

Noora Salonen

# Pirkkalan kunnan työnantajamielikuvan kirkastaminen työntekijäkokemuksia hyö- dyntäen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Noora Salonen
Työn nimi	Pirkkalan kunnan työnantajamielikuvan kirkastaminen työntekijäkokemuksia hyödyntäen
Toimeksiantaja	Pirkkalan kunta
Vuosi	2023
Sivut	68 sivua, liitteitä 9 sivua
Työn ohjaaja	Pia Kaari

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kirkastaa Pirkkalan kunnan työnantajamielikuva sekä selvittää tekijät, jotka koetaan työssä merkityksellisimmiksi. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää myös kunnan työnantajabrändin kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli hyödyntää työntekijöiden omia kokemuksia. Tämän vuoksi tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kysely toteutettiin kokonaiskyselynä, jolloin kohteena oli koko henkilöstö noin 1 000 työntekijää.

Työnantajamielikuvan voidaan ajatella olevan tehdyn työn tulosta. Tämän vuoksi se rakentuu hyvin monista eri henkilöstökäytäntöjen osa-alueista, kuten rekrytoinnista, perehdytyksestä, esihenkilötyöstä sekä sisäisestä viestinnästä sekä näiden toteutuksesta ja onnistumisesta. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu hiljalleen työsuhteen eri vaiheissa olevien työntekijäkokemusten kautta. Näitä käsitellään tarkemmin teoriaosuudessa.

Merkityksellisimmiksi tekijöiksi nousivat mukavat työkaverit ja työilmapiiri, vakiintunut työ ja vakaa työnantaja sekä työn merkityksellisyys. Tutkimus osoitti, että nämä tekijät olivat myös niitä, jotka koettiin onnistuneen henkilöstökäytännöistä parhaiten. Työpaikan sijainti ja työn joustavuus olivat monelle myös tärkeitä tekijöitä.

Tutkimus vahvisti kuvaa työntekijöiden kokemuksesta turvallisesta ja merkityksellisestä työpaikasta, jossa on mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Selkeästi kilpailukykyinen palkka tai muut rahalliset edut eivät ole suurimmat tekijät, joiden motivoimana henkilöt hakeutuvat Pirkkalan kuntaan. Niitä ovat muut edellä mainitut asiat. Työntekijät kokivat pääosin olevansa hyvin tyytyväisiä sekä työhönsä että työnantajaansa. Työtyytyväisyydellä nähtiin olevan myös selkeä vaikutus sitoutumiseen ja sen laatuun sekä työpaikan suositteluun.

**Asiasanat:** työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, työtyytyväisyys

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Noora Salonen
Thesis title	Improving the employer image of Pirkkala municipality by through employee experience
Commissioned by	Pirkkala municipality
Time	2023
Pages	68 pages, 9 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to improve Pirkkala municipality's employer image and identify the most relevant factors for employees. The study also aimed at answering the question, if the results of the thesis would also be used in the development of the municipality's employer brand. In this study was intended to use employee experiences. The study was implemented in quantitative research. A questionnaire was used as the method of data collection. The query was sent to all 1 000 employees of Pirkkala municipality.

The employer's image is shaped by various staffing practices, such as recruitment, orientation, pre-employment training, and internal communications, particularly regarding their accomplishments. Internal employer image is formed of employee experiences. The theoretical section of the thesis addressed these issues.

The study strengthened the concept of employee experiences. The employees experienced that the municipality is a stable employer; the working atmosphere is good and pleasant, and work is meaningful. Monetary advantages are not those factors, why they want to commit to an employer; they are other things mentioned above. Based on employee experiences, most employees are satisfied both with their jobs and employers. Job satisfaction has also been seen to have a clear impact on commitment and its quality, as well as on job recommendations.

**Keywords:** employer image, employee experience, job satisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
1.3	Tutkimuksen hyödyt toimeksiantajalle.....	7
2	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT .....	8
2.1	Rekrytointi .....	11
2.2	Perehdytys .....	13
2.3	Sisäinen viestintä ja avoin vuorovaikutus.....	14
2.4	Johtaminen ja esihenkilötyö .....	15
2.5	Organisaatiokulttuuri .....	17
2.6	Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.....	19
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVA .....	21
3.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva.....	21
3.2	Työntekijäkokemus.....	24
4	TYÖNANTAJABRÄNDI.....	26
4.1	Houkutteleva ja vetovoimainen työnantaja.....	26
4.2	Näkyvyyden ja mielikuvan markkinointi.....	27
4.3	Kunta-alan maine ja kuntabrändi .....	27
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	28
5.1	Kunta organisaationa .....	29
5.2	Strategia ja tavoitteet.....	29
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	31
6.1	Taustatekijät.....	32
6.2	Henkilöstöjohtamisen käytännöt .....	33
6.3	Työtyytyväisyys ja työn merkityksellisyys.....	39
6.4	Sitoutuminen ja motivaatio .....	41

6.5	Ulkoinen työnantajakuva ja organisaatiomaine .....	44
6.6	Luotettavuuden arviointi .....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
7.1	Kehitysideat.....	53
7.2	Pohdinta .....	55
LÄHTEET	.....	57

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Tietosuojailmoitus

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista (Kauhanen 2012, 16). Henkilöstöstä tulee pitää huolta ja heidän kokemuksillaan on suuri merkitys organisaation toiminnalle sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hyvinvoiva ja maineeltaan hyvä organisaatio herättää kiinnostusta ja houkuttelee oikeanlaista työvoimaa. Organisaation maineen ja houkuttelevuuden taustalla ovat mielikuvat organisaatiosta.

Laadukkaan työvoiman ja osaavan henkilökunnan palkkaaminen ei ole nykypäivänä itsestään selvää. Työnantajan on tiedostettava maineen vaikutukset sekä senhetkiseen henkilöstöön että tuleviin työntekijöihin. Pelkät sanat ja mainoslauseet eivät yksin kanna pitkälle. Olemassa olevien työntekijöiden on ensin tunnustettava loistavan työpaikan maine. He ovat potentiaalisimmat brändilähettiläät ja suosittelijat uusille työntekijöille. Tämän vuoksi on tärkeä tiedostaa heidän kokemuksensa työpaikasta, sen merkityksestä ja onnistumisesta sekä haasteista ja kehitysideoista.

Tässä tutkimuksessa perehdytään Pirkkalan kunnan työnantajamielikuvaan ja sen kirkastamiseen työntekijäkokemuksia hyödyntäen. Aihe on valikoitu yhteistyössä Pirkkalan kunnan kanssa, jonka visio ja tavoite on kehittää työnantajamielikuvaansa sekä toteuttaa näkyvämpää ja houkuttelevampaa työnantajabrändiä.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tarkoituksena on saada vastaus tutkimuskysymykseen, millainen on Pirkkalan kunnan henkilöstön kokema sisäinen työnantajamielikuva. Työn tavoitteena on kirkastaa ne tekijät, jotka koetaan merkityksellisimmiksi omassa työssään ja työpaikassaan. Toisin sanoen sellaiset tekijät, jotka saavat heidät motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa myös ulkoisen työnantajamielikuvan sekä työnantajabrändin kehittämässä.

Maritta Joen (2021, 30) henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa on sivuttu henkilöstölle tehtäviä erilaisia kyselytutkimuksia ja niiden merkityksiä. Kehittämisen

ohella kyselytutkimuksien tarkoitus on antaa työntekijälle kokemus siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Tutkimuksia olisi syytä toteuttaa tietyin väliajoin, jotta myös kehittymistä voitaisiin seurata. Tämän opinnäytetyön avulla on pyritty lisäämään myös työntekijäymmärrystä sekä tunnetta siitä, että henkilöstöä halutaan kuunnella ja heidän kokemuksiltaan on merkitystä.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli hyödyntää työntekijäkokemuksia, minkä vuoksi tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeella. Kysely kohdennettiin koko kunnan henkilöstölle. Koko henkilöstölle suunnatuista kyselyistä voidaan käyttää myös nimeä kokonaiskysely (Huhta & Myllyntaus 2021, 3.3.1).

Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva koko henkilöstöstä ja heidän kokemuksistaan. Tämän vuoksi kysely valikoitui menetelmistä tehokkaimmaksi ja luotettavimmaksi vaihtoehdoksi. Kysely pyrittiin toteuttamaan hyvin anonyymisti, jotta se houkuttelisi enemmän vastaajia. Kyselylomake lähetettiin koko kunnan henkilöstölle noin 1 000 työntekijälle. Kyselyn vastausaika oli kolme viikkoa. Tänä aikana kyselyyn vastasi 223 työntekijää.

## **1.3 Tutkimuksen hyödyt toimeksiantajalle**

Kyselytutkimus ja työntekijäkokemukset ovat avainasemassa arvioitaessa työnantajamielikuvaa ja sen kirkastamista. Tulosten analysoinnin pohjalta työnantajalla on käsitys työntekijöiden omista kokemuksista koskien sekä sisäistä että ulkoista mielikuvaa. Työnantajamielikuvan kirkastamisen myötä on mahdollisuus kehittää myös työnantajabrändiä, rekrytoinnin näkyvyyttä ja kunta-alan houkuttelevuutta.

Kunta-alan haaste nyt ja lähitulevaisuudessa tulee olemaan riittävän työvoiman saaminen (Kunnan työnantajakuva... 2008, 3). Työnantajamielikuvan kirkastaminen ja näkyvämpi työnantajabrändi voivat olla edesauttamassa kehittämään sekä sisäistä työnantajamielikuvaa että houkutellessaan ulkopuolista

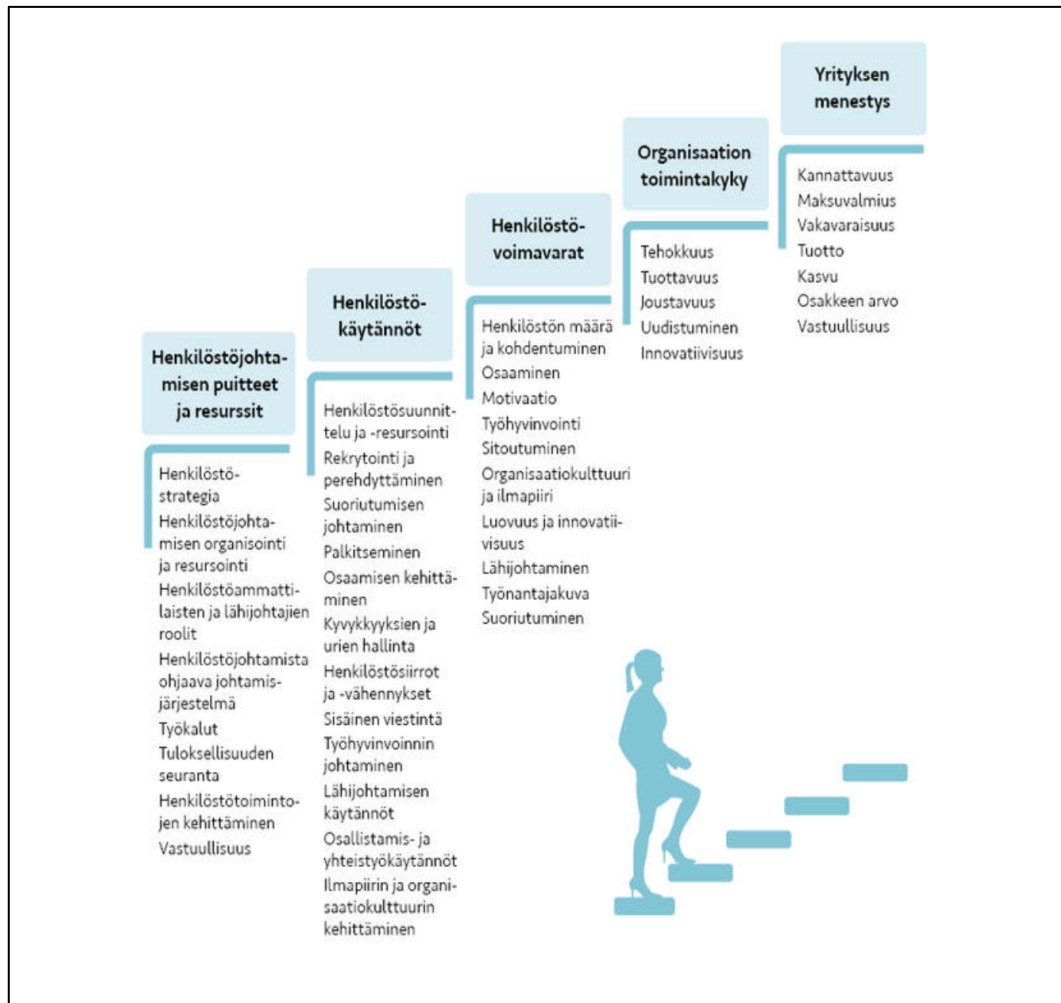
osaavaa työvoimaa. Jos työnantaja haluaa houkutella osaavaa työvoimaa, työn on oltava maineen ja mielikuvan lisäksi myös tarpeeksi haastavaa ja kehittäväää (Juuti & Vuorela 2015).

## **2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT**

Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat merkittäviä tekijöitä työnantajamielikuvan muodostumisessa ja ne kytkeytyvätkin osaksi organisaation liiketoiminnallista strategiaa. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Strategiset linjaukset voivat liittyä henkilöstösuunnitteluun ja resursointiin tai esimerkiksi henkilöstökäytäntöjen toimivuuteen ja sitä kautta työntekijöiden motivoimiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 138.) Koko prosessilla on toimiessaan vaikutus strategian onnistumisen lisäksi myös työntekijöiden kokemukseen.

Viitala (2021, 25–26) on havainnollistanut teoksessaan henkilöstöjohtamista kuvaavaa porrasmallia, johon on koottu tutkimustulosten valossa keskeisiä organisaation arvoa tuottavia tekijöitä, joilla onnistuessaan on henkilöstön kannalta, etenkin organisaation menestyksen ja vahvan työnantajamielikuvan kannalta keskeinen rooli (Kuva 1).





Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021, 27)

Portaiden alkupää, puitteet ja resurssit, ovat koko organisaation kivijalka. Mitä tukevammin portaiden alaosassa organisaatiossa on rakennettu, sitä paremmat edellytykset onnistua portaiden yläpäässä. Tämän varaan nojautuvat henkilöstökäytännöt, joita ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, sisäinen viestintä, johtaminen ja esihenkilötyö. Nämä näyttäytyvät työntekijöille jokapäiväisessä arjessa. (Viitala 2021, 26–27.) Näiden toiminnalla tai vastaavasti toimimattomuudella on suuri merkitys portaiden seuraavaan askelmaan, henkilöstövoimavaroihin, joihin myös työnantajamielikuva kuuluu (Kuva 2).



Kuva 2. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitala 2021, 37)

Henkilöstövoimavarat eli inhimilliset voimavarat kattavat potentiaalisen ja sitoutuneen henkilöstön lisäksi muun muassa työilmapiirin, työhyvinvoinnin, sitoutumisen, motivaation ja organisaatiokulttuurin sekä tutkimuksen keskiössä olevan työnantajamielikuvan. Tavoitteiden täyttymiseen tarvitaan onnistuneita henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2021, 30–31.) Työnantajamielikuvaa tutkittaessa on siksi tarkasteltava tulokseen vaikuttavia tekijöitä, henkilöstökäytäntöjä sekä -voimavaroja.

Tässä tutkimuksessa keskitytään niistä muutamiin kokonaisuuksiin, joilla on tutkitusti yhteys työnantajamielikuvaan. Henkilöstökäytäntöjen onnistuminen ja niihin panostaminen on välttämätöntä hyvän mielikuvan toteutumisessa. Työnantajamielikuvaa voidaankin pitää tehdyn työn tuloksena ja lopputulemana (Viitala 2021, 31).

## 2.1 Rekrytointi

Rekrytointi on työnantajamielikuvan kannalta yksi olennaisimmista ja näkyvimmistä osa-alueista. Työnantajamielikuva on rekrytoinnissa eräänlainen houkutin, jolla pyritään herättämään hakijoissa positiivista kiinnostusta (Rossi 2020). Koko rekrytointiprosessi on organisaatiolle iso mahdollisuus mielikuvan kirkastamiseen. Tärkeimmiksi keinoiksi nousevat vuorovaikutustilanteet, digitaalinen viestintä, tiedottaminen aikatauluista ja rekrytoinnin kulusta sekä valinnoista. (Hyppänen 2013.) Rekrytoinnin onnistuminen on mahdollista varmistaa myös hyvällä rekrytointistrategialla, joka luo tietyt periaatteet rekrytoinnin toteuttamiselle (Viitala 2021, 72). Strategialla voidaan varmistaa esimerkiksi rekrytoinnin näkyvyys, visuaalisuus, tarinan kerronta ja työpaikan houkuttelevuus (Laine 2016).

Rekrytointi-ilmoitus on osa työnantajan näkyvyyttä ja sen laatiminen on tärkeää suunnitella tarkoin. Huumori on onnistuessaan hyvä keino välittää tunnetta nuorekkaasta ja hyväntuulisesta työpaikasta. Tällaiset keinot eivät kuitenkaan sovi jokaisen yrityksen tai organisaation työnantajamielikuvaan tai -brändiin. Lisäksi huoliteltu ja oikeinkirjoitettu ilmoitus viestii yrityksen luotettavuudesta. Tärkeää työnantajamielikuvan kannalta on pitää kiinni ilmoituksessa kuvailuista asioista ja päivämääristä. (Joki 2021, 68.) Rekrytoinnissa tärkeintä ei ole työpaikkailmoituksen houkuttelevuus tai markkinointi, vaan se, kuinka paljon ilmoitus tavoittaa oikeaa kohderyhmää (Rossi 2020). Oikean kohderyhmän tavoittaminen ei aina ole yksinkertaista, sillä erilaisia viestintäkanavia on paljon.

Laine (2017) blogissaan käsittelee rekrytoinnin näkyvyyttä ja sen mahdollisuuksia. Rekrytointi-ilmoituksia ja viestintäkanavia on hyvä myös kyseenalaistaa. Tuttuun ja turvalliseen tyytyminen saa aikaan mahdollisesti totuttuja ja ennalta arvattavia tuloksia ja tämän vuoksi muutosta on vaikea saada aikaan. Etenkin rekrytointihaasteiden kohdalla olisi syytä kehittyä myös tältä osin.

Näkyvyys ja houkuttelevuus korostuvat etenkin ulkoisen rekrytoinnin osalta. On hyvä pohtia sitä, miten houkutella osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä, jotka haluavat sitoutua osaksi työyhteisöä. Työsuhteet ovat muuttuneet aiem-

paa nopeatempoisemmiksi ja vaihtuvuus on kasvanut. Potentiaalisia työntekijöitä voi löytää etätöiden ansiosta mistä tahansa. Kasvavan potentiaalinen vuoksi myös näkyvyys ja työpaikan markkinointi ovat nousseet tärkeäksi osaksi rekrytointia. (Rossi 2020.)

Starinecan (2015) tutkimuksessa on havainnointi julkisen hallinnon tulevaisuuden työpaikkoja asiantuntijatehtävien osalta. Enenevässä määrin nuoret korkeasti koulutetut ovat kiinnostuneita enemmän organisaatioiden arvoista ja eettisyydestä kuin työn pysyvyydestä ja vakaudesta. Tutkimus osoitti, että rekrytoinnilla ja työnantajan näkyvyydellä voidaan houkuttaa uuden sukupolven osaajia, on vain osattava vedota oikeanlaisiin yksityiskohtiin ja tuotava ne selkeästi esille. Rekrytointiprosessissa yhä useammin selvitetään työnantajan arvot ja kulttuuri, vastaavatko ne omia arvoja ja asenteita. Näiden olisi hyvä tulla esille näkyvästi työnantajan kotisivuilla tai muussa mediassa.

Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa ulkoisen työnantajamielikuvan lisäksi myös sisäiseen mielikuvaan. Tällöin organisaatio valitsee uuteen työtehtävään jo työnantajalla töissä olevan työntekijän, jonka osaaminen ja potentiaali ovat tiedossa. Tämä on varma valinta silloin kun halutaan välttää epävarmuutta ja virheellisiä valintoja. Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan arvostukseen, urakehitykseen ja sitoutumiseen, jolla on suoranainen vaikutus myös motivaatioon ja työntekijäkokemukseen. (Vaahtio 2005, 37.)

Rekrytointi on itsessään pitkä prosessi, jossa toimintatavat ja onnistuminen vaikuttavat yrityksen ja organisaation lisäksi työnhakijaan (Joki 2021, 81). Rekrytoinnissa ei riitä, että panostaa vain näkyvimpiin osa-alueisiin, kuten rekrytointi-ilmoituksiin tai haastatteluun. Hyvän ja ammattitaitoisen strategian turvin on mahdollista onnistua koko prosessissa vaalien samalla organisaation arvoja. Työpaikkaa hakeneiden oikeanlainen tiedottaminen on ulkoisesti näkyvämmämpiä, mutta hyvin tärkeä osa prosessin onnistumista ja työnantajamielikuvaa. Vaikka työntekijä ei tulisikaan valituksi tehtävään, kiitosviesti ja kannustus hakea uudelleen lisäävät välittämisen tunnetta ja positiivista kuvaa organisaatiosta. (Hyppänen 2013.)

## 2.2 Perehdytys

Hyvän perehdytyksen ansioista uusi työntekijä sulautuu nopeasti osaksi työyhteisöä sekä oppii ja omaksuu uudet työtehtävät. Tämän lisäksi oikeanlainen perehdytys luo työntekijälle onnistumisen ja turvallisuuden tunteita, sekä auttaa sitoutumaan paremmin osaksi organisaatiota. Turvallisuuden tunnetta lisää myös tieto siitä, miten perehdytys etenee ja milloin uudelta työntekijältä odotetaan itsenäistä suorittamista. (Joki 2021, 85–86.) Tärkeää on välittää aidosti uudesta työntekijästä ja tämän osaamisesta.

Laadukkaaseen perehdytykseen kuuluu perehdytys suunnitelman laadinta. Tässä käydään läpi vastuuperehdyttäjä, joka esittelee työpaikan ja työkaverit ja ottaa vastuun perehdytyksestä. Perehdytys suunnitelmasta tulisi löytyä väylät, joista uusi työntekijä löytää tarvittavat tiedot organisaatiosta. Perehdytyksen lähtökohtana on toivottavaa uusi työntekijä tervetulleeksi, näkemällä ja kuulemalla aidosti hänet sekä varaamalla tähän myös aikaa ja resursseja. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan maksimoida turvalliset olosuhteet, samalla vähentäen työtapaturmien ja tarpeettomien virheiden syntymistä sekä lisäämällä työtyytyväisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Perehdytyksen suurimmaksi virheeksi voidaan katsoa tarpeellisen opastuksen puuttuminen. Työntekijältä ei voida vaatia laadukasta työnjälkeä, mikäli ei ole saanut tarpeellista ja johdonmukaista ohjausta. Esihenkilön vastuulle jää perehdytyksen toteutuminen ja sen ohjaus. Perehdytys on hyvä jakaa myös pienempiin osiin. Ensin pohjustetaan aihetta ja tarkoitusta, tämän jälkeen opastetaan ja kokeillaan, viimeiseksi itsenäinen työskentely ja jatko-opastus. (Juuti & Vuorela 2015.) Perehdytyksen merkitystä ja sen suunnitelmallisuutta ei voi tarpeeksi korostaa hyvän kokemuksen varmistamisessa.

Oikeanlaisesta perehdytyksestä jää työntekijälle turvallisuuden tunteen lisäksi positiivinen mielikuva. Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Negatiivinen mielikuva työnantajasta tai organisaatiosta jää pitkäksi aikaa mieleen. Perehdyttämisen onnistuminen on työnantajamielikuvan kannalta erittäin tärkeää, oli kyseessä kesätyöntekijä tai asiantuntija. (Joki 2021, 88.) Perehdytys voi olla oppimatka myös organisaatiolle itselleen. Halutessaan uusilta työntekijöiltä voi

saada paljon arvokasta palautetta, sekä näkemyksiä perehdytyksen onnistumisesta ja mahdollisesta kehittämisestä. Työntekijä kokee samalla tulleen kuulluksi ja arvostetuksi. (Hyppänen 2013.) Tämä tilaisuus on vain uskallettava käyttää ja hyödyntää.

### **2.3 Sisäinen viestintä ja avoin vuorovaikutus**

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa kommunikointia ja vuorovaikutusta. Hyvä sisäinen viestintä on oikea-aikaista, selkeää ja oikein kohdennettua tiedon välittämistä. (Joki 2021, 163.) Tiedon välittämisen lisäksi sisäisen viestinnän avulla vahvistetaan yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunnetta, sitoutetaan henkilökuntaa ja luodaan osallistavaa henkilöstöä. Tavoitteena on vahvistaa hyvää ja positiivista kuvaa organisaatiosta luoden samalla organisaatiokulttuuria. (Viitala 2021, 154–155.)

Viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä on nähty olevan vahva yhteys (Aarnikoivu 2023, 66). Hyvä työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti henkilöstön toiminnan ja tehokkuuden lisäksi asenteisiin, jotka osaltaan heijastuvat asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin sekä muuhun työyhteisöön (Kauhanen 2012, 173). Ei siis ole yhdentekevää miten sisäinen viestintä organisaatiossa toimii.

Sisäisellä viestinnällä on monia tärkeitä tehtäviä, kuten organisaation strategian, tavoitteiden ja vision viestiminen. Lisäksi erilaisten muutosten viestiminen henkilöstölle sekä organisaatio- että yksilötasolla. Viestinnällä on tarkoitus myös edesauttaa ja kehittää yhteistyötä sekä lisätä tehokkuutta. (Kauhanen 2012, 175.) Strategiaviestintä on tavoitteellisempaa viestintää, josta voidaan käyttää myös nimitystä professionaalinen viestintä (Isotalus & Rajalahti 2017).

Työyhteisö tarvitsee toimiakseen hyvän sisäisen viestinnän lisäksi myös avoimen vuorovaikutuksen. Avoin organisaatiokulttuuri on strategista toimintaa, eikä tapahdu hetkessä. (Joki 2021, 164–165.) Älykäs organisaatio käyttää vuorovaikutuksen tukenaankin jatkuvasti läsnä olevaa palautteenantoa. Vuorovaikutuksellinen palaute, jossa epäkohtiin puututaan eikä säästellä kiitosta ja positiivista kannustusta, tukevat kehitystä ja oppimista. (Sydänmaanlakka 2012, 64.)

Avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi työntekijät otetaan mukaan keskusteluun sen sijaan, että olisivat vain sen kohteena. Yhdessä tekeminen ja avoin kommunikointi ja viestintä tukevat hyvinvoivaa työyhteisöä. (Aarnikoivu 2023, 164.) Vaikka yhteinen tekeminen ja yhteistyö tuottavat parempia tuloksia ja tyytyväisempiä työntekijöitä, joskus yksipuolinen tiedottaminen on sisäisessä viestinnässä edelleen tärkeää. Etenkin isommissa organisaatioissa syntyy tilanteita, joissa keskustelulle ei ole aina tilaa, ja tiedotus on hoidettava yhden-suuntaisesti ja selkeästi. (Juholin 2022). Tärkeää on tiedostaa organisaation tavoitteita tukevat kanavat, milloin ja missä kannattaa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa (Aarnikoivu 2023, 161).

## 2.4 Johtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilötyö on vaativa mutta erittäin tärkeä osa organisaation toimintaa ja työnantajamielikuvaa. Esihenkilö on vastuussa muun muassa viestinnän, perehdytyksen, rekrytoinnin, työilmapiirin ja yleisten käytäntöjen toteuttamisesta. Aiemmin käsiteltyjen inhimillisten voimavaroitekkijöiden onnistumisen taustalla on pääosin aina esihenkilötyö. (Viitala 2021, 49.) Voidaan todeta esihenkilötyön olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä myös työnantajamielikuvan kannalta.

Hyppänen (2013) on teoksessaan käsitellyt esihenkilötyötä ja esihenkilöosaamista alla olevan yhtälön avulla (Kuva 3). Yhtälöön liittyvät sekä tieto, taito, että tahto.

**tieto x taito x tahto = esimiesosaaminen.**

Kuva 3. Esimiesosaamisen kaavio (Hyppänen 2013)

Kuvan tarkoituksena on korostaa kolmen T:n yhtälöä, joista jokaista tarvitaan onnistuneeseen johtamiseen. Tietoa tarvitaan kaiken aikaa lisää, edellinen tieto vanhentuu ja uutta syntyy. Pelkkä tieto ei itsessään riitä, vaan tarvitaan tämän lisäksi taitoa ja tahtoa. Taito kertyy kokemusten kautta hiljalleen ja

tahto on halua onnistua ja kehittyä. Mikään näistä ei yksin riitä, vaan onnistuakseen tarvitaan koko yhtälöä. (Hyppänen 2013.)

Esihenkilötyössä ja lähijohtamisessa onnistuakseen tarvitaan yhtälön ja kolmen T:n lisäksi myös yksilöiden huomioimista, empatiakykyä ja oikeudenmukaisuuden tajua. Esihenkilön rooli on päivittäistä palautteenantoa ja viestimistä alaistensa kanssa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että esihenkilöiltä vaaditaan ratkaisukeskeisyyttä, päätöksentekoa, esimerkillistä käyttäytymistä ja kykyä kehittää sekä itseään että koko tiimiään. Tämän vuoksi henkilöstöjohtaminen on yksi vaativimmista johtamismuodoista. (Sydänmaanlakka 2012, 110, 112.)

Hyvä esihenkilötyö on tavoitteita tukevaa ja siinä pyritään johtamaan kokonaisuuksien lisäksi myös suoritusta. Voidaan käyttää myös nimitystä suoritusjohtaminen. Tärkeimmäksi tekijäksi nousevat tavoitteet ja niiden tärkeys. Esihenkilön suoritusjohtamista tukevat siihen linkittyvä strategia, sen tunteminen ja sen vieminen käytäntöön. Tavoitteiden ja strategian saavuttamiseksi on tärkeää kertoa henkilöstölle yksilötasoisien tavoitteiden lisäksi organisaation yhteinen tavoite ja visio. On helpompi nähdä oman työnsä merkittävyys huomatessaan sen vaikutukset koko organisaation onnistumiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 86–87.)

Johtamisessa tärkeimmäksi nousee avoin ja keskusteleva johtaminen. Tällä on tutkimustenkin valossa nähty olevan positiivisia vaikutuksia työyhteisön luottamuksen- ja avoimuuden kulttuurille. Keskusteleva johtaminen ja esihenkilötyö lisäävät työyhteisössä työhyvinvointia ja molemmin puolista arvostuksen tunnetta. Keskustelevassa johtamisessa apukeinoina voidaan käyttää jo tutuksi tulleita kehityskeskusteluita ja yleisesti avointa ja jatkuvaa vuoropuhelua. Keskusteluiden avulla luodaan syvempiä yhteyksiä ja ymmärrystä sekä jaetaan kokemuksia. (Juuti & Vuorela 2015.)

Organisaatioissa esihenkilötyön johtamisessa on mahdollisuus jättää esihenkilöille paljon valtaa toteuttaessaan esihenkilötyötä. Vastaavasti organisaatio voi halutessaan määritellä tarkat linjaukset ja toimintatavat. Esihenkilötyölle on



mahdollista laatia erillinen toimintastrategia, jonka mukaan esihenkilötyötä toteutetaan. (Viitala 2021, 169.) Tämä takaa osaltaan esihenkilötyön tasalaatuisuuden, jonka avulla myös työnantajamielikuvan kehittäminen voidaan ottaa osaksi strategista toteutusta.

## 2.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri kehittyy monesta eri elementistä, joita ovat mm. organisaation historia, toimiala, omistaja, kilpailu, henkilöstö tai organisaation sijainti. Organisaatiokulttuuri rakentuu hyvin pitkälti näistä asioista, joita kaikkea ei halutessaankaan ole mahdollista muuttaa. Organisaatiokulttuurin on sanottu olevan vaikeasti muutettavissa, muttei täysin mahdotonta. Muutos ei tapahdu itsestään vaan vaatii pitkäjänteistä työtä ja tekoja. (Kauhanen 2012, 27.)

Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella vastaavan kysymyksiin: keitä ja miten? Minkälainen organisaatio on, kuinka se toimii ja miten asioita toteutetaan? Organisaatiokulttuuria voidaan kutsua myös organisaation identiteetiksi, joka muodostuu jo organisaation perustamishetkestä. Tekemistä ohjaavat pitkälti organisaation arvot ja asenteet. (Aarnikoivu 2023, 30.) Organisaatiokulttuuri perustuukin kaikelle sille, joita työyhteisössä on opittu ajan saatossa. Oppimisen lisäksi tarvitaan jaettava oppimista, josta koostuu koko organisaation yhteinen tuote. Organisaatiokulttuuri ei ole vain yhteisiä käyttäytymismalleja ja toimintatapoja vaan se ulottuu myös yhteiseen tapaan puhua ja ajatella. Mitä vanhempi organisaation historia on, sitä enemmän ajatukset, tunteet ja toimintatavat ovat yhteneviä. (Schein 2016, 5–6,10.)

Aarnikoivu (2023, 32) on mukailnut Scheinin kehittämää organisaatiokulttuurin taso -mallia. Organisaatiokulttuuri on jaoteltu kolmeen eri tasoon, joista ylimpänä artefaktinen taso. Tämä on niin sanottu jäävuoren huippu, joka organisaatiokulttuurista on tiedostettua ja nähtävillä. Seuraavalla tasolla on arvot, jossa osittain tiedostettuja osa-alueita, kuten strategia ja palkitseminen. Alimman tason perusoletukset ovat pääosin tiedostamattomia uskomuksia ja ajatuksia. (Kuva 4.)



Kuva 4. Organisaatiokulttuurin rakenne (Aarnikoivu 2023, 32)

Työntekijät, jotka omaksuvat perusoletukset, eli tiedostamattomat tavat toimia, viihtyvät työyhteisössään paremmin kuin työntekijät, jotka eivät näitä omaksu. Mitä kauemmin organisaatio on ollut toiminnassa, sitä lujemmin myös tiedostamattomat tavat ja uskomukset ovat osa kulttuuria, eivätkä niiden muokkaaminen tai muuttaminen käy hetkessä. Organisaatiokulttuuria kehittäessä, se tulisi linkittää osaksi organisaation strategiaa. Strategiassa määritellään arvot, visio ja tavoitteet, jotka ohjaavat osaltaan myös organisaatiokulttuurin kehittymistä ja tavoitetta. (Aarnikoivu 2023, 34, 41.)

Terveellä organisaatiolla tarkoitetaan turvallista ilmapiiriä ja ympäristöä. (Riihonen ym. 2003, 18). Turvallisuuden tunnetta vaalitaan organisaatiossa luomalla järjestystä ja johdonmukaisuutta (Aarnikoivu 2023, 21). Turvallisessa organisaatiossa ja työympäristössä työntekijät kokevat tulevansa hyväksytyksi. Lisäksi innovatiivisuus ja rohkeus korostuvat ja jokainen tulee kuulluksi ja nähdyksi. Tällaisen organisaatiokulttuurin edistäminen vaatii välittävän ja avoimen ilmapiirin, jossa saa epäonnistua. (Rinne 2021, 43.)

Rinne (2021, 49, 159) nostaa esille hiljaisuuden ja sen negatiiviset seuraukset organisaatiokulttuurille. Hiljaisuus organisaatiossa heikentää innovatiivisuuden lisäksi heitä, jotka eivät saa ääntään kuuluviin. Mikäli työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, jossa kaikilla ei ole mahdollisuutta tai tarpeeksi turvallisuuden tun-

netta tuoda ajatuksiaan ilmi, suuri määrä potentiaalia ja osaamista katoaa. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin lisäksi myös sitoutuminen ja työmotivaatio laskevat. Hiljaisuuden lisääntyessä syntyy puhumattomuutta, joka johtaa edelleen toisten välttelemiseen. Organisaation kannalta psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat työyhteisöä kasassa pitäviä voimia, joita kannattaa vaalia.

## **2.6 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys**

Hyvinvoiva työyhteisö on organisaation menestymisen taustalla ja siksi sen tukeminen on erittäin tärkeää tehokkuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Jotta työyhteisö voisi hyvin, on työelämän laatu varmistettava hyvän organisoinnin, laadukkaiden toimintatapojen ja voimavarojen riittävyyden edistämällä. (Riikonen ym. 2003, 8.) Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tehokkuuden lisäksi uuden oppimiseen, kehittämiseen ja yleiseen suorituskykyyn. (Viitala 2021, 43).

Yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat työssään mm. esihenkilötyön onnistuminen, kokemus ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta sekä vaikutusmahdollisuudet (Riikonen ym. 2003, 12). Työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi resursointi ja työntekijöiden oikea määrä, vastuut, osaaminen ja niiden kehittäminen (Viitala 2021, 161).

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä osa hyvinvoinnin toteutumisessa. Tässä korostuu kyky ennakoita ja nähdä mahdolliset riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön sen hetkiseen tai tulevaan hyvinvointiin. Yleisesti arvostuksen tunne, mielekkäät työtehtävät ja itsensä kehittäminen hyvän työilmapiirin lisäksi edesauttavat hyvinvointia. (Viitala 2021, 43–44.) Työhyvinvoinnista huolehtiminen osoittaa organisaation arvostusta työntekijöitä kohtaan. Nämä liittyvät vahvasti myös positiiviseen työnantajamielikuvaan.

Työn vaihtelevuus ja uudet haasteet lisäävät työtyytyväisyyttä. Liian vähäiset kehitysmahdollisuudet tai vuosia samanlainen työ vailla haastetta voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen. (Kauhanen 2012, 138.) Työtyytyväisyyttä on mahdollista kehittää ja siihen kannattaa myös panostaa.

Aiemmin mainittu resurssisuunnittelu ja oikea henkilöstömäärä vaikuttavat hyvin paljon yksilön kokemaan tyytyväisyyteen ja työn kuormittavuuteen. Yleisesti kehittäessään tyytyväisyyttä on hyvä keskittyä siihen, että työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja hänellä on tiedossa tavoitteet ja vastuut, sekä vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään (Viitala 2021, 161).

Työhyvinvoinnin kehittämisen lisäksi tärkeä osa työhyvinvointia on sen johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee keskittyä reagoimaan ja ennaltaehkäisemään erilaisia työtä kuormittavia tekijöitä, joita ovat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Työhyvinvoinnin johtamisen tukeminen on kannattavaa organisaation henkilöstön kannalta, jotta he pysyvät työkykyisinä ja työ on mielekästä vailla liiallista kuormitusta. Samalla työhyvinvointiin ja sen johtamiseen panostaminen edesauttavat taloudellisesti vähentämällä esimerkiksi sairauspoissaoloja. (Viitala 2021, 156–157, 159.)

Tyytyväisyys on laaja käsite ja siihen vaikuttavat hyvin monet eri osatekijät. Tutkimusten valossa on kuitenkin huomattu selkeä yhteys sosiaalisten suhteiden laadulla, tyytyväisyydellä ja työkyvyllä. Asian tiimoilta on tehty tutkimus, jossa tutkittiin, onko työilmapiirillä ja sosiaalisella pääomalla yhteyttä työkykyyn. Lintula ym. (2022, 2–3) tutkivat työkyvyn yhteyttä sosiaaliseen pääomaan työyhteisössä. Voidaanko panostamalla sosiaaliseen pääomaan, vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työkykyyn ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähentymiseen ja työuran jatkumiseen sekä työn mielekkyyteen? Tutkimuksessa oli seurattu kuntasektorin seurantatutkimuksen aineistoa, jossa mukana pääosin sairaalahenkilöstölle suunnattua henkilöstöä.

