



Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

ACTA 247

Esa Jokinen, Tuula Heiskanen

Henkilöstö uudistusten pyörteissä II

Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27



KIRJOITTAJAT

Esa Jokinen

Tuula Heiskanen

1. painos

ISBN 978-952-293-031-6 (nid.)

ISBN 978-952-293-032-3 (pdf)

ISSN 1237-8569

© Kirjoittajat ja Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2013

Painopaikka: Staroffset

Myynti:

Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti

www.kunnat.net/kirjakauppa

Tilausnumero 509436

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14

PL 200

00101 Helsinki

Puh. (09) 7711

Faksi (09) 771 2291

www.kunnat.net

Esipuhe

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta eli Paras-hanketta ohjaava puitelaki, laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (169/2007) tuli voimaan helmikuussa 2007. Valtioneuvosto antoi selonteon kunta- ja palvelurakennemuutuksesta marraskuussa 2009 (VNS 9/2009 vp). Puitelain muodollinen voimassaoloaika päättyy vuoden 2012 lopussa.

Puitelain tarkoituksena on ollut luoda edellytykset kunta- ja palvelurakennemuutukselle. Paras-uudistuksen tarkoituksena on lain (1§) mukaan ollut kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoa siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Puitelain mukaan tarkoituksena on myös parantaa tuottavuutta ja hillitää kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.

Paras-uudistuksen toteuttamisen keinoja ovat puitelain (4§) mukaan olleet a) kuntaliitokset kuntarakenteen vahvistamiseksi, b) kuntien yhteistoiminnan lisääminen palvelurakenteiden vahvistamiseksi sekä c) toiminnan tuottavuuden parantaminen tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa kuin myös vahvistamalla kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä.

Paras-uudistuksen käynnistysvaiheessa oli selvää, että uudistuksesta ja etenemisestä tarvitaan seuranta- ja arviointitutkimusta. Kuntaliiton aloitteesta ja koordinoimana käynnistettiin vuonna 2007 Paras-hanketta arvioiva laaja-alainen, viisivuotinen tutkimusohjelma, Paras-arviointitutkimusohjelma (ARTTU). Ohjelman varsinainen tutkimus- ja rahoituskausi on käsittänyt vuodet 2008–2012. Tutkimusohjelma valmisteltiin ja käynnistettiin yhteistyössä seitsemän ministeriön (LVM, MMM, OKM, STM, TEM, VM, YM), Kevan, seitsemän eri tutkimustahon (Aalto-, Helsingin, Itä-Suomen, Jyväskylän, Lapin ja Tampereen yliopistojen sekä Åbo Akademin) sekä tutkimusohjelmaan valittujen 40 tutkimuskunnan kanssa. Tutkimusohjelman rahoituksesta on vastannut Kuntaliitto yhdessä em. yhteistyökumppanien kanssa.

ARTTU-ohjelmaan ovat sisältyneet seuraavat tutkimuskokonaisuudet: sosiaali- ja terveyspalvelut (Itä-Suomen yliopisto), koulutuspalvelut (Jyväskylän yliopisto), henkilöstö (Tampereen yliopisto), demokratia ja johtaminen (Åbo Akademi ja Suomen Kuntaliitto), talous (Tampereen yliopisto ja Helsingin kaupungin tietokeskus) sekä yhdyskuntarakenteen toimivuus kaupunkiseuduilla (Aalto-yliopisto). Tutkimusohjelmakokonaisuuteen kuuluvat lisäksi erillisrahoituksella toteutetut tutkimukset uudistuksen kielellisistä vaikutuksista (Helsingin yliopisto, Svenska social- och kom-

munalhögskolan), uudistuksen tasa-arvovaikutuksista (Åbo Akademi) sekä uudistuksen toimeenpanosta (Lapin yliopisto 2007-2009).

Tutkimusohjelman käytännön toteutuksesta ovat vastanneet eri tutkijatahot yhdessä yhteisen ohjelman ohjausryhmän ja projektiryhmän kanssa. Kukin tutkijataho on vastannut omasta moduulikonaisuudestaan. ”Henkilöstö muutosten pyörteisä” -raportti on Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen vastuulla olevan, kunnallista henkilöstöä tarkastelevan tutkimusmodulin loppuraportti.

ARTTU-ohjelman tarkoituksena on ollut paitsi välittää tutkimustietoa myös ylläpitää ja vahvistaa vuoropuhelua tutkijoiden ja käytännön, erityisesti poliittisten päätöksentekijöiden kanssa niin kunnissa kuin myös yleisemmällä tasolla. ARTTU-tutkimusohjelman puitteissa on tuotettu ja tuotetaan kaikkiaan lähes 30 tutkimusraporttia. Raporttikokonaisuus koostuu moduliakohtaisesti toteutetuista, kuntien lähtökohtatilannetta selvittävistä raporteista, väliraporteista sekä loppuraporteista. Näiden lisäksi julkaisusarjaan sisältyy eri tutkimusmodulien päätuloksia kokoavat nk. kokoomaraportit.

Paras-uudistus on laaja-alainen uudistus, niin myös ARTTU-tutkimusohjelma. Alun perin ajatuksena oli selvittää Paras-hankkeen vaikutuksia kunta- ja palvelurakenteen kehittämisessä. Keskusteluissa kuitenkin pian havaittiin, ettei ARTTU-tutkimusohjelman puitteissa ole tarvetta eikä mahdollisuuttakaan pitäytyä tarkasti Paras-uudistuksen perusteella tapahtuneissa muutoksissa. Näin siksi, koska samanaikaisesti tapahtuu monenlaisia kuntien ja palvelurakenteiden uudistamiseen liittyviä asioita. ARTTU-ohjelman yleinen kysymyksenasettelu tiivistettiin siten seuraavaan neljään kysymykseen: 1) Millaisia päätöksiä ja toimenpiteitä kunnat ovat tehneet Paras-hankkeen aikana tai mitä kunnissa on tapahtunut? 2) Millaisia vaikutuksia kuntien toimenpiteillä ja tapahtumilla on eri tutkimusmodulien näkökulmista? 3) Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet Paras-uudistuksen erilaiseen etenemiseen eri kunnissa? ja 4) Miten valtionohjaus on tukenut Paras-uudistuksen toimeenpanoa kunnissa?

Kuntauudistus jatkuu hallituksen vaihtumisesta huolimatta. Kesällä 2011 aloittanut pääministeri Jyrki Kataisen hallitus toteuttaa hallitusohjelmansa (22.6.2011, luku 10) mukaan ”koko maan laajuisen kuntauudistuksen, jonka tavoitteena on vahvoihin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne.”

Paras-uudistuksen aikana on opittu joukko asioita. Tutkijat toivovat, että ARTTU-tutkimusohjelma voisi ko. uudistuksesta tekemien havaintojen myötä osaltaan edistää tietoon perustuvaa kunta- ja palvelurakenteen uudistamista.

Helsingissä joulukuussa 2012

Marianne Pekola-Sjöblom & Pentti Meklin

Sisältö

Esipuhe	3
Tiivistelmä	7
Resumé	11
Abstract	15
1 Johdanto	20
1.1 Tutkimuskysymykset	21
1.2 Aineistot ja menetelmät	21
1.3 Aiemmat tutkimukset	26
2 Henkilöstö strategioissa	29
2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen	29
2.2 Henkilöstöstrategiatyön vahvuus	30
2.3 Henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä	32
2.4 Henkilöstön määrälliset muutokset henkilöstöraporteissa	33
3 Henkilöstön näkemykset Paras-hankkeen suunnitteluprosessista	36
3.1 Henkilöstö on edelleen uudistuksessa heikosti mukana	36
3.2 Arviot päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä	38
3.3 Suunnitteluprosessi kuntatyyppin, iän ja kunnan mukaan	40
3.4 Uudistuksen ajankohta ja osallistavuus	42
4 Työelämän laatu koko aineistossa	45
4.1 Muutos	45
4.2 Muuttujakohtainen tarkastelu	47
4.3 Ikäryhmät	56
4.4 Palvelutytytyväisyys	58
4.5 Kunnan talous	58
5 Työelämän laatu kuntatasolla	60
5.1 Työelämän laadun muutokset kunnittain 2009–2011	60
5.2 Työelämän laatu Paras-kuntaluokittain	62
5.3 Uudistuksen ajankohdan vaikutus työelämän laatuun	64
5.4 Työelämän laatu kuntatyyppin mukaan	68
5.5 Työelämän laatu kuntakoon mukaan	70
5.6 Työelämän laatu kasvavissa vs. pienenevissä kunnissa	72

6	Työelämän laatu toiminnoittain	75
7	Työvoiman riittävyys ja osaaminen	78
7.1	Työntekijöiden riittävyys	78
7.2	Osaamisen arvostaminen ja työn raskaus	82
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	88
8.1	Yhteenveto	88
8.2	Johtopäätökset	91
Lähteet		95

Liitteet

Liite 1.	Henkilöstötutkimus 2011 -kyselylomake	98
Liite 2.	Vuosien 2009 ja 2011 henkilöstökyselyiden vastaajajoukon kuvaus	107
Liite 3.	Kysymyksen 26a vastausjakaumat	110
Liite 4.	ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymyksen 26b vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Kunta- ja palvelurakennemuutukseen vaikuttavat tekijät (N = 4618)	126
Liite 5.	ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymyksen 26c vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Yleisarvio Paras-uumuutuksesta oman kunnan kannalta. (N = 4618)	134
Liite 6.	ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymysten 27, 28 ja 29 vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Yleisarvio omasta / työssäkäyntikunnasta. (N = 4618)	135
Liite 7.	Työelämän laadun ulottuvuudet toiminnoittain vuosina 2009 ja 2011	145
Liite 8.	Työelämän laadun muutos kunnittain 2009–2011	146
Liite 9.	ARTTU-henkilöstökyselyyn 2011 vastanneet (lukumäärät) kunnittain ja toiminnoittain.	147
Liite 10.	Työelämän laadun ulottuvuuksien alfafakertoimet	148
Liite 12.	Tiedot ARTTU-tutkimuskuntien luokituksesta Paras-ARTTU-luokan, kuntakoon, Tilastokeskuksen kuntaryhmitäytymisen sekä väestönmuutoksen 2000–20120 mukaan	151
Liite 13.	Henkilöstön määrällisiä trendejä henkilöstöraporttien mukaan 2005–2010	152
Liite 14.	Vastausjakaumat kysymykseen ”Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikäänne?”	159
Liite 15.	Vastausjakaumat kysymykseen: ”Uskotteko jatkavanne työssä vielä 63 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikäänne jälkeen?”	160

Tiivistelmä

Esa Jokinen ja Tuula Heiskanen (2013): Henkilöstö uudistuksen pyörteissä II. ARTTU-tutkimusohjelman henkilöstöosion loppuraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27. Acta nro 247. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Tämä tutkimus on kunta- ja palvelurakennemuutosta (Paras) arvioivan ARTTU-tutkimusohjelman henkilöstötutkimuksen loppuraportti. Vuonna 2011 julkaisutussa edellisessä raportissa *Henkilöstö Paras-uudistuksessa* käsiteltiin henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta, koettua työelämän laatua sekä työelämän laadun piirteiden kasautumista. Tässä raportissa verrataan vuosina 2011 ja 2009 toteutettujen henkilöstökyselyjen tuloksia toisiinsa sekä analysoidaan henkilöstöön liittyviä muutoksia kuntien strategiadokumenttien ja henkilöstöraporttien avulla.

Henkilöstöä koskeva tutkimustarve on perusteltu henkilöstön keskeisen roolin vuoksi Paras-uudistuksessa. Puitelain 5 §:n mukaan kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta. Lisäksi puitelain 10 § velvoittaa, että kuntien on tehtävä suunnitelma kunnan keskeisten toimintojen järjestämisestä sekä henkilöstövoimavarojen riittävydestä ja kehittämisestä. Puitelain 13 § antaa henkilöstölle viiden vuoden irtisanomissuojan uudelleenjärjestelyjen yhteydessä.

Tutkimuksessa tarkastellaan työelämän laatua sekä yksilön hyvinvointikokemuksena että organisatorisena työn tuloksellisuuteen vaikuttavana asiana. Tässä raportissa kiinnitetään huomiota paitsi yksilötasoon myös organisatorisiin käytänteisiin, työvoiman riittävyteen ja osaamiseen sekä henkilöstövoimavarojen muutoksiin ja seurantaan kunnissa.

Ensimmäinen, vuonna 2009 toteutettu kysely lähetettiin 6214 vastaajalle ja siihen vastasi 3710 henkilöä (60 %). Vuoden 2011 seurantakysely lähetettiin kaikkiaan 8878 henkilölle, joista 4618 vastasi (52 %). Sosiaali- ja terveystoimen ja koulutoimen lisäksi seurantakysely osoitettiin myös kuntien yleishallinnolle. Otos poimittiin kuntakohtaisella satunnaisotannalla määriteltyjen alojen henkilöstöstä. Vuoden 2011 kysely toteutettiin pääosin sähköisesti, kun taas vuoden 2009 kysely tehtiin pääosin perinteisen postikyselyn muodossa.

Henkilöstötutkimukseen osallistuneita ARTTU-tutkimuskuntia oli yhteensä 38. Näistä kunnista 34:stä oli saatavilla kunta- ja henkilöstöstrategioita ja/tai -henkilöstöraportteja, joita myös analysoidaan.

Paras-uudistuksen vaikutukset työelämän laatuun ovat pieniä

Henkilöstön työelämän laatua tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kuuden osaulottuvuuden kautta: esimiestyö, työpaikan ilmapiiri, ristiriitojen avoimet hallintatavat, vaikutusmahdollisuudet, työn palkitsevuus ja sosiaalinen pääoma. Viiden ensin mainitun osaulottuvuuden kokonaisuudesta muodostettiin työelämän laatua mittaava summamuuttuja. Työelämän laatu oli hieman kohentunut koko aineistossa verrattuna vuoteen 2009, mikä johtui enimmäkseen parantuneesta esimiestyöstä. Samalla kuitenkin tuloksia heikensi läpi aineiston ristiriitojen hallintatapojen heikkeneminen.

Paras-keinoluokitus eli tutkimuskuntien jako liitoskuntiin, syvenevän yhteistyön kuntiin ja muihin kuntiin ei auta edelleenkään keskeisesti selittämään henkilöstön työelämän laadun eroja kuntatasolla. Tarkasteltaessa työelämän laadun muutosta 2009–2011, ovat liitoskunnat ja syvenevän yhteistyön kunnat kuitenkin useammin parantaneet sijoitustaan tai säilyttäneet korkean sijoituksensa työelämän ”laaturankin-gissa” muihin kuntiin verrattuna. Työelämän laatu on ylipäättään sangen pysyvä ilmiö.

Työelämän laatu on parasta keskikokoisissa, 10001–20000 asukkaan kunnissa heiketen tasaisesti kunnan asukasluvun kasvaessa. Erot ovat pieniä. Alle 5000 asukkaan kuntien työelämän laatu on ainoana heikentynyt. Taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella laaditun tilastollisen kuntaryhmituksen mukaisessa tarkastelussa henkilöstön työelämän laatu näyttäisi edelleen olevan parasta taajaan asutuilla alueilla. Ristiriitojen hallintatavat ovat avoimimpia 10001–20000 asukkaan kunnissa. Kiinnostavana voidaan pitää sitä, että sosiaalinen pääoma on vahvinta 5001–10000 asukkaan liitoskunnissa, mutta heikointa samankokoisissa, ”muut kunnat” -kuntaryhmään kuuluvissa kunnissa.

Asukasmäärältään vähenevien, pysyvien ja kasvavien kuntien välillä työelämän laadussa ei ole mainittavia eroja. Kuitenkin osaulottuvuuksista esimiestyö näyttää olevan heikointa stabiileissa kunnissa samalla kun sosiaalinen pääoma on niissä kaikkien vahvinta.

Niin kuntien väliset kuin kuntien eri toimintojenkin väliset erot työelämän laadussa ovat pienentyneet sitten vuoden 2009. Pitkän aikavälin keskiarvojen mukaan työelämän laatu on varsin pysyvä ilmiö ja muuttuu hitaasti niin kunta- kuin toimintojen tasollakin. Syvenevän yhteistyön kuntien terveydenhuolto oli vuonna 2009 esimerkki heikoimmasta työelämän laadusta eri ulottuvuuksilla, mutta nyt tämän toiminnon tilanne on kohentunut.

Kuntien henkilöstöjohtaminen ja viestintä avainasemassa

Alkukartoituksen havainto siitä, että tiedot Paras-uudistuksesta ovat henkilöstön keskuudessa vähäiset, sai vahvistusta tuoreen kyselyn tuloksista. Edelleen lähes kolmanneksella vastaajista ei ole tietoa hankkeen suunnitteluprosessista ja vain noin kahdeksan prosenttia kokee omat osallistumismahdollisuutensa uudistuksen suunnitteluun riittäviksi. Ikä määrittää suhdetta uudistukseen voimakkaasti, eli alle 40-vuotiaista

selvästi harvempi osaa sanoa mielipiteensä uudistuksesta ja ajattelee siitä myönteisesti verrattuna yli 40-vuotaisiin. Kaikkein parhaiten uudistuksesta ovat perillä ja myös kaikkein positiivisimmin sitä arvioivat yli 60-vuotiaat.

Kuntien välillä osallistavuudessa on huomattavia eroja. Omia osallistumismahdollisuuksiaan riittäväenä pitävien osuus vaihtelee kuudesta 22 prosenttiin kunnittain. Kuudessa kunnassa on täysin eri mieltä osallistumismahdollisuksiensa riittävydestä yli 40 % vastaajista. Kun verrattiin uudistusprosessin osallistavuutta kuntakohtaiseen työelämän laatuun, havaittiin, että niiden välillä on positiivinen yhteys. Erityisen tärkeiltä työelämän laadun kannalta näyttävät konkreettiset uudistustoimenpiteet ja/tai tiedotus uudistuksesta. Henkilökohtaiset osallistumismahdollisuudet eivät sellaisinaan ole yhtä vahvassa yhteydessä työelämän laatuun.

Henkilöstön määrälliset kehitystrendit ovat hyvin vaihtelevia. Henkilöstömäärä ja henkilöstökustannukset ovat keskimäärin nousussa kaikissa Paras-kuntaluokissa ja erityisesti sosiaali- ja terveystoimissa. Myös työntekijöiden keski-ikä, naisvaltaisuus ja vanhuuseläköityminen ovat lisääntyneet. Sen sijaan työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden määrä on Paras-uudistuksen aikana vähentynyt olennaisesti.

Paras-uudistus on koskettanut voimakkaasti myös niitä kuntia ja henkilöstöryhmiä, joiden työ ei ole suoranaisesti muuttunut uudistuksen myötä. Uudistuksettoman vertailuryhmän muodostaminen ei uudistuksen poliittisen mittakaavan vuoksi ole täten täysin mahdollista. Paras-hankkeeseen on lisäksi tarttunut negatiivinen stigma, jota media on osaltaan ylläpitänyt.

Työelämän laadun kehittyminen on kuitenkin ollut ylipäätään eri sektoreilla lievästi positiivista 2000-luvulla Suomessa, ja sama ilmiö näkyi myös tässä tutkimuksessa. Myös ongelmia oli havaittavissa Paras-uudistukseen tai muuhun paikalliseen uudelleenorganisointiin liittyen, mutta ne jäivät myönteisen yleiskuvan taakse.

Kuntien henkilöstöjohtamisen käytännöt, strateginen henkilöstövoimavarojen hallinta sekä viestintä ovat muodostuneet keskeisiksi kunnalliseen työilmapiiriin vaikuttavaksi tekijäksi. Nämä myös selittävät itse rakenteellista ratkaisua enemmän kuntien ja toimialojen työelämän laadun erojen pysyvyyttä. Vain 5 tutkimuskunnan kunta- ja henkilöstöstrategian yhteyttä voitiin luonnehtia luontevaksi. Useimmiten yhteys oli muodollinen, jolloin henkilöstö nähtiin pikemminkin kustannuksena kuin voimavarana.

Työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaisen kehittämisen mahdollisuus

Paras-hankkeen ohjelmallisena ongelmana voidaan pitää toimintakulttuuriaspektin huomiotta jättämistä. Myönteisimmin voidaan arvioida niiden kuntien henkilöstön tilannetta ja tulevaisuutta uudistusmuodosta riippumatta, jotka ovat pyrkineet vaikuttamaan ja kehittämään strategista henkilöstövoimavarojen hallintaansa sekä integroimaan rakenteelliset muutokset tai niiden uhan myös käytännön tason työn kehittämiseen - eikä pelkästään muodollisen yhteistoiminnan tasolla vaan aidolla toimintakulttuurin kehittämisajatuksella.

Vaikka uudistuskunnat näyttävätkin menestyvän keskimäärin hyvin työelämän

laadun vertailussa, voidaan merkittävänä toteutuksen tason ongelmana edellä mainituista syistä pitää nimenomaan johto- ja esimiestason hiljaisen tiedon ja jatkuvuuden menettämistä uusissa rakenteissa ja johtamisjärjestelmissä.

Työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen strategisen henkilöstövoimavarojen hallinnan keinoin nousee luonnolliseksi jatkokehittämishaasteeksi kunnissa. Perättäisiin suuriin uudistusohjelmiin liittyvä epätietoisuus kuitenkin vaikeuttaa aktiivista toimintaa tällä alueella. Lisäksi tämä edellyttäisi nykyistä tiiviimmin henkilöstöön ja tuottavuuteen liittyvien tunnuslukujen hyödyntämistä. Erityisesti kuntaliitokset muodostavat katkoksia kuntien käsityksessä siitä, millä voimavaroilla palveluja kulloinkin tuotetaan, eikä työn laadullisten muutosten suhdetta kustannus- ja muihin tekijöihin kyetä nykyisillä henkilöstöraportointityökaluilla riittävästi tässä tarkoituksessa seuraamaan.

Asiasanat: työelämän laatu, kuntasektori, Paras-uudistus, palvelutoiminta, henkilöstövoimavarat

Resumé

Esa Jokinen och Tuula Heiskanen (2013): Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. (Personalen och strukturreformen – vad händer sedan?) Slutrapport. Undersökning nr 27 inom forskningsprogrammet för utvärdering av strukturreformen (ARTTU). Acta nr 247. Tammerfors universitet och Finlands Kommunförbund. Helsingfors.

Denna undersökning är en slutrapport om personalundersökningen inom forskningsprogrammet för utvärdering av kommun- och servicestrukturreformen (ARTTU). I den föregående rapporten *Henkilöstö Paras-uudistuksessa (Personalen och strukturreformen)* som publicerades år 2011, behandlas personalens syn på strukturreformen, arbetslivskvaliteten och olika ackumulerade drag i den. I rapporten jämförs resultaten från personalenkäterna som genomfördes 2011 och 2009 och analyseras de förändringar som anknyter till personalen med hjälp av strategidokument och personalrapporter.

Undersökningen är motiverad med tanke på personalens centrala roll i strukturreformen. Enligt 5 § i ramlagen ska en kommun bestå av en pendlingsregion eller någon annan sådan funktionell helhet som har ekonomiska och personella förutsättningar att ansvara för ordnandet och finansieringen av servicen. I 10 § i ramlagen förpliktas kommunerna att göra upp en plan för hur kommunens viktigaste funktioner ordnas och för personalresursernas tillräcklighet och utveckling. Ramlagens 13 § ger personalen ett uppsägningsskydd på fem år i samband med omställningarna.

I undersökningen analyseras arbetslivskvaliteten utgående från individens välmående och från organisatoriska omständigheter som påverkar arbetsresultatet. I rapporten läggs vikt förutom vid individplanet också vid organisatoriska förfaranden och vid att det ska finnas tillräckligt med kompetent arbetskraft samt vid förändringar i och uppföljning av personalresurserna i kommunerna.

Den första enkäten, som genomfördes år 2009, skickades till 6 214 personer, av vilka 3 710 besvarade frågorna (60 %). Uppföljningsenkäten år 2011 skickades till totalt 8 878 personer, av vilka 4 618 (52 %) besvarade den. Förutom till social- och hälsovårdsväsendet och skolväsendet skickades enkäten också till kommunernas allmänna förvaltning. Urvalet bestod av slumpmässigt valda anställda inom specifika verksamhetsområden. År 2011 genomfördes enkäten i huvudsak på elektronisk väg, medan den huvudsakligen genomfördes som en sedvanlig postenkät år 2009.

Totalt deltog 38 kommuner i personalundersökningen inom ARTTU. Av dessa kommuner hade 34 kommun- och personalstrategier och/eller personalrapporter, som också analyseras.

Strukturreformens effekter på arbetslivskvaliteten är små

Personalens arbetslivskvalitet analyserades i denna undersökning på basis av sex dimensioner: chefsarbetet, atmosfären på arbetsplatsen, öppen konflikthantering, påverkansmöjligheter, arbetstillfredsställelse och socialt kapital. Av den helhet som de fem första dimensionerna bildar härleddes en summavariabel som mäter arbetslivskvaliteten. I hela materialet har arbetslivskvaliteten förbättrats något jämfört med år 2009, vilket till största delen beror på att chefsarbetet förbättrats. Samtidigt har resultaten emellertid försämrats av att konflikter hanteras sämre över hela materialet.

Klassificeringen, dvs. indelningen av de undersökta kommunerna i sammanslagna kommuner, kommuner med fördjupat samarbete och övriga kommuner hjälper fortfarande inte att i större grad förklara skillnaderna i personalens arbetslivskvalitet på kommunnivå. När förändringen i arbetslivskvaliteten 2009–2011 analyseras har de sammanslagna kommunerna och kommunerna med fördjupat samarbete emellertid ofta förbättrat sin placering eller behållit sin höga placering i "kvalitetsrankingen" jämfört med övriga kommuner. Arbetslivskvaliteten är överlag ett rätt bestående fenomen.

Medelstora kommuner med 10 001–20 000 invånare har den bästa arbetslivskvaliteten. Kvaliteten blir stadigt sämre i takt med större invånarunderlag. Skillnaderna är små. Endast i kommuner med under 5 000 invånare har arbetslivskvaliteten försämrats. Enligt en statistisk granskning efter kommungrupp, som gjorts upp utgående från andelen tätortsbefolkning och folkmängden i den största tätorten, verkar det som om arbetslivskvaliteten fortfarande är bäst i tätt befolkade områden. Konflikthanteringen är öppnare i kommuner med 10 001–20 000 invånare. Ett intressant faktum kan anses vara att det sociala kapitalet är starkast i sammanslagna kommuner med 5 001–10 000 invånare, men svagast i lika stora kommuner i gruppen övriga kommuner.

Det finns inga nämnvärda skillnader i arbetslivskvaliteten mellan kommuner där invånarunderlaget har minskat, varit bestående eller ökat. Chefsarbetet verkar emellertid vara sämst i stabila kommuner samtidigt som det sociala kapitalet är allra starkast i dem.

Skillnaderna i arbetslivskvaliteten mellan såväl kommunerna som kommunernas olika verksamheter har minskat sedan år 2009. Enligt de långsiktiga medeltalen är arbetslivskvalitet ett i hög grad bestående fenomen som förändras långsamt i både kommunerna och de kommunala verksamheterna. Hälso- och sjukvården i kommuner med fördjupat samarbete var år 2009 ett exempel på den sämsta arbetslivskvaliteten inom de olika dimensionerna, men nu har den förbättrats.

Kommunernas personalledning och kommunikation i nyckelposition

De färskas enkätresultaten styrker observationen i den inledande kartläggningen att personalen har små kunskaper om strukturreformen. Fortfarande känner nästan en tredjedel av uppgiftslämnarna inte till planeringsprocessen och endast omkring åtta procent upplever sig ha tillräckliga möjligheter att delta i reformplaneringen. Åldern bestämmer i hög grad hur man förhåller sig till reformen, dvs. personer under 40 år

har klart färre åsikter om reformen och ser den som positiv jämfört med personer över 40 år. Personer över 60 år är allra mest insatta i reformen och också mest positivt inställda till den.

Det finns betydande skillnader i delaktigheten mellan kommunerna. Andelen personer som anser sig ha tillräckligt med möjligheter att delta varierar från 6 till 22 procent efter kommun. I sex kommuner har över 40 procent av uppgiftslämnarna helt olika åsikt om sina möjligheter att delta. När delaktigheten i reformprocessen jämfördes med arbetslivskvaliteten i enskilda kommuner, observerades en positiv korrelation mellan dessa. De konkreta reformåtgärderna och/eller informationen om reformen verkar vara särskilt viktiga med tanke på arbetslivskvaliteten. De individuella möjligheterna att delta korrelerar inte i lika hög grad med arbetslivskvaliteten.

Utvecklingen av personalstyrkorna varierar stort. I genomsnitt ökar personalstyrkan och personalkostnaderna i sammanslagna kommuner och kommuner med fördjupat samarbete liksom även i gruppen övriga kommuner, och i synnerhet inom social- och hälsovården. Också personalens medelålder, kvinnodominansen och ålderspensioneringen har ökat. Antalet anställda som avgått med invalidpension har däremot minskat betydligt under strukturreformen.

Strukturreformen har berört kraftigt också de kommuner och personalgrupper vilkas uppgifter inte ändrats nämnvärt till följd av reformen. Det är därför inte fullt möjligt att bilda en jämförelsegrupp utan reformer på grund av reformens politiska omfattning. Strukturreformen har dessutom fått ett negativt stigma, som medierna för sin del har underblåst.

Under 2000-talet har utvecklingen av arbetslivskvaliteten ändå på det hela taget varit svagt positiv i de olika sektorerna i Finland, och samma fenomen kan skönjas också i denna undersökning. Det uppstod även problem inom strukturreformen och övrig lokal omorganisering, men de uppvägdes av den positiva allmänna bilden.

Praxisen inom personalledningen i kommunerna, den strategiska ledningen av personalresurserna och kommunikationen har blivit de viktigaste påverkande faktorerna i det kommunala arbetsklimatet. Faktorerna beskriver också den bestående karaktären hos skillnaderna i arbetslivskvaliteten i kommunerna och sektorerna. Endast i fem av de undersökta kommunerna kunde sambandet mellan kommunstrategin och personalstrategin beskrivas som naturligt. Oftast var kopplingen formell, och personalen betraktades mer som en kostnad än som en resurs.

Möjlighet att utveckla arbetslivskvaliteten och produktiviteten parallellt

Det problematiska med strukturreformens program kan anses vara att verksamhetskulturaspekten inte har beaktats. Oberoende av reformsituationen ser personalens situation och framtid positivast ut i de kommuner som har strävat efter att påverka och utveckla sin strategiska ledning av personalresurserna och integrera de strukturella förändringarna eller hotet om sådana också med utvecklingen av det praktiska arbetet – och inte bara inom den formella samverkan, utan med en genuin strävan att utveckla verksamhetskulturen.

Även om reformkommunerna i snitt verkar klara sig bra i en jämförelse kring arbetslivskvaliteten, kan ett betydande problem i själva genomförandet på grund av ovan nämnda orsaker anses vara uttryckligen den förlorade tysta kunskapen och kontinuiteten i de nya strukturerna och ledningssystemen.

En parallell utveckling av arbetslivskvaliteten och produktiviteten med hjälp av strategisk ledning av personalresurserna framstår som ett naturligt område för vidareutveckling. Den ovisshet som följer med flera stora reformprogram i följd gör det ändå svårare att agera aktivt inom detta område. Det skulle dessutom förutsätta att nyckeltalen för personalen och produktiviteten utnyttjas effektivare än i dagsläget. Särskilt kommunsammanslagningarna gör det svårare för kommunerna att bilda sig en uppfattning om med vilka resurser tjänsterna vid olika tidpunkter produceras. I detta sammanhang kan förhållandet mellan de kvalitativa förändringarna i arbetet och kostnaderna och övriga faktorer inte följas i tillräcklig grad med befintliga verktyg för personalrapportering.

Nyckelord: arbetslivskvalitet, kommunsektorn, strukturreformen, serviceverksamhet, personalresurser

Abstract

Esa Jokinen and Tuula Heiskanen (2011): Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. (Personnel in the face of reforms). Final report. Evaluation Research Programme ARTTU Studies No. 27. Acta Publications No. 427. University of Tampere and Association of Finnish Local and Regional Authorities.

This study is the final report of the research on personnel conducted within the Evaluation Research Programme ARTTU designed to evaluate the restructuring of local government and services, also known as the PARAS reform. The previous report *Personnel in the PARAS reform*, published in 2011, explored the views of personnel on the PARAS reform, on the quality of work life, and an accumulation of some of its aspects. This report compares the results of the 2011 and 2009 personnel surveys and examines the strategy documents and personnel reports of the municipalities to analyse changes related to personnel.

A research on personnel is justified because of their central role in the PARAS reform. Section 5 of the PARAS framework act provides that a municipality must constitute a commuting area or some other larger catchment area that has the necessary prerequisites in terms of economic and personnel resources for assuming responsibility for organising and financing services. Further, Section 10 of the same act requires that municipalities draw up a plan on the organisation of their main functions and on the adequacy and development of personnel resources. Section 13 protects employees against termination of employment following the operational restructuring. This protection is in force for five years.

This study looks at the quality of work life both as an individual's experience of well-being and an organisational matter affecting work performance. As well as individuals, this report examines organisational practices, adequacy and competence of workforce, and changes in, and monitoring of, human resources in Finnish municipalities.

The first survey questionnaire in 2009 was sent to 6,214 respondents, of which 3,710 completed the questionnaire (60%). The 2011 follow-up questionnaire was sent to a total of 8,878 persons, of which 4,618 responded (52%). The follow-up survey was targeted at the social and healthcare and the education departments, but also to the general administration in municipalities. A random sample was taken of personnel members in specified domains in each municipality. The 2011 survey was mostly conducted electronically, whereas the 2009 survey was mainly conducted via mail.

Of the municipalities participating in the ARTTU evaluation programme, 38 took part in the research on personnel. Of them, 34 municipalities produced municipal and personnel strategies and/or personnel reports that are analysed.

Impact of PARAS reform on work life quality is limited

This study examined the quality of work life of personnel through six dimensions: work of superiors, workplace atmosphere, transparent means of managing conflicts, opportunities for exerting influence, sense of reward from work, and social capital. The five dimensions listed first constituted a sum indicator measuring the quality of work life. Compared to 2009, the quality of work life had slightly improved throughout the data. This can be largely explained by an improvement in the quality of superior work. At the same time, however, the findings showed a deterioration of means of conflict management, which affected the survey results negatively throughout the data.

The categorisation of the means of implementing the PARAS reform — merged municipalities, municipalities pursuing deepening cooperation, and other municipalities — still does not provide a comprehensive explanation of the differences in the quality of work life at local level. Nevertheless, an examination of changes in the quality of work life between 2009 and 2011 shows that merged municipalities and municipalities pursuing deepening cooperation have improved their position or kept their high position in the ranking of work life quality more often than other municipalities. Generally speaking, work life quality tends to be a fairly long-standing characteristic.

The quality of work life is the highest in mid-sized municipalities with 10,001–20,000 residents and deteriorates steadily as the number of residents increases, but the differences are small. The quality of work life had suffered only in municipalities with less than 5,000 residents. An examination by a statistical grouping of municipalities based on the proportion of inhabitants in built-up areas and the population of the biggest built-up area indicates that work life quality is still the highest in densely populated areas. The means of managing conflicts are most transparent in municipalities with 10,001–20,000 residents. An interesting finding is that social capital is strongest in merged municipalities with 5,001–10,000 residents, but weakest in municipalities of equal size but categorised as ‘other municipalities’.

There are no considerable differences in the quality of work life between municipalities whose population is declining, increasing or remaining at the same level. However, in stable municipalities superior work seems to be at its weakest, whereas social capital is at its strongest.

The differences between both municipalities and functions of municipalities in the quality of work life have become smaller since 2009. The long-term averages show that the quality of work life is a relatively stable, slowly changing characteristic both at the level of municipalities and their functions. In 2009, health care in municipalities pursuing deepening cooperation was an example of the lowest work life quality in terms of the different dimensions, but now the situation has improved.

Personnel management and communications play a key role

The findings of the initial survey that local government personnel know little about the PARAS reform was reaffirmed by the latest survey. Close to one-third of the respondents

are still not informed about the project's planning process, and only about eight per cent feel that they have adequate opportunities for participating in the planning of the reform. Age is a major factor determining the respondents' attitudes towards the reform, that is to say, clearly fewer respondents under the age of 40 have an opinion about the reform and think favourably about it as compared to those over 40. The respondents over the age of 60 are best informed about the reform and have the most favourable views about it.

There are considerable differences between municipalities in terms of inclusion. Depending on the municipality, six to twenty-two per cent of the respondents feel that they have adequate opportunities for participation. In six of the municipalities, over 40 per cent of the respondents fully disagree that they have adequate opportunities for participation. When respondents' rating of the reform in terms of inclusion was compared to work life quality in each municipality, a positive correlation between the two was found. Concrete reform measures and/or information about the reform seem to contribute particularly strongly to the quality of work life. Opportunities for individual participation do not as such have as strong a link to the quality of work life.

Trends in personnel numbers vary extensively. The average personnel numbers and costs are on the increase in merged municipalities, municipalities pursuing deepening cooperation and in the category 'other municipalities' alike, and particularly in social welfare and healthcare services. The average age of employees, the proportion of women and retirement rate also increased. By contrast, the number of people who retired on disability pension during the PARAS reform period decreased significantly.

The reform has also greatly affected those municipalities and personnel groups whose work has not been directly influenced by the reform. Owing to the political dimensions associated with the reform, it is not possible to form a control group where no restructuring would take place. Further, the PARAS reform has negative associations attached to it, and the media is partly responsible for maintaining the stigma.

Nevertheless, in the 2000s the quality of work life in Finland has slightly improved across different administrative branches, and this is also evident in our research. Any problems associated with the PARAS reform or some other local reorganisation were overridden by the overall positive experience.

Personnel management practices, strategic human resources management and communications have become the most important factors influencing the atmosphere in local government workplaces. They also better explain the persistence of differences in work life quality in municipalities and different scopes of operation than the actual structural changes. There was a 'natural' connection between municipal and personnel strategies in only five municipalities participating in the research. In most cases, the connection between the two was formal: there was a tendency to see personnel as a cost rather than a resource.

Concurrent promotion of work life quality and productivity

The programmatic problem of the PARAS project is that it overlooks one important aspect, namely operational culture. Irrespective of the means that have been used to

carry out the reform, the most positive assessment can be made of the situation and future of personnel in those municipalities that have sought to influence and improve their strategic human resources management and to integrate the structural changes, or the possibility of such changes, into the development of work at practical level — not merely at the level of formal cooperation but with the genuine intent to improve the operating culture.

On average, the municipalities implementing reforms seem to come out well in the comparison of work life quality. Yet, for the reasons mentioned above, a major problem at the level of implementation can be seen in the way that tacit knowledge and continuity are lost at manager and superior level in the new structures and management systems.

A concurrent promotion of work life quality and productivity by means of strategic human resources management logically emerges as the next development challenge faced by municipalities. The uncertainty associated with successive major reforms does, however, make active efforts towards this end difficult. Such efforts would also require a better use of the indicators of personnel and productivity. Especially in merged municipalities there may be different opinions of what resources should be invested to which services. What is more, the relationship between qualitative changes of work and cost and other factors cannot be adequately monitored by using the current tools of personnel reporting.

Key words: quality of work life, local government sector, PARAS reform, service provision, human resources

”Mielestäni ihmisen on oltava keskiössä. Hyvinvoinnin ja elämänlaadun... Kaikkien niiden jotka tarvitsevat palveluja ja apua. Siksi myös meidän työntekijöiden on voitava hyvin jaksaksemme!!”

(Kyselyn avovastaus 2011.)

1 Johdanto

Tämä tutkimus on osa kunta- ja palvelurakenneuudistusta eli Paras-hanketta arvioivaa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU). Kyseessä on loppuraportti, jossa käsitellään vuosina 2009 ja 2011 toteutettuja kuntahenkilöstöön kohdistuneita kyselytutkimuksia sekä henkilöstöstrategista kunta-aineistoa.

Henkilöstöä koskeva tutkimustarve on perusteltu arviointitutkimuksessa erityisesti Paras-uudistusta säätelevään puitelakiin liittyvien pykälien 5, 10 ja 13 kautta. Lain 5 §:n mukaan kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta. Lisäksi puitelain 10 § velvoittaa, että kuntien on tehtävä suunnitelma kunnan keskeisten toimintojen järjestämisestä sekä henkilöstövoimavarojen riittävydestä ja kehittämisestä. Puitelain 13 § antaa henkilöstölle viiden vuoden irtisanomissuojan uudelleenjärjestelyjen yhteydessä.

Kunnat ovat suuri työllistäjä. Vuonna 2011 kunta-alalla työskenteli 441 000 palkansaaajaa, joista 75 prosenttia kuntien ja 25 % kuntayhtymien palveluksessa. Palvelurakenteen muutokset ja kuntaliitokset tulevat todennäköisesti vaikuttamaan henkilöstömääriin, mutta kehitysarviot vaihtelevat suuresti (Kunnissa tarvitaan osaajia, 2012). Joka tapauksessa kunta-ala tulee kohtaamaan merkittäviä henkilöstöön liittyviä haasteita. Hyvin konkreettisesti ne tulevat vastaan tulevana vuosina suuren eläkepoistuman ja siihen liittyvän osaamisen turvaamisen ja rekrytoinnin kysymyksinä mutta myös laajemmin työelämän laadun kysymyksinä.

Tässä raportissa painopiste on kunnissa toimivan henkilöstön työelämän laatua koskevilla kokemuksilla. Lähtökohtana on kuitenkin ajatus henkilöstövoimavarakäytäntöjen, palveluiden järjestämiseen liittyvien toimintatapojen ja työelämän laadun keskinäisistä yhteyksistä. Tässä suhteessa tutkimus tukeutuu erityisesti 1970-luvulta lähtien kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa jalansijaa saaneeseen työelämän laadun käsitteellistämiseen, mittaamiseen ja sen merkityksen paikantamiseen.¹ Analyysissa tehtävä tulosten erittely eri kuntamuodoissa ja erikokoisissa samoin kuin kehitystendenssiltään erilaisissa kunnissa antaa paitsi yleiskuvan havaittavista eroista ja yhtäläisyyksistä myös synnyttää tutkimuksen seuraavissa vaiheissa tarkennettavia kysymyksiä erilaisista henkilöstövoimavarakäytännöistä ja organisaatioiden toimintatavoista ja niiden merkityksestä henkilöstön kokemuksissa. Tutkimus on toteutettu monenlais- ten muutosten keskellä olevissa kunnissa. Kahden ajankohdan tulosten vertailu antaa

¹ Davis, L.E. & Cherna, A. (1975): *The Quality of Working Life*, Volume one, London: The Free Press. Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I, Rajakaltio, H. & Syvänen, S. (1994): *Uudistumisen voimavarat*, Tampere: Sarja T -julkaisuja, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.

mahdollisuuden havainnoida kehityssuuntaa henkilöstön kokemuksissa.

Tulosten raportointi alkaa henkilöstön Paras-hankkeen suunnitteluprosessia koskevista näkemyksistä. Raportointi etenee työelämän laatua koskeviin tuloksiin, joita eritellään työelämän laatua mittaavien osaulottuvuuksien mukaisesti sekä koko aineistossa että erityyppisissä kunnissa ja erilaisissa kunnan toiminnoissa. Seuraavaksi käsitellään henkilöstövoimavaranäkökohtia, joita valotetaan työvoiman riittävyttä, osaamista, kompetenssivajeita ja koulutusmahdollisuuksia koskevilla näkemyksillä ja henkilöstömäärien kehitystä koskevilla tuloksilla. Lopuksi tuloksia puntaroidaan synteetisomaisesti ARTTU-arviointitutkimusohjelman yleisessä viitekehelyssä.

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevaa työelämän laatua tarkastellaan sellaisten mittareiden avulla, jotka ovat sovelluskelpoisia työelämässä laajemminkin. Tarkastelutavan yleistettävyyttä ei kuitenkaan sulje pois tutkimuksen lähtökohtaa, jonka mukaan työteko kunta-alalla ymmärretään omintakeisena työteon muotona, joka pohjautuu omanlaiseensa merkitysjärjestelmään.

1.1 Tutkimuskysymykset

Raportissa tarkastellaan työyhteisötason näkökulmasta henkilöstön kokemuksia työstään ja sen kehityspiirteistä. Tarkastelussa ovat seuraavat kysymykset:

- Millaiseksi henkilöstö kokee työelämän laadun ja mihin työelämän laadun osa-alueisiin
- ongelmat ja hyvät puolet kohdistuvat?
- Miten muutosprosessi (muutosjohtaminen) on toteutettu henkilöstön kokemana?

Näitä työyhteisötason kysymyksiä tarkastellaan tässä raportissa useamman eri vertailuperusteen mukaan. Vertailuissa esitetään seuraavia kysymyksiä:

- Miten erilaiset kuntamuodot ja erikokoiset kunnat eroavat toisistaan työelämän laadun ja sen osa-alueiden suhteen?
- Millaisia toiminnoittaisia eroja voidaan havaita?
- Millaisia ovat eri-ikäisten henkilöiden kokemukset työstään ja muutostilanteesta?
- Miten eri ajankohtina tehtyjen tutkimusten tulokset näihin käsittelyn alaisena oleviin kysymyksiin vertautuvat toisiinsa?

1.2 Aineistot ja menetelmät

Tutkimuksessa käytettiin useita eri tietolähteitä: kyselyitä, dokumenttiaineistoja ja tilastoja. Pääosassa tässä raportissa on kahtena ajankohtana, vuosina 2009 ja 2011, kerätyt kyselyaineistot. Aineiston analyysi etenee vertailemalla vuonna 2011 kerätyn aineiston tuloksia vuoden 2009 tutkimukseen. Vuoden 2009 tulokset on raportoitu julkaisussa *Esa Jokinen, Tuula Heiskanen ja Risto Nakari: Henkilöstö Paras-uudistuksessa*,

2011². Kyselylomakkeet olivat kumpanakin vuonna lähes samankaltaiset. Vuoden 2011 kyselyyn lisättiin joitakin uusia Paras-uudistukseen suhtautumista kuvaavia kysymyksiä, samoin kuin työyhteisön sosiaalisiin toimintatapoihin (nk. sosiaaliseen pääomaan) liittyviä kysymyksiä.

Kyselylomakkeen ydinaluetta ovat henkilöstön työelämän laatu ja henkilöstön kokemukset muutosprosessista. Työelämän laadulla on ymmärretty tutkimuksessa olevan kaksi kiinnekohtaa. Yhtäältä se kuvaa, miten hyvin ihmiset voivat työssään. Toisaalta se kuvaa, millaisilla tekijöillä voidaan vaikuttaa sekä yksilölliseen hyvinvointiin että organisaation hyvään suoriutumiseen³. Nämä molemmat näkökohdat on otettu huomioon työelämän laatua mittaavissa kysymyksissä.

Vuonna 2011 kysely lähetettiin 38 kuntaan, jotka oli valittu ARTTU-arviointiohjelman periaatteiden mukaisesti siten, että ne edustivat mahdollisimman hyvin Paras-luokituksen mukaista jakoa kuntaliitoskuntiin, syvenevän yhteistyön kuntiin sekä muihin kuntiin. Verrattuna aiempaan, vuonna 2009 toteutettuun henkilöstökyselyyn silloiset kaupunkiseutukunnat yhdistettiin kategoriaan muut kunnat tutkimusohjelman kokonaislinjauksen mukaisesti. Kategorioissa tapahtui myös seuraavia yksittäisiä muutoksia edelliskyselyyn nähden: Pori siirrettiin muista kunnista kuntaliitoskuntien joukkoon, Vaasa kaupunkiseutukunnista syvenevän yhteistyön kuntiin sekä Lempäälä syvenevän yhteistyön kunnista muihin kuntiin. Kuntakokemuutoksia tapahtui kuntaliitosten myötä Lempäälän ja Vöyrin kohdalla, mutta ne säilyvät aiemmissa kuntakokemerkategorioissaan. Tutkimuksen aikana ja kuntaliitosten myötä muutoksia on tapahtunut myös kuntien asukastiheydessä, mitä ei kuitenkaan ole katsottu tarpeelliseksi huomioida käytetyssä väestötiheysluokittelussa. Käytetyt ARTTU-tutkimusohjelman eri osioiden yhteiset kuntien kategorisoinnit on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 11. Lista tutkimuskohteena olleista kunnista löytyy liitteestä 9.

Kustakin kunnasta kohteeksi otettiin koulutoimen, sosiaali- ja terveystoimen sekä yleishallinnon tehtävissä toimiva henkilöstö. Vastajat satunnaistettiin kuntakohtaisesti. Otosten osuus perusjoukosta vaihteli kunnittain välillä 10–50 % (ks. liite 9), koska haluttiin varmistaa, että myös pienimmistä kunnista saadaan aineiston tilastolliseen käsittelyyn vaadittava riittävä määrä vastaajia. Kysely toteutettiin pääsääntöisesti sähköisenä kyselynä. Koska kuitenkin osoittautui, että kaikkia vastaajia ei tavoiteta sähköpostitse, heille lähetettiin kysely postitse paperiversiona. Sähköpostikyselyitä lähetettiin kaiken kaikkiaan 7505 ja paperikyselyitä 1373. Kyselyyn vastasi yhteensä 4618 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 52. Kunnittain vastausprosentti vaihteli välillä 22–70. Sähköpostikyselyssä vastaamattomille lähetettiin useampia muistutusviestejä, kirjekyselyssä tehtiin yksi muistutuskierros. Kysely käynnistettiin alkukesästä ja oli oletettavaa, että jokin osa vastaamattomuudesta aiheutui kesälomista tai niihin orientoitumisesta. Niinpä muistutuskierrokset ajoitettiin alkusyksyyn siihen ajankohtaan, jossa tavanomainen kesälomakausi on päättynyt.

2 Jokinen, E., Heiskanen, T. & Nakari, R. (2011): Henkilöstö Paras-uudistuksessa, Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 8, Acta nro 228, Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

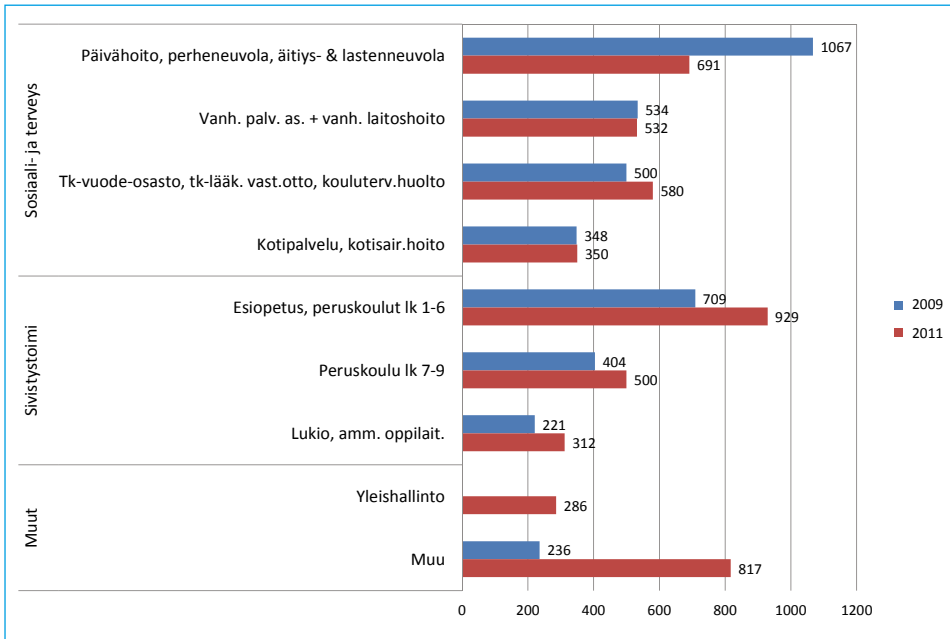
3 Lawler, E. E. (1982): Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness, teoksessa Paul S. Goodman and Associates: Change in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Nakari, R. (1996): Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö 1995, Acta Nro 63, Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vuoden 2009 kysely tehtiin kokonaisuudessaan kirjekyselynä. Kohteena olivat samat kunnat kuin vuoden 2011 kyselyssä sillä erotuksella, että vuonna 2009 kysely kohdistui 40 kuntaan, kun vuonna 2011 kuntia oli 38. Vuoden 2011 kyselystä jäivät pois Siilinjärvi ja Äänekoski kunnissa käynnissä olleiden suunnilleen samaan ajankohtaan sijoittuneiden muiden kyselytutkimusten vuoksi. Vuoden 2009 kyselyssä kohteena olivat koulutoimen ja sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö, kun vuonna 2011 kohdejoukkoon sisällytettiin myös yleishallinto. Otantaperiaatteet olivat kumpanakin vuonna samat kuitenkin niin, että otosprosenttia kasvatettiin kunnittain 5–10 prosenttiyksiköllä edelliserrasta riittävän toimialoittaisen vastausmäärän varmistamiseksi. Vuoden 2009 kysely lähetettiin 6214 vastaajalle ja siihen vastasi 3710 henkilöä. Tuolloin vastausprosentiksi muodostui 60, ja kunnittain vastausprosentti vaihteli 39:stä 85:een.

Tulosten analyysissa käytetään useita eri vertailuperusteita. Kuntia luokitellaan seuraavien perusteiden mukaisesti (ks. kuntakohtaisesti liite 11):

- Paras-uudistuksen ”keinoluokitus”, Paras-ARTTU-luokitus:
 - 1 = Kuntaliitoskunnat (N = 14)
 - 2 = Syvenevän yhteistyön kunnat (N = 14)
 - 3 = Muut kunnat (N = 12)
- Kuntakokoluokitus:
 - 1 = Alle 2000 as. (N = 1)
 - 2 = 2000-5000 as. (N = 5)
 - 3 = 5001 – 10 000 as. (N = 7)
 - 4 = 10 001 – 20 000 as. (N = 8)
 - 5 = 20 001 – 50 000 as. (N = 8)
 - 6 = 50 001 – 100 000 as. (N = 8)
 - 7 = Yli 100 000 as. (N = 3)
- Tilastokeskuksen tilastollinen kuntaryhmitys:
 - 1 = Kaupunkimaiset kunnat (N = 19)
 - 2 = Taajaan asutut kunnat (N = 11)
 - 3 = Maaseutumaiset kunnat (N = 10)
- Kunnan väestönmuutos 2000–2010:
(tai yhdistettynä luokat 1+2, 3 ja 4+5)
 - 1 = Voimakkaasti vähenevän väestön kunnat (mts yli -10 %) (N = 7)
 - 2 = Vähenevän väestön kunnat (mts -2,5 % - -10 %) (N = 7)
 - 3 = Stabiilin väestömäärän kunnat (mts -2,5 - +2,5 %) (N = 7)
 - 4 = Kasvavan väestön kunnat (= Kasvukunnat) (mts +2,5 % - +10 %) (N = 10)
 - 5 = Voimakkaasti kasvavan väestön kunnat (mts yli +10 %) (N = 9)
(= Voimakkaan kasvun kunnat)

Lisäksi vastaajien taustamuuttujista *ikä* käytetään joidenkin aihealueiden analyysissa. Kuntien eri *toiminnoista* käytetään analyysissa yleensä jakoa koulutoimeen, sosiaali- ja terveystoimeen ja yleishallintoon, joiden taustalla on kuviossa 1 näkyvä hienojakoisempi luokittelu.



