TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN TYÖNANTAJAKUVAN KILPAILUKYVYN KEHITTÄMISESSÄ

Tutkimuskohteena Tampereen kaupungin työnantajakuva

Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019
Ohjaaja: Markku Sotarauta

Aila Halsinaho

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtaminen, Pro gradu -seminaari ja -tutkielma 2019, 40 op

HALSINAHO, AILA: Henkilöstövoimavarojen johtaminen työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämisessä – Tutkimuskohteena Tampereen kaupungin työnantajakuva

Pro gradu -tutkielma, 102 sivua, 2 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Markku Sotarauta

Huhtikuu 2019
Avainsanat: työnantajakuva, henkilöstövoimavarojen johtaminen, esimiestyö, kunta-ala

Tutkielma käsittelee työnantajakuvan kehittämistä henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan tukea kilpailukykyisen työnantajakuvan muodostumista ja millaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat työnantajakuvan kilpailukykyä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Tampereen kaupunki.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä ja tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä Tampereen kaupungilla työskentelevää esimiestä. Esimiehet edustavat kaupungin kolmea palvelualuetta ja yhtä liikelaitosta.

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan kehittää työnantajakuvan kilpailukykyä, kun henkilöstövoimavarojen johtaminen vahvistaa työntekijän kokemusta arvostuksesta, luottamuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Esimiestyöllä on huomattava vaikutus työnantajakuvan kilpailukykyyn, sillä esimiehet johtavat työhyvinvointia, toimivat työnantajan edustajina ja ovat vastuussa työyhteisön arkisista kohtaamisisista. Inhimillinen esimiestyö on keskeinen työnantajakuvan kilpailukykyä kehittävä osaamisvaatimus. Tutkimustuloksissa havaittuja työnantajakuvan kilpailukykyä vahvistavia henkilöstökäytäntöjä ovat osaamisen kehittäminen, työmotivaation johtaminen työn merkityksellisyyden kautta, henkilöstöviestintä sekä työn joustot.

Tutkimustulokset osoittavat, että Tampereen kaupungin panostukset esimiestyön ja henkilöstön kehittäjäroolin tukemiseen voivat vahvistaa Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukykyä, ja niitä kannattaa tuoda esiin työnantajakuvaa viestittäessä. Tampereen kaupungin työnantajaviestintää kannattaa vahvistaa sekä organisaation sisäisesti että ulospäin. Panostukset henkilöstön kehittämiseen ja mahdollisuus merkitykselliseen työhön ovat ominaispiirteitä, jotka voivat erottaa Tampereen kaupungin muista työnantajista. Tutkimus osoittaa, että kehitettäessä työnantajakuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla huomion tulee kiinnittyä siihen, millaisen kokemuksen työnantaja tuottaa henkilöstölle. Pohjimmainen kysymys on, miten organisaatio kohtelee henkilöstöä. Työnantajakuvan kehittäminen henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin on alati jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO 1

1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT 1
1.2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ 3
1.3 TUTKIELMAN RAKENNE 4

2. TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN 6

2.1 TYÖNANTAJAKUVA JA LÄHIKÄSITTEET 6
2.2 SISÄINEN JA ULKOINEN TYÖNANTAJAKUVA 9
2.3 TYÖNANTAJAKUVAN SYMBOLINEN JA INSTRUMENTAALINEN ULOTTUVUUS 10
2.4 TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTAMINEN 11
2.5 KUNTA-ALAN TYÖNANTAJAKUVA 15

3. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA 18

3.1 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN – HENKILÖSTÖ ORGANISAATION TÄRKEIMPÄNÄ VOIMAVARANA 18
3.2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN TAVOITTEET 21
3.3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN SUHDE TYÖNTEKIJÖIHIN 23
3.3.1 Työmotivaation johtaminen 24
3.3.2 Työhön sitoutuminen 25
3.3.3 Työhyvinvointi 27
3.3.4 Osaamisen kehittäminen 29
3.4 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖN NÄKÖKULMASTA - ESIMIEHET HRM:N TOTEUTTAJINA 29
3.5 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN KUNTAKONSERNISSA 31
3.5.1 Julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaispiirteitä 31
3.5.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitys Suomen kuntasektorilla 32
3.5.3 Kuntaliitoksissa tarvitaan hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista 35
3.5.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen ajankohtaisia teemoja 36
3.5.6 Kunnat työnantajina 37
3.6 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO 39

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO 42

4.1 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI 42
4.2 TEEMAHAASTATTELUJEN TOTEUTUS 43
4.3 SISÄLLÖNANALYYSI TEEMAHAASTATTELUAINEISTOSTA 46
4.4 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA 46
4.5 TAMPEREEN KAUPUNKI TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIONA 48
4.5.1 Tampereen kaupungin talous ja organisaatio 48
4.5.2 Henkilöstöjohtaminen Tampereen kaupungilla 52

5. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN TYÖNANTAJAKUVAN KILPALUKYVYN KEHITTÄMISESSÄ 56

5.1 HAASTATELTAVIEN KÄSITYS TAMPEREEN KAUPUNGIN JA KUNTA-ALAN TYÖNANTAJAKUVASTA 56
5.2 HYVÄ ESIMIESTYÖ KEHITTÄÄ TYÖNANTAJAKUVAN KILPAILUKYKYÄ 60
5.2.1 Arvostus, luottamus ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohtina 60
5.2.2 Esimiestyö avainasemassa työnantajakuvan kehittämisessä 62
5.2.3 Inhimilliset kohtaamiset edistävät työhyvinvointia 64
5.2.4 Esimies työntekijän palveluksessa 67
5.2.5 Asenteella ja esimerkillä johtaminen 69
5.2.6 Esimiehet tarvitsevat tukea työhönsä 71

5.3 HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT VETOVOIMATEKIJÖINÄ 73
5.3.1 Osaamisen ja työn kehittäminen *73*
5.3.2 Työmotivaation johtaminen työn merkityksellisyyden kautta *77*
5.3.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä *79*
5.3.4 Työn joustot *82*

6. JOHTOPÄÄTÖKSET 85

6.1 TUTKIMUSTULOKSET 85
6.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämisessä *85*
6.1.2 Työnantajakuvan kilpailukykyä tukevat henkilöstökäytännöt *87*
6.2 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE 90

7. LÄHTEET 91

8. LIITTEET 99

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYSRUNKO 99
LIITE 2: TOIMENPIDE-EHDOTUKSET TAMPEREEN KAUPUNGIN TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMISTYÖHÖN 101

KUVIOT

Kuvio 1. Työnantajakuvan osa-alueet……8

Kuvio 2. Työnantajakuvan rakentuminen prosessina……..….12

Kuvio 3. Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli…….....28

Kuvio 4: Tutkielman teoreettinen viitekehys…….....41

Kuvio 5. Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2019……50

Kuvio 6. Tampereen kaupungin henkilöstömäärä organisaation mukaan 31.12.2017……..51

Kuvio 7. Tampereen kaupungin johtamisen kehittämisen tavoitteet ……...53

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä pro gradu –tutkielmassa selvitän, miten Tampereen kaupunki voi kehittää työnantajakuvansa kilpailukykyä henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla. Tutkimusongelman taustalla on ajatus siitä, että menestyäkseen tulevaisuudessa kuntien on oltava houkuttelevia työnantajia. Kunnat tarvitsevat osaavaa henkilöstöä ja kilpailevat työntekijöistä yksityisen ja kolmannen sektorin työnantajia vastaan sekä keskenään toisten kuntien kanssa. Hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella Tampereen kaupunki voi vaikuttaa työnantajakuvansa kilpailukykyyn.

Kuntien toimintaympäristön muutosten myötä kuntatyönantajien huolenaiheeksi on muodostunut julkisen sektorin työnantajakuvan houkuttelevuus (Pekkarinen & Pekka 2016, 8). 2000-luvulla kuntien suurimmat haasteet ovat väestön ikääntyminen, kuntayhteisön moniarvoisuus ja julkisen sektorin tuottavuuden ja toimintaedellytysten turvaaminen (Sutinen 2012, 31). 1900-luvun lopulla kuntatyön nauttima arvostus ja työvoiman ylitarjonta tukivat kuntia työvoiman saamisessa, mutta 2000-luvulla työmarkkinoiden tilanne on muuttumassa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Eläköitymisten aiheuttama työvoimapula pakottaa kuntatyönantajat kilpailemaan aktiivisesti osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä muiden työnantajien kanssa. Arvioiden mukaan osaavan työvoiman saamisesta kunta-alalle tulee entistä huomattavasti vaikeampaa ja kunta-alan ammatteja arvostetaan aiempaa vähemmän. (Haveri ym. 2009, 27.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma yhdistää työnantajakuvan kehittämisen työelämän laatuun. Kilpailukykyinen työnantajakuva on yhteydessä kuntaorganisaation työelämän laatuun, tuloksellisuuteen ja vetovoimaan. Kunnilla on tarve kehittää työelämän laatua, jos ne haluavat menestyä tulevaisuudessa (Hakonen 2015, 4). Väestön ikääntymisestä seuraava työvoiman tarjonnan supistuminen, ikäsidonnainen palveluntarve sekä palveluiden kasvaneet kustannukset ja eläkemenot rasittavat julkisen sektorin taloutta. Kustannusten kasvun seurauksena kuntien täytyy tuottaa palvelut entistä tehokkaammin pienemmillä resursseilla. (Sallinen, Majonen & Salenius 2012, 14.) Jotta palvelut voidaan tuottaa niukemmilla henkilöstöresursseilla, henkilöstön täytyy olla motivoitunutta, sitoutunutta ja voida työssään hyvin. Työelämän

laadun kehittäminen voi auttaa pidentämään työuria, mitä pidetään monessa länsimaassa keskeisenä työvoimapoliittisena tavoitteena (Forma 2010, 13). Kunta-alalla on ajateltu, että työelämän laatua ja työnantajakuvaa voidaan kehittää työhyvinvointia parantamalla (Kauppinen 2010, 11). Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja edelleen työnantajakuvaan (Forma ym. 2012, 6). Kuntasektorin palkat ovat keskimäärin matalammat kuin yksityisellä sektorilla, eivätkä kunnat usein pysty kilpailemaan palkoilla yksityisen sektorin työnantajia vastaan, joten työnantajan houkuttelevuutta kannattaa kehittää palkkauksen sijaan muiden keinojen avulla.

Vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin kuntatyönantajien täytyy parantaa kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja turvata työvoiman saatavuus (Jalonen 2010, 4). Työnantajakuvan kehittäminen voi olla yksi ratkaisu työvoiman saatavuuden parantamiseen. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa rekrytointien onnistumiseen ja voi helpottaa työvoimapulaa. Hyvä työnantajakuva on kunnille tärkeä myös taloudellisesta näkökulmasta. Houkutteleva työnantajakuva voi synnyttää taloudellisia säästöjä, kun rekrytoinnit nopeutuvat, henkilöstön työhyvinvointi paranee ja sairauspoissaolot vähenevät. (Heilmann 2013, 286.) Kuntien henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja voimavarat tukevat tärkeiden kunnallisten palveluiden tuotantoa ja kuntayhteisön elinvoimaa.

Tutkielmassani työnantajakuvan kehittämistä tutkitaan henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksessä. Selvitän, miten kuntaorganisaation työnantajakuvan kilpailukykyä voidaan kehittää henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen avulla. Henkilöstövoimavarojen johtamista kehittämällä kunnat voivat kehittää henkilöstön osaamista, työelämän laatua ja henkilöstön työtyytyväisyyttä, jotka vaikuttavat edelleen kilpailukykyisen työnantajakuvan muodostumiseen. Laadukkaalla henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa nykyisten työntekijöiden halukkuuteen suositella työnantajaansa muille. (Pekkarinen & Pekka 2015, 14; Viitala 2013, 103.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen on perusteltu valinta tutkimusnäkökulmaksi, sillä sen rooli on merkittävä vahvalle henkilöstövoimavaralle perustuvassa tieto- ja osaamisintensiivisessä julkisessa hallinnossa (Stenvall ym. 2008, 21). Henkilöstövoimavarojen johtamisen painoarvoa lisää se, että työvoimavaltaisella kunta-alalla henkilöstön työhyvinvointi ja työkyky vaikuttavat merkittävästi kuntien työnantajamaineeseen (Pekkarinen & Pekka 2015, 4).

On tärkeää huomata, että henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena ei kuitenkaan ole vain työnantajakuvan kehittäminen ja organisaation markkinointi, vaan henkilöstövoimavarojen johtamisella voi olla useita myönteisiä vaikutuksia henkilöstöön ja organisaatioon. Sillä voidaan turvata työntekijöiden työkykyä, motivaatiota ja sitoutumista ja huolehtia henkilöstön osaamisesta (Viitala 2013, 22). Tutkielman taustaoletus on, että henkilöstöjohtaminen on itsessään tärkeää ja sen avulla voidaan parantaa työelämän laatua, mikä johtaa lopulta vetovoimaiseen työnantajakuvaan.

Tutkielmassa työnantajamaine ymmärretään kuntamaineen yhtenä rakennuspalikkana. Kuntaorganisaatio on yleensä yksi kunnan suurimpia työnantajia (Jalonen 2010, 6). Siksi voidaan sanoa, että kuntaorganisaation työnantajamaine vaikuttaa myös kunnan maineeseen. Toisaalta myös kunnan ja alueen vetovoima voi vaikuttaa siihen, päättääkö työnhakija hakea työpaikkaa kuntaorganisaatiosta. Näin ollen hyvä kuntamaine ja kunnan hyvä työnantajamaine tukevat toisiaan.

1.2 Tutkimustehtävä

Tässä pro gradu –tutkielmassa tarkoituksenani on selvittää, miten kilpailukykyistä työnantajakuvaa voidaan kaupunkikonsernissa kehittää henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin. Etsin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten Tampereen kaupunki voi rakentaa kilpailukykyistä työnantajakuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla?*
2. *Millaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat hyvää työnantajakuvaa?*

Tutkimuskysymykset ovat kehittämispainotteisia eli niiden tarkoituksena on tuottaa tietoa työnantajakuvan kehittämisen tueksi. Ensimmäinen tutkimuskysymys selvittää yleisiä suuntaviivoja siitä, miten kaupungin työnantajakuvaa voidaan kehittää henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla. Toisen tutkimuskysymyksen avulla etsitään henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä, jotka vahvistavat työnantajakuvan kilpailukykyä. Tutkimuskysymysten avulla saadaan vastaus siihen, miten henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan tukea kilpailukykyisen työnantajakuvan muodostumista ja millaiset henkilöstökäytännöt tekevät työnantajakuvasta hyvän ja vetovoimaisen.

Tavoitteena on, että tutkielman johtopäätöksissä annetaan vastauksia siihen, miten työnantajakuvaa kannattaa kehittää henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöillä. Tavoitteena on löytää ehdotuksia asioista, joita työnantajakuvan kehittämisessä kannattaa vahvistaa ja mihin

työnantajakuvassa kannattaa keskittyä, jotta työnantajakuva olisi kilpailukykyinen. Tutkielman tulokset ovat hyödynnettävissä Tampereen kaupungin kehitystyössä.

Vastaan tutkimuskysymyksiin aiemman tutkimustiedon sekä teemahaastattelumenetelmällä keräämäni empiirisen aineiston perusteella. Analysoin aineiston sisällönanalyysin menetelmin teoriaohjaavalla lähestymistavalla. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajakuvan ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteenmäärittelystä ja keskustelusta. Viitekehyksen lähtökohdat muodostuvat hallintotieteellisen ja kauppatieteellisen tutkimuksen sekä organisaatiotutkimuksen kysymyksenasetteluista.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma on rakenteeltaan tieteellinen tutkimusraportti. Tutkielma koostuu aihetta taustoittavasta teoriasta ja empiirisestä tutkimusaineistosta. Tutkielman alussa johdantoluvussa taustoitan tutkimusaiheen lähtökohdat ja perustelen tutkimusaiheen valinnan. Johdantoluvussa esittelen tutkimustehtävän ja erittelen tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastausta.

Tutkielman toinen ja kolmas luku muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen viitekehys rakentuu tutkielman ydinkäsitteiden varaan, jotka ovat työnantajakuva ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkielman toinen luku keskittyy työnantajakuvan käsitteeseen ja työnantajakuvan kehittämisprosessiin. Luvun lopuksi tarkastelen kunta-alan työnantajakuvaa kuntahenkilöstön näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsittelen henkilöstövoimavarojen johtamista kunta-alan kontekstissa. Toisen luvun painopisteenä on kuvata henkilöstövoimavarojen johtamista työntekijän ja esimiestyön näkökulmista. Luvussa on myös katsaus kunta-alan henkilöstörakenteeseen sekä kuntaorganisaatioihin työnantajina. Luvun lopuksi esitän teoreettisen viitekehyksen yhteenvedon.

Tutkielman neljäs luku käsittelee tutkimuskohdetta ja tutkimusmenetelmiä. Kuvailen käyttämäni tutkimusmenetelmän sekä tutkimusprosessin vaiheet ja arvioin tutkimuksen toteutusta. Lisäksi esittelen Tampereen kaupungin organisaation ja henkilöstöön liittyvät tunnusluvut sekä Tampereen kaupungin henkilöstöjohtamista ohjaavat periaatteet. Kohdeorganisaation ja sen toimintaperiaatteiden esittely auttavat ymmärtämään tutkimustuloksia.

Tutkielman viidennessä luvussa esitän teemahaastatteluaineistosta tekemäni analyysin tulokset. Neljännen luvun rakenne perustuu tutkimuskysymyksiin.

Kuudes luku kokoaa yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa reflektoin tutkimustuloksia aiempaan teoriaan ja esitän aiheita jatkotutkimukselle.

2. TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu työnantajakuvan ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteiden ympärille. Tutkielman kolmas luku keskittyy työnantajakuvan tematiikkaan. Luvun aluksi määrittelen työnantajakuvan käsitteen ja kuvaan työnantajakuvan rakentamisprosessia, ja lopuksi tarkastelen kunta-alan sisäistä työnantajakuvaa.

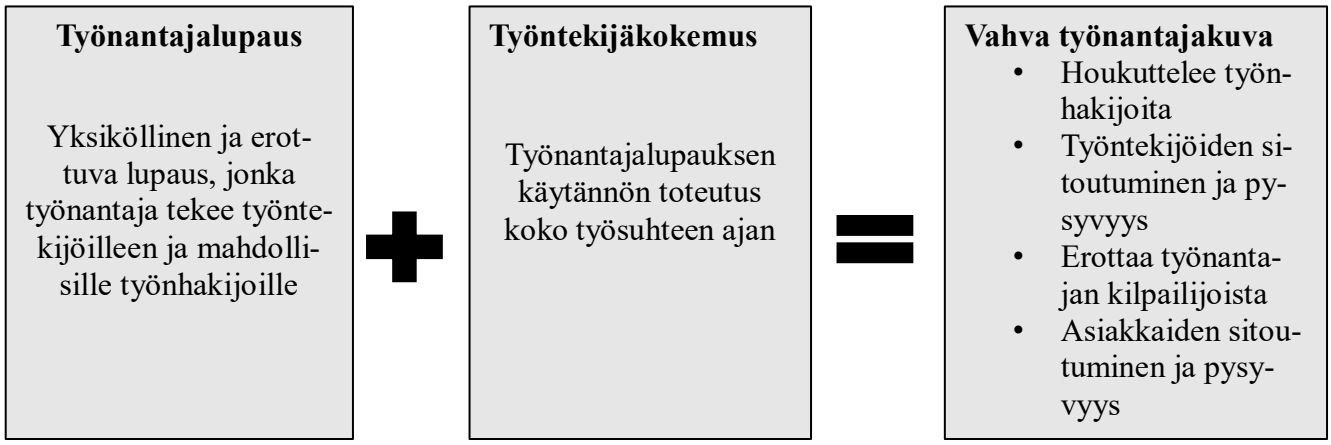
2.1 Työnantajakuva ja lähikäsitteet

Työnantajakuvan kehittäminen perustuu ajatukseen, että henkilöstö tuo organisaatiolle lisäarvoa, ja investoimalla henkilöstöön organisaatio voi parantaa tulostaan (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Aiempi tutkimus on osoittanut, että työnantajakuvan kehittäminen on kriittistä organisaation jatkuvuuden ja menestyksen kannalta (Chabbra & Sharma 2014, 51; Berthon ym. 2005, 168). Työnantajien on kyettävä houkuttelemaan palvelukseensa asiantuntevia työntekijöitä, sillä oikeanlaiset henkilöstövoimavarat ovat monelle organisaatiolle tehokkain keino parantaa kilpailukykyään (Huhta 2016, 11). Kirjallisuudessa vetovoimaisen työnantajakuvan hyödyiksi on pääsääntöisesti tunnistettu rekrytointien sujuvuus, vähentyneet irtisanomiset sekä työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon (Heilmann ym. 2013, 286). Huono työnantajakuva puolestaan lisää henkilöstön ja esimiesten vaihtuvuutta, mistä seuraa epäselvyyksiä työn organisoinnissa ja työtehtävien hoitamisessa. Lisäksi uudet rekrytoinnit aiheuttavat organisaatiolle kustannuksia. (Salomaa & Aho-Salomaa 2012, 17.) Organisaatio, jonka henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempi kuin kilpailijoilla, saa merkittävää etua kustannustehokkuudessa (Heilmann ym. 2013, 287).

Ambler & Barrow (1996, 187) kehittivät ensimmäisinä työnantajakuvan teoreettisen käsitteen ja määrittelivät työnantajakuvan tarkoittavan käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, jotka yhdistetään tietyn työnantajan palveluksessa työskentelyyn. Backhausin & Tikoon (2004, 502) määritelmässä työnantajakuva tarkoittaa työnantajan ominaispiirteitä, jotka erottavat sen kilpailijoista. Työnantajakuvan rakentamiseksi kutsutaan prosessia, jossa työnantaja rakentaa itselleen tunnistettavan ja yksilöllisen työnantajaidentiteetin. Työnantajakuvan kehittämisellä pyritään vaikuttamaan sekä ulkopuolisiin, potentiaalisiin työnhakijoihin että nykyisiin työntekijöihin. Myönteinen työnantajakuva houkuttelee uusia työntekijöitä hakemaan työpaikkoja ja saa nykyiset työntekijät pysymään työnantajan palveluksessa. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.)

Työnantajakuva on käsitteenä verrattain uusi ja akateeminen käsitteenmäärittely on ollut viime vuosina vielä muotoutumassa (Heilmann ym. 2013, 284). Käsitteellä *työnantajakuva* on useita lähikäsitteitä, joita käytetään tutkimuksessa jonkin verran limittäin. Työnantajakuva, työnantajamielikuva, työnantajamaine ja työnantajabrändi kuvaavat yksinkertaistettuna sitä, minkälainen kuva työnantajan nykyisillä työntekijöillä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on työnantajasta (Kauhanen 2012, 69). Esimerkiksi englanninkielinen ”*employer branding*” käännetään suomen kielellä kääntäjästä riippuen sekä *työnantajabrändäykseksi* että *työnantajakuvan rakentamiseksi*. Työnantajabrändi voidaan kuitenkin ymmärtää myös työnantajakuvaa laajempana kokonaisuutena. Backhaus’n & Tikoon (2004, 505) mukaan työnantajabrändi synnyttää mielikuvia, joiden perusteella työnantajakuva tai työnantajaimago muodostuu. Työnantajabrändi vaikuttaa siis työnantajakuvaan. Myös Robertson ja Khatibi esittävät, että työnantajakuva (*employer brand image*) on työnantajabrändin osa. Työnantajabrändi muodostuu työnantajan arvoista, brändiattribuuteista ja näiden ilmentymästä tai kuvasta. Työnantajakuvaa voidaan pitää työnantajabrändin ilmentymänä. (Robertson & Khatibi 2012, 32.) Oman tutkielmani ydinkäsite on työnantajakuva. Tässä tutkielmassa painopiste on henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoissa ja prosessissa, jolla työnantajakuvan vetovoimaa voidaan kehittää. Tulkitsen, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on välittömämmin yhteydessä työnantajakuvaan kuin laajempaan työnantajabrändiin. Työnantajabrändi vaikuttaa kuitenkin työnantajakuvan rakentamisen taustalla. Näin ollen sekä työnantajabrändin että työnantajakuvan rakentumisen taustalla voidaan katsoa olevan samoja tekijöitä, eikä käsitteiden tarkka erottelu ole tässä tutkielmassa tarkoituksenmukaista. Keinot, joita käytetään työnantajabrändin rakentamiseen, tukevat myös myönteisten työnantajakuvan hallintaa.

Ambler ja Barrow (1996, 187) kuvaavat työnantajakuvaa työnantajan ja työntekijän väliseksi suhteeksi, joka perustuu keskinäiseen yhteisten etujen vaihtoon. Myös Rosethornin (2016a, 19) mukaan työnantajakuva on kaksisuuntainen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Rosethornin määritelmän mukaan työnantajakuva muodostuu työnantajan arvolupauksesta ja työntekijäkokemuksesta (kuvio 1). Työnantajan arvolupaus – josta voidaan käyttää myös nimitystä työnantajalupaus (Huhta 2016, 9) – sisältää työnantajan tarjoamat hyödyt. Työntekijäkokemus muodostuu työnantajalupauksen käytännön toteutuksesta, ja siitä tulee huolehtia koko työsuhteen ajan. Rosethorn huomauttaa, että kilpailu osaajista on saanut työnantajat keskittymään työntekijäkokemukseen lähinnä työsuhteen alussa ja rekrytointivaiheessa. (Rosethorn 2016b, 21-24.)



Kuvio 1: Työnantajakuvan osa-alueet (mukaillen Rosethorn 2016b, 20)

Kaksisuuntaisena sopimuksena ymmärrettynä työnantajakuvan käsite yhdistyy psykologisen sopimuksen teoreettisen viitekehykseen (Rosethorn 2016a, 4). Psykologinen sopimus soveltaa sosiaalisen vaihdon teoriaa (*Social Exchange Theory*), jonka keskeinen periaate on vastavuoroisuus sosiaalisissa suhteissa. Kun organisaatio tarjoaa jotakin, mitä työntekijät arvostavat, työntekijät vastaavat tarjoamalla organisaatiolle jotakin organisaatiolle arvokasta. (Latorre ym. 2016, 329; Saari 2013, 97.) Psykologisessa sopimuksessa on kyse siitä, mitä työnantaja odottaa työntekijältä ja toisaalta tarjoaa työntekijälle, sekä siitä, mitä työntekijä odottaa työnantajalta ja tarjoaa tälle. Psykologinen sopimus on ääneen lausumaton sopimus työnantajan ja työntekijän välillä, ja siihen kuuluu sekä ulkoisia että sisäisiä merkityksiä. Ulkoiset merkitykset liittyvät työsuhteen oloihin, kuten työturvallisuuteen, työmäärään ja työnantajan tarjoamiin työterveyspalveluihin. Sisäisiä merkityksiä ovat muun muassa työntekijän kehittymiseen, työn haastavuuteen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät tekijät. Sisäiset ja ulkoiset merkitykset liittyvät arvoihin, joten psykologisen sopimuksen toimivuutta arvioidaan arvoperustaisesti esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden näkökulmasta. (Vakkala 2016, 41.). Johtajuus on merkittävä osa psykologisen sopimuksen sisältöä, sillä johtajuus vaikuttaa työyhteisön luottamukseen ja ilmapiiriin. Psykologisen sopimuksen kannalta johtajuuden olennaisia piirteitä ovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, inhimillisyys ja läsnäolo. Psykologisen sopimuksen toteutumisen kannalta on tärkeää, että sopimuksen periaatteet toteutuvat johtajuudessa myös pienissä arjen asioissa ja vuorovaikutustilanteissa. (Vakkala & Syväjärvi 2012, 352.)

Työnantajakuvan käsitettä voidaan soveltaa parhaiten korkeaa lisäarvoa tuottavilla aloilla, kuten asiantuntijatyössä ja palveluissa. Näillä aloilla palkat ovat korkeammat ja työntekijöitä on

vähemmän, jolloin yksittäisen työntekijän ja työnantajan välinen suhde muodostuu merkityksselliseksi. (Ambler & Barrow 1996, 186.) Palvelualojen kasvun myötä inhimillisestä pääomasta on tullut organisaatioiden tärkein arvoa luova tekijä, ja työnantajakuvan kehittäminen on tullut työnantajille aiempaa ajankohtaisemmaksi (Rosethorn 2016, 12). Ambler ja Barrow (1996, 201) havaitsivat tutkimuksessaan, että työnantajat asiantuntijaorganisaatioissa pitävät työnantajakuvan rakentamista merkityksellisempänä kuin teollisuuden ja valmistavien alojen työnantajat. Eroa voi selittää se, että asiantuntijatyössä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja erottua yksilönä, jolloin työntekijöiden odotukset työtä, työpaikkaa ja työnantajaa kohtaan voivat olla korkeammat ja työnantajan odotetaan aktiivisesti vastaavan niihin.

2.2 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Organisaation työnantajakuvasta voidaan erotella sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa jo työsuhteessa olevien työntekijöiden käsitystä työnantajastaan. Sisäisen työnantajakuvan kehittämisen tarkoituksena on saada työntekijät sitoutumaan työnantajan edustamiin arvoihin. Sisäisen työnantajakuvan avulla organisaatio voi muotoilla organisaatiokulttuuria suuntaan, joka auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteet. (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Sisäisen työnantajakuvan vahvistaminen on tärkeää, sillä työntekijöiden käyttäytyminen voi tukea työnantajakuvaa ja vahvistaa myönteistä käsitystä työnantajasta. Jos työntekijöiden käytös on ristiriidassa työnantajakuvan viestimien arvojen kanssa, työnantajan viestien uskottavuus heikkenee. Työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että työntekijät jakavat työnantajan edustamat arvot. (Berthon ym. 2005, 153.)

Tutkimuksissa sisäisen työnantajakuvan kehittäminen on yhdistetty mm. lisääntyneeseen henkilöstön yhteenkuuluvuuteen, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työsuhteen jatkuvuuteen (Davies ym. 2018, 66). Sisäisellä työnantajakuvalla on erityisen tärkeä merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Sisäisen työnantajakuvan markkinointi vahvistaa käsitystä hyvästä työsuhteesta, mikä myötävaikuttaa työntekijöiden haluun jatkaa organisaation palveluksessa (Backhaus & Tikoo 2004, 504). Davies ja kollegat (2018, 64) tutkivat, miten työnantajakuvan kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Tutkimus osoitti, että työnantajakuvan hallinnalla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Mitä myönteisempänä työntekijä pitää työnantajakuvaa, sitä tyytyväisempi ja sitoutuneempi hän on. Tutkimuksessa selvisi myös, että sosiodemografisilta taustoiltaan erilaiset työntekijäryhmät saattavat reagoida eri lailla työnantajakuvan muutoksiin. (Davies ym. 2018, 74-75.)

Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa käsitystä, joka organisaation ulkopuolisilla työntekijöillä on työnantajasta. Ulkoiseen työnantajakuvaan yhdistyy ihmisten tietoa, mielikuvia ja toiveita (Huhta 2016, 9). Ulkoisen työnantajakuvan rakentaminen edesauttaa myös sisäisen työnantajakuvan muodostumista silloin, kun ulkoinen hakija rekrytoidaan työnantajan palvelukseen. Kun uusi työntekijä rekrytoidaan organisaatioon, hän tuo mukanaan myönteiset työnantajamielikuvat, jotka hän on kehittänyt ennen rekrytointiaan työnantajakuvan ulkoisen markkinoinnin perusteella. Nämä mielikuvat auttavat työntekijää jakamaan uuden työnantajansa arvot ja sitoutumaan työpaikkaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.) Vaikutus voi toimia myös toisin päin, eli sisäinen työnantajakuva voi vaikuttaa ulkoisen työnantajakuvan rakentumiseen, sillä työnantajan palveluksessa olevat työntekijät voivat välittää organisaation ulkopuolisille myönteistä tai kielteistä käsitystä työnantajastaan.

Tutkimuksissa on havaittu, että hyvä ulkoinen työnantajakuva tukee rekrytointien onnistumista (Collins & Han 2004, 693). Heilmann (2010, 140-141) tutki suomalaista sairaalaorganisaatiota, jolla oli vaikeuksia löytää työntekijöitä avoimiin työpaikkoihin, ja havaitsi, että sairaalan ulkoista työnantajakuvaa voitiin parantaa johtamista ja organisaatiokulttuuria kehittämällä. Heilmannin tutkimustulos on oman tutkielmani kannalta merkityksellinen, sillä se osoittaa, että henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan. Johtaminen ja organisaatiokulttuuri saatetaan käsittää organisaation sisäisiksi asioiksi, eikä niillä välttämättä ajatella olevan vaikutusta organisaation ulkopuolisten henkilöiden työnantajakuvaan. Huono ilmapiiri ja huhut huonosta johtamisesta kuitenkin leviävät helposti työpaikan ulkopuolelle.

2.3 Työnantajakuvan symbolinen ja instrumentaalinen ulottuvuus

Työnantajakuvaa voidaan hahmottaa symbolisten ja instrumentaalisten tekijöiden kautta. Instrumentaalinen-symbolinen-jaottelun juuret ovat markkinoinnin teoriassa ja bränditutkimuksessa. Työnantajakuvan instrumentaalinen ulottuvuus muodostuu tekijöistä, joita organisaatiolla tosiasiallisesti ja objektiivisesti mitattuna on tai ei ole. Näitä ovat esimerkiksi palkkaus, muut rahalliset edut, työajat ja sijainti. Instrumentaalisten tekijöiden vetovoima perustuu hyödyllisyyteen, sillä niiden avulla työntekijä voi maksimoida hyötyjä tai minimoida kustannuksia. Instrumentaaliset tekijät lisäävät organisaation houkuttelevuutta, mutta ne eivät yksistään riitä selittämään organisaation vetovoimaa työntekijän silmissä. Vetovoimaan vaikuttavat myös symboliset tekijät. Symboliset tekijät ovat subjektiivisesti määriteltyjä arvioita ja aineettomia

ominaisuuksia, kuten organisaation innovatiivisuus, arvostus ja kompetenssi. Symboliset tekijät tuottavat organisaatiosta symbolista kuvastoa, jonka perusteella työnhakija tekee päätelmiä organisaatiosta. (Lievens & Highhouse 2003, 80-81.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työnantajat erotetaan toisistaan selkeämmin symbolisten kuin instrumentaalisten tekijöiden perusteella (Van Hoye ym. 2013, 553; Lievens & Highhouse 2003, 98). Instrumentaaliset tekijät pysyvät usein suhteellisen samana kaikissa organisaatioissa ja niiden avulla voi olla haastavaa erottua muista työnantajista, joten organisaatiot tarvitsevat työnantajakuvan kehittämiseen symbolisia ulottuvuuksia. Symbolisiin tekijöihin keskittyminen auttaa työnantajaa erottumaan myönteisesti samalla alalla toimivista kilpailijoista, parantaa rekrytointien onnistumista ja lisää organisaation houkuttelevuutta. Työntekijöiden suosittelut, kokemukset ja uratarinat voivat toimia tehokkaana symbolisena välineistönä työnantajakuvan kehittämisessä. (Lievens & Highhouse 2003, 98.) Työnantajakuvan kehittäminen symbolisten tekijöiden avulla on brändityötä ja ihmisten mielikuviin vaikuttamista.

