuus oli 79 %.

Mieskuntajohtajat ovat saatujen tulosten perusteella hieman tyytyväisempiä työhönsä kuin naiskuntajohtajat (ks. kuvio 37). Siinä missä 86 % mieskuntajohtajista ilmoitti

olevansa työhönsä melko tai erittäin tyytyväisiä, oli naisten vastaava osuus 74 %. Huomionarvoista on myös se, että jopa 10 % naisvastaajista raportoi olevansa melko tai erittäin tyytymättömiä työhönsä. Miesten vastaava osuus oli vain 2 %.

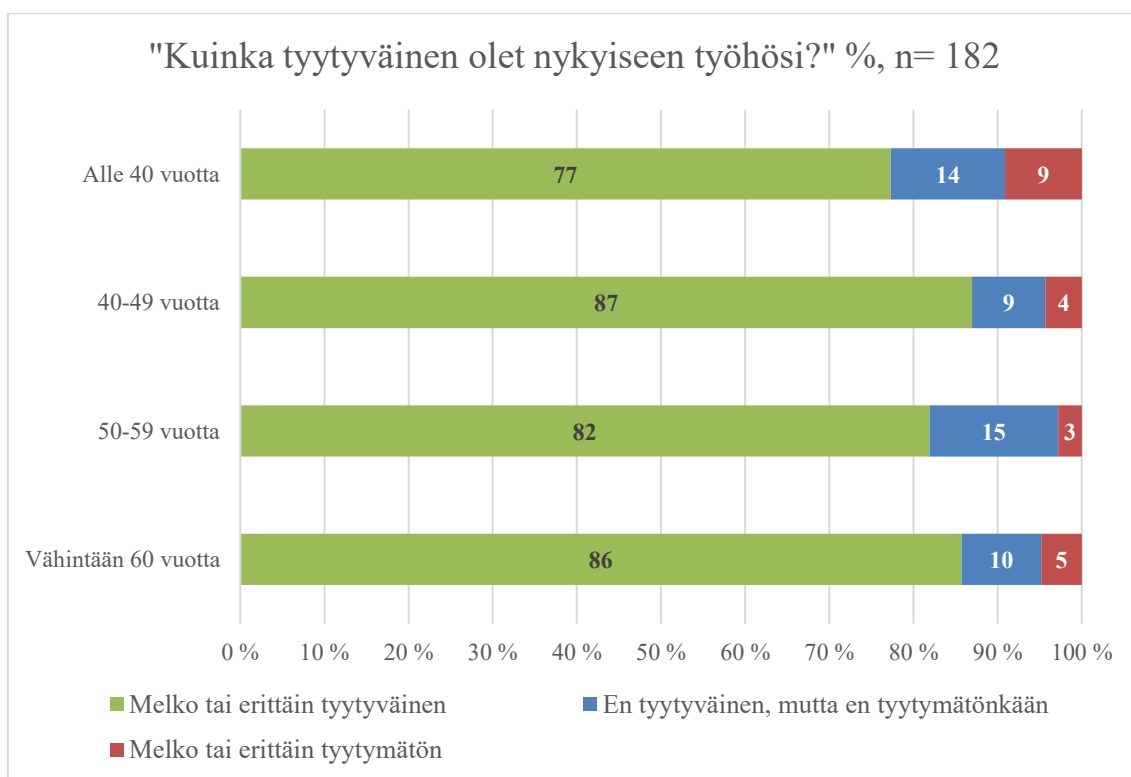


Kuvio 37. Kuntajohtajien tyytyväisyys, taustamuuttujana sukupuoli.

Kuntakoon mukaisessa tarkastelussa ilmeni, että 20 001-50 000 asukkaan kunnissa työskentelevät kuntajohtajat ovat hieman tyytymättömämpiä työhönsä. 67 % kyseisessä kuntakokoluokassa työskentelevistä ilmoitti olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, kun vastaava prosenttiosuus muissa kuntakokoluokissa oli alhaisimmillaan 80 % (yli 100 000 asukkaan kunnissa). Melko tai erittäin tyytymättömiä omaan työhönsä vastasi olevansa 11 % 20 001-50 000 asukkaan kunnissa työskentelevistä kuntajohtajista ja 22 % vastasi olevansa ei tyytyväinen, muttei tyytymätönkään. Muun kokoisissa kunnissa työhönsä melko tai erittäin tyytymättömien vastaajien osuus oli korkeimmillaan 6 %.

Kun vastauksia tarkasteltiin kuntaorganisaation koon eli vakuutettujen määrän mukaan, havaittiin, että 300-900 vakuutetun kunnissa työskentelevät kuntajohtajat ovat kaikista tyytyväisimpiä työhönsä. Heistä 93 % vastasi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä ja vain 2 % melko tai erittäin tyytymättömiä työhönsä. Toiseksi tyytyväisimpiä ovat alle 300 vakuutetun kunnissa työskentelevät, joista 80 % vastasi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Vaikka yli 900 vakuutetun kunnissa työskentelevistä ”vain” 76 % vastasi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä, ovat kaikenkokoisissa kuntaorganisaatioissa työskentelevät kuntajohtajat verrattain tyytyväisiä työhönsä.

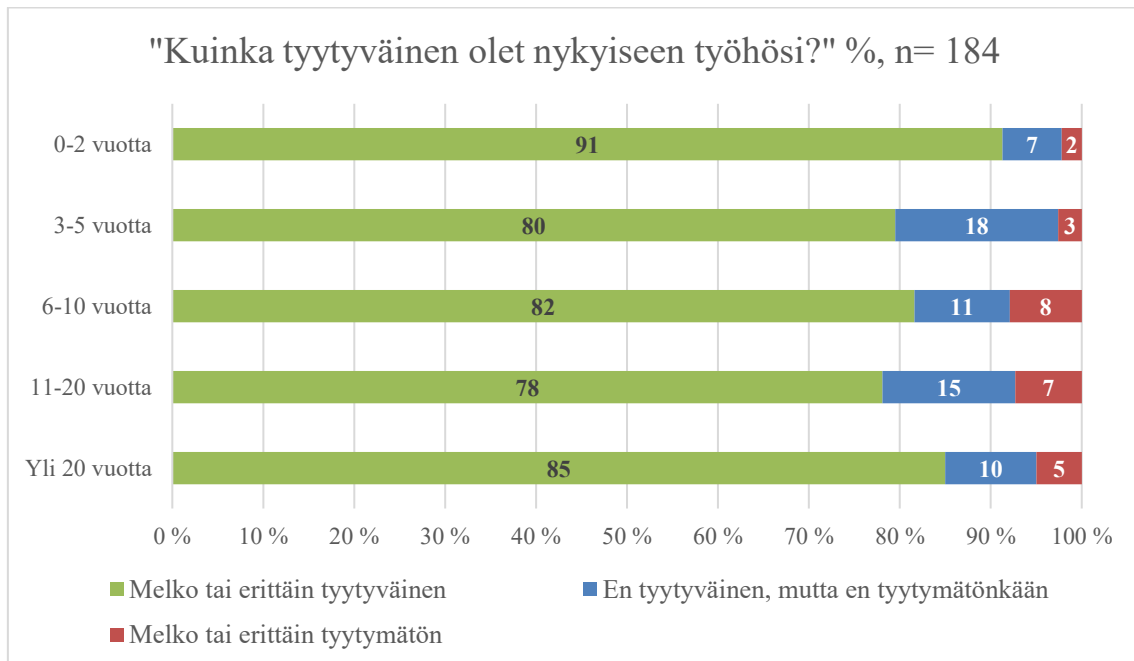
Nuoret eli alle 40-vuotiaat kuntajohtajat ovat hieman muita tyytymättömämpiä työhönsä, kuten kuviosta 38 on nähtävillä. Niiden vastaajien osuus, jotka vastasivat olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä, on hieman muita ikäluokkia alhaisempi. Samoin työhönsä melko tai erittäin tyytymättömien suhteellinen osuus on hieman muita ikäluokkia korkeampi. Muutoin ikäluokittaisessa tarkastelussa ei havaittu suuria eroja.



