

Opas kunnanjohtajan kehityskeskusteluista

Sisältö

1 Kehityskeskustelut palvelevat sekä poliittista johtoa että kunnanjohtajaa	3
2 Yhden keskustelun toimintamalli	4
Vastuut ja prosessi	4
Keskustelun osapuolet	4
Kehityskeskustelun sisältö	5
Tiedottaminen ja seuranta	7
3 Kahden eri keskustelun toimintamalli	9
Tavoite- ja tuloskeskustelu	9
Kehittymiskeskustelu	10
Kahden eri keskustelun toimintamallin hyödyt	10
Oheisaineistoa	10
Liitteet	
Liite 1. Kehityskeskustelun mallipohja yhden keskustelun mallissa	11
Liite 2. Tavoite- ja tuloskeskustelun mallipohja kahden eri keskustelun toimintamallissa	11
Liite 3. Kehittymiskeskustelun mallipohja kahden eri keskustelun toimintamallissa	11

Kuvat: Kuntaliitto

ISBN 978-952-293-670-7 (pdf)
© Suomen Kuntaliitto
Helsinki 2019

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, PL 200, 00101 Helsinki
Puh. 09 7711, faksi 09 771 2291
www.kuntaliitto.fi

1 Kehityskeskustelut palvelevat sekä poliittista johtoa että kunnanjohtajaa

Parhaimmillaan kunnanjohtajan kehityskeskustelut palvelevat sekä poliittista johtoa että kunnanjohtajaa. Keskustelujen käytänteiden edelleen kehittämässä on syytä ottaa siten huomioon molempien näkökulmien turvaaminen.

Poliittisen johdon näkökulmasta keskustelut ovat työväline ja vuorovaikutusfoorumi kunnanjohtajan johtamistyön tavoitteiden ja niiden arviointikriteerien asettamiselle ja seuraamiselle vuoden aikana. Strateginen johtaminen vahvistuu, ja johtamistyön tavoitteet selkeytyvät.

Keskustelut ovat myös oiva foorumi poliittisen ja ammatillisen johdon yhteistyön kehittämiseksi. Ymmärrys poliittisen ja ammatillisen johdon yhteistyöstä ja työnjaosta selkiytyy.

Lisäksi keskustelut mahdollistavat johtamistyön edellytysten ja työn tukemisen, mitkä lisäävät osaltaan johtajatyön houkuttelevuutta ja kuntatyönantajan kilpailukykyä. Onnistuneesti toteutetut keskustelut edistävät kunnanjohtajan sitoutumista kuntaan.

Hyvin toteutetuilla kehityskeskusteluilla voidaan osaltaan myös vähentää riskiä turhiin epäluottamus-tilanteisiin. Kuntien taloudellisista haasteista ja alati muuttuvasta toimintaympäristöstä voi aiheutua paineita, jolloin kunnanjohtajasta voi tulla syntipukki yksittäisen asian tai kokonaisuuden kannalta pienen tilanteen perusteella. Keskusteluissa sovitut asiat ovat poliittiselle johdolle ohjenuora johtamistyön kokonaisuuden arviointiin ja seurantaan. Kehityskeskustelut ovat siten tärkeä työkalu, jotta ei edes jouduta virallisiin epäluot-

tamusprosesseihin.

Hallituksen puheenjohtajalle keskustelut ovat myös foorumi esimiesroolissa huolehtia kunnanjohtajan onnistumisen edellytyksistä, osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista sekä yhteistyön toimivuudesta. Keskusteluja kehittämällä hallituksen puheenjohtaja edistää kunnanjohtajan esimiehenä hyvää johtamiskulttuuria sekä heidän keskinäistä työnjakoaan ja yhteistyön sujuvuutta.

Kunnanjohtajalle keskustelut tarkoittavat työn priorisointia sekä työn edellytysten parantamista. Keskustelut ovat kunnanjohtajalle foorumi tuoda esille toiveita kouluttautumisesta. Lisäksi ne ovat sopiva paikka tuoda esille esimerkiksi huolenaiheita tai henkilökohtaisia asioita.

