

Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11.2015
Työryhmä: Työhyvinvoinnin kehittävä tutkimus

Pauli Forma
Keva
pauli.forma@keva.fi

Toni Pekka
Keva
toni.pekka@keva.fi

Huipulla tuulee? Tutkimus kuntajohtajien työhyvinvoinnista ja sen muutoksesta

Avainsanat: Kuntajohtajat, työhyvinvointi, johtaminen

1. Johdanto

Organisaatioiden ylimmän johdon työhyvinvoinnissa on monia erityispiirteitä. Ylin johto on työssään usein yksin, toisaalta tehtävään liittyy julkisuutta ja sen painetta. Johtajuuteen liittyy myös tabuja, esimerkiksi niin, että johtaja ei voi näyttää väsymistä tai tyytymättömyyttä työhönsä liittyen samalla tavalla kuin organisaation muut työntekijät. Vaikeat päätökset ja muutoksen johtaminen lisäävät kuormitusta.

Kevan kuntajohtajien työhyvinvointitutkimuksessa tarkastellaan kuntien ylimmän virkamiesjohdon työhyvinvointia. Tutkimuksen uusi aineisto on kerätty keväällä 2015 sisältäen 146 kuntajohtajan vastaukset. Tutkimus on toteutettu aikaisemmin vuosina 2013, 2011, 2009 ja 2007. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kuntajohtajien työhyvinvointia, tukea työhyvinvoinnille, työskentelyolosuhteita sekä kuntajohtajien työhyvinvoinnissa tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksella on vahva kehittämisorientoinut lähtökohta, sillä Keva on tehnyt kiinteästi yhteistyötä Suomen Kuntajohtajat ry:n kanssa niin tutkimuksen suunnittelun, tulosten tulkinnan kuin tutkimuksen julkaisunkin osalta.

2. Tulokset

Keva on tutkinut vuosien 2007 ja 2015 välillä kahden vuoden välein kuntajohtajien työhyvinvointia ja työskentelyolosuhteita. Tutkimuskertoja on siten kaikkiaan viisi. Tutkimuslomakkeet ovat jonkin verran muuttuneet ajassa ja niihin on lisätty uusia näkökulmia ja joitain näkökulmia on jätetty pois. Tutkimuksen ydin, kuntajohtajan työhyvinvointi ja siihen liittyvät keskeiset tekijät on kuitenkin säilytetty, jotta voidaan tutkia kuntajohtajien työhyvinvoinnissa ajassa tapahtuneita muutoksia.

2.1 Työkokemus

Kunta-alan työtehtävissä on viime vuosina tapahtunut jonkin verran vaihtuvuutta, kun sitä katsotaan kuntajohtajien työurien näkökulmasta. Vuosien 2013 ja 2015 välillä kuntajohtajien kunta-alan työkokemus on kasvanut vajaa kaksi vuotta. Sen sijaan työkokemus kuntajohtajan työstä on kasvanut vain muutaman kuukauden. Myös muu julkisen sektorin sekä yksityisen sektorin työkokemus on kasvanut vain muutamilla kuukausilla. Voidaankin siis olettaa, että siirtymää muista kunta-alan muista tehtävistä kuntajohtajan työtehtäviin on tapahtunut jonkin verran viimeisen kahden vuoden aikana.

2.2 Työaika

Kuntajohtajien työhön käyttämä aika on vuodesta 2013 hieman vähentynyt ja kuntajohtajien keskinäiset erot työajan käytössä ovat vähentyneet. Tiedusteltaessa keskimääräistä viikkotyöaikaa kuntajohtajat ilmoittivat sen olevan noin 49 tuntia. Vuonna 2015

vastaava luku oli 51 tuntia. Viikkotyöaikaan pyydettiin sisällyttämään normaalin virkaajan lisäksi kokoukset sekä tapaamiset iltaisin ja viikonloppuisin.

Vuodesta 2009 lähtien on lisäksi tiedustelu järjestelyitä, joilla mahdolliset ylityöt voidaan kompensoida. Erittäin positiivinen kehitys on tapahtunut vuosien 2013 ja 2015 välillä. Vuonna 2013 ylitöiden kompensoinnista oli sopinut vain 17 prosenttia, kun taas vuonna 2015 jo 27 on sopinut ylitöiden kompensoinnista.