Tutkimukset osoittivat, että sosiaalisella pääomalla oli yhteys työkykyyn. Työkyvyn koettiin heikkenevän sosiaalisen pääoman vähentyessä. (Lintula ym. 2022, 6.) Tästä voidaan päätellä, että työilmapiiri ja yhteisöllisyys vaikuttavat työssä viihtymisen lisäksi työkykyyn, vähentävät tätä kautta sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä, ollen todella merkittävä tekijä myös työssä suoriutumiseen.

### 3 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan käsitystä ja mielikuvaa, joka sen hetkellä henkilöstöllä tai tulevilla työntekijöillä on kyseisestä yrityksestä tai organisaatiosta. Organisaatiot, joissa on vahva ja positiivinen työnantajamielikuva, hyötyvät asemastaan esimerkiksi rekrytoitaessa osaavaa ja pätevää henkilökuntaa. Voidaan puhua myös vetovoimaisesta organisaatiosta, jonne työntekijät haluavat töihin. (Kauhanen 2016, 69.)

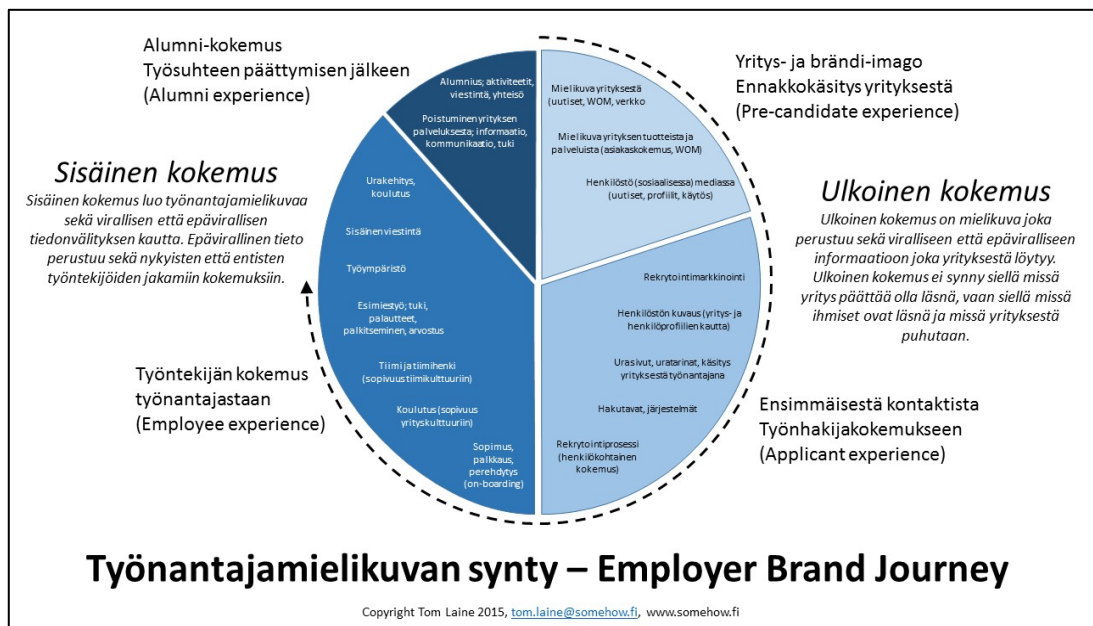
Työnantajan maine vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvaan niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Mielikuvat perustuvat usein uskomuksiin, omiin sekä muiden kokemuksiin tai ulkoiseen mielikuvaan organisaatiosta. (Hyppänen 2013.) Työnantajamielikuvan kehittäminen tulisi olla kiinteä osa organisaation strategiaa sen sijaan, että se nähtäisiin yksittäisenä projektina (Kunnan työnantajakuva... 2008, 4).

#### 3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvassa on hyvä erottaa sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva toisistaan. Ulkoinen työnantajamielikuva ei välttämättä ole todellisuutta, se muodostuu mielikuvista ja käsityksistä yrityksestä tai organisaatiosta (Rossi 2020). Ulkoinen mielikuva vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaiseksi työpaikaksi työnhakija työpaikan kokee. Ulkoiseen kuvaan ja vetovoimaisuuteen vaikuttavat toki työpaikan sijainti ja organisaatorakenne, kilpailukykyinen palkkaus ja muut henkilöstöetuudet. Kuitenkin suurimmaksi osaksi ulkoista työnantajamielikuvaa työpaikan ulkopuolelle viestittää erilaiset viestintäkanavat ja näkyvyys eri medioissa. (Kauhanen 2012, 70.)

Ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella erilaisissa toimintamalleissa, joilla yritys tai organisaatio hoitaa asiakassuhteitaan tai yhteistyökumppaneitaan, kuinka markkinointi on hoidettu ja minkälaista viestiä se välittää. Ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös organisaatiossa töissä olevat työntekijät, ja se, kuinka he puhuvat työpaikastaan. (Syrjälä 2021.)

Laine (2015) on blogissaan käsitellyt kattavasti työnantajamielikuvan rakentamista. Työnantajamielikuva alkaa kehittymään jo silloin kun ihminen on jollain tapaa tietoinen yrityksestä tai organisaatiosta. Henkilö ei varmasti ole tässä vaiheessa vielä ajatellut itseään osaksi työyhteisöä. Tämä varhainen syntymävaihe voi olla myös täysin tiedostamatonta. Tämä havainnollistaa ja korostaa entisestään työnantajamielikuvan kokonaisuutta. Ensimmäiset mielikuvat voivat olla todellisia, kuulopuheita, uutisia tai kokemuksia organisaation palveluista tai tuotteista. Tällöin voidaan puhua ennakkokäsityksestä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Työnantajamielikuvan synty (Laine 2015)

Työnhakuprosessin käynnistyessä mielikuvien kehittyminen on enemmän tietoista. Tällöin organisaation näkyvyys, markkinointi, rekrytointi-ilmoitukset ja erilaiset kokemukset sekä suosittelut joko vahvistavat tai heikentävät entisestään mielikuvaa organisaatiosta. Etenkin rekrytointiprosessin sujuvuus joko karsii tai motivoi hakijoita jättämään hakemuksensa. Tässä vaiheessa työnantajamielikuvan kehittyminen on vielä täysin ulkoista. (Laine 2015.)

Vasta työsuhteen solmimisen jälkeen työntekijälle alkaa muodostua sisäinen mielikuva. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan työyhteisön sisällä olevaa kuvaa työnantajasta ja sen toimintatavoista. Sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyy hyvin vahvasti kokemus työn merkityksellisyydestä, työilmapiiristä, organisaatiokulttuurista, arvoista ja asenteista. (Viitala 2021, 51.) Lisäksi

sisäinen työnantajamielikuva syntyy vahvimmin alkuperäisen kokemuksen ja todellisen toteutumisen välille, eli sille, kuinka hyvin odotuksiin on vastattu. Sisäisen mielikuvan syntymiseen vaikuttavat työsuhteen alkuvaiheessa selkeämmin rekrytointi, perehdytys sekä organisaatiokulttuuri. (Laine 2015.)

Mitä pidempään henkilö työskentelee osana työyhteisöä, alkavat ilmapiiri, tiimihenki, työnkuva ja kehittymismahdollisuudet sekä esihenkilötyö vaikuttamaan sisäiseen mielikuvaan. Näiden kaikkien lisäksi etenkin viestinnällä on suuri rooli sisäisen mielikuvan synnyssä ja sen kehittämisessä. Sisäisellä viestinnällä luodaan ja kehitetään positiivista organisaatiokulttuuria sekä positiivista yhteen hiileen puhaltavaa ilmapiiriä. (Laine 2015.) Sisäinen työnantajamielikuva rakentuu erilaisista kokemuksista läpi työsuhteen. Näitä kokemuksia kutsutaan työntekijäkokemuksiksi, joita käsitellään lähemmin seuraavassa luvussa.

Työnantajamielikuvan syntyminen ei ole yksinkertainen prosessi, sillä se ei synny ääneen sanotuista visioista tai tavoitteista, vaan kehittyy vähitellen yllä kuvattujen toimintojen kautta. Työnantajamielikuvan syntyämisessä ja sen tavoitteiden toteutumisessa tärkeintä on sanoman ja todellisuuden yhteneväisyys. Ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan on kohdattava toisensa, jotta halutaan välttää mielikuvien ristiriidoilta. Tällöin työnantajamielikuvan kehittäminen tulisi lähteä aina organisaatiossa sisältä ulos, ei toisinpäin. (Laine 2016.)

Ulkoisessa työnantajamielikuvassa ja sen kehittämisessä on enemmän sellaisia osa-alueita, joihin organisaatio ei suoranaisesti voi vaikuttaa. Tällöin on tärkeää keskittyä hoitamaan sisäinen työnantajamielikuva hyvin, jotta voidaan välillisesti varmistaa myös sen vaikutukset ulkoiseen mielikuvaan. Organisaation omat työntekijät ovat uskottavimpia mielikuvien kirkastajia omine kokemuksineen. (Laine 2016.)

Työnantajamielikuvan kehittämisessä tarkoituksena ei ole kehittää samanaisesti jokaista osa-aluetta. Osaamista on löytää sellaiset kehittämistä vaativat osa-alueet, joihin panostamalla organisaatio saavuttaa suurimman hyödyn. (Laine 2015.)

### **3.2 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemus linkittyy vahvasti sisäiseen työnantajamielikuvaan. Kokemus tarkoittaa kaikkea työntekijän kokemaa, joka liittyy työyhteisöön. Näitä voivat olla muun muassa yhteisöllisyyden kokemus, arvostuksen tunne, työhyvinvointi yhteisössä tai esimerkiksi lähtökokemus. (Viitala 2021, 51.) Työntekijäkokemus voidaan nähdä joko kokonaisuutena, jossa työntekijälle syntyy kokonaiskuva kokemastaan yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta hänen ja työnantajan välillä, tai yksittäisissä tilanteissa työsuhteen eri vaiheissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 2.3.)

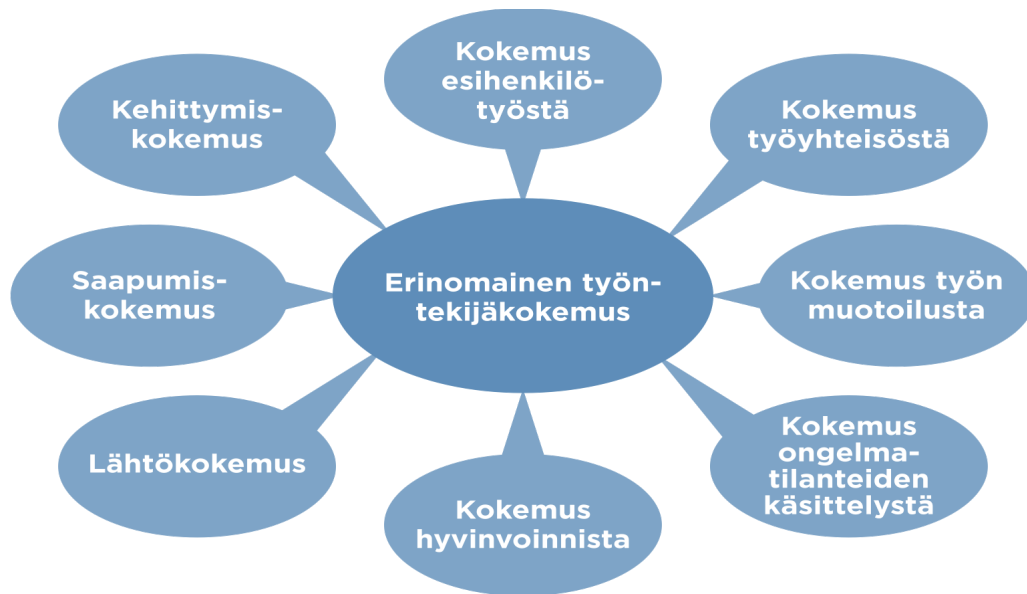
Huhta & Myllyntaus (2021, 2.3) ovat käsitelleet tarkemmin työntekijäkokemuksen syntymistä. Työntekijäkokemus syntyy monista pienistä eri kokemuksista. Voidaan kuitenkin ajatella, että kokemuksella on kolme erilaista vaihetta, jotka ovat: ennakkovaihe, itse tapahtuma sekä reflektointivaihe. Se, miten työnantaja viestii ja kommunikoi sekä minkälaisen ennakkokäsityksen se tuottaa tulevalle työntekijälle, on iso merkitys itse kohtaamiseen. Työnantajalla on jokaisessa vaiheessa mahdollisuus vaikuttaa työntekijäkokemuksen syntymiseen ja tätä kautta sisäiseen työnantajamielikuvaan

Nykyisin viestintä on jokaisen ulottuvilla ja siitä on tullut entistä avoimempaa. Kokemuksia ja tuntemuksia on mahdollista jakaa nopeasti myös työyhteisön ulkopuolelle. (Rossi 2020.) Työntekijöistä huolehtiminen ja työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärtäminen on siksi hyvin tärkeää. Henkilöstön kokemukset työyhteisöstä ja organisaatiosta ovat niitä asioita, joiden pohjalta työnantajamielikuva kirkastuu.

Onnistuneeseen työntekijäkokemukseen liittyy kaikki työsuhteen aikana koettu tai eletty, josta on työntekijälle jäänyt jonkinlainen kokemus. Aarnikoivu (2023,



68) on käsitellyt teoksessaan erinomaisen työntekijäkokemuksen osa-alueita (Kuva 6).



Kuva 6. Erinomainen työntekijäkokemus (Aarnikoivu 2023, 68)

Aarnikoivu (2023, 68) on tiivistänyt työntekijäkokemuksen kahdeksaan eri osa-alueeseen. Ensimmäinen kokemus työntekijälle syntyy heti saapumiskokemuksesta, joka alkaa jo ennen työsuhteen aloitusta. Saapumiskokemukseen vaikuttavat henkilön aiempi kokemus ja mielikuva organisaatiosta, rekrytointiprosessin onnistuminen, viestintä ja vuorovaikutus. Saapumiskokemuksen jälkeen kuviossa lähdetään etenemään myötöpäivään käyden läpi koko työsuhteen elinkaaren eri vaiheet.

Viimeinen työntekijäkokemus on lähtö organisaatiosta. Lähtökokemus on merkittävä osa työntekijäkokemuksesta, jota ei sovi unohtaa. Lähtenyt työntekijä jakaa tunteuksiaan ja omia kokemuksiaan organisaatiosta muille työyhteisön ulkopuolella. Erilaiset lähtöhaastattelut, työntekijän arvostus ja kiittäminen on katsottu olleen tärkeitä toimintamalleja hyvän lähtökokemuksen tuottamiselle. (Aarnikoivu 2023, 78.) Lähtöhaastattelun tarkoitus on keskustella lähtevän työntekijän motiiveista ja kokemuksista. Lähtevälle työntekijälle syntyy näin mahdollisuus antaa palautetta sekä kehuja ja kehitysideoita. (Hyppänen 2013, 8.1.) Jokainen osa-alue onnistuessaan vahvistaa työntekijän kokemaa kuvaa organisaatiosta.

## 4 TYÖNANTAJABRÄNDI

Käsittelen opinnäytetyössäni myös työnantajabrändiä, etenkin kunta-alan näkökulmasta. Vaikka itse tutkimukseni tarkoitus painottuu sisäisen työnantajamielikuvan havainnollistamiseen ja kirkastamiseen, tutkimuksen tuloksia on tarkoitus myöhemmin hyödyntää myös työnantajabrändin kehittämisessä. Tämän vuoksi aihe on tutkimuksen jatkotyöstämisen kannalta olennainen.

Brändi käsitteenä voidaan ajatella tarkoittavan merkkituotetta, joka pyrkii erottumaan edukseen kilpailijoista ollen tuotteeltaan sekä toiminnoiltaan muita erottuvampi. Itse brändi pohjautuu suurelta osin mielikuville. (Rainisto 2005, 15.) Brändin kehittämisessä on otettava huomioon myös sen identiteetti. Identiteetin luomisessa tulee pohtia, minkälainen organisaatio tai kunta haluaa olla ja minkälaisena se halutaan nähdä. Identiteetin kehittäminen tulisi olla muista jollakin tapaa erottuvaa ja selkeää. (Mts. 96.)

### 4.1 Houkutteleva ja vetovoimainen työnantaja

Houkutteleva työyhteisö on sellainen, jossa yhdistyvät työyhteisön sisällä oleva luottamus ja kunnioitus, sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kokeama arvostus ja kiinnostus (Virtanen 2005). Houkutteleva työyhteisö liittyy vahvasti työnantajabrändiin ja organisaation maineeseen.

Erilaisten harjoittelupaikkojen mahdollistaminen ja yhteistyö koulutuskeskusten kanssa lisäävät entisestään hyvää työnantajamielikuvaa ja organisaation brändiä myös opiskelijoiden ja mahdollisten tulevien työntekijöiden keskuudessa (Hyppänen 2013). Koulutusmahdollisuudet ja yhteistyö koulutuskeskusten välillä voivat olla mahdollisuus uuden sukupolven työntekijöille ja työnantajabrändin markkinoinnille. On kuitenkin muistettava, että mielikuva työnantajasta voi kääntyä myös negatiiviseen suuntaan, jos työntekijöiden kohtelun tärkeys unohdetaan (Kunnan työnantajakuva...2008, 10).

## 4.2 Näkyvyyden ja mielikuvan markkinointi

Markkinointi ja näkyvyys on nähty yhdeksi tulevaisuuden haasteeksi sekä kehittämistoimenpiteeksi kuntaorganisaatioissa. Kunta, joka taitaa markkinointiosaamisen on nähty saavuttavan tavoitteensa muita paremmin. Tärkeintä on halu muuttua ja kehittyä. Markkinointi on nähtävä lisäksi yhdeksi kehittämisen työkaluksi, joka ei ole vain yhden ryhmän toteutus vaan koko kuntatason yhteinen näkemys. (Rainisto 2004, 11, 13, 15.)

Ulkoisen markkinointi on tärkeä osa työnantajabrändiä ja työnantajan näkyvyyttä. Markkinoinnin keinot ja laajuus ovat lisääntyneet yhtä aikaa digitalisaation kehittyessä. Ennen ulkoista markkinointia on kuitenkin tiedostettava organisaation nykytila ja keskityttävä sen kirkastamiseen. Ulkoisen ja sisäisen työnantajakuva on vastattava toisiaan, on siis turha markkinoida ulkopuolelle sellaista työpaikkaa tai organisaatiota, joka ei ole totta. Ulkoisen markkinointi on tehokasta vasta siinä vaiheessa, kun sanoma tosiasiallisesti myös lunastetaan organisaation sisällä. (Kunnan työnantajakuva...2008, 7.)

## 4.3 Kunta-alan maine ja kuntabrändi

Puhuttaessa työnantajasta kunta-alalla on tärkeä havainnollistaa, ketkä lukeutuvat työnantajan asemaan ja kenelle vastuu sen kehittämisestä kuuluu. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – päättäjän opas maineenhallintaan (2008, 4) on käsitelty kunnallista työnantajaa. Tähän lukeutuvat päättäjien ja kunnan valtuutettujen lisäksi luottamustoimihenkilöt ja kunnan virassa olevat johtohenkilöt. Myös esihenkilöt ovat isossa roolissa työnantajamielikuvan toteuttamisessa. Jokaisen kunnan edustajan olisi tärkeä tiedostaa oma vastuu kunnan maineesta ja työnantajamielikuvan kehittämisestä.