Van Hoye ym. suosittelevat työnantajia tarkastuttamaan työantajakuvansa ja selvittämään, minkälaisia symbolisia ja instrumentaalisia tekijöitä työnantajaan liitetään. Rekrytointiprosessi kannattaa perustaa sellaisten tekijöiden varaan, jotka lisäävät työnantajan houkuttelevuutta ja auttavat työnantajaa erottumaan kilpailijoista. (Van Hoye ym. 2013, 555.) Erityisesti symbolisiin tekijöihin keskittyminen rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä erottaa organisaation kilpailijoista (Lievens & Highhouse 2003, 98). Työnantajakuvan rakentumista on tutkittu pääasiassa länsimaisen, individualistisen kulttuurin piirissä, mutta tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että symbolisten tekijöiden vaikutus työnantajakuvaan on merkittävä myös ei-länsimaisessa, yhteisöllisessä kulttuurissa (Van Hoye ym. 2013, 555). Tämä on tärkeä huomio erityisesti suurille kansainvälisille työnantajille, jotka toimivat useissa maissa ja kulttuureissa.

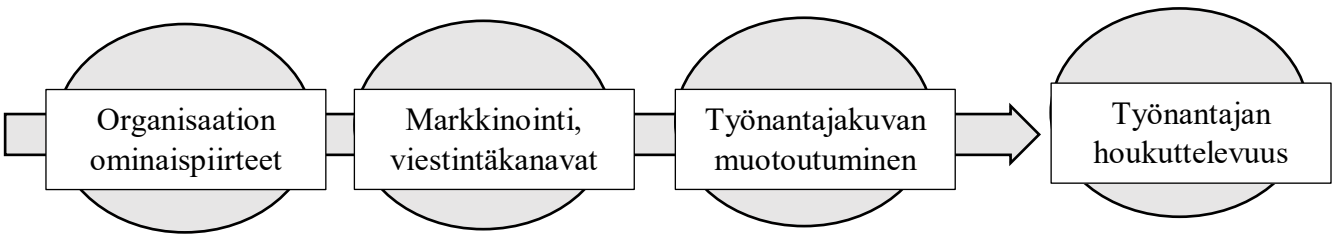
2.4 Työnantajakuvan rakentaminen

Työnantajakuvan rakentaminen perustuu ajatukseen, että henkilöstö tuottaa arvoa organisaatiolle ja onnistunut investointi henkilöstöön kasvattaa organisaation mahdollisuuksia menestyä (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Lähestymistapa korostaa henkilöstön merkitystä organisaatiolle ja työnantajan aktiivisuutta suhteessa henkilöstöön. Työnantajakuvan kehittäminen on osa työnantajapolitiikkaa ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista (Jalonen 2010, 6).

Ambler ja Barrow (1996, 187) huomauttavat, että työnantajakuva on erottamaton osa organisaation verkostoja. Työnantajan pitäisi siis kehittää työnantajakuvaa ja suhdetta työntekijöihin yhtä lailla kuin suhteita muihinkin sidosryhmiin.

Tutkimuskirjallisuudessa työnantajakuvan rakentamista on kuvattu kolmivaiheisena prosessina. Prosessin vaiheita ovat arvojen määritys, ulkoinen markkinointi ja sisäinen markkinointi. Työnantajakuvan rakentaminen alkaa määrittelemällä arvot, joihin työnantajakuva perustuu. Seuraavassa vaiheessa työnantaja markkinoi työnantajakuvaansa organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten potentiaalisille työnhakijoille, rekrytointiyrityksille ja muille sidosryhmille. Kolmannessa vaiheessa työnantajakuvan markkinointi kohdistetaan sisäisesti organisaation henkilöstölle. (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503.)

Chabbran ja Sharman (2014) malli työnantajakuvan rakentamiselle perustuu organisaation menestystekijöiden tunnistamiseen ja onnistuneeseen viestintään. Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) sekä Berthon ym.(2005), myös Chabbra ja Sharma pitävät arvojen määrittelyä ja organisaation ominaispiirteiden tunnistamista lähtökohtana työnantajakuvan rakentamiselle. Näistä rakennetaan organisaation työnantajalupaus, joka kertoo, mitä työnantajalla on tarjottavana. Työnantaja välittää viestiään eri kanavissa, ja vähitellen työnantajakuva alkaa muodostua. Onnistuneen työantajakuvan ansiosta työnantaja esiintyy houkuttelevana vaihtoehtona potentiaalisille uusille ja nykyisille työntekijöille (kuvio 2). (Chabbra & Sharma 2014, 58.)



Kuvio 2: Työnantajakuvan rakentuminen prosessina (mukaillen Chabbra & Sharma 2014, 58)

Työnantajakuvan rakentamiseen liittyy keskeisesti työnantajan houkuttelevuus. Työntekijän ensivaikutelma työnantajasta vaikuttaa vahvasti siihen, miten houkuttelevaksi työnantaja jatkossa koetaan (Lievens & Highhouse 2003, 76.) Organisaation täytyy ymmärtää, mistä tekijöistä työnantajan houkuttelevuus syntyy ja mistä asioista oma työnantajakuva rakentuu (Berthon ym. 2005, 168). Berthonin ym. (2005, 154) mukaan työnantajan houkuttelevuus syntyy potentiaalisen työntekijän mielessä niistä eduista, joita hän yhdistää työnantajan palveluksessa

työskentelyyn. Potentiaalinen hakija kiinnostuu organisaatiosta sen perusteella, miten hän arvioi työnantajan ja työsuhteen vastaavan haluttuja ominaisuuksia (Backhaus & Tikoo 2004, 505). Lievens'n ja Highhousen (2003, 76) mukaan houkuttelevuuden syntymiseen ei riitä, että tietyt piirteet vaikuttavat työnantajakuvaan myönteisesti, vaan niiden täytyy myös auttaa organisaatiota erottautumaan kilpailijoista houkuttelevasti.

Organisaation ominaispiirteet vaikuttavat työnantajakuvaan ja lopulta siihen, päättääkö henkilö hakea työtä tai vastaanottaa työn organisaatiosta. Chabbran ja Sharman (2014, 52) tutkimuksessa selvitettiin, mitkä organisaation tekijät tekevät työnantajakuvasta houkuttelevan intialaisten kauppatieteen opiskelijoiden mielestä. Tutkimuksessa keskeisiksi organisaation houkuttelevuutta lisääviksi ominaispiirteiksi tunnistettiin organisaatiokulttuuri, palkitseminen, työnkuva, uramahdollisuudet, koulutus ja kehitys, brändi ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet (Chabbra & Sharma 2014, 58). Työnantajakuvan kehittäminen tarkoittaa siis myös organisaation kehittämistä.

Työnantajakuvan rakentaminen on läpi organisaation leikkaava toiminto ja työnantajakuvan kehittämiseen olisi hyvä osallistua asiantuntijoita organisaation eri tasoilta. Henkilöstöosaston ja HR-toimintojen lisäksi työnantajakuvaa voidaan kehittää mm. markkinointiosastolla, sisäisen ja ulkoisen viestinnän yksiköissä sekä strategisen suunnittelun ryhmissä (Berthon ym. 2005, 168). Kauhasen (2012, 70) mukaan organisaation markkinointiosaston ja henkilöstöosaston täytyisi yhteistyössä kehittää työnantajakuvaa eri kohderyhmät huomioiden. Työnantajakuva nimittäin yhdistää markkinoinnin piirteitä henkilöstöjohtamiseen (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Organisaatio saa arvokasta tietoa työnantajakuvan kehittämiseen omalta henkilöstöltään. Tietoa voidaan kerätä kehityskeskusteluissa ja lähtöhaastatteluissa vapaaehtoisesti irtisanoutuvilta työntekijöiltä (Viitala 2013, 103).

Työnantajakuvan kehittäminen kannattaa yhdistää työnantajan muihin markkinointistrategoihin, kuten yrityskuvaan tai tuotebrändiin (Chabbra & Sharma 2014, 51; Backhaus & Tikoo 2004, 503; Kauhanen 2012, 70). Organisaatio voi hyötyä vahvasta ja arvostetusta tuote-, palvelu- tai yritysbrändistään työnantajakuvaa kehittäessään (Heilmann ym. 2013, 287). Työnantajakuvaa markkinoitaessa vahvistetaan samalla organisaation tuote- tai yrityskuvaa (Backhaus & Tikoo 2004, 502). Työnantajakuvan täytyy olla yhdenmukainen työnantajan muiden brändien ja tuotteiden kanssa. Työnantajakuva kuitenkin eroaa muista työnantajan brändeistä siinä, että se on tarkoitettu sekä ulkoiselle yleisölle että sisäisesti nykyisille työntekijöille, kun muut brändit taas kohdistetaan ensisijaisesti organisaation ulkopuoliselle kohderyhmälle. Lisäksi

työnantajakuva keskittyy työsuhteeseen liittyviin tekijöihin ja luo organisaation identiteetin työnantajana. (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Kuntaorganisaatioilla ei tyypillisesti ole tuotebrändejä, mutta ne voivat hyötyä työnantajakuvan yhdistämisestä kuntabrändiin ja kunnan strategiaan.

Työnantajakuvan markkinoinnin tarkoituksena on vahvistaa psykologista sopimusta työntekijöiden ja työnantajan välillä (Backhaus & Tikoo 2004, 504). Mahdollisuus itsensä kehittämiseen on nostettu vaihtoehdoksi psykologisen sopimuksen sisällöksi uudenlaisessa, muuttuneessa työelämässä. Työntekijän kannalta itsensä kehittäminen on keino turvata työllistymismahdollisuudet myös jatkossa, ja organisaation kannalta se tarkoittaa riittävän osaamisen varmistamista. Perinteisesti työnantajan ja työntekijän psykologisen sopimuksen on tulkittu olevan vaihtosuhde, jossa työnantaja tarjoaa jatkuvan työsuhteen vastineeksi hyvin tehdystä työstä. (Saari 2013, 96.) Työelämän muututtua epävarmemmaksi työnantajat voivat käyttää työnantajakuvaa keinona perustellakseen, mitä etuja he edelleen tarjoavat työntekijöille lisääntyneestä epävarmuudesta huolimatta. Koulutus, uramahdollisuudet ja henkilökohtainen kehittyminen työnantajan tukemana ovat esimerkkejä eduista, joita työnantajat voivat pyrkiä tuomaan esiin markkinoinnissaan.

Viestintä on keskeisessä osassa työnantajakuvan rakentamista, sillä viestinnän kautta organisaatio välittää työnantajakuvan kohderyhmille. Huolella kehitetystä työnantajakuvasta ei ole hyötyä, jos sitä ei onnistuta viestimään eteenpäin. On strateginen valinta päättää, millä viestintäkanavalla tavoitetaan halutut tahot. Työnantajan täytyy valita sopivat kanavat sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jolla pyritään vaikuttamaan nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisten uusien työntekijöiden mielikuvaan työnantajasta. (Chabbra & Sharma 2014, 51; 56). Työnantajakuvan markkinointi synnyttää mielleyhtymiä, brändiattribuutteja, joiden varaan työnantajakuva rakentuu. Työnantaja voi omalla toiminnallaan luoda näitä mielleyhtymiä, mutta on tärkeää huomata, että niitä kehittyy myös lähteistä, joita työnantaja ei voi valvoa. Siksi työnantajan on itse proaktiivisesti vaikutettava työnantajakuvaansa. (Backhaus & Tikoo 2004, 505-506.)

Heilmannin (2010) tutkimus tukee havaintoa viestinnän merkityksestä työnantajakuvan kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella erityisesti työnantajan näkyvyyden lisääminen ja rekrytointien kehittäminen tarjosivat ratkaisuja kohdeorganisaation työvoimapulaan. Tutkimuksessa työpaikkojen mainostaminen, sidosryhmäyhteistyö sairaanhoitajaopiskelijoiden kanssa sekä rekrytointiprosessien tehostaminen ja modernisointi lisäävät sairaalatyönantajan tunnettuutta

ja muokkasivat työnantajakuvaa houkuttelevammaksi. (Heilmann 2010, 140-141.) Myös Viitalan (2013, 103) mukaan oppilaitosyhteistyö on hyvä keino kasvattaa organisaation tunnettuutta ja herättää mielenkiintoa potentiaalisissa työnhakijoissa. Oppilaitosyhteistyöllä voidaan kohdentaa organisaation rekrytointiviestintä suoraan halutulle kohderyhmälle ja viestiä tehokkaasti työnantajakuvasta.

Rekrytointiprosessi ja rekrytointiin liittyvä viestintä vaikuttavat organisaation työnantajakuvaan, sillä rekrytoinnin aikana hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja haetusta työpaikasta. Työpaikkailmoitus, sen asiasisältö, rekrytointihaastattelut ja rekrytoinnin määrä sekä tiheys vaikuttavat organisaation imagoon (Viitala 2013, 102). Rekrytointiviestinnällä ja viestintäkanavan valinnalla organisaatio voi muotoilla työnantajakuvaansa. Ilmoitusmarkkinoinnilla organisaatio voi tehdä itsensä näkyväksi ja viestittää, että se kasvaa ja rekrytoi uusia osaajia. Internetrekrytointia ja sosiaalista mediaa saatetaan käyttää viestimään, että organisaatio on moderni ja hyödyntää digitaalisia käytäntöjä. (Viitala 2013, 112–113.) Sosiaalisessa mediassa rekrytointiin liittyvää viestintää voidaan tehokkaasti kohdentaa halutulle ryhmälle.

Työntekijöiden irtisanominen voi vahingoittaa organisaation työnantajakuvaa. Huonosti hoidetut henkilöstön irtisanomiset nostetaan julkisuudessa todennäköisemmin esiin kuin muut organisaatiomuutokset, mikä edistää kielteisen työnantajakuvan leviämistä. Irtisanomisten seurauksena työpaikkansa säilyttäneiden työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan voi laskea, mikä vaikuttaa kielteisesti organisaation sisäiseen ilmapiiriin. (Viitala 2013, 121.) Organisaation on tunnistettava irtisanomisten aiheuttama riski työnantajakuvalle. Esimerkiksi Kirkkonummen kunnan henkilöstöstrategiassa 2014 - 2016 kunnan haasteena pidettiin irtisanomisten ja lomautusten aiheuttamaa haittaa kunnan työantajakuvalle, ja tavoitteeksi määriteltiin vahvistaa työnantajakuvaa (Kirkkonummen kunta 2014). Irtisanomisen yhteydessä henkilöstölle voidaan tarjota uudelleensijoittumisohjausta, jonka avulla organisaatio voi osoittaa yhteiskuntavastuunsa ja sosiaalista vastuuta sekä hallita työnantajakuvaa irtisanomistilanteessa (Viitala 2013, 125).

2.5 Kunta-alan työnantajakuva

Kuntaorganisaation työnantajakuva on osa kuntakuvaa (Jalonen 2010, 6). Kunnan maine yhdistyy kunnan vetovoimaan ja hyvä maine tukee kunnan kilpailukykyä (Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007, 13). Pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin arvostus on myötävaikuttanut suomalaisen kuntatyön kansainvälisesti hyvään maineeseen. Pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa hyvinvointi on perustunut pitkälti korkealaatuisiin kunnallisiin palveluihin, mikä on luonut

mielikuvaa laadukkaasta kunnallisesta työelämästä. (Kauppinen 2010, 11.) Kunta-ala on työvoimavaltainen ala, joten henkilöstön työhyvinvointi ja työkyky vaikuttavat kuntien työnantajamaineeseen (Pekkarinen & Pekka 2015, 4).

Kuntaorganisaatioiden sisäisestä työnantajakuvasta voi saada viitteitä Julkisen alan työhyvinvointi –tutkimuksesta, jolla on vuodesta 2014 alkaen selvitetty kunta-alan ja evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden työhyvinvointia. Ennen vuotta 2014 aihetta on tutkittu Kuntatyöntekijöiden hyvinvointi -tutkimuksilla vuosina 2008, 2009, 2010 ja 2012. (Pekkarinen & Pekka 2016, 11.) Tutkimukset antavat tietoa kunta-alan työntekijöiden työhyvinvoinnista, työkyvystä ja koetusta työn mielekkyydestä. Vuonna 2016 kunta-alan työntekijöistä 79 % suosittelisi nykyistä työpaikkaansa tuttavalleen. Korkein suositteluhalukkuus oli teknisellä toimialalla, jossa 85 % vastaajista suosittelisi työnantajaansa. Hallinto- ja toimistotyössä suositteluhalukkuus oli 78 %. Esimiehet suosittelisivat työpaikkaansa työntekijöitä todennäköisemmin. Suositteluhalukkuus on pysynyt vakaana vuodesta 2014 ja vaihteluväli on ollut muutaman prosenttiyksikön luokkaa. (Pekkarinen & Pekka 2016, 24-25.) Tutkimuksen perusteella kunnat ovat onnistuneet kehittämään myönteisen sisäisen työnantajakuvan.

Forman, Kaartisen ja Pekan (2012) tutkimus selvitti, mitkä tekijät ovat yhteydessä kunta-alan työntekijöiden halukkuuteen suositella työpaikkaansa muille. Vuonna 2012 kuntatyöntekijöistä 79 % suosittelisi työpaikkaansa ystävälleen. Voimakkaimmin suositteluhalukkuuteen olivat yhteydessä työntekijän arvio työnantajan panostuksesta työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin kehittymisestä parempaan suuntaan sekä arvio esimiehen johtamistavasta. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että havaitut korrelaatiot olivat melko matalia. (Forma ym. 2012, 33.) Tarvittaisiin siis lisää tutkimusta siitä, mitkä tekijät vahvistavat kuntatyöntekijöiden myönteistä käsitystä työnantajastaan ja vaikuttavat suositteluhalukkuuteen.

Kunta-alan sisäistä työnantajakuvaa voidaan arvioida myös kuntahenkilöstön työhön sitoutumisen ja irtisanoutumisaikeiden perusteella. Työterveyslaitoksen tutkimus selvitti kuntatyöntekijöiden kokemaa työhyvinvointia muutostilanteissa. Kuntatyöntekijät olivat seurantatutkimuksen ajalla sitoutuneita työhönsä. He olivat ylpeitä työpaikastaan, pitivät työnsä tavoitteita tärkeinä ja panostamisen arvoisina. Kuitenkin jopa 18,6 % tutkimukseen osallistuneista oli harkinnut irtisanoutumista melko tai erittäin usein. Irtisanoutumista harkinneiden määrä oli selvästi noussut tutkimuksen seurantajaksolla, sillä vuonna 2016 irtisanoutumista oli harkinnut 13,50 % vastaajista. (Seppälä & Hakanen 2018, 10.) Työuupumusta koettiin eniten suurissa,

yli 100 000 asukkaan kunnissa, ja näissä kunnissa myös kokemus työn imusta oli pieniä kuntia vähäisempää (Seppälä & Hakanen 2018, 8).

Forman ym. (2010) tutkimuksessa tarkasteltiin työelämän pitkän linjan muutoksia ja vertailtiin tuloksia työmarkkinasektoreittain. Tutkimuksen mukaan kuntasektorin työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä ja tärkeänä useammin kuin yksityisen sektorin tai valtion työntekijät. Kuntasektorilla työtehtävät myös koettiin monipuolisemmaksi kuin muilla sektoreilla. Vuonna 2008 vain 9 % kunta-alan työntekijöistä koki työtehtäviensä olevan yksitoikkoisia, kun vastaava luku yksityisellä sektorilla oli 20 % ja valtiolla 12 %. (Forma ym. 2010, 42-43.) Tutkimuksen mukaan kuntatyön haasteita ovat fyysinen ja henkinen kuormittavuus sekä kiire, joita koetaan kunta-alalla enemmän kuin muilla sektoreilla. Kuntatyöntekijöiden kokemus kiireestä on vahvistunut vuodesta 1997 alkaen ja vuonna 2008 kuntatyöntekijöistä hieman alle 40 % koki työssään erittäin tai melko paljon kiireen ja kireän aikataulun aiheuttamaa rasitusta. (Forma ym. 2010, 44-45.) Esimiesten ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä ristiriitoja koettiin kunta-alalla työmarkkinasektoreista eniten. (Forma ym. 2010, 53.)

Forma ym. (2010, 55) tulkitsevat, että kunta-alan työolot olivat tutkimuksen seurantajakson aikana huonontuneet. Kiireen kokemusta ja henkistä kuormitusta voivat Forman ym. (2010, 56) mukaan selittää kuntien talousvaikeudet, henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat ja tuottavuuden ja tehostamisen aiheuttamat haasteet kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnille. Huonot työolot heikentävät kuntien työnantajakuvaa ja vaikeuttavat uuden työvoiman rekrytointia eläköityvien kuntatyöntekijöiden tilalle (Forma, Kaartinen & Pekka 2012, 29). Edellä esitetyistä tutkimuksista voidaan havaita, että kuntien henkilöstö pitää keskimäärin työtään merkityksellisenä ja tuntee ylpeyttä työstään. Työntekijät ovat myös sitoutuneita työhönsä. Kunta-alalla työn haasteita ovat kuormitus ja kiireen tuntu, mikä voi lisätä irtisanoutumisaikeita. On huomioitava, että kunta-alan työ kattaa useita erilaisia ammatteja ja työtehtäviä. Tutkimuksissa havaittua työn kuormituksen kasvua voivat selittää erityisesti sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kokemukset, sillä alaa pidetään yleensä niukasti resursoituna sekä fyysisesti ja henkisesti kuormittavana.

3. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA

Tutkielman henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevässä luvussa kuvaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää ajattelua ja tarkastelen henkilöstövoimavarojen johtamista työntekijöiden ja esimiestyön näkökulmasta. Sen jälkeen käyn läpi kunta-alan henkilöstövoimavarojen johtamisen erityispiirteitä, ajankohtaisia kysymyksiä ja kuntien asemaa työnantajana. Luvun lopussa esitän yhteenvedon tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä.

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen – henkilöstö organisaation tärkeimpänä voimavarana

Aluksi on todettava, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää käsitteistöä käytetään jossain määrin ristiin ja samoja asioita saatetaan kuvata eri käsitteillä (Viitala 2013, 22). Suomen kielen sana *henkilöstöjohtaminen* on alun perin käännös englanninkielisestä käsitteestä *Personnel Management* (Sädevirta 2004, 23), mutta myös *Human Resources Management* (HRM) voidaan suomentaa henkilöstöjohtamiseksi (Mansukoski 2015, 11). Tässä tutkielmassa käytän pääasiassa käsitettä *henkilöstövoimavarojen johtaminen* ja sen lyhennettä HRM, sillä katson, että käsitteellä on olemassa tieteelliseen tutkimukseen soveltuva, tarkka määritelmä. Lisäksi lainaan Viitalan (2013, 20-21) näkemystä, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää henkilöstövoimavarojen johtamista laajempana kattokäsitteenä, joka jakautuu kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM), työelämäsuhteiden hoitamiseen (industrial relations) ja johtajuuteen (leadership). Käsitettä *henkilöstöjohtaminen* käytän, kun kuvaan henkilöstöön kohdistuvia johtamistoimenpiteitä yleisesti viittaamatta mihinkään määriteltyyn henkilöstöjohtamisen malliin, kuten henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdistuu ihmisiin (Sädevirta 2004, 3) ja sitä tarvitaan jokaisessa organisaatiossa (Boxall, Purcell & Wright 2007, 1). Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan henkilöstön tietoja ja taitoja, kyvykkyyttä, asenteita ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaation suoriutumiseen (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 21). Laajasti ymmärrettynä henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja ovat organisaation politiikat ja käytännöt mm. rekrytoinnissa, henkilöstön kouluttamisessa ja kehittämisessä, palkitsemisessa, palkoissa, tuloksellisuuden johtamisessa, työhyvinvoinnissa ja henkilöstöviestinnässä (Peccei ym. 2012, 17). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä toimintoja kutsutaan henkilöstökäytännöiksi, joskus myös HR-käytännöiksi (*HR-practices*) (Viitala 2013, 23).

Organisaatioissa henkilöstöä on aina jollain lailla johdettu, mutta henkilöstöjohtamisen käytännöt jäsentyivät 1800-luvun lopulla ja vasta 1900-luvun puolella niistä kiinnostuttiin laajemmin tutkimuksellisena ilmiönä. Henkilöstöasioiden organisointi painottui 1900-luvun alussa vahvasti henkilöstön sosiaaliasioista huolehtimiseen. Seuraava kehitysvaihe oli henkilöstöhallinto (*Personnel Administration*), jonka myötä henkilöstöasioiden painopiste siirtyi henkilöstön suorituskyvyn vahvistamiseen tähtääviin hallinnollisiin toimiin (Mansukoski 2015, 11). Moderni henkilöstövoimavarojen johtamisen suuntaus kehittyi 1980-luvulta alkaen (Kaufman 2007, 20; 34) ja se on vähitellen vakiinnuttanut asemansa henkilöstöjohtamista ohjaavana oppina (Schmidt 2012, 21). Sädevirta (2004, 96) tulkitsee, että yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Raymond Miles kehitti HRM-tutkimuksen perustan vuonna 1975 ilmestyneessä tutkimuksessaan. HRM-ajattelu yleistyminen 1980-luvulla synnytti pohdinnan siitä, eroaako HRM tosiasiassa aiemmasta henkilöstöjohtamisesta. Ensimmäisen tulkinnan mukaan HRM ja henkilöstöjohtaminen (*Personnel Management*) tarkoittivat samaa asiaa. Toisen tulkinnan mukaan HRM:n lähestymistapa ihmisten johtamiseen erosi perustavanlaatuisesti aiemmista teorioista. (Kaufman 2007, 34.) Molander (1989, 15; 20) tulkitsee HRM:n olevan henkilöstöjohtamisen uusi kehitysmuoto, joka pitää sisällään strategisen tason ja yhdistyy henkilöstöjohtamista voimakkaammin organisaation muuhun johtamiseen.

2000-luvulla henkilöstövoimavarojen johtamisessa on korostunut strateginen ajattelu. Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen (*Strategic Human Resource Management, SHRM*) käsite alkoi muodostua 1980-luvulla, kun strategisen johtamisen teoriaa kehitettiin ja sen piirteitä omaksuttiin henkilöstövoimavarojen johtamiseen esimerkiksi yhdistämällä henkilöstövoimavarojen johtaminen liiketoiminnan strategisuuteen (Kaufman 2007, 36; Sädevirta 2004, 114). Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu ajatukseen siitä, että henkilöstövoimavarat voivat olla organisaation strateginen kilpailutekijä. SHRM:n teoria asemoituu henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen johtamisen välimaastoon. (Allen & Wright 2007, 89.) SHRM yhdistää henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaation johtamisen kokonaisuuteen laajentamalla strategian koskemaan myös henkilöstövoimavaroja (Boxall ym. 2007, 3). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen teoria kaipaa vielä täsmennyksiä ja sen ero aiempiin teorioihin on kyseenalaistettu. Tiedeyhteisössä on epäselvyyksiä siitä, mitkä tekijät tarkalleen erottavat teoriat toisistaan, sillä yleisesti ajatellaan, että jo HRM itsessään pitää sisällään tulevaisuuteen suuntaavan strategisen näkökulman ja henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan ohjailla organisaation strategista menestystä (Allen & Wright 2007, 102).

Becker ja Huselid (2006, 899) tulkitsevat, että erotuksena HRM:sta SHRM keskittyy organisaatiotason suorituskykyyn vahvemmin kuin yksilöiden suorituksiin, ja että SHRM painottaa henkilöstöjohtamisen järjestelmien merkitystä liiketoiminnan ongelmien ratkaisemisessa. Heidän tulkintansa mukaan SHRM:n painopiste on siis HRM:ia voimakkaammin organisaatiotasolla.

Suomessa henkilöstövoimavarojen johtamisen paradigmat on omaksuttu verrattain myöhään (Seeck 2008, 277). Suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitys on kuitenkin ollut nopeaa: henkilöstötyön sisältö on lyhyessä ajassa laajentunut ja syventynyt ja sen vaatimustaso on noussut (Mansukoski 2015, 11). Suomeen henkilöstöjohtaminen rantautui henkilöstöhallinnon kautta 1970-luvulla, kun yritykset alkoivat perustaa omia henkilöstöosastojaan. 1980-luvulla painopiste siirtyi henkilöstön osaamisen kehittämiseen, sillä henkilöstön rooli organisaation tuloksen tekijöinä ymmärrettiin entistä selkeämmin. 1990-luvulla henkilöstöjohtamista muotoili erityisesti henkilöstön asiantuntijuuden, osaamisen ja vaikutusvallan tunnistaminen. Henkilöstölle tarjottiin vaikutusmahdollisuuksia ja osaamisen kehittämisen merkitys vahvistui edelleen. 2000-luvulle tultaessa suomalaisessa henkilöstöjohtamisessa olivat pinnalla henkilöstön voimaannuttaminen, vuorovaikutteisuus ja tiimityön tukeminen. Myös työhyvinvointi laajentui henkilöstöjohtamisen osa-alueeksi 2000-luvun alussa. Henkilöstö ymmärrettiin yhä monimuotoisempana, vuorovaikutteisena subjektina, joka on organisaation tärkein voimavara. (Luoma & Viitala 2015, 36; Mansukoski 2015, 11.)

Henkilöstöjohtamisen variaatiot ja historialliset kehitysmuodot vaikuttavat organisaatioissa edelleen jossain määrin rinnakkain. Vaikka henkilöstöjohtaminen on painottumassa strategisempaan suuntaan, henkilöstöhallintoa tarvitaan edelleen. Henkilöstöhallinnon työ on tärkeää mm. työnantajan lakisääteisten velvoitteiden toteuttamisessa, kuten palkanmaksussa, työsopimuksen laadinnassa ja koulutusjärjestelmien ylläpidossa. (Viitala 2013, 22.) Henkilöstöhallinnon sujuvuus on kriittistä työntekijän kannalta, sillä henkilöstöhallinnolliset asiat vaikuttavat usein suoraan työntekijään. Esimerkiksi palkanmaksun viivästyminen tai virheellisyys saattaa heikentää työntekijän luottamusta työnantajaan.

Henkilöstöjohtaminen on 1990-luvun jälkeen vakiintunut akateemiseksi tutkimusaiheeksi ja osaksi yliopistojen opetusohjelmia ja sen asema on vahvistunut myös työelämässä. Henkilöstöjohtamista tutkitaan monilla tieteenaloilla, kuten kauppatieteissä, hallintotieteissä sekä työ- ja organisaatiopsykologiassa (Sädevirta 2004, 10). Henkilöstöjohtamiseen kohdistuu kuitenkin sekä tutkimuksellisia että käytännöllisiä haasteita. Vaikka henkilöstöjohtamisen tematiikka on

suosittu tutkimuskohde, sen ympärille ei ole kehittynyt omaa ”henkilöstöjohtamisen teoriaa”, vaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksen teoriapohja perustuu psykologian, sosiologian, kauppatieteiden, strategisen johtamisen ja organisaatioteorian tutkimukseen. (Watson 2007, 108.) Akateeminen tutkimus on jättänyt avoimia kysymyksiä muun muassa tarkasta käsitteenmäärittelystä ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen asemasta. Tutkimuksesta ja teoretisoinneista huolimatta henkilöstöjohtaminen voi monessa organisaatiossa olla edelleen vähäisessä roolissa ja muistuttaa enemmän hallinnointia, jolta puuttuu strateginen ulottuvuus ja joka keskittyy kustannusten minimointiin. Henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys ja arvostus saattavat käytännön liike-elämässä lopulta jäädä muiden, lähinnä taloudellisten, liiketoiminnan osa-alueiden varjoon. (Kaufman 2007, 41-42.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet

Vaikka tämä tutkielman tarkoituksena on analysoida työnantajakuvan kehittämistä henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin, on huomioitava, että henkilöstövoimavarojen johtamista tarvitaan ja käytetään myös useaan muuhun tarkoitukseen kuin työnantajakuvan kehittämiseen. Toisin kuin yksittäinen mainoskampanja tai imagotyö, henkilöstövoimavarojen johtaminen ei ole organisaation sisäisestä arjesta erillinen prosessi, vaan myönteisen työnantajakuvan muodostuminen edellyttää pitkäjänteisiä panostuksia henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet liittyvät organisaation tavoitteiden edistämiseen (Sädevirta 2004, 9). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena pidetään yleensä lisäarvon tuottamista organisaatiolle ja sen vaikutuksia organisaatioiden menestykseen on tutkittu paljon (Marescaux ym. 2012, 5). Osaava henkilöstö ja toimivat osaamisen johtamisen käytännöt voivat olla useassa organisaatiossa merkittävä kilpailuetu (Lawler & Boudreau 2015, 2). Työnantajaorganisaation näkökulmasta henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeä tehtävä on turvata henkilöstövoimavarojen riittävä määrä ja osaaminen (Suonsivu 2011, 135). Lisäksi henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja tarvitaan henkilöstön osaamisen varmistamiseen ja työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation johtamiseen (Viitala 2013, 20;22). Henkilöstövoimavarojen johtaminen mahdollistaa siis arvon tuottamisen niin työnantajaorganisaatiolle kuin henkilöstöllekin.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena voidaan pitää myös henkilöstön ja organisaation etujen yhteensovittamista (Sädevirta 2004, 24). Henkilöstövoimavarojen johtamista on käytetty ristiriitojen ratkaisemiseen, kun on haluttu välttää konflikti työnantajan ja työntekijöi-

den välillä (Viitala 2013, 21). Boxall (2007, 63) esittää, että henkilöstövoimavarojen johtamisella tavoitellaan organisaatiolle sekä taloudellisia että sosiaalis-poliittisia etuja. Taloudellisia etuja ovat mm. kustannustehokkuus ja tuottavuus ja sosiaalis-poliittisia etuja mm. lainsäädännön noudattaminen ja toiminnan legitimiteetti. Yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävistä on sovittaa yhteen näitä jossain määrin vastakkaisia jaotteluja, joita Boxall kutsuu käsitteellä ”strategiset jännitteet”. Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisia jännitteitä ovat mm. työnantajan kontrollin ja työntekijän motivaation, lyhyen aikavälin tuottavuuden ja pitkän aikavälin sopeutumiskyvyn sekä organisaation jatkuvuuden ja työurien turvaamisen väliset suhteet. (Boxall 2007, 57; 61-63.) Boxallin tekstiä voi tulkita niin, että henkilöstövoimavarojen johtamisella haetaan tasapainoa organisaation etujen ja työntekijöiden etujen välille. Parhaimmillaan edut ovat yhdenmukaisia.

Erityisesti strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen piirissä on 2000-luvulla oltu kiinnostuneita henkilöstökäytäntöjen yhteydestä organisaatioiden tuloksellisuuteen (Kepes & Delery 2007, 386-387). Organisaatioissa tuloksellisuuteen on pyritty kehittämällä työhyvinvointia, työssä jatkamista ja tuottavuutta tukevia henkilöstökäytäntöjä (von Bonsdorff & Vanhala 2012, 47). Henkilöstökäytäntöjen tuloksellisuuteen keskittyvässä tutkimuksessa on tunnistettavissa kaksi erilaista lähtökohtaa. Ensimmäinen tutkimussuuntaus perustuu ajatukseen universalistisista malleista, joita voidaan hyödyntää kaikissa organisaatiossa. Universalistisen ajattelun mukaan organisaatiot voivat parantaa tuloksellisuuttaan ottamalla käyttöön muissa organisaatioissa parhaiksi havaittuja henkilöstökäytäntöjä. Toisissa tutkimussuuntauksissa lähtökohta on, että henkilöstökäytäntöjen tulee sopia yhteen organisaation strategian ja olosuhteiden kanssa, jolloin parhaat henkilöstökäytännöt ovat jossain määrin organisaatiokohtaisia. (Viitala 2013, 42.) Tuloksellisuuteen keskittyvää HRM-tutkimusta on kritisoitu sen puutteellisesta kyvystä selittää ilmiöiden syy-seuraussuhdetta, sillä henkilöstökäytäntöjen ja tuloksellisuuden välistä suhdetta ei ole täysin pystytty selittämään. Yleisesti arvellaan, että vaikutussuhde selittyy ainakin osittain henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen kautta (Guest 2007, 131). Kritiikkiä on kohdistunut myös siihen, että tuloksellisuutta tutkitaan usein pienellä tiedonantajajoukolla, lähinnä vain henkilöstöjohtajien näkökulmasta. (Vanhala, von Bonsdorff & Tilev 2012, 120; 126-127.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumista voidaan arvioida sen perusteella, miten tyytyväisiä ja motivoituneita työntekijät ovat ja miten mielekkääksi he kokevat työnsä. Tällöin työntekijöitä voidaan pitää organisaation henkilöstöyksikön ja henkilöstöammattilaisten asiakkaina, jotka kuluttavat henkilöstöpalveluita. Jos asiakkaat eli työntekijät ovat tyytymättömiä,

he eivät sitoudu organisaatioon ja vaihtavat työpaikkaa, ja työnantajakuva kärsii. Tästä näkökulmasta katsottuna epäonnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa huonoa asiakaspalvelua henkilöstölle. Työntekijöiden tyytyväisyys organisaation henkilöstöjohtamiseen puolestaan vaikuttaa myönteisesti työnantajakuvaan. (Viitala 2013, 19-20.)

