

Maija Koivunen

KUNNANJOHTAJAN PÄTEVYYSPROFIILI TYÖPAIKKAILMOITUKSISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Elokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Maija Koivunen: Kunnanjohtajan pätevyysprofiili työpaikkailmoituksissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson
Elokuu 2022

Tämä tutkielma keskittyy kunnanjohtajan työpaikkailmoituksiin ja niiden sisältöön Suomessa on virkasuhteessa satoja kunnanjohtajia. Kunnanjohtajien virkojen hakijamäärät ovat olleet laskussa. Yhtenä merkittävänä tekijänä uuden kunnanjohtajan rekrytoinnissa näyttäytyy työpaikkailmoitus. Tutkimuksessa perehdytään kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin ja niissä olleisiin pätevyysvaatimuksiin ja arvostettaviin ominaisuuksiin. Tavoitteena on nostaa esille työpaikkailmoituksen tärkeys osana rekrytointiprosessia ja selvittää, minkälainen kunnanjohtajan pätevyysprofiili on työpaikkailmoitusten perusteella. Minkälaisia ominaisuuksia kunnanjohtajalla halutaan olevan ja saako työnhakija ilmoituksen perusteella riittävästi tietoa tehtävän sisällöstä.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa analysoidaan Kuntalehden työpaikkailmoituksia vuosilta 2003–2021. Ilmoitusten analysoinnin lisäksi selvitetään kunnanjohtajia haastatteleamalla, minkälaisia ominaisuuksia kunnanjohtajat itse arvioivat tehtävässä tarvittavan ja miten he arvioivat oman tehtävänsä työpaikkailmoituksen sisältöä.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään kuntajohtajan pätevyysprofiilin ominaisuuksia, joita ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, ihmissuhdetaidot, käytännölliset tiedot ja taidot, strateginen pätevyys sekä yhteisön johtamisen taidot. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat pätevyyteen liittyvät käsitteet: kompetenssi, ammattitaito ja kvaifikaatiot. Lisäksi ilmoituksista tarkastellaan tutkintovaatimuksia.

Aineistona on 358 Kuntalehden työpaikkailmoitusta ja 13 kunnanjohtajan haastattelua, jotka toteutettiin joko haastattelulomakkeella tai Teams-kokouksena. Aineiston analysointi toteutetaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla ja kvantifioimalla eli laskemalla ilmoituksissa esiintyviä pätevyysprofiilin ominaisuuksia sekä tutkintovaatimuksia. Ilmoitustekstien sisältö lajitellaan kuntajohtajan pätevyysprofiilin ominaisuuksien mukaisesti viiteen eri osaan.

Tutkimuksen perusteella kunnanjohtajan pätevyys oli hyvin laaja-alainen. Pätevyysprofiilin ominaisuudet painottuivat eri tavalla työpaikkailmoituksissa ja haastatteluissa. Ilmoituksissa korostettiin käytännöllisiä tietoja ja taitoja. Sen sijaan kunnanjohtajat itse korostivat strategista pätevyyttä ja yhteisön johtamisen taitoja. Tähän vaikutti todennäköisesti se, että ilmoitusteksti on kuvaus siitä, mitä ominaisuuksia tulevalle kunnanjohtajalla pitäisi olla. Kunnanjohtajat puolestaan arvioivat vaatimuksia oman kokemuksensa kautta. Tutkimuksen perusteella käytännöllisten tietojen ja taitojen painotus kaikissa ilmoitusteksteissä oli noin puolet ja muut pätevyysprofiilin osa-alueet yhteensä muodostivat toisen puolen.

Tutkimuksen ilmoitusteksteissä sekä haastatteluissa ilmeni, että kaikissa työpaikkailmoituksissa ei ollut riittävästi tietoa avoinna olevasta tehtävästä. Ilmoituksiin kaivattiin lisää tietoja tehtävästä sekä rennompaa ilmettä. Tutkimusta voi hyödyntää kunnanjohtajien ja mahdollisesti myös muiden kunta-alan työpaikkailmoitusten laatimisessa.

Avainsanat: kunnanjohtaja, pätevyys, pätevyysprofiili, työpaikkailmoitus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ	4
2.1 Tutkimuksen tavoitteet	4
2.2 Rekrytointihaasteet	6
3 PÄTEVYYSPROFIILI TYÖPAIKKAILMOITUKSESSA	9
3.1 Pätevyiden määritelmiä.....	9
3.2 Julkisen palvelun motivaatio (JPM)	15
3.3 Työpaikkailmoituksen sisältö	17
3.4 Kunnanjohtajan pätevyysprofiili	23
3.5 Kunnanjohtajan rooli	27
3.6 Kunnanjohtajan rekrytointi	29
3.7 Yhteenvedo pätevyysprofiilista	31
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	33
4.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	33
4.2 Tutkimusaineisto.....	34
4.3 Työpaikkailmoitusten analysointi.....	37
4.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	38
5 KUNNANJOHTAJAN PÄTEVYYSPROFIILI TYÖPAIKKAILMOITUKSISSA	42
5.1 Kuntalehden työpaikkailmoitusten analysointi.....	42
5.1.1 Kelpoisuusvaatimukset.....	43
5.1.2 Pätevyysprofiili työpaikkailmoituksissa.....	46
5.2 Kunnanjohtajien näkemyksiä työpaikkailmoituksista ja työtehtävistä.....	48
5.2.1 Työpaikkailmoituksen arviointi	49
5.2.2 Tärkeimmät pätevyudet kunnanjohtajan tehtävässä.....	52
5.2.3 Menestymisen edellytykset kunnanjohtajan työssä.....	53
5.2.4 Työpaikkailmoituksen houkuttelevuus.....	55
5.2.5 Muut huomiot kunnanjohtajan rekrytoinneista ja tehtävistä	58
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62
6.1 Päätelmiä.....	62
6.2 Pohdinta	65
LÄHTEET	69
LIITTEET	76

KUVIOT

Kuvio 1. Työelämäosaaminen Hanhista (2010, 97) mukailten.....	15
Kuvio 2. Kunnanjohtajan pätevyysprofiili Haveria ja Majoista mukailten (2009, 185).....	24
Kuvio 3. Yhteenveto kunnanjohtajan pätevyysprofiilista.....	32
Kuvio 4. Pätevyysprofiilin ominaisuudet työpaikkailmoituksissa prosenttiosuuksina 2003–2021...	48
Kuvio 5. Kunnanjohtajien mukaan tärkeimmät pätevyysprofiilin ominaisuudet.	53
Kuvio 6. Pätevyysprofiili työpaikkailmoitusten ja kunnanjohtajien mukaan.	61

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.	16
Taulukko 2. Kunnanjohtajien tutkintovaatimukset 2003–2021.....	44

1 JOHDANTO

Kunnat ovat merkittävä työnantaja Suomessa. Kuntien henkilöstömäärä on kasvanut vuodesta 1970 (193 000) tämän päivän 423 000:een (arvio vuonna 2022). Korkeimmillaan henkilöstömäärä oli vuonna 2011, jolloin kunnissa työskenteli 441 000 työntekijää. Kuntien työntekijät palkataan joko virka- tai työsuhteeseen. Suurin osa, 73 %, kuntien työntekijöistä on työsuhteisia ja virkasuhteisia on 27 %. (KT, 2022a.) Kansankielellä puhutaan yleisesti kunnan virasta, mutta todellisuudessa viranhaltijoita on nykyisin alle kolmannes kuntien työntekijöistä. Yksi kunnan viranhaltijoista on kunnanjohtaja, joka on tämän tutkimuksen kohteena.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisilla vaatimuksilla avoimiin kunnanjohtajien virkoihin rekrytoidaan uusia kunnanjohtajia. Tarkastelussa keskitytään Kuntalehden työpaikkailmoitusten sisältöihin vuosina 2003–2021. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia vaatimuksia ja muita ominaisuuksia kunnanjohtajilta edellytetään tai toivotaan. Työpaikkailmoitusten lisäksi selvitetään, miten kunnanjohtajien tehtäviin valitut hakijat itse kokevat työpaikkailmoituksessa olleen tehtävänkuvauksen vastanneen käytännön työtehtäviä siinä kunnanjohtajan tehtävässä, johon ovat tulleet valituiksi.

Kunnanjohtajan virka on pakollinen, ellei kunnassa ole pormestaria. Kunnanjohtajien virkoja on ollut 2000-luvulla runsaasti avoinna, mutta hakijamäärät ovat laskeneet aiempaan verrattuna. Kun ennen vuotta 2001 hakijoita oli 17–20 virkaa kohden, määrät ovat laskeneet vuodesta 2013 lähtien keskimäärin 13 hakijaan. (Piiipponen 2017, 1–2.) Lisäksi kunnanjohtajan virkojen hakuajoja on jouduttu jatkamaan useissa tapauksissa (Jäntti & Majoinen 2008, 36). Viime vuosina kunnissa on ollut niin taloudellisia kuin hallinnollisia kriisejä, jotka ovat saattaneet vaikuttaa kunnanjohtajan viran kiinnostavuuteen. Uudet hyvinvointialueet muuttavat kuntien tilannetta jälleen vuonna 2023, kun sosiaali- ja terveyspalveluita siirretään tuleville hyvinvointialueille. Kunnat järjestäytyvät hyvinvointialueiden myötä uudelleen. Kuntien muutokset vaikuttavat siten myös kunnanjohtajilta vaadittavaan kompetenssiin (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 13).

Kunnan rooli paitsi työnantajana, myös alueensa päätöksenteossa, on huomattava. Kunnanjohtaja on kunnan ylimpänä virkamiehenä merkittävässä asemassa kunnan asioiden edistäjänä sekä politiikan ja virkamiesten rajapinnalla yhteistyötä tekevänä virkamiehenä. Kunnanjohtajan tehtävä on erityinen myös siksi, että hän on usein kunnan keulakuva ja kunnan maine saattaa perustua siihen, miten kuntaa johdetaan ja minkälainen kunnanjohtaja kunnassa on (Leinonen 2012, 61).

Kunnanjohtajan tehtävää voi tutkia esimerkiksi työtehtävien, johtajaroolien tai pätevyysnäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kunnanjohtajan tehtävän näkökulmana on virkaa hoitavan henkilön pätevyys määrittely rekrytointivaiheessa ja miten pätevyys ilmaistaan työpaikkailmoituksessa. Tarkoituksena on perehtyä kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin siitä näkökulmasta, miten Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) kuntajohtajan pätevyysprofiilin osa-alueet näyttäytyvät työpaikkailmoituksista.

Johtajatutkimuksissa johtajilta ei ole löydetty sellaisia ominaisuuksia, jotka eroaisivat säännönmukaisesti muiden ihmisten ominaisuuksista. Johtajana onnistuminen ei ole kiinni vain henkilökohtaisista ominaisuuksista. Johtajana menestymiseen vaikuttavat siten muutkin tekijät kuten ympäristöstä tulevat vaikutukset, yhteisön sosiaaliset ja kulttuurilliset järjestelmät mutta myös tavoiteltavat päämäärät, vuorovaikutustaidot ja oma motivaatio. (Juuti 2017, 25.) Julkisen sektorin laajuus ja kompleksinen toimintaympäristö lisäävät kunnanjohtajan tehtävän haasteellisuutta. Miten kuntasektori tavoittaa parhaat osaajat korkeimpaan virkaan? Miten avoinna oleva kunnanjohtajan virka näyttäytyy potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta, kun työtehtävää ja työnantajaa tarkastellaan työpaikkailmoituksen luoman mielikuvan avulla?

Rekrytointi on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä työpaikkailmoituksen laatiminen ja sopivan työntekijän valinta. Yhdysvaltalaisen Kinstonin kaupunginjohtajan rekrytointi alkoi siitä, että ensin pohdittiin, mitkä ovat tulevaisuudennäkymät, nykyisen organisaation heikkoudet ja vahvuudet, mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia uudelta johtajalta halutaan ja mitkä ovat näiden ominaisuuksien painotukset? Miten löydetään sellainen henkilö, jolla on toivotut ominaisuudet ja joka on kiinnostunut tehtävästä sekä, miten hakijoita vertaillaan toisiinsa etenkin tärkeimpien ominaisuuksia osalta? Näillä pohdinnoilla haluttiin selvittää juuri kyseiseen organisaatioon soveltuvan johtajan ominaisuuksia ja välttää niin sanotun tyypillisen johtajan rekrytointi. Ensin selvitettiin kaupungin nykytilaa ja minkälaisia tulevaisuudennäkymiä oli odotettavissa. Paikallinen kaupunginhallitus/-valtuusto selvitti organisaation vahvuuksia ja heikkouksia sekä määritteli, minkälaista johtamisen painotuksia haluttiin sisäisen ja ulkoisen johtamisen välillä. Pohdittiin, mitä kunnassa tapahtuu ja mitä asioita kehitetään lähimmän 5–10 vuoden aikana. Rekrytointiprosessin arveltiin kestävän neljästä seitsemään kuukautta. Johtajan palkkaaminen ei ole nopeaa eikä yksinkertaista, mutta tehtävä on niin merkittävä, että rekrytointiin käytetty aika palkitaan, kun kuntalaiset, valtuusto ja muut työntekijät ovat tyytyväisiä. (Jenne 1997, 27–33.)

Oleellinen kysymys on se, minkälaista kunnanjohtajaa haetaan. Sitä voidaan tarkastella kompetenssi- eli pätevyystekijöiden avulla. Kuntajohtajien kompetenssia voidaan tarkeastella hallintasuhteiden ja yhdistävän johtajuuden kautta. Kuntajohtajan toimintaympäristöä kuvataan dynaamiseksi ja pyörteiseksi, josta nousee koko ajan uusia osaamistarpeita ja haasteita kuntajohtajan työhön. Kokonaisuutta on yhä vaikeampi hallita. Tärkeää onkin kyetä tunnistamaan ne tahot, joiden kanssa yhteistyötä tehdään eikä kuntajohtajan tarvitse vastata yksin kaikesta. Häneltä vaaditaan uusiutumiskykyä ja halua kehittää omaa osaamistaan muuttuvissa tilanteissa. (Parkkinen, Haverinen & Airaksinen 2022, 20-21.) Kuntajohtajan pätevyystarkastelussa voidaan erottaa viisi eri ominaisuutta, joihin kuuluu yhteisön johtamisen taitoja, strategista pätevyyttä, käytännöllisiä tietoja ja taitoja, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä ihmissuhdetaitoja (Haveri & Majoinen 2009, 184-187). Kyseisiä pätevyysprofiilin osa-alueita on löydettävissä myös kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista, jotka ovat tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteina.

Tähän tutkimukseen sisältyy kuusi päälukua. Johdantoluvun jälkeen luvussa 2 täsmennetään tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset. Tutkimuksen lähtökohta ja perustelu tulee uusien kunnanjohtajien rekrytointihaasteista ja työpaikkailmoituksen roolista tärkeänä osana rekrytointiprosessia. Luvussa 3 keskitytään teoreettiseen viitekehykseen, työpaikkailmoituksen sisältöön ja merkitykseen ja muun muassa pätevyyden käsitteen määrittelyyn. Luku 4 esittelee tämän työn tutkimusmenetelmiä, jossa kerrotaan tutkimuksen aineiston keruusta ja haastatteluista. Luku 5 puolestaan keskittyy tuloksiin, mitä työpaikkailmoitusten analysointi toi esiin ja mitä kunnanjohtajien haastatteluista ilmeni. Luvussa 6 keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin. Keskeinen asia on jo ennen rekrytointia määritelty kunnan tilanne nyt sekä tulevaisuudennäkymät, joiden pohjalta muotoillaan kunnanjohtajan pätevyysprofiili.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja näkökulmaa, miksi tutkimuksen aihe on tärkeä ja mihin tutkimuksella pyritään. Tämän jälkeen perehdytään tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ilmoitusten mukaan muotoutuvasta kunnanjohtajan pätevyysprofiilista haetaan vastausta kirjallisen aineiston eli työpaikkailmoitusten perusteella ja kahteen muuhun kysymykseen pyritään vastaamaan haastatteleamalla kunnanjohtajia, kun selvitetään kunnanjohtajan työtehtävän ja ilmoituksen sisältöjen vastaavuutta ja mitä ilmoitustekstiin pitäisi kirjoittaa hakijoiden houkuttelemiseksi.

Tutkimuksen kohteena ovat kunnan- ja kaupunginjohtajat. Tässä tutkimuksessa käytetään tehtävänimikkeestä termiä kunnanjohtaja. Tarkastelun kohteena ovat Kuntalehdessä julkaistut kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset. Niiden ilmoitustekstejä analysoidaan ja verrataan aiemmin mainittuun Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) kuntajohtajan pätevyysprofiiliin. Lisäksi haastatellaan kunnanjohtajia työpaikkailmoitusten sisällöistä. Heiltä kysytään mielipidettä siitä työpaikkailmoituksesta, jonka perusteella he tulivat valituiksi nykyiseen kunnanjohtajan virkaansa.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on löytää niitä seikkoja, joita kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin on kirjoitettu ja joita niihin pitäisi sisällyttää, jotta hakija pystyisi sen perusteella arvioimaan haettavan tehtävän sisältöä entistä paremmin suhteessa omaan kiinnostukseensa ja osaamiseensa. Tavoitteena on myös antaa työpaikkailmoitukselle ja sen sisällön tärkeydelle lisää huomiota.

Tutkimuksen aineisto muodostuu kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista, jotka on julkaistu Kuntalehdessä vuosina 2003–2021. Tutkimukseen on valittu 358 työpaikkailmoitusta. Tavoitteena on korostaa ilmoitustekstin merkitystä työnantajamielikuvan muodostajana, eräänlaisena myynti-ilmoituksena sekä juridisena dokumenttina osana rekrytointiprosessia. Lisäksi haastatellaan kunnanjohtajia, joita pyydetään arvioimaan oman tehtävänsä työpaikkailmoitusta siitä näkökulmasta, miten työpaikkailmoitus ja kunnanjohtajan käytännön työtehtävän sisältö ovat vastanneet toisiaan.

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään tutkimusaukkoa, joka muodostuu siitä, että kunnanjohtajan rekrytointia, työpaikkailmoitusta tai pätevyyttä on tarkasteltu usein vain yhdestä edellä mainitusta näkökulmasta kerrallaan. Tavoitteena on muodostaa kokonais käsityksen kunnanjohtajan

työpaikkailmoituksen sisällöstä, mitä työpaikkailmoitukseen kirjoitetaan, kun rekrytoidaan uutta kunnanjohtajaa. Työpaikkailmoituksia on haettu Kuntalehden digilehdistä vuosilta 2003–2021. Kuntalehti on otettu pääasialliseksi aineistolähteeksi sen vuoksi, koska lehdessä on runsaasti kunnanjohtajien työpaikkailmoituksia pitkältä ajanjaksolta. Vaikka tutkimuksen työpaikkailmoitukset on haettu vain Kuntalehdessä olleista ilmoituksista, niin käytännössä sama ilmoitus julkaistaan usein muissakin ilmoituskanavissa, kuten sähköisissä työnhakukanavissa, sanomalehdessä tai kunnan omilla internet-sivuilla.

Aineiston lajittelussa käytetään aiemmin mainittua Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) kuntajohtajan pätevyysprofiilin viittä osa-aluetta ja selvitetään, korostuvatko työpaikkailmoituksissa jotkut osa-alueista muita enemmän. Haastattelun kohderyhmäksi on valikoitunut kunnanjohtajan virassa edelleen olevat kunnanjohtajat, joiden näkemyksiä kunnanjohtajan tehtävässä vaadituista ominaisuuksista ja työpaikkailmoituksen sisällöistä selvitetään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1. Millainen kunnanjohtajan pätevyysprofiili on työpaikkailmoitusten perusteella 2003–2021?*
- 2. Miten työpaikkailmoituksen sisältö on vastannut kunnanjohtajien oman käsityksen mukaan käytännön työtehtäviä?*
- 3. Mitä kunnanjohtajien mielestä työpaikkailmoituksessa pitäisi lukea, jotta se olisi houkutteleva?*

Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan julkisessa haussa olleisiin kunnan- ja kaupunginjohtajien työpaikkailmoituksiin. Valtuustojen valitsemat pormestarit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska heitä ei haeta työpaikkailmoituksilla, vaan pormestari valitaan valtuuston toimesta valtuutettujen joukosta. Valtuusto valitsee myös kunnanjohtajan (KL 2015, 44 §) ja kunnanjohtajan virka täytetään julkisen hakumenettelyn perusteella. Koska tutkimuksen kohteena on kunnanjohtajien rekrytointi, tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu apulaiskaupunginjohtajat ja kuntayhtymien johtajat.

Tutkimuksella saadaan tietoa kunnanjohtajien työpaikkailmoitusten sisällöistä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen näkökulma painottuu työnantajan näkökulmaan, joka on rekrytoimassa uutta kunnanjohtajaa, koska tutkimusaineistona olevat työpaikkailmoitukset on laadittu työnantajan

toimesta. Tässä tutkimuksessa ei tutkita tarkemmin ilmoituksen laatimiseen liittyviä seikkoja, ilmoituskanavia eikä koko rekrytointiprosessia järjestelmällisesti, vaan keskitytään rekrytointiprosessin alkuosaan ja erityisesti työpaikkailmoituksen sisältöön, miten siihen on kuvattu vaatimukset ja muut toivottavat ominaisuudet. Koska kunnanjohtajan virkojen hakijamäärät ovat laskeneet, niin on aiheellista keskittyä selvittämään työpaikkailmoitusten sisältöä. Työpaikkailmoituksella on suuri merkitys, miten hakijat saadaan houkutelua hakemaan kunnanjohtajan virkaa. Rekrytinnista on tullut yksi kriittisimmistä henkilöresurssien prosesseista, koska oikean työvoiman houkuttelevuus on avain organisaation menestykseen ja selviytymiseen (Verwaeren, Van Hoyeb & Baeten 2017, 2811).

2.2 Rekrytointihaasteet

Tutkimuksen lähtökohta on rekrytointihaasteissa ja kunnanjohtajan tehtävän pätevyysvaatimuksissa. Useissa tutkimuksissa on huomattu julkisen sektorin rekrytointihaasteet, kuten tämän tutkimuksen alussa mainittiin kunnanjohtajan virkojen hakijamäärien laskusta ja hakuaikojen jatkamisista. Ritz ja Waldner (2011) toteavat, että yleisissä keskusteluissa julkishallintoa pidetään yleensä vähemmän mieluisana työnantajana kyvykkäille työntekijöille. Tutkimuksen tulokset tukevat oletettua suhdetta julkisen palvelun motivaation ja julkisen sektorin organisaatioiden houkuttelevuuden välillä ja sen vaikutusta käyttäytymistrendeihin, kuten aikomukseen hakea työtä tai suositella työnantajaa. Oletuksena on siis, että organisaation houkuttelevana kokevat henkilöt pyrkivät myös aktiivisesti työskentelemään kyseisessä organisaatiossa. (Ritz & Waldner 2011, 291, 295, 297.)

Kunnanjohtajien vaihtuvuus on melko suurta. Yli puolet, (57 prosenttia), suomalaisista kuntajohtajista on miettinyt alan vaihtoa. (Kietäväinen 2018, 16). Vuoden 2006 vaalien jälkeen 20 prosenttia ruotsalaisista kunnanjohtajista vaihtui. Jo 10 prosentin vaihtuvuutta voidaan pitää suurena. Myös oma urakehitys ja yhteistyössä ilmenneet ongelmat poliitikkojen tai virkamiesten kanssa olivat syynä kunnanjohtajien työpaikan vaihtamiselle. Ruotsalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että tärkeimmät syyt kunnanjohtajan eroamiselle olivat yhteistyöhön liittyvät ongelmat poliitikkojen ja muiden virkamiesten kanssa sekä ikä eli eläkkeelle jääminen. Urakehitys voi olla myös eroamisen syynä tai kunnanjohtajan erottaminen esimerkiksi siksi, että hän on menettänyt poliitikkojen luottamuksen tai hoitanut taloutta heikosti. (Cregård & Solli 2008, 12, 15.)

Kunnanjohtajien virkojen vapautumiseen vaikuttavat eläköitymisen lisäksi esimerkiksi se, minkälainen johtamisen kulttuuri kunnassa on, mikä on kunnan taloudellinen tilanne, tehtävän palkkaus ja muut palvelussuhteen ehdot sekä asuntotilanne. Itse tehtävä voidaan kokea liian raskaaksi, koska keskimääräinen työaika on noin 51 tuntia viikossa. Lisäksi tehtävälle asetetut tavoitteet eivät välttämättä ole suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin. Muissakin julkisissa virkahauissa hakuprosessin julkisuus asettaa omat haasteensa hakijoille, esimerkiksi kunnanjohtajan sitoutumista nykyiseen kuntaan voidaan kyseenalaistaa, jos hänen nimensä tulee esille toisen kunnan virkahaussa. (Jäntti & Majoinen 2008, 36.)

Kunnanjohtaja työn heikko arvostus on yhtenä syynä vähäisiin hakijamääriin. Rekrytointiprosessi voidaan kokea vanhanaikaiseksi ja siihen yhdistettynä edellä mainittu hakuprosessin julkisuus, työn vaativuus sekä henkinen raskaus ovat myös jo etukäteen tiedossa olevia tekijöitä, jotka voivat heikentää hakijoiden kiinnostusta tehtävään. Samoin kunnan maineeseen liittyvät tekijät vaikuttavat hakijoiden määriin. Lisäksi arvostusta laskee kuntien taloushaasteet, kunnan ja valtion epäselvät suhteet sekä sidosryhmien ja kuntalaisten kasvanut kiinnostus ja vaatimukset palveluiden järjestämiseksi. Yhtenä merkittävänä syynä on kuitenkin kunnanjohtajien palkkatason alhaisuus. Palkkatasoa pidetään yleisesti julkisella sektorilla matalampana kuin yksityisellä. (Leinonen 2012, 70–72.)

Suomessa julkisen sektorin palkat ovat kolme prosenttia yksityistä sektoria pienemmät. Sen sijaan alueelliset erot voivat olla tätä suurempia. Miehillä ansiot ovat kaikissa maakunnissa yksityisellä sektorilla suurempia. Naisilla tilanne on päinvastainen. Kuntasektorilla naiset ansaitsevat keskimäärin kaksi prosenttia enemmän kuin yksityisellä sektorilla (paitsi ei Uudellamaalla eikä Pirkanmaalla). Yksityisellä sektorilla ansaitaan keskimäärin noin kolme prosenttia julkista sektoria enemmän. (Maczulskij & Isotalo 2021, 23.) Kunnanjohtajien palkkojen vaihtelevuus on melko suurta ja kunnan koko vaikuttaa palkan suuruuteen. Kunnanjohtajien keskimääräinen kokonaisansion keskiarvo oli 8 397 euroa kuukaudessa vuonna 2021. Matalin kokonaisansion keskiarvo oli alle 2 000 asukkaan kuntien johtajilla, 6 284 euroa kuukaudessa, ja korkein yli 50 000 asukkaan kunnissa, 13 738 euroa kuukaudessa. (KT 2022b.)

Vaikka kunnanjohtaja valitaankin julkisen haun perusteella ja valtuusto tekee virallisesti valinnan, saattaa hakijan poliittinen sidonnaisuus vaikuttaa valintaan. Usein kunnanjohtajaksi valitaan hakija, jolla on poliittinen kanta ja harvemmin valinta tehdään pelkän ammatillisen pätevyyden perusteella (Hämäläinen 1999, 48). Tämä on mielenkiintoinen kysymys, kun mietitään yhdenvertaisuuslakia,

ettei ketään saisi syrjiä muun muassa poliittisen vakaumuksen perusteella. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

3 PÄTEVYYSPROFIILI TYÖPAIKKAILMOITUKSESSA

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aiemmin mainitulle Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) kuntajohtajan pätevyysprofiilille, pätevyden käsitteille ja aiemmalle tutkimukselle. Lisäksi taustoitetaan kunnanjohtajan roolia ja tehtäviä. Tutkimuksessa haetaan kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista pätevyysprofiilin mukaisia ominaisuuksia, joita ovat yhteisön johtamisen taidot, strateginen pätevyys, käytännölliset tiedot ja taidot, ihmissuhdetaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Lisäksi tässä tutkimuksessa huomioidaan kunnanjohtajille asetettu muodollinen pätevyys eli tutkintovaatimus.

Työpaikkailmoitus käsitetään tässä tutkimuksessa merkittävänä osana uuden kunnanjohtajan palkkaamista. Ilmoituksella pitäisi pystyä perustelemaan, miksi juuri tämä tietty kunnanjohtajan virka olisi työnhakijan kannalta mielenkiintoinen ja miksi hänen pitäisi harkita vaihtoa nykyisestä työstä uuteen tehtävään. Samalla työnantaja hakee ilmoituksella tehtävään sopivinta ehdokasta. Työpaikkoja on yhdessä ilmoituksessa avoinna yleensä yksi. Tehtävästä kiinnostunut hakija pohtii todennäköisesti mielessään, minkälaiset mahdollisuudet hänellä on edetä haussa, eli vastaako työtehtävä omaa kiinnostusta ja osaamista. Tähän pohdintaan vastaa hyvä työpaikkailmoitus. Seuraavaksi perehdytään käsitteisiin pätevyys, kvalifikaatio ja ammattitaito.

3.1 Pätevyiden määritelmiä

Tässä tutkimuksessa pätevyys on keskeisessä roolissa, koska työpaikkailmoituksista haetaan kunnanjohtajilta vaadittuja ja toivottuja pätevyyskäsitteitä, joita verrataan teoreettisena viitekehystenä käytettävään Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) luomaan kuntajohtajan pätevyysprofiiliin. Pätevyys muodostuu ihmisen, työtehtävän ja työkokonaisuuden muuttuvista suhteista ja sen vuoksi pätevyiden ennalta määrittäminen tiettyjen ehtojen mukaan on vaikeaa ja ristiriitaista, koska työt ja yhteiskunta muuttuvat nopeasti (Kivinen 1998, 72).

Työn ja yhteiskunnan muutosten lisäksi käsitteiden pätevyys, kvalifikaatio ja ammattitaito määrittäminen on vaativaa, koska ne ainakin osittain tarkoittavat samaa asiaa ja jakautuvat erilaisiin tarkempiin käsitteisiin tai samaa tarkoittaviin sanoihin. (esimerkiksi Räisänen 1998, 10–15; Väärälä 1998, 22; Metsämuuronen 1999, 140–150; Hanhinen 2010, 15; Helakorpi 2010, 66.) Näkökulma muuttuu sen mukaan, onko tarkastelun kohteena työntekijä, työtehtävä tai sitten tutkijoilla on

keskenään erilaisia näkemyksiä ja jaottelutapoja. Ellströmin (1997, 267) mukaan kompetenssin ja kvalifikaation määrittelyt ovat kirjallisuudessa heikkoja, ja niistä puuttuu yhteinen näkemys käsitteiden merkityksestä.

Hoffman (1999) on samoilla linjoilla ja toteaa, että määrittelyyn vaikuttaa se, missä asiayhteydessä kompetenssia käytetään. Käsitettä pätevyys ei ole selkeästi määritelty kirjallisuudessa. Termillä on tunnistettu kaksi päämerkitystä, joista toinen viittaa koulutuksen tuloksiin eli pätevään suoritukseen. Toinen määritelmä viittaa panoksiin tai taustalla oleviin ominaisuuksiin, joita vaaditaan henkilöltä pätevän suorituskyvyn saavuttamiseksi. Kutakin määritelmää on käytetty kuvaamaan sekä yksilön että organisaation osaamista. (Hoffman 1999, 275.)

Julkisella sektorilla pätevyuden ennalta määrittely on rekrytointitilanteessa käytännössä pakollista ennen kuin työpaikkailmoitus julkaistaan. Rekrytoinnin sujuvuuden ja lain noudattamisen kannalta pätevyuden ennalta määrittely on tärkeää. (Kurkinen-Supperi 2016, 103.) Puhutaan niin sanotusta muodollisesta pätevydestä, joka muodostuu yleensä tutkinnosta. Etenkin julkisella sektorilla muodollisen pätevyuden painoarvo on suurempi yksityiseen sektoriin verrattuna, joka pystyy paremmin huomioimaan epävirallisen oppimisen ja työkokemuksen kautta saadun pätevyuden (Isopahkala-Bouret & Siivonen 2016, 250).

Kunnanjohtajan työpaikkailmoituksessa voi lukea esimerkiksi, että tutkintovaatimuksena on ylempi korkeakoulututkinto ja johtamiskokemus. Monissa ammateissa tietty tutkinto tuo suoraan pätevyuden tiettyyn tehtävään, kuten sairaanhoitaja tai lääkäri. Kunnanjohtajan virkaan muodollisen pätevyuden voi saada useilla tutkinnoilla ja yleensä tutkinnon lisäksi vaaditaan aina työkokemusta ja osaamista vähintään hallinnon ja talouden alalta. Käytännössä pätevyys muodostuu tutkinnon, työkokemuksen, tietojen ja taitojen sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmästä.

Kompetenssi eli pätevyys

Kielitoimiston sanakirja (2021) määrittelee sanaa pätevä esimerkiksi paikkansa pitävä, voimassa oleva, alansa hallitseva, riittävät edellytykset omaava, tietyt kelpoisuusvaatimukset täyttävä, kompetentti ja hakukelpoinen. Sanakirjan mukaan kompetentti puolestaan määritellään pätevyudeksi (haku)kelpoisuudeksi tai toimivallaksi. Nämä ovat tuttuja sanoja myös rekrytoinneissa. Julkisen sektorin työnhakijan kannalta hänellä on pätevyys eli kompetenssi johonkin virkaan tai toimeen. Pitää muistaa myös, että organisaatioiden rakenteet, vastualueet ja työtehtävien sisällöt muuttuvat. Työn

tekniset muutokset voivat olla niin suuria, että työntekijältä vaaditaan kokonaan uusien taitojen oppimista.

Työnhakija saa tiedon työpaikkailmoituksesta, minkälaisia pätevyksiä tehtävässä pitäisi olla. Hän voi halutessaan kysyä lisätietojen antajilta tarkennuksia. Työnantaja selvittää työnhakijan pätevyyttä hakemusasiakirjoista, todistuksista, haastatteleamalla ehdokasta sekä tarvittaessa teettämällä soveltuvuusarvioita. McClelland (1973) kritisoi voimakkaasti älykkyys- ja soveltuvuusarvioita ja yksittäisten ominaisuuksien mittaamista. Hän ei pitänyt mittaamista riittävän objektiivisena. Samoin kouluarvosanat saivat häneltä kritiikkiä. Arvosanoista ei pidä tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä ihmisten menestyksestä elämässä myöhemmin. Testit eivät suoranaisesti kerro ihmisen kyvystä selviytyä annetuista tehtävistä. Tietystä työtehtävässä menestyminen ei ennusta luotettavasti muissa työtehtävissä menestymistä. Älykkyys ei siis yksinään kerro ihmisen suorituskyvystä, vaan ihminen on nähtävä laajempaan kokonaisuuteen eli persoonaan ja käyttäytymisen liittyvine piirteineen, jotka osaltaan vaikuttavat tehtävistä suoriutumiseen. (McClelland 1973, 1–3, 7–9.) Soveltuvuusarvioita käytetään valintaprosessin tukena ja suuntaa antavana tietona hakijan valmiuksista tietyssä tehtävässä. Arviointi antaa myös lisätietoa, kun hakijoita vertaillaan keskenään, mutta sitä ei voi pitää suorana kannanottona henkilön pätevydestä tietyssä tehtävässä, jota hän on vasta hakemassa.

Darlingin ja Cunninghamin (2016) mukaan julkisen ja yksityisen sektorin pätevyudet eroavat toisistaan erilaisten toimintaympäristöjen takia. Julkinen sektori kohtaa enemmän niin sanottuja ilkeitä ongelmia, kuten köyhyys tai ilmaston lämpenemien. Nämä ongelmat ovat usein ratkaisemattomia johtuen eri sidosryhmien laajuudesta ja näkökulmista nähden ongelma eri tavoin. Sen vuoksi julkisen sektorin johtajat tarvitsevat ongelmanratkaisutaitoja, jotka sisältävät poliittista harkintaa, neuvottelua ja henkistä pääomaa sen sijaan, että ne vaatisivat vain järkeen perustuvaa teknistä analyysiä. Julkisen sektorin osaamisalueita ovat kilpailevien etujen hallinta, poliittisen ympäristön hallinta, kommunikointi poliittisessa ympäristössä, ihmisten väliset motivaatiotaidot, lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja vaikutusten arviointi päätöksenteossa. Nämä olivat hyvin erilaisia kuin yksityisen sektorin ympäristön kannalta kriittisiksi määritellyt: bisnestaito, visionäärinen johtajuus, markkinointiviestintä, markkinaosaaminen, ihmisten välinen viestintä, asiakaspalvelu sekä oikea-aikainen ja opportunistinen päätöksenteko. Osaamiskehykset tulisi suunnitella ainutlaatuinen ympäristö huomioiden ja erityisesti julkisissa organisaatioissa johtajien tarvitsemien kompetenssien tulee olla kiinteästi sidoksissa heidän ympäristönsä monimutkaisuuteen ja muuttuviin ominaisuuksiin. (Darling & Cunningham 2016, 371–374, 385.)

Kompetenssi on työntekijän ominaisuus, inhimillistä pääomaa, joka voidaan muuntaa tuottavuudeksi. Kompetenssi on potentiaalista kapasiteettia, jota yksilö tai yhteisö hyödyntää tiettyjen tehtävien ja tilanteiden hoitamiseksi. Yksilön kompetensseja ovat esimerkiksi kätevyys, tieto ja älylliset taidot, asenteet ja arvot, itseluottamus ja vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. (Ellström 1997, 267–268.) Kompetenssi eli pätevyys on henkilökohtaista osaamista, kykyjä ja taitoja, joita työntekijällä on suoriutuakseen työtehtävistä. Henkilö voi siten olla pätevä useisiin tehtäviin. (Helakorpi 2010, 65.) Kompetenssilla tarkoitetaan henkilön osaamista mutta ei vain yksittäisiä tietoja ja taitoja, vaan kompetenssi on näkyvää käyttäytymistä, johon vaikuttavat henkilön tiedot, taidot, kokemus, motiivit, arvot ja persoona. Rekrytointikriteerinä voi olla kompetenssin lisäksi yksittäinen taitokin, esimerkiksi kielitaito tai tietty tutkintovaatimus. Osaamisia ja kriteerejä täytyy aina verrata organisaation tarpeisiin ja pohtia, minkälaisia kriteerejä ja osaamisia juuri tämän organisaation tiettyyn tehtävään vaaditaan. (Salli & Takatalo 2014, 17–18.)

Pätevyys sisältää aina yksilön ominaisuuksia ja pätevyyteen liittyy yksilön, työtehtävän ja työkokonaisuuden keskinäisiä suhteita. Pätevyyden ennalta määrittelemisen on vaikeaa, koska työtehtävät ja yhteiskunta muuttuvat niin nopeasti. Äänetön osaaminen on tärkeä osa ammattipätevyyttä. Pitkäaikaisella kokemuksella hankittu osaaminen sisältää käytännöllisiä tai toiminnallisia taitoja, joita työntekijä ei välttämättä tiedosta. Nämä taidot voivat olla tunnistamattomia taitoja, ”sosiaalisesti vaiettuja taitoja”. Tällaisia voivat olla esimerkiksi innostamisen ja innostumisen kyvyt, yhteistyökykyisyys, tahdikkaus, monitaitoisuus ja diplomatia. (Kivinen 1998, 72, 76–77; Metsämuuronen 1999, 142.)

Työ vaatii tietyt toimet, jotta saavutetaan haluttuja tuloksia. Yksilö puolestaan ammentaa vaaditun kompetenssin sisäisistä resursseistaan vastatakseen näihin työn haasteisiin ja tuo pätevyytensä työhön. Tehokas työn malli sisältää kolme osa-aluetta, joka muodostuvat yksilöstä ja hänen pätevyystään, työn vaatimuksista ja organisaatioympäristöstä. Nämä kolme osa-aluetta limittyvät ja muodostavat keskelle tehokkaan toimintojen alueen. Toiminnan onnistuminen vaatii, että kaikki kolme osa-aluetta toimivat johdonmukaisesti keskenään. (Boyatzis 1982, 12–13.) Sandberg (2000) toteaa, että kompetenssien etukäteismäärittelyllä tutkijat jättävät huomioimatta työntekijöiden oman käsityksen työstä, joka määrittelee, mitä osaamista työntekijät kehittävät ja käyttävät työssä. Hän ei näe osaamista kahtiajakona työhön ja työntekijään, vaan kokonaisuutena, joka on työntekijä ja hänen työkokemuksensa. (Sandberg 2000, 10, 20–22.)

Pätevyys ei ole vain yksilön pätevyyttä, vaan yhä enemmän myös työyhteisöjen, työryhmien ja tiimien pätevyyttä. Pätevyudessa pitäisi huomioida toiminnan kohde, systeemisyys ja historiallinen tausta. Pätevyyden kohteellisuus riippuu toiminnasta, jota arvioidaan, toiminnan kohteesta ja mitä toiminnalla pitäisi aikaansaada. Systeemisyys käsittää yksilöä ja yksittäistä suoritusta laajemman kontekstin, jolloin pätevyys voi olla osana esimerkiksi teknistä tai taloudellista systeemiä. Pätevyyden historiallisuudella viitataan siihen, että pätevyys muuttuu aikakauden mukaan, eikä samat pätevyudet ole välttämättä enää yhtä relevantteja kuin aikaisemmin, esimerkiksi käsityöläisammatit verrattuna tehdastyöhön. Johonkin tehtävään pätevä henkilö ei välttämättä pärjää jossakin toisessa tehtävässä. Uudessa ympäristössä pätevyys voi joutua koetukselle. (Väärälä 1998, 21.)

Kvalifikaatio

Kielitoimiston sanakirjassa (2021) kvalifikaatiosta on käytetty termejä laadun määrittäminen, sopivuus, soveliaisuus, edellytykset ja kelpoisuusehto. Kvalifikaatiot ovat työn edellyttämiä taitoja (Helakorpi 2010, 65). Termi kvalifikaatio on ongelmallinen ja monimerkityksinen. Alkuperäinen merkitys on ammattitaito tai -pätevyys, johon sisältyvät myös muodollinen pätevyys ja koulutus. Tuotannolliset tai tekniset työhön liittyvät valmiudet on erotettu niin sanotuista yleiskvalifikaatioista. Yleiskvalifikaatiot tai yliammattilliset kvalifikaatiot eivät ole alapidonnaisia, vaan niitä vaaditaan eri tehtävissä. Yliammattillisia kvalifikaatioita ei pidä kuitenkaan liikaa korostaa tuotannollisten kvalifikaatioiden kustannuksella, vaan edelleen tarvitaan myös työn teknistä osaamista. Yleiskvalifikaatiot eivät liity suoraan tiettyyn työtehtävään, vaan niitä tarvitaan työn hallinnassa ja muutostilanteissa, kuten esimerkiksi joustavuus, laaja-alaisuus ja oppimiskyky. Yleiskvalifikaatiot sisältyvät käytännössä muihin kvalifikaatioihin ja ne ovat osa ammattillista osaamista. Keskeiset yleiskvalifikaatiot voivat liittyä esimerkiksi ongelmien ratkaisuun, päätöksentekoon, tiimityöhön tai elinikäiseen oppimiseen. (Mäkinen 1998, 85; Räisänen 1998, 13–14.) Työpaikkailmoituksissa ei yleensä käytetä sanaa kvalifikaatio, vaan esimerkiksi vaatimus, edellytys, osaaminen, taito tai kyky.

Yksilöllä voi olla erilaisia pätevyksiä, jotka eivät ole pätevyyttä, toisin sanoen, joita työ ei vaadi tai ne eivät ole työnantajan määräämiä. Toisaalta työ voi edellyttää pätevyyttä, joka ei vastaa yksilön todellista osaamista. Metsämuuronen (1999) käyttää kvalifikaatioista mieluummin suomenkielistä sanaa osaaminen, joka kuvastaa niitä kykyjä ja ominaisuuksia, joita työntekijä tarvitsee. Osaamistarve kuvaa niitä vaatimuksia, joita työntekijältä edellytetään. Kivinen (1998) tuo esille äänetöntä osaamista (äänetön ammattitaito) ja mainitsee niin sanotut pehmeät kvalifikaatiot (äänettömät) perinteisten luokitusten rinnalle. Pehmeitä kvalifikaatioita, jotka eivät sovi perinteisiin luokituksiin,

ovat esimerkiksi innostumisen taito ja toisten innostamisen taito, muiden huomioiminen ja hyvän työilmapiirin luomisen taito. (Kivinen 1998, 76–77; Metsämuuronen 1999, 140, 143–144.)

Ammattitaito

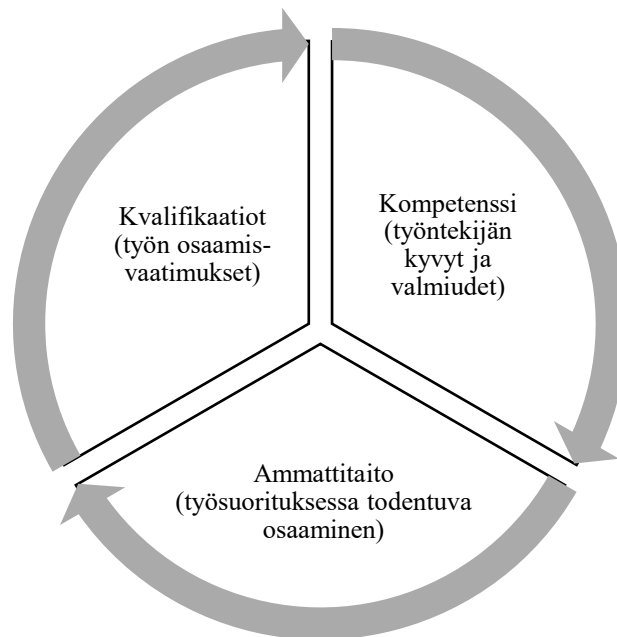
Osaaminen tarkoittaa taitojen soveltamista esimerkiksi työssä ja siihen liittyy myös hiljainen tieto (tacit knowledge) (Helakorpi 2010, 65). Ammatillisen osaamisen määritelmänä voi olla myös ammattitaito (skill). Ammattitaito on henkilön kyky yhdistää ammattiin kuuluvia tietoja ja taitoja sekä hyödyntää niitä työtehtävän hoitamisessa. Ammattitaito on muuttuva ominaisuus ympäristön, työn vaatimusten tai henkilön oman kehityksen myötä. Ammattitaidon ydintaitoja tarvitaan päivittäisessä työssä esimerkiksi työn tekniseen suorittamiseen. Äänettömiä taitoja ei välttämättä edes osata nimetä taidoiksi mutta ne saattavat olla äkillisissä ongelma- ja päätöksentekotilanteissa esille tulevia kuten työntekijän joustava ja looginen toiminta, jota hän ei välttämättä pysty tarkemmin jälkeempään erittelemään, miksi toimi tietyllä tavalla. Piilotettuja taitoja ovat sellaiset taidot, joita ei haluta paljastaa toisille, vaan niillä voidaan tavoitella henkilökohtaista etua, kuten parempaa palkkaa tai korkeampaa asemaa työssä. (Räisänen 1998, 11–12.) Ammattitaito-sanaa voidaan käyttää kompetenssin sijasta. Ammattitaitoa kuvaavilla sanoilla, kuten ammattilainen tai ammattinsa osaava, voidaan viitata jo edistyneen osaajan työskentelyyn ja näin rajataan ulkopuolelle pinnallisempi osaaminen. (Viitala 2005, 113.)

Äänetön ammattitaito syntyy pitkäaikaisen kokemuksen myötä, kun työntekijä hallitsee mitä työssä tehdään ja miten työtä tehdään. Äänetön ammattitaito on usein tiedostamatonta eikä sitä ole helppo sanoittaa. Se on kuitenkin tärkeä osa ammattipätevyyttä. Kivinen (1998) tarkastelee tietämistä ja äänetöntä ammattitaitoa jäävuorena. Pohjalla on äänetön epätaito, joka tarkoittaa, ettei työntekijä vielä itse tunnista, että hän ei osaa työtä, vaikka luulee osaavansa. Se voi ilmetä esimerkiksi niin, että joku työvaihe jää kokonaan tekemättä ja siitä voi aiheutua asiakkaille tai kollegoille harmia. Keskivaiheilla jäävuorta on äänetön, hiljainen tieto (tacit knowledge) ja taidot (knowing how). Jäävuoren huipulla on ääneen ilmaistavissa oleva tietous (knowing). (Kivinen 1998, 72–73.)

Työelämäosaaminen

Osaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijän koulutuksesta, kokemuksesta, tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Näitä työntekijä hyödyntää työtä tehdessään. Osaaminen sisältää monipuolisesti erilaisia taitoja ja kykyjä, kuten vuorovaikutus- ja tunnetaidot, kriittisen ajattelun ja digiosaamisen. (Työturvallisuuskeskus, 2018.) Hanhinen (2010) on väitöskirjassaan tiivistänyt työelämäosaamisen yläkäsitteeksi kompetenssille, kvalifikaatiolle ja ammattitaidolle (kuvio 1). Työntekijän ammattitaito

tulee ilmi työsuorituksessa, joka vastaa työn vaatimuksia. Ammattitaitoon liittyy aina kvalifikaatiot sekä kompetenssit, jotka realisoituvat työsuorituksessa. Työelämäosaaminen kuvaa työntekijän tai organisaation onnistumisen edellytyksiä, joihin työntekijä tarvitsee tietoja, taitoja ja asenteita sekä ammatillista kehittymistä. (Hanhinen 2010, 15–16, 96–98.) Siten kompetenssia, kvalifikaatioita ja ammattitaitoa voidaan ajatella jatkumona, joka muodostaa työelämäosaamisen.



Kuvio 1. Työelämäosaaminen Hanhista (2010, 97) mukaillen.

3.2 Julkisen palvelun motivaatio (JPM)

Kun tarkastellaan julkisen sektorin rekrytointia, yhtenä näkökulmana on työntekijän halulla palvella julkista sektoria. Tätä kuvaa englanninkielinen käsite public service motivation (PSM), jota suomalaisessa tutkimuksessa käytetään nimellä julkisen palvelun motivaatio. Taimio (2013) korostaa, että JPM-lyhenne pitää erottaa julkisen sektorin palvelun motivaatiosta, koska JPM viittaa yleisen edun tavoitteluun, eikä siten rajaudu vain julkiselle sektorille. Käsitteen määrittelyyn liittyy eroavaisuuksia eri maissa. JPM viittaa toimintaan, jonka tarkoituksena on tehdä hyvää toisille ihmisille ja yhteiskunnalle. Tällaista toimintaa voi toki olla muissakin kuin julkisen sektorin tehtävissä. (Taimio 2013, 8–12.) Tässä tutkimuksessa JPM ymmärretään haluna palvella julkista sektoria.

Perry ja Wise (1990) toteavat, että mitä vahvempi henkilön halu palvella julkista sektoria (PSM) on, hän hakeutuu todennäköisesti julkisen sektorin työnantajan palvelukseen. Työssä on nähtävissä julkisen sektorin palvelemisen halun positiivinen vaikutus työsuorituksiin eikä ulkoisten kannustimien tarve ole niin suuri yksilöiden johtamisessa. Perry ja Wise (1990) tunnistivat teoriassa kolmenlaisia julkisen palvelun motiiveja: rationaalisia, normatiivisia ja affektiivisia. Rationaaliset motiivit perustuvat yksilön hyödyn maksimointiin, normipohjaiset taas pyrkimyksiin mukautua normeihin ja affektiiviset motiivit ovat käyttäytymistä, joka perustuu tunnereaktioihin tietyissä sosiaalisissa tilanteissa. (Perry & Wise 1990, 370–372.)

Kokeellisten työpaikkailmoitusten avulla on tutkittu (Asseburg, Homberg & Vogel, 2018) intoa hakea julkisen alan työpaikkoja. Hakemiseen vaikuttaa hakijan halu palvella julkisella sektorilla, joka puolestaan ei välttämättä houkuttele nuoria ja korkeasti koulutettuja työntekijöitä. PSM (public service motivation) viittaa korkeampaan haluun hakeutua julkiselle sektorille mutta sen vaikutus rekrytointiprosessiin on vielä epäselvä eikä ole kerrottu, kuinka työpaikkailmoituksista käytännössä tehtäisiin houkuttelevia niille hakijoille, joilla on korkea PSM-taso. Ainakin työpaikkailmoitukseen tulisi kertoa riittävän kuvaavasti mahdollisuudesta palvella yleisöä ja panoksesta yhteiskunnan hyväksi tehtävästä työstä. Ne virkamiehet, joilla on korkea julkisen palvelun motivaatiotaso, pystyvät paremmin käsittelemään organisaation stressitekijöitä, koska he tietävät, että näiden stressitekijöiden käsitteleminen palvelee korkeampaa tavoitetta muiden auttamiseksi. (Asseburg, ym. 2018, 689–690, 702.) Taulukossa 1 on esitelty tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Käsite	Määritelmä
Ammattitaito	Ammattitaito on henkilön kyky yhdistää ammattiin kuuluvia tietoja ja taitoja sekä hyödyntää niitä työtehtävän hoitamisessa. Ammattitaito on muuttuva ominaisuus ympäristön, työn vaatimusten tai henkilön oman kehityksen myötä. (Räisänen 1998, 11–12.)
Julkisen palvelun motivaatio (JPM)	Kuvaa henkilön halua palvella julkista sektoria ja tuottaa pyyteettömästi hyvää muille ihmisille. Englanninkielinen termi on PSM, public service motivation. (Perry & Wise 1990, 370–372.)
Kompetenssi, pätevyys	Kompetenssi eli pätevyys on henkilökohtaista osaamista, kykyjä ja taitoja, joita työntekijällä on suoriutuakseen työtehtävistä. Henkilö voi olla pätevä useisiin tehtäviin. (Helakorpi 2010, 65.)
Kvalifikaatio	Kielitoimiston sanakirjassa (2021) kvalifikaatiosta on käytetty termejä laadun määrittäminen, sopivuus, soveliaisuus, edellytykset ja kelpoisuusehto. Kvalifikaatiot ovat työn edellyttämiä taitoja (Helakorpi 2010, 65).

Seuraavaksi perehdytään työpaikkailmoitusten sisältöön. Työpaikkailmoituksiin kirjoitetut työtehtävän vaatimukset antavat käytännössä tietoa siitä, minkälaista kunnanjohtajaa ollaan hakemassa ja mitä pätevyys- ja ominaisuuksia painotetaan valinnassa. Kaikkiin kuntiin ei haeta samanlaista kunnanjohtajaa, vaan pätevyysvaatimukset vaihtelevat kunnan koon mukaan, haetaanko verkosto-osaajaa, kunnan edunvalvojaa vai mieluummin paikallistason asioiden hoitajaa (Leinonen 2012, 76).

3.3 Työpaikkailmoituksen sisältö

Työpaikkailmoituksessa luodaan mahdollisimman realistinen kuva tehtävästä. Pyritään siihen, että ei haeta pitkien toivelistojen mukaista yli-ihmistä, eikä anneta myöskään työtehtävästä sellaista käsitystä, että siihen hakeudutaan liian suurin odotuksin. Jos valitulla henkilöllä on paljon sellaisia ominaisuuksia, joita hän ei voi työssään hyödyntää, rekrytointi saattaa epäonnistua. (Joki 2021, 71.) Viran kelpoisuusvaatimukset ja eduksi katsottavat ominaisuudet kirjoitetaan työpaikkailmoitukseen. Ilmoitus voi sisältää muutakin tietoa haettavasta virasta tai asianomaista kuntaa kuvailevaa tekstiä. Tärkeää on kuitenkin ilmaista, minkälaista kunnanjohtajaa haetaan. Työpaikkailmoitus sitoo valitsijoita myöhemmin, kun hakijoista tehdään ansiovertailu ja perustellaan valinta (Lehtinen, 2017). Sen takia on ensiarvoisen tärkeää kirjoittaa työpaikkailmoitukseen selkeästi vaatimukset ja arvostettavat ja eduksi katsottavat ominaisuudet. Työpaikkailmoituksen tarkoitus on saada oikeat ehdokkaat kiinnostumaan avoinna olevasta tehtävästä. Ilmoituksen sisältö heijastaa työnantajan odotuksia mahdollisia työntekijöitä kohtaan. Työnhakija puolestaan saa tietoa työn vaatimuksista. Ilmoituksista saavat tietoa myös esimerkiksi tutkijat. (Kim & Angnakoon 2016, 327).

On huomioitava myös se, että ilmoitus ei ole liian pitkä vaan alkuperäisestä ilmoituksesta voi olla linkki laajempiin työnantajaa ja tehtävää kuvaaviin teksteihin. Hakijalle kerrotaan ilmoituksessa, minkälaiseen organisaatioon häntä ollaan rekrytoimassa, miksi juuri tämä organisaatio on hyvä paikka tehdä töitä. Suorituspohjaisella tehtävänkuvauksella pystytään antamaan hakijalle tarkempi kuvaus esimerkiksi työviikon kulusta kyseissä tehtävissä. Kerrotaan siis konkreettisesti, mitä työnkuvaan kuuluu. Pakollisia vaatimuksia suositellaan vaadittavan enintään viisi. Aiemman työkokemuksen rajaaminen tietyllä vuosimäärällä saattaa jättää jonkun potentiaalisen hakijan ulkopuolelle. Työpaikkailmoituksella työpaikka myydään potentiaaliselle työnhakijalle. Oikeanlainen työtehtävien kuvaus säästää niin hakijan kuin rekrytoijankin aikaa. (Salli & Takatalo 2014, 25–27.)

Sievert, Vogel ja Feeney (2022) toteavat, että työpaikkailmoitukset ovat tärkeä ensimmäinen askel rekrytointiprosessissa. Julkisen sektorin organisaatiot luottavat passiivisiin rekrytointitaktiikoihin, kuten kirjallisiin ilmoituksiin, muodollisten sääntöjen ja lakiprosessien luettelointiin. Julkisten työpaikkailmoitusten virallisuus antaa työnhakijoille negatiivisen signaalin, joka puolestaan saattaa vaikuttaa siihen, lähettääkö hakija hakemuksensa vai ei. Julkiset työpaikkailmoitukset ovat tyypillisesti erittäin muodollisia, niissä on listattu vaatimuksia ja sisältö on standardoitu. Tavoitteena on lisätä avoimuutta, varmistaa menettelyjen oikeudenmukaisuus, parantaa palkkaamisen tasa-arvoa ja poistaa puolueellisuutta palkkaamisessa. Potentiaaliset työnhakijat saattavat tulkita työpaikkailmoitusten muodollisen sisällön negatiivisena signaalina. Näin ollen julkiset organisaatiot saattavat rajoittaa tahattomasti hakijoiden määrää, joita voisivat palkata ja näin voivat menettää hyviä hakijoita. (Sievert ym. 2022, 3–5, 7, 18.)

Köpman (2017) toteaa gradussaan, että työpaikkailmoitus on linkki työnhakijan ja työntekijää etsivän organisaation välillä sekä työnantajamielikuvan muodostajana. Hän on tutkinut, mitä vaatimuksia ja johtamisrooleja kunnanjohtajien työpaikkailmoituksissa on rooliteorian perusteella. Tarkastelun kohteena ovat kunnanjohtajien työpaikkailmoitusten sisällöt, joista haetaan Henry Mintzbergin johtamisen rooliteoriaan sopivia ilmaisuja. Nämä ilmaisut voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: päätöksenteko, viestintä ja ihmisten väliset suhteet. Tutkimuksessa kuvataan, mitä vaatimuksia ilmoitusten perusteella kunnanjohtajille asetetaan ja mitä johtajan rooleja työpaikkailmoitusten perusteella voidaan määritellä. (Köpman 2017, 7–8, 19–21.)

Työpaikkailmoituksista löytyy erityisesti ihmissuhde- ja päätöksentekorooleja, mutta kunnanjohtajaa ei voi lokeroida vain tiettyihin rooleihin. Tärkeinä pidettiin kunnallishallinnon ja elinkeinoelämän tuntemusta, johtamiskokemusta ja kokemusta vaativista esimiestehtävistä. Samalla odotuksia oli strategisesta ja kuntaa kehittävästä työskentelyotteesta. Kunnat etsivät yhteistyöverkostoissa sujuvasti toimivia moniosaajia. Ilmoituksissa painotettiin käytännön tietoja ja taitoja. Yhteistyökyvyn lisäksi muita henkilökohtaisia ominaisuuksia ei tuotu juuri esille. Ilmoituksissa pitäisi painottaa enemmän toivottuja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Muun muassa kyky sopeutua, kuunnella ja olla tavoitettavissa eivät näkyneet työpaikkailmoituksissa mainittuina ominaisuuksina. Lisäksi mediataitoja ei mainittu työpaikkailmoituksissa. Kunnanjohtajan rooli nähdään eri tavalla sen mukaan, kuka asiaa tarkastelee ja rooli on tilanne- ja kuntasidonnainen. (Köpman 2017, 67, 70–71.)

Työpaikkailmoituksessa täytyy selkeästi ilmaista tehtävän kannalta olennainen strateginen osaaminen sekä muu työtehtävän hoitamisen kannalta merkittävä osaaminen, kokemus ja koulutus.

Työpaikkailmoitus on kunnan myyntipuhe potentiaalisille työnhakijoille, jotta kunnanjohtajaksi valikoituisi juuri kyseiseen kuntaan sopiva johtaja. Työpaikkailmoitukseen kirjoitetut vaatimukset ja muut toivotut ja arvostettavat ominaisuudet ovat myös perustana, kun hakijoita arvioidaan ja valitaan haastatteluun. Rekrytointi ei ole vain suuren hakijajoukon houkuttelemista, vaan se on tehtävä, jonka tavoitteena on houkutella organisaatioon sopivat henkilöt tehokkaasti eli alhaisin kustannuksin ja mahdollisimman pienellä vaivalla. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus hyödyttää sekä työnhakijaa tarjoamalla suoraa tietoa työtehtävän sisällöstä että organisaatiota positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa. (Ganesan, Antony & George 2018, 433–434).

Julkisen sektorin työpaikkailmoituksen virallisuus ja hakemuksen täyttämisen työläys, kuten palkkatietojen selvittäminen, hakemuksen laatiminen ja mahdollisten lisäasiakirjojen tai kopioiden toimittaminen, tekevät prosessista raskaan. Asia voidaan nähdä toisinkin. Jotkut saattavat nähdä hallinnollisen taakan merkkinä sitoutumisesta oikeudenmukaisiin palkkauskäytäntöihin, mikä tekee työstä houkuttelevamman ja harkinnan arvoisemman. Julkisten organisaatioiden tulisi pyrkiä vähentämään ennalta määriteltyä ja standardoitua sisältöä ilmoituksissaan. Selviytyminen nykyaikaisilla työmarkkinoilla edellyttää joustavia rekrytointityökaluja ja räätälöityjä ilmoituksia. Ilmoitusten muokkaaminen on edullinen tapa saada lisää hakijoita. Hyvin suunnitellut ja vähemmän viralliset työpaikkailmoitukset voivat lisätä positiivista signaalia mahdollisille julkisen sektorin hakijoille. (Sievert ym. 2022, 18–21.) Helminen (2021, 43) mainitsee gradussaan julkisen sektorin ilmoitusten virallisuuden ja kelpoisuusvaatimusten liiallisen korostamisen, ja toteaa, että 42 prosenttia vastaajista koki ilmoitukset tylsiksi. Verwaerenin ym. (2017, 2813) mukaan palkan ja muiden etuisuuksien näkyminen työpaikkailmoituksissa vaikuttaa positiivisesti työnhakijan aikeisiin hakea paikkaa.

Ilmoitusta voi tarkastella jakamalla sen sisältö työtehtävän ja organisaation ominaisuuksiin. Työpaikkailmoituksessa työnhakijaa houkuttelee tarkat tiedot työtehtävästä ja organisaatiosta. Työnhakija pystyy peilaamaan omaa osaamistaan suhteessa haettavaan tehtävään, kun ilmoituksessa kerrotaan esimerkiksi työn luonteesta, vaaditusta pätevyydestä ja taidoista. Organisaatiosta pitäisi mainita esimerkiksi sen tarjoamista rahallisista ja ei-rahallisista eduista, organisaation koosta ja kulttuurista sekä henkilöstön kehittymismahdollisuuksista. Työn ominaisuudet koetaan kuitenkin merkittävämpänä kuin organisaation tiedot. Organisaation ja työtehtävän tietojen tarkka kertominen ilmoituksessa hyödyttää sekä työnhakijaa että työnantajaa. Työnantaja saa todennäköisesti enemmän hakijoita ja pystyy rakentamaan positiivista työnantajamielikuvaa. Työnhakija pystyy arvioimaan

omaa osaamistaan haettavaan paikkaan nähden ja saa työpaikasta luotettavan käsityksen. (Muruganatham, Antony & Esther 2021, 146–147.)

Printti-ilmoitukset ovat edelleen suositeltavia työnantajaimagon kannalta, vaikka noin 60–70 prosenttia ilmoituksista julkaistaan internetissä (Carnevale, Jaysundera, & Repnikov 2014, 11). Työpaikkailmoitteluun suositellaan hybridimallia, eli sekä printti- että netti-ilmoittelua. Internetissä olevia ilmoituksia voi laatia tarkemmalla tasolla tietyille työnhakijaryhmälle ja printti-ilmoituksilla luodaan enemmän positiivista mielikuvaa organisaatiosta laajemmin. Ilmoituksen ulkoasu voi olla itse ilmoituksen sisältöä vahvistava ja erityisesti imagon kannalta tärkeä. Värit, jopa huumori tai valokuvat tulevista kollegoista luovat positiivista vaikutelmaa ja toimivat hakijoiden houkuttimena. Tutkijat havaitsivat myös, että kokeneen työnhakijan kannalta työpaikkailmoituksen sisällöllä on enemmän merkitystä kuin kokemattomalla hakijalla, joka kiinnittää enemmän huomiota ilmoituksen ulkoasuun. Ilmoitusten tyylejä voi siten eritellä myös haettavan tehtävän mukaan, haetaanko kokeneempaa osaajaa vai työuraa aloittelevaa työntekijää. Yleisesti sisältö koetaan kuitenkin tärkeämmäksi ja työnantajasta muodostuu näin luotettava ja rehti vaikutelma. (Mahjoub & Kruyen (2021, 115–116.) Baum ja Kabst (2014, 368–369) toteavat myös, että internetissä oleva työpaikkailmoitus on tehokkaampi ja edullisempi mutta printin ja internetin yhdistelmällä on myös vaikutusta työnantajamielikuvan luomisessa. Suositus on kuitenkin internetin ja sosiaalisen median hyödyntäminen työpaikkailmoittelussa.

Johtajatasen työpaikkailmoituksista on etsitty myös johtajuuteen viittaavia sanoja ja 18 prosentissa ilmoituksia ei ollut lainkaan johtajuuteen viittaavia sanoja. Näissä ilmoituksissa oli tietoja vain yrityksen toimialasta ja hakumenettelystä mutta ei itse tehtävään tai haettavaan henkilöön liittyvää informaatiota. Suurin osa ilmoituksista kuitenkin sisälsi johtajuuteen viittaavia sanoja kuten esimerkiksi kunnianhimoinen, tuloshakuinen, älykäs, karismaattinen, luova, dynaaminen ja tehokas. Suosituimmat sanat olivat johtaja (leader) ja johtamistaidot (leadership skills). Myös karismaattista johtajaa ja transformaatiojohtajaa haettiin mutta itse karsiman tunnistaminen voi olla vaikeaa, käyttääkö henkilö sitä tulevassa tehtävässään vai ei. Karismaattiset johtajat perustavat tyypillisesti uusia organisaatioita ja transformaatiojohtajat keskittyvät olemassa oleviin organisaatioihin ja niiden muuttamiseen (katso Trice & Beyer, 1991). (Den Hartog, Daley & Dewe 2007, 64-65, 71.)

Johtajatasen työpaikkailmoituksiin tarvitaan tavalliset perustiedot, jotka ovat tutkimusten mukaan hakijoiden mielestä tärkeitä, kuten työtehtävän kuvaus, palkka ja keskeisimmät vastuut. Työpaikan sijainti ja työnantajan esittely ovat myös tärkeitä. Työnhakijaa kiinnostaa enemmän tehtävän kuvaus

kuin titteli. Olennaista onkin saada satunnainen työpaikkailmoitusten selaaja lukemaan ilmoitus kokonaan. Ilmoituksen lukuhalukkuuteen vaikuttaa se, onko ilmoitukseen merkitty palkka näkyviin vai ei. Ilmoitukseen kaivataan lisää markkinahenkisyyttä, jotta satunnainen selaaja pysähtyy lukemaan ilmoituksen. (Mathews & Redman 1998, 245–247.)

Työpaikkailmoituksella pyritään herättämään myös niiden henkilöiden mielenkiinto, jotka eivät ole aikeissa vaihtaa työpaikkaa. Liian yleisellä tasolla oleva ilmoitus voi jättää mahdollisille hakijoille käsityksen, että työpaikka ei ehkä sovi heille. Sen sijaan hyvin muotoiltu työpaikkailmoitus voi herättää myös passiivisten työnhakijoiden mielenkiinnon, kun he kokevat ilmoituksen tarpeeksi houkuttelevaksi. Riittävän tarkan ilmoituksen perusteella lukija voi peilata omaa sopivuuttaan tehtävään ja jatkaa hakuprosessissa eteenpäin. Tarkan tiedon antaminen lisää ilmoituksen uskottavuutta, informatiivisuutta, työn sopivuutta ja vaikuttaa potentiaalisen työnhakijan asenteeseen sekä ilmoitusta että rekrytoivaa organisaatiota kohtaan. (Feldman, Bearden & Hardesty 2006, 125-126, 134.)

Kelpoisuusvaatimukset

Julkisen sektorin työpaikkailmoitukset ovat säänneltyjä, koska virkahauissa hakijoista tehdään ansiovertailu ja hakijoita pitää kohdella tasapuolisesti. Ilmoituksen pitäisi olla mahdollisimman informatiivinen ja selkeä ajatellen myös ansiovertailua. Kelpoisuusvaatimus on niitä tietoja ja taitoja, joita valitulla henkilöllä on oltava, jotta hänet voidaan virkaan valita ja ne on kirjoitettu ilmoitustekstiin näkyville. (Lehtinen, 2017.) Tyypillisiä vaatimuksia ovat tutkinto- ja työkokemusvaatimukset. Ne on kirjoitettu työpaikkailmoitukseen esimerkiksi: ”kelpoisuusvaatimuksena on ylempi korkeakoulututkinto” ja ”edellytämme johtamiskokemusta”. Jos nämä ovat samassa ilmoitustekstissä, valitun henkilön on täytettävä kummatkin vaatimukset. Lisäksi vaatimuksena voi olla esimerkiksi kielitaito tai näytöt muutosten läpiviemisestä aiemmissä tehtävissä. Sanamuotoihin on syytä kiinnittää huomiota ja katsoa, miten vaatimukset ja muut tehtävän hoidon kannalta tärkeät seikat ilmaistaan työpaikkailmoituksessa (Lehtinen 2017).

Kelpoisuusvaatimukset ja arvostettavat sekä eduksi katsottavat ominaisuudet päätetään ennen rekrytoinnin aloittamista ja kirjoitetaan selkeästi ilmoitustekstiin. (Lehtinen, 2017.) Tehtävän osaamisvaatimukset ja mahdolliset muutokset tehtävänkuvaa on mietittävä ennen rekrytointia. Aiempaa työpaikkailmoitusta ei pidä julkaista sellaisenaan, vaan uusi rekrytointi antaa mahdollisuuden pohtia tehtävän vaatimuksia uudelleen. (Rainio 2003, 15.)

Kun vaatimukset on etukäteen määritelty ja julkisesti ilmoitukseen kirjoitettu, on tehty tiedoksi, minkälaista kunnanjohtajaa haetaan. Tämä helpottaa valitsijoita sekä hakijoita, kun tiedossa ovat valintakriteerit. Päätöksenteon jälkeen virkahauista on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus (Muukkonen 2005, 74–77). Arkikielellä puhutaan valituksen tekemisestä esimerkiksi, jos joku hakija kokee olevansa esimerkiksi ansioituneempi kuin tehtävään valittu henkilö on. Ilmoitustekstin merkitys korostuu, kun jo julkaistussa ilmoituksessa havaitaan puutteita tai haun päättymisen jälkeen joku tekee oikaisuvaatimuksen. Valitsijoiden pitää noudattaa valintaa tehdessään ilmoitukseen kirjoitettuja valitulta edellytettäviä vaatimuksia ja arvostettavia ominaisuuksia. Ilmoitusten muotoseikat pitää siis tarkistaa huolellisesti ennen ilmoituksen julkaisemista ja valintapäätös pitää pystyä perustelemaan, jos hakija esimerkiksi tiedustelee, miksi hän ei edennyt rekrytointiprosessissa.

Kunnanjohtajan tehtävän kiinnostavuutta lisää hyvä johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka, ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja johtamisen edellytysten varmistaminen. Johtajasopimus on yksi väline, jolla on mahdollisuus saada rekrytoitua ammattitaitoisia johtajia ja lisätä luottamusta, työnjaon selkeyttä sekä yhteistä näkemystä strategiasta. (Kuntaliitto 2016a, 5.) Kunnanvaltuusto voi päättää kunnanjohtajan kelpoisuusvaatimuksista oman harkintansa mukaan, koska kuntalaisia ei erikseen säädetä kelpoisuusvaatimuksista. Kunnan hallintosäännössä on tarkemmin määritelty kelpoisuusvaatimuksista ja virkahaun avaamisesta. Luottamushenkilöt muodostavat yhteisen käsityksen siitä, mitä pätevyysvaatimuksia virkaan valitulta odotetaan ja mitä seikkoja valinnassa painotetaan. Virkaan voidaan valita vain vaatimukset täyttävä, pätevä henkilö, jolla on johtamisosaamista. (Kuntaliitto 2016a, 7–8.)

Erityiset nimitysperusteet tarkoittavat vaadittua tutkintoa, joka usein viroissa tarkoittaa soveltuvaa korkeakoulututkintoa (Muukkonen 2005, 42–43). Viran yleisinä nimitysperusteina ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Tiedot ja taidot tarkoittavat esimerkiksi koulutusta tai työkokemusta. Kyky viittaa henkilön kykyyn työskennellä tuloksekkaasti. Tällaisia kykyjä voivat olla esimerkiksi järjestelykyky, luontainen lahjakkuus tai aloitteellisuus. Koeteltu kansalaiskunto tarkoittaa nuhteetonta käytöstä ja kansalaistoiminnalla saatuja viranhoidossa merkityksellisiä ansioita. Näitä ominaisuuksia vertaillaan hakijoiden kesken. (Raitoaho, 2000.)

Työnantaja joutuu tekemään tasa-arvolain mukaisen ansiovertailun, kun hakijoina on sekä miehiä että naisia. Ansiovertailussa otetaan huomioon hakijan ilmoittamien tietojen perusteella koulutus, työkokemus sekä ne tiedot ja taidot, jotka ovat eduksi kyseisen tehtävän hoitamisessa. Huomioitavat seikat tulee pystyä osoittamaan objektiivisesti ja vain ne ansiot huomioidaan, jotka ovat kertyneet

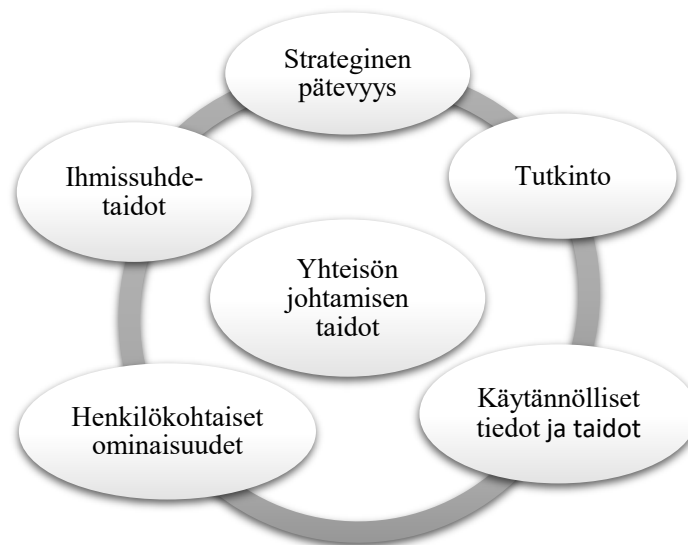
hakuajan loppuun mennessä ja ovat olleet rekrytoijien käytettävissä hakuprosessin aikana. Ansiovertailuun otetaan siis vain ilmoitustekstissä mainittuja, etukäteen vahvistettuja, valintaperusteita, joita hakijoiden kesken vertaillaan. Jos kelpoisuusvaatimus on täyttynyt, niin vaadittua korkeampi koulutus ei ole välttämättä lisäansio. Tärkeämpää on tarkastella koulutuksen sisällön tai opintosuunnan soveltuvuutta suhteessa haettavaan tehtävään. (Tasa-arvovaltuutettu, 2022.) Esimerkiksi, jos on vaadittu tiettyä tutkintotasoa, tutkinnon pitää olla valmistunut hakuajan päättymiseen mennessä. Viimeistään ansiovertailua tehdessä tulee konkreettisesti esille se, onko työpaikkailmoituksen teksti kirjoitettu riittävän selkeästi.

Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa ollut ylimääräinen sana ”soveltuva” johti Nurmijärvellä kunnanjohtajan työpaikkailmoituksen uudelleen julkaisuun. Tekstissä piti lukea yliopistossa tai korkeakoulussa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto mutta sana soveltuva oli tullut mukaan: soveltuva yliopistossa tai korkeakoulussa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto. (Ylönen, 2017.) Tämän vuoksi ilmoitusteksti on syytä tarkistaa huolellisesti, ettei siihen jää mitään tulkinnallisuuksia tai virheellistä tietoa tai sanamuotoja, joita ei ollut tarkoitettu ilmoitukseen tai joiden perusteella joku voisi tehdä oikaisuvaatimuksen. Sen vuoksi haku pitäisi mahdollisesti avata uudelleen, joka puolestaan hidastaa rekrytointiprosessia. Lisäksi ilmoituksen sisältö ei saa olla syrjivää, eikä tekstissä saa suoraan poissulkea ketään muun muassa iän, sukupuolen, rodun, uskonnon tai muun näihin rinnastettavan ominaisuuden perusteella (Pietiläinen & Keski-Petäjä 2014, 14).

3.4 Kunnanjohtajan pätevyysprofiili

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata kunnanjohtajan työpaikkailmoituksen sisältöä aiemmin mainitun Haverin ja Majoisen (2009, 184–187) kuntajohtajan pätevyysprofiilin viiden osa-alueen avulla, joita ovat yhteisön johtamisen taidot, strateginen pätevyys, käytännölliset tiedot ja taidot, ihmissuhdetaidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Näiden lisäksi tutkimuksessa huomioidaan työpaikkailmoituksissa esiintyvä tutkintovaatimus (kuviokuva 2). Haveri ja Majoinen (2009, 185) käyttävät tutkimuksessaan sanaa kuntajohtajan pätevyysprofiili. Tässä tutkimuksessa käytetään muotoa kunnanjohtajan pätevyysprofiili, koska muut kuntajohtajat on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, kuten apulaiskaupunginjohtajat ja kuntayhtymien johtajat. Kunnanjohtajan käsite sisältää tässä tutkimuksessa kunnan- ja kaupunginjohtajat. Edellä mainittu Haverin ja Majoisen (2009) pätevyysprofiili on valikoitunut tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi sen vuoksi, koska sen sisältämät tiedot ja taidot ovat samoja asioita, joita kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin eri sanamuodoin kirjoitetaan. Pätevyysprofiili antaa siten mahdollisuuden luokitella tarkasti

työpaikkailmoitusten sisällöt. Näin saadaan kokonaisvaltainen käsitys suomalaisten kunnanjohtajien vaadituista ja toivotuista ominaisuuksista.



Kuvio 2. Kunnanjohtajan pätevyysprofiili Haveria ja Majoista mukailten (2009, 185).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitä pätevyysprofiilin osa-alueita kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin on kirjoitettu. Pätevyysprofiili on ihanteellinen kuvaus työtehtävän kvalifikaatioista. Kaikkien ominaisuuksien ei oletetakaan täytyvän samalla henkilöllä, vaan johtoryhmätyöskentelyllä varmistetaan kunnan vaativien tehtävien kokonaisosaaminen. Kunnanjohtajan tehtävä on laaja-alainen, eikä hän ainoastaan johda kunnan muita työntekijöitä tai valmistelee päätöksiä luottamushenkilöille, vaan kunnanjohtajan rooli ulottuu myös kuntaorganisaation ulkopuolelle. Hän toimii kunnan asioita edistäessään yhteistyössä muiden organisaatioiden ja henkilöiden kanssa, joihin hänellä ei ole suoraan käskyvaltaa, mutta joihin hänen odotetaan pystyvän vaikuttamaan. (Haveri & Majoinen 2009, 184–186.) Seuraavaksi esitellään pätevyysprofiilin viisi osa-aluetta. Tutkintovaatimukset, joita lähes jokaisessa kunnanjohtajan työpaikkailmoituksessa on, käsitellään tässä tutkimuksessa erikseen.

Yhteisön johtamisen taidot

Kunnanjohtaja toimii yhä enemmän verkostoissa ja hänen pitää kyetä paitsi toimimaan verkostoissa, ja myös vaikuttamaan muihin toimijoihin ja heidän päätöksentekoonsa, vaikka hänellä ei olekaan suoranaista käskyvaltaa muiden organisaatioiden jäseniin. Pätevyysprofiilin keskiöön sijoitettu yhteisön johtamisen osa-alue onkin lisännyt eniten merkitystään. Kuntalaisten ja kunnan organisaation välisen vuoropuhelun lisääminen kuuluu myös yhteisön johtamisen taitoihin. Sidosryhmäyhteistyöhön kuuluvat esimerkiksi yritykset, kuntalaiset, muut kunnat, järjestöt ja valtio.

Kunta ei ole erillään muista toimiva organisaatio, vaan se linkittyy osana laajempaa kokonaisuutta paikalliseksi ja alueelliseksi toimijaksi. Sen on oltava aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Yhteisön johtamisen taitoihin kuuluvat verkostojohtaminen, kunnan yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, kunnan elinvoiman ja kilpailukyvyn edistäminen ja kansalaisyhteiskunnan vahvistaminen. Kunta on esillä ja osallisena esimerkiksi kestävän kehityksen mukaisessa toiminnassa, sidosryhmäyhteistyössä ja palvelujen järjestämisessä. (Haveri & Majoinen 2009, 184–185.)

Kunnanjohtaja edistää oman kuntansa elinvoimaa ja kilpailukykyä ja vahvistaa kansalaisyhteiskuntaa. Johtamisella tuodaan sidosryhmiä yhteen esimerkiksi kestävän kehityksen, sosiaalisten ongelmien tai erilaisten palvelujen järjestämiskysymyksissä. Yhteisön johtaminen on kompleksista vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteiden hallintaa. Kunnan johtaminen on myös konsernijohtamista, koska kunnissa voi olla liikelaitoksia tai kunta voi olla omistajana muissa yhteisöissä. Konserniohjauksen taloudellinen merkitys korostuu, koska tytäryhtiöissä on kiinni merkittäviä vastuita, rahoitusta ja varallisuutta. (Haveri & Majoinen 2009, 184–186.)

Strateginen pätevyys

Strateginen johtaminen nähdään kunnanjohtajan keskeisenä tehtävänä. Johtajalla pitää olla kyky visioida, tulkita, ymmärtää, tehdä strategisia valintoja ja johtaa kunnan kannalta tärkeitä toimintaympäristön muutoksia. Strategista pätevyyttä johtaja ylläpitää verkostoissa ja vuorovaikutustilanteissa. Strateginen pätevyys nähdään yhtä tärkeänä kuin yhteisön ja kuntakonsernin johtamisen taidot. Strategian toimeenpano vaatii siten muutosjohtajan ja operatiivisen toiminnan johtamisen taitoja. (Haveri & Majoinen 2009, 186.)

Kuntalakiin (2015) on 42 §:n mukaan kirjattu johtajasopimuksesta ja sen pakollisuudesta: ”Kunnan ja kunnanjohtajan on tehtävä johtajasopimus, jossa sovitaan kunnan johtamisen edellytyksistä. Johtajasopimuksen hyväksyy kunnanhallitus.” Strategialähtöisen johtajasopimuksen laatiminen on tärkeä asiakirja, kun uusi kunnanjohtaja aloittaa tehtävässä. Johtajasopimus laaditaan ennen työn aloittamista. Sopimus voidaan tehdä myös jo virassa olevan kunnanjohtajan kanssa. Sopimuksen tavoitteena on olla kuntajohtamisen työväline, jossa on selkeästi määritelty kunnanjohtajan työn tavoitteet, työn arviointi ja miten johdon yhteistyön sujuvuus poliittisten päättäjien kanssa varmistetaan. Johtajasopimuksella halutaan myös vaikuttaa ammattijohtajien kiinnostukseen kuntajohtajan työhön, kun sopimuksella turvataan työn puitteet. (Kuntaliitto 2016a, 5.)

Käytännölliset tiedot ja taidot

Käytännöllisiin tietoihin ja taitoihin kuuluvat erilaiset osaamiset, kuten tiedonhankinnan ja tiedonanalysoinnin osaaminen, kuntatalouden ja kunnallisoikeuden osaaminen, konserniohjausosaaminen, liiketoimintaosaaminen ja hyvä kielitaito. Myös viestintäosaaminen ja mediataidot on sisällytetty tähän osa-alueeseen. (Haveri & Majoinen 2009, 187.) Yhteisön johtamisen taidoissa on vahvasti esillä sidosryhmätoiminta, jossa kunnan asioiden aktiivinen edistäminen oli keskiössä. Tässä osiossa olevat tiedonhankintataidot ja tiedon analysointi sekä talous- ja oikeusasioiden hallinta ovat tärkeitä, kun kunnanjohtaja toimii verkostoissa oman kuntansa asioita edistäen.

Viestintä- ja mediataitojen hallinta on erittäin tärkeää, koska kunnat ovat yhä enemmän julkisuudessa esillä. Leinonen (2012, 61) mainitsee väitöskirjassaan kunnanjohtajan positiivisen imagon ja toimivan johtamisjärjestelmän yhdessä olevan tärkeitä kunnan maineelle. Kriisi- ja muutostilanteet erityisesti ovat sellaisia tilanteita, joissa oikea-aikainen ja oikean tiedon kertominen on tärkeää. Päävastuu kriisiviestinnästä ja siihen kuuluva julkisuus on usein kunnanjohtajan tehtävä. (Kuntaliitto 2020, 6–7, 17.) Kunnanjohtajan on oltava myös kielitaitoinen, kun katsotaan hänen tehtäväkenttäänsä, joka ei rajoitu pelkästään omaan kuntaan, vaan hän toimii myös kansainvälisissä verkostoissa, siellä missä yritykset ja muut yhteistyötahot toimivat (Hämäläinen 1999, 79).

Ihmissuhdetaidot

Ihmissuhdetaidot kuvastavat kykyä hallita konflikteja, kykyä kuunnella ja saada ihmiset innostumaan strategioista. Lisäksi neuvottelukyky ja suhdetoimintakyvykkyys kuuluvat ihmissuhdetaitoihin. Vaikka yhteisön johtamisen taitoja ja strategisia taitoja hieman painotetaan, niin ihmissuhdetaidot ovat myös erittäin tärkeitä, koska kunnan johtamisessa ollaan laajasti tekemisissä ihmisten kanssa, kuten kuntalaisten tai muiden kuntien ja valtion tai yritysten edustajien kanssa. Iso osa kunnanjohtajan työstä sisältää kontakteja ihmisiin ja verkostoissa toimiessaan hänen pitäisi pystyä myös vaikuttamaan ihmisten toimintaan. Näin ollen kuuntelukyky, omien näkemysten perustelu, inhimillisuus ja arvostava suhtautuminen muihin ihmisiin ovat tärkeitä ominaisuuksia. (Haveri & Majoinen 2009, 187; Parkkinen ym. 2017, 29.)

Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaiset ominaisuudet kuvastavat paineensietokykyä, kykyä herättää luottamusta, epävarmuuden sietoa ja päätöksentekokykyä myös epävarmoissa tilanteissa. Muutostilanteissa nämä ominaisuudet korostuvat. Läsnä oleva johtajuus ja ongelmatilanteisiin tarttuminen on Haverin ja

Majoisen (2009, 187) mukaan keskeistä. Eri kunnissa voidaan painottaa eri pätevyksiä sen mukaan, minkälaiset strategiset kysymykset ovat kunnassa keskeisiä. Kuntien strategiset kysymykset eroavat toisistaan esimerkiksi sen mukaan, halutaanko vahvistaa elinvoimaa ja kilpailukykyä vai turvata palveluita. (Haveri & Majoinen 2009, 184–187.) Kunnanjohtajat valitaan erilaisin perustein, minkälaista johtajaa kunta kulloinkin kokee tarvitsevansa. Mietitään esimerkiksi, onko tarvetta muutosjohtajalle vai halutaanko nykyiseen kuntakulttuuriin sopiva johtaja. (Kurkinen-Supperi 2016, 101.)

Pätevyysprofiilin viisi osa-aluetta vaikuttavat yhtä aikaa eikä yhtä ominaisuutta ole ilman toista. Eri ominaisuuksien painotus vaihtelee tapaus- ja kuntakohtaisesti. Yhteisön johtamisen taitoja on vaikea hallita, mikäli ihmiset eivät tule toimeen keskenään. Kunnanjohtajan on vaikea ajaa kunnan strategista etua, ellei hän ole riittävästi perehtynyt kunnan strategiaan ja sen tavoitteisiin, tai ei ole itse vakuuttunut strategian sisällöstä. Verkostoissa aktiivisena toimiminen edellyttää paljon henkilökohtaisia taitoja ja kykyjä sekä sitoutumista mutta myös koulutuksen ja työkokemuksen kautta hankittua pätevyyttä.

3.5 Kunnanjohtajan rooli

Kuntalaissa (2015) mainitaan kunnanjohtajaan liittyvää sääntelyä esimerkiksi seuraavissa pykälissä: 38 §, 41–43 § ja 48 §. Kuntalain 38 §:n mukaan ”valtuusto hyväksyy kuntastrategian ja kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Kunnanjohtaja puolestaan johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa.” Kuntalain 41 §:n mukaan: ”Kunnanjohtajan valitsee valtuusto. Kunnanjohtaja voidaan valita joko toistaiseksi tai määräajaksi ja hän on virkasuhteessa kuntaan. Kunnanjohtajalla on oikeus käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta sekä saada kunnan viranomaisilta tietoja ja nähtäväkseen asiakirjoja, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu.” Kuntalain 42 § käsittelee johtajasopimusta ja 43 § kunnanjohtajan irtisanomista. 48 § määrittelee kunnanjohtajan kuulumisen konsernijohtoon: ”Kunnan konsernijohtoon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Hallintosäännössä määrätään konsernijohtoon tehtävistä ja toimivallan jaosta.” (KL 38 §, 41–43 § ja 48 §.) Kuntalaista poistettiin vuonna 1976 kunnanjohtajan rooli kunnanhallituksen puheenjohtajana (Heuru 2000, 203).

Kunnanjohtajan tehtävät perustuvat kuntalain (2015) 42 §:n mukaiseen johtajasopimukseen, jossa sovitaan kunnan johtamisen edellytyksistä ja se on oikeudellisesti velvoittava. Tehtävät perustuvat

kunnan strategiaan, valtuuston hyväksymiin toiminnan ja talouden tavoitteisiin sekä hallintosääntöön. Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja muodostavat yhdessä kunnan johtamisen ytimen. Hallitus toimii strategisena suunnannäyttäjänä ja sen alaisuudessa kunnanjohtaja hoitaa hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Kunnanjohtaja vastaa valmistelusta ja päätösten toimeenpanosta ja tarvitsee riittävän toimivallan asioiden tehokasta hoitamista varten. Johtajasopimus on keskeinen johtamisen väline kunnassa. (Kuntaliitto 2016a, 14–15.)

Johtajasopimus nähdään yhtenä johtajatehtävän vetovoimatekijänä, koska se selkiyttää kunnanjohtajan roolia ja työnjakoa hänen ja poliittisen johdon välillä, edistää yhteistyötä ja ennaltaehkäisee mahdollisia ristiriitatilanteita. Johtajasopimus vaikuttaa myös siihen, että tulevaisuudessakin kunnanjohtajan viran kiinnostus säilyisi ja tehtävään valitut pysyisivät tehtävässä. (Kuntaliitto 2016a, 5.) Johtajasopimuksen tekemiseen osallistuvat kunnan omien käytäntöjen mukaisesti esimerkiksi kunnanhallituksen ja -valtuuston tai vain kunnanhallituksen puheenjohtajat sekä virkamiehiä. Kunnanhallituksen puheenjohtaja huolehtii johtajasopimuksen tekemisestä yhdessä kunnanjohtajan kanssa keskustelemalla. Valtuustolle tiedotetaan valmisteluvaiheessa esille tulleista asioista. Sopimuksessa on julkinen liiteosa ja siitä on tapana erikseen tiedottaa luottamushenkilöille, henkilöstölle ja kuntalaisille. Sopimuksen sisältö tarkistetaan vuosittain. (Kuntaliitto 2016a, 9–12, 15; Kurkinen-Supperi 2016, 181–182, 185.)

Kunnan johtaminen jakautuu ammatilliseen ja poliittiseen johtamiseen, jossa korostuvat hyvä yhteistyö ja luottamus. Kunnanjohtaja on strateginen johtaja, joka pystyy visioimaan tulevaa ja on ajan tasalla ympäristönsä muutossignaaleista, valmistelee asiat huolellisesti ja vie ne esittelijän roolissa kunnanhallitukselle. Kunnanhallitus puolestaan tukee kunnanjohtajaa ja etenkin hallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välinen hyvä vuorovaikutussuhde on tärkeä. Kunnanjohtajan, kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston kesken vallitsee hyvä kuntajohtamisen ilmapiiri. Asioiden huolellisella valmistelulla ja esittelyllä varmistetaan päätöksenteon tehokkuus ja kokousten sujuva eteneminen. Hallitus puolestaan luo omalta osaltaan hyvät työskentelyedellytykset kunnanjohtajalle ja antaa hänelle tukensa. (Kuntaliitto 2009, 8.)

Koska kunnanjohtajan työtehtävä on erittäin monipuolinen, hänen täytyy aktiivisesti ylläpitää ja päivittää omaa osaamistaan. Johtamistaidot ovat keskeisintä osaamisaluetta. Kunnanjohtajat pitävät itse tärkeinä ominaisuuksina esimerkiksi ihmissuhdetaitoja, esiintymis- ja viestintätaitoja, strategista osaamista ja ajankäytön hallintaa. Keskeistä on hallita verkostoissa toimiminen ja kyky toimia muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Substanssiosaamista pitää olla riittävästi esimerkiksi

elinkeinopolitiikasta, juridiikasta, hallinnosta ja taloudesta. Pienemmissä kunnissa kunnanjohtajan on tunnettava toimialakohtaisia asioita mutta kunnan tilanne määrittelee, millainen pätevyysprofiili kunnanjohtajalta vaaditaan. (Parkkinen ym. 2017, 29, 50.)

Hämäläinen (1999) ei näe kunnanjohtajaa vain hallinnon tai kuntaorganisaation johtajana. Tärkein intressiryhmä on kunnan asukkaat, jotka veronmaksajina kustantavat kunnan palveluita. Kunnanjohtajan rooli edellyttää sitoutumista kuntaan ja sen organisaatioon, jotta hän pystyy selviytymään tehtävästään hyvin. Kunnan asukkaiden arviot kunnan asioiden kehityksestä henkilöityvät helposti kunnanjohtajaan. Rooli on ulospäin edustuksellinen ja verkostomainen toimintatapa on välttämätöntä tehtävän hoitamisen kannalta. Pienemmissä kunnissa kunnanjohtajalla voi olla henkilökohtaisia kontakteja kuntalaisiin. Suuremmissa kunnissa henkilökohtaiset kuntalaiskontaktit ovat vähäisempiä mutta kunnanjohtajan pitää silti antaa viestinnän avulla kuva itsestään, ei vain kunnasta. Asukkaat haluavat tunnetun ja tunnistettavan johtajan. Kunnanjohtajalta peräänkuulutetaan tietynlaista käytännönläheisyyttä ja kuntalaisten ja heidän asioidensa arjen ymmärrystä. (Hämäläinen, 1999, 58–59.)

3.6 Kunnanjohtajan rekrytointi

Kunnassa on mahdollista käynnistää joko sisäinen tai ulkoinen rekrytointi. Sisäistä rekrytointia käytetään lähinnä silloin, kun halutaan tarjota kunnan omille työntekijöille ura- ja kehittymismahdollisuuksia ja voidaan olettaa, että sisäinen hakumenettely tuottaa tulosta. (Rainio 2003, 16.) Virat laitetaan yleensä julkiseen hakuun. Joitakin poikkeuksia tästä kuitenkin on, kuten viransijaisuus tai avoimen viran määräaikainen hoitaminen, jotka voidaan täyttää myös sisäisellä hakumenettelyllä. (Metsäranta, 2012.) Huolellisesti mietitty rekrytointistrategia helpottaa rekrytoinnin käynnistämisvaiheessa, kun eri tehtävien keskeiset vaatimukset on määritelty etukäteen. On tärkeää miettiä tapauskohtaisesti, mitä kriteerejä tulevalta työntekijältä halutaan. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

Rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla haetaan uutta henkilökuntaa organisaatioon. Rekrytointi voidaan nähdä organisaation strategisena työnä ja markkinointiviestintäkeinona. Rekrytointiin on varattava aikaa ja erityisesti hakijaviestintään on kiinnitettävä huomiota. Samoista osajista kilpailevat muutkin työnantajat ja hakijasta voi tuntua turhauttavalle odottaa viikkokausia tietoja haun etenemisestä. Rekrytoinnin pitää edetä sujuvasti ja tehokkaasti. Hakuprosessi voi kestää jopa kuukausia ja siksi on tärkeää kertoa hakijoille, missä vaiheessa hakuprosessi kulloinkin on.

Hakijoille kerrotaan mahdollisimman pian väliaikatietoja, jotka ovat vielä mukana ja jotka eivät ole edenneet jatkoon. Hakuprosessin tulisi olla nopea ja tehokas. Hakija tekee joka tapauksessa omat johtopäätöksensä noin kahden viikon kuluttua hakuajan päättymisestä. Hän voi ajatella tullessa hylätyksi haussa kahden viikon odottelun jälkeen. Mikäli prosessi venyy, hakijalle muodostuu kenties kuva hitaasta ja kankeasta organisaatiosta, jos mitään väliaikatietoja ei kerrota. Samalla kiinnostus tehtävään laskee. (Salli & Takatalo 2014, 10–12.) Yleensä rekrytinnissa suunnitellaan jo etukäteen haun päättymisen jälkeiset haastattelujen aikataulut. Aikataulun voisi kertoa hakijoille jo työpaikkailmoituksessa tai viimeistään haun päättyessä lähetettävässä viestissä, milloin haastattelut tullaan pitämään. Se on asia, jota työnhakija odottaa seuraavaksi hakemuksen jättämisen jälkeen. Haastattelu-aikataulun etukäteen suunnittelu ja siitä viestiminen antaa hyvän vaikutelman työnhakijoille.

Kunnanjohtajan hakuprosessi etenee kunkin kunnan oman hallintosäännön ja kunnallisen viranhaltijalain mukaisesti. Kunnan palvelussuhteet ovat joko virkoja tai toimia. Kunnallinen viranhaltijalaki 304/2003 määrittelee virkasuhteen ehdot. Lisäksi kunnan oma hallintosääntö ja rekrytintehot vaikuttavat rekrytintiprosessin kulkuun. Työpaikkailmoitus on julkaistava kuntalain (2015) mukaan ainakin yleisessä tietoverkossa. (Lehtinen, 2017.) Hakuprosessin sujuvoittamiseksi voidaan perustaa rekrytinnista vastaavien henkilöiden kesken oma, juuri tiettyä hakuprosessia varten perustettu koordinoitiryhmä, joka huolehtii koko rekrytintiprosessin kulusta.

Kaiken kaikkiaan hakuprosessin kokonaiskesto voi siis olla useita kuukausia, kun huomioidaan kaikki valmistelevat työvaiheet ennen näkyvää työpaikkailmoitusta sekä sen jälkeen tehtävät erilaiset toimenpiteet, kuten hakemuksiin tutustuminen, haastatteluihin valmistautuminen tai soveltuvuusarviointien järjestäminen. Uusi työntekijä ei välttämättä pääse aloittamaan heti hakuprosessin päätyttyä. Irtisanomisaika aiemmasta tehtävästä on syytä myös ottaa huomioon, mikäli työntekijä siirtyy toisesta organisaatiosta uuteen tehtävään. Työtehtävät täytyy organisoida hakuprosessin aikana väliaikaisjärjestelyin, mikäli edellinen työntekijä on jo lähtenyt ja uuden rekrytintiprosessi on käynnissä. Virkahakuihin liittyvä mahdollinen oikaisuvaatimusprosessi on lisäksi huomioitava. Kunnanjohtaja rekrytointi on pääpiirteissään samanlainen kuin kunnan muutkin virkojen rekrytinnit, joihin sisältyy muun muassa lainsäädännön, kunnan oman hallintosäännön ja muiden rekrytintehojen noudattaminen.

Kunnanjohtajan työpaikkailmoitus

Tässä tutkimuksessa keskitytään Kuntalehdessä julkaistuihin kunnanjohtajien työpaikkailmoituksiin. Tänä päivänä työpaikkailmoitus julkaistaan tyypillisesti useissa kanavissa. Kunta-alan työpaikkoja julkaistaan sanomalehdissä ja yhä enemmän myös sähköisissä kanavissa. Mikäli kunnassa on käytössä Kuntarekry-järjestelmä, sen kautta ilmoitus voidaan julkaista samalla esimerkiksi työ- ja elinkeinotoimiston internet-sivuilla (TE-toimisto) tai kunnan omilla intra- ja internet-sivuilla (Kuntarekry 2019). Sosiaalista mediaa käytetään myös työpaikkailmoitusten kanavana, esimerkiksi kunnan LinkedIn-, Instagram-, YouTube- tai Facebook-sivulle voidaan laittaa postaus, jossa kerrotaan avoimesta työpaikasta ja liitetään linkki työpaikkailmoitukseen.

Kunnanjohtajan rekrytointi konkretisoituu, kun kunnanhallitus päättää kokouksessaan viran auki julistamisesta, hyväksyy ilmoitustekstin ja työpaikkailmoitus julkaistaan. Valtuusto tai kunnanhallitus päättää kelpoisuusvaatimuksista (Hallintosääntö 43–44 §, 2017; 61 §, 2021). Työpaikkailmoitus on siten ensimmäisiä virallisia lähteitä, jossa avoimesta kunnanjohtajan virasta kerrotaan julkisesti ja sen merkitys työnantajakuvan luojana sekä signaalina hakijoille on näkyvä. Julkisen sektorin viranhakuilmoitusten sisältö ei ole sanatakkasti määritelty, mutta tekstissä on vähemmän vapauksia kuin yksityisen sektorin työpaikkailmoituksissa.

Hakuaika viroissa on oltava vähintään 14 vuorokautta. Tekstiin on kirjoitettava tarkasti, mitkä ovat tehtävän vaatimuksia ja mitä tietoja ja taitoja voidaan arvostaa tai katsoa eduksi. Lisäksi on mainittava, mihin kuntaan kyseinen tehtävä on, miten ja minne työhakemus toimitetaan ja onko kyseessä määräaikainen tehtävä. Tapana on merkitä myös vakituinen tehtävä näkyviin, esimerkiksi ”haemme kunnanjohtajaa vakituiseen virkasuhteeseen” tai määräaikaisissa mainitaan, että ”kyseessä on määräaikainen virka tai viransijaisuus” ja kerrotaan määräajan pituus, ”virka täytetään seitsemän vuoden ajaksi”. Samalla usein mainitaan koeajasta, joka voi olla esimerkiksi kuusi kuukautta. Koeaikaa ei ole pakko mainita viranhakuilmoituksessa. Tehtävään on mahdollista valita myös sellainen henkilö, joka ei ole hakenut paikkaa virallisesti työhakemuksella, mutta hän on antanut suostumuksensa, että on käytettävissä kyseiseen tehtävään ja hänen kelpoisuudestaan on saatu riittävä selvitys. (KT 2015, 17–18.)

3.7 Yhteenveto pätevyysprofiilista

Pätevyysprofiilin osa-alueet ja pätevyyden käsitteet sekä kunnanjohtajan rooli, rekrytointi ja työpaikkailmoitus muodostavat tämän tutkimuksen taustan ja teoreettisen viitekehyksen

Tutkimuksen painotus on työpaikkailmoituksen sisällöillä ja Kuntalehden ilmoituksista on haettu Haverin ja Majaisen pätevyysprofiilissa (2009, 184-187) mainittuja osa-alueita.

Aluksi pätevyyden määrittelyssä keskityttiin kompetenssiin eli pätevyyteen, kvalifikaatioihin ja ammattitaitoon. Työnantajan kannalta kompetenssi on jotakin, mitä hän haluaa työntekijältä, joten työnantaja määrittelee työtehtävän vaatimukset eli kvalifikaatiot. Työntekijä puolestaan antaa työnantajan käyttöön oman pätevyytensä ja ammattitaitonsa. Työntekijän kompetenssi eli pätevyys on sidottu työtehtävään. Sama henkilö voi olla pätevä useisiin tehtäviin mutta pätevyyttä ei voi yleistää koskemaan kaikkia tehtäviä. Kuviossa 3 on esitetty tiivistetysti kunnanjohtaja rekrytointi ja pätevyyden näkyminen työpaikkailmoituksessa. Pätevyys kulkee koko hakuprosessin ajan rekrytinnin mukana. Ensin pätevyysprofiili määritellään, sen jälkeen se kirjoitetaan näkyviin työpaikkailmoitukseen ja lopulta hakijoiden pätevyys arvioidaan suhteessa astettuihin kriteereihin.

Pätevyyden määrittely	Työpaikkailmoitus	Kunnanjohtaja
<ul style="list-style-type: none"> • minkäläistä kunnanjohtajaa haetaan • kompetenssi, pätevyys, ammattitaito • tehtävän sisällön määrittelyt • tehtävän vaatimusten määrittelyt (kvalifikaatiot) • => pätevyysprofiili 	<ul style="list-style-type: none"> • pätevyysprofiili auki kirjoitettuna, minkäläistä kunnanjohtajaa haetaan • kelpoisuusvaatimukset • arvostettavat ja eduksi katsottavat ominaisuudet • mitä valinnassa painotetaan • tehtävän kuvaus • yleistä kuvausta kunnasta, työympäristöstä • mitä työnantaja tarjoaa 	<ul style="list-style-type: none"> • hakijoiden arviointi ja haastattelut • mahdolliset soveltuvuusarviointit • pätevyyden ja ammattitaidon toteaminen • johtajasopimuksen solmiminen ja uuden kunnanjohtajan palkkaaminen

Kuvio 3. Yhteenveto kunnanjohtajan pätevyysprofiilista.

Seuraavaksi tässä luvussa esiteltiin Haverin ja Majaisen (2009, 184-187) pätevyysprofiilin eri osa-alueita. Niistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työpaikkailmoitusten tekstien lajitteluperuste. Ilmoitusteksteistä tehdään havaintoja pätevyysprofiilissa mainituista yhteisön johtamisen taidoista, strategisesta pätevyydestä, käytännöllisistä tiedoista ja taidoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä ihmissuhdetaidoista. Tämän jälkeen perehdyttiin kunnanjohtajan rooliin ja työpaikkailmoituksen sisältöön.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tässä luvussa perehdytään laadullisen tutkimuksen tekemiseen sekä aineiston keruuseen ja analysointiin. Aineisto on kaksiosainen ja siihen kuuluu työpaikkailmoitusten lisäksi kunnanjohtajien haastattelut. Lisäksi esitellään tutkimuksen menetelmiä ja kuvataan laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia.

4.1 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Se tarkoittaa, että tutkimuksessa on määritelty etukäteen kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria on jo valmiina, kun aineistolähtöisessä se luodaan aineistosta. Analyysivaiheessa edetään aineistolähtöisesti mutta loppuvaiheessa otetaan mukaan valittu teoria ohjaamaan analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81–82.) Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä on Haverin ja Majoisen (2009) kuntajohtajan pätevyysprofiili, joka on jaettu viiteen osa-alueeseen eli kategoriaan (ihmissuhdetaidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, käytännölliset tiedot ja taidot, strateginen pätevyys ja yhteisön johtamisen taidot). Tutkimuskysymyksillä haetaan vastauksia näiden osa-alueiden ilmenemiseen työpaikkailmoituksissa. Tutkimuksella pyritään selvittämään kunnanjohtajan pätevyysprofiilia työpaikkailmoituksissa ja työpaikkailmoitusten tehtäväkuvausten vastaavuutta kunnanjohtajan käytännön työhön.

Laadullinen tutkimus kuvaa ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisen tulkinnan jollekin ilmiölle mutta ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Sen takia pidetään tärkeänä, että tutkittavat tietävät aiheesta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti. Aineiston tarkastelu on yksityiskohtaista ja tutkittavien näkökulma pääsee esille. Aineistoa kootaan todellisista tilanteista. Teoriaa tai hypoteesia ei varsinaisesti testata, vaan aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja pyritään löytämään tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen erona on se, että määrällinen tutkimusaineisto on yleensä numeerista ja laadullinen aineisto koostuu erilaisista teksteistä. Tutkimuksen aineistoon tutustutaan perusteellisesti ja sen jälkeen se jaotellaan pienempiin osiin yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten. Alkuperäisiä ilmaisuja pelkistetään ja esimerkiksi lauseita voidaan pelkistää yksittäisiksi ilmaisuiksi

ja niitä voidaan edelleen ryhmitellä omiin kategorioihinsa käyttäen apuna koodaamista esimerkiksi numeroiden tai värien avulla. Koodaamisen jälkeen laadullistakin aineisto voidaan analysoida määrällisesti ja silloin puhutaan kvantifioinnista. Tekstistä voidaan laskea sanojen tai koodien esiintyvyyttä. Kvantifiointi auttaa aineiston systematisoinnissa sekä havainnollistaa ja kuvaa aineiston sisältöä. (Juuti & Puusa 2020, 73, 148.) Tässä tutkimuksessa käytetään apuna kvantifiointia, koska sen avulla voidaan kuvata tutkimuksen kohteena olevia ilmoitustekstejä ja haastatteluiden vastauksia.

Eskola ja Suoranta (1997, 119) eivät pidä kvantifioimista parhaana vaihtoehtona laadullisen aineiston analyysikeinona, mutta siitä on apua aineiston hallinnassa ja laskelmia voi halutessaan esittää taulukkomuodossa. Sen sijaan Puusan ja Juutin (2020, 148) mukaan sisällönanalyysiin sopii aineiston kvantifioiminen, kunhan luokittelu tai kategoriat on määritelty ensin. Kvantifioiminen tarkoittaa aineistossa esiintyvien asioiden esiintymistiheyden laskemista tai kuinka monen tutkittavan lasketaan sanovan asiasta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 100) toteavat, että tietyissä aineistoissa kvantifiointi voi tuottaa tutkimukselle lisätietoa, mutta kvalitatiiviset aineistot voivat olla niin pieniä, että se ei tuota lisäarvoa eikä erilaista näkökulmaa.

4.2 Tutkimusaineisto

Työpaikkailmoitukset

Ensin määritellään tutkimuspopulaatio, minkälaisia työpaikkailmoituksia analysoidaan ja miten aineisto rajataan muun muassa vuosilukujen avulla. Sen jälkeen valitaan työpaikkailmoitusten lähde, mistä ilmoituksia haetaan. Käytetäänkö printti-ilmoituksia vai internetissä olleita ilmoituksia. Jos lähteenä käytetään internetin työpaikkailmoituksia, joita haetaan hakusanojen avulla, aineistoa täytyy karsia, koska mukaan voi tulla ylimääräisiä, asiaan kuulumattomia hakutuloksia. (Sodhi & Son 2010, 1317.) Tämän tutkimuksen aineistolähteenä ovat Kuntalehdessä julkaistut kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset vuosina 2003–2021, joita on yhteensä 358 (liite 1). Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin 13 haastattelun avulla kunnanjohtajien näkemyksiä muun muassa siitä työpaikkailmoituksesta, joka oli julkaistu, kun heidät oli valittu virkaan. Kunnanjohtajien haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto koostuu Kuntalehden työpaikkailmoituksista. Tutkimus on rajattu vuosille 2003–2021, jotta saadaan mahdollisimman laaja katsaus työpaikkailmoituksista. Kuntalehden tilaajana on mahdollisuus tutustua digilehden numeroihin vuodesta 2003 alkaen.

Tarkastelujakson alussa vuonna 2003 Suomessa oli kuntia 446 ja jakson lopussa vuonna 2021 kuntien määrä oli 309 (Kuntaliitto 2022). Tutkimus etenee kronologisesti alkaen vuoden 2003 kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista. Käytännössä kaikki aineistoon valitut ilmoitukset luettiin sanatarkasti ja teksteistä lajiteltiin tutkintovaatimuksia, muita vaatimuksia ja arvostettavia ominaisuuksia, jotka luokiteltiin pätevyysprofiilin osa-alueisiin.

Kuntalehti on suunnattu kunta-alan päättäjille ja sillä on pitkä historia takanaan. Ensimmäinen lehti ilmestyi yli sata vuotta sitten vuonna 1916 nimellä Suomen Kunnallislehti (Kuntaliitto, 2016b). Kuntalehti valikoitui tämän tutkimuksen aineistolähteeksi kuntakeskeisyytensä vuoksi ja sen takia, että lehdessä oli runsaasti kunnanjohtajien työpaikkailmoituksia eri kunnista. Lehteen pääsi tutustumaan ryhtymällä Kuntalehden tilaajaksi ja sen myötä avautui pääsy digilehteen ja aiemmin ilmestyneiden lehtien arkistoon. Toinen tapa olisi ollut perehtyä Kuntalehtiin yliopiston kirjastossa. Tässä tutkimuksessa tarvittiin myös ilmoitustekstejä, joita analysoitiin sanatarkasti, joten digilehtien käsittely oli helpompaa kuin paperilehtien. Lisäksi aiempia työpaikkailmoitustekstejä tarvittiin kunnanjohtajien haastatteluissa.

Digilehti on pdf-muodossa, joten aineiston käsittelyä varten ilmoitustekstit piti kirjoittaa Excel-taulukkoon. Jokainen tarkasteltava vuosi eriteltiin taulukossa omalle välilehdelle. Tutkintovaatimukset olivat omassa sarakkeessaan, josta ne luokiteltiin neljään luokkaan värikoodeilla (soveltuva ylempi/ylempi korkeakoulututkinto, soveltuva korkeakoulututkinto/korkeakoulututkinto, muu tutkinto/koulutus/ työkokemus sekä kunnallislain mukainen pätevyys).

Työpaikkailmoitusten muut vaatimukset, arvostettavat ja eduksi katsottavat ominaisuudet käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Ensin merkittiin värikoodeilla eri ominaisuudet, jotka edelleen luokiteltiin viiteen eri pätevyysprofiilin osa-alueeseen numerokoodeilla. Pätevyysprofiili on numeroitu aakkosjärjestyksessä siten, että ensimmäisenä aakkosissa oleva ominaisuus merkittiin numerolla yksi (1=henkilökohtaiset ominaisuudet, 2=ihmissuhdetaidot, 3=käytännölliset tiedot ja taidot, 4=strateginen pätevyys ja 5=yhteisön johtamisen taidot). Samassa työpaikkailmoituksessa voi esiintyä useita pätevyysprofiilin osa-alueita tai jopa kaikki, joten luokittelu oli välttämätöntä. Numerokoodien lisäksi oli selkeyden vuoksi käytettävä värikoodeja, jotka helpottivat, kun ilmoituksista laskettiin eri ominaisuuksien esiintymiskertoja.

Muissa kanavissa tai printtilehdissä julkaistuja kunnanjohtajien työpaikkailmoituksia ei etsitty tähän tutkimukseen. Internetissä olevien ilmoitusten ongelmana on se, että niitä ei välttämättä enää löydä

hakuajan päättymisen jälkeen, etenkin, jos julkaisusta on useita vuosia. Printtilehtien maksumuurit rajaavat tutkimusta osaltaan, jolloin ei voi laajasti tutkia kaikkia printtilehdissä olleita työpaikkailmoituksia, vaan on perusteltua keskittyä yhteen lehteen. Mikäli ilmoitus on julkaistu useammassa printtilehdessä, se on todennäköisesti sisällöltään samanlainen. Tosin eroavaisuuksia voi olla siten, että ilmoitusta ei laiteta kokonaisuina printtilehtiin, vaan tehdään lyhennelmä, jossa mainitaan, missä ilmoitus on kokonaan luettavissa, esimerkiksi kunnan internetsivuilta tai rekrytointijärjestelmästä. Näitä ilmoituksia oli myös Kuntalehdessä, mutta niitä ei otettu mukaan tähän tutkimukseen.

Kuntarekry-järjestelmä on otettu käyttöön vuonna 2010 (Kuntarekry 2020). Vuodesta 2016 alkaen Kuntalehden digilehdessä olleet ilmoitukset lyhenivät huomattavasti ja sisälsivät usein vain viittauksen ilmoituksen löytymisestä joko Kuntarekrystä tai kunnan kotisivuilta. Kuntalehden työpaikkauutisissa huomasin myös sen, että vaikka itse työpaikkailmoitusta ei ollut julkaistu Kuntalehden printtiversiossa, niin lehdessä uutisoitiin aktiivisesti, miten kunnanjohtajien hakuprosessit etenivät ja ketkä olivat haussa loppusuoralla tai kuka oli valittu kunnanjohtajaksi. Tässä tutkimuksessa haettiin sellaisia kunnanjohtajien työpaikkailmoituksia Kuntalehdestä, joissa oli koko ilmoitusteksti saatavilla tai ilmaistuna vähintään kelpoisuusvaatimukset ja arvostettavat ominaisuudet lehdessä olevassa ilmoituksessa. Kuntalehden etuna voidaan pitää myös sitä, että se ei rajaudu ilmoittelussa vain tiettyyn osaan Suomea, kuten sanomalehdissä saattaa olla, että ilmoitukset keskittyvät pääasiassa tietyille levikkialueelle.

Tutkimuksen haaste olikin sähköisten rekrytointijärjestelmien yleistymisen tutkimusjakson loppupuolella. Kuntalehdessä olleiden työpaikkailmoitusten määrä laski alkuvuosien useista kymmenistä vain muutamii vuosina 2017–2021. Viimeisenä tarkasteluvuonna 2021 Kuntalehdistä löytyi vain yksi työpaikkailmoitus kokonaisella ilmoitustekstillä, joka täytti tämän tutkimuksen kriteerit. Tutkimusaineisto on selkeä kokonaisuus sekä ajallisesti että laajuudeltaan, vaikka ilmoitusten määrä laskikin tarkastelujakson aikana. Halusin perehtyä tutkimuksessa ilmoituksiin laajemmin enkä vain yhteen tai muutamaaan julkaisuvuoteen.

Haastatteluaineisto

Tutkimuksen toinen aineisto koostuu kunnanjohtajien haastatteluista. Tutkimuksella pyritään antamaan laaja selvitys työpaikkailmoituksista ja lisäksi otetaan esille työntekijän näkökulma. Kuntalehden aineiston lisäksi tehtiin haastattelututkimus, jossa sähköisen lomakkeen tai Teams-haastatteluiden avulla kysyttiin tietoa kunnanjohtajaksi valituilta, miten he kokivat saaneensa

ilmoitustekstin perusteella tietoa kunnanjohtajan tehtävästä, johon hakivat ja tulivat valituiksi. Eläkkeelle jääneille tai muihin tehtäviin siirtyneille entisille kunnanjohtajille ei lähetetty haastattelulomaketta. Ennen lomakkeen lähettämistä kunnanjohtajalle kyseisestä kunnasta selvitettiin, onko tarve täyttää tutkimuslupaa tätä kyselyä varten. Tutkimuslupaa ei kunnissa vaadittu tähän tutkimukseen, jossa tutkimuksen kohteena oli vain kunnanjohtaja, ei muut kuntaorganisaation jäsenet. Tutkimuksessa haluttiin säilyttää vastaajien anonymiteetti, eikä yksittäinen kunnanjohtaja ole tunnistettavissa vastauksen perusteella.

Haastattelut toteutettiin joko lomakevastauksina tai Teams-haastatteluina. Sähköpostiviestissä haastateltaville kuvailtiin tutkimuksen pääpiirteet ja kerrottiin anonymiteetista. Vastaajat saivat itse valita, täyttävätkö sähköisen lomakkeen vai haluavatko käydä kysymykset läpi Teams-haastattelussa. Kyselylomake ja haastattelun sisältö oli sama kaikissa haastatteluissa. Haastatteluaineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2022. Teamsillä haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia ja sähköisen lomakkeen täyttämiseen kului vastaajilla noin keskimäärin 23 minuuttia. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, anonymiteetistä ja liitettiin mukaan arvioitavaksi kunnanjohtajan työpaikkailmoitus, joka oli julkaistu, kun asianomainen kunnanjohtaja oli tullut tehtäväänsä valituksi.

4.3 Työpaikkailmoitusten analysointi

Ensimmäinen tehtävä oli laajan Kuntalehden työpaikkailmoitusaineiston läpikäynti. Materiaalista karsittiin ne Kuntalehdessä olleet työpaikkailmoitukset, joissa viitattiin kunnan internet-sivuihin tai Kuntarekry-järjestelmään mutta varsinainen ilmoitusteksti puuttui Kuntalehdestä. Myös kahteen tai useampaan kertaan julkaistu sama työpaikkailmoitus huomioitiin vain kerran samana vuonna. Vuodesta toiseen siirryttäessä ei tarkemmin analysoitu, miksi hiljattain edellisenä vuonna auki ollut kunnanjohtajan virka oli uudelleen haussa, koska tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut selvittää, oliko tehtävä jäänyt täyttämättä vai oliko aiemmin valittu kunnanjohtaja lähtenyt melko pian toisiin tehtäviin. Aineiston luokittelu tehtiin aikajärjestyksessä alkaen vuodesta 2003 ja päättyen vuoteen 2021. Exceliin lajiteltiin vuositason jokaisen kunnanjohtajan työpaikkailmoituksen sisältö tutkinto- ja muiden vaatimusten sekä arvostettavien ominaisuuksien osalta.

Kunnanjohtajien työpaikkailmoitusten tekstejä tiivistettiin ensisijaisen tutkimuskohteen perusteella eli, mitkä olivat kelpoisuusvaatimukset, mitä ominaisuuksia arvostettiin ja mitkä olivat eduksi katsottavat tiedot ja taidot. Nämä ominaisuudet lajiteltiin pätevyysprofiilin mukaisesti viiteen eri osa-

alueeseen (yhteisön johtamisen taidot, strateginen pätevyys, käytännölliset tiedot ja taidot, ihmissuhdetaidot ja henkilökohtaiset taidot). Jokainen ilmoitus luettiin ja siitä löytyneet pätevyysprofiilin osat numeroitiin ja merkittiin värikoodein edellä mainitulla tavalla. Aineiston koodaamisessa on kyse aina tutkijan omista ennakkoluuloista ja tulkinnoista, eikä aineistosta itsestään ”nouse esiin” mitään. Samasta aineistosta toinen tutkija voi tehdä erilaisen koodiluettelon ja se on ihan yhtä pätevä. Myös kertaalleen koodattu aineisto voi muuttua, kun tutkija ottaa etäisyyttä asiaan ja palaa uudelleen työnsä äärelle. Tutkijan kannattaa pyrkiä riittävään koodaamisen tasoon, eikä kaiken kattavaan, joka tuskin onnistuisi. (Eskola & Suoranta 1998, 113–114.)

Jos esimerkiksi ilmoitustekstissä mainittiin vaatimuksina tietty tutkinto ja talousosaaminen, merkittiin taulukkoon numerokoodi 3, käytännölliset tiedot ja taidot -kohtaan. Tutkinnot käsiteltiin erikseen. Jos samassa ilmoitustekstissä oli vielä esimerkiksi arvostamme strategista osaamista ja yhteistyökykyä yli kuntarajojen, lisättiin kyseisen kunnan kohtaan taulukkoon vielä numerokoodit 4 ja 5 strategiseen pätevyyteen ja yhteisön johtamisen taitoihin. Edelleen, jos mainittiin, että eduksi on hyvät vuorovaikutuskyvyt, se luokiteltiin numerokoodilla 2, ihmissuhdetaidot.

Työpaikkailmoitusten analyysissä oli mukana yhteensä 358 kunnanjohtajan työpaikkailmoitusta, joiden ilmoitusteksti oli lajiteltu pätevyysprofiilin viiden osa-alueen mukaisesti. Tutkintovaatimus käsiteltiin tässä tutkimuksessa erikseen, koska sitä ei ollut suoraan määritelty pätevyysprofiilin osa-alueeksi. Tutkintovaatimus on kuitenkin perinteisesti julkisen sektorin ilmoituksissa mainittu, joten se oli luontevaa ottaa tutkimukseen mukaan. Ilmoitusteksteissä oli tutkinnon lisäksi runsaasti erilaisia vaatimuksia, arvostettavia ja eduksi katsottavia ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa ei nähty tarkoituksenmukaiseksi tehdä ilmoituksista löytyneitä pätevyysprofiilin osa-alueiden erittelyä niin tarkalla tasolla, että tulokset olisi esitetty vaatimusten, arvostettavien ja eduksi katsottavien ominaisuuksien, kunkin osalta, erikseen. Syynä tähän oli se, että tulos olisi ollut hyvin samankaltainen kaikilla osa-alueilla, koska samat ominaisuudet oli kirjattu vaihtelevasti näiden kolmen ominaisuuden kesken. Välillä vaadittiin julkisen hallinnon tuntemusta ja välillä se oli mainittu arvostettavana tai eduksi katsottavana ominaisuutena. Siksi päädyttiin tekemään yhteinen kuvaus pätevyysvaatimuksista, arvostettavista ja eduksi katsottavista seikoista.

4.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Kyselyn ja haastattelun ero on, että kyselyssä vastaaja täyttää itse vastaukset kyselylomakkeelle ja haastattelussa haastattelija tekee tämän. Haastattelu on joustava ja antaa haastattelijalle

mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä, oikaista mahdollista väärinkäsitystä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa kyseenä olevasta asiasta. Siten on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai -teemat jo etukäteen tiedoksi haastateltavalle. Haastattelun etuna pidetään myös sitä, että tutkimuksen tekijä voi valita itse haastattelun kohteen ja useimmat haastateltavat antavat luvan käyttää vastauksia tutkimuksessa. Haastattelun huonoina puolina pidetään siihen kuluvaan aikaa ja rahaa, joten sähköpostihaastattelu tai kyselylomake ovat edullisempia toteuttaa. Lomakehaastattelu sopii paremmin määrälliseen tutkimukseen mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Silloin on syytä laatia kyselylomake, joka perustuu tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63–65.) Tässä tutkimuksessa vastaajat täyttivät viitekehukseen perustuvan kyselylomakkeen ja osan kanssa tehtiin perinteinen haastattelu, jos minä kirjasin haastateltavien vastaukset. Edellä mainittuja kustannuksia ei tullut, koska kyselylomake ja tutkimukseen liittyvät tiedot toimitettiin haastateltaville sähköpostitse ja kolme haastattelua pidettiin Teams-haastatteluina.

Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille samat haastattelukysymykset samassa järjestyksessä ja järjestystä voi vaihdellakin. Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että joku haastattelun näkökulma on sovittu ennalta mutta ei kaikki. Haastattelijalta odotetaan korrektia käytöstä. Hän on kiinnostunut käsiteltävänä olevasta aiheesta mutta välttää tarpeetonta uteliaisuutta. Haastattelijalla luodaan keskustelulle luotettavan ja vapautuneen ilmapiirin. Hän ei tuo esille muissa haastatteluissa saamiaan tietoja niin, että henkilöitä voidaan tunnistaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47, 96.)

Tässä tutkimuksessa haastattelun teema oli kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset ja niiden sisällöt. Teema oli ennalta sovittu mutta osa kysymyksistä oli avoimia ja osassa haastateltavan oli tehtävä valinta valmiiden vaihtoehtojen perusteella. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Kaikki haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tietoonsa. Sähköisen lomakkeen täyttäjät näkivät kysymykset lomakkeelta. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Teams-haastattelussa esitettiin joitakin täydentäviä kysymyksiä ja haastattelun viimeinen kysymys oli niin sanottu vapaa kysymys kunnanjohtajien rekrytoinneista tai työn haasteista.

Tutkimuskysymyksiin valittiin vastaajiksi niitä kunnanjohtajia, jotka olivat tulleet valituiksi kunnanjohtajan virkaan jonkun tämän tutkimuksen kohteena olleen työpaikkailmoituksen kautta ja olivat tutkimushetkellä edelleen kyseisessä kunnanjohtajan virassa. Kaikkia potentiaalisia kunnanjohtajia ei kontaktoitu. Lisäksi ehtona oli, että kyseinen työpaikkailmoitus oli saatavilla

Kuntalehdessä kokonaisuudessaan tai vähintään kelpoisuusvaatimusten, arvostettavien ja eduksi katsottavien ominaisuuksien osalta. Haastatteluun valituille kunnanjohtajille lähetettiin viesti sähköpostitse ja tarjottiin kyselylomakkeen täyttömahdollisuutta sähköisellä lomakkeella tai vaihtoehtona noin 30 minuutin Teams-haastattelua.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostiviestinä helmi-maaliskuussa 2022 yhteensä 30 kunnanjohtajalle, joista 13 vastasi (43,3 %). Vastaajista 10 täytti haastattelulomakkeen ja kolmen haastateltavan kanssa käytiin lomakkeen sisältö yhdessä läpi Teams-haastatteluna. Käytännössä kirjoitin haastattelussa vastaukset haastattelulomakkeelle. Haastateltava sai valita itse, täyttääkö hän sähköisen kyselylomakkeen vai ehdottaako hän minulle Teams-haastattelua. Jos haastattelu ei tullut kyseeseen, niin vastaaja pystyi halutessaan heti täyttämään kyselylomakkeen, eikä hänen tarvinnut pyytää sitä minulta erikseen. Lisäksi lähetin kyselylomakkeen liitteenä kunkin kunnanjohtajan oman tehtävän työpaikkailmoituksen, joka liittyi hänen valintaansa nykyiseen tehtäväänsä. Osa ilmoituksista oli vanhempia, eivätkä haastateltavat välttämättä olisi muistaneet ilmoituksen sisältöä, joten tutkimuksen kannalta oli suotuisaa lähettää kyseinen ilmoitus sähköpostin liitteenä. Ilmoitus oli kopioitu Kuntalehdestä ja sen teksti oli kirjoitettu erikseen näkyviin, jotta ilmoituskopion laatu ei vaikuttaisi ilmoituksen luettavuuteen. Jokainen vastaaja arvioi siis vain oman työpaikkailmoituksensa sisältöä.

Haastatteluiden sisältö oli valittu tutkimuksen keskeisistä aiheista eli työpaikkailmoituksiin kirjoitetuista kunnanjohtajan tehtävän pätevyysvaatimuksista. Haastattelun alussa kysyttiin taustatietoja kunnan asukasluvasta, onko haastateltava toiminut ennen nykyistä tehtäväänsä kunnanjohtajana ja miten hän sai tietää avoimesta kunnanjohtajan tehtävästä, jota haki tai johon hän antoi suostumuksensa. Näin selvitettiin, miten hakija oli huomannut tai saanut tietää avoimesta kunnanjohtajan virasta. Seuraavaksi kysyttiin, miksi haastateltava haki tehtävää, oliko tavoitteena uralla eteneminen vai jokin muu syy. Seuraavaksi siirryttiin vapaisiin kenttiin, jossa kysyttiin mielipidettä liitteenä olevasta työpaikkailmoituksesta, jonka perusteella hänet oli valittu kunnanjohtajan tehtävään. Siinä tiedusteltiin, minkälaisen kuvan kyseinen ilmoitus antaa kunnanjohtajan tehtävästä ja vastasiko ilmoitus käytännön työtehtäviä.

Kunnanjohtajan pätevyysprofiilista pyydettiin ilmaisemaan kolme tärkeintä pätevyysprofiilin osaluetta viidestä eri vaihtoehdosta. Pätevyyksien jälkeen kysyttiin, minkälaisia ominaisuuksia kunnanjohtaja tarvitsee menestyäkseen tehtävässään. Sitten palattiin vielä työpaikkailmoituksen sisältöön ja aiheena oli, mitä asioita kunnanjohtaja itse sisällyttäisi kunnanjohtajan työpaikkailmoitukseen. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajalta kysyttiin

kommentteja kunnanjohtajan tehtävistä, rekrytoinneista tai työn haasteista. Tämä kysymys antoi mahdollisuuden tarkentaa aiempia vastauksia tai nostaa esille jonkun uuden kunnanjohtajan tehtävään liittyvän aiheen. Seitsemässä kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot ja kolmessa kysymyksessä oli vapaa vastauskenttä (liite 2). Haastatteluissa oli keskustelevala tyyli, vaikka edettiin ennalta sovitun kyselylomakkeen perusteella. Keskustelun aikana oli mahdollisuus ottaa esille tutkimusaihetta sivuavia lähinnä kunnanjohtajan työhön liittyviä piirteitä.

Haastatteluaineistossa käytin aihepiirien mukaista teemoittelua, joka oli rakennettu haastattelulomakkeelle suoraan: taustatiedot, miksi hait, mistä sait tietää tehtävästä, ilmoitustekstin ja työtehtävien vastaavuus, kunnanjohtajan pätevyysprofiilin tärkeimmät osa-alueet, houkuttelevan ilmoituksen sisältö ja muuta kunnanjohtajan rekrytointiin tai työhön liittyviä asioita. Aineiston teemoja esitellään ja aineiston sitaatteja käytetään teemojen perusteluina.

5 KUNNANJOHTAJAN PÄTEVYYSPROFIILI TYÖPAIKKAILMOITUKSISSA

Tässä luvussa esitellään sekä työpaikkailmoitusten analysoinnin että teemahaastatteluiden tulokset. Julkisen sektorin rekrytointihaasteet ovat ajankohtainen aihe ja tällä tutkimuksella pyritään saamaan uutta näkökulmaa kunnanjohtajan työpaikkailmoitusten sisältöihin, jotka ovat keskeinen osa rekrytointia. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Kuntalehden työpaikkailmoituksista ja kunnanjohtajien haastatteluista. Tutkimus sisältää kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään, minkälaista kunnanjohtajaa haetaan työpaikkailmoitusten perusteella. Kysymyksen avulla työpaikkailmoituksista haetaan tutkinnon lisäksi muita vaatimuksia ja arvostettavia ominaisuuksia, jotka luokitellaan pätevyysprofiilin eri osa-alueisiin.

Toinen ja kolmas tutkimuskysymys tuovat esille kunnanjohtajien näkemystä siitä, minkälainen kyseisen kunnan työpaikkailmoitus oli ja vastasiko työpaikkailmoituksessa ollut tehtävänkuvaus käytännön työtehtäviä. Kolmas tutkimuskysymys täydentää edellistä kysymystä ja siinä kysytään, mitä houkuttelevaan kunnanjohtajan työpaikkailmoitukseen pitäisi kunnanjohtajien omasta mielestä kirjoittaa. Tutkimus on siten kaksiosainen sisältäen Kuntalehden työpaikkailmoitusten ja kunnanjohtajien haastatteluiden analysoinnin. Ensin esitellään työpaikkailmoitusten tulokset ja sen jälkeen kunnanjohtajien haastatteluiden tulokset. Tutkimuksen tulokset kertovat, miten pätevyysprofiilin osa-alueet ilmenevät kunnanjohtajien työpaikkailmoituksissa. Kunnanjohtajien vastaukset on erotettu tekstistä kursivoinnilla.

5.1 Kuntalehden työpaikkailmoitusten analysointi

Tämä tutkimus pyrki vastaamaan siihen, millainen on kunnanjohtajan pätevyysprofiili työpaikkailmoituksissa ja miten kunnanjohtajat itse kokevat työtehtävän ja työpaikkailmoituksen vastanneen toisiaan sekä, mitä työpaikkailmoitukseen pitäisi kirjoittaa, jotta se houkuttelisi tehtävään soveltuvia hakijoita. Kuten luvussa 4 aiemmin kerrottiin, 358 työpaikkailmoituksen tekstit lajiteltiin tutkinto- ja muiden vaatimusten perusteella väri- ja numerokoodien avulla. Vaatimukset esiintyivät työpaikkailmoituksissa esimerkiksi muodossa: kelpoisuusvaatimuksena on tietty tutkintotaso sekä muina vaatimuksina esimerkiksi kunnallishallinnon ja -talouden tuntemus tai johtamistaito.

Arvostamme-sanaa oli käytetty suurimmassa osassa ilmoituksia ja se sisälsi esimerkiksi vuorovaikutustaitoja tai elinkeinoelämän tuntemusta. Vaatimukset ja arvostettavat ominaisuudet vaihtelivat eri ilmoituksissa esimerkiksi siten, että kunnallishallinnon ja -talouden osaaminen oli

välillä vaatimuksena ja toisessa ilmoituksessa arvostettavana osaamisena. Arvostettavana ominaisuutena katsottiin esimerkiksi kielitaito mutta se saattoi esiintyä toisessa ilmoituksessa vaatimuksena. Kaikissa ilmoituksissa ei ollut arvostettavia tai eduksi katsottavia seikkoja lainkaan. Julkisen palvelun motivaatiotekijöitä ei ollut juurikaan ilmoituksiin sisällytetty, kuten yhteiskunnallisesti merkittävä työ. Seuraavaksi käsitellään työpaikkailmoitusten tutkintovaatimukset erillisenä ja muut vaatimukset ja arvostettavat ominaisuudet omana osionaan. Esimerkki ilmoitustekstistä: ”Edellytämme ylempää korkeakoulututkintoa, hyvää kunta-alan tuntemusta, käytännön kokemusta johtotehtävistä sekä riittävää elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tuntemusta. Arvostamme hyviä vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja sekä strategista kehittämisotetta.” (Kunta X, 2010).

5.1.1 Kelpoisuusvaatimukset

Tutkintovaatimus

Kelpoisuusvaatimuksena mainittiin ensin yleensä tietty tutkintotaso, joka oli ilmoituksissa yleisimmin korkeakoulututkinto ja siinä sanamuodot vaihtelivat ylemmän korkeakoulututkinnon ja korkeakoulututkinnon välillä. Toisinaan tutkintovaatimuksen yhteydessä oli mukana sana soveltuva. Kelpoisuusvaatimukset luokiteltiin tutkintovaatimusten osalta neljään eri luokkaan: (1) ylempi tai soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, (2) korkeakoulututkinto tai soveltuva korkeakoulututkinto, (3) joku muu tutkinto, koulutus tai käytännön kokemus tai (4) muulla tavoin ilmaistu kelpoisuusvaatimus. Jos ilmoituksessa oli vaihtoehtona kaksi tutkintoa, esimerkiksi ylempi korkeakoulututkinto tai muu soveltuva korkeakoulututkinto, tutkinto luokiteltiin siinä tapauksessa alimman vaatimustason mukaan. Muu ilmaisutapa viittaa useissa ilmoituksissa käytettyyn sanamuotoon ”kelpoinen kunnanjohtajan virkaan on henkilö, joka koulutuksensa ja käytännössä saavutetun kokemuksensa perusteella katsotaan tehtävään päteväksi”. Tämä määritelmä tulee aiemmasta kunnallislaki 55 § ja se on melko väljä, jonka vuoksi sillä on oma sarake tässä tutkimuksessa. (Kunnallislaki 1976.)

Tutkintovaatimus on nostettu erikseen esille, koska se ei suoraan sisälly tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olevaan kuntajohtajan pätevyysprofiiliin. Tutkintovaatimus oli likimain kaikissa ilmoituksissa vähintään arvostettavana tekijänä, joten on perusteltua ottaa se mukaan tutkimukseen. Tutkintovaatimukset painottuvat selkeästi korkeakoulututkintoihin. Yleisin tutkintovaatimus oli ylempi korkeakoulututkinto tai soveltuva ylempi korkeakoulututkinto. Tutkintovaatimus kirjoitettiin ilmoitukseen esimerkiksi ”virkaan vaaditaan soveltuva ylempi korkeakoulututkinto”. Joko alempi tai

ylempi korkeakoulututkinto oli vaatimuksena 285 työpaikkailmoituksessa eli niiden osuus oli 79,6 prosenttia (taulukko 2).

Taulukko 2. Kunnanjohtajien tutkintovaatimukset 2003–2021.

Kelpoisuusvaatimus tutkinnon mukaan vuosi (ilmoitusten lukumäärä yhteensä)	Ylempi/soveltuva ylempi korkeakoulututkinto	Korkeakoulututkinto/soveltuva korkeakoulututkinto	Muu tutkinto/koulutus ja/tai työkokemus	Kunnallislaki 55 § (1976) tehtävään päteväksi katsottava
2003 (44)	12	25	4	3
2004 (36)	10	16	4	6
2005 (22)	11	3	1	7
2006 (33)	9	15	5	4
2007 (22)	9	6	3	4
2008 (25)	10	12	3	0
2009 (26)	11	10	2	3
2010 (25)	8	10	6	1
2011 (25)	10	8	4	3
2012 (24)	16	2	4	2
2013 (25)	16	7	2	0
2014 (15)	5	9	1	0
2015 (11)	7	3	1	0
2016 (5)	3	2	0	0
2017 (5)	1	4	0	0
2018 (7)	4	3	0	0
2019 (5)	2	3	0	0
2020 (2)	1	1	0	0
2021 (1)	1	0	0	0
Yhteensä 358	146	139	40	33

Muut vaatimukset ja arvostettavat ominaisuudet

Muita vaatimuksia ja arvostettavia ominaisuuksia on koottu yhteen, koska samat ominaisuudet vaihtoivat paikkaa ollen välillä vaatimuksena ja välillä arvostettavana ominaisuutena. Tutkinnon lisäksi mainittiin esimerkiksi vaatimus hyvästä perehtyneisyydestä kunnallishallintoon ja -talouteen,

käytännön kokemus johtotehtävistä sekä elinkeinoelämän ja julkisen sektorin tuntemus tai kokemus näistä. Useissa ilmoituksissa vaadittiin hyvää käytännön kokemusta kunnallishallinnosta ja -taloudesta. Tutkimuksen alkuvuosien ilmoituksissa saattoi vaatimuksissa olla maininta nykyaikaisen tietotekniikan hallinnasta. ”Edellytämme soveltuvaa koulutusta, kunnallishallinnon ja -talouden sekä elinkeinoelämän tuntemusta, hyvää johtamistaitoa ja nykyaikaista tietotekniikan hallintaa, uudistushenkisyyttä ja dynaamisuutta.” (Kunta X, 2006).

Tämän tutkimuksen ilmoitusten mukaan vaatimuksilla rajataan kelpoisuusehdot täyttävät hakijat ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon suorittaneisiin, joilla on jo aiempaa kokemusta kunnallishallinnosta. Etenkin kunnallishallinnon kokemus toistui usein yhdessä tutkinnon kanssa ja jonkun verran yhdistelmänä oli kunnallishallinto ja -talous. Johtamiskokemusta vaadittiin myös mutta sitä ei ollut rajattu kaikissa ilmoituksissa vain kunnalliseen tai julkisen sektorin johtamiskokemukseen. Kaksikielisissä kunnissa vaadittiin hyvää suomen ja ruotsin kielen hallintaa ja joissakin ilmoituksissa vaadittiin englannin kielen taitoa tai kielitaitovaatimus oli muotoiltu vain maininnalla kielitaito. Muista vaatimuksista voidaan yhteenvetona todeta, että pätevyysprofiilin osaluista työpaikkailmoituksissa nousivat eniten esille käytännölliset tiedot ja taidot sekä yhteisön johtamisen taidot.

Arvostettavissa ominaisuuksissa korostuivat hieman enemmän henkilön persoonaan liittyvät ominaisuudet, kuten yhteistyökykyisyys ja vuorovaikutustaidot. Kun taas johtamiskokemus ja elinkeinoelämän tuntemus liikkuivat enemmän kummallakin puolella painottuen arvostettaviin ominaisuuksiin. Aineiston perusteella eduksi-sanaa oli käytetty melko vähän ilmoituksissa, joten niitä ei ole eritelty tuloksissa tarkemmin. Eduksi katsottavat ominaisuudet olivat kuitenkin sisällöltään yleensä samoja kuin vaatimukset ja arvostettavat ominaisuudet. Ilmoitusten sanamuodoissa oli suosittu pääasiassa sanoja vaatimus tai edellytys sekä arvostamme.

Muut huomiot työpaikkailmoituksista

Työpaikkailmoituksiin oli sijoitettu alkuun yleensä lyhyt esittely kunnasta ja käytetty kunnan vaakunaa, graafista ilmettä tai valokuvaa kunnasta. Esittelytekstit sisälsivät esimerkiksi tietoja kunnan väkiluvusta tai sijainnista. Ilmoitusten tekstisisällöt muistuttivat kokonaisuudessaan paljon toisiaan ja vain harvassa ilmoituksessa oli tyyli hieman epämuodollisempi. Alkuun oli mainittu monissa ilmoituksissa nykyisen kunnanjohtajan eläköityminen tai siirtyminen muihin tehtäviin syyksi viran auki julistamiselle. Sanaa julistaa käytettiin melko yleisesti ilmoituksissa: ”kunnanjohtajan virka julistetaan haettavaksi”. Lisäksi useissa ilmoituksissa mainittiin, että virkaan

voidaan valita myös suostumuksensa antanut henkilö. Työpaikkailmoitukset oli julkaistu usein hyvissä ajoin. Esimerkiksi niin, että virka oli haussa edellisen vuoden elokuussa ja työn aloitus oli seuraavan vuoden toukokuun alussa.

Palkka kirjoitettiin euroina näkyviin vain kahteen ilmoitukseen. Sen sijaan useissa ilmoituksissa hakijoita pyydettiin esittämään oma palkkatoiveensa hakemuksessaan. Ilmoitukset sisälsivät lähinnä edellä mainittuja vaatimus- ja arvostuslistauksia, joita työnhakijalta edellytettiin tai toivottiin. Harvemmin kerrottiin, mitä työtehtäviin kuuluu tai mitä painopistealueita tehtävässä on tai mitä valitsijat painottavat valinnassa, minkälainen työskentely-ympäristö on tai mitä etuja työnantajalla on tarjolla. Tämän tyyllisiä lauseita oli ilmoituksissa vähän: *”työtehtävien painotus on elinkeino- ja yritysasioiden hoidossa ja tehtäviin kuuluu mahdollisesti myös kunnan tytäryhtiöiden toimitusjohtajuus.”* (Kunta X, 2010). Tässä voidaan pohtia myös sitä, minkä verran printti-ilmoituksen kustannukset ovat vaikuttaneet ilmoitusten sisältöihin ja on luotettu siihen, että hakijat soittavat lisätietojen antajille, mikäli kysymyksiä herää. Tutkimuksissa palkkaa on pidetty tärkeänä, vähintään niin, että palkka mainitaan euroina eikä vain viittauksena työehtosopimukseen (Helminen 2021, 60). Useissa tämän tutkimuksen kohteena olleissa ilmoituksissa oli pyydetty hakijalta palkkatoive. Kuviossa 4 on esitetty pätevyysprofiilin muodostuminen työpaikkailmoituksissa.

Hakemukset pyydettiin yleensä kirjallisesti kunnanhallitukselle todistusliitteiden ja ansioluettelon kera. Sähköpostiin tai sähköiseen rekrytointijärjestelmään sai hakemuksen laittaa joissakin tapauksissa, etenkin tarkastelujakson loppupuolella. Lisätietoja tehtävästä antoivat yleensä kunnanhallituksen puheenjohtaja, kunnanvaltuuston puheenjohtaja ja joissakin tapauksissa virasta poistuva kunnanjohtaja tai joku muu kunnan viranhaltija. Ilmoituksissa viitattiin myös kunnan verkkosivuihin ja kehoitettiin katsomaan lisätietoja kunnasta sieltä. Koeajasta mainittiin sen useimmiten olevan kuusi kuukautta ja valitun henkilön tuli esittää hyväksyttävä lääkärintodistus terveydentilastaan.

5.1.2 Pätevyysprofiili työpaikkailmoituksissa

Tutkintovaatimusten lisäksi ilmoituksista eroteltiin muut vaatimukset ja edellytykset sekä arvostettavat ominaisuudet, jotka luokiteltiin Haverin ja Majaisen (2009, 185–187) kuntajohtajan pätevyysprofiilin mukaisesti viiteen eri osa-alueeseen. Kuten aiemmin mainittiin, niiden paikka vaihteli välillä vaatimuksena ja välillä arvostettavana ominaisuutena ja sen vuoksi ne on käsitelty pätevyysprofiilin näkökulmasta yhdessä. Edellä todettiin, että tutkinto oli ainoa, joka yleensä oli aina

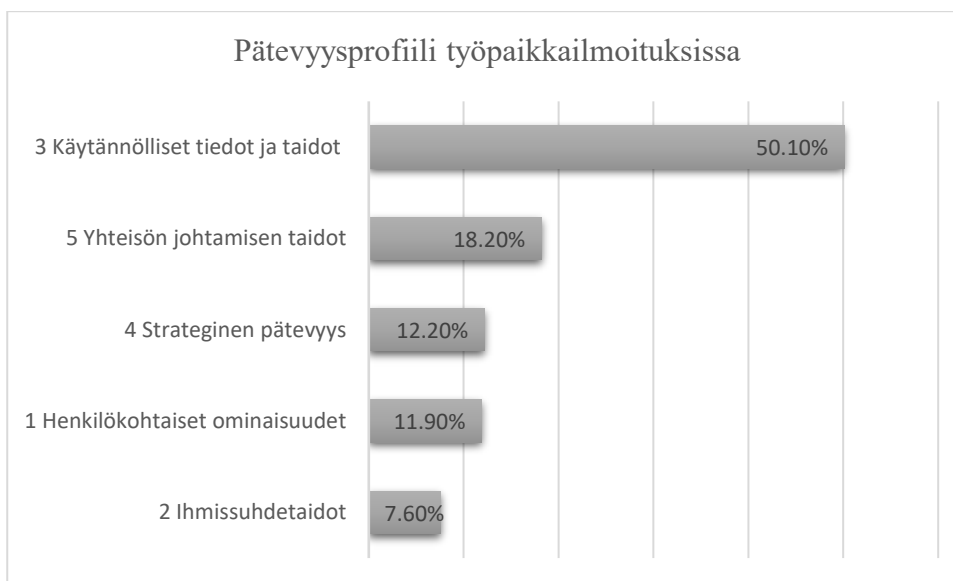
vaatimuksena ja se harvoin siirtyi arvostettaviin tai eduksi katsottaviin ominaisuuksiin. Kunnallislain (1976) 55 §:n mukaisessa kelpoisuusvaatimuksessa saattoi olla maininta, että korkeakoulututkintoa arvostetaan, koska kyseinen vaatimus oli muutoin melko väljä.

Pätevyysprofiiliin sisältyvät seuraavat osa-alueet: *Henkilökohtaisiin ominaisuuksia* ovat muun muassa yhteistyöhakuisuus, omalla esimerkillä johtaminen, päätöksentekokyky, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin ja läsnä oleva johtajuus. *Ihmissuhdetaitoihin* kuuluvat muun muassa vuorovaikutuskyvyt, kyky hallita konflikteja, neuvottelutaidot ja suhdetoimintakyvyt. *Käytännöllisiin tietoihin ja taitoihin* sijoitetaan muun muassa substanssiosaaminen kuten talous- ja hallinto-osaaminen, tiedonhankinta- ja analyysitaidot, liiketoimintaosaaminen, konserniohjaus, mediataidot ja viestintä. *Strateginen pätevyys* sisältää muun muassa muutosten ymmärtämisen, visioinnin, strategiset valinnat, toimeenpanokyvyn, muutoksen johtamisen taidot ja tulevaisuuteen suuntautumisen. *Yhteisön johtamisen taitoihin* kuuluvat muun muassa verkostojohtaminen, ylikunnallisen yhteistyön, elinvoiman ja kilpailukyvyn edistäminen, kansalaisyhteiskunnan vahvistaminen ja kannustaminen osallistumiseen. (Haveri & Majoinen 2009, 184–187.)

Ilmoitustekstejä analysoidessani sijoitin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin muun muassa yhteistyökyvyn. Ihmissuhdetaitoihin sijoittuivat vuorovaikutuskyky, neuvottelutaito ja erilaiset viittaukset suhdetoimintaan kuten ”hyvien suhteiden ylläpitäminen”. Käytännölliset tiedot ja taidot olivat ilmoituksissa laajin osuus, koska niitä oli lähes jokaisessa ilmoituksessa ja niillä viitattiin suoraan työtehtävän sisältöihin kuten kunnallishallinnon ja -talouden osaaminen, julkisen sektorin tunteminen sekä markkinointi- ja viestintätaidot. Strateginen pätevyys sisälsi esimerkiksi strategisen kehittämisotteen. Yhteisön johtamisen taitoihin kuuluivat verkostojohtaminen, elinkeinoelämään viittaavat vaatimukset kuten elinkeinoelämän kokemus, tuntemus tai kunnan edunvalvonnasta huolehtiminen sekä seutuyhteistyö. Haasteena olikin luokitella eri ominaisuudet oikeisiin osa-alueisiin. Rajanveto ei kaikissa ilmaisuissa välttämättä ollut niin selkeätä, mihin kategoriaan kyseinen ominaisuus tulisi lajitella. Pohdin sitäkin, että mitä eroa on pätevyysprofiilin muilla mainituilla ominaisuuksilla verrattuna henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kuten aiemmin todettiin, aineiston koodaamisessa on kyse tutkijan omista tulkinnoista ja samasta aineistosta joku toinen voi tehdä erilaisia tulkintoja ja ne ovat yhtä päteviä. Tutkija voi itsekkin tarkastella omaa työtäänkin uudella tavalla ottamalla etäisyyttä asiaan. Tärkeää on pitäytyä johdonmukaisesti siinä luokittelussa, jonka on valinnut ja itse tietää, mitä koodauksella tarkoittaa ja, että koodaus on hyödyllistä. (Eskola & Suoranta 1998, 113–114, 118.)

Kun tutkimustulokset oli lajiteltu, huomasin, että vuosien 2003–2007 aikana pätevyysprofiilien ominaisuuksien esiintymismäärät olivat jokaisena vuonna työpaikkailmoituksissa samassa järjestyksessä (3–5–1–4–2, käytännölliset tiedot, yhteisön johtaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet, strateginen pätevyys ja ihmissuhdetaidot). Tämä sama järjestys toistui uudelleen vain vuonna 2014 ja 2020. Muutoin ominaisuudet vaihtoivat paikkaa mutta käytännölliset tiedot ja taidot pysyivät koko ajan kärjessä.

Kuten edellä todettiin, työpaikkailmoitusten perusteella teksteissä käytettiin eniten pätevyysprofiilin käytännöllisiä tietoja ja taitoja (osuus 50,1 %) kuvaamaan kunnanjohtajalta vaadittuja ja toivottuja ominaisuuksia. Muut pätevyysprofiilin osa-alueet yhteensä saavuttivat toisen puolen ominaisuuksista ja niistä yhteisön johtamisen taidot olivat seuraavana 18,2 %, kolmantena strateginen pätevyys 12,2 %, neljäntenä henkilökohtaiset ominaisuudet 11,9 % ja viimeisenä vuorovaikutustaidot 7,6 % (kuvio 4).



Kuvio 4. Pätevyysprofiilin ominaisuudet työpaikkailmoituksissa prosenttiosuuksina 2003–2021.

5.2 Kunnanjohtajien näkemyksiä työpaikkailmoituksista ja työtehtävistä

Koska tutkimuksella haluttiin saada ilmoitustekstejä laajempi näkemys kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista, sen vuoksi työpaikkailmoitusten analysoinnin lisäksi haastateltiin 13 kunnanjohtajaa sähköisellä lomakkeella tai Teamsillä. 10 haastateltavaa vastasi lomakkeella ja kolmen kanssa pidettiin Teams-haastattelu. Haastattelu aloitettiin taustakysymyksillä, joita olivat kunnan asukasluvu, kuinka kauan haastateltava oli toiminut kunnanjohtajana, miksi hän oli hakenut tehtävää ja miten hän oli saanut tietää avoimesta kunnanjohtajan virasta. Näillä kysymyksillä haettiin

taustatietoja esimerkiksi, mistä kanavista kunnanjohtajat kuulevat avoimista viroista. Lisäksi selvitettiin, minkälaisia Kuntalehden ilmoitustekstit olivat. Kunnanjohtajilta kysyttiin heidän käsityksiään siitä työpaikkailmoituksesta, jolla he olivat tulleet valituiksi tehtäväänsä. Kysymyksenä oli myös, mitä mahdollisesti ilmoitukseen pitäisi sisällyttää, jotta se olisi houkutteleva ja mitä seikkoja he muuten halusivat ottaa esille kunnanjohtajan rekrytointeihin tai työtehtäviin liittyen.

Taustatiedot vastaajista

Vastaajat edustivat pääasiassa pieniä, enintään 10 000 asukkaan kuntia. Kolme vastaajaa edusti yli 20 000 asukkaan kuntia. Suurin osa vastaajista oli toiminut jo aiemmin kunnanjohtajana (9 vastaajaa). Nykyisessä tehtävässä kolme vastaajaa oli toiminut yhdestä viiteen vuotta ja loput yli viisi vuotta. Kunnanjohtajan työpaikkailmoitusta ei ollut huomattu yleensä internetistä eikä printtilehdistä. Kumpaankin tuli vain yksi vastaus. Suurin osa työpaikoista, noin 60–70 %, julkaistaan nykyään internetissä (Carnevale ym. 2014, 11).

Tieto avoimesta kunnanjohtajan virasta oli yleensä saatu jonkun toisen henkilön vinkkauksen perusteella (6 vastaajaa) tai muun uutisoinnin perusteella (5 vastaajaa). Ennen virkahaun avaamista on melko yleistä, että kunnanjohtajan vaihtumisesta uutisoidaan jo etukäteen. Selkeästi tärkeimmät syyt hakea paikkaa olivat oman osaamisen ja kiinnostuksen mukainen työ (9 vastausta) ja halu edetä uralla (8 vastausta). Tässä kysymyksessä vastaajat saivat nimetä enintään kolme seitsemästä vaihtoehdosta (liite 2).

5.2.1 Työpaikkailmoituksen arviointi

Suurin osa tutkimuksen aineiston työpaikkailmoituksista oli pienten, alle 10 000 asukkaan, kuntien ilmoituksia. Se näkyy myös haastattelussa mukana olleiden kunnanjohtajien paikkakuntien asukasluvuissa. Seuraavaksi esitellään kunnanjohtajien näkemyksiä siitä työpaikkailmoituksesta, jonka johdosta he itse tulivat valituiksi kunnanjohtajiksi. Kunnanjohtajien vastaukset on erotettu tekstissä kursivoinnilla. Kunnanjohtajat arvioivat kukin vain yhtä ilmoitusta eli sitä, joka oli julkaistu silloin, kun he olivat itse hakeneet kyseistä tehtävää tai antaneet suostumuksensa tehtävään. Kysymyksellä selvitettiin, minkälainen käsitys heille tuli kyseisen ilmoituksen perusteella kunnanjohtajan työstä ja vastasiko ilmoituksen sisältö käytännön työtehtäviä. Useimmilla haastateltavilla oli jo entuudestaan käsitys kunnanjohtajan työstä, esimerkiksi toisen kunnan johtajan tehtävistä tai muista kuntaorganisaation johtotehtävistä.

Työpaikkailmoitusten sisältöjä kritisoitiin osassa vastauksia siitä, että ne eivät kerro itse työtehtävästä mitään. Ilmoituksen laatijat olivat kenties ajatelleet, että paikkaa hakevilla olisi jo joko tietoa tai ainakin ennakkokäsitys kunnanjohtajan työtehtävistä. Yleinen arviointien sävy oman työpaikkailmoituksen sisällöstä oli sellainen, että tehtävästä olisi voinut kertoa enemmänkin ja osa oli sitä mieltä, että tietojen niukkuudesta huolimatta ilmoituksesta sai oikean käsityksen kunnanjohtajan työstä.

Yksi vastaaja otti kantaa siihen, että ilmoituksen ulkoasu ja ”sielu” olivat karuja. Vastaavia huomioita tuli Redmanin ja Mathewsin (1997, 253) tutkimuksessa esille paikallishallinnon ilmoitusten sisällöstä ja ulkoasusta. Lisäksi tärkeää olisi myös huomioida henkilöstön osaamistarpeet koko ajan eikä vain siinä tilanteessa, kun haetaan uutta työntekijää. Ilmoitustekstin taustalla olevaa osaamistarvetta eli kyseisen työtehtävän kvalifikaatiota pitäisi päivittää ja pohtia koko ajan strategian mukaan. Ilmoituksen sisällön tulee olla houkutteleva ja napakka, mutta se ei voi olla kuitenkaan täydellinen kuvaus työtehtävistä.

”Ilmoitus ei sinänsä kerro mitään itse työtehtävästä tai sen sisällöstä... Ilmeisesti ilmoituksen tekijät olettivat, että hakijat tietävät ilmankin, mihin ovat hakemassa.” (H 1)

” Ilmoitus kertoo oleellisen, mutta on samalla aika yleisellä tasolla... Kuntayhteistyön ja verkostojen johtaminen ovat käytännön työssä olleet merkittävämmässä osassa kuin ilmoituksesta voisi päätellä...”- (H 4)

”... Tehtäväkuvan ymmärtäminen ilmoituksen perusteella edellyttää hyvää ennakkokäsitystä kunnanjohtajan työstä.” (H 6)

”Ilmoitus oli todella suppea. Siitä puuttuu substanssi ja svengi. Todella karua luettava, eikä mitään sielua...Tuntuu, että hakuun oli haettu vain yleisesti kivoja sanoja... (H 9)

”...Tuolloin virkaan sisältyneitä hallinnollisia työtehtäviä olisi kuulunut ilmoituksessa mainita samoin kuin konsernijohtaminen.” (H 10)

”...Maininta johtajasopimuksesta/työsuhteen ehdoista yleisesti puuttuu.” (H 13)

Ilmoituksia arvosteltiin suppeiksi ja niissä on liian vähän tietoa, näkyvillä oleva tietokin on yleisellä tasolla ja olennaisia asioita oli jätetty kokonaan kertomatta. Tämä voi johtua tietystä varovaisuudesta, jolla pyritään ilmaisemaan asiat mahdollisimman neutraalisti ja välttämään mahdolliset oikaisuvaatimukset. On kenties ajateltu, että tehdään hakijoiden karsintaa jo ilmoitusvaiheessa ja vain todella kiinnostuneet ottavat itse yhteyttä kysyäkseen lisätietoja. Kunnanjohtajan virkoihin ei todennäköisesti tule liian suuria hakijamääriä ja hakuaikoja on usein jouduttu jatkamaan, joten ilmoituksella ei pidä vältellä hakijoita, pikemminkin päinvastoin houkutella heitä.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ilmoitus vastasi melko hyvin työtehtävää. Sen sijaan yhden vastaajan mukaan odotukset kunnanjohtajaa kohtaan voivat olla epärealistisia ja vaikka haetaan kehittämiskykyistä johtajaa, niin on muistettava, että johtaja ei tee työtä yksin, vaan hän tarvitsee siihen poliittisten päättäjien ja muiden sidosryhmien tuen. Sen vuoksi ilmoituksessa voisi korostaakin yhteistyön merkitystä, koska kunnanjohtaja ei voi yksinään kehittää tai edistää asioita.

Vastausten perusteella osasta työpaikkailmoituksia näytti siis puuttuvan työtehtävän sisällön kuvaus tai se piti osata lukea rivien välistä vaatimusmäärittelyiden pohjalta. Tätä voidaan merkittävänä huomiona, koska työpaikkailmoituksen oletetaan antavan lukijalle käsityksen haettavasta tehtävästä. Työntekijä pystyy paremmin arvioimaan omaa kiinnostustaan ja osaamistaan suhteessa avoinna olevaan tehtävään, kun tehtävästä on annettu riittävän tarkkoja tietoja (Feldman ym. 2006). Vaikka työpaikkailmoitusten teksti laaditaan huolellisesti, tutkimuksen perusteella on silti havaittavissa, että tekstiin ei kyetä aina tuomaan riittävästi työtehtävän sisällön kuvausta esille. Joitakin merkittäviä työtehtäviä on voitu jättää mainitsematta kokonaan.

”Siinä tilanteessa hakuilmoitus vastasi varsin realistisesti työtehtävää, mutta aina kunnanjohtajalle asetetaan epärealistiset odotukset. Hän ei koskaan voi yksin tehdä kehittämistyötä yms. ilman poliittisia linjauksia.” (H 2)

”Minusta se vastaa aika hyvin suppeudestaan huolimatta todellisuutta...Minusta hakuilmoitus on lyhydessään positiivisella tavalla realistinen...” (H 5)

”Hakuilmoituksen vaatimukset ovat vähimmäisvaatimukset, jotta tässä työssä selviää.” (H 7)

”Hyvin muotoiltu kiteyttää olennaiset ja keskeiset asiat, katsoin, että vastaan noita kaikkia...” (H 12)

Suppeallakin ilmoituksella on tavoitettu todenmukainen kuvaus työtehtävästä. Epärealistinen edellytys voi olla esimerkiksi sellainen, kun haetaan kunnanjohtajaa, jolla halutaan olevan vankka kokemus yritysmaailmasta tai kansainvälisestä toiminnasta ja kunnallishallinnosta. Ilmoitukseen pitäisi pystyä ilmaisemaan mahdollisimman realistinen kuvaus työtehtävästä, jotta se tavoittaisi tehtävään soveltuvia hakijoita. Ilmoitustekstin laadinnassa pitää kiinnittää huomiota siihen, kenelle ilmoitus on suunnattu. Haetaanko jo kokeneempaa osajaa vai käykö tehtävään myös vähemmän kokemusta omaava, jolloin tekstiä voi muotoilla tarkemmilla tehtävänkuvauksilla.

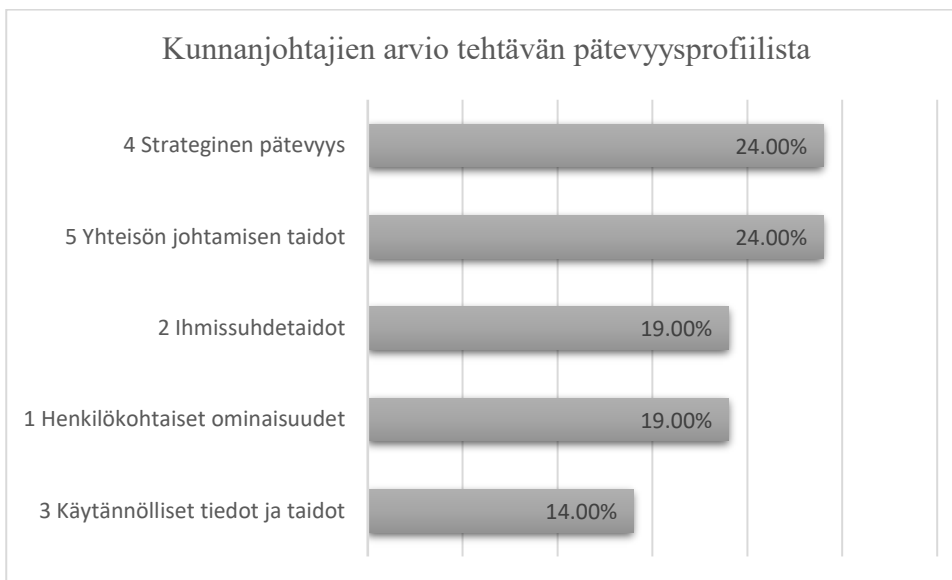
Ilmoitustekstejä saatetaan laatia kiireellä eikä malteta aloittaa tekstin laatimista alusta, vaan käytetään aiempaa tekstiä pohjana. Myös Sievertin ym. (2022) huomio ilmoitusten virallisuudesta voi johtaa siihen, että julkinen sektori voi tahtomattaan estää tiettyjä hakijoita hakemasta avoimia tehtäviä, koska ilmoituksissa korostuu virallisuus ja hallinnollisuus. Julkisen palvelun motivaatiota omaaville hakijoille näiden seikkojen korostuminen ei ole hakemisen este, koska he ovat jo valmiiksi kiinnostuneita työskentelemään julkisella sektorilla. Silti ilmoituksella voi houkutella myös motivoituneita hakijoita kertomalla työhön ja työympäristöön liittyviä positiivisia seikkoja.

5.2.2 Tärkeimmät pätevyudet kunnanjohtajan tehtävässä

Vastaajia pyydettiin valitsemaan Haverin ja Majoisen (2009) kuntajohtajan pätevyysprofiilin osa-alueista yhdestä kolmeen tärkeintä osa-aluetta. Kyselylomakkeelle oli avattu esimerkkien avulla, mitä eri osa-alueisiin kuuluu (liite 2). Valinnat jakautuivat melko tasaisesti, mutta strateginen pätevyys ja yhteisön johtamisen taidot nousivat vastausten perusteella tärkeimmiksi. Ilmoitusteksteissä puolestaan esiintyivät eniten käytännölliset tiedot ja taidot sekä yhteisön johtamisen taidot. Painotus oli siis hieman erilainen ilmoituksissa kuin haastatteluissa saadut vastaukset. Sekä ilmoituksissa että haastatteluissa yhteisön johtamisen taidot olivat kärkipäässä, jonka todettiin myös Haverin ja Majoisen teoksessa (2009, 184) olevan eniten merkitystä lisännyt johtamisen osa-alue.

Vastausten eroihin vaikuttaa todennäköisesti se, että ilmoitusteksti on kuvaus siitä, mitä ominaisuuksia tulevalla kunnanjohtajalla halutaan olevan. Kunnanjohtajat puolestaan arvioivat tässä tutkimuksessa ilmoitustekstiä siitä näkökulmasta, miten se oli sisällöltään vastannut käytännön työtehtäviä. Käytännöllisiä tietoja ja taitoja pidetään todennäköisesti itsestään selvyyksinä, jotta työstä pystyy selviytymään ja niiden osuus on sen takia pienempi muihin osa-alueisiin verrattuna. Työpaikkailmoituksiin ne taas täytyy kirjoittaa, jotta lukijalle muodostuu kokonais käsitys

työtehtävän liittyvistä vaatimuksista. Kuviossa 5 on esitelty kunnanjohtajien arvio pätevyysprofiilin viiden eri osa-alueen tärkeydestä.



Kuvio 5. Kunnanjohtajien mukaan tärkeimmät pätevyysprofiilin ominaisuudet.

5.2.3 Menestymisen edellytykset kunnanjohtajan työssä

Seuraavaksi selvitettiin kunnanjohtajien näkemyksiä niistä ominaisuuksista, joita he tarvitsevat menestyäkseen tehtävässä. Näitä kuvaa pätevyysprofiilissa parhaiten henkilökohtaiset ominaisuudet ja ihmissuhdetaidot. Vastauksissa tuotiin esille muun muassa stressinsietokykyä, diplomaattisuutta ja kykyä ratkaista konflikteja. Yhteistyökyky etenkin poliittisten päättäjien kanssa koettiin tärkeäksi. Henkinen vahvuus ja kritiikin sietokyky tuli myös esille. Yleinen kiinnostus erilaisiin asioihin ja niiden eteenpäin vieminen kuuluu kunnanjohtajan työhön. Työ nähdään myös elämäntapana ja tehtävän julkisuus asettaa omat vaatimuksensa. Luottamushenkilöiden vaihtuvuus määrävälein tuo työhön epävarmuutta. Asioiden etenemiseen ei voi aina itse vaikuttaa ja asiat ovat keskeneräisiä. Monialainen substanssiosaaminen korostuu myös tehtävän hoitamisessa.

”Stressinsietokykyä...konfliktienratkaisukykyä.” (H 1)

”... diplomaattisuus sekä taito käyttää verkostoja.” (H 2)

”...kykyä toimia julkisuudessa ja muodostaa mielipide nopeastikin, tämä on vähän elämäntapa 24/7 homma...” (H 3)

”Yhteistyökykyä, päätöksentekokykyä, neuvottelutaitoa, kunnan hallinnon ja talouden osaamista, strategista pätevyyttä, karismaa ja johtamistaitoa.” (H 10)

”... lisäksi näihin vielä tilannetajun, täytyy osata lukea erilaisia tilanteita.” (H 11)

Vastausten perusteella kunnanjohtajan tehtävä korostuu erittäin yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoisen profiilin omaavana johtajana, joka hallitsee paitsi vuorovaikutuksen ja verkostot, on kykenevä katsomaan tulevaisuuteen ja kehittämään kuntansa asioita. Ajamaan kuntansa etua. Vastauksissa tuli esille hyvin kunnanjohtajan työn kokonaisvaltaisuus. Työtä ei tehdä vain virka-aikana, vaan kuten eräs haastateltava totesi työn olevan enemmän elämäntapahomma. Tehtävässä vaaditaan tietoa ja kiinnostusta monista asioista. Yksittäisinä mainintoina esille tulivat tilannetaju ja kyky erottaa olennainen epäolennaisesta. Nostaisin nämä huomiot tärkeiksi osaksi kunnanjohtajan rekrytointia, jotka voisi tuoda esiin jopa ilmoitustekstissä. Tilannetaju ja olennaisten asioiden erottaminen korostuvat, kun eri alojen asioita käsitellään laajasti ja tietotulva on valtava. Kunnanjohtajana joutuu tasapainoilemaan erilaisten näkemysten välissä, eikä hän voi aina tuoda omaa näkemystään ensimmäisenä esille, vaan pitää osata antaa tilaa muiden näkemyksille. Kunnan johtamista ja yritysjohtamista ei välttämättä voi suoraan verrata toisiinsa, koska kunnan sidosryhmät ovat laajemmat.

”Positiivisen johtamisen periaatteiden sisäistämistä. Alaiset pitää nähdä positiivisena voimavarana ja samoin luottamusmiehet. Pitää ymmärtää kunnallisen toimintaympäristön monitahoisuus mukaan lukien ulkopuoliset toimijat verkostot. Kaikesta edellä mainitusta huolimatta pitää olla oma näkemys ja visio, miten asioita ja toimintaa hoidetaan ja kehitetään, mutta omaa näkemystä ja visiota ei saa tuoda aina ensimmäisenä esille, vaan pitää malttaa odottaa myös kulloisenkin osapuolen näkemys asiaan...Usein ajattelen, että puheet kunnan johtamisesta kuten yritystä eivät ole ollenkaan relevantteja, vaan kunnan johtamisessa pitää nähdä paljon muitakin asioita ja toimijoita kuin yrityksen johtamisessa.” (H 5)

”...kykyä visioida sekä ajatella strategisesti. Taitoa erottaa olennainen epäolennaisesta.” (H 8)

”Lehmän hermot. Strateginen ajattelu. Terve kiinnostus siitä, miten asiat toimivat (jokaisesta kunnan toimialasta pitää jotain tietää). Kyky muodostaa strategiasta operatiivisia toimintaohjelmia. Vuorovaikutustaidot.” (H 9)

”...luova ja innovatiivinen johtajuus, yhteisön palvelijan rooli...perspektiivin pitää olla 10–15 vuotta edellä muita...” (H 12)

”...kaikilla ei tarvitse olla kaikkea samaa pätevyyttä. Hyvä hallintojohto ja toimialajohto antavat johtajalle mahdollisuuden panostaa osaltaan taas muuhun, vaikka sijaistuksien vuoksi esim. omalta kohdaltani tulee myös käytännön tietotaitoa olla, mutta pääasiassa hyvä hallintojohto hoitaa sen. Kunnanjohtaja on ennen kaikkea sillanrakentaja eri verkostojen välille, mahdollistaja, "elinkeinotyöläinen" ja strategi.” (H13)

Vastauksista piirtyy kuva itsenäisestä johtajasta, jolla pitää olla erittäin hyvä asioiden erottelukyky ja substanssiosaamista usealta alalta. Strateginen ote on tärkeä ohjenuora, johon omaa johtajuutta voi perustaa. Pitää osata katsoa tulevaisuuteen ja pystyä katsomaan, mihin suuntaan ollaan menossa. Toiminta on pitkäjänteistä ja visioivaa strategiatyötä. Ajatusten myyminen on tärkeää ja kun pohja on vahva, niin vaikeissakin tilanteissa on tunne, että tästä selvitään eteenpäin. Tehtävien ja vastuiden jakaminen kuntaorganisaation sisällä mahdollistaa sen, että kaikilla ei tarvitse olla samaa pätevyyttä. On tärkeää huomioida muiden johtajatason työntekijöiden monipuolinen osaaminen.

5.2.4 Työpaikkailmoituksen houkuttelevuus

Jatkumona edellisiin kysymyksiin haastateltavilta kysyttiin, että minkälaisia asioita he itse kirjoittaisivat kunnanjohtajan työpaikkailmoitukseen, jotta se houkuttelisi potentiaalisia hakijoita. Organisaation esittelyä pidettiin hyvänä ja samoin kunnan erityispiirteiden esille tuomista tai kunnan saavuttamaa menestystä, kuten kunniamainintaa tai palkintoja esimerkiksi palveluiden tarjoajana. Arjen työstäkin voisi olla mainintoja, mitä asioita työpäiviin kuuluu.

Tämän tutkimuksen kaikista työpaikkailmoituksista vain kahdessa oli palkka mainittu euroina. Haastattelussa palkka tuli esille kahdessa vastauksessa ja lisäksi yksi vastaaja mainitsi, että se ei ole ratkaiseva tekijä. Palkan ilmoittamiseen työpaikkailmoituksessa suhtaudutaan eri tavalla kuin muihin työhön liittyviin asioihin, joista puhutaan avoimemmin ja niitä kirjoitetaan ilmoituksiin. Sen sijaan palkkaa ei useinkaan haluta tuoda esille työpaikkailmoituksissa mahdollisesti sen takia, etteivät muut työnantajat näe sitä, tai sen arvellaan herättävän kateutta tai palkka neuvotellaan tarkemmin valitun henkilön kanssa.

Tässä tutkimuksessa palkkausta enemmän tulivat esille itse työtehtävään liittyvät seikat, kuten minkälaisessa työympäristössä kunnanjohtaja toimii tai, että kunnan ominaispiirteitä ja saavutuksia

voisi kertoa ilmoituksissa soveltuvin osin. Aiempien tutkimusten mukaan työnhakijat haluavat tietää konkreettisia asioita työtehtävästä ja työpaikan sijainnista sekä myös palkasta ja muista kannustimista (Mathews & Redman 1998; Feldman ym. 2006). Työympäristöä ja -olosuhteita pidettiin tärkeinä. Negatiivinen julkisuus ja riitaisa päätöksenteko vaikuttavat kiinnostukseen. Positiivisuutta työhön tuo se, että saa tehdä merkityksellistä työtä kuntalaisten hyväksi, luoda hyvät suhteet poliittisiin päättäjiin, ja että tavoitteisiin sitoudutaan yhdessä. Työn merkityksellisyyteen viitattiin myös Perryn ja Wisen tutkimuksessa (1990) sekä Taimion (2013) raportissa, joissa puhuttiin halusta palvella julkisella sektorilla. Kunnanjohtajan työ on näkyvää ja esillä olemista mutta samalla myös yksinäistä mutta kunnanjohtajan työhön hakeutuvilla voi olla taustalla edellä mainittua julkisen palvelun motivaatiota. Muiden oman kunnan johtoryhmän jäsenten ja muiden kuntien kunnanjohtajien tuki koetaan tärkeäksi.

”Organisaation koko (euroina/henkilöstölukuina), organisaatorakenne lyhyesti (toimialojen/lautakuntien lukumäärä, konsernin laajuus) ja mitä valitsijat painottavat (talousosaamista/verkostoja). (H1)

”Jotakin kunnan strategisista linjauksista (ei sanahelinää vaan todellisia päätöksiä), miten viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyö on rakennettu, palkkauksen kehittyminen.” (H2)

”Omintakeisia juttuja, joilla kunta erottuu, talouden tilasta voisi mainita, esimerkiksi kunnassa on hyvä talous..., työyhteisöstä ja poliittisesta kentästä voisi jotain mainita, jos on kasvava kunta, siitä maininta... jos paikkakunta on saanut merkittävän tunnustuksen siitä voisi mainita.” (H3)

”Kuvaukset organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja paikkakunnan asumistekijöistä.” (H6)

Yhden vastaajan näkemys oli se, että ilmoituksessa voisi nostaa kunnanjohtajan eri rooleja esille ja kuvata niiden avulla työtehtäviä. Yhteistyö on avainasemassa kunnanjohtajan tehtävässä ja sen merkitystä voisi korostaa ilmoituksissa sekä kunnanjohtajan yhtenä keskeisenä tehtävänä mutta myös niin, että kunnanjohtaja on se, jonka kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Poliitikkojen tahtotila yhteistyöhalukkuudesta kunnanjohtajan kanssa voisi näkyä jo työpaikkailmoituksessa, jolloin työpaikkaa hakeva kokisi, että yhteistyölle halutaan rakentaa hyvää pohjaa heti alusta alkaen.

”Työ on yhteiskunnallisesti merkityksellistä ja siinä voi vaikuttaa asioihin myös verkostojen kautta (vaikuttaja). Ajankohtainen asia on kunnan tehtäväkentän uusiutuminen (uudistaja). Elinvoimatyö

on kuntajohtaja työn ydintä ainakin pienissä kunnissa (kehittäjä). Kunnan tehtävät hoidetaan entistä enemmän yhtiöiden kautta (konsernin johtaja). Arjen työ on kokouksia ja niiden valmistelua sekä esittelijäroolia (talouden, oikeuden ja hallinnon asiantuntija).” (H4)

”Kuntajohtajien hakuilmoitusten olisi syytä olla sellaisia, että haetaan ihmisen kokoisia hakijoita. Osaamista tulee edellyttää eri aloilta, mutta yhdellä ihmisellä ei voi olla osaamista kaikilta aloilta. Kuntajohtaja voi onnistua tehtävässään monenlaisella aikaisemmalla osaamisprofiililla, mutta henkilökohtaisissa ominaisuuksissa tulee olla kyky ymmärtää erilaisuutta, erilaisia mielipiteitä sekä kritiikin sietokykyä sekä tietenkin pitää osata toimia yhteisöissä ja verkostoissa, niin oman organisaation sisällä kuin ulkopuolisissa verkostoissa.” (H5)

”Jos haluaa herättää jo kunnanjohtajien tai muiden kunnan virassa olevien kiinnostusta, pitäisi maininta, että poliittiset päättäjät haluavat tehdä yhteistyötä kunnanjohtajan kanssa, jos meinaa saada henkilön, jolla on kokemusta kuntajohtamisesta, pitäisi poliitikkojen tahtotila yhteistyöhalusta tuoda ilmoituksessa esiin ja laittaa lainausmerkkeihin esim. kunnanhallituksen puheenjohtajan sanoittama lause yhteistyöstä...” (H 11)

Ilmoitukseen kirjoitetaan usein paljon vaatimuksia mutta yleensä yksi ihminen ei omaa kaikkia vaadittuja ominaisuuksia, kuten Haveri ja Majoinenkin toteavat (2009, 184). Melko harvassa työpaikkailmoituksessa kerrottiin vaatimusten lisäksi, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle tai mitä kyseinen kunnanjohtajan tehtävä tarjoaa työntekijälle. Useimmat ilmoitukset sisälsivät vain perusvaatimukset tutkinnosta ja kunnallishallinnon- ja talouden sekä elinkeinoelämän osaamisesta tai tunteuksesta. Käytännössä kyse on erilaisten mielipiteiden ymmärtämisestä ja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa. Inhimillisyyttä ja yhteistyön näkökulmaa voisi ilmoituksissa tuoda esille. Työn monipuolisuus ja vaativuus olisi syytä tuoda ilmoituksessa esille. Näin ilmaistaan johtotehtävistä kiinnostuneille, että kunnanjohtajan työ tarjoaa monipuolisesti haasteita eri aloilta. Työhyvinvointikyselyn perusteella kuntajohtajat ovat enimmäkseen (84 prosenttia) melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä (Kietäväinen 2018, 5).

Ilmoituksen tyyli on ollut kahden vastaajan mielestä turhan jäykkä ja vanhanaikainen. Keskeisiä ominaisuuksia, joita työssä tarvitaan, pitäisi nostaa ilmoitukseen. Julkisen sektorin virkailmoitusten on oltava tietyllä tavalla määrämuotoisia ja sanat pitäisi valita niin, ettei niistä voi syntyä erilaisia tulkintoja ilmoitustekstin merkityksistä. Ilmoitustekstit ovat huolella laadittuja mutta ilmaisultaan varovaisen oloisia ja muodollisia. Ilmoitustekstien vakavaa ilmettä ja jäykkyyttä toivat esille

artikkelissaan myös Redman ja Mathews (1997, 253). Ilmoituksen pitäisi olla siis selkeä ja napakka, ei liian pitkä. Silti siinä pitäisi olla riittävästi tietoa itse tehtävästä ja organisaatiosta mutta ilmoitus ei saisi olla liian virallisen tuntuinen. Hyvä ilmoitus on: asiallinen, positiivinen, rehellinen, realistinen, sopivan pituinen, sisältää muutakin tietoa, kuin työnhakijaan kohdistuvat vaatimukset.

”Vähän jäykkä on tuo vanha ilmoitus, rennompaa ja nykyaikaisempaa kieltä, luovuus ja innovatiivisuus, edunvalvonta vahvemmin esiin ilmoituksessa, esiintymisestä on kyse, sitkeyttä, pitkäjänteisyyttä kannattaisi nostaa.” (H 12)

5.2.5 Muut huomiot kunnanjohtajan rekrytoinneista ja tehtävistä

Lopuksi vastaajilta kysyttiin yleisiä huomioita kunnanjohtajan rekrytoinneista, työtehtävistä tai muusta aiheeseen liittyvästä. Hakuprosessin julkisuus nähtiin esteenä sille, että ei saada välttämättä kaikilta kiinnostuneilta ja pätevilta hakijoilta hakemuksia, kun hakijan nimi on julkista tietoa. Tämä tuli esille myös Jäntin ja Majoisen (2008, 38) tutkimuksessa. Työ on mielenkiintoista ja antoisaa, joskin rooli politiikan ja hallinnon välissä tuo omat haasteensa. Julkisuus on läsnä aina, työpäivät ovat pitkiä ja kunnanjohtaja on käytännössä työroolissa koko ajan.

”Julkinen hakuprosessi karsii eteviä ja päteviä hakijoita. Työtehtävät ovat erittäin mielenkiintoisia ja antoisia. Työn haasteena on poliittishallinnollisessa organisaatiossa se, että kunnanjohtaja kantaa kasvoillaan vastuun myös poliittisista päätöksistä eli suomalaisessa järjestelmässä ei ole selkeää poliittista johtamista, kuten pormestarijärjestelmässä. Kunnanjohtaja roikkuu ikään kuin politiikan ja viranhaltijuuden 'välitilassa'. Talous on monessa kunnassa suuri haaste ja tulee olemaan sitä myös sote-uudistuksen jälkeen. Kunnanjohtaja on ainakin omassa kunnassaan julkisuuden henkilö, joka antaa kunnalle 24/7 elämästään.” (H 1)

”Elämäntapa-ammatti, kunnanjohtaja voi tuntea riittämättömyyttä ja olla kaikessa mukana. Pitää olla oma tyyli, jonka ihmiset tietää, se auttaa. Pitää ainakin 10 vuotta tehdä tätä työtä, että voi olla kuntakentän asiantuntija. Kokemus tuo lisää osaamista ja jaksamista tähän hommaan...Pitää priorisoida asioita, työ on laaja-alaista ja pitää olla kiinnostunut vähän kaikesta. Aikatauluttaminen on tärkeätä, ettei täytä kalenteria kissanristiäisillä...” (H 3)

Hakujen julkisuus nostaa paikkojen hakemisen kynnyistä. Työ on mielenkiintoista ja johtajan päivät ovat pitkiä. (H 4)

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille kunnanjohtajan valinnan poliittisuutta ja muun osaamisen toisarvoisuutta. Epärealistiset odotukset sekä vaatimusten ja resurssien epäsuhta, saattavat tuoda konflikteja kunnanjohtajan työhön. Nykyinen sosiaalisen median maailma on tuonut negatiivisen lisän yhden vastaajan mielestä ja päättäjiksi ei enää hakeuduta, koska asiat tulevat ikävällä tavalla esiin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yksi vastaaja ehdottaa kuntiin ammattihallitusta kunnanjohtajan työpariksi. Todennäköisesti tähän ei Suomessa riitä osajia niin paljon, että kaikissa kunnissa olisi niin sanottu ammattilaiskunnanhallitus.

”Valinnassa painottuu edelleenkin poliittisuus, todellinen tietotaito on toisarvoista. Odotukset ovat aina epärealistisia ja valitettavasti johtavat myös ristiriitoihin...” (H 2)

”Some ja populismi on muuttanut kunnanjohtajan työtä parin viimeisen vuoden aikana... Tästä syystä päättäjiksi ei hakeudu enää paikkakunnan terävin kärki. Vaatimukset suhteessa resursseihin ovat kohtuuttomia ja julkisesti haukutaan johtoa osaamattomaksi. Tulevaisuudessa voi olla aikamoinen kato kokeneista osajista kuntajohtajissa. Työ on muuttunut erittäin kuormittavaksi.” (H 7)

Työ on todella mielenkiintoista ja monipuolista, vaihtelevaa. Toki odotuksia on paljon, palautetta julkisessa työssä tulee, harvoin myönteistä ainakin julkisesti. Vaikka kuntien tehtävät ovat samat, jokainen kunta on kuitenkin uniikki, myös johtamisen osalta. (H 8)

”Pitäisi päästä lähemmäs sitä, että kunnissa olisi ammattihallitus. Eli todellisista ammattilaisista koostuva pallokenttä kunnanjohtajalle...” (H 9)

”Kärsivällisyyttä tämä vaatii, rekrytoinnit mennyt yhä vaikeammiksi, pienempiin kuntiin hakee nuoriakin ja kunnanjohtajiksi tulee sellaisia, joilla ei ole kunta-alan kokemusta. Työtehtävät on muuttuneet aika paljon, yhä enemmän kaupungit ovat muuttuneet yritysmäisiksi, kunnissa on omia osakeyhtiöitä ja omia yhtiöitä... Kuntajohtajien omat kokoukset on tärkeä foorumi, valtuuston puheenjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja ja johtoryhmien jäsenet ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita. Välillä saattaa tuntea itsensä yksinäiseksi. Jos ei ole toimivaa yhteistyömahdollisuutta päättäjiin, tilanne on heikko...” (H 3)

”Kunnanjohtajan työn laajuutta ja haastavuutta ei aina tunnusteta tai niitä aliarvioidaan. Vaihtuvuus alalla on suurta, ja työ tulisi saada houkuttelevammaksi työskentely-ympäristöä ja olosuhteita parantamalla.” (H 10)

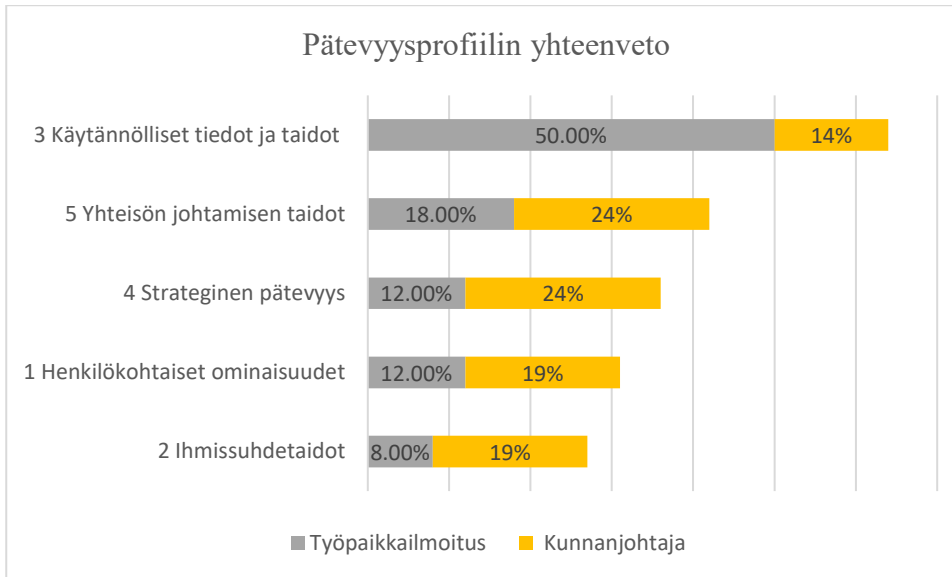
”Kunnissa tulisi pohtia maineriskiä enemmän, se olisi aika keskeistä. Miten sitä voisi edistää niin, että julkisen puolen työpaikat olisivat houkuttelevia. Maineella alkaa olemaan yhä isompi merkitys, jos kunnan maine on riittävä ja vaikea, kyllä se karsii kiinnostusta... Palkka ei ole ratkaiseva tekijä.” (H 11)

”Tämä on maailman parhaimpia ammatteja. Olen vaikuttamassa siihen, että kuntalaisen tulevaisuus on huomenna vähän parempi. Antoisaa työtä siitä näkökulmasta, että voi tehdä parempaa huomista, että voi onnistua, että on kyvykkyyttä luoda yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa, luoda yhteinen tilannekuva, päämäärät, kyky sitoutua asetettuihin päämääriin ja tekemiseen ja myös se, että politiikka sitoutuu tavoitteisiin ja antaa matkan varrella tuen. Tavoitteita asettaa kuka vaan, mutta toteuttaminen on eri juttu.” (Kunnanjohtaja 12).

Kunnanjohtajan työn monipuolisuus ja laajuus on sekä positiivinen että negatiivinen haaste. Työtä ei välttämättä arvosteta riittävästi ja vaihtuvuus on suurta. Julkisten työpaikkojen houkuttelevuus kautta linjan aiheuttaa kysymyksiä. Kyse ei ole yksin palkasta, sitä ei pidetä ratkaisevana tekijänä, vaan haasteet liittyvät enemmän työskentelyolosuhteisiin ja mahdollisiin hallinnollisiin ja taloudellisiin kriiseihin. Kunnanjohtaja on sikäli hankalassa tilanteessa moniin muihin kunnan ammattiryhmiin verrattuna, että hän on ainoa ”lajissaan”. Kunnassa on vain yksi kunnanjohtaja ja joissakin kaupungeissa on apulaiskaupunginjohtaja. Vertaistukea voi olla omasta kunnasta vaikeampi saada, mutta johtoryhmätyöskentely, hyvät suhteet luottamushenkilöihin ja muiden kuntien kunnanjohtajat mainittiin tärkeinä vertaistuen kannalta.

Kuvioon 6 on koottu yhteen työpaikkailmoitusten sisällöistä esille tulleet pätevyysprofiilin eri osa-alueiden prosenttiosuudet sekä kunnanjohtajien haastatteluiden perusteella saadut vastaukset, mitä pätevyysprofiilin osa-alueita he pitävät tärkeimpinä. Työpaikkailmoituksissa painopiste on selkeästi käytännöllisissä tiedoissa ja taidoissa, kun taas kunnanjohtajien mielestä merkittävimpiä työtä tehdessä ovat yhteisön johtamisen taidot ja strateginen pätevyys. Käytännölliset taidot jäävät kunnanjohtajien arvioissa viimeiseksi. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö kunnanjohtajat omasta mielestään tarvitsisi käytännöllisiä taitoja, vaan se on edellytys ja itsestään selvyys, jotta voi toimia kunnanjohtajan tehtävässä. Kuten aiemmin todettiin yksi mahdollinen eron selittäjä, on se, että

kunnanjohtajat vastaavat kysymykseen käytännön työkokemuksen perusteella. Lähimmäksi ilmoitusteksti ja kunnanjohtajan vastaus pääsevät yhteisön johtamisen taidoissa, siinä eroksi jää kuusi prosenttia sekä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, jossa vastausten eroksi jää seitsemän prosenttia.



Kuvio 6. Pätevyysprofiili työpaikkailmoitusten ja kunnanjohtajien mukaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan tulosten merkitystä, tehdään johtopäätöksiä ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksella selvitettiin työpaikkailmoituksen välityksellä muodostunutta kunnanjohtajan pätevyysprofiilia sekä kunnanjohtajien käsityksiä ilmoitusten sisällöistä suhteessa käytännön työtehtäviin. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoitteita, pätevyyttä ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

6.1 Päätelmiä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen kunnanjohtajan pätevyysprofiili on työpaikkailmoitusten perusteella ollut vuosina 2003–2021. Päättökysymystä ovat tarkentaneet kaksi muuta kysymystä liittyen kunnanjohtajien omiin käsityksiin työpaikkailmoitusten sisällöistä ja näkemyksiin siitä, mitä työpaikkailmoituksiin pitäisi tulevaisuudessa kirjoittaa, jotta ne houkuttelisivat osaavia hakijoita. Tutkimuksessa on ollut siten kaksi näkökulmaa: työpaikkailmoituksista saatu kunnanjohtajan pätevyysprofiili, joka on kooste ilmoituksista, jotka on julkaistu. Toinen näkökulma on puolestaan kunnanjohtajien oma käsitys työssä tarvittavasta pätevyydestä ja sen ilmaisemisesta tulevissa työpaikkailmoituksissa. Kuntalehdessä olleista kunnanjohtajien työpaikkailmoituksista koottiin keskeiset vaatimukset, arvostettavat ja eduksi katsottavat ominaisuudet.

Tutkimuksessa todettiin, että julkaistut työpaikkailmoitukset olivat kaavamaisia sisältäen samantyylistä asettelua ja lauserakenteita. Huomio kiinnittyi myös siihen, että hakemuksia pyydettiin lähettämään kirjepostina todistusjäljennöksineen. Tämä väheni tultaessa 2010-luvulle ja myöhemmin julkaistuissa ilmoituksissa esiintyi myös mahdollisuus toimittaa hakemus sähköpostitse tai rekrytointijärjestelmän kautta. Vain muutamissa ilmoituksissa kuvattiin työnantajan tarjoamia etuja, kerrottiin tehtävän sisällöstä tai yhteistyöstä poliitikkojen ja elinkeinoelämän kanssa. Hakijoita pyydettiin ilmoittamaan oma palkkatoiveensa mutta vain kahdessa ilmoituksessa palkka euroina oli laitettu ilmoitukseen näkyviin. Haastatteluiden perusteella todettiin, että työpaikkailmoituksissa oli useissa tapauksissa liian vähän tietoa itse tehtävästä ja ilmoitukseen kaivattiin enemmän nykyaikaisempaa ilmettä, myös tekstin osalta.

Kunnanjohtajien rekrytoinneissa on ollut haasteita ja hakijamäärät ovat olleet laskussa ja vaihtuvuutta on ollut melko paljon. Tutkimuksella haluttiin selvittää kunnanjohtajan pätevyysprofiilin muodostumista Kuntalehdessä julkaistujen työpaikkailmoitusten perusteella. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Millainen kunnanjohtajan pätevyysprofiili on työpaikkailmoitusten perusteella 2003–2021?” Tällä tutkimuskysymyksellä selvitettiin sitä, minkälainen pätevyys, kompetenssi tai ammattitaito kunnanjohtajalta vaaditaan ja miten se ilmaistaan työpaikkailmoituksissa. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Haverin ja Majoisen (2009) luomaa kuntajohtajan pätevyysprofiilia ja sen avulla kartoitettiin kunnanjohtajien rekrytointiin liittyviä keskeisiä pätevyysvaatimuksia ja niistä muodostunutta kunnanjohtajan pätevyysprofiilia. Keskeistä oli se, että pätevyysprofiili oli muodostettu työnantajan toimesta etukäteen (Kurkinen-Supperi, 2006) ja se kirjoitettiin työpaikkailmoitukseen, jonka toivottiin tavoittavan kunnanjohtajan tehtävästä kiinnostuneita, kyseisen profiilin omaavia potentiaalisia työnhakijoita. Ilmoitusten pätevyysprofiilissa tulivat eniten esille käytännölliset tiedot ja taidot, joita kunnanjohtajilta vaadittiin tai vähintään arvostettiin. Työkokemus ja etenkin julkisen sektorin hallinnon ja talouden kokemus olivat mainittuina useimmissa ilmoituksissa.

Ilmoitusten pätevyysprofiili muodostui käytännössä muodollisesta kelpoisuusvaatimuksesta eli tutkinnosta ja sen lisäksi muista vaatimuksista ja arvostettavista ominaisuuksista. Haverin ja Majoisen (2009) pätevyysprofiilin osa-alueet olivat hyvin tunnistettavissa työpaikkailmoituksissa. Pätevyysprofiilin osat kuvaillaan henkilökohtaisina ominaisuuksina, ihmissuhdetaitoina, käytännön tietoina ja taitoina, strategisena pätevyytensä sekä yhteisön johtamisen taitona. Tutkimuksen perusteella näistä ominaisuuksista käytännölliset tiedot ja taidot kattoivat hieman yli puolet kaikista ilmoitustekstien sisällöistä ja muut ominaisuudet yhteensä muodostivat toisen puolen sisällöistä. Tutkinnoissa korkeakoulututkinto tai ylempi korkeakoulututkinto olivat eniten vaadittuja.

Toisessa ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin työntekijän eli virkoihin valittujen kunnanjohtajien näkemyksiä oman virkansa työpaikkailmoitusten sisällöistä kysymyksellä: ”Miten työpaikkailmoituksen sisältö on vastannut kunnanjohtajien oman käsityksen mukaan käytännön työtehtäviä?” ja ”Mitä kunnanjohtajien mielestä työpaikkailmoituksessa pitäisi lukea, jotta se olisi houkutteleva?” Tarkoituksena oli saada tietoa työpaikkailmoitusten ilmoitussisältöihin työntekijän eli kunnanjohtajan omasta näkökulmasta. Näissäkin kysymyksissä käytettiin edelleen perustana Haverin ja Majoisen (2009) pätevyysprofiilia. Haastatteluiden mukaan kunnanjohtaja on strateginen visionääri, jonka pitää pystyä katsomaan melko laajasti pitkälle tulevaisuuteen ja häneltä odotetaan kantaa moniin asioihin sekä vahvaa roolia kunnan edunvalvojana ja yhteisönsä johtajana.

Ilmoitusteksteistä poiketen haastatteluissa tärkeimmiksi ominaisuuksiksi arvioitiin yhteisön johtamisen taidot ja strateginen pätevyys.

Mathewsin ja Redmanin (1998) sekä Muruganatham ym. (2021) esille nostamat perustiedot kuten työntekopaikkaan, tehtävän sisältöön ja työnantajaan liittyvät esittelyt ovat tärkeitä. Työnhakija pystyy paremmin arvioimaan omaa osaamistaan ja kiinnostustaan, kun hänellä on riittävästi tietoa tehtävästä. Erilaiset etuudet, organisaation koko ja kulttuuri sekä erilaiset henkilöstön kehittymismahdollisuudet kiinnostavat työntekijöitä. Työhön liittyvät ominaisuudet koetaan merkittävämpänä kuin organisaation tiedot.

Edellä mainittuja seikkoja tuli myös tämän tutkimuksen haastatteluissa esille. Työtehtävästä pitäisi kertoa tarkemmin, eikä jättää ilmoituksen lukijan olettamusten varaan, että hän tietää työtehtävistä etukäteen joko rivien välistä lukemalla tai esimerkiksi työkokemuksen perusteella. Haastatteluissa esitettiin näkemyksiä, että tehtävää kuvattaisiin tarkemmin jo ilmoituksessa ja kerrottaisiin kunnasta positiivisia asioita. Joissakin vastauksissa tuli esille, että ilmoitus ei kerro oikeastaan mitään itse työtehtävästä. Tämä oli mielestäni merkittävä ja jopa huolestuttava tieto. Kyse on työpaikkailmoituksesta, jolla halutaan kertoa potentiaalisille hakijoille, että hae meille töihin. Jos ei ilmoituksessa ole mitään tarkempaa tietoa itse työtehtävästä, hakija saattaa siirtyä nopeasti seuraavaan ilmoitukseen. Ilmoituksen pitää olla ilmeeltään positiivinen, sisältää riittävästi tietoa haettavasta ja sen pitää olla myös realistinen.

Luvussa 3 perehdyttiin teoreettiseen viitekehykseen, joka oli kuntajohtajan pätevyysprofiili ja yleensä pätevyyden käsitteeseen, jotka olivat suoraan yhteydessä työpaikkailmoitusten sisältöihin. Sekä teoriassa että empiriassa korostuivat kunnanjohtajan roolin strategisuus ja yhteisön johtamisen taidot, vaikka kaikki pätevyysprofiilin osa-alueet nousivat työpaikkailmoituksissa esille. Etenkin työpaikkailmoituksissa korostuivat käytännölliset tiedot ja taidot. Kunnanjohtajan työtehtävän panos on keskeinen nimenomaan yhteistyöverkostoissa ja poliittisten päättäjien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Kunnan viranhaltijan työpaikkailmoitus on säännelty kokonaisuus, mitä ilmoituksessa pitää olla ja miten kaikki ilmaistaan mahdollisimman neutraalisti ja tasapuolisesti tulkintaerimielisyyksien välttämiseksi. Työpaikkailmoitus on pohjana, kun työnhakijoita arvioidaan ja karsitaan. Ristiriita tulee siitä, kun samalla työpaikkailmoituksen pitäisi olla myös houkutteleva ja realistinen kuvaus avoinna olevasta työtehtävästä. Työpaikkailmoituksella on merkitystä siten sekä työnhakijoille että työnantajallekin. Myös Sievertin ym. (2022) tutkimuksessa korostettiin työpaikkailmoituksen roolia ja sitä, että liiallinen muodollisuus voi karkottaa hyviä hakijoita.

Tutkimuksen tuloksena todetaan, että työpaikkailmoituksiin kirjoitettu pätevyysprofiili on melko laaja yhden työntekijän profiiliksi. Ilmoituksissa esiintyneet sanamuodot olivat usein jäykkiä ja arvovaltaisen oloisia. Tässäkin tutkimuksessa ilmoitustekstit olivat enimmäkseen määrämuotoisia, joista puuttui rentous ja välittömyys. ”Kunta X julistaa kunnanjohtajan viran avoimeksi” ja sen jälkeen listaus, mitä hakijalta vaaditaan. Tehtäväkuvaukset puuttuivat monista ilmoituksista ja vain harvassa oli mainittu kunnan työntekijälle tarjoamista eduista.

Pätevyysprofiili painottuu työpaikkailmoituksissa käytännöllisiin tietoihin ja taitoihin sekä yhteisön johtamisen taitoihin, joihin kuuluu muun muassa verkostojohdaminen. Henkilökohtaiset kontaktit ja laaja yhteistyökyky ovat olennaisia piirteitä kunnanjohtajan työssä. Työpaikkailmoituksissa oli usein mukana kaikki viisi pätevyysprofiilin osa-aluetta, joita vaadittiin tai vähintään toivottiin uudelta kunnanjohtajalta.

6.2 Pohdinta

Kunnanjohtajien rekrytointia on tutkittu itse rekrytoinnin näkökulmasta, miten virkaan rekrytoidaan työntekijä tai miten hänet erotetaan. Tässä tutkimuksessa haettiin vastausta kunnanjohtajan pätevyysprofiilin muodostumiselle ilmoitusten perusteella, minkälaista osaamista hakijalla pitäisi olla, jotta hänet voitaisiin valita tehtävään. Tämän tutkimuksen keskeinen löydös on, että kunnanjohtajaksi halutaan työpaikkailmoitusten mukaan ennestään kunnan tehtävistä perillä oleva moniosaaja ja lisäksi hänellä on tutkintovaatimuksena vähintään korkeakoulututkinto. Sen lisäksi, että halutaan jo kuntapuolen asioista perillä oleva osaaja, niin hänellä toivotaan olevan kokemusta tai osaamista myös elinkeinoelämän asioista sekä mielellään kokemusta tai ymmärrystä yritysten toiminnasta. Halutuin osaaja on aiemmin kunnanjohtajan tehtävissä toiminut hakija, mutta ilmoituksissa mainittiin myös yleensä hallinnon, talouden ja elinkeinoelämän osaaminen ja tuntemus. Ilmoituksissa pitäisi huomioida paremmin hakijoita, joilla on halu palvella julkisella sektorilla. He todennäköisesti myös sinne hakeutuvat (Perry & Wise 1990, 370).

Ilmoituksissa voisi korostaa esimerkiksi julkisen sektorin työn merkittävyyttä sekä koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Ilmoitustekstin voisi laatia siten, että siinä on huomioitu organisaation ja työtehtävän kuvaus sekä, mitä kyseinen työnantaja ja työtehtävä tarjoaa, miksi kyseinen työtehtävä ja työpaikka on houkutteleva. Nämä pitäisi kertoa kuitenkin ilman ylisanoja ja välttää kuluneita sanontoja, kuten ”tämä tehtävä on näköalapaikka”. Lisäksi mainintaan tietenkin se, minkälaista

työntekijää haetaan. Samalla ilmoituksiin kaivattiin rennompaa ilmettä ja tietoa itse tehtävästä sekä kunnasta.

Kunnanjohtajan persoonalla on merkitystä ja kunnan maine voi jopa rakentua sen mukaan, minkälainen kunnanjohtaja kunnassa on (Leinonen 2012, 61). Kunnanjohtaja työskentelee verkostoissa, joten verkostot ja vuorovaikutuskyvyt ja niiden tärkeys nousivat esille tässä aineistossa. Pätevyysprofiili kuvaa hyvin kunnanjohtajan tehtävän laajuutta, ja kaikki pätevyysprofiilin osa-alueet ovat erittäin tarpeellisia työssä mutta niiden painotus vaihtelee kunnan tilanteen mukaan. Tutkimuksen tulokset mukailevat hyvin Haverin ja Majoisen (2009) kuntajohtajan pätevyysprofiilia, koska kaikki osa-alueet tulivat tutkimuksen vastauksissa esille. Ilmoitusteksteissä olleet ilmaisut sijoittuvat kaikki yleensä hyvin viidelle pätevyysprofiilin osa-alueelle.

Kunnanjohtajat itse pitävät työtään mielenkiintoisena ja monipuolisena mutta laaja yhteistyö eri tahoille tuo mukanaan myös haasteita. Kunnanjohtajaan kohdistetut odotukset saattavat olla liian suuria. Kuntien kohtaamat ilkeät ongelmat sekä sosiaalinen media ja poliittinen yhteistyö lisäävät painetta ja konfliktiherkkyyttä. Neljän vuoden välein vaihtuvat luottamushenkilöt tuovat toimintaan epävarmuutta. Työn ja jo itse hakuprosessin julkisuus saattaa estää päteviä hakijoita hakemasta tehtävää. Kunnanjohtajan työ on mitä suurimmassa määrin yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ja sitä voisi tuoda myös ilmoituksiin näkyviin.

Tutkimuksella saatiin uutta tietoa etenkin työpaikkailmoitusten sisällön osalta kunnanjohtajilta. Työpaikkailmoituksia on muuten tutkittu eri tutkimuksissa ja kunnanjohtajan pätevyys on todettu niissä samankaltaiseksi kuin tässäkin tutkimuksessa. (Haveri & Majoinen 2009; Köpman 2017) Tietoa saatiin siitä, että työpaikkailmoitusten sisältöihin pitää kiinnittää edelleen huomiota. Siihen on nyt paremmat mahdollisuudet, kun valtaosa ilmoituksista julkaistaan internetissä eivätkä kustannukset ole niin korkeita kuin printti-ilmoituksilla on. Printtilehteen saatetaan laittaa vain lyhyt työpaikkailmoitus, jossa viitataan internet-sivuille.

Kuntajohtajan pätevyysprofiilia voisi hyödyntää kunnanjohtajien työpaikkailmoituksissa siten, että pohdittaisiin esimerkiksi näitä viittä pätevyysprofiilin osa-alueita, mitä osioita näistä painotetaan ja nostetaan ilmoitustekstissä esille. Ilmoitustekstin laatimiseen käytetään riittävästi aikaa ja pohditaan kunnan tulevaisuudennäkymiä ja arvioidaan, minkälainen kunnanjohtaja sopisi juuri meille. Ilmoitusten laatijat joutuvat kamppailemaan sen seikan kanssa, että ilmoituksessa pitäisi olla

riittävästi informaatiota haettavasta tehtävästä ja organisaatiosta. Samalla ilmoituksen pitäisi kuitenkin olla selkeä ja napakka.

Tutkimuksen pätevyys ja jatkotutkimus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella käsitteiden uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys avulla. Uskottavuudella viitataan tutkimuksen lukijoihin, miten he suhtautuvat tutkimuksen tuloksiin ja pitävätkö he niitä totuudenmukaisina ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi on suoritettu asianmukaisella tavalla. Luotettavuudella vakuutetaan lukija, että tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät ovat oikeita ja perusteltuja. Tutkijan toiminta pitää olla eettisesti hyväksyttävää ja toiminta tähtää aina hyviin asioihin kohteena oleville henkilöille. Kenellekään ei saa aiheuttaa tutkimuksella harmia. (Puusa & Juuti 2020, 167.)

Reliaabelius viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Jos joku toinen käsittelisi samaa aineistoa, hän päätyisi samoihin tuloksiin ja tutkimus todettaisiin reliaabeliksi tutkimukseksi. Validius eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät mittaavat sitä, mitä niiden pitääkin mitata. Tutkimuksen luotettavuutta lisää esimerkiksi se, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet. Haastatteluista kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa ne on toteutettu, mainitaan ajankäytöstä, mahdollisista häiriöistä tai virheellisistä tulkinnoista haastatteluissa ja lisäksi tutkijan oma arviointi kyseisistä tilanteista. Laadullisen aineiston luokittelusta ja sen perusteista kerrotaan lukijalle. Tutkijan tulisi pystyä perustelemaan omat tulkintansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Olen pyrkinyt toteuttamaan luotettavan tutkimuksen pysymällä teeman mukaisessa rajatussa aihealueessa. Työpaikkailmoitukset on haettu Kuntalehdestä edellä kerrotulla tavalla eikä muita ilmoituskanavia ole käytetty. Olen keskittynyt kunnanjohtajan pätevyysprofiiliin niin teoreettisessa viitekehyksessä, työpaikkailmoitusten analysoinnissa kuin kunnanjohtajien haastatteluissa. Näin on varmistettu, että tutkimuksella pystytään vastaamaan suoraan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että tutkimuksen aineistonkeruu ja analysointi on toteutettu huolellisesti ja luotettavasti. Mikäli tutkittaville on luvattu anonymiteetti, huolehditaan siitä niin, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu tuloksia julkistettaessa (Eskola & Suoranta 1998, 42). Tässä tutkimuksessa sovittiin, että haastateltavien nimiä ei julkisteta. Tutkijana sain itse valita haastateltavat. Jokainen haastattelupyynnön saanut puolestaan päätti itse, suostuuko hän haastateltavaksi. Lisäksi

työpaikkailmoitusten kvantifiointi toi tutkimukselle järjestelmällisyyttä ja luotettavuutta, että päätelmät eivät perustuneet pelkästään tutkijan omiin käsityksiin.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kunnanjohtajan pätevyysprofiilia työpaikkailmoituksissa. Tarkastelun kohteena olevat ilmoitukset olivat kaikki printtilehdessä, ja kuten tässä tutkimuksessa huomattiin, printti-ilmoitusten määrä on laskenut ja ilmoituksia julkaistaan nykyään pääasiassa verkossa. Kiinnostavaa olisikin tutkia jatkossa, miten laajoja internetissä julkaistut ilmoitukset sisällöltään ovat ja mitä asioita niissä painotetaan. Haastateltavina voisi olla myös niitä hakijoita, jotka eivät tulleet kunnanjohtajan tehtävään valituksi. Printtilehdissäkin julkaistaan edelleen työpaikkailmoituksia, joten valtakunnalliset sanomalehdet voisivat toimia aineistolähteinä, mikäli halutaan tutkia printti-ilmoituksia tai vertailla niiden sisältöjä internetissä oleviin ilmoituksiin.

Tutkimuksen rajoite liittyy siihen, että tutkittavien työpaikkailmoitusten määrä väheni viimeisinä tutkimusvuosina merkittävästi. Vaihtoehtona olisi ollut rajata tutkimus päättymään muutamaa vuotta aiemmin mutta luovuin siitä vaihtoehdosta, koska en halunnut ohjata aineiston koostumusta alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeavaksi. Tutkimus osoitti siten, miten työpaikkailmoittelu on muuttunut ajan kuluessa printtilehdistä verkkoon. Tutkimuksessa selvisi myös, että Kuntalehden printtilehti ei ole enää se, johon kunnanjohtajan työpaikkailmoitus laitetaan automaattisesti. Yleinen suuntaus digitaalisuuteen ja sosiaaliseen mediaan näkyy myös työpaikkailmoittelussa. Tutkimusten mukaan internetistä on tullut yhä suosituimpi työpaikkailmoitusten ilmoituskanava (Carnevale ym. 2014, 11).

Mielenkiintoinen näkökulma olisi myös tutkia ensimmäistä kertaa kunnanjohtajaksi valitun henkilön kokemuksia rekrytoinnista ja minkälainen käsitys hänelle tuli rekrytointiprosessin aikana kunnanjohtajan tehtävän sisällöstä. Mukana voisi olla myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat toimineet yritysmaailmassa johtajina ja tulleet valituiksi kunnanjohtajan virkaan tai toisinpäin, kunnanjohtajasta on tullut yritysjohtaja. Tällöin tutkimuksen kohteena voisi olla pätevyysprofiileissa havaittuja eroja.

LÄHTEET

- Asseburg J., Homberg F. & Vogel, R. (2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation. *The International Journal of Public Sector Management* 31(6), 689-709.
- Baum, M. & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisement and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53 (3), 353–378.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. A Wiley-Interscience Publication.
- Carnevale, A. P., Jaysundera, T. & Repnikov, D. (2014). *Understanding online job ads data: A technical report*. Washington, D. C.: Center on Education and the Workforce. Haettu osoitteesta https://cew.georgetown.edu/wp-content/uploads/2014/11/OCLM.Tech_.Web_.pdf, 3.7.2022.
- Cregård, A. & Solli, R. (2008). Tango på toppen – om chefsomsättning. Göteborg: KFi – Kommunforskning i Västsverige. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Rolf-Solli/publication/280566186_Tango_pa_toppen_-_Om_chefsomsattning_Kommundirektorer/links/55ba222a08ae9289a0926311/Tango-pa-toppen-Om-chefsomsattning-Kommundirektoerer.pdf, 27.7.2022.
- Darling, S.D. & Cunningham, J.B. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*. 5 (4), 371–387.
- Den Hartog, D., Caley, A. & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisement. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 58–75.
- Ellström, P-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21 (6/7), 266–273.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O. & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35 (1), 123–141.
- Ganesan, M., Antony, S. & George, E. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *The Journal of Management Development*, 37 (5), 425–438.
- Hallintosäntö (2017). Porin kaupunki. Kaupunginvaltuusto hyväksynyt 24.4.2017. Haettu osoitteesta https://www.pori.fi/sites/default/files/atoms/files/hallintosaanto_voimaan01-01-2019.pdf, 16.1.2022.
- Hallintosäntö (2021). Lapinlahden kunta 1.8.2021. Haettu osoitteesta <https://www.lapinlahti.fi/loader.aspx?id=f0e5475b-0bc6-4272-a7eb-3e037aef119a>, 30.1.2022.

- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1571. Haettu osoitteesta <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>, 2.1.2022.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2009). Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti (toim.). *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 184–187.
- Helakorpi, S. (2010). Työ ja ammattitaito. Teoksessa Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. 55–80. Haettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/AmmattipedagogiikkaUuteenOppimiskulttuuriin_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=53, 3.1.2022.
- Helminen, K. (2021). ”Halutaan super-hyper-ihmisiä töihin” Työnhakijoiden ja työnantajien näkemyksiä kunta-alan työpaikkailmoituksista. Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12558/Univaasa_2021_helminen_kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y, 21.11.2021.
- Heuru, K. (2000). *Kunnan päätösvallan siirtyminen: oikeudellinen tutkimus kunnanvaltuuston vallasta suomalaisen kunnallishallinnon arvojen ja tehokkuusarvojen ristipaineessa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 760. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67034>, 30.10.2021.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita. 15.uud.p.* Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hoffman, T. (1999). The meanings of competence. *Journal of European industrial training*, 23 (6), 275-286.
- Hämäläinen, J. (1999). *Minä kunnanjohtaja*. Kunnallisalan kehittämissäätö. Polemia-sarjan julkaisu nro 34. Haettu osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/03/polemia34.pdf>, 6.11.2021.
- Isopahkala-Bouret, U. & Siivonen, P. (2016). Viisikymppisten naisten neuvottelua korkeakoulutuksesta, ikääntymisestä ja työllistettävyydestä. *Aikuiskasvatus*, 36(4), 246–257. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.33336/aik.88510>, 6.6.2022.
- Jenne, K. (1997). Hiring a city or a county manager. *Popular Government*. Haettu osoitteesta <https://townhall.townofchapelhill.org/agendas/2006/02/27/12.1/12.1-1.pdf>, 24.3.2022.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos*. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito. 2.painos*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 166–167.

- Jäntti, A. & Majoinen, K. (2008). *Kuntajohtaminen 2015 - suunta, sisältö ja välineet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <http://docplayer.fi/18804385-Kuntajohtaminen-2015-suunta-sisalto-ja-valineet.html>, 6.11.2021.
- Kielitoimiston sanakirja. (2021). Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Verkkojulkaisu HTML. Päivitettävä julkaisu. Päivitetty 11.11.2021. Haettu osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>, 12.6.2022.
- Kietäväinen, T. (2018). *Kuntajohtajien työhyvinvointi 2018*. Kuntajohtajapäivät 9.8.2018 Joensuu. Haettu osoitteesta <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2018/kuntajohtajien-tyohyvinvointikysely-2018.pdf>, 29.7.2022.
- Kim, J. & Angnakoon, P. (2016). Research using job advertisements: a methodological assessment. *Library and Information Science Research*, 38 (4), 327–335.
- Kivinen, K. (1998). Äänetön ammattitaito pätevyyden osatekijänä. Teoksessa Räisänen, A.(toim.) *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino. 72–80.
- Kunnallislaki. 953/1976 § 55.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (KT). (2015). *Kunnallisen esimiehen virkasuhdeopas - KT Kuntatyönantajat*. 4. uudistettu painos. Helsinki. 17-18. Haettu osoitteesta [978-952-293-276-1-kunnallisen-esimiehen-virkasuhdeopas-2015.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/kunnallisen-esimiehen-virkasuhdeopas-2015.pdf), 17.10.2021.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (KT). (2022a). *Henkilöstötilastot*. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>, 7.6.2022.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. (KT). (2022b). *Palkkatilastot*. Haettu osoitteesta <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/palkkatilastot/keskiansiot>, 7.6.2022.
- Kuntalaki (KL). 410/2015. § 38, § 41–44 & § 48.
- Kuntaliitto (2016a). *Kuntajohtajan johtajasopimus - puitteet ja pelisäännöt johtajatyölle*. Haettu osoitteesta https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/johtajasopimus_pelisaannot2016ebook%20%281%29%20%281%29_0.pdf, 2.1.2022.
- Kuntaliitto. (2016b). Tiedote. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2016/kuntalehti-juhlistaa-100-vuotista-historiaansa-tana-vuonna>, 26.6.2022.
- Kuntaliitto (2020). *Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa*. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Opas%20kunnan%20viestint%C3%A4%C3%A4n%20kriisi-%20ja%20erityistilanteissa.pdf>, 2.1.2022.
- Kuntaliitto (2022). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärä 1917–2019*. Haettu osoitteesta https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien_ja_kaupunkien_lkm_1917-2019.xls, 6.6.2022

- Kuntarekry. (2019). *Blogit*. Haettu osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/kuntarekry-kokonaisvaltainen-rekryointiratkaisu-rekrytoinnin-eri-vaiheisiin/>, 7.6.2022.
- Kuntarekry (2020). *Blogit*. Haettu osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-kuntarekry-tehtiin/>, 7.6.2022.
- Kurkinen-Supperi, A. (2016). *Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 2201. Haettu osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99614/978-952-03-0204-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 18.10.2021.
- Köpman, J. (2017). *Expectations and roles of today's municipal managers. A content analysis of the requirement and management roles of muncipal managers in job advertisements*. Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2292/osuva_7589.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 14.11.2021.
- Lehtinen, M. (2017). Palvelussuhteen laji määrää rekrytoititavan. *Kuntatyönantaja-lehti 4/2017*. Haettu osoitteesta <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2017/4/palvelussuhteen-laji-maaraa-rekrytoititavan>, 6.11.2021.
- Leinonen, J. (2012). "Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä". *Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin*. Acta nro 232. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1451-monelta-suunnalta-suitsia-suussa-mutta-niiden-kanssa-elettava-johtamisen>, 7.12.2021.
- Maczulskij, T. & Isotalo, E. (2021). Yksityisen ja kuntasektorin väliset palkkaerot - onko maakunnalla väliä? *Yhteiskuntapolitiikka* 86 (1), 16–27. Haettu osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140989/YP2101_Maczulskij%26Isotalo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 7.12.2021.
- Mahjoub, A. & Kruyen, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24 (2), 107-125. Haettu osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/350287565_Efficient_recruitment_with_effective_job_advertisement_an_exploratory_literature_review_and_research_agenda, 6.11.2021.
- Mathews, B. & Redman, T. (1998). Managerial recruitment advertisements - Just how market orientated are they? *International Journal of Selection and Assesment*, 6 (4), 240-248.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28 (1), 1–14. Haettu osoitteesta <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>, 9.6.2022.
- Metsämuuronen, J. (1999). Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveystyössä ja ammatillisessa koulutuksessa. *Aikuiskasvatus* 19(2), 140–150. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93218/51896>, 5.1.2022.

- Metsäranta, T. (2012). Tarvitaanko virkajärjestelyissä aina julkinen haku? *Kuntatyönantaja-lehti* 3/2021. Haettu osoitteesta <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2012/3/tarvitaanko-virkajarjestelyissa-aina-julkinen-haku>, 2.1.2022.
- Muruganatham, G; Antony, S.P. & George, E.P. (2021). Understanding job and organizational attributes as signals from recruitment advertisement. *Journal of Indian business research*, 13 (1), 134–153.
- Muukkonen, M. (2005). *Viran täyttö kunnallishallinnossa*. Joensuun yliopisto. Haettu osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/8552/URN_NBN_fi_joy-20070109.pdf, 6.11.2021.
- Mäkinen, R. (1998). Ammattipätevyyden arviointi ammattitutkintoja varten. Teoksessa A. Räisänen (toim.), *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino. 83-92.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2017). *Yhdistävä johtajuus*. Acta 268. Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1849-yhdistava-johtajuus-acta-nro-268>, 4.1.2022.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2022). Yhdistävä kuntajohtaja: Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. *Focus Localis*, 50(2). Haettu osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/113709>, 9.6.2022.
- Perry, J.L. & Wise, R.L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration review*. 367-373. Haettu osoitteesta <https://sangyubr.files.wordpress.com/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>, 11.6.2022.
- Pietiläinen, M. & Keski-Petäjä, M. (2014). *Työsyrynnän seuranta Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 53/2014. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6syrynn%C3%A4n+seuranta+suomessa+18122014.pdf>, 6.11.2021.
- Piipponen, S.-L. (Toim.). (2017). *Kunnanjohtajan virkojen kiinnostavuus 1996-2016*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton julkaisusarja 2/2017. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1844-kunnanjohtajan-virkojen-kiinnostavuus-1996-2016>, 30.10.2021.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 141–151.
- Puusa, A & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. 73–83.
- Rainio, P. (2003). Kuntatyö 2010. *Rekrytointiopas kunta-alalle*. Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/1103410-Kuntatyo-2010-paivi-rainio-rekrytointiopas-kunta-alalle-isbn-951-755-802-3-suomen-kuntaliitto-kunnallinen-tyomarkkinlaitos-kuntien-elakevakuutus.html>, 2.1.2022.

- Raitoaho, O. (2000). *Perustuslaissa säädettyjen virkojen kelpoisuusvaatimukset ja nimitysperusteet*. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2000/perustuslaissa-saadetyt-virkojen-kelpoisuusvaatimukset-ja-nimitysperusteet>, 6.11.2021.
- Redman, T. & Mathews, B.P. (1997). What do recruiters want in a public sector manager? *Public Personnel Management*, 26 (2), 245-256.
- Ritz, A. & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration* 31(3), 291–316.
- Räisänen, A. (1998). Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa A. Räisänen (toim.), *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino. 9-20.
- Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana -hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.
- Sievert, M., Vogel, D. & Feeney, M. K. (2022). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3–30.
- Sodhi, M. S & Son, B-G. (2010). Content analysis of OR job advertisements to infer required skills. *The Journal of the Operational Research Society*, 61 (9). 1315-1327.
- Taimio, H. (2013). *Miten voin olla avuksi?* Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa. Raportteja 26. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos. Haettu osoitteesta <https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/02/raportti26.pdf>, 29.7.2022.
- Tasa-arvovaltuutettu (2022). *Syrjintä työntekijöiden valinnassa - Ansiovertailu*. Haettu osoitteesta <https://tasa-arvo.fi/ansiovertailu>, 3.1.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työturvallisuuskeskus (2018). *Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan*. Työturvallisuuskeskuksen kuntayhtymä 5/2018. Haettu osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/keinoja-tyon-kuormittavuuden-hallintaan/#1d8392e3>, 29.7.2022.
- Verwaeren, B., Van Hove, G. & Baeten, X. (2017). Getting bang for your buck: the specificity of compensation and benefits information in job advertisements. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (19), 2811-2830.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Otava.

Väärälä, R. (1998). Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa *Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Räisänen, A. (toim.). Arviointi 2/1998. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino. 21-33.

Ylönen, J. (2017). *Ylimääräinen sana virkailmoituksessa - Nurmijärven kunnanjohtajan haku meni uusiksi*. Haettu osoitteesta <https://kuntalehti.fi/tyopaikat/tyopaikkautiset/yliääräinen-sana-virkailmoituksessa-nurmijärven-kunnanjohtajan-haku-meni-uusiksi/>, 30.10.2021.

LIITTEET

Liite 1. Kunnat, joiden työpaikkailmoitus analysoitiin 2003–2021.

Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2003 44 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2004 36 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2005 22 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2006 33 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2007 22 ilmoitusta
1. Elimäki	Haapavesi	Alavieska	Asikkala	Akaa
2. Haapajärvi	Hyrynsalmi	Aura	Askola	Askola
3. Hamina	Ilmajoki	Hauho	Evijärvi	Eurajoki
4. Hankasalmi	Joutsa	Imatra	Harjavalta	Hyvinkää
5. Honkajoki	Joutseno	Jalasjärvi	Hattula	Jämsä
6. Ii	Jyväskylän mlk	Kannus	Hausjärvi	Kiiminki
7. Ikaalinen	Kaavi	Kauhajoki	Heinävesi	Kuhmoinen
8. Jyväskylän mlk	Karkkila	Kemi	Hyvinkää	Kuusankoski
9. Kaavi	Kinnula	Lappajärvi	Ikaalinen	Lahti
10. Kankaanpää	Kristiinankaupunki	Lumijoki	Ilomantsi	Leppävirta
11. Kiuruvesi	Kuhmo	Merimasku	Jalasjärvi	Lieto
12. Kivijärvi	Lappeenranta	Nummi-Pusula	Jurva	Mellilä
13. Korpilahti	Liminka	Rautjärvi	Keminmaa	Miehikkälä
14. Kuusamo	Luumäki	Ristiina	Kihniö	Mikkeli
15. Kyyjärvi	Masku	Savitaipale	Laihia	Mynämäki
16. Lieksa	Multia	Seinäjoki	Lammi	Perho
17. Luvia	Muurame	Sodankylä	Lappajärvi	Pornainen
18. Masku	Oulainen	Tarvasjoki	Lohtaja	Puolanka
19. Merimasku	Paimio	Teuva	Maaninka	Pyhäjärvi
20. Mietoinen	Pietarsaari	Tohmajärvi	Mouhijärvi	Ristijärvi
21. Mäntyharju	Piippola	Valkeakoski	Parkano	Sievi
22. Nivala	Pyhäselkä	Vampula	Pelkosenniemi	Siilinjärvi
23. Pori	Rauma		Pertteli	
24. Pornainen	Ruukki		Punkaharju	
25. Pudasjärvi	Rääkkylä		Punkalaidun	
26. Puolanka	Siikainen		Raahe	

27. Pälkäne	Taivalkoski		Sammatti	
28. Rovaniemen mlk	Toholampi		Savonlinna	
29. Rovaniemi	Tuusniemi		Sulkava	
30. Rymättylä	Utsjoki		Suomenniemi	
31. Sammatti	Uusikaupunki		Sysmä	
32. Sauvo	Velkua		Varkaus	
33. Simo	Vihti		Ähtäri	
34. Sulkava	Virolahti			
35. Suonenjoki	Ylihärmä			
36. Taipalsaari	Ylivieska			
37. Toivakka				
38. Tuulos				
39. Tuusniemi				
40. Tyrnävä				
41. Viitasaari				
42. Ylikiiminki				
43. Ylistaro				
44. Äänekoski				
Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2008 25 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2009 26 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2010 25 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2011 25 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2012 24 ilmoitusta
1. Enonkoski	Hämeenkoski	Ii	Alajärvi	Enontekiö
2. Hanko	Juuka	Janakkala	Asikkala	Haapajärvi
3. Haukipudas	Kaavi	Joensuu	Aura	Hartola
4. Kajaani	Karkkila	Kemijärvi	Heinola	Hattula
5. Kruunupyö	Karvia	Kerava	Isojoki	Iisalmi
6. Kurikka	Kauhajoki	Kokemäki	Kaavi	Juupajoki
7. Kyyjärvi	Kiiminki	Koski TL	Kemi	Keminmaa
8. Lestijärvi	Kittilä	Kyyjärvi	Kivijärvi	Kempele
9. Lohja	Kivijärvi	Laihia	Kontiolahti	Kolari
10. Loimaa	Kouvola	Muonio	Lappeenranta	Kontiolahti

11. Loppi	Lapinjärvi	Nousiainen	Lestijärvi	Lappajärvi
12. Lumijoki	Lavia	Perho	Luumäki	Pello
13. Multia	Leppävirta	Pihtipudas	Marttila	Pielavesi
14. Nousiainen	Luumäki	Punkaharju	Merijärvi	Punkalaidun
15. Parikkala	Mänttä-Vilppula	Pyhtää	Miehikkälä	Pyhtää
16. Pudasjärvi	Orimattila	Pyhäjoki	Multia	Rovaniemi
17. Rantasalmi	Oripää	Raisio	Nurmes	Sastamala
18. Ristijärvi	Oulunsalo	Rautavaara	Puumala	Suomussalmi
19. Saarijärvi	Punkaharju	Sulkava	Rauma	Suonenjoki
20. Salo	Pyhäjärvi	Tornio	Tuusniemi	Toivakka
21. Sotkamo	Pyhäranta	Utsjoki	Vaasa	Ulvila
22. Suomenniemi	Siilinjärvi	Urainen	Valtimo	Utsjoki
23. Tervo	Siuntio	Virrat	Vihti	Valtimo
24. Tyrnävä	Suomussalmi	Ylitornio	Ypäjä	Ylitornio
25. Vihti	Vaala	Ylivieska	Ähtäri	
26.	Virolahti			
27.				
28.				
29.				
Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2013 25 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2014 15 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2015 11 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2016 5 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2017 5 ilmoitusta
1. Evijärvi	Haapavesi	Eura	Juva	Harjavalta
2. Forssa	Ii	Inari	Muonio	Kangasniemi
3. Heinola	Joroinen	Juuka	Pöytyä	Polvijärvi
4. Hämeenlinna	Kangasniemi	Kokkola	Raahe	Puumala
5. Iitti	Kinnula	Kolari	Riihimäki	Soini
6. Ikaalinen	Lumijoki	Lemi		
7. Jalasjärvi	Mäntyharju	Lieksa		
8. Janakkala	Pälkäne	Myrskylä		
9. Joroinen	Salla	Pornainen		
10. Kangasala	Savukoski	Tornio		
11. Kitee	Sievi	Vöyri		

12. Kiuruvesi	Simo			
13. Kyyjärvi	Sulkava			
14. Lieto	Tammela			
15. Nokia	Ylöjärvi			
16. Parikkala				
17. Parkano				
18. Ranua				
19. Ruovesi				
20. Saarijärvi				
21. Soini				
22. Somero				
23. Tyrnävä				
24. Vehmaa				
25. Viitasaari				

Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2018 7 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2019 5 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2020 2 ilmoitusta	Kunnanjohtajien työpaikkailmoitukset Vuosi 2021 1 ilmoitus	Kaikki yht. 358 ilmoitusta 2003–2021
1. Keminmaa	Alavus	Kuortane	Luumäki	
2. Kinnula	Padasjoki	Tornio		
3. Myrskylä	Pertunmaa			
4. Rautavaara	Soini			
5. Ruokolahti	Ulvila			
6. Vesanto				
7. Vesilahti				

Liite 2. Teemahaastattelulomake kunnanjohtajille.

1. Kuntasi asukasluku ?

- alle 5 000
- 5 000 - 10 000
- 10 001-20 000
- 20 001 - 50 000
- yli 50 000

2. Oletko toiminut ennen nykyistä tehtävääsi kunnanjohtajana ?

- Kyllä
- En

3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi kunnanjohtajana ?

- alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

4. Miten sait tietää avoimesta kunnanjohtajan virasta, johon sinut valittiin ?

- minulle vinkattiin avoimesta kunnanjohtajan virasta
- tiesin asiasta aiemman uutisoinnin perusteella
- huomasin ilmoituksen printtilehdestä
- huomasin ilmoituksen internetistä

5. Miksi hait tehtävää tai annoit suostumuksesi nykyiseen tehtävääsi ? Valitse enintään kolme (3) vaihtoehtoa. *

- halusin edetä urallani
- haluan tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä
- haluan työskennellä poliittisten päättäjien kanssa
- haluan vaikuttaa oman kuntani asioihin
- haluan monipuolisen työn
- osaamiseni ja kiinnostukseni mukainen työ
- en halunnut/voinut jatkaa entisessä työssäni

...

6. Kun tarkastelet liitteenä olevaa työpaikkailmoitusta, millaisen kuvan se mielestäsi antaa kunnanjohtajan työtehtävästä ? Vastaako ilmoituksessa olleet kuvaukset käytännön työtehtäviä vai puuttuuko ilmoituksesta mielestäsi jotain olennaista tietoa ? *

...

7. Mitkä pätevyudet/ominaisuudet/taidot seuraavista korostuvat mielestäsi eniten kunnanjohtajan **käytännön** työssä ? Valitse enintään kolme (3) tärkeintä. Tässä esitellään ensin eri vaihtoehtojen sisällöt ja alapuolelta voit valita vaihtoehdoista mielestäsi niistä 1-3 tärkeintä.

- henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. yhteistyökyky, luotettavuus, päätöksentekokyky)
- ihmissuhdetaidot (esim. vuorovaikutuskyky, neuvottelutaito, konfliktien hallintakyky)
- käytännölliset tiedot ja taidot (esim. tiedonhankinta- ja analysointitaito, kunnan hallinnon ja talouden osaaminen, kielitaito)
- strateginen pätevyys (esim. muutosten ymmärtäminen ja johtaminen, visiointi, strategian toimeenpanokyky)
- yhteisön johtamisen taidot (esim. verkostojohtaminen, kuntien välinen yhteistyö, elinvoiman ja kilpailukyky edistäminen)

*

- henkilökohtaiset ominaisuudet
- ihmissuhdetaidot
- käytännölliset tiedot ja taidot
- strateginen pätevyys
- yhteisön johtamisen taidot

8. Minkälaisia ominaisuuksia kunnanjohtaja mielestäsi tarvitsee menestyäkseen tehtävässään ?
9. Mitä asioita korostaisit kunnanjohtajan työpaikkailmoituksessa, jotta se herättäisi mahdollisimman paljon kiinnostusta potentiaalisissa hakijoissa ? Mainitse vähintään kolme (3) tärkeintä asiaa.
10. Mitä muuta haluaisit sanoa kunnanjohtajien rekrytoinneista, työtehtävistä tai työn haasteista ?