Kunnille teetettyjen tutkimusten mukaan sen maine on tekojen seurausta. Maine on ansaittava ja sitä tulee vaalia. Puhuttaessa kunnan hyvämaineisuudesta, siihen on tutkitusti todettu kuuluvan kehittämismyönteisyyden lisäksi ammattitaitoinen johtamispolitiikka ja vastuunsa kantava organisaatio, joka on yhteistyökykyinen ja jonka tavoite on yhdessä työntekijöidensä kanssa kehittää parempaa organisaatiota. (Kunnan työnantajakuva... 2008, 6.)

Maine rakentuu joko henkilökohtaisista kokemuksista tai muiden luomista mielikuvista. Se koostuu monista eri kohtaamisista organisaation eri toimijoiden kanssa. Jokainen organisaatiossa toimiva työntekijä on näin osaltaan myös itse kehittämässä kunnan mainetta. (Kunnan työnantajakuva...2008, 8.)

Rainiston (2004, 24) mukaan brändin kehittämisessä tärkeää olisi herättää mielikuvia. Pelkät iskulauseet tai kauniit kuvat eivät kuitenkaan yksinään kannata pitkälle. Tällöin puhutaan vain brändin kiillotuksesta, ei kokonaisesta kehittämisprosessista. Mielikuvat on pystyttävä todellisuudessa lunastamaan. On osattava erottua muista ja luotava omaa totuuteen perustuvaa tarinaa ja mielikuvaa.

## **5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Pirkkalan kunta sijaitsee Pirkanmaalla aivan Tampereen rajan tuntumassa. Asukkaita koko kunnassa on hieman yli 20 000. Pirkkala on sijainniltaan ja kooltaan haluttu asuinpaikka, jossa vaalitaan kestävästä kehityksestä periaatteita sekä kasvusta että kehityksessä. Pirkkala sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella luonnon ja järvien läheisyydessä tarjoten asukkaille viihtyvyyden lisäksi kauniit puitteet, laajasti ulkoilumaastoja sekä hyviä palveluita. Pirkkalan kunta haluaa olla mukana kehityksen ja kasvun tukemisessa sekä luomassa kuntarajoja ylittävää yhteistyötä. (Vireä ja vetovoimainen Pirkkala... s.a.)

Kunta on äänestetty vuosina 2021 sekä 2022 vetovoimaisimmaksi kunnaksi, mikä osoittaa osaltaan myös kunnan houkuttelevuuden ja asukasluvun hurjan kasvun viimeisien vuosien aikana. Tyytyväisimpien kuntalaisten kyselyssä edelleen Pirkkala on ollut kärjessä. (Punkari 2022.) Kunnan nopean kehityksen ja elinvoimaisuuden vuoksi myös kuntalaisten erinomainen tyytyväisyys omaan kotikuntaansa voidaan ajatella kertovan kunnan hyvästä suoriutumisesta, sen maineesta ja houkuttelevuudesta.

## 5.1 Kunta organisaationa

Pirkkalan kunta työllistää tällä hetkellä hieman vajaa 1 000 työntekijää, joista esihenkilötehtävissä toimii 54. Pirkkalan kuntaa johtaa pormestari, joka valitaan kunnan valtuustossa valtuutettujen joukosta aina yhdeksi toimikaudeksi kerrallaan. Tällä hetkellä Pormestarin virkaa hoitaa Marko Jarva. Pormestarin alaisuudessa toimii kansliapäällikkö sekä johtoryhmä omine vastuualueineen. Organisaatio on jaettu kolmeen eri toimialaan, konsernihallintoon, sivistystoimialaan sekä yhdyskuntatoimialaan. Neljäs toimiala Ympäristöterveys Pirteva nähdään omana erillisenä alanaan, joka tuottaa palveluja Pirkkalan lisäksi useammalle muulle ympäryskunnalle ja kaupungille, kuten Nokialle, Ylöjärvelle, Lempäälälle sekä Vesilahdelle. Pirtevaa voidaan kutsua yhteistoiminta-alueeksi, jossa Pirkkalan kunta toimii vastuukuntana. (Hallinto s.a.)

Konsernihallinnossa vastataan organisaation hallinnollisista kokonaisuuksista ja tällä hetkellä toimiala työllistää 66 työntekijää. Konsernihallintoon kuuluvat hallinnon ja viestinnän lisäksi taloushallinto, henkilöstöhallinto sekä tietohallinto. Konsernihallinto työllistää myös kehittämisen ja elinkeinon henkilöstöä. Sivistystoimiala on toimialoista suurin työllistäen 613 työntekijää. Sivistystoimialaan kuuluvat varhaiskasvatus, lasten- ja nuorten koulutus sekä vapaa-ai- kapalvelut. Yhdyskuntatoimialalla työskentelee tällä hetkellä n. 170 työntekijää. Toimialan vastuualueina ovat yhdyskuntatekniikka ja aluepalvelut, yhdyskuntasuunnittelu ja valvonta, ruoka- ja puhtauspalvelut sekä tilapalvelut. Ympäristöterveyden vastuualueisiin kuuluu ympäristöterveysvalvonnan lisäksi eläinlääkintä. Ympäristöterveys työllistää tällä hetkellä n. 27 työntekijää. (Hallinto s.a.) (intranet)

## 5.2 Strategia ja tavoitteet

Pirkkalan kuntastrategia pohjautuu valtuusto-ohjelmaan, jossa on määritelty kunnan strategiset linjaukset vuosille 2021–2025 (Kuva 7). Strategisten linjausten avulla kunta määrittelee tavoitteet ja suunnitelmat linjausten toteuttamiseksi. Pirkkalan kunnan vahva visio on toteuttaa yhdessä viiden tähden Pirkkalaa. Nämä viisi tähteä ja tavoitetta ovat: talous, työ, ympäristö, sivistys

ja asenne. Pirkkalan kunnassa halutaan vaalia yhteisöllisyyttä ja asiakasläh- töisyyttä. Tavoitteena on toteuttaa: ”viiden tähden palvelua”. (Viiden tähden Pirkkala s.a.)



Kuva 7. Pirkkalan kunnan strategiset lähtökohdat (Viiden tähden Pirkkala s.a)

Pirkkalan kunnan henkilöstöstrategiaa toteutetaan kuntastrategian linjauksien pohjalta. Strategisten tavoitteiden toteutumista tuetaan mm. ikäjohtamiseen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon, aktiiviseen tukeen ja osaamisen kehittämiseen liittyvillä ohjeilla ja suunnitelmilla. Strategisten tavoitteiden onnistumista seurataan vuosittain laaditun henkilöstökertomuksen avulla. (Henkilöstöstrategia s.a.) Vuoden 2023 tavoitteiksi henkilöstön hyvinvoinnin osalta on nostettu positiivisten asioiden näkyvyys, laadukkaat ja hyvät työolosuhteet sekä työnantajan vetovoimaisuuden lisääminen mm. työnantajaimagoa kehittämällä.

Lisäksi Pirkkalan kunnassa halutaan vaalia hyvää yhteishenkeä ja yhteistyötä. Pirkkalan kunta on laatinut yhteisölleen työyhteisölupauksen, jota toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Työyhteisölupaus on jaoteltu neljään eri osa-alueeseen, joita ovat turvalliset puitteet, yhteistyö, toisten kunnioitus ja arvostus sekä kehittyminen ja siihen kannustaminen. (Kuva 8.)



Kuva 8. Pirkkalan kunnan työyhteisölupaus (Intranet)

Lupauksessa määritellään työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet, joiden mukaan jokainen yksikkö laatii omat toimintatapansa työyhteisölupauksen toteutumiselle, tarkoittaen, että jokaisella on vastuu vaalia työssään näiden tavoitteiden ja arvojen toteutuminen. Yhdessä kannustaen ja toisia kunnioittaen luodaan yhteen hiileen puhaltavaa ilmapiiriä, jossa jokaisella on turvallista kehittyä ja tehdä työtä.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköisesti Pirkkalan kunnan työntekijöille. Kyselylomakkeessa pyrittiin suosimaan monivalintakysymyksiä tilastollisen raportoinnin parantamiseksi. Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden kokema työnantajamielikuva sekä työn merkityksellisimmät tekijät, jotta työnantajalla olisi mahdollisimman selkeä kuva sisäisen työnantajamielikuvan tilasta. Henkilöstökyselyissä on hyvä muistaa, ettei tärkeää ole ainoastaan työnantajan tarpeet ja intressit vaan työntekijäkokemukset ja niiden ymmärtäminen ja kehittäminen (Huhta & Myllyntaus 2021, 3.3).

Kyselyn kohderyhmä oli koko henkilöstö. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Pirkkalan kunta, joten myös kyselylomakkeessa pyrittiin ottamaan huomioon

toimeksiantajan näkökulma sekä tämän opinnäytetyön toimivuus. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista, kysely kävi tarkastuksessa ja kommentoitavissa kunnan osapuolilla. Toimeksiantajalla oli vielä mahdollisuus kommentoida kysymysasettelua ja pieniä korjauksia teimme vielä tässä vaiheessa.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla ja linkki kyselyyn lähetettiin yhteisjake-luna sähköpostitse koko kunnan henkilöstölle 17.5.2023. Kysely oli avoinna kolme viikkoa aikavälillä: 17.5.2023–6.6.2023. Kyselylinkin ohessa oli alustus kyselyn tarkoituksesta, sekä maininta siitä, että kysely on osa opinnäytetyötä. Näkyvyyden tehostamiseksi kyselylinkki julkaistiin myös kunnan viikkotiedotteessa. Tämän lisäksi sähköposti lähetettiin muistutuksena vielä uudelleen 2.6.2023.

Tutkimusanalysissä on hyödynnetty visuaalisten taulukoiden lisäksi myös ristiintaulukointia, jossa on ollut mahdollista tutkia vastauksia eri muuttujien, kuten taustatietojen mukaan. Tutkittaessa esimerkiksi kahden muuttujan välistä suhdetta, on mahdollista saada syvempi analyysi tietyn ryhmän vastauksista. Tätä on tutkimuksessa hyödynnetty paljon etenkin eri toimialojen vastauksien analysoinnissa ja vertailussa. Toimialat ja työtehtävät vaihtelevat kunnassa suuresti, joten ristiintaulukointi analyysimenetelmänä osoittautui hyvin toimivaksi työkaluksi.

## **6.1 Taustatekijät**

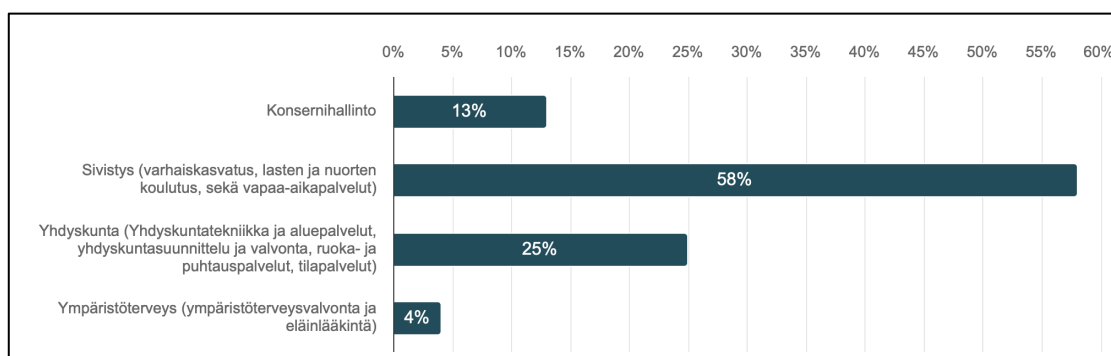
Kysely tavoitti sähköpostitse hieman vajaa 1 000 kunnan työntekijää. Kyselyyn vastasi 223 henkilöä. Taustatekijöiden avulla haluttiin selvittää työsuhteen kesto ja sen laatu, mahdollinen esihenkilöstatus, työntekijöiden toimiala sekä mahdollisuus etätöihin. Taustatekijöiden kysymykset pyrittiin rajaamaan niin, että vastaajalle jäisi tunne siitä, että kyselyn luvattu anonymisuus toteutuisi.

Vastaajista suurin osa n. 43 % olivat olleet töissä kunnalla 0–5 vuotta. Toiseksi eniten 18 % vastaajista olivat olleet töissä 11–15 v. Loput vaihtoehdot 6–10 v., 16–20 v. ja 20 v. tai enemmän olivat saaneet kaikki 14 % vastauksista. Vaikka vastaajat olivat olleet kunnalla töissä hyvin eri pituisia aikoja, vastaajista suurin osa jopa 89 % olivat vakituisia. Määräaikaisia oli vain 9 %



eli 21 vastaajaa. Neljä vastaajaa oli opiskelu- tai harjoittelusuhteessa. Vastaa-  
jista 25 työskenteli esihenkilönä.

Vastaaajista suurin osa työskenteli sivistystoimialalla (58 %) ja toiseksi eniten  
yhdyskunta-alalla (25 %). Vastaaajista 13 % työskenteli konsernihallinnossa ja  
vähiten vastaajia (4 %) oli ympäristöterveydestä. (Kuva 9.) Koska toimialat  
eroavat työtehtäviltään suuresti toisistaan, olennaista tulosten kannalta on tar-  
kastella eri kysymysten kohdalla myös mahdollista toimialan vaikutusta.

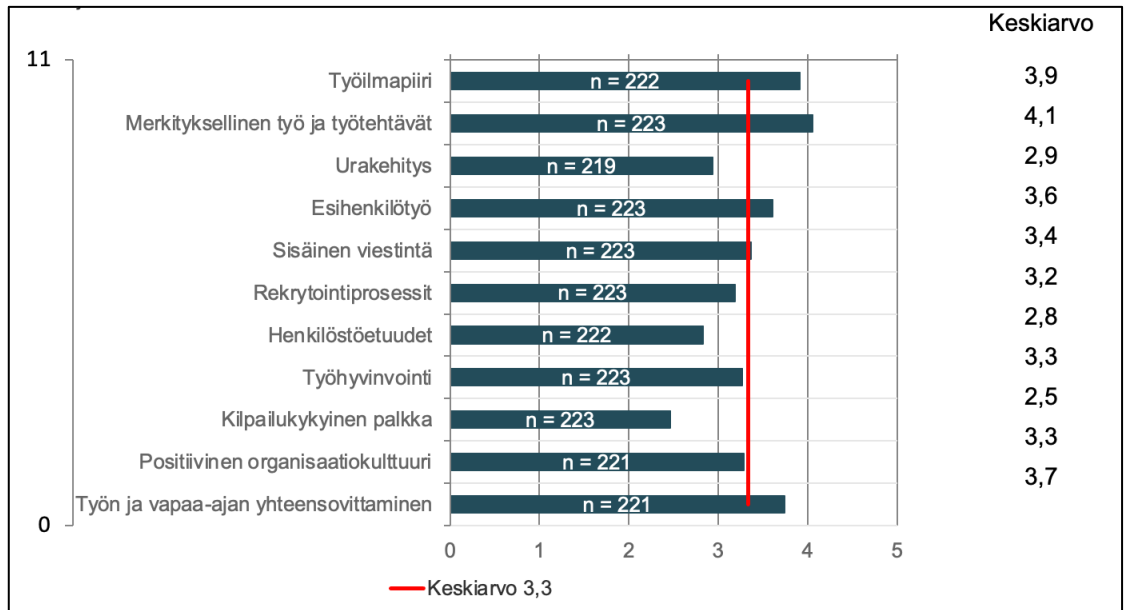


Kuva 9. Millä toimialalla työskentelet?

Etenkin etätyömahdollisuus on sellainen etu, joka ei kuulu jokaiselle työnteki-  
jälle ja on pitkälti työtehtävistä ja toimialasta riippuvainen. Etätyömahdollisuus  
koettiin aiheelliseksi kysyä, jotta on mahdollista tarkastella etätyön osuutta  
työn mielekkyydessä. Vastaaajista vähän alle puolella (49 %) on mahdollisuus  
tehdä etätöitä ja vastaavasti hieman yli puolella (51 %) tätä mahdollisuutta ei  
ole.

## 6.2 Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Aivan kuten teoriaosuudessa on todettu, henkilöstökäytännöt ovat merkittävä  
tekijä tarkasteltaessa työntekijäkokemuksia ja tätä kautta myös sisäistä työn-  
antajamielikuvaa. Työnantajamielikuvaan, etenkin sen sisäiseen vaikuttavat  
hyvin monet henkilöstökäytännöt. Tutkimuksessa keskitytään seuraaviin osa-  
alueisiin. (Kuva 10)



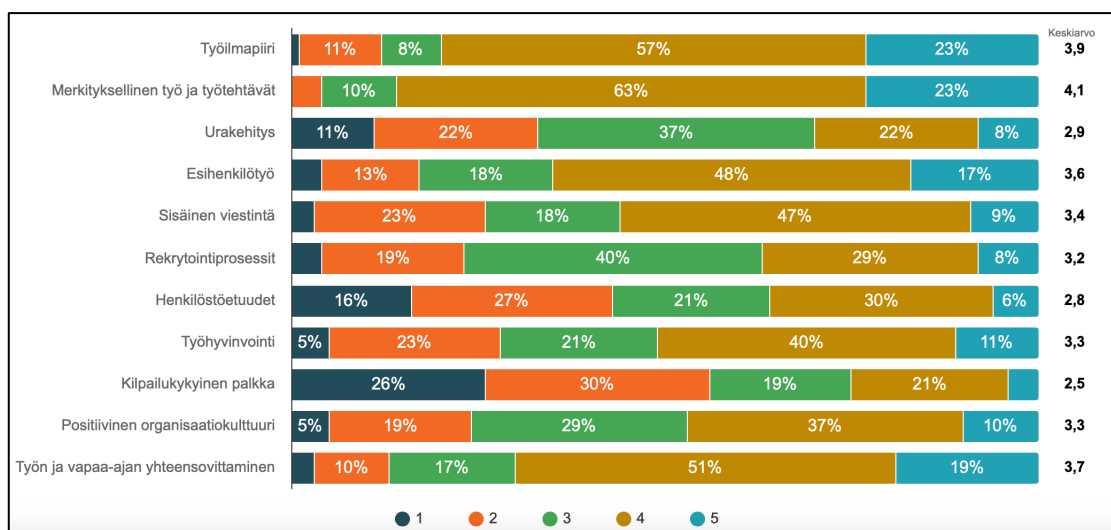
Kuva 10. Miten koet seuraavien osa-alueiden onnistuneen Pirkkalan kunnassa?

Kysymyksessä haluttiin tarkastella jokaista osa-aluetta asteikolla 1–5. Taulukon yläpuolella oli tarkemmin jaoteltu asteikko, 1 = ei onnistunut, 2 = melko huonosti, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko hyvin ja 5 = onnistunut hyvin. Näin tulosten tarkastelun yhteydessä on huomioitava myös se, että osa on voinut vastata kouluarvosanoja ajatellen numerot 1–5. Joka tapauksessa 1. on ollut huonoin arvosana ja 5. paras myös tällä tavoin.

Kuvasta 10 voidaan nähdä, että kolme keskiarvillisesti suurimmat pisteet saavuttanutta osa-aluetta ovat merkityksellinen työ ja työtehtävät (ka 4,1), työilmapiiri (ka 3,9) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (ka 3,7). Osa-alueiden kokonaiskeskiarvoksi muodostui luku 3,3. Esihenkilötyö (ka 3,6) sekä sisäinen viestintä (ka 3,4) ovat ylittäneet yli kokonaiskeskiarvon, josta voidaan päätellä näiden onnistuneen vastaajien mielestä myös hyvin.

Positiivinen organisaatiokulttuuri sekä työhyvinvointi jäivät molemmat hieman kokonaiskeskiarvon alapuolelle (ka 3,3). Ainoastaan urakehitys (ka 2,9), henkilöstöetuudet (ka 2,8) sekä kilpailukykyinen palkka (ka 2,5) ovat saaneet keskiarvillisesti alle 3 pistettä. Näiden osa-alueiden voidaan ajatella onnistuneen vastaajien mielestä muihin osa-alueisiin nähden heikoimmin.

