

## OPINNÄYTETYÖ

### Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla

Anna-Mari Jaanu

Yhteisöpedagogi (YAMK)  
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
11/2022

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedaagi (YAMK), työyhteisön kehittäjä

---

Tekijä: Anna-Mari Jaanu  
Opinnäytetyön nimi: Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla  
Sivumäärä: 86 ja 18 liitesivua  
Työn ohjaaja: Laura Castrén  
Työn tilaaja: Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kunta-alan työnantajabrändin kehittämisen tilannetta. Tavoitteena oli myös etsiä ratkaisuehdotuksia siihen, miten alan vetovoimaa ja työnantajabrändiä voitaisiin yhteistyössä Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen kanssa parantaa. Tilaaja oli Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT.

Kehittämismenetelmänä käytettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimallia. Sen määrittely- ja kartoitusvaihe toteutettiin kyselyllä kuntaorganisaatioiden ylimmälle hr-johdolle. Kyselyn tulosten pohjalta suunniteltiin virtuaalityöpajasarja, jossa etsittiin ratkaisuehdotuksia. Kyselyyn vastasi 107 henkilöä.

Kyselystä kävi ilmi, että työnantajabrändityön merkitys on tunnistettu kuntaorganisaatioissa. Myös vetovoimatekijöitä on tunnistettu. Työnantajabrändin vahvistaminen on suurella osalla strategista, mutta ei kovinkaan systemaattista. Vain alle kymmenesosa kuntaorganisaatioista on esimerkiksi tehnyt työnantajalupauksen.

Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijäkokemuksen kehittämistä. Työntekijäkokemuksen merkitys ymmärretään, mutta sen johtamisessa ja toimeenpanossa on kehitettävää. Jatkossa tarvitaan keinoja työntekijäkokemuksen systemaattiseen parantamiseen.

Työnantajabrändäyksessä on monenlaisia haasteita, joista suurimpina sekä organisaation sisällä että työntekijäkokemuksen kehittämisessä nähtiin resurssit ja sitoutumattomuus. Valtakunnan tasolla suurin haaste oli alan huono imago. Silti ratkaisuja ja keinoja on käytössä. Edelläkävijät ja toimivat käytännöt tulisi saada näkyväksi ja hyödyksi koko kentälle.

Kyselyn ja työpajakokonaisuuden pohjalta tehtiin jatkoehdotus alan vetovoiman vahvistamiseen. Ehdotukseen sisältyy järjestelmällinen hyvien käytäntöjen ja tiedon levittäminen, edelläkävijöiden kartoittaminen, konkreettinen tuki kuntatyöpaikoille ja työnantajabrändäykseen liittyvien toimintamallien luominen alalle sekä eri sidosryhmien kanssa toteutettava imago-kampanja.

---

Asiasanat: kunta-ala, työnantajabrändi, työnantajamielikuva, brändäys, työntekijäkokemus

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master of Humanities, Community Educator

---

Author: Anna-Mari Jaanu

Title: Development of employer brand in the municipality sector

Number of pages: 86 and 18 attachment pages

Supervisor: Senior Lecturer Laura Castrén

Commissioned by: Local Government and County Employers KT

---

The aim of this thesis was to map the current state of the employer branding in the municipal sector. The aim was also to search solutions on how to improve the attractiveness of the sector together with the Local Government and County Employers KT and its member organizations.

The double diamond model of service design was used as a developing method. Its definition and mapping phase was carried out with a survey to the top HR management of the municipal organizations. Based on the survey, a series of virtual workshops was planned and carried out. The aim of the workshops was to search ideas and solutions. Altogether 107 people answered the survey.

The importance of employer branding work has been recognized in the municipal organizations. Different factors related to employer attractiveness have been identified. Strengthening the employer brand is largely strategic, but not very systematic. Only a few of the municipal organizations have designed an employer value proposition.

According to the survey, the importance of a good employee experience has been understood within the municipal sector. However, there is a lot to be developed in its management and implementation. In the future, tools will be needed to improve the employee experience.

There are many challenges in employer branding. Resources and lack of commitment were seen as the biggest organization-specific as well as employee experience challenges. At the national level, the main challenge is the poor image of the industry. Still, there are methods and solutions that are used for employer branding. Those good practices should be made visible for the entire field.

Based on the survey and the workshops, a follow-up proposal was made to strengthen the attractiveness of the sector. It includes the systematic dissemination of good practices and information, the mapping of pioneers, concrete support for municipal workplaces and the creation of operating models for the sector related to employer branding, as well as an image campaign implemented with various stakeholders.

Keywords: Employer branding, public sector branding, employee attractiveness, municipalities

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT.....	7
	1.2 Kunta-alasta ja työmarkkinatilanteesta .....	8
	1.3. Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta.....	11
2	TYÖNANTAJABRÄNDI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	13
	2.1 Työnantajabrändi on osa organisaatiobrändiä.....	13
	2.2 Työnantajabrändäys ja työnantajakuvan kehittäminen.....	16
	2.3 Organisaation sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva sekä organisaation vetovoimatekijät .....	19
	2.4 Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa positiivisesti .....	23
	2.5 Julkisen sektorin työnantajabrändityön haasteita .....	27
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	33
	3.1 Kartoitusvaihe: kysely ja sen yhteenveto.....	36
	3.2 Määrittely, kiteyttäminen ja tuotosvaihe virtuaalityöpajasarjassa.....	38
4	KYSELYN KESKEISIMMÄT TULOKSET .....	44
	4.1 Kysely ja vastaajien taustatiedot.....	44
	4.2 Työnantajabrändin kehittämisen nykytila ja haasteet.....	45
	4.3 Kuntaorganisaatioiden vetovoimatekijät ja niiden hyödyntäminen työnantajabrändityössä.....	50

4.4	Työnantajabrändäykseen liittyvät mittarit ja selvitykset .....	54
4.5	Rekrytointimarkkinoinnin keinot ja kanavat.....	57
4.6	Työntekijäkokemuksen kehittäminen kuntaorganisaatioissa .....	59
4.7	Työntekijäkokemuksen parantamisen käytännöt ja haasteet .....	62
5	HAASTEISTA RATKAISUIHIN .....	65
5.1	Työnantajabrändityön ja työntekijäkokemuksen kehittämisen haasteita.....	65
5.2	Ideoita haasteiden ratkaisemiseksi.....	67
5.3	Kootut ideat työnantajabrändin kehittämiseen KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä .....	69
5.4	Jatkoehdotus työnantajabrändin kehittämiseen KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä opinnäytetyön pohjalta.....	72
6	TUTKIMUKSEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET .....	75
6.1	Tutkimuksen arviointia .....	78
6.2	Jatkotutkimustarpeet .....	80
	LÄHTEET .....	82

# 1 JOHDANTO

Kunta-ala on Suomen suurimpia työllistäjiä. Alalla työskenteli vuonna 2021 yli 430 000 henkilöä (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022c). Alaa vaivaa työvoimapula ja työvoima ikääntyy. On arvioitu, että vuoteen 2030 mennessä alalta eläköityy noin kolmasosa henkilöstä (Keva 2021b).

Työvoiman saatavuuden ratkaisemiseen tarvitaan monipuolisia keinoja. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (myöhemmin KT) on esittänyt keinoiksi esimerkiksi koulutuspaikkojen lisäämistä, ulkomaisen työvoiman hyödyntämistä ja kansainvälistä rekrytointia, kelpoisuusehtojen joustavoittamista, henkilöstömitoitusten lieventämistä sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin toimenpideohjelman. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2021a.)

Myös kuntien toimintaympäristö on muutoksessa. Kuntien toiminta muuttuu merkittävästi vuoden 2023 alusta, jolloin sosiaali- ja terveystalvet sekä pelastuspalvelut siirtyvät hyvinvointialueiden toteutettaviksi. Hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyy melkein puolet kunta-alan henkilöstöstä eli yli 200 000 henkilöä. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Kunta-alan ja tulevien hyvinvointialueiden on tehtävä kaikkensa, jotta ne kykenevät jatkossa tuottamaan lakisääteiset palvelut. Koska ala on työvoimaintensiivinen, keskeisiä tekijöitä palvelujen tuottamiselle ovat työvoiman riittävyys ja kunta- ja hyvinvointialueorganisaatioiden vetovoima työnantajina. Miten siis saada potentiaalisia työntekijöitä kiinnostumaan alan työpaikoista ja nykyisiä pysymään alalla? Millä keinoin alan houkuttelevuutta voitaisiin lisätä?

Eräs keino helpottaa työvoiman saantia ja pysyvyyttä saattaisi löytyä työnantajabrändin kehittämisestä.

Alan tutkijat ja kehittäjät ovat sitä mieltä, että vahva työnantajabrändi vaikuttaa myönteisesti ihmisten mielikuviin sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Kun organisaatio on vetovoimainen työnantajana, työnhakijat ovat kiinnostuneita siitä, organisaation rekrytoinnit sujuvat ja rekrytointikustannukset ovat kohtuullisia, irtisanomisia

tapahtuu vähän ja työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja työnantajaansa. Lisäksi työnantaja, jonka henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, säästää kustannuksissa. (Huhta 2016, Huhta & Myllyntaus 2021.)

Jokaisella organisaatiolla on työnantajakuva, halusi se sitä tai ei. Työnantajakuvaa on mahdollista kehittää pitkäjänteisesti ja systemaattisesti kohti vahvaa työnantajabrändiä. Koska varsinkin työvoimavaltaisilla aloilla henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, tulisi organisaation, joka tavoittelee vahvaa työnantajabrändiä, kerryttää ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja odotuksista. Olisi keskityttävä kehittämään työntekijäkokemusta eli niitä asioita, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on tärkeää, koska hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen. Hyvä työntekijäkokemus parantaa motivaatiota, työn imua ja vähentää sairaspöissaoloja. Lisäksi se vaikuttaa myönteisesti ihmisten mielikuviin työnantajasta. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensinnäkin kartoittaa kuntaorganisaatioiden työnantajabrändin ja siihen liittyvän työntekijäkokemuksen nykytilaa ja haasteita kyselyn avulla. Toisena tavoitteena on ideoida ratkaisuehdotuksia haasteisiin yhdessä kuntaorganisaatioiden ylimmän hr-johdon kanssa virtuaalityöpajasarjassa.

Tavoitteena on, että lopputuloksena muodostuu kuva kunta-alan organisaatioiden työnantajabrändäyksen tilanteesta sekä ehdotus konkreettisiksi jatkotoimenpiteiksi Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyöhön alan vetovoiman vahvistamisessa tulevaisuudessa.

## **1.1 Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT**

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (myöhemmin KT). Sen tehtävänä on ajaa kuntien ja kuntayhtymien etuja työmarkkinoilla ja neuvotella alan virka- ja työehtosopimukset henkilöstöä edustavien pääsopijajärjestöjen kanssa. Lisäksi KT tukee kuntien työnantajatoimintaa muun muassa antamalla suosituksia palvelussuhdetta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua koskevissa asioissa. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022a.) Myös vuonna 2023 toimintansa aloittavat hyvinvointialueet ovat KT:n jäsenyhteisöjä.

KT uudisti strategiansa vuonna 2022. Visiona on vuoteen 2030 mennessä olla Suomen vaikuttavin työmarkkinatoimija. Yhtenä strategisena tavoitteena on, että KT:n jäsenyhteisöt ovat vetovoimaisia työnantajia. Tavoitteena on lisäksi tukea KT:n jäsenyhteisöjä työelämän muutoksissa, mihin sisältyy vaikuttaminen jäsenyhteisöjen henkilöstön saatavuuteen (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022b.)

Opinnäytetyön teemalle on kysyntää kuntaorganisaatioiden parissa. Syksyllä 2021 KT:n henkilöstön tekemissä kuntaorganisaatioiden johdon tai toimialajohdon strategiahaastattelussa kävi ilmi, että KT:lta toivotaan kuntaorganisaatioissa toimenpiteitä työvoiman saatavuuteen liittyen sekä kunta-alan ja hyvinvointialueiden imagon nostamiseen työnantajina (Tuimala 2021). Niin ikään vuonna 2021 tehdyissä viidessätoista kehittämistyöpajassa ja viidessätoista haastattelussa kuntaorganisaatioille tai niiden yksiköille tärkeiksi kehittämisteemoiksi nousivat mm. alan imagon nostaminen, työvoimapulaan vaikuttaminen sekä työnantajamielikuvan ja henkilöstökokemuksen kehittäminen. Lisäksi kunta-alan organisaatiot toivoivat hyvien ideoiden, käytäntöjen ja ratkaisujen leviämistä sekä verkostoyhteistyötä yhteisten teemojen ympärillä. (Jaanu, Hakonen & Ranta 2022.)

Tämän opinnäytteen aihe on tärkeä myös siksi, että julkisen sektorin työnantajabrändiä on tutkittu varsin vähän kansainvälisestikin (esimerkiksi Mau 2019). Opinnäytetöitä löytyy runsaasti, mutta lähes kaikki kohdistuvat yksittäiseen kunta-alan organisaatioon. Laajempaa tilannetta kartoittavaa tutkimusta kunta-alan työnantajabrändistä ei ole tehty.

## **1.2 Kunta-alasta ja työmarkkinatilanteesta**

Vuonna 2022 Suomessa on 309 kuntaa, joista 108 käyttää kaupunki -nimitystä ja 201 kutsuu itseään kunnaksi. Lisäksi alalla on 54 kuntayhtymää, jotka jakaantuvat sairaanhoitopiireihin (20 kpl), erityishuoltopiireihin (16 kpl) ja maakuntien liittoihin (18 kpl). (Kuntaliitto 2022b.) Lisäksi kunnilla on lukuisa joukko vapaaehtoisia kuntayhtymiä. (Kuntaliitto 2022a)

Tässä opinnäytetyössä kaupungeista, kunnista ja kuntayhtymistä käytetään nimitystä kuntaorganisaatio tai kunta-alan organisaatio. Mikäli hyvinvointialueista puhutaan, ne mainitaan erikseen.

Kunta-ala on varsin suuri toimiala Suomessa. Noin 75 prosenttia julkisista palveluista on kuntien vastuulla ja lakisääteisiä tehtäviä on paljon. Ne liittyvät koulutukseen ja varhaiskasvatukseen, kulttuuri-, nuoriso-, kirjasto- ja liikuntapalveluihin, kaupunkisuunnitteluun ja maankäyttöön, vesi- ja jätehuoltoon, ympäristöpalveluihin, sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä palo- ja pelastustoimeen. (Kuntaliitto 2022a, Valtiovarainministeriö 2022.) Edellä mainituista sosiaali- ja terveyspalvelut sekä palo- ja pelastustoimen tehtävät siirtyvät tuleville hyvinvointialueille vuoden 2023 alusta. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Kunta-ala on Suomen suurimpia työllistäjiä. Alalla oli vuonna 2021 töissä yli 430 000 henkilöä. Ala on työvoimaintensiivinen, sillä kuntien ja kuntayhtymien kuluista noin puolet koostuu henkilöstökuluista. Vuonna 2020 henkilöstömenot olivat lähes 22 miljardia euroa. (Kunta- ja hyvinvointialueuoyöntajat KT 2022d.) Kunta-ala on ammattikirjoltaan hyvin monipuolinen, sillä ammattinimikkeitä on noin 8000. Suurimmat ammattiryhmät ovat sairaanhoitajat ja lähihoitajat, ja yleisimpien ammattinimikkeiden joukossa on myös useita opetusalan tehtäviä. (Kunta- ja hyvinvointialueuoyöntajat KT 2022e.)

Alaa vaivaa työvoimapula ja työvoima ikääntyy. Kevan (2021) ennusteen mukaan vuoteen 2030 mennessä kunta-alan nykyisistä työntekijöistä jää eläkkeelle lähes 180 000 henkilöä, mikä on yli puolet nykyisestä henkilöstömäärästä. Eläköitymisessä on kuitenkin alueiden ja ammattiryhmien välisiä eroja, mutta suurimmissa ammattiryhmissä tapahtuu eniten eläköitymistä. Esimerkiksi kymmenen seuraavan vuoden aikana eläkkeelle siirtyy noin 19 000 lähihoitajaa, 14 000 peruskoulun ja lukion opettajaa sekä arviolta 13 000 sairaanhoitajaa. (Keva 2021b.) Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä opetus- ja kasvatusalalla paljon vajetta osaavasta työvoimasta jo nyt. Suunnitteilla olevilla tutkintomäärillä ja eläköitymisvauhdilla työvoiman saanti ei helpotu. (Keva 2021a, Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Kevan kuntapäätäjäbarometrin mukaan 42 prosentissa kunnista on ilmennyt vaikeuksia saada hakijoita avoimiin vakansseihin ja vaikeuksia on etenkin yli 100 000 asukkaan kunnissa. (Keva 2021c.) Kuntaliiton, Kevan ja Suomen kuntajohtajat ry:n vuonna 2022 tekemästä tutkimuksesta selviää, että työvoiman saatavuushaasteet vaikuttavat kaikkein

eniten kunnanjohtajien työhyvinvointiin (Kuntaliitto 2022c). Työvoimapula heijastuu myös suoraan palveluihin, sillä kun työntekijöitä ei ole riittävästi, ihmiset joutuvat joutamaan palveluita (Ruskoaho 2021).

Helpotusta julkisen sektorin haasteisiin ei ole odotettavissa. Taloustilanne ei ole parantumassa, sillä väestö ikääntyy ja palvelujen tarve kasvaa. Lisäksi lakisääteisiä tehtäviä on satoja ja palvelut täytyy tuottaa. Koronapandemia on myös lisännyt hoitovelkaa. (KT Kuntatyönantajat 2021a).

On myös huomioitava, että kunta-alalla lainsäädäntö vaikuttaa henkilöstön pätevyysiin ja määrään. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla ja opetuslalla on tietyt henkilöstömitoitus- ja koulutusvaatimukset. Kuitenkin eläköityminen on niin suurta, että kun ikäluokat pienevät, osaavaa työvoimaa ei saada pelkästään uutta työvoimaa kouluttamalla. Eri-laiset lainsäädännölliset päätökset esimerkiksi hoivamitoituksesta, kotihoidon lakiuudistuksesta, hoitotakuusta lisäävät kunta-alalla entisestään työvoiman tarvetta merkittävästi. Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT arvioikin, että lainsäädäntöuudistuksia ei kyetä käytännössä toteuttamaan ilman lisähenkilöstöä. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT 2021a.)

Koulutusmäärien lisäys sote-alalla olisi tärkeää henkilöstömitoituksen takia erityisesti lähihoitajien, sairaanhoitajien ja hoiva-avustajien osalta. Myös muita keinoja on esitetty. Esimerkiksi Eduskunnan sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietinnössä otetaan kantaa pitkäjänteiseen työhyvinvoinnin ja toimintatapojen kehittämiseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Mietinnössä esitetään, että mahdollisuus tehdä työtä eettisesti ja ammattimaisesti sekä huomion kiinnittäminen työturvallisuuteen ja työoloihin sekä johtamiseen voisivat olla eräs keino lisätä alan vetovoimaa. Lisäksi työn ohella opiskelua pitäisi mahdollistaa entistä paremmin ja koulutusta tulisi olla tarjolla valtakunnallisesti. (Sosiaali- ja terveysvaliokunta 2020.)

Tulevien hyvinvointialueiden käynnistämällä on mittavia vaikutuksia sosiaali- ja terveysalan työvoiman kysyntään. Uudistus vaikuttaa merkittävästi myös kuntien toimintaan ja talouteen, tehtäviin, rahoitukseen, verotusoikeuteen ja valtiosuusjärjestelmään, omaisuuteen, velkoihin ja sopimuksiin sekä henkilöstöön. Hyvinvointialueiden

palvelukseen siirtyy liikkeenluovutuksilla noin 172 900 henkilöä 332 kunnasta tai kuntayhtymästä, minkä lisäksi 14 400 henkilöä jatkaa Helsingin kaupungin ja 22 800 HUS-yhtymän palveluksessa. Manner-Suomen kuntiin ja kuntayhtymiin jää henkilöstöä edelleen noin 209 650. (Valtioneuvosto 2022.)

Työvoiman saatavuushaasteet kunta-alalla ja tulevilla hyvinvointialueilla ovat todellisuutta jo nyt. Lähivuosina kiihtyvä eläköitymisen aalto pahentaa tilannetta entisestään. Jotta nykyinen työvoima pysyisi alalla ja ala olisi houkutteleva potentiaalisille työnhakijoille, olisi kuntaorganisaatioiden ja tulevien hyvinvointialueiden pohdittava kaikkia mahdollisia keinoja alan pito- ja vetovoiman parantamiseksi. Eräs keino voisi olla tehokas työnantajabrändäys ja työntekijäkokemuksen kehittämisen nostaminen keskiöön.

### 1.3. Opinnäytetyön tavoitteet ja tietoperusta

Tämän opinnäytetyön aiheena on kunta-alan työnantajabrändi ja sen kehittäminen. Tavoitteena on kartoittaa kunta-alan työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen kehittämisen tilaa ja haasteita kunta-alalla. Toisena tavoitteena on etsiä yhdessä kuntaorganisaatioiden kanssa ratkaisuja ja keinoja siihen, miten alan vetovoimaa voitaisiin työnantajabrändiä kehittämällä valtakunnallisesti Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä parantaa.

Opinnäytetyö jakaantuukin kahteen osaan eli kyselyyn ja siitä saatavaan työnantajabrändin kehittämisen tilannetta kuvaavaan ja kartoittavaan osioon sekä kehittämisprosessiin. Osioiden tuloksia tarkastellaan erikseen.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- mikä on työnantajabrändin kehittämisen tilanne kunta-alan organisaatioissa?
- mitä keinoja työnantajabrändin vahvistamisessa on käytössä ja millaisia haasteita on havaittu?
- miltä työntekijäkokemuksen kehittämisen tilanne näyttää?
- mitä keinoja sen vahvistamiseksi on ja minkälaisia haasteita työntekijäkokemuksenparantamisessa on havaittu?
- miten alan vetovoimaa ja työnantajabrändiä voitaisiin valtakunnallisesti Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä parantaa?

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat julkisen sektorin brändi, organisaatiobrändi, työnantajabrändi, työnantajalupaus, organisaation vetovoima sekä työntekijäkokemus. Näitä käsitteitä tarkastellaan omassa luvussaan tutkimusartikkelien ja kirjallisuuden pohjalta. Kokonaisuudesta muodostuu opinnäytetyön teoriaosuus.

Opinnäytetyössä on pyritty teoriaohjaavuuteen siten, että kirjallisuutta, teoriaa ja aiempia tutkimustuloksia on hyödynnetty kyselyn laatimisessa ja tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä.

## 2 TYÖNANTAJABRÄNDI JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Tämän luvun tarkoituksena on avata tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Niitä ovat organisaatiobrändi, työnantajabrändi, työnantajalupaus, työntekijäkokemus sekä sisäinen ja ulkoinen vetovoima ja organisaation vetovoimatekijät. Lopuksi tarkastellaan vielä erikseen julkisen sektorin brändityön ja työnantajabrändäyksen haasteita.

Jokaisella organisaatiolla on työnantajakuva riippumatta siitä, kehitetäänkö sitä tai viestitäänkö siitä (Huhta 2016). Työnantajakuva on moniulotteinen käsite. Lähellä olevia termejä, joiden merkitys on hyvin samankaltainen ja joita käytetään usein, ovat työnantajamielikuva, työnantajabrändi ja työnantajamaine. Ne kaikki liittyvät kiinteästi organisaation sisäiseen ja ulkoiseen vetovoimaan eli siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio nähdään työnantajana. Termit kuvaavat yksinkertaistettuna sitä, minkälainen kuva työnantajan nykyisillä työntekijöillä ja tai tulevilla eli potentiaalisilla työnhakijoilla on työnantajasta (Kauhanen 2012, 69).

Työnantajabrändi voidaan kuitenkin mieltää työnantajamainetta ja työnantajamielikuvaa laajempänä käsitteenä. Työnantajabrändi tarkoittaa ideaa ja kiteytystä siitä, millainen organisaatio on työnantajana. Lisäksi siihen sisältyy lupaus tietynlaisesta työpai- kasta (työnantajalupaus). Työnantajabrändityöllä organisaatio kerryttää ja vahvistaa brändipääomaa eli ihmisten mielissä olevia mielikuvia organisaatiosta työnantajana ja lisää organisaation tunnettuutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 94, 96.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä työnantajabrändin että työnantajakuvan käsitteitä eikä eroa niiden välille tehdä. Käsitteiden käyttö ei kirjallisuudessa ole aina täysin selvää. Käsitteen käyttö riippuu myös siitä, mihin lähteisiin viitataan ja mitä termiä tutkija tai kirjoittaja on käyttänyt.

### 2.1 Työnantajabrändi on osa organisaatiobrändiä

Ambler ja Barrow (1996) olivat ensimmäisiä, jotka määrittelivät työnantajabrändin yhdistämällä brändiajattelun työnantajaan. He katsoivat, että aivan kuten organisaatiolla- kin, myös työnantajalla on persoonallisuus, joka voidaan asemoida samankaltaisesti kuin tuotebrändit. (Mt., 185.)

Myös Huhta ja Myllyntaus (2021) liittävät työnantajabrändin käsitteen organisaatiobrändiin. Organisaatiobrändi tarkoittaa heidän näkemyksensä mukaan ideoita siitä, mitä organisaatio edustaa ja mitä se lupaa olla. Organisaatiobrändi pitää sisällään työnantajabrändin lisäksi esimerkiksi tuote- tai palvelubrändejä. Työnantajabrändillä on vaikutusta organisaatiobrändiin ja päinvastoin, koska kaikki organisaatiobrändiin liittyvä markkinointi, samoin kuin tuotteiden ja palveluiden markkinointi, vaikuttaa ihmisten käsitykseen organisaatiosta myös potentiaalisena työnantajana. (Mt. 19, 35.)

Voidaankin väittää, että mielikuviin organisaatiosta työnantajana vaikuttaa käytännössä kaikki, mitä organisaatio tekee. Mielikuviin vaikuttavat organisaation markkinointi ja viestintä, organisaatiosta kerrotut uutiset, yrityksen johdon ja työntekijöiden toiminta ja asiakaspalvelu, organisaation toimiala, toimitilat sekä organisaation tuotteet ja palvelut. Ihmisten omat kokemukset organisaatiosta työnantajana, asiakkaana tai yhteistyökumppanina vaikuttavat kaikkein vahvimmin siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan. (Vuorinen 2013, 191.)

Organisaatiobrändiä ja työnantajabrändiä ei siis voi erottaa toisistaan. Kun organisaatiota markkinoidaan työnantajana, vahvistetaan samalla organisaation tuote- tai yrityskuvaa. On kuitenkin huomioitava, että työnantajabrändi eroaa organisaation muista brändeistä sikäli, että työnantajakuva kehittämällä vaikutetaan organisaation ulkoisiin ja sisäisiin kohderyhmiin, kun organisaation muilla brändeillä halutaan tavoittaa organisaation ulkopuoliset kohderyhmät. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

Kuntaorganisaatioissa brändäyksestä on tullut tärkeä osa strategiatyötä. Brändäyksen tavoitteena on usein pyrkiä vaikuttamaan ihmisten valintoihin siitä, missä he asuvat ja työskentelevät. Tehtiinpä kuntaorganisaatiossa brändäystyötä tai ei, ihmisillä on joka tapauksessa mielikuvia kaupungista tai kunnasta. (Tienari & Harviainen 2020.)

Brändin kehittämisen kulmakiviä ovatkin erottuminen ja persoonallisuus (identifioituminen). Kaksi yritystä voi esimerkiksi tuottaa hyvin samankaltaisia tuotteita, mutta niiden brändit mielletään silti uniikeiksi. (Waeraas 2008, 207.)

Kuten brändiajattelussa muutoinkin, myös työnantajakuvan ajatellaan sisältävän joukon työnantajan ominaispiirteitä, joilla se erottuu kilpailijoistaan. Ideana on, että jokaisella

työnantajalla on omat piirteensä, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen. Esimerkiksi Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajakuva tulisi kehittää prosessina niin, että organisaatiolla lopulta olisi tunnistettava, houkutteleva ja yksilöllinen työnantajaidentiteetti. Tällaisen brändäyksen tavoitteena olisi pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti tuleviin, potentiaalisiin ja nykyisiin työnhakijoihin. (Mt., 501–502.)

Työnantajabrändin kehittämisen tarkoituksena on siis luoda organisaation nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille odotuksia siitä, millaista työpaikassa on olla työssä. Lisäksi työnantajabrändäyksessä määritellään ne asiat, mitkä tekevät organisaatiosta hyvän työpaikan. Lopulta työnantajabrändin avulla organisaatio ilmaisee kaiken oleellisen itsestään työnantajana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 19, 35.)

Työnantajabrändin merkitys on kasvamassa, sillä siirryttäessä teollisesta ajasta informaatioaikakauteen, inhimillisestä pääomasta on tullut yhä merkittävämpi kilpailutekijä työmarkkinoilla. Kun osaavasta työvoimasta kilpaillaan, on työnantajabrändäyksestä tullut strategisesti tärkeä osa organisaatioiden henkilöstöjohtamista. (Alniacik & Alniacik 2012, 1336.)

Hyvällä työnantajakuvalla onkin mahdollista saavuttaa monia etuja. Ensinnäkin hyvä työnantajakuva liitetään usein tuottavuuteen eli ajatukseen siitä, että inhimilliseen pääomaan panostaminen lisää yrityksen suorituskykyä. Positiivisella työnantajakuvalla on mahdollista vaikuttaa sekä organisaation ulkopuolisiin ja potentiaalisiin työnhakijoihin että nykyisiin työntekijöihin, sillä myönteinen työnantajakuva houkuttelee uusia työntekijöitä hakemaan työpaikkoja ja saa nykyiset työntekijät pysymään työnantajan palveluksessa. (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503.) Eli organisaatio, jolla on hyvä työnantajakuva, pystyy tehokkaasti houkuttelemaan ja myös valitsemaan parhaat osaajat palvelukseensa. Hyvällä työnantajakuvalla vaikutetaan lisäksi organisaation nykyisten työntekijöiden motivaatioon. (Huhta 2016, 7, 11.)