Henkilöstön ”asiakastyytyväisyyteen” eli henkilöstövoimavarojen johtamisen työntekijöille tuottamaan arvoon vaikuttavat työntekijän kokemus HR-palvelun laadusta ja sen kustannuksista. Kustannuksilla tarkoitetaan aikaa, energiaa tai vaivaa, jota työntekijä tarvitsee käyttääkseen jotakin HR-palvelua, kuten koulutusta. (Meijerink ym. 2016, 222.) Meijerink ym. ehdottavat, että työntekijöitä voidaan pitää henkilöstöpalveluiden aktiivisina kuluttajina, jotka osallistuvat palvelun tuottaman lisäarvon luomiseen. Kun henkilöstö ajatellaan henkilöstöpalveluiden asiakkaina ja kuluttajina, on otettava huomioon, että henkilöstöllä on palveluille erilaisia tarpeita. Työntekijät voivat saada erilaisia hyötyjä samoista palveluista. Esimerkiksi koulutukseen osallistuminen voi kehittää toisen työntekijän asiantuntemusta, kun taas toinen työntekijä hyötyy eniten mahdollisuudesta tavata koulutuksessa uusia ihmisiä ja laajentaa verkostojaan. (Meijerink ym. 2016, 223.) Työntekijöiden pitäminen aktiivisina osallistujina HRM-prosessissa edellyttää, että työnantaja tunnistaa työntekijöiden erilaisia tarpeita ja antaa työntekijöille tilaa hyödyntää palveluita yksilölle parhaiten sopivalla tavalla.

3.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen suhde työntekijöihin

Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää organisaation kaikki toiminnot, joilla johdetaan ihmisiä (Boxall & Purcell 2008, 1). Määritelmä korostaa henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutusta organisaation ihmisiin eli työntekijöihin. Tässä alaluvussa rajaan tarkastelun henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteesta työntekijöihin erityisesti työmotivaation, työhön sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamiseen, sillä ne yhdistyvät työnantajakuvaan liittyvään keskusteluun, jossa henkilöstöä pidetään organisaation voimavarana.

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta voidaan erottaa kova ja pehmeä ajattelumalli, joiden ero on siinä, miten organisaatioissa toimitaan suhteessa henkilöstöön. Kovan suuntauksen mukaan henkilöstö on johtamistoimenpiteiden kohde, ”henkilöstöresurssi” (Sädevirta 2004, 100), kun taas pehmeä suuntaus pyrkii siihen, että johtamisen avulla henkilöstö voi proaktiivisesti hyödyntää omia voimavarojaan ja kykyjään (Legge 2005, 105-106). HRM:n kova suuntaus tavoittelee kustannustehokkuutta ja henkilöstö nähdään resurssina, jota täytyy johtaa rationaalisesti. Henkilöstövoimavarat pyritään yhdistämään organisaation muihin ydintoimintoihin, kuten strategioihin. (Stenvall ym. 2008, 23.) Kovassa ajattelumallissa henkilöstö näyttäytyy lähinnä

tuotannollisena tekijänä, joka yhdistää henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian (Viitala 2013, 41).

Pehmeä HRM korostaa henkilöstön kehittämisen, sitoutumisen ja motivaation merkitystä organisaation kilpailuedulle ja näkee henkilöstön organisaation pääomana, ei kustannustekijänä (Viitala 2013, 41). Pehmeästä näkökulmasta katsottuna organisaatio menestyy, kun organisaatiossa työskentelee osaavaa, motivoitunutta, sitoutunutta ja tyytyväistä henkilöstöä (Stenvall ym. 2008, 23). Pehmeät henkilöstökäytännöt, joilla pyritään kehittämään ja valtaistamaan henkilöstöä, parantavat työntekijöiden kehitystä, työsuoritusta ja hyvinvointia. Henkilöstökäytäntöjen olemassaolo itsessään ei kuitenkaan riitä, vaan käytännöt täytyy toteuttaa laadukkaasti. Toteuttamisen laatuun vaikuttaa se, miten työnantaja huomioi työntekijöiden yksilölliset kyvyt, intressit ja odotukset. (Marescaux, de Vinne & Sels 2012, 19-22).

Pehmeän HRM:n juuret ovat ihmissuhteiden koulukunnan organisaatioteorioissa, joissa organisaatiotutkimuksen painopisteenä olivat organisaatiossa työskentelevät ihmiset (Harisalo 2008, 90). Ihmissuhdekoulukunta katsoi, että ihmisten osallistaminen organisaation toimintaan ja sosiaalisen ympäristön huomioiminen tukevat työssä viihtymistä (Viitala 2013, 32). Pehmeällä henkilöstövoimavarojen johtamisella on yhteneväisyyksiä myös 1960-luvulla kehittyneeseen organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen. Organisaatiokäyttäytyminen tutkii organisaatioiden toimintaa ja rakenteita sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Lämsä & Päivike 2013, 10). Organisaatiokäyttäytymisen tutkijat havaitsivat, että organisaatiot voivat hyötyä johtamistavasta, joka ottaa huomioon työntekijöiden psykologiset ja sosiaaliset tarpeet, ja että organisaatiot voivat parantaa tuottavuuttaan ja tuloksellisuuttaan kiinnittämällä huomioita työntekijöiden tarpeisiin, motivaatioon ja hyvinvointiin. (Kaufman 2007, 34-36.) On huomioitava, että pehmeä ja kova henkilöstövoimavarojen johtamisen ajattelumalli eivät ole systemaattisia teorioita, vaan eräänlaisia eri tutkijoiden töistä muodostuvia kehyksiä. Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtamisen kova ja pehmeä näkökulma elävät organisaatioissa usein rinnakkain, ja saman organisaation sisällä saattaa esiintyä eri painotuksia (Legge 2005, 106; Viitala 2013, 42).

3.3.1 Työmotivaation johtaminen

Motivaatio on monitahoinen käsite ja sen johtaminen voi olla haastavaa. Motivaatio määritellään psyykkisenä tilana, joka ohjaa ihmisen toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Motivoitunut ihminen toimii päämäärätietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti ja käyttäytyminen on vapaaeh-

toista ja tahdonalaista. Motivaatio on usein eritelty sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio perustuu toiminnasta seuraaviin ulkopuolisiin tekijöihin, kuten palkkioihin ja rangaistuksiin. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen psykologisia tarpeita ja henkilökohtaisesti tärkeitä arvoja, joiden toteuttaminen motivoi. (Lämsä & Päivike 2013, 80.) Sisäinen työmotivaatio syntyy työn monipuolisesta, mielekkäästä ja haastavasta sisällöstä, mutta myös uteliaisuudesta ja halusta oppia uutta. Sisäinen motivaatio on voimakkaimmillaan, kun työssä voi toteuttaa itseään, kehittyä ja tuntea merkityksellisyyttä. (Sinokki 2016, 99.)

Työmotivaatioon vaikuttavat useat tekijät, jotka liittyvät työhön ja sen ominaisuuksiin, mutta myös työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin ja yksityiselämään. Työmotivaatioon vaikuttavat työn ominaisuudet voidaan jakaa sosiaalisiin, taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin. Sosiaalisia ja taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa työpaikan johtaminen, yrityspolitiikka, työyhteisö, kollegat, palkka ja työolosuhteet. Fyysisiä tekijöitä ovat työvälineet, työtilat ja niiden ominaisuudet, kuten melu ja ilmastointi. (Sinokki 2016, 81-82.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan jossain määrin vaikuttaa sekä sosiaalisiin, taloudellisiin ja fyysisiin työn ominaisuuksiin. Eri ihmisille mielekäs ja motivoiva työ syntyy eri asioista, mutta työmotivaation tutkimuksessa on määritelty yleisiä kriteereitä motivoivalle työlle. Kriteereitä ovat muun muassa sopiva kuormitus, rakenteeltaan eheä työ, monipuolinen työn sisältö, autonomialle tilaa antava työ, merkityksellisyys ja vuorovaikutteisuus. (Viitala 2013, 17-18.) Työmotivaation johtamista voi rajoittaa se, että työmotivaatio on sidoksissa työntekijän henkilökohtaiseen elämään ja persoonallisuuden piirteisiin, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuus tukea työntekijän yksityiselämää esimerkiksi erilaisilla työn joustoilla.

3.3.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Työhönsä sitoutunut ihminen tulee mielellään töihin ja tuntee vastuuta työstään, työyhteisöstään ja niiden kehittämisestä. (Lämsä & Päivike 2013, 92.) Työhön sitoutuminen voi kohdistua työn eettisyyteen, uraan tai ammattiin, työtehtäviin tai organisaatioon (Morrow 1993, 157). Työnantajakuvan kilpailukyvyn kannalta organisaatioon sitoutuminen voi olla merkittävin sitoutumisen muoto. Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaation jäsenenä, hän uskoo organisaation arvoihin ja hyväksyy ne ja hän on valmis tekemään työtä organisaation tavoitteiden eteen (Legge 2005, 214). Organisaatiot, joissa työskentelee työhönsä sitoutuneita

ihmisiä, menestyvät keskimääräistä paremmin. Sitoutuneet työntekijät ovat kilpailuvaltti organisaatiolle, sillä sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työnantajaansa ja suosittelevat työnantajaansa muille. (Robertson & Cooper 2011, 27-28.)

Latorre, Guest, Ramos ja Gracia (2016) havaitsivat, että henkilöstön sitouttamiseen tähtäävillä henkilöstökäytännöillä on yhteys työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja organisaation tuloksellisuuteen. Tutkijoiden mallissa yhteyttä selittävät myönteinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä sekä vastavuoroinen sosiaalisen vaihdon teoria. Myös Marescaux ym. (2012, 19) havaitsivat, että pehmeän henkilöstöjohtamisen käytännöt tyydyttävät työntekijöiden autonomian ja yhteenkuuluvuuden tarpeita ja sitä kautta vahvistavat työhön ja organisaatioon sitoutumista ja vähentävät haluja lähteä organisaatiosta. Tutkimukseen valitut pehmeät henkilöstökäytännöt olivat urakehityksen tukeminen, koulutus, työntekijöiden osallistuminen, palautteenanto sekä mentorointi, jotka kaikki tukevat työntekijän kehittymistä ja valtaistumista. Tutkijat selittivät pehmeiden henkilöstökäytäntöjen ja niiden tulosten välistä yhteyttä perustarpeiden teorian avulla. Perustarpeiden teoria selittää motivaatiota yksilön kolmen perustarpeen, autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, kautta. Decin ja Ryanin (2017) mukaan autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus ovat synnynnäisiä psykologisia tarpeita, jotka toteutuessaan tukevat ihmisen onnellisuutta ja psyykkistä hyvinvointia. Autonomialla (*autonomy*) tarkoitetaan ihmisen omasta tahdosta kumpuavaa toimintaa, joka on yhdenmukaista ihmisen arvojen ja kiinnostuksen kohteiden kanssa. Autonomiaan kuuluu myös kokemus vapaudesta vaikuttaa tekemiseensä. Kyvykkyyden tarve (*competence*) tarkoittaa tunnetta osaamisesta, pätevyydestä ja vaikuttavuudesta. Yhteenkuuluvuuden tarve (*relatedness*) tarkoittaa ihmisen halua tuntea yhteenkuuluvuutta muiden kanssa vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa. (Deci & Ryan 2017, 10-11.)

Sitoutumisen tutkimuksessa on pidetty haasteena sitä, että usein on vaikea erottaa, onko sitoutuminen syy vai seuraus työtyytyväisyydestä (Legge 2005, 217). Tämä problematiikka näkyi myös Seppälän ja Hakasen (2018) tutkimuksessa, jossa tutkittiin kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteissa ja havaittiin kaksisuuntainen yhteys työhön sitoutumisen ja henkilöstökäytäntöjen sekä ihmislähtöisen johtamisen välillä. Tutkimuksen mukaan vahvat henkilöstöjohtamisen käytännöt ja ihmislähtöinen johtaminen vaikuttivat siihen, että henkilö sitoutui työpaikkaansa ja sen tavoitteisiin. Vaikutus kesti jopa 18 kuukautta. Toisaalta työhönsä sitoutunut henkilö myös arvioi myönteisemmin organisaation henkilöstökäytäntöjä ja johtamista. Tutkijat päättelivät, että sitoutuminen edesauttaa henkilöstöä hyödyntämään työyhteisössä tarjolla olevia työssä jaksamisen voimavaroja. (Seppälä & Hakanen 2018, 14-15.)

3.3.3 Työhyvinvointi

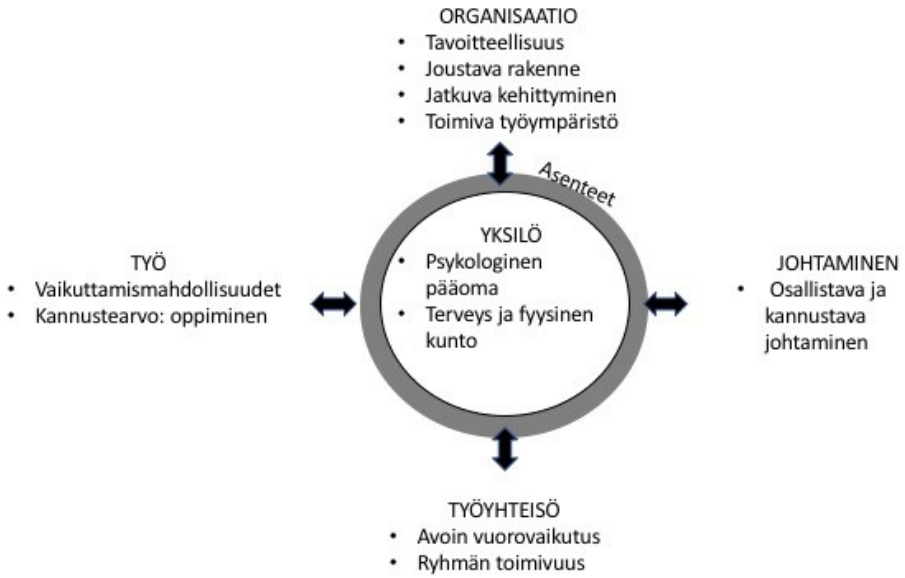
Työhyvinvointi ja henkilöstöstä huolehtiminen ovat tärkeitä kilpailutekijöitä työnantajille (Pakka & Räty 2010, 38). Henkilöstöjohtamisella on löydetty olevan yhteys henkilöstön työhyvinvointiin (Pekkarinen & Pekka 2015, 14; Suonsivu 2011, 143). Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään ammattitaidolla hyvin johdetussa organisaatiossa. Lisäksi työhyvinvointiin kuuluu, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. (Työterveyslaitos 2019a.) Usein työhyvinvointi ymmärretään useasta osasta muodostuvana kokonaisuutena. Sosiaali- ja terveysministeriön (2019) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu itse työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista.

Työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan, sillä se voidaan nähdä puhtaasti ihmisen subjektiivisena kokemuksena. Keinoksi jää vaikuttaa työhyvinvointia edeltäviin tekijöihin, joiden varassa työhyvinvoinnin kokemus ja havaittavissa oleva tila muodostuvat. Näitä työhyvinvointia edeltäviä tekijöitä kutsutaan työkyvyksi ja työn kuormittavuudeksi. (Viitala 2013, 212.) Työterveyslaitoksen mallissa työkyvyn osa-alueet ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Esimiehillä ja johtajilla on velvollisuus kehittää ja organisoida työpaikan toiminta ja olosuhteet työkykyä tukeviksi. (Työterveyslaitos 2019b.) Työn kuormitustekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä fyysisiä tai psyykkisiä tekijöitä, jotka kuormittavat työntekijä joko myönteisesti tai kielteisesti. Ylikuormittava työ altistaa työntekijän stressille, itseluottamuksen menetykselle, kyynistymiselle ja pahimmillaan työuupumukselle. Jos työtehtäviä taas on liian vähän tai ne ovat liian helppoja, työn alikuormitus voi laskea työmotivaatiota ja yrittämisen halua. (Viitala 2013, 216.)

Viitala (2013, 229) kokoaa yhteen keinoja, joilla voidaan edistää työhyvinvointia. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisella ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin (Robertson & Cooper 2011, 90; Viitala 2013, 229). Esimiehet voivat avoimuuden, yhteistyön, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja osallistumisen johtamisen kautta luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia edistää mahdollisuus keskustella jonkun kanssa silloin, kun työn mielekkyys on katoamassa tai työn kuormitus ei ole sopivaa. Esimies voi tukea alaisiaan tarjoamalla mahdollisuutta keskusteluun, mutta keskustelutukena voi toimia myös henkilöstöasiantuntija tai työterveyden edustaja. Työhyvinvointia voidaan tukea myös kehittä-

mällä työn ominaisuuksia, kuten työnkuvia, työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Myös osaamisen kehittäminen voi edistää työhyvinvointia, sillä riittämätön osaaminen vähentää työtehoa ja lisää työntekijän työssään kokemaa stressiä. (Viitala 2013, 229.)

Mankan (2006) kokonaisvaltaisessa työhyvinvointimallissa (kuvio 3) työhyvinvointi muodostuu viidestä osatekijästä: organisaation ominaispiirteistä, johtamisesta, työyhteisöstä, itse työstä sekä yksilön henkilökohtaisista piirteistä. Yksilön asenteet vaikuttavat siihen, miten kukin osa-alue vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointimallissa keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutus, joka ilmenee työyhteisön tasolla sekä osallisuutena ja vaikuttamismahdollisuuksina työssä ja johtamisessa, sekä mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä.



Kuvio 3: Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli (mukaillen Manka 2006)

3.3.4 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu varmistaa henkilöstön tarvittava osaaminen (Viitala 2013, 22). Osaamisen kehittäminen tai henkilöstön kehittäminen (*Human Resources Develpment, HRD*) tähtää osaamisen varmistamiseen, toiminnan laadun kehittämiseen ja työn tehostumiseen organisaation strategiaan perustuen (McCarthy, Garavan & O'Toole 2003, 58). Osaamisen kehittäminen on hyödyksi työntekijälle itselleen, mutta myös työnantajalle ja laajemmin yhteiskunnalle (Saari 2013, 95). Työntekijätason osaamisen kehittämisen tavoitteita ovat yksilön suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Viitala 2013, 189). Yksilöiden osaamista voidaan kehittää useilla koulutus- ja oppimismenetelmillä. Osaamisen kehittäminen alkaa uudella työntekijällä heti ensimmäisestä työpäivästä, kun hänet perehdytetään työtehtäviinsä ja organisaatioon. Osaamista voidaan kehittää työnkuvan muutoksilla esimerkiksi tehtäväkierron, erityistehtävien, projektien, sijaisuuksien tai ristiinkoulutuksen keinoin. Vuorovaikutteisia osaamisen kehittämisen tapoja ovat mentorointi, työnohjaus ja coaching. Työnantaja voi tukea työntekijän ammatillista kehittymistä myös kannustamalla omaehtoiseen opiskeluun tai myöntämällä vuorotteluvapaata tai opintovapaata. (Viitala 2013, 193-200.)

Osaamisen kehittämisellä voidaan lisäksi tukea organisaation innovatiivisuutta (Viitala 2013, 189). Organisaation innovatiivisuus perustuu organisaation jäsenten tuottamaan tietoon. Henkilöstökäytännöt, kuten kouluttaminen tai työkierto, tukevat tiedon tuottamisen prosessia. Henkilöstön kehittäminen esimerkiksi koulutuksilla vahvistaa työntekijöiden asiantuntemusta ja työkierto laajentaa työntekijöiden ymmärrystä organisaation toiminnasta kokonaisuutena. Motivoituneilla ja työssään viihtyvillä työntekijöillä on enemmän voimavaroja osallistua kehittämistyöhön, joka voi johtaa uusien innovaatioiden syntyyn. (Arnone, Dupont, Mahy & Spataro 2005, 725.) Osaamisen kehittäminen on organisaatioille tärkeää, sillä riittävä osaaminen tukee organisaation sopeutumiskykyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Manka 2011, 84).

3.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen esimiestyön näkökulmasta - esimiehet HRM:n toteuttajina

HRM-tutkimuksessa on tunnistettu kaksi lähtökohtaa siihen, miten esimiehet johtavat työntekijöitä ja mikä on valvonnan rooli johtamisessa. Ensimmäinen malli perustuu työntekijöiden korkeaan sitoutumiseen (*'high-commitment' model*). Siinä katsotaan, että kun työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja työnantajaorganisaatioon, he toimivat vastuullisesti työnantajan etujen

mukaisesti. Johtamisen ja valvonnan mekanismina toimii siis työntekijöiden vahva sitoutuminen, ja esimiesten tehtävänä on tukea sitoutumista. Kun johtamisen ja valvonnan katsotaan toteutuvan tehokkaimmin sitoutumisen välityksellä, perinteisesti vain johtajiin ja asiantuntijoihin sovellettua motivaatioon ja sitoutumiseen perustuvaa johtamisajattelua voisi olla kannattavaa laajentaa myös muihin työntekijäryhmiin. Johtamisajattelun muutos muuttaa myös esimiesten roolia valvojasta kohti motivoijaa, kannustajaa ja mahdollistajaa. Toinen tapa ymmärtää työntekijöiden johtamista ja valvontaa pohjautuu tuloksellisuuden johtamiseen (*'performance management' model*). Tässä mallissa esimiehillä on valta valvoa työntekijöitä, ja esimiehet käyttävät henkilöstökäytäntöjä johtamaan työntekijöiden työtä mahdollisimman tehokkaasti. Mallien ero on valvonnan ja palkitsemisen perustassa. Sitoutumiskeskeinen malli perustuu sisäiseen valvontaan ja sisäisiin palkkioihin, kun taas tuloksellisuuskeskeinen malli painottaa ulkoisen valvonnan ja palkitsemisen merkitystä. (Guest 2007, 129-130.)

Johtajuus ja esimiestyö kuuluvat keskeisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoihin. Esimiestyö henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena painottuu erityisesti pehmeän HRM:n malleissa (Viitala 2013, 41). Esimiehillä on tärkeä rooli organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa, sillä he takaavat henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteiden ja toimintatapojen toteuttamisen käytännössä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu organisaatioissa ensisijaisesti kaiken tasoisten esimiesten johtamistyössä (Sädevirta 2004, 32; Viitala 2013, 21). Esimiehet valitsevat, palkitsevat, motivoivat, innostavat, kannustavat kehittymään, ohjaavat, arvioivat ja irtisanovat henkilöstöä ja vaikuttavat henkilöstöön merkittävästi myös luomalla työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria johtamisellaan. Eräs tärkeä organisaatiokulttuuria rakentava osa on sisäinen viestintä, josta esimiehet vastaavat. Onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstöammattilaiset tukevat, valmentavat ja kouluttavat esimiehiä henkilöstöasioissa. Tukea tarvitaan usein etenkin muutostilanteiden johtamiseen. (Viitala 2013, 21; 266-269.)

Esimiestyö ja johtajuus on perinteisesti jaoteltu asiajohtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*) (Manka 2011, 95-96; Suonsivu 2011, 142-143). Asiajohtaja keskittyy suorituksen johtamiseen eli tavoitteiden asettamiseen, ohjaamiseen ja palautteen antamiseen (Manka 2011, 95). Asiajohtaminen perustuu pitkälti organisaation strategiaan, resursseihin ja tuottavuuteen ja se on läheisesti yhteydessä tietojohtamiseen. Asiajohtajan tärkeitä työvälineitä ovat tavoitteet, suunnitelmat, säännöt, seuranta ja valvonta, ja niitä voidaan soveltaa laajalti niin budjetointiin kuin työhyvinvoinnin tukemiseen. Leader-tyylisen esimiehen johtajuus puolestaan painottuu ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen on työntekijöiden tukemista ja

toiminnan ja päätöksenteon mahdollistamista. Vuorovaikutuksella, vastavuoroisuudella ja ihmisten kuuntelemisella on suuri merkitys ihmisten johtamisessa, ja esimiehen on tärkeää kohdata työntekijät objektiivisesti ja yksilöinä. (Suonsivu 2011, 142-143, 146.) Jaottelu asia- ja ihmisjohtamiseen on kuitenkin nykyisessä työelämässä riittämätön ja jättää huomiotta johtajuuden muut ulottuvuudet. Useat modernit johtamisteoriat ovat kokonaisvaltaisia ja niiden painopiste on tilannejohtamisessa ja vuorovaikutuksessa. Moderneja johtamisteorioita ovat muun muassa transformationaalinen, valmentava, jaettu ja mahdollistava johtajuus. Pääpiirteittäin voidaan sanoa, että moderneissa johtamisteorioissa esimiehen toivotaan olevan luotettava, oikeudenmukainen ja osallistava, johtavan omalla esimerkillään, huolehtivan työntekijöistä ja valmentavan, innostavan ja kannustavan henkilöstöä. (Manka 2011, 96; 111-112).

3.5 Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuntakonsernissa

Seuraavissa alaluvuissa syvennyn henkilöstövoimavarojen johtamiseen tutkielmani aineistonkeruuympäristössä eli kunta-alalla.

3.5.1 Julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen johtamisen ominaispiirteitä

Julkisen sektorin johtamisessa on erityispiirteitä, joita on tunnistettu myös julkisten organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Julkisin varoin rahoitetut organisaatiot ovat poliittisesti ja taloudellisesti vastuunalaisia ja niiden toiminnan ja rahoituksen täytyy olla läpinäkyvää. Kuntatyönantajien toiminta on julkisuudelle alttiimpaa kuin yksityisen sektorin työnantajien (Kauppinen 2010, 14) ja asioiden julkisuus ja valvonta muokkaavat kuntien työnantajaroolia monimutkaisemmaksi kuin yksityisen sektorin työnantajilla (Jalonen 2010, 6). Keskitetyt toimintasäännöt ja byrokratia on tarkoitettu edistämään poliittista vastuunalaisuutta ja kansalaisten yhdenvertaista kohtelua sekä torjumaan korruptiota. Niiden seurauksena julkisen sektorin organisaatioihin on muodostunut henkilöstökäytäntöjä, kuten sisäiset työmarkkinat, pitkät työurat virkasuhteessa ja palvelusaikaan perustuva urakehitys. Julkisen sektorin organisaatioiden odotetaan olevan esimerkillisiä ja reiluja työnantajia ja toisaalta pitävän tarkasti huolta yhteisistä verovaroista, mikä luo paineita julkisen sektorin työntekijöiden työoloihin ja palkkaukseen. (Bach & Kessler 2007, 471; 474.) 2000-luvulla toimintatapojen yhtenäisyydestä on kuitenkin siirrytty hajautetumpaan toimintamalliin ja julkinen sektori toimii entistä itsenäisemmin, jolloin organisaatioille jää enemmän liikkumavaraa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Stenvall ym. 2008, 24).

Julkisen alan työtehtävät sisältävät usein vastuuta palveluiden tuottamisesta ja ihmisten hyvinvoinnista, mikä tuo työhön erityisen motivaation (Pekkarinen 2018, 7). Tutkimuksissa on havaittu, että julkisen sektorin työntekijät erottuvat jossain määrin muista työntekijöistä työmotivaation ja arvojen perusteella. Julkisen sektorin työpaikkoihin hakeutuu keskimääräistä enemmän sisäisesti motivoituneita työntekijöitä, joilla on altruistinen taipumus tavoitella yhteistä hyvää. (Bach & Kessler 2007, 472.) Käsite julkisen palvelun motivaatio kuvaa työntekijöiden altruistista motivaatiota edistää oman etunsa sijaan muiden ihmisten, kuten yhteisön, valtion tai kansakunnan, etua. Julkisen sektorin työntekijöillä on todistettu olevan keskimääräistä korkeampi julkisen palvelun motivaatio kuin muiden sektoreiden työntekijöillä. (Taimio 2013, 4.) Taimion (2013, 10) mukaan työntekijöiden julkisen palvelun motivaation voimakkuus voi vaikuttaa siihen, minkälaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoja on kannattavaa käyttää. Esimerkiksi henkilöstön motivointiin ja palkitsemiseen käytetyt keinot voivat olla voimakkaan julkisen palvelun motivaation aloilla erilaisia kuin yksityisissä yrityksissä, joissa työntekijöiden julkisen palvelun motivaatio on heikompi.

Julkiselle sektorille on ominaista myös se, että siellä toimii monia vahvoja ja vaikutusvaltaisia järjestöjä ja ammattiryhmiä. Järjestöt ja professiot ovat osallistuneet henkilöstövoimavarojen johtamiseen vaikuttamalla käytäntöihin mm. kontrolloimalla ammattiin tai koulutukseen pääsyä ja määrittelemällä koulutuksen ja tuloksellisuuden kriteereitä (Bach & Kessler 2007, 474). Henkilöstövoimavarojen johtaminen edellyttää konsensusta ja yhteistyötä työntekijäjärjestöjen kanssa henkilöstöä koskevien keskeisten ratkaisujen ja kehittämistoimintojen suunnittelussa. Keskeinen kysymys on, minkälaista politiikkaa julkisen sektorin organisaatioiden kannattaa toteuttaa suhteessa vahvoihin professioihin hallintoa uudistettaessa. (Stenvall ym. 2008, 24.)

3.5.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitys Suomen kuntasektorilla

Suomalaisissa kunnissa henkilöstövoimavarojen johtamisen historia mukailee alan yleistä kehityshistoriaa. Henkilöstövoimavaroja koskeva ajattelu on ajan saatossa vahvistunut julkisissa organisaatioissa. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöasioita hoidettiin lähinnä hallinnollisesti, jolloin painopisteenä oli henkilöstöhallinnollisten asioiden sujuvuus. Henkilöstöhallinto oli toiminnallisesti kapea sektori, eikä kunnissa huomioitu juurikaan esimerkiksi henkilöstön kehittämistä. Toisessa vaiheessa henkilöstöhallintoon liitettiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, kuten rekrytointi-, perehdyttämis- ja koulutuskäytäntöjä. Kolmas vaihe muotoutui henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jossa on strateginen taso. (Sallinen ym. 2012, 144–145.) Kunnan stra-

teginen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstövoimavarojen johtamisen täytyy olla yhteneväistä poliittisten toimielinten tekemien strategiapäätösten kanssa (Sundquist 2002, 8).

2000-luvulla kuntien henkilöstövoimavarojen johtamiseen on vaikuttanut uusi julkinen johtaminen (*New Public Management*, NPM), joka perustui kritiikille julkisen sektorin byrokraattisuudesta ja tehottomuudesta. Uuden julkisen johtamisen periaatteena on ollut lisätä tehokkuutta ja tuloksellisuutta soveltamalla yksityisen sektorin johtamisoppeja julkisella sektorilla. Julkista hallintoa on kevennetty hajauttamalla päätösvaltaa siirtämällä sitä kunnan luottamushenkilöiltä virkamiehille. NPM-uudistusliike on korostanut julkisen sektorin tuloksellisessa johtamisessa talouden toimenpiteiden merkitystä, kuten kunnan toimintojen yhtiöittämistä ja ulkoistamista, taloudellisten palkkioiden merkitystä, tulospalkkausta ja toiminnan jatkuvaa arviointia ja seurantaa. (Haveri ym. 2009, 29-30.) Yksityisen sektorin johtamisen piirteitä on NPM:n myötä tuotu julkisen sektorin henkilöstövoimavarojen johtamiseen. NPM:n myötä organisaatioita on hajautettu ja lisätty eri tasoisia johtajapositioita. Johtajien tehtävänä on ollut muuttaa työsuhdekäytäntöjä ja lisätä henkilöstöön kohdistuvaa valvontaa. Henkilökohtaista tulospalkkausta on NPM:n myötä lisätty julkisella sektorilla, sillä sen avulla on pyritty tuloksellisuuteen ja motivoitu ja kannustettu henkilöstöä tehokkuuteen. (Bach & Kessler 2007, 476.)

Uuden julkisjohtamisen oppeja on myös kritisoitu. NPM on tehnyt henkilöstövoimavarojen johtamisesta osin lyhytjänteisempää ja hyvin tuloskeskeistä, minkä seurauksena työntekijöiden työmotivaatio on joissakin tapauksissa laskenut. Iso-Britanniassa tehdyt tutkimukset osoittivat, että NPM-vaikutteisen henkilöstövoimavarojen johtamisen myötä julkisen sektorin työntekijöiden stressi ja sairauspoissaolot olivat lisääntyneet ja työtyytyväisyys laskenut. Julkisen sektorin palveluammattien houkuttelevuus laski ja hakemusmäärät vähenivät. (Bach & Kessler 2007, 481.) NPM:n synnyttämää henkilöstöpolitiikkaa on kritisoitu kapea-alaiseksi ja pirstaloituneeksi, ja perinteisiä toimintatapoja on otettu uudelleen käyttöön (Bach & Kessler 2007, 486).

Julkisen sektorin johtamisessa NPM-ajattelusta on vähitellen siirrytty kohti hallinta-ajattelua (*governance*), joka myös ohjailee henkilöstövoimavarojen johtamista. Kumppanuusajattelu ulottuu myös kunnan henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä suhde henkilöstöön voidaan

nähdä kumppanuutena. Työnantaja ilmaisee kiinnostuksensa huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista rakentamalla kumppanuussuhteita yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Bach & Kessler 2007, 483.)

2010-luvulla muotoutuva henkilöstövoimavarojen johtamisen neljäs kehitysvaihe vie kuntaalan henkilöstöjohtamista edelleen eteenpäin, kun henkilöstövoimavarojen johtaminen aletaan ymmärtää ennakoivana toimintana ja se otetaan osaksi kunnan strategiatyötä (Sallinen ym. 2012, 144–145). Vuoden 2015 uusi kuntalaki vahvistaa strategista johtamista velvoittamalla kunnat laatimaan kuntastrategian, jonka valtuusto hyväksyy. Kuntastrategian avulla kunta voi ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja tunnistaa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan (Sallinen & Vainionpää 2015, 5). Kunnan täytyy kuntastrategiassaan ottaa huomioon henkilöstöpolitiikka ja asettaa sille pitkän aikavälin tavoitteet (Kuntalaki 410/2015, 37 §). Kuntastrategia vahvistaa henkilöstövoimavarojen johtamisen suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja asemaa osana kunnan johtamisen kokonaisuutta. Kunnat voivat laatia kuntastrategian tueksi henkilöstöstrategian, joka toimii henkilöstövoimavarojen johtamisen välineenä. Kunnan henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavarojen määrälliset, rakenteelliset, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet (Sundquist 2002, 7). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen periaatteiden mukaan henkilöstöstrategian tavoitteet perustuvat kunnan palvelustrategiaan. Kunnallinen työmarkkinalaitos on laatinut kunnille henkilöstöstrategian toteuttamiseen suosituksia, jotka pohjautuvat strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Jokinen & Heiskanen 2013, 29).