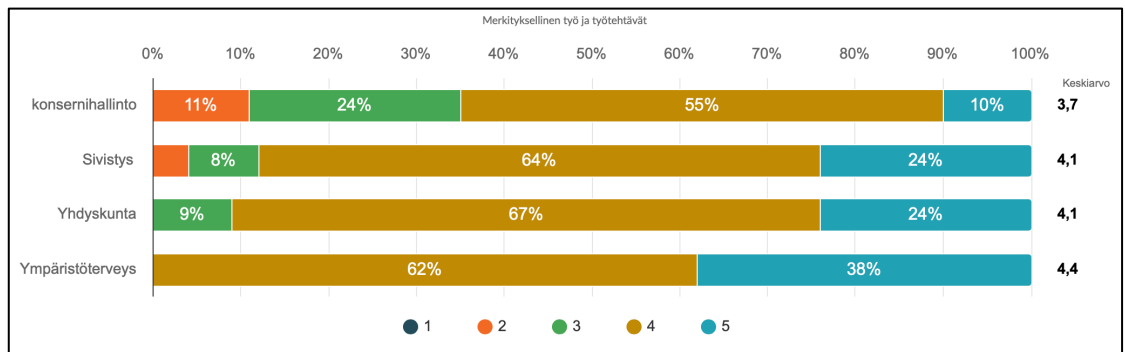
Tarkasteltaessa tuloksia yksittäisten vastausten perusteella (kuva 11), voidaan havaita, että jokainen osa-alue oli saanut vastauksia välillä 1–5. Ainoastaan merkityksellinen työ ja työtehtävät ei saanut yhtään vaihtoehtoa 1, ”ei onnistunut”. Eniten vastausvaihtoehtoja 5, ”onnistunut hyvin”, valittiin osa-alueissa työilmapiiri sekä merkityksellinen työ ja työtehtävät (23 %). Lisäksi merkityksellisen työn ja työtehtävien onnistuminen nähtiin vaihtoehdon 4. arvoiseksi peräti 63 %:lla vastaajista ja työilmapiiri jopa 57 %:lla vastaajista. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on kerännyt myös paljon vastausvaihtoehtoja 4–5. Vaihtoehdon 4 valitsi jopa 51 % ja vaihtoehdon 5, 19 % vastaajista. Vastauksista selviää, että suurin osa vastaajista kokee nämä osa-alueet onnistuneen hyvin. Eniten vastausvaihtoehtoa 1, ”ei onnistunut”, valittiin kilpailukyisen palkan kohdalla (26 %). Tämä osa-alue sai lisäksi vähiten vaihtoehtoja 5, (4 %).



Kuva 11. Miten koet seuraavat osa-alueet onnistuneen Pirkkalan kunnassa?

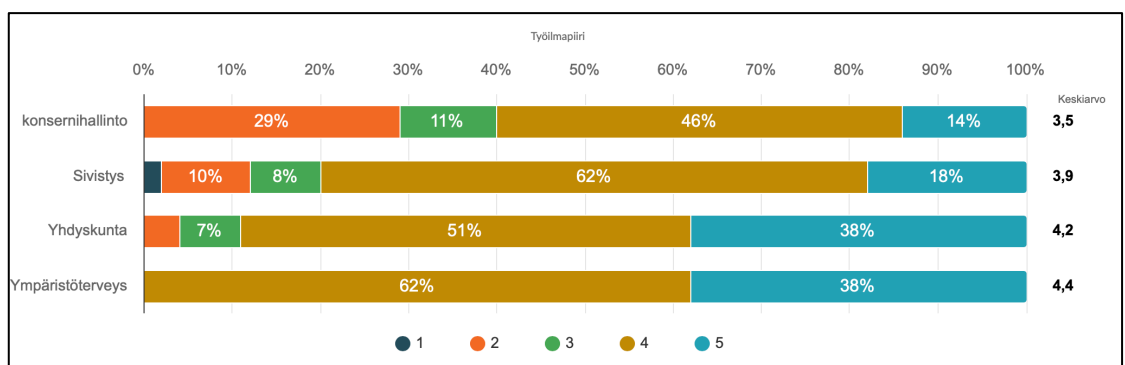
Tarkasteltaessa osa-alueiden onnistumista toimialoittain on havaittavissa osittain poikkeavia vastauksia toimialojen välillä. Tarkastelussa on havainnointu joikaista toimialaa erikseen ja tarkasteltu vastauksia välillä 1–5. Ensin tarkastellaan tarkemmin kolmea eniten pisteitä saanutta osa-aluetta, joita olivat merkityksellinen työ ja työtehtävät, työilmapiiri sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.

Kysymys merkityksellisestä työstä ja työtehtävistä on saanut Ympäristöterveyden vastauksissa ainoastaan pisteitä 4 ja 5. Myös yhdyskuntatoimialalla työn merkityksellisyys on vastauksien perusteella nostettu korkealle, ja se on saanut keskiarvollisesti saman arvion kuin sivistystoimialalla (ka 4,1). Taulukosta voidaan havaita konsernihallinnossa eniten vastausvaihtoehtoja 1, ”ei onnistunut” (11 %), sekä keskiarvollisesti heikoimmat pisteet (ka 3,7) muihin toimialoihin nähden. (Kuva 12.)



Kuva 12. Merkityksellinen työ ja työtehtävät toimialoittain.

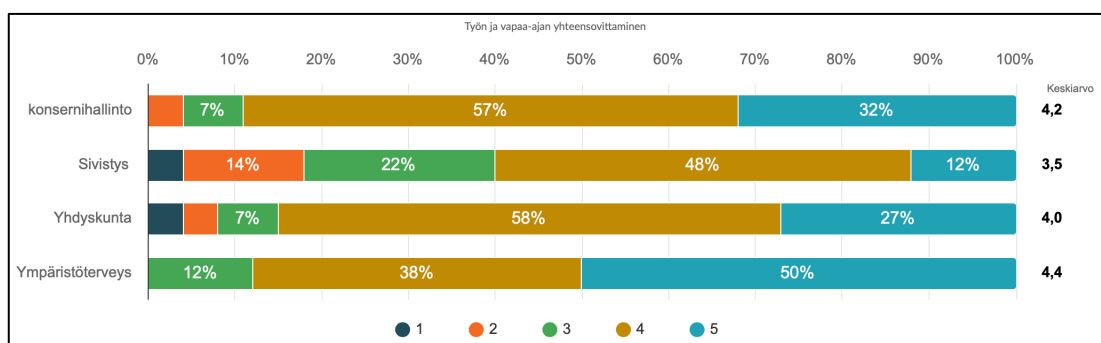
Työilmapiiri nähtiin hyvin onnistuneeksi jokaisella toimialalla (kuva 13). Yhdyskunnassa sekä ympäristöterveydessä työilmapiiri sai molemmissa jopa 38 % vastausvaihtoehdon 5, ”onnistunut hyvin”. Lisäksi ympäristöterveydessä loput vastaajat (62 %) olivat vastanneet vaihtoehdon 4, ”melko hyvin”. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että ilmapiiri on joko melko hyvin tai erittäin hyvin onnistunut. Myös yhdyskunnassa vaihtoehto 4 sai 51 % vastauksista, joten myös täällä ilmapiiri koetaan poikkeuksetta erinomaiseksi. Näiden toimialojen vastaajista kukaan ei vastannut vaihtoehtoa 1, ”ei onnistunut”.



Kuva 13. Työilmapiiri toimialoittain

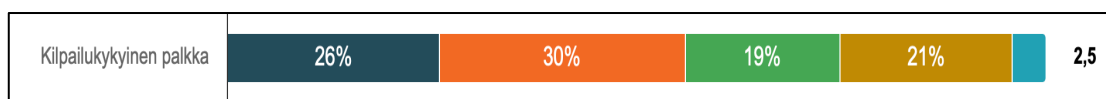
Sivistystoimialalla koetaan ilmapiiri enimmäkseen melko hyvin onnistuneeksi (61 %). Myös vaihtoehto 5. oli valittu jopa 18 %:lla vastaajista. Vaikka konsernihallinnossa ilmapiiri ei saanut yhtään vastausta 1, ”ei onnistunut”, muihin toimialoihin nähden konsernihallinnossa vastattiin selkeästi enemmän (29 %) vaihtoehtoja 2, ”melko huonosti” ja 3, ”en osaa sanoa” (11 %). Konsernihallinnon sisällä on havaittavissa myös eriäviä mielipiteitä ilmapiirissä ja sen onnistumisessa. (Kuva 13.)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa konsernihallinto on Ympäristöterveyden kanssa yltäneet keskiarvallisesti korkeimmalle, keskiarvon ollessa yli 4. Tämä osa-alue koetaan onnistuneen näillä toimialoilla melko hyvin, jollei erinomaisesti. Yhdyskunnassa vastausten keskiarvo oli tasan 4 ja sivistyksessä 3,5. (Kuva 14.)



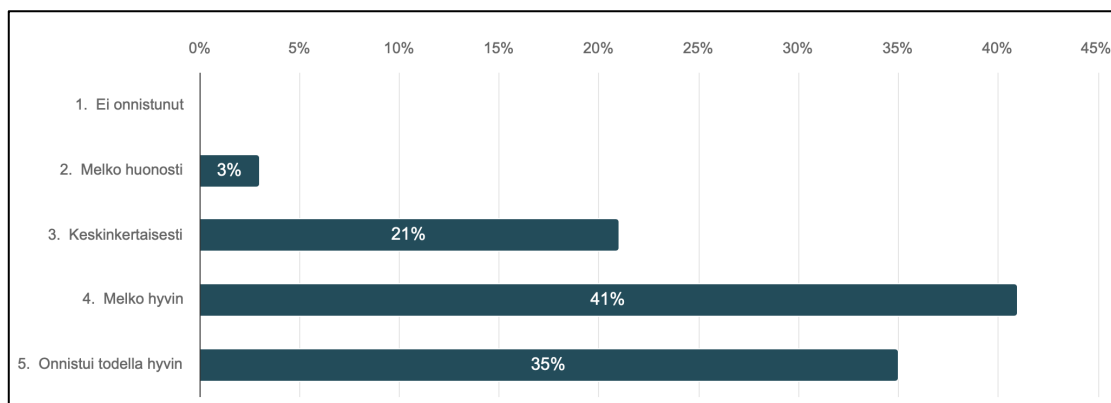
Kuva 14. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Tarkasteltaessa vähiten pisteitä saanutta osa-aluetta, kilpailukykyistä palkkaa, voidaan huomata sen saaneen tasaisesti pisteitä vastausvaihtoehtojen 1–4 välillä. Kilpailukykyinen palkkaus on saanut kaikista osa-alueista eniten vastausvaihtoehtoja 1, ”ei onnistunut” (26 %). Vaikka suurempi osa vastaajista kokivat palkkauksessa olevan parantamisen varaa, osa näki kilpailukykyisen palkan onnistuneen. (Kuva 15.)



Kuva 15. Miten koet seuraavat osa-alueet onnistuneen Pirkkalan kunnassa?

Rekrytointi on suuressa osassa työnantajamielikuvaa ja hyvin tärkeä osa henkilöstökäytäntöjä. Tämän vuoksi rekrytoinnin sekä perehdytyksen onnistumista haluttiin kysyä laajemmin kyselyssä. Kysymys rekrytointiprosessin onnistumisesta kysyttiin siitä lähtökohdasta, miten hyvin se onnistui omalta kohdalta silloin, kun hakija itse haki kunnalle töihin. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5, ei onnistunut–onnistui todella hyvin. Yksikään vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa 1, ”ei onnistunut”. Vaihtoehdon 2, ”onnistui melko huonosti”, valitsi vain 3 % vastaajista, loput valitsivat vaihtoehdot 3–5. Eniten vastauksia (41 %) sai vaihtoehto 4, ”onnistui melko hyvin”. (Kuva 16.)



Kuva 16. Miten hyvin rekrytointiprosessi mielestäsi onnistui hakiessasi Pirkkalan kunnalle töihin?

Vastaajat, jotka kokivat prosessin heidän kohdallaan epäonnistuneeksi, olivat enemmän pettyneitä esimerkiksi vakituisten paikkojen vähyyteen, kuin niinkään itse prosessiin. Tämän tiedostaen voimme puhua rekrytointiprosessin hyvästä onnistumisesta itse prosessin ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

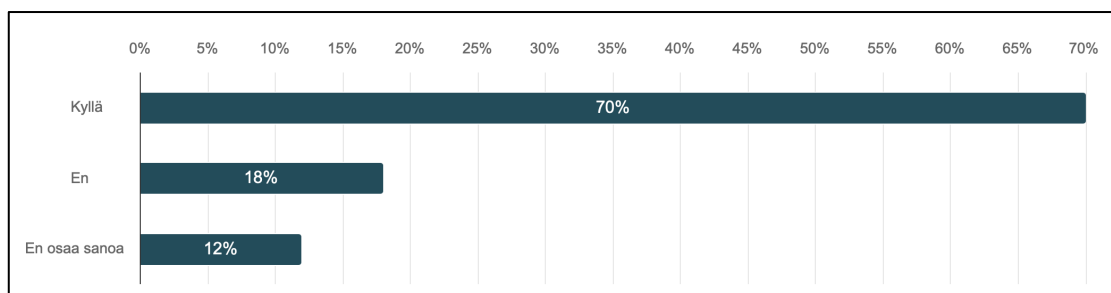
Rekrytointiprosessin lisäksi perehdytys haluttiin eriyttää omaksi kysymykseksi, jossa arvosteluasteikko myös kouluarvosanojen mukaisesti 1–5. Huomattavasti vähiten pisteitä saivat ääripäät 1 (6 %) ja 5 (8 %). Eniten vastauksia saivat arvosanat 3 (37 %) ja 4 (32 %). Voidaan ajatella kunnan onnistuneen melko hyvin perehdytyksessä. Kuitenkin kysyttäessä kehitysideoita, vastauksia tuli jopa 72 kappaletta. Tältä osin voidaan nähdä perehdytyksessä olevan myös kehitettävää. Yleisimpiä kehitysideoita olivat suunnitelmallisuus ja

riittävästi aikaa asioiden sisäistämiseen. Kehitysideaksi nostettiin esille infopaketti uudelle työntekijälle, joka kattaisi omat työtehtävät ja tarpeellinen tieto tehtävän hoitamiseen. Lisäksi ongelmalliseksi nähtiin, jos perehdytys tapahtui ainoastaan kollegalta toiselle ilman erillistä nimettyä perehdyttäjää. Perehdyttäjän nimeäminen nousi esille monessa vastauksessa.

### 6.3 Työtyytyväisyys ja työn merkityksellisyys

Aiemmin jo todettiin, kuinka työilmapiiri oli koettu vastaajien mielestä pääosin hyvin, jollei erinomaisesti onnistuneeksi. Työilmapiirillä on suuri merkitys työntekijöiden tunteisiin ja kokemuksiin työn mielekkyydestä. Se vaikuttaa tyytyväisyyden lisäksi motivaation laatuun ja tehokkuuteen sekä työn tuottavuuteen ja lopulta tavoitteiden saavuttamiseen tai saavuttamattomuuteen. (Viitala 2021, 47.) Ei ole yhdentekevää minkälainen työilmapiiri organisaatiossa on ja miten työntekijät sen kokevat. Kyselyssä pyrittiin kysymään työtyytyväisyydestä mahdollisimman suoraan, antaen vastausvaihtoehdoksi vain kyllä tai ei (Kuva 18). Vaihtoehdoksi lisättiin vielä en osaa sanoa, toivoen kuitenkin, että mahdollisimman moni vastaisivat vastausvaihtoehdot kyllä tai ei.

Kuten aiemmassa kappaleessa totesin, työtyytyväisyyteen vaikuttaa osittain myös työilmapiirin laatu. Aiemmin todettiin, että Pirkkalan kunnassa työilmapiiri oli saanut henkilöstökäytäntöjen osa-alueista toiseksi eniten keskiarvoisesti pisteitä. Pirkkalan kunnassa nähdään työilmapiiri erittäin hyvänä. Tämä heijastuu siihen, että jopa 70 % eli 155 vastaajista kokevat olevansa täysin tyytyväisiä työhönsä. Lisäksi en osaa sanoa -vastauksia valitsi 12 % ja 18 % olivat sitä mieltä, etteivät ole tyytyväisiä työhönsä. (Kuva 17.)

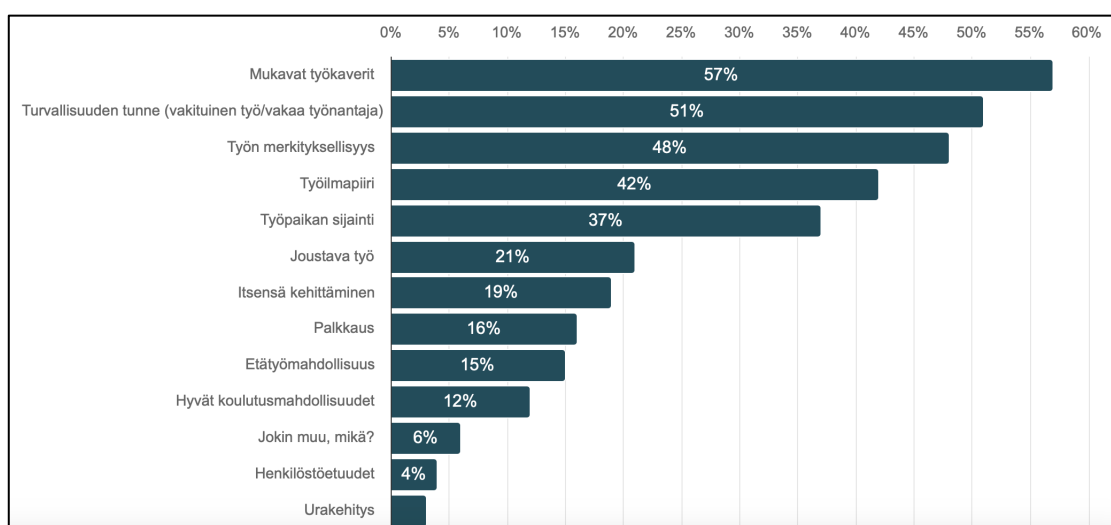


Kuva 17. Oletko tällä hetkellä tyytyväinen työhösi?

Ristiintaulukoinnin avulla oli mahdollista analysoida tyytyväisyyttä ja sen yhteyttä työntekijän asemaan. Tarkasteltaessa esihenkilöiden vastauksia tyytyväisyydestä, voidaan päätellä sillä olevan selkeä vaikutus. Jopa 92 % vastaajista, jotka toimivat esihenkilöinä, kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä. Vain yksi esihenkilö koki, ettei ole tyytyväinen työhönsä.

Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä olivat vastaajien mielestä loistava työyhteisö ja työilmapiiri, mielekkäät työtehtävät, sekä työn joustavuus. Reilusti eniten työn mielekkyyteen vaikuttivat työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Tyytymättömyyttä kokevat vastaajat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, etteivät olleet tyytyväisiä kyseisen alan palkkaukseen tai muutoin kunta-alan palkkaukseen. Lisäksi työn kuormittavuus nähtiin osassa vastauksista tyytymättömyyden taustalla.

Tutkimuksen yhdeksi tavoitteeksi nousi selvittää ne tekijät, jotka Pirkkalan kunnan työntekijät näkevät merkityksellisimmiksi. Mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka motivoivat valitsemaan työn Pirkkalan kunnassa aina uudelleen, sitouttaen henkilöstön osaksi organisaatiota. Tästä toteutettiin kyselyyn valmiita vastausvaihtoehtoja sekä yksi vapaa vastausvaihtoehto: jokin muu, mikä? Kysymyksessä työntekijöiden oli tarkoitus vastata kolmeen merkityksellisimpään tekijään, jotka he kokevat merkityksellisimmäksi työssään. (Kuva 18.)