Kuvio 38. Kuntajohtajien työtyytyväisyys, taustamuuttujana ikä.



Siinä missä alle 40-vuotiaiden tyytyväisyys on hieman muita ikäluokkia alhaisempi, ovat kuntajohtamiskokemukseltaan nuorimmat eli alle kaksi vuotta tehtävässä toimineet kuntajohtajat kaikista tyytyväisimpiä työhönsä (ks. kuvio 39). Heistä jopa 91 % vastasi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä ja vain 2 % melko tai erittäin tyytymättömiä työhönsä. Sen sijaan 11-20 vuotta kuntajohtajana työskennelleet raportoivat olevansa muita vähemmän tyytyväisiä työhönsä, sillä heistä 78 % vastasi olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Erot eivät kuitenkaan ole merkittäviä ja kuntajohtajien tyytyväisyys omaa työtään kohtaan on erittäin korkealla tasolla.



Kuvio 39. Kuntajohtajien työtyytyväisyys, taustamuuttujana kuntajohtajakokemus.

## 5.8. Kuntajohtajien työhyvinvointia tukevat tekijät

Kuntajohtajille annettiin kysymyksessä 34 mahdollisuus kertoa vielä sanallisesti, kuinka he tukevat omaa työhyvinvointiaan. Vastauksia tuli yli 100 ja niistä ylivoimaisesti suurimmassa osassa mainittiin liikunta ja fyysinen aktiivisuus. Lisäksi perheen parissa vietetty aika mainittiin työhyvinvointia tukevana tekijänä.

*”Försöker träna och leva hälsosamt och att få in motion i vardagsrutinerna.”*

*”Liikkumalla luonnossa päivittäin, mikä on pienen paikkakunnan suuri etu ja arvo niin työssäjaksamiselle kuin hyvinvoinnille.”*

*”Liikunta ja perheen kanssa vietettävä vapaa-aika ovat hyvää vastapainoa työlle. Työyhteisön hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri on tärkeässä osassa niin oman kuin muidenkin työhyvinvoinnin kannalta ja siksi olemme panostaneet tähän.”*

Kuntajohtajan työnkuvan ympärivuorokautisuus ja epäsäännölliset työajat mainittiin useammassa vastauksessa. Ratkaisuina näihin haasteisiin useampi kuntajohtaja kertoi varauksensa tietoisesti aikaa myös vapaa-ajalle sekä matkustavansa säännöllisesti toiselle paikkakunnalle.

*”Jatkuva huolenpito vapaa-ajasta. Kaikki illat eivät ole ”myytävänä”. Liikun säännöllisesti ja harrastan, mutta työ estää sellaiset harrastukset, jotka edellyttävät säännöllisiä kellonaikoja.”*

*”Kuntoilu. Työaikojen kohtuullisena pitäminen.”*

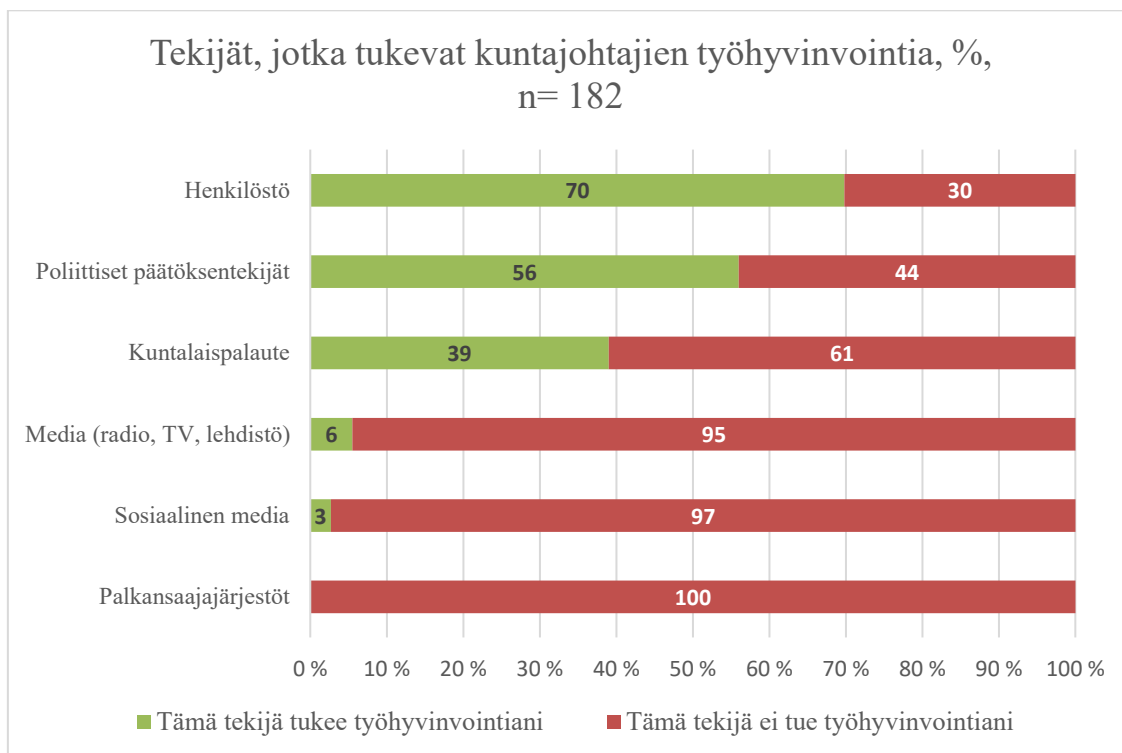
*”Liikunta ja säännöllinen vierailu toisessa maakunnassa, missä ei tunneta.”*

*”Liikunta, irrottautuminen työympäristöstä.”*

*”Pitämällä kiinni tärkeistä harrastuksista. Riittävä irrottautuminen vapaa-ajalla, niin että ei koko ajan ajattele työasioita. Nykyisin yritän minimoida viikonloppuisin tapahtuvat osallistumiset erilaisiin tilaisuuksiin, jotta tulisi riittävä aika vapaata.”*

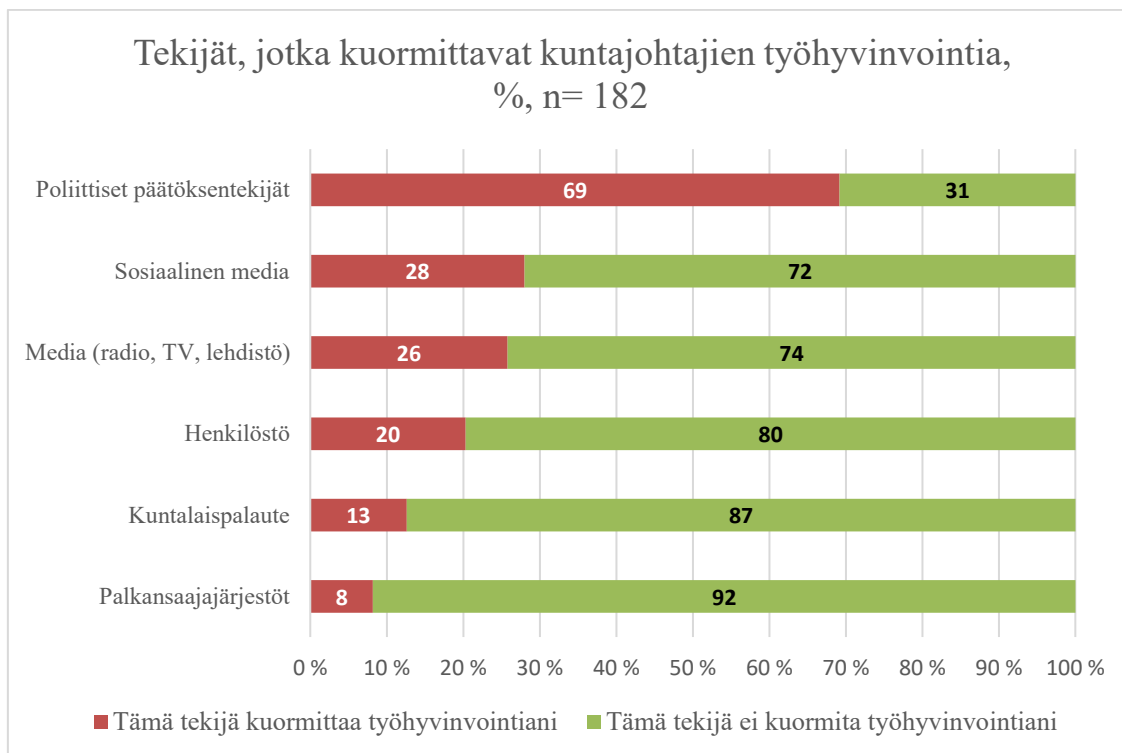
*”Tekemällä vapaa-ajalla jotain aivan muuta kuin virkatoimissa. Vapaa-ajan asunto on toisella isommalla paikkakunnalla, jossa minua ei tunneta viran takia.”*