Kuvio 1. ARTTU-henkilöstökyselyjen 2009 ja 2011 vastausten jakautuminen toiminnoittain (2009: N = 3710; 2011: N = 4618) ^{4,5}

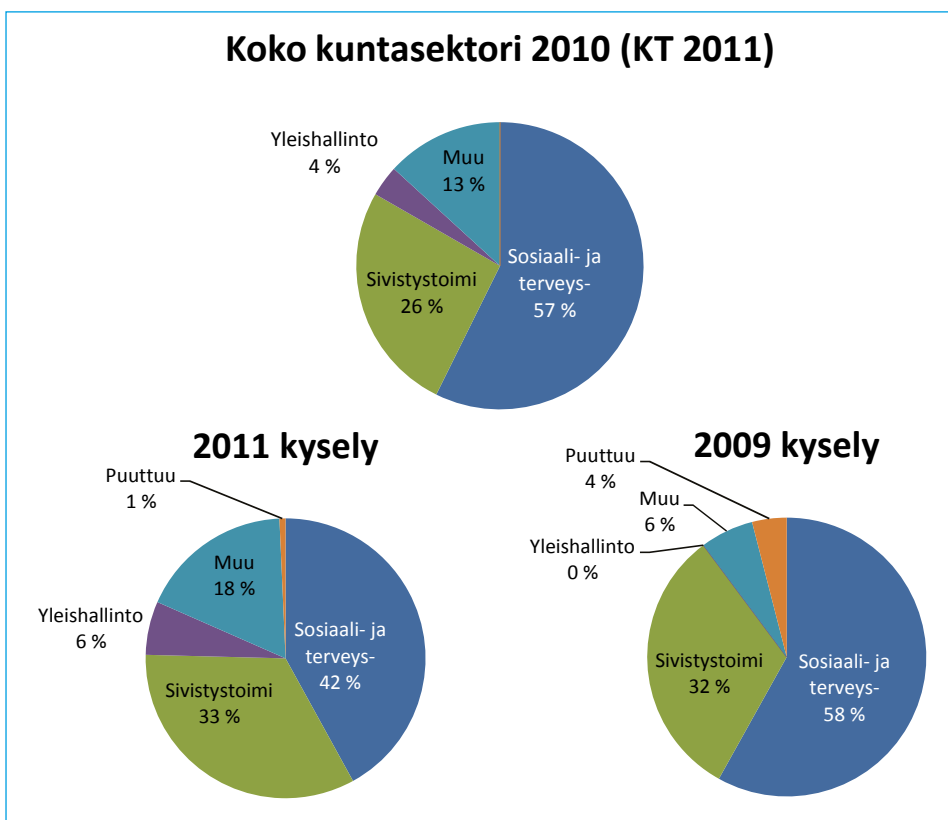
Aineiston edustavuus ja vinoutumat

Vuosina 2009 ja 2011 kerätty kyselyaineisto edustaa melko hyvin koko kuntasektoria toimialarakenteensa puolesta. Kun koko kuntasektorilla työskentelevistä vuonna 2010 toimi 57 % sosiaali- ja terveystalalla, oli toimialan osuus kyselyissä 58 % ja 42 %. Sivistystoimen osuus koko sektorilla oli 26 %, kyselyissä 32 % ja 33 %. Yleishallinnon osuus oli 6 % vuoden 2011 kyselyssä, kun se koko sektorilla oli 4 %. Muiden alojen osuus kasvoi merkittävästi vuoden 2011 kyselyyn ollen 18 %, kun koko sektorilla niiden osuus oli 13 %.

Kuten edellä todettiin, kuntien vastausprosentit kyselyyn vuonna 2011 vaihtelivat runsaasti. Mitään selitystä joidenkin kuntien alhaiseen vastausaktiivisuuteen ei osoittautunut. Muutamassa kunnassa jäi teknisistä syistä joitakin toimialoja otoksesta pois, mikä vaikuttaa hieman toimialojen kehityksen vertailuun vuosina 2009–2011. Kuntakohtaista tarkastelua onkin luettava varauksellisesti vaihtelevan toimialajakautaman vuoksi.

4 Esim. suun terveydenhuolto, röntgen, kuntoutus, psykiatria, sairaalan muut tehtävät sekä vanhus- ja vammaispalvelut, sosiaalityön ohjaajat, ”sosiaaliala” jne.

5 Esim. ammattikorkeakoulu, erityisopetus, sivistyspalvelut.



Kuvio 2. Kuntasektorin henkilöstön (2010) ja kyselyjen (2009 ja 2011) vastaajien toimialajakauma.

Pääosassa kuntia kaikki toiminnot sisällytettiin kyselyn kohdejoukkoon. EroavuuDET eri vuosien otosten kohdentumisessa näkyvät kuviossa 2. Eri toiminnot olivat epätasaisemmin edustettuina eri kunnissa vuonna 2011 kuin vuoden 2009 kyselyssä otoksen muodostamiseen liittyvistä käytännöllisistä syistä. Esimerkiksi jonkin toiminnon poisjättäminen tietyssä kunnassa liittyi palvelun järjestämisen tapaan, jolloin jouduttiin tekemään rajanveto kunnan henkilöstön ja muun työnantajan henkilöstön välille. Toisaalta vuoden 2011 osalta sosiaali- ja terveysalan kysely ohjautui vuotta 2009 laajemmin esimerkiksi hammashuollon ja sosiaalihuollon työntekijöille, joille kyselyssä ei ollut omaa vastaajakategoriaa. Ajallisen vertailun paremmaksi mahdollistamiseksi yhdistettiin nämä analyysissa kategoriaan ”muu”. Työelämän kokonaisuuden ja osuuttuvuuksien tarkastelussa koko vastaajajoukko on kuitenkin mukana.

Taulukossa 1 on arvioitu vastausten vinoutumaa toimialoittain vuoden 2011 kyselyn osalta. Yleisesti ottaen sivistystoimen ja yleishallinnon osalta vastausosuudet olivat odotetunlaisia – yleishallinnossa vastausaktiivisuus erityisesti verkossa toteutettuun kyselyyn oli suurinta. Sen sijaan sosiaali- ja terveysalan osuus odotettuun nähden oli pienempi ja muiden alojen osuus suurempi. Varsinaista vastauskatoa esiintyi myös jossain määrin sosiaali- ja terveysalalla, jossa sähköisesti toteutettu kysely ei tavoittanut

arviolta 10–20 % vastaajajoukosta. Tämän kadon kompensoimiseksi pääosin tälle toimialalle lähetettiin myös perinteinen postikysely.

Taulukko 1. Vuoden 2011 kyselyn perusjoukon ja vastaajien toimialajakaumat.

Toimiala	Perusjoukko (arvio) 2011	Vastaajat 2011
Yleishallinto	4 %	6 %
Sosiaali- ja terveys	60 %	42 %
Sivistystoimi	34 %	33 %
Muu	2 %	18 %

Tarkka vinoutuman arviointi ei ole mahdollista. Oletettavasti otokseen päätyi odotettua huomattavasti enemmän muiden kuin pyydettyjen yleishallinnon, sosiaali- ja terveysalan ja sivistystoimen vastaajia kolmesta syystä. Ensinnäkin muutama suuri kunta halusi toteuttaa otoksen itse, jolloin toimialakriteerit eivät välttämättä toteutuneet eikä niitä pystytty kontrolloimaan. Toiseksi kuntien toimialaluokittelut eivät olleet yhteneviä tutkimuksessa käytetyn kolmi/nelijaon kanssa. Toisin sanoen sosiaali- ja terveystoimen ja sivistystoimen rajat eivät olleet selviä, kuin eivät myöskään yleishallinnon ja varsinaisten toimialojen väliset rajat. Kolmanneksi vastaajat itse eivät välttämättä ole noudattaneet niin tutkimuksen kuin kunnankaan toimialakriteereitä valitessaan lomakkeeseen omaa toimialaansa, ja esimerkiksi monet tukitoimityypisissä tehtävissä esimerkiksi kouluissa tai terveydenhuollossa toimivat saattoivat päätyä vastaustensa perusteella kategoriaan ”muut”. Oma vaikutuksensa saattoi myös olla tuoreilla kuntarakenteellisilla muutoksilla, jotka ennestään ovat hämärtäneet toimialarajoja.

Avovastauksista

Kyselylomakkeen loppuun oli varattu tilaa vapaamuotoisen kommentin jättämiselle. Kohta kuului seuraavasti: ”Lopuksi voitte esittää mielipiteenne kyselystä ja/tai siinä esitetyistä kysymyksistä.” Vuoden 2011 kyselyn 4618 vastaajasta 694 eli useampi kuin joka kuudes kirjoitti kommentin, jonka pituus vaihteli parista sanasta useaan lauseeseen. Tätä avovastausaineistoa käytetään raportissa havainnollistamaan vastaajien tärkeinä pitämiä teemoja tekstin yhteydessä. Aineiston merkitys on ennen kaikkea laadullinen: se tuo esiin henkilöstön oman äänen sekä niin kyselyyn kuin kuntatodellisuuteenkin liittyviä erityyppisiä näkökulmia.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Aikaisemmista tutkimuksista löytyy tietoa kunta-alan henkilöstön tilanteista ja työelämän laadusta sekä vertailuna muihin sektoreihin että nimenomaisesti kunta-alaan kohdistuen. Vertailutietoa tarjoavista tutkimuksista on tarpeen mainita erityisesti Tilastokeskuksen työolotutkimukset (esim. Pärnänen & Okkonen 2009) sekä Työministeriön (Työ- ja elinkeinoministeriön) työolobarometrit (esim. Aho & Mäkiäho 2012). Pitkittäistietoa kunta-alan työelämän laadusta tarjoavat KuntaSuomi2004

-ohjelmaan liittyneet tutkimukset (Nakari 2004, Kalliola & Nakari 2006). KuntaSuomi2004 tulokset tarjoavatkin tässä oivallisen vertailukohdan, koska ne on toteutettu työelämän laatua koskevilta osin samoilla metodeilla. Kunta10 -tutkimus on puolestaan kohdentanut huomion tarkasti rajattuun joukkoon kuntia ja seurannut näiden samojen kuntien tilanteita ja tapahtumia usean vuoden ajan (esim. Salo 2011).

Oma tutkimuslajinsa ovat olleet ne tutkimukset, joissa tarkastelukehikkona on ollut tavalla tai toisella henkilöstöpolitiikka ja sen edellytykset vastata kunta-alan muutostaasteisiin erityisesti palvelurakennemuutoksen (2005–2012) yhteydessä. Näistä mainittakoon Stenvall ym. (2007), Stenvall ym. (2008a), Nakari & Sjöblom (2009) ja Vakkala (2012). Henkilöstön roolia organisaation ja palvelujen muutoksessa sivutaan lisäksi useissa muissa 2000-luvun tutkimuksissa ja väitöskirjoissa kuten Pakarinen (2007), Nyholm (2008) sekä Paras-hankkeeseen liittyvissä tutkimusraporteissa kuten Stenvall ym. (2008b) ja Berg ym. (2010).

Kuntafuusioiden henkilöstövaikutuksia tutkineet Stenvall ym. (2007) kiinnittävät huomiota rakenteellisten muutosten erilaiseen kohdentumiseen eri työyhteisöihin ja toimialoille sekä kuntajohdon ja henkilöstön muutosprosessien eriaikaisuuteen. Yhteisöllinen toimintakulttuuri – tai sosiaalinen pääoma, kuten tässä tutkimuksessa – voi muodostua joko voimavaraksi tai ongelmaksi riippuen siitä, tukeeko johtaminen sitä sekä hyödynnetäänkö muutosprosessissa riittävästi vuorovaikutusta. Tutkimuksessa todetaan henkilöstöjohtaminen vajaaksi sekä henkilöstövoimavarojen hallinta liian epäsystemaattisesti uudistushaasteiden edessä. Vaikutukset näkyvät tutkijoiden mukaan suoraan henkilöstön kokemuksissa ja työhyvinvoinnissa, ja henkilöstö- ja yleishallinto onkin tutkimuksen mukaan kokenut fuusiot kaikkein raskaimmin.

Kaiken kaikkiaan mainittu tutkimus viittaa siihen, että kuntafuusioita ei suunnitella riittävästi – jos lainkaan – henkilöstönäkökulmasta, ja henkilöstöjohtamisen vaikeaksi tehtäväksi jää tällöin keksiä ja luoda muutosprosessille henkilöstöpoliittinen merkitys, aikajänne ja eräänlainen metatasoinen tukijärjestelmä, jossa esiin tulevia ongelmakohtia tehokkaasti ratkotaan. Tämä on käytännössä hyvin paljon arkisempaa mutta ei suinkaan helpompaa toimintaa kuin mahtipontiselta kuulostava ”muutosjohtaminen”. Näihin haasteisiin vastaamista näytetään tutkimuksen perusteella myös aliarvostetun kuntatasolla.

Myös Vakkala (2012) pitää kuntauudistuksessa tärkeänä ihmisläheistä henkilöstöjohtamista – läsnä olevaa, avointa, tasapuolista johtajuutta sekä osallistumismahdollisuuksia, vuorovaikutteista viestintää, arvostusta ja kunnioitusta. Niin sanottu kova, rationaalinen johtajuus ei tutkijan mukaan riitä varsinkaan muutostilanteessa. Kuitenkin kyselytutkimustulosten mukaan esimerkiksi työntekijöiden jo ennestään vaihteleva luottamus esimiestyötä kohtaan on yhä enemmän koetuksella kuntaliitosten yhteydessä. Jopa 34 %:lla kuntaliitoksen kokeneista esimies on myös vaihtunut vähintään kerran ja vielä useamman kohdalla työtoverit olivat vaihtuneet. Kunnasta riippuen 32–61 % henkilöstöstä ei ollut osallistunut uudistuksen suunnitteluun, mutta toisaalta suoranaisesti muutostarintaan henkilöstön keskuudessa ei ole suuressa määrin havaittavissa. Kyse on selvästi työyhteisöllisestä prosessista, jonka onnistumisedellytyksiä heikentää se, että uudistus toteutuu yleensä ylhäältä alaspäin eli vaikuttaen ensiaallossa esimiesten työhön. Työyhteisön ilmapiiri ja johtajuus nousee

merkittävämmäksi sopeutumista selittäväksi tekijäksi kuin esimerkiksi ajan kuluminen itse uudistuksesta ja ”tasaantuminen” sinänsä.

Nakari ja Sjöblom (2009) kytkevät henkilöstön työelämän laadun asiakastyytyväisyyteen. Asiakasulottuvuus konkretisoi paitsi työpaikkademokratiaa myös laajemmin kuntalaisdemokratiaa, joiden tärkeä linkitys korostuu nimenomaan lähipalveluissa, ikäihmisten palveluissa ja päivähoitossa. Kuntahenkilökunnan osallistuminen Parashankkeen suunnitteluun ja toteutukseen on tutkijoiden mukaan välttämätöntä, jotta tiukkenevassa taloudessakin voidaan vastata palvelutarpeisiin.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksia kuntahenkilöstön tilanteesta ja muutoksesta on tehty melko paljon. Tutkimukset kertovat paitsi kuntatyön jatkuvasta muutosmyllerryksestä myös uudistusten vaikutusten osittaisesta hallitsemattomuudesta ja työn monimutkaistumisesta. Vaikka toisaalta henkilöstöjohtamisen tuki- ja työvälineitä on olemassa, vallitsee kunnissa myös uudistuksen kanssa ristiriidassa olevia toimintakulttuurisia piirteitä. Palvelurakenneuudistuksen keinot ja perustelut ovatkin henkilöstönäkökulmasta katsottuna hyvin epäsensitiivisiä, epäreflektiivisiä ja historiattomia siinä mielessä, että tämäntyyppiset uudistukset nähdään niin esimies- kuin työntekijätasollakin osana jatkumoa, jossa työhön ensisijaisesti ”puututaan” ja vasta sitten mietitään muutosten käytännön toimivuutta. Kyse on paradoksista, jossa ennako-odotukset uudistusten suhteen ovat ristiriidassa niiden todellisuuden kanssa; muutos markkinoidaan ”yhtenä suurena harppauksena” vaikka tarpeellisia olisivatkin ”monet pienet” askeleet arjen käytännöissä (vrt. esim. Vakkala 2012, Nyholm 2008). Henkilöstöjohtamisen merkitys perustunee hyvin keskeisesti niin esimiesten kuin työntekijöidenkin henkilökohtaiseen kokemukseen ja osaamiseen siinä, että eri tasoilla nähdään tällaisen ”hallintahälyn” (Nyholm 2008) läpi ja taakse. Tämäntyyppinen työelämäosaamisen ulottuvuus ei välttämättä myöskään sisälly nykymuotoiseen esimies- ja muuhun ammatilliseen koulutukseen, joskin myös erityisesti ammatillinen aikuiskoulutusjärjestelmä on halunnut vastata näihin haasteisiin pitkälti toistakymmentä vuotta. (Rikkinen ym. 2006).

2 Henkilöstö strategioissa

2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Kuntien palvelutoiminnan uudistamisessa henkilöstö on keskeisessä asemassa. Henkilöstön osaaminen ja sopivan henkilöstön saatavuus ovat kuntien henkilöstöhallinnon avainkysymyksiä. Kunnissa pitää olla näkemys, millaisella henkilöstöllä uutta palvelutoimintaa toteutetaan. Tähän liittyen Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009) on antanut suosituksia sekä henkilöstöstrategian että henkilöstöraportoinnin kehittämiseksi. Tavoitteeksi henkilöstöraporttien laadinnalle on asetettu, että ne antaisivat kokonaiskuvan henkilöstön tilanteesta toteutuneen kehityksen osalta ja sisältäisivät myös luonnehdintoja varautumisesta tulevaan. Näin ollen ne toimisivat apuvälineenä henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suositukset ovat saaneet vaikutteita strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) periaatteista. Nykyiset henkilöstöjohtamisen oppisuunnat pohjautuvat yleisesti siihen ajatukseen, että organisaation suorituskykyä voidaan parantaa edistyksellisillä henkilöstöresurssien käyttöä koskevilla toimintatavoilla. Strateginen henkilöstöjohtaminen kytkee henkilöstöjohtamisen suoraan organisaation liiketoimintastrategiaan (Lundy 1994). Kunta-alaan ja käynnissä olevaan muutostilanteeseen liittyen SHRM-periaatteiden soveltaminen tarkoittaa, että henkilöstöstrategia määrittelee kunnan palvelustrategiaan nojautuen henkilöstövoimavarojen määrälliset ja laadulliset tavoitteet.

Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriassa organisaation inhimilliset voimavarat ja niiden kehittäminen nähdään kriittisessä roolissa kilpailukyvyn kannalta. Inhimillisten voimavarojen ei nähdä olevan sellaisenaan organisaation käytössä vaan tarvitaan perusnäkemys ja keinoja tämän potentiaalin strategiseksi hyödyntämiseksi organisaation toimintaympäristössä. Teoriassa puhutaan esimerkiksi monimuotoisesta arjen toimintakyvystä (”complex adaptive systems”), jonka hallitseminen on sosiaalisesti kompleksinen prosessi. Strategisen henkilöstöjohtamisen teoriassa korostuu kaksi tärkeää seikkaa: niin sanottu yhdenmukaisuus tai linkki HR-käytäntöjen, inhimillisten voimavarojen ja organisaation tulosten välillä sekä strateginen uudistumiskyky (Colbert 2004, 341–342).

Erityisesti organisaation toimintaympäristön tai perustoimintaedellytysten muutuksessa voidaan ajatella organisaatioiden reagoivan ja sopeutuvan tilanteeseen hyvin eri tavoin riippuen henkilöstöjohtamisen strategisesta vahvuudesta ja laadusta. Kuntien voidaan nähdä monessa tilanteessa toteuttavan hyvin erityyppisellä logiikalla uudistusta, joka poliittisessa ohjauksessa ilmenee varsin yhtenäisenä. Tällä on seurauksia myös

Paras-hankkeen henkilöstövaikutusten arvioinnin kannalta: henkilöstöjohtamisen strategisuus toimii rakenteellisen tavoitteiston ja kuntatasoisen toteumavariaation välissä vaikuttavana ”muuttujana”. Toisaalta se voi vaikuttaa uudistuksen ”onnistuneisuuteen” henkilöstön näkökulmasta – henkilöstön osallistumiseen uudistukseen ja työelämän laatuun – ja toisaalta se voi ratkaisevasti vaikuttaa myös siihen, kyetäänkö henkilöstövoimavaroja hyödyntämään aiempaa tehokkaammin kuntien kokonaisproblematiikan hoitamisessa.

Bowen ja Ostroff (2004) pitävät organisaatioilmapiiriä olennaisena tekijänä, johon henkilöstöjohtamisen toimenpiteet vaikuttavat ja jonka kautta panostukset muuttuvat organisaation pääomaksi ja tulokseksi. Organisaatioilmapiiri puolestaan rakentuu henkilöstön tulkintoista kulloinkin tärkeistä strategisista tavoitteista, ja mitä vahvempi organisaatioilmapiiri on, sitä jaetumpi ja yhteisempi tulkinta ja toiminta viime kädessä muodostuu. Ilmapiiri voi vaihdella suurestikin eri organisaatioiden välillä, vaikka niiden lähtökohdat olisivat ulkoisesti samantapaiset.

Gratton ja Truss (2003) näkevät vastaavaan tapaan, että henkilöstöstrategisten ja ydinliiketoiminnallisten tavoitteiden on oltava samansuuntaisia (vertikaalinen ulottuvuus); että erilaiset henkilöstöjohtamisen alueet ovat ”hengeltään” samansuuntaisia (horizontaalinen policy-ulottuvuus); ja että strategia on pantava toimeen (toimintaulottuvuus). Henkilöstöjohtamisen strategisuutta voidaan kirjoittajien mukaan arvioida ennen kaikkea sen mukaan, miten vahvaa toimeenpano on. Heikoimmillaan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia eivät kommunikoi keskenään, henkilöstöjohtamista ohjaavat erilaiset näkemykset ja henkilöstön kehittämismahdollisuudet (implementaatio) jäävät käyttämättä. Toisaalta on mahdollista, että henkilöstöjohtamisen henki on yhtenäinen ja vahva (”vahva hr-osasto”), mutta sen kosketus toisaalta ydinstrategiaan ja toisaalta henkilöstön tasoon jää heikoksi. Kolmannessa perusvariaatiossa henkilöstöstrategia on yhteydessä liiketoimintastrategiaan ja tavoitteisiin, mutta käytännössä jäädään strategisen puheen tasolle. Teorian mukaan organisaatiot onnistuvat harvoin kaikilla kolmella ulottuvuudella – vertikaalisella, horizontaalilla ja toiminnan ulottuvuudella – yhtä aikaa.

2.2 Henkilöstöstrategiatyön vahvuus

Hyödyntäen strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehystä tutkimusryhmä perehtyi ARTTU-kuntien henkilöstöstrategisiin asiakirjoihin kysyen, miten vahvaa henkilöstöstrategiatyötä ne heijastavat olletikin, että suuntaus on kirjallisten dokumenttien merkitystä korostava. Perustuen näihin aineistoihin, joihin kuului sekä kuntastrategioita, henkilöstöstrategioita että erimuotoisia henkilöstöraportteja, kuntien henkilöstöstrategiatyötä luokiteltiin seuraavasti: ”puuttuva strateginen yhteys”, ”muodollinen yhteys” ja ”luontainen yhteys” (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Henkilöstöstrategiatyön luokittelu

		Kuntastrategia	
		Ei kytkeä henkilöstövoimavaroihin	Kytkeä henkilöstövoimavaroihin
Henkilöstöstrategia	Ei kytkeä kuntastrategiaan	Puuttuva strateginen yhteys (n = 9)	Ei keskinäistä yhteyttä / Muodollinen yhteys
	Kytkeä kuntastrategiaan	Muodollinen yhteys (n = 20)	Luontainen yhteys (n = 5)

Luontainen strateginen yhteys oli suhteellisen harvinaista ARTTU-kunnissa, sillä sen edellytyksenä oli selvästi ilmenevä vahva linkki sekä laajemmasta kuntastrategiasta henkilöstöstrategiaan että päinvastoin. Kuntatyöntantajat ovat verkkosivuillaan luonnehtineet uutta työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa seuraavasti (mikä löytyy suoraan myös joidenkin kuntien strategioista):

”Organisaatioiden uudistuessa on tarpeen määritellä uuden yksikön työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka. Suuremmat kuntayksiköt pystyvät tarjoamaan kehittyneempiä henkilöstöjohtamisen palveluja, panostamaan henkilöstön osaamiseen ja rekrytointiin ja toteuttamaan työnantajakuvan suunnitelmallista markkinointia. Koska kunta-ala on hyvin työvoimavaltainen, tarvitaan myös riittävä ja kyvykäs henkilöstö palveluja tuottamaan.” (Kuntatyöntantajat 2011.)

Luontaisena strategisena yhteytenä voitiin kuitenkin pitää myös sellaisia esimerkkejä, joissa esimerkiksi henkilöstöstrategia piti tavallaan sisällään kuntastrategisen näkökulman seuraavaan tapaan:

”Palvelu- ja henkilöstöstrategioiden toteuttaminen edellyttää johtamisen ja yhteistoiminnan onnistunutta toteuttamista. Kaupungin talous ja henkilöstön määrän kehitys vaikuttavat palvelutason ylläpitoon. Kaupungin palvelustrategia ohjaa rekrytointipolitiikkaa.” (Kuusamon kaupunki 2010, 19.)

”Kirkkonummen kunta on arvostettu ja luotettava työnantaja. Kuntalaisten palvelut tuotetaan tuloksellisesti ja olennaiseen keskittyen osaavalla ja sitoutuneella henkilöstöllä, hyvin hoidetulla henkilöstöpolitiikalla ja hyvällä johtamisella.” (Kirkkonummi 2009, 2.)

Lappeenrannan tapauksessa henkilöstöstrategia on ”jalkautettu” verkosta löytyväksi henkilöstöhallinnon käsikirjaksi esimiehille, jonka johdannossa todetaan seuraavaa:

”Esimiehet toteuttavat lisäksi henkilöstöasioita hoitaessaan Lappeenrannan kaupungin henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategiassa on päätetty organisaatiossa noudatettavasta yhtenäisestä henkilöstöpolitiikasta, jolla Lappeenrannan kaupunki pyrkii saavuttamaan strategisia tavoitteitaan ja visiotaan.” (Lappeenranta 2011.)

Tyypillisin tilanne oli, että kuntastrategiassa on pelkkää mainintaa laajempi viittaus henkilöstöön ja henkilöstöstrategiassa taas viittaus kuntastrategiaan, jolloin arvioimme henkilöstöstrategiatyön ”muodolliseksi”. Tällaisia kuntia oli noin puolet tutkimuskunnista, kun samalle viivalle asetimme myös ne kunnat, joiden henkilöstöstrategiadokumentit osoittivat jonkinasteista reflektiivisyyttä ja kytkentää kunnan tilaan ja tulevaisuuteen, vaikka niiden kuntastrategiapuoli olisikin ollut varsin niukka. Tulkintamme mukaan henkilöstöstrategia ilmentääkin viime kädessä paremmin henkilöstöjohtamisen toteutumista kuin kuntastrategia, joka jää vääjäämättä varsin yleiselle tasolle. Poikkeustapauksissa kuitenkin kuntastrategiat ylsivät henkilöstötavoitteiden vaiheistamiseen ja konkretisointiin.

Noin neljänneksessä tutkimuskunnista eli puuttuvan strategisen yhteyden tutkimuskunnissa henkilöstöä joko ei käsitellä lainkaan kuntastrategiassa (jos sellainen ylipäätään on) tai henkilöstöstrategia (jos sellainen on) ei kytkeydy mitenkään laajempiin kuntastrategisiin päämääriin.

Analysissa luodut luokitukset eivät ole ongelmattomia esimerkiksi sen vuoksi, että kuntastrategisen näkökulman ilmeneminen henkilöstöstrategian kautta voi merkitä paitsi vahvaa strategiatyötä myös sitä, että varsinaisen kuntastrategia on tosiasiassa varsin löyhä henkilöstön suhteen. Toisaalta dokumentit eivät paljasta varsinaista strategioiden toteutumista ja on mahdollista tiettyyn rajaan asti rakentaa myös pelkästään virtuaalista strategiakulttuuria. Kuitenkin kun asiakirjoja katsotaan siinä mielessä, onko kunnissa strategisen henkilöstöjohtamisen oppien mukaista henkeä, analyysi voi kaikinensa olla hyvinkin oikeaan osuva.

2.3 Henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä

ARTTU-kuntien kunta- ja henkilöstöstrategioista ja/tai henkilöstöraporteista löytyy mainintoja erityyppisistä HR-toimenpiteistä. Korostuneita muutostilanteen toimenpiteitä olivat koulutus ja esimiesvalmennus, eläköitymisen hyödyntäminen henkilöstön vähentämisessä, hallittu sopeutuminen ja ostopalvelut, muutosvalmennus, työkierro, esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, rekrytointi, palkkojen harmonisointi, työelämän laatu sekä ylipäätään hyvä henkilöstöpolitiikka. Koko keinovalikoima ei kuitenkaan ollut käytössä yhdessä ja samassa kunnassa. Toisaalta on myös huomattava, että kyseisten dokumenttien laatimistapa vaihtelee kunnittain eivätkä ne niin ollen ole aukoton tiedonlähde keinovalikoiman selvittämiseksi.

Kun esiin tulleiden HR-toimenpiteiden toteutumisen arviointia tarkasteltiin kuntien henkilöstöraporttien kautta, havaittiin että laadullinen arviointi oli hyvin vähäistä ja painopiste oli määrällisessä seurannassa kuten poissaolojen ja työterveyshuollon toimenpiteiden osalta. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2009) henkilöstöraporttisuositus esittääkin, että raporttiin sisältyisi tunnuslukuja, jotka kuvaavat 1) henkilöstön määrää ja rakennetta 2) työaika ja työpanosta 3) osaamista, sen kehittämistä ja johtamista 4) terveydellistä toimintakykyä ja työhyvinvointia 5) innovatiivisuutta, yhteistoimintaa ja verkostoitumista sekä 6) palkkausta ja henkilöstökustannuksia. Suositus lähtee siitä, että kunnat arvioivat omista tarpeistaan käsin, mitä tunnuslukuja ne seuraavat vuosittain. Raporttien laatimistavoissa onkin paljon vaihtelua (vrt. myös Kivimäki, 2010). Paitsi tarkasteluun otetut tunnusluvut myös kirjoittamistyylit vaihtelevat. Osassa raportteja

tunnusluvut esitetään sellaisenaan, toisissa lukuja myös tulkitaan ja niiden pohjalta tehdään tulevaisuuteen suuntaavia huomioita.

Henkilöstöressurssien määrällisen suunnittelun näkökulmasta eläkkeelle siirtymiset ovat suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi korostuneessa asemassa. Eläköitymislukuja ja eläköitymisennusteita käsitelläänkin kaikissa henkilöstöraporteissa. Määrällisen suunnittelun lisäksi eläköitymiskysymykseen liittyy muita henkilöstöjohtamisen haasteita, kuten työkyvyn ylläpidon, työssä jaksamisen ja rekrytoinnin kysymykset. Nämä nostettiinkin joissakin raporteissa esiin. Kunta-alalle suunnatussa rekrytointitarvekyselyssä korkea eläkepoistumaa pidettiin nimenomaisesti kuntien ilmaiseman merkittävän rekrytointitarpeen selittäjänä (Kuntatyöntantajat 2012). Tiedon ja osaamisen siirron kysymykset, joita väistämättä kohdataan työyhteisöissä, kun oman alansa erityisosaajat siirtyvät eläkkeelle, jäivät toistaiseksi käsittelemättä vaille raporteissa.

Henkilöstön kehittämisen osalta valtaosassa henkilöstöraportteja tuotiin esille panostukset koulutukseen. Koulutusvalikoimassa oli erilaisten lyhytkoulutusten ja ajankohtaisiin teemoihin liittyvien koulutusten lisäksi oppisopimuskoulutusta ja erityisammattitutkintoihin liittyvää koulutusta. Muutostilanteen viitekehys oli tavalla tai toisella koulutusten taustapontimena.

”Henkilöstökoulutuksen keskeisenä tavoitteena on henkilöstön monitaitoisuuden ja muutostilanteiden hallinnassa tarvittavan joustavuuden lisääminen, jotta oman työn arviointivalmiudet kehittyisivät ja omista työelämän kokemuksista oppimista voitaisiin hyödyntää entistä paremmin.” (Lappeenrannan henkilöstökertomus 2009).

Muodollisten koulutustapahtumien lisäksi kehittämisen keinoina mainittiin perehdyttäminen, henkilökierto, mentorointi ja työnohjaus. Huomiota ansaitsevaa on kuntien panostus esimieskoulutukseen. Koulutusten sisältöinä mainittiin muun muassa strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen, henkilökohtaiset johtamistaidot, hankalien ihmisten käsittelytaidot, kehityskeskustelutaidot ja erinäiset ajankohtaiset teemat.

Hyvän henkilöstöjohtamisen avainkriteeri on se, miten se ottaa huomioon henkilöstön työelämän laadun ja työhyvinvoinnin. Kaikissa henkilöstöraporteissa oli jollakin tavoin huomioitu työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen ja työkyvyn kysymyksiä. Useissa kunnissa näiden kysymysten käsittelyn tukena olivat kyselytutkimukset henkilöstölle. Kyselyitä myös käytettiin aktiivisesti kehittämiskohteiden esille saamisessa.

”Tehdyn henkilöstökyselyn tulosten perusteella organisaatiossa vallitsee selkeästi myönteinen vire. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että voisimme tyytyväisinä jäädä polkemaan paikoillemme. Kyselyn tulosten perusteella etsimme ja sovimme henkilöstötyön sekä kuntatason että työpaikkatason kehittämiskohteita, joihin jatkossa erityisesti panostamme ja joita panostuksia seuraamme ja arvioimme.” (Hollolan henkilöstökertomus 2009).

2.4 Henkilöstön määrälliset muutokset henkilöstöraporteissa

Tässä luvussa luodaan katsaus ARTTU-tutkimuskuntien henkilöstöraportteihin ja vastaaviin dokumentteihin Paras-ajanjaksolta vuosina 2005–2010. Tarkoituksena on

saada käsitys kuntien henkilöstöstrategisesta seurannasta sekä siitä, millaisessa yhteydessä erilaiset Paras-uudistuksen ratkaisut ovat henkilöstön määrälliseen kehitykseen ja muihin henkilöstöä koskeviin perusindikaattoreihin kuten palvelussuhteiden laatuun, ikä- ja sukupuolijakaumaan sekä eläköitymiseen.

Henkilöstöraportointi osoittautui kunnissa varsin vaihtelevaksi. Neljässä ARTTU-kunnassa ei ollut suosittelun mukaista henkilöstöraportointia käytössä, mutta joitakin henkilöstön tunnuslukuja oli löydettävissä näidenkin kuntien tilinpäätöksestä tai toimintakertomuksesta. Muutamassa kunnassa tuotetaan vuosittain erityinen henkilöstötilinpäätös.

Raportointi noudattaa yleispiirteissään kunta-alan raporttisuositusta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009) sisältäen keskeiset henkilöstön tunnusluvut. Itse henkilöstön määrällisen kehityksen osalta raportointi on kuitenkin useimmiten melko tulkitsematonta ja irrallista, mikä herättää kysymyksen, onko kunnilla käytössään ylipäätään ja erityisesti Paras-hankkeen tarpeisiin soveltuvaa seurantamekanismia. Yleishavainto kaikista ARTTU-kunnista on, että määrällisten muutosten kytkeytyminen laadullisiin havaintoihin oli varsin vähäistä eikä lukuja sinänsä niissä pohdittu. Samansuuntaisia havaintoja henkilöstöraporteista on tehnyt Kivimäki (2009).

Saatavilla olleiden kuntien henkilöstöraporttien perusteella koottiin liitteeseen 13 kuntakohtaisesti kaikkein yhdenmukaisimmin raportoituja lukuja, jotka koskivat henkilöstön palvelussuhteita, toimialajakaumaa, naisten osuutta, keski-ikää, eläköitymistä ja henkilöstökustannuksia. Muutamassa kunnassa näihin liittyen tarkkaa henkilöstöraportointia ei tehty lainkaan, ja ylipäätään suuressa osassa kuntia seuranta oli katkoksellista ja epäyhtenäistä, kuten liitteestä 13 nähdään. Taulukkoon 3 on tiivistetty keskeiset havainnot määrällisistä trendeistä.

Taulukko 3. Henkilöstön määrälliset muutokset ARTTU-kuntien henkilöstöraporttien perusteella (+ kasvava, ++ voimakkaasti kasvava, - vähenevä, +- vaihteleva, 0 ennallaan).

Indikaattori	Trendi 2005–2010	Huomautuksia
Vakituiset	+	Kuntaliitoskunnissa vaihteleva trendi. Syvenevän yhteistyön kunnissa laskennallisesti siirtoja kuntayhtymään. "Muissa kunnissa" vaihteleva trendi. Työsuhdeturva. Eläköityminen?
Määräaikaiset	+	"Muissa kunnissa" vähenemistä, muutoin kasvua.
Yleishallinto	+	"Muissa kunnissa" osin vähenemistä.
Sosiaali- ja terveystoimi	++	Myös vaihtelevaa kehitystä.
Sivistystoimi	+	
Muut	+ -	"Muissa kunnissa" osin vähenemistä.
Naisten osuus	+	
Keski-ikä	+	
Eläköityminen	+	
Vanhuuseläkkeet	+	
Työkyvyttömyyseläkkeet	+ -	
Henkilöstökustannukset	++	Liitoskunnissa erityisen voimakas kasvu. Mainitaan kasvavat työvoimakustannukset ja tuottavuuden kehittämistarpeita.

Henkilöstön ja erityisesti vakituisten työntekijöiden määrän kasvu saattaa selittyä uudistuksiin liittyvällä viiden vuoden työsuhdeturvalla. Toisaalta työntekijöiden määrä kasvaa ylipäätään suuressa osassa kuntia ja kaikilla toimialoilla, eniten sosiaali- ja terveystoimessa, johon määräraikaisten kasvu myös vaikuttaisi suurelta osin kanavoituvan. Kuntatyypeistä muut kunnat osoittivat useimmin yksittäisiä henkilöstömäärän vähenemisen merkkejä, joten mahdollisesti ne pystyvät uudistuskuntia tehokkaammin toteuttamaan henkilöstöön liittyviä säästötavoitteitaan.

Mielenkiintoisena voidaan pitää havaintoa, jonka mukaan kunta-ala on naisistunut entisestään, ja myös keski-ikä nousee tasaisesti vain harvoin poikkeuksin. Eläköityminen kiihtyy seurantajaksolla vähitellen, vaikka yksittäisiä poikkeuksia tässäkin löytyy. Työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on sen sijaan melko monessa kunnassa vähentynyt, mikä saattaa liittyä työnantajan tietoisuuden lisääntymiseen ja erilaisiin kuntahenkilöstön vakuuttajan asettamiin seurantavelvoitteisiin, jotka ovat ajanjaksolla tulleet voimaan. Henkilöstökustannusten kasvu on Paras-kuntaluokasta riippumatta yksiselitteisen voimakasta, mikä on yhteydessä henkilömäärän kasvuun ja työvoimakustannusten nousuun.

Kuntakohtainen kuva trendeistä (liite 13) on täynnä katkoksia ja epävarmuuksia erityisesti Paras-uudistuskunnissa. Yllättävää oli, että vanhojen liitoskuntien tiedot eivät useimmiten ole kytkeytyneet uuden kunnan henkilöstöseurantaan, jolloin seurantaan muodostuu vääjäämättä katkos uudistuksen kohdalla ja luvut ovat lähinnä suuntaa antavia. Toisaalta katkoksia muodostui myös henkilöstön siirtymisistä kuntayhtymiin tai muualle. Raportit eivät yleensä mahdollistaneet tällaisten muutosten tarkempaa jäljittämistä ja selittämistä.

Henkilöstöjohtamisen ja seurannan murros näkyy koko raporttiaineistoissa, sillä useissa kunnissa henkilöstökertomusrutiini tuli voimaan seuranta-ajanjaksolla. Toisaalta joissakin kunnissa näytettiin myös palanneen aiempaan ja suppeampaan raportointitapaan, mikä voisi selittyä kuntaliitoksen jälkeisillä hallintavaikeuksilla.

Kuten todettua, raporttien sisältö vaihteli huomattavasti. Suurin ero oli siinä, sisältyikö raporttiin henkilöstöstrategia, ja jos sisältyi, liittyikö siihen edellisessä luvussa käsitelty kuntastrateginen kytkentä. Toisaalta erot olivat suuria sen suhteen, miten laajaa tai suppeaa raportointi oli sekä ennen kaikkea siinä, oliko raportointi pelkästään teknistä vai pyrittiinkö siinä muodostamaan esimerkiksi ajallista jatkuvuutta tai palvelemaan aitoja tiedon tarpeita. Tällaista pyrkimystä oli varsin vähän.

On selvää, että useimmissa tapauksissa henkilöstöraportti on ainoastaan tuloste, jonka esimerkiksi kunnan ulkoistettu palkanlaskenta laatii. Tällöin esimerkiksi ajalliseen seurantaan muodostuvat katkokset eivät herätä kunnan sisällä kysymyksiä puhumattakaan siitä, että muutokset nimenomaan haluttaisiin kytkeä laadullisten muutosten kuvaukseen tai pohdintaan.

3 Henkilöstön näkemykset Paras-hankkeen suunnitteluprosessista

3.1 Henkilöstö on edelleen uudistuksessa heikosti mukana

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen etenemisen vaihteisuus ja eriaikaisuus asettaa haasteita muutoksen havaitsemiselle. Kyselyn yhtenä osa-alueena oli kuntahenkilöstön osallistamisen eli sen arviointi, millä tavalla henkilöstö on kokenut olevansa osallisena Paras-uudistukseen liittyvässä päätöksenteossa omassa kunnassaan sekä sitä, millä tavalla uudistus on vaikuttanut konkreettisina kehittämistoimenpiteinä.

Taulukossa 4 ja kuviossa 2 on esitetty vuosien 2011 ja 2009 vastausjakaumat vertailtuna koko aineistossa siten, että ”ei samaa eikä eri mieltä olevat” on jätetty selkeyden vuoksi vertailun ulkopuolelle. Kaikkien kysymyksen osioiden vastausjakaumat on esitetty liitteissä 3–5 samoin kuin toiminnoittaiset ja Paras-uudistuksen mukaiset vastausjakaumat.

Taulukko 4: Vastausjakaumia kysymykseen ”Miten arvioitte Paras-uudistukseen liittyvää suunnitteluprosessia omassa kunnassanne?” (%) vuonna 2011 (N = 4618). Suluissa 2009 osuudet (N = 3710).

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
1 Koen, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	10 (9)	49 (58)	15 (15)
2 Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	8 (8)	50 (60)	17 (14)
3 Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	23 (30)	19 (24)	21 (18)
4 Kuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	10 (14)	33 (36)	23 (23)
5 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana	12 (17)	30 (34)	24 (22)
8 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta	14 (18)	40 (47)	17 (14)
12 Kunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin	18 (25)	19 (21)	27 (25)
14 Kunta- ja palvelurakennemuutusta on kunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	9 (12)	21 (25)	30 (31)
15 Kunta- ja palvelurakennemuutistus on edistänyt palveluiden kehittämistä kunnassamme	10 (13)	26 (33)	27 (26)

Kokonaiskuva vastauksista on, että uudistuksen osallistavuus on suhteellisen heikkoa, ja pelkästään tietoisuus uudistuksesta on puutteellista henkilöstön keskuudessa.

*”Palvelurakenteen uudistamiseen en osaa sanoa mitään tarkasti. En tunne yksityiskoh-
tia ja ne eivät vaikuta omaan työhöni ja asemaani toistaiseksi ja tuskin jatkossakaan
vaikuttavat merkittävästi.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)*

*”Minulla ei ole mitään käsitystä kyselyssä mainitusta kunta- ja palvelurakenneeu-
distuksesta. En tiedä mitä se tarkoittaa, enkä tiedä onko se otettu kotikaupungissani
käyttöön.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)*

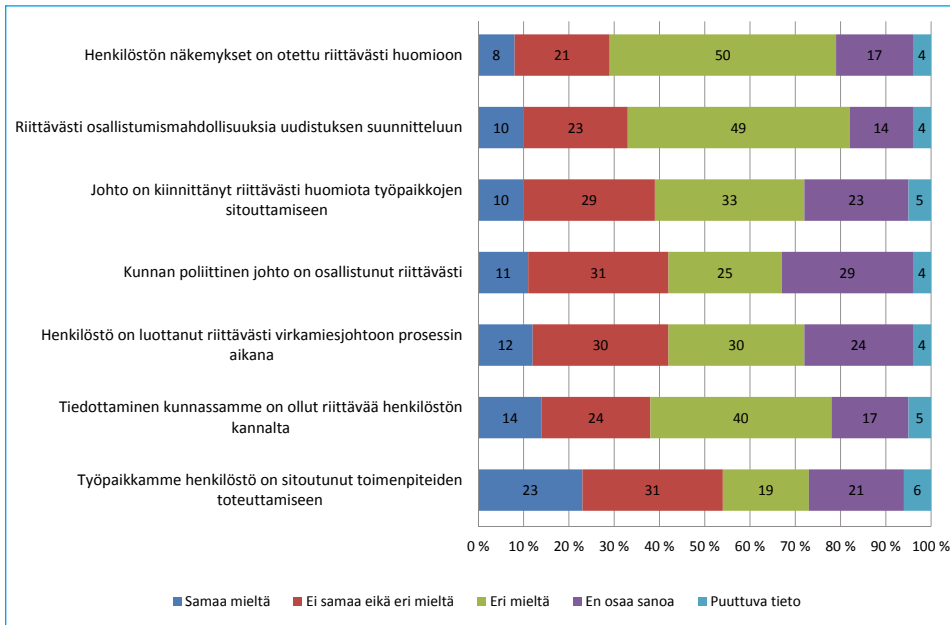
*”Vastasin ’en osaa sanoa’ monta kertaa siksi kun en ole saanut informaatioita kys.
asiasta tai ehkä välittänytkään ottaa selvää. Asiat tapahtuvat kuitenkin omalla painol-
laan omaa tahtiaan ilman minun aktiivisuuttani tai passiivisuuttani.” (Avovastaus,
henkilöstökysely 2011.)*

Kuitenkin lievää parannusta verrattuna vuoteen 2009 on koko aineiston tasolla ha-
vaittavissa kohdissa 1 ja 2 eli erimielisten osuuden vähentymisessä sen suhteen, onko
henkilöstö ollut osallisena suunnittelussa ja onko sen näkemyksiä otettu huomioon.
Kuitenkin yhtä moni tai jopa hieman useampi nyt kuin vuonna 2009 on valinnut
”en osaa sanoa” vastauksen. Jopa 30 prosenttia ei osaa sanoa, onko uudistusta käytetty
erilaisten ongelmien korjaamiseen tai palveluiden kehittämiseen eikä esimerkiksi sitä,
onko kunnassa ylipäättään tehty konkreettisia toimenpiteitä. Niiden osuus, jotka ovat
nähtäneet konkreettisia toimenpiteitä, on jopa laskenut 25:stä 18 prosenttiin.

*”Kohta 26 jäi osaltani vaikeasti vastattavaksi, koska työpaikallani ei käsitelty Paras-
hanketta mitenkään. Kunnassani se koski lähinnä terveydenhuollon henkilöstöä.”
(Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)*

*”Vastasin suunnitelmia ja hankkeita koskeviin kysymyksiin lähes poikkeuksetta ’en
osaa sanoa’, sillä en ole seurannut lainkaan mitä hankkeita on meneillä. Teen omaa
perustyötäni ruohonjuuritasolla ja olen huomannut, että mikään ei muutu, tehdään
tutkimuksia ja hankkeita ja suunnitelmia ja uudistuksia... miten paljon tahansa.
Työ jatkuu ennallaan vuodesta ja vuosikymmenestä toiseen. Toivoisinkin, että kunta
suuntaisi rahansa perustyöhön, ei niinkään suunnitelmiin ja kartoituksiin. Miten
monia suunnitelmia onkaan tehty ja missähän nyt pölyttyvät mapeissa...” (Avovastaus,
henkilöstökysely 2011.)*

Vastausjakauma (ks. kuvio 3) on hyvin samankaltainen vuonna 2011 kuin se oli vuon-
na 2009. Kuitenkin heikennyksenä tuloksiin voidaan nähdä esimerkiksi henkilöstön
sitoutuneisuus uudistuksen toteuttamiseen (23 % vuonna 2011, 30 % vuonna 2009
samaa mieltä) sekä tiedotuksen riittävyys (14 % vuonna 2011, 18 % vuonna 2009
samaa mieltä).



Kuvio 3. Henkilöstön näkemykset Paras-uudistusprosessista vuonna 2011, vastausjakaumat (%). (N = 4618)

Puuttuvien ja ”en osaa sanoa”-vastausten ongelma todettiin vuoden 2009 raportissa (Jokinen ym. 2011, 29). Tuolloin myös todettiin, että usein kuntien johto näyttää yliarvioivan henkilöstön osallisuuden, ja että vastaavasti kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet ovat todellisuudessa myös usein kuviteltua heikompia (emt., 29–30). Voidaan olettaa, että henkilöstön mukanaolo uudistuksessa on todellisuudessa hyvin ongelmallista, mutta yhtä totta on, että tätä asiaa on vaikea operationalisoida kyselymuodossa. Voihan olla, että tehtyjä toimenpiteitä kunnissa ei mielletä liittyväksi juuri Paras-uudistukseen, tai että uudistuksella ja toimenpiteillä ymmärretään yksinkertaisesti eri asioita yleisellä ja työpaikkatasolla.

Keskeinen nyt esiin astuva selittävä tekijä saattaa kuitenkin olla uudistuksen erivaiheisuus eri kunnissa, eli uudistus ei välttämättä enää ole ajankohtainen samoissa kunnissa kuin vuoden 2009 kyselyn ajankohtaan. Tällöin vastausjakaumat viittaavat enemmänkin siihen, että uudistussyklissä on mukana edelleen suhteellisen muuttumaton henkilöstömäärä omalla vuorollaan, kun osa taas on enemmänkin uudistuksen reunamilla tai sen jo ohittaneina. Yksioikoisia johtopäätöksiä ei näiden vastausten perusteella tulisikaan tehdä.

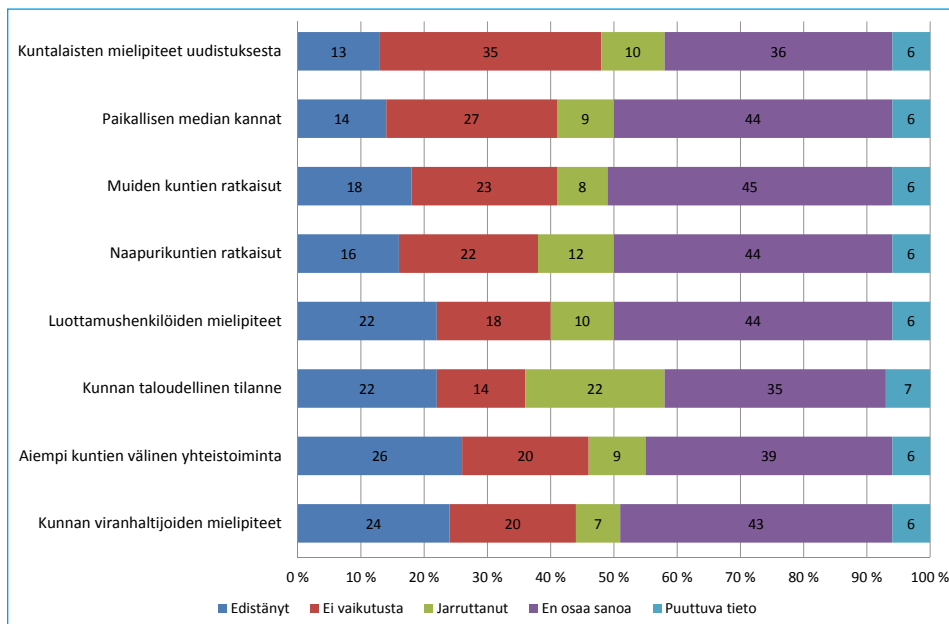
3.2 Arviot päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä

Kuviossa 4 on esitetty vastaajien näkemykset uudistusta koskevaan päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Vuoteen 2009 verrattuna kysymyspatterissa on uutena kohta ”kunnan viranhaltijoiden mielipiteet”, kun aiemmin oli tiedusteltu tältä alueelta vain poliittisen johdon vaikutusta. Kysymys poliittisen johdon vaikutuksesta taas oli edel-

liskertaan nähden muokattu muotoon ”kuntien luottamushenkilöiden mielipiteet”, mikä tarkoittaa, että vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään.

Vastausjakaumat ovat hyvin identtiset tässäkin suhteessa kuitenkin niin, että uudistusta edistävät tekijät ovat vähentyneet muutaman prosenttiyksikön vuoden 2009 kyselyyn verrattuna. Kuntalaisten mielipiteiden jarruttava vaikutus näyttäisi myös hieman vähentyneen (35 % vuonna 2011, 41 % vuonna 2009 jarrutti), samoin esimerkiksi kunnan taloudellisen tilanteen uudistusta edistävä vaikutus (22 % vuonna 2011, 31 % vuonna 2009 edisti). Kuitenkin lähes puolet vastaajista ei ole osannut vastata kysymykseen edelleenkaan.

Vuoden 2009 raportissa todettiin, että koska uudistuspäätökset tapahtuvat suurelta osin henkilöstölle tuntemattomalla alueella eikä yhteistä käsitystä tilanteesta vallitse, saattaa tämä lisätä kuntatyöntekijöiden ja kuntalaisten välisen toiminta-akselin vaikeuksia. Tuoreen kyselyn valossa vaikuttaa siltä, että enin uudistusinto olisi vähitellen laantumassa ja uudistuksiin ajavat tekijät ovat vähenemään päin kaikilla ulottuvuuksilla, ja valtaosa kuntien henkilöstöstä jatkaa omaa työtään enemmän tai vähemmän niin kuin tähänkin saakka.



Kuvio 4. Vastausjakaumat kysymykseen ”Miten arvioitte seuraavien asioiden vaikuttaneen uudistukseen liittyvään päätöksentekoon kunnassanne?” (%) vuonna 2011. (N = 4618)

ARTTU-ohjelmassa esitettiin myös päättäjille kysymykset uudistusta koskevaan päätöksentekoon vaikuttavista asioista (Sandberg 2012). Päättäjäkyselyssä kysyttiin hieman laajemmin erilaisia vaikuttavia tekijöitä, joten vertailu henkilöstön vastausten kanssa ei ole aivan yhteneväistä.