Hyvin toteutetut vuosittaiset keskustelut ovat yksi konkreettinen keino tukea kunnanjohtajan johtamistyötä ja ammatillista kehittymistä sekä parantaa poliittisen ja ammatillisen johdon yhteistyötä. Tällä hetkellä 80 %:ssa kunnista käydään kunnanjohtajan kanssa vuosittain keskusteluita. Yli 95 % kunnanjohtajista on innostuneita työstään ja tuntee itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi. Siitä huolimatta puolet kunnanjohtajista on miettinyt alan vaihtoa. (Lähde: Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn tuloksia, Kuntaliitto & Keva 9.8.2018).

Tässä oppaassa kuvataan yleisellä tasolla kaksi eri toimintamallia kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelujen toimintamallit ja käytänteet vaihtelevat kunnittain. Keskustelukäytänteiden kehittämiseksi on syytä aina etukäteen keskustella yhdessä kunnanjohtajan ja luottamushenkilöjohdon kesken.

2 Yhden keskustelun toimintamalli

Yleisin toimintatapa kunnissa on se, että kunnanjohtajan kanssa pidetään vuosittain yksi kehityskeskustelu.

Vastuut ja prosessi

Hallituksen puheenjohtaja on vastuussa kehityskeskustelun valmistelusta, ajankohdan sopimisesta, sujuvasta keskustelusta ja muistion kirjaamisesta. Kunnanhallitus on toimielimenä kunnanjohtajan esimies, mutta operatiivinen esimiesvastuu on kunnanhallituksen puheenjohtajalla.

Kunnanjohtajan johtajasopimuksessa on hyvä sopia, milloin kehityskeskustelu vuosittain pidetään. Joissakin kunnissa keskustelu käydään loppuvuodesta, kun seuraavan vuoden talousarvio on tehty ja seuraavan vuoden painopisteet ovat selvillä. Joissakin kunnissa keskustelu käydään alkuvuodesta. Keskustelu voidaan käydä myös tarvittaessa puolivuositain. Mikäli tulostavoitteille on asetettu ajallisia kriteereitä, on syytä tehdä yhteinen tarkastelu tavoitteiden mukaisesta etene- misestä. Keskustelun voi rytmittää kunnan toiminnan vuosikelloon ja henkilöstön kehityskeskusteluiden aikatauluihin.

Ennen kehityskeskustelua kunnanhallituksen puheenjohtaja voi käydä hallituksen kanssa lähetekeskustelun. Hallituksen lähetekeskustelussa kootaan näkemyksiä kunnanjohtajan edellisen vuoden tavoitteiden onnistumisesta, seuraavan vuoden tavoitteiden konkretisoimisesta sekä poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhteistyöstä. Valmistautumisen pohjana käytetään kuntastrategiaa, johtajasopimusta, talousarvioita sekä edellisen vuoden keskustelun muistiota.

Hallituksen puheenjohtaja välittää kunnanjohtajalle tiedon kunnanhallituksen lähetekeskustelusta ennen varsinaista keskustelua. Näin kunnanjohtajalle annetaan mahdollisuus tutustua etukäteen kunnanhallituksen näkemyksiin, palautteisiin ja ehdotuksiin. Tällä toimintatavalla varmistetaan se, että varsinainen keskustelu kohdistuu tehokkaasti ydinasioihin ja että molemmat osapuolet saapuvat varsinaiseen keskusteluun hyvin valmistautuneina.

Kunnanjohtaja myös arvioi oman työnsä tuloksia ennen keskustelua. Lisäksi hän voi keskustella etukäteen johtoryhmän kanssa siitä, miten johtoryhmä näkee edellisen vuoden tavoitteiden saavuttamisen ja seuraavan vuoden tärkeimmät tavoitteet.

Keskustelun osapuolet

Johtajasopimuksessa on hyvä sopia, ketkä kaikki osallistuvat kunnanjohtajan kehityskeskusteluun. Yleisin käytäntö kunnissa on se, että kunnanhallituksen puheenjohtaja ja mahdollisesti myös kunnanhallituksen I varapuheenjohtaja käyvät kunnanjohtajan kanssa keskustelun.

Mahdollista on myös, että kunnanhallituksen varapuheenjohtajat, kunnanhallitus tai valtuuston puheenjohtajisto osallistuvat keskusteluun. Tällöin on kuitenkin suositeltavaa, että siirryttäisiin kahden eri keskustelun toimintamalliin. Kunnanjohtajan tavoite- ja tuloskeskusteluun osallistuisi laaja kokoonpano luottamushenkilöitä. Sen sijaan henkilökohtaisemman kehittymis- ja työhyvinvointikeskustelun kunnanjohtajan kanssa kävisi vain kunnanhallituksen puheenjohtaja.