Kysymyksissä 35 ja 36 kuntajohtajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaksi eniten omaa työhyvinvointia tukevaa ja kaksi eniten kuormittavaa tekijää.



Kuvio 40. Kuntajohtajien työhyvinvointia tukevat tekijät.

Saatujen vastausten perusteella henkilöstön merkitys kuntajohtajien työhyvinvoinnin tukemisessa on suuri, sillä jopa 70 % vastaajista kertoi henkilöstön olevan kuntajohtajien työhyvinvointia tukeva tekijä (ks. kuvio 40). Yli puolet kuntajohtajista eli 56 % vastasi, että poliittisten päätöksentekijöiden tukevan työhyvinvointia ja 36 % vastasi kuntalaisilta saadun palautteen toimivan työhyvinvointia tukevana tekijänä. Sosiaalisen median ja perinteisen median merkitys kuntajohtajien työhyvinvoinnin tukemisessa on lähes olematon. Kukaan vastaajista ei todennut palkansaajajärjestöjen tukevan omaa työhyvinvointia. Avovastauksissa korostuivat perheen ja läheisten merkitys kuntajohtajien työhyvinvoinnin tukemisessa.



Kuvio 41. Kuntajohtajien työhyvinvointia kuormittavat tekijät.

Vaikka edellisessä työhyvinvointia tukevia tekijöitä kartoittavassa kysymyksessä 56 % kuntajohtajista vastasi poliittisten päätöksentekijöiden tukevan omaa työhyvinvointia, 69 % vastaajista ilmoitti poliittisten päätöksentekijöiden päinvastoin kuormittavan omaa työhyvinvointia (ks. kuvio 41). Siinä missä sosiaalisen median ja perinteisen median rooli työhyvinvointia tukevana tekijänä oli edelliseen kysymykseen saatujen vastausten perusteella lähes olematon, raportoi hieman alle 30 % vastaajista niiden kuormittavan omaa työhyvinvointia. Tästä voinee päätellä sen, että ainakaan toistaiseksi sosiaalisen ja perinteisen median kuormittavuus ei ole valtaisa. Joka viides kuntajohtaja arvioi henkilöstön kuormittavan omaa työhyvinvointia, vaikka edellisessä kysymyksessä henkilöstö mainittiin yleisimpänä omaa työhyvinvointia tukevana tekijänä. Saatujen vastausten perusteella palkansaajajärjestöjen merkitys kuntajohtajien työhyvinvoinnille on melko pieni, sillä yksikään kuntajohtaja ei todennut niiden tukevan omaa työhyvinvointia ja vain 8 % vastasi

niiden kuormittavan omaa työhyvinvointia. Avovastauksissa työhyvinvointia kuormittavina tekijöinä nostettiin esille liian suuri työmäärä, kiire sekä julkisen sektorin hitaus ja vanhat käytänteet.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaiset kuntajohtajat voivat vuonna 2018 ja miten kuntakentän muutokset vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Tutkielman aineistona hyödynnettiin soveltuvin osin Kuntaliiton, Kevan ja Suomen Kuntajohtajat ry:n yhteistyössä toteuttamaa Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018 -kyselyä, joka toteutettiin kesällä 2018. Kyselyyn vastasi 184 kuntajohtajaa, joten vastausprosentiksi saatiin 59 %. Näin ollen kyselyn tulokset antavat luotettavan kuvan kuntajohtajien työhyvinvoinnista.

Tutkielman teoriaosuudessa tarkasteltiin kuntajohtamisen erityispiirteitä toimintaympäristön moniulotteisuus ja työnkuvan erityislaatuisuus huomioiden. Suomalaisen kuntajohtajan työ on hyvin poikkeuksellista verrattuna muihin julkisen tai yksityisen sektorin johtajien työkuviin. Kuntaorganisaatioiden suuruus, kuntien erilaisuus, laaja tehtäväkenttä ja arvopohjan moniarvoisuus aiheuttavat kaikki osaltaan haasteita kuntien johtamiselle. Lisäksi oman erityispiirteensä kuntajohtamisen työkuvaan tuo dualistinen kaksoisjohtajuus, sillä vahvan ammatillisen johtajan aseman lisäksi kuntajohtajilla on merkittävä rooli myös kunnan poliittisessa johtamisessa luottamushenkilöjohdon rinnalla. (Harjula & Prättälä 2012: 269; Leinonen 2012: 75; Parkkinen ym. 2017: 15.)

Tutkielman työhyvinvointiin keskittyneessä teoriaosuudessa työhyvinvointia lähestyttiin kokonaisvaltaisesti kolmen eri ulottuvuuden eli terveydellisen, tiedollisen ja tunnepuolen ulottuvuuden kautta. Työhyvinvoinnin terveydellisen ulottuvuuden yhteydessä tarkasteltiin sekä fyysistä hyvinvointia että työkyvyn käsitettä. Työhyvinvoinnin tiedollisen ulottuvuuden kohdalla tarkasteltiin työtyytyväisyyttä, työn hallinnan ja työn merkityksellisyyden käsitteitä. Viimeisenä tarkasteltiin työhyvinvoinnin tunnepuolista ulottuvuutta, joka koostuu sekä työnhyvinvoinnin positiivisesta näkökulmasta eli työn imusta että työhyvinvoinnin negatiivisesta näkökulmasta eli stressistä ja työuupumuksesta. Työuupumuksen yhteydessä käsiteltiin myös työn vaatimustekijöiden ja työn voimavarojen mallia.

Tutkielman tekemistä ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaiseksi suomalaiset kuntajohtajat arvioivat oman työhyvinvointinsa?
2. Miten kunta-alalla käynnissä olevat uudistukset vaikuttavat kuntajohtajien työhyvinvointiin?

### 6.1. Tutkimustulosten tarkastelu työhyvinvoinnin kolmen ulottuvuuden kautta

Kuten jo tutkielman johdannossa todettiin, limittyvät työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet toisiinsa eikä eri osa-alueiden selkeärajainen erottelu ole käytännössä mahdollista. Näin ollen myöskään tässä luvussa esittävässä yhteenvedossa ei ole mahdollista piirtää tarkkoja linjoja eri ulottuvuuksien välille, vaan työhyvinvoinnin ulottuvuuksien osa-alueet kietoutuvat toisiinsa toinen toistaan täydentäen.

Työhyvinvoinnin terveydelliseen ulottuvuuteen sisältyy sekä fyysinen hyvinvointi että työkyky. Tutkielman aineistona olleen työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että suomalaisten kuntajohtajien terveydellinen työhyvinvointi on erittäin hyvällä tasolla. Kuntajohtajat kokevat oman työkykynsä hyväksi ja erityisesti vastaajien työkyky työn henkisten vaatimusten näkökulmasta on vahva. Myös työkyvyn perustana toimivan terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen on kuntajohtajille tärkeää. Liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden merkitys korostui useissa vastauksissa sekä terveyttä ylläpitävänä että työstä palauttavana tekijänä.

