

Anton Kauppila

**VALTION SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA
JOHTAJIEN KOKEMANA**
Case Valtiokonttori

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Anton Kauppila: Valtion sisäinen työnantajakuva johtajien kokemana
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2021

Tämä tutkielma tarkastelee Valtiokonttoria osana valtion sisäistä työnantajakuvaa ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Valtioneuvoston tavoitteena on parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana hallituskautensa aikana osaavan työvoiman rekrytoimiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi. Tavoitetta varten valtioneuvosto käynnistää koko valtion konsernia koskevan henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman. Organisaation työnantajakuva on osa henkilöstöjohtamista ja se on keskiössä, kun organisaatiot kilpailevat potentiaalisista työnhakijoista ja pyrkivät sitouttamaan uudet ja vanhat työntekijänsä organisaatioon mahdollisimman pitkään työsuhteisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitkä ovat valtion sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät ja miten niitä voisi kehittää.

Tämän tutkimuksen näkökulmana toimii Valtiokonttorilla työskentelevien johtajien kokemukset, joiden haastatteluista tutkimuksen aineisto koostuu. Tutkimuksen aineistoa varten haasteltiin kolmea johtajaa, jotka työskentelevät Valtiokonttorin eri yksiköissä ja omaavat kukin pitkän työuran valtiolla eri tehtävissä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia näkökulmia sisäiseen työnantajakuvaan liittyen eri yksiköistä. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jotta aineiston keruu onnistuisi vapaamuotoisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstöjohtamiseen, työnantajakuvaan ja työhyvinvointiin. Aineisto hankittiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla ja menetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksessa selvisi, että valtion sisäinen työnantajakuva koettiin olevan osittain ristiriidassa ulkoisen työnantajakuvan kanssa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että viestinnän avulla voidaan vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan. Tutkimuksen mukaan merkittävin sisäisen työnantajakuvan muodostaja on merkitykselliset työtehtävät, joilla valtio pystyy erottautumaan edukseen työnantajana. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että organisaatioiden tulisi panostaa henkilöstönsä urakehitykseen, jotta työntekijät sitoutuisivat työskentelemään organisaatioissa pidempään erilaisissa tehtävissä. Sisäinen työnantajakuva on ennen kaikkea yksilöllinen kokemus, joten sen viestimiseen panostaminen voisi toimia organisaatioiden houkuttelevuuden ja sitouttamisen keinona. Työnantajakuvan kasvavan merkityksen vuoksi aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi valtion henkilöstöjohtamisen strategian näkökulmasta.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, työnantajakuva, työhyvinvointi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUSASETELMA.....	5
2.1 Tutkimusongelma	5
2.2 Tutkimuskysymys	5
2.3 Aikaisemmat tutkimukset	6
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
3.1 Henkilöstöjohtaminen.....	7
3.2 Työnantajakuva	8
3.3 Työhyvinvointi	10
4 AINEISTO JA MENETELMÄT	13
4.1 Valtiokonttori	13
4.2 Aineiston kerääminen.....	13
4.3 Aineiston kuvaus.....	14
4.4 Aineiston analysointi	14
5 TULOKSET	16
5.1 Henkilöstöjohtaminen sisäisen työnantajakuvan muodostajana.....	16
5.1.1 Johtajuus ja esimiestyö	16
5.1.2 Dynaamisuus	17
5.2 Työhyvinvointi sisäisen työnantajakuvan muodostajana	18
5.2.1 Viestintä.....	18
5.2.2 Työn merkityksellisyys ja henkilöstön kehittäminen	19
5.2.3 Palkitseminen ja vakaat työsuhteet.....	21
6 LOPUKSI.....	23
6.1 Keskeiset tulokset	23
6.2 Johtopäätökset.....	25
6.3 Jatkotutkimus.....	26
LÄHTEET.....	27
LIITTEET.....	29

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Tutkimuksen ydinkäsitteet, sivu 7

Kuvio 2: Johtajien korostamat sisäisen työnantajakuvan muodostajat, sivu 22

1 JOHDANTO

Osaavan työvoiman saatavuus on muodostunut monen organisaation haasteeksi. Väestön ikääntyminen ja alhainen syntyvyys ovat haastaneet työmarkkinat tilanteeseen, jossa työvoiman saatavuutta koskevat rekrytointivaikeudet ovat muodostuneet kasvavaksi ongelmaksi ympäri Suomea. (Valtioneuvosto 2019, 129-133.) Tämä ongelma on lisännyt organisaatioiden välistä kilpailua työntekijöiden rekrytoinnissa, jolloin organisaatioiden täytyy keksiä keinoja erottuakseen työnantajana. Työntantajamarkkinoiden ongelma haastaa myös julkista sektoria. Työntantajamarkkinoilla erottuakseen julkisen sektorin organisaatioiden täytyy löytää erilaisia keinoja työntekijöiden houkuttelemiseksi, kun kilpaillaan samoista osaajista muiden sektorien toimijoiden kanssa. Yksi organisaatioita toisistaan erottava tekijä on työnantajakuva. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa organisaation työntekijöihin kasvattamalla heidän motivaatiotaan ja auttavat heitä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Lisäksi hyvä työnantajakuva houkuttelee osaavat työntekijät hakemaan organisaatioon töihin, jolla vähennetään rekrytointikustannuksia. (Huhta 2016, 7-14.)

Valtion kilpailukyky työnantajana on yksi nykyisistä valtionhallinnon kehityskohdista. Pääministeri Sanna Marinin hallitus on omassa hallitusohjelmassaan nostanut esille valtion kasvavan rekrytointitarpeen ja pyrkii kehittämään organisaation houkuttelevuutta asiantuntevan henkilöstön rekrytoimiseksi sekä työnantajakuvan parantamiseksi. Tavoitteesta on kirjoitettu hallitusohjelmassa seuraavasti: ”Pärjätäkseen kilpailussa koulutetusta työvoimasta valtionhallinnossa käynnistetään koko konsernin yhtenäinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma, jolla parannetaan valtion kilpailukykyä työnantajana sekä valmistaudutaan suureen rekrytointitarpeeseen. Hallitus haluaa vähentää valtionhallinnon siiloutumista, kehittää urapolkuja ja sisäistä työkiertoa sekä jatkaa palkkaharmonisaation edistämistä.” (Valtioneuvosto 2019, 183-184.)

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisilla keinoilla valtio pyrkii parantamaan organisaatioidensa sisäistä työnantajakuvaa ja sitä kautta turvaamaan osaavan henkilöstön sitouttamisen organisaatioissaan. Erityinen huomio kiinnittyi valtiolla työskentelevien johto- ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin valtion nykyisestä työnantajakuvasta ja sen johtamisesta. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä valtioneuvosto on asettanut tavoitteekseen työntekijöiden houkuttelemisen ja sitouttamisen organisaatioihinsa. Valtioneuvosto pyrkii vastaamaan toiminnallaan työmarkkinoita haastavaan

työväen ikääntymisen ja alhaisen syntyvyyden ongelmaan. (Valtioneuvosto 2019, 183-184.) Lisäksi valtion virastojen strategioihin on listattu sisäistä työnantajakuva edistäviä tavoitteita. (Tulli 2020, Rikosseuraamuslaitos 2020) Ajankohtaisuuden lisäksi tutkimuksen aihe syntyi tutkijan omasta kiinnostuksesta sisäistä työnantajakuva kohtaan osana henkilöstöjohtamisen tutkimusta. Arkikielessä valtiolla työskentelystä törmää helposti negatiivisiin mielikuviin. Monille tuttu sanonta ”Valtion leipä on pitkä, mutta kapea” kuvastaa hyvin valtiolla työskentelyn negatiivista työnantajakuva. Tämän tutkimuksen avulla haettiin ymmärrystä siihen, miten valtiolla työskentelevät henkilöt itse kokevat valtion työnantajanaan ja pitävätkö ennakko-oletukset paikkaansa.