Kehityskeskustelun sisältö

Edellisen vuoden tulostavoitteiden arviointi

Keskustelut aloitetaan edellisen vuoden työn tulosten arvioinnilla. Tässä kohdin palautetaan ensin mieleen, minkälaisia konkreettisia tulostavoitteita ja arviointikriteerejä sovittiin edellisessä kehityskeskustelussa.

Hallituksen puheenjohtaja kertoo kunnanhallituksen yhteiset näkemykset ja palautteet tuloksista ja onnistumisesta. Kunnanjohtaja kertoo omat näkemyksensä ja arviointinsa. Lisäksi keskustellaan siitä, miten hallituksen puheenjohtaja ja hallitus ylipäättään on tukenut kunnanjohtajaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitteiden saavuttaminen on ennen kaikkea yhteistyötä. Luottamusta edistävässä ja avoimessa toimintakulttuurissa luottamushenkilöt arvioivat myös omia toimintatapojaan.

Muistioon kirjataan yhdessä keskustellen muodostetut johtopäätökset työn tulosten saavuttamisesta. Muistioon voidaan kirjata myös palautetta ja kehittämistarpeita tavoitteiden saavuttamiseksi tai yhteistyön edistämiseksi. Muistioon voidaan myös kirjata jatkotoimista, jos jokin tavoite ei ole vielä saavutettu ja kunnanjohtajan halutaan jatkavan työtään sen edistämiseksi.

Seuraavan vuoden tavoitteiden ja arviointikriteereiden asettaminen

Kehityskeskustelussa asetetaan yhdessä kunnanjohtajan kanssa seuraavan vuoden tavoitteet ja niiden arviointikriteerit. Vuosittaiset tavoitteet pohjautuvat kyseisen vuoden talousarvion linjauksiin ja resursointiin. Talousarvion linjaukset perustuvat puolestaan voimassa olevaan kuntastrategiaan.

Parhaimmillaan keskustelussa sovitaan, miten kunnanjohtaja johtamistyöllään edistää vuosittain kuntastrategiaan pohjautuvia painopisteitä. Valtuusto-

kauden aikana kunnanjohtajan konkreettiset tavoitteet vaihtelevat vuosittain. Kunnanjohtajan johtamistyön arvioinnin näkökulmasta on epäselvä tilanne, jos johtamistyölle kohdistetut tavoitteet ovat samat kuin kuntastrategian tavoitteet. Kuntastrategian tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavat lukuisat poliittiset päätökset, ei yksin kunnanjohtajan johtamistyö.

Vuosittaisiin tavoitteisiin vaikuttaa myös kunnanjohtajan johtajasopimus. Kunnanjohtajan yleiset tehtäväkokonaisuudet johdetaan kuntastrategiasta ja ne kirjataan johtajasopimukseen. Kunnanjohtajan vastuiden sisältöön vaikuttaa myös työnjako johtoryhmän muiden jäsenten kanssa.

Olisi hyvä muodostaa konkreettisia vuosittaisia tavoitteita, eikä vain viitata kuntastrategian tai johtajasopimuksen mukaisiin tehtäviin. Kunnanjohtajan johtamistyö on kytköksissä kuntastrategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Kuntastrategian tavoitteiden onnistumiseen vaikuttaa sekä poliittinen päätöksenteko että henkilöstön toiminta. Kunnanjohtaja ei ole yksin vastuussa kuntastrategian tavoitteiden onnistumisesta, vaan hän vastaa tavoitteiden mukaisesta henkilöstöorganisaation toiminnasta. Kuntastrategian tavoitteista on tarpeen johtaa kunnanjohtajan tulostavoitteet. Näin vuosittaiset kunnanjohtajan tulostavoitteet helpottavat kunnanjohtajan johtamistyötä sekä sen seurantaa ja arviointia.