Myös organisaatiobrändi vaikuttaa mielikuviin. Jos organisaation brändillä on positiivinen status, on organisaatio myös työnantajana vetovoimaisempi kuin sellainen organisaatio, jonka brändi on heikko. Toisaalta organisaatiolla voi olla positiivinen brändi, mutta se ei kuitenkaan vielä varmista sitä, millainen yritys on työpaikkana. Tästä syystä työnantajakuva ja sen rakentaminen ovat tärkeitä organisaatioille. (Kajjala 2016, 89.)

## 2.2 Työnantajabrändäys ja työnantajakuvaan kehittäminen

Työnantajabrändäyksellä (Employer Branding) tarkoitetaan kohdennettua, ennakoivaa, systemaattista ja pitkäjänteistä strategialähtöistä työtä, jonka tavoitteena on luoda ja ylläpitää sellaista työnantajaimagoa, jolla pidetään työnantajaa potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Keinoina käytetään erityisesti rekrytointimarkkinointia. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Rekrytointimarkkinoinnilla onkin tärkeä rooli organisaation työnantajabrändin rakentamisessa. Koska rekrytointimarkkinointi on pitkälle viestintää, sitä tulisi tehdä suunnitelmallisesti ja ennakoiden. Olisi hyvä määritellä erilaisia kohderyhmiä puhuttavat tyylit ja kanavat. Lisäksi organisaation mielikuvaa ja tunnettuutta tulisi ylläpitää pitkäjänteisesti. (Kajjala 2016, 38.)

Viestintä on ylipäätään hyvin tärkeää työnantajakuvaan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Organisaation tulisikin työnantajabrändäyksessä valita oikeat kanavat sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Chhabra & Sharma 2014, 51, 56.) Viestinnässä on mahdollista käyttää monenlaisia keinoja ja taktiikoita. Voidaan esimerkiksi hyödyntää verkostoja, yhteistyötä eri tahojen kanssa, maksettua mediaa (some ja muut kanavat) ja nk. ansaittua mediaa. Tärkeää olisi kuitenkin asemoida viestintää eli valita eri kohderyhmille sopivat keinot (Huhta & Myllyntaus 2021, 257.)

Asemointi on tärkeää työnantajabrändin kehittämisessä, sillä sen avulla voidaan selvittää erilaisten kohderyhmien näkemyksiä organisaatiosta, organisaation kilpailijoista sekä erilaisten kohderyhmien työltä ja työnantajalta toivomia asioita. Asemoinnilla voidaan myös erottautua ja kohdentaa rekrytointimarkkinointia erilaisille ammattiryhmille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 228–232.)

Organisaation työnantajabrändiä on mahdollista kehittää ja parantaa. Yksi keino kehittää työnantajabrändiä on kiteyttää organisaation työntajalupaus. Työntajalupauksella organisaatio määrittelee itsestään kuvan työnantajana ja kertoo niitä asioita, jotka tekevät organisaatiosta hyvän työpaikan. Työntajalupauksessa voidaan myös kuvata visiota siitä, minkälainen työnantaja organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla ja tuoda esiin työntekijäkokemukseen liittyviä vahvuuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 438–

441.) Työnantajalupauksessa määriteltyjä asioita voidaan nostaa esille rekrytointimarkkinoinnissa ja tällä tavalla voidaan erottautua muista työnantajista.

Jotta työnantajabrändäyksessä onnistutaan, olisi organisaation tehtävä strategisia valintoja. Työnantajalupauksen räätälöinnin lisäksi tulisi pohtia työnantajabrändäyksen asemoimista, tavoitteita ja mittareita sekä tehtävä toimiva suunnitelma brändityölle. Työnantajabrändityön pitäisi myös olla aktiivista. Sitä pitäisi myös arvioida säännöllisesti ja sitä tulisi johtaa johdonmukaisesti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 408.)

Jotta työnantajakuvaa voidaan kehittää, olisi organisaatiossa kuitenkin oltava ymmärrys siitä, mistä sen vetovoimapäätekijät muodostuvat (Huhta & Myllyntaus 2021, 67). Eli organisaatiossa täytyisi olla tietoa siitä, mistä tekijöistä organisaation houkuttelevuus työnantajana syntyy ja mistä asioista sen työnantajakuva rakentuu (Berthon, Ewing & Hah 2005, 168).

Työnantajakuvan kehittämisen ja rakentamisen tulisi olla koko organisaation läpileikkaava toiminto. Työnantajakuvan kehittämiseen olisi hyvä olla mukana asiantuntijoita organisaation eri tasoilta, kuten henkilöstöosaston, markkinoinnin sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän yksiköiden asiantuntijoita. (Berthon, Ewing & Hah 2005, 168). Myös muut sisäiset sidosryhmät, kuten johto ja esihenkilöt, olisi saatava mukaan työnantajabrändityöhön. Jotta työnantajabrändityö olisi tehokasta, olisi organisaation myös tunnistettava sen ulkoiset sidosryhmät, kuten oppilaitokset, sijoittajat, media, kollegaorganisaatiot, asiakkaat ja mahdollisuuksien mukaan osallistettava myös ne työnantajabrändityöhön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 410–411.)

Työnantajabrändin kehittämiseen olisi hyvä luoda sisäinen ohjeistus ja työkalupakki ja jopa oma visuaalinen ohjeistus. Ohjeistuksessa avattaisiin perusteet, kuten se, miten työnantajakuva liittyy organisaation strategiaan tavoitteisiin, millaiset tavoitteet työnantajabrändäyksellä on ja miten brändin kehittymistä mitataan ja seurataan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 250–251, 257.)

Työnantajabrändiin liittyy monenlaisia kohtauspisteitä työnhakijoiden ja nykyisten työntekijöiden kanssa. Näissä pisteissä on mahdollisuus vaikuttaa ihmisten mielikuviiin

ja kokemuksiin. Kohtauspisteitä ovat esimerkiksi tilanteet ennen työnhakua, rekrytointiprosessin aikana sekä tilanteet työsuhteen aikana. Myös kaikenlaiset muut kohtaamiset työntekijän ja työnantajan välillä ovat näitä kohtauspaikkoja. Tällaisia ovat esimerkiksi tapahtumat, viestinnän ja markkinoinnin toiminnot ja kanavat. Myös passiivisia kohtauspisteitä, kuten urasivut ja sosiaalisen median tilit, on useita. Organisaatiossa olisikin tärkeää määritellä ja selvittää, mitkä ovat minkäkin kohderyhmän tavoittamisen kannalta tärkeimmät kohtauspisteet ja mihin toimenpiteisiin kannattaa milloinkin panostaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 240–241, 251–253.)

Kun miettii kuntaorganisaatioita, jotka tuottavat samat lakisääteiset palvelut kaikille kunnan asukkaille vauvasta vaariin huolimatta kuntaorganisaation koosta, voi erilaisten kohderyhmien huomioiminen rekrytointimarkkinoinnissa olla haastavaa, kallista ja hankalaa. Onkin mielenkiintoista pohtia, millainen rekrytointiviestintä koskettaa esimerkiksi peruskoulun opettajaa verrattuna vaikkapa ruokapalvelutyöntekijään. Pohdin asiaa tarkemmin luvussa 2.5.

Jotta työnantajabrändityön vaikuttavuutta voitaisiin tutkia, tulisi tutkia työnantajabrändin pääomaa eli ihmisten mielissä eläviä tietoja, uskomuksia, näkemyksiä ja mielikuvia organisaatiosta työnantajana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 36, 55.) Mielikuvia voidaan tutkia potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, mutta myös nykyisten työntekijöiden osalta. Mikäli organisaatiossa on tehty työnantajalupaus, on mahdollista esimerkiksi selvittää, eroavatko potentiaalisten työntekijöiden ja nykyisten työntekijöiden mielikuvat siitä, mitä työnantajalupauksessa on määritelty. (Mt. 2021, 303.)

Työnantajakuva on siis mahdollista kehittää ja siitä viestimisellä on mahdollista synnyttää mielleyhtymiä, eli brändiattributteja, joiden varaan työnantajakuva ihmisten mielissä rakentuu. Työnantaja voi omalla toiminnallaan luoda näitä mielleyhtymiä, mutta mielleyhtymiä syntyy myös sellaisissa tilanteissa, joita työnantaja ei voi valvoa. (Backhaus & Tikoo 2004, 505–506.) Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalisen median keskustelut, joita työnantajan on mahdotonta kontrolloida. Lisäksi on asioita, jotka työnantajasta huolimatta vaikuttavat ihmisten mielikuviin. Tällainen tekijä on esimerkiksi toimiala. On myös mahdollista, että organisaation maine on hyvä, vaikka organisaatio ei olisikaan houkutteleva työnantaja. (Huhta & Myllyntaus 2021, 22, 304.)

Julkisen sektorin brändityössä ja työnantajabrändäyksessä on edellisten lisäksi vielä muita haasteita. Kuntaorganisaatiot ovat monitoimialaisia organisaatioita, jotka palvelevat kaikkia kunnan asukkaita. Jo tämä tekee brändäyksestä haastavampaa verrattuna esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatioon, joka tuottaa tietynlaisia palveluja tai tuotteita tietyllä toimialalla ja tietylle kohderyhmälle. Lisäksi kaikilla kuntaorganisaatioilla, kuten tulevilla hyvinvointialueillakin on samat lakisääteiset palvelut. Miten siis erota kilpailijoista, kun samalla maantieteellisellä alueella on monta kuntaa ja kaupunkia? Eräs keino voi olla keskittyminen työntekijäkokemuksen parantamiseen. Pohdin näitä haasteita enemmän seuraavissa luvuissa.

### **2.3 Organisaation sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva sekä organisaation vetovoimatekijät**

Organisaation työnantajakuvasta on mahdollista erotella sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa käsitystä, joka organisaation ulkopuolisilla on työnantajasta. Siihen yhdistyy ihmisten tietoa, mielikuvia ja toiveita. (Huhta 2016, 9.)

Sisäisellä työnantajakuvalla puolestaan tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden käsitystä työnantajasta. Sen kehittämisen tarkoituksena on esimerkiksi saada työntekijät sitoutumaan työnantajan edustamiin arvoihin. Sisäistä työnantajakuvaa voidaan vahvistaa esimerkiksi viestinnällä ja sen kehittämisen avulla on mahdollista muokata organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen on tärkeää, koska jokaisella organisaatiolla on uniikki kulttuurinsa, jota on lähes mahdoton kopioida. (Backhaus & Tikoo 2004, 503–504.)

Nykyisten työntekijöiden näkemykset voivat tukea positiivista työnantajakuvaa ja vahvistaa myönteistä käsitystä työnantajasta. Siksi sisäisen työnantajakuvan vahvistamiseen kannattaa panostaa. (Berthon, Ewin & Hah 2005, 153.)

Työnantajakuvan sisäisellä markkinoinnilla voidaan vahvistaa psykologista sopimusta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän lojalisuutta työnantajaansa kohtaan. Lisäksi siihen usein liitetään osaamisen ylläpito koulutuksen ja kehittymisen kautta. Monet työnantajat käyttävätkin työnantajabrändäyksessä

ja rekrytointimarkkinoinnissa hyväksi tarjoamiaan etuja, kuten koulutusmahdollisuuksia ja uranäkymiä sekä mahdollisuuksia kasvuun ja kehittymiseen työssä. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.)

Sisäiseen ja ulkoisen työnantajakuvaan liittyy läheisesti myös organisaation vetovoiman käsite, joka myös voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen. Organisaation sisäinen veto-voima tarkoittaa organisaation kykyä vetää puoleensa ja pitää palveluksessa olevat työntekijät tuottavina ja tyytyväisinä. Ulkoinen vetovoima liittyy puolestaan työnantajabrändiin, jolla rakennetaan ja vahvistetaan mielikuvia organisaatiosta työnantajana. Veto-voimaisessa organisaatiossa työntekijäkokemus on hyvällä tasolla, sillä hyvällä työntekijäkokemuksella lunastetaan organisaation työnantajana tekemät lupaukset, toisin sanoen työnantajabrändityössä määritellyt asiat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11, 17–19.)

Berthon, Ewing ja Hah (2005) kuvaavat työtä organisaation sisäisenä tuotteena. Työn tuotteena täytyy olla sellainen, että se houkuttelee, kehittää ja motivoi työntekijöitä. Työnantajan houkuttelevuus syntyykin työnhakijoiden mielessä niistä eduista, joita hän yhdistää organisaation palveluksessa työskentelyyn. Mitä houkuttelevampi työnantaja on potentiaalisille työntekijöille, sitä vahvempi on sen työnantajabrändi ja työnantajabrändin pääoma. (Mt., 151–156.)

Amblerin ja Barrow`n (1996) mukaan työnantajabrändi koostuu organisaatiossa tunnistetuista toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista. Toiminnallisia etuja ovat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet. Taloudellisiin etuihin liittyy palkka. Psykologisiin etuihin kuuluvat puolestaan esimerkiksi merkityksellisyyden kokemus ja kuuluminen joukkoon. Näitä etuja työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. (Mt., 185–187.) Eri-laisia etuja korostamalla organisaatio voi edistää vetovoimaansa.

Huhta ja Myllyntauksen (2021) mukaan organisaation vetovoima sisältää puolestaan työntekijöiden houkuttelemisen (attraction), pitämisen (retention) ja työn imun lisäämisen (engagement) elementtejä. He ovat hyödyntäneet Aakerin ja Kellerin 1990-luvulla luomaa teoriaa, jossa on neljä vetovoiman elementtiä: tunnettuus, kokemukset, brändimielikuvat ja uskollisuus, ja lisänneet malliin vielä työn imun käsitteen. Näillä ulottuvuuksilla syntyy organisaation vetovoimapääoma, jota voidaan tutkia erilaisten mitta-reiden avulla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 16–17, 66.)

Työnantajiin liittyviä vetovoimatekijöitä on myös selvitetty tutkimusten avulla. Esimerkiksi Berthon, Ewin ja Hah (2005) tutkivat työnantajan houkuttelevuuteen liittyviä osaluueita. He kehittivät ja validoivat luokat, joilla työnantajabrändin houkuttelevuutta voisi arvioida. He laativat nk. EmpAt -viitekehyksen (Employer Attractiveness Scale) yhdistämällä Amblerin ja Barrowin (1996) työnantajabrändimalliin erilaisia tekijöitä ja yhdistelivät niistä viisi ulottuvuutta. Laajan opiskelijoihin liittyvän tutkimuksen perusteella he päätyivät määrittelemään viisi pääulottuvuutta, jotka muodostuvat 32 eri tekijästä. Ensimmäinen niistä liittyy organisaation kiinnostavuuteen (Interest Value), toinen toimivaan työyhteisöön (Social Value), kolmas ansaintamahdollisuuksiin ja taloudellisiin etuihin (Economic Value), neljäs kehittymismahdollisuuksiin (Development Value) ja viides organisaation vetovoimaisuuteen yleensä (Applicant Value). (Mt. 159, 162.)

Erilaiset rekrytointeihin erikoistuvat yritykset kartoittavat vuosittain selvityksillä työnantajien houkuttelevuutta ja vetovoimaa etenkin opiskelijoiden keskuudessa. Esimerkiksi Universum selvittää lähes joka vuosi opiskelijoiden keskuudessa houkuttelevimpia työnantajia. Vuonna 2022 yli 13 000 opiskelijaa vastasi kyselyyn. Sadan rankatun työnantajan joukossa oli vain kolme kuntaorganisaatiota: Helsingin kaupunki sijalla 46, Tampereen kaupunki sijalla 63 ja Espoon kaupunki sijalla 90. (Universum 2022a.)

Universum myös selvittää vuosittain asiantuntijoiden näkemyksiä työnantajien houkuttelevuudesta eri toimialoilla. Vuonna 2022 kyselyyn vastasi yli 9 000 asiantuntijaa. Tässä selvityksessä humanistisilla aloilla 50 kiinnostavimman työnantajan joukossa Helsingin kaupunki oli sijalla 8 ja Tampere sijalla 20, seuraavana kuntaorganisaationa Turku oli sijalla 36. Universumin mukaan tärkeimpiä asioita, mitä asiantuntijat arvostavat työssä, ovat kilpailukykyinen palkka, työtehtävien monipuolisuus, joustavat työolot, organisaation kunnioitus työntekijöitä kohtaan, ystävällinen työilmapiiri, työsuhteen varmuus, kannustavat työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytännöt, työntekijöiden kehittämistä tukeva johtaminen, paremmat ansiot tulevaisuudessa sekä mahdollisuus vaikuttamiseen. (Universum 2022b.)

Monissa muissakin tutkimuksissa on kerätty tietoa siitä, millaiset tekijät tekevät organisaatiosta houkuttelevan. Esimerkiksi eräässä intialaisia kauppatieteen opiskelijoita koskevassa tutkimuksessa keskeisiksi tekijöiksi työnantajan houkuttelevuudessa nousivat

organisaatiokulttuuri, työnkuva, uramahdollisuudet, koulutus ja kehitysmahdollisuudet, palkitsemiskäytännöt, organisaation brändi sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet. (Chhabra ja Sharma 2014, 58.).

Mikä siis tekee organisaatiosta houkuttelevan ja onko universaaleja vetovoimatekijöitä edes olemassa? Esimerkiksi Huhta ja Myllyntaus (2021) väittävät, ettei universaalia houkuttelevuuden lähde ole olemassa, koska se, mitä asioita pidetään houkuttelevina, vaihtelee eri kulttuurien, työntekijäryhmien ja toimialojen välillä. (Mt., 571.)

Vaikka universaaleja houkuttelevuustekijöitä ei olisikaan, on organisaation kuitenkin mahdollista selvittää juuri ne vetovoimatekijät, joilla se voi houkutella uusia työntekijöitä palvelukseensa ja ne tekijät, joilla se voisi pitää kiinni nykyisistä työntekijöistään. Vetovoiman selvittämiseksi olisikin kartoitettava, mitä nykyiset työntekijät, asiakkaat ja muut organisaatiolle tärkeät sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta työnantajana ja mitä nykyiset työntekijät organisaatiolta odottavat. Myös kilpailija- ja toimintaympäristöanalyysi olisi hyvä laatia. Kun nämä olisi selvitetty, olisi mahdollista laatia vetovoimastrategia, jossa määriteltäisiin organisaation osaamistarpeet ja osaamiseen liittyvät haasteet. Tämän jälkeen olisi hyvä tarkastella, mitä osaamisen hankkiminen tarkoittaa rekrytointien kannalta ja mitkä ovat rekrytoinnin pääkohderyhmät. (Huhta ja Myllyntaus 2021.)

Ulkoisten vetovoimatekijöiden tunnistaminen kuntaorganisaatioissa voi olla haasteellista ja aikaa vievää, koska kunnan palveluja käyttävät enemmän tai vähemmän kaikkien asukkaat, jolloin kohderyhmiä on paljon. Myös muut kuin asukkaat, kuten alueen yritykset, käyttävät kunnan palveluja vaikkapa tilanteessa, jossa tulisi rakentaa uusi toimitila yritykselle. Myös sidosryhmiä on paljon, kun kunnat esimerkiksi ostavat palveluja erilaisilta organisaatioilta.

Sen sijaan potentiaalisilta työnhakijoilta, kuten eri alojen opiskelijoilta ja työnhakijoilta rekrytointien yhteydessä, voisi olla hyvä selvittää heidän odotuksiaan työnantajaa kohtaan. Samoin nykyisten työntekijöiden näkemyksiä ja odotuksia voidaan selvittää monin eri tavoin. Tästä on enemmän pohdintaa seuraavassa luvussa.

Kunnat kuitenkin tekevät paljon osallisuustyötä erilaisten asukasryhmien kanssa, mikä on osittain lakisääteistä. Siinä tavoitteena on vuorovaikutus kuntalaisten kanssa ja asiakasnäkökulman vahvistaminen esimerkiksi palvelujen kehittämisessä. (Kuntaliitto 2022, d.) Eräs mahdollisuus olisikin osallisuustyön ja sen kohderyhmien hyödyntäminen kuntasäätöbrändin ja samalla työnantajabrändin vetovoimaisuutta kehitettäessä.

Organisaation vetovoimaa ja vetovoimatyön määrää ja laatua on mahdollista selvittää myös erilaisilla määrällisillä mittareilla, kuten esimerkiksi laatimalla arvioita urasivuista, kävijämääristä, urasivujen kävijöistä ja sivuilla vietetyistä ajoista, uutiskirjeiden avausmääristä sekä hakukonenäkyvyyden ja sosiaalisen median kattavuuden tilastoilla. Lisäksi voidaan arvioida millaista tulosta esimerkiksi oppilaitosyhteistyö tuottaa. Myös työntekijöiden tuottamia ja jakamia sisältöjä ja niiden levinneisyyttä ja tykkäysmääriä voidaan seurata. Edelleen voidaan arvioida työnantajakuvan kehittämisen ja brändäyksen sisältöjä sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 297, 300–302.)

## 2.4 Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa positiivisesti

Käsitettä henkilöstökokemus käytetään usein samassa merkityksessä kuin termiä työntekijäkokemus. Tässä opinnäytetyössä näillä tarkoitetaan samaa asiaa.

Työntekijän sitoutumiseen on alettu kiinnittää huomiota vasta tietotyön lisääntyttyä. Nykyään organisaatiot selvittävät entistä tarkemmin työntekijöidensä motivaatiota ja viihtymistä. Koska kilpailu työntekijöistä on kovaa, on yritysten entistä tarkemmin tunnistettava, millaisia kokemuksia ne työntekijöilleen tarjoavat. (Korkiakoski 2019, 22–23.)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen onkin monessa organisaatiossa nostettu keskiöön ja aihe on hyvin ajankohtainen esimerkiksi HR-toiminnoissa. Esimerkiksi Morgan (2017), joka ensimmäisenä määritteli työntekijäkokemuksen käsitettä ja ulottuvuuksia, toteaa, että työn tulevaisuus on sitä, että organisaatiot muotoilevat itsensä kokonaan uudelleen nostaen työntekijäkokemuksen keskiöön toiminnassaan (mt., 229).

Korkiakosken (2019) mukaan henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta. Se on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella monenlaisissa kohtaamisissa työnantajan kanssa (mt. 22).

Työntekijäkokemuksen elementtejä ovat esimerkiksi työpaikan kulttuuri, joustavat hrrtoiminnot ja käytännöt, osallistava johtaminen sekä toimintoja mahdollistavat teknologiat. Työntekijäkokemusta painottava kulttuuri painottaa viestintää, yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta ja yhteisöä. (Sivapragasam & Balaraman 2022, 202–204.)

Hyvä työntekijäkokemus edellyttää työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan kaikkea systemaattisesti kerättyä tietoa nykyisiltä ja potentiaalista työntekijöiltä siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja tärkeitä työssä. Ymmärrys työntekijöiden kokemuksesta edellyttää vuoropuhelua organisaation eri tasoilla ja työntekijöiden kanssa. Työntekijäymmärryksen tulee perustua faktoihin eli tiedolla johtamiseen (Huhta & Myllyntaus 2021, 71.)

Työntekijäymmärryksen kehittäminen voidaan aloittaa muodostamalla kokonaiskuva asiasta ja asettamalla sille tavoitteet eli se, mitä työntekijäymmärryksellä halutaan saavuttaa, miten työntekijätietoa voidaan kerryttää ja mitä tietoa työntekijöistä on jo olemassa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 72–73.)

Työntekijäymmärryksen lisäämiseen ei riitä, että henkilöstön kokemusta mitataan keran vuodessa esimerkiksi työhyvinvointikyselyssä tai kehityskeskusteluissa. Tietoa tulisi kerätä monin eri tavoin, jolloin työntekijäkokemuksen kokonaisarvio muodostuisi erilaisista vuorovaikutushetkistä työnantajan kanssa, mutta myös erilaisista työhön liittyvistä hetkissä työssä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.)

Korkiakoski (2019) puhuu avainhetkistä, joissa työntekijöiden kokemusta tulisi mitata. Niitä ovat esimerkiksi työpaikan hakemiseen liittyvät tilanteet, rekrytointiprosessin eri vaiheet, perehdyttäminen työsuhteen alussa, työsuhteessa tapahtuvat muutokset sekä hetki, kun työntekijä lähtee yrityksestä. Kun dataa on kertynyt riittävästi, on mahdollista analysoida yksittäisten avainhetkien yhteys työsuhteen kestoon ja onnistumiseen. Myös työntekijöiden arkikokemuksen mittaaminen nopeasti ja helposti olisi tärkeää. (Mt., 135–138.)

Se, millaisia tiedonkeruumenetelmiä organisaatiossa käytetään työntekijäymmärryksen lisäämisessä, riippuu tavoitteista. Voidaan tehdä kyselytutkimuksia, pulssikyselyjä, tai erillistutkimuksia, mutta mittaaminen voi myös olla jatkuvaa. Mikäli halutaan syvällisempää tietoa, voidaan tehdä haastatteluja, järjestää työpajoja, koota fokusryhmiä tai toteuttaa ryhmäkeskusteluja tai vaikkapa pyytää ihmisiä kirjoittamaan päiväkirjaa omasta työpäivästään. Myös tiedolla johtamista kannattaa kaikin tavoin hyödyntää eli kerätä ja koota yhteen kaikenlaista dataa ja analytiikkaa sekä historiatietoa. Lisäksi tietotekniikan ja tekoälyn avulla on mahdollista luoda jopa ennakoivia prosesseja ja yhdistellä erilaista dataa kuten esimerkiksi henkilöstö- ja rekrytointitietoa, työajanseurantaa sekä työhyvinvointitietoa. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Monet organisaatiot käyvät jatkuvaa vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa erilaisilla kanavilla ja keinoilla. Myös organisaatioiden työntekijöiden näkemyksiä tulisi mitata samalla tavalla ja jatkuvasti. (Morgan 2017, 178–179.) Työntekijäkokemuksella on vahva yhteys asiakasymmärrykseen. Asiakasymmärryksen työkaluja, kuten tutkimusta ja seuranta, olisi mahdollista hyödyntää myös työntekijäkokemuksen kehittämisessä (Huhta & Myllyntaus 2021, 71.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä yhdistyvät työntekijäkeskeiset ajattelu-, johtamis- ja kehittämismallit. Työntekijäkeskeisessä ajattelussa huomio kiinnitetään kaikkiin työntekijän ja organisaation välisiin vuorovaikutustilanteisiin, joita työntekijät pitävät merkityksellisinä. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat kohtauspisteitä eli kokemuksia tai mikrokokemuksia, joissa työntekijä tai työnhakija on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Huhta ja Myllyntaus 2021, 253.)

Jotta työntekijäkokemusta on mahdollista kehittää, organisaatiossa tulisi olla siitä yhteinen näkemys ja ymmärrys siitä, mitä työntekijäkokemuksella ylipäätään tarkoitetaan. Työntekijäkokemuksen kehittämisen tulisikin olla tavoitteellista työsuhteen elinkaaren ja tärkeiden kohtaamispisteiden suunnittelua yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällä tavalla hyvällä työntekijäkokemuksella on mahdollista luoda ylivertaista lisäarvoa työntekijöille ja hyvää työntekijäkokemusta on mahdollista hyödyntää esimerkiksi työnantajabrändäyksessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121.)

Työntekijäkokemusta voidaan Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan kehittää prosessina. Kehittämisen tulee linkittyä organisaation strategiaan. Työntekijäkokemukselle olisi hyvä luoda yhteinen viitekehys, jotta kaikki organisaatiossa ymmärtävät sen samalla tavalla. Viitekehys sisältää organisaation olemassaolon tarkoituksen, organisaatiokulttuurin, johtamisen, työn ominaispiirteet, sosiaalisen ja fyysisen ympäristön sekä hyvinvointiasiat. Kun työntekijäkokemukselle luodaan organisaatiossa tavoitetilä, siinä kuvataan, millainen työnantaja organisaatio haluaa olla ja miten se haluaa työntekijöiden kokevan organisaatiossa työskentelyn. Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, olisi ensin hyvä selvittää, mikä työntekijäkokemuksen nykytilä on. Myös valinnat ja vastuut tulisi määritellä. Lopulta työntekijäkokemuksen kehittämiselle laaditaan toimintamalli, prosessit ja konkreettiset työkalut sen jatkuvalla kehittämiselle Työntekijäkokemuksen kehittämisellä rakennetaan samalla organisaatiokulttuuria ja työnantajalupausta ja edistetään työnantajabrändiä. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä on tärkeää valita painopisteet ja kehittää niitä asioita, joita organisaation strategia ja työntekijät eniten tarvitsevat. Kaikkea ei voida kehittää samanaikaisesti. Kun keskitytään vain kouralliseen asioita, niihin voidaan panostaa ja kasvattaa niistä kilpailutekijöitä. (Huhta ja Myllyntaus 2021, 354.)

Kun erilaista dataa kerätään työntekijöiltä ja sitä analysoidaan, organisaatiossa on hyvä pohtia, mitä työntekijöiden antamasta palautteesta on opittu. Morgan (2017) on hahmotellut työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessia silmukaksi, joka on jatkuva prosessi ja koko ajan käynnissä. Siinä työnantaja käy vuoropuhelua monin eri tavoin työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden osallistaminen, heidän tarpeisiinsa vastaaminen, datan ja kerätyn tiedon analysointi, toimenpiteiden suunnittelu ja niiden lanseeraus muodostavat jatkumon. (Morgan 2017, 177–184.)

Kunnianhimoinen työntekijäkokemustyö kattaa kaikki kolme kehittämisen tasoa: organisaation, prosessin ja tiimitason. Organisaation olisi hyvä luoda prosessit ja toimintamallit kunkin tason kehitystyöhön. Työntekijäkokemuksen kehittämisen tulisikin Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan tapahtua yksiköissä eli siellä missä kehitettävät asiat palvelevat parhaiten työntekijöiden tarpeita. Ottamalla vastuu työntekijäkokemuksen kehittämisestä, voidaan kasvattaa työntekijöiden hallinnan tunnetta ja autonomiaa.