Tutkimus käsitteli valtion sisäistä työnantajakuva henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja tutkimus rajattiin keskittymään yhden valtion organisaation johtajien kokemuksiin. Tutkimuksen tapausorganisaatioksi valikoitui Valtiokonttori, joka toimii valtionvarainministeriön alaisena virastona. Valtionvarainministeriö on ministeriöistä vastuussa valtion henkilöstövoimavarojen johtamisesta, joten sen alaista virastoa voidaan pitää valtion sisäisen työnantajakuvan kannalta kiinnostavana ja tarkoituksenmukaisena tutkimuksen kohteena. (Valtiovarainministeriö 2020)

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena valtiolla työskentelevät johtajat kokevat valtion sisäisen työnantajakuvan tällä hetkellä. Tutkittavana ilmiönä toimi valtion sisäinen työnantajakuva. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan ymmärrystä siihen, millaisena valtion sisäinen työnantajakuva koetaan valtiolla työskentelevien johtajien näkökulmasta ja miten valtion sisäistä työnantajakuvaa pitäisi kehittää. Tutkimus keskittyi käsittelemään pääasiassa valtion sisäistä työnantajakuvaa, ottaen huomioon myös ulkoisen työnantajakuvaa koskevat havainnot, koska sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan on tutkittu olevan vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Lievens, Van Hoye & Anseel 2007, 45-49.) Tutkimus rajattiin aikataulun ja laajuuden perusteella yhteen organisaatioon ja organisaatiossa työskentelevien johtajien kokemuksiin. Tutkimus oli laajuudeltaan kandidaatin tutkielma ja kohdehenkilöiksi rajautuivat yhden organisaation johtajat, koska ilmiön käsittelyn kannalta esimerkiksi useamman organisaation johtajat tai koko henkilöstön mukaan ottaminen tutkimukseen olisivat aiheuttaneet liikaa työtä aikataulut ja tutkimuksen lähtökohdat huomioon ottaen.

2.2 Tutkimuskysymys

Tämä tutkimus pyrki vastaamaan tutkimuskysymykseen: ”Millaisena valtiolla työskentelevät johtajat kokevat sisäisen työnantajakuvan ja miten sitä tulisi kehittää?” Tutkimuskysymys kohdistui valtion sisäiseen työnantajakuvaan ja valtiolla työskentelevien johtajien kokemuksiin ja mielipiteisiin siihen liittyvästä kehityksestä. Työnantajakuvalla on tutkittu olevan yhteys organisaatiossa työskentelevän henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin kautta sisäinen työnantajakuva heijastuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan, kun organisaation arjesta viestitään organisaation ulkopuolisille henkilöille. (Lievens & Slaughter 2006, 408-412.) Työnantajakuvan muodostumisessa henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta johtajien rooli on hyvin keskeinen, joten siksi johtajien haastattelu on perusteltu lähestymistapa tutkimuskysymykseen vastattaessa. (Viitala 2013) Tutkimuskysymykseni vastasi tutkimukseni tavoitteita ja Valtiokonttori oli organisaationa tutkimuksen kannalta relevantti kohdeorganisaatio.

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

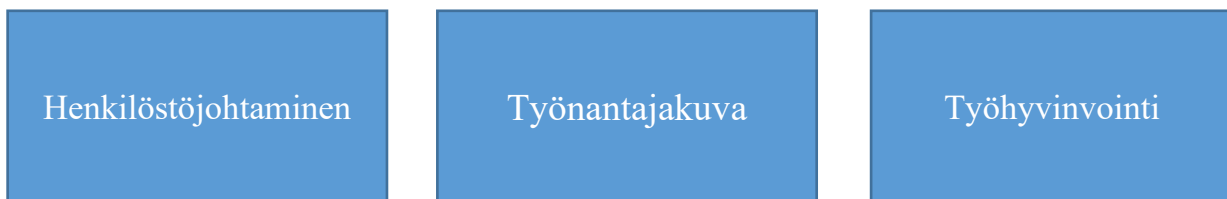
Sisäistä työnantajakuva on ilmiönä tutkittu vähemmän kuin ulkoista työnantajakuva. (Knox & Maxwell 2009, 894-897.) Tässä luvussa tarkastelen muutamaa Pro Gradu tason tutkimusta omaan tutkimusaiheeseeni liittyen, joiden avulla pystyn tarkastelemaan, millaisista näkökulmista valtion organisaatioiden sisäistä työnantajakuva on aikaisemmin tutkittu.

Monika Torkki on Pro Gradu -tutkielmassaan tutkinut työnantajakuvan kehittämistä työntekijöiden kokemusten avulla. Tutkimuksessa selvisi, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi oleellinen löydös oli, että sisäisen työnantajakuvan tulisi olla mahdollisimman lähellä ulkoista työnantajakuva ja positiivista työnantajakuva rakennetaan kehittämällä ensin sisäistä työnantajakuva ja viestimällä siitä ulkopuolisille sidosryhmille. (Torkki 2018)

Anniina Haavisto on tutkinut Pro Gradu -tutkielmassaan organisaation maineen muodostumisesta sosiaalisessa mediassa. Tuon tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Rikosseuraamuslaitos. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Rikosseuraamuslaitos ei ole käyttänyt sosiaalista mediaa viestinnän kanavana riittävän suunnitelmallisesti, mutta organisaatio kuitenkin tiedostaa sosiaalisen median merkityksen tulevaisuuden kannalta saavuttaakseen legitimitetin asiakkailtaan ja sidosryhmiltään. (Haavisto 2016) Sosiaalisen media ja viestintä ovat olennainen osa myös sisäisen työnantajakuvan muodostumista, ja siihen kiinnitettiin huomiota myös tässä tutkimuksessa.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottui tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin ydinkäsitteisiin. Nämä ydinkäsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, työnantajakuva sekä työhyvinvointi. (Kuvio 1) Ydinkäsitteiksi valittiin edellä mainitut termit, koska tutkimuksessa tarkasteltiin sisäistä työnantajakuvaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työhyvinvointi toimii puolestaan keskeisenä osana henkilöstöjohtamista ja oli siten perusteltu tutkimuksen ydinkäsitteeksi. Tutkimuksen ydinkäsitteitä hyödynnettiin aineiston analyysissä, koska aineistolähtöinen sisällönanalyysi pohjautuu aineistosta löytyvien havaintojen teoreettiseen käsitteellistämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018)



Kuvio 1. Tutkimuksen ydinkäsitteet.

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan organisaation toiminnan kannalta edellytettävä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2013) Henkilöstöjohtamisen perustehtävänä pidetään oikean henkilön valitsemista oikeaan työtehtävään. Oikeaan työtehtävään valittu henkilö pystyy työskentelemään organisaatiolle kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Henkilöstöjohtamisella tähdätään myös työntekijöiden tyytyväisyyteen, moraaliin sekä tuottavuuteen. Työntekijöiden ominaisuuksiin ja motivaatioon pyritään vaikuttamaan koulutuksilla,

kehittymismahdollisuuksilla sekä hyvillä työoloilla. (Durai 2010) Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja ja se voidaan jakaa ainakin kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. (Viitala 2013)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen varmistaa työntekijöiden ja työnantajien yhteisymmärryksen palvelussuhteiden ehdoista työoikeuden lainalaisuuksien mukaisesti. Henkilöstö on tämän johtamistavan näkökulmasta organisaation tuloksellisuuden kannalta keskeisin voimavara. (Kauhanen 2012, 16-17.) Henkilöstövoimavarojen johtamisessa monet organisaatiot käyttävät apunaan henkilöstötoimintoja, joiden avulla hoidetaan henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, kehittäminen, hyvinvointiasiat ja muut henkilöstöä koskevat asiakokonaisuudet. (Viitala 2013)

Työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations) tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista. Työelämän suhteiden hoitamisen keskeisimpinä osa-alueina organisaatioissa ovat työehtosopimusmääräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsitteleminen ja paikallinen sopiminen. Henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan, että työnantaja ja työntekijät eivät ajaudu konflikteihin keskenään. (Viitala 2013)

Johtajuus ja esimiestyö (leadership) toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännössä. Johtajat ja esimiehet rekrytoivat, ohjaavat, motivoivat, palkitsevat ja kannustavat henkilöstöään työn teossa ja ovat omalla johtamistavallaan luomassa ja ylläpitämässä organisaatiokulttuuria. Henkilöstötyö on siirtynyt IT-kehityksen myötä enimmäkseen esimiehille. Esimiesten kautta henkilöstöjohtamisen tavoitteet käytännössä toteutuvat tai jäävät toteuttamatta. (Viitala 2013)

3.2 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla (employer brand) ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta erään määritelmän mukaan kysymys on siitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen, ja pystyy paitsi pitämään kiinni hyvistä työntekijöistään, myös rekrytoimaan uusia työntekijöitä tarpeen mukaan.

Kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä kiristyy ja tämän vuoksi hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaamaan parhaimmat työntekijät itselleen ja usein vieläpä kohtuullisella palkkatasolla. Työnantajakuvalla on yhteys organisaation imagoon muutenkin, esimerkiksi siihen, millaisena organisaation tuotteet ja palvelut nähdään asiakkaiden keskuudessa. Tästä syystä organisaatioiden pitäisi eri yksiköiden yhteistyössä kehittää työnantajakuvaa eri kohderyhmille. Jotkut organisaatiot etsivät itselleen töihin nuoria opiskelijoita, kun taas toiset organisaatiot etsivät jo pidemmän ajan työkokemuksen saavuttaneita henkilöitä. (Kauhanen 2012, 69-70.)

Organisaation työnantajakuva jaotellaan tyypillisesti sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielikuvaa organisaatiosta työnantajana. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden mielikuvaa organisaatiostaan työnantajana. (Huhta 2016, 7-14.) Lievensin ja Slaughterin (2006, 408-412.) mukaan sisäinen työnantajakuva näyttäytyy käytännössä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden identiteettinä. Organisaation identiteetillä tarkoitetaan henkilöstön omia ajatuksia omasta organisaatiostaan sekä sitä, miten henkilöstö kokee organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielipiteen organisaatiostaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että organisaation ulkopuolisten mielipiteillä on yhteys myös organisaatiossa työskentelevien henkilöiden mielipiteisiin omassa organisaatiossa työskentelemiseen. Jos organisaation ulkopuoliset henkilöt pitävät organisaatiota ihailun kohteena hyvänä työnantajana tai palveluiden tuottajana, positiivinen mielikuva vaikuttaa myös organisaation henkilöstön mielikuvaan ja työn mielekkyyteen. Organisaation identiteetillä näin ollen vaikutusta sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan. (Lievens, ym. 2007, 45-49.)

Työnantajakuvaan liittyy tutkimuksien mukaan instrumentaalisia ja symbolisia ominaisuuksia. Symboliset ominaisuudet ovat työnhakijan odotuksia ja mielikuvia tulevaa työnantajaansa kohtaan. Usein työnhakijat odottavat samanlaisia piirteitä ja arvoja työnantajalta, kuin mitä itse arvostavat ja kokevat tärkeäksi. Instrumentaaliset ominaisuudet ovat puolestaan kosketeltavia ja fyysisiä asioita, joita työnantajalla on tarjota. (Lievens & Highhouse 2003, 76-78.)

Aiemmissa tutkimuksissa on käytetty myös käsitettä työnantajakuvan hallinta (employer brand management), jonka tavoitteena on onnistua osaavien henkilöiden rekrytoinnin lisäksi sitouttamaan työntekijät organisaatioon ja tämän kautta kehittämään organisaatiolle omanlainen organisaatiokulttuuri. Työnantajakuvan hallinnalla on tutkittu olevan myös hyviä vaikutuksia organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Mosley 2014, 2-9.) Sisäistä työnantajakuvaa tarkastellessa

huomio keskittyy organisaatiossa työskentelevien ihmisten kokemuksiin työnantajastaan, kuten esimerkiksi työn mielekkyyteen. Mahdollisuus vaikuttaa, osallistua ja toimia itsenäisesti on tutkimusten mukaan mielekkään työn ominaispiirteitä. (Järvensivu & Piirainen 2012, 80-99.) Organisaatioiden sisäinen työnantajakuva ja ulkoinen työnantajakuva usein poikkeavat toisistaan, joten organisaatioiden tulisi pyrkiä ratkaisemaan sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välisiä ristiriitoja motivoitakseen ja pitääkseen henkilöstönsä organisaatioissaan. (Knox & Maxwell 2009, 894-904.) Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välisten ristiriitojen ratkaiseminen nähdäänkin työnantajakuvan hallinnan yhtenä keskeisimpänä haasteena (Knox & Freeman 2006, 707-711).

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi nähdään keskeisenä osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Käsitteenä sillä tarkoitetaan henkilöstön työn kehittämistä, töiden järjestämistä ja johtamista, jolla pyritään tyydyttämään sekä yksilöitä että koko organisaatiota. Haluttuihin tuloksiin pääsemiseksi organisaatiossa täytyy panostaa näiden jokaisen osa-alueen kehittämiseen. Työhyvinvointi on vuorovaikutuksessa organisaation sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan kanssa, sillä työnantajakuvan muodostumisella on tutkittu olevan yhteyttä esimerkiksi organisaatiossa työskentelevän henkilöstön poissaolojen määrään. (De Stobbeleir, ym. 2018)

Työhyvinvoinnin kehittämisen perustana on, että työntekijät voivat hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Työn mielekkyyden lisääminen on tutkittu olevan helpoin keino lisätä työhyvinvointia organisaatiossa. Työn pitäisi olla henkilöstölle riittävän haastavaa, monipuolista, jotta henkilöstön mielenkiinto ja oman arvokkuuden kokemus omassa organisaatiossa pysyvät yllä. Lisäksi työstä tulisi saada säännöllisesti palautetta. Palautteen avulla henkilöstö oppii seuraamaan työsuorituksiaan oikealla tavalla ja positiivisella palautteella myös lisää motivaatiota. (Juuti & Vuorela 2002, 64-70.)

Työhyvinvointiin liitetään myös organisaation henkilöstön työkykyisyys. Työkykyisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat Viitalan (2013) mukaan henkilöstön henkinen ja fyysinen terveys, koulutuksellinen ja ammatillinen osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työyhteisö ja sen ilmapiiri. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat kokonaisuutena siihen, millainen työkyky henkilöstöllä on. Tärkeää Viitalan mukaan on huomata henkilöstöä negatiivisesti uhkaavat kuormitustekijät mahdollisimman ajoissa. Kuormitustekijät voivat olla sekä psyykkisiä, että henkisiä tekijöitä ja

niiden ilmaantuvuuteen vaikuttaa vahvasti työn luonne. Pahimmillaan kuormitustekijät vaikuttavat negatiivisella tavalla henkilöstön stressinä ja tämä voi johtaa työuupumukseen. (Viitala 2013)

Työhyvinvoinnin osana toimii henkilöstön työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyteen liittyy paljon tunnettuja teorioita, kuten Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria, Abraham Maslowin tarvehierarkia sekä Clayton P. Alderferin ERG-teoria. (Juuti 1989, 22-39.) Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria perustuu kriittisten tapausten menetelmään, jossa organisaation henkilöstöltä selvitetään miellyttäviä ja epämiellyttäviä työkokemuksia. Työkokemukset jaetaan toimeentulotekijöihin ja kannustetekijöihin. Toimeentulotekijät liittyvät esimerkiksi työolosuhteisiin, esimiehiin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Kannustetekijät kytkeytyvät puolestaan työssä saatavaan vastuuseen, saavutuksiin, työhön itseensä sekä tunnustuksiin. Toimeentulotekijöiden parantaminen ei teorian mukaan välttämättä lisää työtyytyväisyyttä mutta voivat parantaa henkilöstön työtytymättömyyttä. Kannustetekijöiden parantaminen ei puolestaan välttämättä paranna työtytymättömyyttä, mutta voivat lisätä työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden ja työtytymättömyyden kaksiosaista suhdetta ei ole kuitenkaan pystytty todentamaan, vaan tutkimukset ovat osoittaneet, että kaikki samat tekijät vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen, että kokonaistytymättömyyteen. (Juuti 1989, 22-23.)