Jokaiselle kunnanjohtajan tulostavoitteelle olisi hyvä sopia arviointikriteerit, joiden perusteella tavoitteiden onnistumista seurataan ja arvioidaan. Näin keskustelumuistio toimii poliittisen johtamisen yhtenä työ- ja seurantavälineenä sekä edistää luottamusta.

Hyvä arviointikriteeri sisältää tarvittaessa numeerisia mittareita sekä laadullisia ja aikaan sidottuja arviointikriteereitä. Joissakin tehtävissä tulos on mitattavissa, mutta numeeristen mittareiden asettamisessa on syytä olla varovainen. Johtamistyössä tuloksen mittaaminen pelkästään numeerisella tai määrällisellä mittarilla ei usein ole luontevaa eikä realistista. Lisäksi useat kunnassa käytössä oleva numeeriset mittarit ovat sellaisia,

joihin vaikutetaan lukuisilla poliittisilla päätöksillä ja jotka soveltuvat siten paremmin strategian arviointimittareiksi. Numeeristen mittareiden olisi hyvä olla sellaisia, joihin kunnanjohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Laadullisilla arviointikriteereillä tarkoitetaan kuvausta, miten tai mihin suuntaan kyseisen tavoitteen toivotaan kehittyvän. Aikaan sidotut arviointikriteerit tarkoittavat tavoitteen paloittelua lyhyempiin aikaväleihin. Tämä mahdollistaa välietappien asettamisen seurannan avuksi.

Kunnanjohtajan ja poliittisen johdon yhteistyö

Kehityskeskustelu ovat hyvä tilaisuus käydä yhteistä keskustelua luottamushenkilöiden ja kunnanjohtajan välisestä yhteistyöstä. Muistioon voidaan kirjata yhteiset kehittämistavoitteet yhteistyön sujuvuudelle. Lisäksi voidaan sopia, miten puheenjohtajat tukevat kunnanjohtajaa sovitussa seuraavan vuoden tavoitteissa.

Kunnanjohtajan palkkauksen tarkistaminen

Johtajasopimuksessa on hyvä sopia, että kunnanjohtaja saa pääsääntöisesti kunta-alan työ- ja virkaehtosopi-

KUNTASTRATEGIAN TAVOITE JA MITTARIT	KUNNANJOHTAJAN VUOSITTAINEN TULOSTAVOITE JA ARVIOINTIKRITEERIT
Elinkeinoitoiminnan kehittäminen ja hyvä yrittämisen ympäristö Arviointimittarina esimerkiksi yritysten ja työpaikkojen määrä sekä työpaikkaomavaraisuus	Yritystytyytyväisyyden lisääminen, yritysmönteisen asenteen lisääminen henkilöstössä tai tontti- ja matkailumarkkinoinnin kehittäminen Arviointikriteereinä esimerkiksi kunnanjohtajan (+muiden vastuullisten) vierailut yrityksissä, henkilöstön aktiivinen yhteydenpito yrittäjiin, reagoit nopeus yrittäjän yhteydenottoon, markkinointisuunnitelma tehty/ei tehty, toteutunut/ei toteutunut
Kunnan vetovoimaisuuden ja viihtyisän asumisympäristön kehittäminen Arviointimittarina esimerkiksi asukasluku	Asukaslähtöisen palveluasenteen kehittyminen henkilöstöorganisaatiossa Arviointikriteereinä esimerkiksi henkilöstön asukaslähtöinen palveluasenne, asukkaiden osallisuuden tavat eri palveluissa, viestinnän kehittyminen, kunnanjohtajan oma monikanavainen viestintä ja toiminta myönteisen kuntakuvan edistämiseksi
Asukkaiden hyvinvoinnin lisääminen Arviointimittarina esimerkiksi asukasluku, palvelutytyytyväisyys, hyvinvointikertomus	Poikkihallinnollisen hyvinvointityön edistäminen henkilöstöorganisaatiossa Arviointikriteereinä esimerkiksi laajan hyvinvointiryhmän toiminnan aloittaminen ja vakiinnuttaminen, laajan hyvinvointikäsitteen omaksuminen eri toimialoilla
Henkilöstöorganisaation toiminnan tehostaminen ja kehittäminen Arviointimittarina esimerkiksi henkilöstön määrä, henkilötyövuodet, henkilöstön työhyvinvointi	Henkilöstön uudistumiskyvyn kehittäminen Arviointikriteereinä esimerkiksi kehittämisideoiden ja kokeilujen määrä, uudet toimintatavat, palvelujen sähköistäminen, työhyvinvointikyselyt