Terveyden ja toimintakyvyn lisäksi työkyvyn perustana toimivat ammatillinen osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Kuntajohtajat ovat motivoituneita sekä innostuneita omaa työtään kohtaan, mikä tukee työkyvyn ylläpitämistä. Perheen, ystävien ja kollegoiden antaman tuen merkitys ilmeni useammassa eri yhteydessä kuntajohtajien työhyvinvointia tukevana tekijänä. Työkykyyn liittyviä muita voimavaratekijöitä tarkastellaan myöhemmin työhyvinvoinnin tunnepuolisen ulottuvuuden yhteydessä.

Työhyvinvoinnin tiedollista ulottuvuutta tarkasteltiin työtyytyväisyyden, työn hallinnan ja merkityksellisyyden näkökulmista. Saatujen vastausten perusteella kuntajohtajien työtyytyväisyys on erittäin korkealla tasolla, vaikka työn hallintaan liittyvä tasapainottelu työn ja vapaa-ajan välillä koetaan haastavaksi ja kotiasioiden laiminlyönti ansiotyön vuoksi on valitettavan yleistä. Myös tekemättömien töiden paineen kokeminen on kuntajohtajien vastausten perusteella tavanomaista. Työn hallintaan liittyvä työroolien selkeys on saatujen vastausten perusteella kuntajohtajien sekä kuntien viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon välillä melko hyvällä tasolla, vaikka roolituksessa ilmeneekin aika ajoin haasteita. Kuntajohtajan työ koetaan yhteiskunnallisesti merkityksellisenä, mikä lisää kuntajohtajien motivaatiota työtä kohtaan.

Työhyvinvoinnin tunnepuolisella ulottuvuudella tarkoitetaan työn aiheuttamien tunteiden vaikutusta yksilön työhyvinvointiin. Tutkielman teoriaosuudessa tätä ulottuvuutta tarkasteltiin työn imun, stressin ja työuupumuksen näkökulmista. Työn imua kuvaavien innostuneisuuden, uppoutumisen ja tarmokkuuden kokeminen on kuntajohtajien keskuudessa ilahduttavan yleistä. Kuntajohtajat arvioivat omat voimavaransa ja taitonsa kuntajohtajan työssä toimimiseen erittäin vahvoiksi. Keskeisiä kuntajohtajien työhyvinvointia tukevia ja työn imun kokemista lisääviä voimavaroja ovat työyhteisöltä saatu tuki, työnkuvan monipuolisuus, työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja kehittää itseään työssä. Lisäksi kanssakäyminen asiakkaiden eli kuntalaisten kanssa koetaan olevan työn voimavaratekijä. Kuntasektorin toimintaympäristön muuttuminen yhä verkostomaisemmaksi ei tulle olemaan kuntajohtajille haaste, sillä he omaavat erittäin vahvat taidot toimia erilaisissa kunnan johtamisen kannalta keskeisissä verkostoissa.

Työn varmuuden kokeminen on yksi keskeinen työhön liittyvä voimavaratekijä. Kyselyn kunta-alan uudistuksiin ja muutosjohtamiseen keskittyneessä osa-alueessa kuntajohtajilta tiedusteltiin, kuinka kuntakentän muutokset vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa ja kuinka epävarmoina he oman työn jatkumisen kokevat. Kyselyn toteuttamisen aikana käynnissä ollut maakunta- ja sote-uudistus ei saatujen tulosten perusteella vaikuta juurikaan kuntajohtajien työhyvinvointiin. Kuntajohtajat arvioivat sekä omat muutosjohtamisen valmiudet että johtamansa organisaation muutosvalmiudet hyväksi.



Vaikka kuntajohtajien epävarmuus työn jatkumisesta on varsin alhaisella tasolla, on silti joka toisella kuntajohtajalla vaihtoehtoja tai suunnitelmia työn loppumisen varalle. Merkittävä havainto liittyy siihen, että jopa 68 %:lla alle 40-vuotiaista on vaihtoehtoja tai suunnitelmia työn loppumisen varalle. Lisäksi yli puolet kuntajohtajista on harkinnut alan vaihtoa vähintään jonkin verran. Tulos on yllättävä ottaen huomioon sen, kuinka tyytyväisiä kuntajohtajat työhönsä ovat. Myös alanvaihtosuunnitelmien yhteydessä alle 40-vuotiaiden kuntajohtajien vastaukset erosivat huomattavasti muista ikäluokista, sillä jopa 91 % heistä on harkinnut alan vaihtoa jonkin verran tai paljon. Selvää ja yksiselitteistä syytä tälle ilmiölle ei tämän tutkielman yhteydessä ole mahdollista saada. Yksi mahdollisuus nuorten kuntajohtajien asenteisiin voi kuitenkin liittyä kuntajohtajan työnkuvan muutokseen kohti ammattijohtajamaista suuntaa. Kuntajohtajan työtä ei välttämättä koeta enää koko loppuelämää koskeväksi valinnaksi, vaan kuntajohtajaksi hakeutuu sellaisia henkilöitä, joilla on koulutuksensa vuoksi mahdollisuus ja pätevyys toimia johtajana myös muualla.

Kuntajohtajien työssä stressin kokeminen on varsin tavanomaista ja yleinen työn vaatimustekijä eli liian suuri työmäärä on valitettavan tuttu kuntajohtajille. Työnkuvan kuormittavuudesta kertoo myös se, että vain alle puolet vuoden 2018 kyselyyn vastanneista kokee työn vaativuuden ja palkkauksen olevan tasapainossa. Työn kuormittavuudesta huolimatta työn vaativuustekijöiden ja voimavarojen välinen suhde on työhyvinvointikyselyyn saatujen vastausten perusteella tasapainossa, minkä ansiosta suomalaisten kuntajohtajien työhyvinvoinnin voidaan todeta rakentuvan vakaalle pohjalle ja olevan erittäin hyvällä tasolla.

Edelliseen eli vuonna 2015 toteutettuun työhyvinvointikyselyyn verrattuna kuntajohtajien työhyvinvointi ei ole merkittävästi heikentynyt tai parantunut. Vaikka stressin kokeminen on edelleen kuntajohtajien työssä yleistä, on heidän arvionsa omasta työkyvystä pysynyt ennallaan. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin on hieman jopa vähentynyt kolmen vuoden takaisesta tilanteesta. Toisaalta ristiriitaista on se, että vaikka muutosten ei koeta vaikuttavan omaan työhyvinvointiin sitä heikentävästi, on epävarmuus oman työn jatkumisesta hieman lisääntynyt. Tämän

lisäksi muita suunnitelmia omaavien vastaajien osuus on noussut lähes kymmenellä prosentilla. Myös alan vaihtoa ja työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon on harkittu aikaisempaa enemmän, vaikka kuntajohtajien työtyytyväisyys on noussut edellisestä kyselystä.

## 6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kuten tutkimusmenetelmäluvussa jo todettiin, koostuu tutkimuksen kokonaisluotettavuus tutkimuksen reliaaabeliudesta ja validiudesta. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että samalla mittaristolla ja samoille tutkittaville toteutettavista tutkimuksista saadut tulokset ovat samanlaiset huolimatta tutkijasta tai tutkimuksen toteuttamisen ajankohdasta. Validiudella puolestaan viitataan tutkimuksen pätevyyteen ja siihen, että tutkimusmenetelmällä kyetään tutkimaan juuri sitä asiaa, jota tutkija on lähtökohtaisesti tarkoittanut tutkittavan. Jotta tutkimuksen reliaaabelius ja validius saavutetaan, tulee kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä, jotta mahdollisia väärinymmärryksiä ei syntyisi. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227; Vilka 2007: 149–150.)