Näin työntekijäkokemusta parannetaan ja rakennetaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja työntekijöiden tarpeet nostetaan keskiöön. Kehittäminen on tällöin työntekijäkeskeistä. Se tarkoittaa, että kehitetään työntekijöille merkityksellisiä käytännön asioita, jolloin kehittäminen ei lähde vain johdon tai HR:n tarpeista. (Mt.)

Hyvä työntekijäkokemus voi Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan näkyä organisaatiossa useilla tavoilla. Ensinnäkin hyvä työntekijäkokemus näkyy työntekijöiden työtyytyväisyytenä, hyvinvointina ja työn imuna. Hyvän työntekijäkokemuksen kautta organisaatio voi erottautua muista työnantajista ja kilpailijoista. Hyvä työntekijäkokemus tuo myös selkeää liiketoimintahyötyä, koska se vähentää henkilöstökustannuksia, lisää tuottavuutta ja parantaa asiakaskokemusta. Hyvä työntekijäkokemus tuo lisäksi vaikuttavuutta organisaation kehittämiseen, koska sen avulla on mahdollista ymmärtää, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijöille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–124.)

Kuntaorganisaatioissa ja tulevilla hyvinvointialueilla olisikin järkevää keskittyä työntekijäkokemuksen kehittämiseen, jotta ne voisivat hyödyntää työntekijöiltä kerättyä dataa, heidän näkemyksiään ja odotuksiaan työstä ja sen kehittämistarpeista. Kehittämisen tulisi olla tavoitteellista, moniammatillista ja järjestelmällistä ja siihen tulisi sitouttaa koko organisaatio. Pitkäjänteisellä ja järjestelmällisellä kehittämistyöllä ja sen tulosten hyödyntämisellä kunta- ja hyvinvointialueiden organisaatiot voisivat parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja pysyvyyttä organisaatiossa ja lisättyä houkuttelevuutta työnantajina potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Koska työntekijäkokemuksella on todettu olevan vaikutusta asiakaskokemukseen, myös palvelujen laatu voisi parantua.

## **2.5 Julkisen sektorin työnantajabrändityön haasteita**

Viime aikoina julkisen sektorin brändityöhön on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Julkisen sektorin viestinnällinen rooli onkin muuttumassa tiedon välittäjästä ja tiedottajasta entistä strategisempaan suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintä on strategisesti hallittua, ja julkisen sektorin organisaatiossa korostetaan yhä useammin markkinoitviestintää sekä maine- ja brändityötä. Maine- ja brändityön merkitys kasvaa, kun

kuntaa markkinoidaan matkailupaikkana, asuin- tai yrittämisen paikkana, palvelujen tuottajana ja työnantajana. (Zavattaro, Marland & Eshuis, 2021.)

Julkisen sektorin brändityössä on monenlaisia haasteita. Organisaatiobrändäyksessä ajatellaan yleisesti, että sen avulla organisaatio yksilöityy ja erottautuu muista. Julkisella sektorilla erottautuminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä julkisten organisaatioiden täytyy tuottaa samanlaisia palveluja kaikille. (Sataøen & Wæraas 2013, 2.)

Brändäys julkisella sektorilla on haasteellista myös sen vuoksi, että julkisen sektorin brändit yhdistyvät usein aineettomiin asioihin kuten ideoihin, uskomuksiin verrattuna yksityiseen sektoriin, joka useammin tuottaa konkreettisia tuotteita. Koska julkisen sektorin tuotokset ovat aineettomia, tulisi brändäyksen keskittyä vahvoihin ajatuksiin, tunteisiin ja oikeanlaisten käsitysten luomiseen. (Temporal 2015, 16.)

Temporalin (2015) mukaan julkisella sektorilla olisi mahdollista luoda vahva brändistrategia kolmen askeleen avulla. Ensinnäkin brändin vision tulisi perustua tunteisiin, jolloin brändille luotaisiin vahva viesti, jonka avulla kerrottaisiin, mitä brändillä halutaan saavuttaa. Toisena tehtävänä brändille määriteltäisiin arvot, joiden kautta brändin tyyli ja viestien sävyt muodostuisivat. Kolmanneksi otettaisiin kantaa siihen, miten brändi erottautuu muista brändeistä ja mitä hyötyä brändistä on kuluttajille tai kansalaiselle. (Mt. 2015, 101.)

Voiko julkisen sektorin organisaatiolle, kuten kunnalle, luoda vahvaa omaa brändi-identiteettiä ja sellaista, joka toimisi läpileikkaavasti koko organisaatiossa? Waeraas (2008) kuvaa hyvin sitä, miten julkisen sektorin organisaatiot palvelevat julkisia intressejä ja ovat pakotettuja huomioimaan usein jopa ristiriidassa olevia poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia arvoja ja tahtotiloja. Lisäksi monet julkiset organisaatiot, kuten kunnat, ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka tarjoavat monenlaisia palveluja monenlaisille asiakkaille. On esimerkiksi eri asia palvella sosiaalitoimen asiakasta kuin vaikkapa elinkeinoasioissa alueen yritystä. Siksi myös julkisen sektorin työntekijät voivat nähdä eri tavoin oman työnsä tavoitteet ja pyrkimykset. Tästä syystä Waeraasin mielestä julkisen sektorin organisaatiolla ei voi olla yhtenäistä arvopohjaa, vaan sillä on useita identiteettejä, joiden arvot voivat vaihdella ja olla jopa ristiriidassa keskenään. (Mt, 210–212, 215.)

Tämä identiteettihaaste näkyy myös siten, että julkisen sektorin organisaatioissa tasapainoillaan samaan aikaan monessa roolissa, kuten esimerkiksi viranomaisena, jolla on auktoriteettia suhteessa asiakkaaseen, mutta samaan aikaan tavoitteena voi olla asiakastai käyttäjäkeskeisyyden lisääminen. Julkisella sektorilla joudutaan myös tekemään päätöksiä, jotka hyödyntävät kaikkia, jolloin yhteinen etu voi ajaa yksilön edun edelle. (Waeraas 2008, 210.)

Waeraasin mukaan julkisen sektorin organisaatioiden kannattaisikin brändityössään korostaa ja viestiä ulospäin niiden monimuotoisuutta ja joustavuuttakin arvojen ja toimintojen osalta. Sillä juuri nämä asiat tekevät julkisen sektorin organisaatiosta uniikin. (Waeraas 2008, 215–218.)

Kunnilla on samat lakisääteiset velvoitteet tuottaa lakisääteisiä palveluja kaikille asukkailla vauvasta vaariin. Sama koskee tulevia hyvinvointialueita. Lisäksi kunnat palvelevat alueen elinkeinoelämää ja tekevät yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa. Erottautuminen työnantajana on haastavaa, sillä koska kunnilla on samat palvelut, on niillä myös samanlaista työvoimaa palveluja tuottamassa. Asiaa haastaa vielä se, että monissa ammattiryhmissä, kuten sosiaali- ja terveysalalla sekä opetuslalla on tarkkoja määräyksiä esimerkiksi ammattipätevyyksistä tai henkilöstömitoituksista. Miten siis brändätä ja erottaa joukosta? Eräs keino on työntekijäkokemuksen kehittäminen järjestelmällisesti.

Muitakin haasteita työnantajabrändin kehittämiseen liittyen on. Esimerkiksi Maun (2019) mukaan julkisen sektorin työnantajabrändin rakentaminen on haastavaa, koska mielikuvat sektorista ovat usein negatiivisia. Lisäksi julkinen sektori on hyvin laaja, monimuotoinen ja kompleksinen kokonaisuus, joka muodostuen sadoista erilaisista organisaatioista, jolloin yhtenäistä työnantajabrändiä, joka kuvaisi koko sektoria, voi olla mahdoton rakentaa. Mau näkee, että julkisen sektorin työnantajabrändityössä tulisi mieluummin keskittyä jokaisen organisaation omiin vahvuuksiin, jolloin julkista sektoria ei nähtäisi yhtenä ja samana brändinä. Lisäksi työnantajabrändäyksessä voitaisiin kertoa alan positiivisista puolista ja eduista, kuten mielenkiintoisista työtehtävistä sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista. Olisikin vahvistettava mielikuvaa julkisen sektorin

organisaatioista työnantajina ja laadittava vahvoja arvolupauksia, joilla vahvistettaisiin kilpailevaa työnantajabrändiä yksityiseen sektoriin nähden. (Mt., 160–162, 167.)

Turkimuksissa on todettu, että julkisen sektorin työnantajat joutuvat kilpailemaan osavasta työvoimasta työmarkkinoilla, missä negatiiviset stereotyyppit ja ajatusvääristymät julkisia palveluja ja työntekijöitä kohtaan haittaavat niiden kilpailukykyä työvoiman saannissa. Tällaisia stereotyyppioita ovat mm. ajatus siitä, että julkisen sektorin toiminta on byrokraattista, tehotonta ja vähemmän tuottavaa kuin yksityisellä sektorilla. Joidenkin tutkimusten mukaan julkisen sektorin työpaikkoja on esimerkiksi nuorten keskuudessa kuitenkin arvioitu positiivisemmin kuin yksityisellä sektorilla. Silti esimerkiksi Cordes ja Vogel (2022) korostavat, että julkisen sektorin vetovoimatekijöitä tulisi tutkia kattavammin. (Mt., 5, 15.)

Julkisen sektorin mainetta työnantajana on ylipäätään tutkittu varsin vähän ja työnantajabrändäyksen tuloksellisuudesta ei juuri ole tietoa. Julkinen sektori kärsii julkisen tuen puutteesta, lisäksi julkista sektoria pidetään usein tylsänä ja jäykkänä. Edelleen useissa maissa julkiselle sektorille kohdistuvat leikkaukset ja tehokkuusvaatimukset, yksityistäminen, palkkojen ja rekrytointien jäädyttämiset sekä rekrytointien hitaus ovat vaikeuttaneet osaavan työvoiman saantia. (Mau 2019, 158, 161.)

Julkisen sektorin työnantajabrändäyksen ongelmana on usein myös resurssien puute ja rahojen vähyys. Lisäksi poliittiset päätöksentekijöillä on valta kumota virkamiesten tekemiä päätöksiä. Julkisen sektorin organisaatioissa työnantajabrändäykseen tulisi saada johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden tuki, jotta brändäystyössä olisi mahdollista onnistua. (Mau 2019, 162–163.)

Tutkijat myös esittävät erilaisia ja ristiriitaisiakin näkemyksiä siitä, mitä esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa kannattaisi korostaa. Eräs tällainen ristiriitaa aiheuttava seikka on julkisen sektorin arvot. Keppeler ja Papenfuß (2022) tutkivat julkisen sektorin arvojen korostamisen merkitystä rekrytointi-ilmoittelussa sosiaalisen median käyttäjien käyttäjätilastoinnin avulla. He tulivat siihen johtopäätökseen, että julkisen sektorin arvojen korostaminen ei välttämättä ole mikään erityinen erottautumistekijä työmarkkinoilla. Samoin myöskään reilun palkkauksen korostaminen ei ole merkitsevä tekijä. Heidän mukaansa julkisen sektorin organisaatioiden kannattaisi rekrytointi-ilmoittelussa

korostaa organisaatiokohtaisia erityispiirteitä. (Mt., 3.) Tämä tutkimustulos eroaa esimerkiksi Maun (2019) näkemyksistä.

Julkisella sektorilla rekrytointiviestinnässä kuitenkin käytetään usein motivaatioon (PSM eli Public Sector Motivation) ja pysyvään sekä turvalliseen työsuhteeseen vetoamista. Kepplerin ja Papenfußin (2021) tekemän laajan tutkimuksen mukaan em. seikkoihin vetoaminen ei yksistään houkuttele potentiaalisia työntekijöitä alalle. Julkisen sektorin työnantajat kilpailevat laajassa työmarkkinakentässä, jossa on paljon ”hälyä”. Tutkimuksen mukaan julkisen sektorin toimijoiden tulisi jatkossa tehdä enemmän yhteistyötä, keskittyä kohderyhmäspesifimpään markkinointiin, etsiä eri kohderyhmiä puhuttelevia keinoja viestinnässä potentiaalisille työnhakijoille, ja tutkia tarkemmin eri kanavia sekä muista työnantajista erottautumisen keinoja ja vaikutuksia työnantajamielikuvaa vahvistaessaan. (Mt., 6.)

Toisaalta työnantajabrändäys siten, kun sitä suositellaan tehtävän, voi vaikuttaa kuntaorganisaation kannalta työläältä ja haastavalta varsinkin, jos työnantajabrändäystä ja rekrytointiviestintää haluttaisiin kohdentaa eri tavoin lukuisille kunta-alan ammatti- ja kohderyhmille. Voisiko vastaus tällöin olla, että rekrytointimarkkinoinnissa esimerkiksi valitaan ne toimialat, joissa työvoiman tarve on suurin, ja kohdennetaan viestintää juuri näille kohderyhmille?

Heilman (2010) tutki suomalaista sairaanhoitopiiriä ja tuli siihen tulokseen, että rekrytointimarkkinoinnissa julkisen sektorin organisaatioiden tulisi tarjota työnhakijoille jotain houkuttelevaa. Tällaisia asioita voisivat olla esimerkiksi hyvä työilmapiiri, hyvä johtaminen, kehittymismahdollisuudet ja työnkiertomahdollisuudet. (Mt., 141.) Edellä mainitut tekijät liittyvät hyvään työntekijäkokemukseen, jota korostamalla on mahdollista erottautua muista työnantajista.

Julkisella sektorilla on lukuisia tehtäviä ja monenlaisia ammattiryhmiä. Niinpä eri ammattiryhmillä on erilaisia ammatti-identiteettejä ja he voivat identifioitua ammattiryhmäänsä, tiimiinsä tai organisaatioon monella eri tavalla ja tasolla. Joissakin tapauksissa työntekijä voi olla vahvasti identifioitunut ammattiryhmäänsä, mutta ei samalla tavalla organisaatioon. Yksi syy tähän on julkisen sektorin työnantajien suuri koko. Julkisella sektorilla olisikin panostettava sellaisiin toimenpiteisiin ja luotava sellaisia käytäntöjä,

jotka vahvistavat brändiin sitoutumista ja identifioitumista sekä ylpeyttä brändiin liittyen. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi työntekijälähettiläät ja työntekijöiden ”äänen” vahvistaminen. Erilaiset pehmeät keinot kuten luottamuksen, kunnioituksen ja huomioiden teot vahvistavat työntekijöiden sitoutumista työnantajabrändiin. Työnantajabrändityössä organisaation viestimät arvot ja ne arvot, joita työntekijät kohtaavat jokapäiväisessä työssään ja jotka näkyvät arjessa, eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. (Leijerholt & Biedenbach & Hultén, 2022, 446–449.)

Eräs keino parantaa julkisen sektorin työnantajamielikuvaa voisi olla työn muotoilu (job design). Julkista sektoria pidetään jäykkänä ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja muotoilla sitä on usein vähemmän kuin yksityisellä sektorilla. Mahdollisuuksia joustavuuteen kuitenkin löytyy. (Cordes & Vogel 2022, 14.)

Julkisen sektorin työnantajat voisivat korostaa työnantajabrändäyksessään myös enemmän organisaation tavoitteiden kertomista ja niitä vaikutuksia, joita organisaatio yhteiskuntaan toiminnallaan tuo. Joissakin maissa julkisen sektorin organisaatiot ovat alkaneet käyttää hyväkseen sosiaalista mediaa brändäystyössään ja korostavat organisaation yhteiskunnallista merkitystä usein jopa humoristiseenkin sävyyn. (Cordes & Vogel 2022, 13–14.)

Suomessakin monet kuntaorganisaatiot ovat alkaneet tehdä entistä rohkeampaa ja uudenlaista brändäystyötä ja rekrytointiviestintää, tavoitteena lienee erottautuminen joukosta positiivisella ja raikkaalla tavalla. Oivia esimerkkejä tästä ovat mm. Porin kaupungin ”porisuhdeneuvojavidet” (Porin kaupunki 2022) tai Nurmijärven kunnan varhaiskasvatukseen tehty rekrytointivideo (Nurmijärven kunta 2022). Myös lukuisia muita esimerkkejä löytyy. Myös työntekijätarinoita on alettu tuottamaan, tämä näkyy esimerkiksi LinkedIn-palvelussa, jossa monella kuntaorganisaatiolla on oma tili.

Tutkijat ovat myös esittäneet, että julkisen sektorin organisaatiot voisivat tehdä alueellista ja koordinoitua yhteistyötä rekrytoinnissa sen sijaan, että jokainen toimii yksin. Se voisi olla tehokkaampaa. Samalla organisaatiot voisivat korostaa niille kaikille yhteisiä positiivisia tekijöitä työnantajina. (Keppler & Papenfuß 2021, 25.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa käyttämäni tutkimusmenetelmät ja kuvaan tutkimuksen toteutuksen prosessina. Tutkimus jakaantui kahteen osaan. Ensimmäinen vaihe oli kartoitusvaihe, johon kuului sähköinen kysely kuntaorganisaatioiden ylimmälle johdolle. Toinen vaihe oli samalle kohderyhmälle toteutettu kehittämisosio, joka muodostui kolmen kerran virtuaalityöpajasarjasta.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä eli löytää uusia näkökulmia työnantajabrändin kehittämisestä kunta-alalla, mutta myös dokumentoida ilmiön piirteitä ja saada siitä lisätietoa (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2007, 134–135).

Kyselyn tuloksia käsitellään tässä opinnäytteessä ainoastaan suorina jakaumina erilaisien taulukoin. Muita tilastollisia menetelmiä, kuten esimerkiksi vastausten ristiintaulukointeja taustamuuttujien mukaan, riippuvuuksien etsimistä eri tekijöiden välillä, tulosten tilastollisten merkitsevyyksien laskemista, ei tässä opinnäytteessä käytetä. Tämä johtuu siitä, että tulosten esittelyä on rajattava jollakin tavalla ja että opinnäytteeseen kuuluu myös kehittämisosion tulosten analysointi, mikä osaltaan vie tilaa opinnäytetyöstä. Mikäli on tarpeen, voidaan kyselyaineistoa hyödyntää ja analysoida tarkemmin myöhemmin.

Kehittämisosioon eli virtuaalityöpajasarjaan on nostettu kyselyn tuloksista ainoastaan vastaajien näkemät haasteet ja ideat työnantajabrändin kehittämiseen liittyen sekä ideat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyöhön työnantajabrändin kehittämisessä tulevaisuudessa. Kehittämisvaiheessa ei siis juurikaan käsitelty muita kyselyn tuloksia, vaan kehittämisosio rakennettiin nimenomaan haasteiden käsittelyä ja ratkaisujen etsimistä varten. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään kyselyn ja kehittämisosion tuloksia erikseen eri luvuissa.

Kyselyn pohjana ja kysymysten asettelussa hyödynnettiin keskeisiä käsitteitä, kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita. Tavoitteena oli, että kysely laadittaisiin peilaten tutkimusta ja kirjallisuutta. Pyrin keskittymään kysymyksiin asiakokonaisuus kerrallaan pohtien, miten kustakin teemasta voisi saada tietoa ja millaisia kysymysten tulisi olla, jotta asiakokonaisuudet olisi mahdollista käsitellä kattavasti (Vilkkä 2007, 71).

Suuri osa kyselyn kysymyksistä oli erilaisia väittämiä. Niiden tarkoituksena ei ollut muodostaa eksaktia tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena oli pikemminkin kartoittaa tilannetta ja vastaajien näkemyksiä teemaan liittyen.

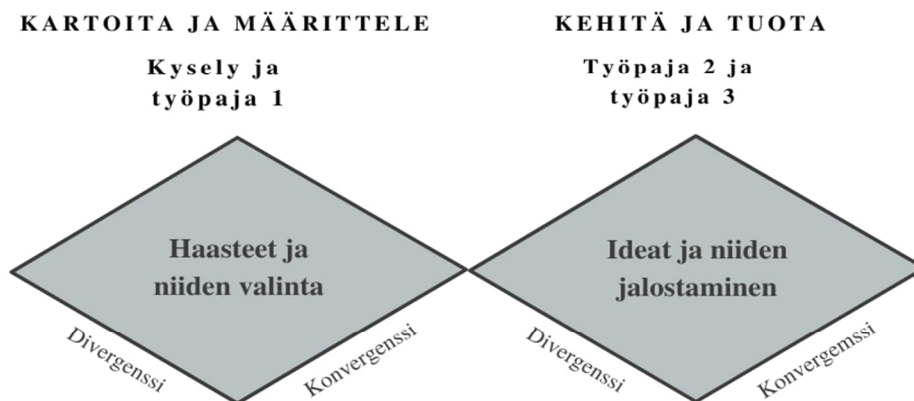
Opinnäytetyön kehittämisosio eli työpajasarja toteutettiin osallistavan tutkimuksen orientaatiolla. Yksinkertaisimmillaan osallistava tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ovat mukana ne, joita asia koskee. Vaikka osallistamisen ja osallistumisen tasot voivatkin osallistavassa tutkimuksessa vaihdella, tavoitteena on halu edistää tutkimuksen kohteiden osallisuutta. Olennaista on yhteistoiminnallisuus eli se, että asianosaiset ovat mukana ongelman tunnistamisessa, ymmärtämisessä ja ratkaisemisessa. Osallistavan tutkimuksen hyötyinä nähdään, että ottamalla tutkimuksen kohderyhmä mukaan tuottamaan tietoa, saadaan tutkittavasta ilmiöstä syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi pelkästään kartoittamalla kyselyllä tai haastattelulla. (Keskitalo 2020.)

Tutkimusorientaationa osallistava tutkimus on monitieteellistä ja siinä voidaan käyttää monimenetelmällisyyttä (mixed methods) niin, että voidaan esimerkiksi yhdistää määrällistä ja laadullista tutkimusta. Näin on tässäkin opinnäytetyössä tehty, sillä kysely on enemmänkin määrällistä tutkimusta ja työpajasarja laadulliseen traditioon kuuluvaa tutkimusta. Osallistava tutkimus myös korostaa käytännön (praxis) merkitystä ja yhdistää teoriaa käytäntöön. (Keskitalo 2020.)

Työpajasarjassa käytettiin erilaisia yhteiskehittämisen (co-creation) menetelmiä. Tavoitteena oli osallistujien aktivointi ja näkemysten esiin tuominen erilaisilla fasilitoivilla menetelmillä. Näistä kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

Opinnäytteen kehittämis- ja tiedonkeruun viitekehyksenä hyödynnettiin soveltaen palvelumuotoilun nk. tuplatimanttimallia, jossa on neljä vaihetta: kartoittaminen (discover), määrittäminen (define), kehittäminen (develop) ja tuottaminen (deliver). (Design Council 2022a). Prosessi on kuvattu alla olevaan kuvioon.

## Kehittämisprosessi tuplatimanttimalia mukaillen



Kuvio 1: Kehittämisprosessi tuplatimanttimalia mukaillen

Tuplatimanttimalin on luonut British Design Council. Ensimmäisessä timantin osassa tavoitteena on ymmärtää ja kartoittaa ilmiötä ja sen haasteita. Haasteita kartoitetaan ja määritellään tarkemmin eri näkökulmista, jonka jälkeen valitaan tärkeimmät haasteet seuraavaan eli ideointivaiheeseen. Timantin toinen osa muodostuu ideoinnista, ratkaisumallien etsimisestä ja kehittämisestä sekä lopulta tuotosten tuottamisesta. Lopuksi tuotosvaiheeseen kuuluu valittujen ratkaisujen muotoilua ja testausta. (Design Council 2022a, Design Council 2022b.).

Tuplatimanttimaliin liittyy perinteisesti myös luovaan ongelmanratkaisuun kuuluva divergentti ja konvergentti ajattelu. Divergenssi tarkoittaa avointa suhtautumista, jossa kerätään tietoa tai ideoidaan ilman arviointia. Tällainen vaihe on esimerkiksi haasteiden kartoittamisvaihe tai ideoiden kehittämisvaihe. Konvergenssvaiheessa tietoa analysoidaan ja arvioidaan, jotta voidaan poimia jatkoon tärkeimmät ja olennaisimmat näkökulmat ja asiat. (Design Council 2022b.)

Kehittämistyön eteneminen on kuvattu seuraavissa kappaleissa yllä mainittujen vaiheiden mukaisesti. Tulokset eri vaiheista esitetään opinnäytetyön seuraavassa luvussa erikseen kyselystä ja erikseen virtuaalityöpajasarjasta.

### 3.1 Kartoitusvaihe: kysely ja sen yhteenveto

Sähköinen kysely ”Työnantajabrändin kehittäminen kunta- ja hyvinvointialalla” toimitettiin Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT:n asiakkuudenhallintajärjestelmästä saadun listan perusteella kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen ylimmille yhteyshenkilöille (N = 406). Toimivia sähköpostiosoitteita oli 405, mikä muodostui otoksen kooksi. Otoksena oli siis koko perusjoukko, joka oli saatavissa KT:n järjestelmästä ja jota KT ylläpitää (Vilka 2007, 51–52).

Vastauksia saatiin 107 kappaletta, joten vastausprosentti oli noin 26 prosenttia. Aineistoa käsitellessä huomasin kuitenkin, että vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin ollen 105–107. Kaikki vastaajat eivät siis vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Vajaita vastauksia ei ole käsitelty mitenkään, saati poistettu aineistosta.

Kysely saatekirjeineen (liite 1) toimitettiin ensimmäisen kerran kohderyhmälle oppilaitoksen Webropol-kyselyjärjestelmän kautta 20.6.2022. Vastausaikaa oli 17.8.2022 saakka. Kyselyjärjestelmästä lähti kesäkauden takia neljä automaattista uusintakyselyä niille, jotka eivät vielä olleet vastanneet (27.6., 5.7., 2.8. ja 11.8.2022).

Saatekirjeessä kerrottiin siitä, miten kyselyn aineisto tullaan anonymisoimaan. Lisäksi siinä kerrottiin, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja otettiin kantaa kyselystä muodostuvaan rekisteriin (liite 1).

Kyselyn laatimisessa hyödynnettiin alan kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Tavoitteena oli kartoittaa, millaisia keinoja, ratkaisuja ja haasteita kunta-alan organisaatioissa on käytössä työnantajabrändin vahvistamisessa ja rekrytointimarkkinoinnissa. Lisäksi haluttiin selvittää työntekijäkokemuksen kehittämisen nykytilaa ja haasteita. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli avovastaukset mukaan lukien 22 (liite 2).

Pääosa kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä, joissa käytettiin Likertin viisipor- taista asteikkoa (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Myöhemmin tuloksia arvioi- dessani huomasin, että parempi asteikko olisi voinut olla Likertin neljäportainen as- teikko, koska joihinkin väittämiin oli vastattu varsin usein valitsemalla ”ei samaa eikä eri mieltä”, jolloin vastausta oli hankala tulkita tarkasti (tarkemmin luvussa 4 sekä joh- topäätöksissä). Vastaajilla oli myös vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Kyselyn tuloksia on

kuvattu taulukoin ja taulukot sisältävät myös keskiarvon ja mediaaniluvun, joita ei kuitenkaan tulkita tuloksissa, koska vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen välille kertoo vastauksista enemmän.

Kyselyssä taustamuuttujia olivat taustaorganisaatio sekä kuntaorganisaation henkilömäärää. Lisäksi avovastauksella kysyttiin vastaajan roolia työvoiman saatavuuteen, rekrytointiin tai työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä.

Kyselyssä pyydettiin ilmoittamaan yhteystiedot, mikäli vastaaja haluaisi osallistua kolmen kerran virtuaalityöpajatyöpajasarjaan. Kiinnostuneita oli 52.

Kyselyä kommentoivat Kunta- ja hyvinvointialue KT:n tutkimusyksikön asiantuntijat käymällä läpi jokaisen kysymyksen, niihin liittyvät väittämät ja antamalla kommentteja ja parannusehdotuksia kysymysten sisältöön. Heidän lisäksi muokkasinkin kyselyä yhteistyössä kollegan kanssa. Kyselyä kommentoi lisäksi erään kaupungin hr-asiantuntija. Kyselyä muutettiin ja paranneltiin kommenttien perusteella useaan kertaan esimerkiksi poistamalla tai yhdistämällä toisiaan lähellä olevia väittämiä päällekkäisyyksien välttämiseksi. Kyselystä ei tehty testiversiota, mutta testasin kyselyn toimivuutta järjestelmässä itse.

Latasin kyselyn vastaukset Webropol- järjestelmästä Word- ja Excel -tiedostoksi heti kyselyn päätyttyä. Anonymisoin tulokset poistamalla tunnistetiedot eli vastaajien sähköpostiosoitteet sekä työpajasarjaan ilmoittautuneiden yhteystiedot, jotka kokosin eri tiedostoon. Latasin aineistot Kunta- ja hyvinvointialue työntekijät KT:n tietoturvalliseen ympäristöön ainoastaan omassa käytössäni olleisiin kansioihin.

Luin aineistoa ja aloin luokitella avoimia vastauksia sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti laajempiin ilmiöihin tai kokonaisuuksiin asiasisältöjen mukaan. Syntyi yläkäsitteitä, joiden alle poimin ja liitin vastauksia. Pyrin järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkään muotoon ja myös kvantifioimaan aineistoa sen perusteella, mitä asioita vastauksissa esiintyi. Olen tuonut avovastauksia esiin luokittelemalla niitä yläkäsitteiden alle enemmisyysjärjestyksessä. (Viikka 2007, 68, Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

### 3.2 Määrittely, kiteyttäminen ja tuotosvaihe virtuaalityöpajasarjassa

Opinnäytteeseen liittyvä varsinainen kehittämistehtävä oli kuntaorganisaatioiden edustajien kanssa toteutettava virtuaalityöpajojen sarja. Sen ideana oli aluksi tarkastella kyselystä esiin nousseita haasteita, arvioida niitä, tuottaa niitä lisää, valita tärkeimmät haasteet ja lopulta ideoida haasteisiin ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisujen ideoinnissa hyödynnettiin myös kyselystä vastaajilta saatuja ideoita, jotka olin luokitellut yläkäsitteiden alle. Tavoitteena oli edetä palvelumuotoilun tuplatimanttimallin mukaisesti haasteista ideoihin ja edelleen konkreettisiin ratkaisuvaihtoehtoihin eli tuotoksiin.