Abraham Maslowin tarveteoriat perustuu työyhteisön motivaatioon. Maslowin tarvehierarkia jakautuu viiteen eri tasoon, jotka tärkeysjärjestyksessään ovat itsensä toteuttaminen, arvostus, liityntä, turvallisuus sekä fysiologiset tarpeet. Itsensä toteuttamisella Maslow tarkoittaa, että ihmisillä on tarve pyrkiä käyttämään tunnistettuja voimavarojaan ja kehittämään kykyjään mahdollisimman hyvin. Itsensä toteuttaminen kuvataan pitkäaikaiseksi, yksilöiden luovaksi prosessiksi. Arvostuksen tarve tarkoittaa ihmisten halua saavuttaa valtaa ja huomiota. Henkilöstön motivaation kannalta pitäisi pyrkiä tilanteisiin, joissa mahdollisimman moni yksilö pystyisi tyydyttämään arvostuksen tarpeitaan organisaatiossa. Arvostus on saavutettavissa, jos organisaatiokulttuuri on sellainen, että se perustuu yksilöllisyyden ja tasa-arvon kunnioittamiseen. Liityntän tarpeisiin kuuluvat ystävyys ja ihmisten väliset suhteet sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. Turvallisuuden tarve tarkoittaa Maslowin mukaan fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tyydyttämistä. Tämä liittyy työsuhteen pysyvyyteen, sosiaaliturvaan ja taloudellisuuteen. Tämän lisäksi on varmistettava myös työympäristön turvallisuus. Turvallisuuden tarpeen ylläpitäminen on sekä yhteiskunnan että organisaatioiden velvollisuus. Fysiologiset tarpeet toimivat tämän teorian mukaan niin sanottuna pohjatasona, jolla tarkoitetaan esimerkiksi elintarvikkeiden, vaatetuksen ja asunnon hankkimista. (Juuti 1989, 34-38.)

Näistä teorioista tuoreimpana toimiva Clayton Alderferin ERG-teoria pyrkii täsmentämään Maslowin motivaatioteoriaa. ERG-teoria painottaa työtyytyväisyyden jakautuvan toimeentulotarpeisiin, vuorovaikutustarpeisiin sekä kasvutarpeisiin. Työtyytyväisyyden säilyttääkseen henkilöstön yksilöiden tulee työssään saada tyydytyksen tunnetta erilaisiin tarpeisiinsa. Toimeentulotarpeet koskevat työn turvallisuuden ja säilyttämisen tunteeseen, vuorovaikutustarpeet puolestaan työssä oleviin ihmissuhteisiin ja kasvutarpeet yksilöiden pyrkimyksiin hyödyntää ja kehittää itseään. (Juuti 1989, 38-39.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

4.1 Valtiokonttori

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena ja kohdeorganisaatioksi valittiin Valtiokonttori, joka tarjoutui tutkimuksen kohteeksi marraskuussa 2020. Valtiokonttori on valtionvarainministeriön hallinnon alainen virasto, jonka vastuulla on muun muassa valtion lainanotto, kassavarojen sijoittaminen sekä valtionvelan riskienhallinta. Valtiokonttori on ollut lisäksi mukana kehittämässä koko valtion henkilöstöjohtamista valtionvarainministeriön toimeksiannosta. Valtiokonttori on perustettu vuonna 1876 ja sen palveluksessa työskentelee noin 260 henkilöä. Valtiokonttori palvelee sekä julkista että yksityistä sektoria. Tutkijana koin, että Valtiokonttorin johtajilla olisi näkemystä ja kokemusta valtion henkilöstöjohtamisesta sekä työnantajakuvasta, joten organisaatiota voidaan pitää relevanttina tutkimuksen kohteena.

Teemahaastatteluihin saatiin kolme (3) johto- tai esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä, jotka työskentelevät henkilöstöasioiden parissa. Työnantajakuva oli tyypillistä lähteä tutkimaan myös kvantitatiivisena tutkimuksena esimerkiksi henkilöstökyselyjen avulla, mutta koin laadullisen tutkimuksen olevan tarkoituksenmukaisempi tutkimusmenetelmä tässä tapauksessa. Valtiolla työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain VMBaro-työtyytyväisyyskyselyillä. Kyselyn avulla valtio kerää henkilöstöltään vuosittain dataa siitä, millaisena henkilöstö kokee työtyytyväisyytensä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi johtamiseen, työympäristöön, oppimiseen ja uudistumiseen, palkkaukseen sekä työnantajakuvaan. Dataa kerätään VMBaro-kyselyissä asteikolla 1-5 sen perusteella, onko kyselyyn vastaaja samaa vai erimielistä kysymyksessä esitetystä väitteestä. (Palkeet) Kyselyjen raporteista ei kuitenkaan saa konkreettista tietoa siitä, miten työtyytyväisyyden eri osa-alueet käytännössä koetaan ja miten eri osa-alueita voitaisiin kehittää. Tutkimuksen kannalta koin teemahaastattelujen kautta saavani tutkimukseeni sellaista tietoa, jota ei pelkän kyselylomakkeen perusteella voida saada, kun johtajat pääsivät kertomaan kokemuksiaan vapaasti omin sanoin.

4.2 Aineiston kerääminen

Teemahaastattelut jaettiin kolmeen eri teemaan, jotka käsittelivät valtion henkilöstöjohtamista, valtion sisäistä työnantajakuva ja Valtiokonttorin roolia henkilöstöjohtamisen ja sisäisen

työnantajakuvaan kehittämässä. Haastattelujen teemakysymykset (Liite 1) pyrittiin laatimaan siten, että haastateltavat voivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti ilman haastattelijan vahvaa ohjausta. Tarkentavien kysymysten avulla onnistuin saamaan täsmennyksiä haastateltavien vastauksista. Sisällönanalyysissä suoritettiin vastauksien pohjalta teemoittelu, joka pohjautuu haastateltavien henkilöiden antamien huomioiden yhteneväisyyksiin. Aineiston pohjalta suoritettiin analysoinnissa redusointi eli pelkistettyjen ilmaistujen etsiminen. Redusoinnin pohjalta tehtiin pelkistettyjen ilmausten ryhmittely eli klusterointi, jonka jälkeen vielä ryhmitellyt ilmaukset abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin.

4.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta kohdeorganisaation johtajan haastattelusta, jotka pidettiin joulukuussa 2020. Haastatelluilta johtajilta kysyttiin kaikilta suostumus tutkimukseen osallistumiseen sekä haastatteluiden nauhoittamiseen. Haastattelut nauhoitettiin sisällönanalyysiin suoritettavaa litterointia varten. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 45 minuuttia ja haastattelut suoritettiin samaa teemahaastattelun runkoa käyttäen (Liite 1). Jokaiselle johtajalle lähetettiin kutsut haastatteluihin sekä teemakysymykset ennakkoon, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluihin hyvissä ajoin.

Johtajat haastatteluihin valikoituivat kohdeorganisaation johtoryhmässä työskentelevän henkilön avustuksella. Haastateltavaksi valittiin tietoisesti johtajat eri yksiköistä, jotta aineistoon saataisiin mahdollisimman kattavasti eri näkökulmia sisäistä työnantajakuvaan koskien. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella valtion sisäistä työnantajakuvaan ilmiönä, joten kolmen eri yksikön johtajalta todennäköisesti saataisiin hyvinkin erilaiset subjektiiviset näkökulmat aineistoa varten.

Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet valtion organisaatioissa useamman kymmenen vuoden ajan, joten uskon heidän kokemuksillaan olevan lisäarvoa ja niitä voidaan pitää relevantteina tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuksen kannalta ymmärrän myös, että kolmen eri henkilön kokemukset ilmiötä kohtaan ovat hyvin subjektiivisia, ja tämä on otettu huomioon myös sisällönanalyysissä.

4.4 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, koska tutkimuksen tarkoituksena on selittää tutkimuksessa käytettävää teoriaa aineistosta löytyvien havaintojen avulla.

Analysointikysymyksenä oli: ”Mistä asioista johtajat puhuvat, kun he puhuvat henkilöstöjohtamisesta ja valtion sisäisestä työnantajakuvasta?” Analyysissa pyrittiin keräämään kaikki havainnot, jotka koskivat valtion henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia sekä sisäistä työnantajakuva. Aineiston havainnoista suoritettiin redusointi eli pelkistettyjen ilmausujen etsiminen aineistoista erilliselle A4-paperille. Redusoinnin pohjalta tehtiin pelkistettyjen ilmausten ryhmittely eli klusterointi, jossa pelkistetyt ilmaukset sijoitettiin omiin alaluokkiinsa samankaltaisuuksien perusteella. Klusteroinnin jälkeen vielä ryhmitellyt ilmaukset abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin tutkimuksen teoriaa vastaaviksi yläluokiksi ja yhdistäväksi luokaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen aineiston sisällönanalyysin jälkeen saatiin muodostettua kaksi pääluokkaa haastatteluista nousseiden havaintojen perusteella. Tutkimuksen kaksi empiiristä pääluokkaa ovat johtajien kokemukset henkilöstöjohtamisesta ja johtajien kokemukset työhyvinvoinnista. Pääluokat muodostavat yhdistävän luokan, joka on haastateltujen johtajien kokemukset valtion sisäisestä työnantajakuvasta. Pääluokkien alle muodostettiin myös useita yläluokkia haastatteluista nousseiden havaintojen yhtäläisyyksien perusteella. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella valtion sisäistä työnantajakuvaa henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, joten näiden pääluokkien muodostaminen tuntuivat perustelluilta ilmiön tarkastelun suhteen. Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi pääkategorioista saadut havainnot ja niiden muodostama kytkös yhdistävään luokkaan.

5.1 Henkilöstöjohtaminen sisäisen työnantajakuvan muodostajana

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluista nousseita havaintoja henkilöstöjohtamiseen osana sisäisen työnantajakuvan muodostumista. Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja kokonaisuus, joten on tarkoituksenmukaista avata käsitettä sisällönanalyysissa nousseiden yläluokkien avulla. Haastateltavat toivat esille kokemuksiaan valtion organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen koskeviin tekijöihin liittyen.

5.1.1 Johtajuus ja esimiestyö

Ensimmäisenä yläluokkana henkilöstöjohtamisesta nousi esiin valtion organisaatioiden johtamistapa. Haastateltavat johtajat pitivät valtion johtamistapaa tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen keskittyvänä. Tuloksellisuutta pyritään pitämään organisaatiossa yllä säännöllisillä tulossopimuksilla, jonka puitteissa organisaation yksiköt yrittävät pysyä. Tuloksellisuuden tavoittelua pidettiin haastateltavien kesken yleisesti hyvänä ominaisuutena, mutta se nähtiin myös osittain ongelmallisena. Yksi johtajista koki, että valtion niukat resurssit ja tiukat tuloksellisuustavoitteet eivät kätele keskenään. Haastateltavan mukaan tulossopimukset ovat ajaneet viraston yksiköt tilanteeseen, jossa henkilöstö madaltaa tarkoituksella työnteon tehokkuutta, jotta seuraavan vuoden tulossopimuksen tavoite ei kasvaisi liian vaativaksi. Tulossopimusten kiristäminen vuosi vuodelta on koettu ennen kaikkea henkilöstöä kuormittavaksi.

”Kuitenkin sen vastapainoks ollaa aika nihkeitä, että sitä rahaa käytetään digitaaliseen kehittämiseen robotisointiin keinoälyyn niin sillon se tarkoittaa sitä että sitä yritetään puristaa niistä ihmisistä sitä ...minusta tässä on sellanen ongelma että nää ei keskustele keskenään että tehokkuuden pitäisi kokoajan lisääntyä ja vastaavasti ei saada rahaa tehdä” – Haastateltava 1

”Mä oon ihmetellyt sitä vuosikaudet, että mun mielestä virastoja, niinku siihen on semmonen mitä tulosopimukseen liittyy, ...niin se on semmone erikoinen tilanne, että saadaan sieltä sellanen tavoite, ... ja kyllä sen näki että henkilöstö suorastaan jossain määrin jarrutteli sitä että ne tulokset eivät oo liian hyvät koska sit nähtii että se ruuvi vaa kiristyy. ” – Haastateltava 1

Tulosjohtamisen tavoitteet ja samaan aikaan resurssien niukkuus nähtiin henkilöstöjohtamisen ongelmana, josta pitäisi pyrkiä pääsemään eroon. Haastateltujen mielestä valtion pitäisi pyrkiä panostamaan hankkeissaan siihen, että henkilöstö ei ylikuormittuisi esimerkiksi digitalisaation aiheuttamien muutosten myötä. Kaikki haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että johtajilla on suuri merkitys sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa. Johtajat vaikuttavat omalla toiminnallaan koko henkilöstön toimintaan, motivoitumiseen ja viihtymiseen työssä, joka näkyy sekä ulkoisessa että sisäisessä työnantajakuvassa.

5.1.2 Dynaamisuus

Toiseksi yläluokaksi nousi henkilöstöjohtamisen osalta organisaation dynaaminen toiminta, joka nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Haastateltujen johtajien kokemusten perusteella Valtiokonttori nähdään työnantajana, joka rekrytoi monipuolisesti töihin henkilöitä erilaisilla taustoilla ja työkokemuksilla. Lisäksi Valtiokonttorin toiminnassa nähtiin vahvuutena organisaation uudistumiskykyisyys ja toimintaympäristön jatkuva hyödyntäminen, joka näkyy esimerkiksi yksityisen sektorin benchmarkkauksena. Haastateltavien mielestä valtion organisaatioiden dynaamisuudesta ja monipuolisuudesta pitäisi myös pyrkiä viestimään paremmin organisaatioiden ulkopuolelle.

Sitä mä oon kattonu ihan hyvällä Valtiokonttorissa, että mäkin oon tullu ulkoo, mun kollega on tullu ulkoo ja ne on tullu yksityiseltä, mun pomo on tullu yksityiseltä, että sillain meillä on onnistunut tää aika hyvin, meillä on hyvä kombo siinä, että on eri taustaisia johtamisasemassa. ... Ehkä kuitenkin

eniten hyötyä on nyt se, että benchmarkataan ja nimenomaa sitä yksityistä puolta, saadaan sieltä sellaista uutta näkemystä ja ajatusta. –Haastateltava 1

5.2 Työhyvinvointi sisäisen työnantajakuvan muodostajana

Tässä luvussa käsitellään aineistosta esiin nousseita asioita työhyvinvoinnista sisäiseen työnantajakuvaa muodostavana tekijänä. Aineiston perusteella haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi tekijöiksi organisaation sisäisen viestinnän, työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet sekä palkkausjärjestelmän. Työhyvinvointia koskevat yläluokat muodostuivatkin näistä tekijöistä, joita avataan seuraavaksi.

5.2.1 Viestintä

Ensimmäisenä yläluokkana toimii organisaation sisäinen viestintä ja tätä koskeva henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuudet organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Viestintää pidettiin haastateltavien keskuudessa työnantajakuvan muodostumisen tärkeänä tekijänä. Kahden haastatellun johtajan kokemusten mukaan valtiolla ja valtiokonttorissa vallitsee avoin keskustelun kulttuuri, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen monipuolisten kanavien kautta. Mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, jonka seurauksena sisäisen työnantajakuvan koettiin haastateltavien mukaan vahvistuvan.