Tämän tutkielman kokonaisluotettavuuden voidaan todeta olevan hyvä. Kyselyn rakennetta työstettiin sekä Kuntaliiton että Kevan asiantuntijoiden kanssa perusteellisesti ennen kyselyn lähettämistä. Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi ja yhdenmukaisiksi, jotta väärinymmärryksiä ei vastausvaiheessa syntyisi. Kyselyllä onnistuttiin saamaan vastaukset juuri niihin asioihin, joita lähtökohtaisestikin pyrittiin selvittämään. Kyselyn toteuttamisen jälkeen ja tulosten analysointivaiheessa todettiin, että kysymyksen numero 14 kaksivaiheisuus oli aiheuttanut haasteita vastaajille eikä samanlaisen kysymyksen toteuttaminen jatkossa ole kannattavaa.

Tutkimuksen luotettavuuteen sisältyy lisäksi tutkimuksen objektiivisyys eli puolueettomuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei saa olla mahdollisuutta vaikuttaa tutkittavan

antamiin vastauksiin ja siten vääristämään tutkimuksen tuloksia. Tämän tutkielman aineistonkeruu toteutettiin verkkokyselynä, joten tutkijatahon vaikutus annettuihin vastauksiin saatiin poissuljettua. (Vilka 2007: 16; Valli 2015: 44.)

Tutkimuseettiset näkökulmat huomioitiin myös perusteellisesti. Tutkimuksen saatekirjeessä kaikille kyselyn saaneille kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja se, että yksittäisiä vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa annetuista vastauksista missään vaiheessa. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, ketkä aineistoa tulevat käsittelemään. Tässä yhteydessä myös tämän pro gradu -tutkielman laatiminen tuotiin esiin (ks. Liite 2).

### 6.3. Jatkotutkimusaiheet

Tutkielman tulosten perusteella kuntajohtajan toimenkuva näyttäytyy varsin positiivisessa valossa. Tästä huolimatta kyselytutkimus jättää ilmaan joitakin avonaisia kysymyksiä, kuten sen, miksi alle 40-vuotiaiden alanvaihtosuunnitelmat ovat näinkin yleisiä. Nuorten kuntajohtajien työhyvinvointiin ja työelämäasenteisiin olisi siten mielenkiintoista syventyä tarkemmin laadullista menetelmää hyödyntäen.

Tämän tutkielman viimeistelyvaiheessa eli keväällä 2020 maailmaa on ravisuttanut ja ravisuttaa edelleen Covid-19 -pandemia, joka on vaikuttanut merkittävästi myös Suomeen ja ajanut suomalaiset kunnat taloudelliseen ahdinkoon. Tilanne on ennennäkemätön ja erittäin poikkeuksellinen, mikä varmasti tulee vaikuttamaan yhteiskuntaamme ja erityisesti kuntatalouteen vielä pitkään pandemian päättymisenkin jälkeen. Kuntaliitto ja Keva toteuttavat kesällä 2020 kuntajohtajille suunnatun työhyvinvointikyselyn kahden vuoden tauon jälkeen. Onkin erittäin todennäköistä, että tämän vuoden työhyvinvointikyselyssä tulee näkymään käynnissä olevan poikkeuksellisen tilanteen vaikutukset kuntajohtajien työhyvinvointiin.

## LÄHDELUETTELO

- Airila, Auli (2015). Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. *People and Work Research Reports* 109. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Alasuutari, Pertti (1995). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Broussine, Mike (2003). Public Leadership. Teoksessa: *Public Management and Governance*, 175–187. Toim. Tony Bovaird & Elke Löffler. Saatavissa 23.1.2019: <http://ebookcentral.proquest.com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=182223>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner & Wilmar B. Schaufeli (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86: 3, 499–512.
- Feldt, Taru, Maria Huhtala & Anna-Maija Lämsä (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, 137–157. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hakanen, Jari (2002). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia* 37: 291–301.
- Hakanen, Jari (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harjula, Heikki & Kari Prättälä (2012). *Kuntalaki: tausta ja tulkinnat*. Helsinki: Talentum.

- Harjula, Heikki & Kari Prättälä (2015). Kuntalaki: tausta ja tulkinnat. Helsinki: Talentum.
- Haveri, Arto (2006). Complexity in Local Government Change: Limits to Rational Reforming. *Public Management Review* 8: 1, 31–46.
- Haveri, Arto, Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2013). Kuntajohtajat muutoksen tulkeina – tarinoita kuntajohtamisesta. *Acta* 250. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto, Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2015). Uuden sukupolven kuntajohtajat: Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta. Kuntaliiton verkkojulkaisu. *Acta* 261. Saatavissa 20.1.2019: [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3140](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3140). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, Arto, Kaija Majoinen & Anni Jäntti (2009). Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa: Haastava kuntajohtaminen, 26–42. Toim. Arto Haveri, Kaija Majoinen & Anni Jäntti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2010). Tutki ja kirjoita. 15. –16. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkonen, Teija (2010). Työ ja mielenterveys. Teoksessa: Työstä terveyttä, 70–86. Toim. Kari-Pekka Martimo, Mari Antti-Poika & Jukka Uitti. Helsinki: Duodecim Oy.

- Ilmarinen, Juhani, Raija Gould, Aila Järvikoski & Jorma Järvisalo (2006). Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia, 17–34. Toim. Raija Gould, Juhani Ilmarinen, Jorma Järvisalo & Seppo Koskinen. Helsinki: ETK, Kela, KTL, TTL.
- Isotalus, Pekka & Hanna Rajalahti (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Jalonen, Harri (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Julkaisu 693. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Petri Virtanen (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Jääntti, Antti & Kaija Majoinen (2009). Kuntajohtaminen 2015 – suunta sisältö ja välineet. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Järvinen, Kati (2014). Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa 11.4.2020: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521421112>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kinnunen, Ulla & Marja Häätinen (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa: Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 38–56. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kinnunen, Ulla & Taru Feldt (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa: Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 13–37. Toim. Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kivekäs, Teija (2018). Työ ja mielenterveys. Teoksessa: Työstä terveyttä, 118–131. Toim. Kari-Pekka Martimo, Jukka Uitti & Mari Antti-Poika. Helsinki: Duodecim.
- Kultalahti, Susanna & Riitta Viitala (2014). Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet, 114–133. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laine, Pertti, Matti Lindberg & Heikki Silvennoinen (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa: Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35: 4, 287–303.
- Leinonen, Jaana (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä”: Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 232. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 23.1.2019: [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta232\\_leinonene-book.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta232_leinonene-book.pdf).
- Leskinen, Tomi & Hanna-Maria Hult (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi: Kristallisoitumasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.
- Mamia, Tero (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Työelämä muuttuu, jous- taako hyvinvointi?, 20–55. Toim. Raimo Blom & Ari Hautaniemi. Helsinki: Gaudeamus.
- Manka, Marja-Liisa (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Manka, Marja-Liisa (2015). Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Pro. Verkkoaineisto. Saatavissa 27.11.2018.



- Ojala, Satu & Pertti Jokivuori (2012). Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 23–40. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Parkkinen, Jonne, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2017). Yhdistävä johtajuus. Acta 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pauni, Markus & Sini Sallinen (2013). Ammatillinen johtaminen. Teoksessa: Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012, 156–165. Toim. Sirkka-Liisa Piipponen & Marianne Pekola-Sjöblom. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 252. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 23.1.2019: [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta252\\_sisaltoebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta252_sisaltoebook.pdf).
- Pekka, Toni, Pirjo Saari & Pauli Forma (2013). Kuntajohtajien työhyvinvointi 2013. Kevan tutkimuksia 2/2013. Kevan verkkojulkaisu. Saatavissa 13.4.2020: [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_kuntajohtajien\\_tyohyvinvointi\\_2013.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_kuntajohtajien_tyohyvinvointi_2013.pdf).
- Pekkarinen, Laura (2018). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1: 2018. Helsinki: Keva
- Pekola-Sjöblom, Marianne & Jenni Airaksinen (2018). Häirintä ja uhkailu kuntajohtajien työssä. Suomen Kuntaliiton Uutta kunnista -julkaisu nro 13/2018.
- Peltoniemi, Ari (2005). Työllisten työkyky vuonna 2004. Työpoliittinen tutkimus. Pelleron taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja, nro 193. Helsinki: Työministeriö.
- Perhoniemi, Riku & Jari Hakanen (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48: 2, 88–101.