Sekä päättäjät että kuntahenkilöstö ovat arvioineet viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden mielipiteet sekä aiemman kuntien välisen yhteistoiminnan tärkeimmiksi

uudistusta edistäviksi tekijöiksi. Kuntalaisten mielipiteet ovat kummankin vastaajajoukon mielestä enemmänkin jarruttaneet uudistusta. Kunnan taloudellinen tilanne sen sijaan erottaa mielipiteitä – siinä missä päättäjien näkemyksen mukaan se varsinkin yksiselitteisesti on edistänyt uudistusta, henkilöstö on nähnyt sen yhtä voimakkaasti uudistusta jarruttavana tekijänä. (Ks. emt., 48)

Suurempia eroja löytyy päättäjien ja henkilöstön näkemyksissä siinä, ovatko kunnan tekemät päätökset kunnan tulevaisuuden kannalta järkeviä ja riittäviä. Kaksi kolmasosaa henkilöstöstä ei pysty vastaamaan kumpaankaan kysymykseen. Siinä missä viranhaltijoista 74–86 %, kunnanhallitusten edustajista 74–82 %, valtuustojäsenistä 64–73 % ja lautakuntienkin edustajista 48–51 % pitää päätöksiä järkevinä kuntatyyppistä riippuen, oli samaa mieltä vain 19 % henkilöstöstä. 14 % työntekijöistä taas oli päinvastaista mieltä. Kunnan valintoja tulevaisuuden kannalta riittävinä piti päättäjistä asemastaan riippuen 32–49 %, kun taas henkilöstöstä tätä mieltä oli vain 13 %. Päinvastaista mieltä heistä oli useampi eli 17 %. (Ks. emt., 46.)

3.3 Suunnitteluprosessi kuntatyyppin, iän ja kunnan mukaan

Paras-luokituksen mukainen vertailu vuonna 2011 liitoskuntien, syvenevän yhteistyön kuntien ja muiden kuntien välillä toistaa vuoden 2009 havainnot henkilöstön osallisuuden ja hankkeen vaikutuksista. Liitoskunnissa sitoutuminen toimenpiteisiin on kautta linjan korkeampaa kuin muissa kuntatyypeissä, mutta tendenssi on kaikissa kunnissa se, että ”en osaa sanoa” vastanneiden osuus on lisääntynyt ja samaa mieltä olevien osuus pienentynyt. Kaupunkiseutukunnat sisältyivät vuonna 2011 kategoriaan ”muut kunnat”. (Taulukko 5.)

Iän mukaan tarkasteltuna Paras-uudistusprosessin osallistavuudessa on selviä eroja. Kaksi nuorinta ikäryhmää, alle 30-vuotiaat ja 31–40-vuotiaat ovat yhtä kriittisiä esimerkiksi omien osallistumismahdollisuuksiensa riittävydestä uudistuksen suunnitteluun (7 % samaa mieltä). Kaikkein nuorimmassa ikäryhmässä on eniten ”en osaa sanoa”-vastauksia (30 %), kun niitä vähiten on ikäryhmässä 51–60-vuotiaat (11 %). Konkreettisista toimenpiteistä mielipidettään ei osaa sanoa 44 % alle 30-vuotiaiden ja 39 % 31–40-vuotiaiden ikäryhmästä, mikä on paljon useammin kuin heitä vanhemmissa ikäryhmissä (20–27 %). Selvästi myönteisimpiä kaikissa kysymyskohdissa ovat yli 60-vuotiaat (väitteiden kanssa samaa mieltä 13–34 %).

Kuntien väliset erot uudistuksen osallistavuudessa ovat huomattavia. Omia osallistumismahdollisuuksiaan riittävinä pitävien osuus vaihtelee kunnittain kuudesta 22 %:iin. Vastaavasti täysin eri mieltä osallistumismahdollisuuksiensa riittävydestä on kuudessa kunnassa yli 40 % vastaajista. Vain neljässä kunnassa yli neljännes vastaajista kokee tiedotuksen uudistuksesta olleen riittävää. Vain viidessä kunnassa yli kolmannes näkee kunnassaan toteutuneen konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin.

Kun tarkastellaan Paras-suunnitteluprosessin osallistavuudeltaan 11 parasta kuntaa ja sijoitetaan ne työelämän laadun ”rankingiin” (ks. tarkemmin kuvio 16), niin havaitaan, että erityisesti konkreettiset uudistustoimenpiteet ja tiedotus kunnissa – tai ne molemmat – ovat yhteydessä myös parhaaseen työelämän laatuun. Omakohtaiset osallistumismahdollisuudet uudistuksen suunnitteluun eivät ainakaan yksin näyttäisi nousevan yhtä tärkeäksi kuin kaksi ensin mainittua.

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen ”Suomessa käynnissä olevaa kunta- ja palvelurakennemuutostusta toteutetaan kunnissa monin eri tavoin, muun muassa kuntaliitoksien, muodostamalla yhteistoiminta-alueita ja syventämällä yhteistyötä. Osassa kuntia keskitytään oman palvelutoiminnan kehittämiseen. Miten arvioitte uudistukseen liittyvää suunnitteluprosessia omassa kunnassanne?” Suluissa 2009 tiedot. (% , N = 4618 v. 2011, N = 3710 v. 2009).

	Muu kunta		Syönevän yhteistyön kunta		Liitoskunta		Kaupunkiseutu	
	Samaa mieltä	EOS	Samaa mieltä	EOS	Samaa mieltä	EOS	Samaa mieltä	EOS
1 Minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun	9 (8)	20 (15)	10 (8)	15 (12)	11 (9)	12 (15)	10 (10)	17 (17)
2 Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	7 (8)	23 (14)	8 (8)	18 (11)	9 (8)	14 (13)	9 (9)	17 (17)
3 Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	19 (26)	29 (20)	21 (33)	26 (16)	29 (34)	17 (15)	26 (26)	23 (23)
4 Kuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	7 (11)	32 (23)	11 (14)	26 (22)	13 (17)	19 (19)	13 (13)	29 (29)
5 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana	8 (14)	32 (24)	13 (18)	26 (21)	15 (18)	20 (19)	17 (17)	26 (26)
6 Kunnan poliittinen johto on osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	8 (12)	37 (30)	11 (13)	30 (28)	14 (19)	26 (24)	15 (15)	29 (29)
7 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan poliittiseen johtoon prosessin aikana	7 (11)	34 (27)	9 (12)	29 (25)	12 (15)	23 (22)	14 (14)	30 (30)
8 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta	9 (12)	24 (17)	12 (18)	19 (12)	19 (23)	14 (10)	18 (18)	17 (17)
9 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää kuntalaisen näkökulmasta	7 (12)	27 (20)	9 (16)	23 (17)	15 (22)	16 (14)	18 (18)	21 (21)
10 Uudistuksen tavoitteet kunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset	8 (12)	34 (24)	10 (18)	27 (24)	12 (16)	19 (18)	17 (17)	25 (25)
11 Uudistuksen suunnitteluvaihe kunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle	6 (10)	36 (28)	8 (12)	30 (27)	10 (14)	23 (20)	15 (15)	29 (29)
12 Kunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin	13 (22)	36 (28)	19 (28)	29 (26)	24 (29)	23 (22)	22 (22)	28 (28)
13 Kunta- ja palvelurakennemuutostusta on kunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	7 (11)	38 (29)	10 (12)	33 (34)	12 (13)	26 (26)	14 (14)	34 (34)
14 Kunta- ja palvelurakennemuutostusta on kunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	7 (12)	40 (30)	9 (11)	34 (34)	12 (13)	27 (28)	13 (13)	34 (34)
15 Kunta- ja palvelurakennemuutistus on edistänyt palveluiden kehittämistä kunnassamme	8 (11)	36 (28)	10 (12)	29 (27)	13 (13)	23 (22)	16 (16)	29 (29)

3.4 Uudistuksen ajankohta ja osallistavuus

Väliraportissa (Jokinen ym. 2011) tarkasteltiin uudistuksen osallistavuutta Paras-kuntaluokissa (liitos, syvenevä yhteistyö, muu). Keskeinen havainto oli, että vain n. 10 % henkilöstöstä on ollut mielestään riittävästi mukana uudistuksen suunnittelussa, ja myös tiedotus on ollut varsin vähäistä. Toki joitakin poikkeuskuntia on. Kuitenkin keskeinen ongelma tulosten tulkinnassa on erityyppisten ja eriaikaisten uudistusten erottaminen toisistaan.

Taulukko 6. ARTTU-Paras-kuntaluokitus ja uudistuksen ajankohta

	Uudistus aiemmin	Uudistus 2006–2008	Uudistus 2009–2011	Ei uudistusta
Kuntaliitos		Kajaani, Vimpeli	Hämeenlinna, Jyväskylä, Kemiönsaari, Kuopio, Lappeenranta, Mänttä-Vilppula, Oulu, Pori, Salo, Seinäjoki, Vöyri	
Syvenevä yhteistyö	Hamina, Vaasa	Harjavalta, Hirvensalmi, Hollola, Karkkila, Lieto, Mustasaari, Uurainen	Halsua, Kitee, Pudasjärvi	
Muu kunta				Haukipudas, Juuka, Kirkkonummi, Kotka, Kuusamo, Lapua, Lempäälä, Pello, Sipoo, Sodankylä, Turku, Varkaus

Taulukossa 6 tutkimuskunnat on luokiteltu hieman eritellympin sen mukaan, mikä uudistus niissä on toteutettu ja milloin. Taulukossa 5 on esitetty vastausjakaumat henkilöstön kokemasta osallisuudesta uudistuksen suunnitteluun sen mukaan, onko kunta toteuttanut aikavälillä 2006–2008 tai 2009–2011 kuntaliitoksen tai yhteistointialueuudistuksen. Vertailun vuoksi mukana on vastaukset myös ARTTU-Paras-kuntaluokituksen mukaisesti niistä kunnista, joissa Paras-uudistusta ei ole toteutettu, sekä niistä kunnista, joissa syvenevä yhteistyö on aloitettu ennen vuotta 2006 (ks. ed. taulukko).

Kokonaisuutena uudistuksen osallistavuus ei vaihtelee juurikaan sen mukaan, mikä uudistus ja milloin kunnassa on toteutettu. Jopa ryhmässä ”muut kunnat” uudistuksen osallistavuutta on arvioitu varsin samansuuntaisesti kuin varsinaisissa uudistuskunnissa. Eniten eroa uudistus- ja muiden kuntien välillä oli ”en osaa sanoa” -vastauksissa, joiden osuus oli liitoskunnissa 12 %, yhteistyökunnissa 16 % ja muissa kunnissa 20 % vuonna 2011.

Syvenevän yhteistyön kunnissa uudistuksen ajankohdalla on eniten vaikutusta tuloosiin: osallistumismahdollisuutensa riittäviksi kokeneiden osuus on vähentynyt jonkin verran niissä kunnissa, joissa uudistus on toteutettu ennen vuotta 2009. Liitoskunnissa

on nähtävissä päinvastoin osallistumismahdollisuuksien hienoista lisääntymistä silloin kun itse liitoksesta oli kulunut muutama vuosi aikaa.

Taulukko 7. Vastausjakaumat väitteeseen ”Koen, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun kunnassamme”.

Paras-luokka	Uudistuksen ajankohta		Kyselyvuosi		Muutos	Total
			2009	2011		
Liitoskunta	2006-2008	Samaa mieltä	11 %	13 %	+2 %	12 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	20 %	26 %	+6 %	24 %
		Eri mieltä	60 %	47 %	-13 %	52 %
		En osaa sanoa	8 %	14 %	+6 %	12 %
			n=166	n=256		n=422
	2009-2011	Samaa mieltä	9 %	11 %	+2 %	10 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	17 %	25 %	+8 %	21 %
		Eri mieltä	63 %	53 %	10 %	57 %
		En osaa sanoa	12 %	11 %	-1 %	12 %
			n=1396	n=1803		n=3199
	Total	Samaa mieltä	9 %	11 %	+2 %	10 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	17 %	25 %	+8 %	21 %
Eri mieltä		62 %	53 %	-9 %	57 %	
En osaa sanoa		11 %	12 %	+1 %	12 %	
		n=1562	n=2059		n=3621	
Syvenevän yhteistyön kunta	2006-2008	Samaa mieltä	13 %	12 %	-1 %	12 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	18 %	23 %	+5 %	21 %
		Eri mieltä	50 %	48 %	-2 %	48 %
		En osaa sanoa	19 %	18 %	-1 %	18 %
			n=269	n=383		n=652
	2009-2011	Samaa mieltä	3 %	12 %	+9 %	8 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	26 %	19 %	-7 %	22 %
		Eri mieltä	60 %	61 %	+1 %	61 %
		En osaa sanoa	11 %	8 %	-3 %	9 %
			n=129	n=216		n=345
	Uudistus aiemmin	Samaa mieltä	13 %	6 %	-7 %	8 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	14 %	26 %	+12 %	21 %
		Eri mieltä	53 %	50 %	-3 %	51 %
		En osaa sanoa	20 %	18 %	-2 %	19 %
			n=201	n=337		n=538
	Total	Samaa mieltä	11 %	10 %	-1 %	10 %
Ei samaa eikä eri mieltä		18 %	23 %	+5 %	21 %	
Eri mieltä		53 %	52 %	-1 %	52 %	
En osaa sanoa		18 %	16 %	-2 %	16 %	
		n=599	n=936		n=1535	
Muu kunta	Ei uudistusta	Samaa mieltä	7 %	8 %	+1 %	8 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	19 %	24 %	+5 %	22 %
		Eri mieltä	58 %	48 %	-10 %	52 %
		En osaa sanoa	16 %	20 %	+4 %	18 %
		n=995	n=1311		n=2306	
Kaikki Paras-luokat	2006-2008	Samaa mieltä	13 %	12 %	-1 %	12 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	19 %	24 %	+5 %	22 %
		Eri mieltä	54 %	47 %	-10 %	50 %
		En osaa sanoa	15 %	16 %	+1 %	16 %
			n=435	n=639		n=1074
	2009-2011	Samaa mieltä	8 %	11 %	+3 %	10 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	17 %	24 %	+7 %	21 %
		Eri mieltä	62 %	54 %	-8 %	58 %
		En osaa sanoa	12 %	11 %	-1 %	11 %
			n=1525	n=2019		n=3544
	Ei uudistusta	Samaa mieltä	8 %	8 %	0	8 %
		Ei samaa eikä eri mieltä	18 %	24 %	+6 %	22 %
		Eri mieltä	57 %	48 %	-9 %	52 %
		En osaa sanoa	17 %	20 %	+3 %	19 %
			n=1196	n=1648		n=2844
	Total	Samaa mieltä	9 %	10 %	+1 %	10 %
Ei samaa eikä eri mieltä		18 %	24 %	+6 %	21 %	
Eri mieltä		59 %	51 %	-8 %	54 %	
En osaa sanoa		14 %	15 %	+1 %	15 %	
		n=3156	n=4306		n=7462	

Nämä tulokset viittaavat siihen, että henkilöstön näkökulmasta kunnissa on Paras-hankkeesta riippumatta meneillään merkittäviä uudistusprosesseja – joihin he eivät ehkä koe pääsevänsä osalliseksi riittävästi. Joissakin kunnissa toki mahdollinen kunta-liitos siintää muutaman vuoden päässä tulevaisuudessa, mikä voi osaltaan jo vaikuttaa vastauksiin.

4 Työelämän laatu koko aineistossa

Kuten edellisessä, vuoden 2009 henkilöstökyselyssä, myös tämän tutkimuksen keskiössä on **kuntahenkilöstön työelämän laatu ja sen viisi eri osaulottuvuutta**. Ulottuvuudet ovat

- 1) Vaikutusmahdollisuudet työssä,
- 2) Työpaikan sosiaalinen toimivuus,
- 3) Työn sisäinen palkitsevuus,
- 4) Ristiriitojen avoimet hallintatavat ja
- 5) Henkilöstöjohtaminen (esimiestyö).

Vaikutusmahdollisuusulottuvuus mittaa sitä, onko henkilöstö muutoksen kohde vai muutokseen vaikuttava toimija. Työpaikan sosiaalinen toimivuus käsittelee erityisesti sosiaalista avoimuutta ja ilmapiiriä työpaikalla. Työn sisäinen palkitsevuus muodostuu työn mielenkiintoisuudesta, itsenäisyydestä ja kehittymismahdollisuuksista. Ristiriitojen hallintatavat mittaavat sitä, missä määrin työyhteisö on kykenevä tietoiseen muutokseen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtaminen on ulottuvuus, jolla vaikutetaan keskeisesti työyhteisön sosiaalisten rakenteiden muodostumiseen ja toiminnan tavoitteellisuuteen.

Ulottuvuuksia tarkastellaan sekä kunkin ulottuvuuden sisällä olevien osioiden mukaan että summamuuttujina (summamuuttujien muodostaminen on selostettu liitteessä 10). Summamuuttujat saavat arvon väliltä 1–5, jolloin 3 tarkoittaa keskimääräistä tulosta, ja sen alle jäävä keskiarvo ilmaisee heikkoa tulosta. Yleensä summamuuttujien keskiarvot vaihtelevat hyvin vähän, ja 0,10 pisteen muutoskin on jo merkillepantava. Kaikista ulottuvuuksista laskettu keskiarvo muodostaa seuraavassa tarkastelussa keskeisesti käytettävän kokonaistyöelämän laatua kuvaavan luvun. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta koskevat testitulokset (Cronbachin alfa-kertoimet) olivat hyviä vaihdellen välillä .83 ja .94. Työelämän laatua kuvaavan kokonaissummamuuttujan alfa-kertoimen oli .79 (ks. liite 10).

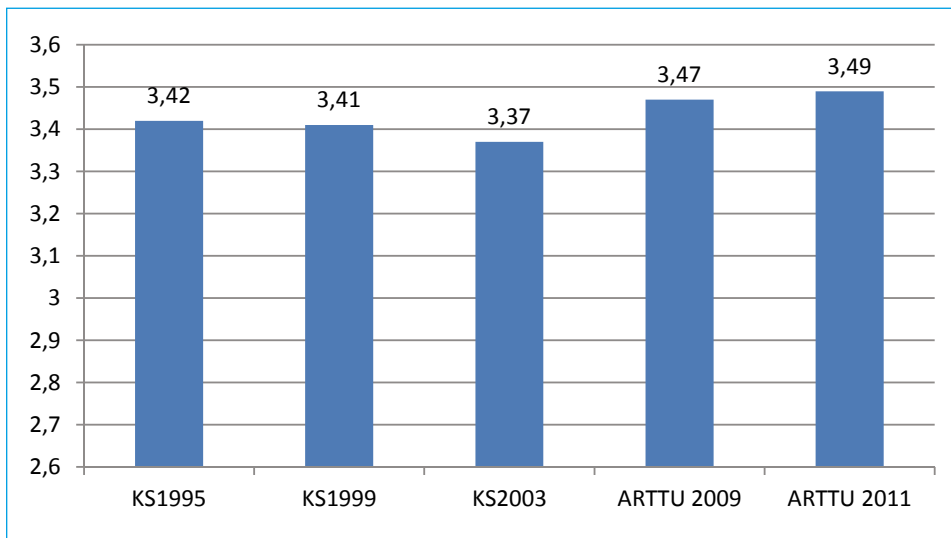
4.1 Muutos

ARTTU-kyselyaineiston tuloksia voidaan pääpiirteissään suhteuttaa aiempiin kunta-alan KuntaSuomi 2004-tutkimuksiin (Nakari 2004). Johtuen KuntaSuomi 2004- ja ARTTU-tutkimuksen välisistä eroavuuksista eivät työelämän laadun ja sen osaulottuvuuksien keskiarvot ole täysin vertailukelpoisia. Vuosien 2009 ja 2011 kyselyt ovat

työelämän laadun kysymysten osalta täysin identtiset, joten tulokset kertovat lievästä yleisestä työelämän laadun paranemisesta vuosina 2009–2011 (kuvio 5).

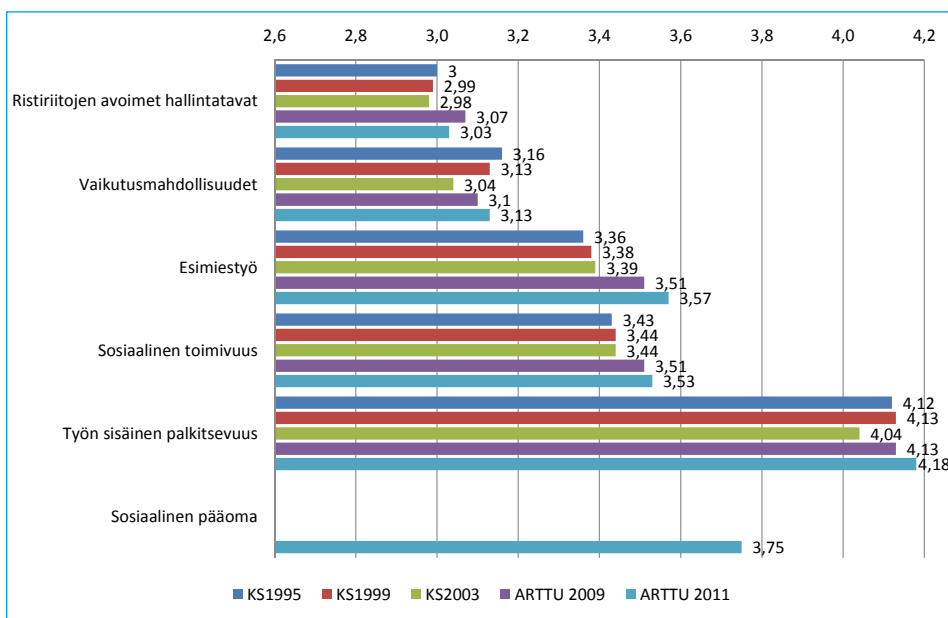
Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin tulosten mukaan työelämän laatu koko palkansaajajoukossa oli puolestaan hitusen heikentynyt vuodesta 2010 vuoteen 2011. Kuntasektorin työelämän laadun yleiskeskisarvo oli tuossa tutkimuksessa säilynyt 7,9:ssä (asteikko 4–10), kun se teollisuudessa oli säilynyt 7,8:ssa, yksityisissä palveluissa laskenut 8,1:stä 8,0:aan sekä valtiolla säilynyt 7,9:ssä. (Aho & Mäkiäho 2011.)

On tärkeää tarkastella, syntyykö tämä pieni muutos jonkin tietyn osaulottuvuuden kehityksestä vai esimerkiksi tasaisesti eri ulottuvuuksilta. Työelämän laadun osaulottuvuuksista ainoastaan ristiriitojen avoimet hallintatavat näyttävät koko aineiston tasolla hieman heikentyneen (3,03 vuonna 2011; 3,07 vuonna 2009). Positiivisimmin kehittynyt ulottuvuus on esimiestyö, joka myös pidemmällä aikavälillä näyttää eniten parantuneelta kuntatyöelämän alueelta.



Kuvio 5. Kuntien henkilöstön työelämän laatu (kokonaissummamuuttuja) vuosina 1995–2011 KuntaSuomi 2004-tutkimuksen ja ARTTU-tutkimuksen mukaan. Mitä suurempi keskiarvo, sitä parempi työelämän laatu. Asteikko 1–5. (1995: N = 6025; 1999: N = 5079; 2003: N = 4879; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Vuoden 2011 kyselyyn tuli uutena työyhteisön *sosiaalisen pääoman* ulottuvuus, joka muodostettiin esimiehen ja alaisten sekä työntekijöiden keskinäistä toimintakulttuuria koskevien kysymysten perusteella (Oksanen 2009). Sosiaalisen pääoman taso kunnissa on varsin hyvä (keskiarvo 3,75), joskaan ajallista tai sektorivertailua ei ole mahdollista tehdä.



Kuvio 6. Työelämän laadun oluttuvuudet vuosina 1995, 1999, 2003 (KuntaSuomi 2004), 2009 ja 2011 (ARTTU). Mitä suurempi keskiarvo, sitä parempi työelämän laatu. Asteikko 1–5. (1995: N = 6025; 1999: N = 5079; 2003: N = 4879; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Koko aineiston tasolla vahvistuu entisestään käsitys, jonka mukaan vaihtelut työelämän laadussa ovat hyvin hitaita ja vähittäisiä (kuvio 5). Samalla tutkimuksen reliabiliteetti saa tuloksista vahvistusta. Kaikki osaluttuvuudet ylittävät arvon 3, mitä voidaan pitää kriittisenä rajana. Sentyypinen kokonaisuutos näyttää tapahtuneen, että esimiestyö on ”noussut” työyhteisöjen sosiaalisen toimivuuden edelle (3,57–3,53). Yhdessä eri havainnot viittaavatkin eräänlaiseen työn ja henkilöstöjohtamisen sujuvoitumiseen, mutta ei kuitenkaan välttämättä selvään henkilöstön osallisuuden, vaikutusmahdollisuuksien ja ristiriitojen hedelmällisen käsittelykyvyn lisääntymiseen. Suuntaus saattaa kertoa Paras-uudistuksen hallinnollisesta pikemmin kuin työyhteisötasoisesta painotuksesta ja vaikutuksista. Tätä näkökulmaa valotetaan jäljempänä tarkemmin.

Esimiestyön vahvistuminen on linjassa Työterveyslaitoksen tekemän Kunta10-tutkimuksen tulosten kanssa. Samalla kun jatkuviin muutoksiin on suhtauduttu yhä kielteisemmin, on panostus esimiestyöhön tuottanut tuloksia ja arviot esimiestyöstä kohentuneet. Kuntatyöelämän sosiaalinen pääoma on Kunta10-tutkimuksessa havaittu myös korkeaksi ja sen on todettu vahvistuneen entisestään. (Salo 2011.)

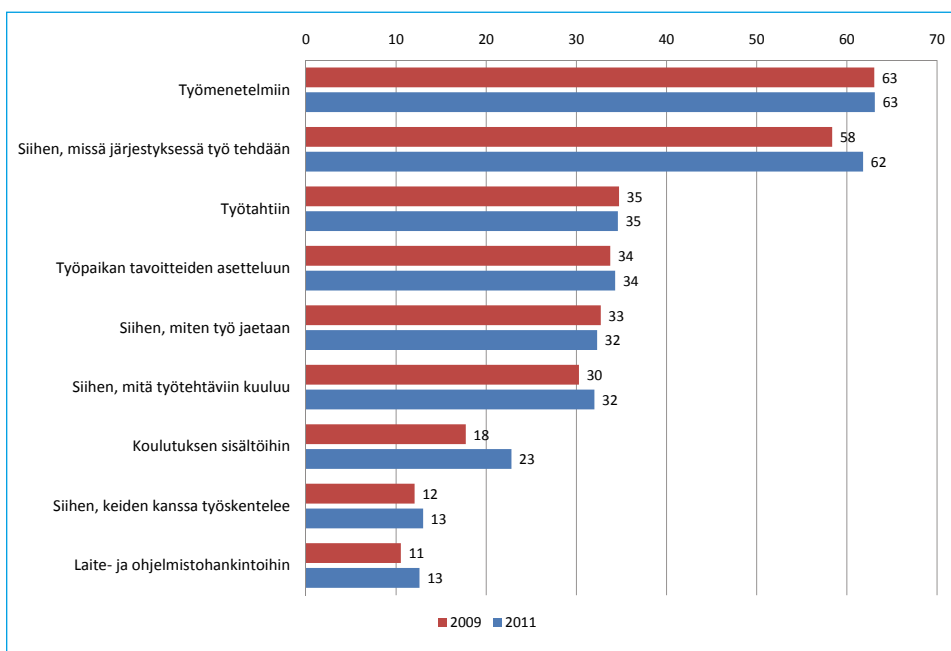
4.2 Muuttujakohtainen tarkastelu

Seuraavassa tarkastellaan niitä viittä kokonaiskysymyspatteria, joiden sisältä työelämän laadun osaluttuvuudet on rakennettu vertaillen niitä edelliseen, vuonna 2009 toteutetun kyselyn tuloksiin.

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on nostettu tärkeäksi, demokraattiseksi työ-

elämän kehittämisen periaatteeksi monissa alan tutkimuksissa. Vaikutusmahdollisuuksilla on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa olevan positiivinen yhteys työhyvinvointiin, ja se voi edesauttaa myös työn tuottavuutta, vaikka yhteys ei olekaan yksioikoinen. Myönteisenä on pidettävä sitä, että kunta-alan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet eivät ole ainakaan heikentyneet aiemmasta. Verrattuna muihin työnantajasektoreihin kunta-alan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin perinteisesti olleet heikommat (Nakari 2004, 27–29).

Vaikutusmahdollisuudet voivat kohdistua työn eri puoliin. Verrattuna vuoteen 2009 (kuvio 7) edelleen eniten vaikutusmahdollisuuksia koetaan suhteessa työmenetelmiin (63 % koki erittäin tai melko paljon vaikutusmahdollisuuksia sekä 2011 että 2009), mutta rinnalle ovat nousseet vaikutusmahdollisuudet siihen, missä järjestyksessä työ tehdään. Vaikutusmahdollisuudet eivät millään ulottuvuudella näytä heikentyneen, ja eniten ne ovat vuoteen 2009 verrattuna lisääntyneet suhteessa koulutuksen sisältöihin.



Kuvio 7. Mahdollisuudet vaikuttaa työhön vuosina 2011 ja 2009. Niiden vastaajien osuus, jotka arvioivat omaavansa paljon vaikutusmahdollisuuksia (%). (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

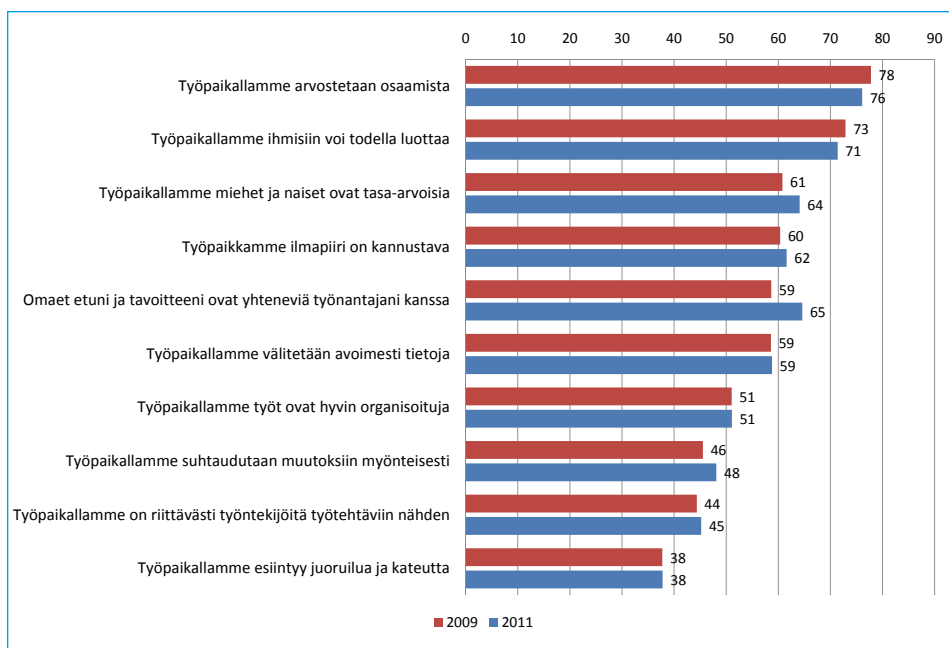
Vuoden 2009 kyselyä koskevassa raportissa (Jokinen ym. 2011, 34–35) todettiin, että vaikutusmahdollisuudet ovat suurempia niissä asioissa, jotka eivät olennaisesti riipu muista – ”on sama miten työsi teet kunhan teet.” Heti kun edetään yhteisempiin asioihin kuten työtahtiin, työn tavoitteisiin, koulutukseen, kenen kanssa työtä tehdään ja työhön liittyviin hankintoihin (talouteen), lisääntyy asioissa muiden ihmisten ja yhteisten päätösten merkitys. Niinpä vaikutusmahdollisuuksien alueita kunta-alan työssä voidaankin pitää hyvin läheisinä työn itsenäisyyden (ja yksinäisyyden) alueiden kanssa.

Taulukko 8. Vaikutusmahdollisuudet Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa ja KS2004- ja ARTTU-tutkimuksissa.

	Vaikutusmahdollisuuksia paljon (%)				
	Työolotutkimus:		KS 2004 ja ARTTU:		2011
	2003	2008	2003	2009	
työjärjestykseen	67	70	60	58	62
työmenetelmiin	64	65	65	63	63
työtehtävien sisältöön	41	40	31	30	32
työtahtiin	55	57	34	35	35
työnjakoon	31	33	30	33	32
keiden kanssa työskentelee	18	19	14	12	13

Taulukossa 8 on verrattu tuloksia Työolotutkimuksen (Pärnänen & Okkonen 2009, 133) tuloksiin. Kunta-alan vaikutusmahdollisuudet ovat edelleen keskimääräistä vähäisemmät, mutta trendi on kääntynyt vuonna 2011 positiiviseen suuntaan.

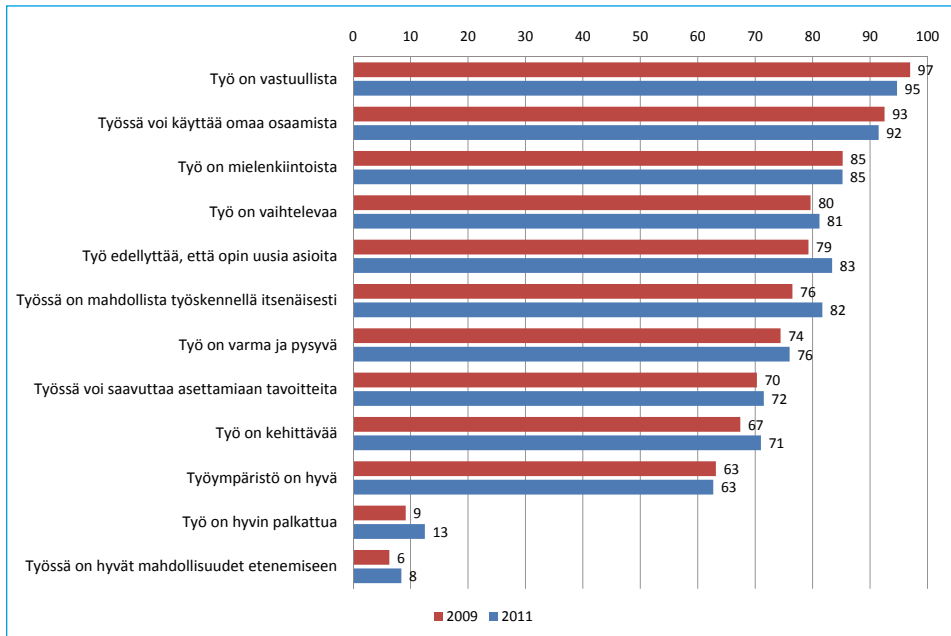
Työpaikan sosiaaliseen toimivuuteen kuuluu muun muassa työpaikan koettu ilmapiiri, kannustavuus ja arvostavuus ja ylipäätään sellainen kulttuuri, joka suojaa yksilöiden hyvinvointia. Verrattuna vuoden 2009 tuloksiin on tapahtunut parannusta monissa kysymyskohdissa (kuvio 8). Paras-uudistuksen kannalta voidaan kiinnostavana ja merkittävänä pitää eräänlaista muutosmyönteisyyden lisääntymistä, joka näkyy esimerkiksi henkilöstön ja työnantajan tavoitteiden yhtenevyyden lisääntymisenä. Myös miesten ja naisten välinen tasa-arvo näyttää kohentuneen.



Kuvio 8. Työpaikan sosiaalinen toimivuus vuosina 2011 ja 2009. Väittämien kanssa samaa mieltä olleiden vastaajien osuus (%). (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Samanaikaisesti kuitenkin juoruilu ja kateus eivät ole vähentyneet, ja osaamisen arvostaminen ja keskinäinen luottamus työpaikalla ovat hieman vähentyneet. Tiedonkulku, jota on aiemmissa tutkimuksissa pidetty kunta-alan heikkoutena (Nakari 2004, 30), on pysynyt ennallaan. Työntekijöiden riittävydestä työtehtäviin nähden on kriittisiä edelleen lähes puolet vastaajajoukosta.

Työn palkitsevuus (kuvio 9) koostuu erityyppisistä materiaalisista sekä sisällöllisistä tekijöistä, joita ei välttämättä yleensä suoraan yhdistetä juuri palkitsevuuteen. Niillä on kuitenkin katsottu olevan syvemmissä mielessä yhteys työelämän laatuun ja positiiviseen suoriutumiseen (esim. Karasek 1979⁶).



Kuvio 9. Työn palkitsevuus vuosina 2011 ja 2009. Niiden vastaajien osuus, joiden mielestä väittämä on kuvannut hyvin heidän työtään (%). (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

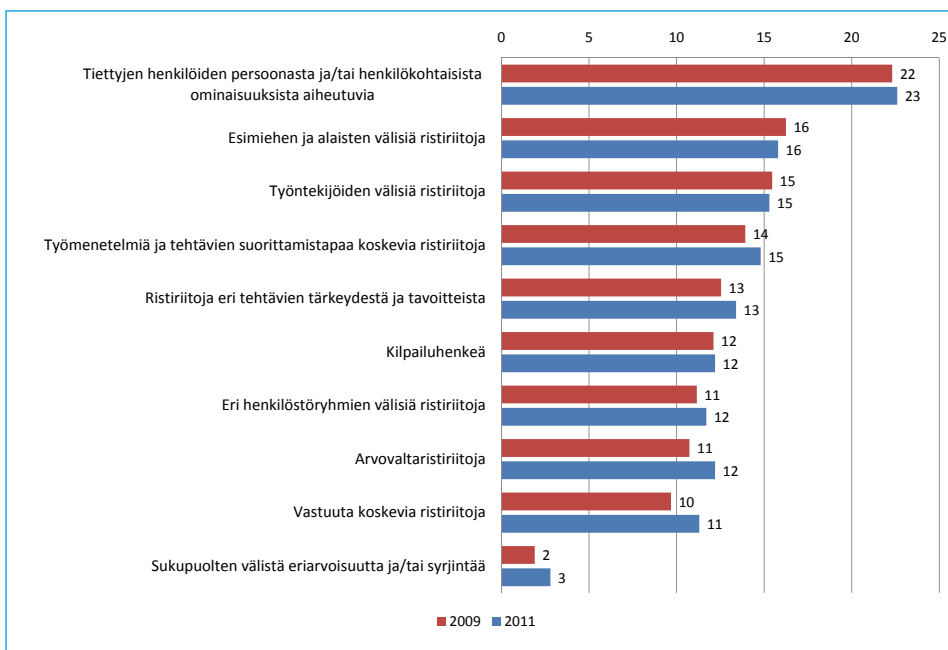
Kunta-alan *työn palkitsevuus* on lisääntynyt selvästi lähes kaikkien muuttujien tasolla. Erityisesti trendi, jota voi kutsua *työn kehittävyiden lisääntymiseksi*, näkyy vastauksissa 2009 ja 2011. Jossain määrin yllättävänä voidaan pitää sitä, että työn haasteellisuuden ja entisestään suuremman itsenäisyyden ohella myös työn ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkkaus sekä etenemismahdollisuudet ovat parantuneet.

Työn itsenäistyminen ja kehittävyys liittyvät suoraan Paras-uudistuksen tavoitteisiin, joilla pyritään hakemaan uusia työn organisointitapoja mukaan lukien oman työn kehittäminen. Jopa työn pysyvyys ja varmuus ovat lisääntyneet, mikä saattaa liittyä kuntaliitosten sivutuotteena syntyneeseen henkilöstön irtisanomissuojaan. Kaiken kaikkiaan, kuten vuoden 2009 kyselytulosten raportoinnissa (Jokinen ym. 2011, 37)

6 Karasek, R. (1979): Job demands, Job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

todettiin, kunta-alan työnteon palkitsevuus perustuu edelleen enemmän työn sisältöön ja omistautumiseen kuin ulkoisiin palkkioihin.

Työhön liittyvät ristiriidat eivät ole pelkästään haitallisia, mikäli niitä osataan hallita. Ristiriitojen esiintyvyys kuitenkin heijastelee työelämän kiristymistä ja henkilöpoliittisia arkipäivän haasteita. Mikäli aika toisaalta kuluu ristiriitojen käsittelyyn tai ne kuluttavat työilmapiiriä, ei parannuksilla monella muulla työelämän laadun ulottuvuudella ole välttämättä suurtakaan merkitystä.



Kuvio 10. Ristiriitojen esiintyminen työpaikalla vuosina 2011 ja 2009. Ristiriitoja työpaikalla usein havainneiden osuus (%). Pylväät desimaalin tarkkuudella. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

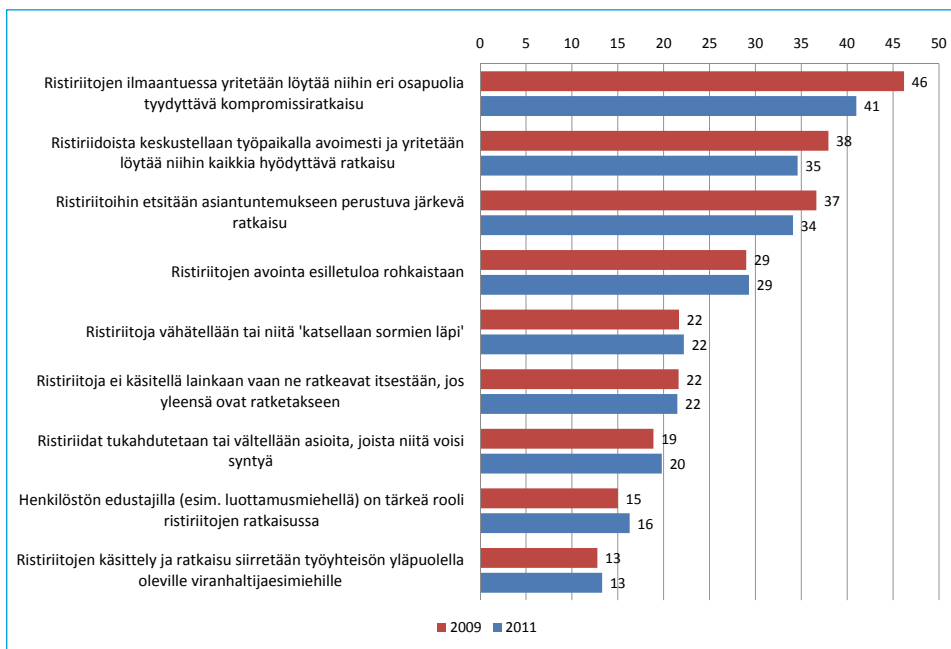
Kuviossa 10 esitettyjen vastausjakaumien perusteella ristiriidat ovat pysyneet suhteellisen vakiona tai jopa hieman lisääntyneet. Ristiriidat työntekijöiden välillä ovat säilyneet suunnilleen samalla tasolla, mutta esimerkiksi työmenetelmiä koskevat ristiriidat ovat lisääntyneet) samoin kuin eri henkilöstöryhmien väliset ja arvovaltaristiriidat.

”Mielestäni työntekijöiden hyvinvointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota sekä esimiestason toimintaa alaistensa kanssa. Huono kohtelu jatkuu edelleen työpaikoilla eikä niitä oteta tarpeeksi esille. Ihmiset eivät jaksakaan edes eläkeikään, vaan uupuvat, koska työpaikalla on huono työilmapiiri ja suosikkijärjestelmä.” (Avovastaus, kysely 2011.)

Tuloksissa ylipäätään näkyy se, että kunta-alalla on paljon tiiviisti yhdessä toimivia työyhteisöjä. Paras-uudistuksen kannalta kiinnostavaa kuitenkin on, että myös ristiriidoilla mitattuna työyhteisötasolla on tapahtunut seuranta-aikana muutoksia ja koettu tässäkin mielessä paineiden lisääntymistä. Tulosten, esimerkiksi sukupuolten välisen

eriarvoisuuden pienen kasvun tulkintaa vaikeuttaa se, että työyhteisöjen sosiaalisen toimivuuden sekä työn palkitsevuuden oli kuitenkin havaittu kehittyvän myönteiseen suuntaan. On mahdollista, että kielteiset ja myönteiset työelämän laadun piirteet kohdistuvat eri vastaajaryhmiin, mitä jäljempänä myös tarkastellaan.

Ristiriitojen hallintatavat kuvaavat sitä, miten konflikteihin työyhteisössä suhtaudutaan. Tässä keskeinen rooli on esimiehillä. Samalla kun esimiestyön ulottuvuus oli kohentunut merkittävästi, olivat avoimet ristiriitojen hallintatavat kuitenkin heikentyneet. Kuvioista 11 nähdään, että heikentyminen kohdistuu ennen kaikkea kompromissiratkaisuihin. Ristiriitojen avoimen esille tulon rohkaiseminen on samalla tasolla kuin aiemmin) samoin kuin taipumus vähentää ristiriitoja tai antaa niiden ratketa itsestään jos ovat ratketakseen. Henkilöstön edustajien roolin pieni lisääntyminen saattaa liittyä jo mainittuun ”muodollistumisen” tendenssiin, jossa uudistukset ovat yleisen hallinnon, esimiesten ja esimerkiksi yhteistoiminnan tasolla saattaneet vaikuttaa vahvistavasti, mutta varsinaisesti työyhteisön sisäisellä tasolla vaikutuksia ei ole koettu yhtä hyvinä.



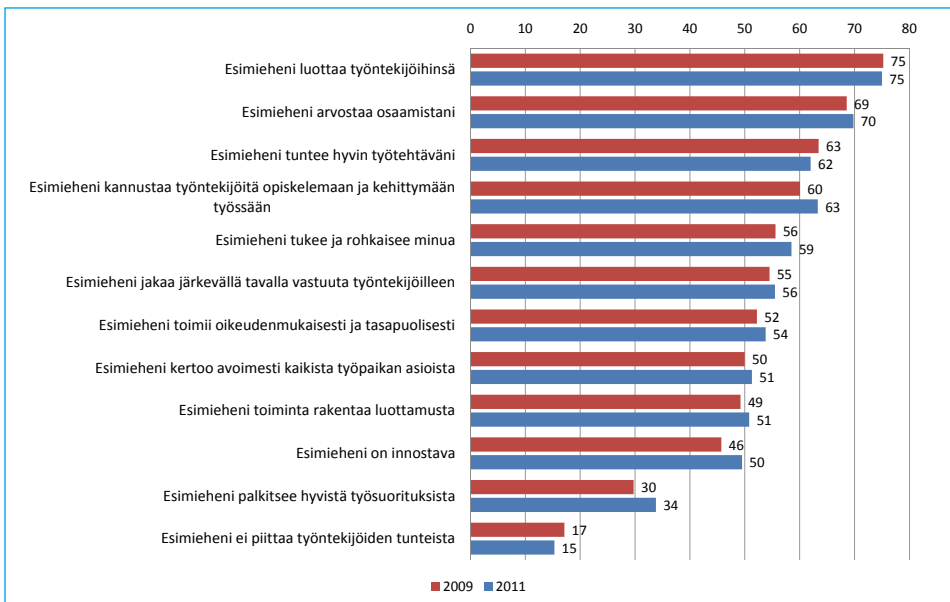
Kuvio 11. Ristiriitojen hallintatavat vuosina 2011 ja 2009. Niiden vastaajien osuudet, joiden mielestä väittämät kuvaavat työpaikan tilannetta hyvin (%). (2009: N=3710; 2011: N=4618)

Esimiestyö oli kokonaisuudessaan kohentunut, ja sitä koskevat arviot eri muuttujien tasolla tasaisesti parantuneet (kuvio 12). Luottamus alaisiin oli säilynyt samalla korkealla tasolla, osaamisen arvostaminen lisääntynyt samoin kuin esimieheltä saatu tuki ja rohkaisu. Aiemmin mainittuun *kehittämismyönteisyyden* trendiin näyttäisi voitavan lukea esimiehen kannustus kehittymään työssä sekä esimiehen innostavuus. Joissakin tapauksissa esimiestyön arviointi on tuottanut vaikeuksia vastaajille, kun uudistuksen myötä esimiehesuhteet ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi.

”Vähän vaikeita kysymyksiä osa, koska toimin oman ammatin edustajana yksin useammassa toimipisteessä. Minulla on eri esimies, kuin niiden työpisteiden (missä työskentelen) työntekijöillä. En ole kovin innokas ollut ottamaan kantaa kunnallispolitiikan asioihin.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Työskentelen sivupisteessä; meitä töissä 4 hlöä. Arkikosketus päätoimipisteeseen vähäistä. (Siellä n. 20 hlöä töissä) Kuten jo aikaisemmin mainitsin, työskentelen sivutoimipisteessä ja meillä pieni ja toimiva työtiimi. Päätoimipisteen kanssa on välillä ongelmallista jo tiedonkulunkin kannalta. Ja asioita ei kovasti ole muuteltu siksi että toimintamme on pitänyt olla väliaikaista (nyt 4. toimintakausi alkamassa).” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Olen ollut uudessa organisaatiossa ja vaihtuvien esimiesten alaisuudessa. Kysymysten vastaamista vaikeuttaa myös se että oma esimies terv.toimessa on eri paikkakunnalla. Oman alan lähityötoverit on omassa yksikössä. Varsinainen työskentely tapahtuu koulussa, joka on eri organisaatiota.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)



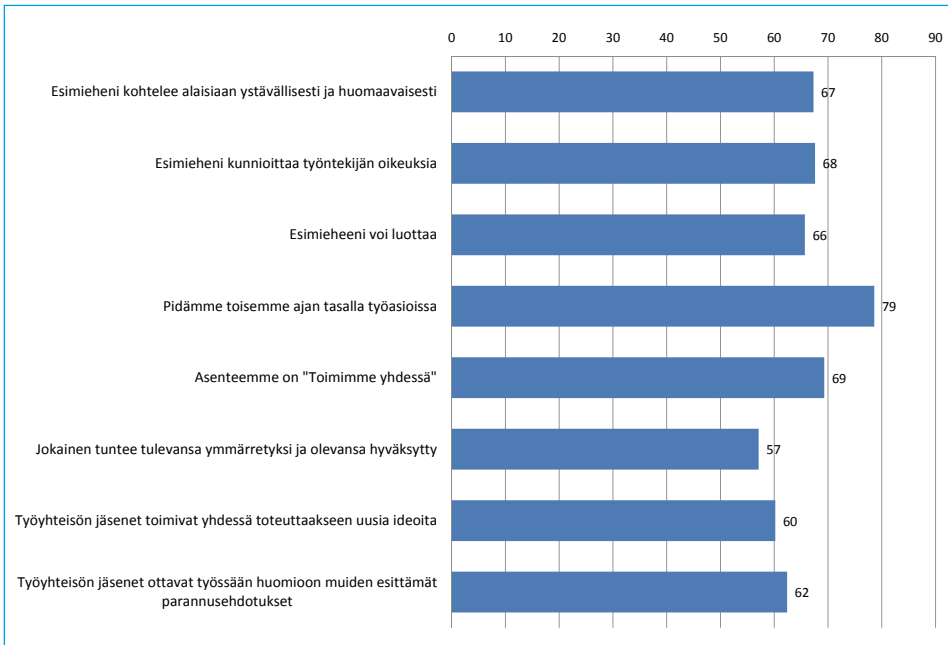
Kuvio 12. Käsitykset lähimmästä esimiehestä vuosina 2011 ja 2009. Niiden vastaajien osuudet, jotka ovat väittämien kanssa samaa mieltä (%). (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Työyhteisön *sosiaalinen pääoma* voidaan määritellä kontekstisidonnaiseksi yhteisyydeksi tai luottamuksen kulttuuriksi, joka helpottaa jokapäiväistä yhdessä työskentelyä, tiedon kulkua ja kommunikaatiota (vrt. Ruuskanen 2001)⁷. Sosiaalisella pääomalla on myös

7 Ruuskanen, P. (2001) Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf

todettu yhteys terveyteen (Iisakka 2006)⁸. Työelämän laadun osatekijänä sosiaalista pääomaa tarkastelemalla voidaan päästä käsiksi joihinkin kokemuseroihin.

Sosiaalinen pääoma on otettu mukaan vuoden 2011 henkilöstökyselyyn uutena kysymyspatterina. Muuttuja on sama jota on käytetty Kunta10-tutkimuksessa useana vuonna (Oksanen 2009). Tulosten (kuvio 14.) perusteella koettu sosiaalinen pääoma on varsin hyvällä tasolla kunnissa (keskiarvo 3,75), ja työyhteisön keskinäiset suhteet vaikuttavat hyviltä. Selvää on, että tiedon ja toisten ”ajan tasalla” pitämisen tasolla useimmat (79 %) ovat samaa mieltä, kun taas ymmärretyksi ja hyväksytyksi tuleminen tasolla pienempi osa eli 57 % vastaajista on samaa mieltä.



Kuvio 13. Työyhteisön sosiaalinen pääoma vuonna 2011. Niiden vastaajien osuudet, jotka ovat väittämien kanssa samaa mieltä (%). (2011: N = 4618)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma muodostaa työelämän laadun ulottuvuuksista yhden keskeisimmistä tässä yhteydessä, sillä sen perustalta suuria uudistuksia voidaan käytännössä toimeenpanna ja toteuttaa. Usein myös kyselyn avulla tullaan hakeneeksi sellaisia työn piirteitä ja toimintakäytänteitä, jotka loppujen lopuksi voidaan hoitaa varsin muodollisesti. Toisaalta työntekijöiden yhteiset käsitykset ja asenteet eivät ole vieraita kuntatasoisille kehittämishankkeille ja henkilöstöjohtamisen problematiikalle, ja vastaukset kertovat osaltaan siitä, että keskinäisen toiminnan pohja ja edellytykset uudistushankkeille eivät ole rapautuneet vaan ne ovat ainakin jossain määrin henkilöstön tasolla olemassa.

Tiedon saantia muutoksista, osaamisvalmiuksia sekä koulutusmahdollisuuksia selvi-

8 Iisakka, Laura (toim.) (2006) Social Capital in Finland. Statistical Review. Helsinki: Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/isbn_950-467-602-2_en.html.

tettiin työelämän laadun ulottuvuuksista erillisillä kysymyksillä. Niiden merkitys liittyy kuitenkin implisiittisesti useampaan työelämän ulottuvuuteen. Taulukossa 9 on esitetty vastausjakaumat tiedon saantia koskien. Näissä ei ole tapahtunut juurikaan muutosta, ja yleisintä on, että muutoksista työssä saadaan tietää vähän ennen muutosta (48 % vuonna 2011). Koko palkansaajajoukossa muutoksen suunnitteluvaiheessa tietoa saa 35 % työntekijöistä (Pärnänen & Okkonen 2009, 136), joten ero kunta-alaan on säilynyt ennallaan myös Paras-uudistuksen aikana.