Kunnissa on korostunut kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Selityksenä voi olla, että julkisella sektorilla säästöpaineiden alla henkilöstövoimavarat nähdään helposti kulueränä, ja kovalla henkilöstöjohtamisella pyritään hallitsemaan kuluja. (Stenvall ym. 2008, 70-71.) Sädevirta (2004, 20) huomauttaa, että talouden suhdanteet vaikuttavat henkilöstön johtamisesta käytävään keskusteluun ja retoriikkaan. Vähittäiskaupan alalla toteutetun tutkimuksen perusteella huomio ei ole sektorisidonnainen vaan vaikuttaa pätevän myös yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessa havaittiin, että tutkimuskohteena olleen yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen painottui talouden taantuman aikana selvästi kovan HRM:n suuntaan (Cook, MacKenzie & Forden 2016, 567). Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtamisen ristiriidat voivat näkyä siinä, että puheen tasolla henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä menestystekijänä, mutta henkilöstökustannuksista halutaan säästää ja pitää ne mahdollisimman alhaisina (Luoma & Viitala 2015, 35). Suomen julkisessa hallinnossa henkilöstövoimavarojen johtamiseen kohdistuu edelleen kehittämispaineita. Stenvallin ym. mukaan kuntien henkilöstöstrategioiden ja

henkilöstöpolitiikkojen toteuttamisessa on ongelmia ja ne ovat usein lähinnä retorisia muodollisuuksia. Henkilöstövoimavara-ajattelu on tutkijoiden mukaan suomalaisessa julkisessa hallinnossa vielä alkuvaiheessa, mutta kuitenkin vähitellen vahvistumassa. (Stenvall ym. 2008, 25.)

3.5.3 Kuntaliitoksissa tarvitaan hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista

Suomen kuntarakennetta on uudistettu kuntaliitoksilla ja hallinnon rakenneuudistuksilla useaan otteeseen 2000-luvulla. Muutostilanteissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuvat henkilöstön kuuleminen ja hyvinvoinnin tukeminen (Vakkala & Syväjärvi 2012, 346). Organisaatiomuutoksissa työn kuormituksen koetaan usein kasvavan ja voimaannuttavien tekijöiden vähenevän (Seppälä & Hakanen 2018, 2). 17 % kuntatyöntekijöistä koki vuonna 2008 työssään paljon ristiriitoja esimiehen ja alaisten välillä, mikä todennäköisesti selittivät kuntaalan organisaatiouudistukset (Forma, Kaartinen, Pekka & Saarinen 2010, 45). Stenvall ym. (2008) tunnistivat tutkimuksessaan henkilöstövoimavarojen johtamisen kriittisiksi tekijöiksi kuntafuusioissa henkilöstön yksilöllisen kohtaamisen, henkilöstön turvallisuudentunteesta huolehtimisen, henkilöstöä koskevien ratkaisujen tekemisen muutoksen aikaisessa vaiheessa sekä arjen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja esimiestyön vahvistamisen. Arjen henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan tutkimuksessa esimiesten tilannetajua, ymmärrystä, läsnäoloa, joustavuutta ja ongelmien toiminnallista ratkaisemista. Tutkijat painottavat, että erityisesti arjen henkilöstövoimavarojen johtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa organisaatiouudistusten toiminnalliseen onnistumiseen. Tutkimus osoitti, että kuntaliitostilanteissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on onnistuneen muutosjohtamisen ydin. (Stenvall ym. 2008, 99-101.) Heikosti onnistuneissa kuntaliitoksissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on puolestaan usein laiminlyönty (Stenvall ym. 2008, 59).

Seppälän ja Hakasen (2018) tutkimustulokset tukevat Stenvallin ym. (2008) havaintoja henkilöstövoimavarojen johtamisen merkityksestä muutostilanteessa. Myös Seppälä ja Hakanen havaitsivat, että onnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän sopeutumiseen ja työhön sitoutumiseen. Seppälän ja Hakasen mukaan voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin muutostilanteissa. Voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan työntekijöiden kokemia mahdollisuuksia saada tietoa työpaikan käytännöistä ja muutoksista sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työssä kehittymiseen. (Seppälä & Hakanen (2018, 5.) Seppälän ja Hakasen tutkimuk-

sen mukaan johtamisen tulisi muutostilanteessa olla palvelevaa ja ihmislähtöistä. Kuntien kannattaa panostaa ihmisläheiseen lähiesimiestyöhön, jotta kuntahenkilöstön työhön sitoutuminen voidaan turvata. (Seppälä & Hakanen 2018, 13.) Palveleva ja ihmislähtöinen johtaminen linkittyy Stenvallin ym. (2008) arjen henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteeseen, joka sekin perustuu henkilöstön kohtaamiseen. Seppälän ja Hakasen (2018, 13) tutkimuksen mukaan voimaannuttavat henkilöstökäytännöt ja palveleva, ihmisläheinen johtaminen olivat kuitenkin jonkun verran vähentyneet vastaajien työpaikoilla vuoden 2016 tutkimukseen verrattuna. Kuntien täytyy ymmärtää laadukkaan henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys muutostilanteissa tukeakseen uudistusten toteutumista ja vahvistaakseen henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista.

Kuntaliitokset ja muut suuret organisaatiomuutokset ovat kuntien työnantajakuvan rakentumisen kannalta merkittäviä hetkiä, sillä huonosti johdettu muutos voi aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa, mikä vahingoittaa kunnan työnantajakuvaa. Tutkimuksissa on havaittu, että muutostilanteessa työntekijät eivät välttämättä erittele työpaikan johtamistoimenpiteitä eri tahoille, kuten esimiehille, keskijohdolle ja ylimmälle johdolle kuuluviksi, vaan kaikki johtaminen tulkitaan osaksi organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Tällöin yksittäisen esimiehen kanssa koetun ongelmatilanteen katsotaan helposti heijastelevan henkilöstövoimavarojen johtamisen ongelmia organisaatiotasolla, mikä muokkaa työntekijän näkemystä organisaatiosta työnantajana. (Vakkala 2016, 43.) Työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että organisaatiossa kehitetään laadukasta esimiestyötä ja johtamista. Kunnat ovat pyrkineet sopeutumaan muutostilanteisiin monenlaisilla keinoilla. Vuoden 2007 kunta- ja palvelurakenneuudistuksen jälkeisessä (PARAS) muutostilanteessa kuntien henkilöstövoimavarojen johtamisen yleisiä toimenpiteitä olivat muutosvalmennukset, esimiesten kouluttaminen, johtamisen kehittäminen, rekrytointi, palkkaharmonisointi, henkilöstön vähentäminen eläköitymisten kautta, työkierto, työelämän laadun kehittäminen ja hallittu sopeutuminen ja ostopalvelut. (Jokinen & Heiskanen 2013, 29.)

3.5.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen ajankohtaisia teemoja

Useat yhteiskunnalliset muutokset asettavat kunnille paineita niiden henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työnantajapolitiikan arviointiin. Näitä muutoksia ovat mm. talouden suhdannevaihtelut, valtion kuntapolitiikka, lainsäädännön uudistaminen, tuottavuustavoitteet, työvoiman saatavuus ja kunnallisten virka- ja työehtosopimusten uudistaminen. Myös kuntakonser-

nin uudistukset, kuten organisaatiorakenteiden muuttaminen, kunnan strategia-asiakirjojen päivittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset edellyttävät kuntatyönantajilta uudelleenarviointia. (Salomaa & Aho-Salomaa 2012, 38.)

Huomattava osa kunta-alan henkilöstöstä ikääntyy ja eläköityy lähivuosina, joten kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta keskeiseksi teemaksi nousee työssä jaksamisen tukeminen. Kuntien on tärkeää vaikuttaa siihen, että työntekijän voimavarat ja työn vaatimukset voidaan sovittaa sujuvasti yhteen. (Kauppinen 2010, 14.) Kunnissa tarvitaan laadukasta henkilöstövoimavarojen johtamista turvaamaan henkilöstön hyvinvointi sekä palveluiden saatavuus ja tuloksellisuus. Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi, osaaminen ja työyhteisöjen hyvä ilmapiiri vaikuttavat kunnan talouteen, kun sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvia kustannuksia syntyy vähemmän. (Sallinen ym. 2012, 144.)

Lähitulevaisuudessa organisaatioiden henkilöstörakenteen on arvioitu monimuotoistuvan, mikä koskettaa myös kuntaorganisaatioita. Henkilöstön monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että saman organisaation työntekijät voivat olla eri-ikäisiä, eri kansalaisuutta, erilaisista kulttuuritaustoista, kuuluvat eri uskontokuntiin ja edustavat eri sukupuolia. Sukupuolten tasa-arvon kehittyessä naisilla on aiempaa paremmat mahdollisuudet päästä johtotehtäviin, mikä voi vaikuttaa korkeasti koulutettujen työyhteisöjen monimuotoisuuteen. Myös erilaiset työsuhteet laajentavat henkilöstön monimuotoisuutta. Henkilöstöön voi kuulua vakinaisia, määräaikaisia, osa-aikaisia tai muunlaisissa työsuhteissa olevaa henkilöstöä. (Lämsä & Päivike 2013, 30-31.) Monimuotoistuvat työyhteisöt edellyttävät monimuotoisuuden johtamista (Pakarinen 2009, 131), sillä taustoiltaan erilaisilla ihmisillä on erilaisia johtamistarpeita (Manka 2011, 11). Työnantajan on kohdeltava erilaisia ja erilaisessa asemassa olevia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti (Lämsä & Päivike 2013, 31). Se, miten monimuotoisuutta johdetaan, vaikuttaa organisaation työnantajakuvaan. Epätasa-arvoinen johtaminen ja syrjintä vahingoittavat työnantajakuvaa. Kuntaorganisaatioissa monimuotoisuuden johtamista todennäköisesti helpottaa se, että lainsäädännön asettamat puitteet tukevat henkilöstön yhdenvertaista kohtelua.

3.5.6 Kunnat työnantajina

Maaliskuussa 2019 Suomessa on 311 kuntaa (Kuntaliitto 2019). Kuntien palveluksessa työskenteli 421 000 henkilöä vuonna 2016. Suurimmat ammattiryhmät ovat erityisasiantuntijat (30,4 %), palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijät (27, 9%) ja asiantuntijat (25,7%). 43,7:lla % kunnallisesta henkilöstöstä on terveys- ja sosiaalialan koulutus ja kuntien työntekijöiden ylei-

simmät ammattinimikkeet ovat sairaanhoitaja ja lähihoitaja. Kaikista työntekijöistä suurin ikäryhmä oli 55-59-vuotiaat ja kokonaisuudessaan 58% kuntien työntekijöistä oli 49-65-vuotiaita. On huomioitava, että käsite ”kuntasektorin työntekijät” kattaa monia ammattiryhmiä ja koulutustaustoja. Kunnan työntekijät ovat virka- tai työsopimussuhteessa kuntaan. Vain virkasuhteessa oleva henkilö voi käyttää julkista valtaa. (Kuntalaki 410/2015, 87 §.) Kunta-alalla noudatettavat työehtosopimukset ovat kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES), opetusalan virka- ja työehtosopimus (OVTES), lääkärien virka- ja työehtosopimus, teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus sekä tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen alla työskentelee suurin osa kuntasektorin työntekijöistä, yhteensä 310 000 henkilöä. (Suomen virallinen tilasto 2016; KT 2017.)

Lainsäädäntö asettaa kunnille velvoitteita henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Laki kunnallisesta viranhaltijasta määrittää kuntatyönantajien velvollisuuksia virkasuhteista henkilöstöä kohtaan. Lain 13 §. velvoittaa kuntatyönantajia kehittämään työyhteisöä ja työilmapiiriä ja lisäksi kuntatyönantajien on pyrittävä edistämään viranhaltijan mahdollisuuksia kehittyä urallaan kykyjensä mukaan. Lain 12 §:n mukaan kuntatyönantajien on kohdeltava viranhaltijoita tasapuolisesti. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003.) Kuntatyönantajien on noudatettava toiminnassaan myös muuta työelämää koskevaa lainsäädäntöä.

Kunnassa monet henkilöt toimivat työnantajan roolissa. Kuntatyönantajaa edustavat virkamiehet, esimiehet, työsuojelupäällikkö ja luottamushenkilöt valtuustossa, kunnanhallituksessa ja lautakunnissa. Kunnanvaltuusto ohjaa kunnan henkilöstöpolitiikan periaatteita ja kustannusraameja. Kunnanhallituksen tehtävä on kuntalain mukaan edustaa kuntaa työnantajana ja vastata kunnan henkilöstöpolitiikasta (Kuntalaki 410/2015, 39 §). Kunnanhallitus ja kunnan ammatillinen johto vastaavat työnantajan edustajina kunnan työnantajapolitiikan johdonmukaisuudesta sekä kunnan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmästä. Henkilöstöpolitiikan valmistelu ja toteuttaminen ovat kunnan johdon ja henkilöstöjohdon vastuualuetta. Lisäksi kunnan johto ja henkilöstöjohto kehittävät kunnan henkilöstöjohtamista. (Sallinen ym. 2012, 67;145.) Kunnanjohtaja on tärkeässä roolissa henkilöstö- ja työnantajapolitiikan linjaamisessa ja johtamisessa. Kunnanjohtaja koordinoi kunnanvaltuuston, kunnanhallituksen ja mahdollisen kunnanhallituksen alaisen henkilöstöjaoston yhteistyötä ja toimii esittelijänä kunnanhallitukselle. Halutessaan kunnanjohtaja voi johtaa henkilöstöpolitiikkaa hyvin aktiivisesti. (Salomaa & Aro-Salomaa 2012, 9.) On tärkeää huomata, että myös luottamushenkilöt käyttävät merkittävää valtaa työnantajakuvan rakentamisessa, sillä he päättävät kunnan suurista linjoista, jotka koskevat myös henkilöstöä. (Jalonen 2010, 4.)

Työnantajajärjestö KT Kuntatyönantajat edustaa kunta-alaa työmarkkinoilla ja neuvottelee kunta-alan virka- ja työehtosopimukset työntekijäjärjestöjen kanssa. Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset koskevat kuntia, kuntayhtymiä, kunnallisia liikelaitoksia ja niiden palveluksessa olevia palkansaajia. KT:n asema perustuu lakiin ”Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta”, jossa määritellään KT:n tehtävät, valtuuskunnan asettaminen ja KT:n rahoitus. Kunnat osallistuvat KT:n rahoitukseen maksuosuuksilla, jotka lasketaan kuntien kunnallisverotukseen ja asukaslukuun perustuen. KT:n valtuuskuntaan valitaan 11 jäsentä, jotka edustavat kunnallista työnantajaa ja ovat luottamushenkilö- tai palvelussuhteessa kunnassa, kuntayhtymässä ja kunnallisessa liikelaitoksessa. Valtuuskunnan jäsenten valinnassa huomioidaan kuntien poliittiset voimasuhteet ja tasapuolisuus. (KT 18.1.2018; Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta 254/1993.)

Kuntaorganisaatioita on muutettu enenevissä määrin konsernirakenteisiksi, mikä asettaa uusia vaatimuksia kuntien työnantajapolitiikalle. Konsernirakenteessa tarvitaan uudenlaista konserniohjausta ja henkilöstövoimavarojen hallintaa. Konsernin henkilöstöpolitiikkaa voidaan kehittää ja yhtenäistää, kun henkilöstövoimavarojen ohjausta käsitellään konsernijohdossa ja henkilöstöasiantuntijoille annetaan ohjaus- ja päätösvaltaa kuntakonsernissa. (Salomaa & Aho-Salomaa 2012, 7.)

Lähivuosina merkittävin kuntahenkilöstöön vaikuttava uudistus tulee suurella todennäköisyydellä olemaan sosiaali- ja terveyspalveluiden kokonaisuudistus (sote-uudistus). Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamiseen on esitetty erilaisia malleja, joille yhteistä on sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuun siirtäminen yksittäistä kuntaa suuremmalle toimijalle. Sipilän hallituksen pitkälle valmisteltu, maaliskuussa 2019 kaatunut sote-uudistus oli suunniteltu siirtämään kunnilta ja kuntayhtymiltä suuria palvelukokonaisuuksia uusien maakuntien järjestämisvastuulle. Maakunnille olisivat siirtyneet kuntien sosiaali- ja terveyspalvelut lähes kokonaisuudessaan, palo- ja pelastustoimi, ympäristöterveydenhuolto, maatalouslomitus, maaseutuhallinto ja maakuntaliittojen tehtävät. Tilastokeskuksen mukaan yli puolet kuntasektorin henkilöstöstä eli 234 000 työntekijää olisi siirtynyt kuntien ja kuntayhtymien palveluksesta maakuntien työntekijöiksi. (KT 2017b; Suomen virallinen tilasto 2016; Valtioneuvosto 2018.)

3.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tähän asti olen käsitellyt työnantajakuvan ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteitä toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, mutta tutkimuskysymysteni aihepiirissä ne liittyvät yhteen

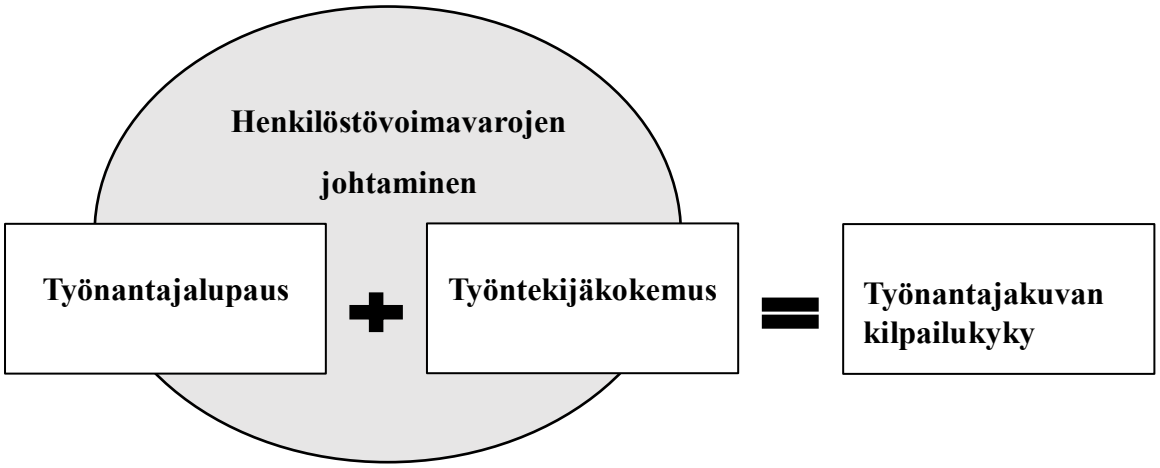
monella tapaa. Työnantajakuvaan vaikuttaa se, miten työnantaja kohtelee henkilöstöä (Rosethorn 2016b, 20), ja kohteluun voidaan puolestaan vaikuttaa henkilöstövoimavarojen johtamisella. Tässä tutkielmassa tarkastelen työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämistä pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, sillä pehmeän HRM:n malleissa korostetaan henkilöstön inhimillistä luonnetta ja henkilöstön asemaa organisaation pääomana. Myös työnantajakuvan kehittäminen perustuu ajatukseen siitä, että henkilöstö tuo organisaatiolle lisäarvoa (Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Sekä työnantajakuvan että henkilöstövoimavarojen johtamisen ajattelumallien ydin on kaksisuuntainen suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Kun työnantajakuva ymmärretään kaksisuuntaisena ja psykologisen sopimukseen kytkeytyvänä sopimussuhteena (Rosethorn 2016a, 4), työntekijän näkökulma ja toimijuus korostuvat. Samoin henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan tarkastella työntekijän näkökulmasta, jolloin henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimpinä tehtävinä nähdään muun muassa työntekijän sitoutumisen, motivoinnin, osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen (Viitala 2013, 20). Henkilöstövoimavarojen johtaminen sovittaa yhteen työntekijän ja työnantajan etuja (Boxall 2007, 63), jolloin se voidaan ymmärtää vuoropuheluna ja tasapainon hakemisena työntekijän ja työnantajan välillä. Esimiestyö on keskeisessä roolissa sekä työnantajakuvan kehittämisessä työntekijäkokemuksen tuottamisen kautta että henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena. Esimiehet toteuttavat henkilöstövoimavarojen johtamista käytännössä ja vastaavat monista henkilöstökäytännöistä, kuten työhyvinvoinnista, motivoinnista ja sisäisestä viestinnästä. (Viitala 2013, 21.)

Työnantajakuvan tutkimuksessa on havaittu, että työnantajakuvaa kannattaa kehittämisessä kannattaa keskittyä symbolisin tekijöihin, jotka ovat henkilökohtaisia arvioita organisaatiosta ja sen ominaisuuksista, kuten organisaation innovatiivisuus, arvostus ja kompetenssi (Lievens & Highhouse 2003, 80-81). Henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän käsityksiin työnantajasta työtyytyväisyyden kautta (Arnone ym 2005, 725-727), jolloin henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla tehokasta symbolista välineistöä työnantajakuvan kehittämisessä.

Kuviossa 4 olen kuvannut tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Kuviossa työnantajakuvan kilpailukyky muodostuu Rosetrhonia (2016b, 20) mukaillen työnantajalupauksesta sekä työntekijäkokemuksesta, joihin henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa. Tästä teo-

reettisesta viitekehyksestä katsoen etsin vastausta tutkimuskysymyksiin siitä, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla voidaan kehittää työnantajakuvan kilpailukykyä sekä siitä, minkälaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat hyvää työnantajakuvaa.



Kuvio 4: Tutkielman teoreettinen viitekehys

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa käyttämäni menetelmät ja kuvaan tutkimuksen toteutuksen prosessina. Esittelen myös tutkimuksen kohdeorganisaation eli Tampereen kaupungin keskeisiä tunnuslukuja ja henkilöstöjohtamisen periaatteita.

4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen sisällönanalyysi

Tutkielmassani pyrin laadullisen tutkimuksen menetelmin selvittämään, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa työnantajakuvan kilpailukykyyn. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on laaja käsite, joka kattaa useita erilaisia lajeja ja suuntauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 162), mutta sille on kuitenkin tunnistettu joitakin yleisiä lähtökohtia. Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen elämismaailman merkitykset. Merkitykset voivat syntyä vain ihmisen toiminnan kautta ja näin ollen ne ovat riippuvaisia ihmisestä. Ne ilmenevät ihmisen tai yhteisöjen toimintana, päämäärinä, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina tai muina ihmisestä lähtöisin olevista tapahtumina. (Varto 1992, 23-24.)

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tai luokittelemaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa ja tuottamaan käsitteellisiä välineitä ja selityksiä ilmiöille johonkin teoriaan perustuen (Alasuutari 2011, 233; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, aineistoa tulkitaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja tutkimuskohdetta pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kuvata todellista elämää, joten aineisto kootaan todellisen elämän luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada yksittäisistä tutkimustuloksista yleistys, jonka pohjalta voidaan tunnistaa, ymmärtää ja selittää myös muiden kuin nimenomaisen tutkimuksen ilmiöitä. Teoria voi laadullisessa tutkimuksessa olla teesi tai ohje, tai se voi yleisesti kuvata tutkimuskohteen laatua. (Varto 1992, 101-102.) Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri luomaan yleisiä lainalaisuuksia tai tilastollisia yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Varto 1992, 102). Laadullinen tutkimus on luonteeltaan empiiristä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseen haetaan vastausta empiirisen aineiston ja aiemmin tiedetyn teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Analysoin keräämäni tutkimusaineiston sisällönanalyysin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa on käytössä useita erilaisia analyysimenetelmiä ja vain vähän standardoituja tekniikoita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Sisällönanalyysi lukeutuu osaksi laadullisten analyysimenetelmien kirjoa. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään sanallisesti kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistettynä ja yleisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää yksittäisenä analyysimetodina, mutta myös teoreettisena kehyksenä, joka voidaan yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään yksittäinen teoria tai epistemologia, mutta siihen voidaan soveltaa useita erilaisia teoreettisia tai epistemologisia viitekehyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Sisällönanalyysi voidaan luokitella siinä käytetyn päättelyn logiikan perusteella induktiiviseen, deduktiiviseen tai abduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen eli aineistolähtöinen päättely etenee yksittäisestä tapauksesta yleiseen ja deduktiivinen eli teorialähtöinen päättely yleisestä teoriasta yksittäiseen tapaukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Abduktiivinen eli teoriaohjaava päättely perustuu tutkijan etukäteen tiedossa oleviin teoreettisiin suuntaviivoihin, joita hän pyrkii todentamaan aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Abduktiivisen päättelyn logiikalla teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintoja ohjaa jokin johtoajatus tai johtolanka (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Teoriaohjaava päättely voi ratkaista aineistolähtöiseen päättelyyn liittyvän ongelman havaintojen teoriapitoisuudesta. Ongelma perustuu siihen, että käytetyt käsitteet, teoriat ja menetelmät vaikuttavat aina tutkimuksen tuloksiin ja siksi on erittäin haastavaa tehdä objektiivisia havaintoja pelkästään aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi noudatteli teoriaohjaavaa lähestymistapaa. Teoriaohjaavalle analyysille on ominaista, että teoria voi toimia analyysin apuna ja analyysista on tunnistettavissa aiemman tiedon ohjaava vaikutus, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Lähtökohdiltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysi. Käsitteenmuodostusvaiheessa aineisto kuitenkin liitetään jo määriteltyihin, olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaava sisällönanalyysi noudattaa abduktiivisen päättelyn logiikkaa, jossa aineistolähtöisyys ja aiemmat teoriat vaihtelevat päättelyprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110-111; 133.)

4.2 Teemahaastattelujen toteutus

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastattelun menetelmällä. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee keskeisten, ennalta valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten

mukaan. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedossa olevaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta teemahaastattelussa kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa muotoa ja järjestystä (Eskola 2007, 33; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelun keskeisin etu on joustavuus (Hirsjärvi ym. 2010, 204). Haastattelutilanteessa tutkijan on mahdollista toistaa kysymys tai tarkentaa sitä, antaa lisätietoa ja keskustella haastateltavan kanssa. Tutkija voi myös valita, missä järjestyksessä esittää kysymykset. Teemahaastattelun toteutus voi vaihdella tutkijasta ja haastateltavasta riippuen ja muistuttaa avointa, strukturoimatonta haastattelua tai strukturoidusti etenevää haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85; 88.) Teemahaastattelu on yleinen menetelmä kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Laadullisessa tutkimuksessa teemahaastatteluaineisto on yleensä näyte jostakin joukosta ennemmin kuin tilastollisesti edustava otos. Näytetyyppinen aineisto on suhteessa pieni verrattuna useisiin määrällisen tutkimuksen aineistoihin, mutta pienestäkin aineistosta voi kuitenkin tehdä mielenkiintoisia havaintoja ja teoreettisesti päteviä johtopäätöksiä. (Eskola 2007, 41.)

Tutkimusaineisto muodostaa harkinnanvaraisesti kootun näytteen. Tein tutkimusta varten kymmenen teemahaastattelua. Haastattelujen kesto vaihteli 35 minuutista 90 minuuttiin, keskimääräinen kesto oli noin yksi tunti. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaikki kymmenen haastateltavaa työskentelivät haastatteluajankohtana Tampereen kaupungin palveluksessa ja edustivat kaupungin eri yksiköitä niin, että haastatteluaineisto kattaa kaikki Tampereen kaupungin kolme palvelualuetta sekä yhden kaupungin liikelaitoksen. Kaikki haastateltavat olivat esimiesasemassa. Kahdeksan esimiestä toimi yksikön tai palveluryhmän johtajana ja heillä oli alaisia useassa portaassa. Haastateltavien valinnassa tärkein kriteeri oli kokemus työnantajakuvan, esimiestyön ja johtamisen teemoista. Haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuulemalla haastateltavien kokemuksia, näkemyksiä ja tietämystä. Organisaation ulkopuolisena minun olisi ollut haastavaa tietää, keillä työntekijöillä on kokemusta haluamistani teemoista, joten sain haastateltavien valintaan apua Tampereen kaupungin henkilöstöyksikön asiantuntijoilta. He tunsivat kaupungin organisaation ja siellä työskentelevät ihmiset hyvin ja osasivat nimetä potentiaalisia haastateltavia. Henkilöstöyksikön tiedossa siis oli, keitä tutkimukseen haastateltiin, mutta haastattelujen sisältö ja haastattelujen litteroinnit olivat vain minun käytössäni. Haastattelut toteutettiin tutkimuseettisistä

syistä anonyymisti niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa valmiista tutkielmasta.

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta oli perusteltua valita haastateltaviksi esimiehiä, sillä haastattelukysymyksiin vastaaminen edellytti Tampereen kaupungin henkilöstökäytäntöjen, johtamisperiaatteiden ja organisaation tuntemusta. Esimiehet osaavat myös parhaiten arvioida oman yksikkönsä rekrytointitilannetta ja yksikköön kohdistuvaa kiinnostusta. Tutkimuskysymykset ovat kehittämisorientoituneita ja siksi tutkimus kohdistui strategiselle tasolle. Työnantajakuvaa olisi mahdollista tutkia myös keräämällä organisaation työntekijöiden tai ulkopuolisten arvioita organisaatiosta. Työntekijöiden haastattelu voisi täydentää hyvin esimiesten näkökulmaa ja tuottaa kokonaisvaltaisempaa tietoa, mutta työntekijöiden haastatteleminen ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut toteutettavissa. Toisaalta esimiehetkin ovat Tampereen kaupungin työntekijöitä ja myös heiltä saadut haastatteluvastaukset ovat jossain määrin subjektiivisia näkemyksiä Tampereen kaupungista työnantajana. Esimiehillä on omat esimiehensä ja siinä mielessä heidän arvionsa Tampereen kaupungin esimiestyöstä ja johtamisesta voi edustaa myös alaisen näkökulmaa. Lisäksi kaikilla haastattelemillani esimiehillä oli pitkä kokemus esimiestyöstä, joten on todennäköistä, että heidän näkemyksensä perustuvat myös työntekijöiltä saatuun palautteeseen.

Teemahaastattelu rakentui kolmen teeman ympärille, jotka olivat Tampereen kaupungin työnantajakuva, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä esimiestyö. Valitsin teemat operationalisoimalla ne tutkielman teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudesta ja kokosin niistä haastattelurungon, jossa oli yhteensä 19 kysymystä, 6-7 kysymystä teemaa kohden. Teemahaastattelurunko on nähtävillä tutkielman liitesivuilla. Teemahaastattelun runko toimi haastattelun tukena ja haastattelut etenivät sitä mukaillen. Teemahaastattelun etuna oli sujuvuus. Kun teemat olivat etukäteen haastateltavien tiedossa, moni haastattelu eteni keskustelunomaisesti ilman, että haastattelukysymyksiä oli tarve erikseen esittää. Useat haastateltavat vastasivat muutamiin kysymyksiin jo ennen kuin kysymykseen oli vielä haastattelurungon mukaan päästy.

Teemahaastattelun runko oli haastattelun ajan kirjallisena haastateltavien nähtävänä. Tällä pyrin siihen, että haastattelun edetessä haastateltavat pystyivät palauttamaan mieleen käsiteltävät teemat ja kysymykset. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85-86) mukaan on suositeltavaa antaa haastateltaville etukäteen tiedoksi haastattelukysymykset tai ainakin haastattelun teemat tai aihepiiri, jotta haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun etukäteen ja tutkija saa mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta.

4.3 Sisällönanalyysi teemahaastatteluaineistosta

Aineiston laadullisessa analyysissa tutkija nostaa esiin aineiston keskeiset asiat, tiivistää ne ja esittelee ne lukijalle (Eskola 2007, 43-44). Alasuutari (2011, 39;50) erottelee laadullisen analyysin vaiheet havaintojen pelkistämiseen ja selittämiseen, jotka kuitenkin käytännössä nivoutuvat toisiinsa analyysin aikana. Havaintojen pelkistämisessä on kyse niiden tarkastelemisesta ainoastaan tutkimuksen teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Pelkistämisen jälkeen havainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai havaintojoukoksi etsimällä niiden yhteinen nimittäjä tai sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Havaintojen selittäminen tarkoittaa sitä, että tutkija tekee merkitystulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 40;44.)

Tässä tutkimuksessa käytin sisällönanalyysin analyysitekniikkana aineiston teemoittelua. Teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Aineistossa esiintyviä teemoja nostetaan esiin ja aineistojen sitaatteja voidaan käyttää teemoittelun perusteluina. Teemoittelu soveltuu monenlaisen aineiston analysointiin, sillä teemoittelun menetelmä ei aseta kriteerejä aineiston koolle. (Eskola 2007, 41.)

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla nauhoitetut haastattelut, joista muodostui noin 100 sivua kirjallista aineistoa. Sisällönanalyysi perustuu litteroituihin haastatteluihin. Litteroinnin aikana pystyin jo jossain määrin jäsentämään aineistoa ja muodostamaan esiymmärryksen aineiston sisällöstä. Luettuani kirjalliset haastattelut läpi aloitin varsinaisen analyysin koodamalla aineistoa. Koodausyksikköinä olivat lauseet, joissa oli jokin yhdistävä teema. Koodatut lauseet muodostivat kategorioita, joita yhdistelin muodostaakseni vielä laajempia kokonaisuuksia. Osan kategorioista jätin pois tutkimuksesta, sillä ne eivät lopulta olleet tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Kategoriat, joiden työstämistä jatkoin analyysissa, olivat esimiestyö, mahdollistava johtaminen, inhimillisyys, työn merkityksellisyys, osaamisen kehittäminen, byrokratia ja työn joustot. Näitä kategorioita yhdistämällä muodostin kirjallisen analyysin ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

4.4 Tutkimuksen arviointia

Tutkimukselta edellytetään pätevyyttä ja luotettavuutta, joista käytetään myös käsitteitä tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimus on pätevä, kun tutkimuksen tulos vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja tutkimuskohdetta. Pätevyys on keskeinen piirre laadullisessa tutkimuksessa, sillä laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset edellyttävät, että tutkimusprosessi ja siinä syntyneet päätelmät syntyvät vain tutkimuksen kohteena olevasta tematisoinnista,

eivät muualta. (Varto 1992, 103.) Olen pyrkinyt toteuttamaan pätevän tutkimuksen keskittymällä tutkimusasetelmassa vain työnantajakuvaan ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja samalla rajaamaan ulkopuolelle tekijät, jotka eivät selitä tutkimuksen ydinkäsitteitä. Teemahaastatteluaineistosta rajasin analyysin ulkopuolelle teemat, jotka eivät tuota tutkimuksen tavoittelemaa tietoa. Tällä pyrin siihen, että analyysi ja johtopäätökset vastaavat tutkimuskysymyksiin, eikä mukana ole ylimääräisiä tekijöitä.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei ole mukana satunnaisia ja epäolennaisia tekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tukea menetelmällisellä ja johdonmukaisella työskentelyllä. (Varto 1992, 103-104.) Tavoittelin tutkimuksen luotettavuutta suunnittelemalla tutkimusprosessin huolella ja toteuttamalla aineistonkeruun ja sisällönanalyysin tarkkuudella. Teoriaohjaava lähestymistapa tukee mielestäni tutkimukseni luotettavuutta, sillä tutkielman teoriaosuuden, teemahaastattelukysymysten ja sisällönanalyysin tukena on jo olemassa olevia teoreettisia, todennettuja malleja.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa täytyy kiinnittää huomiota tutkimuksen puolueettomuuteen. Sinänsä laadullisen tutkimuksen traditiossa ymmärretään, että tutkijan oma viitekehys väistämättä vaikuttaa hänen havaintoihinsa ja tulkintoihinsa, sillä tutkija valitsee ja rakentaa tutkimusasetelman. Ydinkysymyksenä on, missä määrin tutkija pystyy ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten haastateltavia, itsenään ja missä määrin tutkijan tulkinnat suodattuvat hänen subjektiivisen viitekehyksensä läpi. Tutkimuksen puolueettomuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota siihen, miten tutkijan tausta, kuten sukupuoli, ikä, kansalaisuus, uskonto, poliittinen suuntautuminen tai muu vastaava asema vaikuttaa tutkijan havaintoihin ja tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tutkijan kannattaa arvioida omia lähtökohtiaan, arvojaan ja asenteitaan tutkimusta tehdessään, sillä tutkimustoiminta suodattuu tutkijan valintojen ja ajattelun läpi (Pohjola 2007, 23). Varto (1992, 34) katsoo, että laadullisessa tutkimuksessa kaikki tutkijan valinnat tutkimusprosessin aikana vaativat tutkimuseettistä tarkastelua. Varton (1992, 35) mukaan ajatus tutkijan neutraalista objektiivisuudesta irrottaa tutkijan toiminnan eettisestä vastuusta, joka velvoittaa tutkijaa perustelemaan tutkimukselliset rajauksensa ja ratkaisunsa.