2.3 Työhyvinvointi ja työkyky

Kuntajohtajilta kysyttäessä miten ajankohtainen keskustelu kunta-alan uudistuksesta vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, jopa 45 prosenttia vastanneista ilmoitti sen vaikuttavan melko tai erittäin kielteisesti. Kielteiset kokemukset olivat hieman yleistyneet vuodesta 2013. Toisaalta miltei puolet katsoi, ettei kuntauudistus ja siihen liittyvä keskustelu vaikuta työhyvinvointiin mitenkään työhyvinvointiin ja joka kymmenes katsoi sen vaikuttavan jopa myönteisesti. Erittäin myönteiseksi koettiin rakenneuudistuksiin liittyvät muutosjohtamisen valmiudet, jotka ovat myös kehittyneet vuodesta 2013.

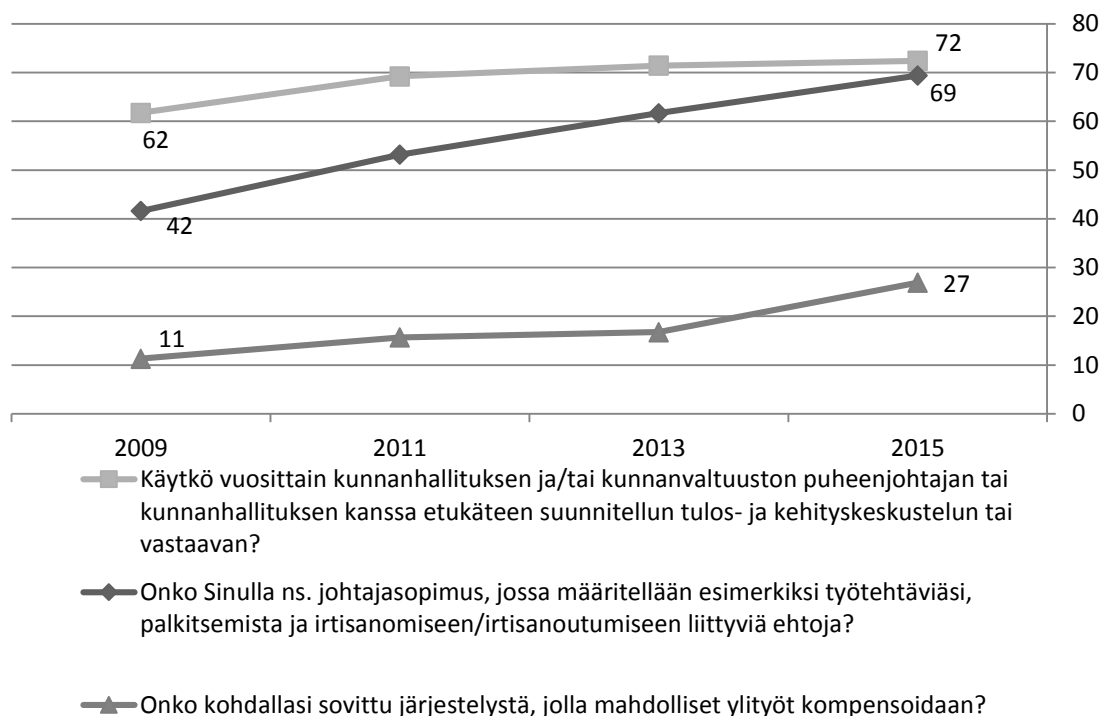
Kuntajohtajien henkisen kuormittavuuden osalta ei havaita merkittäviä muutoksia vuosien 2007 ja 2015 välillä. Edelleenkin kahdeksan kymmenestä kuntajohtajasta ilmoittaa, että työkyky työn henkisten vaatimusten kannalta on melko tai erittäin hyvä. Myöskään itsensä stressaantuneeksi kokevien osuus ei tarkastelujaksolla ole merkitsevästi yleistynyt.