- Pines, Ayla M. (1993). Burnout: An Existential Perspective. Teoksessa: Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research, 33–51. Toim. Wilmar B. Schaufeli, Christina Maslach & Tadeusz Marek. New York: Taylor & Francis.
- Ristikangas, Vesa, Tapio Aaltonen & Eeva Pitkänen (2008). Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.
- Sallinen, Sini, Kaija Majoinen & Jari Seppälä (toim.) (2017). Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romà & Arnold B. Bakker (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 1, 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior* 25: 3, 293–315.
- Soininen, Marjaana (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A: 43.
- Suomen Kuntaliitto (2016). Kuntajohtajan johtajasopimus: Puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 25.2.2019: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/johtajasopimus\\_pelisaannot2016ebook%20%281%29%20%281%29\\_0.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/johtajasopimus_pelisaannot2016ebook%20%281%29%20%281%29_0.pdf).
- Sutinen, Päivi (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta 233. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Valli, Raine (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vierula, Tanja, Marianne Pekola-Sjöblom & Jenni Airaksinen (2018). Eettiset ongelmat kuntajohtajien työssä. Suomen Kuntaliiton Uutta kunnista -julkaisu nro 14/2018.
- Vilka, Hanna (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, Petri & Marjo Sinokki (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Warr, Peter (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology* 63: 192–210.

LIITE 1. Kuntajohtajien työhyvinvointikysely 2018 -lomake



**KUNTAJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2018**

**VASTAAJAN TIEDOT**

**1. Sukupuoli**

- Mies
- Nainen

**2. Syntymävuotesi**

\_\_\_\_\_

**3. Virkasuhteesi**

- Määräaikainen
- Toistaiseksi
- Viransijainen

**4. Johtamasi kunnan asukasluku**

- alle 5000 asukasta
- 5000 - 10 000
- 10 001-20 000
- 20 001- 50 000
- 50001-100 000
- yli 100 000 asukasta

**5. Johtamasi kuntaorganisaation koko (vakuutettujen määrä)**

- alle 300
- 300-900
- yli 900

6. Kuinka monta vuotta olet yhteensä toiminut kuntajohtajana? *Vastaa kokonaisina vuosina.*

7. Miten työkokemuksesi jakautuu yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välillä? *Vastaa kokonaisina vuosina.*

Kunta-alan työkokemus \_\_\_\_\_  
 Muun julkisen sektorin työkokemus \_\_\_\_\_  
 Yksityisen sektorin työkokemus \_\_\_\_\_

## TYÖN VAATIVUUS

8. Onko kohdallasi sovittu järjestelystä, jolla mahdolliset ylityöt kompensoidaan?

On

Ei

9. Kuinka usein seuraavat väittämät pitävät kohdallasi paikkansa?

	Päivittäin tai lähes päivittäin	Muutaman kerran viikossa	Noin kerran viikossa	Kerran pari kuukaudessa	Harvemmin	Ei koskaan
Koen työssäni tekemättömien töiden painetta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Koen laiminlyöväni kotiasioita ansiotyön vuoksi	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Olen innostunut työstäni	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**10. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.**

**Tunnetko Sinä nykyisin tällaista stressiä?**

- en lainkaan
- vain vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

**11. Millaiseksi arvioit nykyisen työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?**

- erittäin hyvä
- melko hyvä
- kohtalainen
- melko huono
- erittäin huono

**12. Työni vaativuus ja tekemäni työmäärä vastaavat hyvin siitä saamaani korvausta.**

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- en samaa enkä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

## VOIMAVARAT JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

### 13. Arvioi seuraavassa mahdollisuuksiasi, voimavarojasi ja taitojasi toimia kunta- tai kaupunginjohtajan työssä.

	erittäin hyvät	melko hyvät	melko huonot	ei minkäänlaisia
Minkälaiset mahdollisuudet Sinulla on kehittää itseäsi nykyisessä työssäsi?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiset mahdollisuudet Sinulla on vaikuttaa omaan työhösi? Eli voit tehdä päätöksiä esimerkiksi työtahdista, työtehtävistä ja tehtävien tekemisen järjestyksestä.	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet voimavarasi kestävä työn mukanaan tuomaa painetta, esimerkiksi julkiseen rooliin liittyvää arvostelua?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet mahdollisuutesi tehdä valintoja, jotka tukevat omaa jaksamistasi?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet voimavarasi päästä eteenpäin, kun koet työssäsi vaikeuksia ja vastoinkäymisiä?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet voimavarasi, kun joudut toteuttamaan kielteiseksi koettuja ja vastustusta herättäviä toimenpiteitä (esim. leikkauksia tai toimintojen alasajamista)?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet voimavarasi kehittää yhteistä toimintakulttuuria (esim. poikkialuehallinnollisuutta ja asiakaslähtöisyyttä)?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet mahdollisuutesi pitää työasiat työasioina eikä ottaa niitä henkilökohtaisesti?	( )	( )	( )	( )
Minkälaiseksi koet taitosi toimia kunnan johtamisen kannalta keskeisissä eri ihmisten muodostamissa verkostoissa (luottamushenkilöt, henkilöstö, kuntalaiset, yritykset, järjestöt)?	( )	( )	( )	( )

**14. Arvioi eri tahojen tukea omalle jaksamisellesi. Kysymyksessä on kaksi osaa: 1. Saatko tukea jaksamiseesi seuraavilta tahoilta? 2. Kuinka tärkeänä pidät/pitäisit seuraavien tahojen tukea?**

	Saan tukea tältä taholta	En saa tukea tältä taholta	Tuki tältä taholta on/olisi erittäin tärkeää	Tuki tältä taholta on/olisi melko tärkeää	Tuki tältä taholta ei ole/olisi tärkeää
Perhe	( )	( )	( )	( )	( )
Ystävät	( )	( )	( )	( )	( )
Johtoryhmän jäsenet	( )	( )	( )	( )	( )
Oma esimies, hallituksen puheenjohtaja	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen ja valtuuston puheenjohtajisto	( )	( )	( )	( )	( )
Kunnan muut luottamushenkilöt	( )	( )	( )	( )	( )
Henkilöstö	( )	( )	( )	( )	( )
Kollegat, toiset kuntajohtajat	( )	( )	( )	( )	( )
Kuntalaiset	( )	( )	( )	( )	( )
Elinkeinoelämä	( )	( )	( )	( )	( )
Media	( )	( )	( )	( )	( )
Valtionhallinnon toimijat	( )	( )	( )	( )	( )
Työterveyshuolto	( )	( )	( )	( )	( )

**15. Halutessasi voit kertoa tähän lisää niistä tekijöistä, jotka antavat Sinulle voimavaroja työssä jaksamiseen ja tukevat työhyvinvointiasi.**

---



---



---



---



## **PÄÄTÖKSENTEKO- JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS**

**16. Seuraavissa väittämissä tarkastellaan tarkemmin päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän toimivuutta kunnassasi.**

*\*) Toimintaedellytykset muodostuvat muun muassa mahdollisuuksista osallistua luottamustehtävän hoitoon, tarvittavasta koulutuksesta ja teknisistä edellytyksistä.*

	täysin eri mieltä	osin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	osin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Kunnanhallituksen työskentely painottuu strategiaan kysymyksiin	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö on toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välinen työnjako on selvää	( )	( )	( )	( )	( )
Luottamushenkilöiden ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö on sujuvaa	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen ja muiden toimielinten välinen yhteistyö on toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Luottamushenkilöt seuraavat toimintaympäristön muutoksia ja kuntalaisten tarpeiden muuttumista	( )	( )	( )	( )	( )
Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö on toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Asioiden valmistelu ja esittely on kuntamme päätöksenteossa toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen puheenjohtajalla on hyvät toimintaedellytykset *	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen jäsenillä on hyvät toimintaedellytykset *	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen jäsenillä on hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksen puheenjohtajalla on hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen	( )	( )	( )	( )	( )
Hallituksella on toimivat kokous- ja työskentelymenetelmät	( )	( )	( )	( )	( )
Kunnan maineenhallintaan liittyvät toimintatavat ja käytännöt ovat kunnossa	( )	( )	( )	( )	( )
Kuntamme viestintä on toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Hallitustyöskentelyä arvioidaan säännöllisesti	( )	( )	( )	( )	( )
Hallitustyöskentely on luottamuksellista	( )	( )	( )	( )	( )
Valtuustotyöskentelyä arvioidaan säännöllisesti	( )	( )	( )	( )	( )