”Kyllähän meillä valtiossa ja valtiokonttorilla on sillee, voisi lainausmerkeissä sanoa, että aika demokraattinen tää itsensä ilmaisu ja asioiden esille tuominen, että tavallaan kaikkien mielipiteitä kuunnellaan” - Haastateltava 2

Yksi haastateltavista nosti esille, että valtion ulkoinen työnantajakuva ei vastaisi sisäistä työnantajakuvaa. Haastateltavan mukaan ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan välinen ristiriita tulisi esille erityisesti rekrytoinneissa, jossa työnhakijoilla saattaa olla valtiolla työskentelystä vääränlainen käsitys. Työnhakijoilla voi olla käsitys, että valtiolle voi hakea työskentelemään sellaiset henkilöt, jotka ovat väsähtäneet työurallaan ja kaipaavat työtä, joka on luonteeltaan vähemmän hektisempää ja rennompaa. Lisäksi haastateltava koki poliittiset virkanimitykset yhdeksi sisäistä työnantajakuvaa rapauttavaksi tekijäksi. Poliittiset virkanimitykset näkyvät haastateltavan mukaan käytännössä siten,

että rekrytointiprosessin auetessa paikka on todellisuudessa ja täytetty, mutta rekrytointia pidetään silti edelleen auki.

''Yks näkökulma siinä voi olla se, että siitä on ulkopuolella sellanen kuva, sen huomaa rekrytoinneissa, että ajatellaan että jos oot väsähtänyt urallas muuten niin sä voit tulla lepäämään tänne ... heidän näkemys on todella nopeesti muuttunut että täällähän juostaan niinkun tosi kova –

Haastateltava 1

''Mä näkisin että nyt nää poliittiset virkanimitykset niin kyllä ne rapauttaa sitä tosi nopeesti. Et kyllä se niinku on uskoon vaikuttanu jo itselläkin tästä sisäisestä työnantajakuvasta.''

Haastateltava 1

Haastateltavien mielestä julkiset asiantuntijahaastattelut mediassa ja valtiolla työskentelyn esiin tuominen viestinnässä ovat merkittäviä tekijöitä sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa. Monikanavaisen viestinnän avulla ihmisten tietoisuuteen saadaan valtiolla työskentelevien henkilöiden vahvaa asiantuntijuutta ja tämän lisäksi voidaan muodostaa ihmisille ulkoista työnantajakuvaa esimerkiksi sosiaalisen median vapaamuotoisempien julkaisujen avulla. Haastatelluista kaksi henkilöä nosti esiin Verohallinnon sosiaalisen median tilit, joiden avulla on onnistuttu luomaan valtiosta vähemmän jäykkä mielikuva. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi valtion ylläpitämien työnantajaverkkosivujen merkityksen. Verkkosivujen avulla pyritään viestimään työnhakijoille valtiolla työskentelystä sekä julkaistaan valtion työpaikkailmoituksia yhdelle verkkosivulle.

''Mä luulen että siinä on tavallaa kahdella eri tasolla että monet virastot tekee virastokohtaisesti aika paljonkin että tulevat esiin ja tuovat asiantuntijuuttaan ja asiantuntijoitaan esille ja siinä käytetään näitä sähköisiä kanavia ... Mutta tavallaa myöskin että näytetään että me käytetään niitä vähemmän informaalisia tai voimme käyttää vähemmän informaalisia keinoja, ettei aina olla niin totisii.'' -Haastateltava 2

5.2.2 Työn merkityksellisyys ja henkilöstön kehittäminen

Toisena yläluokkana nousi aineistossa esille työn merkityksellisyys ja työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että valtion sisäisen työnantajakuvan kannalta merkittävin tekijä on valtion tarjoamat merkitykselliset ja mielenkiintoiset työtehtävät. Haastateltavat kokivat työtehtävät sellaisiksi, joita ei pääse tekemään muualla kuin valtion organisaatioissa.

''No kyllä se tärkein asia on tehtävät. ...Se on ehdottomasti se. Ja valtiolla on sellaisia tehtäviä pääsääntöisesti mitä missään muualla ei voi tehdä.'' -Haastateltava 3

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi kehityskohteeksi haastateltavat kokivat henkilöstön urakehitysmahdollisuudet. Valtion tulisi haastateltavien mukaan panostaa entistä vahvemmin henkilöstön urakehittämiseen tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia sekä panostamaan työntekijöille tukea uralla etenemiseen. Yksi haastateltavista koki, että urakehitykseen panostaminen on valtion sisäisen työnantajakuvan kehityskohde ja sen avulla voitaisiin tarjota työntekijöille monipuolinen työura valtiolla monipuolisissa työtehtävissä.

''Uranäkymät ja urakehitys vois olla semmonen selkeempi tai tavallaa niitä variaatioita mitä niihin työntekemisiin liittyy että jos tuut vaikka valtiolle niin sulla on sitten valtiolla paljon mahdollisuuksia niin se ei välttämättä oo se yksi uraputki sinne eläkkeelle asti vaan siinä on paljon muutakin'' -Haastateltava 2

Tehtäväkierto koettiin haastateltavien mukaan erittäin hyväksi työhyvinvoinnin ylläpitämisen välineeksi, ja samalla myös valtion organisaatioiden kehittämisen työkaluksi. Henkilöstön tehtäväkiertoa yksiköiden ja organisaatioiden välillä tulisi haastateltavien mielestä lisätä, sillä se on todettu johtajien kokemuksen mukaan toimivaksi keinoksi henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta. Tehtäväkierrossa henkilöstö pääsee kehittämään itseään vaihtuvien työtehtävien avulla, ja samalla organisaatioiden eri yksiköt pystyvät saamaan erilaisia näkemyksiä ja työkaluja tehtävien ja ongelmien ratkaisemiseen.

''Kyllä se (tehtäväkierto) mun mielestä on tosi erinomainen --...me olemme sitä saaneet aika paljon uutta kokemusta ja sitten ihmiset, jotka on tullu niin tuntuu, että ne tekee ihan uudella innolla niitä töitä. Että se on mitä ehdottomasti suosittelen että jatketaan ja laajennetaan jos vaan suinkin mahdollista.'' -Haastateltava 2

5.2.3 Palkitseminen ja vakaat työsuhteet

Kolmantena yläluokkana haastateltujen kokemuksien perusteella muodostui henkilöstön palkitseminen ja työsuhteen pysyvyys. Kaikki haastateltavat pitivät valtion palkkatasoa kohtuullisena, mutta olivat myös yhtä mieltä siitä, että valtion palkkausjärjestelmää tulisi kehittää paremmaksi. Palkkausjärjestelmä ei haastateltavien mukaan pysty palkitsemaan tarpeeksi hyvin työstä suoriutumisesta. Haastateltavat toivoivat, että valtiolla pyrittäisiin kehittämään keinoja, joilla työsuorituksista voitaisiin palkita paremmin ja palkkajärjestelmä pysyisi paremmin henkilöiden suorituksien ja kehittymisen mukana.

''Palkkausjärjestelmä että se ei vastaa sitä miten se on laadittu. Ei oo koskaa ollu sillee että se työsuoritus vaikuttas siihen, aina saadaa joku sitten mikä se marginaalin on missä joudutte pysymään -- ... Se vaikuttaa siihen sisäiseen työnantajakuvaan ja maineeseen.'' –Haastateltava 1

Haastatteluista kävi ilmi myös, että työsuhteet ovat valtiolla pysyvämpiä, kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Valtio pyrkii haastateltujen mukaan turvaamaan työntekijöiden työurat mahdollisimman hyvin, jotta työntekijät saataisiin sitoutettua organisaatioihinsa ja tarjoamalla pitkät työurat aina eläkeikään saakka. Vakaat työurat koettiin keskeiseksi positiiviseksi tekijäksi valtiolla työskentelevien työhyvinvoinnin kannalta.