Kuva 5. Esimerkkejä kuntastrategian tavoitteista ja arviointimittareista sekä kunnanjohtajan vuosittaisista tulostavoitteista ja arviointikriteereistä. (Ks. lisää kuntastrategian arviointimittareista www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/mittarit-kuntastrategioissa)

muksissa sovitut yleiskorotukset. Palkankorotustarpeen arviointi kunnassa on hyvä tehdä myös silloin, kun KVTES-alueen palkkoja tarkastetaan ja tällöin tehdä mahdollinen tasokorotus. Kunnanjohtajan palkan kilpailukykyisyys ja suhde vastaaviin kuntiin on syytä tarkistaa säännöllisesti.

Vuosittaiset kehityskeskustelut ovat sopiva foorumi palkan tarkastukseen samalla kun arvioidaan työn onnistumista ja täsmennetään työn tavoitteita. Keskustelun yhteydessä arvioidaan kunnanjohtajan työsuoritus ja henkilökohtaisen lisän, kertakorvauksen ja tulospalkkion käyttö. Tukea tähän saa oman kunnan palkkausjärjestelmän työsuorituksen arviointia koskevasta osasta, kunta-alan työ- ja virkaehtosopimuksista ja KT Kuntatyönantajilta. Kunnanjohtajia koskevat palkkatilastotiedot ovat nähtävillä KT Kuntatyönantajien nettisivuilla.

Työhyvinvointi ja ammattitaidon kehittäminen

Kehityskeskustelussa käydään keskustelua myös kunnanjohtajan henkilökohtaista kehittymisen toiveista, ammattitaidon kehittämisestä ja ylläpidosta, tulevaisuuden kiinnostuksista ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Hyvä on vuosittain muodostaa yhdessä tilannekuva kunnanjohtajan työstä, työoloista, motivaatiosta, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työkyvystä.

Olennaista on sopia se, millä keinoilla kunnanjohtajan työtä ja työhyvinvointia voidaan edelleen tukea ja mahdollistaa onnistuminen. Keskustelu kunnanjohtajan osaamisen kehittämisestä ja koulutustarpeista on myös tarpeen. Yhteisesti voidaan sopia, minkälaiseen koulutukseen kunnanjohtaja voi osallistua. Henkilökohtaisen kehittymisen keinoja on myös muita, kuten työnohjaus, coachaus ja mentorointi.

Kunnanjohtajan työhyvinvointi ja sen seuraamisesta huolehtiminen kuuluu hyvään henkilöstöpolitiikkaan, josta kunnanhallituksen tulee Kuntalain 39 §:n mukaan huolehtia. Kunnanjohtajan työ on kuormittavaa ja kunnanjohtajan työhön kuuluu iltaan ja viikonloppuun

sijoittuvia tehtäviä ja tilaisuuksia päivittäisen työn lisäksi. Kunnanjohtaja ei saa ylityö-, lisätyö-, lauantaiyökorvauksia jne., jollei toimivaltainen viranomaisen katso sitä kohtuulliseksi.

Kehityskeskusteluissa voidaan puhua työkykyyn liittyvistä asioista ja hyvissä ajoin löytää keinoja torjua työkykyä uhkaavia tekijöitä sekä ehkäistä mahdollisia työkyvyttömyysriskejä.

Lisäksi voidaan ottaa esille myös arkaluontoisempia huolenaiheita, esimerkiksi luottamushenkilö- tai henkilöstöorganisaation toimivuuteen liittyen. Tämä on sopiva tilaisuus tuoda esille kokemuksia epäasiallisesta käytöksestä tai häirinnästä.

Keskustelussa on tarpeen arvioida hallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välisen yhteistyön toimivuutta. Hallituksen puheenjohtaja esittää oman arvion yhteistyöstä ja tuestaan kunnanjohtajalle. Samoin kunnanjohtaja esittää omat arviot saamastaan tuesta sekä odotukset tuelle ja yhteistyölle. Yhteisesti sovitaan kehittämistarpeet ja uudet yhteistyökäytänteet. Tämä edistää yhteistä vastuunottoa kuntaorganisaation johtamisesta.