Asioiden käsittely lautakunnissa/valiokunnissa on sujuvaa	( )	( )	( )	( )	( )
Viranhaltijajohdon ja poliittisen johdon roolit ovat selkeitä	( )	( )	( )	( )	( )
Johtamisjärjestelmä tukee viranhaltijajohdon johtajuutta	( )	( )	( )	( )	( )
Organisaatiomme käyttää sosiaalista mediaa (esim. blogit, Facebook, Twitter) aktiivisesti vuorovaikutukseen kuntalaisten kanssa	( )	( )	( )	( )	( )
Käytän itse aktiivisesti sosiaalista mediaa omassa johtamisessani	( )	( )	( )	( )	( )

**17. Minkälaiset suhteet kunnallanne on paikalliseen mediaan?**

- ( ) erittäin hyvät  
 ( ) melko hyvät  
 ( ) melko huonot  
 ( ) erittäin huonot

**18. Onko sinulla ollut mahdollisuutta vaikuttaa johtoryhmäsi kokoonpanoon käytännössä?**

- ( ) erittäin hyvät mahdollisuudet  
 ( ) melko hyvät mahdollisuudet  
 ( ) melko huonot mahdollisuudet  
 ( ) erittäin huonot mahdollisuudet

**19. Miten arvioit johtamasi johtoryhmän työskentelyä?**

	täysin eri mieltä	osin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	osin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Johtoryhmän välinen vuorovaikutus on toimivaa	( )	( )	( )	( )	( )
Johtoryhmän työskentely on strategista	( )	( )	( )	( )	( )
Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	( )	( )	( )	( )	( )
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen	( )	( )	( )	( )	( )
Asenteemme on "toimimme yhdessä"	( )	( )	( )	( )	( )
Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksyty	( )	( )	( )	( )	( )

**JOHTAJASOPIMUS**

**20. Kuntalain mukaan kunnan ja kuntajohtajan on tehtävä johtajasopimus, jossa sovitaan kunnan johtamisen edellytyksistä. Onko Sinulle laadittu johtajasopimus?**

- kyllä  
 ei

**21. Kuinka tyytyväinen olet johtajasopimuksesi sisältöön seuraavien osa-alueiden osalta?**

	erittäin tyytyväinen	melko tyytyväinen	melko tyytymätön	erittäin tyytymätön
Työtehtävät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimivaltuudet, työnjako, yhteistyökäytännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan välinen työnjako	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menettelytavat ristiriitatilanteissa ja erokorvaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkka ja virkasuhteen edut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menettelytavat, joilla palkka ja virkasuhteen edut tarkistetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**KEHITYSKESKUSTELU**

**22. Käytkö vuosittain kunnanhallituksen ja/tai kunnanvaltuuston puheenjohtajan tai kunnanhallituksen kanssa etukäteen suunnitellun tulos- ja kehityskeskustelun tai vastaavan?**

- kyllä  
 en

**23. Vastasiko viimeisin käyty keskustelu odotuksiasi ja tarpeitasi?**

- erittäin huonosti  
 melko huonosti  
 ei hyvin eikä huonosti  
 melko hyvin  
 erittäin hyvin

**24. Miten hyvin kehityskeskusteluissa otetaan huomioon seuraavat asiat?**

	erittäin hyvin	melko hyvin	melko huonosti	ei lainkaan
Kuntastrategian painopisteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdolliset valtuusto- ja hallitussopimukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yhteistyön toimintatavat ja poliittisen johdon tuki työlle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen kehittämisen tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Edellisen vuoden arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulevan vuoden tavoitteiden ja painopisteiden asettaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulevan vuoden onnistumisen arvioinnin perusteet tai mittarit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn kuormittavuuden ja ajankäytön arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Dokumentoidaanko käyty kehityskeskustelu ja tavoitteet?**

- kyllä dokumentoidaan
- ei dokumentoida

**26. Miten kehittäisit kehityskeskustelua osana johtamisjärjestelmää?**

---

---

**KUNTA-ALAN UUDISTUKSET JA MUUTOSJOHTAMINEN**

**27. Kunta-alalla on tapahtumassa merkittäviä muutoksia, jotka asettavat haasteita organisaation toiminnalle ja muutoksen johtamiselle.**

**Minkälaisiksi koet omat muutosjohtamiseen liittyvät valmiutesi?**

- Erittäin hyväksi
- Melko hyväksi
- Melko huonoiksi
- Erittäin huonoiksi

**28. Minkälaisiksi koet johtamasi organisaation muutosvalmiuden?**

- Erittäin hyväksi
- Melko hyväksi
- Melko huonoksi
- Erittäin huonoksi

**29. Miten keskustelu käynnissä olevasta maakunta- ja soteuudistuksesta vaikuttaa työhyvinvointiisi?**

- hyvin myönteisesti
- melko myönteisesti
- ei vaikuta mitenkään
- melko kielteisesti
- hyvin kielteisesti
- en osaa sanoa

**30. Missä määrin koet oman työsi jatkumisen epävarmaksi kuntakentän ajankohtaisten muutosten vuoksi?**

- koen epävarmuuden erittäin suurena
- koen epävarmuuden melko suurena
- koen epävarmuuden melko pienenä
- koen epävarmuuden hyvin pienenä

**31. Onko sinulla vaihtoehtoja tai suunnitelmia siltä varalta, että työsi kuntajohtajana päättyisi?**

- kyllä
- ei ole

**32. Oletko viime aikoina harkinnut vakavasti jotakin seuraavista?**

	olen harkinnut paljon	olen harkinnut jonkin verran	en ole harkinnut
Alan vaihtoa	( )	( )	( )
Työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään	( )	( )	( )
Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään	( )	( )	( )
Vuorotteluvapaan tms. pidemmän vapaan pitämistä	( )	( )	( )
Eläkkeelle siirtymistä	( )	( )	( )
Työtehtävien vaihtoa oman organisaation sisällä toiseen tehtävään	( )	( )	( )
Työpaikan vaihtoa tulevien maakuntien palvelukseen	( )	( )	( )
Työpaikan vaihtoa valtion palvelukseen	( )	( )	( )

**33. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi?**

- ( ) erittäin tyytyväinen  
 ( ) melko tyytyväinen  
 ( ) en tyytyväinen mutta en tyytymätönkään  
 ( ) melko tyytymätön  
 ( ) erittäin tyytymätön

**34. Miten tuet omaa työhyvinvointiasi?**

---



---



---



---



**35. Valitse seuraavista tekijöistä kaksi työhyvinvointiasi eniten tukevaa tekijää.**

<input type="checkbox"/>	Kuntalaispalaute
<input type="checkbox"/>	Poliittiset päätöksentekijät
<input type="checkbox"/>	Palkansaajajärjestöt
<input type="checkbox"/>	Media (radio, TV, lehdistö)
<input type="checkbox"/>	Henkilöstö
<input type="checkbox"/>	Sosiaalinen media (blogit, Twitter, Facebook)
<input type="checkbox"/>	Muu, mikä?

**36. Valitse seuraavista tekijöistä kaksi työhyvinvointiasi eniten kuormittavaa tekijää.**

<input type="checkbox"/>	Kuntalaispalaute
<input type="checkbox"/>	Poliittiset päätöksentekijät
<input type="checkbox"/>	Palkansaajajärjestöt
<input type="checkbox"/>	Media (radio, TV, lehdistö)
<input type="checkbox"/>	Henkilöstö
<input type="checkbox"/>	Sosiaalinen media (blogit, Twitter, Facebook)
<input type="checkbox"/>	Muu, mikä?