Työpajasarjaan kutsuttiin kaikki ne kyselyyn vastanneet, jotka olivat ilmoittaneet kiinnostuksensa osallistua työpajoihin. Kutsu ja ilmoittautumislomake, jolla osallistuja vahvistaisi osallistumisensa sekä hyväksyisi osallistuvansa tutkimukseen, toimitettiin 26.8.2022 ja uudelleen 1.9.2022 kaikille kyselyssä kiinnostuksensa ilmoittaneelle henkilölle (liite 6).

Ilmoittautumislomakkeessa kerrottiin opinnäytetyöstä ja siitä, että ilmoittautumalla ja osallistumalla työpajoihin osallistuja suostuu siihen, että työpajasarjan tuloksia käytetään opinnäytetyössä. Lisäksi kerrottiin siitä, miten työpajatyöskentelyn yksilö- ja ryhmätehtävät on anonymisoitu etukäteen siten, ettei vastaajaa tai alustalle kirjoittajaa voida tunnistaa (liite 6).

Kolmen kerran työpajasarjaan oli mahdollista ilmoittautua niin, että osallistuu kaikkiin tai vain yhteen työpajaan. Ideana oli, että jokaisen työpajakerran alussa kerrattiin, mihin oli edellisellä kerralla päädytty. Näin osallistujilla oli mahdollista hypätä mukaan kesken kehittämisprosessin. Ilmoittautuneita oli lopulta 14 henkilöä 16.9. työpajaan, 13 henkilöä 23.9. työpajaan ja 17 henkilöä 30.9. Lopulta osallistujia oli eri työpajakerroissa 6–12. Kaikki ilmoittautuneet olivat kuitenkin saaneet kutsun alustalle ja heillä oli halutessaan mahdollisuus käydä alustalla katsomassa, mitä työpajoissa tapahtui ja lukemassa tuotoksia eri työpajakerroista.

Työpajasarjassa käytettiin ohjausmenetelmänä erilaisia fasilitoivia menetelmiä. Fasilitoija on usein neutraali, hänen tehtävänsä on avustaa ja sparrata ryhmän työskentelyä

puuttumatta sisältöön. Fasilitaattorin on kuitenkin ymmärrettävä koko kehittämisprosessi ja ohjattava sitä. (Kantojärvi 2012.) Pysin toimimaan kaikilla työpajakerroille siten, että en puuttunut osallistujien tuottamaan sisältöön, vaan ohjasin prosessia jokaisella työpajakerralla siten, että työpajalle asetetut tavoitteet oli mahdollista saavuttaa ja että osallistujat pääsisivät monipuolisten menetelmien avulla ideoimaan yksin ja yhdessä sekä keskustelemaan ja vaihtamaan kokemuksia toistensa kanssa.

Fasilitoijan tehtävänä onkin auttaa osallistujia pohtimaan, ottamaan kantaa ja tuottamaan yhteisiä ratkaisuja. Fasilitoinnilla tuetaan osallistujien yhteistyötä, ohjataan ja helpotetaan yhteistyöprosessia. Fasilitointimenetelmien avulla haluttu tulos voidaan saavuttaa nopeasti ja tehokkaasti. Fasilitoinnilla myös ohjataan ryhmän vuorovaikutusta ja energiaa. (Andersen, Horn, Nelson & Ronex 2021, 2, 13.)

Toimin itse pääfasilitaattorina. Apunani toimi kollegani, joka huolehti alustan teknisistä toiminnallisuuksista mm. avaamalla ja piilottamalla työpajasarjojen osioita alustalla työpajojen edetessä. Suunnittelin jokaisen työpajan itse, kirjoitin eri vaiheet ja tehtävät aikatauluineen erillisiin dokumentteihin ja kävimme jokaisen työpajan kulun kollegan kanssa läpi ennen työpajoja.

Andersen, Horn, Nelson ja Ronex (2021) kuvaavat virtuaalifasilitoinnin haasteita neljänä esteenä. Esteet voivat olla fyysisiä, sosiaalisia, kulttuurisia tai teknologisia. Fyysiset esteet muodostuvat siitä, ettei fasilitoija kykene huolehtimaan siitä, että kaikki ovat mukana ja ettei kenellekään ilmaannu muita työskentelyä häiritseviä asioita. Sosiaalinen etäisyys ilmenee siten, että osallistujien on hankalampi muodostaa yhteys toisiinsa ja luottamuksen rakentaminen osallistujien välillä on vaikeampaa kuin läsnätilaisuuksissa. Teknologiset esteet voivat liittyä esimerkiksi digitaalisten työkalujen toimimattomuuteen. Kulttuurisia esteitä voi ilmaantua etenkin, jos osallistujia on ympäri maailmaa. (Mt. 35-39.)

Pysin kiinnittämään huomion em. esteisiin suunnitteleamalla työpajat huolellisesti ja näin poistamaan esteitä. Jokaisen työpajan aluksi käytiin läpi alustan toimivuus ja toiminnallisuudet. Lisäksi olin testannut alustalle upotettuja työkaluja etukäteen. Pysin luomaan luottamusta ja osallisuutta osallistujien kesken erilaisilla virittävillä tehtävillä ja pien-

ryhmätehtävillä. Toivotin jokaisen henkilökohtaisesti tervetulleeksi, millä pyrin huomiomaan osallistujat henkilökohtaisesti. Häiriöitä ja keskittymistä yritin poistaa rytmittämällä työpajojen kulkua siten, että mukana oli yksilö- ja ryhmätehtäviä, käytössä erilaisia työkaluja ja lisäksi työskentelyssä oli taukoja.

Työpajasarja suunniteltiin ja toteutettiin Howspace-alustalla, jossa on virtuaalikokoustoimisto. Käytin suunnittelussa hyväksi Howspacen mahdollistamia toiminnallisuuksia, kuten chattikenttiä, tekoälytoimintoja (yhteenvetoja chattikentistä), Padletia sekä lataamalla alustalle koosteita ja yhteenvetoja pdf-muodossa eri kertojen tuotoksista ja opinäytetyön kyselyn tuloksista.

Howspace on tietoturvallinen, selainpohjainen ohjelmisto ja alusta, jossa voi muotoilla erilaisiin yhteiskehittämisen tilanteisiin monimuotoisia työskentelysivuja. Alustalle voi luoda keskusteluja, äänestyksiä, tehtäviä ja upottaa muita digitaalisia työkaluja. Howspaceessa on myös tekoälytoiminto. (Howspace 2022.)

Kutsuin työpajoihin ilmoittautuneet Howspace-alustalle lähettämällä sähköpostia Howspace-järjestelmän kautta ennen jokaista työpajakertaa. Osallistujat saivat joka kerta kaksi kutsua, jotka ajastin lähtemään ennen työpajoja. Kutsuissa kerrattiin työpajasarjan tavoite ja viestiin sisältyi henkilökohtainen linkki alustalle.

Ensimmäisellä Tervetuloa-sivulla oli näkyvillä työpajan tavoite ja ohjelma, koottuna kyselyn alustavia tuloksia sekä mahdollisuus kysyä työpajaan liittyviä kysymyksiä. Lisäksi osallistujat saivat anonymisti kertoa, mitä he odottavat yhteiseltä työskentelyltä. Jokaiselle työpajakerralle luotiin omat alasivunsa, joille työpajojen yksilö- ja ryhmätehtävien tulokset dokumentoitiin.

Työpajakertojen aloittamisvaiheeseen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta fokusointi eli työpajan tarkoitus ja tavoitteet sekä odotukset, roolit ja työskentelytavat sekä dokumentointi tulivat jokaiselle osallistujalle selväksi. Aloitusvaiheella luotiin turvallisuutta ja virittäydettiin tulevaan. (Kantojärvi 2012.)

Työskentely perustui yksilötehtäviin, jolloin alustalle kirjattiin anonymisti osallistujien näkemyksiä sekä ryhmiin, joiden tulokset kirjattiin joko Padleteihin tai alustan chat-

tikenttiin. Viimeisellä kerralla osallistujat laativat konkreettisia suunnitelmia valitsemistaan teemoista ryhmissä. Nämä suunnitelmat ladattiin alustalle. Samoin alustalla oli koko ajan näkyvissä alustukset (opinnäytetyöstä ja kyselyn joistakin tuloksista). Kaikki työskentely dokumentointiin alustalle ja oli kaikkien ilmoittautuneiden käytössä loka-kuun 2022 loppuun saakka.

Luokittelin ja muokkasinkin jokaisen työpajakerran aineistoa aina seuraavaa kertaa varten. Toisella ja kolmannella kerralla käytiin aluksi läpi, mihin oli edellisellä kerralla päästy. Näin osallistujien oli helppo päästä mukaan työskentelyyn, vaikka he eivät olisi olleet mukana joka kerta. Alla näkyy työpajojakertojen tavoitteet, rakenne ja ohjelmat.

Työpaja 1, 16.9.2022, kello 9–11.30

Tavoitteena on pohtia työnantajabrändin kehittämiseen liittyviä haasteita kyselyn pohjalta ja kiteyttää tärkeimmät haasteet yhdessä.

OSA1: Tervetuloa. Tavoitteiden kertaus.

OSA 2: Virittäytyminen. Tutustutaan toisiimme.

OSA 3: Lyhyt kertaus opinnäytetyöhön ja sen tilanteeseen

OSA 4: Minkälaisia haasteita kyselystä saatiin? Pohdintaa yksilötyönä

TAUKO

OSA 5: Haasteiden pohdintaa ryhmätyönä

OSA 6: Haasteiden kiteyttäminen seuraavaa kertaa varten miten voisimme -kysymyksen avulla

OSA 7: Mitä saimme aikaan tänään? Mitä seuraavalle kerralle? Palaute

Työpaja 2, 23.9.2022, kello 9–11.30

Tavoitteena on tuottaa yhdessä ratkaisuideoita haasteisiin, joita ensimmäisellä työpajakerralla määriteltiin. Tuloksena syntyy ideoita siitä, miten KT voisi yhteistyössä sen jäsenyhteisöjen kanssa kehittää työnantajabrändiä.

OSA1: Tervetuloa. Mitä tänään tapahtuu. Virittäydytään.

OSA 2: Mihin pääsimme viime kerralla? Haasteista ideoiksi.

TAUKO

OSA 3: Ratkaisuehdotusten kiteyttäminen pienryhmissä.

TAUKO

OSA 4: Mitä saimme aikaan ja miten tästä eteenpäin?

OSA 5: Palaute: Mitä tänään opin ja oivalsin? Muu palaute.

Työpaja 3, 30.9.2022, kello 9–11.30

Tavoitteena on työstää edelleen viime kerralla tuotettuja ideoita työnantajabrändin kehittämiseen jatkossa KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä.

OSA 1: Tervetuloa ja virittäytyminen työpajaan

OSA 2: Mitä saimme viimeksi aikaan, missä olemme menossa?

TAUKO

OSA 3: Ideoista tuotoksiksi

OSA 4: Osallistujien palaute, opit ja oivallukset. Mitä tämän jälkeen tapahtuu?

Ensimmäisen työpajan pohjaksi olin koonnut kartoitusvaiheen eli kyselyn päätuloksia. Olin koonnut kyselystä esiin nousseet haasteet, joihin osallistujat saivat lisätä yksilötyönä lisähaasteita. Haasteista rajattiin pois palkkaus, koska se on asia, jota työpajassa ei voitu lähteä ratkaisemaan. Samoin rajattiin pois kyselyssä noussut työhyvinvoinnin kehittäminen omana asianaan, koska se liittyy keskeisesti työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena olikin määritellä tarkemmin ja kiteyttää sekä valita yhdessä osallistujien kanssa tärkeimmät haasteet kyselytuloksia hyödyntäen. Tavoitteena oli myös laajentaa näkemystä haasteista, luoda kokonaisvaltaisempaa yhteistä ymmärrystä haasteista ja niiden ratkaisemiseen vaikuttavista seikoista. Osallistujat jaettiin ryhmiin, joiden tehtävänä oli valita tärkeimmät haasteet kirjoittamalla jokaisen haasteen tai yläluokan alle mielestään tärkeimmät siihen liittyvät haasteet. Työpajan lopulla osallistujat pohtivat pienryhmissä valitsemiaan haasteita muokkaamalla niitä kysymysmuotoon ”miten voisimme” -kysymysten avulla.

Toisessa työpajassa lähdettiin ideoimaan ratkaisukeinoja ensimmäisellä kerralla valittuihin tärkeimpiin haasteisiin. Osallistujat ideoivat ja kiteyttivät yläluokkien alle ratkaisukeinoja yksilö- ja ryhmätöinä. Ideoiden kiteyttämisessä hyödynnettiin lisäksi kyselystä nousseita ideoita.

Kolmannessa työpajan teemana oli tuotosten ja ratkaisujen edelleen kehittäminen. Olin koostanut edellisestä työpajasta ja kyselystä saatuja ideoita yläluokkien alle muokkaa-

malla ja yksinkertaistamalla näitä luokkia vielä kertaalleen. Osallistujat saivat valita jonkin idean, jota työstäisivät ryhmässä toimintasuunnitelmaksi tai vastaavaksi. Lopuksi toimintasuunnitelmat esiteltiin muille ja muut saivat arvioida ja kommentoida niitä.

Työpajan aineiston ja kyselyn ideoiden pohjalta kokosin jatkoehdotuksen, jonka perusteella Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat voisi lähteä kehittämään alan vetovoimaa työnantajabrändäyksen avulla yhteistyössä sen jäsenyhteisöjensä kanssa. Haasteista ja ideoista niiden ratkaisemiseksi kerrotaan tarkemmin luvussa 5 Haasteista ratkaisuihin.

Osallistujat on poistettu Howspace -järjestelmästä 31.10.2022 ja materiaali on ladattu Excel- ja Pdf-muodoissa alustalta ja työkaluista 1.11.2022 KT:n tietoympäristöön henkilökohtaisiin kansioihini.

## 4 KYSELYN KESKEISIMMÄT TULOKSET

Tässä luvussa avataan kyselyn keskeisimpiä tuloksia tiivistetysti. Kyselystä saatiin paljon dataa, jota olisi mahdollista pohtia ja avata syvällisemmin, mitä tässä opinnäytteessä on tehty. Kyselyn anonymisoituja tuloksia on mahdollista hyödyntää myöhemmin tarkemmin, esimerkiksi ristiintaulukoimalla aineistoa erilaisten taustamuuttujien, kuten kuntaorganisaation luonteen tai koon valossa, tai analysoimalla tarkemmin vastauksia teemoittain. Taulukoissa näkyy keskiarvot ja vastausten keskihajonnat, mutta en ole hyödyntänyt niitä analyysissä, koska ne eivät kuvaa vastauksia parhaalla mahdollisella tavalla etenkin, kun yhtenä vastausvaihtoehtona oli myös ”ei samaa eikä eri mieltä”.

### 4.1 Kysely ja vastaajien taustatiedot

Vastauksia kyselyyn saatiin 107, mikä on 26 prosenttia perusjoukosta (405). Eri kysymysten vastaajamäärissä oli kuitenkin eroja. Joissakin kysymyksissä vastauksia oli 105, joissakin 106 ja joissakin 107. Muutama vastaaja oli siis jättänyt vastaamatta joihinkin kysymyksiin. Vajaita vastauksia ei poistettu vastausten joukosta.

Yli puolet vastaajista työskentelee kunnassa, mikä tarkoittaa sitä, että noin neljäsosa kunnista on vastannut kyselyyn, kun kunta -nimitystä käyttää Kuntaliiton mukaan 201 kuntaa. Kaupunkien osalta vastaajien määrä on noin 32 prosenttia, sillä kaupunkinimitystä käyttää 54 kuntaa. Näyttääkin siltä, että kaupunkitaustaisia vastaajia on suhteessa enemmän kuin muita. Kunnat kattavia kuntayhtymiä on 54, minkä lisäksi kunnilla suuri joukko vapaaehtoisia kuntayhtymiä. KT:n asiakasrekisterissä on yhteensä 109 yhteystietoa kuntayhtymien ylimmälle hr-johdolle. Sotekuntayhtymien ja muiden kuntayhtymien vastauksia on 33, joten niiden vastausprosentti on noin 30. (Kuntaliitto 2022a.)

Kuntaomisteiset organisaatiot, kuten osakeyhtiöt, oli rajattu kyselyn ulkopuolelle, mutta siltikin yksi vastaaja kertoi työskentelevänsä sellaisessa. On mahdoton arvioida, onko vastaaja kenties valinnut väärän luokan tai mikä taustaorganisaation luonne oikeasti on.

TAULUKKO 1: Vastaajien taustaorganisaatio	n	Prosentti
Kunta	56	52,3%
Kaupunki	17	15,9%
Sotekuntayhtymä	11	10,3%
Muu kuntayhtymä	22	20,6%
Kuntaomisteinen organisaatio	1	0,9%
Muu, mikä?	0	0,0%

Vastaajien taustaorganisaatiota kysyttiin myös henkilöstömäärän mukaan. Vastaajista 49 (45,8 prosenttia) työskenteli alle 500 työntekijän kuntaorganisaatiossa, 52 (48,6 prosenttia) yli 500–5000 henkilön ja ainoastaan 6 yli 5000 työntekijän kuntaorganisaatiossa.

Suurin osa (noin 72 prosenttia) vastaajista työskenteli hr-tehtävissä toimien henkilöstöjohtajana tai -päällikkönä tai hallintopäällikkönä, jonka vastuulla henkilöstöasiat ovat. Moni kertoi vastaavansa rekrytoinneista tai olevansa keskeisesti mukana rekrytoinneissa. Kuntaorganisaation ylintä johtoa edusti 15 vastaajan joukko. Loput vastaajista toimivat erilaisissa rooleissa, esimerkiksi esihenkilöitä tukien tai vastaten oman toimialueensa osalta rekrytoinneista.

## 4.2 Työnantajabrändin kehittämisen nykytila ja haasteet

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä työnantajabrändityöstä väittämien avulla. Väittämät oli muodostettu kirjallisuuden perusteella ja väittämiin oli nostettu niitä asioita, joita pidetään edellytyksinä työnantajabrändäyksen onnistumisessa (esimerkiksi Huhta & Myllyntaus 2021, Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajabrändityö oli määritelty kyselyyn seuraavasti:

”Työnantajabrändityön (myös työnantajakuva) tavoitteena on luoda ja ylläpitää työnantajaimagoa nykyisten ja potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Työnantajabrändi ilmaisee oleelliset asiat organisaatiosta työnantajan eli sen, millainen työnantaja organisaatio on ja millaisen työpaikan se haluaa tarjota.”

TAULUKKO 2: Työnantajabrändiä koskevat väittämät	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ota kantaa seuraaviin väittämiin (N =107)								
Organisaatiossamme on pohdittu ja määritelty ne asiat, jotka tekevät organisaatiosta hyvän työnantajan	3,7%	16,8%	7,5%	51,4%	17,8%	2,8%	3,6	4,0
Työnantajabrändin vahvistaminen on organisaatiossamme strategista (johtoryhmän agendalla)	8,4%	15,9%	5,6%	31,8%	35,5%	2,8%	3,7	4,0
Työnantajabrändityö on organisaatiossamme systemaattista ja johdettua	12,2%	27,1%	20,6%	30,8%	6,5%	2,8%	2,9	3,0
Työnantajabrändimme on osa organisaatiobrändiämme (kuntabrändiä)	6,5%	16,8%	9,4%	40,2%	21,5%	5,6%	3,6	4,0
Työnantajabrändityön vaikutuksia seurataan organisaatiossamme säännöllisesti	22,4%	29,0%	17,8%	21,5%	5,6%	3,7%	2,6	2,0
Kaikki, jotka organisaatiossamme rekrytoivat, tuntevat työnantajabrändimme sisällöt	15,9%	29,9%	16,8%	28,0%	4,7%	4,7%	2,7	3,0
Työnantajabrändityöhön on luotu aineisto- ja työkalupakki	26,2%	32,7%	9,3%	23,4%	5,6%	2,8%	2,5	2,0
Vastuu työnantajabrändityöstä on organisaatiomme viestinnällä	23,6%	24,5%	17,0%	25,5%	5,6%	3,8%	2,6	2,5
Työnantajabrändin vahvistamista tehdään yhteistyössä organisaation hr:n ja viestinnän kanssa	5,6%	15,9%	10,3%	36,5%	28,0%	3,7%	3,7	4,0
Olemme tehneet tai teemme yhteistyötä työnantajabrändimme vahvistamisessa ulkopuolisten tahojen kanssa (esim. viestintätoimistot, tutkimus, rekrytointifirmat)	29,9%	19,6%	10,3%	20,6%	15,9%	3,7%	2,7	2,0

Vastausten perusteella näyttää siltä, että kuntaorganisaatioissa pohditaan hyvää työnantajuutta ja työnantajabrändin vahvistaminen on suurella osalla strategista. Strategisesta painoarvosta huolimatta työnantajabrändityö ei näyttäisi olevan kovinkaan systemaattista. Vain noin 36 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työnantajabrändityö on systemaattista ja johdettua, kun täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli melkein 40 prosenttia vastaajista.

On kuitenkin huomattava, että noin viidesosa vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä työnantajabrändityön systemaattisuudesta, mikä voi tarkoittaa sitä, ettei heillä ole asiasta tietoa tai että he eivät osaa vastata kysymykseen, huolimatta siitä, että en osaa sanoa -vaihtoehtokin oli valittavana.

Suurimassa osassa (noin 70 prosenttia) kuntaorganisaatiossa on vastausten perusteella pohdittu sitä, mikä tekee niistä hyvän työnantajan. Tulos on mielenkiintoinen, kun sitä vertaa tuloksiin työnantajalupauksesta, sillä vain harva kuntaorganisaatio on määritellyt työnantajalupauksensa (katso tarkemmin seuraava luku 4.3). Kyselyn tulokset eivät kuitenkaan anna vastausta siihen, miksi työnantajalupausta ei ole määritelty.

Systemaattisuuden puute näkyy myös siinä, että työnantajabrändityön vaikutuksia ei seurata tai vaikutusten seuraamisesta ei ole tietoa. Vain noin joka neljännessä kuntaorganisaatiossa seurataan työnantajabrändityön vaikutuksia, kun noin puolessa vastaajien organisaatiossa työnantajabrändityön vaikutuksia ei juuri seurata. Vastaukset saattavat heijastella sitä, ettei seurantamittareita ja työkaluja ole luotu. Melkein 60 prosenttia vastaajista olikin sitä mieltä, ettei työkaluja työnantajabrändäykseen ole luotu.

Noin 60 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä työnantajabrändin yhteydestä organisaatiobrändiin, tosin lähes neljäsosa vastasi, ettei näin ole. Haasteita on myös siinä, kuinka hyvin työnantajabrändin sisällöt organisaatiossa tunnetaan.

Vastuu työnantajabrändityöstä näyttäisi olevan enemmistöllä HR:n ja viestinnän harteilla. Noin puolet vastaajista ei ole tehnyt yhteistyötä ulkopuolisten tahojen, kuten viestintätoimistojen tai rekrytointiyriyten kanssa.

Kyselyssä pyydettiin pohtimaan haasteita työnantajabrändin vahvistamiseen organisaation sisällä ja koko alalla. Molempiin kysymyksiin saatiin 73 vastausta. Ne on luokiteltu

yläluokkien alle alla olevaan taulukkoon siten, että eniten mainintoja saanut teema on taulukossa ensimmäisenä. Luokittelu ja kategorisointi on pyritty tekemään siten, että kategoriat eroavat toisistaan, mutta kuvaavat ilmiön eri puolia.

Esimerkiksi organisaation koko on nostettu omaksi teemakseen, vaikka se voisi liittyä resursseihin. Kuitenkin siihen liittyy muitakin tekijöitä. Esimerkiksi suuressa organisaatiossa työnantajabrändityötä on vaikea jalkauttaa läpileikkaavasti koko organisaatioon ja kaikkiin yksiköihin, joissa rekrytoidaan, kun taas pienessä organisaatiossa toimenkuvat ovat niin laajat, että on mahdotonta keskittyä pelkästään brändityöhön kaiken muun tekemisen ohella. Vaikka kyse on resursseista, on organisaation koolla selkeästi merkitystä siihen, miten työnantajabrändäystä ylipäätään pystytään tekemään.

TAULUKKO 3: Työnantajabrändityön haasteet kuntaorganisaatioissa	Työnantajabrändityön haasteet koko kunta- ja hyvinvointialalla
Resurssivaje: taloudellinen, henkilöstö, osaaminen, viestintä, aika (32 mainintaa)	Alan aliarvostus ja huono maine: negatiivinen julkisuus, mustamaalaus, positiivisten uutisten puute, ammattialojen huono maine (27 mainintaa)
Sitoutumattomuus: työnantajabrändiä ei ole määritelty tai sen merkitystä ei ymmärretä organisaatioissa, esihenkilöiden sitoutumattomuus. (18 mainintaa)	Palkkaus. Mm. jähmeät keinot kehittää palkkausta, palkkaus vs. työn vaativuus. (16 mainintaa)
Alan aliarvostus ja huono maine: negatiivinen julkisuus, alan mustamaalaus, huono maine (9 mainintaa)	Toimintatavat: mm. jäykkyys, hitaus, toimintakulttuuri, huono johtaminen, hierarkia (13 mainintaa)
Organisaation koko: iso koko, jolloin jalkauttaminen läpi organisaation haastavaa tai pieni koko, jolloin ei resursseja tai osaamista tai vaatimus laajasta osaamisesta (7 mainintaa)	Resurssivaje: talous, osaaminen (11 mainintaa)
Palkkataso (6 mainintaa)	Kilpailu osaavasta työvoimasta (kuntien kesken tai yksityisen sektorin kanssa) (7 mainintaa)
Muu: esimerkiksi. poliittinen päätöksenteko, luottamus, henkilöstökokemukseen ei kiinnitetä huomiota, työnantajamielikuvan ja työpaikkamielikuvan välinen ristiriita	Muu: osaavan työvoiman saatavuus haasteena, asiaa ei tunneta, valtakunnallisen kampanjoinnin puute

Yhteenvedon voidaan todeta, että työnantajabrändityön merkitys on tunnustettu kuntaorganisaatioissa ja aihe on johdon agendalla, mutta esimerkiksi systemaattisuudessa ja työkaluissa on parantamisen varaa.

Haasteina työnantajabrändin kehittämisessä vastaajat nostivat ensimmäiseksi oman organisaation osalta resurssit. Tämä on linjassa kyselyvastausten kanssa sikäli, että kyselyn perusteella käytännön brändityössä on kehitettävää. Avoimissa vastauksissa nousi esille myös sitoutumattomuus. On selvää, että vaikuttavaa brändäystä on hankala toteuttaa, mikäli asiaan ei sitouduta, osaaminen on puutteellista ja taloudellisia resursseja ei ole riittävästi.

Valtakunnan tasolla tärkeimmäksi haasteeksi vastaajat nostivat alan arvostuksen ja huonon maineen ja kolmantena jäykkyyden ja hierarkian. Nämä ovat seikkoja, joita on kansainvälisissä tutkimuksissakin nostettu esille (mm. Mau 2019).

Palkkaus mainittiin yllättävän usein valtakunnallisena haasteena. Asiaa ei tämän opin- näytetyön puitteissa voida edistää, mutta haaste on esitetty KT:n johdolle.

### 4.3 Kuntaorganisaatioiden vetovoimatekijät ja niiden hyödyntämisen työnantajabrändityössä

Kyselyssä tiedusteltiin, millaisia vetovoimatekijöitä kuntaorganisaatioissa on tunnistettu. Alla olevassa taulukossa tekijät on laitettu suuruusjärjestykseen valintojen määrän mukaan.

TAULUKKO 4: Kuntaorganisaatioissa tunnistetut vetovoimatekijät (N = 106). Vastauksia oli kaiken kaikkiaan 840.	Vastauksia	Prosentti
Etätyömahdollisuudet	76	71,70 %
Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä	63	59,40 %
Hyvä maine työnantajana	61	57,50 %
Koulutusmahdollisuudet	56	52,80 %
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	56	52,80 %
Hyvinvoivat työntekijät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen	55	51,90 %
Ajanmukaiset työvälineet	54	50,90 %
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	53	50,00 %
Hyvä esihenkilötyö ja johtaminen	53	50,00 %
Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon	51	48,10 %
Työaikojen joustavuus	42	39,60 %
Toimiva työympäristö	37	34,90 %
Tunnettuus työnantajana	35	33,00 %
Kilpailukykyinen palkka	30	28,30 %
Hyvät työsuhde-edut	29	27,40 %
Rekrytointien sujuvuus	22	20,80 %
Asiakaskeskeisyys	19	17,90 %
Uramahdollisuudet	18	17,00 %
Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusasioiden huomioiminen	14	13,20 %
Muuta, mitä	9	8,50 %
Emme ole tunnistaneet vetovoimatekijöitä	7	6,60 %

Muita mainintoja olivat organisaatiokulttuuriin ja hyvään työilmapiiriin liittyvät asiat, kuten kehittämismyönteisyys, yksittäiset työsuhte-edut ja taloudelliset edut, työaikojen joustavuus, arvojohtaminen ja kaupunkikuva sekä työnantajalupaus.