Työhyvinvointiin liittyvät asiat on syytä pitää mukana kehityskeskusteluissa. Vuoden 2018 kunnanjohtajien työhyvinvointikyselyn perusteella vain alle puolessa keskusteluissa käydään läpi työhyvinvointiin ja jaksamiseen, työn kuormittavuuteen ja ajankäyttöön liittyviä asioita. Lisäksi 41 % kunnanjohtajista on kokenut häirintää tai epäasiallista käytöstä. (Lähde: Kuntajohtajien työhyvinvointikyselyn tuloksia, Kuntaliitto & Keva 9.8.2018)

Muut esille tulevat asiat

Keskustelu ovat hyvä tilaisuus nostaa yhteiseen pohdintaan myös muita kunnan toimintaan tai luottamushenkilö- ja henkilöstöorganisaation yhteistyöhön liittyviä asioita. Tässä kohdin kunnanjohtajalle ja hänen toimintatavoilleen voidaan antaa palautetta ja kehittämistoiveita.

Tiedottaminen ja seuranta

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on myös keskustelun muistion laatiminen. Puheenjohtaja pyytää kunnanjohtajalta muistioon kuittauksen ja tarvittavat täsmennykset.

Hallituksen puheenjohtaja välittää tietoa kunnanjohtajan seuraavan vuoden tavoitteista ja arviointikriteereistä kunnanhallitukselle. Kunnanjohtajan työn keskeisistä vuosittaisista tavoitteista voidaan tiedottaa myös valtuustoryhmien puheenjohtajille, valtuustolle ja kaikille luottamushenkilöille. Avoimen tiedottamisen hyötyjä on, että koko valtuustolle muodostuu mahdollisimman yhtenäinen käsitys kunnanjohtajalle asetetuista tavoitteista. Tämä voi ainakin osittain ehkäistä ristiriitaisia ja ylimitoitettuja odotuksia kunnanjohtajaa kohtaan.

Mikäli kehityskeskustelussa sovitusta asioista tiedotetaan laajasti, olisi hyvä poistaa muistiosta sellaiset kohdat, jotka on kunnanjohtajan kanssa sovittu luot-

tamuksellisiksi. Luottamuksellisia keskustelumuistion kohtia ovat yleensä kunnanjohtajan työhyvinvointiin, ammattitaidon kehittämiseen, arkaluontoisiin asioihin ja mahdolliset yksityiselämään liittyvät kirjaukset.

Kunnanjohtaja voi tiedottaa tavoitteista ja arviointikriteereistä henkilöstölle ja hyödyntää tavoitteita esimerkiksi johtoryhmän kehityskeskusteluissa.

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla esimiehenä on arjessa seurata ja tukea kunnanjohtajaa tavoitteiden toteuttamisessa. Hallituksen puheenjohtaja vie omalta osaltaan eteenpäin esimerkiksi sellaisia kehittämistarpeita, jotka liittyvät poliittisen ja ammatillisen johdon yhteistyöhön. Hallituksen puheenjohtaja voi edistää luottamusta johtamistyöhön kertomalla aktiivisesti luottamushenkilöille kunnanjohtajan johtamistyön etene- misestä. Tarpeen mukaan hallituksen puheenjohtaja voi käydä kunnanjohtajan kanssa täydennys- ja arviointikeskusteluja.

3 Kahden eri keskustelun toimintamalli

Toinen tapa kunnissa on se, että kunnanjohtajan kanssa pidetään vuosittain erikseen tavoite- ja tuloskeskustelu sekä kehittymiskeskustelu. Erona on se, että yhden keskustelun asiasisällöt jaetaan kahteen eri keskusteluun. Lisäksi erona on se, että keskustelut pidetään eri ajankohtina ja kokoonpanoilla.

Tavoite- ja tuloskeskustelu

Tavoite- ja tuloskeskustelun valmistelusta, ajankohdan sopimisesta, koollekutsumisesta, sujuvasta keskustelusta ja muistion kirjaamisesta on vastuussa kunnanhallituksen puheenjohtaja.

Keskusteluun voi osallistua laaja joukko kunnanhallituksen ja valtuuston puheenjohtajia sekä kunnanjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja kutsuu koolle kunnanjohtajan ja johtajasopimuksessa sovitut puheenjohtajat. Kokoonpanoon vaikuttaa kunnan toimintakulttuuri.