## TYÖN EETTISYYS

### 37. Kuinka usein kuntajohtajana havaitset työpaikallasi seuraavia eettisiä ongelmia?

	Ei esiinny lainkaan	Vähäisissä määrin	Jonkin verran	Esiintyy melko suuressa määrin	Esiintyy suuressa määrin
Taloustalouteen liittyvät pulmat	( )	( )	( )	( )	( )
Tehottoman työskentelyn peittäminen	( )	( )	( )	( )	( )
Asiaton suosinta	( )	( )	( )	( )	( )
Asioiden hoidon viivyttely	( )	( )	( )	( )	( )
Työtovereiden häirintä ja epäreilu käyttäytyminen	( )	( )	( )	( )	( )
Henkilöstölle tarjottavat lahjat ja muut edut	( )	( )	( )	( )	( )
Tarpeettoman vaikean virkakielen käyttö	( )	( )	( )	( )	( )
Asian käsittelyyn vaikuttaminen esteellisyydestä huolimatta	( )	( )	( )	( )	( )
Luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö	( )	( )	( )	( )	( )
Epäasiallinen lobbaus	( )	( )	( )	( )	( )
Asiattomien taloudellisten etujen vastaanottaminen (lahjonta)	( )	( )	( )	( )	( )
Tiedon panttaaminen	( )	( )	( )	( )	( )
Työkavereiden epäasiallisen käyttäytymisen suojeleminen/peittäminen	( )	( )	( )	( )	( )
Muu mahdollinen ongelma, mikä?	( )	( )	( )	( )	( )



**39. Tähän voit halutessasi kommentoida edellä antamiasi vastauksia tarkemmin tai kertoa omin sanoin kohtaamistasi eettistä pohdintaa vaativista tilanteista.**

---

---

---

---

**40. Eettisellä stressillä tarkoitetaan eettisesti haastavista päätöksentekotilanteista (eettinen dilemma) aiheutuvaa stressiä, jonka vuoksi ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.**

**Kuinka usein olet kuluvan valtuustokauden aikana kokenut eettistä stressiä kysymyksessä 38 esitettyjen eettisesti haastavien tilanteiden vuoksi?**

- en koskaan
- muutaman kerran vuodessa
- kerran kuussa
- muutaman kerran kuussa
- kerran viikossa
- muutaman kerran viikossa
- päivittäin

## HÄIRINTÄ

**41. Oletko itse tai onko läheisesi joutunut luottamus- tai virkatehtäviesi takia väkivallan tai sen uhkausten tai muun tyyppisen häirinnän kohteeksi tämän valtuustokauden aikana?**

- En itse eikä läheiseni
- Kyllä, itse
- Kyllä, läheiseni
- Kyllä, sekä itse että läheiseni

**42. Millaisen väkivallan, sen uhkauksen tai muun häirinnän kohteeksi sinä (tai läheisesi) olet joutunut?**

**Valitse yksi tai useampi vastausvaihtoehto.**

- Sanallisia uhkauksia/huutoa/aggressiota kasvoista kasvoihin
- Uhkauksia puhelimitse (puhelinsoiton kautta)
- Uhkauksia postin, sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä
- Uhkauksia sosiaalisessa mediassa
- Asiatonta palautetta mediassa (esim. yleisönosastot, tekstiviestipalstat ja lehtien kommenttikentät)
- Seksuaalinen häirintä
- Pahoinpitely tai pahoinpitelyn yritys
- Ilkivalta
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**43. Millainen on käsityksesi uhkailun tai väkivallan syystä?**

- Päätösten vastustaminen
- Henkilöön/henkilösuhteisiin liittyvät syyt
- Ei mitään käsitystä syystä
- Muut syyt, mitkä? \_\_\_\_\_

**44. Miten kuntajohtajien työhyvinvointia mielestäsi voitaisiin/pitäisi tukea? Miten Kuntaliitto ja Keva voisivat mielestäsi tukea kuntien ylimmän johdon työhyvinvointia?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

LIITE 2. Saatekirje

## **Suomen Kuntaliitto ry:n ja Kevan tutkimus kuntajohtajien työhyvinvoinnista**

Hyvä kuntajohtaja,

Keva ja Suomen Kuntaliitto ry toteuttavat yhteistyössä tutkimuksen, jossa tarkastellaan kuntajohtajien työhyvinvointia ja siihen läheisesti liittyviä teemoja. Kyseessä on vuosina 2007, 2009, 2011, 2013 ja 2015 toteutettujen tutkimusten uusinta. Uusi tutkimus mahdollistaa työhyvinvoinnin muutosten tarkastelemisen. Tutkimukseen on lisätty myös ajankohtaisia, kuntajohtajan työhön liittyviä teemoja liittyen etiikkaan sekä kuntajohtajien kokemaan häirintään ja uhkailuun. Nämä asettavat merkittäviä haasteita kuntajohtajille, joihin ei välttämättä kaikissa kunnissa ja tilanteissa löydy tukea. Tulosten perusteella suunnitellaan Kuntajohtajat ry:n kanssa yhteistyössä toimia, joilla voidaan tukea kuntajohtajien työhyvinvointia.

**Toivomme, että vastaisitte kyselyyn viimeistään 22.6.2018.** Näin tutkimus etenee suunnitellun aikataulun mukaan.

***Linkki kyselyyn tämän saatekirjeen lopussa.***

Tutkimus perustuu täydelliseen luottamuksellisuuteen. Vain Kuntaliiton ja Kevan tutkijat käsittelevät aineistoa. Kyselyn toteutuksessa on lisäksi mukana Kuntaliitossa työskentelevä Vaasan yliopiston opiskelija, joka käyttää saatua aineistoa omassa pro gradu -työssään. Tulokset raportoidaan jakaumina ja keskiarvoina niin, että yksittäisiä kuntia tai kuntajohtajia ei ole mahdollista tunnistaa.

Tutkimuksen alustavat tulokset julkaistaan elokuussa 2018 järjestettävillä Kuntajohtajapäivillä. Tutkimusraportti ja laajemmat tulokset julkaistaan Kevan tutkimusseminaarissa joulukuussa 2018.

Annamme mielellämme lisätietoja tutkimuksesta.

## **Finlands Kommunförbund rf:s och Kevas undersökning om kommundirektörernas arbetshälsa**

Bästa kommundirektör,

Keva och Finlands Kommunförbund rf genomför i samarbete en undersökning om kommundirektörernas arbetshälsa och närliggande teman. Tidigare har liknande undersökningar genomförts 2007, 2009, 2011, 2013 och 2015. Den nya undersökningen gör det möjligt att granska förändringar i arbetshälsan. Dessutom har aktuella teman i kommundirektörens arbete som berör etik och kommundirektörernas erfarenheter av trakasserier och hot i arbetet lagts till i enkäten. De innebär stora utmaningar för kommundirektörerna och det finns inte nödvändigtvis stöd att tillgå i alla kommuner och situationer. På basis av resultaten planeras åtgärder i samarbete med Finlands Kommundirektörer rf för att stödja kommundirektörernas arbetshälsa.

**Vi hoppas att ni besvarar enkäten senast 22.6.2018.** På så sätt framskrider undersökningen enligt tidtabellen.

***Obs! Länken till enkäten i slutet av detta följebrev.***

Undersökningen utförs fullständigt konfidentiellt. Endast Kommunförbundets och Kevas forskare behandlar materialet. En studerande vid Vasa universitet som arbetar vid Kommunförbundet medverkar vid genomförandet av enkäten och kommer att använda materialet i sin pro gradu-avhandling. Resultaten rapporteras som svarsfördelning och medeltal på ett sätt så att enskilda kommuner eller kommundirektörer inte kan identifieras.

De preliminära enkätresultaten offentliggörs på Kommundirektörsdagarna i augusti 2018. Forskningsrapporten och mer omfattande resultat offentliggörs vid Kevas forskningsseminarium i december 2018.

Vi ger gärna närmare upplysningar om undersökningen.