Taulukko 9. Vastausjakaumat kysymykseen ”Saatteko yleensä tietoa työtänne koskevista muutoksista” vuosina 1995, 1999, 2003, 2009 ja 2011. (% , 1995: N=6025; 1999: N=5079; 2003: N=4879; 2009: N=3710; 2011: N=4618)

	1995	1999	2003	2009	2011
Jo suunnitteluvaiheessa	31	31	33	32	33
Yleensä vähän ennen muutosta	45	47	45	49	48
Vasta muutoksen yhteydessä	19	18	18	18	17
Työssäni ei ole ollut muutoksia	6	4	4	-	-

Työntekijöiden valmiudet työtehtäviin nähden ovat myös pysyneet vuonna 2011 lähes ennallaan (taulukko 10). Hieman useampi (27 %) vastaajista koki voivansa selviytyä haastavammistakin tehtävistä. Tämä on jollain tavalla linjassa sen kanssa, että työn haasteellisuuden todettiin aiemmin heikentyneen, samoin osaamisen arvostamisen. PARAS-hankkeen myötä osaamisen hyödyntämisestä on todennäköisesti tullut erittäin haasteellista.

Taulukko 10. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksianne työssä (%)?

	1995	1999	2003	2009	2011
*Tarvisisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	16	16	18	13	12
*Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani	58	58	56	62	60
*Minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä	26	26	26	25	27

Samalla myönteisenä näyttäytyy se (taulukko 11), että koulutusmahdollisuudet koetaan aiempaa selvästi parempina. Verrattuna 1990-lukuun koulutusmahdollisuudet ovat jatkaneet kunta-alalla parantumistaan kaiken aikaa.

Taulukko 11. Onko Teillä nykyisessä työpaikassanne hyvät, jonkinlaiset tai heikot mahdollisuudet saada ammattitaitoa kehittävä koulutusta (%)?

	1995	1999	2003	2009	2011
Hyvät	15	21	26	32	36
Jonkinlaiset	55	55	55	54	50
Heikot	30	24	20	14	12

4.3 Ikäryhmät

Edellisen kyselyn raportissa (Jokinen ym. 2011, 45–46) todettiin, että nuorimman ikäluokan työelämän laatu olisi vuonna 2009 vastoin yleistä trendiä heikentynyt, mikä tulos myös poikkesi aiemmista kyselyiden kokemuksista (Nakari 2004). Yleensä nuorten työelämän laatu on ollut verraten hyvällä tasolla.

Taulukossa 12 on vertailtu ikäryhmittäistä trendiä vuodesta 1995 vuoteen 2011. Taulukosta nähdään ensinnäkin, että työelämän laadun paraneminen on koskettanut varsin tasaisesti kaikkia ikäryhmiä. Heikentyneet keskiarvot vuonna 2011 on merkitty ympyrällä ja huomattavasti (vähintään 0,8:lla) parantuneet neliöllä. Työelämän laadun heikennykset näyttivät kasautuvan ikäryhmälle 31–40-vuotiaat, joiden kohdalla ainoana työelämän kokonaislaatu laski. Nuorimman ikäryhmän (alle 30-vuotiaat) työelämän kokonaislaatu sen sijaan nousi korkeimmaksi, mikä korjasi edellistutkimuksen poikkeuksellista tulosta. Huomattavan positiivinen tulos nimenomaan nuorten työelämän laadun paranemisesta on saatu myös työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrissa (Aho & Mäkiäho 2011).

Nuorimman ikäryhmän kohdalla paranivat erityisesti vaikutusmahdollisuudet (3,14 vuonna 2011 ja 3,06 vuonna 2009), mutta vanhin ikäryhmä (yli 60-vuotiaat) säilytti etumatkansa tällä ulottuvuudella. Esimiestyön kokemukset parantuivat kaikkien ikäryhmien kohdalla selvästi, mutta vastaavasti ristiriitojen avoimet hallintatavat heikkenivät kaikilla ikäryhmillä hieman. 31–40-vuotiaiden ryhmässä ristiriitojen avoimet hallintatavat laskivat alle kriittisen luvun 3 (2,98).

Sosiaalinen pääoma vaihteli ikäryhmittäin hieman, ja korkeimmalla tasolla se näyttää olevan nuorimmalla (3,82) ja vanhimmalla ikäryhmällä (3,77).

Vuonna 2009 saadut tulokset, joiden mukaan nuorin ikäryhmä olisi heikoin työelämän laadun ryhmä, korjautui, mutta näyttää myös varsin selvästi siltä, että muutoin hyvää työelämän laadun kehittymistä varjostaa muutos kielteiseen suuntaan ristiriitojen hallinnassa. Voidaan myös kysyä, mitkä tekijät leimaavat juuri 31–40-vuotiaiden suhdetta Paras-uudistukseen, ja ovatko he siihen samalla tavalla sitoutuneita kuin muut ryhmät.

Taulukko 12. Työelämän laadun ja sen osaulottuvuuksien muutos ikäryhmittäin vuosina 1995, 1999, 2003 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo sitä parempi arvio.

TEL = Työelämän (kokonais)laatu, I = Työn sisäinen palkitsevuus, II = Vaikutusmahdollisuudet, III = Työyhteisön sosiaalinen toimivuus, IV = Ristiriitojen avoimet hallintatavat, V = Esimiestyö ja VI = Sosiaalinen pääoma⁹ (1995: N=6025; 1999: N=5079; 2003: N=4879; 2009: N=3710; 2011: N=4618)

	-30 v.				31–40 v.				41–50 v.				51–60 v.				61– v.						
	1995	1999	2003	2009	2011	1995	1999	2003	2009	2011	1995	1999	2003	2009	2011	1995	1999	2003	2009	2011	2009	2011	
TEL	3,47	3,54	3,54	3,46	3,51	3,40	3,41	3,40	3,51	3,49	3,41	3,39	3,35	3,47	3,50	3,46	3,42	3,36	3,44	3,48	3,46	3,50	
I	4,13	4,23	4,18	4,17	4,18	4,14	4,18	4,08	4,15	4,23	4,12	4,12	4,04	4,14	4,20	4,11	4,07	4,00	4,10	4,15	4,11	4,13	
II	3,16	3,21	3,06	3,06	3,14	3,20	3,15	3,06	3,12	3,12	3,18	3,14	3,04	3,10	3,13	3,15	3,12	3,04	3,10	3,11	3,14	3,21	
III	3,47	3,63	3,69	3,48	3,55	3,35	3,40	3,43	3,56	3,51	3,42	3,42	3,40	3,52	3,55	3,58	3,53	3,47	3,49	3,53	3,50	3,56	
IV	3,01	3,01	3,15	3,07	3,06	2,94	2,90	2,92	3,09	2,98	3,00	2,95	2,97	3,08	3,04	3,12	3,02	3,02	3,06	3,05	3,16	3,08	
V	3,56	3,67	3,63	3,53	3,60	3,37	3,44	3,50	3,56	3,60	3,34	3,34	3,36	3,53	3,60	3,35	3,37	3,32	3,46	3,55	3,50	3,57	
VI					3,82					3,76					3,74					3,74			3,77

9 Vuosien 1995–2003 keskiarvot eivät ole suoraan vertailukelpoisia vuosien 2009–2011 kanssa tietytjen muuttuja- ja summamuuttujatasoisten erojen takia.

4.4 Palvelutyytyväisyys

Kunnallisten organisaatioiden henkilöstön työelämän laatu heijastelee jossain määrin asiakkaiden palvelutyytyväisyyttä. Nakari ja Sjöblom (2009) pitävät yhteyttä loogisena palveluvaltaisilla aloilla sosiaalitoimessa, terveydenhuollossa ja koulutuspalveluissa. Työelämän laatu on myös perusteltu mittari henkilöstön edellytyksille työskennellä asiakaspalveluiden eri tasoilla.

Taulukossa 13 on esitetty kuntalaisten palvelutyytyväisyysindeksin (Pekola-Sjöblom 2012, 59) ja työelämän laadun keskiarvo päätoimialoittain. Kuntalaisten palvelutyytyväisyys on korkeinta koulutuspalveluissa (3,63) ja heikointa sosiaalitoimessa (3,27), mutta työelämän laatu puolestaan korkeinta sosiaalitoimessa (3,55) ja heikointa terveydenhuollossa (3,34). Sosiaalitoimen alhainen palvelutyytyväisyys selittyy todennäköisesti sillä, että sosiaalitoimessa korostuvat asiakkaiden sosiaaliset ongelmat, jotka väistämättä kietoutuvat yhteen palvelun organisoinnin ja asiakaspalvelun kanssa voimakkaammin kuin terveydenhuolto- ja koulutuspalveluissa. Koko sosiaalitoimen henkilöstön työelämän laatua taas nostaa erityisesti päivähoidon korkea keskiarvo.

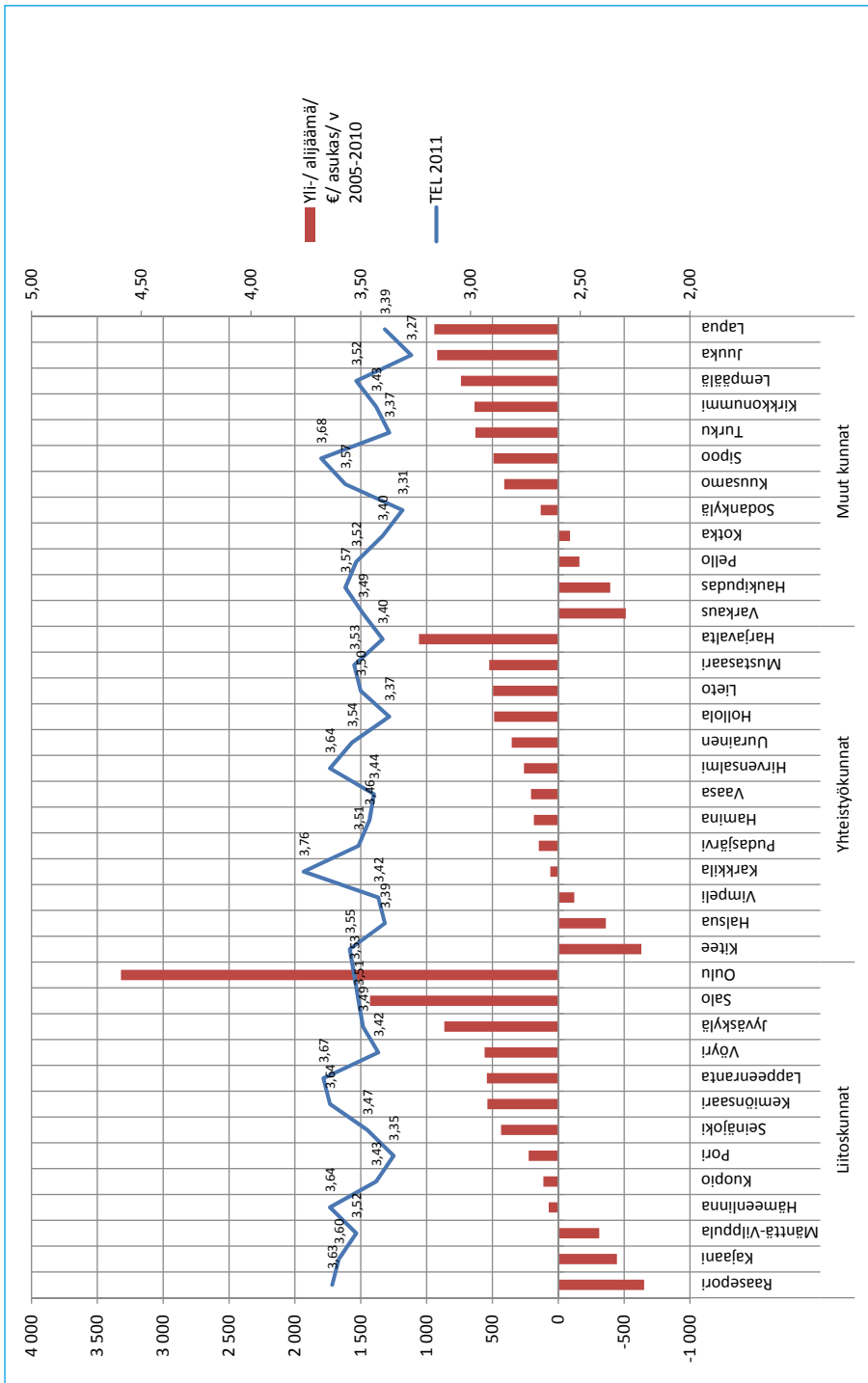
Terveydenhuollossa palvelu koetaan paremmaksi ja henkilöstön työelämän laatu heikommaksi. Tämä voi selittyä sillä, että terveyspalvelujen ”tuote” eli hoito tai terveys on asiakkaan näkökulmasta selkeä, mutta toisaalta taas sen tuottaminen vaatii henkilökunnalta moniammatillista ja pitkäjänteistä hoitoyhteistyötä, joka on samalla ongelma-alttiimpaa.

Taulukko 13. Kuntalaisten palvelutyytyväisyys ja henkilöstön työelämän laatu toimialoittain 2011. Indeksien keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.

	Palvelutyytyväisyysindeksi	Työelämän laatu
Sosiaalitoimi	3,27	3,55
Terveydenhuolto	3,50	3,34
Koulutuspalvelut	3,63	3,53
Kaikki	3,53	3,48

4.5 Kunnan talous

ARTTU-tutkimus mahdollisti myös työelämän laadun vertaamisen kuntien talouden tasapainoon mitattuna vuosittaisella keskimääräisellä yli-/alijäämällä, joka tulee suoraan kuntien kirjanpidosta (Kallio 2011). Kuviossa 14 tutkimuskunnat on asetettu Paras-luokituksen ja vuosittain keskimääräisen 2005–2010 yli-/alijäämän mukaiseen järjestykseen. Kokonaisuutena henkilöstön työelämän laatu vuonna 2011 ja kunnan taloudellinen tilanne viime vuosina eivät ole yhteydessä keskenään. Vertailun ongelmana kuitenkin on, että yli-/alijäämäerot ovat huomattavia ja vuosittain kumuloituvia, kun taas työelämän laatu -muuttuja on selvästi vähemmän vaihteleva sekä kunnittain että vuosittain.



Kuvio 14. Työelämän laatu 2011 ja kuntien talouden asukaskohtainen yli- tai alijäämä per vuosi ajanjaksolla 2005–2010 ARTTU-kunnissa.

5 Työelämän laatu kuntatasolla

Aiemmissa tutkimuksissa (Nakari 2004, Jokinen ym. 2011) on havaittu työelämän laadussa polarisaatiota kuntien välillä. Taulukossa 14 on verrattu työelämän laadun kuntakohtaista keskiarvoa ja sen saamaa pienintä ja suurinta arvoa eri vuosien tutkimuksissa.

Taulukko 14. Työelämän laatu kunnissa vuosina 1995, 1999, 2003, 2009 ja 2011. Summa-
muuttujan saamat keskiarvot ja vaihteluvälit asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi
työelämän laatu.

Vuosi	Keskiarvo	Pienin arvo	Suurin arvo	N
1995	3,42	3,19	3,81	47
1999	3,44	3,16	3,89	47
2003	3,41	2,84	3,75	47
2009	3,47	3,14	3,92	40
2011	3,49	3,27	3,76	38

Voidaan havaita, että työelämän laadun polarisaatio on vaihtunut keskittymiseen, eli pienimmän ja suurimman arvon saaneiden kuntien ero on vuonna 2011 ainoastaan 0,49, kun se vuonna 2009 oli 0,78 ja 0,91 vuonna 2003. Tutkimuskuntien määrä on samalla vähentynyt, mikä ei kuitenkaan riitä selittämään tulosta. Vuonna 2011 kyse-
lyyn uutena kohdejoukkona tuli mukaan yleishallinto, mutta sen vaikutus tulokseen on minimaalinen.

Työelämän laadussa näyttäytyy nyt kuntien välisten erojen kaventuminen ja huomattavakin tasapäästyminen. Samalla kun matalimman työelämän laadun kunnan arvo on ennätysellisen korkea (3,27), on myös korkeimman työelämän laadun kunnan saama arvo lähes kaikkien aikojen matalin (3,75). Kiinnostavaa on, että tämä ilmiö tapahtuu samanaikaisesti kuntarakenteiden valtavirtaistamisen kanssa Paras-uudistuksen aikana.

5.1 Työelämän laadun muutokset kunnittain 2009–2011

Liitetaulukossa 8 on listattu kunnittain työelämän laadun keskiarvo ja muutos vuosina 2009–2011. Yhdeksässä kunnassa työelämän laatu on heikentynyt enemmän kuin 0,05, ja 12 kunnassa muutos on ollut alle 0,05 suuntaansa. 17 kunnassa työelämän laatu on parantunut. Suurin heikennys on ollut 0,38 (3,54 vuonna 2011, 3,92 vuonna 2009) ja

suurin parannus 0,35 (3,55 vuonna 2011, 3,20 vuonna 2009). Tämä kertoo työelämän laadun ylipäättään myönteisestä yleiskehityksestä kuin myös erojen pienenemisestä.

Seuraavassa tarkastellaan kuntien muutosta lähemmin. Kuvioon 15 on ryhmitelty tutkimuskunnat niiden työelämän laadun muutoksen mukaan. Kunnat on jaettu kolmeen ryhmään eli keskiryhmään (n = 20), ylimpään (n = 9) ja alimpaan (n = 9) kvartaaliin vuosina sekä 2009 että 2011. Kaksi kuntaa eli Siilinjärvi ja Äänekoski olivat mukana vain 2009 kyselyssä, eikä niitä siksi oteta analyysiin mukaan.

Tässä ryhmittelyssä kunnat jakautuvat kolmeen pääkategoriaan: työelämän laadun suhteellisen pysyvyyden, heikentymisen ja parantumisen ryhmään. Suurin osa eli 20 kuntaa on työelämän laadun keskiarvolla mitattuna sijoittunut samalle tasolle molempina kyselykertoina. Yhdeksän kuntaa sen sijaan on parantanut ”sijoitustaan” vuonna 2011, ja loput 9 kuntaa heikentänyt.

Kuvio 15. Kunnat työelämän kokonaislaadun (TEL) suhteellisen muutoksen mukaan 2009–2011. (N = 38 kuntaa). Perustuu kuntien keskinäiseen vertailuun, ”rankingiin”.

Lyhenteiden selitykset: L = Liitoskunta, S = Syvenevän yhteistyön kunta, M = Muu kunta. os = osallistumismahdollisuudet uudistusprosessiin parhaat, kr = konkreettisia uudistuksia eniten, ti = tiedotus parasta.

Työelämän laatu 2009 ja 2011	Matala TEL 2011	Keskimääräinen TEL 2011	Korkea TEL 2011
Matala TEL 2009	Pysynyt matalana (4): • Halsua S (os) • Harjavalta S (os) • Juuka M • Turku M	Parantunut (4): • Kitee S (kr) • Mustasaari S • Pudasjärvi S • Varkaus M	–
Keskimääräinen TEL 2009	Heikentynyt (4): • Hollola S • Lapua M • Pori L • Sodankylä M	Pysynyt keskellä (13): • Hamina S • Haukipudas M (ti) • Kirkkonummi M • Kuopio L • Lieto S • Mänttä-Vilppula L (os,kr,ti) • Oulu L (kr) • Pello M (os) • Salo L (kr) • Seinäjoki L • Vaasa S • Vimpeli S • Vöyri L	Parantunut (5): • Hirvensalmi S (os) • Hämeenlinna L • Kajaani L • Lappeenranta L • Raasepori L
Korkea TEL 2009	–	Heikentynyt (5): • Jyväskylä L (ti) • Kotka M • Kuusamo M • Lempäälä M • Uurainen S	Pysynyt korkeana (3): • Karkkila S (kr, ti) • Kemiönsaari L • Sipoo M

Kuviosta 15 voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Ensinnäkään mikään kunta ei muuttanut sijoitustaan suoraan matalasta korkeimpaan tai korkeimmasta matalimpaan ryhmään. Tämä vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia eli sitä, että kysely mittaa erottelukykyisesti ilmiötä, joka on suhteellisen muuttumaton ja kytketty

kunkin kunnan todelliseen kontekstiin vaihtelematta satunnaisesti. Sisällöllisesti tämän voidaan tulkita kertovan myös siitä, että kuntatasolla voidaan todella vaikuttaa kunnan työelämän laatuun, mutta vaikutukset ovat suuntaan tai toiseen hitaita ja monien välittyneiden prosessien kautta tapahtuvia.

Toiseksi nähdään, että kuvion 15 oikeassa alakulmassa eli työelämän laadultaan korkeana säilyneitä kuntia on kaikkein vähiten (3), ja samalla vahvistuu se oletus, että kunnalle ominaisella toimintakulttuurilla voi olla nimenomaan pysyväisluontoista positiivista vaikutusta työelämän laatuun. Vastaavasti matalimmassa kategoriassa on tiettyä pysyvyyttä. Täten voidaan merkittävästi tarkentaa kuvaa myös kuntien välisestä työelämän laadun polarisaatiotendensistä. Vaikka absoluuttisesti katsottuna työelämän laatu on parantunut alimmassa kvartaalissa, näyttää siltä, että työelämän laadulla on suhteellisesti hyvin rajallinen kehityspotentiaali niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Tästä seuraa, että strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu, ja kunnilta vaaditaan yhä kehittyneempiä mekanismeja, joilla uudistuksia toimeenpannaan ja joilla henkilöstöä osallistetaan pitkäjänteisesti. Erojen kaventuessa kuntien välillä yhä pienemmällä asioilla on merkitystä kilpailtaessa työvoimasta ja haettaessa tehostamis- ja säästömahdollisuuksia, ja yhä pienemmät tekijät voivat osoittautua ratkaiseviksi kunnan henkilöstön kannalta.

Kolmanneksi voidaan todeta, että tarkasteltuna Paras-kuntaluokituksen mukaan asemiaan suhteellisesti parantaneista kunnista kahdeksan yhdeksästä oli joko liitoskuntia tai syvenevän yhteistyön kuntia, kun taas heikentyneistä (8) yli puolet on muita kuntia. Korkeimmalla työelämän laatunsa säilyttäneissä on yksi kutakin Paras-kuntatyyppiä. On syytä kuitenkin selventää, että kuntaliitosten ja yhteistoiminta-alueiden ajankohta voi vaihdella – osassa muutos on tapahtunut jo 2005, osassa vasta 2011. Tulkinnoissa on otettava huomioon, että uudistusprosessin suunnittelu ja valmistelu on yhtäläillä henkilöstön näkökulmasta ”uudistusaikaa”.

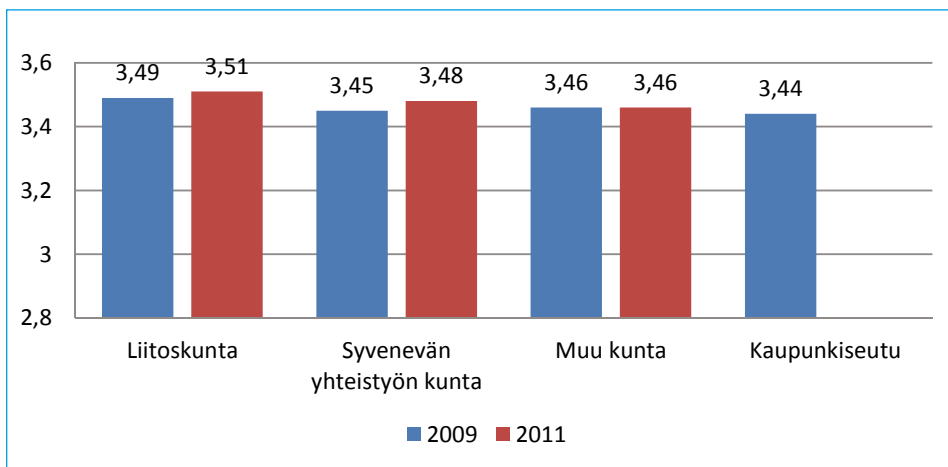
Kuvioon 15 on merkitty lyhenteellä ”kr” ne viisi kuntaa, joissa konkreettisia uudistustoimenpiteitä oli kyselyn perusteella koettu tehdyn eniten; lyhenteellä ”os” on merkitty ne viisi kuntaa, joissa osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun oli ollut eniten ja lyhenteellä ”ti” ne neljä kuntaa, joissa uudistuksesta tiedottaminen oli ollut selkeästi parasta. Näiden joukossa oli pääosin liitos- ja yhteistyökuntia, mutta myös kaksi muuta kuntaa, joissa henkilöstö näyttää myös kokeneen selviä organisatiouudistuksia ja vastanneen kyselyyn niiden osalta.

Kuten aiemmin jo todettiin, erityisesti konkreettiset uudistustoimenpiteet ja tiedotus kunnissa – tai ne molemmat – ovat yhteydessä myös parhaaseen työelämän laatuun. Osallistumismahdollisuudet uudistuksen suunnitteluun eivät näyttäisi noussevan yhtä tärkeiksi.

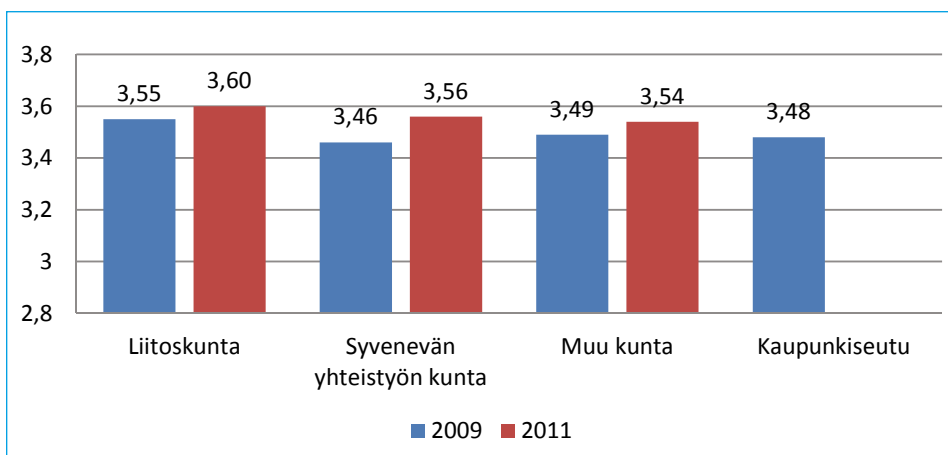
5.2 Työelämän laatu Paras-kuntaluokittain

Liitteessä 11 on kuvattu kuntien sijoittuminen Paras-kategorioihin, joita ovat a) liitoskunnat, b) syvenevän yhteistyön kunnat sekä c) muut kunnat. Seuraavassa tarkastellaan, eroavatko eri kuntaluokat toisistaan työelämän laadun suhteen, ja millaisia muutoksia

on tapahtunut verrattuna vuoden 2009 luokitukseen¹⁰. Vuonna 2009 käytetty kategoria ”kaupunkiseutukunnat” on yhdistetty kategorian ”muut kunnat” kanssa vuonna 2011.



Kuvio 16. Työelämän laatu Paras-luokituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

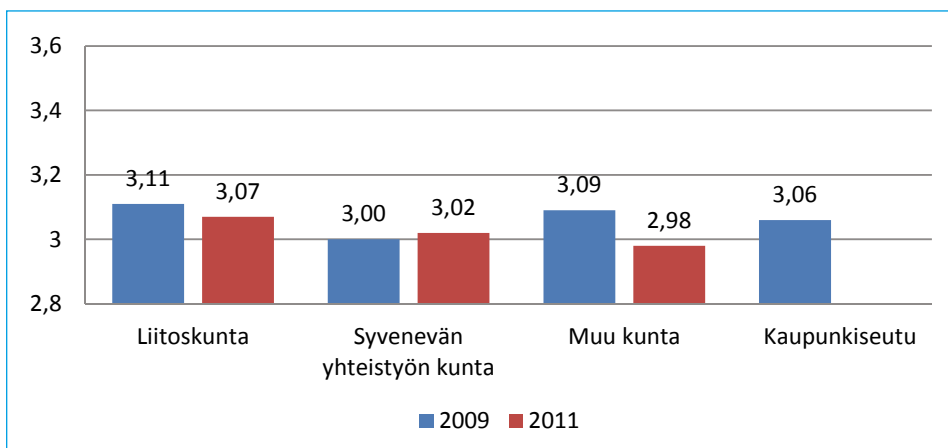


Kuvio 17. Koettu esimiestyö Paras-luokituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempaa esimiestyö. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

10 Joitakin muutoksia on tapahtunut luokkien sisällä, ja ne selostetaan tarkemmin liitteessä 11.

Työelämän kokonaislaadun tasolla eri kuntaluokkien erot ovat häviävän pieniä (kuvio 16). Pientä etumatkaa muihin näyttäisivät säilyttävän liitoskunnat, joissa työelämän kokonaislaadun keskiarvo on 3,51 vuonna 2011, kun se syvenevän yhteistyön kunnissa on 3,48 ja muissa kunnissa 3,46:ssa. Työelämän kokonaislaadun keskiarvojen vertailu ei osoita merkittäviä eroavuuksia väestötiheydeltään erityyppisten Paras-kuntien välillä kuin ei myöskään suuria muutoksia vuosina 2009–2011.

Työelämän laadun ulottuvuuksista enimmäkseen, joskin melko pienet eroavuudet ja muutokset 2009–2011 löytyvät esimiestyöstä (kuvio 17) sekä ristiriitojen avoimista hallintatavoista (kuvio 15). *Esimiestyössä* liitoskuntien jo ennestään varsin korkea keskiarvo (3,55 vuonna 2009) on vuonna 2011 entisestään noussut (3,6 vuonna 2011), mutta myös muissa Paras-luokissa keskiarvo on parantunut vuoteen 2009 verrattuna.



Kuvio 18. Ristiriitojen avoimet hallintatavat Paras-luokituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempia ristiriitojen avoimet hallintatavat. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa (kuvio 18) hajontaa on kaikkein eniten ja siten, että ainoastaan syvenevän yhteistyön kunnissa keskiarvo on noussut (3,02 vuonna 2011, 3,0 vuonna 2009). Kategoriassa ”muu kunta” keskiarvo on laskenut alle kolmen (2,98 vuonna 2011, 3,09 vuonna 2009). *Sosiaalinen pääoma* vaihteli eri kuntaluokissa välillä 3,73 (muut kunnat) ja 3,77 (liitoskunnat), mikä osaltaan hiveneen viittaa liitoskuntaprosessissa edellytettävään yhteistyöhön ja kommunikaatioon henkilöstön kesken.

5.3 Uudistuksen ajankohdan vaikutus työelämän laatuun

Kuntien uudistustyön vaikutukset eivät yleensä näy heti ja ne kohdistuvat eri tavoin henkilöstöön eri kunnissa. ARTTU-tutkimuksissa (Kallio 2011) on todettu, että kuntataloudelliselta kannalta myönteisiä vaikutuksia ei useinkaan ilmene heti, vaan päinvastoin kuntaliitokset saattavat lisätä kuntatalouden epätasapainoa. Seuraavassa

pyritään arvioimaan henkilöstön osalta sitä, onko uudistuksen ajankohdalla merkitystä työelämän laadun kannalta.

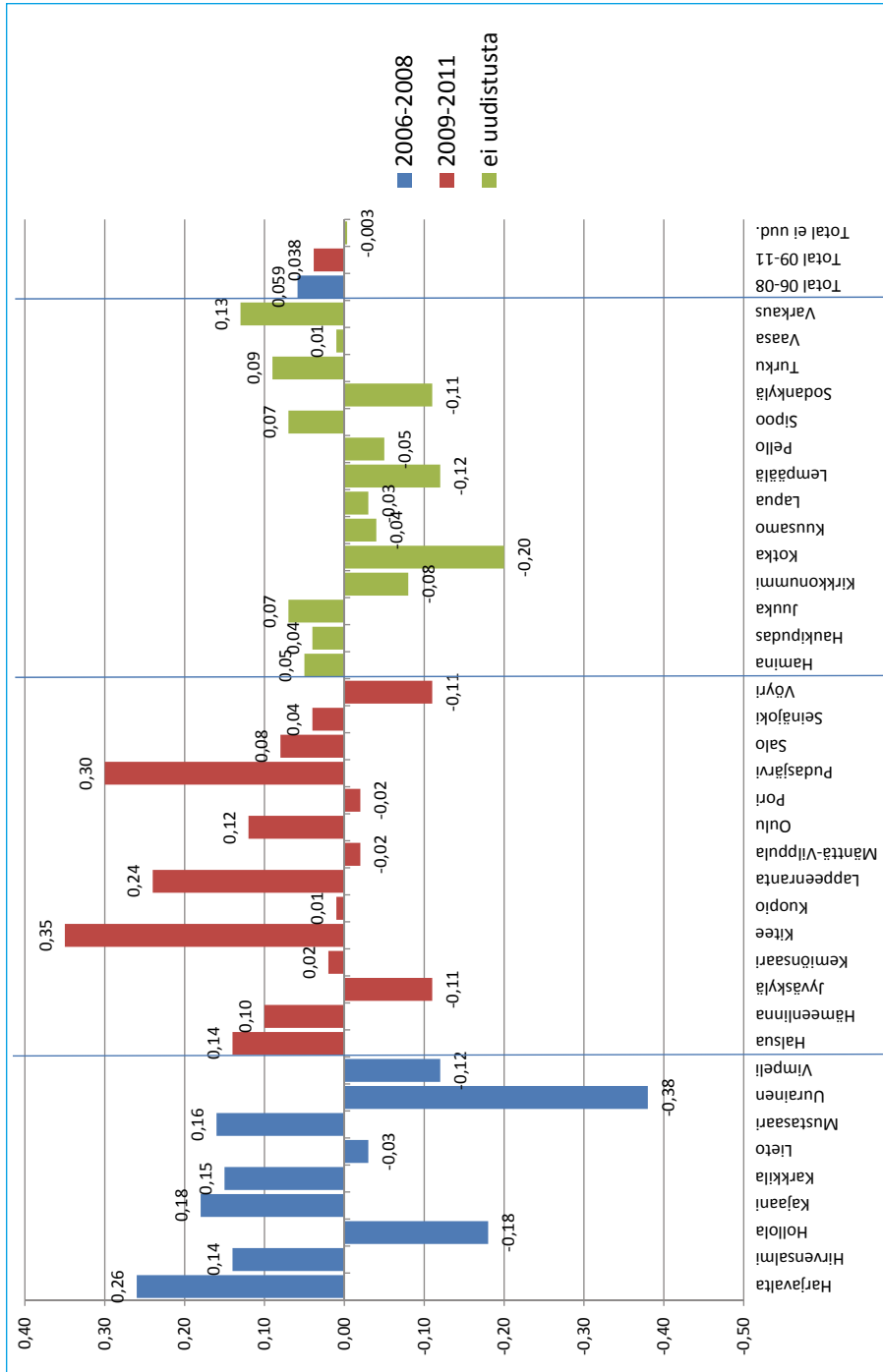
ARTTU-tutkimuskunnat (n=38) jaettiin uudistuksen ajankohdan suhteen kolmeen luokkaan: A) ne kunnat, joissa kuntaliitos tai yhteistoiminta-alue on muodostettu vuosina 2006–2008, B) ne kunnat, joissa uudistus on tapahtunut 2009–2011 ja C) ne kunnat, joissa tänä aikana ei ole tällaista rakenteellista uudistusta toteutettu. Muutamassa kunnassa liitoksia oli tehty molempina ajanjaksoina, jolloin ne luokiteltiin viimeisimmän uudistuksen mukaisesti ryhmään B. Lempäälän osalta tilanne on hieman mutkikas ko. ajanjaksolla tapahtuneen yhteistoiminta-alueeseen liittymisen ja siitä irtautumisen vuoksi. ARTTU-tutkimusohjelman periaatteiden mukaisesti se kuitenkin luokiteltiin ryhmään C.

Taulukko 15. Työelämän laatu uudistuksen ajankohdan mukaan 2009 ja 2011.

Kyselyvuosi	Uudistuksen ajankohta	Työelämän laatu	N	Keskiahjonta
2009	2006–2008 (n = 9)	3,459	365	,6185
	2009–2011 (n = 15)	3,458	1250	,5583
	Ei uudistusta (n = 14)	3,460	966	,5605
	Total	3,459	2581	,5678
2011	2006–2008 (n = 9)	3,518	576	,5670
	2009–2011 (n = 15)	3,496	1826	,5871
	Ei uudistusta (n = 14)	3,456	1469	,5889
	Total	3,484	3871	,5855

Taulukossa 15 on esitetty työelämän laadun keskiarvo näissä kolmessa uudistuksen ajankohdan luokassa. Taulukosta havaitaan, että vuonna 2009 toteutetussa kyselyssä eroja ryhmien välillä ei keskiarvotasolla ollut käytännössä lainkaan. Sen sijaan vuonna 2011 toteutetussa kyselyssä niiden kuntien työelämän laatu nousi selvästi (0,06 pistettä), joissa uudistus oli toteutettu aiemmin (vuosina 2006–2008). Myös tuoreissa uudistuskunnissa työelämän laatu koheni (0,04 pistettä) verrattuna niihin kuntiin, joissa uudistusta ei ajanjaksolla ollut tehty (-0,04 pistettä).

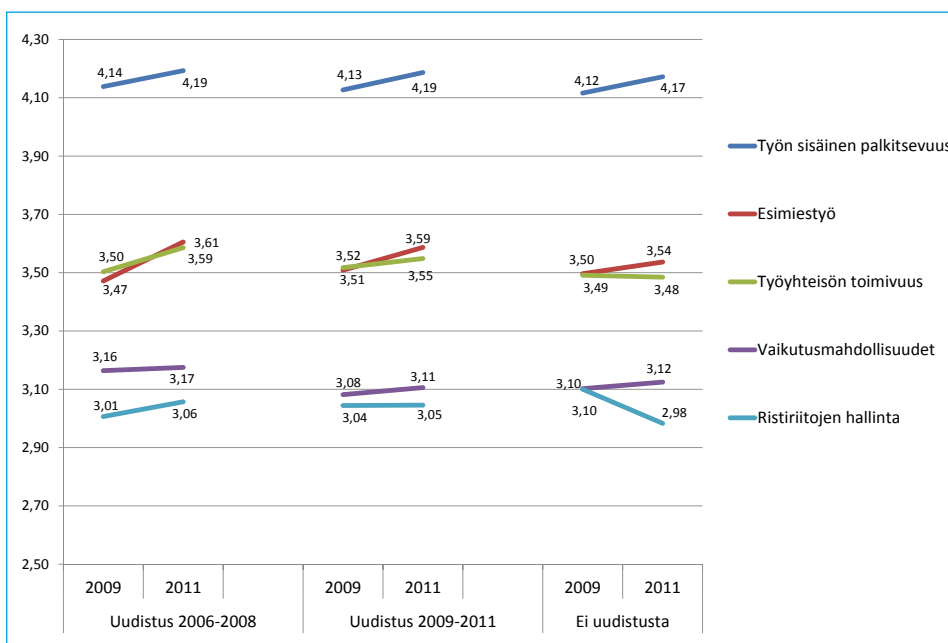
Kuntakohtaisen tarkastelun (kuvio 19) perusteella näkyy pieni laadun koheneminen uudistuskunnissa, kun taas niissä kunnissa joissa uudistusta ei ole tehty näkyy pieni keskimääräinen heikkeneminen. Puolessa muista kunnista työelämän laatu on heikentynyt, ja myös toisen puolen työelämän laadun parantuminen on ollut suhteellisen vähäistä (alle 0,13 pistettä). Eri ajankohtana uudistuksen tehneiden kuntien välinen ero on hienoisempi, mutta havaittava. Muutokset vuosina 2006–2008 uudistaneiden kuntien työelämän laadussa ovat melko voimakkaita, mutta molempiin suuntiin. Kaikissa tämän ryhmän viidessä työelämän laadultaan parantuneessa kunnassa positiivinen muutos on ollut voimakas, yli 0,14 pistettä. Sen sijaan eniten heikentyneiltä näytävien Hollolan sekä erityisesti Uuraisten kohdalla tuloksen luotettavuutta heikentää vastanneiden vähäinen lukumäärä. Tästä huolimatta vuosina 2006–2008 uudistaneiden kuntien työelämän laadun muutos on positiivisempaa kuin niissä kunnissa, joissa uudistus on toteutettu myöhemmin. Vuosina 2009–2011 rakenteellisia uudistuksia tehneistä kunnista kolmessa positiivinen muutos on ollut erittäin voimakas: Kitee



Kuvio 19. Työelämän laadun muutos 2009–2011 kunnittain uudistuksen ajankohdan mukaan.

(+0,35 pistettä), Lappeenranta (0,24) ja Pudasjärvi (0,30). Näistä Lappeenrannan tulokseen saattaa kuitenkin vaikuttaa vähäinen vastaajamäärä.

Kaiken kaikkiaan Paras-uudistuksen ajankohdan ja vaikutusten viiveen huomiointi näyttää tulosten valossa tärkeältä myös henkilöstön osalta. Näyttää siltä, että henkilöstön työelämän laatu keskimäärin paranee, kun uudistuksesta kuluu 3–4 vuotta aikaa. Samalla on kuitenkin myös mahdollista, että uudistus on jättänyt ”arpia”, jotka sitten näkyvät työelämän laadun heikkenemisenä. Toisaalta silloin kun uudistus on enemmän tai vähemmän ”päällä”, näyttää todennäköiseltä, että työelämän laatu ei kovin voimakkaasti voi kohentua, ja suurilta näyttävät muutokset suuntaan tai toiseen luultavasti tasaantuvat ajan myötä. Hieman yllättävänä voidaan pitää sitä, että työelämän laadun muutoksen ero uudistuksen jo aikaa sitten tehneiden ja uudistamattomien kuntien välillä on myös kuntakohtaisesti tarkasteltuna niin selvä.

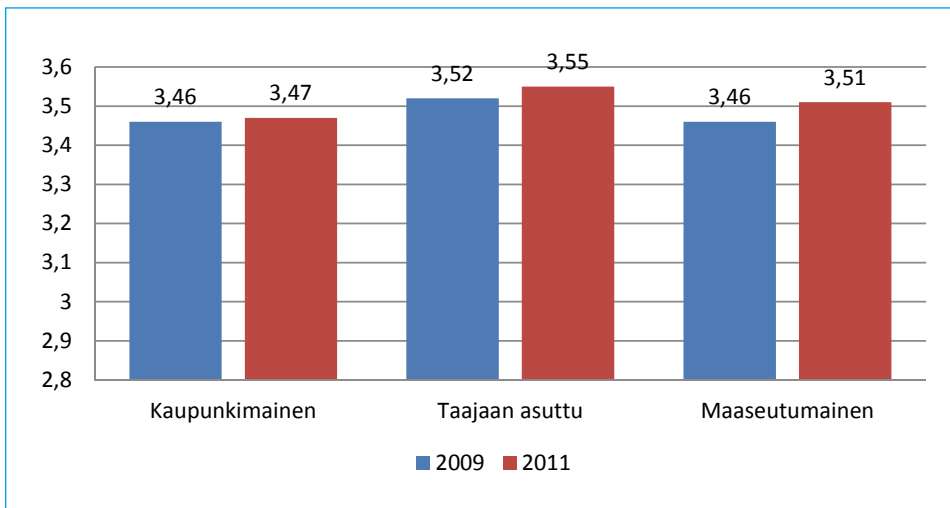


Kuvio 20. Työelämän laadun ulottuvuuksien muutos uudistuksen ajankohdan mukaan.

Työelämän laadun ulottuvuuksien kehitys vuosina 2009–2011 eri kuntatyypeissä on esitetty kuviossa 20. Esimiestyö on parantunut kaikissa kuntauudistustyypeissä suhteellisen voimakkaasti, mutta erityisesti niissä kunnissa, joissa uudistuksesta on kulunut eniten aikaa (uudistus 2006–2008). Vaikutusmahdollisuudet työhön ovat säilyneet lähes ennallaan kaikissa kuntauudistustyypeissä. Ristiriitojen avoimet hallintatavat ovat ainoa selvästi heikentynyt ulottuvuus ja koskee ainoastaan niitä kuntia, joissa Paras-uudistusta ei ollut toteutettu.

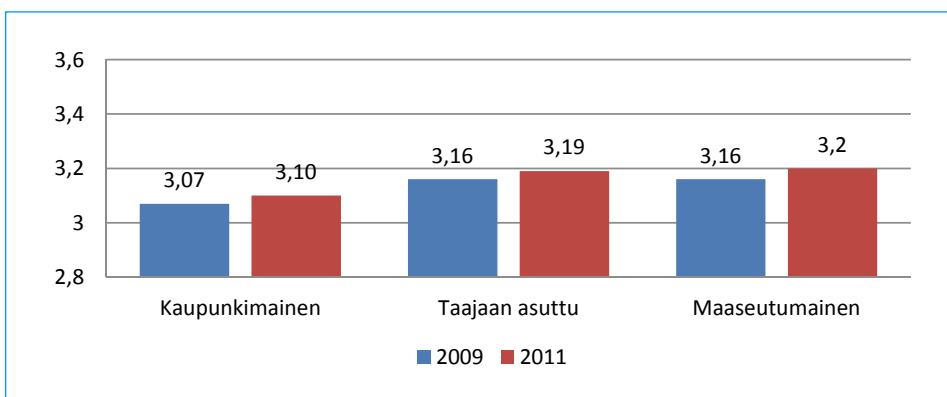
5.4 Työelämän laatu kuntatyyppin mukaan

Kunnan asukastiheyden perusteella Tilastokeskus luokittelee Suomen kunnat kolmeen ryhmään: a) kaupunkimaisiin, b) taajaan asuttuihin sekä c) maaseutumaisiin kuntiin. Vuonna 2009 näiden välillä ei ollut mainittavia eroja työelämän laadussa. Kuviosta 21 nähdään, että kaikissa kuntatyypeissä työelämän laatu on hieman parantunut, eniten maaseutumaisissa kunnissa (3,51 vuonna 2011, 3,46 vuonna 2009).

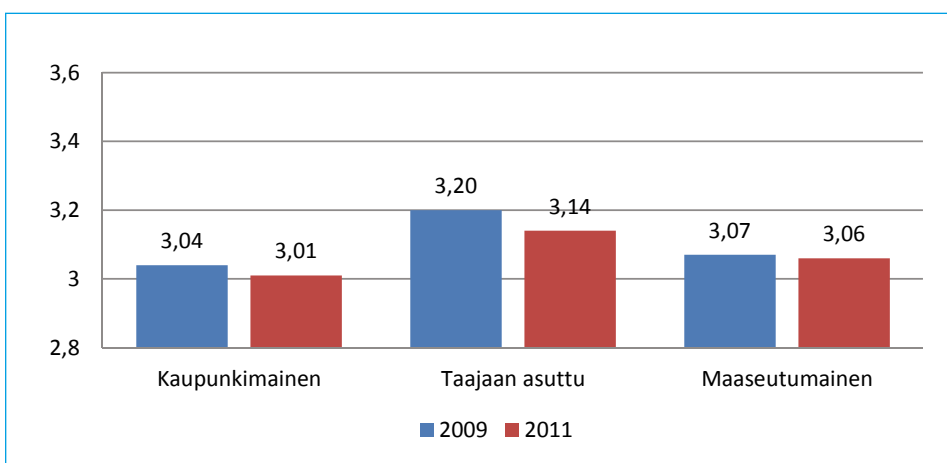


Kuvio 21. Työelämän laatu tilastollisen kuntaryhmittelyn mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Työelämän laadun osaulottuvuuksista suurimmat erot ja muutokset 2009–2011 näkyvät vaikutusmahdollisuuksissa ja ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa. Vaikutusmahdollisuudet paranivat kaikissa eri kuntatyypeissä niin, että ero maaseutumaisten kuntien hyväksi verrattuna kaupunkimaisiin kuntiin säilyi kohtalaisena (3,2 ja 3,1) (kuvio 22). Myös ristiriitojen avoimet hallintatavat säilyivät parhaiten tasollaan maaseutumaisten kuntien kohdalla (3,06 vuonna 2011, 3,07 vuonna 2009), kun se muissa kuntatyypeissä laski enemmän (kuvio 23).

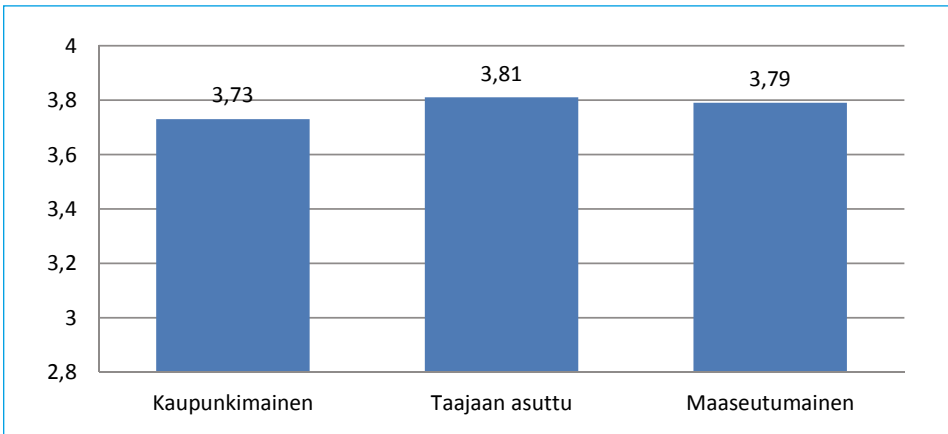


Kuvio 22. Vaikutusmahdollisuudet tilastollisen kuntaryhmittymisen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä paremmat vaikutusmahdollisuudet. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)



Kuvio 23. Ristiriitojen avoimet hallintatavat tilastollisen kuntaryhmittymisen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä paremmat ristiriitojen hallintatavat. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

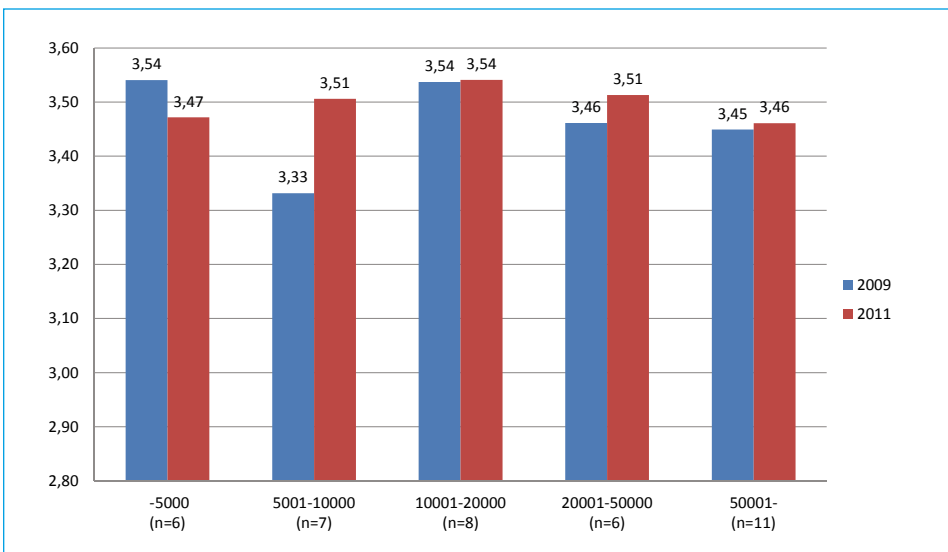
Muista työelämän laadun ulottuvuuksista niin esimiestyössä, työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa kuin työn sisäisessä palkitsevuudessa eri kuntatyyppien tulokset vaihtelivat entistäkin kapeammalla, noin 0,05 pisteen välillä. Eniten kuntatyyppien välistä vaihtelua oli sosiaalisen pääoman ulottuvuudella (kuvio 24), jossa taajaan asutut kunnat saivat korkeimman keskiarvon (3,81) ja kaupunkimaiset kunnat matalimman (3,73). Kun edellä todettiin, että liitoskunnissa sosiaalinen pääoma on hivenen vahvempaa kuin muissa kuntatyypeissä, näyttäisi siltä, että näin olisi nimenomaan taajaan asutuissa liitoskunnissa. Kun asiaa tarkastellaan lähemmin, osoittautuu, että taajaan asuttujen liitoskuntien (n = 3) sosiaalinen pääoma on korkeampi (3,85) kuin kaupunkimaisten liitoskuntien (n = 9) (3,75). Maaseutumaiset liitoskunnat (n = 2) saavat sosiaalisen pääoman arvokseen 3,82.



Kuvio 24. Sosiaalinen pääoma tilastollisen kuntaryhmituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2011 ja 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi sosiaalinen pääoma. (N = 3710; 2011: N = 4618)

5.5 Työelämän laatu kuntakoon mukaan

Vuonna 2009 työelämän laatu vaihteli kuntakoon mukaan siten, että keskikokoiset, 10001–20000 asukkaan kunnat menestyivät parhaiten (3,54 molempina vuosina). Vuonna 2011 muuttui aiempaan kyselyyn nähden se, että nyt myös 5001–10000 asukkaan kunnat asettuvat kuntakoon mukaiselle käyrälle, ja samalla erot erikokoisten kuntien välillä ovat pienentyneet (kuvio 25). Työelämän laatu on heikentynyt Parasuudistuksen kannalta kiinnostavissa pienimmissä, alle 5000 asukkaan kunnissa.

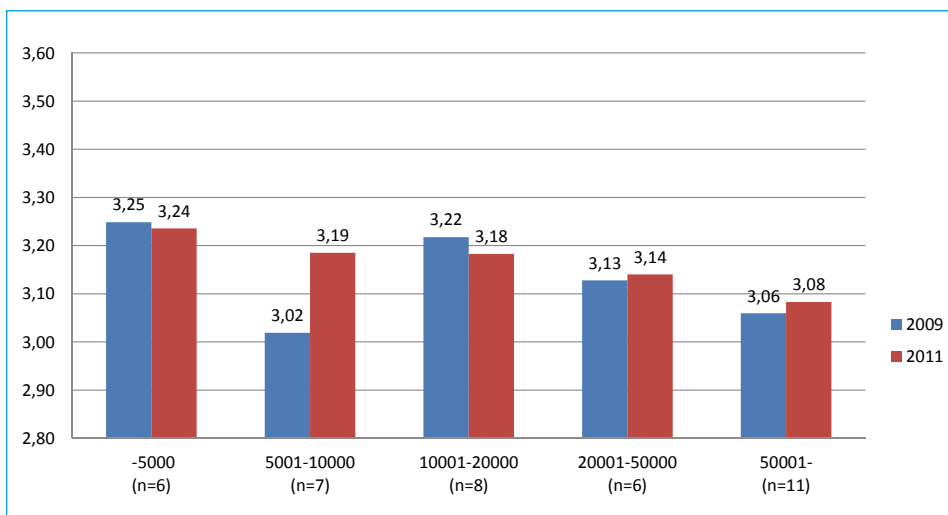


Kuvio 25. Työelämän laatu kuntakokoluokittain tarkasteltuna vuosina 2011, 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

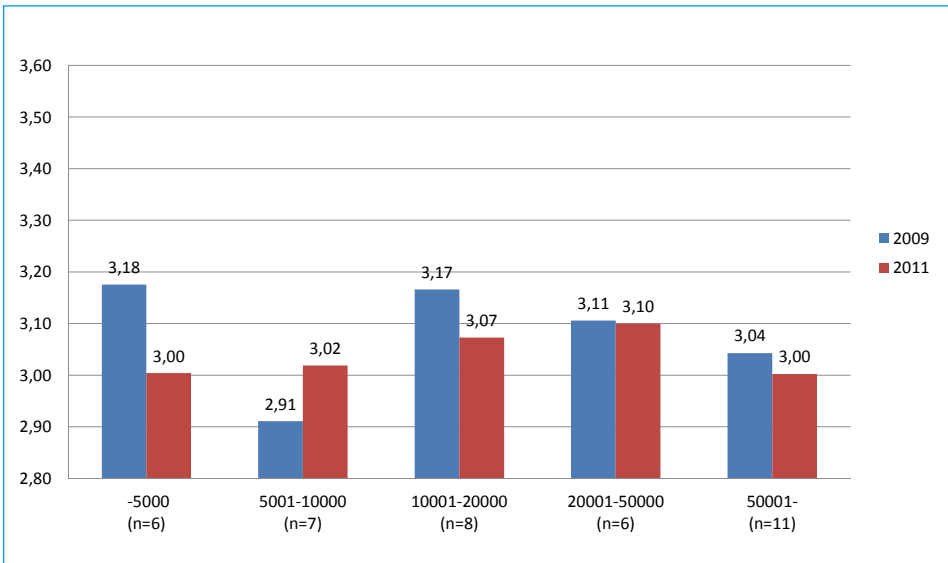
Työelämän laadun osaulottuvuuksista *vaikutusmahdollisuudet* noudattavat laskevaa trendiä kuntakoon kasvaessa (kuvio 26). Kuitenkin kriittisellä ulottuvuudella eli *ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa* näkyy vuonna 2011 erilainen trendi, eli keskikokoiset kunnat (10001–20000 asukasta) menestyvät tässä suhteessa parhaiten (kuvio 27). Kuitenkin kaikissa muissa kuntakokoluokissa myös ristiriitojen hallintatapojen avoimuus on selvästi heikentynyt lukuun ottamatta 5001–10000 asukkaan kuntia, joissa keskiarvo on 3,02 (2,91 vuonna 2009).