Tavoite- ja tuloskeskustelussa agendalla on seuraavat asiat (sisällöt samat kuin yhden keskustelun toimintamallissa, ks. ed. luku):

1. Edellisen vuoden tulostavoitteiden arviointi
2. Seuraavan vuoden tavoitteet ja arviointikriteerit
3. Kunnanjohtajan ja poliittisen johdon yhteistyö
4. Kunnanjohtajan palkkauksen tarkistaminen
5. Muut esille tulevat asiat

Kahden keskustelun toimintamallissa tavoite- ja tuloskeskustelun valmistelu voi olla laajempaa. Kunnanhallituksen puheenjohtaja voi koota luottamushenkilöiden näkemyksiä eri tavoin. Yhtenä vaihtoehtona hallituksen

puheenjohtaja voi käydä lähetekeskusteluja esimerkiksi kunnanhallituksen ja valtuuston puheenjohtajien sekä valtuustoryhmien puheenjohtajien kanssa. Tällöin valtuustoryhmien puheenjohtajien vastuulla on käydä keskusteluja omissa ryhmissä. Toisena vaihtoehtona valtuutettujen ja hallituksen näkemyksiä voidaan koota kyselyn avulla. Tällöinkin paikallaan on hallituksen saatekeskustelu, jossa analysoidaan yhteen kyselyjen tulokset.

Kunnanhallituksen puheenjohtaja voi kutsua koolle erilliseen valmistautumiskokoukseen ne valtuuston ja hallituksen puheenjohtajat sekä valtuustoryhmien puheenjohtajat, jotka osallistuvat myös varsinaiseen tavoite- ja tuloskeskusteluun. Valmistautumiskokouksessa kootaan yhteen yhteiset näkemykset siitä, miten kunnanjohtaja on onnistunut työssään ja minkälaisia tavoitteita he ehdottavat seuraavalle vuodelle. Kunnanjohtajalle on syytä antaa etukäteen tutustuttavaksi valmistautumiskokousten koonnit. Näin turvataan osapuolten tasapuolinen valmistautuminen ja olennaisiin näkökulmiin kohdistuva keskustelu.

Hallituksen puheenjohtaja valmistautuu hyvin, jotta tavoite- ja tuloskeskustelu etenee sujuvasti ja kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi. Hallituksen puheenjohtaja vastaa etukäteen keskustelun käytännön järjestelyistä, eli varaa rauhallisen tilan, riittävän keskusteluajan ja lähettää osapuolille kutsut.

Hallituksen puheenjohtaja toimii keskustelun puheenjohtajana ja huolehtii tasapuolisesta yhteiseen ymmärrykseen tähtäävästä keskustelusta. Mitä enemmän keskusteluun osallistuu luottamushenkilöitä, sitä tärkeämpää on huolehtia tasapuolisesta keskustelusta.

Mikäli ilmenee erimielisyyttä, tavoitteille voidaan myös sopia välitavoitteita ja ajallisia kriteerejä, jolloin asiaan voidaan palata esimerkiksi puolen vuoden päästä uudelleen.

Kunnanhallituksen puheenjohtaja huolehtii muistion kirjaamisesta ja sen kuittauksesta. Muistion avulla kunnanjohtajan tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä voidaan tiedottaa laajasti.

Kehittymiskeskustelu

Kehittymiskeskustelun valmistelusta, ajankohdan sopimisesta ja muistion kirjaamisesta on vastuussa kunnanhallituksen puheenjohtaja. Kehittymiskeskusteluun osallistuvat vain kunnanhallituksen puheenjohtaja ja kunnanjohtaja. Kehittymiskeskustelu pidetään tavoite- ja tuloskeskustelun jälkeen eri ajankohtana.