''No kyllä se että valtiolla on jos yksityiseen vertaa niin kyllä ne työsuhteet on paljon vakaampia ja vakituisempia ...valtio on hyvin vakaa työnantajana että työpaikka on hyvin turvattu.'' -

Haastateltava 3

Valtion tarjoama työsuhteen pysyvyys koettiin kuitenkin myös negatiivisena asiana. Turvattu työsuhde näyttäytyi erään haastateltavan mukaan niin kutsuttuna työntekijöiden vapaamatkustuksena, eikä valtiolla ole haastateltavan mukaan riittäviä valmiuksia puuttua organisaation tehokkuuden kannalta haitallisiin työntekijöihin. Heikommin työskentelevät työntekijät aiheuttavat haastateltavan mukaan tilanteen, jossa muun yksikön täytyy työskennellä entistä kovempaa pitääkseen yksikön tehokkuutta yllä ja pysyäkseen tulostavoitteissa. Kyseinen ongelma heijastuu haastatellun mielestä negatiivisesti sisäiseen työnantajakuvaan, ja ongelman ratkaisemiseksi valtion pitäisi kehittää toimivammat toimintatavat.

''Heikkouksina (työnantajakuvassa) ehkä just tän, että joskus pitäis myös toimenpiteitä kohdistaa myös siihen henkilöstöön että kyllä se tunnettu tosiasia on että valtiolla on niinku henkilöstö, joka tietynlaista vapaamatkustusta harrastaa ja jopa haittaa toimintaa mutta sitten keinot ovat aika olemattomat ja se nyt sitten tietysti kiristää sitä tehokkuus ruuvii muille'' – Haastateltava 1

Tutkimuksen aineiston sisällönanalyysissä saatiin kerättyä lukuisia havaintoja valtion sisäiseen työnantajakuvaan muodostumiseen liittyen Valtiokonttorin näkökulmasta. Valtion sisäisen työnantajakuvan muodostajina toimivat huomiotavat kohteet ja kehitettävät kohteet on listattu alla olevaan taulukkoon. (Kuvio 2) Huomioitavat kohteet koskevat niitä asioita, jotka haastateltavat kokivat sisäistä työnantajakuvaa vahvistaviksi tekijöiksi, ja joihin valtion tulisi panostaa tulevaisuudessakin. Kehitettävät kohteet ovat puolestaan asioita, joita haastateltavien mielestä tulisi pyrkiä kehittämään, jotta valtion sisäinen työnantajakuva ja maine organisaationa vahvistuisi.

Huomioitavat kohteet	Kehitettävät kohteet
Avoin sisäinen viestintä	Palkkausjärjestelmä
Tehtäväkierrot	Poliittiset virkanimitykset
Työn joustavuus	Urakehitys ja uravalmennus
Henkilöstön monipuoliset taustat	Virastojen tulossopimukset
Työsuhteen pysyvyys	Henkilöstön kuormitus vs. resurssit
Valtiokonttorin hyvä maine työnantajana	Ulkoinen vs. sisäinen työnantajakuva
Merkitykselliset ja mielekkäät työtehtävät	
Esimiestyö	

Kuvio 2. Johtajien korostamat sisäisen työnantajakuvan muodostajat.

6 LOPUKSI

6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena valtiolla työskentelevät johtajat kokevat valtion sisäisen työnantajakuvan ja miten sitä tulisi kehittää. Tutkimuksessa syvennyttiin haastateltavien johtajien kokemuksiin koskien valtion henkilöstöjohtamista, työnantajakuvaa sekä lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaation eli Valtiokonttorin mahdollista roolia valtion henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea Valtiokonttorin johtajaa. Aineiston avulla pyrittiin hakemaan vastausta tutkimuskysymykseen: ”Millaisena valtiolla työskentelevät johtajat kokevat valtion sisäisen työnantajakuvan ja miten sitä tulisi kehittää?”

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kokemukset valtion henkilöstöjohtamisesta ja sisäisestä työnantajakuvasta vaihtelivat haastateltavien välillä. Tutkimuksen aineiston keruuvaiheessa tiedostin, että haastateltavien subjektiiviset kokemukset saattavat erota toisistaan, sillä ihmiset kokevat työnantajakuvan ja henkilöstöjohtamisen kukin omalla tavallaan. Haastateltavien toimiminen subjekteina vastaa laadullisen tutkimuksen metodia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1996, 200-201.)

Kokonaisuutena haastatteluiden jälkeen voidaan todeta, että haastateltavat kokivat valtion sisäisen työnantajakuvan hyväksi, mutta sen koettiin olevan osittain ristiriidassa ulkoisen työnantajakuvan kanssa. Organisaatioiden ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan välisiä ristiriitoja on tunnistettu aikaisemminkin keskeiseksi työnantajakuvaa koskeväksi ongelmaksi. (Knox & Freeman 2006, 707-711.) Ulkoista työnantajakuvaa kuvailtiin haastateltavien mukaan jäykäksi ja toiminnaltaan hitaaksi. Organisaatiossa työilmapiiriä kuvattiin todellisuudessa hektiseksi ja vaativaksi ympäristöksi, mutta samaan aikaan organisaatiossa vallitsee avoin ja auttavainen ilmapiiri, jossa johto on henkilöstön tavoitettavissa. Haastateltavien mukaan johto lähentynyt merkittävästä henkilöstöä vuosikymmenien kuluessa ja organisatoriset hierarkkiset rajat ja etäisyydet ovat kaventuneet.

Haastatteluista selvisi, että viraston asettamat tuloksellisuustavoitteet ja niukat resurssit eivät aina keskustele keskenään, joka koettiin työnantajakuvaan liittyvänä henkilöstöjohtamisen ongelmana. Yhden haastateltavan mielestä valtion pitäisikin digitalisaation kehittämisen hankkeisiin panostaessaan pyrkiä siihen, että digitaalisten uudistusten avulla saataisiin mahdollisimman paljon

irti koneista ja järjestelmistä, jotta henkilöstön työkuorma pysyisi kohtuullisena. Työkuorman kohtuullisuudesta huolehtiminen edistää työn kokonaistyytyväisyyttä sekä kokonaistyytymättömyyttä. (Juuti 1989, 22-23.) Työn kuormittavuus vaikuttaa henkilöstön työkykyisyyteen, joten kuormittavuuteen pitäisi puuttua ajoissa, jotta henkilöstö ei ajaudu korkean stressitason seurauksena työuupumukseen (Viitala 2013).

Valtion yhteinen palkkausjärjestelmä nousi jokaisessa haastattelussa esiin kehitettävänä kohteena. Lisäksi valtion työtyytyväisyyskyselyn mukaan valtion palkkausjärjestelmä on eniten kritiikkiä herättävä tekijä henkilöstön keskuudessa (VMBaro 2020). Haastateltavien mukaan valtio pystyy kilpailemaan palkkauksessa, mutta palkkausjärjestelmä ei pysty palkitsemaan työn suoriutumisesta. Työn suoritukseen perustuvaa palkitsemista tulisikin haastateltavien mielestä kehittää paremmaksi, jotta työstä suoriutuminen olisi motivoivampaa. Palkkausjärjestelmään kohdistuva kritiikki voidaan yhdistää työtyytyväisyyden kehittämisalueeksi, jotta henkilöstön toimeentulotarpeet tyydytettäisiin. (Juuti 1989, 38-39.)

Haastatteluista selvisi, että Valtiokonttorin käyttämät tehtäväkierron koettiin onnistuneena välineenä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Tehtäväkierron avulla organisaation eri yksiköt pystyvät vertaiskehittämään toisiaan, kun hyväksi todettuja käytäntöjä päästään yhdistelemään tiimien välillä. Samaan aikaan myös henkilöstön työtehtävät saavat vaihtelua, joka ylläpitää työn monipuolisuutta. Haastateltavat kokivat, että vertaiskehittämistä tehtäväkierron avulla voitaisiin hyödyntää enemmänkin ja valtion pitäisi panostaa myös yksilöiden urakehitykseen. Urakehitykseen panostaminen lisäisi haastateltavien mukaan Valtiokonttorin ja samalla myös valtion positiivista työnantajakuvausta, jos valtiolla on käyttää resursseja henkilöstön kehittämiseen ja kasvutarpeiden tyydyttämiseen. Henkilöstön kehittäminen ja kasvutarpeiden tyydyttäminen on yhteydessä Maslowin motivaatioteorian ylimmälle tasolle, jonka mukaan yksilöillä on tarve itsensä toteuttamiseen. (Juuti, 1989, 34-39.)