Vastauksia vetovoimatekijöihin saatiin yhteensä 840, keskimäärin siis yli 8 vetovoimatekijää/vastaja. Ainoastaan seitsemän vastaajaa vastasi, ettei vetovoimatekijöitä ole lainkaan tunnistettu. Avoimissa vastauksissa kuitenkin yhdeksän vastaajaa kertoi, ettei vetovoimatekijöitä ole tunnistettu, ja viisi ilmoitti, että työtä ollaan aloittamassa.

Taulukossa mainittuja vetovoimatekijöitä on mahdollisuus tarkastella esimerkiksi Bertonin, Ewinin ja Hahin vuonna 2005 tekemän EmpAt -luokittelun valossa. Vastaukset kertovat, että noin puolet kuntaorganisaatioista on tunnistanut monia toimivaan työyhteisöön (Social Value) ja kehittymismahdollisuuksiin (Development Value) liittyviä vetovoimatekijöitä, kuten esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointiin, mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön, hyvään johtamiseen tai koulutusmahdollisuuksiin liittyviä tekijöitä. Sen sijaan esimerkiksi uramahdollisuuksia ei juurikaan tunnistettu vetovoimaa lisääviksi tekijöiksi (ainoastaan 18 vastausta). Organisaation tunnettuuteen ja kiinnostavuuteen (Interest Value ja Applicant Value) liittyen melkein 60 prosenttia vastaajista näki, että omalla organisaatiolla on hyvä maine työnantajana, mutta silti vain kolmasosa vastaajista tunnisti organisaation tunnettuuden vetovoimatekijäksi. Taloudellisia etuja (Economic Value), kuten kilpailukykyistä palkkaa tai työsuhte-etuja nähtiin vetovoimatekijöinä aika harvoin (alle 30 prosenttia vastaajista). (Mt. 159, 162.)

Kuinka systemaattisesti tai millä tavalla vetovoimatekijöitä on kuntaorganisaatioissa tunnistettu, ei selviä vastauksista.

Kyselyssä kysyttiin, miten tunnistettuja vetovoimatekijöitä on hyödynnetty työnantajabrändäyksessä. Vastauksia saatiin 67. Ne luokiteltiin ja teemoiteltiin.

Vetovoimatekijöitä esitellään usein rekrytointi-ilmoituksissa (38 vastausta). Eniten hyödynnetään sosiaalisen median erilaisia kanavia, mutta muutamia mainintoja oli myös perinteisemmästä viestinnästä. Yhdeksän vastaajaa kertoi, että työntekijöistä on tehty videoita, joita hyödynnetään rekrytointimarkkinoinnissa.

”Olemme julkaisseet rekrytointeja eri viestimissä, kuten paikallislehdessä, rekrysovelluksissa, nettisivuilla ja somessa. Rekryilmoitukseen on listattu edellä ruksattuja vetovoimatekijöitä. Olemme myös julkaisseet rekryilmoituksen yhteydessä mm. eläkkeelle siirtyneen johtavassa asemassa olleen henkilön lehtihaastattelun. Someviestinnässä on hyödynnetty työntekijöiden itsensä tekemiä videoklippejä, joissa he kertovat työstään ja työyksiköstään.” (V78)

Neljä vastaajaa kertoi, että organisaatio- tai kuntabrändistä on nostettu positiivisia asioita, kuten kunnan hyvät palvelut tai hyvät harrastusmahdollisuudet, työnantajabrändäyksessä hyödynnettäviksi. Tällä tavalla organisaatiobrändiä (kuntabrändi) hyödynnetään työnantajabrändäyksessä ja ne linkittyvät yhteen.

Ainoastaan yksi vastaaja kertoi työnantajalupauksen avaamisesta rekrytointiviestinnässä.

Vastaajat kertoivat myös sisällöistä, joita työnantajabrändäyksessä nostetaan esille. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi etätyö ja työaikajoustot (7 mainintaa) sekä työsuhte-edut (6 mainintaa). Työntekijäkokemukseen liittyvien vetovoimatekijöiden korostaminen mainittiin muutamissa yksittäisissä vastauksissa. Näitä olivat mm. työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen toimintamallit, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, hyvä työyhteisö ja osaava henkilöstö. Taloudellisia etuja ei korosteta ja ainoastaan kaksi vastaajaa mainitsi, että palkka avataan työpaikkailmoituksissa.

Muutammat vastaajat mainitsivat organisaationsa tekevän yhteistyötä rekrytointiyrityksen kanssa ja yksi mainostoimiston kanssa. Lisäksi mainittiin esihenkilöiden kouluttaminen ja ohjaaminen brändityöhön. Tähän liittyen eräs vastaaja nosti esille sen, että suuressa kuntaorganisaatiossa brändityö ei toteudu läpileikkaavasti samalla tavalla koko organisaatiossa. Sama asia tuli esille kysyttäessä työnantajabrändityön haasteista.

Vaikka vetovoimatekijöitä on yleisesti tunnistettu ja niitä hyödynnetään työnantajabrändäyksessä, ainoastaan kymmenessä organisaatioissa oli tehty työnantajalupaus. Työnantajalupauksen määrittelyssä käytettiin seuraavaa määritelmää:

”Työnantajalupaus on organisaation määrittelemä kuva itsestään työnantajana. Yleensä siinä kuvataan lisäksi niitä asioita, jotka tekevät organisaatiosta houkuttelevan ja hyvän työpaikan.”

Työnantajalupauksen tekemistä suunnitteli 29, mutta 67 vastaajan kuntaorganisaatiossa työnantajalupausta ei ollut lainkaan tehty.

Vastaajia pyydettiin kertomaan työnantajalupauksen sisällöstä. Vastauksia saatiin yhdeksän. Niissä korostuivat yhteistyö, luottamus, kokeilut, uudistuminen, asiakaslähtöisyys sekä nykyaikaiset palvelut, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ja tuki työssä onnistumiselle, hyvä työympäristö ja mahdollisuudet kouluttautua. Myös työhyvinvointiin panostaminen, työn merkityksellisyyden korostaminen ja hyvä johtaminen, sekä selkeät ja yhdessä määritellyt tavoitteet mainittiin. Eräs vastaaja avasi vastauksessaan organisaatiossa määritellyt vastuullisen työnantajan periaatteet, toinen puolestaan kertoi henkilöstöohjelmassa tavoitteena olevan erinomaisen työntekijäkokemuksen. Joku mainitsi, että organisaatiossa on laadittu hyvän johtajan ja hyvän työntekijän arvolupaukset, jotka kulkevat punaisena lankana kaikessa organisaation toiminnassa.

Yhteenvedona voi todeta, että kuntaorganisaatioissa on tunnistettu vetovoimatekijöitä ja niitä hyödynnetään etenkin rekrytointimarkkinoinnissa. Kyselystä ei kuitenkaan selviä, kuinka järjestelmällisesti kuntaorganisaatiot ovat tutkineet tai selvittäneet niitä. Onko kuntaorganisaatioissa esimerkiksi systemaattisesti tutkittu sisäisiä vetovoimatekijöitä nykyisiltä työntekijöiltä? Tai onko ulkoisia vetovoimatekijöitä kartoitettu esimerkiksi sidosryhmiltä, yhteistyökumppaneilta tai kunnan asukkailta esimerkiksi kyselyillä tai muilla tavoin?

Jotkut organisaatiot olivat kuitenkin tehneet selvityksiä. Esimerkkien mukaan ne ovat olleet hyödyllisiä ja tulokset positiivisia. Niiden sisältöjä, tapoja ja hyötyjä olisi syytä esitellä laajemminkin kuntakentällä.

Työnantajalupauksen on tehnyt vain harva, vaikka sen avulla olisi hyvä lähteä kehittämään organisaation työnantajabrändiä ja työntekijäkokemusta.

Kuntaorganisaatioiden kannattaisi painottaa rekrytointimarkkinoinnissaan työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviä asioita, kuten työhyvinvointiin panostamista tai koulutus- ja uramahdollisuuksia huomattavasti enemmän. Näin ne voisivat markkinoida itseään hyvänä työnantajana, joka huolehtii työntekijöistään.

#### 4.4 Työnantajabrändäykseen liittyvät mittarit ja selvitykset

Kyselyssä kysyttiin, millaisia mittareita kuntaorganisaatioissa käytetään työnantajabrändäyksen seurannassa. Monet kyselyssä mainitut mittarit näyttävät olevan vähäisessä käytössä. Esimerkiksi viestintään ja rekrytointiviestintään liittyviä määrällisiä mittareita käyttää vain harva. Noin joka viidennessä kuntaorganisaatiossa mittareita ei ole lainkaan määritelty.

Kyselyn tulosten mukaan eniten seurataan sopivien hakijoiden määrää rekrytointien yhteydessä sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. Näin ei kuitenkaan kaikissa vastaajien organisaatioissa ole. Vain vähän alle puolet seuraa työntekijöiden työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä työnantajaan ja esimerkiksi työntekijäkokemukseen liittyviä mittareita ei juuri ole käytössä. Silti suurin osa tekee esimerkiksi henkilöstökyselyjä (82,9 prosenttia) ja käyttää niitä työntekijäkokemuksen mittareina (katso tarkemmin luku 4.6 työntekijäkokemuksen kehittäminen kuntaorganisaatioissa).

Vaikuttaakin siltä, että työnantajabrändityön ja organisaation vetovoimaan työnantajana liittyvien mittarien kehittämisessä olisi kuntasektorilla paljon parantamisen varaa ja mittareita tulisi määritellä ja pohtia järjestelmällisesti (Huhta & Myllyntaus 2021, 297–302.) Tarkemmat tulokset mittareista ovat taulukossa 5.

TAULUKKO 5: Kuntaorganisaatioissa käytettävät mittarit liittyen työnantajabrändityön vaikutuksiin ja organisaation vetovoimaan työnantajana (N=104, vastauksia yhteensä 460)	N	%
Sopivien hakijoiden määrä per rekrytointi	62	59,60 %
Työntekijöiden vaihtuvuus	60	57,70 %
Tyytyväisyys organisaatioon työnantajana	50	48,10 %
Työntekijöiden työhyvinvointi	50	48,10 %
Nykyisten työntekijöiden halukkuus suositella työnantajaa	39	37,50 %
Meillä ei ole määritelty seurantamittareita	22	21,20 %
Työsuhteen keskimääräinen pituus	19	18,30 %
Uusien työntekijöiden laatu (suoriutuminen, vaihtuvuus tai esihenkilön arvio)	18	17,30 %
Sosiaaliseen mediaan tuotettujen sisältöjen tilastot	18	17,30 %
Urasivujen kävijämäärä	17	16,30 %
Medianäkyvyys	16	15,40 %
Rekrytointimarkkinoinnin tehokkuus	15	14,40 %
Avointen työtehtävien täyttämiseen keskimäärin kuluva aika	14	13,50 %
Työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvä palaute	13	12,50 %
Hakijakokemuksen mittaaminen	9	8,70 %
Oppilaitosyhteistyön toimenpiteiden määrä ja laatu	9	8,70 %
Urasivujen löydettävyyys	6	5,80 %
Työntekijäkokemuksen parantamiseen liittyvien toimenpiteiden määrä	5	4,80 %
Uutiskirjeiden avausmäärät	5	4,80 %
Työntekijöiden tuottamien sosiaalisen median sisällöt liittyen työnantajabrändäykseen	4	3,80 %
En osaa sanoa	3	2,90 %
Urasivuilla käytetty aika	2	1,90 %
Rekrytointikustannukset/avoin tehtävä	2	1,90 %
Muu, mikä	2	1,90 %

Vastaajilta kysyttiin, millaisia tuloksia, vaikutuksia ja hyötyjä mittareiden seuraamisella on ollut. Vastauksia saatiin 46. Kaikissa vastauksissa ei kuitenkaan vastattu kysymykseen, vaan vastauksen sisältö saattoi liittyä esimerkiksi hakijapulaan. Eniten mainintoja (11 kpl) tuli siitä, ettei mittareita ole tai mitään seuranta ei tehdä. Tärkein syy mittareiden hyödyntämiselle on tilannekuvan hahmottaminen sekä tavoitteiden saavuttamisen ja vaikutusten seuranta (9 mainintaa). Niin ikään hyötyinä nähdään kehittämistarpeiden tunnistaminen mittareiden avulla (9 mainintaa). Erikseen mainittiin työhyvinvointiin panostaminen (4 mainintaa). Kolme vastaajaa mainitsi, että tietoa kerätään johdolle ja henkilöstöraporttiin.

Mittarien hyödyntämisestä on myös saatu tuloksia. Kolme vastaajaa kertoi hyötyinä hakijamäärien lisääntyneen. Yksi vastaaja kertoi, että he ovat alkaneet tutkimaan tarkemmin rekrytointi-ilmoitusten klikkauksien määrää ja vaikutusta hakemusten määrään.

Suurin osa kuntaorganisaatioista (68 prosenttia) ei ole selvittänyt tai kartoittanut työnantajabrändiinsä liittyviä uskomuksia, tietoa tai mielikuvia. Ulkopuolisen asiantuntijatähon kanssa brändiä oli selvittänyt vain 10 kuntaorganisaatiota ja kolme oppilaitoksen kanssa. Omaa selvitystä oli tehnyt kahdeksan organisaatiota ja aika monessa (14 mainintaa) selvitys tai kartoitus oli suunnitteilla. Jotkut vastasivat, etteivät tienneet, oliko selvitystä tehty (8 mainintaa).

Kyselyssä pyydettiin esimerkkejä tuloksista liittyen työnantajabrändiin liittyviin kartoituksiin. Vastauksia saatiin yhdeksän. Neljä vastaajaa kertoi, että työnantajamielikuvaan liittyviä selvityksiä on toteutettu. Kaksi kertoi tulosten olleen positiivisia ja yksi mainitsi, että henkilöstöohjelman painopistealueet on valittu tutkimuksen pohjalta. Eräs vastaaja kertoi, että tulosten mukaan organisaation maine on hyvä ja että työntekijät viihtyvät siellä ja että kuntaorganisaatio on myös haluttu kumppani. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että kaupungissa tehdään toiminnan parantamista työntekijöiltä saadun palautteen perusteella ja että henkilöstö on sitoutunut ja he suosittelevat kaupunkia työntajana.

Työnantajabrändäykseen ja kuntaorganisaatioiden vetovoimaan liittyvien mittareiden määrittelyssä on siis vielä paljon tekemistä. Ne organisaatiot, joissa mittareita on käytetty järjestelmällisemmin, ovat kyselyn mukaan hyötäneet siitä. Näyttää myös siltä, että kuntaorganisaation maineeseen ja työnantajabrändiin liittyvien tutkimusten ja selvitysten tulokset ovat varsin positiivisia ja antavat varsin hyvän kuvan kuntatyöpaikkojen tilanteesta. Silti selvityksiä tehdään varsin vähän. Näitä tuloksia ja esimerkkejä olisi syytä kertoa laajemminkin kuntakentällä niin, että muut voisivat oppia ja saada tietoa selvitysten hyödyistä.

## 4.5 Rekrytointimarkkinoinnin keinot ja kanavat

Kyselyssä kysyttiin vielä, millaisia keinoja ja kanavia rekrytointimarkkinoinnissa käytetään ja kuinka säännöllistä erilaisten keinojen käyttäminen on. Tässä luvussa on avattu vain muutamia asioita, vastauksia voi tarkastella tarkemmin liitteestä 3.

Kuntaorganisaatioissa hyödynnetään rekrytointimarkkinoinnissa eniten säännöllistä yhteistyötä TE-toimiston (49,4 prosenttia) kanssa sekä organisaation urasivuja ja intranetiä. Kuitenkaan noin 40 prosentilla kuntaorganisaatioista ei ole lainkaan urasivuja ja vähän alle kolmasosalla ei edes ole intranetiä. Suurin osa (yli 65 prosenttia) kuitenkin käyttää joko säännöllisesti tai satunnaisesti digitaalisia rekrytointialustoja.

Suorahakuja käytetään varsin vähän, samoin kuin vuokratyöyritysten palveluja. TV-mainontaa ei käytä juuri mikään organisaatio (lähes 90 prosenttia). Varsin vähän myös käytetään hyödyksi juttuja organisaatiosta eri kanavissa (noin 17 prosenttia käyttää säännöllisesti, mutta 34,5 prosenttia ei lainkaan). Myöskään työntekijöitä ei juurikaan rohkaista kertomaan positiivisia asioita työstään esimerkiksi somekanavissa. Vain joka viides vastaaja ilmoitti, että organisaatiossa tehdään niin säännöllisesti.

Sosiaalisen median kanavista suosituin on Facebook, jota lähes 70 prosenttia käyttää säännöllisesti. Lehti-ilmoittelua käyttää säännöllisesti vain noin kolmasosa.

Yllättävän harva kuntaorganisaatio hyödyntää oppilaitosyhteistyötä säännöllisesti (noin 35 prosenttia), mutta maakunnallista ja alueellista yhteistyötä tehdään säännöllisesti tai satunnaisesti varsin usein (yhteensä noin 70 prosenttia).

Kuntaorganisaatioissa käytetään monipuolisia keinoja rekrytointimarkkinoinnissa ja siihen liittyvässä viestinnässä. Mutta hajontaa on paljon. Tuloksia ei ole ristiintaulukoitu esimerkiksi kuntaorganisaation koon mukaan.

Kysely ei anna vastausta siihen, kuinka suunnitelmallista, tavoitteellista, järjestelmällistä tai systemaattista erilaisten rekrytointimarkkinoinnin keinojen käyttö on. Vastauksista ei myöskään käy ilmi, onko kaikkia rekrytointimarkkinoinnin keinoja tunnistettu tai hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla.

Kyselyssä pyydettiin esimerkkejä onnistuneista rekryointikampanjoista. Vastauksia saatiin 37, tosin kaikki vastaukset eivät vastanneet kysymykseen eivätkä sisältäneet esimerkkejä.

Videokampanjointia on hyödynnetty useammassakin kuntaorganisaatiossa, samoin kuin työntekijätarinoita.

”Teimme yhteistyössä ulkopuolisen kumppanin kanssa somessa käytettäviä videoita erään henkilöstöryhmämme työntekijäkokemuksesta. Videoihin käytettiin myös mainostusrahaa ja niitä levitettiin myös näin somessa potentiaalisten työnhakijoihin nähtäville.” (V22)

Samoin ammattiryhmä- ja alakohtaisesti räätälöityjä rekryointikampanjoita mainittiin joko itse toteutettuna tai ulkopuolisen tahon kanssa tehtynä. Esimerkkejä oli alueellisesta yhteistyöstä ja alueellisista hankkeista maakunnan tai kunnan muiden toimijoiden kanssa, myös vinkkipalkkio on jossakin kuntaorganisaatiossa käytössä. Jossakin organisaatiossa rekryointia on tehostettu teemoihin keskittymällä (perehdytyksen teemavuosi ja rekrytoinnin teemavuosi).

”Meillä on jatkuvasti työntekijätarinoita ja kertomuksia meidän työstä instassa. Sisäisesti teemme työntekijätarinoita eri ammateista. Olemme rekryointi-ilmoittajien kanssa tehneet kampanjoita saadaksemme enemmän näkyvyyttä ilmoituksillemme. Viimeisten kanssa olemme tehneet yhteistyötä rekryointiyritysten kanssa. Insta ja sisäiset jutut teemme yhteistyössä hr ja viestintä. Onnistunutta on onnistuneet rekrytoinnit.” (V106)

Sosiaalisen median hyötyjä kuvasi useampi vastaaja. Anonyymi rekryointi mainittiin, samoin urasivujen ja hakuilmoitusten kehittäminen ja erilaiset rekryointitapahtumat. Rekryointiyrityksiä ja maksullisia työnhakusivustoja hyödynnetään myös, samoin kuin näkyvyyttä paikallismedioissa.

”Kunta kertoo haastatteluun paikallislehdessä uusista kunnan palvelukseen tulleista työntekijöistä - niin vakituisista kuin määräaikaisista - ja samalla vahvistaa näkemystä työnantajan toiminnastaan; näin tulee hyvää viestiä kunnasta työnantajana.” (V56)

Monessa vastauksessa mainittiin yhteistyön tärkeys kuntaorganisaation sisällä, mutta myös ulkopuolisten tahojen, kuten mainostoimistojen, rekrytointiyritysten tai oppilaitosten kanssa tehty yhteistyö koettiin tärkeäksi. Eräässä kunnassa oli toteutettu työnantajakuivatutkimus, jonka pohjalta oli tehty kehittämissuunnitelma.

Lisäksi mainittiin esihenkilöiden valmiuksien kehittäminen hakuilmoituksiin liittyen niin, että työpaikan vetovoimatekijät nostetaan esille. Jossakin kunnassa oli kokeiltu luovaa ja uudenlaista hakuilmoittelua.

”Haimme Villitsijää (--)) kuntaan. Onnistunut, hullu hakuilmoitus poiki paljon kyselyä ja nosti kiinnostusta kuntaa kohtaan.” (V90)

Hyviä esimerkkejä erilaisista rekrytointikampanjoista ja keinoista kannattaisi levittää laajemmalle kuntakentällä, jotta ideat ja kokemukset leviäisivät ja organisaatioita voisivat oppia toisiltaan. Myös erilaisten keinojen vaikuttavuutta olisi syytä tutkia tarkemmin.

#### **4.6 Työntekijäkokemuksen kehittäminen kuntaorganisaatioissa**

Kyselyssä kysyttiin vastaajien näkemyksiä työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemus määriteltiin kyselyssä käyttäen hyväksi Huhdan ja Myllyntauksen (2021) määriteltyä seuraavasti:

”Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän ajatuksia ja tunteita, joita syntyy kaikissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa. Hyvä työntekijäkokemus edellyttää työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys puolestaan tarkoittaa systemaattisesti kerättyä tietoa nykyisiltä ja potentiaalista työntekijöiltä siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja tärkeitä työssä.”

Lähes kaikki vastaajat olivat täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä hyvän työntekijäkokemuksen vaikutuksista työntekijöiden työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja työn imuun. Samoin vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että hyvällä työntekijäkokemuksella on mahdollista erottautua muista työnantajista ja sen avulla voidaan lisätä tuottavuutta, vaikuttaa organisaation kehittämiseen, vähentää henkilöstökustannuksia ja sitä voidaan hyödyntää rekrytointimarkkinoinnissa. Edelleen samaa mieltä oltiin myös siitä,

että työntekijäkokemusta mittaamalla voidaan ymmärtää paremmin eri asioiden merkitystä työntekijöille. Tarkemmat tulokset löytyvät liitteestä 4.

Miten työntekijäkokemusta sitten kehitetään kuntaorganisaatioissa? Hajonta vastauksissa on varsin suurta ja joidenkin väittämien osalta noin viidesosa vastaajista ei ole väittämistä samaa tai eri mieltä tai ei osaa sanoa. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuus osallistua työntekijäkokemusta parantaviin hankkeisiin, työntekijäkokemuksen yksikkökohtainen kehittäminen, työntekijäkokemuksen työkalujen luominen tai työntekijäkokemuksen painopisteiden määrittely. Vastaukset voivat kertoa siitä, että vastaaja ei ole osannut vastata kysymykseen.

Merkille pantavaa on myös, että kolmasosa vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä tai ei osaa sanoa, onko työntekijäkokemuksen tavoitteiden määrittelyssä huomioitu työntekijöiden näkemyksiä. Vain noin kolmannes vastasi, että työntekijöiden näkemykset on huomioitu. Tarkemmat tulokset löytyvät liitteestä 4.

Vastaukset voivat kertoa siitä, että useita työntekijäkokemukseen liittyviä kehittämismahdollisuuksia ei tunneta tai niitä ei ole tunnistettu.

Työntekijäkokemuksen strateginen merkitys kuitenkin ymmärretään aika hyvin (noin 68 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä), mutta yli puolessa vastaajien organisaatioita ei ole käytössä esimerkiksi työntekijäkokemuksen tavoitteita, painopisteitä, mittareita, johtamismallia, monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä ja työkaluja työntekijäkokemuksen mittaamiselle. Silti yli puolet vastaajista katsoi, että työntekijäkokemusta kuitenkin kehitetään saadun palautteen avulla. Vähän alle puolessa vastaajien organisaatioista työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua työntekijäkokemuksen parantamista koskeviin hankkeisiin. Noin 47 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijäkokemusta mittaavia tuloksia käydään läpi yksikkötasolla. Silti moni (noin 40 prosenttia) vastasi, ettei työntekijäkokemusta mittaavia tuloksia käydä säännöllisesti läpi organisaation johdon toimesta.

Ainoastaan noin 40 prosenttia kyselyyn osallistuneista vastasi, että heidän organisaatioissaan yhdistetään erilaisia tietolähteitä mitattaessa työntekijäkokemusta. Mittareita

on kuitenkin käytössä. Niistä eniten mainintoja kyselyssä sai kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt. Yli puolessa vastaajien organisaatioita kerätään henkilöstötunnuslukuja eri järjestelmistä. Myös lähtijäkyselyt ovat käytössä 45 prosentissa vastaajien organisaatioita. Rekrytointiprosessin tai työsuhteen muutoksen aikana mittaamista kuitenkin tehdään varsin harvoin, samoin kuin mittaamista muiden avainhetkien osalta. Myöskään laadullisia menetelmiä tai jatkuvaa mittaamista ei juuri käytetä. Yli 13 prosentissa vastaajien organisaatioita mittareita ei ole lainkaan määritelty.

TAULUKKO 6: Työntekijäkokemuksen mittaamiseen käytetyt mittarit kuntaorganisaatioissa (N=105, vastauksia kaikkiaan 441)	N	%
Kehityskeskustelut	88	83,80 %
Henkilöstökyselyt	87	82,90 %
Henkilöstötunnuslukujen kerääminen ja seuraaminen eri järjestelmistä	57	54,30 %
Lähteminen toisen työnantajan palvelukseen (lähtijäkyselyt)	45	42,90 %
Työntekijöiden kokemusten havainnointi eri tilanteissa	34	32,40 %
Perehdytyksen aikana	27	25,70 %
Työntekijöiden haastattelut	22	21,00 %
Muut laadulliset menetelmät (esimerkiksi työpajat, fokusryhmät)	16	15,20 %
Rekrytointiprosessia mittaamalla	15	14,30 %
Jatkuva mittaaminen (esim. kuukausittain, pulssikyselyt)	14	13,30 %
Emme ole määritelleet mittareita	14	13,30 %
Työsuhteen muutosten aikana (uudet tehtävät)	11	10,50 %
Muut avainhetket (kuten esimerkiksi paluu töihin esimerkiksi äitiyslomalta)	6	5,70 %
Muuten, miten	4	3,80 %
En osaa sanoa	1	1,00 %

Vaikuttaa siis siltä, että monessa kuntaorganisaatiossa työntekijäkokemuksen systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan panostusta jatkossa. Käytössä on varsin perinteiset menetelmät, kuten kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt, mutta esimerkiksi työntekijäkokemuksen johtamismalli, tavoitteet, painopisteet ja mittarit ovat enemmistöllä määrittelemättä. Mittareiden määrittelyssä ja käyttämisessä on myös paljon parantamisen varaa.

## 4.7 Työntekijäkokemuksen parantamisen käytännöt ja haasteet

Kyselyssä pyydettiin esimerkkejä onnistuneista työntekijäkokemuksen parantamiseen liittyvistä käytännöistä. Vastauksia saatiin 37. Vastauksissa mainittiin erilaiset kehittämissankkeet liittyen työhyvinvointiin, mittarien kehittäminen ja työntekijäkokemuksen sekä palkkausjärjestelmän ja johtamisen kehittämiseen liittyen. Erilaisia malleja on kehitetty esimerkiksi henkilöstökyselyjen purkamiseen ja henkilöstökyselyistä saatujen muutostoiveiden edelleen kehittämiseen sekä perehdytykseen ja työyhteisöjen kehittämistyöhön. Myös erilaiset tavat osallistaa henkilöstöä mainittiin, samoin kuin uusien käytäntöjen luominen esimerkiksi perehdytykseen (mentorointimalli). Muutamissa kuntaorganisaatioissa on käytössä jatkuvammat kyselyt henkilöstölle ja asiakkaille, esimerkiksi kuukausittain. Monissa organisaatioissa panostetaan työhyvinvoinnin seurantaan.

”Henkilöstökyselyn tulokset käsitellään kaikilla organisaation tasoilla ja niistä nostetaan kehittämiskohteet/määritellään kehittämistoimenpiteet, joita toteutumista seurataan nk. pulssikyselyillä.

Jokainen uusi työntekijä käy läpi käyttöön otetun perehdytysjärjestelmän mukaisen yleisperehdytyksen. Uusilta työntekijöiltä kerätään systemaattisesti palautetta perehdytyksen onnistumisesta.

Kehityskeskustelumalli on uusittu ja koostuu vuoden mittaan käytävistä useista keskusteluista (tavoite, seuranta, tiimi- ja arviointikeskusteluista), jotka toteutetaan samanlaisena aina ylimmästä johdosta alas saakka.” (V55)

Keinoina mainittiin myös osaamiskartoituksen ja osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen jokaiselle vuosittain sekä tiimitavoitekeskustelujen hyödyntäminen. Eräässä organisaatioissa on käytössä palkitseminen.

”Organisaatiossamme valitaan vuosittain vuoden työyksikkö, vuoden työntekijä ja vuoden esihenkilö. Heidän palkitaan rahapalkinnoilla. Kaikki organisaation työntekijät saavat esittää palkittavia. Kuntayhtymän johtokunta päättää palkittavat johtoryhmän esityksen pohjalta. Lisäksi työntekijät saavat esittää vuosittain palkittavaksi työsuojelupalkinnolla työyksikön, työntekijän ja esihenkilön. Työsuojelupalkinnon myöntämisen perusteena voi olla esim. yksittäinen työsuojeluteko, mikä parantanut työturvallisuutta tai työhyvinvointia yksikössä tai koko organisaatiossa. Työntekijät saavat esittää palkittavaksi myös tsempparin eli positiivisen asenteen ja hyvän työilmapiiriin edistäjän työpaikalla. Palkintoina näistä ovat kakkukahvit omissa työyksiköissä sekä kunniakirjat.” (V78)

Vastaajia pyydettiin avaamaan haasteita, joita työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen liittyy. Vastauksia saatiin 47. Vastaukset luokiteltiin ja teemoiteltiin.