Tässäkin tutkimuksessa tutkimusasetelma on lähtöisin tutkijan kiinnostuksen kohteista ja osaamisesta. Katson sen olevan edellytys sille, että pitkä tutkimusprosessi on ylipäätään toteutettavissa. Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt perustelemaan kaikki tutkimukseni keskeiset rajaukset, kuten henkilöstövoimavarojen johtamisen valinnan tutkimusnäkökulmaksi, teemahaastattelun

ja sisällönanalyysin käytön menetelminä sekä tiedonantajajoukon valinnan, ja samalla avannut rajaukseni kritiikille.

Tässä tutkielmassa tarkastelin laadulliselle tutkimustraditiolle tyypillisesti yksittäistapausta. Tutkimusta arvioitaessa on huomioitava, että tutkimuksen tuloksia ei voi automaattisesti yleistää sopivaksi edes muihin suomalaisiin suuriin kaupunkeihin. Kun otetaan lisäksi huomioon strategisen henkilöstövoimavarojen johtamiseen perustuva näkemys, että sopivimmat henkilöstökäytännöt ovat organisaatiokohtaisia, kynnys yleistää tutkimustuloksia Tampereen kaupungin ulkopuolelle nousee entistä korkeammalle. Tutkielman tavoitteena oli muodostaa kattava käsitys Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämisestä, joten toteutin tutkimushaastatteluja Tampereen kaupungin kaikilla palvelualueilla ja yhdessä liikelaitoksessa. Näin ollen tutkimustuloksia tulee arvioida kokonaisuutena, eikä tutkimuksesta voida tehdä yksikkö- tai alakohtaisia päätelmiä, sillä alakohtaiset tiedonantajajoukot olivat pieniä.

4.5 Tampereen kaupunki tutkimuksen kohdeorganisaationa

Tutkimusaineiston analyysin ymmärtämiseksi on oleellista tietää joitakin seikkoja Tampereen kaupungin organisaatiosta sekä Tampereen kehityksestä. Tässä luvussa esittelen Tampereen kaupungin tutkimuksen kohdeorganisaationa, Tampereen kehityksen suuntaviivoja ja Tampereen henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat periaatteet.

4.5.1 Tampereen kaupungin talous ja organisaatio

Tampereella asui 231 853 ihmistä vuonna 2017 ja se on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki (Tampereen kaupunki 2019e). Tampere on Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen kaupunkiseudun keskuskaupunki. Pirkanmaa on asukasluvultaan Suomen toiseksi suurin maakunta yli 500 000 asukkaalla, joista noin 380 000 asuu Tampereen kaupunkiseudulla (Pirkanmaan liitto 2019, Tampereen kaupunkiseutu 2019). Tampereella on myös kaupunkiseudun työpaikkakeskittymä, sillä 72 prosenttia Tampereen kaupunkiseudun työpaikoista sijaitsee Tampereella (Tampereen kaupunki 2018b, 3).

Tampere on tutkimusten mukaan vetovoimainen ja haluttu asuinkaupunki. Taloustutkimuksen (2018) tutkimuksen mukaan Tampere arvioidaan kokonaismielikuvaltaan Suomen parhaaksi asuinpaikaksi ja yli kolmasosa suomalaisista voisi ajatella muuttavansa Tampereelle. Tampereen suosio on viime vuosina ollut vakaa, sillä Tampere on ollut joka toinen vuosi toteutettavassa tutkimuksessa vetovoimaisin asuinkaupunki jo vuodesta 2010 asti (Yle.fi 2018). Tampereen vetovoima on konkretisoitunut väestönkasvuna, jonka ennustetaan jatkuvan myös tulevina

vuosikymmeninä. Tampereen kaupungin asettama strateginen tavoite väestönkasvulle on 1,4 prosentin vuosittainen kasvu eli yli 3000 asukasta vuodessa. Kasvutavoitteen toteutuminen tarkoittaisi, että Tampereen väkiluku olisi 239 000 asukasta vuonna 2019, 257 000 asukasta vuonna 2025 ja 291 000 asukasta vuonna 2030. Tampereen väestönkasvu perustuu pitkälti muuttovoittoon, ja keskeinen tekijä väestönkasvutavoitteen toteuttamisessa on hillitä yli 24-vuotiaiden lähtömuuttoa Tampereelta. (Tampereen kaupunki 2018e.)

Tampereella on varauduttu väestönkasvuun kaupungin voimakkaalla kehittämisellä ja investoinneilla. Kehittämisohjelmien kärjet ovat uuden Hiedanrannan kaupunginosan kehittämiseen tähtäävä Hiedanranta, vuonna 2021 valmistuva raitiotie, digitalisaatiota ja yritysekosysteemejä edistävä Smart Tampere, Tampereen työllisyyskokeilu sekä keskustan kehittämisohjelma Viiden tähden keskusta (Tampereen kaupunki 2019b). Erityisesti Viiden tähden keskusta -ohjelman vaikutus näkyy merkittävästi Tampereen kaupunkikuvassa. Ohjelma toteuttaa kaupunkistrategiaa, jonka mukaan keskustan kaupunkirakenne tiivistyy, keskustaan syntyy 15 000 uutta työpaikkaa ja asuntoja 15 000 uudelle asukkaalle vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteena on vahvistaa kaupungin ja sen keskustan saavutettavuutta, elinvoimaa ja kilpailukykyä. Kehitysohjelman strategisesti merkittäviä kehittämiskokonaisuuksia ovat mm. raitiotie, Tampereen asemakeskus, asemaseudun työpaikka-alueen kehittäminen, Hämpin ja Kunkun maanalaisten parkkihallien rakentaminen ja keskusta-alueen täydennysrakentaminen. (Tampereen kaupunki 2018d, 5.)

Tampereen kaupungin haasteena on heikko taloustilanne. Tilikauden 2017 tulos oli 10,7 miljoonaa euroa alijäämäinen ja tilikauden 2018 alijäämän ennakoidaan olevan jopa 70 miljoonaa euroa (Tampereen kaupunki 2018b, 16). Kaupungin verotulot ovat pysyneet samalla tasolla vuodesta 2016 lähtien ja kaupungin työttömyysaste on verrattain korkea. Vaikka työllisyys kasvoi vuonna 2018 nopeasti, oli Tampereen työttömyysaste elokuussa 2018 vielä 11,1 prosenttia. Työttömyysaste on Tampereella korkeampi kuin koko maassa keskimäärin. Työllisyyden vahvistaminen on Tampereen kaupungin vuoden 2019 talousarviossa valittu keskeisimmäksi keinoksi kaupungin talouden tasapainottamisessa. (Tampereen kaupunki 2018b, 12-13.) Tampereen talous pyritään saamaan tasapainoon vuonna 2020 kaupunginvaltuuston hyväksymän talousohjelman avulla (Tampereen kaupunki 2018b, 16).

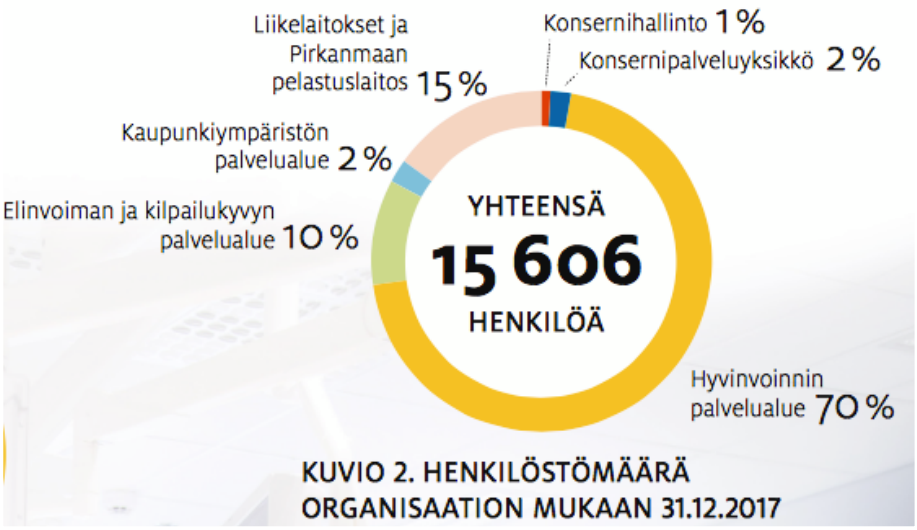
Tampereen kaupungissa ylintä päätösvaltaa käyttää 67-jäseninen kaupunginvaltuusto. Tampereen kaupunkia johdetaan pormestarimallilla. Pormestari toimii kaupunginhallituksen puheen-

johtajana ja johtaa kaupungin toimintaa, hallintoa ja taloudenhoitoa kaupunginhallituksen alaisuudessa. Kaupungin palvelut järjestetään kolmella palvelualueella, jotka perustuvat kunnan perustehtäviin: hyvinvoinnin, elinvoiman- ja kilpailukyvyn sekä kaupunkiympäristön palvelualueella. Palvelualueita johtavat palvelualuejohtajat ja palvelualueiden alaisia lautakuntia apulaispormestarit. Kaupungin keskushallinto eli konsernihallinto johtaa, ohjaa, valvoo ja tukee koko kaupunkikonsernia sekä avustaa luottamushenkilöorganisaatiota. (Tampereen kaupunki 2019c.) Tampereen kaupungin liikelaitoksia ovat Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitos, Tampereen Vesi Liikennelaitos ja Tampereen Infra Liikennelaitos. Lisäksi Tampereen kaupunkikonserniin kuuluu kaupungin yli 30 tytäryhteisöä. (Tampereen kaupunki 2019e.)

Kuvio 5: Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2019 (Tampereen kaupunki 2019e)

Tampereen kaupunki on n. 15 000 työntekijällään Pirkanmaan suurin työnantaja. Vuoden 2017 viimeisenä päivänä kaupungilla työskenteli 15 606 työntekijää. Työnimikkeitä kaupungilla on noin 900. Vuonna 2017 Tampereen kaupungin henkilöstöstä 81 prosenttia oli vakituisessa työsuhteessa, 18 prosenttia sijaisia tai määräaikaista henkilöstöä ja yksi prosentti palkkatuettua henkilöstöä. Kokoaikaisia työntekijöitä oli 88 prosenttia henkilöstöstä ja osa-aikaisia 12 prosenttia. Määrällisesti eniten henkilöstöä, 70 prosenttia, työskentelee hyvinvoinnin palvelualueella ja vähiten konsernihallinnossa, joka työllistää yhden prosentin kaupungin henkilöstöstä (kuvio 6). (Tampereen kaupunki 2018a, 6-7.) Vuonna 2017 henkilöstön keski-ikä oli 44,9 vuotta ja suurin ikäryhmä 50-59 vuotiaat, joita oli 30,7 prosenttia henkilöstöstä. Alle 30-vuotiaita oli 12,7 prosenttia henkilöstöstä ja yli 60-vuotiaita 10,6 prosenttia. (Tampereen kaupunki

2018a, 9.) Kaupungin toteutuneet henkilöstökustannukset olivat 668,3 miljoonaa euroa vuonna 2017 ja vuoden 2019 talousarviossa henkilöstömenoiksi on budjetoitu 629,8 miljoonaa euroa. Määrällisesti eniten henkilöstömenoja ja henkilötyövuosia on hyvinvoinnin palvelualueella, joka vuonna 2017 kattoi 69 prosenttia henkilötyövuosista ja 66 prosenttia henkilöstömenoista. (Tampereen kaupunki 2018b, 22-23.)



Kuvio 6: Tampereen kaupungin henkilöstömäärä organisaation mukaan 31.12.2017 (Tampereen kaupunki 2018a, 7)

Tampereen kaupungin uusi toimintamalli astui voimaan 1.1.2017. Toimintamallin pohjaksi on muotoiltu kolme periaatetta, jotka ohjaavat kaupungin toimintaa suhteessa kuntalaisiin ja sidosryhmiin sekä toimintaa kaupunkiorganisaation sisällä. Toimintamallin periaatteet on nimetty seuraavasti: asukas, yritys ja yhteisö keskiössä, pormestarimalli ja selkeä johtaminen sekä kumppanuus- ja kehittämiskulttuuri. Toimintamallissa korostuvat laaja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa, johtamisen kehittäminen ja henkilöstön osaamisen aiempaa laajempi hyödyntäminen. Tavoitteisiin pyritään kumppanuus- ja kehittämiskulttuurilla, jossa johtaminen on mahdollistavaa, henkilöstö kehittää ja yhteisöllisyys on vahvaa. (Tampereen kaupunki 2019a.)

Tampereen kaupungin toimintamallissa tavoitellaan vahvaa yhteisöllisyyden kulttuuria sekä koko kaupunkiyhteisössä että kaupunkiorganisaation sisällä. Esimiehet ovat avainasemassa kaupungin sisäisen yhteisöllisyyden rakentajina, sillä toimintamallin mukaan esimiehet ja kaupungin johto voivat luoda yhteisöllisyyttä läsnäololla ja omalla esimerkillään. Esimerkin avulla esimiehet ja johto johtavat päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta, itseohjautu-

vuuden, työn ja erilaisuuden kunnioittamista sekä myönteisen ilmapiirin rakentamista. Tampereen kaupungilla tavoitellaan työyhteisötaitojen vahvistamista. Tärkeimmiksi työyhteisötaidoiksi katsotaan hyvä yhteishenki, auttaminen, rehellisyys, ongelmien esille ottaminen, ystävällisyys ja kärsivällisyys. (Tampereen kaupunki 2018b.)

4.5.2 Henkilöstöjohtaminen Tampereen kaupungilla

Tampereen kaupungin henkilöstöpolitiikka perustuu Tampereen strategian ja toimintamallin keskeisiin painotuksiin, jotka ovat asiakaslähtöisyys, johtamisen selkeys, henkilöstön osallistuminen, kumppanuus ja toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Hyvä henkilöstöjohtaminen yhdessä kaupungin toimintatapojen kanssa tukee laadukkaiden palveluiden järjestämistä kuntalaisille. Tampereen strategia sisältää henkilöstöpolitiikan keskeiset viestit, joita tarkennetaan kaupunginhallituksen hyväksymillä henkilöstöpolitiikan periaatteilla. (Tampereen kaupunki 2017a.) Kaupunkiorganisaation uudistumiskyky mahdollista strategian toteuttamisen. Uudistumiskyky koostuu toimintaympäristön muutosten ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä, vaikuttavasta verkostokumppanuudesta sekä tasapainoisesta taloudesta ja aktiivisesta omistamisesta. Yhteisöllinen, vastuullinen, avoin ja rohkea toiminta tukevat strategian toteutumista. (Tampereen kaupunki 2017b, 3-4.)

Tampereen kaupungin strategisena tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. Työhyvinvoinnin parantaminen on yhteydessä kaupungin palvelutuotannon laatuun sekä taloudellisiin tavoitteisiin ja tuloksellisuuteen. Kaupunkistrategian tavoitteena on vähentää henkilöstön sairauspoissaoloja 10 prosenttia vuoteen 2021 mennessä (Tampereen kaupunki 2017b, 23). Tavoitteeseen pyritään vahvistamalla työhyvinvoinnin johtamista osana kaikkea johtamista ja päätöksentekoa (Tampereen kaupunki 2018a, 11). Tampereen kaupungilla työhyvinvointia tukeviksi keinoiksi on tunnistettu työn joustot, työn voimavarojen vahvistaminen, työhön liittyvien kuormitustekijöiden tunnistaminen ja hallinta sekä osaamisen kehittäminen. Näitä keinoja hyödyntämällä voidaan vähentää kaupungin sairaus- ja tapaturmakustannuksia, tehostaa työajan käyttöä ja työprosesseja, kehittää organisaation toimintaa ja parantaa tuottavuutta. (Tampereen kaupunki 2018b, 22; Tampereen kaupunki 2017a.)

Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittisten periaatteiden mukaan Tampereen kaupunki työnantajana toimii avoimesti ja johdonmukaisesti tarjoten merkityksellisiä työtehtäviä, kehittymismahdollisuuksia sekä hyvät palvelussuhteen ehdot. Kaupungin toimintamallin sekä henkilöstöjohtamisen tueksi on määritelty organisaation laajuiset johtamisperiaatteet sekä henkilöstö

kehittäjänä -periaatteet (kuvio 7). Periaatteet pohjautuvat kaupungin strategian ja toimintamallin tavoitteisiin ja niiden avulla muotoillaan organisaatiokulttuuria kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin suuntaan. (Tampereen kaupunki 2019a, 8-9.) Kumppanuus- ja kehittämiskulttuurin avulla pyritään vahvistamaan kaupungin toiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä kaupunkiorganisaation ketteryyttä ja kyvykkyyttä (Tampereen kaupunki 2019a, 7).

Kuvio 7: Tampereen kaupungin johtamisen kehittämisen tavoitteet (Tampereen kaupunki 2019d)

Henkilöstö kehittäjänä -toimintamallin tarkoituksena on hyödyntää henkilöstön osaamista sekä vahvistaa henkilöstön mahdollisuuksia työn ja palvelujen kehittämiseen. Henkilöstön toivotaan aktiivisesti osallistuvan kehittämistyöhön ja uuden oppimiseen. Kehittäminen lähtee kokeiluista, onnistumisista ja epäonnistumisista, uskalluksesta ajatella toisin ja asioiden tekemisestä uudella tavalla. Henkilöstö kehittäjänä -periaatteet on muotoiltu yhdessä kaupungin henkilöstön kanssa ja yhdessä johtamisperiaatteiden kanssa ne muodostavat pohjan kaupungin henkilöstöjohtamiselle. (Tampereen kaupunki 2019a, 8.) Henkilöstö kehittäjänä -toimintatapaa edistetään muun muassa tarjoamalla henkilöstölle valmennuksia, verkostotoimintaa ja sparrausta, sekä lean-toiminnan avulla (Tampereen kaupunki 2018b, 22). Tuomisen (2010) mukaan lean on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Lean-toiminnan periaatteina on organisaation johdon sitoutuminen investoimaan jatkuvasti työntekijöihin ja kehittämiseen sekä materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeytymätön virtaus kaikissa liiketoimintaprosesseissa. Lean-toimin-

nassa on kyse omaan organisaatioon sopivien periaatteiden kehittämisestä ja niiden tinkimättömästä soveltamisesta. Parhaimmillaan lean-toiminta auttaa organisaatiota saavuttamaan korkean suorituskyvyn ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Tuominen 2010.) Tampereen kaupungilla lean-kehittämistä on hyödynnetty muun muassa elintarvikevalvonnassa, kirjastopalveluissa, lastensuojelussa ja rakennusvalvonnassa. Henkilöstöllä on ollut hyviä kokemuksia erityisesti visuaalisesta ohjauksesta, jonka avulla on pystytty parantamaan tiedonkulkua ja ajanhallintaa. (Tampereen kaupunki 2018a, 4.)

Henkilöstön palkitsemiseen Tampereen kaupungilla on käytössä eri muotoisia kertapalkkioita sekä henkilökohtainen lisä. Kertapalkkiokäytännöissä painotetaan palkitsemista työn tuloksellisuudesta ja hyvistä työsuorituksista. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai erityisen onnistuneen työsuorituksen kunniaksi. Henkilökohtainen lisä perustuu työntekijän suoriutumisen arviointiin. Rahapalkkioiden lisäksi osa palkkioista on mahdollista myöntää vapaapäivinä. (Tampereen kaupunki 2018a, 19.) Kehittämiseen kannustaa Kehittäjäpalkinto, joka jaetaan vuosittain henkilöstön hyville kehittämishankkeille- ja ideoille. Vuonna 2018 Kehittäjäpalkintoja jaettiin yhteensä 17 kappaletta ja niiden yhteissumma oli 20 000 euroa. (Tampereen kaupunki 2018c.)

Johtamisen uudistaminen johtamisperiaatteiden mukaiseksi on Tampereen kaupungin strateginen tavoite, joka on kirjattu Tampereen strategiaan toteutettavaksi vuoteen 2021 mennessä (Tampereen kaupunki 2017b, 23). Johtamisen osaamisvaatimuksiin kuuluu kuusi osa-aluetta, jotka ovat strateginen johtaminen, valmentava ja jämäkkä johtajuus, uudistumisen johtaminen, tuloshakuisuus, kumppanuuksien johtaminen ja asiakaskeskeisyys. Tampereen kaupungilla panostetaan johtamisperiaatteiden ja -osaamisvaatimusten mukaiseen mahdollistavaan johtamiseen, jonka idea on kiteytetty lauseeseen ”uskallamme johtaa ja luotamme osaamiseen”. (Tampereen kaupunki 2019a, 9). Johtamisperiaatteet ohjaavat johtamiskulttuuria, esimiestyön kehittämistä ja rekrytointia (Tampereen kaupunki 2017a).

Johtamisen ja esimiestyön kehittymisen tukena ovat muun muassa ylimmän johdon johtamisfoorumit, johtoryhmien tuki ja sparraus, esimiespäivät sekä esimiesarvioinnit. Esimiespäivä järjestetään kaksi kertaa vuodessa, ja sen sisällöt liittyvät johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Esimiesarviointi toteutetaan keräämällä alaisilta ja omalta esimieheltä palaute esimiestyöstä sekä jokaisen esimiehen itsearviointina, ja sillä vahvistetaan esimiehen johtamisosaamista ja johtamisperiaatteiden hyödyntämistä johtamistyössä. (Tampereen kaupunki 2018a, 4.) Tampereen kaupungilla on toteutettu uusille esimiehille pakollinen Esimiespassi-ohjelma, joka

on antanut valmiuksia oman esimiestyön kehittämiseen ja tarjonnut mahdollisuuden keskusteluun ja vertaistukeen esimiesten kesken (Tampereen kaupunki 2018a, 21). Vuonna 2019 käynnistyy esimiesten valmennusohjelma, joka on suunniteltu kaupungin johtamisperiaatteiden ja -osaamisvaatimusten mukaisesti tukemaan mahdollistavaa johtamiskulttuuria (Tampereen kaupunki 2018b, 22).

5. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN TYÖNANTAJAKUVAN KILPALUKYVYN KEHITTÄMISESSÄ

Tässä luvussa esittelen teemahaastatteluaineistosta tekemäni analyysin tulokset. Analysoin aineiston tutkimuskysymysten pohjalta, ja tämän luvun aineiston jäsentely pyrkii antamaan vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin. Käytän haastatteluista lainattuja sitaatteja oman tulkintani pohjana havainnollistamaan, mihin analyysi perustuu. Sitaatit on erotettu analyysitekstistä kursivoinnilla.

5.1 Haastateltavien käsitys Tampereen kaupungin ja kunta-alan työnantajakuvasta

Haastatteluissa kartoitin aluksi haastateltavien käsitystä Tampereen kaupungin työnantajakuvasta kysymällä Tampereen kaupungin vahvuuksista ja kehityskohteista työnantajana. Lisäksi kysyin haastateltavien mielipidettä kunta-alan työnantajamaineesta. Haastateltavien tulkinta Tampereen kaupungin ja kunta-alan työnantajakuvista auttaa ymmärtämään seuraavaa analyysia siitä, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoilla voidaan kehittää työnantajakuvaa eteenpäin.

Haastateltavat olivat yllättävän yksimielisiä Tampereen kaupungin työnantajakuvan vahvuuksista ja heikkouksista. Tampereen kaupungin vahvuuksina työnantajana nähtiin vakaus, luotettavuus ja turvallisuus, joita pidettiin yleisemminkin kuntatyönantajille tyypillisinä piirteinä. Vahvuuksien katsottiin perustuvan kunta-alan sääntelyyn sekä Tampereen kaupunkiorganisaation suureen kokoon. Vakaus, luotettavuus ja turvallisuus työnantajana kiteytyivät haastateltavien kuvauksissa työnantajavelvollisuuksista huolehtimiseen sekä työsuhteiden jatkuvuuteen. Haastateltavat katsoivat, että työsuhteet on kunta-alalla turvattu hyvin ja henkilöstöä irtisanotaan vain harvoin. Haastateltavien puheissa työpaikan vakaus, luotettavuus ja turvallisuus näyttäytyivät työnantajan huolenpitona työntekijästä. Työnantaja voi osoittaa välittävänsä työntekijöistään tarjoamalla jatkuvia työsuhteita ja hoitamalla palkanmaksun, työvuorojen laadinnan ja muut työnantajan velvoitteet huolella ja ajallaan.

> *”Kaupunki on ensinnäkin turvallinen työnantaja, että täällä jos sä oot vakituisessa toimessa niin se yleensä sulla pysyy.”*
>
> *”Kyllä mä näkisin sen luotettavuuden, vakauden, iso työnantaja, tuo osaltaan sitä turvaa.”*
>
> *”Kun sä saat kaupungilta sen vakanssin, toimen taikka viran, niin sä oot osa tätä systeemiä, ja jos et sä nyt ihan täysin mokaa, niin susta pidetään täällä ja sulla se työpaikka säilyy.”*

”Aika vakaa kuitenkin mun mielestäni, et se on varmaan yks iso tekijä on se, että tässä kuitenkaan ei niinkun pienet suhdanteet heilauta, kun mennään niin isolla volyymilla. Että jos siitä omasta toimipisteestä jostakin syystä tilanne muuttuu, niin sitten pystytään usein tarjoon jostain muualta. -- Et se on niinkun iso etu työntekijän näkökulmasta.”

Tampereen kaupungin vahvuutena pidettiin myös kehittämismyönteisyyttä, jonka nähtiin olevan Tampereen kaupungin oman organisaatiokulttuurin tulosta. Tampereen kaupunkia kuvailtiin muun muassa innovatiiviseksi ja eteenpäin katsovaksi. Haastateltavat näkivät suuren organisaation tarjoavan monenlaisia mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja kokivat, että Tampereen kaupungilla kannustetaan osallistumaan sekä kaupungin tarjoamaan osaamista kehittävään toimintaan että omaehtoiseen kehittämiseen. Haastateltavien joukossa oli useita esimiehiä, jotka olivat edenneet työurallaan Tampereen kaupungin sisällä vaativimpiin tehtäviin. Etenemistä katsottiin edistettävän myös organisaation sisäisillä rekrytoinneilla, jotka ovat Tampereen kaupungilla yleisiä. Myös ammatillista kehitystä tarkasteltiin haastatteluissa huolenpidon näkökulmasta. Henkilöstön osaamisen kehittämistä tukeva työnantaja näyttäytyi haastateltavien puheissa vastuullisena ja henkilöstöstään välittävänä työnantajana.

”Täällä suhtaudutaan tosi myönteisesti oman osaamisen kehittämiseen elikä mahdollisestaan sitä niinkun koulutuksissa käyntiä ja niihin osallistumista ja itsensä haastamiseen.”

”Mä oon ehkä semmonen pieni esimerkki siitä, että sulla on omalla uralla jos sä haluat edetä, niin sä pystyt niinkun eteneen, ja sitten toisaalta sulla on mahdollisuus kouluttautua monenlaiseen, ja saada tietoa.”

”Tampereen kaupunki työnantajana -- auttaa, tukee ihmistä, antaa kaiken mahdollisuuden uudelleensijotukseen, uudelleenkoulutukseen, meillä on hyvät rakenteet tälläsillä et jos haluat itsees täydennyskouluttaa niin siinä jousteteaan.”

Tampereen kaupungin heikkoutena pidettiin byrokraattisuutta ja joustamattomuutta. Byrokratia tarkoitti haastateltavien mielestä koko organisaation yhdenmukaisia hallinnollisia käytäntöjä, joita ei pidetty tarkoituksenmukaisina. Turhan byrokratian katsottiin vaikeuttavan työajan tehokasta käyttöä sekä hidastavan asioiden etenemistä ja uusien tapojen käyttöönottoa. Byrokraattisuus näkyy haastateltavien mielestä Tampereen kaupungin henkilöstövoimavarojen johtamisessa esimerkiksi koko organisaation kattavina henkilöstökäytäntöinä, jäykkinä rekrytointiprosesseina ja rekrytointeja säätelevien pätevyysvaatimusten tiukkana tulkintana. Turhaan

byrokratiaan yhdistettiin myös raskas hallinto, joka vie esimiesten ja työntekijöiden päivittäistä työaikaa.

> *”Työnantajana joissakin kohdissa aika normikeskeinen, et aika paljon näitä sääntöjä, ohjeita, pysyväismääräyksiä ja tän tyyppisiä, ja ei ehkä ota huomioon sitä toimintojen moninaisuutta mitä täällä on. -- Ne työt on niin erilaisia, että ehkä semmonen kaikenkattava normikeskeisyys on aika runsas, sitä vois hieman ehkä supistaa.”*

> *”Täällä on nää tietyt ison organisaation byrokratiat ja ison organisaation käytännöt, eli tota noin kaikki meijän henkilöstömääräykset, ne ei oo välttämättä aina sellasia niinkun, mitkä itsestäkään tuntuu tässä arjessa kovin järkevältä.”*

> *”Tampere on musta aika byrokraattinen. Et se on mun mielestä niinku ehkä isoimpia ongelmia, et se hallinto jotenkin ehkä vähän liikaa tunkee sinne ruohonjuuritason työntekijän arkeen semmosissakin asioissa, missä sen ei tarttis niinkun yksinkertasten asioitten hoidossa.”*

Kunta-alan työnantajamainetta haastattelemani esimiehet arvioivat pääosin myönteisesti ja pitivät kuntatyönantajia kilpailukykyisinä muihin verrattuna. Haastateltavat, joilla oli yli kymmenen vuoden kokemus kunta-alalta, katsoivat, että kunta-alan työnantajamaine on parantunut vuosien saatossa. Kuntien toimintaa pidettiin aiempaa läpinäkyvämpänä ja avoimempana. Usealla haastateltavalla oli ollut ennakkoluuloja kuntatyönantajista ennen kuin he tulivat Tampereen kaupungin palvelukseen. Ennakkoluuloissa kuntatyönantaja näyttäytyi sisäänpäin kääntyneenä, tiukasti poliittisen ohjauksen alaisena, muista työmarkkinoista eristäytyneenä, tehottomana ja byrokraattisena. Eräs haastateltava kuvailee tuntemuksiaan kuntatyönantajasta 2000-luvun alussa seuraavasti:

> *” Kunta työnantajana, se tuntu jopa hyvin kummalliselta, et mä ajattelin et se ei oo niinkun se normaalin ihmisen tie, et ei kai kunnalle voi mennä töihin, et onks se ees työpaikkakaan! Et hyvin omituinen käsitys.”*

Byrokraattisuutta pidettiin paitsi Tampereen kaupungin, myös laajemmin kunta-alan työnantajakuvan heikkoutena. Haastateltavien tulkinnan mukaan kuntatyönantajien toiminnassa byrokraattisuus näyttäytyy hitaina prosesseina ja uudistuskyvyttömyytenä. Kuntatyönantajia ei haastateltavien mukaan mielletä välttämättä dynaamisina ja nykyaikaisina.

”Kyllähän kunnat niinkun on myös niinkun haluttuja työnantajia, et ei se oo koko todellisuus, mutta helposti niinkun mielletään että se kunnan toiminta on vähän jähmeetä ja hidasta, ehkä se hidas on semmonen niinkun sana joka kuvaa.”

Myös kunta-alan palkkaus nähtiin haastatteluissa heikkoutena yksityisen sektorin korkeampaan palkkatasoon nähden. Haastateltavat näkivät palkkauksessa paljon haasteita. Teknisillä ja palvelualoilla palkkoja ei pidetty kilpailukykyisinä yksityisen sektorin palkkoihin ja kasvatus- ja opetusalalla palkkausperusteita pidettiin osin vanhentuneina. Kun palkka on kilpailijoita matalampi, vetovoima-argumenttina täytyy käyttää muita tekijöitä. Teknisellä alalla korostettiin mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä tärkeimpänä vetovoima-argumenttina. Seuraava lainaus tiivistää haastateltavien tyypillisen käsityksen kunta-alan työnantajamaineesta:

”No kyllä se maine sillain on, että mistä mä oikeestaan alotin, että kuntatyönantaja koetaan niinku turvallisena, mutta siellä on huonot palkat. Siellä on tää kolikon toinen puoli, että siellä on tää ”pitkä kapea leipä”, mutta se on turvattu.”

Vaikka haastateltavat tiedostivat kunta-alan työnantajamaineen haasteet, he kaikki olivat tyytyväisiä Tampereen kaupunkiin työnantajana. Tampereen kaupungin työnantajamainetta pidettiin jopa keskimäärin kuntatyönantajien mainetta parempana. Tampereen kaupungin eduksi katsottiin kehittämismyönteisyys sekä rohkeus uudistua ja kokeilla, ja näitä ominaisuuksia pidettiin poikkeuksellisen hyvinä kunta-alan työnantajien joukossa.

”Hyvin edistyksellinen työnantaja julkisen puolen niinkun toimijaksi. Eli että kyllä on niinkun monesti kun on sitten muita julkisen sektorin niinkun työnantajia niin on ollu kiva niinku huomata et olemme hyvin edistyksellisiä ja niinku tartutaan uusiin asioihin ja viedään niit eteenpäin.”

Tampereen hyvän kaupunkimaineen katsottiin tukevan Tampereen kaupungin vetovoimaa työnantajana. Tampereen sijaintia, imagoa ja kehitystä pidettiin vetovoimatekijöinä, jotka lisäävät kaupunkityönantajan houkuttelevuutta. Tampereen hyvien olosuhteiden, esimerkiksi asuntotarjonnan, opiskelumahdollisuuksien, joukkoliikenneyhteyksien ja monipuolisen palvelutarjonnan, nähtiin helpottavan päätöstä hakea Tampereen kaupungille töihin ja muuttaa Tampereelle kauempaakin. Teknisellä alalla erityisesti kaupungin omat kehityshankkeet nähtiin työnhakijoita houkuttavina tekijöinä, jotka tarjoavat mielenkiintoisia työtehtäviä. Eräs teknisellä alalla työskentelevä esimies kuvaili tilannetta näin:

”Niin siis täällä rakennetaan nyt tosi paljon, mikä niinkun, jos mä juttelen muiden kaupunkien kollegojen kanssa, niin ne on tosi kateellisia siitä, että Tampereella tapahtuu niin paljon hienoja juttuja.”

5.2 Hyvä esimiestyö kehittää työnantajakuvan kilpailukykyä

Olen jäsentänyt seuraavat alaluvut tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen ”*Miten Tampereen kaupunki voi rakentaa kilpailukykyistä työnantajakuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla*?” mukaisesti.

5.2.1 Arvostus, luottamus ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohtina

Aloitin tutkimusaineiston analyysin muodostamalla tulkinnan siitä, mitä henkilöstövoimavarojen johtamiselta odotetaan, jotta työnantajaa pidettäisiin kilpailukykyisenä. Käytin pohjana Rosethornin (2016b, 20) jaottelua, jonka mukaan työnantajakuvan kilpailukyky rakentuu työnantajalupauksen ja työntekijäkokemuksen varaan. Teemahaastatteluaineistosta tekemäni analyysin perusteella hyvän työntekijäkokemuksen lähtökohdat ovat työnantajan osoittama arvostus, luottamus ja mahdollisuus vaikuttaa työhön. Kilpailukykyisen työnantajakuvan kannalta työntekijällä tulee olla tunne siitä, että työnantaja arvostaa hänen työtään, häneen ja hänen osaamiseensa luotetaan ja hän saa olla mukana vaikuttamassa työhön. Luvussa 5.3 esittelen tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä, jotka perustuvat arvostukseen, luottamukseen ja vaikutusmahdollisuuksiin, ja joilla voidaan kehittää työnantajakuvan kilpailukykyä.

Perusedellytys työnantajakuvan kilpailukyvylle on, että työntekijä kokee työnantajan arvostavan häntä. Arvostus on kiinteästi yhteydessä työhyvinvointiin, joka on edellytys kilpailukykyisen työnantajakuvan muodostumiselle. Arvostuksen kokemuksen täytyy toteutua kaikessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa heti rekrytointiprosessista alkaen. Arvostuksen tulee kohdistua sekä työntekijään henkilönä että hänen tekemäänsä työhön. Esimiehillä on suurin valta arvostuksen kokemuksen tuottajana, sillä he edustavat työnantajaa arkipäivän kohtaamisissa. Inhimillisen esimiestyön lisäksi arvostusta voidaan osoittaa myös muilla henkilöstökäytännöillä, kuten osallisuudella ja palkitsemisella.

”Meillä on niinkun arvostava, toisia kunnioittava niinkun keskustelukulttuuri, kaikkia kunnioitetaan ja arvostetaan, se on mun mielestä se lähtökohta.”

”Mua arvostetaan, muhun luotetaan ja mä tuun niinkun ymmärretyksi.”

Luottamusta pidettiin haastatteluissa toisena lähtökohtana henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja hyvälle esimiestyölle. Haastattelujen perusteella sekä työntekijät että esimiehet kokevat tarvetta luottamukselle. Ei riitä, että luottamus on yksisuuntaista, vaan molempien työsuhteen osapuolien on luotettava toisiinsa. Luottamus mahdollistaa vaikutusvallan antamisen työntekijöille ja toisaalta työntekijöillä on halua vaikuttaa, kun he luottavat siihen, että työnantaja ottaa kehitysideat tosissaan. Luottamusta voidaan edistää inhimillisellä esimiestyöllä ja avoimella keskustelulla.

> *”Mä ainakin huomaan tässä omassa työyhteisössäni et kaivataan entistä enemmän avoimuutta, työntekijöihin luottamista, yhdessä niinkun, et on selvästi valtaa ja vastuuta.”*

> *”Mut kyl se luottamus tässä on, sen mä nostan kaikki A ja O, että pystyy puolin ja toisin luottamaan mitä puhutaan ja pidetään sopimukset.”*

> *”Mutta se vetovoimaisuus, ehkä mä toistan tän, mutta se luottamus on ainakin mun omassa yksikössä. Mä oon aina sanonu, että kaikki perustuu siihen, että mä luotan ihmisiin.”*

Kolmas henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohta on vaikutusmahdollisuuksien antaminen henkilöstölle. Vaikutusmahdollisuudet koettiin haastatteluissa merkityksellisinä, sillä ne tukevat työntekijän kokemusta aktiivisesta toimijuudesta. Vaikutusvallan kokemus rinnastuu autonomian tarpeeseen, joka on Decin ja Ryanin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan yksi ihmisen kolmesta synnynnäisestä perustarpeesta. Toimiessaan autonomisesti ihminen toteuttaa omaa tahtoaan ja hänen toimintansa on sopusoinnussa hänen omien arvojensa kanssa. (Deci & Ryan 2017, 10-11.) Kuten autonomian tarpeeseen, myös vaikutusvallan kokemukseen yhdistyy aineistoni perusteella mahdollisuus vaikuttaa omaehtoisesti työhön. Vaikutusmahdollisuuksilla voidaan tukea työntekijän henkilökohtaista identiteettiä, kun hän saa tehdä työtään oman näköisesti. Omaehtoisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan tukea esimerkiksi mahdollisuuksilla osaamisen ja työn kehittämiseen sekä työn joustoilla, joita käsittelen tarkemmin myöhemmin luvussa 5.3. Myös kehityskeskusteluissa voidaan kuulla työntekijän kehittämisideoita ja toiveita työn suhteen.

> *”No sitten se, että miten arjessa pitäis toimia, niin antaa jokaisen vähänkun omalla tyylillään tehdä sitä työtään. -- Edelleen sitä vetovoimaa lisäis se, et mä tiedän et mulla on tuolla se tavote, ja mä saan tehä sen kuinka vaan.”*

5.2.2 Esimiestyö avainasemassa työnantajakuvan kehittämisessä

Henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla voidaan kehittää työnantajakuvaa, kun esimiestyön vahvistaminen nostetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen yhdeksi kärjeksi. Tällöin organisaatiossa on ymmärretty esimiestyön merkitys työnantajakuvan kilpailukykyyn sekä esimiesten keskeinen asema työnantajakuvan välittäjinä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on tällöin vahvistaa esimiestaitoja ja tukea esimiehiä työssään.

Haastattelemani esimiehet pitivät esimiestyötä hyvin tärkeänä tekijänä työnantajakuvan kilpailukyvyn kannalta. Analysoidessani haastatteluaineistoa havaitsin, että esimiestyön avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin kilpailukykyistä työnantajakuvaa vahvistaviin henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin. Kysyttäessä esimiestyön merkityksestä esimiehet vastasivat esimerkiksi seuraavasti:

> *”Hyvällä esimiestyöllä niin tietysti siitä organisaatiosta tulee hyvä ja sitä kautta sen maine leviää. Et kyllä sillä on iso vaikutus, aivan varmasti. ”*
>
> *”Sillä on erittäin iso kuva. Että jos juttu kulkee tai tiedetään et toi on semmonen tai toi tekee niin ja niin.”*
>
> *”Kyllä mä uskon että sillä esimerkiks tässä mun tiimissä niin mun toiminnalla on vaikutusta siihen, että minkälaisen työntekijäkokemuksen mun alaiseni saa, ja sitä kautta se vaikuttaa siihen, että mitä he puhuu meistä työnantajana eteenpäin.”*
>
> *”Hyvin tärkee. Hyvin tärkee. Ihan siis tossa kun ite nyt oon tehny töitä ja toisaalta taas nyt nään näiden [muiden esimiesten] tekemisiä, niin näkee et siellä missä se esimiestyö on hanskassa niin vaikeista tilanteistakin selviää.”*

Esimiestyön merkitys työnantajakuvaan selittyy haastatteluissa esimiehen roolin kautta. Esimies ymmärrettiin avainhenkilönä, joka toimii organisaation ”peilinä” tai ”porttina” työnantajan ja työntekijöiden välillä. Esimies on työnantajan edustaja, joka vastaa hyvästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja sanoittaa työnantajan viestit työntekijöille. Havainto yhdistyy Sädevirran (2004, 32) ja Viitalan (2013, 21) näkemyksiin, joiden mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu pitkälti esimiesten käytännön työssä. Esimiestyön merkitys nähtiin sekä potentiaalisena riskinä työnantajakuvalle että mahdollisena kilpailukykytekijänä. ”Riskinäkökulmasta” katsottuna esimiestyö näyttäytyy epäonnistuessaan työantajakuvaa heikentävänä tekijänä ja esimiestyötä pidettiin merkityksellisenä, sillä sen katsottiin pahimmillaan voi-

van aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä. Näkemys sisältää oletuksen siitä, että tieto huonosta esimiestyöstä leviää työntekijöiden puheissa eteenpäin ja heikentää myös ulkoista työnantajakuvaa. Näin ymmärrettynä esimiestyön kehittämisellä voidaan minimoida huonon esimiestyön työnantajakuvalle aiheutuvia riskejä.

> *" Sen [esimiestyön] vois kääntää niin päin, että jos ois jostakin tiedossa, että on ongelmia asiassa, niin sanosko portiksi taikka muuriksi, et sillä on ainakin negatiivisessa mielessä varmasti vaikutusta. Mutta miten sen pystyy sitten näyttämään positiivisena tekijänä, niin se on paljon vaikeempaa."*

> *"Jos ajattelee niinkun yksilöä joka tulee meille työhön niin sieltähän se viesti menee puskaradioita pitkin joka puolelle."*

Toisaalta hyvää esimiestyötä pidettiin myös organisaation voimavarana, joka voi toimia vetovoimatekijänä. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että oman työyhteisön vahvuuksien katsottiin lähtevän yksikön johtajan esimiestyöstä. Esimies rakentaa johtamisellaan työyhteisön ilmapiiriä. Seuraavissa lainauksissa esimiestyö on ajateltu voimavarana:

> *"Jos aattelee tätä meijän palvelualuetta niin meillä on hyvin tämmönen visionäärinen johtaja, eli sillä on iso merkitys että hän niinku tota arvostaa sitä että kyseenalaistetaan vanhoja tapoja ja tuodaan uusia ideoita ja on niinku hyvin tukee -- johtajan kauttahan se ilmapiiri aikalailla muodostuu, niin meillä on hyvin tämmönen, rohkasee niinkun asioita kehittään ja tuomaan ideoita."*

> *"Tää [vahvuudet] lähtee johtajasta, eli meidän johtaja on hyvin semmonen uudistusmyönteinen ja hän niinkun pohtii, että miten näitä asioita voitais tehdä eri tavalla."*

Näkemykset esimiestyöstä työnantajakuvan riskitekijänä tai kilpailukykytekijänä saavat tukea Heilmannin (2010) tutkimuksesta, jossa havaittiin, että työnantajakuvaa voidaan parantaa johtamista kehittämällä. Tutkimuksessa sairaalatyönantaja ei näyttäytynyt houkuttelevana työnhakijoille, sillä se oli tunnettu johtamisen ongelmista. Tässä tapauksessa heikko esimiestyö oli riski työnantajakuvalle. Esimiestyö näyttäytyi tutkimuksessa voimavarana, kun havaittiin, että sitä kehittämällä voidaan parantaa työnantajakuvaa.

5.2.3 Inhimilliset kohtaamiset edistävät työhyvinvointia

Työnantajakuva voi olla houkutteleva vain silloin, kun työntekijä kokee työssään työhyvinvointia. Työhyvinvointiin panostaminen osoittaa työnantajan huolenpitoa ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Analyysini perusteella esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Myös työhyvinvoinnin tutkimuksessa on havaittu, että hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on yhteys korkeaan työhyvinvointiin (Robertson & Cooper 2011, 90; Viitala 2013, 229). Inhimillinen esimiestyö muodostui haastatteluissa keskeiseksi esimiehen osaamisvaatimukseksi, jolla voidaan tukea työhyvinvointia ja työntekijän myönteistä kokemusta työnantajasta. Vakkalan ja Syväjärven (2012) mukaan johtajuuden olennaisia piirteitä psykologisen sopimuksen kannalta ovat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, inhimillisyys ja läsnäolo. Myös omassa analyysissani havaitsin, että erityisesti inhimillisyys ja läsnäolo ovat keskeisiä edellytyksiä johtamistyölle. Arvostuksen ja luottamuksen kokeminen edellyttävät inhimillistä yhdessäoloa. Työnantajan ja työntekijän kohtaaminen tapahtuu usein käytännössä esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja siksi on tärkeää, että esimiehellä on taito kohdata alaisensa. Aineiston perusteella inhimillisen esimiestyön käsitteeseen sisältyy kunnioitus, luottamus, läsnäolo, kuunteleminen ja välittäminen. Haastatteluissa inhimillisellä esimiestyöllä katsottiin olevan merkittävä vaikutus työhyvinvointiin.

> *”Inhimillinen henkilöstöjohtaminen on hyvin tärkee asia tän päivän johtamisessa, koska menetetään työvoimaa, joko sairaslomille taikka muuta, ihan pelkästään siinä johtamisessa tai kohtaamisessa tehdyistä virheistä.”*

> *”Tottakai aina se lähtökohta [työhyvinvointiin] on esimies, esimieshän on hirveen tärkee siinä että mikä se hänen niinkun tapansa toimia on, että me löydettäs sinne semmosia hyviä henkilöstöjohtajia.”*

> *”Se liittyy siihen henkilöstöjohtaminen, et täytyy olla uskallusta johtaa ja rohkeutta johtaa ja olla inhimillinen ja huomioida kaikki työntekijät.”*

Haastatteluaineiston perusteella on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa ja on kiinnostunut heidän tilanteestaan. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijä voi tarvittaessa puhua mieltään askarruttavista asioista. Esimies voi myös itse osoittaa kiinnostustaan esimerkiksi kysymällä työntekijöiden kuulumisia. On huomioitava, että ihmiset ovat erilaisia, ja jotkut haluavat pitää yksityiset asiat itsellään. Yksityiselämän asiat kuitenkin vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon (Sinokki 2016, 81), joten niistä on tarvittaessa hyvä keskustella esimiehen kanssa.

”Esimiehen pitää myös olla niinkun kiinnostunu työntekijöistä, että kysyä että ”hei mites että”, ihan oikeesti vilpittömästi että ”mites viikonloppu meni, ja sun on vähän äitis ny huonossa kunnossa”, että muistaa vaikka viikon päästä kysyä sitten että ”mites sun äiti jakselee nytten?”

Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät sitä, että esimies on kiinnostunut työntekijöiden työhön liittyvistä kokemuksista ja kehittämisideoista ja että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi työhön liittyvissä asioissa. Aineiston perusteella inhimillinen kohtaaminen yhdistyy arvostuksen kokemukseen. Kysymällä ja kuuntelemalla esimies osoittaa, että hän arvostaa työntekijää ja on valmis käyttämään aikaansa työntekijän asioihin. Arvostuksen osoittaminen tukee työntekijän kokemusta siitä, että hän on merkityksellinen ja tärkeä työnantajalle. Merkityksellisyyden kokemus on edelleen yhteydessä työmotivaatioon. Haastatteluaineiston perusteella työntekijän kuuleminen ja kohtaaminen on tärkeää erityisesti vaikeissa tilanteissa, kuten organisaatiomuutoksissa. Vaikka esimies ei voisikaan vaikuttaa asioihin työntekijöiden toiveiden mukaan, kokemus kuulluksi tulemisesta työntekijälle tärkeässä asiassa on työhyvinvoinnin kannalta oleellinen.

”Mä ajattelisin et parasta työhyvinvointia on se, jos kaikki kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. Sillon niinkun hankalissakin tilanteissa jaksaa, jos niinkun saa sen kokemuksen, että nyt toi esimies -- näki mun tilanteen ja ne jotenkin niinkun haluu ymmärtää.”

”Kyllä se ensimmäinen on, että kuullaan, missä mennään, mitä kuuluu, miltä työ tuntuu, sujuu, mitä hyvää siinä on, mitä tällä hetkellä niin koet semmosta et pitäis parantaa omassa tekemisessäsi, esimiehen tuella, miten kollegat voi auttaa.”

Kehityskeskustelut voivat tukea työhyvinvointia, kun ne tarjoavat paikan työntekijän ja esimiehen väliseen kohtaamiseen. Kehityskeskusteluissa voidaan keskittyä puhtaasti työhön liittyviin asioihin, mutta ne ovat myös mahdollisuus saada työntekijältä tietoa asioista, jotka esimiehen on muuten hyvä tietää. Kehityskeskustelussa voidaan keskustella työhyvinvoinnista ja katsoa, minkälaista tukea työntekijä tarvitsee. Haastattelemani esimiehet pitivät kehityskeskusteluita hyödyllisinä. Eräs haastattelemani esimies kertoi, että hänen yksikössään kehityskeskusteluilla on voitu vähentää sairauspoissaoloja, ja sitä kautta kehityskeskusteluilla on ollut sekä sosiaalisesti että taloudellisesti merkittävä vaikutus työyksikköön:

”Meillä on mm. sairaspoissaolot tietysti tän työterveyden yhteistyön ja sitten tän kehityskeskustelun, mutta mää sanon että hyvin pitkälti tän kehityskeskusteluitten ansioo, koska siinä kehityskeskustelussa katotaan myös että minkälainen tilanne on, tartteeko siihen apua -- näitten ansiosta meillä sairauspoissaolot on pudonnu 12 prosentista 4 prosenttiin.”

Esimiehen läsnäolo ymmärrettiin haastatteluissa monella tapaa. Läsnäolona pidettiin sekä esimiehen aktiivisuutta työntekijöiden lähestymisessä että tarvittaessa tavoitettavissa olemista. Käytännön tilaratkaisut voivat edistää vuorovaikutusta ja työyhteisön avoimuutta. Eräässä yksikössä huomattiin, että tiedonkulku vaikeutui, kun osa tiimistä työskenteli eri tiloissa, ja asiaan reagoitiin muuttamalla työpisteet lähemmäksi toisiaan. Eräs haastattelemani esimies oli siirtänyt työhuoneensa lähemmäs työpaikan yhteistä taukohuonetta, jotta työntekijöiden olisi helpompi poiketa tauolla käydessään esimiehen luokse. Esimies pyrki pitämään huoneensa oven auki aina kun mahdollista. Eräs haastattelemistani esimiehistä oli alaistensa tavoitettavissa jopa työaikojen ulkopuolella. Hänestä oli tärkeää, että alaiset voivat soittaa hänelle ja keskustella työhön liittyvistä, mieltä painavista asioista. Jotkut haastattelemani esimiehet eivät työskentele omien alaistensa kanssa samassa työpisteessä, minkä nähtiin joskus vaikeuttavan kohtaamisia. Heille oli tärkeää reagoida alaisten yhteydenottoihin nopeasti puhelimitse tai sähköpostilla. Eräs haastateltava näki nopean reagoinnin yhdistyvän mahdollistavaan johtajuuteen: vastaamalla yhteydenottoihin nopeasti esimies on alaisten palveluksessa, eikä jätä ihmisiä odottamaan asioidensa kanssa.

”Siitä ei oikein tuu mitään et tuolla työpaikkatasollakin et on tietyt ajat et koska on tavotettavissa, et se helposti lähestyttävyys, se vie tosin aikaa, mut se aika tulee monen kertasena korkona takaisin sitten kun se luottamus rakentuu ja on olemassa.”

Työhyvinvoinnin kannalta inhimillisten kohtaamisten katsottiin olevan tärkeitä kaikessa työyhteisön vuorovaikutuksessa, ei vain esimies-alainen-suhteessa. Esimies on kuitenkin merkittävässä roolissa myös työyhteisön ilmapiirin rakentajana, sillä hän viime kädessä vastaa työyhteisön pelisäännöistä ja ihmisten johtamisesta. Eräs esimies katsoi, että esimiehen vastuu työyhteisön yhteishengestä syntyy esimiehen arvojen ja ihmiskäsityksen kautta:

”Esimiehellä on niinkun iso rooli siitä et minkälainen niinkun ihmiskäsitys siinä yksikössä on. Et tosiaan kunnioitammeko ja arvostammeko kaikkien mielipiteitä.”

Haastatteluissa katsottiin myös, että työhyvinvointia voidaan esimiestyön ohella edistää muotoilemalla jokaiselle työntekijälle selkeästi määritelty työnkuva. Työnkuvan tarkoitus on luoda raamit työnteolle ja auttaa hahmottamaan työn kokonaisuutta. Työn kuormitustekijät edeltävät työhyvinvoinnin kokemusta (Viitala 2013, 212), ja työnkuvan muotoilu yhdistyy työn kuormitustekijöiden hallintaan. Selkeät ja ennalta määritellyt työtehtävät vähentävät työntekijän kokemaa kuormitusta ja luovat turvallisuuden tunnetta. Kun työntekijä tuntee työnsä sisällön, hänen on helpompi vastata työhön kohdistuviin odotuksiin. Haastatteluissa selkeiden työnkuvien työhyvinvointia edistävää vaikutusta kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

> *” Perustehtävä on selkee, ja työ on sitä kautta selkee, ja sun on hyvä tehdä sitä työtä kun sä tiedät, mitä sun pitää tehdä.”*
>
> *”Jos sä tiedät että mikä sun työs on, ja jos sä saat siihen järjestyksen, niin se tuottaa työhyvinvointia.”*

5.2.4 Esimies työntekijän palveluksessa

Haastatteluissa esimiehet ymmärsivät mahdollistavan johtamisen keinona osoittaa työntekijöille arvostusta ja luottamusta ja myötävaikuttaa myönteisen työnantajakuvan muodostumiseen. Mahdollistava johtaminen lukeutuu moderneihin johtamisteorioihin, joiden mukaan esimieheltä odotetaan muun muassa innostavaa, kannustavaa ja valmentavaa johtamistapaa sekä työntekijöistä huolehtimista (Manka 2011, 111). Aineiston perusteella mahdollistava johtaminen kehittää työntekijän myönteistä kokemusta työnantajasta ja siten edistää työnantajakuvan kilpailukykyä.

Mahdollistava johtaminen ymmärrettiin haastatteluissa viitekehyksenä, joka tukee luottamuksen rakentumista, työntekijän osallisuutta sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimiehet kokivat, että mahdollistavan johtamisen keinoin he voivat tukea työntekijöitä suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Mahdollistavaa johtajuutta pidettiin ajankohtaisena ja työntekijöiden tarpeista kumpuavana. Esimiehet olivat havainneet, että työntekijät kaipaavat mahdollistavaa johtajuutta, vaikkakin työntekijäkohtaisessa tuen tarpeessa oli havaittu eroja, sillä jotkut työntekijät tarvitsevat toisia enemmän esimiehen tukea. Esimiehet tunnistivat, että mahdollistavalla johtajuudella voidaan vastata erityisesti nuorempien sukupolvien johtamistarpeisiin. Haastatteluissa mahdollistavan johtajuuden vastakohdaksi tulkittiin vanhanaikainen johtajuusajattelu, jossa valta on keskitetty esimiehelle ja esimiehen tehtävä on valvoa työntekijöitä.

”Kun ajattelee millasia sukupolvia tulee niinku työelämään, ni ei se semmonen niinku perinteinen johtamistyyli heihin vetoo, ja se semmonen niinkun enemmän niinku tavallaan palveleva rooli esimiehellä, et mahdollistaa niinku niiden alaistensa onnistumisen.”

”Et tietyllä lailla ehkä esimiestehtävä on muuttunu siinä, että ennen riitti vaan että sano että “näin tehdään, jos ei kelpaa niin sitten -” mutta tänä päivänä ehkä tehtävä on enemmänkin sitä motivointia ja tietyllä tavalla sitä innostamista.”

Esimiehet näkivät mahdollistavan johtajan olevan henkilöstön palveluksessa. Esimiesroolia ei ajateltu hierarkian kautta työntekijöiden yläpuolella, vaan työntekijöiden kanssa tasavertaisena, vuorovaikutteisena roolina, jossa luodaan työntekijöille edellytyksiä työhön. Esimiehet ajattelivat, että työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita, eikä esimiestä tarvita kertomaan, miten työ tulee tehdä. Kun paras asiantuntemus on työntekijöillä, mahdollistavan johtavan tehtävänä on rohkaista, motivoida ja järjestää resurssit ja puitteet työn tekemiselle. Puitteiden ja rajojen asettaminen ymmärrettiin haastatteluissa myönteisessä mielessä, sillä niiden tarkoitus on tukea työntekijää ja auttaa häntä ymmärtämään työn reunaehdot. Mahdollistava johtaja toimii aktiivisesti luodessaan puitteita ja toimintaedellytyksiä työlle, mutta hän jättää henkilöstölle tilaa toimia. Tarvitaan luottamusta, jotta esimies voi antaa alaisilleen tilaa itseohjautuvuudelle. Esimiehen suhdetta henkilöstöön kuvattiin haastatteluissa seuraavilla tavoilla:

”[Esimies] on tavallaan siinä palvelijan roolissa. Niinkun mä aina nään, et se on siä niinku sen henkilöstön alapuolella eikä yläpuolella.”

”Ei mun tehtäväni oo ratkasta näitä ongelmia, et sitä varten on ihmiset omilla paikoillaan, jotka ne ongelmat ratkasee, et sit enemmän niinku tarjota apua et yrittää sillä tapaa ajatella, et mä oon täällä vaan niinkun apulainen”.

”Mun tehtävä on niinkun mahdollistaa. Et mä jotenkin… koen, että mä oon niinkun noitten muitten palveluksessa.”

Onnistunut mahdollistava johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi, johon myös työntekijät osallistuvat. Kun työntekijöille annetaan valtaa järjestää työn tekemistä ja tehdä itsenäisesti päätöksiä, heidän on otettava aktiivisesti vastuuta. On tärkeää, että työnkuva on selkeä ja työntekijä tietää oman työnsä tarkoituksen, jotta hän voi hoitaa tehtäväänsä itsenäisesti. Kun työn-

tekijän ei tarvitse kysyä esimieheltä lupaa arkipäiväisiin päätöksiin, sekä esimiehen että työntekijän työaikaa vapautuu muihin tehtäviin. Näin ollen mahdollistavan johtajuuden hyötynä voi olla lisääntynyt tehokkuus.

> *”Mä jotenkin peräänkuulutan sitä työntekijän omaa osaamista ja niinkun alotteellisuutta sillä lailla et ei kaikkee niinkun tarvi, siihen työhön kuuluu myös tietyt vastuut, jotka pitää niinkun tehdä, ettei aina tarvi sitä johtajaa et ”saaks mä ny mennä kahville tai saaks mä ny tehdä sen tai tän jutun”.”*

Tampereen kaupungilla mahdollistava johtaminen kuuluu osaksi kaupungin johtamisperiaatteita. Esimiehet vaikuttavat haastatteluiden perusteella omaksuneen mahdollistavan johtamisen tiiviisti osaksi omaa esimiestyötään ja pitivät sitä toimivana johtamismallina. Toisaalta voi olla, että johtamisperiaatteisiin sisältyvä mahdollistavan johtamisen malli on voinut vaikuttaa haastattelemieni esimiesten käsityksiin hyvästä johtamisesta. Haastattelujen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että Tampereen kaupungin mahdollistava johtamisen malli voi vaikuttaa myönteisesti myös Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukykyyn, kun sen avulla voidaan osoittaa työntekijöille arvostusta ja luottamusta ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön.

5.2.5 Asenteella ja esimerkillä johtaminen

Haastateltavat katsoivat, että esimies voi välittää hyvää työnantajakuvaa myös omalla asenteellaan ja johtamalla esimerkin voimalla. Työnantajakuvan kannalta on olennaista, että esimies tunnistaa roolinsa työnantajan edustajana. Esimiehen tulee ymmärtää oma ja yksikkönsä asema osana työnantajaorganisaatiota, eikä hän voi ulkoistaa itseään työnantajan linjauksista ja päätöksistä. Esimiehen asenne esimerkiksi organisaation johtoa, työtehtäviä ja uudistuksia kohtaan vaikuttaa siihen, minkälainen kuva työntekijöille muodostuu työnantajasta. Esimies sanoittaa työntekijöille organisaation tahtotilaa, strategiaa ja muita toimintaohjeita, ja on tärkeää, että esimies on omaksunut organisaation arvot ja periaatteet, jotta hän voi uskottavasti johtaa niitä työssään. Esimies kantaa vastuuta työnantajan päätöksistä. Esimiehen täytyy myös tarvittaessa kannustaa ja sparrata työntekijöitä ymmärtämään työnantajan toimintaa.

> *”Asenne niinkun täytyy olla kohdallaan johtajalla aina, ettei mee minkään porukan eteen ja sano et ”no tää nyt on taas tällänen ihan hölmö juttu mutta tuolta se nyt hallinnosta vaan niinkun sanottiin”, et se on niinkun se ensimmäinen et ”me Tampereella näin”.”*

”Minä tässä niinkun ylläpidän tätä työnantajakuvaa, ja ei niinkun nyt tavallaan, sitten, niinku mollaa -- ymmärtää sen, että me ollaan niinku samassa rintamassa työnantaja ja me selvitetään ne asiat täällä työnantajan puolella nyt ja sitten kerromme henkilöstölle.”

”Se on esimiehen vastuu, ehdoton vastuu siitä, että jos on jotain yhdessä kaupunkitasolla määritelty, niin hän on niinkun sanansaattajana, viejänä ja toiminnan toteuttajana niissä asioissa, että ei semmosesta ohi johtamisesta taikka vähättelystä niin siinä ei kyllä toimi sitten oikein siinä tapauksessa.”

Aineiston perusteella esimiehet erottivat kuitenkin tosistaan asenteella johtamisen ja puhtaan työnantajan markkinoinnin. Esimiehen täytyy olla työntekijöitä kohtaan rehellinen ja uskottava. On vastuullista esimiestyötä tunnistaa ja tunnustaa myös työnantajan ja työyhteisön mahdolliset ongelmat. Vastuullinen esimies tarttuu ongelmiin ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan niiden ratkaisemiseen.

”Selkee viestintä, kyky kertoo asioista, ikävistäkin asioista, että ”sori, näin tää nyt vaan on, mutta tällä mennään ja me tästä selvitään”.

”Musta niinkun ei mitään valehdella et ollaan rehellisiä, mut se asennehan siinä ratkasee et millä tyylillä sä viet erilaisia asioita minnekin, et se on ehkä se tärkein.”

Haastatteluiden perusteella esimiestyö on työnantajakuvan kannalta merkityksellisestä erityisesti vaikeina aikoina, jolloin työyhteisössä on ongelmia ratkaistavana. Näissä tilanteissa esimies huolehtii työyhteisön ilmapiiristä ja johtaa asenteensa ja esimerkkinsä avulla ongelmien ratkaisua.

”Kun on ollu hankalaa ja vaikeeta ja kun on muutosta, niin esimiestyö semmosissa tilanteissa varsinkin – hyvänä aikanahan ”hei mitäs, ollaan vaan tässä näin”, mutta aina kun tämmöstä vaikeeta ja hankalaa, niin sillon se korostuu. Ja sillä on iso merkitys. Justiinsa tähän imagoon ja fiilikseen. Myös asiakkaiden suuntaan, mutta erityisesti työntekijöiden suuntaan.”

Esimies voi käyttää asenteella ja esimerkillä johtamista myös muiden haluttujen toimintatapojen edistämiseen. Esimies voi tukea työhyvinvointia ja työntekijöiden jaksamista toimimalla itse esimerkillisesti omaa työhyvinvointiaan tukevalla tavalla. Periaatteena on, että esimies toimii aina niin, että työntekijät voivat noudattaa hänen esimerkkiään omassa työnteossaan. Eräs esimies kertoi käyttävänsä omaa esimerkkiään keinona työhyvinvoinnin johtamisessa. Hän

kertoo työyhteisössä ääneen, jos hän on liian kuormittunut ja jättää joitakin työtehtäviä myöhemmäksi, ja kannustaa näin työntekijöitä tunnistamaan oman jaksamisensa rajat:

> *”Mä yritän opettaa sitä ääneen puhumista sanomalla esimerkiks itse ääneen jotain asioita, että ”nyt mä jätän tän tekemättä, että nyt mä en ehdi noihin”, että vähän niinkun taas sen esimerkin omasesti.”*

5.2.6 Esimiehet tarvitsevat tukea työhönsä

Teemahaastatteluaineiston perusteella on tärkeää, että esimiehet saavat tukea henkilöstön johtamiseen. Myös kirjallisuudessa on huomattu, että esimiehille tarjottu tuki on hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tärkeää (Viitala 2013, 21). Haastatteluaineistossa mainittuja hyviä keinoja esimiesten tukemiseksi ovat koulutukset, vertaistuki, verkostoyhteistyö, esimiesten omilta esimiehiltään saama tuki ja asiantuntija-apu. Asiantuntija-avulla tarkoitettiin sitä, että eri asiantuntijaryhmät, kuten henkilöstöasiantuntijat, talouspäälliköt ja juristit ovat tarvittaessa esimiesten käytettävissä. Esimiehet kokivat saavansa merkittävää tukea työhönsä esimieskollegoiltaan. Vertaistukea saatiin keskusteluissa muiden esimiesten kanssa kahden kesken tai esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä. Esimieskollegat eivät välttämättä työskennelleet täysin samoissa tehtävissä tai edes samassa yksikössä, vaan ratkaisevaa oli jaettu esimiesrooli, jonka haasteista voitiin keskustella. Tämän perusteella vaikuttaisi siltä, että jonkinlainen esimiehistä koostuva, esimiestyön kysymyksiin keskittyvä verkosto voisi tarjota esimiehille tukea ja osaamista esimiestyön haasteissa. Esimiehet pitivät saamaansa tukea tärkeänä ja he ottivat sitä mielellään vastaan. Esimiestyön ongelmakohtina koettiin tasapuolinen johtaminen, ongelmatilanteiden johtaminen ja henkilöstöhallintoon liittyvät kysymykset, kuten palkkaus ja työehtosopimusten tulkinta. Eräs esimies esitti haastattelussa toiveensa esimiestaitojen tukemisesta:

> *”Varmaan niinku sen esimiestaitojen vahvistamistakin, se ei oo ihan, siis… helppoa olla esimies, ja sit tää kun on erilaisia ihmisiä, erilaisia henkilökemioita, niin kohdella kaikkia niinkun tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti, ja sit tukea ja kannustaa oikeella tavalla.”*

Kun organisaatiossa on useita esimiehiä ja monenlaisia toimintoja, haasteena voi olla yhdenmukaisen toimintamallin juurruttaminen kaikkiin yksikköihin. Suuressa organisaatiossa on huomioitava, että kehittämistyö edellyttää pitkäjänteisyyttä ja riittävästi aikaa. Työnantajan

täytyy panostaa siihen, että kaikille esimiehille tarjotaan tasavertaiset mahdollisuudet koulutukseen ja tukeen. Eräs haastattelemani esimies tulkitsi Tampereen kaupungin organisaation suuren koon tuovan haasteita esimiestyön laadun kehittämiseen:

> *”Ei oo kyse siitä että on joku 50 hengen ohjelmistofirma missä on nyt hirveen helppo et ”joo meillä kaikki nyt toimii näin”, et jos meillä on 16 000 [työntekijää] ja hyvin erityyppistä, niin heterogeeninen kun olla ja voi, ni ja monenlaisia esimiehiä, niin että miten me saadaan se sinne sitten -- kun meillä on esimiehiä kuitenkin onkohan niitä nyt 800 -- se on niinku täysin eri asia kun sit joku sadan hengen ohjelmistofirma.”*

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että Tampereen kaupungilla esimiestyö on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja Tampereen kaupunki tarjoaa esimiehille hyvin tukea ja koulutusta. Esimiestyöhön panostaminen vaikuttaa analyysini perusteella vahvistavan Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukykyä. Tampereen kaupungilla toteutettava esimiesten valmennusohjelma on eräs haastatteluissa esiin nostettu esimerkki työnantajan panostuksesta esimiestyöhön. Myös kaupungin johtamisperiaatteet tukevat esimiehiä työssään. Haastatteluissa moni esimies otti puheeksi johtamisperiaatteet ja koki saaneensa niistä apua omaan johtamiseensa. Johtamisperiaatteita kiiteltiin erityisesti siitä, että ne antavat johtamiselle suunnan ja puitteet, ja että ne tekevät organisaation johtamisen näkyväksi. Johtamisperiaatteiden koettiin antavan lupa johtamiselle. Haastatteluissa johtamisperiaatteita arvioitiin esimerkiksi seuraavasti:

> *” Meillä on joku arvopohja siinä johtamisessa, nää johtamisperiaatteet, niin se on se kivijalka, selkänoja, esimiehille. Että ”minä uskallan nyt johtaa näin, kun meillä on täällä nämä johtamisperiaatteet, se on se minun selkänojani, minulla on lupa johtaa näin”. Et se on mun mielestä tärkeetä, että esimiehille annetaan niinkun se selkänoja.”*

> *” Mä tykkään siitä miten meillä on nyt lanseerattu tähän johtamiseen liittyen niin nää uudet johtamisen periaatteet, eli siellä niinkun heky [henkilöstöyksikkö] yrittää viestiä meille käytännön tekijöille, että nyt oikeesti arvostetaan sitä että ruvetaan valmentaan alaisia ja annetaan niiden niinkun itse hoitaa, että mennään semmosesta toisenlaisesta johtamiskulttuurista toisenlaiseen.”*

> *”Kyllä mä sanoisin, että toi oli mun mielestä todella hieno juttu toi muutama vuos sitten lanseerattiin näitä kaupungin johtamisperiaatteita, niin sehän on tehny sen asian tietyllä lailla näkyväksi, et jos ajattelee tätä johtamismaailmaa, niin ehkä parhaimpia asioita mitä mä oon työurallani niinku kokenu -- et nythän meillä on periaatteet.”*

5.3 Henkilöstökäytännöt vetovoimatekijöinä

Tutkielman toinen tutkimuskysymys oli ”*Millaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat hyvää työnantajakuvaa*?”. Tässä seuraavissa alaluvuissa jäsentelen teemahaastatteluaineiston tuloksia toisen tutkimuskysymyksen perusteella.

5.3.1 Osaamisen ja työn kehittäminen

Analyysini perusteella näyttää siltä, että työntekijän mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja työtään lisäävät työnantajakuvan kilpailukykyä. Haastatteluissa osaamisen kehittämisen keinoina mainittiin työnantajan ja muiden tahojen järjestämät koulutukset, täydennyskoulutus, mentorointi, coaching, työnkierto, toimipaikkojen vaihto ja omaehtoinen opiskelu. Kehittymismahdollisuutena pidettiin haastatteluissa myös mahdollisuutta kehittää omaa työtään ja vaikuttaa työyhteisön asioihin.

> *”[Työntekijällä] on mahdollisuus sitten toteuttaa, uudella työntekijällä toteuttaa itseensä, saada omaa työssä kasvamistaan, edistämistä, vaikuttamista ja niin edelleen.”*
>
> *”Työnantajuus tarkottaa -- sitä, että jälleen kerran työntekijän osaamista arvostetaan paremmin.”*

Perehdyttäminen on osaamisen kehittämisen osa-alue (Viitala 2013, 193), ja se nousi myös haastatteluissa esiin hyvää työnantajakuvaa tukevana käytäntönä. Heti työsuhteen alussa tapahtuva perehdyttäminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijä pääsee alusta alkaen kiinni työtehtäviinsä ja työyhteisön käytäntöihin. Onnistuneessa perehdyttämisprosessissa työntekijä saa tunteen, että työnantaja arvostaa uutta työntekijää ja haluaa perehdytyksellä antaa hyvät lähtökohdat työssä menestymiseksi. Henkilökohtaista perehdyttämistä esimiesten tai kollegoiden toteuttamana pidettiin haastatteluissa tärkeimpänä perehdyttämisen muotona, mutta erilaisia henkilöstöoppaita ja esimerkiksi intranetissä jaettavaa tietoa voidaan käyttää perehdyttämisen tukena. Eräs haastattelemani esimies kertoi oman yksikkönsä hyväksi koetusta perehdytyskäytännöstä, jossa kokeneempi työntekijä toimii uuden työntekijän perehdyttäjänä, ”kummina”, noin viikon ajan työsuhteen alussa:

> *”Ja meillä on esimerkiks tällänen kummi-järjestelmä -- että uusia [työntekijöitä] kun tulee ne perehdytetään ja sen jälkeen ne laitetaan tonne [työhön] tämmötteen kummin seurassa, ni se on ollu tosi hyvä ja sitä on koettu että se on tämmönen lämminhenkinen juttu ja mukava uuden vielä sinänsä tottumattoman tulla tänne, ja [perehdyttäjältä] uskaltaa kysyä -- järjestelmä on tosi*

hyvin lähteny noin tota liikenteeseen, ja sekin tekee semmosta niinkun meidän niinkun porukkahenkee huomattavasti siinä."

Tampereen kaupungilla vaikuttaa haastatteluiden perusteella olevan hyvät ohjeet perehdyttämiseen. Osa haastateltavista kuitenkin huomautti, että heidän yksikössään perehdytyksen toteuttamiselle ei käytännössä aina jää riittävästi aikaa. Tätä pidettiin työnantajakuvan kannalta heikkoutena. Haastattelussa eräs esimies tunnisti perehdytyksen oman yksikkönsä kehittämiskohteeksi:

"Se on itseasiassa kyllä varmaan meidän tiimissä se yks kehityskohde on niinku se harjottelijoiden ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen, mihin meidän pitäis pystyä satsaan. Siinä on nimenomaan tälläsiä ajallisia haasteita -- vähän niinkun et heitetään syvään päähän, et "tossa ois lasti hommia, tervetuloa, me todella arvostetaan ja kaivataan sua, mutta kukaan ei ehdi sillain syvällisesti perehdyttään sua"."

Kokemus osallisuudesta ja vaikutusvallasta työssä näyttäytyi haastattelujen perusteella tärkeänä työnantajakuvan kilpailukyvyn kannalta. Osaamisen kehittämisen kautta voidaan kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja osallistumiseen, kun työntekijä voi hyödyntää kertynyttä osaamista työnsä kehittämiseen. Haastattelemani esimiehet arvostivat työntekijöiden aktiivisuutta ja kehittämisideoita ja katsoivat, että työntekijöissä on runsaasti potentiaalia kehittämistyöhön.

"Tääkin [haastateltavan tapaama] henkilö, tällä oli ihan valtavasti asiaa et miten haluis kehittää, sitä potentiaalia oli ihan valtavasti."

Osaamisen kehittäminen ja työn kehittäminen ovat vaativia toimenpiteitä, joihin tarvitaan riittävästi resursseja. Työyhteisön kiire ja ylikuormitus ovat esteitä kehittämiselle. Työnantajan on luotava riittävät puitteet kehittämistyölle, jotta henkilöstö suoriutuu hyvin jokapäiväisistä työtehtävistä ja voimavaroja jää myös kehittämiseen. Jos työnantaja edellyttää osaamisen ja työn kehittämistä ennestään kuormittavissa työolosuhteissa, työntekijä voi tuntea riittämättömyyttä ja uupumuksen oireita. Työhyvinvoinnin tukeminen vaikuttaa teemahaastatteluaineiston perusteella olevan tärkeä tekijä myös osaamisen ja työn kehittämisen mahdollistajana. Osaamisen ja työn kehittäminen voidaan nähdä myös käänteisesti työhyvinvointia tukevina,

sillä lisääntynyt osaaminen voi auttaa suoriutumaan työstä entistä paremmin, ja kehittämistyöllä voidaan luoda uusia, työntekoa helpottavia käytäntöjä. Eräs haastateltava kuvaili oman yksikkönsä haastavaa tilannetta, jossa kuormitus on koettu esteenä kehittämistyölle:

> *”Ihannetilanne ois se, että ei ois missään vaiheessa niin ylikuormitettua, et vois koko ajan kehittää sitä tekemistä ja toimintatapoja työn ohessa. Et nyt kun tilanne on se, että kaikki on koko ajan ylikuormittuneita, niin kukaan ei ees ehi, tai jos ehdottaa et voisko tässä vielä miettiä toisenlaisia tapoja, niin väkihän suuttuu siitä suurinpiirtein. Niin pitäs olla pikku puskuri siihen, et vois jatkuvasti kehittää tekemistä, niin sieltä vois niinkun avautua semmosia, et kun sanotaan et jotkut on työläitä rutiineja, niin niistä pääsis eroon sitten.”*

Palkitsemisen koettiin haastatteluissa kannustavan ja motivoivan työntekijöitä työn omaehtoiseen kehittämiseen. Haastatteluissa henkilökohtaisen lisän maksamista pidettiin kannustavana palkitsemisen muotona. Ylimääräisen henkilökohtaisen lisän maksamisella voidaan osoittaa työntekijälle arvostusta ja kiitosta kehittämistyöstä. Erityisesti matalasti palkatuissa tehtävissä henkilökohtainen lisä voi olla tuntuva kannustin kehittämiseen. Henkilökohtaisella palkanlisällä voitaisiin myös osittain vastata palkkojen kilpailukykyongelmaan. Palkitsemiseen voidaan kuitenkin käyttää myös muita kuin rahallisia palkkioita, esimerkiksi myöntää ylimääräisiä vapaapäiviä tai antaa vastuuta uusien työtehtävien muodossa. Uudenlaiset vastuut työtehtävissä lisäävät työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, mikä entisestään voi kannustaa kehittämään. Eräässä yksikössä työntekijöitä palkitaan pääsyllä erilaisiin johtoryhmiin:

> *”Meillä on paljon yksiköissä omia johtotiimejä muun muassa, et se oma aktiivisuus palkitaan sen tyyppisellä sitten muullakin kun sen perus toiminnan lisäks olevilla toiminnoilla. On halukas ja osottaa kiinnostuksensa ja innostuksensa ja kykynsä.”*

Muiden palkitsemisen muotojen lisäksi on tärkeää kiittää työntekijää hyvästä työstä ja aktiivisuudesta kehittämiseen. Esimieheltä saatu kiitos ja sanallinen palaute osoittavat arvostusta työntekijälle. Eräs esimies kuvaili haastattelussa, että esimieheltä saatu tunnustus voi tuntua työntekijästä hyvin palkitsevalta:

> *”Kehityskeskustelussa kun työ on tehty hyvin, mä kädestä kiitän kaveria ja mä sanon että ”kiitos, sä oot Pekka tehny todella hyvin työn ja työnantaja on todella tyytyväinen sun työsuoritukseen”, niin siinä vanhat karskit miehetkin on niinkun nieleskelee, että se tuntuu paremmalta kun se sata euroa siellä palkkanauhassa, joka unohtuu hyvin äkkiä.”*

Mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen ja työn kehittämiseen pidettiin Tampereen kaupungin vahvuutena ja haastateltavat katsoivat, että suurella työnantajalla on hyvät mahdollisuudet tukea henkilöstöä kehittymään. Tampereen kaupungin sisäisiä työmarkkinoita pidettiin hyvänä mahdollisuutena edetä uralla uusiin tehtäviin. Työnantajan kannustus osaamisen ja työn kehittämiseen näyttää olevan selvä vahvuus Tampereen kaupungin sisäisessä työnantajakuvassa, eli nykyisen henkilöstön käsityksissä työnantajastaan. Haastateltavat katsoivat, että Tampereen kaupungin sisällä on hyvin saatavilla tietoa kehittämismahdollisuuksista ja kehittämiseen kannustetaan.

Tampereen kaupungin henkilöstön osallistumismahdollisuuksia pidettiin pääsääntöisesti hyvinä, mutta haastatteluissa toivottiin vielä monipuolisempia ja suorempia osallistumisen muotoja. Vaikka suuren organisaation nähtiin tarjoavan monipuolisia mahdollisuuksia kehittymiseen, organisaation suuri koko voi olla esteenä todellisen osallisuuden toteutumiselle. Byrokraattisessa organisaatiossa työntekijöiden kehittämispotentiaalia ei välttämättä tunnisteta, jos organisaation johto on etäällä muusta henkilöstöstä, ja byrokraattinen organisaatiorakenne voi hidastaa ideoiden kulkeutumista työntekijältä päättävälle taholle asti. Suorat osallistumisen kanavat tarkoittaisivat esimerkiksi sitä, että työntekijä voi esittää ideansa suoraan asiasta päättävälle taholle. Jos asia kulkee monen väliportaan kautta, asia voi edetä hitaasti ja työntekijän idea tulla matkan varrella muunnelluksi erilaiseksi alkuperäisestä.

> *”Mä haluisin semmosta avoimempaa, suoraa, henkilöstön mahdollisuutta tuoda asiansa esiin muutakin kun Taskussa [intranet] olevan ”kirjota ny tähän e-lomakkeelle et mikä sun ideas on, moikka”, ja sit se laitetaan johonki sivuun. Et semmonen oikee ihmisten kohtaaminen, tai niitten työntekijöitten. Sitä ehkä pitäs enemmän.”*

Tampereen kaupungin henkilöstövoimavarojen johtamisessa noudatettavien henkilöstö kehittäjänä -periaatteiden tavoitteena on vahvistaa henkilöstön mahdollisuuksia oman työn ja palvelujen kehittämiseen (Tampereen kaupunki 2019a, 8). Haastatteluihin osallistuneet esimiehet vaikuttavat omaksuneen henkilöstö kehittäjänä -toimintatavan osaksi johtamistyötään kannustamalla henkilöstöä kehittämiseen. Henkilöstö kehittäjänä -periaatteet ilmentävät samankaltaista aktiivista, kehittämis- ja vaikuttamishaluista ajattelua, jonka havaitsin oman aineistoni pohjalta työntekijöiden tarpeena vaikuttamismahdollisuuksiin.

5.3.2 Työmotivaation johtaminen työn merkityksellisyyden kautta

Työmotivaation johtaminen on eräs henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteista (Viitala 2013, 20), ja sen avulla voidaan kehittää työnantajakuvan kilpailukykyä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta voidaan kirkastaa työn merkitystä ja auttaa työntekijää tunnistamaan omat motivaatiotekijänsä. Teemahaastatteluaineisto osoittaa, että työn merkityksellisyyden ymmärtäminen voi syventää työmotivaatiota. Sama havainto on tehty myös tutkimuskirjallisuudessa (Martela & Pessi 2018, 2; Viitala 2013, 18). Työntekijä, jolla on motivaatiota työhönsä ja joka kokee työnsä merkityksellisenä, suhtautuu todennäköisesti myönteisemmin työnantajaansa kuin motivaation ja merkityksellisyyden puutetta kokeva työntekijä. Näin ollen päättelen vahvan työmotivaation parantavan työnantajakuvaa.

> *”Sun pitää löytää se viitekehys ja ne sidosryhmät ja keskustella -- et sä löydät merkityksen sille sun työlle, muuten katoo se motivaatio.”*

Haastatteluissa Tampereen kaupungin nähtiin tarjoavan mahdollisuuden merkityksellisiin työtehtäviin ja projekteihin tärkeiden kumppaneiden kanssa. Haastatteluissa katsottiin, että erilaiset yhteistyöprojektit muiden yhteiskunnallisesti vaikuttavien tahojen kanssa vahvistavat kuntatyön merkityksellisyyttä. Haastattelujen perusteella merkitykselliset, motivoivat työtehtävät ovat keskeinen työnantajakuvan kilpailukykyä vahvistava tekijä.

> *”Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä -- tosi isojakin proggiksia ja niinkun tämmösiä merkittävien kumppanien kanssa vaikka jonkun Sitran tai jonkun, että sit täällä pääsee niinkun helpommin käsiks semmosiin kun se että menee yksityiselle.”*

> *”Se on muuten yks semmonen tekijä, täällä voi olla erilaisissa hankkeissa mukana, semmonen houkutteleva tekijä, et ne ketkä haluu lähtee kansainvälisiin juttuihin niin on kaikkia Erasmus-vaihtoo ja niinku tää just tää [kansainvälinen projekti]. Niin nää on ihan mahtavia, meiltä löytyy aina innokkaita sitten jotka ottaa niitä vastaan tai lähtee jonnekin. ”*

Haastatteluissa käsiteltiin paljon työn merkityksellisyyden näkemistä palvelun käyttäjän eli asiakkaan ja kuntalaisen näkökulmasta. Haastattelemani esimiehet katsoivat, että Tampereen kaupungilla tehtävän työn merkitys voidaan kaikilla tasoilla palauttaa asiakkaan ja kuntalaisen näkökulmaan. Kuntalaiset ovat läsnä kaikessa Tampereen kaupungilla tehtävässä työssä palveluiden käyttäjinä, rahoittajina ja edustuksellisen demokratian kautta myös päättäjinä. Kuntatyön merkityksellisyyttä voi lisätä se, että kuntalaiset osallistuvat palveluiden rahoittamiseen

veroja maksamalla, ja heidän odotuksensa yhteisesti rahoitettua palvelua kohtaan voivat olla korkeat. Työmotivaation johtamisessa on mahdollisuus hyödyntää tutkimukseen perustuvaa tietoa siitä, että julkisen sektorin työntekijöillä on keskimäärin muiden sektoreiden työntekijöitä korkeampi sisäinen motivaatio, joka perustuu yhteisen edun ajamiseen (Bach & Kessler 2007, 472; Taimio 2013, 4).

> *”Ymmärretään, et me toimitaan veronmaksajien rahoilla ja meidän pitää, me ollaan kuntalaisia varten täällä -- työn merkityksellisyyden korostaminen ja löytäminen sitä kautta, et me tosiaan niinkun ajatellaan sit et miltä se joku hyvä palvelu näyttää niinku asiakkaan näkökulmasta.”*

Kun työn merkityksellisyys löydetään hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen erityisesti läsnäoloon ja kohtaamisiin perustuvissa palveluissa, kuten varhaiskasvatuksessa tai hoivapalveluissa, joita tuotetaan kunta-alalla paljon. Työvoimavaltaisilla aloilla henkilöstö on myös tärkein palvelun tuottamiseen tarvittava voimavara, jota on erittäin vaikea korvata. Kun työnantaja haluaa tarjota laadukasta palvelua, on huolehdittava henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Eräs haastateltava kuvaili henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen yhteyttä seuraavasti:

> *”Työnantajan pitäis ajatella se niin päin, että kun me huolehditaan meidän työntekijöistä, niin työntekijät huolehtii meidän asiakkaista, ja me ei oikeestaan voida hyvää asiakaskokemusta tuottaa jos meidän työntekijät voi huonosti.”*

Työn merkityksellisyys voi löytyä yhteisöllisyydestä. Työyhteisön hyvä yhteishenki, niin sanottu ”me-henki”, voi antaa työlle merkityksen ja motivoida tekemään hyvää työtä yhteisen tavoitteen eteen. Haastattelemani esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että jokainen työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön. Yhteenkuuluvuuden kautta työntekijä voi hahmottaa paikkansa osana työyhteisöä ja työnantajaorganisaatiota. Kokemus kuulumisesta työyhteisöön voi myös auttaa työntekijää kokemaan työn omaksi, jolloin se tuntuu mielekkäämmältä kuin etäiseksi tai vieraaksi koettu työ.

> ***”****Tämmönen luottamuksellinen, avoin ilmapiiri, jossa jokainen kokee itsensä tärkeeksi ja hyödylliseksi -- sitä kautta syntyy sitä yhteisöllisyyttä, kun kaikilla on tunne, että kuulun johonkin, ”minä olen osa tätä työyhteisöä”, ”olen jäsen”.”*

Myös esimies voi antaa työlle merkityksen. Tästä näkökulmasta katsottuna esimies auttaa hahmottamaan työntekijän vastuun omasta työstään ja kannustaa suorittamaan työn hyvin. Työntekijä on vastuussa esimiehelle ja esimies toimii työn vastaanottajana ja palautteen antajana. Esimies osoittaa olevansa kiinnostunut työntekijän työsuorituksesta ja työntekijä voi kokea yhteenkuuluvuutta esimiehen kanssa. Vaikka asetelma on jossain määrin ristiriidassa mahdollistavan johtajuuden ajatuksen kanssa, se voi toimia etenkin itsenäisessä työssä, jossa sosiaalisia kontakteja kollegoiden kanssa on vähän. Esimies voi myös antaa työnantajalle kasvot silloin, kun työnantajaorganisaatio on byrokraattinen ja hankalasti hahmotettava. Eräs haastateltava kertoi saaneensa henkilöstöltään palautetta siitä, että esimiehen kohtaaminen vuosittaisissa kehityskeskusteluissa on antanut työlle uudenlaisen merkityksen:

> *”Nyt heidän työllä on kasvot. --- Että seuraavassa kehityskeskustelussa mikä on se [esimiehen] ilme kun se lukee sen paperin. Että sanoo että nyt heidän työllä on kasvot, heillä on työllä merkitys, tää on sillain henkilöityny tää työ, ja se on tärkee ihmisille että heillä on joku kontakti, minkä vuoksi he tekee Tampereen kaupungilla työtä.”*

5.3.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Analyysini perusteella henkilöstöviestintä on tärkeä työnantajakuvan kilpailukykyä vahvistava käytäntö ja viestinnällä on merkitystä kolmesta syystä. Avoin viestintä rakentaa luottamusta työnantajan ja henkilökunnan välillä, viestinnän avulla voidaan kertoa työnantajaorganisaation tavoitteista ja toiminnasta ja tukea työn merkityksellisyyden ymmärtämistä, ja viestintä on keino kertoa työnantajan vahvuuksista eteenpäin.

Haastattelemani esimiehet pitivät Tampereen kaupungin heikkoutena byrokraattista organisaatiota, jonka toimintamallia ja vastuita työntekijät eivät aina ymmärrä ja joka saattaa näyttäytyä kasvottomana työntekijöille. Analyysini perusteella tulkitsen, että oman työn ja työnantajan toiminnan ymmärtäminen on työnantajakuvan kannalta voimakkaimmin yhteydessä oman työn arvostukseen. Jos työntekijä ei ymmärrä oman työnsä tarkoitusta eikä tunne työnantajansa toimintaa ja sitä ohjaavia periaatteita, hänen työtään kohtaan kokemansa arvostus voi laskea. Tällöin omaa työtä ei hahmoteta osana organisaation kokonaisuutta eikä nähdä työn yhteyttä muuhun toimintaan. Organisaation työnantajakuva kärsii, kun työntekijä kokee tekevänsä turhaa työtä hankalasti ymmärrettävässä organisaatiossa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työnte-

kijät tuntevat Tampereen kaupungin toimintamallin ja johtamisjärjestelmän. Myös kaupunkistrategian painopisteiden ymmärtämistä pidettiin tärkeänä, sillä strategiset painopisteet auttavat hahmottamaan työn keskeisimmät tehtävät ja tarkoituksen.

> *”No ehkä vielä se isossa organisaatiossa, että välttämättä kaikille työntekijöille ei oo ollu selvää, että mitä tämmösessä varsinkin hallinnossa tai keskusorganisaatiossa kukin tekee ja kehen ottaa yhteyttä, et kyl se asettaa haasteita sit tohon tiedottamiseen ja tämmöseen tiettyyn rakenteen avaamiseen, että vältetään semmosta epätietosuutta, et siinä on kyllä meillä Tampereellakin vielä kehitettävää.”*
>
> *”Teetpä sä mitä vaan juttua niin sun pitää ymmärtää et sä oot yks osa sitä isoo koneistoo, ja sitä kautta sä pystyt vaikuttaan hyvin vahvasti niihin, Tampereen tulevaisuuteen ja siihen omaan työhös ennen kaikkea.”*
>
> *”Kun sanotaan et ”hallinnossa”, ”ne siellä hallinnossa päätti”, niin sit kun kysyy et kuka se ”hallinto” on, et minä olen se hallinto esimerkiks. Et ihmisille tulis todellakin kasvot siihen ja käsitetään et okei näin se menee, ja tietää keneen voi olla yhteydessä jos rupee niinkun ihmetyttään.”*

Avoimella henkilöstöviestinnällä on suuri merkitys siinä, että työntekijät ymmärtävät työnantajansa toimintaa. Myös esimerkiksi perehdyttämisellä voidaan avata organisaation toimintaa henkilöstölle. Esimiehen viestintäosaaminen on erityisen tärkeää työnantajan toiminnan sanoittamisessa, sillä esimies vastaa arkipäivän viestintätilanteista. Esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomioita viestintänsä ymmärrettävyyteen esimerkiksi toimintamallista tai organisaatiorakenteesta kertoessaan, sillä työntekijät eivät välttämättä työskentele niihin liittyvien asioiden parissa ja ne saattavat olla työntekijöille vieraita. Eräs haastattelemani esimies kertoi omakohtaisen esimerkin tilanteesta, jossa hän huomasi viestineensä työntekijöilleen epäselvästi. Vaikka tapaus tuntuu jälkeenpäin katsottuna huvittavalta, se herätti esimiehen ajattelemaan viestinnän tärkeyttä työnantajakuvan kannalta:

> *”Mä kävin siellä [työntekijöiden luona] puhumassa jonkun jutun, sit mä kävelin takasin sinne toimistoon ja mä ajattelin et ”mitähän mä oikein sanoin, et ymmärsiköhän ne mitään?”. Sit mä kävelin takasin sinne ja sanoin että ”ymmärsitteks te äskön mitä mä kävin sanomassa?”. Ne sano et ”ei yhtään mitään” -- ni mä sanoin et ”sorppa, et mä tajusin itekin, et on niin siinä omassa maailmassaan ja sanoo sen sieltä, ja toiset ei tajua yhtään mistä sä puhut”.*

Eräs haastateltava oli kokenut hyväksi viestintäkäytännöksi toimialansa henkilöstölle pidettävät henkilöstöinfot, joiden tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin Tampereen kaupungin päätöksentekojärjestelmää:

> *”Täytyy myös ymmärtää se päätöksentekojärjestelmä. -- Hirveen äkkiä työntekijä siellä henkilöi että ”noniin sieltä tuli tommonen noin, nyt se on se [esimies] tai [esimies] sanonu ja nyt pitää tehä noin”, ja se kuitenkin johtuu jostain ihan muusta talouden tilanteesta tai jostakin muusta, joka on linjattu paljon korkeemmalla. Ois hienoo kun ihmiset niinkun ymmärtäis sen, et miten tämmönen päätös tapahtuu ja sitä me yritetään, johtajat yrittää viedä näissä henkilöstöinfoissa, ja ne on hyviä juttuja kyllä.”*

Viestintä on työnantajakuvan kehittämisen kannalta tärkeää myös siksi, että sen avulla voidaan tehdä organisaation ominaispiirteitä ja osaamista näkyväksi. Työnantajakuvan rakentamista kuvaavissa malleissa sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat kriittisiä keinoja työnantajakuvan välittämisessä eteenpäin (Chabbra & Sharma 2014, 51). Haastattelemani esimiehet tunnistivat kehittämiskohdan Tampereen kaupungin työnantajakuvan markkinoinnissa. Haastatteluissa Tampereen kaupungin vahvuutena pidettiin kehittämismyönteisyyttä, mutta muutama esimies kyseenalaisti, onko rekrytointitilanteissa ja työnantajamarkkinoinnissa osattu tarpeeksi hyödyntää Tampereen kaupungin tarjoamia mahdollisuuksia kehittymiseen ja kehittämiseen. Haastatteluiden perusteella kehittämismyönteisyys on vahvuus Tampereen kaupungin sisäisessä työnantajakuvassa, mutta havaintoa saattaa vääristää se, että haastateltavat ovat esimiesasemansa takia tietoisia työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista. Työntekijöillä ei välttämättä ole yhtä paljon tietoa työnantajan tuesta kehittämiseen. Kehittämistyöstä on tärkeää viestiä sekä Tampereen kaupungin sisäisesti että ulkoisesti, jotta kehittämismyönteisyys juurrutetaan sisäiseen työnantajakuvaan ja se tulee osaksi myös kaupungin ulkoista työnantajakuvaa.

> *”No nehän [kehittymismahdollisuudet] on niinku tän kokosessa kaupungissa nehän on tosi hyvät, et osataankohan me sitten itse kukin joka rekrytoinnista on vastuussa, niin osataankohan me ees tuoda niitä aina esiin?”*

> *”Niin ehkä kaupungin työntekijöiden työn pitäis näkyä enemmän tossa niinkun julkisessa kuvassa -- meillä liian vähän niinku kerrotaan, että mitä kaikkee täällä osataan ja tehdään, ja miten nää palvelut järjestetään ja toimii ja kuinka hyviä ammattilaisia meillä on. -- Et jotenkin sellasta ammatillisen osaamisen profiilin näkyväksi tekemistä, niin se vois parantaa sitä työnantajaimagoo.”*

Henkilöstön osaamisesta viestiminen voi olla yhteydessä kunta-alan työnantajamaineeseen. Haastatteluissa havaitut kuntien vahvuudet työnantajina – vakaus, luotettavuus ja turvallisuus – ovat sinänsä myönteisiä piirteitä, mutta saattavat yhdistyä mielikuvissa pysyvyyteen ja uudistumiskyvyttömyyteen. Mielikuvaa saattaa vielä korostaa byrokraattisuus, joka monesti liitetään julkisen sektorin toimintaan ja jota haastateltavat pitivät Tampereen kaupungin työnantajakuvan heikkoutena. Jos yksityinen sektori näyttäytyy dynaamisena ja uudistuvana, voivat pysyvyys ja vakaus olla kunta-alan työnantajamaineelle jopa haitaksi. Henkilöstön ja organisaation osaamisesta viestimällä voidaan tuoda esiin työnantajan panostuksia kehittämiseen ja uudistumiseen. Haastattelussa eräs esimies pohti osaamisen ja kunta-alan työnantajamaineen yhteyttä:

> *”Nyt kun alkaa syntyy tällästä et yksityiset kilpailee niinkun osaajista, niin mielikuvitellaan et se kunta on, siellä on ne huonot työntekijät, ja siellä yksityisellä on ne hyvät työntekijät.”*

5.3.4 Työn joustot

Haastatteluissa erilaisten työn joustojen katsottiin tukevan työnantajakuvan kilpailukykyä. Joustot voivat olla ajallisia tai paikallisia. Haastatteluissa työn joustoina nimettiin etätyömahdollisuus, liukuva työaika, työaikapankki ja osa-aikatyö. Myös työvuoronvaihtokäytännöt ja työvuorotoiveiden toteutuminen voidaan ymmärtää joustoiksi. Työn joustojen avulla työntekijä voi sovittaa yhteen työtä ja yksityisasioitaan esimerkiksi perhetilanteen tai vapaa-ajan harrastusten mukaan. Haastattelemani esimiehet pitivät työn joustoja ajankohtaisena ilmiönä ja katsoivat niiden merkityksen työnantajakuvan kannalta kasvavan tulevaisuudessa.

> *”Semmoset joustavat ratkasut elämäntilanteen mukaan, työajoissa, työntekopaikoissa joustaminen.”*

Työn joustojen nähtiin tukevan työhyvinvointia, sillä työn ja perhe-elämän tai vapaa-ajan yhteensovittaminen voi joustojen avulla helpottua ja vähentää työntekijän kuormitusta. Joustomahdollisuuksia pidettiin haastatteluissa tärkeinä kaikille työntekijäryhmille. Eri ikäisillä työntekijöillä voi olla erilaisia tarpeita vapaa-ajan ja työn yhteensovittamiseen. Nuoret työntekijät saattavat hyödyntää työnantajan mahdollistamia joustoja esimerkiksi työn ja opintojen yhdistämiseen, pienten lasten vanhemmat puolestaan työn ja lastenhoidon yhteensovittamiseen.

Työn joustoilla voidaan myös tukea ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä. Väestön ikääntyessä on todennäköistä, että yhä useampi työssäkäyvä hoitaa ikääntyneitä omaisiaan, jolloin työn joustoja voidaan käyttää tukemaan hoivatyötä.

> *”Tänä päivänä ihmiset arvostaa myös tota vapaa-aikaa, niin siellä on joustoo siinä työnteossa, että meilläkin on tämmönen [työaikapankki], että me pysytytään työtä ja vapaa-aikaa sillain yhteensovittaan, että sinne voi tehdä sitten aikaa ja sieltä voi tarvittaessa ottaa -- eli se on semmonen tosi hyvä asia, jolla pystytään vähänniinkun kilpaileen muita vastaan.”*

Työn joustot voidaan ymmärtää samassa viitekehyksessä mahdollistavan johtajuuden kanssa, sillä ne muotoilevat työn puitteita ja jättävät työntekijälle valtaa vaikuttaa oman työnsä järjestämiseen. Joustojen ytimessä on luottamus, sillä jouston mahdollisuudet perustuvat luottamukseen siitä, että työ tulee tehdyksi. Esimerkiksi etätyö ei sopisi johtamismalliin, joka perustuu valvontaan. Mahdollistamalla työn joustot työnantaja osoittaa luottavansa työntekijään siinä, että hän tekee työnsä huolella ja että työntekijä itse tietää parhaiten, miten, milloin ja missä työ kannattaa tehdä. Työn joustojen avulla työolosuhteita voidaan muotoilla yksilöllisemmiksi. Eräs haastattelemani esimies pohti työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioimista työn joustojen avulla ja tulkitsi, että yksilöllisyyden mahdollistaminen voi olla suuressa organisaatiossa haastavaa:

> *”Joustavuutta ja ehkä vähän jopa yksilöllistäkin, sehän on ison organisaation ehkä se haaste, et kaikki laitetaan samaan muottiin, et tarpeet työntekijöillä on erilaisia et toiset kaipaa ohjausta enemmän ja toiset on paljon itsenäisempiä ja toiset haluaa et heidän tehtäviä seurataan tarkemmin ja toiset kokee sen valvonnaksi, et ehkä semmonen yksilöllisten, vähän enemmän yksilöllisten ratkaisujen löytäminen siihen.”*

Asiantuntijatyössä etätyömahdollisuudet ovat yleistyneet, eikä etätyötä välttämättä enää nähdä työnantajan tarjoamana erikoisetuna, vaan se voidaan ymmärtää kiinteäksi osaksi asiantuntijatyötä. Tällöin etätyömahdollisuus sinänsä ei välttämättä näyttäydy työnantajan muista erottavana tekijänä, mutta se voi parantaa työnantajan kilpailukykyä verrattuna sellaisiin työnantajiin, jotka eivät mahdollista etätyötä lainkaan tai yhtä joustavasti. Kilpailukykytekijänä voisi toimia etätyön laajentaminen mahdollisuuksien mukaan myös muualle kuin varsinaiseen asiantuntijatyöhön.

Haastatteluissa työvälineet ja työtilat nähtiin samassa kehikossa työn joustojen kanssa, sillä niilläkin luodaan puitteita hyvälle työnteolle. Työvälineistä mainittiin erityisesti tietotekniset välineet, kuten tietokoneet ja työpuhelimet. Erilaisten ohjelmistojen toimivuusvarmuus on tärkeää, sillä työtä tehdään paljon ohjelmistojen avulla. Työvälineiden tulee olla toimivia, helppokäyttöisiä ja ajanmukaisia. Joissakin työtehtävissä työvälineet vaikuttavat suoraan työolosuhteisiin, esimerkiksi linja-auton- tai työkoneenkuljettajan työssä kulkuneuvo on sekä työnteon väline että työskentely-ympäristö. Haastattelemani esimiehet pitivät Tampereen kaupungin tarjoamia työvälineitä pääosin nykyaikaisina ja toimivina.