Esimiestyössä puolestaan pienimmät kunnat menestyvät heikoiten (3,5 vuonna 2011, 3,61 vuonna 2009) ja 10001–20000 asukkaan kunnat parhaiten (3,61 vuonna 2011, 3,55 vuonna 2009). Myös *työyhteisön sosiaalinen toimivuus* on parasta tässä kuntakokoluokassa (3,62 vuonna 2011, 3,59 vuonna 2009). *Työn sisäinen palkitsevuus* on kaikissa kuntakokoluokissa korkea (välillä 4,11–4,25 vuonna 2011, välillä 4,10–4,18 vuonna 2009), ja eniten se on parantunut 5001–10000 asukkaan kunnissa (4,25 vuonna 2011, 4,10 vuonna 2009).

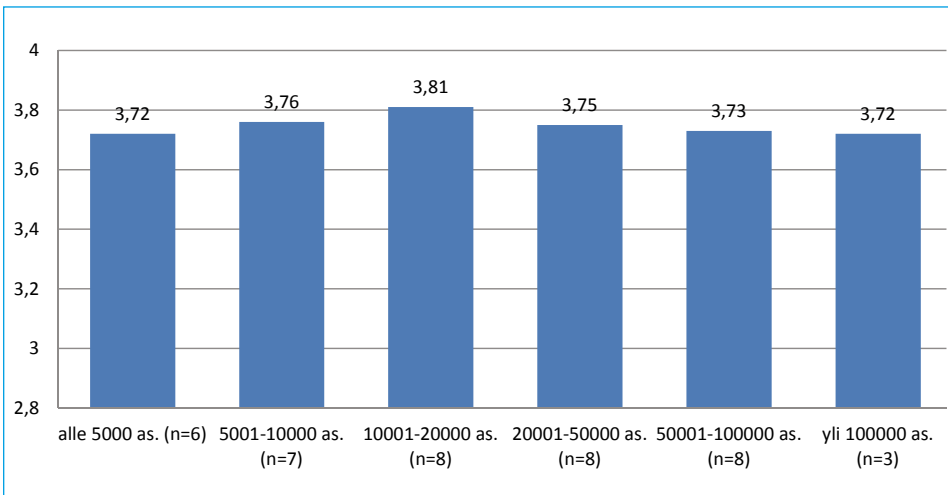
Sosiaalinen pääoma (kuvio 29) oli hieman muita korkeampi 10001–20000 asukkaan kunnissa (3,81). Kun tarkastellaan lähemmin kuntakoon ja Paras-luokituksen välistä yhteyttä työelämän laadussa havaitaan, että sosiaalinen pääoma on parasta 5001–10000 asukkaan liitoskunnissa. (3,95) ja heikointa samankokoisissa muissa kunnissa (3,51). Tätä eroa voidaan pitää varsin merkittävänä.



Kuvio 26. Vaikutusmahdollisuudet kuntakokoluokittain tarkasteltuna vuosina 2011, 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä paremmat vaikutusmahdollisuudet. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)



Kuvio 27. Ristiriitojen avoimet hallintatavat kuntakokoluokittain tarkasteltuna vuosina 2011, 2009. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä paremmat hallintatavat. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)



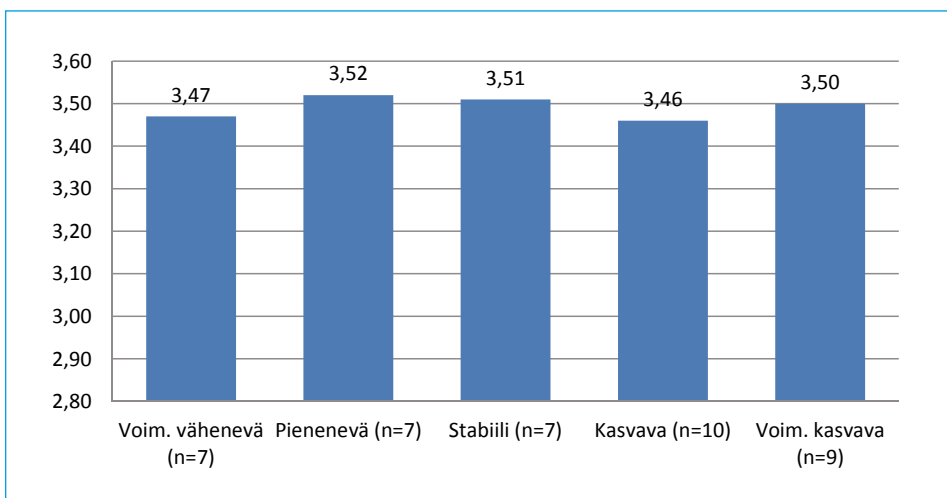
Kuvio 28. Sosiaalinen pääoma kuntakokoluokittain tarkasteltuna vuonna 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi sosiaalinen pääoma. (N = 4618)

5.6 Työelämän laatu kasvavissa vs. pienenevissä kunnissa

Väestömäärän muutokset ovat olleet viime vuosina voimakkaasti kuntia erottelevaa. ARTTU-tutkimusohjelmassa väestömäärän muutoksen perustella tutkimuskunnat on luokiteltu viiteen ryhmään sen mukaan, onko niissä vuosien 2000 ja 2010 välillä

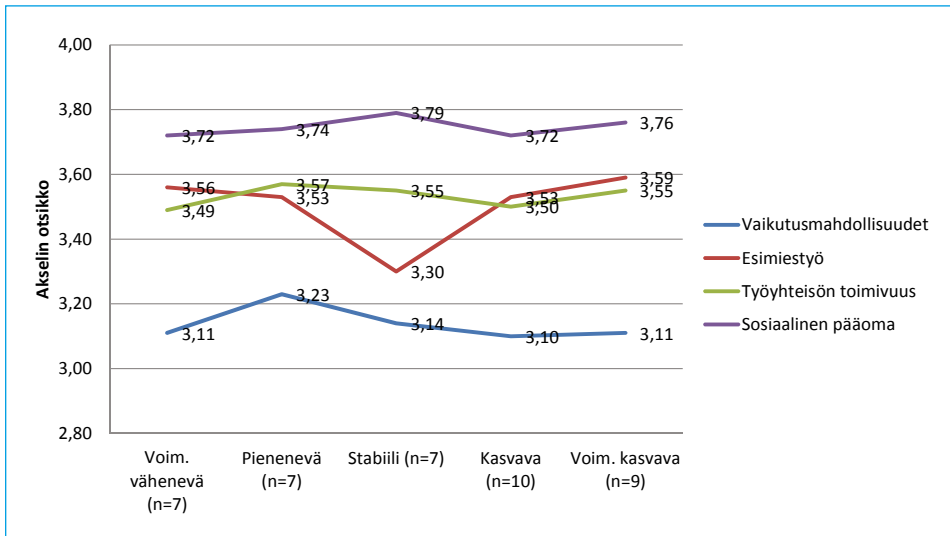
ollut a) voimakasta väestön vähentymistä (yli 10 %), b) lievää vähenemistä (yli 2,5 %), c) stabiili tilanne (alle 2,5 % muutos), d) lievää kasvua (yli 2,5 %) vai e) voimakasta kasvua (yli 10 %). Kussakin kategoriassa on vähintään seitsemän tutkimuskuntaa.

Työelämän laadun keskiarvot vaihtelevat kunnan väestönkasvun mukaan välillä 3,46–3,52 siten, että korkein työelämän laatu on väestöltään lievästi pienenevissä kunnissa ja heikoin lievästi kasvavissa. Työelämän laadun osuolottuvuuksista vähäisimmät erot ovat *ristiriitojen avoimissa hallintatavoissa* (3,00 voimakkaasti pienenevissä ja lievästi kasvavissa kunnissa, 3,06 voimakkaasti kasvavissa kunnissa). (Kuvio 29.)



Kuvio 29. Työelämän laatu väestönmuutosluokittain tarkasteltuna vuonna 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (N = 4618)

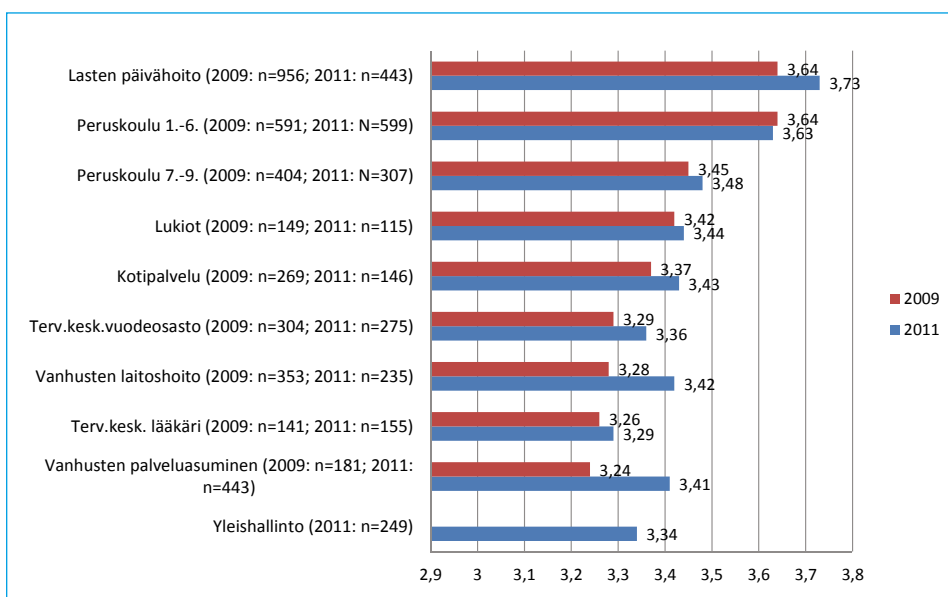
Kuviossa 30 on esitetty vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus erilaisissa kunnissa väestömuutoksen mukaan. Mielenkiintoinen havainto on, että erityisesti sosiaalinen pääoma ja esimiestyö asettuvat voimakkaasti negatiiviseen korrelaatioon keskenään. Stabiileissa kunnissa, joissa sosiaalinen pääoma on kaikkein korkeinta (3,79) on esimiestyö radikaalisti muita heikompi (3,30). Voimakkaimmin työelämän laadun ulottuvuuksista parantuneen esimiestyön osittainen erillisuus muista työelämän laadun ulottuvuuksista vahvistaa ajatusta, jonka mukaan Paras-uudistus saattaa vaikuttaa hallinnollisen toimivuuden lisääntymisen kautta esimiestyöhön ja kiinnittää siihen huomiota, mutta tästä on vielä askel varsinaiseen työpaikkatasoiseen työelämän laadun kehittämiseen.



Kuvio 30. Vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö, työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma väestönmuutosluokittain tarkasteltuna vuonna 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä paremmat vaikutusmahdollisuudet. (N = 4618)

6 Työelämän laatu toiminnoittain

Kuviossa 31 on vertailtu työelämän laatua kuntien palveluissa vuosina 2009 ja 2011. Uutena toimintona mukana on yleishallinto, jonka työelämän laatu on keskimääräistä matalampi. Aiemmin (Nakari 2004, 48–54, Jokinen ym. 2011, 51) havaittu perustendensi jatkuu, eli pienten lasten kanssa työskentelevien työelämän laatu on kaikkein korkein ja heikoin taas terveyskeskuksissa ja vanhustyössä työskentelevillä. Kehitys on ollut erityisen myönteistä vanhusten laitoshoidossa.



Kuvio 31. Työelämän laatu toiminnon mukaan tarkasteltuna vuosina 2009 ja 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)¹¹

Aiemmin havaittu toimintojen välinen työelämän laadun polarisaatio (Jokinen ym. 2011, 53) näyttäisi olevan vähenemässä hieman samaan tapaan kuin kuntienkin välillä, vaikka pienten lasten kanssa työskentelevät ovatkin vielä muita korkeammalla tasolla. Yleishallinnon työelämän laatuun ovat vaikuttaneet pyrkimykset vähentää yhteistyörakenteissa päällekkäisiä hallinnollisia toimia, mikä on johtanut hallintotyön kasvaviin tehokkuuspaineisiin ja toimintatapamuutoksiin.

¹¹ Mukana ovat vastaajista ne, jotka ovat ilmoittaneet vain yhden toiminnon jossa työskentelee.

Taulukko 16. Työelämän laadun kehitys eri toiminnoissa vuosina 1995, 1999, 2003, 2009 ja 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu.¹² (1995: N = 6025; 1999: N = 5079; 2003: N = 4879; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

	KuntaSuomi 2004			ARTTU		Keskiarvo 1995–11
	1995	1999	2003	2009	2011	
Sosiaali- ja terveystoimi						
Vanhusten palveluasuminen	3,37	3,36	3,33	3,24	3,41	3,34
Terv.kesk. lääkäri	3,47	3,46	3,31	3,26	3,29	3,36
Vanhusten laitoshoido	3,37	3,36	3,34	3,28	3,42	3,35
Terv.kesk.vuodeosasto	3,44	3,30	3,20	3,29	3,36	3,32
Kotipalvelu/sairaanhoido	3,56	3,45	3,49	3,37	3,43	3,46
Sivistystoimi						
Lukiot	3,42	3,49	3,51	3,42	3,44	3,46
Peruskoulu 7.-9.	3,39	3,39	3,37	3,45	3,48	3,42
Peruskoulu 1.-6.	3,66	3,67	3,59	3,64	3,63	3,64
Päivähoito	3,58	3,63	3,54	3,64	3,73	3,62

Taulukossa 16 on esitetty KuntaSuomi 2004- ja ARTTU-tutkimuksen perusteella työelämän laadun keskiarvot eräissä toiminnoissa. Sosiaali- ja terveysalan ja – erityisesti - sivistystoimen vuosina 1995–2011 saamien arvojen vaihteluväli on varsin kapea, enimmillään 0,24 (vuodeosastolla), eli pitkällä aikavälillä työelämän laatu näyttää pysyvän pitkälti samalla tasolla tietyn toiminnon piirissä.

Kun lasketaan pitkän ajan keskiarvo (1995–2011) toiminnoittain, vaihtelee tulos välillä 3,32 (vuodeosasto) – 3,64 (peruskoulu). Työelämän laadun enenevä eriytymiskehitys ei saa tästä tarkastelusta tukea – työelämän laatu on yllättävänkin pysyvä ilmiö toiminnoittain.

Liitetaulukkoon 7 on koottu eri työelämän laadun ulottuvuuksien keskiarvot toiminnoittain 2009 ja 2011. Muutokset yksittäisillä ulottuvuuksilla toimintojen sisällä tällä aikavälillä ovat tietyin poikkeuksin pieniä ja enimmäkseen positiiviseen suuntaan. *Ristiriitojen avoimet hallintatavat* on kriittisin ulottuvuus. Vaikka se on voimakkaasti parantunut lasten päivähoitossa (3,40 vuonna 2011, 3,26 vuonna 2009) sekä vanhusten palveluissa (3,12 vuonna 2011, 2,92 vuonna 2009), on suunta useimmilla muilla aloilla ollut kielteinen. Useat ristiriitojen hallinnan keskiarvot myös alittavat kriittisen 3 pisteen rajan. *Esimiestyö* on puolestaan kohentunut selvästi nimenomaan terveydenhuollossa, mikä kompensoi heikennyksiä ristiriitojen hallinnassa työelämän laadun kokonaistarkastelussa.

Seuraavaa tarkastelua varten eri toiminnot on jaoteltu neljään ryhmään seuraavasti:

- **Lasten hoitoala:** lasten päivähoito, perheneuvola ja äitiys- ja lastenneuvola
- **Vanhustyö:** vanhusten palveluasuminen, vanhusten laitoshoido, kotipalvelu ja kotisairaanhoido
- **Terveydenhuolto:** terveyskeskuksen vuodeosasto, terveyskeskuksen lääkärintervastaanotto ja kouluterveydenhuolto

12 Eri ajankohdat eivät ole täysin vertailukelpoisia joidenkin muuttuja- ja summamuuttujatasoisten erojen vuoksi sekä toimintojen määrittelytapojen vuoksi. Vertailua on pidettävä lähinnä suuntaantavana.

- **Koulutoimi:** esiopetus, peruskoulun 1.-6. luokat, peruskoulun 7.-9. luokat, lukio ja ammatillinen koulutus.

Taulukko 17. Työelämän laadun osaulottuvuudet eri toiminnoissa ja Paras-luokituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2009 ja 2011. Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

	Vaikutus- mahdollisuudet		Työyhteisön toimivuus		Työn sisäinen palkitsevuus		Ristiriitojen avoimet hallintatavat		Esimiestyö	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011
Kuntaliitoskunnat										
Lasten hoitoala	3,22	3,18	3,71	3,78	4,24	4,33	3,20	3,35	3,70	3,89
Vanhustyö	3,03	3,05	3,30	3,50	3,90	3,97	2,96	3,11	3,36	3,60
Terveystenhoito	2,74	2,91	3,35	3,41	4,06	4,12	2,94	3,01	3,39	3,41
Koulutoimi	3,15	3,19	3,73	3,67	4,22	4,28	3,20	3,07	3,66	3,66
Syvenevän yhteistyön kunnat										
Lasten hoitoala	3,36	3,46	3,78	3,89	4,34	4,33	3,16	3,42	3,78	3,86
Vanhustyö	3,08	3,04	3,23	3,39	3,98	4,00	2,98	3,01	3,06	3,42
Terveystenhoito	2,72	2,86	2,93	3,25	3,88	4,02	2,47	2,82	2,87	3,33
Koulutoimi	3,18	3,17	3,70	3,58	4,21	4,25	2,99	2,93	3,61	3,61
Muut kunnat										
Lasten hoitoala	3,33	3,14	3,68	3,57	4,26	4,28	3,33	3,29	3,83	3,78
Vanhustyö	2,98	3,15	3,11	3,50	3,89	4,05	2,93	3,10	3,15	3,55
Terveystenhoito	2,80	2,94	3,41	3,46	3,97	4,15	3,06	2,88	3,52	3,52
Koulutoimi	3,12	3,15	3,52	3,59	4,17	4,26	3,03	2,94	3,47	3,53

Taulukon 17 avulla voidaan tarkastella työelämän laadun osaulottuvuuksia ja niiden muutoksia eri Paras-luokissa ja eri toimintoryhmässä 2009–2011. *Lasten hoitoalalla* työelämän laadun eri ulottuvuudet ovat voimakkaimmin kehittyneet syvenevän yhteistyön kunnissa. *Vanhustyössä* työelämän laatu puolestaan on voimakkaimmin kehittynyt ryhmässä muut kunnat. *Terveystenhoitossa* työelämän laatu on alhaisinta kaikissa Paras-kunnissa; merkittävintä parannusta on tapahtunut nimenomaan syvenevän yhteistyön kuntien terveystenhoitossa kaikilla ulottuvuuksilla. *Kouluissa* työelämän laatu on säilynyt suhteellisen ennallaan lukuun ottamatta ristiriitojen avoimia hallintatapoja, jotka ovat heikentyneet lähelle tai alle kriittisen 3,0:n rajan kaikissa Paras-luokissa.

7 Työvoiman riittävyys ja osaaminen

Tässä tutkimuksessa omaksutun viitekehysten mukaan henkilöstövoimavarat on moniulotteinen kokonaisuus, jota työelämän laadun ulottuvuudet valottavat useilta eri puolilta. Vaikutusmahdollisuudet tai esimiestyö tällaisina ulottuvuuksina kertovat kuitenkin lähinnä kokemuksista, ja haasteena kunnissa on luoda sellaisia henkilöstöjohtamisen, ikäpolitiikkojen ja osaamisen kehittämisen objektiivisia rakenteita ja käytänteitä, joissa työelämän laadun kokemukset tulkitaan ja yhdistetään koko kunnan organisaation strategiseen ohjaukseen. Tässä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamistyössä tarvitaan erilaisia arvioinnin, osallistamisen ja innovoinnin menetelmiä.

Seuraavassa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen muovautumista työvoiman riittävyyden, koulutuksen, osaamisvalmiuksien, eläkeajatusten ja työssä jatkamisajatusten kautta.

7.1 Työntekijöiden riittävyys

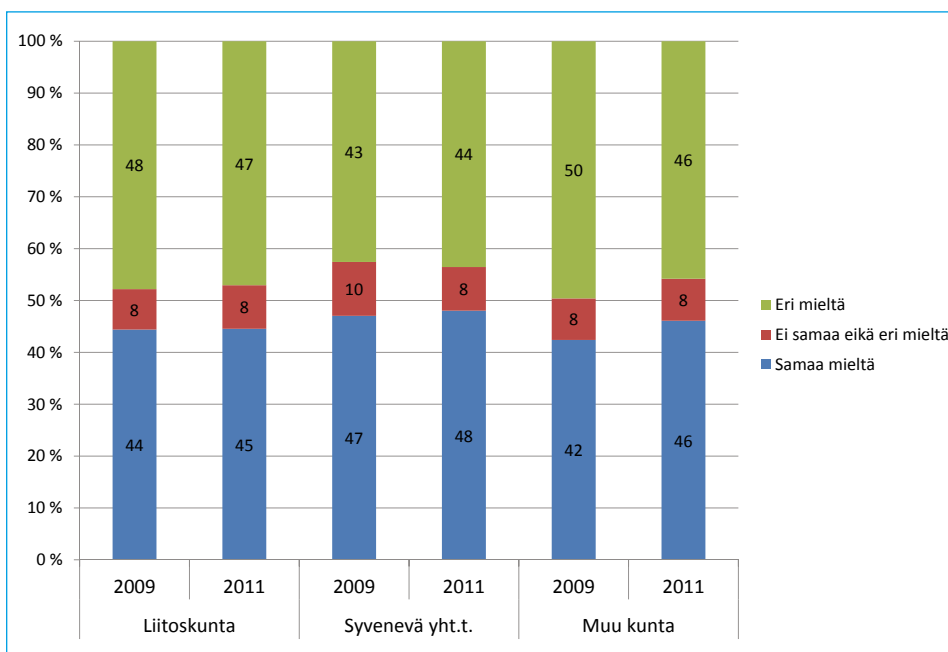
Henkilöstövoimavaroihin liittyvää kehittämispotentiaalia voidaan hahmottaa työntekijöiden riittävyyden ohella osaamisvalmiuksien, osaamisen arvostamisen, työpaikkakoulutusmahdollisuuksien sekä eläkeajatusten kautta. Olennaisesti kuntatyön laatuun ja sitä kautta työelämän laatuun vaikuttaa se, kuinka suuri osa henkilöstöstä kokee kuuluvansa kuntatyön ”keskiöön”, jossa heidän työssään on sopivasti haasteita, mahdollisuuksia ja voimavaroja. Kuten työelämän laadun eri ulottuvuudet, nämäkin kysymykset luotaavat ei pelkästään subjektiivisia kokemuksia vaan sitä, miten kokonaisvaltaisesti henkilöstö on mukana työn ja organisoinnin muutoksessa. Henkilöstöjohtamisen toimilla vaikutetaan hyvin paljon siihen, miten suuri osa työntekijöistä kokee olevansa tässä organisaation ”keskiössä”, huomattuna ja tarvittuna, mikä heijastuu lopulta myös työn mielekkyyteen, jaksamiseen ja jopa eläkeaikomuksiin saakka.

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrissa (Aho & Mäkiäho 2011, 20) kunta-ala erottuu sektorina, jossa työntekijät arvioivat voimavaransa suhteessa työn vaatimuksiin selvästi heikommaksi kuin muiden sektorien työntekijät. Käsillä olevassa tutkimuksessa arvioitiin työvoiman riittävyyttä kunnissa väittämällä ”Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden” (kuvio 32). Vuonna 2009 hieman alle puolet vastaajista koki työntekijöiden määrän riittävänä ja vajaa puolet riittämättömänä. Työvoiman riittävyys liittyy keskeisesti Paras-uudistuksen uusiin organisointitarkoituksiin esimerkiksi terveydenhuollossa, joten kuviossa 33 ja taulukossa 18 on tarkasteltu kysymyksen vastausjakautumia myös toimialan ja Paras-kuntaluokituksen mukaisesti.



Kuvio 32. Ikäryhmittäiset vastausjakaumat väittämästä ”Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2010: N = 4618)

Työntekijöiden riittävyys oli säilynyt kokonaisuudessaan vuoden 2009 tasolla. Ikäryhmittäisessä tarkastelussa (kuvio 32) havaitaan, että 31–40-vuotiaat olivat tulleet hieman kriittisemmiksi työntekijöiden riittävyys suhteen (46 % vuonna 2011, 50 % vuonna 2009 samaa mieltä). 41–60-vuotiaat puolestaan kokivat riittävyys hieman aiempaa myönteisemmin. Vanhin ikäryhmä (yli 60-vuotiaat) olivat selvästi useimmin valinneet ”ei samaa eikä eri mieltä” vastausvaihtoehdon (13 % vuonna 2011, 10 % vuonna 2009).



Kuvio 33. Paras-kuntaluokituksen mukaiset vastausjakaumat väittämästä ”Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618).¹³

Hyvin vähäisiä ovat olleet myös muutokset koetussa työntekijöiden riittävydessä Paras-kuntaluokituksen mukaisesti tarkasteltuna (kuvio 33). Hieman muita kuntia tyytyväisempiä riittävyteen ollaan syvenevän yhteistyön kunnissa (48 % vuonna 2011, 47 % vuonna 2009 samaa mieltä). Tyytyväisyys riittävyteen näyttäisi lisääntyneen kategoriassa ”muut kunnat” (46 % vuonna 2011, 42 % vuonna 2009 samaa mieltä).

Kuntauudistuksen kannalta kiinnostavaa on, miten vastaukset jakautuvat eri toiminnoissa ja eri Paras-kuntaluokissa (taulukko 18). *Lasten hoitoaloilla* työntekijöiden riittävyys näyttäisi parantuneen syvenevän yhteistyön kunnissa (65 % vuonna 2011, 56 % vuonna 2009 samaa mieltä), heikentyneen muissa kunnissa (44 % vuonna 2011, 52 % vuonna 2009 samaa mieltä) ja säilyneen ennallaan liitoskunnissa (47 % samaa mieltä).

Vanhusten hoitotoissa työntekijöiden riittävyys on parantunut kaikissa eri Paras-kuntaluokissa. Suurinta parannus vuosina 2009–2011 on ollut kunnissa, joissa rakenteellista uudistusta ei ole tehty (44 % vuonna 2011, 28 % vuonna 2009 samaa mieltä). *Terveydenhuollossa* myönteinen kehitys on myös ollut suurinta näissä muissa kunnissa (32 % vuonna 2011, 18 % vuonna 2009); muuten muutokset ovat melko vähäisiä. Vanhus- ja terveydenhoitotehtävissä työntekijöiden riittävyys koetaan kaikkein heikoimpana, mutta liitoskunnissa ja syvenevän yhteistyön kunnissa tilanne on

13 Vuonna 2009 luokka ”muut kunnat” ja luokka ”kaupunkiseutukunnat” oli tarkastelussa erikseen, vuonna 2011 ne oli yhdistetty samaan ryhmään tutkimusohjelman linjauksen mukaisesti.

kuitenkin hieman parantunut vuoteen 2009 verrattuna.

Koulujen toiminnassa työntekijöiden riittävyys on heikentynyt sekä liitoskunnissa että syvenevän yhteistyön kunnissa hieman. Yleisesti ottaen työntekijöiden riittävyys on edelleen kuitenkin kouluissa parasta (yli 60 % samaa mieltä vuonna 2011). *Yleishallinnosta* ei vertailutietoa 2009 ole olemassa, mutta sen työntekijöiden riittävyys on tarkastelluista toimialoista toiseksi parasta (n. 50 % samaa mieltä vuonna 2011).

Taulukko 18. Paras-kuntaluokituksen mukaiset ja toiminnoittaiset vastausjakaumat väittämästä ”Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618).¹⁴

		Liitoskunta		Syvenevän yhteistyön kunta		Muu kunta	
		2009	2011	2009	2011	2009	2011
Lasten hoitoala	Samaa mieltä	47	47	56	65	52	44
	Ei samaa eikä eri mieltä	10	8	13	7	8	9
	Eri mieltä	44	46	31	28	40	46
Vanhustyö	Samaa mieltä	26	30	27	30	28	44
	Ei samaa eikä eri mieltä	9	9	12	8	6	9
	Eri mieltä	65	61	61	62	66	46
Terveydenhuolto	Samaa mieltä	24	23	22	26	18	32
	Ei samaa eikä eri mieltä	5	8	11	9	6	7
	Eri mieltä	71	69	67	66	75	61
Koulutoimi	Samaa mieltä	62	59	68	65	62	62
	Ei samaa eikä eri mieltä	7	10	10	8	9	9
	Eri mieltä	31	31	22	27	30	30
Yleishallinto	Samaa mieltä	-	54	-	51	-	48
	Ei samaa eikä eri mieltä	-	6	-	11	-	12
	Eri mieltä	-	40	-	39	-	41

Työntekijöiden riittävyyden muutokset erityyppisissä kunnissa on esitetty taulukossa 19. Erot erilaisten kuntien välillä ovat aiemmassa tutkimuksessa todettuun tapaan melko pieniä. Ne muutokset, joita on havaittavissa, ovat lievästi positiiviseen suuntaan. Muutoksista ei ole kuitenkaan helppo vetää johtopäätöksiä. Työntekijöiden määrää työtehtäviin nähden pitää noin puolet kaikista vastaajista riittävänä, mutta pienemmissä, erityisesti taajaan asutuissa kunnissa useammin kuin suurissa ja kaupunkimaisissa. Tämä voi liittyä siihen, että useat pienehköt, 5001–10 000 asukkaan kunnat ovat samanaikaisesti väestöltään lievästi väheneviä kuntia, joissa työvoiman riittävyys on noin kymmenen prosenttiyksikköä useammin koettu riittäväksi kuin muissa (54 % vuonna 2011). Paras-uudistuksella ei näytä olevan yhteyttä työntekijöiden riittävyyteen.

”Työtäni en vaihtaisi, mutta rasittavinta (on) se, ettei kykene tekemään sitä niin hyvin kuin osaisi, jos aika riittäisi.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

14 Vuonna 2009 luokka ”muut kunnat” ja luokka ”kaupunkiseutukunnat” oli tarkastelussa erikseen, vuonna 2011 ne oli yhdistetty samaan ryhmään tutkimusohjelman linjauksen mukaisesti.

Taulukko 19. Vastausjakaumat väittämään ”Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden” kuntakoon, tilastollisen kuntaryhmituksen, Paras-luokituksen ja väestönmuutosluokituksen mukaan tarkasteltuna vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

	Samaa mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä		Eri mieltä	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011
Kuntakokoluokka:						
max 5 000 as.	56	57	8	10	36	34
5 001–10 000 as.	37	47	10	7	53	39
10 001–20 000 as.	51	54	9	8	40	38
20 001–50 000 as.	45	47	7	9	48	44
50 001–100 000 as.	43	42	8	7	49	51
yli 100 000 as.	-	41	-	10	-	49
Tilastollinen kuntaryhmitys:						
Kaupunkimaiset kunnat	42	43	8	9	49	48
Taajaan asutut kunnat	49	55	7	8	44	38
Maaseutumaiset kunnat	48	50	9	8	44	43
Paras-luokitus:						
Kuntaliitoskunnat	44	45	8	8	48	47
Syv. yhteistyön kunnat	47	48	10	8	43	44
Muut kunnat	42	46	8	8	50	46
Kaupunkiseutukunnat	45	-	8	-	47	-
Väestömuutos:						
Voimakkaasti vähenevä	-	45	-	7	-	48
Vähenevä	-	54	-	8	-	37
Stabiili	-	44	-	8	-	47
Kasvava	-	45	-	8	-	47
Voimakkaasti kasvava	-	45	-	8	-	47

7.2 Osaamisen arvostaminen ja työn raskaus

Vuonna 2009 vajaat 80 % vastaajista koki, että heidän osaamistaan arvostetaan. Toisaalta reilut 10 % oli eri mieltä. Ikäryhmittäisen tarkastelun perusteella osaamisen arvostaminen on hieman heikentynyt muissa ikäryhmissä paitsi alle 30-vuotiaiden kohdalla. Taulukossa 20 on esitetty erityyppisten kuntien jakaumavertailu. Siitä nähdään, että muutokset ja erot ovat hyvin vähäisiä. Vuonna 2009 (Jokinen ym. 2011, 59) todettiin, että eri kuntamuuttujista kunnan koko näytti olevan yhteydessä osaamisen arvostamiseen siten, että 10 000–20 000 asukkaan kunnissa 81 % oli väitteen kanssa samaa mieltä, kun taas yli 100 000 asukkaan kunnissa vain 68 %. Tämäkin ero näyttää poistuneen.

Taulukko 20. Vastausjakaumat väittämään ”Työpaikallamme arvostetaan osaamista” kuntakoon, tilastollisen kuntaryhmitymisen, Paras-luokituksen ja väestönmuutosluokituksen mukaan tarkasteltuna vuonna 2009. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

	Samaa mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä		Eri mieltä	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011
Kuntakokoluokka:						
- 5 000 as.	78	72	12	16	9	12
5 001-10 000 as.	71	75	14	13	15	12
10 001-20 000 as.	81	78	9	12	11	11
20 001-50 000 as.	78	77	10	10	11	13
50 000-100 000 as.	78	78	12	11	10	12
yli 100 000 as.	68	78	18	10	14	13
Tilastollinen kuntaryhmitys:						
Kaupunkimaiset kunnat	79	78	12	10	10	12
Taajaan asutut kunnat	77	75	10	14	13	11
Maaseutumaiset kunnat	75	75	13	12	12	13
Paras-luokitus:						
Kuntaliitoskunnat	79	78	10	10	11	11
Syv. yhteistyön kunnat	81	75	8	13	11	13
Muut kunnat	76	77	12	11	11	12
Kaupunkiseutukunnat	76	-	15	-	10	-
Väestönmuutos:						
Voimakkaasti vähenevä	-	77	-	11	-	13
Vähenevä	-	76	-	13	-	11
Stabiili	-	77	-	11	-	12
Kasvava	-	76	-	11	-	13
Voimakkaasti kasvava	-	79	-	10	-	11

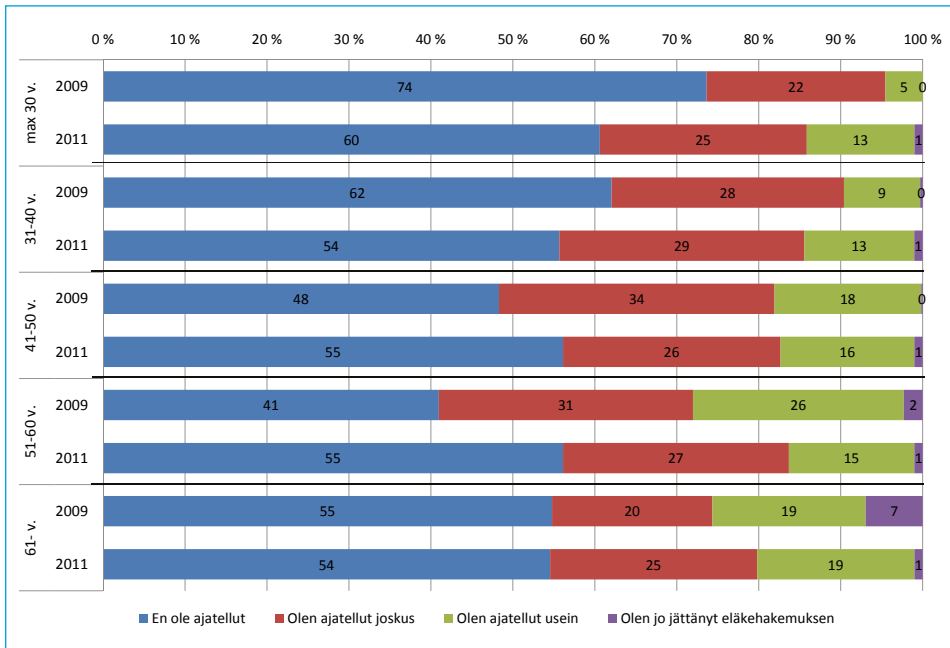
Koettujen koulutustarpeiden välillä ei ole eroa Paras-uudistuksen mukaisten kuntaluokkien välillä. Suuremmissa kunnissa lisäkoulutustarve on hivenen suurempaa kuin pienemmissä. Ainoastaan voimakkaasti väestöltään vähenevissä kunnissa myös lisäkoulutustarve on selvästi vähäisempää kuin muissa kunnissa. Työn osaamisvaatimukset näyttävät näin kytkeytyvän kunnan väestöpohjan muutokseen. Tätä vahvistaa myös se, että koulutusmahdollisuudet koetaan heikoimmiksi lievästi väestöltään vähenevissä kunnissa. Voimakkaasti vähenevät kunnat tosin ovat tässä suhteessa samalla tasolla muiden kuntien kanssa, mikä saattaa liittyä väestömuutoksen jo pidempään tiedossaoloaikaan.

Työn fyysinen ja henkinen raskaus liittyy vastaajan ikään siten, että nuorin ikäryhmä, alle 30-vuotiaat, kokee työnsä ruumiillisesti selvästi muita raskaammaksi – myös henkisesti melko raskaaksi. Lisäksi nuorin ikäryhmä kokee työmääränsä hieman keskimääräistä useammin liian suureksi.

Tätä tulosta on vaikea tulkita olletikin, että vanhimmasta ikäryhmästä nuoria harvempi pitää työtään sekä fyysisesti että henkisesti raskaana. Samanaikaisesti vanhimmassa ikäryhmässä on eniten niitä, jotka pitävät työmääräänsä liian suurena. Nuorten työssä jaksaminen näyttää huolestuttavalta samalla kun eläkeikä lähinnä olevat kokevat edelleen suurta työkuormaa.

Eläköitymisajatukset ovat vastaavasti lisääntyneet selvästi nuorimmissa ikäryhmissä (kuvio 34). 61 % alle 30-vuotiaista ei ole ajatellut jäädä varhaiseläkkeelle (74 % vuonna 2009), ja 13 % on ajatellut eläkkeelle jäämistä usein (5 % vuonna 2009). Yli

50-vuotiaat sen sijaan ovat selvästikin hyötynneet urien jatkamistoimista, sillä heidän eläkeajatuksensa ovat vähentyneet yhtä paljon kuin nuorten lisääntyneen. Tämän tarkastelun valossa keski-ikä on kuitenkin selvästikin kuntatyöelämän uusi jakolinja.

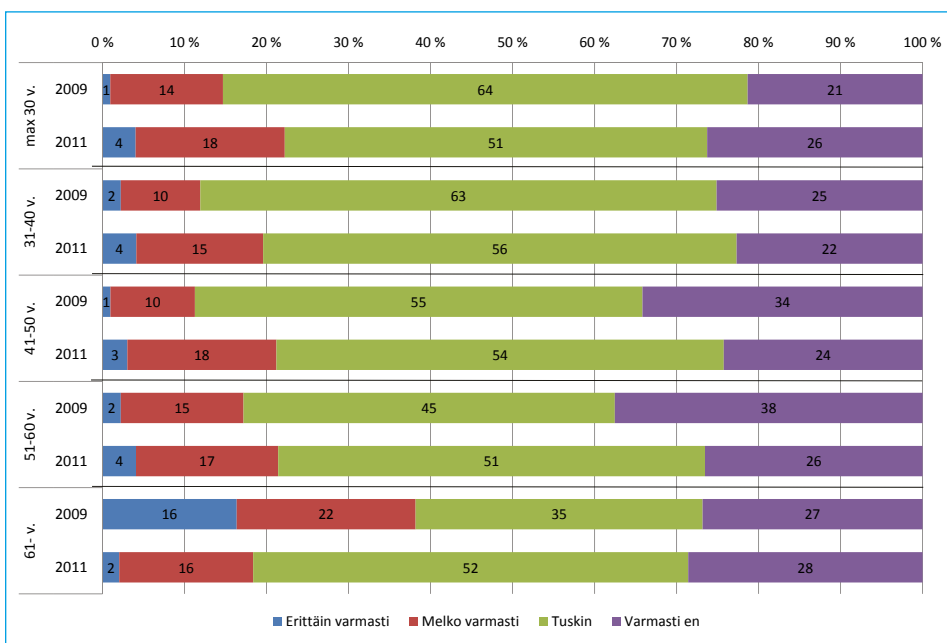


Kuvio 34. Ikäryhmittäiset vastausjakaumat kysymykseen ”Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikäänne?” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Kuviossa 35 on puolestaan vastausjakaumat siitä, uskooko vastaaja jatkavansa työuraansa eläkeiän ylitse. Nuorimmassa ikäryhmässä on vuonna 2011 enemmän (4 %) niitä, jotka uskovat erittäin varmasti jatkavansa (1 % vuonna 2009), ja vastaavasti vuonna 2011 on vähemmän niitä yli 60-vuotiaita, jotka ovat varmoja jatkamisestaan (2 % vuonna 2011, 16 % vuonna 2009). Sekä nuorimmissa että vanhimmissa myös niiden osuus on kasvanut, jotka ovat varmoja etteivät jatka työuraansa.

Tulokset eläköitymisestä viittaavat uranjatkamishalujen polarisoitumiseen. Tulokset myös poikkeavat edellisen tutkimuksen tuloksista siinä määrin, että suhdanne- ja paikallistalouden vaihtelut saattavat vaikuttaa niihin. Huolestuttavia ovat kuitenkin merkit siitä, että työurien jatkamistoimet eivät näyttäisi tukevan tasapuolisesti eri-ikäisiä.

”Omat haasteensa henkilöstön kannalta on aiheuttanut meneillään oleva eläköityminen, sukupolvenvaihdos, mikä on merkinnyt uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ongelmia. Vapautuviin vakansseihin ei saada tekijöitä. Työt on yritettävä tehdä pienemmällä työntekijämäärällä, palveluja karsittava ja priorisoitava.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

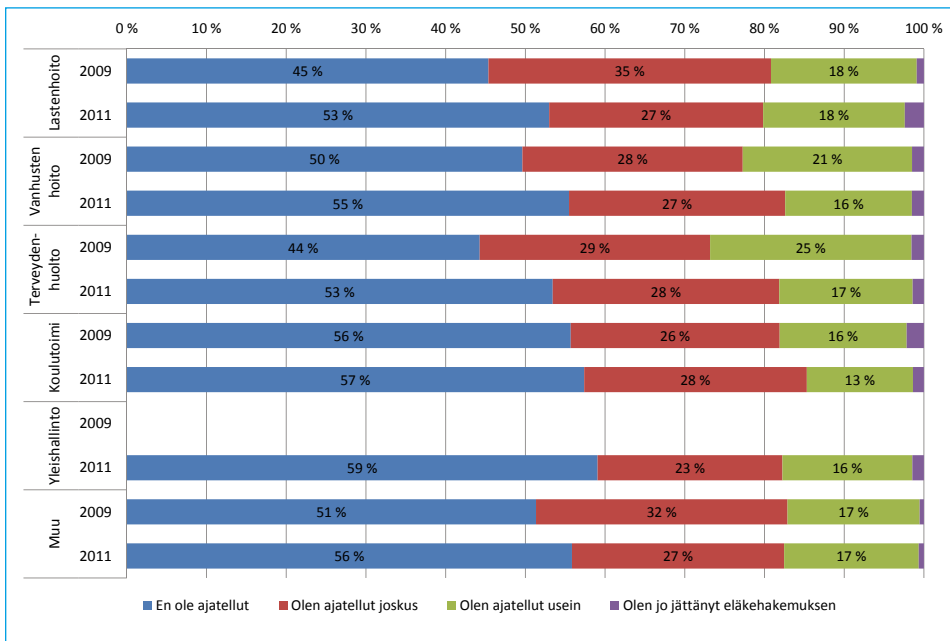


Kuvio 35. Ikäryhmittäiset vastausjakaumat kysymykseen ”Uskotteko jatkavanne työssä vielä 63 ikävuoden jälkeen tai oman ammatillisen eläkeikänne jälkeen” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Vuosina 2009–2011 eläköitymisajatukset vähenivät vanhemmissa ja lisääntyivät nuoremmissa ikäryhmissä. Niiden osuus jotka ovat ajatelleet eläkkeelle jäämistä usein, vaihteli eri ikäryhmissä hyvin vähän vuonna 2011 (13 ja 19 prosentin välillä). Kokonaisuutena eläköitymisajatukset ovat vähentyneet sekä koulutoimessa että sosiaali- ja terveydenhoitoalalla (kuviot 36). Erot toimintojen välillä ovat pieniä.

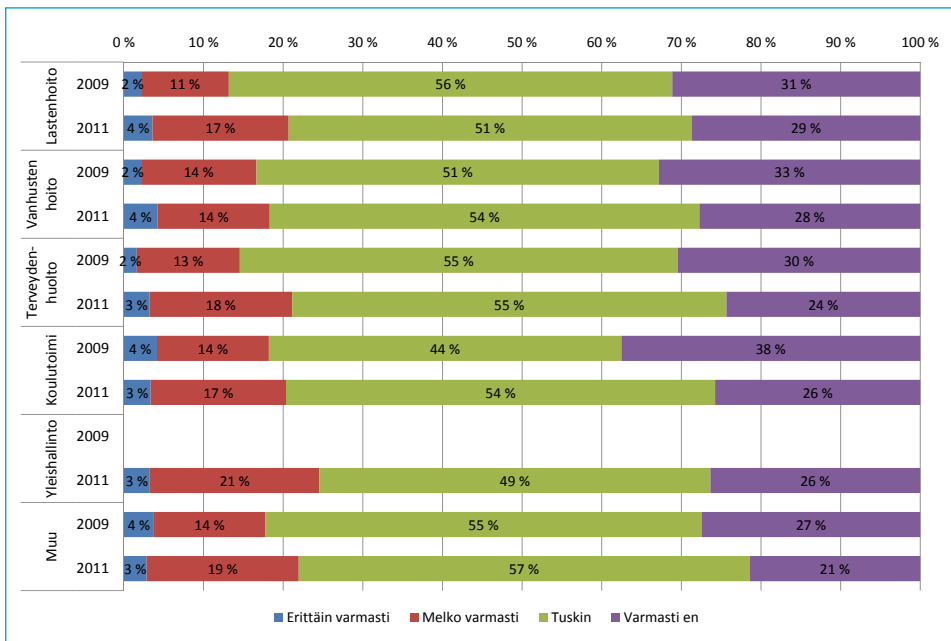
Hieman toisin kysyttyinä ”Uskotteko jatkavanne työssä 63 ikävuoden jälkeen” toimialojen väliset erot ovat myös vähäisiä ja muutos 2009–2011 kullakin alalla lievästi myönteinen (kuviot 37). Eniten työssä jatkamishalua esiintyy yleishallinnossa, jossa 24 % uskoo jatkavansa työssä vähintään melko varmasti. Vähiten halua on vanhustenhoitoalalla (18 %). Hyvin kriittisten vastausten osuus väheni huomattavasti erityisesti koulutoimessa, jossa niiden osuus jotka eivät varmasti usko jatkavansa työssä väheni 38:sta 26 prosenttiin vuosina 2009–2011.

Tulokset poikkeavat Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen tuloksista, mikä liittyy kysymysmuotoihin. Siinä kysyttiin puhtaasti halua jatkaa työtä mieluummin kuin jäädä työstä pois eläkeiässä, ja vuonna 2010 vastaajista 63 % vastasi tähän myönteisesti. Osuus oli vähentynyt hieman vuodesta 2008, mutta oli kuitenkin selvästi korkeampi kuin vuonna 2000. (Salo 2011.) Käsillä olevan tutkimuksen kysymysmuoto tuo esille selvästi realistisemmän arvion siitä, millaisina vastaajat omat työssäjatkamismahdollisuutensa näkevät.



Kuvio 36. Toiminnon mukaiset vastausjakaumat kysymykseen "Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikäänne?" vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Paras-kuntaluokitus ei vaikuta olennaisesti vastausjakaumiin. Eläkeajatukset ovat eri ryhmissä vähentyneet, ja ainoastaan voidaan todeta, että vuonna 2011 eläkeaikomuksia oli keskimääräistä vähemmän syvenevän yhteistyön kuntien sosiaalitoimessa sekä yleishallinnossa. Työssä jatkamisaikeissa erot eri Paras-luokkien välillä olivat myös vähäisiä; liitoskuntien yleishallinnossa epäilyksiä uran jatkamisen suhteen oli keskimääräistä enemmän. (Ks. liitetaulukot 14 ja 15.)



Kuvio 37. Toiminnon mukaiset vastausjakaumat kysymykseen ”Uskotteko jatkavanne työssä vielä 63 ikävuoden jälkeen tai oman ammatillisen eläkeikänne jälkeen?” vuosina 2009 ja 2011. (%; 2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

8.1 Yhteenveto

Tähän arvioinnin loppuraporttiin on koottu kuntien henkilöstökyselyiden 2009 ja 2011 keskeiset tulokset sekä analysoitu ARTTU-tutkimuskuntien henkilöstöstrategioita ja henkilöstön määrällisiä muutoksia erityyppisissä uudistuskunnissa henkilöstöraporttien (2005–2010) perusteella. Tuloksia on myös tarkasteltu ARTTU-tutkimusohjelmaan kuuluvien muiden tutkimusten kuten päättäjätutkimuksen (Sandberg 2012), kunta-laistutkimuksen (Pekola-Sjöblom 2012) ja taloustutkimuksen (Kallio 2011) valossa.

Työelämän laatu

Vuonna 2011 toteutettiin Paras-uudistuksen toteutumista seuraava kyselytutkimus (n = 4618) kuntien henkilöstölle työelämän laadun ja sen rinnakkaisilmiöiden kuten työssä jaksamisen ja jatkamisen alueelta. Tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin eri kohdissaan vuonna 2009 toteutettuun vastaavanlaiseen kyselyyn (n = 3710) sillä erotuksella, että uusimmassa kyselyssä oli kohteena sosiaali- ja terveystoimen sekä koulutoimen lisäksi myös yleishallinto sekä joitakin kysymyksiä niille, jotka työskentelevät kotikunnassaan. Vastausprosentti pääosin sähköisesti toteutetussa kyselyssä oli 52 % (60 % vuonna 2009).

Keskeisten tulosten mukaan työelämän laatu kunnissa on säilynyt jotakuinkin entisellä tasollaan, mutta sen ulottuvuuksien välillä on havaittavissa enenevästi vaihtelua kuntien ja toimialojen välillä. Työelämän laadun taso sinänsä on hyvin pysyvä ilmiö niin kunta- kuin toimialatasollakin pidemmässä perspektiivissä. Vähittäistä parantumista on tapahtunut ennen kaikkea esimiestyössä, mutta ristiriitojen avoimet hallintatavat ovat polkeneet paikallaan.

Eri sektorien työelämän laatua ja sen kehitystä on seurattu myös esimerkiksi Tilastokeskuksen Työolotutkimuksessa, Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksessa sekä Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrissa. Työelämän laadun kehityksessä ei näissäkään tutkimuksissa ole todettu dramaattisia muutoksia vaan pikemminkin lievää myönteistä kehitystä erityisesti esimiestyössä ja yleisessä työn mielekkyyden kokemisessa. Käsillä olevassa tutkimuksessa ei havaittu, että myöskään kuntien rakenteellinen uudistaminen olisi heikentänyt henkilöstön työelämän laatua; kuntatasolla havainnot viittaavat pikemminkin työelämän laadun keskimääräiseen parantumiseen uudistuskunnissa verrattuna muihin kuntiin.

Kuntakoko selittää työelämän laadun eroja hivenen – yleensä keskikokoisissa kunnissa työelämän laatu on parempaa, mutta esimerkiksi henkilökunnan riittävyys

on pienemmissä kunnissa parempaa kuin suuremmissa. Koulutusmahdollisuudet ovat jatkuvasti parantuneet. Kuntien ja toimialojen erot työelämän laadussa ovat kaventuneet. Suurimmat eroavuudet löytyvät ristiriitojen hallintatapojen avoimuudessa, joiden suhteen kehitys on ollut keskimäärin kielteistä. Toimialoista sosiaali- ja terveysalalla työelämän laatu ja työntekijöiden riittävyys ovat parantuneet, mutta koulutoimella jopa hieman heikentyneet.

Samalla kun kuntien väliset työelämän laadun erot ovat kaventuneet samoin kuin eri toimintojen väliset erot, on uudeksi ilmiöksi noussut yksittäiset, entistä vaikeammat ongelmayhteisöt, jotka eivät tilastollisessa tarkastelussa välttämättä erotu, mutta joiden olemassaolo voidaan päätellä esimerkiksi kyselyn avovastausten kautta.

Kuntalaisten palvelutyytyväisyys ja henkilöstön työelämän laatu eivät kuntatasolla kulje käsi kädessä, kuten ei kunnan taloudellinen tilannekaan. Tähän liittyy runsaasti väliin tulevia muuttujia kuntatasolla, eikä aineisto mahdollista toimialakohtaista tarkastelua. Kuitenkaan mitään vääjäämätöntä suhdetta näiden ilmiöiden välillä ei kuntatasolla ole.

Nuorten työelämän laatu on palautunut suhteellisesti korkeimmalle tasolle vuoden 2009 notkahduksen jälkeen samoin kuin Paras-uudistuksen kannalta yksi kiinnostavista kuntakokoluokista eli 5001–10000 asukkaan kuntien työelämän laatu on palannut parhaiden joukkoon. Syystä tai toisesta hyvä esimiestyö ja uutena tutkimuksessa selvitetty sosiaalinen pääoma eivät näytä viihtyvän samassa pöydässä. Kunnan väestömuutos versus stabiilius selittää osan työelämän laadun vaihtelusta ja asettaa osaltaan haasteita laajemmalle strategiselle henkilöstöjohtamiselle kuin pelkästään (lähi)esimiestyölle.