2.4 Kehittymismahdollisuudet, palkkaus ja kehittämiskeskustelut

Kuntajohtajat kokevat mahdollisuutensa kehittää itseään kuntajohtajan työssä melko tai jopa erittäin hyväksi. Näin kokee kahdeksan kymmenestä vastanneesta kuntajohtajasta. Vuodesta 2007 kehittymismyönteisyys on yleistynyt. Näin on tapahtunut etenkin erityisen hyvänä tilanteen kokevien kohdalla. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on sekin hyvällä tolalla, koska kahdeksan kymmenestä kokee vaikutusmahdollisuudet hyväksi.

Vuodesta 2009 alkaen kuntajohtajilta on kysytty, käytkö vuosittain kunnanhallituksen tai kunnanvaltuuston puheenjohtajan tai vaihtoehtoisesti koko kunnanhallituksen kanssa etukäteen suunnitellun tulos- ja kehityskeskustelun. Vuonna 2009 kuntajohtajista 62 prosenttia kävi keskustelut ja vuoteen 2015 mennessä keskustelut käy vuosittain 72 prosenttia kuntajohtajista. Tyytyväisiä kehityskeskustelujen sisältöön, eli kehityskeskustelu vastasi odotuksia ja tarpeita, on kaksi kolmesta kuntajohtajasta. Tyytyväisyys on hieman yleistynyt tarkastelujaksolla 2009–2015.

Kuvio 1. Kehityskeskustelujen, johtajasopimusten ja ylityöiden kompensoinnin yleisyys vuosina 2009–2015.



Yksi kuntajohtajan kehittämiskeskustelun aihe tulisi olla niin sanottu johtajasopimus, joka tulisi käydä vuosittain läpi ja tarvittaessa siihen tulisi tehdä muutoksia. Johtajasopimuksessa määritellään esimerkiksi työtehtäviin, palkitsemiseen ja irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen liittyvistä ehdoista. Jos kehityskeskusteluiden osalta havaitaan vain maltillista ajallista kehitystä, niin johtajasopimusten yleistymisessä on nähtävissä selkeä trendimäinen yleistyminen. Kun vuonna 2009 vain noin 40 prosentilla oli käytössä johtajasopimus, niin vuonna 2015 sopimus oli jo noin 70 prosentilla. Johtajasopimukseen tyytyväisiä on yli yhdeksän kymmenestä kuntajohtajasta.

Osittain johtajasopimuksen yleistymisellä on saattanut olla vaikutusta siihen, että kuntajohtajat kokevat työn vaativuuden ja työmäärän vastaavan työstä saatua korvausta. Kun vuonna 2007 vain 36 % oli tyytyväisiä työstä saatavaan korvaukseen, niin vuonna 2015 näin koki jo 58 % kuntajohtajista.

2.5 Johtoryhmä ja luottamushenkilöiden kanssa

Johtoryhmätyöskentelyssä, yhteistyössä poliittisen johdon kanssa sekä yleisesti paikallishallinnon toimivuudessa ei kuntajohtajien vastausten perusteella havaita merkittäviä muutoksia vuosien 2013 ja 2015 välillä. Muutokset kokemuksissa ovat jopa hämmästyttävän pieniä.

Edelleenkin suurimmat haasteet koetaan siinä, ettei kunnanhallituksen työskentely painotu riittävästi strategiaan kysymyksiin, hallituksen jäsenillä ei ole riittävästi hallitustyöskentelyssä tarvittavaa osaamista sekä hallitustyöskentelyä ei arvioida riittävän säännöllisesti. Näissä arvioissa ei ole tapahtunut myönteistä kehitystä ja joltain osin kriittisyys on jopa yleistynyt.

Myönteistä eri mittareiden valossa kuitenkin on, että yhteistyö virkamiesjohdon ja poliittisten päättäjien kesken on toimivaa miltei jokaisessa kunnassa. Kuntajohtajat myös kokevat, että hallituksen ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö on toimivaa ja hallituksen puheenjohtajalla on hallitustyöskentelyssä tarvittava osaaminen. Tämä siitäkin huolimatta, että koko hallitusta koskevat arviot ovat varsin kriittisiä.

Arviot johtoryhmän työskentelystä ovat pysyneet erittäin positiivisina. Myönteinen kehityskulku on, että kuntajohtajan vetämän johtoryhmätyöskentely koetaan hivenen useammin strategisena kuin vuonna 2013.