> *”Sitten mä ajattelen että kyllä niinkun näistä tavallaan työvälineiden ja sellasten mahdollistaminen et onko käytössä modernit laitteet ja ohjelmat ja minkälaiset etätyömahdollisuudet on ja miten siihen suhtaudutaan, kaikilla tollasilla voidaan parantaa sitä työantajamielikuvaa.”*

> *”Sekin on kaupungin etu et täällä on hyvät työvälineet, et lähtien tietokoneista lähtien niinku puhelimista, kaikista, ni täällä kyllä on, ja liittymiä saa, ja kaikki on mahdollista, et sä voit töitä tehdä missä vaan et loppu on susta itestä kii et kuin paljon sä sit heittäydyt siihen, et voiks sä tossa kahvilassa kaivaa läppärin esiin ja ruveta tekeen niitä ihan normaaleja päivän hommia.”*

Tampereen kaupungin mahdollistamiin työn joustoihin suhtauduttiin haastatteluissa hieman kaksijakoisesti. Jotkut haastateltavat katsoivat, että joustoista, kuten etätyöstä, on helppo sopia, ja työnantaja suhtautuu niihin myönteisesti. Toisaalta joidenkin haastateltavien mielestä Tampereen kaupungilla olisi joustojen suhteen kehittämistarvetta. Näkemyserot selittyvät pitkälti sillä, millaisissa tehtävissä haastattelemani esimies ja hänen alaisensa työskentelevät. Liukuvan toimistotyöajan piirissä joustomahdollisuuksia pidettiin hyvinä, kun taas enemmän joustoja kaivanneet haastateltavat työskentelivät muunlaisen työajan piirissä toisenlaisissa työtehtävissä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteena on luoda tasavertaisia mahdollisuuksia työn joustoihin eri henkilöstöryhmille.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulokset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tukea työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämistä. Tutkielman tutkimuskysymykset olivat

1. *Miten Tampereen kaupunki voi rakentaa kilpailukykyistä työnantajakuvaa henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla*?
2. *Millaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat hyvää työnantajakuvaa*?

Seuraavaksi esitän vastaukset tutkimuskysymyksiin alaluvuittain. Ensimmäinen alaluku vastaa tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja toinen alaluku toiseen tutkimuskysymykseen.

6.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämisessä

Tutkimukseni perusteella hyvä työntekijäkokemus muodostuu työnantajan osoittamasta arvostuksesta, luottamuksesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa työhön. Jotta henkilöstövoimavarojen johtamisella voitaisiin tukea työnantajakuvan kilpailukykyä, on henkilöstövoimavarojen johtamisen vastattava työntekijän arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusvallan tarpeisiin. Tutkimustulokset sopivat tutkielman teoreettisen viitekehykseen, jonka mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa myönteisen työntekijäkokemuksen ja kilpailukykyisen työnantajakuvan muodostumiseen. Kun työnantajakuvaa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, tarkastelun ytimessä on se, millaisen kokemuksen työnantaja tuottaa henkilöstölle. Ydinkysymys on, miten organisaatio kohtelee henkilöstöä. Työnantajakuvan kehittäminen henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin on alati jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi.

Tutkimustulosten synteesi arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien merkityksestä työnantajakuvan kilpailukyvylle sopii pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehykseen ja osoittaa, että työnantajakuvan kilpailukykyä voidaan kehittää erityisesti pehmeän HRM:n keinoin. Pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen malleissa luottamuksellisia suhteita ja henkilöstön osallisuutta käytetään varmistamaan henkilöstön sitoutuminen (Stenvall ym. 2008, 23). Vastaavasti oman analyysini perusteella työnantajan osoittaman arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien avulla voidaan lisätä työntekijän sitou-

tuneisuutta myönteiseen työnantajakuvaan. Pehmeissä HRM-malleissa korostetaan henkilöstön inhimillistä luonnetta (Viitala 2013, 41), ja myös omassa aineistossani inhimillisyys on keskeinen tekijä, joka ilmenee tarpeena arvostukseen, luottamukseen ja vaikutusvaltaan, ja jota kaivataan myös esimiestyöltä. Pehmeissä HRM-malleissa katsotaan, että työntekijät ovat aktiivisia vaikuttajia (Legge 2005, 105) ja heillä on tarve toteuttaa itseään (Viitala 2013, 41), mikä sopii yhteen havaitsemani vaikutusvallan tarpeen kanssa.

Tutkimukseni osoittaa, että esimiestyö on työnantajakuvan kilpailukyvyn kannalta erityisen tärkeä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alue. Esimiehen tehtävänä on johtaa työhyvinvointia, vastata työyhteisön arkisista kohtaamisista ja toimia työnantajan edustajana. Esimiehen vuorovaikutustilanteet työntekijöiden kanssa vaikuttavat siihen, millainen arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien kokemus työntekijälle välittyy. Inhimillinen esimiestyö on esimiesten keskeinen osaamisvaatimus, sillä sen avulla voidaan tukea työhyvinvointia. Tutkimustulokset osoittavat, että inhimillisellä esimiestyöllä voidaan hallita työnantajakuvaa erityisesti haastavissa muutostilanteissa. Tällöin inhimillinen esimiestyö yhdistyy Seppälän ja Hakasen (2018) sekä Stenvallin ym. (2008) tutkimustuloksiin, joissa ihmislähtöisen johtamisen havaittiin tukevan työhyvinvointia organisaation muutostilanteessa. Seppälä ja Hakanen (2018, 13) havaitsivat, että työntekijän hyvinvointia voidaan muutostilanteessa tukea palvelevalla, ihmislähtöisellä johtamisella. Stenvallin ja kollegoiden (2008, 99) tutkimuksessa työhyvinvointia tukivat arjen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja esimiestyön vahvistaminen. Molemmat tutkimukset voidaan rinnastaa omaan havaintooni ihmislähtöisen esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tutkimustulosten perusteella mahdollistavan johtajuuden malli edistää työnantajakuvan kilpailukykyä, sillä mahdollistavan johtamisen avulla esimies voi osoittaa työntekijöille arvostusta ja luottamusta ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Mahdollistava johtaminen vaikuttaa tukevan työntekijöiden osallisuutta, sillä sen avulla esimies antaa työntekijöille vapauksia kehittämiseen ja luo puitteita toteuttaa ideoita. Kun esimies pitää työntekijöitä oman työnsä parhaina asiantuntijoina, hän katsoo parhaan asiantuntemuksen kehittämiseen tulevan työntekijöiltä ja on avoin työntekijöiden kehittämisideoilla. Työntekijöiden palveluksessa oleva esimies myös toimii aktiivisesti viedäkseen ideoita käytäntöön.

Työnantajakuva voidaan määritellä kaksisuuntaiseksi sopimukseksi työntekijän ja työnantajan välillä, jolloin työnantajakuva yhdistyy psykologisen sopimuksen käsitteeseen (Saari 2013, 97). Tutkimustulosten perusteella psykologisen sopimuksen sisältönä olisi työnantajan puolelta

osoittaa työntekijälle henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin arvostusta, luottaa häneen ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Työntekijä puolestaan antaisi osaamisensa työnantajan käyttöön ja osallistuisi työn kehittämiseen.

Tutkimustulokseni osoittavat, että Tampereen kaupungin panostukset esimiestyön kehittämiseen tukevat Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukykyä. Tampereen kaupungin monipuolinen tuki esimiehille ja kaupungin johtamisperiaatteet antavat hyvän pohjan työnantajakuvan kilpailukyvyn kehittämiselle. Tutkimustulosten perusteella mahdollistavan johtamisen malli vaikuttaa edistävästi työnantajakuvan kilpailukykyyn, sillä sen avulla voidaan osoittaa työntekijöille arvostusta, luottamusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Jatkossa Tampereen kaupungin kannattaa edelleen keskittyä kehittämään esimiestyötä erityisesti inhimillisen esimiestyön ja mahdollistavan johtajuuden kautta. Inhimillistä esimiestyötä voidaan edistää vahvistamalla esimiesten vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, ja mahdollistavaa johtamista tuetaan osaamisen ja työn kehittämisellä sekä työn joustoja tarjoamalla. Työnantajakuvan kilpailukyvyn vahvistamiseksi Tampereen kaupungilla kannattaa toteuttaa erityisesti pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista. Haasteena voi olla pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen toteuttaminen myös taloudellisesti vaikeina aikoina (Stenvall ym. 2008, 70-71).

6.1.2 Työnantajakuvan kilpailukykyä tukevat henkilöstökäytännöt

Tutkimukseni perusteella työnantajakuvan vetovoimaan vaikuttavia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä ovat osaamisen kehittäminen, työmotivaation johtaminen työn merkityksellisyyden kautta, henkilöstöviestintä sekä työn joustot. Työnantajakuvan tutkimuksessa on haivattu, että työnantajakuvan kehittäminen on tehokkainta symbolisen kuvaston avulla (Van Hoye ym. 2013, 553; Lievens & Highhouse 2003, 98), ja edellä mainitut henkilöstökäytännöt sopivat työnantajakuvan symboliseen ulottuvuuteen. Työn joustot ovat luonteeltaan instrumentaalisia tekijöitä, mutta niiden työntekijöille mahdollistamat valinnanvapaus ja vaikutusmahdollisuudet yhdistyvät symboliseen kuvastoon.

Löydös osaamisen kehittämisestä työnantajakuvan kilpailukykytekijänä saa tukea Saaren (2013, 96) artikkelista, jossa mahdollisuutta itsensä kehittämiseen pidettiin vaihtoehtona psykologisen sopimuksen sisällöksi. Analyysini perusteella osaamisen kehittäminen on työnantajan puolelta houkutteleva lupaus psykologiseen sopimukseen. Osaamisen kehittäminen yhdistyy arvostuksen kokemukseen, sillä panostamalla työntekijän osaamiseen työnantaja osoittaa arvostavansa työntekijää. Osaamisen kehittäminen työnantajakuvan kilpailukykyä edistävänä

keinona sopii henkilöstövoimavarojen johtamisen pehmeään lähestymistapaan, sillä pehmeässä lähestymistavassa henkilöstön jatkuvaa kehittymistä pidetään tärkeänä (Legge 2005, 106; Viitala 2013, 41).

Työn joustot vastaavat vaikutusmahdollisuuksien tarpeeseen, sillä ne antavat henkilöstölle mahdollisuuksia vaikuttaa työn järjestämiseen. Tutkimuksessa on havaittu, että työelämän joustojen merkitys työnantajakuvan kilpailukykyyn todennäköisesti kasvaa sitä myöten, kun y-sukupolven asema työelämässä vahvistuu, sillä y-sukupolveen kuuluvat arvostavat aiempia sukupolvia enemmän vapaa-aikaa (Rosethorn 2016, 14). Tampereen kaupungin työnantajakuvan kilpailukykyä voitaisiin edistää mahdollistamalla joustoja mahdollisuuksien mukaan kaikille henkilöstöryhmille.

Lievens'n ja Highhousen (2003, 76) mukaan työnantajan houkuttelevuutta lisää se, että työnantaja erottuu selkeästi kilpailijoistaan. Tutkimukseni perusteella Tampereen kaupungille tunnusomaisia, muista erottuvia tekijöitä voisivat olla panostus henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtamisosaamiseen sekä mahdollisuus merkitykselliseen työhön. Tampereen kaupungin henkilöstö kehittäjänä -toimintamalli vaikuttaa myönteisesti Tampereen kaupungin työnantajakuvaan, kun se vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Tampereen kaupungin kannattaa jatkaa kehittämistyötä ja kannustaa henkilöstöä kehittämään sekä omaa osaamistaan että työtään.

Kuntatyönantajilla on hyvät mahdollisuudet tarjota merkityksellistä työtä, sillä kunta-alan työt ovat yhteiskunnallisesti vaikuttavia. Monissa kunta-alan työtehtävissä pääsee vaikuttamaan esimerkiksi palveluiden laatuun, kaupunkiympäristöön tai kuntalaisten osallisuuteen. Merkityksellisyys vaikuttaa olevan kunta-alan työntekijöille tärkeää, sillä Pekkarisen (2018, 23) tutkimuksen perusteella lähes kaikki kunta-alan työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä ja Taimion (2013, 4) mukaan heillä on korkea julkisen palvelun motivaatio. Tampereen kaupunki on suuri julkinen työnantaja ja voi tarjota paljon yhteiskunnallisia vaikuttamismahdollisuuksia verrattuna pienempiin kunta-alan työnantajiin tai muihin työmarkkinasektoreihin.

Työnantajakuvan rakentamista kuvaavissa malleissa prosessi alkaa työnantajan arvojen eli työnantajalupauksen määrittelystä (Backhaus & Tickoo 2004; Berthon ym. 2005; Chabbra & Sharma 2014; Huhta 2016, 9). Myös omassa aineistossani työnantajan arvojen määrittäminen näyttäytyy tärkeänä osana työnantajakuvan kehittämistä, sillä arvot paitsi toimivat pohjana työnantajakuvan kehittämiselle, ne myös antavat merkityksiä työlle ja toimivat apuna työmo-

tivaation johtamisessa. Työnantajakuvaa voitaisiin kehittää määrittämällä organisaation toiminnalle arvot ja pitämällä arvoja mukana työnantajaviestinnässä, jotta työntekijän olisi tarvittaessa helppo tarttua arvoihin ja saada niiden kautta merkityksiä työlleen. Työnantajan arvoja tulisi noudattaa myös kaikessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kilpailukykyistä työnantajakuvaa edistää se, että työntekijät jakavat työnantajan arvot (Berthon ym. 2005, 153).

Työnantajakuvan kilpailukyvyn kannalta on tärkeää viestiä työnantajakuvaa eteenpäin (Chabbra & Sharma 2014, 51). Työnantajakuvan kehittämistyö valuu osittain hukkaan, jos työnantaja ei viesti tarjoamistaan mahdollisuuksista eikä tavoita haluamiansa kohderyhmiä. Teemahaastatteluaineistossa Tampereen kaupungin heikkoutena pidettiin byrokraattista toimintamallia ja haastateltavilla oli kokemuksia siitä, että työntekijät eivät aina tunne Tampereen kaupungin toimintaa ja organisaatiota. Tampereen kaupungin sisäisessä viestinnässä kannattaa selkiyttää kaupungin toimintamallia ja yksiköiden vastuualueita sekä kertoa henkilöstön osallistumismahdollisuuksista. Tutkimustulosten perusteella työnantajan toiminnan tunteminen edistää sisäisen työnantajakuvan kilpailukykyä.

Ulkoisessa viestinnässä Tampereen kaupungin kannattaisi keskittyä kertomaan tarjoamistaan kehittymismahdollisuuksista, työn merkityksellisyydestä ja henkilöstön vahvasta osaamisesta. Haastatteluissa Tampereen kaupungin vahvuutena pidettiin työnantajan tarjoamia kehittymismahdollisuuksia, joten vaikkapa urallaan edenneen työntekijän tarinan jakaminen tai mielenkiintoisesta työprojektista kertominen voisi kirkastaa Tampereen kaupungin viestiä työnantajana. Esimerkit lukeutuvat osaksi työnantajakuvan symbolista ulottuvuutta, joka on tutkimuksissa havaittu tehokkaimmaksi keinoksi erottua muista työnantajista (Lievens & Highhouse 2003, 98.) Kuntatyönantajan työnantajakuvasta viestiminen voi vedota myös kuntalaisiin, sillä kunta on vastuussa toiminnastaan kuntalaisille. Kuntalaiset varmasti mielellään kuulevat, millaisia hyviä käytäntöjä heidän kotikunnallaan on työnantajana käytössä.

Työnantajaviestintään kannattaa tutkimustulosten perusteella yhdistää myös kaupunkimarkkinointia. Haastatteluaineiston perusteella Tampereen vetovoimainen kaupunkimaine on hyödyksi Tampereen kaupungin työnantajakuvalle. Kaupunkimarkkinointi voi toimia vetovoimatekijänä erityisesti aloilla, joilla toteutetaan kaupungin kehittämishankkeita, kuten Tampereella raitiotietä tai keskusta-alueen merkittäviä rakennushankkeita.

6.2 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimustulosteni perusteella esimiestyöllä voidaan vahvistaa työnantajakuvan kilpailukykyä, ja mahdollistavan johtajuuden malli vaikuttaa tukevan hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista. Jatkotutkimuksella voitaisiin tuottaa lisää tietoa siitä, miten erilaiset esimiestyön sisällöt ja johtamismallit vaikuttavat työnantajakuvan kilpailukykyyn. Tarvittaisiin tutkimusta erityisesti siitä, miten erilaiset modernit johtamisteoriat vaikuttavat työnantajakuvan kilpailukykyyn ja miten vaikutus vaihtelee eri aloilla.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksia työnantajakuvan kilpailukykyyn voitaisiin ymmärtää vielä syvemmin, jos tutkimuksen tiedonantajajoukko kattaisi organisaation eri henkilöstöryhmät. Jatkotutkimuksella voitaisiin täydentää oman tutkielmani tuloksia keräämällä tutkimusaineisto työntekijöiden näkökulmasta. Erityisesti esimiestyön vaikutusta työnantajakuvan kilpailukykyyn kannattaisi tutkia myös työntekijöiltä kerätyn aineiston perusteella.

Työmotivaation tutkimus voisi tarjota mielenkiintoisen näkökulman työnantajakuvan kilpailukyvyn tutkimiselle. Tässä tutkielmassa työmotivaation johtaminen työn merkityksellisyyden kautta osoittautui työnantajakuvan kilpailukykyä kehittäväksi henkilöstökäytännöksi. Olisi kiinnostavaa tietää, voidaanko esimerkiksi Decin ja Ryanin (2017) itseohjautuvuusteorian avulla selittää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja työnantajakuvan kilpailukyvyn välistä vaikutussuhdetta. Kysymyksenasettelu voisi muotoutua esimerkiksi sen pohjalle, miten itseohjautuvuusteorian kolmen perustarpeen toteutuminen vaikuttaa työnantajakuvan kilpailukykyyn ja miten niitä voidaan tukea henkilöstövoimavarojen johtamisella. Myös kunta-alan työntekijöiden kokeman julkisen palvelun motivaation suhde työnantajakuvan kilpailukykyyn voisi olla hedelmällinen tutkimusaihe.

7. LÄHTEET

Allen, M. R. & Wright, P. (2007). "Strategic Management and HRM". Teoksessa: P. Boxall & J. Purcell & P. Wright, (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management, 88-107*. Oxford University Press: Oxford.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, 4(3): 185-206.

Arnone, L. & Dupont, C. & Mahy, B. & Spataro, S. (2005). "Human Resource Management and Labour Demand Dynamics in Belgium", *International Journal of Manpower,* 26 (7): 724-743.

Aula, P., Vehkalahti, K., & Äikäs, T. (2007). *Kaupunkimaine: Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Bach, S. & Kessler, I. (2007). "HRM and the New Public Management". Teoksessa: P. Boxall & J. Purcell & P. Wright, (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 469-488. Oxford University Press: Oxford.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International* 9 (5):501-517.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of management*, 32(5): 898–925.

Berthon, P. & Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*". International Journal of Advertising* 24 (2):151-172.

Boxall, P. (2007). "The Goals of HRM". Teoksessa: P. Boxall & J. Purcell & P. Wright, (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 48-67. Oxford University Press: Oxford.

Boxall, P. & Purcell, J. & Wright, P. (2007). "Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance". Teoksessa: P. Boxall & J. Purcell & P. Wright, (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 1-16. Oxford University Press: Oxford.

Chhabra, N.L & Sharma, S. (2014). "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness". *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48-60.

Collins, C. & Han, J. (2004). "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation". *Personnel Psychology*, 57 (3): 685–717.

Cook, H. & MacKenzie, R. & Forde, C. (2016). HRM and performance: the vulnerability of softHRM practices during recession and retrenchment. *Human Resource Management Journal*, 26 (4): 557–571.

Davies, G. & Mete, M. & Whelan, S. (2018). "When employer brand image aids employee satisfaction and engagement", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5 (1):64-80.

Eskola, J. (2007). 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (32-46)*. Helsinki: Tammi.

Forma, P. & Kaartinen, R. & Pekka, T. & Saarinen, A. (2010.) Työelämän pitkät linjat kunta-, valtio- ja yksityissektorilla vuosina 1984–2008. Teoksessa: Tuominen E. & Takala M. & Forma, P. (toim.): *Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2*, 31-57. Eläketurvakeskus: Helsinki.

Forma, P. & Kaartinen, R. & Pekka, T. (2012). Työhyvinvointi, työnantajamaine ja työssä jatkaminen kuntatyössä. *Talous & yhteiskunta,* 19 (3), 29-34.

Hakonen, N. (toim.) (2015). *Hyvästä parempi – Kunta-alan työelämän kehittämisopas.* Työturvallisuuskeskus TTK.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A. (2009): ”Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta”. Teoksessa: Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.): *Haastava kuntajohtaminen*, 26-42.

Heilmann, P. (2010). "Employer brand image in a health care organization", *Management Research Review*, 33(2):134-144.

Heilmann, P. & Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). ”Employer branding in power industry”. *International Journal of Energy Sector Management,* 7(2): 283-302.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Tammi.

Huhta, M. (2016). ”Julkisen sektorin työnantajakuva”, *Työn Tuuli -aikakauskirja*, 25 (2): 7-15.

Jalonen, M. (2010). ”Työnantajakuva on osa kuntakuvaa”. Teoksessa: Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus (toim.): *Kunnan työnantajakuva – päättäjien opas maineenhallintaan*, 4-6.

Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27.* Suomen Kuntaliitto: Helsinki.

Kaufman, Bruce E. (2007). “The Development of HRM in Historical and International Perspective”. Teoksessa: Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (toim.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 19-47. Oxford University Press: Oxford.

Kauhanen, Juhani (2012): *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYPro: Helsinki.

Kauppinen, M. (2010): ”Työhyvinvointi kuntatyön maineen ylläpitäjänä”. Teoksessa: *Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus (toim.): Kunnan työnantajakuva – päättäjien opas maineenhallintaan*, 11-15.

Kepes, S. & Delery, J. E. (2007). “HRM Systems and the problem of internal fit”. Teoksessa: Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (toim.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 385-404. Oxford University Press: Oxford.

Kirkkonummen kunta. (2014). Henkilöstöstrategia 2014 - 2016. Haettu osoitteesta < https://www.kirkkonummi.fi/library/files/593a7bc89635eb4faf000085/Henkilostostrategia_2014-2016.pdf >, 14.6.2018.

Kuntalaki 410/2015. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>, 10.9.2018.

Kuntaliitto. (2019). Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Haettu osoitteesta < https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat> , 5.3.2019.

KT. (2017a). Kunta-alan ammatit. Julkaistu 5.6.2017,
Haettu osoitteesta < https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammatit>, 19.4.2018.

KT. (2017b). Kunta työnantajana. Julkaistu 8.6.2017. Haettu osoitteesta < https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana > , 19.4.2018.

KT. (2018). KT on kuntatyönantajien etujärjestö. Julkaistu 18.1.2018. Haettu osoitteesta < https://www.kt.fi/kt-organisaationa/organisaatio >, 12.5.2018.

Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta 254/1993. Haettu osoitteesta < https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930254>, 9.9.2018.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003. Haettu osoitteesta < https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>, 10.9.2018.

Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4): 328-337.

Lawler, E. E. & Boudreau, J. (2015). *Global Trends in Human Resource Management : A Twenty-Year Analysis.* Stanford: Stanford University Press.

Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversary ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, *Personnel Psychology 56*: 75–102.

Luoma, M. & Viitala, R. (2015). “Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa – Omaa lainattua vai yhdisteltyä?”. s. 15-36. Teoksessa: Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto: Helsinki.

Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOY.

Marescaux, E. & De Winne, S. & Sels, L. (2012). "HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction", *Personnel Review*, 42(1): 4-27.

Martela, F. & Pessi, A.B. (2018). ”Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work.” *Frontiers in Psychology*, 9, 363.

McCarthy, A. & Garavan, T. & O’Toole, T. (2003). HRD: working at the boundaries and interfaces of organisations, *Journal of European Industrial Training,* 27(2): 58-72.

Meijerink, J.G., Bondarouk, T. & Lepak, D.P. (2016). "Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employees’ HRM Competences with Their Perceptions of HRM Service Value", *Human resource management,* 55(2): 219-240.

Molander, C. (1989). *Human Resource Management*. Bromley: Chartwell-Bratt.

Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich (Conn.): Jai Press.

Peccei, R. & Van de Voorde, K. & Van Veldhoven, M. (2012). “HRM, Well-Being and Performance: A Theoretical and Empirical Review”. Teoksessa: Paauwe, Jaap & Guest, David & Wright, Patrick (toim.): *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Chichester, England: Wiley, 15-47.

Pakarinen, T. (2009). ”Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä”. Teoksessa: Haveri, A. & Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.): *Haastava kuntajohtaminen*, 131-142.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. (2016). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016*. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki: Keva.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. (2015). *Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015*. Kevan tutkimuksia 1/2015. Helsinki: Keva.

Pirkanmaan liitto. (2019). Pirkanmaa perustietoa. Saatavissa < https://www.pirkanmaa.fi/tutki/pirkanmaa-perustietoa/>, viitattu 15.1.2019.

Pohjola, A. (2007). Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa: Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen (11-31)*. Helsinki: Tammi.

Robertson, A. & Khatibi, A. (2012). "By Design or by Default: Creating the Employer Indentity", *UP Journal of Brand Management* 9 (4):31-47.

Robertson, I. & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Rosethorn, H. (2016a). "Origins – Two Roots to the Family Tree."Teoksessa: Rosethorn, H. (toim.) (2016). *The employer brand: Keeping faith with the deal.* Abingdon: Routledge Ltd.

Rosethorn, H. (2016b). "Methodology – A Concept in Action." Teoksessa: Rosethorn, H. (toim.) (2016). *The employer brand: Keeping faith with the deal.* Abingdon: Routledge Ltd.

Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus* 33 (2): 95-106.

Sallinen, S. & Majonen, K. & Salenius, M. (toim.) (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sallinen, S. & Vainionpää, A. (2015). *Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Salomaa, J. & Aho-Salomaa, S. (2012). *Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa*. Kuntatyönantajat: Helsinki.

Schmidt, T. (2012). Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Teoksessa: *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, 21-32. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin.* Gaudeamus: Helsinki.

Seppälä, P. & Hakanen, J. (2018). *Työn imussa aktiivisesti sopeutuen? Kuntahenkilöstön seurantakyselyn tuloksia*. Arttu2-tutkimusohjelman julkaisusarja 7/2018. Kuntaliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>, 1.2.2019.

Stenvall, J. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008*). "Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstöjohtaminen?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Suomen virallinen tilasto (SVT). (2016). *Kuntasektorin palkat 2016*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta <http://www.stat.fi/til/ksp/2016/ksp_2016_2017-05-04_tie_001_fi.html >, 19.4.2018.

Sutinen, P. (2012). *Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajien kokemana*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen.* Helsinki: Työministeriö.

Taloustutkimus. (2018). Tampere on Suomen kaupungeista ylivoimainen ykkönen. Saatavissa < https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/tampere-on-suomen-kaupungeista-ylivoimainen-ykkonen.html> , viitattu 15.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2019a). *Johtamisjärjestelmän kuvaus.* Saatavissa < https://www.tampere.fi/tiedostot/j/0HoRYHbfR/Johtamisjarjestelman_kuvaus_2019.pdf >, viitattu 4.3.2019.

Tampereen kaupunki. (2019b). Ohjelmat. Saatavissa <https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ohjelmat.html>, viitattu 26.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2019c). Organisaatio. Saatavissa: < https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio.html>, viitattu 28.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2019d). Tampereen kaupungin johtamisen kehittämisen tavoitteet. Julkaistu Tampereen kaupungin intranetissä.

Tampereen kaupunki. (2019e). Tietoa Tampereesta. Saatavissa: < https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/tietoa-tampereesta.html>, viitattu 15.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2018a). *Henkilöstötilinpäätös.* Tampereen kaupungin julkaisuja. Toiminta ja talous 2018:2.

Tampereen kaupunki. (2018b). *Tampereen kaupungin talousarvio 2019.* Tampereen kaupunki, konsernihallinto. Tampere: Juvenes Print.

Tampereen kaupunki. (2018c). Työn kehittäjät palkittiin Raatihuoneella. Saatavissa < https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/artikkelit/2018/06/07062018_1.html>, viitattu 29.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2018d). *Viiden tähden keskusta 2018-2030. Tampereen keskustan kehittämisohjelma 2018-2030.* Saatavissa < https://www.tampere.fi/tiedostot/v/0rQFu2o69/Viiden_tahden_keskusta_kehittamisohjelma_2018-2030_lowres.pdf>, viitattu 24.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2018e). Väestösuunnite. Saatavissa < https://my.visme.co/projects/8ry0prjv-vaestosuunnite18#s1>, viitattu 29.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2017a). Henkilöstöpoliittiset periaatteet. Saatavissa <http://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7Bc4d1a20e-00c2-4995-8c5e-f15d710637c6%7D/2156571>

Tampereen kaupunki. (2017b). Tampere – Sinulle paras. Tampereen strategia 2030. Saatavissa < https://www.tampere.fi/tiedostot/s/gMnFtUzmF/Tampereen_strategia_2030.pdf>, viitattu 29.1.2019.

Tampereen kaupunki. (2015). Tampereen väestösuunnite 2015-2030. Saatavissa < https://www.tampere.fi/liitteet/v/5gVtldwEw/Vaestosuunnite_vuoteen_2030.pdf>, viitattu 24.1.2019.

Tampereen kaupunkiseutu. (2019). Etusivu. Saatavissa < https://www.tampereenseutu.fi>, viitattu 15.1.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. (2010). *Lean käytännössä.* Helsinki: Readme.fi.

Työterveyslaitos. (2019a). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>, 1.2.2019.

Työterveyslaitos. (2019b). Työkykytalo. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/ >, 1.2.2019.

Vakkala, H. (2016). ”Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta”, *Työn Tuuli -aikakauskirja*, 25 (2): 36-47.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). ”Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote” *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40 (4): 346-363.

Valtioneuvosto. (2018.) Henkilöstö. Haettu osoitteesta <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/henkilosto > , 14.4.2018.

Vanhala, S. & von Bonsdorff M. E. & Tilev, K. (2012). Comparative HRM: Challenges of Survey Research. Teoksessa: *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, 117-132. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Van Hoye, G. & Bas, T. & Cromheecke, S. & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations’ Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review,* 62 (2): 543-557.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä.* Helsinki: Edita.

Von Bonsdorff, M.E & Vanhala, S. (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Teoksessa: *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, 47-60. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Watson, T. (2007). Organization Theory and HRM. Teoksessa: Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (toim.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management,* 108-127. Oxford University Press: Oxford.

Yle.fi (2018). Jos suomalaiset saisivat päättää, joka kolmas asuisi Tampereella – Miksi Tampere voittaa aina imagokyselyt? Julkaistu 26.3.2018 klo 11:57. Saatavissa < https://yle.fi/uutiset/3-10133482>, viitattu 18.1.2019.

8. LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun kysymysrunko

Haastateltavan taustatiedot

Mitä työnkuvaasi kuuluu?

Oletko esimiesasemassa? Kuinka monta alaista sinulla on?

Tampereen kaupungin työnantajakuva

1. Kuvailisitko aluksi, millainen on mielestäsi houkutteleva työnantaja?
2. Miten kuvailisit Tampereen kaupunkia työnantajana?
3. Mitkä ovat kokemuksesi mukaan
   a) Tampereen kaupungin
   b) oman yksikkösi
   vahvuudet työnantajana? (esim. henkilöstöltä saatu palaute)
4. Miten näihin vahvuuksiin on päästy? (esim. käytännöt, yhteistyö, organisaation ominaispiirteet)
5. Miten
   a) Tampereen kaupunki
   b) oma yksikkösi
   voisi kehittyä työnantajana?
6. Miten arjessa pitäisi toimia, jotta kaupunki/oma yksikkösi olisi vetovoimainen työpaikka?
7. Miten arvioisit kunta-alan työnantajamainetta yleisesti ottaen?

Henkilöstövoimavarojen johtaminen

8. Mitä hyviä ja toimivia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä Tampereen kaupungilla on?
9. Entä mitä pitäisi kehittää?
10. Miten henkilöstön työhyvinvointia voidaan mielestäsi parhaiten tukea?
11. Mistä katsot hyvän työntekijäkokemuksen muodostuvan?
12. Millaiset henkilöstökäytännöt vahvistavat Tampereen kaupungin vetovoimaa työnantajana?
13. Millaista henkilöstöjohtamista kunta-alalla tarvitaan?

Esimiestyö ja työnantajakuva

14. Miten esimies voisi välittää henkilöstölle hyvää työnantajakuvaa?
15. Millainen vaikutus esimiestyöllä on työnantajan houkuttelevuuteen?
16. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan esimiehen tärkeimmät tehtävät työyhteisössä?
17. Minkälaista tukea saat esimiestyöhösi?

Rekrytointi

18. Oletko kohdannut haasteita uusien työntekijöiden rekrytoinnissa tai henkilöstön vaihtuvuudessa? Millaisia? Miten niitä on pyritty ratkaisemaan?
19. Mitkä ovat arvioisi mukaan yleisimpiä syitä, joiden takia työntekijät irtisanoutuvat Tampereen kaupungin palveluksesta?

Lopuksi: Tulisiko mieleesi vielä muita ajatuksia tai ideoita aiheeseen liittyen?

Kiitos osallistumisesta!

Liite 2: Toimenpide-ehdotukset Tampereen kaupungin työnantajakuvan kehittämistyöhön

Tutkimustuloksiin perustuvat toimenpide-ehdotukset Tampereen kaupungille työnantajakuvan kehittämiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisella:

Esimiestyö ja johtaminen

- Esimiesten osaamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen muun muassa koulutuksin, valmennuksin, työnohjauksen, mentoroinnin, coachingin ja esimiesten välisen verkostotoiminnan keinoin
- Arvostus, luottamus ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen esimiestyön sisältöinä
- Inhimillisen esimiestyön kehittäminen esimiesten viestintä- ja vuorovaikutustaitoja vahvistamalla
- Mahdollistavan johtajuuden tukeminen
- Jatketaan johtamisperiaatteiden käyttöä ja kehittämistä

Osaamisen kehittäminen

- Jatketaan henkilöstö kehittäjänä -toimintamallin käyttöä ja kehittämistä
- Urapolkujen luominen
- Perehdytyksen varmistaminen kaikissa yksiköissä esimerkiksi perehdytyspäiväkirjan tai seurannan avulla

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

- Luodaan suorat väylät henkilöstön kehittämisideoiden esittämiseen, väliportaiden karsiminen
- Kehityskeskusteluista kanava vaikuttaa työhön
- Tarjotaan henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua erilaisiin hankkeisiin ja työhön yhteistyökumppaneiden kanssa

Työmotivaation johtaminen

- Työn merkityksellisyys motivaatiotekijänä
- Kannustetaan työntekijöitä tunnistamaan ovat motivaatiotekijänsä

Työn joustot

- Etätyön ja liukuvan työajan laajentaminen mahdollisuuksien mukaan myös toimisto-työajan ulkopuolelle
- Osa-aikatyön mahdollistaminen

Viestintä

- Työnantajakuvaviestinnän kärkinä mahdollisuus merkitykselliseen työhön, laadukas esimiestyö sekä työnantajan panostus henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittämiseen
- Kohdennetaan organisaation sisäistä viestintää niin, että henkilöstö tuntee Tampereen kaupungin toiminnan, päätöksentekojärjestelmän ja organisaatiorakenteen
- Henkilöstön kehittäjäroolista viestiminen erityisesti ulkoisessa viestinnässä
- Rekrytointi- ja kaupunkimarkkinoinnin yhdistäminen