Osallistuminen Paras-uudistukseen

Paras-uudistuksen osallistavuudessa on myös suurta kunnittaista vaihtelua, ja uudistuksesta tiedottaminen ja konkreettiset toimenpiteet näyttävät liittyvän parempaan työelämän laatuun. Liitoskunnat ovat parantaneet suhteellisesti eniten työelämän laatuaan, mutta ero ei ole kovin suuri. Nuorimmat ikäryhmät ovat työelämän laadussa palanneet parhaalle tasolle, mutta toisaalta he kokevat työnsä raskaaksi ja ajattelevat eläköitymistä vakavammin kuin aiemmin. He myös suhtautuvat Paras-uudistukseen kriittisimmin.

Joissakin kunnissa Paras-uudistuksesta on kulunut jo useita vuosia ja tiettyjä seurannaisvaikutuksia myös henkilöstön kohdalla voidaan jäljittää. Vaikka työelämän laatu on keskimäärin hieman noussut uudistuksen jälkeen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet eivät kokonaisuutena ole juuri lisääntyneet ja tietoisuus Paras-uudistuksesta on säilynyt heikkona sen toteutusajankohdasta riippumatta.

Työelämän laadun yleinen kehitys on eri sektoreilla ollut hienokseltaan positiivista 2000-luvulla. Osittain Paras-hankkeesta johtuen ja osittain siitä riippumatta toteutetut henkilöstöjärjestelyt ja niiden hallintavaikeudet ovat muodostaneet kunnissa vastakkaisen, paikallisen tendenssin, joka ei kuitenkaan erotu välttämättä kuntatasoisissa mittauksissa. Negatiivinen tendenssi liittyy aineiston perusteella pikemminkin henkilöstön toiveisiin ja pelkoihin liittyen muutokseen kuin suoranaisesti työelämän laadun heikkenemiseen.

On silti selvää, että henkilöstöä ei ole useimmiten onnistuttu hyödyntämään varsi-

naisena voimavarana uudistuksen toteuttamisessa ja toteuttamiseksi, mutta poikkeukset vahvistavat säännön. Kuten tässä arvioinnin loppuraportissa edelleen tarkemmin eritellään, kuntakohtainen varianssi työelämän laadussa ja muissa muuttujissa ei heijasta niinkään rakenteellisia ratkaisuja vaan pikemminkin sitä, miten kussakin kunnassa ja kullakin toimialalla ja työyhteisössä on omaksuttu (ja johdettu) uusiin tilanteisiin sopivia pelisääntöjä. Taustalla on paikalliseen toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä pikemmin kuin rakenteellisia selittäjiä.

Työvoiman riittävyys ja osaaminen

Kuntasektorin työntekijävoimavarat ovat sektorivertailujen mukaan eniten koetuksella. Paras-uudistuksella ei näytä olevan yhteyttä työntekijöiden riittävyyteen, ja se on kyselyn perusteella säilynyt samalla tasolla 2009 ja 2011. Osaamisen arvostaminen on säilynyt ennallaan.

Vasta työelämään tulleiden ikäryhmä kokee yhtä suurta työn raskautta kuin yli 60-vuotiaiden ikäryhmä, ellei suurempaakin. Lisäksi nuorten eläkeajatuksot ovat lisääntyneet, mutta tulokset ovat ristiriitaisia. Kokonaisuutena eläkeajatuksot ovat selvästi vähentyneet ja työssä jatkamishalu lisääntynyt kaikilla toimialoilla vuonna 2011. Keski-ikä näyttää muodostavan monessa suhteessa eräänlaisen kuntatyöelämän laadun jakolinjan, ja esimerkiksi erilaiset työhyvinvoinnin tukitoimet eivät näyttäisi tämän perusteella kohdistuvan tasapuolisesti koko henkilöstöön.

Kuntien henkilöstömäärä on henkilöstöraporttien perusteella nousussa erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, eivätkä yhteistyörakenteet ole vähentäneet yleensä henkilöstön tarvetta. Nähtäväksi jää, mitä tapahtuu kuntaliitosten irtisanomissuoja-ajan päättymisen jälkeen. Henkilöstömäärien seuranta on kuitenkin monessa mielessä ongelmallista, eivätkä nykyiset henkilöstöhallinnan järjestelmät ja raportointityökalut ja raportoinnin ulkoistaminen kunnissa tue riittävästi strategista henkilöstöjohtamista ja uudistusten vaikutusten arviointia kuntatasolla.

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Huolimatta yhteistoimintalakiuudistuksesta (2007) ja Paras-lainsäädännöstä voidaan kokonaisuutena todeta, että kunnat toteuttavat henkilöstöjohtamista hyvin eri tavoin riippumatta suurestikaan näistä. Muodollinen yhteistoiminta ja henkilöstön osallisuus on ollut kohtalaista, mutta kuntien henkilöstöjohtamisen tavoitteellisuudessa ja määrätietoisuudessa on edelleen parantamisen varaa useimmissa tutkimuskunnissa.

Tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että parhaaksi eli luontevaksi kategorisoitu strateginen henkilöstöjohtaminen oli yhteydessä myös voimakkaampaan henkilöstön osallistamiseen ja korkeampaan työelämän laatuun. Luontevan henkilöstöstrategiatyön kuntia oli kuitenkin hyvin vähän (n=5) joten päätelmiä on tehtävä varovaisesti. Ylipäätään kuitenkin toimintakulttuuri saattaa olla toisissa kunnissa otollisempi Paras-uudistuksen toteuttamiselle ja siitä koituvien mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Paras-lainsäädäntö ei näytä sen paremmin tukeneen kuin estäneenkään strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämistä.

8.2 Johtopäätökset

Seuraavassa pyritään kokoamaan vastausta siihen, mitä keskeisiä eroja kuntaliitos-, yhteistyökuntien sekä muiden kuntien välillä on henkilöstöön liittyvissä asioissa havaittu, sekä siihen, mikä näitä eroja mahdollisesti selittää. Paras-ohjelmakauden päättyessä ollaan siirtymässä uuteen kuntaudistuskierrokseen, jonka tulisi hyödyntää arviointitutkimuksessa saatua tietoa.

Työelämän laatu ei juuri heilahtele rakennemuutoksissa. Tätä voidaan pitää myönteisenä lähtökohtana uusille uudistuksille ja kuntien ja valtion väliselle neuvottelulle, esimerkiksi viime aikoina keskustelussa olleelle vanhustenhoidon mitoitukselle ja muille strategisille henkilöstöpoliittisille linjauksille. Ongelmana voidaan pitää kielteistä julkisen keskustelun kehää, ”stigma-efektiä” sekä henkilöstön epävarmuutta, joka nostaa esiin kuntien viestinnällisiä ja henkilöstöjohtamisen haasteita. Nämä haasteet eivät sinänsä johdu Paras-hankkeesta mutta ovat kärjistyneet sen myötä.

Samalla kun kuntien henkilöstön työelämän laadun erot ovat Paras-kaudella kaventuneet, näyttäisi henkilöstöjohtaminen puolestaan erilaistuneen selittäen kuntien ja toimialojen välillä säilyviä eroja. Henkilöstöstrategiadokumenttien perusteella henkilöstösuunnittelu on selvästikin kunnissa murroksessa. Osin tähän ovat vaikuttaneet paitsi kunta-alan suositukset myös esimerkiksi yhteistoimintalaki (2007) sekä työkyvyttömyyseläkkeiden ja sairauspoissaolojen seurantavelvoitteet. Henkilöstövoimavarat ovat enenevässä määrin kuntastrategisessa ajattelussa mukana ylipäätään, ja henkilöstöstrategiat ovat joissakin tapauksissa hyvinkin kehittyneitä.

Liitoskuntien henkilöstön irtisanomissuojasta on vaikea tehdä johtopäätöksiä. Se on todennäköisesti toiminut työelämän laatua tukien ja osaamista kumuloiden, mutta toisaalta se on tuonut henkilöstölle myös tarkan määräajan, jonka jälkeen muutoksia on mahdollisesti odotettavissa.

Valtionohjauksen merkitys on havaintojen mukaan hyvin kaksijakoinen. Enemmänkin sitä näytetään käytetyn uudistuksen perusteluna kuin strategioiden sisältönä tai HR-työn tukena. Muutamissa henkilöstöstrategioissa mainitaan valtiolta saatava taloudellinen tuki. Toisaalta taloudellisen tuen ja hyötyjen ei uskota riittävän pitkälle.

”Kuntien ’pakkoliitokset’ aiheuttavat paljon hankaluuksia esim. henkilöstön keskuudessa. Suurempaan kuntaan liitettyjen pienten kuntien henkilöstön periaatteellinen liitoksen vastustaminen heijastuu pitkälle jokapäiväisessä työskentelyssä kun mieltä osoitetaan arkisissa askareiden suorittamisessa tai suorittamatta jättämisessä. Eivätkä ne porkkanarahatkaan ja muut taloudelliset hyödyt jotka kuntaliitoksessa saadaan riittä kuitenkään monta kuukautta kun arki koittaa ja joudutaan kohtaamaan suuren kunnan ongelmat kuten vanhusten hoito, päivähoito, terveydenhoitopalvelut ym.”
(Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

Kuntien välinen variaatio on suurta siinä, miten huolellisesti henkilöstöasioita on huomioitu liitosten ja yhteistoiminta-alueiden yhteydessä. Kunnat ovat eri vaiheissa uudistustyössään ja samantyyppisiinkin toimintaympäristön ja -edellytysten muutoksiin reagoidaan hyvin eri tavoin. Johtopäätöksenä voitaisiin ajatella, että kuntia tulisi

kannustaa käyttämään autonomiaansa henkilöstöjohtamisen tyyleissä ja tavoissa, sillä ”hyvää” henkilöstöjohtamisen tapaa ei voida liittää mihinkään Paras-uudistustyyppiin. Kuntaliitostilanteessa ja myös johtamisjärjestelmien yleisessä uudistamisessa on vaarana kuntaorganisaation sisäisen hiljaisen tiedon ja jatkuvuuden menettäminen, mikä sitten kertaantuu henkilöstön kokemuksiin.

Henkilöstöjohtamisen vaikutusten arviointi ja seuraaminen on asetettu kuntien itsensä toteuttaman henkilöstöraportoinnin tavoitteeksi, mutta toistaiseksi tähän tavoitteeseen ei ole päästy. Yksi tutkimuksen kriittisimpiä viestejä onkin, että henkilöstöraportoinnin tarkkuuteen ja reflektiivisyyteen tulee kiinnittää poikkeuksetta enemmän huomiota kunnissa. Kunnilla ei ole tutkimuksen perusteella ollut vahvaa näkemystä siitä, mitä raportoinnilla tulisi tavoitella, ja millä tavalla seurannan tulisi erityisesti sopeutua organisaatiomuutoksiin. Itse asiassa mallia siitä, miten rakenteellisen uudistuksen henkilöstövaikutuksia ylipäätään tulisi seurata, ei ole olemassa, vaan sellaista tulisi jatkossa laajassa vuoropuhelussa kehittää. Ideaalisesti henkilöstöraportti heijastaa strategisen henkilöstöjohtamisen päämääriä.

”Henkilöstöraportin avulla sekä tuetaan että kehitetään kunnan strategista johtamista ja ohjaamista. Sillä tuetaan lisäksi sekä työelämän, palkkauksen, työhyvinvoinnin että osaamisen kehittämistä. Voidaan todeta, että osaaminen, terveys, motivoituminen, sitoutuminen sekä työn merkittävyyden kokeminen ovat jokaisen kunnan kannalta keskeisiä strategisia tuloksellisuuden ja menestymisen suunnannäyttäjiä. Kaupungin palveluksessa oleva henkilöstö tulee nähdä sen arvokkaana omaisuutena ja aineettomana pääomana. Ilman henkilöstöä ja kunkin henkilön osaamista kaupungin palveluja ei voitaisi järjestää ja tuottaa.” (Lapuan henkilöstöraportti 2009, 2.)

Yhtenä jatkokehittämisen lähtökohtana voidaan käyttää Grattonin ja Trussin (2003) ajatuksia henkilöstöhallinnan ongelmakohdista ja ”horizontaalisen”, strategisen henkilöstöjohtamisen heikkouksista. Kunnissa on monenkirjavia ajatusta siitä, mitä henkilöstövoimavaroilla tavoitellaan ja miten niitä tulisi käsitellä – yksi vahvasti esillä oleva linja liittyy tehostamiseen ja henkilöstön tuottavuuden lisäämiseen ja määrän vähentämiseen. Vähemmistönä on strateginen voimavaranäkökulma.

Toisaalta myös ”vertikaalisessa” mielessä (emt.) kunnat ovat polarisoituneita. Jos monissa kunnissa kuntastrategia on vielä mainostyyppinen, on useissa suuremmissa kunnissa kuntastrategia kiitettävän selkeä ja huomioi myös henkilöstön. Epävarmaksi kuitenkin jää, onko henkilöstöjohto ja esimies strategian takana ja onko sitä edes kommunikoitu riittävän selkeästi – henkilöstöstrategia saattaa olla täysin neutraali kuntastrategian suhteen.

Henkilöstöstrategian ”toimeenpanoulottuvuus” (emt.) on kuitenkin epäilemättä se kaikkein ongelmallisin läpi kunta-alan, mihin viittaavat ennen kaikkea henkilöstön kokemukset ”monimutkaisesta organisaatiosta” sekä kaikenkertyneestä uudistamisen etäisyydestä. Uudistusväsymyksen on yleistä.

”Paras-puitelain mukainen palvelujen kehittämistyö on ollut tuskallista ja hidasta. Monet entuudestaan toimivat palvelukokonaisuudet ovat hajonneet kunnan luotta-

mushenkilöiden temmeltäessä omien tarkoitusperiensä ja henkilökohtaisten intressiensä perässä.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Kuntaliitoksen myötä byrokratia työpaikallamme on lisääntynyt merkittävästi! Asioiden hoito on tullut huomattavasti hitaammaksi ja kankeammaksi mitä se aikaisemmin oli. Maalaisjärjen käyttö on mahdotonta. Tilalle on tullut paperinmakuiset päätökset.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Itse rakenneuudistus on toteutettu nopealla aikataululla ja ajattelematta lainkaan käytännön toteutusta ’kentällä’. Tämä on lisännyt töitä meillä, jotka ihmisiä hoidamme. Omaiset ovat myös esittäneet informaation puutteesta johtuen vastalauseitaan. Itse rakennemuutokseen ei ole yksikössäni juurikaan pyytämättä resurssoitu henkilökuntaa.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Julkisen sektorin, erityisesti opetus- ja sosiaali +terveydenhuollon johtamiseen pitäisi kiinnittää paljon enemmän huomiota. Johtaminen on edelleen osittain 60-luvulta ja managemant by per...toteutuu vieläkin.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Palvelualue-uudistuksessa tehokkuutta ja tehtävien päällekkäisyyksien karsimista korostettiin, mutta päätöksentekoa ja ohjaamista ei johdonmukaisesti kevennetty, päinvastoin. Organisaation konkreettiset palvelujen tuottajat (työntekijä-resurssit) eivät vahvistuneet, edelleen jää suhteetonta hierarkiaa ja lisää byrokratiaa. Palvelualueiden kokoamisessa ei ollut riittävää käytännön tietoa/tarvetta/kysyntää/toiminnallista hyötyä lähtökohtana, alueilla on keinotekoisia kokonaisuuksia, joiden tehokkuus on vaatimaton. Toimivat hyvät käytänteet ja työntekijöiden osallistuminen uudistuksen valmistelussa olisi pitänyt huomioida ja käyttää hyödyksi.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

”Uudistustilanteissa pahinta on epätietoisuus ja se, että poliitikot eivät saa päätöksiä tehtyä. Tiedottamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota!” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

Kyselyn avovastauksia ovat tyypillisesti kirjoittaneet sellaiset henkilöstökyselyn vastaajat, jotka ovat havainneet ongelmia ja haluavat sen myös terveisinä päättäjille lähettää. Reformin potentiaaleja tai hyvin menneitä asioita ei juurikaan nosteta esille, vaikka niitäkin kokemuksia epäilemättä on.

Henkilöstötutkimus alleviivaa sitä, että henkilöstöjohtaminen on mutkikkaiden haasteiden edessä riippumatta rakenteellisesta uudistusvaiheesta, eikä edes perusvoimavarojen seuranta saati sitten aktiivinen luovan potentiaalın esiin saaminen ole ongelmatonta muutostilanteessa. *Kompleksisessa systeemissä* toimijoita on enemmän mukana kuin aiemmin ja sen rajat ovat häilyviä (ks. Colbert 2004, 349–350). Tämä kompleksisuus kutsuu uudentyyppejä hallintatapoja, joiden luja perusta on vertikaalissa ja horisontaalisessa vuorovaikutuksessa, henkilöstön ja partnerien osallistumisessa, oppimisen edistämisessä laajassa mielessä sekä monimuotoisen arjen toimintakyvyn tukemisessa (vrt. emt., 353–354).

Työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen nousee tulevien uudistushankkeiden keskeiseksi välineeksi ja päämääräksi. Tällöin uudistuksen yhdistäminen työnteon tapojen muutoksiin tuottaa lisäarvoa. On huomattava, että niin kuntien yhteistoimintalaki, Paras-tyyppinen lainsäädäntö tai esimerkiksi kuntaliitosselvityksetkään eivät pidä sisällään kunnan toimintakulttuurin arviointia tai selvitystehtävää, jollainen tulisi kiireellisesti ottaa huomioon uuden kuntauudistusten toteutuksessa. Toimintakulttuurin muutos henkilöstövoimavarojen strategisen hallinnan suuntaan on rakennemuutoksen rinnalla vääjäämätöntä jo pelkästään muuttuvien väestöllisten ja työvoiman saatavuuteen liittyvien kysymysten edessä.

Seuraava kyselyyn vastaajan sitaatti kiteyttää arkityön ja uudistuksen välisen paradoksin, jossa uudistus nähdään lunastamattomana lupauksena, eli samanaikaisesti hyvänä ideana mutta huonosti toteutettuna toimintakulttuurin muutoksena.

”Kuntaliitoksessa helposti unohtuu viedä muutokset käytännön ruohonjuuritasolle ’saattaen’ ja yhdistäen erilaisia käytäntöjä. Eli oletuksia siitä, että asiat hoituu ja yhdistyy itseksensä. Esim. esimiestyötä tulisi jo alkuvaiheessa sotkea, ettei jäätäisi kiinni vanhoihin omiin tapoihin, jolloin aitoa yhdistymistä ei ole tapahtunut.” (Avovastaus, henkilöstökysely 2011.)

Lähteet

- Aho, S. & Mäkiäho, A. (2011): *Työolobarometri lokakuu 2011*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 29/2012. www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf
- Berg, K., Meriluoto J., Sandberg, S. & Sjöblom, S. (2010): *Försiktighet och förändring på egna villkor*. Publikationer av projektet Förvaltningslösningarnas språkliga konsekvenser (SpråKon). Utvärderingsprogrammet ARTTU: Undersökningar nr 11. Yliopistopaino.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004): Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, vol. 29, No. 2, 203–221.
- Colbert, B. A. (2004): The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 341–358.
- Davis, L.E. & Cherns, A. (1975): *The Quality of Working Life*, Volume one, London: The Free Press.
- Gratton, L. & Truss, C. (2003): The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, vol 17, No. 3, 74–86.
- Iisakka, Laura (toim.) (2006): *Social Capital in Finland. Statistical Review*. Helsinki: Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/isbn_950-467-602-2_en.html.
- Jokinen, E., Heiskanen, T. & Nakari, R. (2011): *Henkilöstö Paras-uudistuksessa*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 8. Acta nro 228, Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kallio, O., Meklin, P., Tammi, J. & Vakkuri, J. (2011): *Rakennemuutoksen taloushyötyjä odotellessa*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 17. Suomen Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2633
- Kalliola, S. & Nakari R. (2006): Rajojen ylittäminen sosiaalisena innovaationa kuntien kehittämistoiminnassa. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö.
- Karasek, R. (1979): Job demands, Job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I, Rajakaltio, H. & Syvänen, S. (1994): *Uudistumisen voimavarat*, Tampere: Sarja T -julkaisuja, Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.
- Kivimäki, R. (2009): Henkilöstöraportointi kunta-alalla. Case Tampereen seutukunta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03580.pdf>
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2009): *Yhteistoiminta ja työelämän kehittäminen. Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja yhteistoiminnasta*. Helsinki.

Kuntatyönantajat (2011): Internet-sivut. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/esimiehille/palvelutuotannon-muutokset/paras-ja-henkilostoasiat/työnantaja-ja-henkilostopolitiikka/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat (2012): *Kunnissa tarvitaan osaajia!* Helsinki.

Lawler, E. E. (1982): Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness, teoksessa Paul S. Goodman and Associates: *Change in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lundy, O. (1994): From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* 5:3, s. 687–720.

Nakari, R. (1996): *Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö 1995*. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 2. Acta nro 63. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nakari, R. (2004): *Kuntien erilaistuva työelämä. Tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995–2003*. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 50. Acta nro 170. Helsinki: Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto.

Nakari, R., Sjöblom, S. (2009): *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastytyvyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta*. Acta nro 209. Helsinki: Tampereen yliopisto & Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors universitet & Suomen Kuntaliitto.

Nyholm, I. (2008): *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskiöjohdon näkökulmasta*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 705. Tampereen yliopisto.

Oksanen, T. (2009): *Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma edistää terveyttä*. Annales Universitatis Turkuensis D 876. Turun yliopisto.

Pakarinen T. (2007): *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*. Teknillinen korkeakoulu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Pekola-Sjöblom, M. (2012): *Kuntalaiset kunnallisten palvelujen arvioitsijoina. Tutkimus kuntalaisten mielipiteistä kunnallisista palveluista ARTTU-tutkimuskunnissa vuosina 2008 ja 2011*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 21. Paras-ARTTU-ohjelman julkaisuja 21. Verkkojulkaisu. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2814.

Pärnänen, A. & Okkonen, K.-M. (2009): *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet*. Tilastokeskus. Helsinki.

Rikkinen, A. (toim.) (2006): *Henkilökohtaistamisen hyvät käytännöt, mallit ja mekanismit. AiHe-projektin tuloksia 2006*. Helsinki: Opetushallitus.

Ruuskanen, P. (2001): *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksat ja mekanismit*. VATT-tutkimuksia 81. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki. http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf

Salo, P. (2011): Kunta10-tutkimus: Työhyvinvointi parantunut 2000-luvulla. *Kuntalehti* 12/2011.

Sandberg, S. (2012): *Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 20. Acta nro 235. Helsinki: Åbo Akademi ja Suomen Kuntaliitto.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007): *Mees Romppeines siihen, Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Acta nro 191. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stenvall, J., Vakkala, H., Syväjärvi, A. & Tiilikainen, A. (2008a): *Paras alussa. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen arviointi*. Valtiovarainministeriö 17/2008.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008b): *Kun Romppeet ovat paikoillaan. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Acta nro 204. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vakkala, H. (2012): *Henkilöstö kuntamuutoksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Acta nro 238. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Liite 1. Henkilöstötutkimus 2011 -kyselylomake

A Taustakysymyksiä (kysymykset 1-9)

1. Missä kunnassa työpaikkanne sijaitsee?

2. Mikä on äidinkielenne?

- suomi
 ruotsi
 muu, mikä?

3. Millä kunnan/kuntayhtymän toimialalla työskentelette?

- Lasten päivähoido
 Perheneuvola
 Vanhusten palveluasuminen (esim. palvelutalo)
 Vanhusten laitoshoido (esim. vanhainkoti)
 Terveyskeskuksen vuodeosasto
 Kotipalvelu
 Terveyskeskuksen lääkärivastaanotto
 Äitiys- ja lastenneuvola
 Kouluterveydenhuolto
 Kotisairaanhoido
 Esiopetus
 Peruskoulun luokat 1-6
 Peruskoulun luokat 7-9
 Lukio
 Ammatilliset oppilaitokset
 Yleishallinto
 Muu, mikä?

4. Minkä nimistä tehtävää hoidatte?

5. Onko palvelussuhteenne?

- vakinainen
 määräaikainen (ml. sijainen)
 muu, mikä?

6. Onko työnne?

- kokoaikatyötä
 osa-aikatyötä

7. Mikä on sukupuolenne?

- Mies
 Nainen

8. Mikä on syntymävuotenne?

9. Toimitteko esimiesasemassa?

- en toimi esimiesasemassa
 kyllä, ja välittömällä alaisillani ei ole alaisia
 kyllä, ja välittömällä alaisillani on alaisia
 kyllä, ja myös alaisteni alaisilla on alaisia

B Työympäristö (kysymykset 10-25)

10. Kuinka paljon Teillä on tällä hetkellä mahdollisuuksia vaikuttaa seuraaviin asioihin työssänne?

	erittäin paljon	melko paljon	jonkin verran	melko vähän	erittäin vähän tai ei lainkaan
1. Siihen, mitä työtehtäviin kuuluu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Siihen, missä järjestyksessä työ tehdään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työtahtiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työmenetelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Siihen, miten työ jaetaan ihmisten kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Siihen, keiden kanssa työskentelee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Laitte- ja ohjelmistohankintoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työpaikan tavoitteiden asetteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Koulutuksen sisältöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä mieltä olette seuraavista, omaa työpaikkaanne kuvaavista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Työpaikallamme on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työpaikallamme esiintyy juoruilua ja kateutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työpaikallamme miehet ja naiset ovat tasa-arvoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työpaikamme ilmapiiri on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työpaikallamme arvostetaan osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Omat etuni ja tavoitteeni ovat yhteneviä työnantajani etujen ja tavoitteiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Saatteko yleensä tietoja työhönne kohdistuvista muutoksista?

- kyllä, jo suunnitteluvaiheessa
 vähän ennen muutosta
 vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen

13. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten valmiuksianne työssä?

- tarvitsisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni
 työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani
 minulla on valmiuksia selviytyä vaativammistakin tehtävistä

14. Millaiset mahdollisuudet Teillä on työpaikassanne saada ammattitaitoa kehittävää koulutusta?

- hyvät
- jonkinlaiset
- heikot

15. Millaiset mahdollisuudet Teillä on osallistua oman työpaikkanne kehittämiseen?

- hyvät
- jonkinlaiset
- heikot

16. Millaisena pidätte työtänne?

	erittäin kevyenä	melko kevyenä	en kevyenä enkä raskaana	melko raskaana	erittäin raskaana
Ruumiillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Miten työtahtinne on viime vuosina muuttunut?

- kiristynyt huomattavasti
- kiristynyt jonkin verran
- pysynyt ennallaan
- keventynyt jonkin verran
- keventynyt huomattavasti

18. Millaiseksi koette nykyisen työmääränne?

- jatkuvasti liian suuri
- melko usein liian suuri
- sopiva
- melko usein liian vähäinen
- jatkuvasti liian vähäinen

19. Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikänne?

- en ole ajatellut
- olen ajatellut joskus
- olen ajatellut usein
- olen jo jättänyt eläkehakemuksen

20. Uskotteko jatkavanne työssä vielä 63 ikävuoden tai oman ammatillisen eläkeikänne jälkeen?

- erittäin varmasti
- melko varmasti
- tuskin
- varmasti en

21. Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat nykyiseen työhönne?

	erittäin hyvin	melko hyvin	ei hyvin, mutta ei huonostikaan	melko huonosti	erittäin huonosti
1. Työ on hyvin palkattua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työssä on hyvät mahdollisuudet etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työ on varma ja pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työympäristö on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työ on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työ edellyttää, että opin uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työ on kehittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työssä on mahdollista työskennellä itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työ on vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työ on vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työssä voi käyttää omaa osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Kuinka usein työpaikassanne esiintyy seuraavanlaisia ristiriitoja?

	erittäin usein	melko usein	silloin tällöin	melko harvoin	erittäin harvoin tai ei lainkaan
1. Kilpailuhenkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työntekijöiden välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eri henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Vastuuta koskevia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Arvovaltaristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sukupuolten välistä eriarvoisuutta ja/tai syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Tiettyjen henkilöiden persoonasta ja/tai henkilökohtaisista ominaisuuksista aiheutuvia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ristiriitoja eri tehtävien tärkeydestä ja tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Kuinka hyvin seuraavat luonnehdinnat mielestänne kuvaavat sitä, miten työpaikassanne käsitellään ristiriitoja ja suhtaudutaan niihin?

	kuvaa erittäin hyvin	kuvaa melko hyvin	kuvaa jossain määrin	kuvaa melko huonosti	kuvaa erittäin huonosti
1. Ristiriitoja ei käsitellä lainkaan vaan ne ratkeavat itsestään, jos yleensä ovat ratketakseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ristiriitoja vähätellään tai niitä "katsellaan sormien läpi"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ristiriidat tukahdutetaan tai vältellään asioita, joista niitä voisi syntyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ristiriitojen avointa esilletuloa rohkaistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ristiriitojen käsittely ja ratkaisu siirretään työyhteisön yläpuolella oleville viranhaltijaesimiehille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ristiriidoista keskustellaan työpaikalla avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia hyödyttävä ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Henkilöstön edustajilla (esim. luottamusmiehellä) on tärkeä rooli ristiriitojen ratkaisussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitä mieltä olette seuraavista, lähintä esimiestänne koskevista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Esimieheni palkitsee hyvistä työsuorituksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esimieheni on innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esimieheni luottaa työntekijöihinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esimieheni ei piittaa työntekijöiden tunteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esimieheni tukee ja rohkaisee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esimieheni arvostaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Esimieheni kunnioittaa työntekijän oikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Esimieheni voi luottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Mitä mieltä olette seuraavista, omaa työpaikkaanne koskevista väittämistä?

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
1. Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Asenteemme on "Toimimme yhdessä"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksyty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C. Kunta- ja palvelurakennemuutos (kysymys 26, A, B ja C)

26. Suomessa käynnissä olevaa kunta- ja palvelurakennemuutosta toteutetaan kunnissa monin eri tavoin, muun muassa kuntaliitoksin, muodostamalla yhteistoiminta-alueita ja syventämällä yhteistyötä tai omaa palvelutoimintaa kehittämällä.

26 A) Miten arvioitte uudistukseen liittyvää suunnitteluprosessia omissa kunnassanne?

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
1. Koen, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kunnan poliittinen johto on osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan poliittiseen johtoon prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää kuntalaisen näkökulmasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Uudistuksen tavoitteet kunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Uudistuksen suunnitteluvaihe kunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Kunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kunta- ja palvelurakennemuutostusta on kunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Kunta- ja palvelurakennemuutostusta on kunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kunta- ja palvelurakennemuutostus on edistänyt palveluiden kehittämistä kunnassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 B) Miten arvioitte seuraavien asioiden vaikuttaneen uudistukseen liittyvään päätöksentekoon kunnassanne?

	edistänyt merkittävästi	edistänyt jonkin verran	ei vaikutusta	jarruttanut jonkin verran	jarruttanut merkittävästi	en osaa sanoa
1. Kuntalaisten mielipiteet uudistuksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aiempi kuntien välinen yhteistoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kunnan taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Paikallisen median kannat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Naapurikuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Muiden kuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kunnan luottamushenkilöiden mielipiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kunnan viranhaltijoiden mielipiteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 C) Mitä mieltä olette käynnissä olevasta Paras-uudistuksesta oman kuntanne kannalta?

	kyllä	ei	en osaa sanoa
1. Pidän kuntani tekemiä päätöksiä kunnan tulevaisuuden kannalta järkevinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pidän kuntani valintoja tulevaisuuden kannalta riittävinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D Kysymyksiä kunnan toiminnasta ja taloudesta (kysymykset 27, 28 ja 29)

Seuraavat kysymykset koskevat kotikuntanne asioita

27. Kotikuntani ja työssäkäyntikuntani on

- 1 sama 2 eri

28. Kun ajattelette oman kuntanne palvelutuotantoa ja kuntanne palveluverkkoa, miten tärkeinä pidätte seuraavia asioita?

	1 Ei lainkaan tärkeä	2	3	4	5 Erittäin tärkeä
1 Palvelujen järjestäminen eri ikäryhmien tarpeiden mukaan (elämänkaariajattelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Palvelutuotannon säilyminen kunnallisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Lähipalvelujen turvaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Pienten palveluyksiköiden yhdistäminen/lakkauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Palvelusetelin käyttöönotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Suurempien palveluyksiköiden perustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Tilaaaja-tuottajamallin käyttöönotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Sähköisen asioinnin kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Kuvitelkaa tilanne, jossa kunnat kilpailevat keskenään siitä missä kunnassa tai kaupungissa on "hyvä asua ja elää". Miten arvioisitte nykyisen kotikuntanne sijoittuvan kilpailussa?

- 1 Erittäin huonosti
- 2
- 3
- 4
- 5 Erittäin hyvin

Lopuksi voitte esittää mielipiteenne kyselystä ja/tai siinä esitetystä kysymyksistä



KIITOS VASTAUKSESTANNE!

Liite 2. Vuosien 2009 ja 2011 henkilöstökyselyiden vastaajajoukon kuvaus

Kyselyotos muodostettiin 38:sta (vuonna 2009 40:stä) ARTTU-tutkimuskunnasta siten, että otoksen koko vaihteli 10 ja 50 prosentin välillä kunnittain. Suhteellisesti suurempi otoskoko paransi aineiston edustavuutta pienempien kuntien osalta. Kyselylomake lähetettiin 8878 vastaajalle (6214 vastaajalle vuonna 2009), joista 4618 (3710) palautti sen. Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 52 (60). Seuraavassa taulukossa on esitetty keskeisten taustamuuttujien jakaumat.

	2011 (n = 4618)		2009 (n = 3710)	
	Lkm	%	Lkm	%
Kuntakokoluokka:				
Alle 5000 as.	196	4	241	7
5001–10000 as.	461	10	344	9
10001–20000 as.	808	18	612	16
20001–50000 as.	743	16	738	20
yli 50000 as.	2400	52	1775	48
Yht.	4608	100	3710	100
Tilastollinen kuntaryhmitys:				
Kaupunkimaiset kunnat	3399	74	2393	64
Taajaan asutut kunnat	682	15	811	22
Maaseutumaiset kunnat	527	11	506	14
Yht.	4608	100	3710	100
Paras-luokitus:¹⁵				
Kuntaliitoskunnat	2220	48	1450	39
Syvenevän yhteistyön kunnat	1016	22	488	13
Kaupunkiseutukunnat	-	-	765	21
Muut kunnat	1372	30	1007	27
Yht.	4608	100	3710	100
Kunnan väestömuutos:				
Voimakkaasti vähenevä	356	8		
Vähenevä	485	11		
Stabiili	757	16		
Kasvava	1544	33		
Voimakkaasti kasvava	1466	32		
Yht.	4608	100		

15 Vuoden 2011 kyselyssä kategoriat kaupunkiseutukunnat ja muut kunnat yhdistettiin.

	2011 (n=4618)		2009 (n=3710)	
	Lkm	%	Lkm	%
Sukupuoli				
Naisia	3942	85	3290	89
Miehiä	598	13	347	9
<i>Puuttuva tieto</i>	78	2	73	2
Yht.	4618	100	3710	100
Ikäluokka				
Max. 30 v.	240	5	220	6
31–40 v.	833	18	660	18
41–50 v.	1426	31	1188	32
51–60 v.	1662	36	1358	37
Yli 60 v.	315	7	236	6
<i>Puuttuva tieto</i>	142	3	48	1
Yht.	4618	100	3710	100
Äidinkieli				
Suomi	4024	87	3263	88
Ruotsi	523	11	376	10
Muu	29	1	18	1
<i>Puuttuva tieto</i>	42	1	53	1
Yht.	4618	100	3710	100
Asema				
Esimies, jonka alaisten alaisilla on alaisia				
Esimies, jonka alaisten alaisilla on alaisia	26	0,5	15	0,5
Esimies, jonka alaisilla on alaisia	70	1,5	43	1
Esimies, jolla on alaisia	457	10	291	8
Ei ole esimies	3996	86,5	3278	88,5
<i>Puuttuva tieto</i>	69	1,5	83	2
Yht.	4618	100	3710	100
Palvelussuhde				
Vakinainen	4229	92	3352	90
Määräaikainen	287	6	291	8
Muu	47	1	39	1
<i>Puuttuva tieto</i>	55	1	28	1
Yht.	4618	100	3710	100
Koko-/osa-aikaisuus				
Kokoaikainen	4187	90,5	3381	91
Osa-aikainen	360	8	291	8
<i>Puuttuva tieto</i>	71	1,5	38	1
Yht.	4618	100	3710	100

	2011 (n=4618)		2009 (n=3710)	
	Lkm	%	Lkm	%
Toiminto (voinut valita useita vaihtoehtoja)				
Sosiaali- ja terveystoimi	2716	54	2449	61
Lasten päivähoido	552	11	956	26
Perheneuvola	28	0,5	39	1
Vanhusten palveluasuminen	232	5	181	5
Vanhusten laitoshoido	300	6	353	10
Terveyskeskuksen vuodeosasto	317	6	304	8
Kotipalvelu	232	5	269	7
Terveyskeskuksen lääkäriavast.	190	4	141	4
Äitiys- ja lastenneuvola	111	2	74	2
Kouluterveydenhuolto	73	1,5	53	1
Kotisairaanhoido	118	2	79	2
Muu sosiaali- ja terveystoimi ¹⁶	563	11	-	-
Sivistystoimi	1840	37	1334	33
Esiopetus	105	2	118	3
Peruskoulun luokat 1.–6.	824	17	591	16
Peruskoulun luokat 7. –9.	500	10	404	11
Lukio	194	4	149	4
Ammatilliset oppilaitokset	118	2	72	2
Muu sivistystoimi ¹⁷	99	2	-	-
Yleishallinto	286	6	-	-
Muut	155	3	236	6
Yht.	4997	100	3783	100

Vertailu 2009 ja 2011

Kyselyjen vastaajajoukon rakenne on hyvin samankaltainen vuosina 2009 ja 2011. Keskeisin eroavuus on yleishallinnon (6 %) mukaan tulo vuonna 2011. Luokka ”muut” sisältää vastaajia, joita ei ole voitu selkeästi sisällyttää määriteltyihin kategorioihin. Vuonna 2011 heidän osuutensa oli kolme prosenttia ja vuonna 2009 kuusi.

Vuonna 2011 muiden toimialojen vastaajat sisällytettiin aineiston käsittelyvaiheessa aiempaa tarkemmin kategorioihin ”muu sosiaali- ja terveystoimi”, johon kuuluvat muun muassa hammashuolto sekä ”muu sivistystoimi”, johon kuuluvat esimerkiksi erityisopetukseen kuuluvat tehtävät. Muilta osin toimialakategorioiden jakautuma on hyvin samankaltainen vuosina 2011 ja 2009 lukuun ottamatta lasten päivähoidon osuutta, joka oli 11 % vuonna 2009 ja 26 % vuonna 2009.

16 Esimerkiksi suun terveydenhuolto, röntgen, kuntoutus, psykiatria, sairaalan muut tehtävät sekä vanhus- ja vammaispalvelut, sosiaaliryön ohjaajat, ”sosiaaliala” ja niin edelleen.

17 Esim. ammattikorkeakoulu, erityisopetus, sivistyspalvelut.

Liite 3. Kysymyksen 26a vastausjakaumat

Suomessa käynnissä olevaa kunta- ja palvelurakenneuudistusta toteutetaan kunnissa monin eri tavoin, muun muassa kuntaliitoksin, muodostamalla yhteistoiminta-alueita ja syventämällä yhteistyötä. Osassa kuntia keskitytään oman palvelutoiminnan kehittämiseen. Miten arvioitte uudistukseen liittyvää suunnitteluprosessia omissa kunnassanne? Suluissa vuoden 2009 jakaumat.

	Samaa mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa
1 Koen, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	10 (9)	49 (58)	15 (15)
2 Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon	8 (8)	50 (60)	17 (14)
3 Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen	23 (30)	19 (24)	21 (18)
4 Kuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin	10 (14)	33 (36)	23 (23)
5 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana	12 (17)	30 (34)	24 (22)
6 Kunnan poliittinen johto on osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun kunnassamme	11 (15)	25 (29)	29 (27)
7 Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan poliittiseen johtoon prosessin aikana	9 (13)	28 (33)	26 (25)
8 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta	14 (18)	40 (47)	17 (14)
9 Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää kuntalaisen näkökulmasta	11 (18)	37 (43)	20 (17)
10 Uudistuksen tavoitteet kunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset	10 (16)	31 (34)	24 (22)
11 Uudistuksen suunnitteluvaihe kunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle	8 (13)	29 (35)	27 (25)
12 Kunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin	18 (25)	19 (21)	27 (25)
13 Kunta- ja palvelurakenneuudistusta on kunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen	10 (12)	23 (27)	29 (29)
14 Kunta- ja palvelurakenneuudistusta on kunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen	9 (12)	21 (25)	30 (31)
15 Kunta- ja palvelurakenneuudistus on edistänyt palveluiden kehittämistä kunnassamme	10 (13)	26 (33)	27 (26)

K26 A_1: Koen, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia uudistuksen suunnitteluun kunnassamme¹⁸

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	3 %	1 %	1 %	9 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	6 %	5 %	8 %	14 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	26 %	22 %	23 %	27 %	24 %	24 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	19 %	22 %	19 %	22 %	19 %
	Täysin eri mieltä	34 %	35 %	40 %	29 %	28 %	33 %
	En osaa sanoa	13 %	15 %	10 %	16 %	3 %	13 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvänevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	2 %	3 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	6 %	4 %	5 %	4 %	32 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	21 %	22 %	17 %	28 %	19 %	23 %
	Jokseenkin eri mieltä	19 %	23 %	22 %	21 %	9 %	20 %
	Täysin eri mieltä	34 %	40 %	43 %	24 %	19 %	32 %
	En osaa sanoa	20 %	11 %	11 %	20 %	15 %	16 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		2 %	1 %	2 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	5 %	9 %	5 %	6 %	11 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	21 %	23 %	21 %	26 %	28 %	24 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	18 %	17 %	16 %	11 %	16 %
	Täysin eri mieltä	31 %	33 %	39 %	27 %	31 %	31 %
	En osaa sanoa	25 %	15 %	18 %	23 %	13 %	20 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	2 %	1 %	2 %	8 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	7 %	5 %	7 %	17 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	24 %	22 %	21 %	27 %	24 %	24 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	20 %	20 %	18 %	17 %	18 %
	Täysin eri mieltä	33 %	36 %	40 %	27 %	27 %	33 %
	En osaa sanoa	18 %	14 %	13 %	19 %	8 %	16 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁸ Lasten hoito = lasten päivähoito, perheneuvola ja äitiys- tai lastenneuvola. Vanhustyö = vanhusten palveluasuminen, vanhusten laitoshoido, kotipalvelu tai kotisairaanhoido. Terveydenhuolto = terveyskeskuksen vuodeosasto, terveyskeskuksen lääkäriin vastaanotto tai kouluterveydenhuolto. Koulutoimi = esiopetus, peruskoulun 1.-6. luokat, peruskoulun 7.-9. luokat, lukio tai ammatillinen koulutus.

26 A_2: Henkilöstön näkemykset on otettu suunnittelussa riittävästi huomioon

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	1 %	2 %	1 %	0 %	3 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	7 %	4 %	7 %	12 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	23 %	20 %	17 %	27 %	25 %	23 %
	Jokseenkin eri mieltä	24 %	28 %	32 %	28 %	28 %	27 %
	Täysin eri mieltä	26 %	29 %	38 %	20 %	23 %	27 %
	En osaa sanoa	17 %	15 %	9 %	17 %	8 %	14 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä			1 %	1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	5 %	5 %	6 %	17 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	18 %	19 %	15 %	25 %	25 %	20 %
	Jokseenkin eri mieltä	24 %	25 %	30 %	24 %	21 %	25 %
	Täysin eri mieltä	23 %	38 %	37 %	20 %	13 %	28 %
	En osaa sanoa	26 %	12 %	13 %	25 %	19 %	19 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	4 %	7 %	5 %	5 %	11 %	6 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	23 %	22 %	19 %	24 %	27 %	22 %
	Jokseenkin eri mieltä	20 %	24 %	24 %	23 %	16 %	23 %
	Täysin eri mieltä	27 %	29 %	29 %	22 %	30 %	26 %
	En osaa sanoa	26 %	16 %	23 %	27 %	14 %	23 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	7 %	5 %	6 %	13 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	22 %	20 %	17 %	26 %	25 %	22 %
	Jokseenkin eri mieltä	23 %	26 %	29 %	25 %	24 %	25 %
	Täysin eri mieltä	26 %	31 %	35 %	21 %	23 %	27 %
	En osaa sanoa	22 %	15 %	14 %	22 %	12 %	18 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_3: Työpaikkamme henkilöstö on sitoutunut uudistuksen toimenpiteiden toteuttamiseen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	4 %	2 %	4 %	2 %	8 %	3 %
	Jokseenkin samaa mieltä	29 %	26 %	24 %	24 %	34 %	26 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	30 %	28 %	34 %	33 %	26 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	11 %	15 %	12 %	15 %	13 %
	Täysin eri mieltä	4 %	10 %	11 %	7 %	8 %	8 %
	En osaa sanoa	19 %	22 %	12 %	22 %	10 %	18 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Täysin samaa mieltä	1 %	2 %	3 %	3 %	4 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	18 %	24 %	15 %	13 %	33 %	18 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	33 %	33 %	33 %	29 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	9 %	13 %	16 %	12 %	10 %	12 %
	Täysin eri mieltä	9 %	8 %	8 %	8 %	2 %	7 %
	En osaa sanoa	32 %	20 %	25 %	32 %	23 %	26 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Muu kunta							
	Täysin samaa mieltä	2 %	3 %	1 %	2 %	3 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	18 %	22 %	19 %	14 %	10 %	17 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	35 %	33 %	33 %	31 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	12 %	13 %	11 %	19 %	12 %
	Täysin eri mieltä	4 %	8 %	9 %	7 %	8 %	7 %
	En osaa sanoa	31 %	21 %	25 %	33 %	29 %	29 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Total							
	Täysin samaa mieltä	3 %	2 %	3 %	2 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	23 %	24 %	20 %	18 %	28 %	22 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	32 %	34 %	33 %	27 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	13 %	12 %	15 %	12 %	15 %	13 %
	Täysin eri mieltä	5 %	9 %	10 %	7 %	7 %	8 %
	En osaa sanoa	25 %	21 %	19 %	28 %	17 %	23 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

26 A_4: Kuntamme johto on kiinnittänyt riittävästi huomiota työpaikkojen sitouttamiseen uudistusprosessiin

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	2 %	1 %	1 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	12 %	9 %	8 %	11 %	20 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	33 %	28 %	33 %	27 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	20 %	19 %	22 %	18 %	23 %	20 %
	Täysin eri mieltä	12 %	18 %	25 %	16 %	13 %	18 %
	En osaa sanoa	23 %	20 %	17 %	23 %	10 %	19 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä		1 %		1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	9 %	8 %	6 %	25 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	33 %	26 %	32 %	23 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	13 %	16 %	24 %	14 %	17 %	17 %
	Täysin eri mieltä	13 %	17 %	21 %	15 %	4 %	16 %
	En osaa sanoa	33 %	25 %	21 %	33 %	26 %	27 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %		0 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	8 %	6 %	5 %	8 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	27 %	34 %	26 %	30 %	29 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	19 %	15 %	18 %	16 %	21 %	17 %
	Täysin eri mieltä	11 %	13 %	21 %	14 %	15 %	15 %
	En osaa sanoa	36 %	28 %	29 %	35 %	26 %	32 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	0 %	1 %	5 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	9 %	7 %	8 %	18 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	30 %	33 %	27 %	32 %	27 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	17 %	21 %	17 %	21 %	18 %
	Täysin eri mieltä	12 %	16 %	23 %	15 %	12 %	16 %
	En osaa sanoa	29 %	24 %	22 %	29 %	17 %	25 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_5: Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan virkamiesjohtoon prosessin aikana

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	2 %	2 %	1 %	5 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	15 %	12 %	7 %	14 %	21 %	13 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	29 %	33 %	31 %	29 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	20 %	19 %	25 %	19 %	21 %	21 %
	Täysin eri mieltä	11 %	14 %	18 %	12 %	12 %	14 %
	En osaa sanoa	22 %	24 %	16 %	24 %	11 %	20 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä		1 %	1 %	0 %	8 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	12 %	10 %	8 %	10 %	23 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	39 %	28 %	33 %	23 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	13 %	16 %	22 %	13 %	15 %	16 %
	Täysin eri mieltä	10 %	13 %	20 %	11 %	2 %	13 %
	En osaa sanoa	33 %	22 %	22 %	33 %	29 %	26 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		0 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	6 %	9 %	8 %	7 %	13 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	35 %	35 %	32 %	33 %	31 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	17 %	14 %	14 %	13 %	14 %
	Täysin eri mieltä	10 %	14 %	14 %	12 %	15 %	13 %
	En osaa sanoa	36 %	26 %	31 %	33 %	27 %	32 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	5 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	11 %	11 %	8 %	11 %	20 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	33 %	32 %	32 %	28 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	16 %	18 %	21 %	16 %	18 %	18 %
	Täysin eri mieltä	10 %	14 %	17 %	12 %	11 %	13 %
	En osaa sanoa	29 %	24 %	22 %	29 %	18 %	25 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_6: Kunnan poliittinen johto on osallistunut riittävästi uudistuksen suunnitteluun kunnassamme

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveystenhoito	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	0 %	2 %	2 %	1 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	10 %	7 %	11 %	24 %	12 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	31 %	34 %	36 %	33 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	13 %	15 %	14 %	14 %	15 %
	Täysin eri mieltä	10 %	14 %	18 %	9 %	8 %	12 %
	En osaa sanoa	28 %	30 %	25 %	29 %	15 %	27 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä		1 %	2 %	2 %	8 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	7 %	8 %	9 %	19 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	38 %	27 %	32 %	21 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	14 %	16 %	12 %	17 %	14 %
	Täysin eri mieltä	5 %	15 %	17 %	10 %	11 %	12 %
	En osaa sanoa	42 %	26 %	31 %	36 %	25 %	31 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		1 %	1 %	0 %	3 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	7 %	5 %	5 %	15 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	33 %	27 %	34 %	29 %	31 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	14 %	14 %	11 %	16 %	13 %
	Täysin eri mieltä	8 %	15 %	15 %	10 %	8 %	11 %
	En osaa sanoa	40 %	31 %	39 %	40 %	29 %	37 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	0 %	1 %	1 %	1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	11 %	8 %	6 %	9 %	21 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	34 %	30 %	34 %	30 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	16 %	13 %	15 %	13 %	15 %	14 %
	Täysin eri mieltä	8 %	14 %	17 %	9 %	8 %	12 %
	En osaa sanoa	34 %	29 %	31 %	34 %	20 %	31 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_7: Työpaikkamme henkilöstö on luottanut riittävästi kunnan poliittiseen johtoon prosessin aikana

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	0 %	2 %	1 %		3 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	9 %	6 %	11 %	16 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	30 %	33 %	32 %	35 %	36 %	34 %
	Jokseenkin eri mieltä	21 %	14 %	20 %	16 %	19 %	18 %
	Täysin eri mieltä	10 %	17 %	20 %	11 %	12 %	14 %
	En osaa sanoa	27 %	25 %	22 %	27 %	14 %	24 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Täysin samaa mieltä	1 %			1 %		0 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	7 %	4 %	6 %	21 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	39 %	27 %	34 %	23 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	14 %	20 %	13 %	21 %	16 %
	Täysin eri mieltä	6 %	15 %	20 %	11 %	9 %	13 %
	En osaa sanoa	34 %	26 %	29 %	35 %	26 %	29 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta							
	Täysin samaa mieltä		0 %	1 %	0 %	2 %	0 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	5 %	8 %	7 %	13 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	34 %	31 %	31 %	27 %	31 %
	Jokseenkin eri mieltä	15 %	19 %	14 %	12 %	19 %	15 %
	Täysin eri mieltä	9 %	13 %	13 %	13 %	13 %	12 %
	En osaa sanoa	35 %	28 %	33 %	38 %	27 %	34 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total							
	Täysin samaa mieltä	0 %	1 %	1 %	0 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	11 %	7 %	6 %	9 %	16 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	35 %	31 %	33 %	31 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	18 %	16 %	18 %	14 %	19 %	17 %
	Täysin eri mieltä	9 %	15 %	18 %	12 %	12 %	13 %
	En osaa sanoa	31 %	26 %	26 %	32 %	19 %	28 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_8: Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää henkilöstön näkökulmasta

		Vanhusten					
		Lastenhoito	hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	2 %	1 %	6 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	18 %	14 %	12 %	15 %	31 %	16 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	26 %	28 %	24 %	28 %	20 %	25 %
	Jokseenkin eri mieltä	25 %	22 %	27 %	22 %	26 %	25 %
	Täysin eri mieltä	16 %	20 %	26 %	16 %	13 %	18 %
	En osaa sanoa	14 %	16 %	11 %	19 %	4 %	14 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %		1 %	8 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	9 %	7 %	12 %	37 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	24 %	24 %	21 %	26 %	12 %	24 %
	Jokseenkin eri mieltä	22 %	28 %	22 %	18 %	19 %	22 %
	Täysin eri mieltä	20 %	23 %	34 %	19 %	10 %	23 %
	En osaa sanoa	26 %	16 %	16 %	24 %	15 %	19 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %			0 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	10 %	5 %	8 %	13 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	28 %	28 %	27 %	29 %	16 %	27 %
	Jokseenkin eri mieltä	17 %	26 %	18 %	19 %	27 %	20 %
	Täysin eri mieltä	20 %	17 %	27 %	18 %	23 %	20 %
	En osaa sanoa	25 %	19 %	23 %	26 %	21 %	24 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	5 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	11 %	9 %	12 %	28 %	13 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	26 %	27 %	24 %	28 %	18 %	26 %
	Jokseenkin eri mieltä	22 %	25 %	23 %	21 %	25 %	23 %
	Täysin eri mieltä	18 %	20 %	28 %	17 %	15 %	20 %
	En osaa sanoa	20 %	17 %	16 %	22 %	10 %	18 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_9: Uudistukseen liittyvä tiedottaminen kunnassamme on ollut riittävää kuntalaisen näkökulmasta

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	2 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	15 %	12 %	9 %	12 %	27 %	13 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	25 %	33 %	27 %	30 %	29 %	28 %
	Jokseenkin eri mieltä	25 %	21 %	25 %	20 %	23 %	24 %
	Täysin eri mieltä	17 %	17 %	23 %	17 %	10 %	17 %
	En osaa sanoa	16 %	17 %	15 %	20 %	7 %	16 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %			1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	3 %	5 %	8 %	9 %	19 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	31 %	29 %	20 %	30 %	23 %	28 %
	Jokseenkin eri mieltä	17 %	22 %	24 %	14 %	28 %	20 %
	Täysin eri mieltä	16 %	26 %	30 %	16 %	9 %	21 %
	En osaa sanoa	31 %	18 %	17 %	29 %	15 %	23 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		0 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	6 %	5 %	5 %	11 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	29 %	33 %	28 %	31 %	18 %	30 %
	Jokseenkin eri mieltä	19 %	22 %	18 %	17 %	30 %	19 %
	Täysin eri mieltä	15 %	17 %	18 %	16 %	18 %	17 %
	En osaa sanoa	27 %	22 %	30 %	31 %	22 %	28 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	11 %	8 %	8 %	9 %	22 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	28 %	32 %	26 %	30 %	25 %	29 %
	Jokseenkin eri mieltä	21 %	21 %	23 %	18 %	26 %	21 %
	Täysin eri mieltä	16 %	19 %	23 %	17 %	12 %	18 %
	En osaa sanoa	23 %	19 %	20 %	25 %	12 %	21 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_10: Uudistuksen tavoitteet kunnassamme ovat selkeät ja tarkoituksenmukaiset

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveystenhoito	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	2 %	1 %	5 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	12 %	10 %	10 %	9 %	18 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	35 %	31 %	31 %	32 %	35 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	19 %	21 %	22 %	19 %	24 %	22 %
	Täysin eri mieltä	12 %	14 %	18 %	16 %	9 %	15 %
	En osaa sanoa	21 %	24 %	18 %	24 %	9 %	20 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %		0 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	6 %	8 %	8 %	28 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	35 %	34 %	24 %	33 %	15 %	31 %
	Jokseenkin eri mieltä	12 %	20 %	18 %	13 %	21 %	16 %
	Täysin eri mieltä	6 %	18 %	23 %	14 %	9 %	16 %
	En osaa sanoa	35 %	22 %	26 %	33 %	21 %	28 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta							
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		1 %	1 %	0 %		1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	11 %	5 %	4 %	13 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	30 %	32 %	33 %	33 %	26 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	17 %	19 %	14 %	14 %	21 %	16 %
	Täysin eri mieltä	9 %	10 %	12 %	12 %	13 %	11 %
	En osaa sanoa	37 %	28 %	34 %	37 %	27 %	34 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total							
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	9 %	8 %	7 %	19 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	33 %	32 %	30 %	32 %	29 %	32 %
	Jokseenkin eri mieltä	17 %	20 %	19 %	16 %	23 %	19 %
	Täysin eri mieltä	10 %	13 %	17 %	14 %	10 %	14 %
	En osaa sanoa	29 %	25 %	25 %	30 %	16 %	26 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_11: Uudistuksen suunnitteluvaihe kunnassamme on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle muutokselle

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	2 %	1 %	1 %	5 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	6 %	5 %	9 %	20 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	34 %	33 %	32 %	33 %	37 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	19 %	20 %	21 %	19 %	16 %	20 %
	Täysin eri mieltä	10 %	13 %	19 %	12 %	12 %	14 %
	En osaa sanoa	26 %	27 %	22 %	27 %	10 %	23 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %		0 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	5 %	4 %	8 %	19 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	35 %	25 %	32 %	23 %	31 %
	Jokseenkin eri mieltä	10 %	21 %	20 %	12 %	17 %	16 %
	Täysin eri mieltä	12 %	15 %	19 %	11 %	11 %	15 %
	En osaa sanoa	36 %	23 %	32 %	37 %	26 %	30 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		0 %	1 %		2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	6 %	7 %	4 %	4 %	14 %	6 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	40 %	31 %	33 %	27 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	13 %	14 %	15 %	15 %	18 %	14 %
	Täysin eri mieltä	9 %	11 %	11 %	10 %	13 %	11 %
	En osaa sanoa	39 %	28 %	38 %	38 %	27 %	36 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	0 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	6 %	5 %	7 %	19 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	33 %	36 %	30 %	33 %	32 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	15 %	18 %	19 %	16 %	17 %	18 %
	Täysin eri mieltä	10 %	13 %	17 %	11 %	12 %	13 %
	En osaa sanoa	32 %	26 %	29 %	32 %	18 %	29 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_12: Kunnassamme on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla uudistusta on viety eteenpäin

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	1 %	2 %	1 %	2 %	13 %	3 %
	Jokseenkin samaa mieltä	24 %	16 %	17 %	20 %	33 %	21 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	32 %	34 %	35 %	33 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	12 %	15 %	15 %	11 %	6 %	13 %
	Täysin eri mieltä	8 %	7 %	12 %	6 %	4 %	7 %
	En osaa sanoa	23 %	28 %	21 %	27 %	13 %	23 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvänevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	2 %	1 %	2 %	9 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	14 %	10 %	18 %	38 %	16 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	33 %	36 %	33 %	32 %	15 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	9 %	17 %	12 %	8 %	8 %	11 %
	Täysin eri mieltä	9 %	9 %	14 %	7 %	6 %	9 %
	En osaa sanoa	36 %	23 %	31 %	34 %	25 %	29 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä		2 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	13 %	13 %	10 %	16 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	34 %	38 %	30 %	33 %	31 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	12 %	10 %	13 %	11 %	13 %	11 %
	Täysin eri mieltä	7 %	7 %	8 %	7 %	10 %	7 %
	En osaa sanoa	41 %	30 %	35 %	38 %	29 %	36 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	2 %	1 %	2 %	9 %	2 %
	Jokseenkin samaa mieltä	16 %	15 %	14 %	16 %	30 %	17 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	33 %	35 %	32 %	33 %	29 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	11 %	14 %	14 %	10 %	8 %	12 %
	Täysin eri mieltä	8 %	7 %	11 %	6 %	6 %	8 %
	En osaa sanoa	31 %	28 %	27 %	32 %	19 %	28 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_13: Kunta- ja palvelurakenneuudistusta on kunnassamme hyödynnetty toiminnallisten ongelmien korjaamiseen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	2 %	1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	9 %	7 %	9 %	27 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	35 %	36 %	33 %	35 %	41 %	36 %
	Jokseenkin eri mieltä	17 %	12 %	19 %	15 %	8 %	16 %
	Täysin eri mieltä	10 %	11 %	14 %	11 %	7 %	11 %
	En osaa sanoa	24 %	31 %	26 %	30 %	12 %	26 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	1 %	0 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	8 %	10 %	7 %	7 %	21 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	36 %	34 %	27 %	33 %	27 %	33 %
	Jokseenkin eri mieltä	10 %	14 %	17 %	9 %	17 %	13 %
	Täysin eri mieltä	4 %	12 %	15 %	10 %	8 %	11 %
	En osaa sanoa	40 %	30 %	33 %	41 %	23 %	34 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	0 %		1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	10 %	7 %	3 %	10 %	6 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	37 %	38 %	34 %	36 %	34 %	36 %
	Jokseenkin eri mieltä	10 %	11 %	11 %	11 %	15 %	11 %
	Täysin eri mieltä	7 %	8 %	10 %	7 %	10 %	8 %
	En osaa sanoa	39 %	33 %	37 %	43 %	31 %	38 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	0 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	10 %	7 %	7 %	22 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	36 %	36 %	32 %	35 %	37 %	35 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	12 %	16 %	13 %	11 %	13 %
	Täysin eri mieltä	8 %	10 %	13 %	9 %	8 %	10 %
	En osaa sanoa	32 %	32 %	31 %	36 %	19 %	31 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_14: Kunta- ja palvelurakennemuutostusta on kunnassamme hyödynnetty rakenteellisten ongelmien korjaamiseen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	2 %	1 %	8 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	12 %	7 %	6 %	11 %	22 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	37 %	39 %	34 %	36 %	40 %	37 %
	Jokseenkin eri mieltä	15 %	12 %	19 %	13 %	7 %	14 %
	Täysin eri mieltä	9 %	10 %	14 %	10 %	5 %	10 %
	En osaa sanoa	26 %	32 %	27 %	30 %	19 %	27 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	1 %	1 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	8 %	4 %	6 %	19 %	8 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	36 %	38 %	29 %	33 %	27 %	34 %
	Jokseenkin eri mieltä	10 %	14 %	17 %	8 %	14 %	12 %
	Täysin eri mieltä	4 %	9 %	17 %	9 %	8 %	10 %
	En osaa sanoa	42 %	29 %	32 %	42 %	27 %	34 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %			0 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	8 %	7 %	4 %	8 %	6 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	34 %	39 %	35 %	35 %	37 %	36 %
	Jokseenkin eri mieltä	13 %	12 %	8 %	11 %	15 %	11 %
	Täysin eri mieltä	4 %	8 %	8 %	7 %	8 %	7 %
	En osaa sanoa	43 %	32 %	41 %	44 %	32 %	40 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	0 %	6 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	7 %	6 %	8 %	18 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	36 %	39 %	33 %	35 %	36 %	36 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	12 %	15 %	11 %	10 %	13 %
	Täysin eri mieltä	6 %	9 %	13 %	9 %	6 %	9 %
	En osaa sanoa	34 %	31 %	32 %	37 %	24 %	32 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 A_15: Kunta- ja palvelurakenneuudistus on edistänyt palveluiden kehittämistä kunnassamme

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Täysin samaa mieltä	2 %	1 %	2 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	13 %	11 %	6 %	8 %	26 %	11 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	34 %	32 %	35 %	35 %	37 %	34 %
	Jokseenkin eri mieltä	15 %	15 %	19 %	15 %	12 %	16 %
	Täysin eri mieltä	12 %	16 %	18 %	15 %	5 %	14 %
	En osaa sanoa	24 %	26 %	21 %	27 %	16 %	23 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	9 %	9 %	8 %	7 %	21 %	9 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	38 %	35 %	29 %	29 %	25 %	31 %
	Jokseenkin eri mieltä	9 %	17 %	18 %	13 %	17 %	15 %
	Täysin eri mieltä	9 %	15 %	19 %	11 %	11 %	14 %
	En osaa sanoa	35 %	24 %	26 %	39 %	23 %	30 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	1 %	0 %	2 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	7 %	13 %	8 %	4 %	7 %	7 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	32 %	35 %	35 %	37 %	31 %	35 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	12 %	9 %	11 %	21 %	12 %
	Täysin eri mieltä	9 %	10 %	8 %	9 %	8 %	9 %
	En osaa sanoa	38 %	29 %	39 %	39 %	31 %	36 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Täysin samaa mieltä	1 %	1 %	2 %	1 %	4 %	1 %
	Jokseenkin samaa mieltä	10 %	11 %	7 %	7 %	20 %	10 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	34 %	34 %	33 %	34 %	33 %	34 %
	Jokseenkin eri mieltä	14 %	14 %	16 %	13 %	15 %	14 %
	Täysin eri mieltä	10 %	14 %	15 %	12 %	7 %	13 %
	En osaa sanoa	31 %	26 %	27 %	33 %	21 %	29 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Liite 4. ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymyksen 26b vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Kunta- ja palvelurakenneuudistukseen vaikuttavat tekijät (N = 4618)¹⁹

26 B_1: Kuntalaisten mielipiteet uudistuksesta

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	1 %		0 %	0 %	1 %	0 %
	Edistänyt jonkin verran	14 %	16 %	8 %	14 %	26 %	14 %
	Ei vaikutusta	47 %	41 %	51 %	39 %	39 %	43 %
	Jarruttanut jonkin verran	6 %	8 %	9 %	10 %	14 %	10 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %
	En osaa sanoa	30 %	33 %	30 %	36 %	19 %	31 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	2 %	1 %		1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	13 %	15 %	10 %	11 %	12 %	11 %
	Ei vaikutusta	28 %	32 %	43 %	29 %	39 %	33 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	14 %	6 %	8 %	14 %	10 %
	Jarruttanut merkittävästi	3 %	3 %	6 %	4 %	2 %	4 %
	En osaa sanoa	50 %	35 %	35 %	48 %	33 %	41 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi		1 %	1 %			0 %
	Edistänyt jonkin verran	11 %	14 %	11 %	10 %	12 %	12 %
	Ei vaikutusta	27 %	35 %	30 %	30 %	46 %	31 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	7 %	4 %	7 %	5 %	6 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %		1 %
	En osaa sanoa	54 %	42 %	53 %	52 %	38 %	50 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	0 %	0 %	1 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	13 %	15 %	9 %	12 %	20 %	13 %
	Ei vaikutusta	37 %	37 %	43 %	34 %	41 %	37 %
	Jarruttanut jonkin verran	6 %	9 %	7 %	9 %	12 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	2 %	2 %	2 %	1 %	2 %
	En osaa sanoa	42 %	37 %	38 %	43 %	26 %	39 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

¹⁹ Lasten hoito = lasten päivähoito, perheneuvola ja äitiys- tai lastenneuvola. Vanhustyö = vanhusten palveluasuminen, vanhusten laitoshoido, kotipalvelu tai kotisairaanhoido. Terveydenhuolto = terveyskeskuksen vuodeosasto, terveyskeskuksen lääkärinvastaanotto tai kouluterveydenhuolto. Koulutoimi = esiopetus, peruskoulun 1.-6. luokat, peruskoulun 7.-9. luokat, lukio tai ammatillinen koulutus.

26 B_2: Aiempi kuntien välinen yhteistoiminta

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	4 %	1 %	2 %	2 %	12 %	3 %
	Edistänyt jonkin verran	29 %	29 %	29 %	33 %	39 %	31 %
	Ei vaikutusta	29 %	24 %	26 %	19 %	12 %	22 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	7 %	7 %	7 %	12 %	8 %
	Jarruttanut merkittävästi	0 %	1 %	2 %	1 %	3 %	2 %
	En osaa sanoa	33 %	37 %	33 %	39 %	22 %	34 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	3 %	2 %	1 %	1 %	8 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	25 %	30 %	18 %	21 %	35 %	25 %
	Ei vaikutusta	16 %	18 %	24 %	18 %	10 %	18 %
	Jarruttanut jonkin verran	6 %	9 %	10 %	6 %	8 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	3 %	3 %	3 %	2 %	8 %	3 %
	En osaa sanoa	47 %	38 %	44 %	51 %	33 %	44 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi		2 %	2 %	1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	17 %	18 %	15 %	16 %	22 %	16 %
	Ei vaikutusta	21 %	24 %	21 %	21 %	25 %	22 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	5 %	6 %	4 %	15 %	5 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	1 %
	En osaa sanoa	57 %	50 %	56 %	57 %	33 %	54 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	3 %	2 %	2 %	1 %	9 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	24 %	26 %	23 %	25 %	34 %	25 %
	Ei vaikutusta	24 %	22 %	24 %	19 %	15 %	21 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	7 %	7 %	6 %	12 %	7 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	2 %	2 %	1 %	4 %	2 %
	En osaa sanoa	44 %	42 %	42 %	47 %	27 %	42 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_3: Kunnan taloudellinen tilanne

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	4 %	4 %	7 %	8 %	21 %	7 %
	Edistänyt jonkin verran	19 %	21 %	18 %	19 %	25 %	20 %
	Ei vaikutusta	15 %	18 %	19 %	13 %	15 %	15 %
	Jarruttanut jonkin verran	18 %	17 %	15 %	18 %	17 %	17 %
	Jarruttanut merkittävästi	11 %	7 %	11 %	9 %	5 %	9 %
	En osaa sanoa	33 %	34 %	29 %	33 %	17 %	31 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	4 %	2 %	1 %	3 %	8 %	3 %
	Edistänyt jonkin verran	17 %	25 %	17 %	21 %	29 %	22 %
	Ei vaikutusta	12 %	14 %	17 %	13 %	21 %	15 %
	Jarruttanut jonkin verran	15 %	14 %	15 %	13 %	10 %	13 %
	Jarruttanut merkittävästi	3 %	7 %	9 %	7 %	2 %	7 %
	En osaa sanoa	50 %	38 %	41 %	44 %	31 %	41 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi	3 %	1 %	1 %	3 %		2 %
	Edistänyt jonkin verran	13 %	14 %	15 %	13 %	20 %	14 %
	Ei vaikutusta	16 %	16 %	15 %	9 %	28 %	14 %
	Jarruttanut jonkin verran	9 %	19 %	13 %	17 %	13 %	15 %
	Jarruttanut merkittävästi	10 %	8 %	8 %	6 %	7 %	7 %
	En osaa sanoa	49 %	42 %	48 %	52 %	33 %	48 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	4 %	2 %	4 %	5 %	13 %	5 %
	Edistänyt jonkin verran	17 %	20 %	17 %	17 %	25 %	19 %
	Ei vaikutusta	15 %	16 %	17 %	12 %	19 %	15 %
	Jarruttanut jonkin verran	15 %	17 %	15 %	17 %	15 %	16 %
	Jarruttanut merkittävästi	9 %	7 %	9 %	8 %	5 %	8 %
	En osaa sanoa	41 %	38 %	38 %	41 %	24 %	38 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_4: Paikallisen median kannat

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	15 %	13 %	13 %	18 %	22 %	17 %
	Ei vaikutusta	33 %	30 %	33 %	27 %	31 %	30 %
	Jarruttanut jonkin verran	9 %	7 %	9 %	8 %	15 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	0 %	1 %	2 %	2 %	1 %	1 %
	En osaa sanoa	43 %	49 %	42 %	44 %	28 %	42 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	2 %	1 %		1 %		1 %
	Edistänyt jonkin verran	10 %	11 %	10 %	12 %	12 %	12 %
	Ei vaikutusta	17 %	28 %	30 %	25 %	39 %	27 %
	Jarruttanut jonkin verran	12 %	11 %	10 %	7 %	2 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	3 %	3 %	5 %	3 %	12 %	4 %
	En osaa sanoa	56 %	47 %	47 %	51 %	37 %	47 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi		0 %	1 %	1 %		0 %
	Edistänyt jonkin verran	11 %	13 %	12 %	9 %	13 %	11 %
	Ei vaikutusta	24 %	26 %	22 %	27 %	40 %	26 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	8 %	6 %	5 %	5 %	6 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	En osaa sanoa	60 %	51 %	59 %	58 %	40 %	56 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	13 %	12 %	12 %	14 %	18 %	14 %
	Ei vaikutusta	27 %	28 %	29 %	27 %	35 %	28 %
	Jarruttanut jonkin verran	8 %	8 %	8 %	7 %	10 %	8 %
	Jarruttanut merkittävästi	1 %	2 %	2 %	2 %	4 %	2 %
	En osaa sanoa	51 %	49 %	48 %	50 %	32 %	47 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_5: Naapurikuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisesta

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	2 %	0 %	2 %	1 %	2 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	20 %	18 %	16 %	15 %	27 %	18 %
	Ei vaikutusta	30 %	24 %	28 %	26 %	31 %	27 %
	Jarruttanut jonkin verran	6 %	9 %	9 %	11 %	13 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	0 %	3 %	2 %	2 %	2 %
	En osaa sanoa	42 %	49 %	42 %	46 %	25 %	43 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	2 %	2 %	1 %	1 %	8 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	16 %	19 %	14 %	16 %	23 %	17 %
	Ei vaikutusta	9 %	22 %	17 %	15 %	12 %	16 %
	Jarruttanut jonkin verran	10 %	9 %	14 %	10 %	15 %	12 %
	Jarruttanut merkittävästi	7 %	8 %	12 %	8 %	6 %	9 %
	En osaa sanoa	57 %	40 %	43 %	50 %	37 %	45 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi	2 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	17 %	11 %	13 %	14 %	10 %	13 %
	Ei vaikutusta	17 %	22 %	21 %	21 %	20 %	21 %
	Jarruttanut jonkin verran	3 %	10 %	7 %	6 %	17 %	7 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	0 %	1 %	2 %	12 %	2 %
	En osaa sanoa	60 %	56 %	59 %	57 %	40 %	56 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	2 %	1 %	1 %	1 %	3 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	18 %	16 %	14 %	15 %	22 %	16 %
	Ei vaikutusta	21 %	23 %	24 %	22 %	25 %	23 %
	Jarruttanut jonkin verran	6 %	9 %	9 %	9 %	14 %	9 %
	Jarruttanut merkittävästi	3 %	2 %	4 %	3 %	5 %	3 %
	En osaa sanoa	51 %	49 %	47 %	50 %	31 %	47 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_6: Muiden kuntien ratkaisut uudistuksen toteuttamisesta

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	0 %	2 %	1 %	1 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	20 %	18 %	17 %	18 %	30 %	20 %
	Ei vaikutusta	30 %	24 %	32 %	27 %	35 %	29 %
	Jarruttanut jonkin verran	4 %	8 %	4 %	7 %	11 %	6 %
	Jarruttanut merkittävästi	0 %	0 %	2 %	1 %	1 %	1 %
	En osaa sanoa	45 %	50 %	43 %	47 %	23 %	43 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	2 %		1 %	6 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	15 %	22 %	13 %	15 %	23 %	17 %
	Ei vaikutusta	15 %	19 %	23 %	21 %	19 %	20 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	11 %	10 %	8 %	12 %	10 %
	Jarruttanut merkittävästi	4 %	7 %	7 %	4 %	4 %	6 %
	En osaa sanoa	59 %	39 %	47 %	51 %	37 %	47 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %		1 %
	Edistänyt jonkin verran	18 %	13 %	14 %	13 %	15 %	14 %
	Ei vaikutusta	18 %	23 %	22 %	23 %	27 %	22 %
	Jarruttanut jonkin verran	2 %	7 %	4 %	5 %	13 %	5 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %		1 %	1 %	2 %	1 %
	En osaa sanoa	60 %	57 %	59 %	58 %	43 %	57 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	18 %	17 %	15 %	16 %	25 %	17 %
	Ei vaikutusta	23 %	23 %	27 %	24 %	30 %	25 %
	Jarruttanut jonkin verran	4 %	8 %	6 %	6 %	11 %	7 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
	En osaa sanoa	53 %	49 %	49 %	51 %	31 %	48 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_7: Kunnan luottamushenkilöiden mielipiteet

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	4 %	3 %	11 %	3 %
	Edistänyt jonkin verran	27 %	19 %	21 %	25 %	32 %	25 %
	Ei vaikutusta	21 %	26 %	23 %	19 %	18 %	21 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	6 %	8 %	7 %	12 %	8 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	1 %	2 %	1 %	3 %	2 %
	En osaa sanoa	42 %	47 %	44 %	45 %	25 %	42 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	4 %	1 %	2 %	2 %	12 %	3 %
	Edistänyt jonkin verran	14 %	23 %	14 %	18 %	16 %	18 %
	Ei vaikutusta	10 %	21 %	20 %	17 %	10 %	17 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	9 %	14 %	8 %	14 %	10 %
	Jarruttanut merkittävästi	6 %	6 %	5 %	3 %	12 %	5 %
	En osaa sanoa	59 %	40 %	46 %	53 %	37 %	47 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	1 %	3 %	1 %	2 %	1 %
	Edistänyt jonkin verran	18 %	17 %	14 %	17 %	24 %	17 %
	Ei vaikutusta	13 %	22 %	19 %	16 %	22 %	18 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	6 %	5 %	8 %	12 %	7 %
	Jarruttanut merkittävästi		1 %	1 %	1 %		1 %
	En osaa sanoa	61 %	53 %	59 %	57 %	40 %	56 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	2 %	1 %	3 %	2 %	9 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	22 %	19 %	17 %	21 %	27 %	21 %
	Ei vaikutusta	16 %	23 %	21 %	17 %	17 %	19 %
	Jarruttanut jonkin verran	7 %	7 %	8 %	7 %	12 %	8 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	2 %	2 %	2 %	4 %	2 %
	En osaa sanoa	51 %	47 %	49 %	50 %	31 %	47 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 B_8: Kunnan viranhaltijoiden mielipiteet

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Edistänyt merkittävästi	3 %	2 %	4 %	5 %	11 %	5 %
	Edistänyt jonkin verran	30 %	21 %	19 %	24 %	40 %	26 %
	Ei vaikutusta	22 %	25 %	26 %	21 %	18 %	22 %
	Jarruttanut jonkin verran	5 %	5 %	6 %	6 %	8 %	6 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	1 %	2 %	1 %		2 %
	En osaa sanoa	38 %	47 %	43 %	43 %	23 %	40 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Edistänyt merkittävästi	4 %	4 %	2 %	4 %	8 %	4 %
	Edistänyt jonkin verran	19 %	24 %	14 %	17 %	31 %	20 %
	Ei vaikutusta	11 %	20 %	25 %	20 %	15 %	19 %
	Jarruttanut jonkin verran	4 %	6 %	10 %	5 %	4 %	7 %
	Jarruttanut merkittävästi	4 %	4 %	6 %	3 %	6 %	4 %
	En osaa sanoa	58 %	43 %	44 %	51 %	37 %	46 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Edistänyt merkittävästi	1 %	3 %	3 %	2 %	3 %	2 %
	Edistänyt jonkin verran	18 %	18 %	13 %	15 %	27 %	16 %
	Ei vaikutusta	18 %	21 %	21 %	21 %	24 %	20 %
	Jarruttanut jonkin verran	4 %	3 %	5 %	6 %	5 %	5 %
	Jarruttanut merkittävästi		1 %	1 %	1 %		1 %
	En osaa sanoa	59 %	54 %	58 %	57 %	41 %	56 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Edistänyt merkittävästi	3 %	3 %	3 %	4 %	8 %	4 %
	Edistänyt jonkin verran	24 %	21 %	16 %	20 %	35 %	21 %
	Ei vaikutusta	19 %	22 %	24 %	21 %	19 %	21 %
	Jarruttanut jonkin verran	4 %	4 %	6 %	6 %	6 %	6 %
	Jarruttanut merkittävästi	2 %	2 %	3 %	1 %	1 %	2 %
	En osaa sanoa	49 %	48 %	48 %	49 %	30 %	46 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Liite 5. ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymyksen 26c vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Yleisarvio Paras-uudistuksesta oman kunnan kannalta. (N = 4618)²⁰

26 C_1: Pidän kuntani tekemiä päätöksiä kunnan tulevaisuuden kannalta järkevinä

		Vanhusten					Total
		Lastenhoito	hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	
Liitoskunta	Kyllä	19 %	20 %	23 %	17 %	41 %	22 %
	Ei	13 %	18 %	20 %	15 %	11 %	17 %
	En osaa sanoa	67 %	63 %	57 %	68 %	48 %	62 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Kyllä	22 %	21 %	17 %	16 %	47 %	22 %
	Ei	9 %	19 %	22 %	13 %	16 %	16 %
	En osaa sanoa	69 %	61 %	61 %	71 %	36 %	62 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Kyllä	13 %	14 %	18 %	11 %	37 %	15 %
	Ei	8 %	12 %	9 %	9 %	11 %	9 %
	En osaa sanoa	79 %	74 %	74 %	81 %	52 %	76 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Kyllä	18 %	18 %	20 %	15 %	42 %	20 %
	Ei	11 %	16 %	17 %	13 %	12 %	14 %
	En osaa sanoa	72 %	66 %	63 %	72 %	47 %	66 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

26 C_2: Pidän kuntani valintoja tulevaisuuden kannalta riittävinä

		Vanhusten					Total
		Lastenhoito	hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	
Liitoskunta	Kyllä	16 %	14 %	15 %	11 %	25 %	15 %
	Ei	15 %	20 %	25 %	16 %	24 %	20 %
	En osaa sanoa	69 %	66 %	60 %	73 %	51 %	65 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Kyllä	20 %	13 %	11 %	11 %	29 %	16 %
	Ei	10 %	20 %	26 %	16 %	26 %	19 %
	En osaa sanoa	70 %	67 %	63 %	73 %	46 %	65 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Kyllä	6 %	12 %	12 %	7 %	29 %	10 %
	Ei	10 %	14 %	15 %	11 %	18 %	13 %
	En osaa sanoa	84 %	74 %	74 %	83 %	53 %	77 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Kyllä	14 %	13 %	13 %	10 %	27 %	14 %
	Ei	13 %	18 %	22 %	14 %	23 %	18 %
	En osaa sanoa	74 %	69 %	65 %	76 %	50 %	69 %
	Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

²⁰ Lasten hoito = lasten päivähoito, perheneuvola ja äitiys- tai lastenneuvola. Vanhustyö = vanhusten palveluasuminen, vanhusten laitoshoido, kotipalvelu tai kotisairaanhoido. Terveydenhuolto = terveyskeskuksen vuodeosasto, terveyskeskuksen lääkärinvastaanotto tai kouluterveydenhuolto. Koulutoimi = esiopetus, peruskoulun 1.-6. luokat, peruskoulun 7.-9. luokat, lukio tai ammatillinen koulutus.

Liite 6. ARTTU-henkilöstökyselyn 2011 kysymysten 27, 28 ja 29 vastausjakaumat Paras-kuntaluokittain ja toimintoluokittain. Yleisarvio omasta / työssäkäyntikunnasta. (N=4618)²¹

27. Kotikuntani ja työssäkäyntikuntani on:

		Sama	Eri	Total
Lastenhoito	n	457	108	565
	%	14 %	13 %	13 %
Vanhusten hoito	n	576	142	718
	%	17 %	17 %	17 %
Terveysthuolto	n	564	133	697
	%	17 %	16 %	17 %
Koulutoimi	n	1057	290	1347
	%	32 %	34 %	32 %
Yleishallinto	n	207	58	265
	%	6 %	7 %	6 %
Muu sosiaaliala	n	230	62	292
	%	7 %	7 %	7 %
Mainittu useampia	n	260	58	318
	%	8 %	7 %	8 %
Total	n	3351	851	4202
	%	100 %	100 %	100 %

²¹ Lasten hoito = lasten päivähoito, perheneuvola ja äitiys- tai lastenneuvola. Vanhustyö = vanhusten palveluasuminen, vanhusten laitoshoido, kotipalvelu tai kotisairaanhoido. Terveysthuolto = terveyskeskuksen vuodeosasto, terveyskeskuksen lääkärinvastaanotto tai kouluterveydenhuolto. Koulutoimi = esiopetus, peruskoulun 1.-6. luokat, peruskoulun 7.-9. luokat, lukio tai ammatillinen koulutus.

28. Kun ajattelette oman kuntanne palvelutuotantoa ja kuntanne palveluverkkoa, miten tärkeinä pidätte seuraavia asioita? Niiden vastausjakauma, jotka työskentelevät kotikunnassaan. (N=3694)

28_1: Palvelujen järjestäminen eri ikäryhmien tarpeiden mukaan (elämäkaarajattelu)

		Vanhusten					Total
		Lastenhoito	hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	1 %	1 %	0 %	1 %	2 %	1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	2 %	2 %	1 %	4 %	2 %
	Melko tärkeää	3 %	8 %	5 %	7 %	10 %	7 %
	Hyvin tärkeää	11 %	16 %	19 %	23 %	23 %	20 %
	Erittäin tärkeää	85 %	73 %	74 %	68 %	62 %	71 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Ei lainkaan tärkeää	1 %	1 %	1 %	1 %		1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	1 %	2 %	1 %	5 %	2 %
	Melko tärkeää	4 %	7 %	6 %	7 %	5 %	7 %
	Hyvin tärkeää	18 %	14 %	27 %	22 %	42 %	22 %
	Erittäin tärkeää	76 %	78 %	64 %	70 %	49 %	69 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Ei lainkaan tärkeää		1 %		1 %	2 %	0 %
	Ei kovinkaan tärkeää	3 %	1 %	2 %	2 %	2 %	2 %
	Melko tärkeää	3 %	6 %	8 %	7 %	9 %	7 %
	Hyvin tärkeää	17 %	15 %	25 %	25 %	32 %	21 %
	Erittäin tärkeää	78 %	78 %	65 %	66 %	55 %	70 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Ei lainkaan tärkeää	1 %	1 %	0 %	1 %	2 %	1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	1 %	2 %	1 %	4 %	2 %
	Melko tärkeää	3 %	7 %	6 %	7 %	9 %	7 %
	Hyvin tärkeää	14 %	15 %	23 %	23 %	29 %	21 %
	Erittäin tärkeää	81 %	76 %	69 %	68 %	58 %	70 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

28_2: Palvelutuotannon säilyminen kunnallisena

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Litoskunta	Ei lainkaan tärkeää	1 %		1 %	3 %	3 %	2 %
	Ei kovinkaan tärkeää	3 %	1 %	1 %	6 %	8 %	4 %
	Melko tärkeää	9 %	10 %	9 %	18 %	20 %	14 %
	Hyvin tärkeää	27 %	24 %	22 %	30 %	32 %	28 %
	Erittäin tärkeää	61 %	66 %	67 %	44 %	38 %	54 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	1 %		1 %	1 %		1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	4 %	1 %	2 %	6 %	12 %	5 %
	Melko tärkeää	11 %	13 %	13 %	16 %	17 %	14 %
	Hyvin tärkeää	31 %	17 %	27 %	32 %	27 %	28 %
	Erittäin tärkeää	54 %	69 %	58 %	45 %	44 %	52 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	1 %	1 %		3 %	2 %	1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	2 %	2 %	2 %	5 %	9 %	4 %
	Melko tärkeää	15 %	8 %	13 %	19 %	15 %	14 %
	Hyvin tärkeää	24 %	25 %	28 %	33 %	30 %	29 %
	Erittäin tärkeää	59 %	64 %	57 %	41 %	45 %	52 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	1 %	0 %	1 %	2 %	2 %	1 %
	Ei kovinkaan tärkeää	3 %	1 %	2 %	6 %	9 %	4 %
	Melko tärkeää	11 %	10 %	11 %	18 %	18 %	14 %
	Hyvin tärkeää	27 %	22 %	25 %	31 %	30 %	28 %
	Erittäin tärkeää	59 %	66 %	62 %	43 %	41 %	53 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

28_3: Lähipalvelujen turvaaminen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	1 %		0 %	0 %	1 %	0 %
	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	1 %		2 %	2 %	1 %
	Melko tärkeää	3 %	5 %	7 %	5 %	13 %	6 %
	Hyvin tärkeää	12 %	16 %	17 %	25 %	32 %	21 %
	Erittäin tärkeää	85 %	79 %	75 %	68 %	53 %	72 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	1 %	1 %	1 %		1 %
	Melko tärkeää	6 %	5 %	7 %	5 %	12 %	6 %
	Hyvin tärkeää	27 %	14 %	13 %	23 %	17 %	21 %
	Erittäin tärkeää	66 %	80 %	80 %	71 %	71 %	72 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta	Ei kovinkaan tärkeää	3 %	1 %	3 %	1 %		2 %
	Melko tärkeää	1 %	3 %	8 %	9 %	6 %	6 %
	Hyvin tärkeää	20 %	17 %	27 %	32 %	45 %	26 %
	Erittäin tärkeää	77 %	79 %	61 %	58 %	49 %	66 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total	Ei lainkaan tärkeää	0 %		0 %	0 %	1 %	0 %
	Ei kovinkaan tärkeää	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %
	Melko tärkeää	3 %	4 %	8 %	7 %	11 %	6 %
	Hyvin tärkeää	17 %	16 %	19 %	26 %	32 %	22 %
	Erittäin tärkeää	79 %	79 %	72 %	66 %	56 %	70 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

28_4: Pienten palveluyksiköiden yhdistäminen/lakkauttaminen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	30 %	37 %	29 %	27 %	14 %	29 %
	Ei kovinkaan tärkeää	30 %	27 %	30 %	31 %	24 %	29 %
	Melko tärkeää	21 %	21 %	24 %	26 %	37 %	25 %
	Hyvin tärkeää	12 %	11 %	9 %	10 %	19 %	11 %
	Erittäin tärkeää	7 %	5 %	8 %	6 %	5 %	6 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	35 %	39 %	21 %	35 %	18 %	32 %
	Ei kovinkaan tärkeää	20 %	24 %	30 %	26 %	23 %	26 %
	Melko tärkeää	23 %	18 %	29 %	27 %	28 %	24 %
	Hyvin tärkeää	15 %	11 %	10 %	7 %	20 %	11 %
	Erittäin tärkeää	7 %	8 %	11 %	5 %	13 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	43 %	26 %	19 %	28 %	15 %	28 %
	Ei kovinkaan tärkeää	32 %	27 %	32 %	28 %	28 %	29 %
	Melko tärkeää	18 %	23 %	29 %	31 %	34 %	28 %
	Hyvin tärkeää	5 %	15 %	13 %	9 %	17 %	11 %
	Erittäin tärkeää	3 %	8 %	7 %	3 %	6 %	5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	35 %	34 %	24 %	29 %	15 %	29 %
	Ei kovinkaan tärkeää	29 %	26 %	30 %	29 %	25 %	28 %
	Melko tärkeää	20 %	21 %	27 %	28 %	34 %	26 %
	Hyvin tärkeää	10 %	12 %	11 %	9 %	19 %	11 %
	Erittäin tärkeää	6 %	7 %	8 %	5 %	7 %	6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

28_5: Palvelusetelin käyttöönotto

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveystenhoito	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	7 %	7 %	9 %	10 %	8 %	9 %
	Ei kovinkaan tärkeää	10 %	13 %	16 %	17 %	18 %	15 %
	Melko tärkeää	39 %	32 %	32 %	43 %	34 %	39 %
	Hyvin tärkeää	25 %	27 %	22 %	19 %	28 %	23 %
	Erittäin tärkeää	20 %	20 %	20 %	11 %	12 %	15 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	7 %	7 %	7 %	13 %	8 %	8 %
	Ei kovinkaan tärkeää	16 %	11 %	11 %	12 %	18 %	13 %
	Melko tärkeää	28 %	22 %	27 %	47 %	20 %	32 %
	Hyvin tärkeää	25 %	30 %	32 %	16 %	38 %	25 %
	Erittäin tärkeää	24 %	30 %	23 %	13 %	18 %	21 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	6 %	6 %	4 %	8 %	4 %	6 %
	Ei kovinkaan tärkeää	12 %	8 %	15 %	13 %	11 %	12 %
	Melko tärkeää	43 %	28 %	29 %	46 %	36 %	38 %
	Hyvin tärkeää	24 %	31 %	31 %	22 %	26 %	26 %
	Erittäin tärkeää	15 %	27 %	21 %	11 %	23 %	18 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	7 %	7 %	7 %	10 %	7 %	8 %
	Ei kovinkaan tärkeää	12 %	11 %	15 %	14 %	16 %	14 %
	Melko tärkeää	38 %	28 %	30 %	45 %	32 %	37 %
	Hyvin tärkeää	25 %	29 %	27 %	19 %	29 %	24 %
	Erittäin tärkeää	19 %	25 %	21 %	12 %	16 %	17 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

28_6: Suurempien palveluyksiköiden perustaminen

		Vanhusten					Total
		Lastenhoito	hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	37 %	32 %	28 %	33 %	18 %	31 %
	Ei kovinkaan tärkeää	29 %	27 %	29 %	31 %	32 %	29 %
	Melko tärkeää	23 %	29 %	31 %	27 %	32 %	28 %
	Hyvin tärkeää	7 %	8 %	7 %	8 %	16 %	9 %
	Erittäin tärkeää	4 %	4 %	5 %	2 %	3 %	3 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	39 %	34 %	23 %	36 %	24 %	32 %
	Ei kovinkaan tärkeää	21 %	27 %	30 %	32 %	29 %	29 %
	Melko tärkeää	31 %	25 %	29 %	26 %	27 %	27 %
	Hyvin tärkeää	7 %	10 %	11 %	5 %	20 %	9 %
	Erittäin tärkeää	2 %	5 %	7 %	1 %		3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	39 %	23 %	25 %	30 %	21 %	28 %
	Ei kovinkaan tärkeää	31 %	27 %	35 %	35 %	25 %	31 %
	Melko tärkeää	19 %	33 %	28 %	28 %	46 %	30 %
	Hyvin tärkeää	6 %	12 %	9 %	6 %	9 %	8 %
	Erittäin tärkeää	5 %	6 %	3 %	1 %		3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	38 %	29 %	26 %	33 %	20 %	31 %
	Ei kovinkaan tärkeää	28 %	27 %	31 %	33 %	30 %	30 %
	Melko tärkeää	23 %	29 %	30 %	27 %	34 %	28 %
	Hyvin tärkeää	7 %	10 %	9 %	7 %	15 %	8 %
	Erittäin tärkeää	4 %	5 %	5 %	2 %	2 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

28_7: Tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	16 %	24 %	17 %	21 %	24 %	21 %
	Ei kovinkaan tärkeää	19 %	22 %	22 %	21 %	29 %	22 %
	Melko tärkeää	52 %	40 %	47 %	49 %	37 %	46 %
	Hyvin tärkeää	10 %	7 %	10 %	7 %	8 %	8 %
	Erittäin tärkeää	2 %	7 %	4 %	3 %	2 %	3 %
	Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	20 %	17 %	21 %	18 %	33 %	20 %
	Ei kovinkaan tärkeää	19 %	29 %	24 %	19 %	33 %	23 %
	Melko tärkeää	54 %	41 %	39 %	54 %	23 %	45 %
	Hyvin tärkeää	5 %	11 %	10 %	7 %	13 %	9 %
	Erittäin tärkeää	3 %	3 %	7 %	3 %		3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	20 %	16 %	14 %	22 %	19 %	19 %
	Ei kovinkaan tärkeää	18 %	22 %	28 %	21 %	32 %	22 %
	Melko tärkeää	49 %	46 %	44 %	49 %	43 %	47 %
	Hyvin tärkeää	9 %	11 %	8 %	7 %	6 %	8 %
	Erittäin tärkeää	4 %	5 %	6 %	2 %		4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	18 %	19 %	17 %	21 %	24 %	20 %
	Ei kovinkaan tärkeää	19 %	24 %	24 %	20 %	31 %	22 %
	Melko tärkeää	51 %	42 %	44 %	50 %	36 %	46 %
	Hyvin tärkeää	9 %	10 %	10 %	7 %	9 %	8 %
	Erittäin tärkeää	3 %	5 %	5 %	2 %	1 %	3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

28_8: Sähköisen asioinnin kehittäminen

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta	Ei lainkaan tärkeää	6 %	9 %	8 %	4 %	2 %	6 %
	Ei kovinkaan tärkeää	12 %	15 %	13 %	10 %	8 %	11 %
	Melko tärkeää	35 %	32 %	30 %	28 %	22 %	30 %
	Hyvin tärkeää	32 %	22 %	27 %	36 %	31 %	31 %
	Erittäin tärkeää	15 %	22 %	23 %	22 %	38 %	22 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	4 %	10 %	7 %	5 %	3 %	6 %
	Ei kovinkaan tärkeää	20 %	17 %	10 %	11 %	8 %	13 %
	Melko tärkeää	30 %	32 %	35 %	27 %	18 %	28 %
	Hyvin tärkeää	25 %	25 %	26 %	36 %	40 %	31 %
	Erittäin tärkeää	22 %	16 %	23 %	22 %	33 %	22 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta							
	Ei lainkaan tärkeää	8 %	7 %	4 %	5 %		5 %
	Ei kovinkaan tärkeää	15 %	16 %	12 %	15 %	4 %	14 %
	Melko tärkeää	34 %	32 %	29 %	30 %	15 %	30 %
	Hyvin tärkeää	25 %	30 %	35 %	31 %	48 %	32 %
	Erittäin tärkeää	18 %	15 %	21 %	19 %	33 %	20 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total							
	Ei lainkaan tärkeää	6 %	9 %	6 %	4 %	2 %	6 %
	Ei kovinkaan tärkeää	14 %	16 %	12 %	12 %	7 %	12 %
	Melko tärkeää	34 %	32 %	31 %	28 %	19 %	30 %
	Hyvin tärkeää	28 %	26 %	29 %	34 %	37 %	31 %
	Erittäin tärkeää	18 %	18 %	23 %	21 %	36 %	21 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

29. Kuvitelkaa tilanne, jossa kunnat kilpailevat keskenään siitä missä kunnassa tai kaupungissa on hyvä asua ja elää. Miten arvioisitte nykyisen kotikuntanne sijoittuvan kilpailussa?

		Lastenhoito	Vanhusten hoito	Terveydenhuolto	Koulutoimi	Yleishallinto	Total
Liitoskunta		1 %	0 %		1 %	2 %	1 %
	Erittäin huonosti	5 %	3 %	3 %	4 %	1 %	4 %
	Melko huonosti	15 %	12 %	10 %	12 %	13 %	12 %
	Ei hyvin eikä huonosti	45 %	44 %	44 %	46 %	45 %	45 %
	Melko hyvin	25 %	32 %	32 %	27 %	31 %	29 %
	Erittäin hyvin	8 %	10 %	11 %	11 %	9 %	10 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Syvenevän yhteistyön kunta		2 %	2 %	2 %	1 %		1 %
	Erittäin huonosti	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %	3 %
	Melko huonosti	13 %	10 %	10 %	11 %	10 %	11 %
	Ei hyvin eikä huonosti	45 %	38 %	40 %	46 %	37 %	43 %
	Melko hyvin	33 %	35 %	33 %	31 %	42 %	34 %
	Erittäin hyvin	4 %	13 %	13 %	10 %	10 %	10 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Muu kunta		1 %	2 %	1 %	1 %		1 %
	Erittäin huonosti	1 %	5 %	2 %	2 %		3 %
	Melko huonosti	15 %	12 %	15 %	15 %	12 %	14 %
	Ei hyvin eikä huonosti	46 %	46 %	42 %	41 %	44 %	44 %
	Melko hyvin	27 %	27 %	30 %	31 %	30 %	29 %
	Erittäin hyvin	11 %	8 %	10 %	9 %	14 %	9 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Total		1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
	Erittäin huonosti	3 %	3 %	3 %	3 %	1 %	3 %
	Melko huonosti	14 %	12 %	12 %	13 %	12 %	12 %
	Ei hyvin eikä huonosti	46 %	43 %	43 %	45 %	43 %	44 %
	Melko hyvin	27 %	31 %	32 %	29 %	33 %	30 %
	Erittäin hyvin	8 %	10 %	11 %	10 %	10 %	10 %
Total		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Liite 7. Työelämän laadun ulottuvuudet toiminnoittain vuosina 2009 ja 2011.

Keskiarvot asteikolla 1–5; mitä suurempi arvo, sitä parempi työelämän laatu. (2009: N = 3710; 2011: N = 4618)

Toiminto	Työelämän laatu		Vaikutusmahdollisuudet		Työn sisäinen palkitsevuus		Työyhteisön sosiaalinen toimivuus		Ristiriitojen avoimet hallittavat		Esimiestyö		Sosiaalinen pääoma	
	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011	2009	2011
Lasten päivähoito	3,64	3,73	3,28	3,26	4,24	4,28	3,70	3,77	3,26	3,40	3,74	3,88	3,74	4,03
Perheneuvola	3,68	3,73	3,41	3,58	4,57	4,53	3,50	3,69	3,22	3,26	3,60	3,61	3,60	3,98
Vanhusten palveluasuminen	3,24	3,41	3,00	3,07	3,93	3,95	3,18	3,46	2,92	3,12	3,10	3,48	3,10	3,73
Vanhusten laitoshoido	3,28	3,42	2,94	3,05	3,80	3,86	3,22	3,51	2,96	3,08	3,35	3,65	3,35	3,77
Terveyskeskuksen vuodeosasto	3,29	3,36	2,82	2,89	3,93	4,04	3,34	3,40	2,97	3,02	3,37	3,46	3,37	3,67
Kotipalvelu	3,37	3,43	3,11	3,10	4,13	4,18	3,32	3,42	3,01	2,99	3,35	3,46	3,35	3,72
Terveyskeskuksen lääkäri vastaanotto	3,26	3,29	2,76	2,77	4,12	4,19	3,28	3,29	2,85	2,82	3,33	3,45	3,33	3,61
Aitiys- ja lastenneuvola	3,39	3,50	2,78	2,86	4,42	4,46	3,49	3,54	2,96	2,94	3,40	3,67	3,40	3,97
Kouluterveydenhuolto	3,39	3,49	2,87	2,90	4,37	4,46	3,46	3,50	3,08	2,85	3,24	3,61	3,24	3,71
Kotisairaanhoido	3,37	3,50	3,14	3,17	4,18	4,25	3,27	3,51	3,02	3,19	3,25	3,45	3,25	3,75
Estiopetus	3,67	3,58	3,29	3,32	4,31	4,33	3,70	3,63	3,25	3,05	3,68	3,49	3,68	3,62
Peruskoulun luokat 1-6	3,64	3,63	3,15	3,20	4,26	4,35	3,77	3,77	3,24	3,13	3,69	3,74	3,69	3,86
Peruskoulun luokat 7-9	3,45	3,48	3,11	3,13	4,13	4,19	3,53	3,56	3,00	2,99	3,47	3,53	3,47	3,66
Lukio	3,42	3,44	3,07	3,13	4,12	4,24	3,58	3,59	2,92	2,84	3,43	3,49	3,43	3,63
Ammatilliset oppilaitokset	3,27	3,20	3,06	3,14	3,98	4,05	3,20	3,14	2,7	2,52	3,30	3,30	3,30	3,44
Yleishallinto		3,34		3,19		4,09		3,31		2,78		3,38		3,57

Liite 8. Työelämän laadun muutos kunnittain 2009–2011.

	2009	2011	Heikentynyt	Säilynyt	Parantunut
Uurainen	3,92	3,54	-0,38		
Kotka	3,60	3,40	-0,20		
Hollola	3,55	3,37	-0,18		
Vimpeli	3,54	3,42	-0,12		
Lempäälä	3,64	3,52	-0,12		
Jyväskylä	3,60	3,49	-0,11		
Vöyri	3,53	3,42	-0,10		
Sodankylä	3,42	3,31	-0,10		
Kirkkonummi	3,51	3,43	-0,08		
Pello	3,57	3,52		-0,05	
Kuusamo	3,61	3,57		-0,04	
Lieto	3,53	3,50		-0,04	
Lapua	3,42	3,39		-0,03	
Pori	3,37	3,35		-0,03	
Mänttä-Vilppula	3,54	3,52		-0,01	
Vaasa	3,43	3,44		0,01	
Kuopio	3,42	3,43		0,01	
Kemiönsaari	3,62	3,64		0,02	
Haukipudas	3,53	3,57		0,03	
Seinäjoki	3,43	3,47		0,04	
Hamina	3,41	3,46		0,05	
Sipoo	3,61	3,68			0,07
Juuka	3,20	3,27			0,07
Salo	3,43	3,51			0,08
Turku	3,28	3,37			0,09
Hämeenlinna	3,54	3,64			0,09
Oulu	3,41	3,53			0,12
Raasepori	3,52	3,63			0,12
Varkaus	3,37	3,49			0,13
Halsua	3,25	3,39			0,14
Hirvensalmi	3,50	3,64			0,15
Karkkila	3,61	3,76			0,15
Mustasaari	3,37	3,53			0,16
Kajaani	3,42	3,60			0,18
Lappeenranta	3,43	3,67			0,23
Harjavalta	3,14	3,40			0,27
Pudasjärvi	3,21	3,51			0,30
Kitee	3,20	3,55			0,35

Liite 9. ARTTU-henkilöstökyselyyn 2011 vastanneet (lukumäärät) kunnittain ja toiminnoittain.

	Tavoite- otos-% 2011	Päivähoito, perhe- neuvolat, äitiys- ja lasten- neuvolat	Vanhusten palvelu- asuminen, vanhusten laitos- hoito	Terveyskes- kusten vuode- osastot, terv.kesk.- lääkärit, kouluterv.- huolto	Koti- palvelu, koti- sairaan- hoito	Esi- opetus, perus- koulut lk 1-6	Perus- koulut lk. 7-9	Lukiot, amma- tilliset oppi- laitokset	Yleis- hallinto	Muu	Yht.
Halsua	50	2	2	0	1	1	2	0	5	3	16
Hamina	20	3	16	14	12	10	10	4	4	10	83
Harjavalta	40	3	6	8	5	9	6	5	6	7	55
Haukipudas	30	28	3	4	3	28	8	2	0	1	77
Hirvensalmi	50	2	11	0	3	9	2	0	1	5	33
Hollola	30	3	24	26	14	38	8	8	3	4	128
Hämeenlinna	20	17	11	24	14	38	26	13	6	11	160
Juuka	40	1	5	9	1	1	0	0	3	13	33
Jyväskylä	20	88	54	78	30	59	54	3	28	161	555
Kajaani	20	57	9	14	12	27	24	43	24	17	227
Karkkila	30	0	0	0	0	8	5	2	3	3	21
Kemiönsaari	50	2	18	12	9	17	6	5	10	16	95
Kirkkonummi	20	46	3	8	5	31	11	4	7	2	117
Kitee	30	11	16	16	8	18	7	5	9	34	124
Kotka	15	3	28	19	23	16	5	6	11	12	123
Kuopio	15	56	14	46	16	34	15	11	13	73	278
Kuusamo	30	11	8	12	4	14	14	5	11	31	110
Lappeenranta	15	0	0	0	0	20	11	12	4	2	49
Lapua	30	1	10	18	3	16	5	2	2	4	61
Lempäälä	33	7	39	38	26	60	41	11	4	20	246
Lieto	30	1	4	0	5	19	15	6	3	2	55
Mustasaari	30	20	16	17	11	9	9	2	8	8	100
Mänttä-Vilppula	40	2	0	0	0	11	6	4	10	8	41
Oulu	10	8	11	8	8	29	15	15	8	9	111
Pello	40	1	1	0	1	2	2	1	1	1	10
Pori	15	12	9	20	8	7	11	2	11	70	150
Pudasjärvi	30	7	10	9	6	8	5	2	5	22	74
Raasepori	30	1	16	6	5	30	13	12	11	29	123
Salo	25	20	7	16	3	44	16	9	14	10	139
Seinäjoki	20	4	20	19	9	38	19	7	11	59	186
Sipoo	30	37	3	15	9	25	10	6	7	1	113
Sodankylä	30	1	10	8	6	9	4	6	4	4	52
Turku	10	47	46	16	24	50	28	36	17	95	359
Uurainen	50	1	2	0	0	3	0	0	1	2	9
Vaasa	15	65	13	39	12	30	12	46	8	47	272
Varkaus	15	13	9	6	4	15	12	1	2	1	63
Vimpeli	35	6	3	4	5	3	3	4	2	7	37
Vöyri	40	12	27	9	8	8	2	4	7	12	89
		601	488	539	313	794	442	304	284	817	4582

Liite 10. Työelämän laadun ulottuvuuksien alfakertoimet (kokonaissummamuuttujan $\alpha = .79$) (Summamuuttajat)

Työ sisäinen palkitsevuus ($\alpha = .87$)

- K2107 Työ on kehittävää.
- K2105 Työ on mielenkiintoista.
- K2106 Työ edellyttää, että opin uusia asioita
- K2109 Työ on vaihtelevaa
- K2112 Työssä voi käyttää omaa osaamistaan
- K2111 Työssä voi saavuttaa asettamia tavoitteita.
- K2110 Työ on vastuullista.

Vaikutusmahdollisuudet työssä ($\alpha = .83$)

- K1003 Työtahtiinne.
- K1002 Siihen, missä järjestyksessä teette työnne.
- K1001 Siihen, mitä työtehtäviinne kuuluu.
- K1004 Työmenetelmiinne.
- K1005 Siihen, miten työ jaetaan ihmisten kesken.
- K1006 Siihen, keiden kanssa työskentelette.

Työpaikan sosiaalinen avoimuus ($\alpha = .86$)

- K1106 Työpaikkamme ilmapiiri on kannustava
- K1107 Työpaikallamme työt ovat hyvin organisoituja
- K1109 Työpaikallamme arvostetaan osaamista
- K1104 Työpaikallamme välitetään avoimesti tietoja
- K1108 Työpaikallamme suhtaudutaan muutoksiin myönteisesti
- K1102 Työpaikallamme ihmisiin voi todella luottaa.