Kuva 18. mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat sinut sitoutumaan Pirkkalan kuntaan työntekijänä. Mitkä asiat työssäsi ovat sinulle merkityksellisimpiä.



Kuvan 18 perusteella on selkeästi nähtävissä ne tekijät, jotka ovat saaneet reilusti eniten vastauksia. Nämä ovat linjassaan myös aiempiin henkilöstökäytäntöjen osa-alueisiin, jotka koettiin onnistuneen erityisen hyvin. Merkityksellisimmäksi valittiin mukavat työkaverit (57 %) ja turvallisuuden tunne eli vakaa työnantaja ja työpaikka (51 %). Tämän lisäksi myös työn merkityksellisyys (48 %) ja työilmapiiri (42 %) saivat molemmat yli 40 % vastauksista. Joustava työ (21 %) ja työpaikan sijainti (37 %) vaikuttivat myös hyvin monen vastaajan mielestä olevan merkityksellisiä tekijöitä. Jokin muu, mikä? -vastausvaihtoehtoon vastasi vain 6 % eli 14 henkilöä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että monet ovat löytäneet merkityksellisimmät asiat vastausvaihtoehtojen joukosta. Vähiten vastattiin urakehitykseen ja henkilöstöetuuksiin, jotka koettiin henkilöstökäytäntöjen osa-alueista palkkauksen lisäksi myös vähiten onnistuneiksi (Kuva 10).

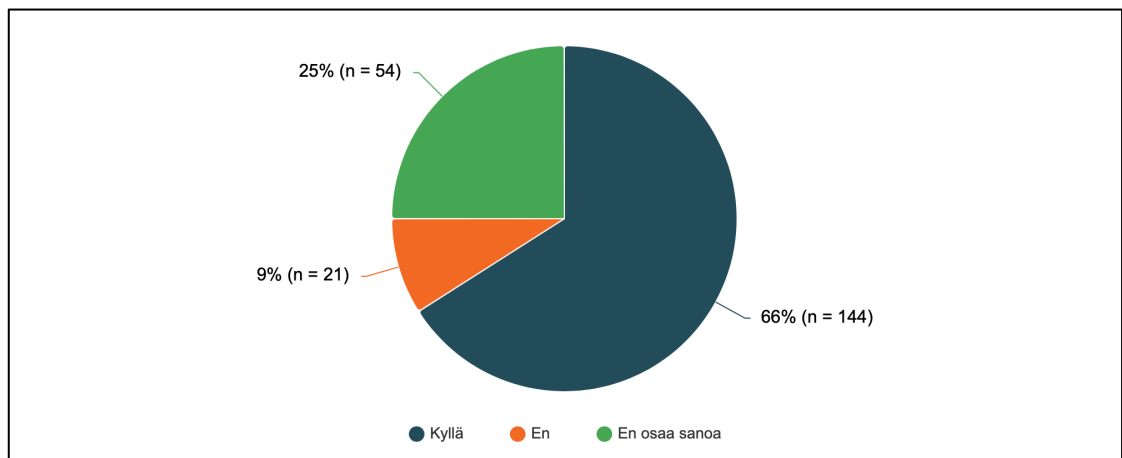
Huomiota herättää lisäksi etätöiden vaikutus. Vaikka hieman vajaalla puolella vastaajista oli mahdollisuus tehdä etätöitä, tässä kolmeksi merkityksellisimmäksi tekijäksi vain 15 % olivat vastanneet etätömahdollisuuden yhdeksi vaihtoehdoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että etätöitä merkityksellisempää on hyvä työilmapiiri, työn merkityksellisyys ja vakaa työnantaja. Joustavan työn on puolestaan valinnut merkityksellisimpien tekijöiden joukkoon 27 % vastaajista. Aiemmin tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden joukossa näkyi, että työilmapiirin lisäksi myös joustava työ nähtiin yhdeksi tekijäksi työtyytyväisyyden taustalla. Nämä ovat merkittäviä asioita, jotka lisäävät työn mielekkyyttä ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittamista. Tähän varmasti osaltaan liittyy myös työpaikan sijainti, joka on nostettu monelle merkitykselliseksi tekijäksi.

#### **6.4 Sitoutuminen ja motivaatio**

Kysymyksellä miksi hait Pirkkalan kuntaan töihin, oli tarkoituksena selvittää ne tekijät, jotka saivat kiinnostumaan Pirkkalan kunnasta työpaikkana. Avoimia vastauksia annettiin jopa 183. Näistä yleisimpiä olivat vakituinen työ ja vakaa työnantaja, sijainti lähellä, kotikunta, merkitykselliset ja miellyttävät työtehtävät sekä uudet haasteet. Lisäksi kunnan hyvä maine työnantajana.

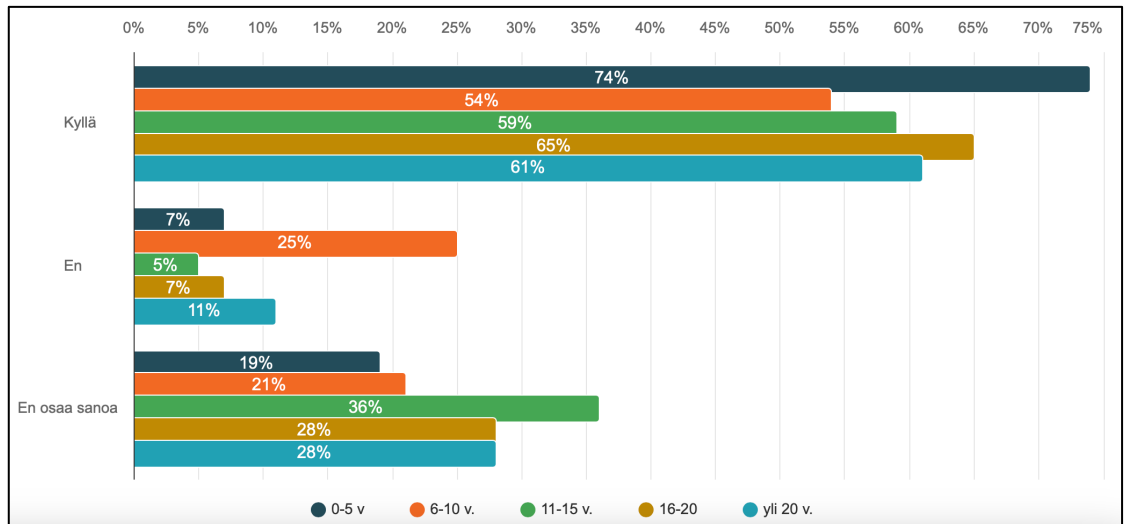
Hakisitko uudelleen nykyistä työtäsi? -kysymyksen tarkoituksena oli saada selville, miten työpaikka on vastannut odotuksia. 77 % eli 170 vastaajaa oli sitä mieltä, että hakisivat edelleen nykyiseen työhönsä ja 23 % eli 50 vastaajaa kokivat, etteivät enää hakisi uudelleen nykyistä työtään. Syynä oli yleisimmin palkkaus joko muihin kuntiin nähden tai vain yleisesti. Lisäksi monet, jotka olivat vastanneet, etteivät hakisi enää nykyistä työtään, ovat tyytymättömiä yleisesti alaan, jossa työskentelevät, eivätkä koe alaa enää omakseen. Vastausten taustalla on kyky havainnoida työntekijöiden sitoutumista työtehtäviin sekä työnantajaan.

Sitoutumista tarkasteltiin myös fyysisen sitoutumisen kannalta, voisiko työntekijä nähdä itsensä kunnalla vielä viiden vuoden kuluttua. Tämän kysymyksen kautta työntekijän on pohdittava todellista sitoutumista. 144 vastaajaa (66 %) olivat sitä mieltä, että näkisivät itsensä Pirkkalan kunnalla vielä viiden vuoden kuluttua. Vain 21 (9 %) vastaajaa eivät nähneet itseään enää viiden vuoden kuluttua ja 54 (25 %) eivät osanneet sanoa. (Kuva 19.)



Kuva 19. Voisitko nähdä itsesi Pirkkalan kunnan työntekijänä vielä 5 vuoden päästä?

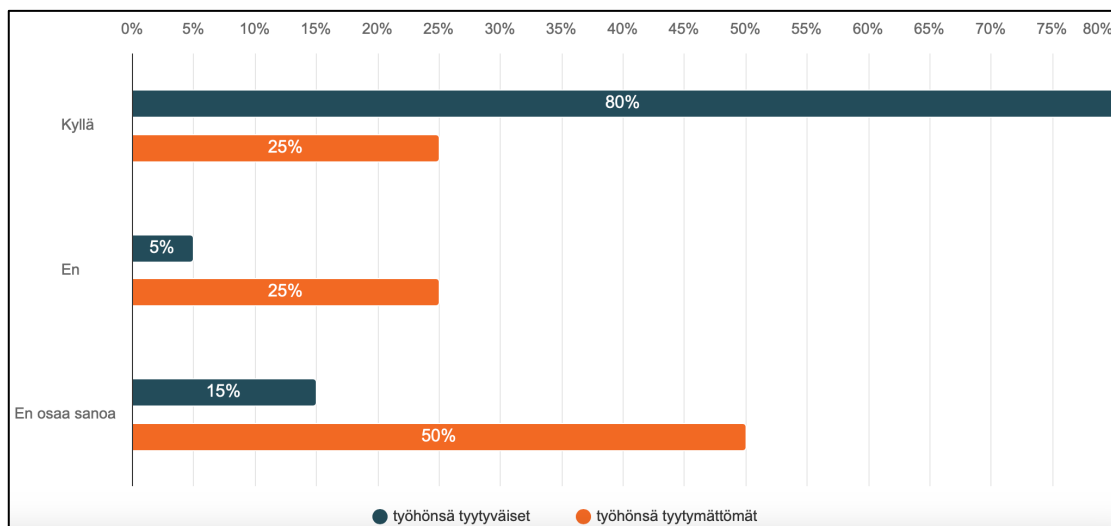
Kuvassa 20 tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla sitoutumista ja sen vaikutusta palvelussuhteen pituuteen. Tarkoituksena oli selvittää palvelussuhteen keston vaikutus sitoutumiseen ja lähtöherkkyyteen. Tarkastelussa määrävänä tekijänä on ollut palvelusvuodet Pirkkalan kunnalla, 0–5 vuodesta aina yli 20:n vuoteen.



Kuva 20. Voisitko nähdä itsesi Pirkkalan kunnan työntekijänä vielä 5 vuoden päästä?

Tarkasteltaessa kuvaa 20 voidaan havaita sitoutumista tasaisesti jokaisesta ryhmästä. Suurin sitoutuminen nähdään henkilöillä, jotka ovat olleet Pirkkalan kunnalla töissä aikavälillä 0–5 vuotta. Suurin lähtöherkkyys voidaan havaita ryhmässä 6–10 vuotta Pirkkalan kunnalla olleista, joista 25 % ovat sitä mieltä, etteivät näe itseään Pirkkalan kunnalla töissä enää viiden vuoden kuluttua. Eniten en osaa sanoa -vastauksia on ryhmässä 11–15-vuotta työssä olleilta vastaajilta ja vain 5 % heistä vastasivat, että eivät näe itseään kunnalla töissä viiden vuoden päästä.

Aiemmissa kaavioissa on havainnointu fyysistä sitoutumista. Sitoutuminen nähdään organisaatiossa usein sen kannalta, kuinka pitkään työntekijä on organisaatiossa töissä. Tämä on toki osa sitoutumista ja halua kuulua osaksi työyhteisöä. Sitoutumiseen vaikuttaa fyysisen sitoutumisen lisäksi vahvasti myös henkinen puoli, jota kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. Henkinen sitoutuminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen ja arvostuksen tunteeseen. Psykologinen suhde ja sen lujuus on merkittävä tekijä sille, kuinka herkässä työntekijän lähtö organisaatiosta on. (Viitala 2021, 45.) Tämän kohdalla voidaan tarkastella myös tutkimuksen kysymyksiä työtyytyväisyydestä, sekä halua olla Pirkkalan kunnalla töissä vielä viiden vuoden kuluttua. Seuraavassa kaaviossa tarkastellaan työtyytyväisyyden osuutta lähtöherkkyyteen ja sitoutumiseen (Kuva 21).



Kuva 21. Voisitko nähdä itsesi Pirkkalan kunnan työntekijänä vielä 5 vuoden päästä?

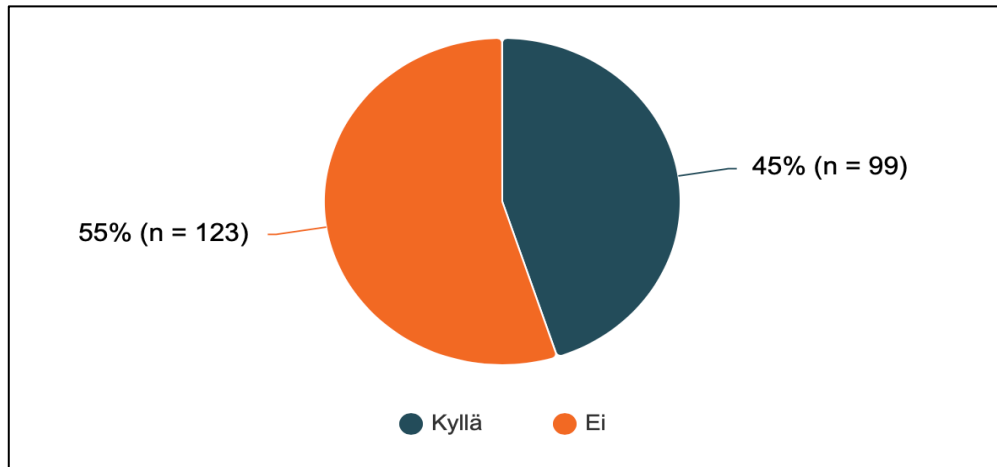
Aivan kuten kuvasta 21 voidaan päätellä, työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys sitoutumiseen ja vastaavasti lähtöherkkyyteen. Vastaajat, jotka kokivat olleensa tyytyväisiä työhönsä, näkivät 80 % itsensä Pirkkalan kunnalla töissä vielä viiden vuoden kuluttua. Ainoastaan 5 % kokivat, etteivät nähneet. Puolestaan ne vastaajat, jotka kokivat tyytymättömyyttä työhönsä, vastasivat vain 25 % näkevänsä itsensä kunnalla viiden vuoden kuluttua. Myös sama 25 % kokivat, että eivät nähneet ja jopa 50 % eivät osanneet sanoa. Tästä voidaan havaita työtyytyväisyyden vaikutukset lähtöherkkyyteen ja sitoutumiseen.

## 6.5 Ulkoinen työnantajakuva ja organisaatiomaine

Kuten teoriaosuudessa on aiemmin todettu, sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva eroavat toisistaan. Jokaisella työntekijällä on entuudestaan jonkinlainen käsitys työnantajasta ja sen maineesta sekä näkyvyydestä, puhutaan ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Kyselyssä oli tarkoitus selvittää miten hyvin Pirkkalan kunnan ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva vastasivat toisiaan ja kuinka hyvin kunta pystyi täyttämään ennakko-odotukset.

Kysymyksessä 18. on kysytty, miten hyvin työ Pirkkalan kunnassa vastasi etukäteismielikuvaa ja muuttuiko mielikuva palvelusuhteen alkaessa. Tuloksia analysoitaessa, tulee muistaa, että jos mielikuva pysyi samana, emme toki voi tietää onko lähtöoletus ollut enemmän positiivinen kuin negatiivinen. Tätä ei ollut huomattu ajatella kysymystä suunniteltaessa. Oletus kuitenkin on, että

jos henkilö on hakenut Pirkkalan kuntaan töihin, mielikuva on ollut lähtökohtaisesti positiivinen. Jos siis vastaajat ovat sitä mieltä, että mielikuva ei muuttunut, vaan pysyi samana, voidaan tulkita, että se pysyi edelleen positiivisena. Yli puolet vastaajista (55 %), n. 123 olivat sitä mieltä, ettei mielikuva muuttunut. Vastaajista kuitenkin hieman alle puolet (45 %), n. 99 kokivat mielikuvansa muuttuneen. (Kuva 22.)



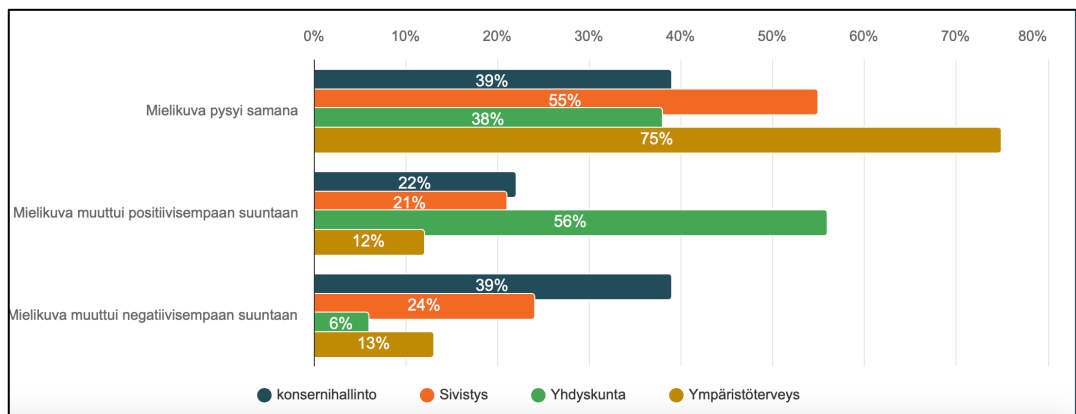
Kuva 22. Miten hyvin työ Pirkkalan kunnassa vastasi etukäteismielikuvaasi. Muuttuiko mielikuvasi palvelusuhteen alkaessa?

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin saada tarkentavia vastauksia. Jos mielikuva muuttui, muuttuiko se positiivisempaan vai negatiivisempaan suuntaan. Voidaan ajatella, että 50 %:lla vastaajista mielikuva pysyi samana, oletetusti positiivisena. Tämän lisäksi vastaajista 29 % kokivat mielikuvan muuttuneen positiivisempaan suuntaan. Positiivinen etukäteismielikuva pysyi siis n. 70 %:lla vastaajista. Negatiiviseksi mielikuva muuttui n. 20 %:lla vastaajista. (Kuva 23.)

	n	Prosentti
Mielikuva pysyi samana	110	49,5%
Mielikuva muuttui positiivisempaan suuntaan	65	29,3%
Mielikuva muuttui negatiivisempaan suuntaan	47	21,2%

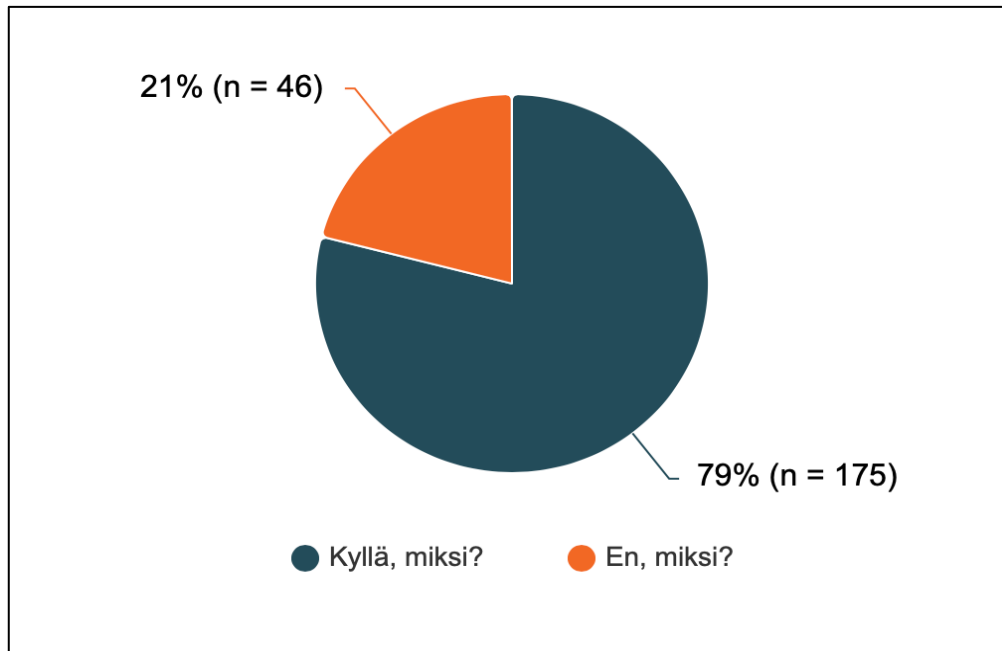
Kuva 23. Valitse edelliseen oikea vaihtoehto

Tarkasteltaessa mielikuvan muuttumista toimialoittain voidaan huomata, että yhdyskuntatoimialalla mielikuva muuttui selkeästi eniten positiivisempaan suuntaan (56 %) ja samalla vähiten (6 %) negatiivisempaan suuntaan. Konsernihallinnossa koetaan mielikuvan muuttuneen eniten negatiivisempaan suuntaan, jopa 39 % ovat sitä mieltä, että etukäteismielikuva on muuttunut negatiivisempaan suuntaan. (Kuva 24.) Aiemmin konsernihallinnossa koettiin myös muihin toimialoihin nähden enemmän tyytymättömyyttä työilmapiiriin ja tämä voi selittää myös mielikuvan muuttumisen negatiivisempaan suuntaan.