Eniten mainintoja (20) sai resurssit, kuten ohut organisaatio, ajankäytön haasteet puutteet osaamisessa, henkilöstövajaus ja taloudelliset resurssit. Eräs vastaaja kuvasi asiaa näin:

”Joidenkin toimialojen henkilöstövajaus haastaa todella monin tavoin työntekijäkokemuksen kehittämistä/ parantamista. Esihenkilöillä kuluu aivan liian paljon aikaa sijaisten etsimiseen sekä työvuorojen järjestelyyn, kun muutakin työtä on paljon. Organisaatiossamme on myönteinen asenne työntekijäkokemuksen parantamiseen, kun vaan voimavarat riittävät” (V78)

Toiseksi eniten mainintoja sai sitoutumattomuus (13). Sitoutumattomuus voi näkyä johdon ja henkilöstön haluttomuutena osallistua työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviin toimenpiteisiin, mutta myös esimerkiksi poliittisten päättäjien tai henkilöstön asenteet voivat vaikuttaa negatiivisesti asian edistämiseen. Myös heikko ymmärrys työntekijäkokemuksen tärkeyttä kohtaan voi olla syy, ettei työntekijäkokemuksen parantamiseen sitouduta. Organisaation koollakin on vaikutusta.

”Iso organisaatio muodostuu lukuisista erilaisista organisaatiokulttuureista ja viestintä eri kulttuureiden välillä voi olla haasteellista.” (V35)

”Heterogeeninen organisaatio, mm. eri ammatteja, koulutustaustoja, arvopohjia on paljon ja nämä ovat osittain myös risteäviä ja toisilleen ristiriitaisia.” (V106)

Monessa vastauksessa mainittiin myös systemaattisuuden puute (11 vastausta). Tieto voi olla hajallaan, asian johtaminen pirstaleista ja järjestelmällinen työntekijäkokemuksen kehittäminen voi olla hankalaa esimerkiksi sen takia, että ylin johto on vaihtunut usein tai esihenkilöiden vaihtuvuus on suurta.

Muita asioita, jotka haastavat työntekijäkokemuksen parantamista, olivat palkkaus sekä eriarvoisuuden kokemukset eri ammattiryhmien välillä koskien esimerkiksi työaika-joustoja.

Kuntaorganisaatioissa on käytössä keinoja työntekijäkokemuksen kehittämiseen, mutta asiassa on vielä paljon tehtävää. Työntekijäkokemuksen merkitys ymmärretään, mutta kokonaisvaltaiset käytännön toimet ovat puutteellisia.

Jatkossa kuntaorganisaatioissa olisi tärkeää muodostaa kokonaiskuva työntekijäkokemuksen tilanteesta ja asettaa tavoitteet sille, miten työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää. Lisäksi organisaatiossa tulisi olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. Kehittämisen tulisi tapahtua prosessina (Huhta ja Myllyntaus 2021.) Työnantajan olisi hyvä käydä jatkuvaa vuoropuhelua monin eri tavoin työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijäkokemuksen kehittämisestä tulisi jatkuva prosessi (Morgan 2017, 177–184).

Olisikin tärkeää jatkossa pohtia, miten työntekijäkokemuksen kehittämistä voitaisiin vahvistaa ja systematisoida. Lisäksi ne kuntaorganisaatiot, joissa työntekijäkokemuksen kehittäminen on pidemmällä, tulisi nostaa esille ja esimerkiksi muille.

## 5 HAASTEISTA RATKAISUIHIN

Tässä luvussa kerrotaan työpajatyöskentelyn tuloksista ja jatkoehdotuksesta, jonka olen laatinut kyselystä esiin nousseiden haasteiden ja ideoiden sekä työpajasarjan tulosten perusteella.

### 5.1 Työnantajabrändityön ja työntekijäkokemuksen kehittämisen haasteita

Kyselystä nousi haasteita, joita lähdettiin ratkomaan työpajasarjassa. Haasteet on koottu alla olevaan taulukkoon. Haasteita käytiin läpi ensimmäisellä työpajakerralla ja osallistajat saivat lisätä uusia haasteita kyselystä tehtyyn teemoitteluun (vrt. Taulukko 3).

Työnantajabrändityön haasteet kuntaorganisaatiossa:

1. Resurssivaje
  - taloudellinen
  - aikapula
  - henkilöstövaje
  - osaaminen
  - johtamisvaje
  - tietovaje
  - viestinnän puutteet
  - jatkuvat muutokset
2. Sitoutumattomuus
  - työnantajabrändiä ei ole määritelty
  - vastuita ei ole määritelty
  - epäselvä strategia
  - ymmärryksen ja käytännön toiminnan välinen ristiriita
  - muutosvastarinta
  - merkitystä ei ymmärretä organisaatiossa
  - esihenkilöiden sitoutumattomuus
3. Alan aliarvostus ja huono maine
  - negatiivinen julkisuus
  - mustamaalaus
  - huono maine
4. Organisaation koko
  - suuressa organisaatiossa jalkauttaminen läpi organisaation haastavaa
  - maantieteellisesti laaja organisaatio
  - pienessä organisaatiossa ei ole resursseja tai osaamista

## Työnantajabrändityön haasteet koko kunta- ja hyvinvointialalla

1. Alan aliarvostus ja huono maine
  - negatiivinen julkisuus
  - mustamaalaus
  - positiivisten uutisten puute
  - ammattialojen huono maine
2. Palkkaus
  - jähmeät keinot kehittää palkkausta,
  - palkkaus vs. työn vaativuus
  - työehtosopimusten monimutkaisuus, joustamattomuus
  - paremmat työsuhte-edut eivät nouse esille
3. Toimintatavat
  - jäykkyys
  - hitaus
  - toimintakulttuuri
  - huono johtaminen
  - hierarkia
  - rohkeuden puute
4. Resurssivaje
  - talous
  - osaaminen

## Työntekijäkokemuksen kehittämisen haasteet:

1. Resurssivaje
  - taloudellinen
  - aikapula
  - henkilöstövaje
  - osaaminen
2. Sitoutumattomuus
  - johdon ja henkilöstön haluttomuus osallistua kehittämiseen
  - asenneongelmat
  - merkitystä ei ymmärretä
  - isossa organisaatiossa valtavasti erilaisia toimintatapoja
3. Systemaattisuuden puute
  - tieto on hajallaan
  - johtaminen pirstaleista
  - järjestelmällisyys puuttuu
  - ylimmän johdon tai esihenkilöiden suuri vaihtuvuus suurta

Organisaatiotasolla mainittiin haasteina myös muita asioita, kuten palkkaus. Lisäksi mainittiin esimerkiksi poliittinen päätöksenteko, luottamus, henkilöstökokemukseen ei kiinnitetä huomiota, työnantajamielikuvan ja työpaikkamielikuvan välinen ristiriita ja kilpailu työntekijöistä kunnan eri elinkeinojen välillä.

Valtakunnan tasolla muina haasteina nostettiin esimerkiksi kilpailu osaavasta työvoimasta kuntien kesken, yksityisen sektorin kanssa ja tähän liittyvä yhteistyön puute kuntien välillä. Lisäksi osaavan työvoiman saatavuus, valtakunnallisen kampanjoinnin puute sekä hyvinvointialueiden tulo vaikuttavat vastaajien mielestä negatiivisesti valtakunnallisella tasolla.

Työntekijäkokemuksen kehittämisen muita haasteita olivat palkkaus, eriarvoisuuden kokemukset esimerkiksi eri ammattiryhmien välillä koskien esimerkiksi joustoja ja se, että kuntatyötä pidetään itsestäänselvyytenä.

## 5.2 Ideoita haasteiden ratkaisemiseksi

Kyselyssä oli myös tiedusteltu ideoita siitä, millä tavoin Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT voisi tukea alan työnantajabrändin vahvistamista ja alan vetovoimaa yhdessä jäsenyhteisönsä kanssa työvoiman houkuttelemiseen alalle ja työvoiman pysymiseen alalla. Vastauksia saatiin 64 liittyen houkuttelemiseen ja 48 työvoiman pitämiseen alalla. Vastaukset yhdistettiin ja luokiteltiin yläluokkiin, koska ideat olivat samankaltaisia alan houkuttelevuuden ja alalla pysymisen osalta. Alla olevissa lainauksissa kuvastuu hyvin monen vastaajan näkemykset ideoihin liittyen.

“(--) Tällä hetkellä KT näyttäytyy julkisuudessa (mediassa) vain ja ainoastaan palkkaneuvottelijana. Voisi tehdä paljon enemmän valtakunnallista kamppista kuntatyöstä. Kuntatyön julkisuuskuva on tällä hetkellä henkilöstöjärjestöjen tekemisen varassa.” (V106)

”Herättelemällä asiakasorganisaatioita työntekijäkokemukseen vaikuttaviin olennaisiin asioihin. Suuntaamalla fokusta TES-asioista ja työntekijäjärjestöjen kanssa käytävistä "väännöistä" hyvään johtamiseen ja tarjoamalla konkreettisia malleja ja työkaluja hyvän johtamisen vahvistamiseen.” (V83)

“(--) Kunta- ja hyvinvointialalla teemme joka päivä, joka hetki merkityksellistä, elämää ylläpitävää ja tulevaisuutta rakentavaa työtä, josta yksityinen voi vain haaveilla. Tämä ei näy julkisuudessa missään.” (V106)

”Kunnissa on paljon kilpailukykyisiä palvelussuhdeominaisuuksia, joita ei kovinkaan paljon hehkutella. Tehtävät ovat mielenkiintoisia, palvelussuhteen aikana voi olla huikeita työkiertomahdollisuuksia, uralla voi edetä oman organisaation sisällä ...Ajan hermoilla pysyttelemisen, digitaalisten työvälineiden omaksuminen ja hyödyntäminen, etätömahdollisuudet, hybridityö, aidot arjen sujuvoittamisen keinot... kaikkea meiltä löytyy, mutta sitä ei moni kuntaorganisaation ulkopuolella työskentelevä tiedä.” (V15)

”Tukemalla kuntia, tulevia hyvinvointialueita ja muita kunta-alan organisaatioita hyvien ja sujuvasti käytettävien työntekijäkokemusta koskevien mittaus- ja raportointimenetelmien kehittämisessä. Tähän voisi sisältyä myös yhteisen kaikkien käyttöön mahdollistetun arviointijärjestelmän kehittäminen. Samoilla mittareilla kerätty tieto mahdollistaisi organisaatioiden vertaisarviointia ja kansallista paneutumista valittuihin painopisteisiin, esim. työurien pidentäminen, urasuunnittelun tukemisen keinot, nuorten työntekijöiden kokemukset kunta-alan työyhteisöistä etc.” (V82)

Kyselystä saadut ideat on luokiteltu yläluokkien alle alla olevaan luetteloon.

#### 1. Viestintä, tiedottaminen ja markkinointi

- positiivisen kuntakuvan ja alan imagon rakentaminen (kampanjat)
- positiivinen yleisviestintä alan työstä ja työehdoista
- alan tunnettuuden lisääminen
- positiiviset työntekijätarinat ja alan arjen kuvaaminen
- kuntatyöpaikkojen markkinointi
- kuntatyön vahvuuksien esille nostaminen systemaattisesti
- hyvien käytäntöjen ja toimintamallien jakaminen
- laajempi medianäkyvyys, sosiaalisen median parempi hyödyntäminen

#### 2. Osaamisen kehittäminen, tuki kehittämiseen

- tavoitteellisen ja johdetun brändistrategian luominen
- verkostoyhteistyö teemaan liittyen
- kehittämishankkeiden tukeminen kuntaorganisaatioissa
- työkalujen, mallien, mittareiden, oppaiden ja työkalupakkien luominen ja jakaminen alan käyttöön
- tutkimusten ja kartoitusten tekeminen aiheeseen liittyen
- kouluttaminen ja osaamisen parantaminen (ml. ylin johto ja poliittiset päättäjät)
- asiantuntijatuki
- aiheesta infoaminen
- edunvalvonta esimerkiksi koulutusmääriin liittyen
- oppilaitosyhteistyö
- hyvien toimintatapojen ja käytäntöjen jakaminen
- kampanjat, messut

#### 3. Työntekijäjärjestöjen saaminen mukaan kertomaan alasta positiivisesti

4. Sopimus- ja palkkausjärjestelmän kehittäminen
  - kilpailukykyisen palkkausjärjestelmän ja tulospalkkioiden kehittäminen
  - houkuttelevat sopimusratkaisut
  - palkkauksen kehittäminen suhteessa työn vaatimuksiin ja vastuisiin
  
5. Työhyvinvoinnin kehittäminen
  - velvoite työhyvinvoinnin kehittämiseen
  - aktiivinen työhyvinvoinnin seuranta
  - työolojen kehittämisen tuki
  - hyvien käytäntöjen levittäminen

Työpajasarjassa osallistujat saivat ideoida uusia ideoita valittujen haasteiden pohjalta ja kyselystä esiin nousseita ideoita hyödynnettiin myös työskentelyssä.

### **5.3 Kootut ideat työnantajabrändin kehittämiseen KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä**

Työpajasarjassa syntyneet ja kyselystä nousseet kehittämisideat on tiivistetty alle luetteloon ja teemoiteltu laajempiin kokonaisuuksiin hyödyntäen edelleen sisällön erittelyä ja sisällönanalyysiä. Yläluokkia on edelleen tiivistetty ja muokattu verrattuna kyselyn pohjalta laadittuihin yläluokkiin. Sitouttaminen on nostettu omaksi luokakseen, koska kohderyhmiä ja sidosryhmiä, joita olisi hyvä saada mukaan brändityöhön, on niin monia, ja koska sitouttaminen nousi esille niin vahvasti työpajasarjassa.

Lisäksi luetteloon on lisätty ensimmäisen työpajakerran osallistujien tuottamia, miten voisimme -kysymyksiä, koska ne kuvastavat haasteita pelkkää luokitusta enemmän. Ensimmäiseen työpajaan osallistujat muodostivat miten voisimme -kysymykset ensimmäisessä työpajassa valittujen tärkeimpien haasteiden perusteella. Kysymysten avulla helpotettiin haasteiden kiteyttämistä.

Tuki: Miten KT voisi tukea työnantajabrändityötä kuntaorganisaatioissa käytännössä?

1. kehittämishankkeet
2. työkalut, mallit, mittarit, oppaat
3. tuki henkilöstö- ja pulssikyselyille
4. tutkimus ja kartoitus, bränditutkimukset
5. kouluttaminen ja osaamisen parantaminen
6. asiantuntijatuki

7. työpajat ja webinaarit
8. aiheesta infoaminen
9. brändityö (vetovoimaisuus) osaksi strategiaa
10. Vuosittainen brändiseminaari

Verkostoyhteistyö: Miten eri toimijat voisivat helposti kokoontua yhteen ideoimaan?

1. hyvien käytäntöjen jakaminen
2. alusta, jossa jakaa käytäntöjä
3. yhteinen ideointi
4. erilaisten osaamis- ja yhteistyöfoorumien hyödyntäminen osaamisen jakamiseen ja yhteistyön kehittämiseen
5. alueellinen yhteistyö
6. kampanjat ja tapaamiset

Viestintä ja markkinointi: Miten voisimme kehittää markkinointi- ja työnantajaviestintää rohkeasti eteenpäin?

1. positiiviset työntekijätarinat, arjen kuvaaminen
2. rohkea markkinointi ja viestintä keskustasolta
3. laajempi medianäkyvyys (ml. Some)
4. mainonta tv ja radio
5. oppilaitosyhteistyö
6. videot, podcastit
7. kattava ja monipuolinen materiaali brändityöstä
8. kampanjat
9. valtakunnallinen kuntatyö tutuksi –viikko, etujen korostaminen

Mielikuvan vahvistaminen: Miten voisimme modernisoida käsityksen kuntatyöstä?

1. brändistrategian luominen
2. positiivisen kuntakuvan ja alan imagon rakentaminen
3. huumori
4. alan tunnettuuden lisääminen
5. kuntatyön vahvuudet esille: mm. vakaus turvallisuus, yhteisöllisyys, ylpeys
6. opiskelijat ja nuoret, kuntalaiset

Sitouttaminen: Miten sitouttaa eri osapuolet brändityöhön?

1. järjestöjen sitouttaminen kertomaan alasta positiivisesti, luottamushenkilöt mukaan
2. poliittiset päättäjät työnantajabrändityöhön
3. johdon ja esihenkilöiden sitouttaminen + strategiat
4. työntekijät viestimään alasta positiivisesti, työntekijälähettiläät
5. edunvalvonta

Viimeisellä työpajakerralla osallistujat saivat valita teemojen mukaisen kehittämiskohteen, jota he työstivät pienryhmissä. Näistä syntyi kolme konkreettista suunnitelmaa ja ne kaikki liittyivät kuntatyön maineeseen ja kampanjointiin. Alla kerrotaan pääpiirteet suunnitelmista.

Ryhmä 1: KT ja pääsopijajärjestöjen yhteinen valtakunnallinen kampanja KT:n vetämänä.

- Pitkäkestoinen kampanja, jossa tuodaan esille kuntatyön hyviä puolia, positiivisia asioita ja eri aloja.
- Panostetaan materiaalin esimerkiksi oppilaitosyhteistyön hyödyntämisessä kuntien hyödynnettäväksi. Materiaalia nuorille. Somelähettiläitä
- Koulutuksia ja tilaisuuksia aiheeseen liittyen.
- Kuntatyön päivä tai kuntatyön viikko -lanseeraus
- Strateginen teema (mukana kaikissa KT:n tilaisuuksissa)

Ryhmä 2: Mielikuvan vahvistaminen kohderyhmänä nuoret

- Kohderyhmänä nuoret. Someviestinä. Keulahahmot julkisuudesta mukaan.
- Kyselyt opiskelijoille, millainen mielikuva heillä on kuntatöistä ja kunnista työnantajana, ja miten haluaisivat kehittää sitä
- Panostetaan kohtaamisiin nuorten ja kuntalaisten kanssa. Tilaisuudet ja tapahtumat.
- Nuorisovaltuustot kunnissa mukaan brändityöhön.

Ryhmä 3: Miten voisimme kehittää markkinointi- ja työnantajaviestintää rohkeasti eteenpäin?

- Some haltuun. Nykytilan kartoitus ja markkinointisuunnitelma, kanavien haltuunotto. Tapa, millä ollaan esillä - virallinen vs. humoristinen? Kuka sisältöä pääsee tuottamaan?
- Kuntatyö2030 ja Tekojen tori näkyvämmiin esille ja sitä kautta hyvän kuntatyön esille nostaminen.
- Työntekijätarinat ja arjen kuvaaminen. Keinot ja somekanavat, podcastit ja live-lähetykset.
- Heittäytyminen rohkeasti - ei ole niin vakavaa.
- Kampanjat, esim. Kuntatyön viikko = avoimien ovien päivä kuntalaisille. Eleetään yhteistä arkea.

Suunnitelmat esiteltiin kaikille osallistujille viimeisessä työpajassa ja niistä keskusteltiin yhdessä. Tämä oli tuplatimanttimallin eräänlainen tuotosvaihe.

Kyselystä ja työpajasarjasta saatiin suuri määrä ideoita, joita KT voisi jatkossa hyödyntää alan vetovoiman vahvistamisessa yhdessä sen jäsenyhteisöjen eli kuntaorganisaatioiden ja tulevien hyvinvointialueiden kanssa. Ideoita ei työpajojen aikana arvoitettu esimerkiksi laittamalla niitä tärkeysjärjestykseen. Ideoita ei myöskään arvioitu esimerkiksi pohtimalla niiden realistisuutta tai toteuttamiskelpoisuutta.

Tavoitteena oli tuottaa paljon ideoita, joita voitaisiin jatkossa hyödyntää. Päätös siitä, minkälaisia toimenpiteitä jatkossa tullaan tekemään, on Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT:n johdon vastuulla.

#### **5.4 Jatkoehdotus työnantajabrändin kehittämiseen KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä opinnäytetyön pohjalta**

Kyselystä esiin nousseiden haasteiden, ideoiden ja työpajasarjassa jatkokehiteltyjen ratkaisuehdotusten pohjalta laadin tiivistetyn ehdotuksen siitä, miten KT:n voisi kehittää kunta-alan vetovoimaa työnantajabrändiä vahvistamalla yhteistyössä sen jäsenten eli kuntaorganisaatioiden ja tulevien hyvinvointialueiden kanssa. Tiivistelmässä ei ole otettu kantaa aikatauluihin tai yksittäisten toimenpiteiden tarkempiin sisältöihin eikä resursseihin tai kustannuksiin. Tavoitteena on, että tiivistelmä toimisi pohjana jatkotyölle. Tiivistelmä on luettelomuodossa alla.

Jatkoehdotukset kyselyn ja työpajasarjan pohjalta työnantajabrändin kehittämiseen kunta- ja hyvinvointialuealoilla KT:n ja sen jäsenyhteisöjen yhteistyönä:

1. Hyvien käytäntöjen ja tiedon levittäminen aiheesta. Edelläkävijät esiin.
  - Miksi tehdään? Ymmärrys ja tieto teemasta lisääntyy. Opitaan toisilta.
  - Miten tehdään? Edelläkävijöiden etsiminen. Systemaattinen hyvien käytäntöjen levittäminen erilaisin viestinnällisin keinoin työnantajabrändäyksen osa-alueista. Vuosittaiset brändiseminaarit. Asiantuntijainfot ja webinaarit.
2. Käytännön tuki kunta- ja hyvinvointialueiden organisaatioiden työnantajabrändäystyöhön. Tuki ja soveltaminen, työkalujen ja mallien luominen.
  - Miksi tehdään? Tavoitteena tuottaa malleja ja toimintatapoja omaan organisaatioon, oppia toisilta ja vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä sekä verkostoitua. Osaaminen lisääntyy, kuntaorganisaatioiden ja hyvinvointialueiden maine työnantajana paranee. Samalla kehitetään toimintamalleja ja työkaluja valtakunnallisesti levitettäväksi.

- Miten tehdään? Valmennus ja työpajakokonaisuudet organisaatioryhmille. Osallistujina moniammatilliset ryhmät: hr, viestintä, toimialat, työntekijäedustus. Teemoina esimerkiksi vetovoimatekijät, työnantajabrändäys, työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus, rekrytointimarkkinointi. Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen.
3. Kunta-alan imagokampanja liittyen alan vetovoimaan ja työnantajabrändiin.
- Miksi tehdään? Maineen parantaminen kunnista ja hyvinvointialueista työnantajina.
  - Miten tehdään? Luodaan brändistrategia ja viestintästrategia. Pohditaan sisällöt, asemointi, erottautuminen, sävy, kohderyhmät, keinot ja kanavat. Mukaan työntekijäjärjestöt ja strategiset kumppanit ja ulkopuolinen asiantuntijataho.

Hyvien käytäntöjen levittäminen olisi mahdollista monin eri tavoin ja viestinnällisin keinoin. Olisi hyvä kartoittaa ne kunta-alan organisaatiot, joissa työnantajabrändäystä sen eri osa-alueilla on tehty järjestelmällisesti ja kertoa näistä kokemuksista ja toimivista ratkaisuista muille esimerkiksi webinaarien ja eri kanavissa ilmestyvien kirjoitusten, blogien ja artikkelien avulla. Lisäksi työnantajabrändin kehittämisen teemoista voitaisiin pyytää artikkeleita ja webinaariluentoja alan asiantuntijoilta. Tällä tavalla kunta- ja hyvinvointialan organisaatioiden tietämys teemasta lisääntyisi ja organisaatiot voisivat myös oppia toisiltaan.

Käytännön tuki kunta- ja hyvinvointialueiden organisaatioiden työnantajabrändäystyöhön vaatisi ulkopuolista asiantuntijatukea. Tuki voisi olla esimerkiksi ohjattua työpajatyöskentelyä, joissa olisi mukana moniammatillisia tiimejä useammasta kunta- tai hyvinvointialan organisaatiosta. Tavoitteena olisi konkreettisten toimintasuunnitelmien tai mallien kehittäminen omaan organisaatioon vuorovaikutteisesti niin, että samalla opitaisiin toisilta ja voitaisiin vaihtaa kokemuksia muiden kanssa. Työpajoja voisi olla työnantajabrändäyksen eri osa-alueista ja työpajasarjojen teemat voisivat vaihdella tarpeen mukaan. Työpajakokonaisuuksia voitaisiin toteuttaa ensin pilotteina, joita arvioitaisiin ja kehitettäisiin arviointien perusteella. Samalla olisi mahdollista luoda toimintamalleja ja työkaluja työnantajabrändityöhön levitettäväksi koko alalle.

Kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändiin liittyvä imagokampanja on haastava tehtävä, sillä ala on suuri, monimuotoinen ja kohderyhmiä on paljon. Siksi olisi tarkkaan

harkittava, mitä kampanjoinnilla halutaan saavuttaa ja mitkä olisivat kampanjoinnin kohderyhmät. Olisi myös pohdittava, mitkä keinot ja kanavat olisivat tehokkaimpia ja vaikuttavampia. Olisi luotava brändistrategia ja viestintästrategia. (esimerkiksi Temporal 2015.) Lisäksi olisi hyvä tehdä yhteistyötä tärkeimpien sidosryhmien, kuten työntekijäjärjestöjen, kanssa.

Kampanjoinnissa olisi myös huomioitava julkisen sektorin brändityön haasteet ja julkisen sektorin ominaispiirteet. Julkisella sektorilla ei voi valita asiakkaita, sillä palveluja on tuotettava kaikille. Lisäksi julkista sektoria ohjaavat ja siihen vaikuttavat moninaiset intressit ja reunaehdot. (esimerkiksi Waeraas 2008, Sataøen & Wæraas 2013.). Lisäksi esimerkiksi Mau (2019) on nostanut esille sen, että julkinen sektori muodostuu sadoista organisaatioista, jolloin yhtenäistä työnantajabrändiä voi olla haastavaa rakentaa. Myös negatiiviset stereotypiat alasta vaikeuttavat brändityötä (Cordes & Vogel 2022).

Olen esitellyt kyselyn päätuloksia ja tiivistelmää Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n johtoryhmälle 18.10. ja koko henkilöstölle 19.10. Johtoryhmässä sovittiin, että asiaa edistetään opinnäytetyön tekijän ja kahden yksikön päällikön kanssa. Myös muita esittelyjä on sovittu. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani edistämisen tavoista ei ole vielä sovittu.

## 6 TUTKIMUKSEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kunta-alan työnantajabrändin kehittämisen tilaa. Toisena tavoitteena oli etsiä yhdessä alan edustajien kanssa ratkaisuehdotuksia siihen, miten alan vetovoimaa ja työnantajabrändiä voitaisiin yhteistyössä Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen kanssa parantaa.

Opinnäytteessä hyödynnettiin palvelumuotoilun tuplatimanttimalia. Sen määrittely- ja kartoitusvaihe toteutettiin lähettämällä kuntaorganisaatioiden ylimmälle hr-johdolle sähköinen kysely työnantajabrändin kehittämiseen liittyen. Kyselystä esiin nousseiden haasteiden ja kehittämisideoiden pohjalta suunniteltiin samalle kohderyhmälle virtuaalityöpajasarja, jossa kyselystä nousseita haasteita ja ideoita tarkasteltiin, määriteltiin ja kiteytettiin. Työpajasarjassa myös tuotettiin lisää ratkaisuehdotuksia haasteisiin liittyen. Viimeisellä työpajakerralla osallistujat saivat valita ratkaisuideoista kiinnostavan teeman tai aiheen, johon he tuottivat pienryhmissä konkreettisen toimintasuunnitelman. Suunnitelmat esiteltiin ja niistä keskusteltiin yhdessä kaikkien osallistujien kanssa.

Kyselyn tuloksena voidaan sanoa, että työnantajabrändityön merkitys on tunnistettu kuntaorganisaatioissa. Kuntaorganisaatioissa pohditaan hyvää työnantajuuteen liittyviä tekijöitä ja työnantajabrändin vahvistaminen on suurella osalla strategista. Strategisesta painoarvosta huolimatta työnantajabrändityö ei näyttäisi olevan kovinkaan systemaattista, koska esimerkiksi sen johtamisessa, työnjaossa, työkaluissa ja mittareissa on parantamisen varaa. Vain alle kymmenesosa osa kuntaorganisaatioista on tehnyt työnantajalupauksen, saati selvittänyt systemaattisesti vetovoimatekijöitään. Ilman strategiaa, systemaattisuutta ja johtamista työnantajabrändiä ei voi kehittää vaikuttavasti (Huhta ja Myllyntaus 2021, Backhaus ja Tikoo 2004).

Tutkimuksesta selviää, että kuntaorganisaatioissa on tunnistettu vetovoimatekijöitä, joita voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Vetovoimien tunnistamisessa on kuitenkin vielä tehtävää. Esimerkiksi hyvään työntekijäkokemukseen viittaavia vetovoimatekijöitä, kuten työhyvintiin tai hyvään johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, oli tunnistanut

vain noin puolet vastaajista. Vaikka rekrytointimarkkinoinnissa hyödynnetään tunnistettuja vetovoimatekijöitä ja monipuolisia keinoja, kyselystä ei selvinnyt, kuinka perusteellisesti erilaisia rekrytointimarkkinointikanavia on kartoitettu.

Kyselyssä tiedusteltiin keinoja ja ratkaisuja, joita on käytössä työnantajabrändin eri osa-alueisiin liittyen. Jotkut organisaatiota ovat systemaattisesti kehittäneet työnantajabrändiään, selvittäneet vetovoimatekijöitään, kehittäneet uusia tapoja rekrytointimarkkinointiin ja parantaneet työntekijäkokemusta. Nämä edelläkävijät ja heidän ratkaisunsa tulisi saada näkyväksi ja opiksi sekä hyödyksi koko kentälle. Käytäntöjen levittämisessä on monenlaisia keinoja ja tapoja, kuten monikanavainen viestintä ja webinaarit.