Ristiriitojen avoimet hallintatavat ($\alpha = .89$)

- K2307 Ristiriidoista keskustellaan työpaikalla avoimesti ja yritetään löytää niihin kaikkia hyödyttävä ratkaisu.
- K2306 Ristiriitojen ilmaantuessa yritetään löytää niihin eri osapuolia tyydyttävä kompromissiratkaisu.
- K2308 Ristiriitoihin etsitään asiantuntemukseen perustuva järkevä ratkaisu.
- K2304 Ristiriitojen avointa esilletuloa rohkaistaan.

Esimiestyö ($\alpha = .94$)

- K2411 Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta
- K2408 Esimieheni tukee ja rohkaisee minua.
- K2412 Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti
- K2402 Esimieheni on innostava.
- K2410 Esimieheni arvostaa osaamistani
- K2407 Esimieheni jakaa järkevällä tavalla vastuuta työntekijöilleen

- K2403 Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.
- K2404 Esimieheni luottaa työntekijöihinsä.
- K2409 Esimieheni tuntee hyvin työtehtäväni.
- K2406 Esimieheni kannustaa työntekijöitä opiskelemaan ja kehittymään työssään.

Erillissummamuuttuja:

Sosiaalinen pääoma (alfa=.89)

- K2413 Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
- K2414 Esimieheni kunnioittaa työntekijän oikeuksia
- K2415 Esimieheni voi luottaa
- K2501 Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- K2502 Asenteemme on ”Toimimme yhdessä”
- K2503 Jokainen tuntee tulevaisuutensa ymmärretyksi ja olevansa hyväksyty.
- K2504 Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita
- K2505 Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset

Liite 11. ARTTU-tutkimuskuntien luokittelu

1. Paras-ARTTU luokitus

Paras-luokitus	ARTTU-tutkimuskunnat (n = 40)
Kuntaliitoskunnat (N = 14)	Hämeenlinna, Jyväskylä, Kajaani, Kemiönsaari, Kuopio, Lappeenranta, Mänttä-Vilppula, Oulu, Pori, Raasepori, Salo, Seinäjoki, Vöyri, Äänekoski.
Syvenevän yhteistyön kunnat (N = 14)	Halsua, Hamina, Harjavalta, Hirvensalmi, Hollola, Karkkila, Kitee, Lieto, Mustasaari, Pudasjärvi, Siilinjärvi, Uurainen, Vaasa, Vimpeli
Muut kunnat (N = 12)	Haukipudas, Juuka, Kirkkonummi, Kotka, Kuusamo, Lapua, Lempäälä, Pello, Sipoo, Sodankylä, Turku, Varkaus

2. Kuntakokoluokitus

Kuntakokoluokka	Tutkimuskunnat v. 2009 kuntajaon mukaan (N = 40)
alle 5000 as. (N = 5)	Halsua, Hirvensalmi, Pello, Uurainen, Vimpeli, Vöyri
5001–10 000 as. (N = 7)	Kemiönsaari, Harjavalta, Juuka, Kitee, Karkkila, Pudasjärvi, Sodankylä
10 001–20 000 as. (N = 8)	Mänttä-Vilppula, Lapua, Lempäälä, Haukipudas, Lieto, Mustasaari, Kuusamo, Sipoo
20 001–50 000 as. (N = 8)	Hamina, Hollola, Kajaani, Kirkkonummi, Raasepori, Siilinjärvi, Varkaus, Äänekoski
50 001–100 000 as. (N = 8)	Hämeenlinna, Kotka, Kuopio, Lappeenranta, Pori, Salo, Seinäjoki, Vaasa
yli 100 000 as. (N = 3)	Jyväskylä, Oulu, Turku

3. Tilastollinen kuntaryhmitys

Tilastokeskuksen luokitus	Tutkimuskunnat 2009 -> (N = 40)
Kaupunkimaiset kunnat (n = 19)	Hamina, Harjavalta, Haukipudas, Hollola, Hämeenlinna, Jyväskylä, Kajaani, Kirkkonummi, Kotka, Kuopio, Lappeenranta, Lempäälä, Oulu, Pori, Salo, Seinäjoki, Turku, Vaasa, Varkaus.
Taajaan asutut kunnat (n = 11)	Karkkila, Kuusamo, Lapua, Lieto, Mustasaari, Mänttä-Vilppula, Raasepori, Siilinjärvi, Sipoo, Sodankylä, Äänekoski.
Maaseutumaiset kunnat (n = 10)	Halsua, Hirvensalmi, Juuka, Kemiönsaari, Kitee, Pello, Pudasjärvi, Uurainen, Vimpeli, Vöyri.

4. Kunnan väestömäärän muutos 2000–2010

Väestömäärän muutoksen luokitus	Tutkimuskunnat (N=40)
Voimakkaasti vähenevän väestön kunnat (7) (väestönmuutos yli -10 %)	Halsua, Juuka, Kitee, Mänttä-Vilppula, Pello, Pudasjärvi, Sodankylä
Vähenevän väestön kunnat (7) (väestönmuutos -2,5 % - -10 %)	Harjavalta, Hirvensalmi, Kemiönsaari, Kuusamo, Varkaus, Vimpeli, Vöyri
Stabiilin väestömäärän kunnat (7) (väestönmuutos -2,5 % - +2,5 %)	Hamina, Kajaani, Kotka, Lappeenranta, Pori, Raasepori, Äänekoski
Kasvukunnat (10) (väestönmuutos +2,5 % - +10 %)	Hollola, Hämeenlinna, Karkkila, Kuopio, Lapua, Salo, Siilinjärvi, Sipoo, Turku, Vaasa
Voimakkaan kasvun kunnat (9) (väestönmuutos yli +10 %)	Haukipudas, Jyväskylä, Kirkkonummi, Lempäälä, Lieto, Mustasaari, Oulu, Seinäjoki, Uurainen

Liite 12. Tiedot ARTTU-tutkimuskuntien luokituksesta Paras-ARTTU-luokan, kuntakoon, Tilastokeskuksen kuntaryhmituksen sekä väestönmuutoksen 2000–20120 mukaan.

Kunta	Paras-ARTTU -luokitus	Kuntakoko- luokitus (as.)	Tilastokeskuksen tilastollinen kuntaryhmitys	Väestönmuutos 2000–2010 -luokitus
Halsua	Syvenevän yhteistyön kunta	alle 2000	Maaseutumainen	Voimakkaasti vähenevä
Hamina	Syvenevän yhteistyön kunta	20 001–50 000	Kaupunkimainen	Stabiili
Harjavalta	Syvenevän yhteistyön kunta	5001 –10 000	Kaupunkimainen	Vähenevä
Haukipudas	Muu kunta	10 001–20 000	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Hirvensalmi	Syvenevän yhteistyön kunta	2000–5000	Maaseutumainen	Vähenevä
Hollola	Syvenevän yhteistyön kunta	20 001–50 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Hämeenlinna	Liitoskunta (2009)	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Juuka	Muu kunta	5001–10 000	Maaseutumainen	Voimakkaasti vähenevä
Jyväskylä	Liitoskunta (2009)	yli 100 000	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Kajaani	Liitoskunta (2007)	20 001–50 000	Kaupunkimainen	Stabiili
Karkkila	Syvenevän yhteistyön kunta	5001–10 000	Taajaan asuttu	Kasvava
Kemiönsaari	Liitoskunta (2009)	5001–10 000	Maaseutumainen	Vähenevä
Kirkkonummi	Muu kunta	20 001–50 000	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Kitee	Syvenevän yhteistyön kunta	5001–10 000	Maaseutumainen	Voimakkaasti vähenevä
Kotka	Muu kunta	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Stabiili
Kuopio	Liitoskunta (2011, 2013)	50 000–100 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Kuusamo	Muu kunta	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Vähenevä
Lappeenranta	Liitoskunta (2009, 2010)	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Stabiili
Lapua	Muu kunta	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Kasvava
Lempäälä	Muu kunta	10 001–20 000*	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Lieto	Syvenevän yhteistyön kunta	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Voimakkaasti kasvava
Mustasaari	Syvenevän yhteistyön kunta	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Voimakkaasti kasvava
Mänttä-Vilppula	Liitoskunta (2009)	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Voimakkaasti vähenevä
Oulu	Liitoskunta (2009, 2013)	yli 100 000	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Pello	Muu kunta	2000–5000	Maaseutumainen	Voimakkaasti vähenevä
Pori	Liitoskunta (2010)	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Stabiili
Pudasjärvi	Syvenevän yhteistyön kunta	5001–10 000	Maaseutumainen	Voimakkaasti vähenevä
Raasepori	Liitoskunta (2009)	20 001–50 000	Taajaan asuttu	Stabiili
Salo	Liitoskunta (2009)	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Seinäjoki	Liitoskunta (2009)	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Voimakkaasti kasvava
Siilinjärvi	Syvenevän yhteistyön kunta	20 001–50 000	Taajaan asuttu	Kasvava
Sipoo	Muu kunta	10 001–20 000	Taajaan asuttu	Kasvava
Sodankylä	Muu kunta	5001–10 000	Taajaan asuttu	Voimakkaasti vähenevä
Turku	Muu kunta	yli 100 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Uurainen	Syvenevän yhteistyön kunta	2000–5000	Maaseutumainen	Voimakkaasti kasvava
Vaasa	Syvenevän yhteistyön kunta	50 001–100 000	Kaupunkimainen	Kasvava
Varkaus	Muu kunta	20 001–50 000	Kaupunkimainen	Vähenevä
Vimpeli	Syvenevän yhteistyön kunta	2000–5000	Maaseutumainen	Vähenevä
Vöyri	Liitoskunta (2007, 2011)	2000–5000*	Maaseutumainen	Vähenevä
Äänekoski	Liitoskunta (2007)	20 001–50 000	Taajaan asuttu	Stabiili

*Luokitus perustuu v. 2007–09 asukaslukuun. Nykyisen asukasluvun mukaan nousisi seuraavaan kuntakokoluokkaan.

Liite 13. Henkilöstön määrällisiä trendejä henkilöstöraporttien mukaan 2005–2010.

Taulukko A1. Palvelussuhteet.

Kuntaliitos- kunnat	2005				2007				2009				2010			
	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.
Hämeenlinna									3222	563	0	3785				
Jyväskylä	5302	1519	10	6831	4947	916	143	6394	5608	227	921	6756	5465	211	1074	6750
Kajaani	1176	133	0	1309	1201	181	40	1422	1554	293	70	1917				
Kemiönsaari									450	150	4	604	427	153	0	580
Kuopio	4504	521	992	6017	4386	673	792	5851	4392	884	368	5644	4329	1103	145	5577
Lappeenranta	3047	639	152	3838	3026	808	120	3954	3492	960	85	4537				
Syenevän yhteistyön kunnat	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.
Halsua					45	9	1	54	45	7	0	52				
Hamina	1321	352	48	1721	1232	327	34	1593	1206	329	41	1576				
Harjavalta	304	53	0	357	305	83	0	388	285	56	0	341	270	54	0	324
Hirvensalmi	97	19	0	116	110	32	0	142	106	44	0	150				
Hollola	731	357	0	1088	1333	405	0	1738	1520	440	0	1960				
Karkkila					405	98	81	584	234	60	49	343				
Kitee	439	126	65	630	420	117	79	616	773	100	227	1100	196	24	36	256
Muut kunnat	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.	Vakinais et	Määrä- aikaiset	Muut	Yht.
Haukipudas	841	292	0	1133	860	306	0	1166	943	308	0	1251				
Juuka				29				29				28				
Kirkkonummi	1528	339	157	2024	1651	410	133	2194	1854	451	121	2426	1851	427	121	2399
Kotka	2981	997	0	3978	2660	916	0	3576	2579	944	0	3523				
Kuusamo	979	362	39	1380	978	350	14	1342	935	257	19	1211				
Lapua	744	308	0	1052	767	327	0	1094	772	294	0	1066				
Lempäälä	871	118	130	1120	957	143	132	1233	1040	163	182	1385				
Yht.	28193	6523	2585	32623	25283	6101	1569	33370	31010	6530	2087	39051	-	-	-	-

Taulukko A2. Palvelussuhteiden muutoksia.

	Henkilömäärän muutos palvelussuhteen mukaan		
	Vakinaiset	Määräaikaiset	Muut
Kuntaliitoskunnat			
Hämeenlinna	-	-	-
Jyväskylä	+ 163	- 1308	+ 1064
Kajaani	+ 378	+ 160	+ 70
Kemiönsaari	- 23	+ 3	- 4
Kuopio	- 175	+ 582	- 847
Lappeenranta	+ 445	+ 321	- 67
Syvenevän yhteistyön kunnat			
Halsua	+ 1	- 2	- 1
Hamina	- 115	- 23	- 7
Harjavalta	- 34	+ 1	0
Hirvensalmi	+ 9	+ 25	0
Hollola	+ 789	+ 83	0
Karkkila	- 171	- 38	- 32
Kitee	- 243	- 102	- 29
Muut kunnat			
Haukipudas	+ 102	+ 16	0
Juuka	-	-	-
Kirkkonummi	+ 323	+ 88	- 36
Kotka	- 402	- 53	0
Kuusamo	- 44	- 105	- 20
Lapua	+ 28	- 14	0
Lempäälä	+ 169	+ 45	+ 52
Yht.	+ 1200	- 321	+ 143

Taulukko B1. Henkilöstö toimialoitain.

	2005				2007				2009				2010									
	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut		
Kuntaliitoskun- nat																						
Hämeenlinna											131	746	1671	735	502							
Jyväskylä											127	3562	2027	834	206						848	204
Kajaani											73		826	464	257							
Kemiönsaari											50	242	215		93							85
Kuopio	155	2681	1616	423	769	96	2638	1412	345	1153	105	1599	1824	354	1762							
Lappeenranta	97	1394	1238	310	799	112	1445	1267	321	809	93	1669	1492		847							
Syvenevän yhteistyön kunnat	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut		
Halsua						7	35	37		10	7	0	37		8							
Hamina	212	852	454	0	203	192	829	381	0	191	263	790	384	14	125							
Harjavalta	21	119	134	0	358	20	146	135	0	388	18	81	157	0	85	20	76	151	0	0	77	
Hirvensalmi	10	61	35	0	14	8	86	35	0	13	10	84	42	0	15							
Hollola											20	3	744	965	228							
Karkkila	18	208	123	0	47	35	150	175	45	405	28	0	171	35	234							
Kitee						20	157	125	12	106	38	742	147	750	116	32	703	140	713		64	
Muut kunnat	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut	Yleis- hallinto	Sote	Sivistys- toimi	Liike- laitok- set	Muut		
Haukipudas	74	552	297	0	178	105	615	321	7	159	90	625	341	6	189							
Juuka	15	190	110	0	29	13	191	108	0	29	12	186	116	0	28							
Kirkkonummi						51	453	1291	0	266	62	570	1398	0	275	68	580	1363	0	266		
Kotka	268	2778		359	573	199	2533		318	526	160	2564		323	476							
Kuusamo	29	642	442	0	296	45	618	411	0	268	39	465	481	0	226							
Lapua	81	501	345	0	124	76	542	355	0	121	61	531	356	0	118							
Lempäälä	150	397	260	0	69	170	436	295	0	73	243	641	424	0	77							

Taulukko B2. Henkilöstömäärän muutoksia toimialoittain.

	Henkilöstömäärän muutos toimialoittain				
	Yleishallinto	Sote	Sivistystoimi	Liikelaitokset	Muut
Kuntaliitoskunnat					
Hämeenlinna	-	-	-	-	-
Jyväskylä	- 15	+ 173	- 176	+ 14	- 2
Kajaani	-	-	-	-	-
Kemiönsaari	- 14	+ 8	- 6	-	- 8
Kuopio	- 50	- 1082	+ 208	- 69	+ 993
Lappeenranta	- 4	275	+ 254	-	+ 48
Syvenevän yhteistyön kunnat					
Halsua	+ 1	- 35	0	-	- 2
Hamina	+ 51	- 62	- 70	+ 14	- 78
Harjavalta	- 1	- 43	+ 17	0	- 281
Hirvensalmi	0	+ 23	+ 7	0	+ 1
Hollola	-	-	-	-	-
Karkkila	+ 10	- 208	+ 48	+ 35	+ 187
Kitee	+ 12	+ 546	+ 15	+ 701	- 42
Muut kunnat					
Haukipudas	+ 16	+ 73	+ 44	+ 6	+ 11
Juuka	- 3	- 4	+ 6	0	- 1
Kirkkonummi	+ 17	+ 127	+ 72	0	0
Kotka	- 108	- 214	-	- 36	- 97
Kuusamo	+ 10	- 177	+ 39	0	- 70
Lapua	- 20	+ 30	11	0	- 6
Lempäälä	+ 93	+ 244	164	0	+ 8
Yht.	- 5	- 327	+ 632	+ 665	+ 661

Taulukko C. Naisten osuus ja sen muutoksia.

	2005	2007	2009	2010	Naisten osuuden muutos
Kuntaliitoskunnat					
Jyväskylä				79 %	-
Kemiönsaari				88 %	-
Kuopio	73 %	74 %	74 %	75 %	+ 2 %
Lappeenranta	73 %	75 %	77 %		+ 4 %
Syvenevän yhteistyön kunnat					
Hamina	81 %	83 %	84 %		+ 3 %
Harjavalta	79 %	80 %	79 %	80 %	+ 1 %
Muut kunnat					
Haukipudas	81 %	82 %	82 %		+ 1 %
Juuka		76 %	82 %		+ 6 %
Kirkkonummi	84 %	85 %	85 %	86 %	+ 2 %
Kotka	74 %	77 %	76 %		+ 2 %
Kuusamo		77 %	79 %		+ 2 %
Lapua	81 %	82 %	83 %		+ 2 %
Lempäälä			85 %		-

Taulukko D. Keski-ikä ja sen muutoksia.

	2005	2007	2009	2010	Keski-ikä muutos
Kuntaliitoskunnat					
Hämeenlinna			45,9		-
Jyväskylä				46,7	-
Kajaani			44,0		-
Kemiönsaari			44,8	45,7	+ 0,9
Kuopio		47,7	48,2	48,2	+ 0,5
Lappeenranta	43,5	45,2	46,1		+ 2,6
Syvenevän yhteistyön kunnat					
Hamina	47,6	48,2	48,2		+ 0,6
Harjavalta	48,2	48,8	49,9	49,6	+ 1,4
Hirvensalmi	42,0	43,3	44,2		+ 2,2
Hollola	45,3	45,5	45,1		- 0,2
Karkkila		46,6	46,8		+ 0,2
Kitee		48,9	50,0	50,6	+ 0,7
Muut kunnat					
Haukipudas	46,6	46,6	46,4		- 0,2
Juuka		49,8	49,3		- 0,5
Kirkkonummi	43,6	43,5	43,5	45,4	+ 1,8
Kotka	44,8	45,3	45,6		+ 0,8
Kuusamo		48,5	49,3		+ 0,8
Lapua	45,8	46	47,1		+ 1,3
Lempäälä	46,3	46,3	46,3		0

Taulukko E. Eläkkeelle jäämissyyt ja niiden muutoksia.

	2005					2007					2009					2010					Muutos				
	Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanh.	Työk.	Muu	Yht.	
Kuntaliitos-kunnat																									
Hämeenlinna	32	16	42	90		35	16	33	84		62	18	29	109								+30	+2	-13	+19
Jyväskylä	76	34	23	133		83	39	29	151		109	38	2	149	114	35	0	149	35	0	149	+38	+1	-23	+16
Kajaani				29					41					37											+8
Kemiönsaari											8	3	6	17	6	5	8	8	8	19	161	-2	+2	+2	+2
Kuopio	73	50	14	137		71	53	4	128		83	57	2	142	106				161	161	+33	+7	-12	+24	
Lappeenranta	48	28	0	76		67	26	0	93		98	15	0	113							+50	-13	0	+37	
	Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanh.	Työk.	Muu	Yht.	
Syvenevän yhteistyön k.																									
Hamina	32	9	13	54		21	14	16	51		39	12	8	59							+7	+3	-5	+5	
Härjavalta	6	2	3	11		6	1	4	11		10	2	2	14	9				16	16	-1	0	+3	+2	
Hollola	11	1	19	31		18	5	19	42		31	5	21	57							+20	+4	+2	+26	
Kitee									18		18	3		27	22	4	30	30	56	56	+4	+1	-	+38	
	Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanhuus	Työkvyvt-tömyys	Muu	Yht.		Vanh.	Työk.	Muu	Yht.	
Muut kunnat																									
Haukipudas	6	9	8	23		9	4	22	35		13	1	14	28							+7	-8	+6	+5	
Kirkkonummi	30	6	12	48		29	10	10	49		25	7	13	45	36	9	4	49	49	49	+6	+3	-8	+1	
Kotka	47	36	51	134		44	33	51	128		53	18	50	121							+6	-18	-1	-13	
Kuusamo	15	6	19	40		16	8	21	45		17	5	21	43							+2	-1	+2	+3	
Lapua	8	11	10	29		9	5	4	18		18	1	0	19							+10	-10	-10	-10	
Lempäälä	9	3	4	16		10	0	12	22		21	3	7	31							+12	0	+3	+15	
Yhteensä	393	211	218	851		418	214	225	916		605	188	175	1011							+222	-27	-54	+178	

**Taulukko F. Henkilöstökustannukset (M€) ja niiden muutoksia.
(Henkilöstökustannukset ilman sivukuluja.)**

	2005	2007	2009	2010	Henkilöstökus- tannusten muutos
Kuntaliitoskunnat					
Hämeenlinna	62,4	69	114,1		+ 83 %
Jyväskylä	185,3	199,3	216	220,5	+ 19 %
Kajaani	38	42,2	54,4		+ 43 %
Kemiönsaari	9,9	10,7	16,6	21,9	+ 121 %
Kuopio	152,0	162,0	173,0	177,0	+ 16 %
Lappeenranta	99,3	103,7	132,4		+ 33 %
Syvenevän yhteistyön kunnat					
Halsua	-	3,6	2,1		- 42 %
Hamina	42,9	41,0	44,0		+ 3 %
Harjavalta	11,5	10,8	9,7		- 16 %
Hirvensalmi	4,2	5,1	5,5		+ 31 %
Hollola	45,4	49,4	55		+ 21 %
Karkkila	12,9	14,1	9,0		- 30 %
Kitee	14,8	14,9	31,0	29,3	+ 98 %
Muut kunnat					
Haukipudas	36,9	39,6	46,4		+ 26 %
Juuka	11,3	11,3	11,9		+ 5 %
Kirkkonummi	46,2	54,0	66,5	68,6	+ 49 %
Kotka	103,4	96,4	105,2		+ 2 %
Kuusamo	37,6	38,1	37,4		- 1 %
Lapua	33,1	37,1	37,4		+ 13 %
Lempäälä	-	-	-		-

Liite 14. Vastausjakaumat kysymykseen "Oletteko ajatellut jäädä eläkkeelle ennen 63 ikävuotta tai ennen omaa ammatillista eläkeikäänne?"

Toimiala	2009				2011			
	Paras-luokka				Paras-luokka			
	Liitoskunta	Syvenevän yhteistyön kunta	Muu kunta	Yhteensä	Liitoskunta	Syvenevän yhteistyön kunta	Muu kunta	Yhteensä
Sosiaalitoimi	En ole ajatellut	50 %	50 %	47 %	54 %	60 %	51 %	54 %
	Olen ajatellut joskus	34 %	28 %	32 %	28 %	24 %	28 %	27 %
	Olen ajatellut usein	21 %	21 %	20 %	16 %	15 %	18 %	17 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen	1 %	0 %	1 %	2 %	1 %	2 %	2 %
Terveydenhuolto	En ole ajatellut	43 %	49 %	44 %	53 %	55 %	52 %	53 %
	Olen ajatellut joskus	27 %	23 %	29 %	31 %	27 %	26 %	29 %
	Olen ajatellut usein	26 %	29 %	25 %	15 %	14 %	22 %	17 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen	3 %	1 %	2 %	1 %	3 %		1 %
Koulutuspalvelut	En ole ajatellut	56 %	51 %	55 %	57 %	58 %	58 %	58 %
	Olen ajatellut joskus	25 %	30 %	27 %	27 %	29 %	28 %	28 %
	Olen ajatellut usein	17 %	18 %	17 %	14 %	12 %	13 %	13 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %
Yleishallinto	En ole ajatellut				56 %	74 %	54 %	59 %
	Olen ajatellut joskus				25 %	17 %	26 %	23 %
	Olen ajatellut usein				18 %	7 %	20 %	16 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen				1 %	2 %		1 %
Muu	En ole ajatellut	49 %	51 %	52 %	57 %	54 %	52 %	56 %
	Olen ajatellut joskus	34 %	29 %	31 %	26 %	25 %	32 %	27 %
	Olen ajatellut usein	17 %	20 %	17 %	16 %	21 %	15 %	17 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen				1 %	1 %	1 %	1 %
Total	En ole ajatellut	47 %	51 %	49 %	56 %	58 %	54 %	56 %
	Olen ajatellut joskus	31 %	28 %	30 %	27 %	26 %	28 %	27 %
	Olen ajatellut usein	20 %	20 %	19 %	15 %	14 %	16 %	15 %
	Olen jo jättänyt eläkehakemuksen	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Liite 15. Vastausjakaumat kysymykseen: "Uskotteko jatkavanne työssä vielä 63 ikävuo-
den tai oman ammatillisen eläkeikänne jälkeen?"

	2009				2011			
	Paras-luokka		Muu kunta	Yhteensä	Paras-luokka		Muu kunta	Yhteensä
	Liitoskunta	Syvenevän yhteistyön kunta			Liitoskunta	Syvenevän yhteistyön kunta		
Sosiaalitoimi								
Erittäin varmasti	2 %	3 %	3 %	2 %	5 %	4 %	3 %	4 %
Melko varmasti	14 %	8 %	12 %	12 %	15 %	17 %	14 %	15 %
Tuskin	53 %	56 %	52 %	53 %	51 %	52 %	55 %	53 %
Varmasti en	31 %	33 %	33 %	32 %	29 %	27 %	29 %	28 %
Terveydenhuolto								
Erittäin varmasti	2 %	1 %	2 %	2 %	4 %	5 %	1 %	3 %
Melko varmasti	14 %	9 %	14 %	13 %	17 %	21 %	16 %	18 %
Tuskin	56 %	59 %	52 %	55 %	56 %	53 %	53 %	54 %
Varmasti en	29 %	31 %	33 %	31 %	23 %	22 %	30 %	25 %
Koulutuspalvelut								
Erittäin varmasti	3 %	4 %	6 %	4 %	2 %	6 %	4 %	3 %
Melko varmasti	14 %	10 %	16 %	14 %	16 %	19 %	16 %	17 %
Tuskin	45 %	45 %	44 %	45 %	54 %	50 %	58 %	54 %
Varmasti en	38 %	41 %	34 %	37 %	29 %	25 %	22 %	26 %
Yleishallinto								
Erittäin varmasti					3 %	4 %	4 %	3 %
Melko varmasti					22 %	19 %	19 %	21 %
Tuskin					44 %	59 %	54 %	50 %
Varmasti en					31 %	19 %	23 %	26 %
Muu								
Erittäin varmasti	5 %	4 %	2 %	4 %	2 %	4 %	4 %	3 %
Melko varmasti	16 %	12 %	14 %	14 %	19 %	21 %	17 %	19 %
Tuskin	46 %	63 %	56 %	54 %	58 %	52 %	57 %	57 %
Varmasti en	33 %	20 %	28 %	28 %	21 %	22 %	21 %	21 %
Total								
Erittäin varmasti	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	5 %	4 %	4 %
Melko varmasti	14 %	9 %	13 %	13 %	17 %	19 %	16 %	17 %
Tuskin	51 %	53 %	51 %	52 %	53 %	53 %	55 %	54 %
Varmasti en	33 %	35 %	32 %	33 %	26 %	24 %	25 %	26 %

Acta-sarjassa vuodesta 2009 lähtien ilmestyneet julkaisut

Aiemmin ilmestyneet Acta-sarjan julkaisut osoitteessa: <http://www.kunnat.net> -> Toimialat -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Acta-tutkimusjulkaisut

- 208 Pekka Juntunen, Veli-Pekka Nurmi, Jari Stenvall: Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509267.
- 209 Risto Nakari, Stefan Sjöblom: Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509269.
- 210 Kari Ahokas: Kasvukunnan johtajana. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509272.
- 211 Jari Stenvall, Jenni Airaksinen: Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509279.
- 212 Santtu von Bruun, Torsti Kirvelä: Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509283.
- 213 Anne Korhonen: Yksityisyys ja henkilötietojen suoja kunnallisessa virantäytössä. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509285.
- 214 Marjukka Weide: Ulkomailla syntyneenä suomalaisessa kunnallispolitiikassa. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509297.
- 215 Anni Jäntti & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509300.
- 216 Ilpo Laitinen: Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509309.
- 217 Raine Mäntysalo, Lasse Peltonen, Vesa Kanninen, Petteri Niemi, Jonne Hytönen & Miska Simanainen: Keskuskaupungin ja kehyskunnan jännitteiset kytkennät. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509310.
- 218 Jarmo Vakkuri, Olavi Kallio, Jari Tammi, Pentti Meklin & Heikki Helin: Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 3. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509313.
- 219 Minna Kaarakainen, Vuokko Niiranen & Juha Kinnunen (toim.): Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveyspalvelut Paras-hankkeessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509319.
- 220 Atte Honkasalo: Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509331.
- 221 Juhani Määttä: Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509322.
- 222 Mikko Komulainen: Ulkoistaminen kunnissa. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509324.
- 223 Jenni Airaksinen, Helena Tolkki & Toni K. Laine: Paras palvelutuotanto – peruskunnasta peruskallioon? Kalliolainen tilaaja-tuottaja-sovellus ja kunnan ohjaustunne: Peruspalvelukuntayhtymä Kallion toimintamallin arviointi. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509338.
- 224 Arto Haveri, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom: Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509339.
- 225 Ilkka Vohlonen, Jan Klavus, Veli Koistinen, Tuula Talvinko, Martti Virtanen: Terveystieteiden rahoituksen optimaalinen väestön koko: Rahoituspoliittinen tutkimus väestön sairastamiseen perustuvasta ennakoinnista. 2011. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509340.
- 226 Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonen, Ilpo Laitinen, Antti Lönnqvist: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509343.
- 227 Ilona Lundström: Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509345.
- 228 Esa Jokinen, Tuula Heiskanen & Risto Nakari: Henkilöstö PARAS-uudistuksessa. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509347.

- 229 **Marianne Pekola-Sjöblom: Kuntalaiset uudistuvissa kunnissa.** 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509355.
- 230 **Tuula Jäppinen: Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.** Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509362.
- 231 **Olli Hokkanen: Kaupunkipoliittikkaa edunsaajille?** 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509368.
- 232 **Jaana Leinonen: ”Monelta suunnalta on suitsia suussa mutta niiden kanssa on eletävä”.** Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Jaana Leinosen väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan kuntajohtamista kunnanjohtajien näkökulmasta, keskeisenä käsitteenä johtamisen liikkumavara. Tutkimus nostaa esiin kuntajohtamiseen liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä sekä todentaa kuntajohtamisen moniulotteisuutta. Tämän moniulotteisuuden taustalla muun muassa ovat kuntaorganisaation ja koko kuntayhteisön alati muuttuvat vuorovaikutussuhteet ja -rakenteet, johon vaikuttavat laajemmat, aina kunta-valtiosuhteeseen saakka ulottuvat elementit. Tulosten mukaan johtamisen liikkumavaran keskiön muodostaa hallinnon ja politiikan välinen suhde, jonka kautta myös kunnanjohtajan liikkumavara pitkälti määrittyy. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta rakennettu ydin, ”hallinnon ja politiikan välinen kompleksinen vuorovaikutuksellinen areena”, viittaa hallinnon ja politiikan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön yllätykselliseen dynamiikkaan ja kunnanjohtajan liikkumavaran amebamaisuuteen. Tulokset osoittavat kuinka kuntajohtamisen kehittämisessä on edelleen ajankohtaista pohtia kunnanjohtajan sekä hallituksen ja valtuuston, erityisesti kunnan poliittisen johdon välistä suhdetta, sekä keinoja sen selkiyttämiseksi, tiivistämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509370.
- 233 **Päivi Sutinen: Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana.** Johtamistyötä tehdään modernin ja postmodernin maailman toiminnallisten ja rakenteellisten murrosten keskiossa. Johtaminen ammattina on juuri nyt erityisen haastavaa. Johtamista ja sen kehittymistä on perinteisesti lähestytty tutkimuksissa hyvän johtamisen viitekehystä käsin ja johtamiskäyttämistä tutkien. Mutta tiedetäänkö, mitä on hyvä johtaminen ja miten sitä pitäisi kehittää kiihtyvien muutosten keskellä? Mihin johtamisen kehittämisessä kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota? Tässä tutkimuksessa johtamisen kehittämisen kysymystä lähestyttiin kokonaan uudesta näkökulmasta. Johtajat itse saivat kertoa, mikä on merkityksellistä heidän kehittymiselleen johtajana ja suhteessa mihin johtaja kehittyi. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509375.
- 234 **Vuokko Niiranen, Markku Hänninen (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa.** Kuntien sosiaalipalveluissa on meneillään varsin laajoja ja monialaisia uudistuksia. Uudistukset näkyvät jo johtajien työssä ja myös heidän ammattinimikkeensä vaihtelevat: apulaiskaupunginjohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, peruspalvelujohtaja, palvelujohtaja, tilaajaohjaaja. Johtajan työtä määrittävät sekä kuntaorganisaatioiden monet uudistukset että johdettavan työn monialaisuus ja moniammatillisuus. Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen toimittamassa julkaisussa tarkastellaan Suomen sosiaalipalveluiden johtamisesta vastaavan ylimmän johdon työtä. Julkaisu koostuu kymmenestä tutkija-artikkeleista, joissa tarkastellaan kuntien sosiaalijohtajien työtä eri näkökulmista ja työhön kohdistuvia odotuksia. Alan eturivin tutkijat pohtivat sosiaalijohdon työn moniulotteisuutta, johtamisen avainkohtia, johtajan ja työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä johtamisen välineitä ja johtamisosaamista. Sosiaalijohdon työn piirteisiin kuuluu kyky arvioida omaa toimialaa myös laajemmin. Hän tunnistaa toiminnalle tärkeät verkostot, henkilöstön osaamisen kulmakivet ja osaa reagoida toimintaympäristön ja kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksiin. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509374.
- 235 **Siv Sandberg: Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin.** Kunnalliset luottamushenkilöt ja viranhaltijat ovat kuntauudistusten keskeisiä toimijoita. Päätökset kunnan tulevaisuuden valinnoista tehdään kuntien valtuustoissa. Ottaessaan kantaa kuntaliitosesitykseen tai ehdotukseen kuntien välisestä yhteistyöstä, luottamushenkilö päättää myös oman poliittisen tulevaisuutensa reunaehdoista. Tämä raportti perustuu syksyllä 2010 toteutettuun laajaan luottamushenkilö- ja viranhaltijakyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 456 luottamushenkilöä ja johtavaa viranhaltijaa 40 kunnasta. Tutkimus on osa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU). Raportissa analysoidaan kuntapäätäjien käsityksiä kunta- ja palvelurakennemuutuksesta, kunnallisesta päätöksenteosta sekä kunnallisen toiminnan kehittämisestä? Miten paljon Paras-uudistus on muuttanut kunnallista arkea? Kokevatko luottamushenkilöt voivansa vaikuttaa päätöksentekoon? Miten eri puolueiden kuntapäätäjät suhtautuvat kuntarakenteeseen, palveluyksiköiden kokoon ja palveluseteleihin? Tämän lisäksi raportti sisältää vertailuja vuosina 1995, 1999 ja 2003 toteutettuihin vastaaviin päättäjäkyselyyn. Vertailut osoittavat

- muun muassa, että luottamustehtäviin käytetty aika on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509384.
- 236 **Risto Harisalo, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall: Institutionaalinen luottamus.** Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Kuntien ja valtion väliset olosuhteet ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi, ennakoimattomimmiksi ja hallitsemattomimmiksi. Toimintaympäristön muutosten vuoksi myös kunta-valtio-suhdetta on arvioita uudelleen. Tutkimuksessa pureudutaan kunta-valtio-suhteeseen luottamuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää sitä, missä määrin kunnat luottavat sekä kunnallishallintoon että valtioon. Tutkimus haastaa lukijansa pohtimaan kunta-valtio-suhteen kehitystä sekä suhteen kehittämistä kuntien ja valtion välisen keskinäisen luottamuksen ja tasavertaisen kumppanuuden suuntaan. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509385.
- 237 **Ari Hynynen (toim.): Takaisin kartalle.** Suomalainen seutukaupunki. Seutukaupungit ovat pieniä ja keskisuuria kaupunkeja, jotka unohtuvat helposti kun kehitetään maaseutua ja suuria yliopistokaupunkeja. Kuitenkin niillä on merkittävä rooli hyvinvointivaltion tukirankana kasvuseutujen ulkopuolella. Tässä kirjassa tarkastellaan seutukaupunkeja ja niiden kehittämisedellytyksiä maantieteen, hallinnon, paikallistalouden, nuorisotutkimuksen ja yhdyskuntasuunnittelun näkökulmista. Lopuksi esitetään menetelmä, jossa rakennettuun ympäristöön kätkeytyviä mahdollisuuksia voidaan hyödyntää kaupungin yleisessä kehittämisessä. Kirja tarjoaa pohdittavaa kaikille, jotka osallistuvat kaupunkinsa kehittämiseen, sekä niille, jotka hakevat vaihtoehtoja globaalisti yhdenmukaistuville suurkaupungeille. Hoppolukuisen ja yleistajuisen kirjan kirjoittajat ovat yliopistotutkijoita, joista kukin edustaa oman alansa joko nousevaa tai jo vakiintuneempaa kärkeä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509389.
- 238 **Hanna Vakkala: Henkilöstö kuntauudistuksissa.** Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Henkilöstöön ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia erityisesti uudistuksia toteuttavissa kuntaorganisaatioissa. Kuntafuusio konkretisoituu työyhteisöjen arjessa, jolloin lähiesimiestyön rooli nousee olennaiseksi henkilöstön näkökulmasta. Hanna Vakkalan väitöstutkimuksessa tarkastellaan psykologista johtamisorientaatiota kuntaliitosten ja kuntien yhteistyön tapauksissa. Tutkimuksessa tuodaan esiin ihmisten johtamisen, yksilöllisten muutuskokemusten sekä esimiesten ja alaisten välisten psykologisten sopimusten merkitys. Tutkimus osoittaa psykologisen johtamisorientaation eli ihmisläheisen johtajuuden tarpeen uudistuvissa kuntaorganisaatioissa. Muutostilanteessa psykologisissa sopimuksissa esiintyy rikkonaisuutta ja puuttellisuutta, mikä heikentää sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Sopimuksia ehyttävä vaikutus on nähtävissä vuorovaikutteisella, tasapuolisella ja ihmisiä yksilöinä arvostavalla johtajuudella. Eheä, päivittyvä sopimus ja avoin keskusteluilmapiiri luovat osana henkilöstövoimavarojen johtamista edellytyksiä vahvalle luottamukselle, hyvinvoivalle työyhteisölle ja onnistuneelle kuntafuusiolle. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509388.
- 239 **Ulriika Leponiemi, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall, Ismo Lumijärvi, Risto Harisalo: Kehittämistoiminta kunnissa.** Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt. Kehittämistyö kunnissa on moninaista. Se pitää sisällään käytännön työtä kehittäviä pienehköjä projekteja, verkostoista nousevia isoja kehittämisprojekteja sekä strategisia hankkeita. Nopeutuvissa toimintaympäristömuutoksissa kuntien on pidettävä huolta siitä, että kehittämisellä rakennetaan pitkäjänteisesti kunnan tulevaisuutta – se ei ole vain ajankohtaisten haasteiden ja ongelmien käsittelyä. Kehittämistoiminta kunnissa – Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt -tutkimusraportissa esitellään Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun, Kuntaliiton ja Työsuojelurahaston toteuttaman Tuottava ja hallittu kehittämis toiminta kunnissa (Kuntakehto) -hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksia ja johtopäätöksiä. Aineisto on kerätty Jyväskylän, Lahden, Mikkelin, Tampereen ja Turun kaupungeista. Tutkimuksessa kehittämis toimintaa tarkastellaan sekä strategisella että työyhteisöjen arjen toimivuuden tasolla. Tutkimus tuottaa ratkaisuja ja malleja siihen, millä tavoin kuntien kehittämis toiminta olisi hallitumpaa ja kohtaisi aiempaa paremmin työntekijöiden arjen ja kokemukset. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509390.
- 240 **Pekka Malinen, Ari-Veikko Anttiroiko, Tero Haahtela, Pentti Siitonen (toim.): Huomis päivän infrastruktuuri.** Näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen. Kunnat ovat tänä päivänä suurten haasteiden edessä. Huolimatta vaikeasta taloustilanteesta, toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista ja suurten ikäluokkien eläköitymisestä kuntien on pystyttävä tarjoamaan asukkaalleen laadukkaat perusrakennepalvelut, joilla tarkoitetaan yhdyskunnan perusrakenteiden eli infrastruktuurin suunnittelua, rakentamista, ylläpitoa ja kehittämistä. Kuntien teknisen toimen tehtävänä

- on tuottaa nämä palvelut kustannustehokkaasti. Sen sijaan, että jokainen kunta pyrkisi hakemaan ratkaisuja itsekseen, on tehokkaampaa miettiä asioita yhdessä. Maamme suurimmat kaupungit ovat tarttuneet yhteiseen haasteeseen organisoitumalla KEHTO-foorumiksi, joka toimii alan kehittämisen ja hanketoiminnan alustana. Foorumin käynnistäjä KUPERA-hanke on yksi osoitus sen tuloksellisesta toiminnasta samoin kuin käsillä oleva teoskin. Miten perusrakennepalvelut rahoitetaan, mitä kunnan kannattaa itse omistaa, miten operointi toteutetaan? Mikä merkitys on seudullisella yhteistyöllä samoin kuin yhteistyöllä yksityisen sektorin kanssa? Kysymyksiä on paljon ja tässä kirjassa Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston tutkijat pyrkivät vastaamaan näihin kysymyksiin. Kirja antaa samalla tuoreita näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistumiseen ja tulevaisuuden haasteisiin sekä monipuolisen kuvan infra-alan tämän päivän innovaatiokeskustelusta ja sen erityispiirteistä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509396.
- 241 **Jonne Hytönen, Raine Mäntysalo, Ilona Akkila, Vesa Kanninen ja Petteri Niemi (toim.): Kaupunkiseutujen kasvukivut II.** Kaupunkiseutujen kasvukivut II käsittelee maankäytön suunnittelu-yhteistyön ja yhdyskuntarakenteiden kehitystä Paras-hankkeen aikana viidellä kaupunkiseudulla: Jyväskylä, Kuopio, Oulu, Turku ja Vaasa. Paras-hankkeen vaikutuksia kaupunkiseutukuntien maankäyttöpolitiikkoihin tarkastellaan pitkällä aikavälillä, suhteessa seutujen aiempaan kehitykseen. Tutkimus tukeutuu haastattelu-, yhdyskuntarakenne- ja suunnitteludokumenttianalyyseihin varaan. Myös kyselytuloksia hyödynnetään. Tarkastelussa ovat erityisesti keskuskaupunkien ja niiden kehyskuntien erilaiset jännitteet, jotka liittyvät mm. keskinäiseen verokilpailuun, eroihin poliittisissa rationaalisuudessa ja perinteissä, ideologiisiin eroihin, suunnitteluresurssien epätasaiseen jakautumiseen ja luottamusvajeeseen. Johtopäätöksissä tehdään päätelmiä kaupunkiseutujen strategisen suunnitteluyhteistyön edellytyksistä kuntauudistusprosessin edetessä uuteen, Paras-hankkeen jälkeiseen vaiheeseen. Kaupunkiseutujen kasvukivut II on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan (2008–2012) sisältyvän YKS-ARTTU-modulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen nelivuotisen tutkimushankkeen tulokset. Tutkimuksesta on vastannut Aalto-yliopiston maankäyttötieteiden laitoksen yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutusryhmän (YTK) tutkimustiimi. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509424.
- 242 **Pentti Meklin ja Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): Parasta Artun mitalla II.** Arviointia kunta- ja palvelurakennemuutuksesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa ARTTU-ohjelman tutkimusten havaintojen pohjalta. Parasta Artun mitalla II -kokoomaraportissa piirretään tiivistettyä kuvaa kunta- ja palvelurakennemuutuksesta ja sen aikana tapahtuneista muutoksista kunnissa. Raportin kuvaukset perustuvat viisivuotisen Paras-arviointitutkimusohjelman (ARTTU) keskeisiin johtopäätöksiin ohjelmaan sisältyneiden tutkimusmodulien näkökulmista eli kuntademokratiasta ja johtamisesta, taloudesta, sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluista, henkilöstöstä, yhdyskuntarakenteen toimivuudesta kaupunkiseuduilla sekä uudistuksen kielellisistä ja tasa-arvovaihteluista. Raportti sisältää myös pohdintaa ja havaintoja siitä, mitä on opittu jatkuvan kuntauudistuksen kannalta. Kohdejoukkona on ARTTU-ohjelmaan valikoituneet 40 erityyppistä ja -kokoista tutkimuskuntaa eri puolilta Suomea. Raportti on tuotettu yhteistyössä tutkimusohjelman tutkimustahojen tutkijoiden kanssa. Tekstin muokkaamisesta, viimeistelystä ja toimittamisesta ovat vastanneet kokoomaraportin toimittajat. 2012. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509426.
- 243 **Olavi Kallio, Pentti Meklin, Jari Tammi ja Jarmo Vakkuri: Kohti parasta kuntatalouden kehitystä.** Kunta- ja palvelurakennemuutistus talouden näkökulmasta. Raportissa tarkastellaan ARTTU-tutkimuskuntien taloudessa tapahtuneita muutoksia ajanjaksolla 2000–2011. Millaisia muutoksia kuntien taloudessa on tapahtunut Paraslain voimassaoloaikana 2007–2011 verrattuna Paras-hanketta edeltävään aikaan 2000–2006? Tutkimuksen tulosten mukaan Paras-lain rakenteelliset uudistukset – erityisesti kuntaliitokset – lisäävät aluksi kuntien menoja. Ensimmäisten vuosien nettohyöty jää useissa tapauksissa negatiiviseksi. Mahdollisesti myönteiset hyötyvaikutukset alkavat realisoitua muutamien vuosien viiveellä ja tällöin oleellista on niiden tuottama pitkäaikainen hyöty. Tutkimus on osa Kuntaliiton koordinoimaa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (Paras-ARTTU), jossa seurataan ja arvioidaan Paras-hankkeen vaikutuksia kuntien toimintaan. Kuntataloutta tarkastelevan tutkimuksen aineisto muodostuu 40 tutkimuskunnan tilinpäätöksistä ja niitä kuvaavista tunnuslukuista. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun kuntatalouden tutkimusryhmä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509425.
- 244 **Anne Tuhkunen ja Pasi-Heikki Rannisto (toim.): Elämänhallintaa kuntayhteisössä – kumppanuudet nuorten hyvinvoinnin tukena.** Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta on suurten muutosten edessä. Vaikka palveluja tuotetaan aikaisempaa enemmän, jatkaa pahoinvointi kasvuaan. Nuorten

- pahoinvointi ja syrjäytyminen ovat erityisen ongelmallisia sekä yksilöille itselleen että yhteiskunnalle, joka tarvitsee kaikkien panoksen hyvinvoinnin rakentajana ja rahoittajana. Moni kannattaa yhteisöllisyyden kasvattamista ja vapaaehtoistyön lisäämistä uusvanhoina ongelmien ratkaisukeinoina. Tässä kirjassa kuvataan sekä tieteellisten että käytännöllisten artikkelien kautta esteitä, mahdollisuuksia ja esimerkkejä tapauksista, joissa yhteisöt on otettu mukaan palvelujen luomiseen ja nuorten osallistamiseen. Kirjassa myös kuvataan kehittämisen menetelmiä ja mallinnetaan kokemuksia levitettäväksi palvelujen uudistamisessa laajemminkin. Kirjoittamiseen ovat osallistuneet useat kunnalliset toimijat, kehittäjät, kouluttajat, opiskelijat, tutkijat ja kolmannen sektorin toimijat. Kirjoittajajoukon moninaisuus kuvastaa hyvin niitä kumppanuuksia ja yhteistyötahoja, joita voidaan myös palvelujen kehittämisessä hyödyntää. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509427.
- 245 **Vuokko Niiranen, Alisa Puustinen, Joakim Zitting ja Juha Kinnunen: Sosiaali- ja terveyspalvelut kunta- ja palvelurakenneuudistuksissa.** Tutkimusraportissa käsitellään kuntien sosiaali- ja terveyspalvelujen kehitystä strategisen tason, organisaatiotason ja toiminnallisen tason näkökulmista 40 ARTTU-tutkimuskunnassa Paras-hankkeen aikana. Sosiaali- ja terveyspalveluja käsittelevä SOTEPA-tutkimus kohdistui erityisesti perusterveydenhuoltoon, vanhuspalveluihin sekä lasten ja perheiden palveluihin. SOTEPA-tutkimus osoitti, että kuntien päätöksenteko- ja organisaatioteknologiaa on uudistettu tutkimuskauden aikana runsaasti ja että Paras-hanke on usein toiminut sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisen perusteena ja mekanismina. Rakenteita on uudistettu kunnissa vaihteittain. Tutkimus osoitti myös, että kunta- ja palvelurakenteita uudistettaessa on tärkeää, että päätöksentekojärjestelmien ja toiminnan sisällön uudistukset kulkevat rinnakkain. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat myös keskeinen osa valtakunnallista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa, joten niihin on Paras-hankkeen aikana kohdistunut paljon sektorikohtaista kansallista ja myös kansainvälistä ohjausta. Sosiaali- ja terveyspalvelut kunta- ja palvelurakenneuudistuksissa on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan (2008–2012) sisältyvän SOTEPA-ARTTU-modulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen viisivuotisen tutkimusohjelman tuotokset. Tutkimuksesta on vastannut Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkijatiimi. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509429.
- 246 **Jouko Mehtäläinen, Hannu Jokinen ja Jouni Välijärvi: Kuntarakenne muutoksessa – entä koulutuspalvelut?** Raportissa tarkastellaan koulutuksen järjestämistä, koulutuspalvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, taloudellisuutta ja palvelutasoa Paras-hankkeen aikana. Tutkimusaineistoina on käytetty pääasiassa eri viranomaisten ylläpitämiä koulutustilastoja sekä kyselyjä. Aineistoa on täydennetty koulutoimen johdon ja rehtorien haastatteluilla viidessä kunnassa. Tutkimuksen tulosten mukaan Paras-hanke ei ole suuremmin vaikuttanut kuntien koulutuspalveluihin. Merkityksellisempiä tekijöitä ovat kuntien väestönmuutos ja taloudellinen tilanne, mutta myös palvelujen suhde kunnan muihin toimintoihin ja palvelujen resursointi. Viime kädessä kysymys on arvovalinnoista. Tutkimus on osa Kuntaliiton koordinoimaa viisivuotista Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) ja sen kohdejoukkona ovat 40 erityyppistä ja -kokoista kuntaa eri puolilta Suomea. Tutkimuksesta on vastannut Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509432.
- 247 **Esa Jokinen ja Tuula Heiskanen: Henkilöstö uudistusten pyörteissä II.** ARTTU-tutkimuksen henkilöstöosion loppuraportti. Henkilöstö uudistusten pyörteissä II -raportissa kuvataan kuntien välisiä eroja ja muutoksia henkilöstön työelämän laadussa, strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstömäärissä kunta- ja palvelurakenneuudistuksen aikana 2005–2012. Tutkimuksessa avautuu näkyvä kuntien henkilöstön todellisuuden muutosten pyörteissä, joissa Paras-hanke on näkynyt sekä mahdollisuuksineen että uhkineen. Tutkimus perustuu sosiaali- ja terveyspalvelujen ja koulutuspalvelujen henkilöstölle vuosina 2009 ja 2011 sekä yleishallinnon henkilöstölle vuonna 2011 tehtyihin laajoihin kyselyihin sekä strategia- ja henkilöstöraporttimateriaaleihin 40 tutkimuskunnassa. Henkilöstö uudistusten pyörteissä II on Paras-ARTTU-arviointitutkimusohjelmaan sisältyvän henkilöstömodulin loppuraportti. Raportti kokoaa yhteen viisivuotisen tutkimusohjelman tulokset. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. 2013. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509436.

Acta-julkaisusarjan kestopilaus

Ennakoivaa, soveltavaa ja ajankohtaista tutkimustietoa kunnista

Acta-julkaisusarja on tarkoitettu Sinulle, joka haluat käyttöösi tutkittua tietoa kuntien nykytilasta ja kehityksestä. Tutkitulla tiedolla tehdään tulevaisuutta.

Acta on Suomen Kuntaliiton tutkimustoiminnan julkaisusarja. Sarjassa ilmestyy vuosittain vähintään yhdeksän kunta-alaa monipuolisesti käsittelevää julkaisua. Acta-sarja tarjoaa ajankohtaista ja soveltavaa tutkimustietoa kunnista sekä ennakoi kuntien toimintaympäristön tulevia muutoksia.

Sarjan julkaisut käsittelevät mm. kuntien hallintoa, johtamista, demokratiaa ja palveluita. Kirjat sisältävät suomen-, ruotsin- ja englanninkielisen tiivistelmän.

Tarjoamme Acta-julkaisusarjan kestopilausta

Voit tilata Acta-julkaisusarjan kestopilauksena, jolloin saat kaikki sarjassa vuosittain ilmestyvät kirjat edulliseen hintaan.

- Kestopilauksen hinta on 220 euroa/vuosi (sis. alv.).
- Yksittäisen Acta-julkaisun hinta on 20–30 euroa
- Sarjassa ilmestyy vähintään yhdeksän kirjaa.
- Kestopilaajilta ei peritä toimitusmaksuja.
- Kestopilauksen hinta laskutetaan vuosittain keväällä.

Lisätietoja kestopilauksesta:

Elna Nissinen ja Kaija Majoinen/Suomen Kuntaliitto
puh. (09) 7711, faksi (09) 771 2726

Lisätietoja Acta-julkaisusarjasta löydät kotisivuiltamme:

<http://www.kunnat.net> -> Asiantuntijapalvelut -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Kuntatutkimus

- Tilaan ACTA-sarjan kestopilauksena edulliseen hintaan 220 euroa/vuosikerta (sis. alv.)
- En tällä kertaa tee kestopilausta, mutta tilaan seuraavat ACTA-sarjan julkaisut:

vastaanottaja
maksaa
postimaksun

Tilaaja

Yhteisö/yritys

Lähiosoite

Postinumero ja -toimipaikka

Puhelinnumero

Päiväys ja allekirjoitus

Julkaisujen toimitusosoite, ellei sama kuin yllä

Suomen Kuntaliitto
Kuntakehitys ja tutkimus
Tunnus 5003382
00003 VASTAUSLÄHETYS