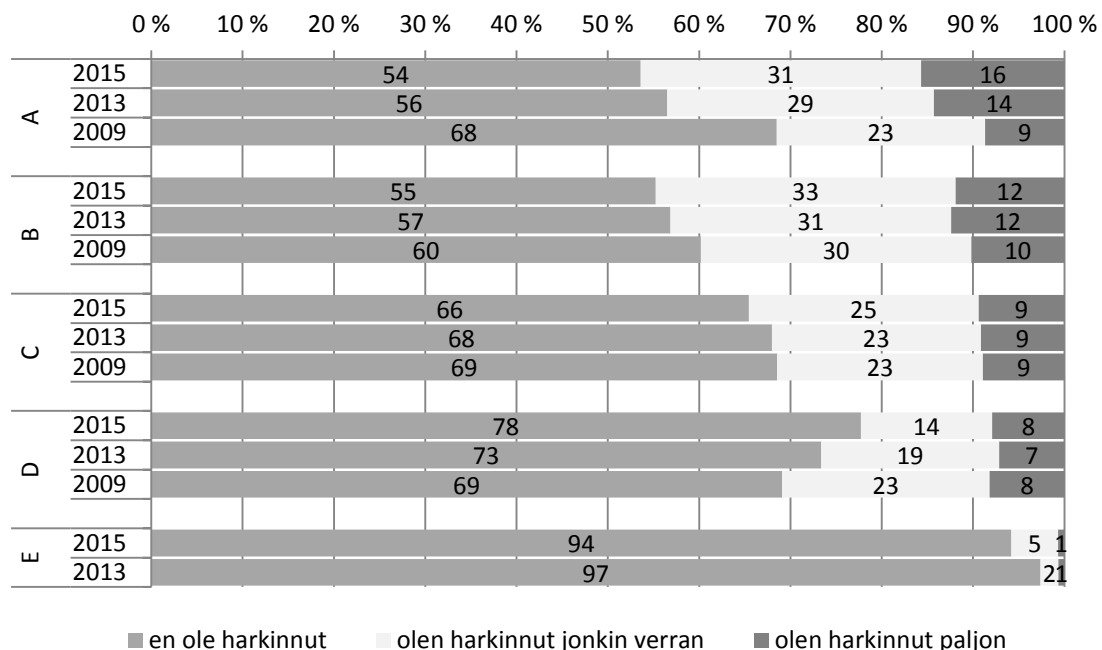
Kuntajohtajat arvioivat johtoryhmätyöskentelyä hyvin myönteisessä valossa. Noin 95 % kuntajohtajista arvioi, että johtoryhmässä on avoin keskustelukulttuuri, hyvä päätöksentekokyky sekä päätösten toimeenpanokyky. Heikoimman arvion johtoryhmätyöskentelystä saa strateginen työskentelyote, jonka kohdalla 16 prosenttia vastaajista on antanut arvion ”melko huono”.

Parhaiten johtoryhmätyöskentelyn osalta toteutuu näkökulma ”jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty”. Näin arvioi 90 prosenttia vastaajista. Johtoryhmien koetaan toimivan yhdessä tekemisen asenteella ja muiden tekemät parannusehdotukset otetaan huomioon. Hivenen heikommin nähdään toteutuvan yhdessä toimiminen niin, että toteutetaan uusia ideoita.

2.6 Muutosalttius

Vain noin 15 % kuntajohtajista kokee, että työn jatkuminen on epävarmaa kuntakentän ajankohtaisten muutosten vuoksi. Siitäkin huolimatta kuntajohtajat pohtivat jonkin verran erilaisia vaihtoehtoja nykyisille työtehtäville ja monet näistä muutosajatuksista ovat ajassa yleistyneet. Näin havaitaan erityisesti alanvaihtoaikoiden osalta, jota pohtii miltei joka toinen kuntajohtaja, kun vuonna 2009 vain joka kolmas. Myös työpaikan vaihtoa vastaavaan kuntajohtajan tehtävää pohtii lähes joka toinen kuntajohtaja ja nämä pohdinnat ovat yleistyneet vuodesta 2009.

Kuvio 2. Kuntajohtajien muutosalttius vuosina 2009–2015.