Haastateltavat kokivat viestinnän olevan merkittävässä asemassa työnantajakuvan muodostumisessa. Hyvällä sisäisellä viestinnällä organisaation henkilöstö pysyy mukana arjessa ja muutoksissa, kun johto viestii käynnissä olevista asioista selkeästi ja henkilöstö pääsee itse myös vaikuttamaan päätöksentekoon sisäisten kanavien avulla. Samalla myös ulkoinen viestintä koettiin merkittäväksi, sillä ulkoisella viestinnällä valtion asiantuntijat pääsevät antamaan lausuntojaan työhön liittyen, mikä lisää valtion organisaatioiden mielenkiintoa ja houkuttelevuutta työnantajana. Myös sosiaalisen

median kanavilla saadaan muodostettua hyvä suhde organisaatioiden ulkopuolisiin henkilöihin sekä asiakkaina, että potentiaalisina työnhakijoina.

6.2 Johtopäätökset

Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välistä suhdetta tulisi jokaisen organisaation tarkastella osaavan työvoiman houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Työnantajakuvaan liittyvät kokemukset voivat vaihdella suurestikin yksilöiden välillä, joten organisaatioiden tulisi tunnistaa huomioitavat kohteet kokonaisuutena ja laatia työnantajakuvan kehittämiseen keskittyvä henkilöstöstrategia. Monet julkiset organisaatiot ovat viime vuosina painineet digitalisaation kehittämisen hankkeissa, jotka pakottavat organisaatioita toimimaan uudella tavalla ja uusilla työkaluilla. Henkilöstön työhyvinvoinnin jatkuva varmistaminen on yksi keskeinen sisäisen työnantajakuvan muodostaja, jonka merkitystä ei voi aliarvioida. Henkilöstön hyvinvoinnin kautta organisaation sisäinen työnantajakuva heijastuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan, joka houkuttelee organisaatioon uusia osaajia.

Sisäisen työnantajakuvan muodostumisen keskeisimpänä tekijänä pidetään merkityksellisiä ja kiinnostavia työtehtäviä. Organisaatioiden tulisi panostaa viestimään henkilöstölleen ja ulkopuolisille henkilöille organisaation työn merkityksellisyydestä. Organisaation työntekijät muodostavat työtehtäviensä ja työpaikkansa mukaisesti oman identiteettinsä organisaatiosta ja itsestään organisaation jäsenenä. Organisaation identiteetti kulkee henkilöstön kautta ulkopuolisten tietoisuuteen henkilöstön lähipiirin ja eri kanavien kautta, joten organisaation tulisi panostaa viestintään sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Sisäistä työnantajakuvaa voidaan ilmiönä selittää organisaation henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin avulla. Organisaatioiden henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että henkilöstö sitoutuu toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja omaksuu organisaation arvot ja strategian. Henkilöstöjohtamisen onnistumisessa johtajien ja esimiesten rooli on keskeinen. Työhyvinvoinnin johtamisella varmistetaan henkilöstön työtyytyväisyys toimeentulo-, vuorovaikutus- ja kasvutarpeiden tyydyttämisellä. Henkilöstön tarpeiden tyydyttäminen ylläpitää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatiossa työskentelemiseen.

6.3 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin johtajien kokemuksia valtion sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeää olisi tutkia syvemmin, millaisin strategisoin keinoin valtio pyrkii parantamaan työnantajakuvaansa ja kuinka yhtenäisenä valtion henkilöstöjohtaminen koetaan. Tämän tutkimuksen kohteena oli yksittäinen valtion virasto, mutta mielenkiintoista olisi huomata, miten valtion työnantajakuvaa johdetaan käytännössä ylhäältä, esimerkiksi ministeriötasolla.

Näen työnantajakuvan merkityksen organisaatiolle yhä tärkeämpänä tulevaisuudessa, kun organisaatiot taistelevat osaavan työvoiman rekrytoinnista sekä henkilöstön sitouttamisesta. Tästä syystä työnantajakuvasta pitäisi tehdä jatkotutkimuksia sen jokaisesta osa-alueesta. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välisen suhteen tutkimisesta hyötyisi jokainen organisaatio.

LÄHTEET

- De Stobbeleir K., De Clippeler I., Caniels M., Goedertier F., Deprez J. De Vos A., & Buyens D. (2018). The Inside Effects of a Strong External Employer Brand: How External Perceptions Can Influence Organizational Absenteeism Rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 2106-2136.
- Durai P. (2010). *Human Resource Management*. Pearson India.
- Haavisto A. (2016). *Organisaation maine ja sosiaalinen media – Case Rikosseuraamuslaitos*. Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi S. Remes R. & Sajavaara P. (1996). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huhta M. (2016). Julkisen sektorin työnantajakuva, *Työn Tuuli*, 2, 7-15.
- Juuti P. (1989). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Juuti P. & Vuorela A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu A & Piirainen T. (2012). *Hyvä työ työpaikkatason tarkastelussa*. Teoksessa: Pyöriä P. (2015) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen J. (2012), *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Alma Talent.
- Knox S. & Maxwell R. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893-907.
- Knox S. & Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Lievens F. & Slaughter J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lievens F., Van Hove G., & Anseel F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Mosley R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley & Sons.
- Torkki M. (2018). *Työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla*. Vaasan yliopisto.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Tammi.
- Viitala R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Internet lähteet:

Palkeet (2020). *Valtion työnantaja- ja työnhakijapalvelujen internetsivut*. Haettu osoitteesta <https://www.valtiolle.fi/fi-FI>

Palkeet. (2020). *Valtion henkilöstön työtyytyväisyys kysely (VMBaro)*. Haettu osoitteesta <https://www.palkeet.fi/palvelut/vmbaro-valtion-henkilostotutkimus/vmbaro-tulokset-valtiolla.html>

Rikosseuraamuslaitos (2020). *Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta 2020-2023*. Haettu osoitteesta

https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/uRujBYQ25/Strategia2020_2023_verkkoon.pdf

Tulli. (2020). *Tullin strategia 2020-2023*. Haettu osoitteesta <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/strategia>

Valtioneuvosto. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö (2020). *Valtiovarainministeriö rooli valtion henkilöstöjohtamisessa*. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana>

LIITTEET

LIITE 1:

Teemahaastattelun runko:

Johdatus aiheeseen/lämmittely:

- Kerro taustasi ja urastasi valtiolla

Teema 1: Henkilöstöjohtaminen valtiolla

- Millaisena koet valtion henkilöstöjohtamisen?
- Miten valtio pitää huolta henkilöstön hyvinvoinnista?
- Kuinka tärkeänä koet esimiesten merkityksen henkilöstötavoitteiden saavuttamiseksi?

Teema 2: Valtion sisäinen työnantajakuva

- Millaisena koet valtion sisäisen työnantajakuvan tällä hetkellä?
- Mitkä ovat vahvuudet / heikkoudet?
- Miten sisäistä työnantajakuvaa tulisi mielestäsi kehittää?

Teema 3: Oma organisaatio (Valtiokonttori)

- Millaisena koet Valtiokonttorin merkityksen valtion työnantajakuvan kehittämisessä?
- Mitkä ovat Valtiokonttorin tavoitteet työnantajakuvan kehittämisessä?
- Miten Valtiokonttori on mielestänne onnistunut henkilöstöjohtamisen tavoitteissaan sekä työnantajakuvan kehittämisessä?