Työnantajabrändäyksessä on kunta-alalla monenlaisia haasteita. Tutkimuksen mukaan suurimpana organisaatiokohtaisena haasteena nähtiin resurssit, mikä on hyvin yleistä julkisella sektorilla (esimerkiksi Mau 2019). Samoin työntekijäkokemuksen kehittämisessä haasteena olivat resurssit.

Tuen, työkalujen ja toimintamallien tarve työnantajabrändäyksen kehittämiseen nousi vahvasti esille sekä kyselyssä että työpajasarjassa. Työnantajakuvan kehittämisen ja rakentamisen tulisi olla koko organisaation läpileikkaava toiminto (esimerkiksi Berthon, Ewing & Hah 2005). Näin ei monessakaan kuntaorganisaatioissa vielä kyselyn tulosten perusteella vielä ole. Siksi ehdotukseni jatkoon on, että kuntaorganisaatioille tarjotaan tukea brändityöhön siten, että työpajoihin osallistuu moniammatillinen joukko henkilöitä jokaisesta mukaan tulevasta organisaatiosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että työnantajakokemuksen kehittämisessä on kunta-alan organisaatioissa paljon parantamisen varaa. Vaikka suurin osa kyselyyn vastanneista ymmärtää hyvän työntekijäkokemuksen merkityksen vaikutukset esimerkiksi työntekijöiden työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja työn imuun, on työntekijäkokemuksen johtamisessa, tavoitteen asettelussa, mittareissa sekä muussa käytännön toimeenpanossa monissa kuntaorganisaatioissa vielä parannettavaa. Suurimassa osassa kuntaorganisaatioissa on käytössä kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt, mutta muiden mittareiden hyödyntäminen on vielä harvinaista. Mikäli työntekijäkokemusta halutaan aidosti parantaa, nämä keinot eivät riitä. Työntekijäkokemuksen parantamiseen tarvi-

taan parempaa ja syvällisempää työntekijäymmärrystä keräämällä dataa työsuhteen elinkaaren eri vaiheista ja erilaisista kohtauspisteistä (esimerkiksi Korkiakoski 2019). Työntekijäkokemuksen kehittäminen tulisi nostaa tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja sen tulisi olla systemaattista ja jatkuvaa (Morgan 2017, Huhta ja Myllyntaus 2021) .

Kuntaorganisaatioissa tulisikin jatkossa panostaa työntekijäkokemukseen ja osallistaa henkilöstöä vahvemmin mukaan kertomaan, mitkä asiat heille ovat merkityksellisiä työssä. Lisäämällä työntekijäymmärrystä, voidaan parantaa myös työntekijäkokemusta. Kehittämällä parempaa työntekijäkokemusta kunta- ja hyvinvointialan organisaatiot voivat vahvistaa omaa työnantajabrändiään ja hyödyntää hyvän työntekijäkokemuksen kehittämisen tuloksia esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa. Hyvä työntekijäkokemus myös parantaa henkilöstön sitoutumista ja parantaa asiakaskokemusta. (Huhta ja Myllyntaus 2021.)

Nostin opinnäytetyössä esille julkisen sektorin brändityön ja työnantajabrändityön haasteet sekä erityispiirteet esimerkiksi julkisen sektorin monimuotoisuuden ja laajuuden (Waeraas 2008) ja erilaiset ammatti-identiteetit (Leijerholt & Biedenbach & Hultén 2022). Mikäli KT lähtee edistämään alan vetovoimaa jonkinlaisen kampanjan avulla, on nämä haasteet syytä ottaa huomioon. Samoin ne on syytä ottaa huomioon, mikäli työnantajabrändäykseen tarjotaan tukea kuntaorganisaatioille.

Kyselystä nousi esille, että vastaajat kokivat suurimmaksi haasteeksi valtakunnallisella tasolla juuri kunta-alan huonon imagon. Saman asian ovat nostaneet esille mm. Mau (2019) ja Cordes ja Vogel (2022). Kuitenkin julkisella sektorilla on monia vahvuuksia ja erityispiirteitä, joita kannattaisi hyödyntää esimerkiksi työnantajabrändäyksessä. Esimerkiksi Waeraas (2008) on korostanut, että julkisen sektorin brändityössä tulisi korostaa alan erityispiirteitä kuten sektorin monimuotoisuutta ja kykyä tuottaa hyvin erilaisia palveluja erilaisille asiakkaille.

Kyselystä ja työpajasarjasta saatiin hyvin paljon erilaisia ideoita työnantajabrändin parantamiseksi ja alan vetovoiman vahvistamiseksi. Niitä olisi syytä tarkastella jatkossa tarkemmin. Ideoista on mahdollista jatkokehittää monenlaisia toimenpiteitä.

Itselleni työpajasarjasta vahvistui ajatus, että yhteiskehittäminen yhdessä asiakkaiden kannattaa ja tuottaa ideoita ja ratkaisuehdotuksia haastaviinkin teemoihin. Myös osallistujat pitivät siitä, että pääsivät vaihtamaan kokemuksiaan ja tuottamaan yhdessä ideoita. Asian vahvistaa työpajasarjasta saatu palaute. Viimeisen työpajakerran palaute, jonka Howspacen tekoäly koosti kaikista palautteista, kuuluu näin:

”Tämä oli todella virkistävä työpaja ja pysähtyminen arjen kiireiden keskellä. Kiitos antoisista työpajoista ja keskusteluista. Tärkeää pysähtymistä asian äärelle ja ideoita jatkokehittelyyn”

Kunta- ja hyvinvointialueuetyöntajat KT:n toiminnassa voitaisiin myös jatkossa pyytää kunta- ja hyvinvointialan organisaatiot mukaan keskustelemaan ja pohtimaan niille yhteisiä ja tärkeitä teemoja esimerkiksi vastaavan työpajasarjan avulla. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, että erilaisissa kohtaamisissa ja selvityksissä KT:n jäsenyhteisöt toivovat enemmän yhteistä keskustelua ja vuoropuhelua tärkeiden ja kiinnostavien teemojen ympärille.

## 6.1 Tutkimuksen arviointia

Olen pyrkinyt käsittelemään opinnäytetyön tuloksia teoriaohjaavasti siten, että teoria toimisi analyysin apuna ja että analyysistä olisi mahdollista tunnistaa teorian tiedon ohjaava vaikutus. Pyrin käyttämään analyysitekniikkana kyselyn avoimissa kysymyksissä ja työpajasarjan koosteissa sisällönanalyysiä niin, että tavoitteena oli pyrkiä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistettynä ja yleisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Kyselyn kysymykset oli laadittu kirjallisuuden ja teorian pohjalta. Pyrin siihen, että eri kysymysten ja väittämien avulla tutkimuksen teemaa käsiteltäisiin mahdollisimman kattavasti. Tavoitteena ei ollut saada eksaktia tietoa, jota käsiteltäisiin tilastollisesti. Sen sijaan tavoitteena oli kartoittaa tutkittavana olevaa ilmiötä. Mielestäni onnistuin tässä suhteellisen hyvin.

Ainoa asia, minkä olisin voinut tehdä toisin, oli väittämiä sisältävissä kysymyksissä käytetty Likertin skaala-asteikko (viisiportainen asteikko). Väittämäkysymyksissä asteikon kolmas vaihtoehto oli ”ei samaa eikä eri mieltä”. Näiden vastastausten osuus oli joidenkin kysymysten osalta aika suuri (esimerkiksi noin 20 prosenttia) ja tämä vaikeutti tulosten tulkintaa, koska kyseisen vaihtoehdon valitseminen jätti tulkinnanvaraa. Tässä

mielessä kyselyn tulokset eivät välttämättä kaikkien väittämien osin ole niin valideja, kuin ne voisivat olla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Mikäli olisi käyttänyt neliportaista asteikkoa, tätä ongelmaa ei olisi ollut. Toisaalta, jos olisin käsitellyt tuloksia keskiarvoina, ei tätä ongelmaa myöskään olisi. Nyt käsittelin tuloksissa vastausten hajaantumista eri vastausvaihtoehtojen alle prosenttiosuuksina.

Mielestäni sain kuitenkin kyselystä sitä tietoa, mitä lähdin hakemaankin eli kuvailevaa ja kartoittavaa tietoa työnantajabrändäykseen liittyen kunta-alalla. Vastaajiakin oli koko otokseen nähden 26 prosenttia (N=107), joten se käsittääkseni on riittävä vastausten määrä kuvaamaan alan tilannetta.

Olen kuitenkin tulosten esittelyn yhteydessä nostanut esiin joitakin asioita, joita kulloinenkin kysymys tai vastaus ei tarkasti kuvaa tai johon se ei anna vastausta.

Työpajasarjan osalta tulos olisi voinut olla erilainen, mikäli osallistujia olisi ollut enemmän. Tällöin ideoita olisi voitu saada enemmän, haasteita olisi voinut olla enemmän ja tärkeimpien haasteiden valinnassa olisi voinut olla enemmän eriäviäkin mielipiteitä. Mikäli osallistujia olisi ollut enemmän, olisin valinnut fasilitaattorina sellaisia osallistavia menetelmiä, jolla lopputulos olisi voitu kiteyttää hyödyntäen kaikkien osallistujien näkemystä (esimerkiksi äänestämällä). Koska kyseessä oli inhimillinen yhteiskehittämisen prosessi, ei voida väittää, että toteuttamalla sama prosessi toisten osallistujien kanssa, olisi lopputulos ollut täsmälleen sama. Tässä mielessä kehittämisprosessin tulos on aina ainutkertainen.

Tutkimukselta edellytetään aina pätevyyttä ja luotettavuutta. Eli on arvioitava, onko tutkimus validi ja millainen sen reliabiliteetti on. Reliabiliteetti tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten luotettavasti tutkimus on toteutettu tai olisiko tutkimus toistettavissa, mikäli joku toinen tutkija sen tekisi. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa johdonmukainen eteneminen ja tarkka selostaminen tutkimuksen etenemisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.) Laadullisen tutkimuksen traditiossa ymmärretään, että tutkijan omat ajatukset ja viitekehys vaikuttavat niihin havaintoihin ja tulkintoihin, mitä tutkija tekee (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tavoittelin tutkimuksen luotettavuutta suunnittelemalla tutkimusprosessin huolella ja toteuttamalla kyselyn ja työpajasarjan huolellisesti tutkimuskysymykset huomioiden. Lisäksi pyrin kuvaamaan tutkimuksen

teon vaiheet ja etenemisen, menetelmät ja analyysitavat tarkasti. Työpajasarjassa pyrin olemaan taustalla fasilitaattorina ja pyrin siihen, etten tuo ilmi omia tulkintojani aiheesta. Lisäksi työpajasarjassa osallistujat kirjasivat yksilötyöskentelyssä ajatuksensa itse alustalle, samoin tekivät pienryhmät ryhmätöiden osalta. Näin ollen minulle jäi aineiston teemoittelu ja luokittelu. Näillä perusteilla ajattelen, että toistamalla samanlaisen kyselyn, tulokset olisivat olleet samansuuntaisia. Sama koskee työpajasarjaa.

## 6.2 Jatkotutkimustarpeet

Opinnäytetyöhön keskeisenä osana liittyvä kysely oli varsin laaja ja antoi paljon tietoa. Sen tavoitteena oli kartoittaa työnantajabrändin kehittämisen nykytilaa, haasteita ja keinoja. Kyselyn tuloksia olisi syytä jatkossa tarkastella syvällisemmin, mitä tässä opinnäytetyössä on pystytty tekemään. Esimerkiksi hyödyntämällä taustamuuttujia ja ristiintaulukoimalla taustamuuttujia eri kysymysten suhteen voitaisiin tarkastella sitä, eroavatko vastaukset esimerkiksi organisaation koon mukaan ja tehdä siitä uusia johtopäätöksiä.

Tavoitteenani onkin kirjoittaa aiheesta blogeja, joissa tarkastelen kyselyn tuloksia hiekan tarkemmin. Olen myös sopinut kirjoittavani aiheesta artikkelin Kuntatyönantaja -lehteen. Myös opinnäytetyön esittelyjä on tulossa esimerkiksi KT:n hr-verkoston tilaisuudessa.

Julkisen sektorin brändityön ja työnantajabrändityön vaikuttavuutta on tutkimuskirjallisuuden perusteella tutkittu varsin vähän. Olisikin tärkeää tutkia tarkemmin sitä, miten ja millaisin keinoin kuntaorganisaatiot voisivat paremmin vaikuttaa ihmisten mielikuviiin tai vahvistaa positiivisia mielikuvia kunnista työnantajina ja mitä ovat ne vetovoimatekijät, joilla voidaan vahvistaa alan houkuttelevuutta. Lisäksi olisi hyvä arvioida erilaisten työnantajabrändin kehittämiseen tähtäävien keinojen vaikuttavuutta, kuten esimerkiksi tietyille kohderyhmälle kohdennetun rekrytointimarkkinoinnin vaikutuksia organisaation vetovoimaan.

Kyselystä kävi ilmi, että joissakin kuntaorganisaatioissa kuntaorganisaatioon ja kuntaan työnantajana liittyviä mielikuvia on selvitetty laajasti. Tällaisten selvitysten tulokset

olisi syytä levittää laajasti kuntasektorin käyttöön ja hyödyksi. Myös teemaan liittyviä tutkimustuloksia esimerkiksi kansainvälisistä tutkimuksista olisi syytä nostaa esille ja hyödynnettäväksi.

Työnantajabrändäyksessä olisi syytä myös kartoittaa tarkemmin nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden ja esimerkiksi sidosryhmien käsityksiä kunta- tai hyvinvointialueen organisaatioista työnantajina tai mahdollisesti koko kunta-alaa koskien. Lisäksi olisi tärkeää saada esimerkiksi ammattialakohtaista tietoa niistä tekijöistä, joilla on merkitystä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille.

Mikäli kunta-alan maineen parantamista lähdettäisiin viemään valtakunnallisesti eteenpäin jollakin tavalla, olisi sen oheen syytä liittää puolueetonta tutkimusta, arviointia ja mittaristoa, jotta sen vaikutuksia pystyttäisiin luotettavasti selvittämään.

Lisäksi olisi syytä tarkemmin selvittää, miten työntekijäkokemuksen systemaattinen parantaminen vaikuttaa nykyisten työntekijöiden pysyvyyteen kunta-alalla. Samalla olisi mahdollista kehittää keinoja ja mittareita työntekijäkokemuksen kehittämiseksi koko alalla.

Opinnäytetyön valossa näyttää siltä, että kuntaorganisaatiot tarvitsevat konkreettista tukea työnantajabrändäystyössänsä monin eri tavoin. Mikäli Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT lähtisi tekemään konkreettisia toimenpiteitä kunta- ja hyvinvointialueorganisaatioiden tukemiseen työnantajabrändäyksessä, olisi erilaisten tukimuotojen vaikutuksia ja vaikuttavuutta syytä selvittää ja arvioida ulkopuolisten tutkijoiden tai arvioitsijoiden toimesta, jotta tiedettäisiin, minkälaisista tukimuodoista olisi eniten hyötyä.

## LÄHTEET

- Alnıaçık, Esra & Alnıacıık, Umit 2012. Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58, 1336–1343. Viitattu 25.9.2022. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, Tim & Barrow, Simon 1996. The employer brand. *The Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), 185–206. Viitattu 23.1.2022. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andersen, Herik Horn & Nelson, Iben & Ronex, Kåre 2021. *Virtual Facilitation. Create more engagement and impact*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder 2004. Conceptualizing and reaching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. Viitattu 22.8.2022. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, Pierre & Ewing, Michael & Hah, Li Lian 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151–172. Viitattu 27.1.2022. <https://www.sciapase.io/papers/2144643027#fullText>
- Chhabra, Neeti Leekha & Sharma, Sanjeev 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* 22.1(2014), 48–60. Viitattu 13.3.2022. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Cordes, Jana & Vogel, Rick 2022. Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S. Article in *Review of Public Personnel Administration (The Journal of Public Human Resource Management)*, OnlineFirst (2022)1. Viitattu 29.10.2022. <https://doi.org/10.1177/0734371X211065349>
- Design Council 2022a. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 31.5.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>
- Design Council 2021b. Design methods for developing services. An introduction to service design and a selection of service design tools. Viitattu 25.1.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>
- Hakanen, Jari & Ropponen, Annina & Schaufeli, Wilmar & De Witte, Hans 2019. Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. Volume 61, Issue 5, 373–381. Viitattu 15.5.2022. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>
- Heilmann, Pia 2010. Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, 33(2), 134–144. Viitattu 3.10.2022. <https://doi.org/10.1108/01409171011015829>

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Howspace 2022. Viitattu 26.10.2022. <https://www.howspace.com/fi/tuote>
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus, Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent
- Huhta, Miikka 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli 2/2016, 7–13. Viitattu 14.3.2022. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf)
- Jaanu, Anna-Mari & Hakonen, Niilo & Ranta, Anne 2022. Näkymiä kunta-alan työelämän kehittämiseen korona-aikana. Viitattu 10.5.2022. <https://www.kunta-tyo2030.fi/sites/default/files/Keskustelualoite%20taitettu.pdf>
- Kajjala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kantola, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum
- Keppeler, Florian & Papenfuß, Ulf 2022. Employer Value Propositions for Different Target Groups and Organizational Types in the Public Sector: Theory and Evidence From Field Experiments. *Review of Public Personnel Administration: The Journal of Public Human Resource Management Online* First. <https://doi.org/10.1177/0734371x221121050>
- Keskitalo, Elina 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, Jari 2020 (toim.). Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun tki-toiminnan vuosikirja 5. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 21–35. Tampere: Puna-musta oy.
- Keva 2021a. Kuntien työvoimaennuste 2030: Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Viitattu 21.10.2021. [https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan\\_kuntien\\_tyovoimaennuste\\_2030\\_esitys\\_180221.pdf](https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf)
- Keva 2021b. Joka kolmas kunnan ja valtion työntekijä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Viitattu 9.1.2022. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kunnan-ja-valtion-tyontekija-elakkeelle-seuraavan-kymmenen-vuoden-aikana/>
- Keva 2021c. Kevan kuntapäätjäbarometri: Lähes puolessa Suomen kunnissa vaikeuksia saada hakijoita avoimiin työpaikkoihin. Viitattu 9.1.2021. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kevan-kuntapaattajabarometri-lahes-puolessa-suomen-kunnissa-vaikeuksia-saada-hakijoita-avoimiin-tyopaikkoihin/>
- Kilpeläinen, Jaakko. Ansaittu julkisuus 2020. Kaikki olennainen mediaviestinnästä. Helsinki: Alma Talent

- Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022a. KT organisaationa. Viitattu 9.1.2022. <https://www.kt.fi/kt-organisaationa>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022b. KT:n strategia 21.10.2022. Power Point -esitys. Viitattu 12.1.2022. Ei julkaistu.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022c. Tilastot ja julkaisut. Viitattu 15.2.2022. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022d. Henkilöstökulut. Viitattu 15.2.2022. <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostokulut>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2022e. Kunta-alan ammatit. Viitattu 1.8.2022 <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/ammait>
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2021a. VM:n kuulemistilaisuus: Nopeavaikutteisia toimia osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Tiedote. Viitattu 9.1.2022. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/osaavan-tyovoiman-saatavuuden-varmistaminen.pdf>
- Kuntaliitto 2022a. Kunnat ja kuntayhtymät. Viitattu 7.10.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>
- Kuntaliitto 2022b. Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. Viitattu 31.1.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat/kuntien-ja-kuntayhtymien-toiminta>
- Kuntaliitto 2022c. Kuntajohtajien työhyvinvointi 2022 - tutkimus. Viitattu 11.10.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntajohtajien-ty%C3%B6hyvinvointi-2022.pdf>
- Kuntaliitto 2022d. Osallisuus - kuntalaisten osallisuuden edistäminen. Viitattu 21.11.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallisuuden-edistaminen>
- Leijerholt, Ulrika & Biedenbach, Galina & Hultén, Peter 2022. Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions, *Public Management Review*, 24:3, 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Mau, Tim 2019. Enhancing leadership capacity in the public sector: branding as an employer of choice. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 155–169. Viitattu 15.5.2022. <https://doi.org/10.1108/ijpl-05-2019-0019>
- Morgan, Jacob 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, (E-kirja.) John Wiley & Sons.

- Nurmijärven kunta 2022 Tervetuloa töihin päiväkotiin Nurmijärvelle! -video. Viitattu 7.11.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=L2OsPzvAizo>.
- Panneerselvam, Sivapragasam & Balaraman, Kavitha 2022. Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review* 21.6 (2022), 201–207. Viitattu 11.11.2022. <https://doi.org/10.1108/shr-08-2022-0047>
- Porin kaupunki 2022. Rakastuporiin -sivusto. Viitattu 7.11.2022. <https://rakastuporiin.fi/porisuhdeneuvoja/>
- Ruskoaho, Juho 2021. Työvoiman saatavuus kunta-alalla vaatii ennakkointia ja lisäkoulutuspaikkoja. *Uutinen*. Viitattu 9.1.2022. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2021/tyovoiman-saatavuus-vaatii-ennakkointia-lisakoulutuspaikkoja>
- Sataøen, Hogne & Wæraas, Arild 2013. “Branding without Unique Brands: Managing Similarity and Difference in a Public Sector Context.” *Public Management Review* 17 (3), 443–461. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841976>
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain muuttamisesta. Viitattu 9.1.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/StVM\\_18+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/StVM_18+2020.aspx)
- Temporal, Paul 2015. *Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value*, (E-kirja) John Wiley & Sons, Incorporated, ProQuest Ebook Central.
- Tienari, Janne & Harviainen, Tuomas J 2020. *Strategiaopas kuntien päättäjille. Osallista ja hallitse*. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.
- Tuimala, Aija 2021. KT:n strategia - asiakashaastattelujen koontia. Viitattu 21.10.2021. Power Point -esitys. Ei julkaistu.
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos*. (E-kirja) Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. *Ammattibarometri: Työvoimapulan kasvu on hidastunut – pulan kärjessä jatkavat sosiaali- ja terveysalan ammatit*. Viitattu 3.11.2022. <https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulan-kasvu-on-hidastunut-pulan-karjessa-jatkavat-sosiaali-ja-terveysalan-ammattit>
- Universum 2022a. *Rankings Finland*. Viitattu 7.11.2022. <https://universumglobal.com/rankings/finland/>
- Universum 2022b. *The Most Attractive Employers in Finland. Professionals 2022*. Ladata pdf-raportti. Viitattu 24.11.2022. <https://universumglobal.com/fi/ammattilaiset-2022/>
- Valtioneuvosto 2022. *Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus*. Viitattu 9.2.2022. <https://soteuudistus.fi/vaikutukset-kuntiin>

- Valtiovarainministeriö 2022. Kuntien tehtävät ja toiminta. Viitattu 24.1.2022  
<https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta>
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent
- Wæraas, Arild 2008. Can Public Sector Organizations Be Coherent Corporate Brands?. Marketing Theory 8, 205-221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>
- Zavattaro, Staci & Marland, Alex & Eshuis, Jasper 2021. Public Branding and Marketing: Theoretical and Practical Developments. Symposium Introduction. Viitattu 24.1.2021. <https://doi.org/10.1111/puar.13372>

## **LIITTEET**

LIITE 1 Kyselyn saatekirje

LIITE 2 Kysely

LIITE 3 Taulukko 7: rekrytointimarkkinoinnin keinot ja kanavat

LIITE 4 Taulukko 8: työntekijäkokemukseen liittyvät väittämät

LIITE 5 Kutsu työpajasarjaan

LIITE 6 Ilmoittautuminen työpajasarjaan

LIITE 7 Esimerkinäkymät Howspace-alustalla

## LIITE 1 kyselyn saatekirje

OTSIKO: Kyselytutkimus kunta-alan organisaatioiden hr-johdolle liittyen työnantajabrändin kehittämiseen

### **Arvoisa henkilöstöjohtamisesta kunta- ja hyvinvointialalla vastaava,**

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n strategisena tavoitteena on, että sen jäsenyhteisöt ovat vetovoimaisia työnantajia. Tavoitteeseen sisältyy vaikuttamistyö liittyen jäsenyhteisöjen henkilöstön saatavuuteen. Yksi keino vaikuttaa työvoiman saatavuuteen on kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändin vahvistaminen ja parantaminen.

***Pyydän sinua osallistumaan kyselytutkimukseen, jonka tavoitteena on kartoittaa työnantajabrändin kehittämistä ja työntekijäkokemuksen tilaa kunta- ja hyvinvointialalla. Vastaathan viimeistään 17.8.2022.***

Tutkimus on kohdennettu kuntaorganisaatioiden hr-johdolle. Osallistujien sähköpostitiedot on saatu Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n asiakkuudenhallintajärjestelmästä.

Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 30 minuuttia. Vastaa kyselyyn alla olevan linkin kautta. Kyselylinkki on henkilökohtainen, älä siis jaa kyselylinkkiä muille.  
[SurveyLink]

### **Tutkimuksen tarkoitus**

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaisia keinoja, ratkaisuja ja haasteita kunta-alan organisaatioissa on käytössä työnantajabrändin vahvistamisessa ja rekrytointimarkkinoinnissa. Lisäksi tavoitteena on selvittää työntekijäkokemuksen kehittämisen nykytilaa ja haasteita.

Kyselyn vastausten pohjalta suunnitellaan virtuaalityöpajasarja, jossa kiinnostuneiden kunta- ja hyvinvointialan organisaatioiden edustajien kanssa etsitään ratkaisuja ja keinoja siihen, miten alan vetovoimaa voitaisiin valtakunnallisesti yhteistyössä Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n kanssa vahvistaa.

### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tutkimuksen toteuttaa KT:n ohjelmapäällikkö Anna-Mari Jaanu. Kyselytutkimus liittyy opin- näytetyöhön ja Humanistisessa ammattikorkeakoulussa suoritettavaan Yhteisöpedagogi (YAMK), työyhteisön kehittäjä -tutkintoon.

Tutkimuksen tilaajana toimii Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. Tutkimus perustuu sopimukseen KT:n, opinnäytetyön tekijän ja Humanistisen ammattikorkeakoulun välillä.

### **Luottamuksellisuus, tietosuoja ja tietojen käsittely**

Opinnäytetyöhön liittyvien henkilötietoja sisältävien rekisterien rekisterinpitäjänä toimii opinnäytetyön tekijä. Henkilötietoja sisältävät kyselyvastaukset tallennetaan oppilaitoksen tietoturvalliseen ympäristöön, jossa niihin on pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijällä.

Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista ja vastauksia luokitellaan ja käsitellään siten, ettei

yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.

Tutkimuksen päätyttyä kyselyn vastaukset anonymisoidaan poistamalla vastaajan tunnistetiedot (sähköpostiosoite sekä työpajaan ilmoittautumista koskevat henkilötiedot) ja aineisto siirretään ja säilytetään Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n tietojärjestelmässä tietosuojaselosteen mukaisesti.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kyselylinkki on henkilökohtainen, joten etään siis jaa sitä muille. Mikäli katsot, että joku toinen henkilö voisi organisaatiossasi vastata sijastasi kyselyyn, ilmoitathan siitä opinnäytetyön tekijälle sähköpostilla [anna-mari.jaanu@kt.fi](mailto:anna-mari.jaanu@kt.fi).

### **Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Kyselyn tulokset julkaistaan osana opinnäytetyötä. Lisäksi opinnäytetyön ja kyselyn tuloksista voidaan laatia kirjoituksia ja artikkeleita Kuntatyönantajat-lehteen. Tuloksia voidaan myös esitellä KT:n tilaisuuksissa.

### **Yhteystiedot ja lisätietojen antaja**

Ohjelmapäällikkö Anna-Mari Jaanu  
Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT  
Puh. 050 572 4620  
Sähköposti: [anna-mari.jaanu@humak.fi](mailto:anna-mari.jaanu@humak.fi), [anna-mari.jaanu@kt.fi](mailto:anna-mari.jaanu@kt.fi)

## LIITE 2: Kysely

Kysely on saavutettavuusvaatimusten takia muutettu Word-muotoon ja kaikki visuaaliset elementit on poistettu.

### **Työnantajabrändin kehittäminen kunta- ja hyvinvointialalla**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

#### 1. Vastaajan taustaorganisaatio \*

- kunta
- kaupunki
- sotekuntayhtymä
- muu kuntayhtymä
- kuntaomisteinen organisaatio
- Muu, mikä?

#### 2. Organisaation henkilöstömäärä \*

- Alle 500
- Yli 500 -5 000
- Yli 5 000

3. Kuvaile, mikä roolisi on työvoiman saatavuuteen, rekrytointiin tai työnantajamielikkyyden kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä organisaatiossasi? \* (avoin kysymys)

4. Työnantajabrändityön (myös työnantajakuva) tavoitteena on luoda ja ylläpitää työnantajaimagoa nykyisten ja potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Työnantajabrändi ilmaisee oleelliset asiat organisaatiosta työnantajana eli sen, millainen työnantaja organisaatio on ja millaisen työpaikan se haluaa tarjota. Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

Vastausvaihtoehdot: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa.

Väittämät:

- Organisaatiossamme on pohdittu ja määritelty ne asiat, jotka tekevät organisaatiosta hyvän työnantajan
- Työnantajabrändin vahvistaminen on organisaatiossamme strategista (johtoryhmän agendalla)
- Työnantajabrändityö on organisaatiossamme systemaattista ja johdettua
- Työnantajabrändimme on osa organisaatiobrändiämme (kuntabrändiä)
- Työnantajabrändityön vaikutuksia seurataan organisaatiossamme säännöllisesti

- Kaikki, jotka organisaatiossamme rekrytoivat, tuntevat työnantajabrändimme sisällöt
- Työnantajabrändityöhön on luotu aineisto- ja työkalupakki
- Vastuu työnantajabrändityöstä on organisaatiomme viestinnällä
- Työnantajabrändi vahvistamista tehdään yhteistyössä organisaation hr:n ja viestinnän kanssa
- Olemme tehneet tai teemme yhteistyötä työnantajabrändimme vahvistamisessa ulkopuolisten tahojen kanssa (esim. viestintätoimistot, tutkimus, rekrytointifirmat)

5. Millaisia vetovoimatekijöitä olette tunnistaneeet organisaatiostanne työnantajana?

- tunnettuus työnantajana
- hyvä maine työnantajana
- asiakaskeskeisyys
- rekrytointien sujuvuus
- työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon
- hyvät työsuhte-edut
- kilpailukykyinen palkka
- koulutusmahdollisuudet
- uramahdollisuudet
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä
- monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusasioiden huomioiminen
- työaikojen joustavuus
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- etätyömahdollisuudet
- hyvinvoivat työntekijät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen
- hyvä esihenkilötyö ja johtaminen
- toimiva työympäristö
- ajanmukaiset työvälineet
- muuta, mitä
- emme ole tunnistaneeet vetovoimatekijöitä

6. Kerro lyhyesti miten olette hyödyntäneet tunnistamianne vetovoimatekijöitä työnantajabrändäyksessänne? (avoin kysymys)

7. Työnantajabrändityöhön liittyy keskeisesti työnantajalupauksen määrittäminen. Työnantajalupaus on organisaation määrittämä kuva itsestään työnantajana. Yleensä siinä lisäksi kuvataan niitä asioita, jotka tekevät organisaatiosta houkuttelevan ja hyvän työpaikan. Oletteko määrittelleet työnantajalupauksenne? \*

- kyllä
- suunnitteilla
- ei
- en tiedä

8. Kerro lyhyesti, millainen työnantajalupauksenne on ja mitä asioita korostatte siinä?
9. Millaisin mittarein seuraatte työnantajabrändityön vaikutuksia ja organisaation vetovoimaa työnantajana? Voit valita useamman.
- Urasivujen kävijämäärä
  - Urasivuilla käytetty aika
  - Urasivujen löydettävyys
  - Hakijakokemuksen mittaaminen
  - Sopivien hakijoiden määrä per rekrytointi
  - Rekrytointikustannukset/avoin tehtävä
  - Rekrytointimarkkinoinnin tehokkuus
  - Avointen työtehtävien täyttämiseen keskimäärin kuluva aika
  - Uusien työntekijöiden laatu (suoriutuminen, vaihtuvuus tai esihenkilön arvio)
  - Oppilaitosyhteistyön toimenpiteiden määrä ja laatu
  - Tyytyväisyys organisaatioon työnantajana
  - Nykyisten työntekijöiden halukkuus suositella työnantajaa
  - Työntekijöiden työhyvinvointi
  - Työntekijöiden vaihtuvuus
  - Työsuhteen keskimääräinen pituus
  - Työntekijäkokemuksen parantamiseen liittyvien toimenpiteiden määrä
  - Työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvä palaute
  - Sosiaaliseen mediaan tuotettujen sisältöjen tilastot
  - Medianäkyvyys
  - Uutiskirjeiden avausmäärät
  - Työntekijöiden tuottamien sosiaalisen median sisällöt liittyen työnantajabrändäykseen
  - Muu, mikä
  - Meillä ei ole määriteltä seurantamittareita
  - En osaa sanoa
10. Minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia työnantajabrändäykseen liittyvien mittareiden seuraamisella on saatu? Mitä hyötyjä työnantajabrändiin liittyvistä mittareista on ollut? (avoin kysymys)
11. Oletteko tehneet selvityksiä liittyen työnantajabrändiinne/kartoittaneet työnantajabrändiänne (esimerkiksi uskomuksia, tietoa, mielikuvia ja näkemyksiä organisaatiosta työnantajana)? Voit valita useamman vaihtoehdon.
- Kyllä, yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijatahon kanssa
  - Kyllä, yhteistyössä oppilaitoksen kanssa (opinnäytetyöt)
  - Kyllä, itse
  - Emme ole selvittäneet
  - Suunnitteilla
  - En osaa sanoa

12. Jos vastasit myöntävästi, kerro lyhyesti, millaisia tuloksia olette saaneet ja miten olette tuloksia hyödyntäneet? (Avoin vastaus)

13. Millaisia keinoja ja kanavia käytätte rekrytointimarkkinoinnissa? Valitse oikeat vaihtoehdot arvioimalla eri viestintäkanavien ja keinojen käyttämistä.

Vastausvaihtoehdot: säännöllisesti, satunnaisesti, kokeilussa, ei käytössä, en osaa sanoa

- organisaation urasivut
- avoimet hakemukset
- organisaation intranet
- uratarinat
- videot organisaatiosta/työpaikasta
- podcastit liittyen organisaatioon (työnantajana)
- jutut organisaatiosta työnantajana eri kanavissa
- työntekijöiden rohkaiseminen kertomaan positiivisia asioita työstään (esimerkiksi somekanavissa)
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- tv-mainonta
- lehti-ilmoitukset
- kohdennettu viestintä eri työntekijäryhmille
- suorahaut (head hunter)
- vuokratyöyritykset
- rekrytointifirmat
- digitaaliset rekrytointialustat
- oppilaitsoyhteistyö
- yhteistyö TE-toimiston kanssa
- rekrytointimessut ja tapahtumat
- alueellinen tai maakunnallinen yhteistyö
- (verkostot)
- muu, mikä?

14. Kerro lyhyesti käytännön esimerkki viimeisen kahden vuoden aikana toteutuneesta työnantajabrändäykseen tai rekrytointimarkkinointiin liittyvästä selvityksestä, viestinnästä tai kampanjasta. Minkälaisia toimenpiteitä teitte ja käytittekö ulkopuolisia asiantuntijoita? Mikä teki viestinnästä tai kampanjasta onnistuneen?

15. Millaisia haasteita työnantajabrändin vahvistamiseen mielestäsi liittyy omassa organisaatiossasi? (Avoin kysymys)

16. Millaisia haasteita työnantajabrändin vahvistamiseen mielestäsi liittyy koko kunta- ja hyvinvointialalla?

17. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän ajatuksia ja tunteita, joita syntyy kaikissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa. Hyvä työntekijäkokemus edellyttää työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys puolestaan tarkoittaa systemaattisesti kerättyä tietoa nykyisiltä ja potentiaalista työntekijöiltä siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja tärkeitä työssä.

Ota kantaa seuraaviin työntekijäkokemusta koskeviin väittämiin. Vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa.

- hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen
- hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin
- hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työn imuun
- hyvän työntekijäkokemuksen avulla voi erottautua muista työnantajista
- hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta
- hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen
- hyvän työntekijäkokemuksen avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaation kehittämiseen
- työntekijäkokemusta mittaamalla ymmärretään paremmin, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijöille
- hyvää työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää rekrytointimarkkinoinnissa

18. Ota kantaa seuraaviin työntekijäkokemuksen kehittämistä organisaatiossanne koskeviin väittämiin. Vastausvaihtoehdot täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa.

- organisaatiossamme on yhteinen ymmärrys siitä, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan
- organisaatiossamme on laadittu tavoitteet työntekijäkokemuksen kehittämiseksi
- työntekijäkokemuksen tavoitteiden määrittelyssä on huomioitu työntekijöiden näkemykset siitä, mitkä asiat heille ovat merkityksellisiä työssä
- työntekijäkokemuksen vahvistaminen tukee organisaatiomme strategian toteutusta
- organisaatiossamme on määritelty työntekijäkokemuksen kehittämisen painopisteet
- yhdistämme eri tietolähteitä saadaksemme kokonaiskuvan työntekijäymmärrykseen liittyvistä asioista
- työntekijäkokemuksen mittaamisessa hyödynnetään monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä
- olemme luoneet mittarit työntekijäkokemuksen mittaamiselle
- työntekijäkokemuksen mittaaminen on systemaattista
- organisaatiossamme on luotu johtamismalli työntekijäkokemuksen johtamiseksi
- työntekijäkokemuksen kehittämiseen on luotu hyvät työkalut
- työntekijäkokemusta mittaavia tuloksia käydään säännöllisesti läpi organisaation johdon kanssa

- työntekijäkokemusta mittaavia tuloksia käydään läpi yksiköissä
- työntekijäkokemusta kehitetään yksikkötasolla
- organisaation toimintaa kehitetään työntekijäkokemuksen kautta saadun palautteen avulla
- työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työntekijäkokemuksen parantamiseen liittyviin kehittämishankkeisiin

19. Millaisilla mittareilla työntekijäkokemusta organisaatiossanne mitataan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- rekrytointiprosessia mittaamalla
- perehdytyksen aikana
- työsuhteen muutosten aikana (uudet tehtävät)
- lähteminen toisen työnantajan palvelukseen (lähtijäkyselyt)
- muut avainhetket (kuten esimerkiksi paluu töihin esimerkiksi äitiyslomalta)
- henkilöstökyselyt
- kehityskeskustelut
- työntekijöiden haastattelut
- muut laadulliset menetelmät (esimerkiksi työpajat, fokusryhmät)
- jatkuva mittaaminen (esim. kuukausittain, pulssikyselyt)
- henkilöstötunnuslukujen kerääminen ja seuraaminen eri järjestelmistä
- työntekijöiden kokemusten havainnointi eri tilanteissa
- muuten, miten
- emme ole määritelleet mittareita
- en osaa sanoa

20. Kerro esimerkkejä onnistuneista työntekijäkokemuksen parantamisen käytännöistä organisaatiossanne? (Avoin kysymys)

21. Mitä haasteita työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja parantamiseen organisaatiossanne liittyy? (Avoin kysymys)

22. Millä tavoin KT voisi mielestäsi tukea kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändin vahvistamista ja alan vetovoimaa yhteistyössä jäsenyhteisöjensä kanssa työvoiman houkuttelemiseen alalle?

23. Millä tavoin KT voisi mielestäsi tukea kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändin vahvistamista ja alan vetovoimaa yhteistyössä jäsenyhteisöjensä kanssa työntekijöiden pitämiseen ja pysymiseen alalla?

24. Tämän kyselyn lisäksi syksyille on suunniteltu työpajasarja, jonka tavoitteena on ideoida valtakunnallista yhteistyötä kunta-alan työnantajabrändin vahvistamiseksi KT:n ja sen jäsenjärjestöjen kesken. Ideointia tehdään tästä kyselystä nousseiden

haasteiden pohjalta. Virtuaalisessa työpajasarjassa on kolme parin tunnin kokoontumiskertaa ja työpajasarja toteutetaan Howspace-alustalla. Mikäli työpaja kiinnostaa, keneen opinnäytetyön tekijä voisi olla yhteydessä asian tiimoilta?

- Etunimi
- Sukunimi
- Titteli
- Matkapuhelin
- Sähköposti

## LIITE 3 Millaisia keinoja ja kanavia käytätte rekrytointimarkkinoinnissa?

Taulukko 7: keinot ja kanavat rekrytointimarkkinoinnissa. (N=105)	sään- nöllis- esti	satun- naisesti	kokei- lussa	ei käy- tössä	en osaa sanoa	Kes- kiarvo	Me- di- aani
organisaation urasivut	49,4%	7,1%	2,3%	40,0%	1,2%	2,4	2,0
avoimet hakemukset	36,8%	36,8%	1,1%	25,3%	0,0%	2,1	2,0
organisaation intranet	58,5%	11,7%	1,1%	28,7%	0,0%	2,0	1,0
uratarinat	24,4%	18,3%	12,2%	45,1%	0,0%	2,8	3,0
videot organisaatiosta/työpaikasta	26,7%	28,9%	13,3%	31,1%	0,0%	2,5	2,0
podcastit liittyen organisaatioon (työnantajana)	4,2%	5,7%	2,8%	87,3%	0,0%	3,7	4,0
jutut organisaatiosta työnantajana eri kanavissa	16,7%	41,7%	7,1%	34,5%	0,0%	2,6	2,0
työntekijöiden rohkaiseminen kertoamaan positiivisia asioita työstään (esimerkiksi somekanavissa)	19,5%	35,4%	13,4%	28,0%	3,7%	2,6	2,0
Facebook	69,3%	20,8%	2,0%	7,9%	0,0%	1,5	1,0
Twitter	42,0%	25,0%	2,3%	27,3%	3,4%	2,3	2,0
LinkedIn	47,2%	27,0%	2,2%	20,2%	3,4%	2,1	2,0
tv-mainonta	1,3%	2,7%	0,0%	89,2%	6,8%	4,0	4,0
lehti-ilmoitukset	34,0%	54,3%	0,0%	11,7%	0,0%	1,9	2,0
kohdennettu viestintä eri työntekijäryhmille	16,9%	48,2%	1,2%	32,5%	1,2%	2,5	2,0
suorahaut (head hunter)	9,2%	36,8%	4,6%	48,3%	1,1%	3,0	3,0
vuokratyöyritykset	19,5%	29,3%	2,4%	46,4%	2,4%	2,8	3,0
rekrytointifirmat	13,5%	46,1%	5,6%	34,8%	0,0%	2,6	2,0
digitaaliset rekrytointialustat	45,2%	20,2%	6,0%	26,2%	2,4%	2,2	2,0
oppilaistoyhteistyö	35,2%	45,4%	8,0%	11,4%	0,0%	2,0	2,0
yhteistyö TE-toimiston kanssa	49,4%	38,2%	4,5%	6,8%	1,1%	1,7	2,0
rekrytointimessut ja tapahtumat	25,0%	45,6%	3,3%	26,1%	0,0%	2,3	2,0
alueellinen tai maakunnallinen yhteistyö (verkostot)	19,3%	50,6%	3,6%	24,1%	2,4%	2,4	2,0
muu, mikä?	18,2%	9,1%	0,0%	54,5%	18,2%	3,5	4,0

#### LIITE 4 Työntekijäkokemusta koskevat väittämät

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän ajatuksia ja tunteita, joita syntyy kaikissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa. Hyvä työntekijäkokemus edellyttää työntekijäymmärrystä. Työntekijäymmärrys puolestaan tarkoittaa systemaattisesti kerättyä tietoa nykyisiltä ja potentiaalista työntekijöiltä siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja tärkeitä työssä. Ota kantaa seuraaviin työntekijäkokemusta koskeviin väittämiin.

Taulukko 8: Työntekijäko- kemusta kos- kevat väittä- mät (N=106)	täysin eri mieltä	jok- seen- kin eri mieltä	ei sa- maa eikä eri mieltä	jok- seen- kin sa- maa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Kes- kiarvo	Me- di- aani
hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen	0,9%	0,9%	0,0%	7,6%	90,6%	0,0%	4,9	5,0
hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin	0,9%	1,9%	0,0%	7,6%	89,6%	0,0%	4,8	5,0
hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työn imuun	1,0%	0,0%	0,9%	17,0%	81,1%	0,0%	4,8	5,0
hyvän työntekijäkokemuksen avulla voi erottautua muista työnantajista	1,0%	0,9%	2,8%	18,9%	76,4%	0,0%	4,7	5,0
hyvä työntekijäkokemus vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta	1,0%	1,9%	3,8%	26,4%	66,0%	0,9%	4,6	5,0
hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemukseen	1,0%	0,9%	1,9%	18,9%	76,4%	0,9%	4,7	5,0

hyvän työntekijäkokemuksen avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaation kehittämiseen	1,0%	0,9%	1,9%	16,0%	80,2%	0,0%	4,7	5,0
työntekijäkokemusta mittaamalla ymmäretään paremmin, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijöille	1,0%	2,8%	0,9%	30,2%	65,1%	0,0%	4,6	5,0
hyvää työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää rekrytointimarkkinoinnissa	1,9%	0,9%	1,9%	20,8%	74,5%	0,0%	4,7	5,0

## LIITE 5 Kutsu työpajasarjaan

Hei

Olet vastannut kunta-alan työnantajabrändiin liittyvään kyselyyn kesän 2022 aikana. Kysely liittyy allekirjoittaneen yhteisöpedagogi YAMK opinnäytetyöhön ”Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla” Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Kiitos paljon vastauksestasi!

Kyselyyn vastasi 107 kuntaorganisaatioiden ylimmän johdon edustajaa, mikä on 26% kaikista vastaajista.

Kyselyssä ilmoitit kiinnostuksesi osallistua virtuaalityöpajasarjaan, jossa tavoitteena on etsiä ratkaisuja ja keinoja siihen, miten alan vetovoimaa voitaisiin valtakunnallisesti yhteistyössä Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT:n ja sen jäsenyhteisöjen kanssa vahvistaa. Yli 50 kyselyyn vastannutta ilmoittautui työpajasarjaan. Mukaan on tähän mennessä ilmoittautunut 14 henkilöä. Olisi hienoa saada vielä lisää osallistujia.

### **Virtuaalityöpajasarja kyselyn pohjalta, toivotaan monipuolista osallistujajoukkoa**

Työpajasarja järjestetään sähköisellä Howspace-alustalla. Työpajoissa käytetään osallistavia ja fasilitoivia yhteiskehittämisen menetelmiä. Tavoitteena on, että osallistujat pääsevät keskustelemaan, ideoimaan ja vaihtamaan ajatuksia sekä muodostamaan yhteisen näkemyksen. Työpajasarjan eteneminen perustuu löyhästi palvelumuotoilussa käytettävään Tuplatimantti -malliin. Työpajasarjaa fasilitoivat allekirjoittanut sekä projektipäällikkö Anniina Tuomi.

Yhteiskehittämisen periaatteiden mukaisesti toivoisinkin, että saisimme mukaan mahdollisimman monipuolisen joukon osallistujia erilaisista kuntaorganisaatioista. Osallistua voi joko kaikkiin työpajakertoihin tai vaikkapa vain yhteen työpajaan. Jokaisella työpajakerralla käydään läpi, mitä edellisellä kerralla saatiin aikaan ja jatketaan työskentelyä siitä. Ilmoittautumislinkki löytyy viestin lopusta.

### **Työpajasarjan aikataulu (ilmoittaudu alla olevasta linkistä eri kerroille tai koko työpajasarjaan)**

- 16.9. kello 9–11.30 HAASTEET tarkastellaan ja tarkennetaan kyselystä esiin nousseita haasteita. Valitaan tärkeimmät haasteet jatsoon.
- 23.9 kello 9–11.30 IDEAT ideoidaan ratkaisuehdotuksia haasteisiin, valitaan tärkeimmät ideat jatkotyöskentelyyn
- 30.9. kello 9–11.30 RATKAISUT muotoillaan ideoista ratkaisuja, jotka koostetaan jatkotoimenpide-ehdotukseksi

Työpajan jälkeen saat vielä ottaa kantaa jatkotoimenpide-ehdotuksiin. Kaikki materiaali ja tuotokset ovat jokaisen ilmoittautuneen käytettävissä koko prosessin ajan.

*Varmistathan osallistumisesi alla olevasta linkistä. On myös mahdollista ilmoittaa joku toinen henkilö osallistumaan. Linkki on siksi avoin ja sitä voi toimittaa eteenpäin. <https://q.surveypal.com/Ilmoittautuminen-tyonantajabrandin-kehittaminen-kunta-alalla-tyopajoihin>*

### **Työpajan tulokset dokumentoidaan ja tiivistetään opinnäytetyöhön**

Työpajojen tulokset dokumentoitua niin, että lopulta muodostuu osallistujajoukon yhteinen näkemys. Työpajan tuloksista muodostetaan jatkoehdotus Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT:lle ja työpajan tulokset raportoidaan osana opinnäytetyötä.

Olethan yhteydessä, mikäli sinulla on kysyttävää.

Anna-Mari Jaanu  
Ohjelmapäällikkö/Yhteisöpedagogi YAMK -opiskelija  
Työelämän kehittämishankkeet  
Kuntatyö2030  
Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT  
[anna-mari.jaanu@kt.fi](mailto:anna-mari.jaanu@kt.fi)  
Puh. 050 572 4620

## LIITE 6 Ilmoittautuminen työpajasarjaan

Ilmoittautuminen työpajasarjaan: Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla

Työpajasarjan virtuaaliset työpajat ovat perjantaisin 16.9., 23.9. ja 30.9 kello 9.-11.30. Voit osallistua kaikkiin tai vain yhteen työpajaan. Ilmoittautuminen johonkin työpajaan antaa sinulle oikeudet seurata työpajatyöskentelyn etenemistä Howspaceassa.

Jokaisen kerran alussa kerrataan, mihin edellisellä kerralla jäätiin. Näin sinun on helppo hypätä mukaan, vaikkeet pääsisi osallistumaan kaikkiin. Tärkeintä olisi saada mahdollisimman monipuolisen osallistujajoukon näkemys ja tuottaa ratkaisuehdotuksia työnantajabrändin kehittämiseen kunta-alalla sekä KT:n että sen jäsenyhteisöjen yhteistyöhön teemassa tulevaisuudessa.

Täytä yhteystietosi ja muista painaa lopuksi sivun oikeassa alalaidassa olevaa "Lähetä vastaukset" -palkkia. Ilmoittautuneille lähetetään linkki Howspace-alustalle. Ilmoittaudun työpajasarjaan \*

Kaikki kerrat 16.9., 23.9. ja 30.9. kello 9.-11.30

16.9. kello 9.-11.30

23.9. kello 9.-11.30

30.9. kello 9.-11.30

Ilmoittautumislomake:

Sukunimi: \*

Etunimi: \*

Organisaatio: \*

Titteli:

Sähköpostiosoite: \*

Tutkimuslupa

Ilmoittautumalla ja osallistumalla työpajasarjaan suostun siihen, että työpajasarjan tuloksia hyödynnetään ja esitellään Anna-Mari Jaanun Humanistisen ammattikorkeakoulun Yhteisöpedagogi (YAMK) -opinnäytetyössä "Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla". Opinnäytetyö julkaistaan julkisessa Theseus -tietokannassa.

Työpajasarjaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä sitouta ilmoittautunutta. Työpajassa syntynyttä tietoa tiivistetään, vedetään yhteen ja teemoitellaan Howspace-alustalle tallennettua tietoa hyödyntämällä. Howspace-alustalle tallennettu tieto vietään työpajasarjan päättymisen jälkeen Excel- tai pdf-muodossa Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT:n tietoturvalliseen verkkoympäristöön, mihin ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on pääsy.

Kaikki data poistetaan sen jälkeen kun opinnäytetyö on valmis. Kaikki data poistetaan myös Howspacesta. Howspaceen tallennettu tieto on anonymiä pl. osallistujien tiedot,

jotka näkee ainoastaan administraattori (opinnäytetyön tekijä ja hänen kollegansa). Kaikki osallistujatiedot (eli nimi, sukunimi ja sähköpostiosoite) poistetaan Howspacesta kaksi viikkoa työpajasarjan päättymisen jälkeen.

Mahdolliset yksilö- ja ryhmätöiden pohdinnat ja tulokset tallennetaan Howspace-alueelle ja/tai Howspaceen uoptettaviin työkaluihin tai sovelluksiin siten, että kirjoittajaa ei voi tunnistaa. Kaikki vastaukset kysymyksiin chattikentissä ja muissa työkaluissa määritellään siten, että vastaukset ovat anonyymejä.

Tutkimusluvan hyväksyminen\*

Olen lukenut ja hyväksyn kohtaan "tutkimuslupa" kirjoitetut asiat

Lisätietoja tai terveisiä

## LIITE 7 Näkymiä Howspace-alustalle

KT
Tervetuloa
Työpaja 16.9.2022
Työpaja 23.9.
Työpaja 30.9.2022
👤

# Tervetuloa!

Tutustuthan tähän aloitussivuun ja vastaat sivun alaosassa oleviin kysymyksiin.

**Miten prosessimme etenee?**

**Onko sinulla kysyttävää?**

Onko sinulla kysyttävää työpajaan liittyen? Tai muuta aiheeseen liittyvää, jonka haluat jakaa muille?

📷 Kuva/video
📤 Julkaise

**Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla**

**Tervetuloa mukaan yhteiselle oppimismatkallemme!**

Kiitos kun olet ilmoittautunut työpajasarjaan. Sinulla oli mahdollisuus ilmoittautua yhteen tai useampaan kertaan.

Muistathan merkitä työpajakerrat kalenteriisi. Työpajat ovat 16.9., 23.9. ja 30.9. kello 9 - 11.30.

Työpajoja fasilitoivat ohjelmapäällikkö ja opinnäytetyön tekijä Anna-Mari Jaanu sekä projektipäällikkö Anniina Tuomi KT:stä.

**Tavoitteenamme on** palvelumuotoilua, yhteiskehittämisen keinoja ja osallistavia menetelmiä hyödyntäen pohdita, ideoida ja tuottaa jatkoehdotuksia siihen, miten KT voisi jatkossa yhteistyössä jäsenyhteisijensä kanssa parantaa kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändiä.

Samalla päästään keskustelemaan ja vaihtamaan ajatuksia kollegoiden kanssa eri puolilta Suomea.

- Työpaja 1 HAASTEET Keskustellaan teemasta, liitätään yhteistä ymmärrystä ja määritellään teemaan liittyviä haasteita kyselyn pohjalta. Valitaan haasteet jatkoideointiin.
- Työpaja 2 IDEAT Ideoidaan ratkaisuja haasteisiin, valitaan parhaat ideat jatkokoon.
- Työpaja 3 RATKAISUT Ratkaisuvaihtoehtojen työstäminen ja jatkosuositukset.

**Työpaja-alusta on käytettävissä koko työpajasarjan ajan. Avaamme osiota tiettyä aikataulussa.**

Nähdään pian!  
Ihmissuonein tervetuin,  
Anna-Mari Jaanu ja Anniina Tuomi

**Opinnäytetyöstä ja kyselystä**

Työpajasarja liittyy allekirjoittaneen yhteisopedagogi - työyhteisön kehittäjä YAMM -tutkintoon Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Työn tilaaja on Kunta- ja hyvinvointialueyhtenäntajat KT. Opinnäytetyö valmistuu marraskuun puoliväliin mennessä.

Opinnäytetyön tulee olla tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Siksi se jakaantuu kahteen osaan: kartoittavaan kyselyyn ja kehittämisoioon eli kyselyn tulosten pohjalta suunniteltuun työpajasarjaan.

Opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys on: miten KT voisi jatkossa yhteistyössä jäsenyhteisijensä kanssa parantaa kunta- ja hyvinvointialan työnantajabrändiä.

Työnantajabrändin kehittäminen kunta- ja hyvinvointialalla -kyselyssä kartoitettiin em. lisäksi monia muitakin asioita (kts. liitteenä kyselypohja). Kysely oli varsin laaja ja siitä saadaan paljon dataa jatkoa ajatellen. Kyselyyn vastasi 107 henkilöä (otos 405).

Opinnäytetyössäni en pysty käsittelemään kyselystä saatavaa dataa kovinkaan monipuolisesti, vaan kyselyn tulokset esittelen suorina jakauksina ja osa kyselyn tuloksista rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Keskityn opinnäytteen päätätutkimuskysymykseen.


Kyselyssä oli kuitenkin järkevä kartoittaa työnantajabrändin kehittämistä ja siihen liittyviä asioita laajasti koko alalla. Koska dataa on runsaasti, sitä tullaan jatkossa hyödyntämään KT:ssä.

**Kyselyrunko**

Tästä voit tarkastella kyselyrunkoa

[Työnantajabrändi kunta-alalla.pdf](#)

space.com/tervetuloa

KT Tervetuloa Työpaja 16.9.2022 Työpaja 23.9. Työpaja 30.9.2022 

### Työnantajabrändin kehittäminen kunta-alalla, työpaja 1 HAASTEET 16.9.2022 kello 9.-11.30

HUOM! Työpajan eteneminen on vielä piilotettuna. Avaamme sivua työpajassa sitä mukaa kun työskentelymme etenee. Alta näet työpajan tavoitteen ja ohjelman.

### Osallistu työpajaan tästä

Pääset virtuaalokokoukseen painamalla liity -painiketta.

[Liity](#)

### TYÖPAJAN TAVOITE JA ETENEMINEN:

Tavoitteena on pohtia työnantajabrändin kehittämiseen liittyviä haasteita kyselyn pohjalta ja kiteyttää tärkeimmät haasteet yhdessä.

- OSA1: Tervetuloa. Tavoitteiden kertaus.
- OSA 2: Virittäytyminen. Tutustutaan toisiimme.
- OSA 3: Lyhyt kertaus opinnäytetyöhön ja sen tilanteeseen
- OSA 4: Minkälaisia haasteita kyselystä saatiin? Pohdintaa yksilötyönä
- TAUKO
- OSA 5: Haasteiden pohdintaa ryhmätyönä
- OSA 6: Haasteiden kiteyttäminen seuraavaa kertaa varten.
- OSA 7: Mitä saimme aikaan tänään? Mitä seuraavalle kerralle? Palaute.

Voit esittää kysymyksiä työpajaan liittyen. Tämä chati on käytössä koko työpajan ajan. HUOM! Osa työpajan sisällöstä on piilotettu ja aukeaa vasta työpajan alkaessa.

[Kuva/video](#) [Julkaise](#)

### OSA 4: Haasteet kyselystä

1. Käydään läpi haasteita kyselystä
2. Yksilötyö: pohdi vielä mielessäsi haasteita.
  1. Lue ensin oikealla oleva dokumentti "haasteet tarkennettuna". Sieltä näet enemmän yksityiskohtia.
  2. Tee sen pohjalta muistiinpanoja itsellesi. Mitä muuta sinulle tulee mieleen? Miten haluaisit kommentoida kyselystä esiin nousseita haasteita? Vai tyhjenikö pajatso jo?
  3. Kirjoita alustalle oikeaan kohtaan ajatuksiasi. Mitä puuttuu? Mitä pitäisi ottaa huomioon?

### Ajastin yksilö

### HAASTEET TARKENNETTUNA

[Haasteet kyselystä.pdf](#)

[iasaria.in.howspace.com/tvonaia-1692022](https://iasaria.in.howspace.com/tvonaia-1692022) työnantajabrändin kehittäminen (avoimet