- A. Alan vaihtoa
- B. Työpaikan vaihtoa vastaavaan tehtävään
- C. Työpaikan vaihtoa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään
- D. Vuorotteluvapaan tms. pidemmän vapaan pitämistä
- E. Työtehtävien vaihtoa oman organisaation sisällä toiseen tehtävään

Sen sijaan ajatukset vaihtaa toiseen kunnalliseen organisaatioon, mutta muuhun kuin kuntajohtajan tehtävään eivät ole yleistyneet. Vuorotteluvapaan tai muun pidemmän

vapaan pitämistä harkitsee enää vain joka viides kuntajohtaja kun vuonna 2007 vielä joka kolmas pohti vapaiden pitämistä. Tätä selittää kaavailut muutokset vuorotelluvapaajärjestelmään, jossa myös kuntajohtajan henkilökohtaisella esimerkillä katsotaan olevan vaikutusta. Miltei yksimielinen kanta kaikkina tutkimusajankohtina on, etteivät kuntajohtajat ole halukkaita pohtimaan työtehtävien vaihtoa toiseen tehtävään nykyisen organisaation sisällä.

2.7 Kuntajohtajien työstään saamat voimavarat

Kuntajohtajat saavat runsaasti voimavaroja työstään (taulukko 2). Tämä ilmenee päivittäin tai viikon aikana koettuna innostuksena. Enemmistö kuntajohtajista kokee innostusta vähintään muutaman kerran viikossa. Toisaalta päivittäinen tai viikoittainen kokemus enemmistöllä kuntajohtajista on se, että työhön syventyminen tuo myös tyydytystä. Yli kolme neljäsosaa kuntajohtajista tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi päivittäin tai muutaman kerran viikossa.

Taulukko 1. Kuntajohtajien työstään saamat voimavarat. Prosenttia.

	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	Yhteensä
Kokee innostusta	3	1	8	9	36	43	100
Työhön syventyminen tuo tyydytystä	1	2	7	14	40	35	100
Tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi	3	2	9	9	41	36	100

Kuntajohtaja tarvitsee työssään verkostotaitoja ja sosiaalisia taitoja. Hänen tulee myös pystyä tekemään omaa jaksamistaan tukevia valintoja. Paineensietokyky sekä päätöksentekokyky ovat myös olennaisia. Kuntajohtajat kokevat omaavansa varsin hyvät taidot ja voimavarat tehdä työtään.

3. Yhteenveto

Kuntajohtajien viikoittainen työaika on varsin pitkä ja tästä seuraa haasteita perheen ja työn yhteensovittamiseen. Työ antaa kuitenkin myös voimavaroja, joka näkyy muun muassa innostuksen kokemisena. Kuntajohtajien työhyvinvointia tukevat ja kuormittavat tekijät ovat jo pidempään olleet hyvin samantyyppisiä. Tärkein tuki kuntajohtajan jaksamiselle on perhe. Työyhteisössä tärkeimmäksi tukijaksi osoittautuu hallituksen puheenjohtaja sekä johtoryhmän jäsenet

Kuntakenttä muuttuu nopeasti. Kuntajohtajat arvioivat omat muutoksen johtamisen kykynsä kuitenkin melko hyväksi. Kolmannes kuntajohtajista sanoo, että keskustelu rakenteellisista uudistuksista vaikuttaa työhyvinvointiin. Kunnanhallituksen ja kunnanjohtajan yhteistyö on kuntajohtajien mielestä toimivaa. Kunnanhallitusten työskentelyyn kuntajohtajat kaipaavat enemmän strategista otetta.

Keskeistä työhyvinvoinnin kannalta on yhteistyön toimivuus kuntajohtajan lähityöyhteisöissä. Erittäin positiivista onkin, että kuntajohtajat arvioivat kuntien johtoryhmien työskentelyn toimivaksi ja tehokkaaksi. Keskustelukulttuuri arvioidaan pääsääntöisesti avoimeksi ja myönteiseksi. Johtoryhmä koetaan pääsääntöisesti päätöksentekokykyiseksi ja sen koetaan työskentelevän strategisella otteella. Kunnanhallitusten työskentelyyn kuntajohtajat sen sijaan kaipaavat enemmän strategista otetta.