Kuva 24. Valitse edelliseen oikea vaihtoehto, toimialoittain

Aiemmin kyselyssä selvitettiin (Kuva 17), kuinka moni työntekijöistä koki tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Vastaajista 70 % kokivat olevansa työhönsä tyytyväisiä. Tässä kysymyksessä tyytymättömyyteen vaikuttivat hyvin paljon työnantajasta riippumattomia tekijöitä, kuten tyytymättömyys yleisesti alaan tai omiin valintoihin. Siksi oli tärkeää lisätä kysymys, joka koski ainoastaan tyytyväisyyttä työnantajaan (Kuva 25). Kysymyksessä on annettu ainoastaan vastausvaihtoehdot kyllä, miksi? ja ei, miksi?



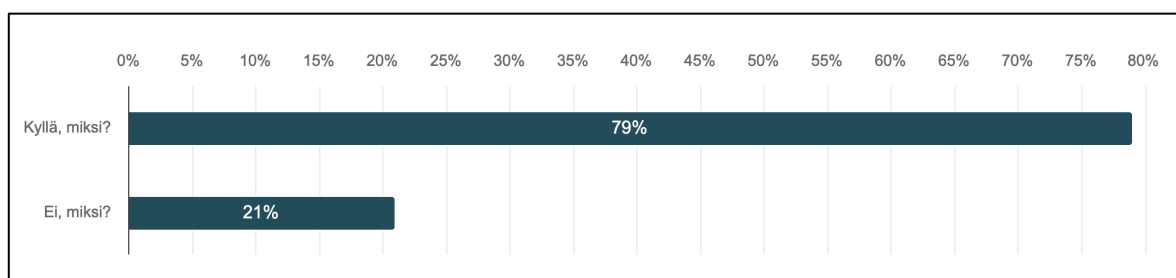
Kuva 25. Oletko ollut tyytyväinen Pirkkalan kuntaan työnantajana?

Vastausten perusteella voidaan havaita, että työntekijät ovat olleet tyytyväisiä työnantajaan sen lisäksi, että olivat hyvin tyytyväisiä myös työhönsä. Jopa 80 % vastaajista kokivat, että ovat tyytyväisiä Pirkkalan kuntaan työnantajana ja n. 20 % olivat sitä mieltä, että eivät ole. (Kuva 25.) Vastausvaihtoehtojen perässä oli mahdollisuus antaa sanallinen palaute ja perustelu omalle vastaukselleen. Palautteita tuli todella paljon, Kyllä, miksi? -avoimia palautteita annettiin jopa 109 kpl ja ei, miksi? -avoimia palautteita 40 kpl.

Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä työnantajaan (Kuva 25) yleisimmin tyytymättömyyteen vaikuttivat palkkaus, työvuosien ja työn vaativuuden liian pieni korvaus sekä henkilöstöetuudet. Avoimista ei, miksi? -vastauksista nousi suurimaksi tekijäksi palkkakehitys: ”Palkka ei ole kehittynyt muiden mukana” tai ”Palkka ei ole noussut työn vaativuuden mukana”. Osalla tyytymättömyyttä aiheutti myös johtaminen tai esihenkilötyö. Tässä on nähtävissä selkeästi eriäviä mielipiteitä, sillä moni kyllä -vastaaja oli sitä mieltä, että tyytyväisyyteen vaikuttaa juuri esihenkilötyön onnistuminen.

Kyllä, miksi? -vastauksista nousi esille vakaa, turvallinen ja luotettava työnantaja, työnantajan joustavuus ja koulutusmyönteisyys. Lisäksi arvostettiin työnkuvan muuttamisen mahdollisuutta ja uudelleen sijoittamista kunnan sisällä. Mielenkiintoista myös, että tyytyväisyyteen vaikuttivat usealla vastaajista arvostuksen tunne, joka koettiin taas osan vastaajien mielestä juuri päinvastoin. Työnantajaan ollaan tyytyväisiä esimerkiksi seuraavista syistä: ”Vakaa työnantaja, olen voinut kehittää itseäni sovitun mukaisesti”, ”työnkuvan muuttumisen mahdollistaminen”, ”Modernit työskentelytavat ja -tilat on iso plussa”, ”Liukuva työaika, etätömahdollisuus, työergonomia”. Lisäksi arvostuksen tunteesta ja koulutusmyönteisyydestä ollaan tyytyväisiä: ”Tunnen että minusta pidetään huolta työntekijänä”, ”Turvallinen työnantaja”, ”Tuetaan kehittymistä ja koulutautumista, arvostetaan työntekijää”.

Tyytyväisyyden lisäksi työnantajamielikuvaan liittyy tiiviisti myös kunnan maine ja se, miten se nähdään sekä sisältä että ulkoa. Kyselyssä haluttiin selvittää myös työntekijöiden kokema ulkoinen työnantajamielikuva. Tämän vuoksi kyselyn seuraava kysymys kunnan maineesta työntekijäkokemuksen kautta oli tärkeä tiedostaa. Noin 80 % vastaajista olivat sitä mieltä, että kunnalla on hyvä maine. Loput n. 20 % vastaajista kokivat päinvastoin. (Kuva 26.) Myös tässä kysymyksessä haluttiin saada mahdollisimman paljon perusteluja sekä puolesta että vastaan.



Kuva 26. Onko kunnalla mielestäsi hyvä maine?

Avoimia perusteluja oli annettu paljon myös tähän kysymykseen. Kyllä, miksi? -perusteluja annettiin 89 kpl ja ei, miksi? -perusteluja 36 kpl. Tarkasteltaessa avoimia vastauksia, on nostettava esiin kysymyksen hieman epäonnistunut asettelu. Kyselyssä oli tarkoitus nostaa esiin juuri Pirkkalan kunnan maine



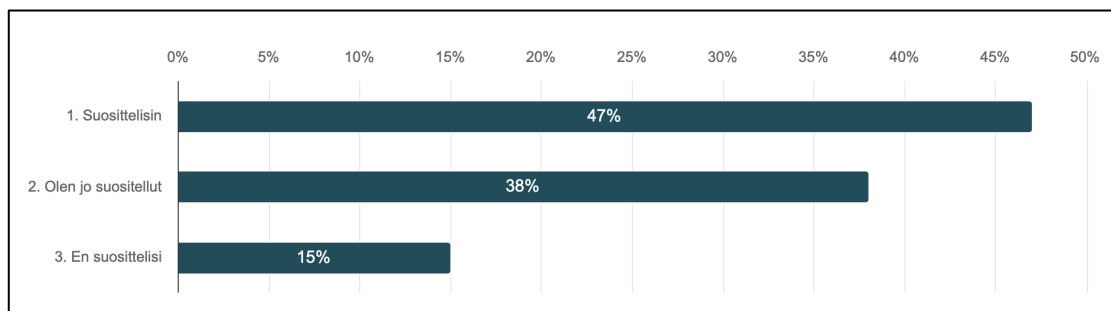
kuntana, ei yleisesti kunta-alan mainetta. Kysymyksen: ”Onko kunnalla mielestäsi hyvä maine?”, on voinut ymmärtää yleisellä tasolla. Tämän vuoksi vastauksia tulee tarkastella myös tästä näkökulmasta.

Kyllä, miksi? -vastauksista käy ilmi, että Pirkkalan kunnan ajatellaan olevan eteenpäin katsova kunta, jonka tavoite on kehittyä. Lisäksi kunta nähdään vakavaraisena ja luotettavana organisaationa, jossa resurssit ovat kunnossa. Monissa vastauksissa todetaan kunnan maineen olevan hyvä myös ulkoisesti, joka näkyy eri medioissa ja uutisissa positiivisena. Kunnasta ei ulkoisesti puhuta negatiivisesti. Vastauksista, joissa ei uskottu kunnalla olevan hyvää maine, oli nähtävissä paljon aiheita koko kunta-alan osalta. Moni oli sitä mieltä, että kunta-alalla on yleisesti negatiivinen sävy. Lisäksi palkkaus oli monen mielestä tekijä, joka laskee kunnan mainetta. Nämä on nähty koskevan sekä Pirkkalan kuntaa että koko kunta-alaa. Monet toivat esille myös rekrytointihaasteet, jossa osalla aloista on nähtävissä työntekijäpulaa. Tämä nähtiin osaltaan vaikuttavana tekijänä sille, ettei kunnan maine voi olla kovin hyvä, koska työntekijöitä on vaikea rekrytoida.

Maineen kirkastamista on mahdollista toteuttaa erilaisten työntekijälähettiläiden kautta, jotka kertovat työpaikastaan ja työnantajastaan työpaikalle. Kuten aiemmin teoriassa on todettu, Laine (2016) on todennut omien työntekijöiden olevan uskottavimpia brändilähettiläitä ja maineen kirkastajia omalle työyhteisölleen, omine henkilökohtaisine kokemuksineen. Kyselyssä haluttiin siksi kartoittaa mahdollista kiinnostusta toimia työntekijälähettiläänä. 86 % vastaajista eivät kokeneet halukkuutta toimia lähettiläänä, mutta n. 14 % eli 31 vastaajaa olisivat valmiita työntekijälähettiläiksi.

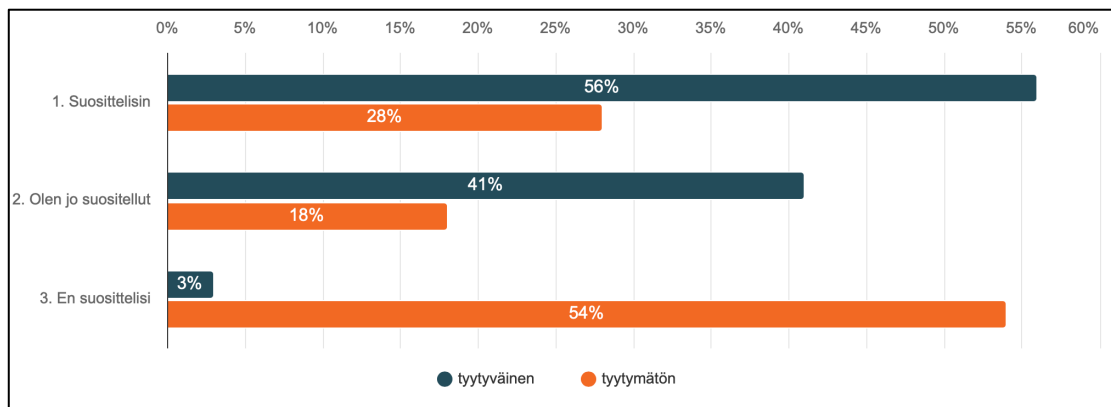
Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelivat Pirkkalan kuntaa työnantajana ja ovatko mahdollisesti jo suosittelleet. Vastausvaihtoehdot olivat: suosittelisin, olen jo suosittelut tai en suosittelisi. Vastaajista hieman alle puolet 47 % suosittelisivat ja 38 % ovat jo suosittelleet. Ainoastaan 15 % eli 33 vastaajaa ei suosittelisi. (Kuva 27.) Tulos on hyvin positiivinen ja yleisesti voidaan päätellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä

kuntaan työnantajana myös tältä osin. Harva suosittelee työpaikkaa, jossa eivät koe viihtyvänsä tai jossa sisäinen työnantajamielikuva ei vastaa odotuksia.



Kuva 27. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pirkkalan kuntaa työnantajana?

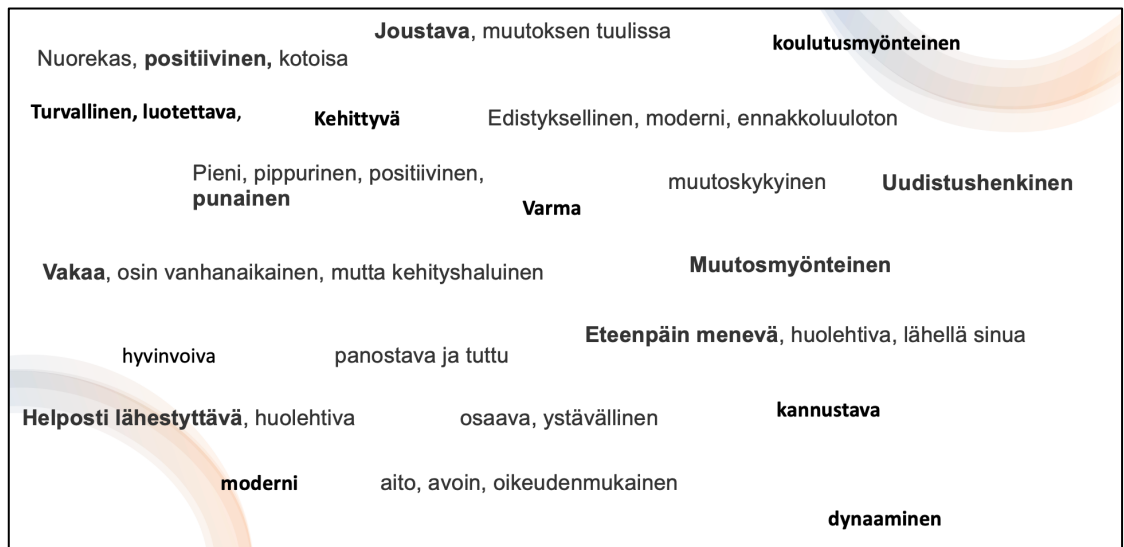
Suosittelun ja tyytyväisyyden välillä voidaan nähdä huomattava ero. Ne työntekijät, jotka kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä, suosittelisivat tai olivat jo suositelleet kuntaa työnantajana. Tyytyväisistä ainoastaan 3 % eli 5 vastaajaa ei suosittelisi. Puolestaan työntekijät, jotka kokivat tyytymättömyyttä, eivät mielellään suosittelisi kuntaa muille. Jopa yli puolet 54 % työhönsä tyytymättömistä olivat sitä mieltä, että eivät suosittelisi. (Kuva 28.)



Kuva 28. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pirkkalan kuntaa työnantajana

Jatkokysymyksenä edelliseen haluttiin selvittää mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka voisivat lisätä Pirkkalan kunnan houkuttelevuutta työnantajana. Tähän vastausvaihtoehtona oli ainoastaan avoimet vastaukset. Vastauksia kysymykseen tuli 162 kpl. Yleisimpiä vastauksia olivat kilpailukykyisemmät palkat kunta-alalla ja houkuttelevammat henkilöstö- tai työsuhde-edut. Lisäksi avoin ilmapiiri ja näkyvyys eri medioissa nähtiin lisäävän kunnan houkuttelevuutta myös ulkoisesti. Tähän liittyen seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää,

millä adjektiiveilla työntekijät kuvailevat Pirkkalan kuntaa työnantajana (Kuva 29). Kuvailevia adjektiiveja tuli paljon, joista eniten toistuvia olivat:



Kuva 29. Millä adjektiiveilla kuvaisit Pirkkalan kuntaa työnantajana?

Kyselyn lopuksi oli mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita. Nämä ovat tärkeä osa työnantajamielikuvan kehittämistä.

## 6.6 Luotettavuuden arviointi

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan sen pätevyydellä, eli onko tutkimuksella pystytty mittaamaan sitä, jota on ollut tarkoitus mitata. Voidaan puhua myös tutkimuksen validiteetistä. Tässä on tarkoitus pohtia, onko tutkimuksen avulla saatu vastaus tutkimuskysymykseen. Pätevyyden eli validiteetin lisäksi määrällisessä tutkimuksessa pyritään mittaamaan myös pysyvyyttä eli reliabiliteettia. Pysyvyyden mittaaminen tarkoittaa sitä, että sama tutkimus on toistettavissa ja vastaukset eivät muutu esimerkiksi mittajaan tai kyselijän mukaan. (Vehkalahti 2019, 41.)

Tarkasteltaessa tutkimuksen validiteettia voidaan pohtia, onko kyselyn avulla saatu vastauksia tutkittavaan kysymykseen. Voidaan ajatella, että kyselyn avulla pystyttiin kirkastamaan työntekijöiden kokema työnantajamielikuva sekä tekijät, jotka koettiin merkityksellisimmiksi työssään. Merkitykselliset tekijät tulivat ilmi sekä monivalintavastauksista että avoimista vastauksista. Samat mer-

kityksellisimmät tekijät nousivat esille molemmissa vastauksissa. Voidaan ajatella, että lopputulos ja päätelmä pyrkii vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen. Aina voi toki pohtia, oliko vastausvaihtoehtojen joukossa juuri ne tekijät, jotka vastaajat olisivat itsekin valinneet. Tätä on pyritty minimoimaan sillä, että vaihtoehtojen joukossa oli lisäksi vapaa vastausvaihtoehto, mikäli valmiista vaihtoehdosta ei löytynyt sopivaa. Pääosin vastaukset olivat löytyneet valmiiden vaihtoehtojen joukosta.

Reliabiliteettia eli tutkimuksen toistettavuutta arvioitaessa voidaan pohtia sitä, saataisiinko tutkimuksessa mahdollisesti samanlaisia vastauksia, mikäli tutkimus teetettäisiin uudelleen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia koko henkilöstön kokemaa työnantajamielikuvaa, jolloin tutkimuksen tarkoituksena oli saada kattava kuva koko henkilöstön kokemuksista. Kokonaisvastausprosentti oli n. 22 %. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että vastausprosentti ei suoraan korreloi tutkimuksen reliabiliteetin kanssa, vaikka prosentti olisi voinut olla korkeampikin. Kysely julkaistiin henkilöstölle juuri ennen kesälomien aloitusta, jolla on voinut olla osaltaan vaikutus vastausprosenttiin. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa nousee tärkeäksi kyselyn taustatekijät, joista voidaan havaita, että vastauksia on tullut tasaisesti toimialasta riippumatta. Tällöin myös toimialakohtainen tulosten vertailu on ollut luotettavampaa.