Kehittymiskeskustelun agendalla on seuraavat asiat (sisällöt samat kuin yhden keskustelun toimintamallissa, ks. ed. luku):

1. Tilannekuva työn sujumisesta ja työhyvinvoinnista
2. Osaamisen ja työolojen kehittäminen
3. Hallituksen puheenjohtajan tuki sekä yhteistyö kunnanjohtajan kanssa
4. Kuntaorganisaation toimivuuteen liittyvät huolet ja asiat
5. Kunnanjohtajan työkyky
6. Muut esille tulevat asiat

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on keskustelun muistion kirjaaminen. Muistio kuitataan hyväksytyksi tai siihen pyydetään täsmennyksiä. Muistiota ei julkisteta. Muistio pidetään salassa, sillä se sisältää henkilökohtaisia asioita kunnanjohtajan työhyvinvoinnista ja muista mahdollisista arkaluontoisista asioista.

Kahden eri keskustelun toimintamallin hyödyt

Kahden eri keskustelun toimintamalli on harvinaisempi kunnissa. Kunnanjohtajan tavoite- ja tuloskeskustelujen sekä kehittymiskeskustelujen erottamisella on useita hyötyjä.

Tavoite- ja tuloskeskustelujen laaja valmistelu, kokoonpano ja tiedottaminen edistävät päättäjien ja kunnanjohtajan välistä luottamusta ja yhteistyön toimivuutta, tietoa johtajan työnkuvasta sekä johtamistyöhön kohdistuvat odotukset ja tavoitteet yhdenmukaistuvat ja niihin sitoutuminen vahvistuu.

Näin voidaan osaltaan vähentää kuntaimagon raskaita kunnanjohtajaan kohdistuvia epäluottamustilanteita, joihin suurin osa aloitteista tulee valtuustolta. Laajassa valmistelussa ja tiedottamisessa on myös tarkoituksellisen väärin tulkinnan ja käytön riski, joten tämä malli vaatii kunnanhallituksen puheenjohtajalta myös jäykkää johtamisotetta.

Kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan kahdenkeskinen kehittymiskeskustelu puolestaan tarjoaa mahdollisuuden keskustella luottamuksellisesti henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista ja arkaluontoisista huolenaiheista ja esimerkiksi häirinnästä. Kunnanjohtajan voi olla vaikea tuoda näitä asioita esille yhden keskustelun mallissa, jos mukana on useita puheenjohtajia.

Oheisaineistoa

Kunnanjohtajan johtajasopimus – puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle. Kuntaliitto. 2016. Verkkopublication.

kuntaliitto.fi/verkkokauppa

Liite 1. Kehityskeskustelun mallipohja yhden keskustelun mallissa


1. Edellisen vuoden tulostavoitteiden arviointi
2. Seuraavan vuoden tavoitteet ja arviointikriteerit
3. Kunnanjohtajan ja poliittisen johdon yhteistyö
4. Kunnanjohtajan palkkauksen tarkistaminen
5. Tilannekuva työn sujumisesta ja työhyvinvoinnista
6. Osaamisen ja työolojen kehittäminen
7. Hallituksen puheenjohtajan tuki sekä yhteistyö kunnanjohtajan kanssa
8. Kuntaorganisaation toimivuuteen liittyvät huolet ja asiat
9. Kunnanjohtajan työkyky
10. Muut esille tulevat asiat

Liite 2. Tavoite- ja tuloskeskustelun mallipohja kahden eri keskustelun toimintamallissa

1. Edellisen vuoden tulostavoitteiden arviointi
2. Seuraavan vuoden tavoitteet ja arviointikriteerit
3. Kunnanjohtajan ja poliittisen johdon yhteistyö
4. Kunnanjohtajan palkkauksen tarkistaminen
5. Muut esille tulevat asiat

Liite 3. Kehittymiskeskustelun mallipohja kahden eri keskustelun toimintamallissa

1. Tilannekuva työn sujumisesta ja työhyvinvoinnista
2. Osaamisen ja työolojen kehittäminen
3. Hallituksen puheenjohtajan tuki sekä yhteistyö kunnanjohtajan kanssa
4. Kuntaorganisaation toimivuuteen liittyvät huolet ja asiat
5. Kunnanjohtajan työkyky
6. Muut esille tulevat asiat



Tässä oppaassa kuvataan kunnanjohtajan
kehityskeskustelujen prosessit, vastuut ja sisällöt.
Opas tarjoaa kunnanhallituksen puheenjohtajalle
tukea kehityskeskustelujen kehittämiseksi.



Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puhelin 09 7711
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi
www.kuntaliitto.fi

ISBN 978-952-293-670-7 (pdf)

Helsinki 2019