Tutkimuksessa on pyritty minimoimaan myös sellaisia piirteitä, jossa tutkittava jollakin tapaa pyrkisi pohtimaan vastauksia sen perusteella, miltä vastaukset näyttäytyvät tai minkälaisen kuvan hän haluaa itsestään antaa. Ajattelen, että anonyymien kyselyyn avulla tällainen epävarmuustekijä on pyritty poistamaan mahdollisimman hyvin. Vastaajalle on ollut täysin selvää, ettei vastauksia pystytä kohdentamaan tiettyyn henkilöön.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta työntekijöiden olevan pääosin hyvin tyytyväisiä sekä työhönsä että työnantajaansa. Henkilöstökäytännöistä vahvimmin onnistuneita olivat merkityksellinen työ ja työtehtävät (ka 4,1), työilmapiiri (ka 3,9) sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (ka 3,7) (Kuva

10). Parhaiten onnistuneet osa-alueet olivat poikkeuksetta myös niitä, joita työntekijät pitivät työssään merkityksellisimpinä. Näitä olivat mukavat työkaverit, vakaa työnantaja, työn merkityksellisyys ja työilmapiiri. Joustava työ ja työpaikan sijainti olivat myös monen mielestä merkittäviä tekijöitä. (Kuva 19.)

Osa-alueet, jotka eivät nousseet vastaajien mielestä merkityksellisimmiksi, olivat urakehitys, henkilöstöetuudet ja koulutusmahdollisuudet. Huomioitavaa oli myös palkkaus, joka oli valittu vain 16 %:lla kolmen merkityksellisimmän tekijän joukkoon (Kuva 19). Hyvin moni valitsikin omasta mielestään merkityksellisemmäksi jotain muuta kuin palkan. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä hyvin monessa kohdassa kyselyä kilpailukykyinen palkka nousi esille ja se koettiin osa-alueista myös vähiten onnistuneeksi (Kuva 10). Vaikka kilpailukykyisessä palkkauksessa nähdään olevan kehittämistä, se ei taida kuitenkaan olla suurimmalla osalla tärkein tekijä, miksi he haluavat sitoutua Pirkkalan kuntaan.

Tutkiessani edelleen heikoimpia pisteitä saaneita henkilöstökäytäntöjä, kuten henkilöstöetuuksia ja urakehitystä, huomasin näiden olevan myös listan häntäpäässä tarkasteltaessa työn merkityksellisiä tekijöitä. Vaikka työntekijät ovatkin arvioineet palkkauksen, henkilöstöetuudet ja urakehityksen heikoimmin onnistuneeksi, nämä ovat samalla myös niitä tekijöitä, jotka eivät ole suurimmalle osalle tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä työssään. Kun on selvitetty tekijät, jotka työntekijät kokevat merkityksellisimmiksi, pyritään kehittämään näitä osa-alueita sen sijaan, että kehittäminen aloitettaisiin heikoimmista osa-alueista (Huhta & Myllyntaus 2021, 3.3.1).

## **7.1 Kehitysideat**

Kehitysideoita pohtiessa on muistettava, ettei työnantajamielikuvan kehittämässä ole tarkoituksenmukaista kehittää jokaista osa-aluetta. Kaikista tärkeintä on löytää ne kehityskohteet, joita kehittämällä saavutetaan suurin hyöty. Sisäisen työnantajamielikuvan kehittämässä huomasin, että etenkin perehdytyksen osalta kehitysideoita tuli paljon. Vaikka perehdytys nähtiin

onnistuneen suhteellisen hyvin, kehitettävää löytyi. Etenkin vastuuperehdyttäjän nimeäminen sekä infopaketti työtehtäviin tulivat ilmi monella. Perehdytysopas ja teorian pohjalta noussut perehdytys suunnitelma ja sen käyttö olisi hyvä ottaa osaksi perehdytysprosessia. Rekrytoinnin jälkeen perehdytys on yksi ensimmäisiä työntekijäkokemuksia, joiden kautta uudelle työntekijälle syntyy käsitys organisaation sisäisestä työnantajamielikuvasta.

Jo teoriassa todettiin, miten työnantajamielikuvan kehittäminen tulisi liittää osaksi strategiaa yksittäisen projektin sijaan (ks. luku 3 Työnantajamielikuva). Tämä takaisi sen mahdollisuudet onnistua kokonaisvaltaisemmin koko organisaatiossa ja eri toimialoilla. Esimiehille on mahdollisuus myös laatia toimintastrategia, jonka mukaan he toteuttavat esimerkiksi rekrytointia, perehdytystä ja viestintää. Työnantajamielikuvaa kehittäessä tulisi se linkittää osaksi konkreettisia toimintoja ja toimintatapoja. Tällä voidaan taata jatkossakin hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen etenkin työsuhteen alkuvaiheessa.

Varmistaessaan esimerkiksi laadukkaan perehdytyksen ja työntekijän varhaiset kokemukset, mielikuva organisaatiosta pysyy varmemmin positiivisena ja mahdollisesti muuttuu entistä positiivisemmaksi. Kehittäessään työnantajamielikuvaa, ulkoisen mielikuvan tulisi vastata sisäistä mielikuvaa. Tämän vuoksi rekrytointi ja laadukas perehdytys sekä työilmapiiri ovat erittäin tärkeitä sisäisen työnantajamielikuvan lunastamisessa ja positiivisen mielikuvan kirkastamisessa.

Kyselyn tuloksia on mahdollista hyödyntää jatkossa markkinoinnissa ja työnantajaimagon kehittämisessä. Tämä huomioiden tulisi nostaa esille markkinoinnissa vahvaa työyhteisöä, jossa tutkitusti on todettu olevan tyytyväisiä työntekijöitä ja mahtava työilmapiiri. Lisäksi työn merkityksellisyyttä olisi hyvä korostaa. Tällaisessa epävarmassa maailmantilanteessa turvallisuuden tunne ja vakaa työnantaja ovat ehdottomasti tärkeitä ja markkinoinnin arvoisia tekijöitä. Työpaikan vakaus ja turvallisuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toimivat selkeästi Pirkkalan kunnassa. Nämä ovat myös niitä asioita, joita varmasti hyvin monet työnhakijat arvostavat työssään.

Kyselyssä tarkasteltiin kunnan hyvämaineisuutta ja suurin osa (80 %) oli sitä mieltä, että kunnalla on hyvä maine. Osa vastaajista pohti myös maineen ja työntekijöiden heikon saatavuuden välistä ristiriitaa. Osalle aloista on selkeästi yhä vaikeampi löytää työvoimaa ja se tulee näkymään varmasti myös jatkossa. Tämän vuoksi esimerkiksi rekrytointin markkinointi ja näkyvyys korostuvat entisestään. Hyvällä työnantajabrändillä ja kunnan näkyvyydellä on mahdollista houkutella osaavaa työvoimaa. Aiemmin teoriaosuudessa käytiin läpi rekrytointia ja näkyvyyden haasteita (Ks. luku 2.1 Rekrytointi). Jos haluaa saada muutosta aikaiseksi, on uskallettava irrottautua totutuista toimintatavoista ja uskallettava kokeilla jotain uutta. Näitä voivat olla näkyvyys eri medioissa, etenkin sellaisissa, joissa uskotaan tavoittavan oikeaa kohderyhmää.

Aiemmin on todettu omien työntekijöiden olevan uskottavimpia lähettäjiä. Tutkimus osoitti myös, että kiinnostusta tällaiseen on ja jopa 14 % vastaajista olisivat valmiita työntekijälähettiläiksi. Lähettäjiä hyödyntäminen olisi varmasti kannattavaa. Jo olemassa olevia työntekijöitä ja niiden kokemuksia kannattaa käyttää apuna. Tällä tavoin on mahdollista välittää aitoa ja rehellistä kuvaa työpaikasta ja organisaatiosta.

## 7.2 Pohdinta

Huomasin tuloksia analysoidessa, että työnantajamielikuvan kannalta oli tärkeää tutkia myös tyytyväisyyden merkitystä sitoutumiseen ja työn mielekkyyteen sekä ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Aiemmin on todettu, että juuri omat työntekijät omine kokemuksineen ovat tärkeimpiä brändilähettäjiä. Tyytyväisyydellä olikin huomattava vaikutus työpaikan suosittelussa (kuva 30, s. 48). Suurimmaksi osaksi he, jotka eivät olleet tyytyväisiä työhönsä, suosittelivat selkeästi heikoimmin työnantajaa muille. Lisäksi lähtöherkkyys ja sitoutumisen puute nähtiin tyytymättömien työntekijöiden osalta merkittävästi heikommaksi (kuva 23, s.43).

Viitala (2021, 45) korostaa sitoutumisen olevan hyvää silloin, mikäli sitä ohjaa tunneperäiset asiat rahan ja muun materiaalin sijaan. Tunneperäisessä sitoutuneisuudessa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, sekä kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja sen menestystä. Vaikka suurin osa vastaajista

koki kilpailukykyisessä palkassa olevan kehittämistä, sitoutuminen ei selkeästi liity Pirkkalan kunnalla rahaan tai materiaan, vaan on pitkälti tunneyhteyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. On myös todettu, ettei rahallinen palkitseminen merkitse lähtöherkkyydessä yhtä paljon kuin aineeton palkitseminen. Tärkeimmäksi tekijäksi lähtöhetkellä vaikuttavat siis muut kuin rahaan liittyvät asiat. Näitä ovat muut motivoivat tekijät, jotka työntekijät kokevat motivoiviksi ja merkityksellisiksi. (Mts, 105.)

Tutkimus vahvisti ja kirkasti sisäisen työnantajamielikuvan tilaa ja sitä, miksi työntekijät haluavat olla osana Pirkkalan kuntaa. Kysely vahvisti kuvaa työntekijöiden näkemyksestä turvallisesta ja merkityksellisestä työpaikasta, jossa on mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Selkeästi kilpailukykyinen palkka tai muut rahalliset edut eivät ole suurimmat tekijät, joiden motivoimana henkilöt hakeutuvat Pirkkalan kuntaan. Niitä ovat muut edellä mainitut asiat. Tämä ei silti poissulje näiden osa-alueiden kehittämistä. Mielestäni tutkimus osoitti positiivisesti kuitenkin sen, että työntekijöiden kokemat merkityksellisimmät tekijät, olivat myös niitä, jotka saivat keskiarvollisesti suurimmat pisteet ja jotka nähtiin pääosin onnistuneimpana.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2023. Jatkuvan keskustelun malli. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hallinto. s.a. Pirkkala. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pirkkala.fi/hallinto> [viitattu: 13.8.2023].

Henkilöstöstrategia. s.a. Pirkkalan kunnan intranet.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu: 6.8.2023].

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu: 22.5.2023].

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu: 19.5.2023].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2022. Communicare: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. 8. painos. Helsinki: Infor / MIF Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu: 19.5.2023].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789524516822> [viitattu: 24.7.2023].

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Talentum Media.

Kunnan työnantajakuva: päättäjän opas maineenhallintaan. 2008. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus.

Laine. T. 2015. Employer brand journey eli työnantajamielikuvan synty. Blogi. Päivitetty: 29.5.2015. Saatavissa: <https://www.somehow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/> [viitattu: 11.6.2023].

Laine. T. 2016. Työnantajamielikuva on rikki. Korjaa se! Blogi. Päivitetty: 14.9.2016. Saatavissa: <https://www.somehow.fi/tyonantajamielikuva-on-rikki-korjaa-se/> [viitattu: 11.6.2023].

Laine. T. 2017. Mieti rekrytointikanavasi tarkkaan, ajattele luovasti. Blogi. Päivitetty: 23.3.2017. Saatavissa: <https://www.somehow.fi/mieti-rekrytointikanavasi-tarkkaan-ajattele-luovasti/> [viitattu: 11.6.2023].

Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: Pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 59, 9. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/98692> [viitattu: 22.5.2023].

Punkari, P. 2022. Pirkkala on maan elinvoimaisin kunta – tässä on Suomen top 10. Yle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20003283> [viitattu: 6.8.2023].

Pirkkalan kunnan työyhteisö lupaus. s.a. WWW-dokumentti. Intranet.

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Rainisto, S. 2005. Kuntabrändin kehittäminen: Analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: Mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa. Postdoc-tutkimus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö -menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Helsinki: Basam Books. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 11.5.2023].

Schein, E. H. & Schein, P. A. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. 5. painos. John Wiley & Sons, Incorporated.

Starineca, O. 2015. Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and business*, 27, 58–63. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1515/eb-2015-0009> [viitattu: 24.7.2023].

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Syrjälä, P. 2021. Työnantajamielikuvan kehittämisellä kestävään kasvuun. *Ilkka-Pohjalainen*, 18. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504515/Syrjala\\_Tyonantajamielikuvan\\_kehittamisella\\_kestavaan\\_kasvuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504515/Syrjala_Tyonantajamielikuvan_kehittamisella_kestavaan_kasvuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu: 31.5.2023].

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 30.10.2023].

Viiden tähden Pirkkala, Kuntastrategia 2021–2025. s.a. Pirkkala. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.pirkkala.fi/library/files/637f7c43475a6c02b2bc58ea/Pirkkalan\\_kuntastrategia\\_2021-2025\\_verkosivut.pdf](https://www.pirkkala.fi/library/files/637f7c43475a6c02b2bc58ea/Pirkkalan_kuntastrategia_2021-2025_verkosivut.pdf) [viitattu: 19.5.2023].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vireä ja vetovoimainen Pirkkala nojaa aktiiviseen yhteistyöhön. s.a. Suomen kasvukäytävä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomenkasvukaytava.fi/ajankohtaista/node/virea-ja-vetovoimainen-pirkkala-nojaa-aktiiviseen-yhteistyohon> [viitattu: 6.8.2023].

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

**LIITTEET****Pirkkalan kunnan työnantajamielikuva****Taustatiedot:****1. Kuinka kauan olet ollut Pirkkalan kunnalla töissä?**

- 0-5 v.
- 6-10 v.
- 11-15 v.
- 16-20 v.
- 20 v. tai enemmän

**2. Onko työsuhteesi tällä hetkellä?**

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Opiskelija/harjoittelija

**3. Toimitko työssäsi esihenkilönä?**

- Kyllä
- Ei

**4. Millä toimialalla työskentelet?**

- Konsernihallinto
- Sivistys (varhaiskasvatus, lasten ja nuorten koulutus, sekä vapaa-aikapalvelut)
- Yhdyskunta (Yhdyskuntatekniikka ja aluepalvelut, yhdyskuntasuunnittelu ja valvonta, ruoka- ja puhtauspalvelut, tilapalvelut)
- Ympäristöterveys (ympäristöterveysvalvonta ja eläinlääkintä)

**5. Onko työssäsi mahdollista tehdä etätöitä?**

- Kyllä
- Ei

**Henkilöstöjohtamisen käytännöt:****6. Miten koet seuraavat osa-alueet onnistuneen Pirkkalan kunnassa?**

1. ei onnistunut
2. melko huonosti
3. en osaa sanoa
4. melko hyvin
5. onnistunut hyvin

	1	2	3	4	5
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkityksellinen työ ja työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilötyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöetuedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukykyinen palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen organisaatiokulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Miten hyvin rekrytointiprosessi mielestäsi onnistui hakiessasi Pirkkalan kunnalle töihin?**

1. Ei onnistunut
2. Melko huonosti
3. Keskinkertaisesti
4. Melko hyvin
5. Onnistui todella hyvin

**9. Minkä arvosanan antaisit meille työhön perehdyttämisestä asteikolla 1-5?**

(Huom. 1. huonoin ja 5. paras arvosana)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Työtyytyväisyys osana työnantajamielikuvaa:****11. Oletko tällä hetkellä tyytyväinen työhösi?**

- Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

**12. Jos vastasit kyllä, mitkä tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen?****13. Jos vastasit en, mitkä tekijät vaikuttavat tyytymättömyyteen?****14. Haluamme tietää, mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat sinut sitoutumaan Pirkkalan kuntaan työntekijänä. Mitkä asiat työssäsi ovat sinulle merkityksellisimpiä, valitse kolme tärkeintä tekijää.**

- Työilmapiiri  
 Mukavat työkaverit  
 Työn merkityksellisyys  
 Urakehitys  
 Palkkaus  
 Henkilöstöetuudet  
 Itsensä kehittäminen  
 Joustava työ  
 Etätyömahdollisuus  
 Hyvät koulutusmahdollisuudet  
 Turvallisuuden tunne (vakituinen työ/vakaa työnantaja)  
 Työpaikan sijainti  
 Jokin muu, mikä?

**15. Miksi hait Pirkkalan kuntaan töihin?**

**16. Hakisitko uudelleen nykyistä työtäsi?**

- Kyllä
- En, miksi?

**17. Voisitko nähdä itsesi Pirkkalan kunnan työntekijänä vielä 5 vuoden päästä?**

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**18. Seuraavaksi haluamme tietää, miten hyvin työ Pirkkalan kunnassa vastasi etukäteismielikuvaasi. Muuttuiko mielikuvasi palvelusuhteen alkaessa?**

- Kyllä
- Ei

**19. Valitse edelliseen oikea vaihtoehto**

- Mielikuva pysyi samana
- Mielikuva muuttui positiivisempaan suuntaan
- Mielikuva muuttui negatiivisempaan suuntaan

20. Oletko ollut tyytyväinen Pirkkalan kuntaan työnantajana?

- Kyllä, miksi?
- En, miksi?

21. Onko kunnalla mielestäsi hyvä maine työnantajana?

- Kyllä, miksi?
- Ei, miksi?

22. Olisitko kiinnostunut toimimaan työntekijälähettiläänä eli kertomaan työstäsi ja työnantajastasi sosiaalisen median kanavissa?

- Kyllä
- En

23. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Pirkkalan kuntaa työnantajana?

1. Suosittelisin
2. Olen jo suosittelut
3. En suosittelisi

24. Millaiset asiat lisäävät Pirkkalan kunnan houkuttelevuutta työnantajana?

25. Millä adjektiiveilla kuvaisit Pirkkalan kuntaa työnantajana?

Lopuksi voit antaa halutessasi kehuja tai kehitysideoita:

26. Missä asioissa Pirkkalan kunta työnantajanasasi on onnistunut?

27. Missä asioissa koet olevan kehittämistä?





Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

## **Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin**

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen/selvitykseen tms.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

### **1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä**

*Rekisterinpitäjä on ihminen (esim. opinnäytetyöntekijä) tai organisaatio, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot.*

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Noora Salonen

### **2. Opinnäytetyön suorittajat**

Noora Salonen

### **3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?**

Henkilötietoja kerätään opinnäytetyötä varten. Tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemuksia hyödyntäen Pirkkalan kunnan työntekijöiden kokema työnantajamielikuva.

Tietoja käsittelee Noora Salonen

### **4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?**

Käytännössä opinnäytetyössä käsittelyperuste on lähes aina tutkittavan suostumus (harvemmin yleisen edun mukainen tieteellinen tai historiallinen tutkimus).



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:



tutkittavan suostumus



rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen



yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen



rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

## 5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Pirkkalan kunnan työnantajamielikuvan kirkastaminen työntekijäkokemuksia hyödyntäen.

Opinnäytetyön kesto: 17.5.2023-31.12.2023

## 6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Opinnäytetyössä kerätään taustatietoja, työsuhteen kestosta ja työn luonteesta sekä toimialasta.
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?



Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:



Rotu tai etninen alkuperä



Poliittiset mielipiteet



Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus



Ammattiliiton jäsenyys



Geneettiset tiedot



Biometrinen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten



Terveys



Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?



Tutkittavan/osallistujan suostumus



Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi



Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi



Muu peruste (mikä?):



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

## **7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?**

## **8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?**

Kyselystä lähetetään perusraportti toimeksiantajalle, mutta tulokset ovat täysin anonyymit, joten ketään ei voida tunnistaa vastausten perusteella.

## **9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?**

Ei käsitellä

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta:

<https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

## **10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?**

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Kyselyn vastauksia säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran. Tämän jälkeen ne hävitetään.

## **11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?**

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Kyselyn vastaukset säilytetään tutkimuksen ajan webropol -ohjelmassa, jonka jälkeen ne hävitetään, kun opinnäytetyön julkaisemisesta on kulunut yksi kuukausi.

## **12. Miten voin käyttää tietosuojasetuksen mukaisia oikeuksiani?**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Noora Salonen

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuojasetuksen 7 artikla)  
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuojasetuksen 15 artikla)  
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuojasetuksen 16 artikla)



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### **13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot**

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi