

OPINNÄYTETYÖ

HR-PALVELUJEN MERKITYS ESIHENKILÖN HENKILÖSTÖKOKEMUKSEEN

Tapauksena Espoon kaupungin varhaiskasvatusyksiköiden johtajat

Riikka Mykrä

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

5/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (YAMK)

Tekijä: Riikka Mykrä

Opinnäytetyön nimi: HR-palvelujen merkitys esihenkilön henkilöstökokemukseen

Sivumäärä: 66 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja: Oona Tikkaaja

Työn tilaaja: Espoon kaupunki, HR-neuvomo

Opinnäytetyön tilaaja, Espoon kaupungin keskitettyjen henkilöstöpalvelujen HR-neuvomo, tarjoaa palvelussuhteeseen liittyviä palveluja koko 10 000 hengen henkilöstölle. Henkilöstökokemuksen parantaminen oli määritelty koko henkilöstöyksikön yhteiseksi tavoitteeksi vuodelle 2023. Erityiseksi kohderyhmäksi myös henkilöstöhallinnon palveluissa tilaaja on nostanut varhaiskasvatuksen kriisiytyneen henkilöstötilanteen vuoksi varhaiskasvatussyksiköiden johtajat.

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mikä merkitys HR-palveluilla on varhaiskasvatussyksikönjohtajille ja mitä henkilöstöpalvelut voivat tehdä tämän esihenkilöryhmän henkilöstökokemuksen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tietoperusta käsittelee ja määrittelee henkilöstökokemusta, sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen mittaamista sekä henkilöstöpalvelujen (HR) roolia työelämässä.

Aineistonkeruumenetelminä toimivat asiakaskohderyhmälle tehty kysely ja kyselyn tulosten pohjalta henkilöstöasiantuntijoille pidetty kehittämistyöpaja. Ensimmäisen aineiston muodosti asiakaskohderyhmälle eli varhaiskasvatussyksiköiden johtajille lähetetty kysely HR- eli henkilöstöpalveluista ja niihin liittyvistä kokemuksista. Kyselyn vastausten analysoinnin jälkeen niiden pohjalta pidettiin tilaajan tarpeeseen muokattu Sitran (2021) Tulevaisuustajuus – työpaja, jossa lähdettiin etsimään sekä nopeasti että pidemmällä aikavälillä toteutettavia tutkimuskysymyksiin vastaavia ratkaisuja.

Opinnäytetyön tuloksina selvisi, että HR-palvelut koettiin pääosin melko tai erittäin merkityksellisinä palveluina ja asiakaskohderyhmä oli jo monelta osin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja sen vaikutukseen henkilöstökokemuksensa näkökulmasta. Heillä kuitenkin oli myös hyvin konkreettisia toiveita ja kehitysehdotuksia siihen, kuinka henkilöstöpalvelut voisivat palveluun kehittämällä kehittää myös varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstökokemusta. Kyselystä selvisi myös, että kohderyhmälle oli tärkeää myös tapa, jolla heidät HR-palveluissa kohdattiin. Opinnäytetyön lopputuloksena tuotettiin tilaajalle toimenpidesuosituksia, joita kehittämällä kohderyhmän henkilöstökokemus paranee. Osa työpajassa kehitetyistä olemassaolevien palvelujen parannuksista toteutettiin käyttöön jo ennen opinnäytetyön valmistumista.

Asiasanat: henkilöstökokemus, työntekijäkokemus, henkilöstöhallinto, hr, esihenkilötyö

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Master program

Author: Riikka Mykrä

Title: The importance of HR services for supervisors' employee experience

Number of Pages: 66 and 5 attachment pages

Supervisor: Senior Lecturer Oona Tikkaaja

Commissioned by: City of Espoo's Centralised Human Resources Services, HR-neuvomo

The purpose of this thesis was to collect information and examine the impact of Human Resource services on supervisors' own employee experience. This thesis was commissioned by the City of Espoo's Centralised Human Resources Services, HR-neuvomo.

The data were collected from 36 ECEC (early childhood education and care) unit managers through a survey. The data were analyzed using qualitative and quantitative content analysis. After the analysis of the data, a workshop was given for HR professionals who are in the position to develop the services. The workshop was based on Sitra's (2022) Future frequency method, and the goal of the workshop was to find both short- and long-term solutions corresponding to the research question. The theoretical section explores employee experience and HR services, employee experience and how they are connected to each other.

The majority of survey informants believed that HR services can help to create a better employee experience for ECEC unit managers. These results suggest that Human Resource services should be modified according to the needs of managers representing different fields so they would serve everyone optimally. Human Resource services should enable managers to manage their time better to be able to concentrate on their priority tasks.

The commissioner received recommendations that include development suggestions for HR services so they can better support managers' employee experience.

Keywords: employee experience, human resources, HR services

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ..... | 6 |
| | 2.1 Opinnäytetyön tarve ja tavoite..... | 6 |
| | 2.2 Tilajaorganisaation esittely ja tutkimuskysymykset..... | 8 |
| | 2.3 Varhaiskasvatuksen tilanne..... | 11 |
| 3 | HENKILÖSTÖKOKEMUS JA HENKILÖSTÖHALLINTO..... | 14 |
| | 3.1 Mikä henkilöstökokemus?..... | 14 |
| | 3.2 Henkilöstöhallinnon rooli ja tehtävät..... | 20 |
| | 3.3 Henkilöstökokemuksen mittarit..... | 24 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 29 |
| | 4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus..... | 29 |
| | 4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen menetelmät..... | 30 |
| | 4.3 Kyselyn toteutus..... | 32 |
| | 4.4 Työpajan toteutus..... | 36 |
| 5 | TULOKSET, ANALYYSI JA JALKAUTTAMINEN..... | 40 |
| | 5.1 Kyselyn tulokset ja analyysi..... | 40 |
| | 5.2 Työpajan tulokset ja analyysi..... | 51 |
| | 5.3 Tulosten yhteenveto ja toimenpidesuosittelujen jalkauttaminen..... | 54 |
| 6 | POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 59 |
| | LÄHTEET..... | 63 |
| | LIITTEET..... | 67 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tilaaja on Espoon kaupungin keskitettyjen henkilöstöpalvelujen palvelussuhdepalvelujen yksikkö, HR-neuvomo. Espoon henkilöstöyksikön, jonka alle HR-neuvomo kuuluu, yksi tavoite vuodelle 2023 on henkilöstön henkilöstökokemuksen parantaminen (Espoon kaupunki 2023 c). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössäni tutkin, millainen merkitys Espoon kaupungin HR-palveluilla on varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemukseen ja miten organisaation keskitettyjä HR-palveluita tulee kehittää henkilöstökokemuksen parantamiseksi. HR-neuvomon toimintaa ja palveluja kehitettiin henkilöstöhallinnon ammattilaisille suunnatun työpajan kautta varhaiskasvatusyksiköiden johtajille lähetetyn kyselyn tulosten pohjalta.

Henkilöstöhallinnon rooli ja merkitys tunnistetaan liiketoiminnan strategisena kumppanina esimerkiksi prosessien tehokkuuden näkökulmasta (Ulrich 2007, 48–49). Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla tunnistetaan myös olevan rooli johdon tukemisessa (Kaijala & Tolvanen 2020, 199), mutta tutkimusta tai työelämäkeskustelua henkilöstöhallinnon merkityksestä esihenkilön henkilöstökokemuksen näkökulmasta puuttuu. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset kuitenkin voivat vaikuttaa koko henkilöstön työhyvinvointiin tukemalla esihenkilöitä heidän työssään (Österberg 2014, 176–177) ja työhyvinvointi puolestaan on yksi henkilöstökokemuksen tekijöistä. Yksi kaikkia organisaatioita yhdistävä tärkeä tavoite voisi olla monipuolinen hyvinvoinnin huomioiminen ja edistäminen. Yksilön kokonaisvaltainen kokemus työstä voisi olla itsessään jo tärkeä tavoite, sillä hyvinvoiva työntekijä on myös tuottavampi työntekijä (Mäkelä & Uotila 2014, 203).

Aiheesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia, mutta tilaajalla oli tarve tämän uuden näkökulman selvittämiseen, joten tartuin siihen opinnäytetyön aiheena. Opinnäytetyön tilaajan, HR-neuvomon, asiakkaita ovat myös esihenkilöt ja henkilöstöasiantuntijoilla on päivittäin mahdollisuus vaikuttaa esihenkilöiden henkilöstökokemukseen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena valmistuneet toimenpidesuositukset antavat Espoon HR-neuvomolle ja mahdollisesti muidenkin kuntien henkilöstöhallinnolle ajatuksia ja välineitä pohtia ja kehittää omaa rooliaan esihenkilöiden henkilöstökokemuksen rakentajana.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Opinnäytetyön tarve ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöpalvelujen merkitystä varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemukseen ja miten henkilöstöpalveluilla voidaan parantaa esihenkilön henkilöstökokemusta. Tämän opinnäytetyön tavoite oli saada esiin haastavassa esihenkilöasemassa olevien varhaiskasvatusyksiköidenjohtajien henkilöstökokemuksen rakentumisen tekijöitä ja parantaa HR-palveluja niiden osalta. Opinnäytetyössä laadittiin toimenpidesuositukset Espoon henkilöstöpalveluille varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen parantamiseksi HR-näkökulmasta. Tilaajaorganisaatio määritteli tutkimusluvassa kehittämistyön julkiseksi. Siten myös muut kunnat pääsevät hyödyntämään tämän ajankohtaisen aiheen tuloksia, uudenlaista näkökulmaa ja pohdintaa. Tässä opinnäytetyössä puhutaan henkilöstöpalveluista, joka voidaan lyhentää muotoon HR tai HR-palvelut. Osassa lähdemateriaaleista käytetään termiä esimies, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään termiä esihenkilö, koska se on terminä vakiintunut tilaajalle käyttöön.

Espoon henkilöstöpalvelut haluavat tukea esihenkilöitä heidän haastavassa työssään tarkoituksenmukaisesti, jonka vuoksi on tärkeää saada tietoa siitä, vastaavatko nykyiset palvelut tarkoitusta myös hyvän henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Esihenkilöiltä vaaditaan paljon ja henkilöstöasiantuntijan tärkeimpiä tehtäviä Joen (2018, 124) mukaan ovatkin esihenkilötyön tukeminen ja johtamisen työkalujen antaminen esihenkilöille. Henkilöstöasiantuntija on luomassa hyvän johtamisen edellytyksiä esihenkilöiden kumppanina. Morgan (2017, 7–9) sanoo, että organisaation tulee tuntea henkilöstönsä luodakseen hyvän henkilöstökokemuksen. Suuressa organisaatiossa eri toimialojen henkilöstön ja heidän tarpeidensa tunnistaminen ja kunkin tarpeisiin vastaaminen on haastavaa. Tähän haasteeseen tällä opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan.

Tämän opinnäytetyön tuotos, HR-palvelujen toimenpidesuositukset ja niiden käytäntöön vieminen tai suunnitelma sille, jakautuvat useampaan eri HR-palveluja tarjoavaan yksikköön painottuen palvelussuhdepalveluiden yksikköön eli opinnäytetyön tilaajayksikköön. Tämä johtuu siitä, että kyselyn aineistosta nousi tarpeita ja toiveita, joita HR-neuvomo ei pysty yksin toteuttamaan. Oli kuitenkin olennaista saada varhaiskasvatusyksiköiden johtajilta ajankohtaista ja relevanttia tietoa heidän tuen tarpeistaan ja toiveistaan henkilöstöpalveluja kohtaan. Kysymyksiin

siitä, mitä virheitä organisaatiossa tulisi oppia korjaamaan tai mitä asioita uudistaa pystyy vastaamaan ainoastaan organisaation oma henkilöstö ja johto. Vastausten selvittämisen jälkeen kehittämissuhteiden tekijänä toimivat organisaation henkilöstöasiantuntijat. (Österberg 2014, 150.) Samanaikaisesti tässä opinnäytetyössä tuli huomioida tilaajan puolelta myös se näkökulma, että henkilöstöpalvelut palvelevat koko 10 000 hengen organisaatiota eikä palvelujen yksilöllinen räätälöinti ole täysin mahdollista. Varhaiskasvatuksen kriisiytyneitä tilannetta, jossa henkilöstöä ei löydy ja henkilöstön sekä varhaiskasvatusyksiköiden johtajien vaihtuvuus on suurta, on kuitenkin tilaajan toimesta päätetty priorisoida.

Tilaajana opinnäytetyölle toimi keskitettyjen henkilöstöpalvelujen palvelussuhdeasioiden yksikön, HR-neuvomo, palvelupäällikkö ja kehittämistyön kohderyhmänä ovat varhaiskasvatusyksiköiden johtajat. Espoon kaupunki haluaa henkilöstöhallinnon olevan ketterä tuki ja kumppani asiakkailleen, vaikka organisaationäkökulmasta palveluja on kohdennettu ja rajattu eri yksiköiden välillä (Espoon palvelupäällikkö 2022). Espoon kaupungin HR-palvelut ovat hallinnollisesti organisoituneet sekä keskitetysti että toimialakohtaisesti ja tässä kehittämistyössä kysyttiin vastaajilta ajatuksia liittyen myös heidän oman, kasvun ja oppimisen toimialan, omista henkilöstöpalveluista. Henkilöstöhallinnon roolia ja tehtäviä organisaatioissa käsitellään luvussa 3.2.

1.1.2023 alkaen kasvun ja oppimisen toimiala, johon kuuluvat varhaiskasvatus ja opetus, on Espoon suurin toimiala. Varhaiskasvatuksessa on valtakunnallisesti suuria haasteita henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden suhteen (Eskelinen & Hjelt 2017, 46). Sosiaali- ja terveystieteiden, johon lastenhoitajat luetaan mukaan, huolestuttavan suuri vaihtuvuus vaikuttaa sekä asiakkaiden saamaan palveluun että henkilöstön jaksamiseen (Kaijala & Tolvanen 2020, 184). Espoo ei tee tässä poikkeusta. Myös varhaiskasvatusyksiköiden johtajissa on vaihtuvuutta, joka pitää varhaiskasvatuksen jatkuvassa muutoksessa. Osaamista ja tietoa lähtee aina poistuvan henkilöstön mukana ja tämän osaamisvajeen paikkaaminen ei ole aina helppoa. Vuonna 2022 Espoon varhaiskasvatusyksiköiden johtajia rekrytoitiin 40 henkilöä eli 35,4 prosenttia varhaiskasvatusyksiköiden johtajista vaihtui (Espoon rekrytointipalvelut 2023.)

Aihe rajautuu varhaiskasvatusyksiköiden johtajiin, sillä tästä ammattiryhmästä ja ylipäätään vastaavassa roolissa olevien esihenkilöiden saaman HR-tuen merkityksestä henkilöstökokemukseen ei löytynyt aiempaa tietoa. Tarvetta tälle voidaan kuitenkin tulkita olevan, sillä työelämän epävarmuuden lisääntyessä ylimmän johdon kova paine näkyy ja ylin johto kaipaa entistä enemmän tukea johtamiseen (Eezy flow 2023). Sydänmaalakka (2015, 55) ajattelee, että

julkisen sektorin on löydettävä tehokkaampia uusia tapoja uudistua ja uskallettava kyseenalais-
taa vanhat toimintatavat ennakkoluulottomasti. Suurissa organisaatioissa on usein myös laajat
HR-palvelut henkilöstön tukena ja tässä opinnäytetyössä paneudutaan näiden palvelujen mer-
kitykseen. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset johtavat omalta osaltaan työhyvinvointia esihen-
kilöiden, työsuojelutoiminnan ja työterveyshuollon kanssa (Kuntatyönantajat 2017).

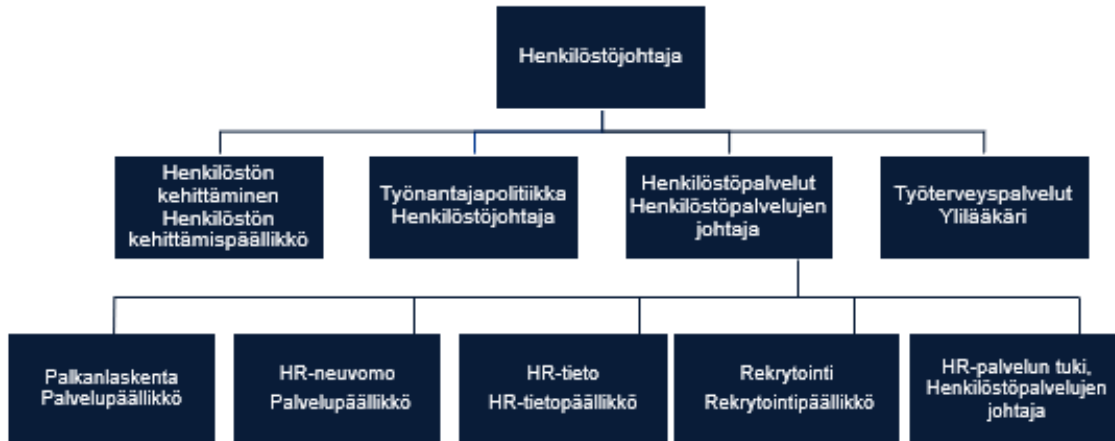
On kriittisen tärkeää, että varhaiskasvatyüksiköiden johtajien arki saadaan tasapainoon, heidät
saadaan viihtymään tehtävässään, kokemaan hallinnan tunnetta omasta työstään ja sitä kautta
johtamaan varhaiskasvatyüksiköstöä laadukkaasti. (Espoon palvelupäällikkö 2022.) Tutki-
muksissa keskitytään usein koko henkilöstön henkilöstökokemukseen, jossa nousee hyvän joh-
tamisen elementit, mutta niin sanotut väliportaant esihenkilöt jäävät usein vähälle huomiolle.
Tätä johtopäätöstäni tukee aiemman aineiston löytymisen haasteet. Alvesson (1996, 125) tuo
esille, että keskijohdolla on aina kaksoisrooli organisaatioissa alais- ja esihenkilöasemansa
vuoksi, joka kohdistaa heihin myös useita erilaisia rooleja aina päätöksentekijästä toisten pää-
tösten toteuttajaksi ja kontrolloijasta valvonnan kohteeksi. Varhaiskasvatyüksiköiden johtajat
toteuttavat yleimmästä johdosta sekä laista tulevia toimintaohjeita ja johtavat virkavastuulla
omien yksiköidensä toimintaa, jonka vuoksi heidän työssään onnistumisen ja hyvän henki-
löstökokemuksen tukeminen on tärkeää. Se on myös edellytys hyvän varhaiskasvatyüksiköiden toteutu-
miselle ja henkilöstön työhyvinvoinnille (Espoon palvelupäällikkö 2022). Lisäksi tämä opin-
näytetyö täydentää Espoossa käynnissä olevaa Executive Master in Business Administration
(EMBA) – lopputyötä, jossa tutkitaan varhaiskasvatyüksiköiden lastenhoitajien ja varhaiskasvatyüksiköiden
opettajien henkilöstökokemusta.

2.2 Tilaajaorganisaation esittely ja tutkimuskysymykset

1.1.2023 Espoon kuntalaispalvelut kokivat uudistuksen, kun niin sanottu ”sote-uudistus” astui
voimaan. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue perustettiin ja Espoon kaupungille tämä tarkoitti,
että hyvinvointialueelle siirtyivät liikkeenluovutuksen periaattein työskentelemään koko sosi-
aali- ja terveysalan henkilöstö sekä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, joka oli ennen muutosta
kuulunut hallinnollisesti Espoon organisaatioon. Myös hallinto ja tukipalvelut sopeutettiin uutta
organisaatiota vastaavaksi. (Espoon kaupunki 2023 c) Vuoden 2023 alusta alkaen Espoon kau-
pungin henkilöstö on jakautunut eri toimialoille siten, että varhaiskasvatyüksiköiden henkilöstö kattaa
noin 30 prosenttia koko henkilöstöstä. Vuodenvaihteessa toteutettu sote-uudistus nähtiin myös

mahdollisuutena varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen aseman vahvistamiseen kuntien hallinto-organisaatioissa (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus 2021, 5).

Konsernihallinnon henkilöstöyksikkö



Kuvio 1. Espoon kaupungin Konsernihallinnon henkilöstöyksikön organisaatiokaavio. Espoon kaupunki (2023 c).

Espoon kaupungin organisaatio jakautuu seuraaviin toimialoihin: Kasvu ja oppiminen, kaupunkiympäristö, elinvoima ja konsernihallinto. Konsernihallintoon sijoittuu keskitetyt henkilöstöpalvelut, joiden lisäksi toimialoilla on omia henkilöstöyksiköitä ja henkilöstöasiantuntijoita. Espoon strategiana toimii valtuuston määrittämä Espoo – tarina, johon pohjautuu myös henkilöstön tavoiteasetanta. Nykyinen valtuustokausi on 2021–2025 ja tähän opinnäytetyöhön nivoutuva tavoite valtuustokaudelle on, että Espoo on oppimisen ja sivistyksen kärkikaupunki, jossa turvataan varhaiskasvatuksen laatu ja nostetaan varhaiskasvatuksen osallistumisastetta. (Espoo 2023.)

Espoon kaupungin henkilöstöyksikkö asetti vuoden 2023 tavoitteiksi henkilöstökokemuksen parantamisen, henkilöstöhallinnon digitalisaation edistämisen, henkilöstön pitovoiman parantamisen ja kestävä talouden ohjelman noudattamisen. Tavoitteita on myös mahdollista yhdistää esimerkiksi miettimällä, voiko henkilöstöhallinnon digitalisaatiota edistämällä parantaa myös henkilöstökokemusta. Digitalisaation edistämällä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi sellaisten prosessien automatisointia tai sähköistämistä, joita ihmisen ei ole välttämätöntä tehdä. (Espoon kaupunki 2023 c). Digitalisaatio onkin ollut merkittävin teknologinen kehitys viime aikoina, joka läpäisee kaikkia toimialoja (Sitra 2023b). Organisaation kehittämistarpeita

tulee tarkastella organisaation ydinosaamisesta, tarpeista ja liiketoiminnasta käsin. Kehittämistarpeita tulee organisaation sisällä tunnistaa niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin ja niissä tulee huomioida sekä nykyinen tilanne kuin tulevaisuudenkin tarpeet. (Joki 2018, 146.) Henkilöstön näkemyksiä onkin perusteltua kysyä vasta, kun organisaation johto on selvittänyt itselleen strategian ja vision, jolloin osataan kysyä henkilöltä oikeita kysymyksiä (Mt. 2018, 155). Tilaaja voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia henkilöstöpalvelujensa kehittämisessä, henkilöstökokemuksen parantamisessa ja sitä kautta toimia yhtenä pitovoimatekijänä henkilöstölle.

Espoon henkilöstöyksikkötasoisia, vuodelle 2023 asetettuja, tavoitteita henkilöstökokemuksen parantamiseksi ovat: työyhteisöjen ja työpaikkojen hyvinvointi paranee ja arki sujuu, muutostuen antaminen kriittisiin kohteisiin onnistuu, etä- ja lähityötä johdetaan hyvin ja tavoitteellisesti (Espoon kaupunki 2023 c). Näihin henkilöstöpalvelut ovat luoneet omia toimenpiteitään ja tämän kehittämistyön tuloksia käytetään kehittämään erityisesti kohderyhmän, varhaiskasvatusyksiköiden johtajien, henkilöstökokemusta.

Espoon kaupungin palvelussuhdepalveluita tarjoavan yksikön, HR-neuvomo, lupaa palvelulu-
pauksessaan tarjota asiantuntijapalvelua henkilöstölle palvelussuhdeasioissa sekä lakien, työehtosopimusten ja kaupungin linjausten tulkinnassa. HR-neuvomon asiantuntijapalvelu edistää yhdenvertaisen henkilöstöpolitiikan toteutumista ja arjen sujuvuutta yhteistyössä esihenkilöiden kanssa. (Mt. 2023 c) Espoon kaupungin kokoisessa suuressa organisaatiossa henkilöstöhallinto on jaettu tarkoituksenmukaisella tavalla moneen, hallinnollisesti eri paikassa sijaitsevaan, yksikköön (Espoon palvelupäällikkö 2023).

Tässä opinnäytetyössä keskitymme palvelussuhdepalveluita antavan yksikön, HR-neuvomon, palveluihin ja organisaation sen määrittelemiin tehtäviin. Tutkimuskysymyksistä käytiin keskustelua tilaajan kanssa ensimmäisen kerran syksyllä 2022 ja ne muotoutuivat aktiivisessa keskustelussa. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millainen merkitys Espoon kaupungin HR-palveluilla on varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemukseen?
- 2) Miten Espoon kaupungin keskitettyjä HR-palveluita tulee kehittää varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen parantamiseksi?

2.3 Varhaiskasvatuksen tilanne

Miksi juuri varhaiskasvatus valikoitui tämän kehittämistyön kohteeksi, vaikka henkilöstöhallinto palvelee koko organisaatiota? Seuraavissa kappaleissa avataan varhaiskasvatuksen toimintaympäristöä ja ajankohtaista henkilöstötilannetta sekä valtakunnallisesti että Espoon kaupungin ja pääkaupunkiseudun näkökulmasta. Asioita käydään läpi opinnäytetyön kannalta olennaisten taustatietojen näkökulmasta ja perustellaan, miksi kohdeorganisaatiossa juuri varhaiskasvatusta on päätetty tukea vahvasti myös henkilöstöhallinnon suunnalta. Tämä opinnäytetyö on osa organisaation laajempaa varhaiskasvatuksen tukemista ja tässä opinnäytetyössä käsittelemme HR-palvelujen merkitystä varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstökokemukseen.

Varhaiskasvatuslaki uudistui vuonna 2018. Uudistuksen myötä varhaiskasvatussyksiköiden johtajilta edellytetään sosionomin tai varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden lisäksi kasvatustieteen maisterin tutkintoa vuodesta 2030 eteenpäin (Varhaiskasvatuslaki 540/2018, 31 §). Lisäksi varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin pätevyys on vuonna 2030 löydyttävä kahdelta kolmasosalta henkilöstöstä ja tästä joukosta vähintään puolella on oltava varhaiskasvatuksen opettajan pätevyys. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajien pätevyys riittää vuonna 2030 vain kolmasosalle henkilöstöstä. (Ruskoaho 2022.)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus julkaisi vuonna 2021 arviointiraportin suomalaisen varhaiskasvatuksen johtamisrakenteista ja johtamisesta. Arviointi toteutetaan vuosina 2020–2023 kaksiosaisena ja raportin toista osiota ei ole vielä saatavilla tätä opinnäytetyötä tehtäessä keväällä 2023. Raportin mukaan ratkaisuja tarvitaan nopeasti päivittäisjohtamisen näkökulmasta henkilöstön riittävyyden turvaamiseksi. (Siippainen, Sarkkinen, Vlasov, Marjanen, Fonsén, Heikkinen, Hjelt, Lahtinen, Lohi ja Mäkelä 2021, 5.) Näitä paikallisratkaisuja pyritään Espoon kaupungilla löytämään eli tukemaan varhaiskasvatussyksiköiden johtajia ja hillitsemään henkilöstön vaihtuvuutta tukemalla varhaiskasvatussyksiköiden johtajia. HR-palvelujen merkityksen selvittäminen ja henkilöstökokemuksen parantaminen ovat osa näitä toimenpiteitä ja siihen tässä opinnäytetyössä keskitytään.

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Mt. 2021, 5) teettämässä kyselyssä selvisi, että kyselyyn vastanneista varhaiskasvatussyksikön johtajista vain 12,2 prosentilla oli sillä hetkellä kasvatustieteiden maisterintutkinto. Tämä tarkoittaa uudistuneen varhaiskasvatuslain myötä

myös Espoon kaupungille joko nykyisten johtajien aktiivista kouluttamista, joka on ajankäytöllisesti pois arjen henkilöstöjohtamisesta, tai uusien varhaiskasvatussyksiköiden johtajien rekrytoimista, jonka tiedetään olevan haastavaa. Kun varhaiskasvatussyksiköiden johtajien koulutustaso nousee, on Espoon pidettävä huoli henkilöstön viihtyvyydestä ja siitä, että henkilöstö kokee saavansa tarvitsemaansa tukea työhönsä myös henkilöstöpalvelujen suunnalta. (Espoon palvelupäällikkö 2022). Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä haettiin kyselyn ja työpajan kautta sekä nopeasti toteutettavia konkreettisia ehdotuksia että pidemmän aikavälillä toteutettavia toiveita henkilöstökokemuksen parantamiseksi.

Pääkaupunkiseudun, Espoo mukaan lukien, varhaiskasvatuksen tilanne on ollut mediassa esillä toistuvasti tätä opinnäytetyötä tehtäessä syksyllä 2022 ja keväällä 2023. Pääkaupunkiseudun kunnat pitivät yhdessä 30 minuutin suoran lähetyksen mediatilaisuuden 3.11.2022 (Helsingin Sanomat 2022) varhaiskasvatuksen kriisiytyneestä tilanteesta. Tilaisuutta pidettiin verraten poikkeuksellisena vastauksena tiede- ja kulttuuriministerin 25.10.2022 järjestämälle varhaiskasvatuksen hätäkokoukselle (YLE 2022), jossa ei löytynyt konkreettisia ratkaisuja asiaan (Helsingin Sanomat 2022a). Pääkaupunkiseudun johdon pitämä mediatilaisuus koski varhaiskasvatuksen työvoimapulaa, riittämättömiä koulutuspaikkoja ja kuntien epärealistisena pitämää tavoitetta saada henkilöstöä koulutettua riittävästi vuoteen 2030 mennessä, jolloin uudet varhaiskasvatuksen kelpoisuusehdot astuvat voimaan. Kuntatyönantajien Ruskoahon (2022) mukaan Suomesta valtakunnallisesti puuttuu vuonna 2030 yli 14 000 varhaiskasvatuksen pätevää opettajaa.

Espoon kaupunki uutisoi lokakuussa 2022 päättäneensä nostaa varhaiskasvatussyksiköiden johtajien tehtäväkohtaisia palkkoja vajaalla 11 prosentilla, koska työn kuormittavuus ja vaatavuus on viime vuosina lisääntynyt ja palkkakehitys oli jäänyt tästä jälkeen (YLE 2022a). Samassa uutisessa Espoon varhaiskasvatuksen johtaja totesi, että kehittämistarvetta on myös varhaiskasvatuksen muun henkilöstön palkoissa. Aiemmin kesällä 2022 Espoon kaupunki ilmoitti alkavansa maksaa määräaikaista kannustuslisää niiden varhaiskasvatussyksiköiden henkilöstölle, joihin on ollut haasteellisinta täyttää avoimia paikkoja (Suomen Tietotoimisto 2022).

Vanhemmat, eli varhaiskasvatuksen palveluja käyttävät vanhemmat järjestivät ”Stop vakava leikki” -mielenosoituksen varhaiskasvatuksen tilanteesta Helsingissä 18.1.2023. Mielenilmauksessa nostettiin esiin Helsingin varhaiskasvatuksen vakava tilanne, mutta nostettiin myös esiin tilanteen olevan vakava muissakin suurimmissa kaupungeissa. (YLE 2023.) Varhaiskasvatuksen henkilöstötilanne on siis vakava ja haastava ja tilaajaorganisaatio on siihen reagoanut.

Tämä opinnäytetyön kehittämistoimenpiteet ovat yksi osa varhaiskasvatuksen haasteiden ratkaisua Espoon kaupungilla, kun selvitimme HR-palvelujen tarjoaman tuen ja palvelun merkittävyyttä henkilöstökokemukseen.

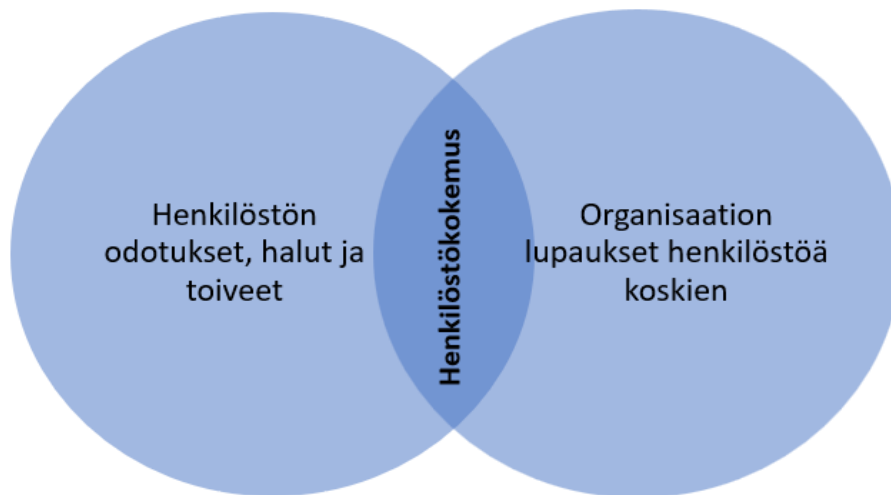
3 HENKILÖSTÖKOKEMUS JA HENKILÖSTÖHALLINTO

3.1 Mikä henkilöstökokemus?

Henkilöstökokemuksesta voidaan puhua myös työntekijäkokemuksena. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä henkilöstökokemus, sillä se on tilaajalla käytössä oleva termi. Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän mielikuvien, tunteiden ja vuorovaikutuksen perusteella syntynyttä näkemystä työnantajastaan. Henkilöstökokemuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöstötyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäksi henkilön kokemuksesta ja kokemuksen merkityksestä. Henkilöstö voidaan myös sitouttaa työnantajaan ja tavoitteiden saavuttamiseen henkilöstökokemuksen kautta. (Korkiakoski 2019, 121–123.)

Henkilöstökokemuksen avulla organisaatio ymmärtää paremmin, mitä henkilöstö pitää tärkeänä ja mikä heitä motivoi sekä mitä henkilöstö tarvitsee voivansa tehdä työnsä paremmin. Organisaation onkin hyvä olla aktiivisessa roolissa henkilöstön kokemusten rakentumisessa, sillä hyvä henkilöstökokemus edellyttää tietoisia tavoitteita, suunnittelua ja yhteistyötä. Kokeemukset nähdään konkreettisena asiana, jonka lopputulema voi olla saavutettu tehtävä tai asia, tunne tai mieliala tai teko, jolla yksilö kokee olevan merkitystä (Huhta & Myllyntaus 2022, 133–138).

Työsuhteen laatu, työn sisältö, työaika ja työaikajärjestelyt, sisäinen viestintä, työn hallinta ja osaaminen ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Kauhanen 2016, 29) ja ne liittyvät henkilöstökokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi henkilöstöasiantuntijalla on myös rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. Henkilöstöasiantuntijalla käytössään olevia keinoja vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ovat esihenkilötyön tukeminen, luomalla mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja seuraamalla henkilöstön kehittämisehdotuksia, tunteita ja tilannetta esimerkiksi henkilöstötutkimuksen avulla. Aika ajoin on tärkeää pystyä kyseenalaistamaan hyväksi koettuja toimintamalleja ja olla valmis kehittämään organisaation toimintaa. (Österberg 2014, 176–177.) Tähän näkökulmaan tartuttiin myös tässä opinnäytetyössä. Tilaajan saamat tulokset omasta, joulukuussa 2022 teetetystä asiakaspalvelukyselystään olivat erinomaisia, mutta tilaaja uskoi, että palvelussa on silti kehitettävää esihenkilöiden henkilöstökokemuksen parantamisen näkökulmasta.



Kuvio 2. Henkilöstökokemuksen tekijät. Morgan (2023). Visualisointi R.M.

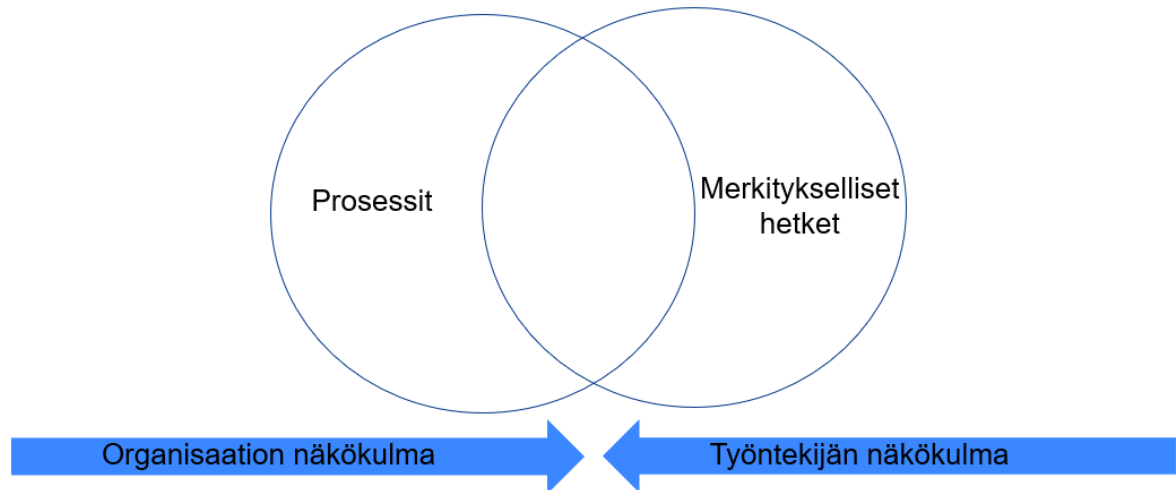
Henkilöstökokemusta rakennetaan organisaatiossa kolmella tasolla: organisaatiotasolla, prosessien ja kohtauspisteiden kautta sekä yksikkö- ja tiimitasolla. Organisaatiotasolla henkilöstökokemukselle luodaan perusta, joka tapahtuu määrittelemällä organisaatiotasoisesti kokonaisuutta tukevia linjauksia kuten visio, strategia, tavoitteet, johtamismalli sekä luomalla myös konkreettisia työkaluja. (Huhta ym. 2022, 203–204.)

Toisella tasolla henkilöstökokemusta voidaan rakentaa sekä prosessi- että vuorovaikutuksen näkökulmasta. Prosessiajattelu on etenkin suurissa organisaatioissa perinteinen tapa hahmottaa organisaation tekemisiä, sillä esimerkiksi henkilöstöprosessit ovat suurissa organisaatioissa tarkkaan piirrettyjä. Vuorovaikutuksen eli kohtauspisteiden näkökulmasta henkilöstökokemusta lähestyvät organisaatiot hahmottavat kohtauspisteiksi kaikki hetket, jolloin työntekijä on tekemisissä organisaation kanssa. Näissä pisteissä tehdyt päätökset määrittävät vahvasti työntekijän kokemusta organisaatiosta. Merkityksellisiksi tai totuuden hetkiksi voidaan kutsua sellaisia erittäin tärkeitä kohtauspisteitä, jotka vaikuttavat miten vahvasti työntekijä sitoutuu työsuhteeseensa. HR-ammattilaiset ovat usein tietoisia kaikista organisaation henkilöstöprosesseista ja ovat taipuvaisia ajattelemaan, että henkilöstökokemus paranee prosesseja parantamalla. Merkityksellisten hetkien kartoittamisella voi tuoda esiin, arvostaako henkilöstö erilaisia kohtaamispisteitä ja asioita prosessien sijaan. Molempia näkökulmia kuitenkin tarvitaan organisaatiossa. Niillä molemmilla on oma roolinsa ja osittain ne menevät päällekkäin. (Mt. 2022, 207–209). Tässä opinnäytetyössä keskitymme tutkimaan henkilöstökokemusta prosessinäkökulmasta, sillä se esiintyy tilaajalla vahvimpana tutkimuskysymysten näkökulmasta, kuitenkin

merkityksellisten hetkien tärkeys myös huomioiden. Henkilöstöhallinnon tehtävä on tukea henkilöstöä ja kehittää sujuvia henkilöstöprosesseja ja sitä kautta tukea henkilöstöä ja hyvää henkilöstökokemusta.

Kolmannella tasolla henkilöstökokemuksen syntyminen ja kehittäminen syntyy aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Organisaatio- ja prosessitasolla voidaan saada aikaiseksi muutoksia, mutta tartuttamalla kehittämisen into myös yksikötasolle saadaan aikaan vaikuttavimmat muutokset. Aktiivisen osallistumisen aste kasvaa, kun yksikkö kantaa vastuuta omasta henkilöstökokemuksestaan. Tämän vuoksi kaikki organisaatiossa tehtävät toimenpiteet tähtäävät yksikkö- ja tiimitason henkilöstökokemuksen kehityksen tukemiseen. (Mt. 2022, 210.)

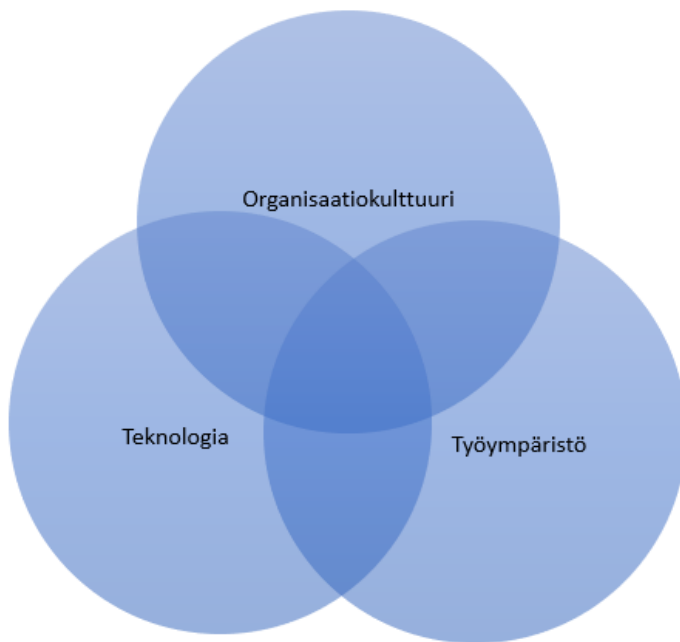
Henkilöstökokemuksen johtamisessa haastavaa on, että organisaatio pystyy johtamaan henkilöstökokemusta vain välillisesti. Työntekijät määrittelevät itse hyvän henkilöstökokemuksen ja sen mikä heille on merkityksellistä, eikä organisaatio voi määrittellä sitä henkilöstön puolesta. Organisaatio voi johtaa palvelussuhteen elinkaarta ja kokemuspisteitä, jotka yhdessä muodostavat henkilöstökokemuksen. (Mt. 2022, 207.)



Kuvio 3. Prosessien ja merkityksellisten hetkien suhde toisiinsa. Huhta ym. (2022, 209). Visualisointi R.M.

Henkilöstön kolmella tasolla rakentuvat kokemukset muodostuvat kolmesta osasta: ennakointi, osallistuminen ja reflektointi (Mt. 2022, 139). Ennakointi on tämän opinnäytetyön tilaajan kohdalla hetki, kun esihenkilö etsii organisaation sisäisestä Intranetistä vastausta kysymykseensä ja kenties päättää ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Osallistumisen vaihe tarkoittaa tilaajalle sitä, kun esihenkilö etsii vastausta Intranetistä, puhuu puhelua henkilöstöasiantuntijan

kanssa tai on kirjoittanut sähköpostia ja odottaa siihen vastausta. Reflektointivaihe tulee vastauksen löytymisen jälkeen, kun esihenkilön tulee osata soveltaa saamansa tieto käytäntöön. Henkilöstöpalvelujen tavoite on onnistua näissä kaikissa. Jokainen näistä vaiheista koostuu mikrokokemuksista eli yksittäisistä kohtauspisteistä, joista organisaatio pyrkii luomaan eheän kokonaisuuden. Kohtauspisteet eivät ole keskenään saman arvoisia, vaan ne voidaan jakaa seuraaviin tasoihin: arkipäiväiset, tietoiset, mieleenpainuvat, merkitykselliset ja mullistavat. (Mt. 2022, 139–141.)

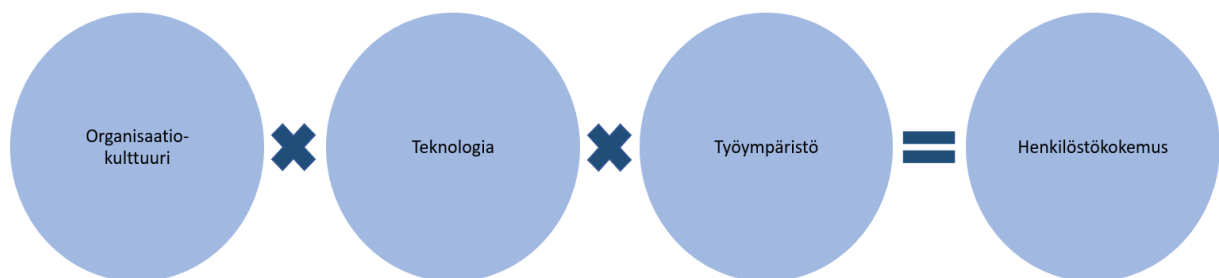


Kuvio 4. Henkilöstökokemuksen osa-alueet. Morgan (2023). Visualisointi R.M.

Henkilöstökokemus muodostuu organisaatiokulttuurista, työympäristöstä ja teknologiasta (Kajala ym. 2020, 17). Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan henkilöstön ajattelua ja käyttäytymistä ohjaavia organisaation arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista (Haapakoski, Naumanen, Viitala, Kultalahti, Lehtineva, Pietiläinen, Rusko, Jestilä, Jaakkola, Lemmetty, Riivari, Reiman, Kekkonen, Lindholm, Liesivuori, Isoaho, Kiiveri, Hyrkkänen, Karppi, Vanhamäki, Janhunen, Kiviniemi, Rajakangas 2023, 312). Teknologia heijastuu työskentelypaikkoihin, työskentelytapoihin ja muuttaa kommunikaatiota sekä saavutettavuutta. Virtuaalisuus lisääntyy teknologian myötä ja organisaatiot sekä sen työntekijät muuttuvat jatkuvassa valmiustilassa oleviksi organisaatioiksi ja henkilöiksi. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen voi virtuaalisuuden myötä vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Viitala, Järnlström, Uotila 2014, 1.)

Henkilöstökokemukseen vaikutetaan organisaatiokulttuurilla ja sitä myös johdetaan organisaatiokulttuurilla (Haapakoski ym. 2023, 308). Jokaiseen organisaatioon muodostuu organisaatiokulttuuri, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Koko organisaatio ei välttämättä jaa samaa kokemusta organisaatiokulttuurista, vaan siihen vaikuttaa historia, työn sisältö, toimintatavat ja työpaikan sijainti. Organisaatiokulttuuri kuvastaa niin organisaation tapaa toimia, johtaa ja puhua kuin organisaation sisäisiä käytäntöjä ja tarinoita. (Kaijala ym. 2020, 17.) Myönteisen henkilöstökokemuksen keskeisiä tekijöitä ovat yksilön vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, tunne työn merkityksellisyydestä, työn päämäärien ymmärtäminen sekä henkilökohtaisen osaamisen ja kompetenssin kokemus (Haapakoski ym. 2023, 308).

Kauhanen (2016, 65) kuvaa organisaatiokulttuuria käsin koskemattomissa olevaksi ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Morgan (2023) on esittänyt henkilöstökokemuksen yhtälön rakentuvan kolmen osa-alueen summasta, mutta Korkiakoski (2019, 123) on vaihtanut Morganin osa-alueiden välille kertomerkit osoittamaan niiden välistä riippuvuutta. Korkiakosken mukaan nämä tekijät eivät siis ole kolmen osa-alueen summa, sillä yhdenkin osa-alueen toimimattomuus voi vaikuttaa henkilöstökokemukseen merkittäväällä tavalla.



Kuvio 5. Henkilöstökokemuksen yhtälö. Morgan (2023). Visualisointi R.M.

Työkulttuurista ja kulttuuristrategiasta puhutaan Suomessa melko vähän. Kulttuuristrategian perustana on yhteinen näkemys organisaation halutuista toimintatavoista ja yhdessä toimimisesta. Johtajien työ on muuttunut erittäin haastavaksi, kun henkilöstö tarvitsee yhä yksilöllisempää johtamista ja johtajalta edellytetään myös ymmärrystä eri taustoista ja kulttuureista tulevien arvomaailmasta ja motivaatiosta. Siksi tarvitaan yhteistä, toimintaa ohjaavaa organisaatiokulttuuria, jota johtajat omalla toiminnallaan vahvistavat. (Kaijala ym. 2020, 26, 28.) Henkilöstö on organisaation menestystekijä myös strategisella tasolla ja monet organisaation ottavatkin henkilöstön mukaan pohtimaan strategisia valintojaan. Kaijalan ym. (2020, 18–19) mu-

kaan henkilöstönäkökulman nostaminen organisaation strategiatasolla ei kuitenkaan ole itsessään selvää, vaikka henkilöstö onkin organisaation keskeinen menestystekijä ja tärkein investointi. Organisaatioiden johdot muistavat mainita henkilöstön tärkeimpänä voimavaranaan, mutta strategian, investointien ja markkinoinnin osalta henkilöstö loistaa edelleen poissaolollaan. Työntekijöiden henkilöstökokemus ei parane, ellei siihen panosteta. Työnantajien tulee pystyä vastaamaan paremmin työntekijöiden odotuksiin ylläpitääkseen työn imua ja tyytyväisyyttä. (Huhta ym. 2022, 119.)

Henkilöstönäkökulma on mahdollista ottaa huomioon strategian osana tai laatia erillinen henkilöstöstrategia, jolloin henkilöstökokemus kuuluisi henkilöstöstrategian alaisuuteen (Kajjala ym. 2020, 19–20). Korkiakosken (2019, 121–126) mukaan henkilöstökokemuksesta puhuttaessa on tärkeää rajata myös, mitä henkilöstökokemus ei ole. Henkilöstökokemuksesta ulos rajattavia tekijöitä ovat työnantajabrändäys ja henkilöstöedut. Myöskään henkilöstöhallinto ei ole yhtä kuin henkilöstökokemus, vaikka henkilöstöhallinnolla on vastuullaan muutamia keskeisiä henkilöstökokemukseen vaikuttavia prosesseja kuten rekrytointi, kehittäminen ja perehdyttäminen. (Mt. 2019, 121–126.) Kaikki edellä mainitut henkilöstöön liittyvät asiat voivat kuitenkin kuulua henkilöstöstrategian alle, jossa nostetaan esiin henkilöstön arvostusta ja strategista merkitystä. Pelkät strategiset kirjaukset eivät kuitenkaan riitä, jonka vuoksi organisaation on hyvä täsmentää ja konkretisoida strategian kirjauksia henkilöstöpolitiikassa tai käytännöissä. (Kajjala ym. 2020, 22–23.) Joka tapauksessa johdon on hyvä olla kiinnostunut henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista, koska henkilöstö on olennaisessa roolissa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (Mt. 2020, 200). Tämän opinnäytetyön tilaajalla ei ole erillistä henkilöstöstrategiaa, mutta henkilöstönäkökulma on otettu huomioon monella tasolla. Henkilöstökokemuksen parantamisen tavoite on yksi henkilöstöyksikön yhteisistä tavoitteista vuodelle 2023 (Espoon palvelupäällikkö 2023).

Kehittämällä henkilöstökokemusta vaikutetaan suoraan myös asiakaskokemukseen ja sen vuoksi henkilöstön viihtyminen, motivaatio ja sitoutuminen kiinnostavat organisaatioita. Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen välisen suhteen voimakkuus riippuu toimialasta. (Korkiakoski 2019, 21–23.) Tässä opinnäytetyössä ulkoisia asiakkaita, joihin välillisesti henkilöstön henkilöstökokemus vaikuttaa, ovat kuntalaiset palvelujen käyttäjät, kuten varhaiskasvatukseen osallistuvat lapset ja heidän perheensä. Kuitenkin tämän opinnäytetyön tilaajan ollessa henkilöstöhallinnon edustaja, tässä opinnäytetyössä puhumme organisaation henkilöstöstä asiakkaina ja kehitämme esihenkilöiden asiakaskokemusta osana parempaa henkilöstökokemusta.

Organisaation henkilöstöasiantuntijoiden tulee ymmärtää organisaationsa asiakastyön ja asiakaskokemuksen merkitys (Joki 2018, 19). Yleisesti asiakkaiden odotukset palveluja kohtaan ovat nousseet vuosikymmenien aikana voimakkaasti ja henkilöstön odotukset samalla tavalla. Henkilöstö on kiinnostunut työnantajansa organisaatiokulttuurista ja arvoista palkkauksen lisäksi. (Korkiakoski 2019, 21–23.) Organisaatiokulttuuri on merkittävä osa henkilöstökoke-
 musta, sillä ihmisten syvin tarve on tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi. Tyytyväinen ja osaava henkilöstö luo tuloksellisia ja positiivisia asiakaskohtaamisia, jonka vuoksi henkilöstö-
 asiantuntijan tulisi rakentaa organisaatiokulttuuria ihmisten kohtaamisten ja rakentavan vuoro-
 vaikutuksen varaan. (Joki 2018, 19.)

3.2 Henkilöstöhallinnon rooli ja tehtävät

Henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilöstöasiantuntija toimii esihenkilöiden, johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä (Joki 2021, 19). Henkilöstöhallinnon rooliksi on perinteisesti koettu lakisääteisten henkilöstöasioiden hoitaminen sekä HR-prosessit ja niiden toimivuus. Työehtosopimusten tulkintojen tekeminen, vakuutus- ja työterveysasioiden hoitaminen ja rekrytointiprosessista huolehtiminen kuuluvat henkilöstöhallinnon työpöydälle kuten myös palkanmaksu, ellei sitä ole organisaatiossa siirretty talouspalvelujen vastuulle. (Kaijala ym. 2020, 199–200). Teknologia ja erilaiset digitaaliset työkalut mahdollistavat nykyisin ja tulevaisuudessa yhä monipuolisempia mahdollisuuksia henkilöstöasiantuntijoille. Henkilöstöasiantuntijan tulee kuitenkin muistaa suhtautua kyseisiin työkaluihin ainoastaan työtä tukevinä apuvälineinä ja rakentaa osaltaan organisaatiokulttuuria rakentavan vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtaamisten varaan. (Joki 2021, 19.)

Nykyisin HR:n roolissa korostuvat johdon tukeminen ja strateginen rooli (Kaijala ym. 2020, 199–200). Henkilöstöasiantuntija kysyy oikeita kysymyksiä, haastaa henkilöstöä ja johtoa uudistumaan sekä nostaa asiakasnäkökulmaa esiin kaikessa toiminnassaan sekä ymmärtää asiakastyön ja asiakaskokemuksen merkityksen. Hyvän henkilöstötyön tavoitteena on osaava ja tyytyväinen henkilöstö, joka luo positiivisia asiakaskohtaamisia ulkoisiin asiakkaisiin. (Joki 2021, 19.)

Tässä opinnäytetyössä teoreettisena viitekehyksenä henkilöstöhallinnon roolien osalta toimii Dave Ulrichin esittämän henkilöstöammattilaisten neljä tärkeintä roolia. Ulrichin teoria on Suomessa paljon käytetty ja yleisesti tunnustettu teoria. Sen vuoksi sitä on perusteltua käyttää pohjana, kun avataan henkilöstöhallinnon rooleja laajemmin työelämässä.

Ulrichin (2007, 47–50) määrittelemät neljä henkilöstöammattilaisen tärkeintä roolia ovat strateginen kumppani, hallinnollinen asiantuntija, henkilöstön kehittäjä ja muutoksen edistäjä. Seuraavissa kappaleissa esitellään näiden roolien sisältö, jotta myöhemmin tuloksia kuvatessa on lukijalle selkeää mistä kaikista näkökulmista henkilöstöammattilaiset asioita katsovat samanaikaisesti. Ulrich (2007, 67) korostaa, että kaikissa tilanteissa ei jokaisella yksilöllä ole kaikkien roolien vaatimaa osaamista, mutta henkilöstöammattilaisten tiimissä yksittäisten tiimin jäsenten osaaminen, kyvyt ja lahjakkuudet täytyy saada valjastettua koko tiimin osaamiseksi.

Strategisen kehittäjän roolina on strategisten voimavarojen kehittäminen ja tavoitteena strategian toteuttaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tätä hän toteuttaa yhteensovittamalla henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaa yhteen. Strategisena kumppanina henkilöstöammattilainen esittää kysymyksiä, joilla strategia muuttuu käytännöksi. Liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi, kun johdetaan strategisia henkilöstövoimavaroja. (Mt. 2007, 48–49.)

Hallinnollisen asiantuntijan tehtävänä on organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu. Tästä roolista käsin tavoitteena on luoda tehokkaasti toimivia perusrakenteita ja johdetaan niitä. Näillä perusrakenteille tarkoitetaan esimerkiksi koulutukseen, palkkaukseen, arviointiin ja henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä prosesseja. Käytännössä hallinnollisen asiantuntijan roolissa henkilöstöammattilainen pyrkii tehostamaan henkilöstöprosesseja ja keksimään uusia tapoja tehdä asioita paremmin. (Mt. 2007, 50–51.)

Henkilöstön kehittäjänä henkilöstöammattilainen ohjaa ja sitouttaa henkilöstöä, kuuntelee ja pyrkii täyttämään henkilöstön tarpeita eli tarjoaa voimavaroja henkilöstölle. Henkilöstöammattilaiset ovat läsnä ja osallistuvat henkilöstön päivittäisiin huoliin ja ongelmiin toimien samalla henkilöstön puolestapuhujina sekä linkkinä yrityksen eri tahojen välillä. Tavoitteena henkilöstön kehittäjän roolista käsin on henkilöstön sitouttamisen lisäksi henkilöstön osaamisen kasvataminen. (Mt. 2007, 52.) Monissa organisaatioissa työ ja vastuu on jaettu siten, että henkilöstöammattilaisen tehtävä on varmistaa esihenkilöillä olevan riittävät taidot reagoida alaistensa vaatimuksiin sekä että työntekijöillä on osaamista selvittää työssään eteen tulevista haasteista (Mt. 2007, 69).

Uudistuneen organisaation luominen ja henkilöstön muutoskyvyn varmistaminen kuuluu neljänteen, muutoksen edistäjän rooliin. Uudistumisella ja uudistuneella tarkoitetaan Ulrichin teoriassa organisaation kykyä tunnistaa muutostarpeita, suunnitella ja toteuttaa erilaisia hankkeita

uudella tavalla ja tehokkaammin. Henkilöstöhallinto auttaa organisaatiota löytämään oikeanlaisen prosessin muutoksen toteuttamiseksi, on mukana auttamassa henkilöstöä omaksumaan uusia toimintatapoja ja pääsemään eroon vanhoista. (Mt. 2007, 53–54.)

Ulrichin (2007, 70–73) mukaan henkilöstöhallinnon ammattilaisten monen eri roolin hallitseminen ja niistä selkeästi viestiminen on haastavaa ja voikin aiheuttaa herkästi organisaation sisäisiä ristiriitoja. Roolit saattavat kääntyä toisiaan vastaan, kun henkilöstö näkee henkilöstöammattilaiset eri näkökulmasta kuin johto. Johdolle voi pahimmillaan näyttäytyä, että henkilöstöammattilaiset ovat henkilöstön puolella eivätkö ymmärrä liiketoiminnallista puolta. Henkilöstö puolestaan voi väärinymmärryksessä kokea tulleen petetyksi ja sivuutetuksi, jos henkilöstöhallinnon rooli näyttäytyy heille vain johdon kumppaneina ja johdon kokouksissa istuvana. (Mt. 2007, 70–71.) Myös muutoksentekijän ja hallinnollisen asiantuntijan roolien välille saattaa syntyä jännitteitä, kun henkilöstöhallinto tasapainoilee maltillisten, mutta riittävien uudistusten kesken. Tasapainoa haetaan siis sekä tehokkuuden ja innovatiivisuuden välillä että vapaan toiminnan ja valvonnan välillä. Osa henkilöstöstä haluaisi kaikesta vanhasta eroon, kun taas jotkut haluaisivat edetä hitaammin. Henkilöstöammattilaisen on osattava huomioida organisaation kulttuurin vaikutus hallinnollisten prosessien muutokseen, esimerkiksi miten ja millä aikataululla henkilöstöä tiedotetaan ja koulutetaan. (Mt. 2007, 73.) Eri roolien välillä tasapainoilussa onnistuminen on kuitenkin tärkeää johtamisen tuen onnistumiseksi, sillä myös Sydänmaalakka (2015, 48–49) nostaa tehokkuuden näkökulman yhdeksi tärkeimmistä julkisen sektorin kehittämiskohteista. Hänen mukaansa julkisella sektorilla tulisi kiinnittää enemmän huomiota tuloksiin ja muistaa aina kysyä, mitä organisaatio saa aikaan budjetillaan. Hyvää suoriutumisen johtamista tarvitaan kaikilla tasoilla.

Ainut tapa, jolla tämänkaltaiset ristiriitatilanteet saadaan vältettyä tai ratkaistua on, että jokainen osapuoli organisaatiossa hyväksyy henkilöstöammattilaisen moninaisen roolin. Myös luottamus siihen, että henkilöstöammattilaiset pystyvät luomaan tasapainon osapuolten välille on tärkeää. Ilman henkilöstöhallinnon käyttämistä äänitorvena johdon suuntaan, saattaa johto tehdä päätöksiä puutteellisen tai virheellisen tiedon perusteella. (Ulrich 2007, 70–71.)

Asiakkaiden tarpeisiin tulee haastavasta roolista huolimatta pystyä reagoimaan ketterästi eikä lukita toimintaa ja sen kehittämistä toimintasuunnitelmissa 3–5 vuodeksi kerrallaan, tai edes vuodeksi (Hellström 2015, 4). Myös Ulrich (2007, 281) on nostanut esiin, että tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon rutiinitehtäviä tulisi pystyä hoitamaan samalla, kun henkilöstöammattilaiset keskittyvät strategiaa toteuttavaan työhön ja kasvattamaan henkilöstön sitoutumista. Nyt 15

vuotta myöhemmin Ulrichin ajatuksiin peilaten voimme todeta, että tämä tarve on työelämän nykypäivää, joka tulee esiin myös tämän opinnäytetyön kyselyn tuloksissa. Esihenkilöt kaipaavat henkilöstöammattilaisilta sekä nopeaa tukea arjen tilanteisiin että tulevaisuudessa kehitettäviin toimintamalleihin. Tässä opinnäytetyössä tilaajan toteuttamiksi rutiinipalveluiksi voidaan katsoa päivittäisten palvelussuhdeasioiden neuvonta ja säännöllisesti toteutettavat palvelut. Samanaikaisesti kun henkilöstöasiantuntijat toteuttavat näitä palveluja ja toimivat vuorovaikutuksessa esihenkilöiden kanssa tulee heidän toimia johdon kumppanina omasta roolistaan käsin organisaation kehittämiseksi.

Henkilöstöhallinnon roolia ja organisaation kyvykkyyden kehittämistä mietittäessä on perusteltua nostaa esiin laajempi näkökulma ja yhteiskunnallisten megatrendien tarkastelu (Kaijala ym. 2020, 47), jolloin puhutaan jälleen pidemmän aikajänteen kehittämisestä. Sitran (2023b) Megatrendiselvitys pyrkii lisäämään ymmärrystä yhteiskunnalliseen kokonaiskuvaan siitä, mikä on jo muuttunut, mikä on muuttumassa, miten muutokset kytkeytyvät toisiinsa ja mihin on mahdollista vaikuttaa. Tuoreessa Megatrendi-julkistuksessa (Mt. 2023b) kuvataan tähän opinnäytetyöhön linkittyviksi megatrendeiksi kasvavia hyvinvoinnin haasteita ja lisääntyviä mielenterveysongelmia. Kyseessä ovat laajat kokonaisuudet monine näkökulmineen, mutta tähän opinnäytetyöhön olennainen näkökulma on, ettei hyvinvointia nähdä vain yksilöön rajoittuvana asiana vaan yhteisöjen ja ympäristön merkitys on olennainen. Mielenterveydelliset syyt vaikuttavat yhä useammin työpoissaolojen ja työkyvyttömyyden taustalla. Osallisuuden, yhteisöllisyyden ja onnellisuuden vahvistaminen sekä ongelmien ennaltaehkäisy ja eettinen toiminta korostuvat tulevaisuuden kokonaisvaltaista hyvinvointikäsitystä muodostettaessa. Erilaisten muutostrendien heijastumista tulevaisuuden henkilöstötyöhön on vaikea ennakoita (Viitala ym. 2014, 1). Kuitenkin ongelmien ratkaisuja, joihin työelämän voidaan ajatella olevan mahdollista vaikuttaa omalta osaltaan, ovat riittävien resurssien, yhteisön tuen, oppimisen taitojen ja suvaitsevaisuuden lisääminen (Sitra 2023b). Myös hyvinvointivaltion rahoituksen ollessa keskeinen yhteiskunnallinen haaste (Mt. 2023b) on vastuullista julkisella sektorilla miettiä myös, millä tavalla henkilöstöhallinto tukee esihenkilöitä ja henkilöstöä kaikista näkökulmista parhaalla mahdollisella tavalla, jotta esihenkilöt voivat keskittyä omaan perustehtäväänsä.

Hyvää henkilöstökokemusta tukevaa toivottua kuormitusta, jossa sopivalla tavalla haastavat työtehtävät luovat työn imua ja tuovat työhön lisää mielekkyyttä, kutsutaan työn haastevaatimukseksi (Huhta ym. 2022, 235). Yksilön kyvykkyys tulee esiin, kun hän pääsee haastamaan itseään ja omaa potentiaaliaan ”ihmisen kokoisille haasteilla”. Oppimista tapahtuu, kun yksilö

voi vieraillla oman mukavuusalueensa ulkopuolella kuitenkin palaten mukavuusalueelleen, jossa hän kokee varmuutta tekemisestään. (Joki 2018, 167.) Tämä tiivistää organisaation henkilöstöhallinnon palvelujen merkityksen eli sen, että HR-palvelujen on tarkoitus mahdollistaa työn haastevaatimuksia ja helpottaa työtaakkaa antamalla tukea ja palvelua. Henkilöstöhallinnon tulee kyetä tukemaan esihenkilöitä myös ennakoivasti esimerkiksi Sitran Megatrendit huomioiden. Nimensä mukaisesti henkilöstöpalvelut palvelevat henkilöstöä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilöasemassa olevien varhaiskasvatyüksiköiden johtajien palvelemisen ja sitä kautta henkilöstökokemuksen parantamiseen. Espoon kaupungin henkilöstöpalvelut puhuvat henkilöstöä palvellessaan asiakaspalvelusta ja sisäisistä asiakkaista (Espoon palvelupääällikkö 2023). Koska organisaatiokulttuuri on yksi henkilöstökokemuksen rakennuspilareista, on merkittävää huomioida, miten organisaatiokulttuuri tukee hyvää asiakas-kokemusta silloin, kun henkilöstö on asiakkaan roolissa. Tämän asian äärellä henkilöstöhallinnon ammattilaiset työssään ovat.

3.3 Henkilöstökokemuksen mittarit

Henkilöstöjohtamisessa tutkijoita keskusteluttaa, millaisella aikajänteellä HR-käytänteiden tuloksellisuusvaikutuksia tulisi tarkastella ja vaikuttaako tuloksellisuus HR-käytänteisiin. Tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen yhteys painottaa lyhyen aikajänteen ajattelua (Järlström & Vanhala (2014, 225), jolloin puolestaan voi jäädä huomioimatta pidemmän aikajänteen tuloksellisuutta kehittävät henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmat (Hailey, Farn-dale & Truss 2005, 61). Tuottavuus on kuntaorganisaatioissa tärkeää, kuten myös työhyvinvointi, jonka ajatellaan myös Espoon kaupungilla olevan merkittävä osa hyvää henkilöstökokemusta (Espoon kaupunki 2023 c). Myös Viitala ym. (2014, 5) sanovat, että inhimillinen pää-oma, jolla käsitetään yksilöt kyvyt, arvot, terveys ja osaaminen on tunnistettu jo vuosien 2004–2014 tehdysssä tutkimuksessa aikana merkittäviksi tekijöiksi, joiden varassa organisaatioiden toiminta lepää ja voi kukoistaa.

Tässä opinnäytetyössä annettujen HR-palvelujen toimenpidesuosituksien onnistumista on mahdollista mitata asiakaspalvelutyytyväisyyden näkökulmasta yllä mainitulla HR-neuvomon omalla, säännöllisesti toteutettavalla asiakaspalvelukyselyllä. Tähän asiakaspalvelukyselyyn on mahdollista räätälöidä varhaiskasvatyüksiköiden johtajille oma lisäkysymys toteutettujen palvelujen ja toimenpiteiden onnistumisesta. Henkilöstökokemuksen kehittymistä seurataan Espoon kaupungilla joka toinen vuosi toteutettavalla, valtakunnallisella Kunta10-kyselyllä sekä

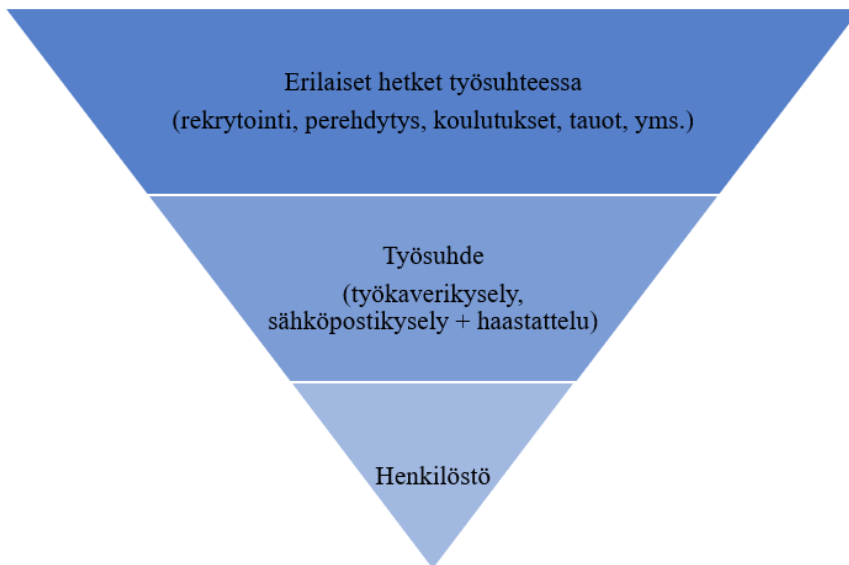
organisaation sisäisellä, neljä kertaa vuodessa toteutettavalla Työfiiliskyselyllä (Espoo 2023 c). Työfiiliskysely on pulssitutkimukseksikin kutsuttu kysely, jolle on tyypillistä pieni kysymysten määrä ja tiheä toteutusväli (Huhta ym. 2022, 98). Kunta10 – kysely toteutettiin syksyllä 2022 ja Työfiiliskysely toteutettiin vuonna 2023 ensimmäisen kerran maaliskuussa. Nämä kyselyt eivät ole kohdistuneet HR-palvelujen merkitykseen osana henkilöstökokemusta eikä niiden tuloksia käydä tässä opinnäytetyössä läpi, mutta Kunta10 tuloksista tehtiin tämän opinnäytetyön kyselyyn nosto. Kyselyn toteutusta käydään läpi luvussa 4.3. Tämän opinnäytetyön toimenpidesuosituksen on laadittu siten, että ne istuvat organisaation tavoitteisiin ja niiden vaikutuksia voidaan mitata organisaation lyhyemmän ja pidemmän aikavälin yhtenäisillä mittareilla.

Hyvä asiakaskokemus, jolla arjessa tarkoitetaan juuri palvelukokemusta, muodostuu muutamista peruselementeistä. Palvelu on niistä yksi olennaisimmista. Hyvän asiakaskokemuksen peruselementteihin kuuluu myös, että asiakasrajapinnassa työskentelevät ymmärtävät organisaation strategian. Työntekijöiden tulee myös saada tehdä itsenäisiä päätöksiä, saada kannustusta innovointiin ja johdon puolestaan tulee karsia turhaa hierarkiaa, haluta investoida asiakasrajapintaan kouluttamalla ja varmistamalla riittävät resurssit sekä palkita hyvästä työstä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 101–111.) Näiden asioiden tukemisessa HR-palveluilla on olennainen rooli.

Hyvä palvelu on yksinkertaisimmillaan asiakkaan odotuksiin vastaamista, joka jättää tunnekokemuksen kautta muistijäljen asiakkaaseen. Pystyäkseen hyvään palveluun on palvelun toteuttajan aidosti haluttava ymmärtää asiakasta, kyetä asettumaan toisen asemaan. Organisaation palvelukulttuuri voi tukea tai olla tukematta aitoa halua palvella asiakasta ja aitoa palveluhaluja kutsutaankin ”can do”-asenteeksi. Can do – asenteessa nähdään vaivaa asiakkaan eteen etsimällä asiakkaalle vaihtoehtoja eikä sanota ei, vaikka se olisi helpompi vaihtoehto. Työntekijät kuitenkin kokevat toimivansa oikein noudattaessaan ohjeistuksia ja sääntöjä kuuliaisesti, mutta usein tämä heijastuu asiakkaalle huonona asiakaspalveluna ja epämieluisana palvelukokemuksena. Tämän vuoksi johdon sitoutuminen palvelukokemuksen kehittämiseen on tärkeää. (Mt. 2016, 104). Espoon kaupungilla henkilöstökokemuksen parantaminen on asetettu koko henkilöstöyksikön tavoitteeksi, joten tavoitteella on johdon tuki takanaan.

Korkiakosken (2019, 130–131) mukaan henkilöstökokemuksen mittaristo on jaettavissa erilaisiin työsuhteen hetkiin, työsuhteeseen ja henkilöstöön. Avainhetket ovat saaneet viime aikoina uuden roolin ja niiden mittaaminen on noussut erittäin tärkeäksi, jotta myös organisaatiojohto on tietoinen, miten henkilöstö voi. Avainhetkiksi työsuhteessa luetaan esimerkiksi perehdytys

ja koulutukset, mutta myös päivittäiset tauot. Henkilöstökokemuksen merkitys avainhetkissä on merkittävä ja sitä tulee osata mitata organisaatioissa.



Kuvio 6. Henkilöstökokemuksen mittarit eri tasoilla. Korkiakoski (2019, 136). Visualisointi R.M.

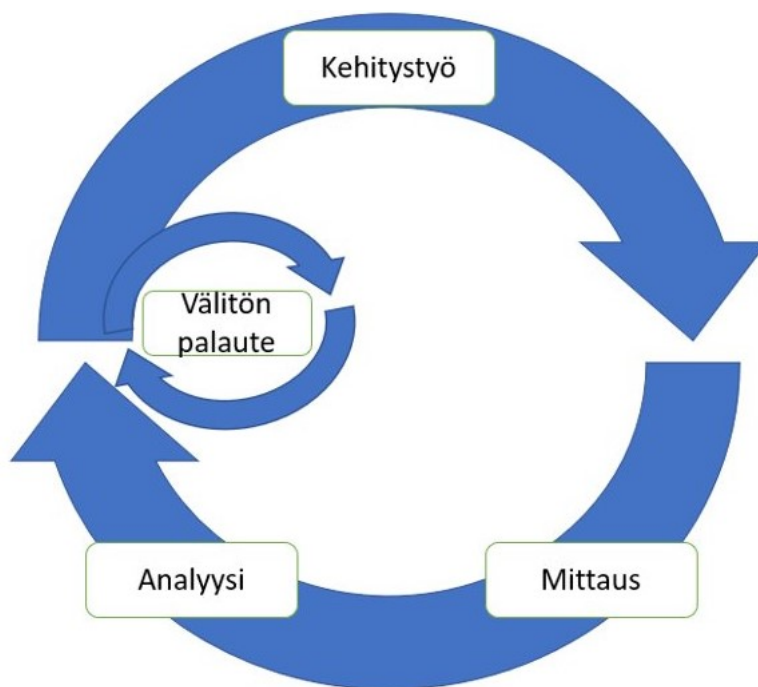
Mikäli henkilöstökyselyssä keskitytään ainoastaan väittämiin, joihin vastaajia pyydetään antamaan arvo ja huonoja arvoja saaneita asioita lähdetään parantamaan, voidaan keskittyä väärin asioihin. Henkilöstökyselyissä onkin tärkeää selvittää, mitkä asiat ovat vastaajille kaikkein merkityksellisimpiä ja ottaa tavoitteeksi parantaa niitä. (Huhta ym. 2022, 86.) Esimerkkinä: kysytään vastaajien mielipidettä organisaation tauko- tai toimitiloista ja niitä lähdetään parantamaan huonojen arvosanojen vuoksi. Kukaan ei todellisuudessa koe organisaation tiloja merkitykselliseksi, koska työtä tehdään pääosin etänä. Tämä tieto jää uupumaan, koska kysyttiin vain arvosanaa kyseisistä tiloista.

Data itsessään ei ole työntekijäymmärrystä, vaikka sitä olisi kerätty monilla eri menetelmillä, vaan kerättyä dataa tulee osata myös hyödyntää. Henkilöstökokemustietoa jalostetaan yleensä ilmiöitä kuvailevaksi tiedoksi. Datasta voidaan esimerkiksi muodostaa kuvaajia osoittamaan aiempiin mittauskertoihin peilattavaa muutosta tai vastaajien välillä olevia eroavaisuuksia. (Mt. 2022, 112–114.)

Henkilöstökokemuksen mittareita on monenlaisia. Espoon henkilöstöpalvelujen mittareiksi henkilöstökokemuksen parantamista arvioitaessa on asetettu Kunta 10 -tulokset ja sieltä erityisesti osuudet, joissa mitataan työnantajan suositteluprosenttia, esihenkilön kokemaa tukea ja

sisäisen työnantajakuva. Kunta 10 - kysely toteutettiin syksyllä 2022 ja tulokset julkisettiin tammikuussa 2023. Kunta 10 – kysely toteutetaan valtakunnallisesti joka toinen vuosi eli tuloksia arvioidaan näiltä osin seuraavan kerran syksyllä 2024. Puhuttaessa työntekijäymmärryksestä Huhta ym. (2022, 75–76) tuovat esiin, että isojen organisaatioiden onkin mahdollisesti järkevämpää muutoksen kiirehtimisen sijaan luoda kahden vuoden kehittämissuunnitelma, sillä organisaation koko määrittelee myös muutoksen ketteryyttä. Työntekijäymmärryksellä haetaan kokonaisymmärrystä henkilöstön yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa sekä eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on tietoon pohjautuva, yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaation henkilöstön hyvinvointi-, sitoutumis- ja motivaatiotekijöitä. (Haapakoski ym. 2023, 309.)

HR-tukea tarjoaa tilaajaorganisaatiossa monta eri yksikköä, jotka toimivat itsenäisesti erillään toisistaan. Esihenkilöille on tarjolla myös muita palveluita, jotka heidän henkilöstökokemuksensa vaikuttavat, kuten yhteistyö työterveyspalveluiden kanssa, tietohallinnon palvelut ja talouspalvelut. Kokonaisuus huomioon ottaen tämän opinnäytetyön kyselyssä päätettiin tilaajan kanssa keskusteltua olla kysymättä suositteluprosenttia. Koko tilaajaorganisaation henkilöstö on puoli vuotta sitten vastannut laajaan kunta10 kyselyyn ja henkilöstökokemuksen kehittymistä seurataan organisaation asettamalla mittaristolla ja frekvenssillä.



Kuvio 7. Henkilöstökokemuksen kehät. Korhikoski (2019, 135). Visualisointi R.M.

Huhta ym. (2022, 73) tuovat esiin, että uusia työkaluja tulisi organisaatiossa ottaa käyttöön ainoastaan, mikäli uuden työkalun antamaa tietoa ollaan valmiita käyttämään. Henkilöstölle suunnatut kyselyt, jotka eivät johda muutoksiin, heikentävät työntekijöiden luottamusta siihen, että työnantaja olisi kiinnostunut henkilöstöstään. Tällaiset kokemukset vähentävät työntekijöiden halukkuutta vastata jatkossa henkilöstökyselyihin. Tätä ajatusta edustaa myös yllä oleva Korkiakosken (2019, 135) kuvio 7, jossa kehitystyö, mittaus ja analyysi kuuluvat jatkuvaan henkilöstökokemuksen mittaamisen prosessiin. Tärkeää on kuitenkin kuvion 7 mukaisesti muistaa välittömän palautteen tärkeys analyysin ja kehitystyön jatkumisen välissä, sillä organisaation mittauksella saamat tiedot eivät yksistään ratkaise henkilöstökokemuksen mittaamista.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tässä luvussa käsittelen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen teoriaa ja tuon esiin niitä erotavia tekijöitä. Näiden perinteisten kahtiajakautuneiden ajattelu – ja toimintatapojen avaaminen on olennaista, jotta tehdyt valinnat kehittämistyön toteutuksen suhteen aukeavat.

Laadullisessa tutkimuksessa yksilön kokemuksiin ja kokemuksista kertomiseen liittyy aina kulttuuri. Näiden kokemusten ja niiden subjektiivisuuden huomiointi kuuluvat myös laadulliseen tutkimukseen. Tavallista laadullisen tutkimuksen analyysissä on tulkinnallisuuden korostaminen, joka liittyy keskeisesti kokemuksellisuuteen. (Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008b, 17–20.) Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan usein laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä. Laadullinen sisällönanalyysi eroaa sisällönanalyysistä siten, että sisällönanalyysiksi kuvataan myös määrällisen ja tilastollisen aineiston analysointia. Vaikka jako laadullisen sisällönanalyysin ja sisällönanalyysin on perusteltu, voidaan molemmista käyttää termiä sisällönanalyysi (Seppänen 2005, 146). Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla etsitään tekstin merkityksiä. Erilaisten dokumenttien analysointi sisällönanalyysin menetelmällä on systemaattista ja objektiivista. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117.) Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävän tiedon tuottamiseen, vaan vastaajien käsityksien ja kokemusten kuvaamiseen sekä tulkitsemiseen.

Määrällisissä tutkimuksissa korostuu looginen päättely tulkinnallisuuden sijaan. Määrällisellä tutkimuksella pyritään keräämään tietoa kattavalta joukolta siten, että yksilökohtainen sattumanvaraisuus karsiutuu. Määrällisellä tutkimuksella rakennetaan kuvausta ja tulkintaa esimerkiksi ryhmien välisistä eroista tai samankaltaisuuksia. Näiden kahden, määrällisen ja laadullisen, tutkimuksen perustavanlaatuisin ero on, että laadullisella tutkimuksella kerätään ja analysoidaan aineistoa, josta meillä on jo paljon tietoa. (Ronkainen ym. 2008b, 17–20.)

Muodostettaessa työntekijäymmärrystä on eduksi hyödyntää monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä, sillä määrälliset menetelmät tuottavat tarkkaa ja yleistettävää tietoa laadullisten menetelmien täydentäessä sitä selittävällä tiedolla. Näin voidaan pyrkiä ymmärtämään myös tulevaa käyttäytymistä. Molempia tutkimustapoja siis tarvitaan työntekijäymmärrystä muodostettaessa. (Huhta ym. 2022, 112–113.) Tässä opinnäytetyössä käsittelemme sisäisen asiakasryhmän, eli

varhaiskasvatussyksiköiden johtajien, kokemuksia ja heidän tuottamaa tietoa henkilöstökokemuksestaan. Tässä opinnäytetyössä sisäisiä asiakkaita edustaa 113 varhaiskasvatussyksikön johtajan joukko, jotka puolestaan johtavat yli 2900 varhaiskasvatuksen henkilöstöön kuuluvaa työntekijää (Espoon kaupunki 2023 c). Tässä opinnäytetyössä yhdistettiin kysely ja työpaja laadukkaan aineiston ja aidon kehittämisen aikaansaamiseksi.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö ja sen menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa perinteisen tieteellisen tutkimuksen tekemisestä sen päämäärällä: tieteellisessä tutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitteena on saada aikaan uusia ratkaisuja tai parannuksia tunnistettuun kehittämistarpeeseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 19–22.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä olivat asiakaskohderyhmälle tehty kysely, työpaja ja tilaajan haastattelu sekä tilaajan kanssa käydyt keskustelut prosessin aikana. Prosessissa syntyneen aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä ja kyselyn määrällisiä vastauksia analysoin Webropolin analyysityökalulla. Toteutin sekä kyselyn avointen vastausten että työpajassa tuotetun materiaalin analyysin teemoittelulla. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä muotona tai vaihtoehtoisena nimityksenä sisällönanalyysille (Vuori 2021).

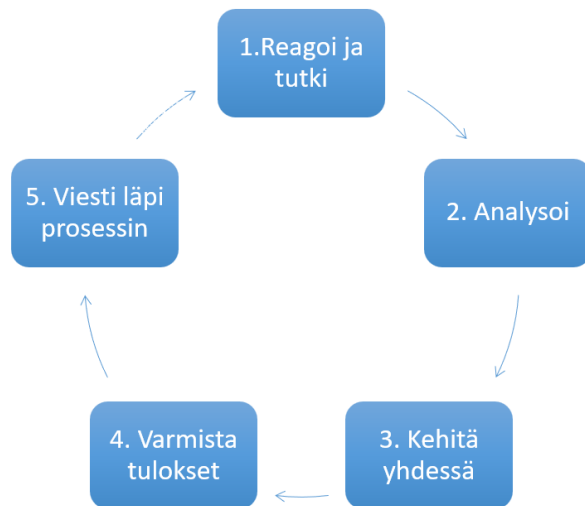
Kehittämisen tavoitteen selkeyttämisen ja tarkemman kehittämistehtävän määrittelyn jälkeen on olennaista paneutua käytettäviin menetelmiin. Kehittämistyössä on jopa suositeltavaa käyttää useampia menetelmiä ja menetelmät voivat olla myös tieteelliselle tutkimukselle epätyypilliseksi katsottuja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä menetelmät ovat enemmän välinearvon roolissa eli määrällisen ja laadullisen menetelmien raja hämärtyy. Olennaista on, että kehittämistyössä käytetyt menetelmät auttavat pääsemään parhaisiin mahdollisiin kehittämisen lopputuloksiin. (Ojasalo ym. 2009, 93–94.). Laadullista ja määrällistä tutkimusta avataan tarkemmin luvussa 4.1.

Tässä opinnäytetyössä kävin aluksi tilaajan kanssa useamman keskustelun todetusta kehittämistarpeesta, kehittämisen tavoitteista ja työn rajauksesta, joiden lopputuloksena työ on toteutettu tilaajaa eniten hyödyttämällä tavalla. Toteutuksessa on yhdistelty määrällisiä ja laadullisia

menetelmiä toteuttaen sekä kysely että työpaja. Työpajaan kutsuin edustuksen HR-asiantuntijoista, jotka pystyvät työssään huomioimaan ja kehittämään kyselyn aineistosta esiin nousevia muutos- ja kehittämistarpeita. Tämän kehittämistyön aineiston keruu tapahtui kaksiosaisesti. Ensin toteutin sähköisen kyselyn Webropol-työkalulla ja kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen työpajan. Sähköiseen kyselyyn vastasi 36 varhaiskasvatyksen johtajaa ja vastausprosentiksi muodostui 31,8 %.

Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen toteutettiin työpaja, jossa olivat mukana hr-asiantuntijoita keskitetyistä henkilöstöpalveluista, palvelussuhdepalvelujen palvelupäällikkö sekä HR-asiantuntija kasvun ja oppimisen toimialalta. Työpajan osallistajat olivat siis niitä, jotka toteuttavat kyselyssä mainittuja palveluita ja tekevät yhteistyötä myös keskenään palvelujen toteuttamisessa. Työpajan tarkoituksena oli käsitellä varhaiskasvatyksen johtajien kokemaa merkityksellisyyttä HR-palveluista, heidän kokemuksiaan, toiveitaan ja tarpeitaan sekä löytää ratkaisuehdotuksia Sitran tulevaisuustajuus – menetelmää mukailleen. Työpajan tarkoitus oli tutkimuksellisen kehittämistyön mukaisesti sitoa kyselytutkimuksen tulokset käytäntöön ja saada mukaan tahoja, jotka voivat vaikuttaa varhaiskasvatyksen johtajien kokemaan tukeen ja toivomiin palveluihin. Työpajan toteutusta käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

Tämä opinnäytetyöprosessi mukaili muutoksen vaiheita kuvaavaa kehitysympyrää (Huhta ym. 2022, 80), joka esiteltä alla kuviossa 8. Prosessi alkoi potentiaalisen tilaajan reagoinnista vaadittavaan muutokseen eli kehityskohteen tunnistamisesta. Kehityskohteen tunnistamisen jälkeen keräsin aineistoa, analysoin aineiston ja järjestin työpajan yhdessä kehittämiseksi. Työpajan tuotokset lähetin puhtaaksi kirjoitettuina tilaajalle ja varmistin, että olen teemoitellut työpajassa tuotetun aineiston oikein. Sekä kyselyn vastaajille että työpajan osallistujille viestittiin prosessin aikana selkeästi, miten kehittämistyö etenee.



Kuvio 8. Kehitysympyrä. Huhta ym. (2022, 80). Visualisointi R.M.

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen tuntui haastavalta suuressa organisaatiossa, jossa kaikki henkilöstöpalvelut ovat omia yksiköitään ja fyysisesti erillään asiakkaiden eli henkilöstön toimipisteistä. Haastavuuden kokemustani lisäsi se, että työn tavoitteena oli parantaa ja kehittää varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemusta tarjoamalla heille merkityksellisiä ja tarkoituksenmukaisia henkilöstöpalveluita, eli aineisto kerättiin eri toimialalta kuin missä kehittäminen tapahtui.

4.3 Kyselyn toteutus

Kyselyillä tyypillisesti saadaan laaja tutkimusaineisto, jonka tuloksia voidaan käsitellä tilastollisesti. Tässä opinnäytetyössä, joka on tutkimuksellinen kehittämistyö, puhutaan aineistosta tutkimusaineiston sijaan. Kyselyä menetelmäksi pohtiessamme tilaajan kanssa kävimme läpi kyselytutkimuksen tyypilliset haasteet, joita Ojasalon ym. (2009, 108–109) mukaan ovat tuotetun tiedon pinnallisuus, miten onnistuneita kyselyn vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta ja tietämättömyys siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselyyn suhtautuneet. Kysely rakennettiin nämä riskitekijät huomioiden ja kysymyksenasettelua pohtien, ja todettiin, ettei näitä haasteita pidetty suurena riskinä tässä kehittämistyössä. Tilaajalla oli olemassa olettaus, että vastaajat ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn. Olettaus perustui siihen, että kyselyllä pyritään saamaan esiin vastaajien kokemuksia saamastaan tuesta ja toiveistaan henkilöstöasioiden tukipalveluihin liittyen. Varsinaista tavoitetta kyselyn vastausprosen-

tille ei asetettu, koska sille ei koettu tarvetta. Vehkalahti (2008, 43) toteaa hyvän otanta-asetelman, joka tässä kehittämistyössä toteutui, mahdollistavan luotettavien johtopäätösten tekemisen, vaikka otoskoko jäisi pieneksi.

Kyselytutkimuksessa yleisesti mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi, joista rajataan havaintoyksiköistä muodostettu otos. Kaikki ne havaintoyksiköt, joiden tutkimisesta ollaan kiinnostuneita, muodostavat yhdessä perusjoukon (Vehkalahti 2019, 43). Varmin tapa saada luotettavaa tietoa on mitata haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. Tämä on usein kuitenkin käytännössä mahdotonta, jonka vuoksi usein keskitytään tutkimaan pienempää otosta. (Ojasalo 2009, 109–110.) Tuomi & Sarajärvi (2013, 86) nostavat esiin, että otoksen valinnan tulee olla sattumanvaraisuuden sijaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tässä kehittämistyössä oli mahdollista ja perusteltua lähettää kysely koko perusjoukolle.

Tilaaajalle oli tärkeää, että henkilöstökokemusta ja HR-palvelujen tuen merkitystä tutkittaessa on tärkeää antaa jokaiselle varhaiskasvatusyksikön johtajalle mahdollisuus vastata kyselyyn. Kohdeorganisaatiossa on 113 varhaiskasvatusyksikön johtajaa (Espoon henkilötietojärjestelmä 20.1.2023) ja kyselyyn vastasi 36 varhaiskasvatusyksikön johtajaa, jotka muodostavat tämän kyselyn otoksen. Kysely oli myös tilaajan mukaan sopiva tapa kerätä aineistoa vastaajien kokemuksista ja toiveista. Varsinaisen kehittämistyön tekivät henkilöstöalan ammattilaiset kyselystä saadun tiedon pohjalta, jonka vuoksi kyselyllä pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja aineisto.

Kyselylomakkeen tekeminen alkoi keskustelulla tilaajan, eli palvelupäällikön kanssa. Keskustelusta nostettiin organisaatiotasoiset kehityskohteet, tilaajayksikön omat ajatukset sekä tiedon tarpeet kohderyhmästä ja heidän palvelemisestaan. Kyselyn rakentaminen tarkoituksenmukaiseksi oli tärkeä osa kehittämistyötä, jonka vuoksi sen kaikki vaiheet avataan seuraavissa kappaleissa. Jo ennen aineistonkeruun aloittamista onkin varmistuttava, että valituilla tiedonkeruu- ja analyysimenetelmillä voidaan vastata tutkimukselliseen ongelmaan (Huhta ym. 2022, 116).

Koska tutkimuksen kohteena on henkilöstökokemus, kyselyyn lisättiin avoimia kysymyksiä tuomaan laadullisen tutkimuksen tuomaa syvyyttä. Useampia tiedonkeruumenetelmiä on mahdollista käyttää samassa kyselyssä toisiaan täydentäen ja tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikeuttaa tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen perusjoukko (Heikkilä 2014, 6–16). Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi ym. 2013, 85), mutta

tilaaja näki kehittämistyön tuloksissa arvoa laajempaankin levittämiseen kuntaorganisaatioissa, jonka vuoksi valittu toteutustapa työlle oli myös perusteltu. Kysely haluttiin linkittää vastaajien omaan arkeen, jonka vuoksi nostin tammikuussa 2023 julkaistuista Kunta10-kyselyn tuloksista tämän opinnäytetyön kyselyyn tieto siitä, että 52,2 % kaikista varhaiskasvatuksen vastaajista koki työmäärän lisääntyneen melko paljon tai erittäin paljon yli sietokyvyn. Tulos kattaa koko varhaiskasvatuksen henkilöstön, sillä esihenkilöistä ei eriytettyjä tietoja ollut mahdollista saada. Tästä tiedosta johdin opinnäytetyön kyselyyn seuraavat kysymykset: Mikä henkilöstö-/palvelussuhdeasioihin liittyvä työtehtävä varhaiskasvatusyksikön johtajana vie sinulla eniten aikaa? Millaista tukea tai palvelua toimialan henkilöstöasiantuntijat ja keskitetyt henkilöstöpalvelut voisivat antaa henkilöstö-/palvelussuhdeasioihin liittyvän työmäärän helpottamiseksi? Nämä avoimet kysymykset antoivat runsaan aineiston työpajaa varten. Kyselyssä oli yhteensä yhdeksän (9) sisältö kysymystä viiden (5) taustakysymyksen lisäksi.

Testasin kyselyä tilaajan lisäksi sekä kohderyhmään kuuluvilla kuin kohderyhmän ulkopuolisillakin henkilöillä, yhteensä 5 henkilöllä. Vehkalahti (2014, 48) mielestä hyviä testajia ovat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat, sillä he pystyvät kommentoimaan asiasisältöä. Tikkaoja (2023) toi keskustelussamme esiin, että täysin aihepiirin ulkopuolinen on usein myös hyvä testaja, jolloin näkökulmana on enemmän kyselyn visuaalisuus, oikea- ja selkeäkielisyys. Kysely muuttikin muotoaan kaikkien testajien kommenttien ansiosta ja tilaaja otti kantaa kysymyksenasetteluihin sekä kyselyn pituuteen. Tilaajan paneutuminen monimutkaisiksi kokemiinsa kysymyksenasetteluihin olikin merkityksellistä, sillä kaikkien vastaajien tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Tällöin Ronkainen, Karjalainen & Mertala (2008a, 36) puhuvat kysyttäväksi muotoilemisesta eli vaikka jokin asia olisi tietämisen arvoinen ei sitä voida kysyä, ellei kysymykselle löydetä vastaajille ymmärrettävää muotoilua. Tutkimuskyselylomakkeessa tärkeintä on, että sillä saadaan kerättyä tietoa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Tilaaja kertoi, että varhaiskasvatus saa vastata lähes jatkuvasti kyselyihin, joten mahdollisimman korkean vastausprosentin saamiseksi kysely on hyvä olla rakenteeltaan ja pituudeltaan napakka (Espoon palvelupäällikkö 2023). Myös Vehkalahti (2014, 48) nostaa esiin niin sanotun vastausväsymyksen, kun kyselyiden määrä on kyselyiden sähköistyttyä kasvanut. Hän korostaa, että vastaaminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta kyselyyn jaksetaan vastata. Vastauksen helpoksi tekemiseen liittyy myös samanlaisten mittarien käyttäminen samassa kyselyssä. Mikäli vastaaja jokaisen kysymyksen kohdalla joutuu tutkimaan, miten väitteeseen kuuluu vastata, voi vastaaja turhautua (Mt. 2014, 38).

Kysely toteutettiin tilaajan toiveesta melko perinteisessä muodossa sekä visuaalisesti että sisälön suhteen. Esimerkiksi nelikenttäkysymykset, toiselta nimeltään kaksiulotteiset kysymykset, poistettiin ja vaihdettiin useampaan Likertin asteikon kysymykseen. Likertin asteikkoa käytetään tyypillisesti mittaamaan erilaisia asenteita, käsityksiä tai jonkin asian merkityksellisyyttä tai tärkeyttä. Asteikon rakenteeseen kuuluu viisi vaihtoehtoa, joista keskimäinen on neutraali vaihtoehto. (Ronkainen ym. 2008b, 23–24.) Kuitenkin Vehkalahti (2014, 2014, 26) kyseenalaistaa keskimäisen vaihtoehdon välttämättömyyden tietyissä kyselyissä. Mikäli keskimäistä vaihtoehtoa ei sanallisesti ohjeisteta, jää vastaajan tulkinnan varaan onko keskimäinen vastaus ”en osaa sanoa” vai neutraali vastaus. Kuitenkin neutraali vastaus on puuttuvaa tietoa parempi. Mikäli ”en osaa sanoa” – vastauksen vastaajalle tarjoaa, Vehkalahti (2014, 36) suosittelee sijoittamaan sen varsinaisen asteikon ulkopuolelle. Tällöin tulee tulosten analyysivaiheessa pitää huoli, ettei ”en osaa sanoa” – vastaukselle ole merkitty arvoa, jolla se päätyisi mukaan esimerkiksi kysymyksen keskiarvoa laskettaessa.

Tässä kyselyssä päädyin harkinnan jälkeen ja tilaajaa konsultoituani pakotettuun Likertin asteikkoon, jossa viides vaihtoehto ”ei kokemusta palvelusta”. Kyselyssä ei siis ollut Likertin asteikolle tyypillistä ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tähän ratkaisuun päädyin, koska kyselyllä haluttiin nimenomaan selvittää priorisoitavia palveluita ja palvelukanavia sekä kehittämisen tarpeita eikä neutraalit vastaukset olisi antaneet tarvittavaa lisätietoa. Pakottaminen ei koskaan toimi hyvän tutkimusdatan puolesta (Nevaranta 2020), jonka vuoksi ”ei kokemusta palvelusta” oli tässä tapauksessa tarkoituksenmukainen neutraali vaihtoehto. Lisäksi kyselyssä käytettiin janakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä on syytä käyttää, mikäli aihe on moniselitteinen, siihen liittyy monia mielipiteitä tai se näyttäytyy vastaajien elämässä eri tavalla (Ronkainen ym. 2008a, 34–35).

Kyselyn visuaalisuudessa kiinnitin huomiota selkeyteen ja helppolukuisuuteen. Kyselyn lähettämisen yhteydessä tuli ajankohtaiseksi kirjoittaa kyselyn vastaanottajille kutsuviesti, saatekirje. Vehkalahti (2014, 47–48) kutsuu saatekirjettä kyselytutkimuksen julkisivuksi. Saatekirjeellä informoidaan vastaajaa mistä on kyse, mutta ennen kaikkea motivoidaan vastaamaan kyselyyn. Vastaaja ei välttämättä avaa koko kyselyä, mikäli saatekirje on epämääräinen eikä herätä kiinnostusta. Hyvällä saatekirjeellä voi vaikuttaa vastausten luotettavuuteen herättämällä vastaajien kiinnostuksen ja saamalla siten vastausprosentin luotettavalle tasolle. Luonnostelin sähköpostitse lähetetyn saatekirjeen huolellisesti ja varmistin viestini olevan selkeä, motivoiva ja kiinnostusta herättävä. Koska kysely koski vastaajien omaa työtä ja tuli organisaation sisältä,

päätin sinutella vastaanottajaa ja pyrkiä kertomaan käytännönläheisesti mistä tutkimuksellisesti kehittämistyössä on kyse. Saatekirjeessäni kerroin myös, miten kyselyn vastauksia tullaan jatkokäsittämään ja millä aikataululla vastaajien kohderyhmä tulee saamaan tietoa vastauksista ja niiden pohjalta tehdyistä toimenpiteistä. On erittäin tärkeää, että ennen tiedon keruun aloittamista vastaajat tietävät tutkimuksen tavoitteen, aineiston käyttötarkoituksen ja miten tutkimusetiikasta pidetään huolta (Ronkainen ym. 2008a, 41).

Kyselyn sisältö pidettiin tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiin vastaavana, eli tilaajan tarpeisiin sopivana, ja kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen sopivana. Merkityksellisyyden selvittäminen on henkilöstökokemusta selvittäessä tärkeää, mutta sitä tulee pystyä kysymään tavalla, ettei kyselyt muodostu kovin pitkiksi (Huhta ym. 2022, 80). Lisäksi on tärkeää varmistaa, että tuloksista viestistään kohderyhmälle (Vilka 2007, 99).

4.4 Työpajan toteutus

Työpaja on fasilitoitu ryhmäkeskustelu, joka voidaan toteuttaa monella tavalla. Työpajan tarkoituksena yleisesti on ratkaista käsillä olevaa haastetta ja työpajassa tavoitellaan jonkinlaista lopputulemaa, päätöstä tai luonnosta, johon kaikki osallistujat voivat sitoutua. Työpaja on hyvä tapa hankkia lisätietoa tai ymmärrystä kohderyhmien tarpeista. Työpajaan on tyypillistä ottaa mukaan osallistujia useammista henkilöryhmistä tai toiminnoista. (Huhta ym. 2022, 112.)

Tässä opinnäytetyössä lähtökohta työpajalle oli tilaajan tarpeeseen vastaaminen ja hyödyllisen, kehittämisorientoituneen toiminnan toteuttaminen. Prosessin alkuvaiheessa syksyllä 2022 tilaajan kanssa oli puhe teemahaastattelujen toteuttamisesta kyselyn tulosten syventämiseksi, mutta ajatus tilaajaa enemmän palvelevasta kehittämistyön toteutuksesta muotoutui matkan varrella päätyen henkilöstötyön ammattilaisten työpajaan. Kirkastimme tässä vaiheessa tilaajan kanssa toimeksiantokeskusteluna, että jaamme saman näkemyksen työpajan tarpeesta. Työpajan muoto sekä osallistujat tarkentuivat opinnäytetyöprosessin aikana.

Työpajan osallistujajoukon muodostivat lopulta organisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiset ja osallistujia oli yhteensä yhdeksän henkilöä. HR-neuvomon ammattilaisilla on keskenään erilaista osaamista ja erilaisia painotuksia työnkuvissaan, jonka vuoksi katsoin kaikkien HR-neuvomon asiantuntijoiden sekä henkilöstöassistentin osallistumisen hyödylliseksi. HR-neuvomosta pääsi paikalle seitsemän asiantuntijaa ja henkilöstöassistentti. Yksi henkilöstöasiantun-

tija oli kasvun ja oppimisen, eli varhaiskasvatyüksiköiden johtajien omasta HR-yksiköstä. Lisäksi paikalla oli tilaajayksikön palvelupäällikkö, joka ei osallistunut varsinaiseen työskentelelyyn vaan otti osaa keskusteluun tarvittaessa omasta roolistaan käsin. Palvelupäällikön paikalla olemisella varmistin, että syntyneet ideat ovat toteutuskelpoisia sekä resurssien että aikataulun puolesta.

Sain tilaajalta työpajan kestoksi 2,5 tuntia ja vapaat kädet työpajan toiminnalliseen suunnitteluun. Tilaajan toiveena kuitenkin oli konkreettinen kehittäminen, jota he voivat työstää itse työpajan jälkeen tehtyjen toimenpidesuositusten pohjalta. Työpajassa rajasin tietoisesti pois henkilöstöresurssikeskustelun, mutta sanoitin ryhmälle, että itse tuntevat resurssinsa ja tässä kohtaa ajatteleme suunnilleen samat resurssit olevan käytössä myös työpajan ajatuksia työstettäessä. Tällä rajauksella pyrin pitämään luovan ajattelun mahdollisena, ettemme niin sanotusti jää jumiin resurssien puutteeseen tai vastuiden jakaantumiseen. Kuitenkin kyseessä ollessa aito työelämän kehittäminen ajankohtaiseen tarpeeseen, en vienyt keskustelua niin sanottuun rajattomien resurssien keskusteluun, jossa aivan mikä tahansa heille mahdottomalta tuntuva olisi mahdollista. Tilaaja kertoi työpajassa osallistujille, että he jatkavat toukokuun kehittämissäpäivässään keskustelua, jolloin resurssi- ja priorisointinäkökulma tulee huomioitua. Tämä auttoi osallistujia keskittymään ideointiin.

Tutkimuskysymyksiin sain vastauksia jo varhaiskasvatyüksiköiden johtajien kyselyaineiston pohjalta ja nyt työpajassa halusin työstää niitä käytännössä konkreettial tasolle, ettei opinnäyte-työn tuotoksena toteutuvat toimenpidesuositukset henkilöstöalan ammattilaisille valmistuisi ilman kyseisten asiantuntijoiden käsialaa. Pelkän kyselyn analysoinnin pohjalta olisi myös voinut käydä niin, ettei varhaiskasvatyüksiköiden johtajien toiveet ole toteutettavissa olemassa olevilla resursseilla tai vastaavia palveluja olisi jo olemassa. Tilaaja toi esiin keskustellessamme, että tiedonkulku ja viestintä henkilöstöpalvelujen ja esihenkilöiden välillä on haastavaa nykyisen ”tietotulvan” vuoksi. Selasin omaa menetelmäkansiotani ja kertosin opinnoissa käymämme tulevaisuuden ennakoinnin menetelmät laajentaakseni näkökulmaa, mistä työpajaa lähden rakentamaan.

Valitsin työpajan toteuttamisen menetelmäksi Sitran tulevaisuustaajuuden, jota sovelsin Sitran sallimin muokkauksin kohderyhmään ja tavoitteeseen ja käytettävissä olevaan aikaan sopivaksi. Sitran tulevaisuustaajuus – menetelmä on kehitetty laajentamaan ja auttamaan tulevaisuusajattelua sekä vahvistamaan ihmisten tulevaisuususkkoa sekä lisätä osallistujien kykyä toimia toivotun tulevaisuuden toteutumiseksi. Tulevaisuustaajuus sopii erityisesti asiantuntija- ja

kehittämistehtävissä toimiville sekä ryhmille, joilla ei ole kokemusta tulevaisuusajattelusta. Menetelmän ytimessä on kolme peräkkäistä osiota: 1) haasta, 2) kuvittele ja 3) toimi. Nämä kolme osiota ovat välttämättömät toteuttaa, jotta tulevaisuusajattelu saadaan kytkettyä tämän päivän tekemiseen ja menetelmää saa kutsua Tulevaisuustaaajuudeksi. (Sitra 2021.) Sain tilaajalta tiedon, ettei tulevaisuuden ennakoinnin menetelmiä ole käytetty heidän työssään mutta tilaaja koki sen hyväksi mahdollisuudeksi kokeilla. Tulevaisuustaaajuus ei ollut itsellenikään tuttu, mutta kun tilaaja innostui ehdotuksestani käyttää tulevaisuustaaajuus – menetelmää, lukitsin tämän toteutettavaksi menetelmäksi työpajassa ja aloin perehtymään aiheeseen huolellisesti.

Järjestin työpajan 22.3.2023 kohdeorganisaation toimitiloissa suuressa neuvotteluhuoneessa, jonka olin varmistanut soveltuvaksi suunnitelluille työskentelymuodoille. Aloitin työpajan taustoittamalla mistä opinnäytetyössäni on kyse, miten se linkittyy heidän vuotensa 2023 yhteisiin tavoitteisiinsa, mitä tähän olen tehnyt ja kerroin, että työpajan jälkeen kirjoitan heidän tuottaman materiaalin puhtaaksi, analysoin sen ja toimitan heille opinnäytetyön tuotoksen eli toimenpidesuosituksien niiden valmistuessa. Sitran Tulevaisuustaaajuus-ohjeissa mahdollistetaan ennakkotehtävän teettäminen osallistujille, mutta päätin tehdä tämän yhteisesti työpajan alussa kyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen. Katsoimme yhdessä Sitran Megatrendi – videon (2023a), joka oli yksi Sitran ennakkotehtävä-mahdollisuuksista. Kävimme monipuolista keskustelua megatrendeistä ja voisivatko ne vaikuttaa heidän työskentelyynsä HR-ammattilaisina tulevaisuudessa ja jos voisivat, niin miten. Jatkoimme luontevasti ”Haasta” – osuuteen, jossa ensin kerroin Tulevaisuustaaajuus – materiaalissa olevan aiheeseen virittelevän tarinan, jonka jälkeen osallistujat täyttivät sähköiselle Padlet – alustalle anonymisti ”Mitä jos” – kysymyksiä liittyen HR-alan tulevaisuuteen ja heidän työhönsä. Asetin tässä kohtaa tulevaisuudeksi vuoden 2030 ja osallistujat avasivat mielensä pohtimaan vapaasti ”Mitä jos”-alkuisia kysymyksiä ajatellen vuotta 2030.

Työpajan tavoitteena oli saada ideoitua potentiaalisia käytäntöön vietäviä ratkaisuja ja tähän tarkoitukseen Sitran alkuperäisen tulevaisuustyöpajan ohjeistuksessa mainittava vuosi 2050 koettiin liian kaukaiseksi. Tämän vuoksi vaihdoimme tulevaisuudeksi vuoden 2030 ja työskentely painottui etsimään elokuuhun 2023 eli kuuden kuukauden aikana toteutettavia ratkaisuja.

Seuraavassa eli Toimi – osiossa palasimme tulevaisuuden visiosta takaisin arkeen ja kyselyaineiston tuloksiin. Osallistujat ideoivat pareittain tai kolmen hengen ryhmissä kyselystä nousevista vastauksista uusia palveluja tai nykyisten toimintatapojen kehittämistä. Tässä osiossa an-

noin aikaperspektiivin suhteen ohjeeksi, että suurin osa ideoista olisivat realistisia ja mahdollista toteuttaa käytäntöön kuuden kuukauden sisällä eli alkaen elokuusta, jolloin varhaiskasvatuksella alkaa uusi toimintakausi. Myös pidemmän aikavälin ehdotuksia oli mahdollista tuoda esiin, ajatuksena ettei ideointityöpajassa tarvitse pidätellä tai suodattaa ajatuksiaan. Tähän vaiheeseen annoin aikaa 25 minuuttia, jonka jälkeen jokainen ryhmä avasi ideansa ja niistä käytiin keskustelua. Työpajassa vallitsi innostunut tunnelma ja olin hyvin tyytyväinen käytyyn keskusteluun ja jokaisen aktiiviseen osallistumiseen.

Työpajaa suunnitellessani otin huomioon Sitran (2021) tuovan esille, että yhteisten keskustelujen ja tehtävien purkujen rajoittaminen tai lyhentäminen vaikuttaa osallistujakokemukseen. Pidin työpajan jokaisessa vaiheessa tärkeänä sanoittaa mitä teemme seuraavaksi ja purin edellisen osuuden ennen kuin siirryimme seuraavaan. Tällä tavalla mahdollistin osallistujille tiettyyn teemaan liittyvien ajatusten esiintuomisen, selkeytin etenemistä ja pyrin poistamaan kiireen tunteukset. Varmistin Sitran viestinnästä (2023 c) ennen työpajaa tekemieni sisällöllisten muutosten olevan sallittuja ”Tulevaisuustajuus”- nimen käyttämisen näkökulmasta ja sain tähän vahvistuksen.

Pyysin palautetta työpajasta suullisesti työpajan lopuksi ja kirjoitin ylös saamiani huomioita. Työpaja sai ainoastaan positiivista palautetta. Osallistajat kuvailivat työpajaa hauskaksi, erilaiseksi, omaan työhön kiinnittäväksi ja olivat kiitollisia siitä, että tällaiseen uudenlaiseen ajattelun kehittämiseen osallistuminen mahdollistetaan. Omaan työhön kiinnittymisellä tarkoitettiin sitä, että aihe pysyi koko ajan osallistujien työssä uudesta tulevaisuusnäkökulmasta huolimatta. Tulevaisuustyöpajan osiot auttoivat osallistujien mukaan ”päästämään irti arjesta” ja sain erikseen työpajan jälkeen yhdeltä osallistujalta kiitosta innostavasta fasilitoinnista. Palaute tuki laajojen tuloksien lisäksi omaa ajatustani työpajan onnistumisesta. Työpajan tuloksia ja niistä johdettuja toimenpidesuosituksia käsittelen luvussa 5.2.

5 TULOKSET, ANALYYSI JA JALKAUTTAMINEN

5.1 Kyselyn tulokset ja analyysi

Varhaiskasvatusyksiköiden johtajille suunnatun kyselyn suljetut kysymykset analysoin käyttämällä kyselypalvelu Webropolin Analytics– analyysityökalua. Kyselyn taulukointi ja analysointi edellytti kyselyn rakentamista siten, että kyselyn muuttujille annettiin jokin arvo. Arvoja voivat olla esimerkiksi vastaajan ikä tai kysymyksessä asetetun vaihtoehdot. (Vilkkä 2015, 109–114.) Jokaisesta suljetusta kysymyksestä tutkin hajontaa ja prosenttiosuuksia eri taustatekijöitä tarkastelemalla. Nostan tässä luvussa esiin sekä vastauksia koko aineiston pohjalta että eri taustatekijöiden pohjalta nousevia eroavaisuuksia.

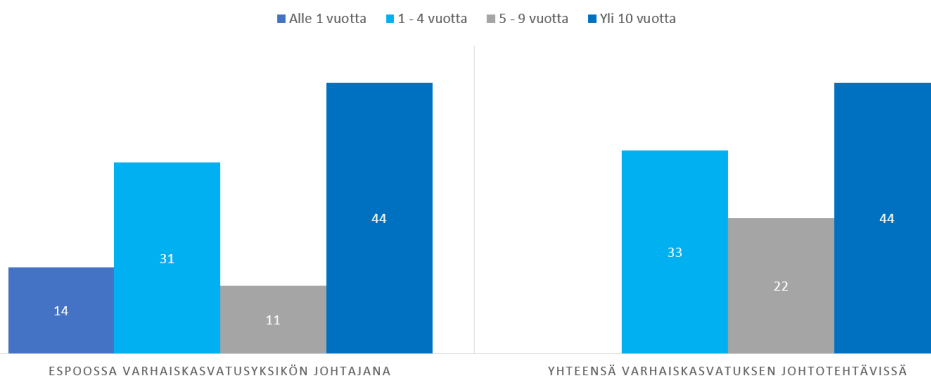
Ennen analyysityökalun käyttämistä luin avoimet vastaukset läpi ja tarkastelin tuloksia Webropolin raporttinäkymässä keskiarvojen, mediaanitulosten ja kuvailevien tilastojen kautta. Lisäksi latsin vastaukset Exceliin, josta tein lisähavaintoja työpajaa varten tai työpajan aikana osallistujien kysyessä tarkennuksia. Avoimet vastaukset analysoin sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla etsitään tekstin merkityksiä. Erilaisten dokumenttien analysointi sisällönanalyysin menetelmällä on systemaattista ja objektiivista. (Tuomi ym. 2018, 117.) Kuitenkin sisällönanalyysillä voidaan vain tarkastella tutkimusaineistoa ja järjestää se johtopäätöksiä varten. (Grönfors 2011, 94). Johtopäätöksiä ja konkreettista kehittämistä varten tässä opinnäytetyössä järjestettiin työpaja niiden henkilöstöasioiden ammattilaisten kesken, jotka omistavat tai toteuttavat kyselyssä mainittuja henkilöstöprosesseja.

Kyselyn vastausprosentti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta ja luotettavuuden arvioinnin kannalta on syytä raportoida vastausprosentti. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jää tyypillisesti alle 50 % mutta hyvin pienellä vastausprosentilla, esimerkiksi jos vastausprosentti jää kymmeneen, otos muuttuisi epäedustavaksi. (Vehkalahti 2008, 44.) Tässä kehittämistyössä ei perusjoukosta tarvinnut poimia pienempää otantaa, vaan vastausprosentti edustaa suoraan prosentuaalista edustusta koko perusjoukosta.

Kysely lähetettiin saatekirjeen kera sähköpostitse kaikille Espoon varhaiskasvatusyksiköiden johtajille (113 henkilöä) maanantaina 6.3.2023. Kyselyn ajankohta maaliskuulle oli harkittu, sillä nyt valittuna ajankohtana uusi arki nykyisessä Espoon kaupungin organisaatiossa oli ehtinyt päästä käyntiin Länsi-Uudenmaan Hyvinvointialueen liikkeenluovutuksen jälkeen. Tämä oli merkittävää etenkin esihenkilöiden HR-palveluissa asioinnin kokemuksen kannalta, sillä

palvelut olivat loppuvuodesta paikoittain varsin ruuhkautuneita tulevan muutoksen valmistelun vuoksi. Kyselyyn haluttiin saada mahdollisimman ajantasainen tilanne vastaajien viime aikoina kokemastaan palvelusta ja HR-tuen tarpeesta ja merkityksellisyydestä. Vastausaikaa kyselyssä oli 2 viikkoa päättyen perjantaina 17.3. Vastausajan puolivälin ylittyttyä lähetin muistutuksen kyselystä kaikille kyselyn saaneille, sillä kysely oli anonyymi eikä jo vastanneita voitu tunnistaa. Vastauksia tuli kyselyn auki ollessa yhteensä 36 kpl eli vastausprosentiksi muodostui 31,8 %.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi ja visualisoidaan vastaajien taustatiedot. Vastaajilta kysyttiin työkokemusta Espoon varhaiskasvatusyksikön johtajana, työkokemusta yhteensä varhaiskasvatuksen johtotehtävistä, ikää, johdettavien yksiköiden määrää sekä alaisten määrää.

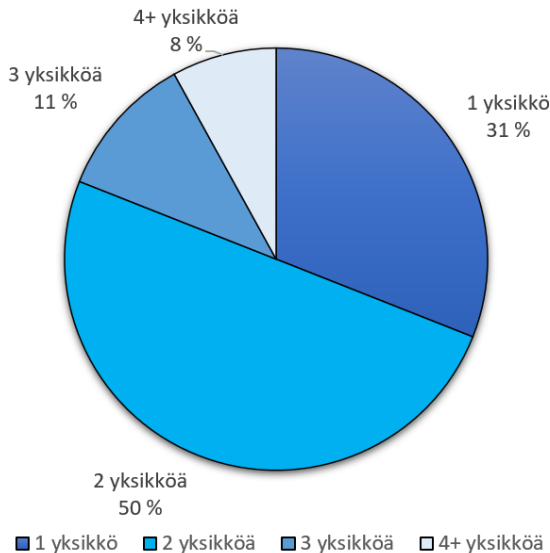


Kuvio 9. Vastaajien työkokemus varhaiskasvatuksen tehtävistä. Visualisointi R.M.

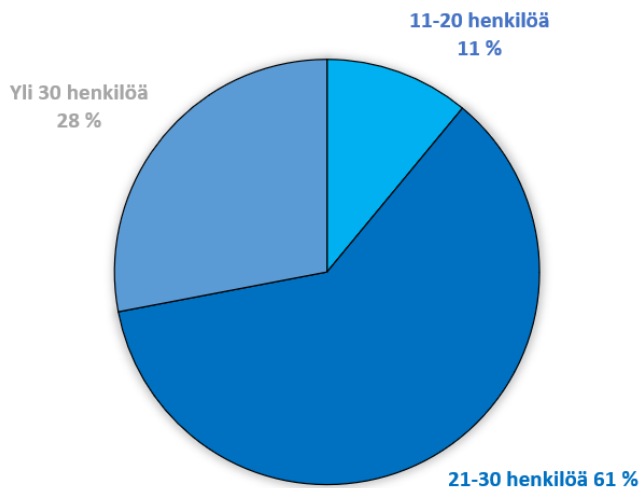
Vastaajista 14 % oli toiminut Espoossa varhaiskasvatusyksikön johtajana alle vuoden, mutta heillä kaikilla oli jo aiempaa kokemusta varhaiskasvatuksen johtotehtävistä. 31 % olivat toimineet Espoossa 1–4 vuotta ja tästä joukosta neljäsosalla (25 %) tämä 1–4 vuotta edusti heidän koko kokemustaan varhaiskasvatuksen johtotehtävistä. Loput 55 % olivat toimineet varhaiskasvatuksen johtajana Espoossa vähintään 5 vuotta. 1–4 ja 5–9 vuoden työkokemuksen perusteella voidaan todeta, että osalla vastaajista on työkokemusta myös Espoon kaupungin ulkopuolelta ja tämä tuli ilmi myös osassa avoimia vastauksia.

Alaisten määrä vaihteli vastaajien kesken. Vähimmillään vastaajille oli johdettavanaan yhteensä 11–20 alaista jakautuen kahteen yksikköön, yhdellä vastaajalla vastaava alais määrä sijoittui kolmeen ja yhdellä vastaajalla neljään eri yksikköön. Suurin yksikkö, yhdellä vastaajalla, oli kolmessa yksikössä yhteensä yli 30 alaista. Kuitenkin 61 % vastaajista ilmoitti alaisten määräksi 21–30 henkilöä, jotka sijoittuivat yhteen tai kahteen yksikköön. Myös yksiköiden ja alaisten määrän suhde vaihteli vastaajien kesken, mutta tämä vaihtelu ei näkynyt tuloksissa. Yli

30 alaista johtavien alaiset sijoittuivat 50 prosenttisesti kahteen yksikköön, 40 prosenttisesti yhteen yksikköön ja 10 % johti yli kolmeakymmentä alaista sijoittuen kolmeen eri yksikköön. Kyselyssä oli myös vaihtoehto 1–10 alaista, mutta tätä ei kukaan vastaaja valinnut. Johdettavien alaisten ja yksiköiden määrää havainnollistaa alla olevat kuviot.



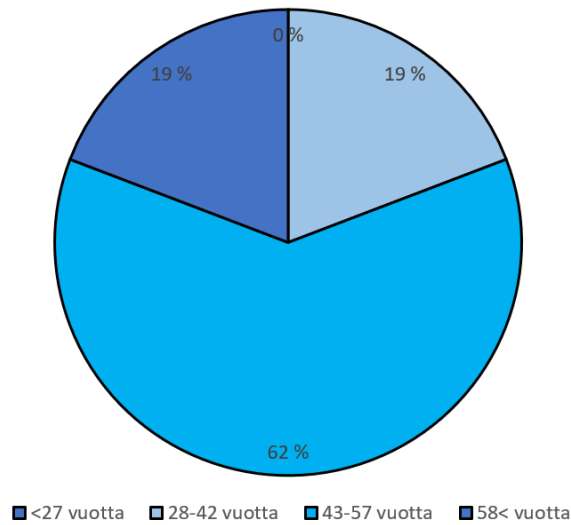
Kuvio 10. Vastaajien johdettavien yksiköiden määrä. Visualisointi R.M.



Kuvio 11. Vastaajien johdettavien alaisten määrä. Visualisointi R.M.

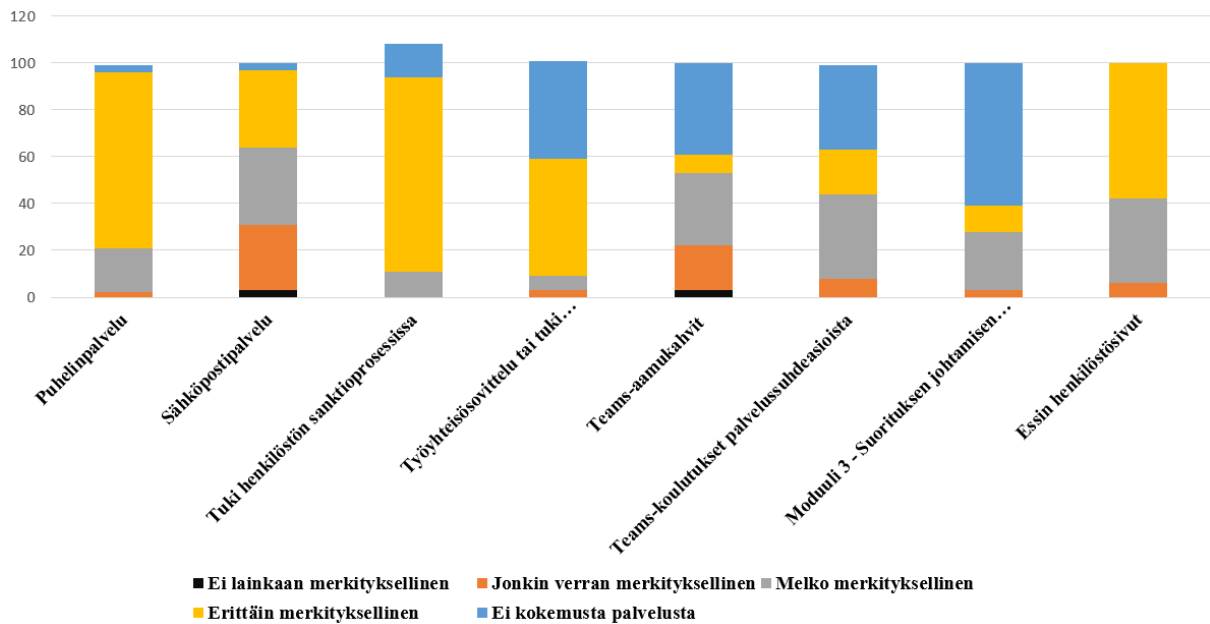
Varhaiskasvatusyksiköt ovat kasvaneet ja johdettavat palvelukokonaisuudet monipuolistuneet viime vuosina, joka edellyttää erilaista osaamista kuin yhden varhaiskasvatuspalvelumuodon ja -yksikön johtaminen (Eskelinen ym. 2017, 46). Suuri alaisten määrä on todettu haasteeksi myös

valtakunnallisessa selvityksessä. Varhaiskasvatuksen johtamiskokonaisuuksien tulee mahdollistaa laadukas johtaminen ja olla kokonaisuudessaan hallittavia. (Siippainen ym. 2021, 5.)



Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma. Visualisointi R.M.

28–42 – vuotiaita vastaajissa oli 19 %, 43–57 – vuotiaita 61 % ja yli 58 – vuotiaita 19 %. Kukaan vastaajista ei ollut alle 28 – vuotias. Vastaajat edustivat siis varhaiskasvatusyksiköiden johtajia laajalla näkökulmalla sekä Espoossa kerrytetyn työkokemuksen, muun vastaavan työkokemuksen sekä vastaajien ikähaarukan näkökulmasta.



Kuvio 13. HR-neuvomon palveluiden merkityksellisyys vastaajille henkilöstökokemuksen näkökulmasta.

Kyselyn kysymys numero 5, eli ensimmäinen sisältökysymys taustatekijöiden jälkeen, koski organisaation laajinta palvelussuhdepalveluiden yksikköä, HR-neuvomoa, ja tämän yksikön tarjoamien palvelujen merkityksellisyyttä vastaajille. Yleisesti tuloksista ilmeni, että HR-neuvomon palvelussuhdepalvelut ovat suurelta osin melko merkityksellisiä (kuviot 13, harmaa palkki) tai erittäin merkityksellisiä (kuviot 13, keltainen palkki) kaikille vastaajille. Musta väri kuviossa 13 edustaa vaihtoehtoa ”ei lainkaan merkityksellinen” ja oranssi väri vaihtoehtoa ”jonkin verran merkityksellinen”. Sininen palkki kertoo, että vastaajalla ei ole kokemusta kyseisestä palvelusta. Kolme palvelua nousivat merkityksellisyydessään yli muiden: puhelinpalvelu, tuki henkilöstön sanktioprosesseissa ja Essin eli Intran henkilöstösivut. Kaikkien näiden kolmen palvelun vastattiin olevan 94 prosenttisesti melko merkityksellisiä tai erittäin merkityksellisiä henkilöstökokemuksen kannalta.

”Tosi paljon hyvää apua saatavilla. Kiitos teille siitä!”

”Puhelinpalvelu erinomainen”

”Hr toimii kaikin puolin moitteettomasti! Ja on äärettömän hyvä palvelu. Aina on jotenkin päässyt asioissa eteenpäin, ja suuri kiitos ystävällisestä ja kärsivällisestä avun antamisesta!”

”Olen aina saanut HR-neuvomosta todella hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Muutamia koeaikapurkuja olen joutunut tekemään ja olen saanut aina hienosti tukea ja ohjeita kaikkeen.”

”Kaikkeen saa avun ja tuen ja selvittäjän. 10+ arvio.”

”Koen saavani HR-neuvomosta melkein aina asiantuntevaa ja ystävällistä apua. Työntekijän työsuhteen päättämiseen koeajalla sain todella hyvää konkreettista apua faktojen puitteissa sekä myös tärkeää sparrausapua asian pohdinnassa.”

Vähiten merkitykselliseksi koettiin sähköpostipalvelu ja Teams – aamukahvilitaisuudet. Aamukahvilitaisuudet ovat kolmen viikon välein järjestettäviä avoimia tilaisuuksia, joissa HR-neuvomon asiantuntijat kertovat ajankohtaisista henkilöstöasioista (Espoon palvelupäällikkö 2023). Nämä olivat myös ainoat palvelut, jotka saivat ääniä vaihtoehdolle ”ei lainkaan merkityksellinen”. Tämän ”ei lainkaan merkityksellinen” vaihtoehdon molemmissa vaihtoehdoissa valitsi yksi vastaaja (3 %). Kyseessä oli eri vastaaja sähköpostipalvelun ja Teams-aamukahvilitaisuuksien kohdalla. Vastaajat eivät tuoneet tarkasti esiin, mikä vastausaika olisi heille sopiva, mutta avoimissa vastauksissa sähköpostipalvelu sai useita kommentteja siitä, että vastausaika sähköpostitse koetaan liian pitkäksi.

”Saatavuutta pitäisi parantaa, sähköpostin kautta ei saa vastauksia ja puhelinaika hyvin lyhyt, jonka vuoksi odotusajat pitkiä.”

”Sähköpostilla ei kannata kysyä mitään. Kysymys on ehkä tulkittu väärin ja vastauksen saaminen kestää kohtuuttoman pitkään.”

Analysoin tuloksia vastaajien taustatekijöistä käsin ja eroavaisuuksia löytyi, kun tuloksiin pu-reutui syvemmälle. Kysymys numero 5 palvelujen merkityksellisyydestä oli kysymyksistä laa-jin sisältäen kahdeksan eri palvelun merkityksellisyyden arviointia. Muut kysymykset myös pohjautuivat tähän kysymykseen, jossa palvelut avattiin. Sen vuoksi siksi sitä käsitellään myös vastaajaryhmittäin siltä osin, kun se antaa lisäarvoa. Eri taustatekijöistä koostuvia ryhmiä kut-sun vastaajaryhmiksi.

Koska kyselyssä kysyttiin nimenomaan palvelujen merkityksellisyyttä kysymyksessä 5 yleisen palautteen sijaan, mahdollistin merkityksellisyyden kokemuksesta kertomisen vaikutteita palve-lusta olisi omakohtaista kokemusta. Tämä tarkoittaa, että vastaajan oli mahdollista valita arvo välillä 1–4 sekä kertoa, ettei ole kokemusta kyseisestä palvelusta ja tätä mahdollisuutta osa vastaajista käytti. Kyselyssä suotu mahdollisuus valita useampi väittämä nosti vastausprosentin yli 100 prosentin sanktioprosessien merkityksellisyydestä kysyttäessä. Tuen merkityksellisyy-destä sanktioprosessissa kysyttäessä kaksi vastaajaa kertoi, ettei heillä ole kokemusta palve-lusta, mutta olivat vastanneet sen olevan heille erittäin merkityksellinen palvelu (4). Lisäksi yksi vastaaja kertoi tuen sanktioprosessissa olevan sekä melko merkityksellinen että erittäin merkityksellinen.

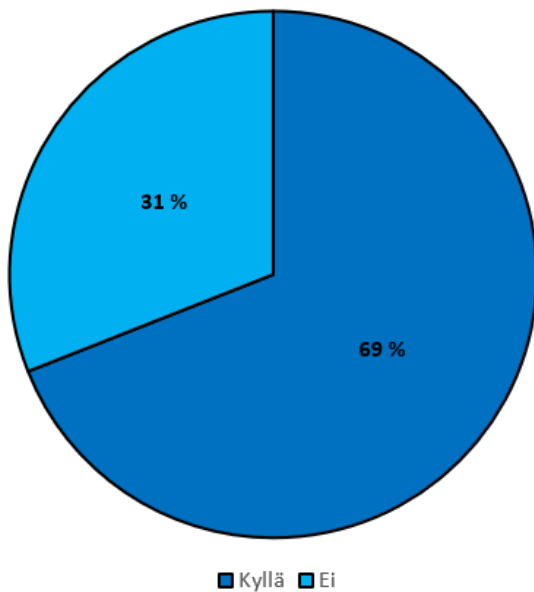
Työyhteisösovittelua tai tukea ristiriitatilanteissa on hyödyntänyt reilusti enemmän vastaajista he, jotka ovat olleet lyhyemmän aikaa Espoossa töissä. Enintään 4 vuotta Espoossa varhaiskas-vatusyksikön johtajana toimineista 66,7 prosenttia piti palvelua melko tai erittäin merkityksel-lisenä vastaavan prosenttiluvun ollessa 50,1 niiden vastaajien kesken, jotka ovat toimineet Es-poossa yli 10 vuotta. Palveluista oli kokemusta 50 prosentilla yli 10 vuotta Espoossa olleista ja 77,8 prosentilla 1–4 vuotta Espoossa toimineista vastaajista. Tuloksista erottui myös, että työ-yhteisösovittelua pitävät erittäin merkityksellisenä iältään nuoremmat varhaiskasvatusyksiköi-den johtajat. Erittäin merkityksellisenä työyhteisösovitteluun liittyviä palveluita pitivät yli 58 –vuotiaista 28,6 prosenttia ja 28–42-vuotiaista 85,7 prosenttia.

Sama vastaajaryhmä, eli 1–4 vuotta Espoossa työskennelleet, nousivat esiin myös sähköposti-palvelusta kysyttäessä. 55,6 prosenttia piti sähköpostitse tarjottavaa palvelussuhdeasioiden asiakaspalvelua vain jonkin verran merkittävänä, kun taas yli 10 vuotta Espoossa työskennel-

leistä 75,1 prosenttia piti sähköpostipalvelua melko tai erittäin merkityksellisenä. Sähköpostipalvelun hitaudesta vastaajilla oli useita mainintoja avoimissa kysymyksissä taustatekijöistä riippumatta. Puhelinpalvelun merkityksellisyydestä kysyttäessä kaikista vastaajista 75 % kertoi sen olevan erittäin merkityksellinen, mutta vastaajien taustatiedot huomioiden vain 28–42 –vuotiaista 100 % kokivat palvelun erittäin merkityksellisenä. Työkokemuksen pituus Espoossa ei noussut merkittäväksi vastaajia erottavaksi tekijäksi.

Kysytyistä palveluista jokainen osoittautui keskiarvoisesti 3,1 ja 4,3 välille asteikolla 1–4. Kaikista vastauksista, joilla merkityksellisyyteen oli otettu kantaa, 55,5 prosenttia vastasi palvelujen olevan erittäin merkityksellisiä ja 32,2 prosenttia melko merkityksellisiä. Palvelut koettiin siis merkityksellisinä henkilöstökokemuksen kannalta. Kysyttäessä minkä verran tukea HR-neuvomon palvelut antavat omaan esihenkilötyöhösi asteikolla 1–10 vastausten keskiarvo oli 8,1 ja mediaani 8. Vastaukset olivat arvojen 3 ja 10 välillä.

Kyselyn matalimmat tulokset sekä keskiarvoisesti että mediaaniarvolla tarkasteltuna antoi kysymys, jossa vastaajat kertoivat kokevatko, että heillä on riittävästi aikaa perehtyä henkilöstöasioihin. Vastauksissa oli käytössä koko asteikko 1–10, vastausten mediaaniarvo 6 ja keskiarvo 5,6. Palvelut koettiin pääosin merkityksellisinä mutta on huomionarvoista, että vain 69 prosenttia vastaajista kertoi heille olevan selkeää, mihin HR-palveluun tulee olla yhteydessä eri henkilöstöasioissa.



Kuvio 14. Vastaajilta kysyttiin onko heille selkeää, mihin HR-palveluun tulee olla yhteydessä eri henkilöstöasioissa.

Aineistossa näkyi polarisaatiota, kun vertailin yksittäisten henkilöiden vastauksia. Samoilla vastaajilla oli lähtökohtaisesti alhaiset vastausarvot useisiin kysymyksiin ja avoimet vastaukset antoivat kriittistä palautetta siitä kokevatko, että henkilöstöhallinnon palvelut tukevat vastaajan henkilöstökokemusta. Toisaalta mediaaniarvoja korkeampia vastauksia antoivat myös lähtökohtaisesti samat henkilöt useisiin eri kysymyksiin ja avoimissa kysymyksissä esiintyi kehitystoiveiden lisäksi kiitosta nykyisistä palveluista. Esimerkiksi Espoossa 1–4 vuotta toiminut vastaaja, joka koki saavansa tukea HR-neuvomon palveluista numeron 3 arvoisesti asteikolla 3–10 piti myös sähköpostipalvelua vain jonkin verran merkittävänä ja koki, ettei hänellä ole lainkaan tarpeeksi aikaa perehtyä henkilöstöasioihin (0/10). Sama vastaaja toi myös esiin, ettei hänelle ole selkeää mihin HR-palveluun tulee olla yhteydessä missäkin tilanteessa, mutta sisäisen Intranetin henkilöstösivut ovat hänelle erittäin merkitykselliset.

”Olen ollut toista vuotta johtajana eikä minulla ole edelleenkään mitään hajua kuka toimii ja missä, kuka on esim. koton asiantuntija?”

Nostan tuloksista tarkasteluun erityisesti seuraavan havaitsemani ristiriidan: 61 prosentilla vastaajista ei ollut kokemusta Suorituksen johtamisen juridiikkaa – valmennuksesta, jossa työmarkkinalakimiehet antavat valmiuksia ja tietoa haastavista johtamistilanteista. Kuitenkin 83 prosenttia vastaajista piti erittäin merkityksellisenä HR-palvelujen tarjoamaa tukea sanktioprosesseissa. Näiden tulosten ristiriita yllätti, sillä Suorituksen johtamisen juridiikka – valmennus antaa keinoja ja tukea vastaavien haastavien tilanteiden johtamiseen, joista myös henkilöstöä voidaan sanktioida esimerkiksi antamalla varoitus. Palvelupäällikkö kertoi kyseisen valmennuksen olleen 2 vuotta tauolla koronapandemian vuoksi, sillä kyseessä on läsnä toteutettava valmennus.

Halusin tietää minkä verran tämä voisi olla selittävä tekijänä siihen, ettei 61 prosenttia vastaajista ollut käynyt tätä kolmen Moduuli-koulutuspaketti kolmatta osuutta. Tutkin vastaajien taustatietoja syvemmin Webropolin analyysityökalun avulla ja havaitsin, että yli 10 vuotta Espoossa varhaiskasvatusyksikön johtajana toimineista 68,8 % ei ollut käynyt kyseistä valmennusta. En löytänyt selittävää tekijää pienelle osallistumisprosentille kyseiseen valmennukseen. Valmennukseen osallistuneista vastaajista kuitenkin 36 prosenttia piti valmennusta melko merkityksellisenä tai erittäin merkityksellisenä. Tein tästä johtopäätöksen, että tietoisuus valmennuksesta tai sen sisällöstä ei ole riittävää ja nostin toimenpidesuositukseen Moduuli 3 - valmennuksen markkinoinnin ja markkinoinnin myötä mahdollisten koulutusten lisäämisen varhaiskasvatusyksiköiden johtajille.

Seuraavissa kappaleissa käsittelen kyselyn avoimia vastauksia. Avoimia vastauksia vastaajat antoivat seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä henkilöstöasia vie eniten aikaasi?
- Millaista tukea henkilöstöpalvelut voisivat antaa henkilöstöasioihin liittyvän työmäärän helpottamiseksi
- Mitä henkilöstöpalvelut voisivat tehdä henkilöstökokemuksesi kehittämiseksi?

Viimeisenä kyselyssä oli avoin vastauskenttä ajatuksille, ideoille ja palautteelle henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden palveluista. Moni vastaaja toi viimeisen kysymyksen kohdalla esiin, että edellisten kysymysten kattavat avoimet sisältävät myös paremman henkilöstökokemuksen luomiseen liittyvät tekijät. Tämän vuoksi käsittelen aineistosta nousevia vastauksia teemoittain.

Rekrytointi ja sijaisten hankkimisen vaikeus sekä työllistävyys edustivat suurinta pääteemaa avoimissa vastauksissa kysymyksessä, mikä henkilöstöasia vie eniten vastaajan työaika. 77,8 prosenttia vastaajista nostivat työllistävimmäksi henkilöstöasiaksi rekrytoinnin, sijaisjärjestelyt ja perehdyttämisen. Lopuilla vastaajilla eniten aikaa vieviksi henkilöstöasioiksi nousivat henkilökunnan rauhoittelu henkilöstöpulatilanteissa, suhdelukujen laskeminen, ”räjähdysmäisesti lisääntyneisiin poissaoloihin liittyvät lomakkeet ja keskustelut” ja henkilötietojärjestelmän kankeus, henkilöstön työpahoinvointi, vaikeiden henkilöstötapausten selvittäminen sekä henkilöstön ohjaaminen työelämän taidoissa ja asiallisessa käyttäytymisessä. Poissaolot toki osaltaan liittyvät myös sijaistarpeisiin ja rekrytointeihin, joten henkilöstön saatavuushaasteisiin liittyvän prosenttiluvun voidaan ajatella olevan vieläkin suurempi kuin mainittu 77,8. Rekrytointia voisi varhaiskasvatyüksiköiden johtajien kohdalla kutsua työn estevaatimukseksi. Huhta ym. (2022, 235) kutsuvat työn estevaatimukseksi sellaista kuormitusta, joka vie voimavaroja ja heikentää työssä jaksamista. Esimerkkejä työn estevaatimuksista ovat pitkäkestoinen liian suuri työtaakka, merkityksettömältä tuntuvat työtehtävät ja epärealistiset aikataulut.

Opetus- ja kulttuuriministeriön raportissa (Eskelinen ym. 2017, 29) todettiin Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueen kärsivän pahiten kelpoisuusehdot täyttävästä työvoimasta rekrytoitaessa lastentarhanopettajia (YO ja opisto), varhaiskasvatuksen sosionomeja (AMK), varhaiskasvatuksen erityisopettajia, lähihoitajia sekä lastenohjaajia. Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä henkilöstön saatavuuden ratkaisuihin, mutta henkilöstön puute on kyselyaineiston perusteella esihenkilöitä vahvasti työllistävä tekijä, joten näillä asioilla katson olevan mainittavan arvoinen

yhteys. Tekijäpula on valtakunnallinen ja Espoo on ollut viime vuodet vahvasti muuttovoittoinen kaupunki. Esimerkiksi vuonna 2021 Espoon väkiluku kasvoi Suomen kunnista määrällisesti eniten (Espoon kaupunki 2023b).

Viimeisessä kysymyksessä oli avoin mahdollisuus tuoda esiin ideoita, ajatuksia ja palautetta henkilöstöpalvelujen parantamiseksi varhaiskasvatuksen esihenkilöitä ajatellen. Myös avoin kysymyskenttä tuotti paljon aineistoa muiden avoimien kysymysten tavoin siitä, kuinka henkilöstöpalveluita ja niiden kautta henkilöstökokemusta voitaisiin kehittää ja millaista tukea henkilöstöpalvelut voisivat antaa. Usea vastaaja jatkoi ajatustaan seuraavan avoimen kysymyksen kohdalla. Käsittelen siis kahden viimeisen kysymyksen sekä avoimen kysymyksen tulokset yhdessä. Ideat, palautteet ja toiveet jakaantuivat kyselyaineistossa kuuteen teemaan, jotka nimesin seuraavasti:

- Rekrytointi
- Tavoitettavuus
- Toimintaehdotukset
- Tiedon oikeellisuus
- Toimialaan vastuulla olevat asiat
- Kiitokset ja yleiset kommentit

Vastaukset tukivat toisiaan myös teemarajojen ylitse. Näihin vastaajien tuottamiin ideoihin ja palautteisiin henkilöstöasiantuntijat paneutuivat työpajassaan ja työstivät näitä toteutettavissa oleviksi palveluiksi. Teemoittelun lisäksi analysoin myös vastaajat yksittäin ja tein nostoja huomiota herättävistä havainnoista keskiarvojen ja yleisimpien palautteiden lisäksi. Kyselyn tuloksissa tulisi keskittyä keskiarvojen lisäksi vastaajien eroavaisuuksiin. Keskiarvojen lisäksi on tärkeää tuoda esiin vastaajien jakaumaa. Tavoitteena tulosten analysoinnissa on löytää tapoja, joilla voidaan tukea heikommin pärjääviä tai enemmän tukea tarvitsevia. Onnistumisten monistaminen on mahdollista ja tuloksellisempaa kuin keskiarvojen vertaaminen. (Huhta ym. 2022, 88.) Onnistumisten monistamisen näkökulmasta keskityn seuraavaksi tarkastelemaan erikseen niitä vastaajia, jotka kokivat heillä olevan riittävästi aikaa perehtyä henkilöstöasioihin. Valitsin tämän kriteerin, koska se kertoo vastaajan pystyvän priorisoida henkilöstöasioiden hoitamiseksi riittävästi aikaa.

16 % vastaajista antoivat asteikolla 1–10 arvoksi 8–9 väittämään ”Koen, että minulla on riittävästi aikaa perehtyä henkilöstöasioihin”. Taustatiedoiltaan vastaajat erosivat toisistaan sekä iän,

työkokemuksen että johdettavien yksiköiden ja alaisten määrän suhteen. Suurin yhtenäinen taustatekijä oli, että tästä 16 % joukosta 66,6 % olivat olleet Espoossa alle 1 vuoden. Kaikki nämä vastaajat pitivät HR-neuvomon palveluita, joista heillä oli kokemusta, melko tai erittäin merkityksellisinä ja tiesivät, mihin tahoon ottaa yhteyttä eri henkilöstöasioissa. Tämä vastaajajoukko melko yhtenevästi toivoivat yhä enemmän tietoa Intranetiin, kiittivät saamastaan palvelusta ja toivoivat hieman laajempaa aukioloaikaa palvelussuhdeasioiden puhelinpalveluun.

”Vielä enemmän ohjeita Essiin. Kaikki mitä Essistä löytyy on hyvä ja selkeä.”

Edellä mainituissa nousee esiin luvussa 3.2 mainittu Ulrichin (2007, 72–73) nostama ristiriita henkilöstöhallinnon roolien välillä siitä näkökulmasta, että osa vastaajista toivoo enemmän ohjeita Intranetiin ja osalla on toive, että henkilöstöhallinnon ammattilaiset tavoitettaisiin puhelimitse laajemmalla asiakaspalvelun aukioloilla. Myös Österberg (2018, 22–23) nostaa esiin haasteet henkilöstöasiantuntijan työnkuvan laajuudessa. Henkilöstötyöltä vaaditaan vaikuttavuutta ja tuloksia, mutta samanaikaisesti palvelujen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja henkilöstön tarpeita täyttäviä. Toive on kuitenkin ymmärrettävä, sillä olemme kuluttajina tottuneet nykyään yhä nopeampiin vastausaikoihin, jopa odotukset ylittävään ja tarpeisiimme personoituun palveluun. Tämä kuluttajapalveluissa tapahtunut murros vaikuttaa myös siihen, miten suhtaudumme työnantajiimme (Huhta ym. 2022, 118).

Tiedon oikeellisuuden teeman alla toistui ajatus, että esihenkilöroolissa olevan henkilöstökokemusta parantaisi HR-palvelujen yhtenäinen linja. Useampi vastaaja toi esiin, että henkilöstöasiantuntijalta saattaa työntekijä ja esihenkilö saada erilaisen vastauksen. Henkilöstöasiantuntijat tunnistivat työpajatyöskentelyssä tämän haasteen, kun he liikkuvat työehtosopimustulkintoja arjen moninaisiin tilanteisiin ja yhtenäisiin vastuksiin on jo kiinnitetty huomiota, mutta jokainen asiantuntija tukee esihenkilöä peilaten omaan osaamiseensa ja voi päätyä katsomaan tilannetta erilaisesta näkökulmasta kuin mitä kollega tekisi.

”Hr-asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä. Välillä voi saada samaan asiaan kaksi eri vastausta eri asiantuntijalta”

”Välillä tuntuu että vastauksen jonka HR:stä saa, riippuu vähän siitä kuka puhelimeen vastaa. Tai jos soittaa samasta asiasta eri aikoina/eri päivinä, saattaa vastaukset muuttua paljonkin.”

Työpajassa nousi myös esiin, että tilaajaorganisaatiossa tieto päivittyy yksiköissä nopeastikin ja ajan tasalla pysyminen kaikista muutoksista on haastavaa organisaation suuren koon ja yksi-

köiden määrän vuoksi. Österberg (2018, 22–23) kertookin muutamiksi henkilöstöasiantuntijuiden haasteeksi oman ammattitaidon ylläpitämisen, hiljaisen tiedon ja oman hiljaisen tiedon näkyväksi saattamisen. Vastaajat toivat myös esille, että toivoisivat vahvempaa selkänöjaa henkilöstöasiantuntijoilta oman työnsä tueksi. Tässä nousi työpajassa esiin viestinnän tärkeys, sillä henkilöstöasiantuntijat itse korostivat antavansa moniin tilanteisiin erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, mutta lopullinen päätös toimintatavasta on esihenkilöllä. Kyselyn tuloksista tein johtopäätöksen, että esihenkilöt toivoisivat useamman asian olevan selvästi ohjeistettu ja tulkinnanvaraisuuden olevan vähäisempää.

5.2 Työpajan tulokset ja analyysi

Tässä luvussa keskityn työpajan tuloksiin ja niiden analyysiin. Työpajan menetelmällistä puolta ja toteutusta on kuvattu aiemmin luvussa 4.4. Työpajassa tuotetun aineiston analyysimenetelmänä on tässä opinnäytetyössä käytetty luokittelua ja teemoittelua. Työpajassa kävin läpi kyselytulokset ja esittelin avoimet vastaukset aiemmin mainittuihin kuuteen teemaan jaoteltuina. Varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kyselyssään tuottamia ideoita ja palautteita käsiteltiin sellaisenaan tavoitteena jatkojalostaa niitä henkilöstöpalvelujen resursseille sopivalla tavalla. Keskustelu pidettiin avoimena ja palvelupäällikkö myös viestitti, että nykyisten palvelujen uudistaminen ja räätälöinti on ilman muuta tärkeää pitää keskustelussa mukana.

Työpaja tuotti runsaasti ideoita, jotka jakautuvat työpajan ohjeistuksen mukaisesti 1) tulevaisuuteen, vuoteen 2030 sijoittuviin ideoihin ja 2) kuuden kuukauden sisään toteutettaviin, joita jatkossa käsittelen vuonna 2023 toteutettavina ideoina. Tuon tässä luvussa esiin kaikki ideat teematasolla. Ideoista muotoilin opinnäytetyön tuotokseksi toimenpidesuosituksia, jotka löytyvät liitteestä 3.

Antamani ohjeistuksen mukaisesti osallistujat miettivät ensin kyselyn tuloksia ja omia palveluitaan palvelumuotoilun kautta teemalla ”HR vuonna 2030”. Nämä ideat saivat olla pidempää aikaväliä, uutta resurssia tai uudelleenjärjestelyä vaativia tai suurempia kokonaisuuksia, jotka vaativat organisaatiotasosta keskustelua. Tavoitteena tässä ensimmäisessä vaiheessa oli herätellä osallistujia luovaan kehittämiseen ja saada kuitenkin tuotettua henkilöstöhallintoon liittyviä visioita. HR vuonna 2030 – katon alle syntyneistä ideoista muodostui seuraavat toimenpidesuosituksia:

- 1) Varhaiskasvatukseen suunnattu johtajuusohjelma

2) Oppilaitosyhteistyön ja oppisopimuskoulutuksen lisääminen

3) Uusi HR Partner - rooli, joka kohdentaisi työaikaansa sekä keskitettyihin HR-palveluihin, että toimialalle ja vastaisi yhteistyöstä.

Nämä 2030 vuoteen sijoittuvat ideat olivat sellaisia, joiden selvittämisen ja pohtimisen kirjoitin toimenpidesuositukseen ja palvelupäällikkö toimitti ne eteenpäin johtoryhmän tietoon. Koska vuoteen 2030 sijoittuvilla ideoilla ei ole nopeaa vaikutusta varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen parantumiseen siirryimme työpajassa vaiheeseen, jossa annoin ohjeeksi ideoita palveluja tai niiden parantamista, jotka olisi mahdollista tuottaa vuoden 2023 aikana. Jatkoin tässä vaiheessa myös aiemmin nousseen johtajuusohjelma- idean keskusteluttamista tavoitteena, että saisimme jotain konkreettista tukea johtajille myös nopeammalla aikavälillä. Työpajan toisessa vaiheessa varhaiskasvatuksen omasta johtajuusohjelmasta jalostuikin lyhyen aikajänteen suositukseksi varhaiskasvatuksen oma johtajuusverkosto, joka myös löytyy toimenpidesuosituksista.

Tuloksia syntyiikin ja työpaja tuotti paljon viestinnällistä tai sisällöntuotantoon liittyvää ideaa, joista monet olisivat toteutettavissa vuoden 2023 aikana. Pyysin osallistujia jatkojalostamaan ideoita työpajan aikana ja lopulta osallistujilla oli runsaasti ideoita, joista lähdin rakentamaan toimenpidesuositusten kokonaisuutta. Nämä työpajassa jalostuneet ideat olivat:

- Intran käyttöön liittyviä ideoita: erilaisia materiaaleja erilaisiin tarpeisiin teknisten mahdollisuuksien mukaisesti, kävijädatan hyödyntäminen, ohjedokumenttien lisääminen liitetiedostoina tulostamista varten
- Taulukko poissaoloihin liittyvistä koodeista, palkallisuuksista ja työaikamerkinnöistä
- Selkeät, ytimekkäät esitteet päivittäisistä palvelussuhdeasioista, jotka esihenkilöt voivat tulostaa henkilöstön taukokuoneeseen
- Työntekijänä Espoossa ja Esihenkilönä Espoossa – käsikirjat, jotka olisivat myös varhaiskasvatussyksiköihin tulostettavassa
- Nykyisten koulutusten videointi ja avoin klinikka henkilöstöasioista kysymiseen
- Puhelin- ja sähköpostipalvelun kehittämistä sekä chat-toiminnon mahdollisuuden selvittäminen
- Varhaiskasvatussyksiköiden johtajien johtajuusverkosto

- Rekrytointijärjestelmän mahdollisuuksien selvittäminen lyhytaikaisten sijaisten saamiseksi ja kysely esihenkilöille rekrytoinnin tuen tarpeesta

Esittelen seuraavaksi tarkemmin muutamia kehittämisideoita. Jokainen toimenpidesuositukseen nostettu kehittämisidea on avattu tarkemmin liitteessä 3. Käsikirjat muotoutuivat työpajan aikana myös sisällöllisesti osallistujien oman ammattitaidon, olemassa olevien ohjeiden pohjalta sekä kyselyssä nousseiden ehdotusten pohjalta. Käsikirjat sisältäisivät palvelussuhteen elinkaareen liittyviä huomioita ja ohjeita sekä usein kysytyt kysymykset – osion. Kyselyn useammassa vastauksessa nostettiin perehtymiseen tai tiedonkulun parantamiseen tarkoitettuja asiakirjoja tai palveluita, kuten alla olevat suorat lainaukset tuovat esiin.

”Palveluasiakirja jossa on selvitetty selkeästi eri toimenkuvat ja millaisissa tilanteissa keneenkin kannattaa olla yhteydessä. Jos sellainen on laadittu, se ei ole tiedostani viiden vuoden jälkeenkään. Se tulisi olla osa esihenkilön perehdytyskansiota joka tiedostomuotoisena automaattisesti lähetetään jokaiselle uudelle esimiehelle. Sekä vanhoille aina, kun siihen tulee päivitys. Essin uutisista lukeminen ei riitä.”

”Uudelle johtajalle laadukas perehdytysohjelma vakaan suunnattu, aika yksin ja hukassa ollaan näiden asioiden kanssa”

Lisäksi käsikirjaan sisällytettiin ohjeita työnantajan sanktiotoimenpiteisiin liittyen. sanktiotoimenpiteisiin liittyvät palvelut koettiin hyvin merkityksellisinä, kuten myös Moduuli 3 eli suorituksen johtamisen juridiikkaa, jonka osallistujaprosentti oli kuitenkin alhainen. Vinkit ja ohjeet käsikirjan muodossa lisäisi esihenkilöiden perehtyneisyyttä näihin esihenkilön juridisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Työpajassa nousi ajatus, että sähköisten käsikirjojen avaamismäärää seurattaisiin ja verrattaisiin esimerkiksi vuositasolla uusien varhaiskasvatusyksiköiden johtajien määrään. Mikäli huomataan käsikirjan avaamiskertojen olevan vähäinen, voisi käsikirjan markkinointia tehostaa.

Työpajassa syntyi ajatus varhaiskasvatusyksiköiden johtajien johtajuusverkostosta, jossa myös johtajat tukisivat toisiaan antaen vertaistukea ja jakaen hiljaista tietoa esimerkiksi henkilöstökäytännöistä. Idea syntyi kyselyssä nousseesta HR-konsultaatioklinikoiden toiveesta. Verkosto voisi parhaimmillaan kasvattaa myös varhaiskasvatusyksiköiden johtajien itsevarmuutta johtajana. Tämä voisikin olla tarpeellista peilaten aineistoon ja Espoon rekrytoinnista saatuihin tietoihin, sillä Espoossa on runsaasti Espoossa johtajuusuraansa aloittelevia varhaiskasvatusyksiköiden johtajia (Espoon palvelupäällikkö 2023). Aineistosta on myös tulkittavissa, että HR-asiiantuntijoiden antamat vastaukset, jotka jättävät lopullisen päätöksen esihenkilölle, aiheutta-

vat välillä päänvaivaa. Tätä arvokasta tietoa ei henkilöstöalan ammattilaisella ilman varhaiskasvatuksen johtamisen substanssiosaamista ole antaa. Organisaation sisäisissä koulutuksissa syntyneet uusia ideoita voidaan myös lähteä jalostamaan tai toteuttamaan nopeastikin ja koulutuksen jälkeen käsiteltyjen asioiden reflektointi voi jatkuu kollegojen kanssa vaivattomasti (Joki 2018, 163). Varhaiskasvatuksen johtamista käsittelevässä raportissa nostettiin esiin, että etenkin tuoreiden johtajien työelämään kiinnittymiseksi ja tukemiseksi organisaatiot voisivat kehittää esimerkiksi vertaistuen, mentoroinnin ja työnohjauksen muotojaan. (Siippainen ym. 2021, 6.) Johtajuusverkostoidean edistämistä tukee siis myös ajankohtainen teoriatieto.

5.3 Tulosten yhteenveto ja toimenpidesuosituksen jalkauttaminen

Henkilöstöön kohdistuvilla tutkimuksilla halutaan kertoa henkilöstölle, että heidän mielipiteitään halutaan kuunnella ja onkin tärkeää viestiä henkilöstölle tehdyn tutkimuksen tuloksista. Tulosten viestimisen jälkeen on lähtötilanne kartoitettu ja on aika puuttua esiin nousseisiin epäkohtiin. Kyselyn tekeminen ei siis saa jäädä itseisarvoksi vaan tulosten tulee olla pohjana konkreettisille kehittämistoimenpiteille. (Joki 2018, 30.) Tulosten käytäntöön vieminen ja jalkauttaminen ovat olleet alusta asti vahvasti mukana tässä opinnäyteprosessissa ja niiden pohdintaa helpotti aiheen ajankohtaisuus ja tärkeys tilaajalle. Tässä luvussa vedän tuloksia yhteen ja aavaan, miten ideat muuttuivat toimenpidesuosituksiksi sekä tulosten jalkauttaminen toteutuu.

Työpajassa keskityttiin uuden luomiseen ja työpajan jälkeen hahmottelin toimenpidesuosituksen kokonaisuutta työpajan tuotosten sekä aineiston pohjalta. Halusin varmistua, ettei aineistosta jää nostamatta mitään olennaista toimenpidesuosituksiin siksi, ettei siihen paneuduttu työpajassa ja sen vuoksi vedin itse yhteen työpajan ideoita ja kyselyn aineistoa, kun muotoilin toimenpidesuosituksia. Nostin toimenpidesuosituksiin kaikki asiat, jotka kyselyssä toistui tai nousivat työpajassa esiin, ja joiden kehittäminen parantaa vastaajien mukaan heidän henkilöstökokemustaan. Esimerkiksi tavoitettavuuteen ja asiakaspalvelun vasteaikaan liittyvät konkreettiset toiveet nostin esiin, vaikkei tästä käyty työpajassa paljoakaan keskustelua. On organisaation kannalta erittäin hyvä, että aineisto tuotti ideoita myös laajemmin, vaikka tämän opinnäytetyön rajaus oli päivittäisten palvelussuhde- ja henkilöstöasioiden merkitys henkilöstökokemukseen ja niiden palvelujen kehittäminen. Näin suuressa organisaatiossa kuin Espoon kaupunki rajanveto tuntui erityisen haastavalta niin opinnäytetyön aiheen kuin työpajankin fasili-

toinnin kannalta. Koen kuitenkin prosessin olleen kaikille osapuolille selkeä – niin varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajille, tilaajalle ja HR-ammattilaisille kuin itsellenikin opinnäytetyön tekijänä.

Kyselyaineisto osittain tuki HR-neuvomossa jo pohdittuja toimenpiteitä ja toi myös uutta näkökulmaa ja tietoa. Kyselyaineistossa itseni yllätti avointen vastausten runsaus. Avoimia vastauksia tuli jokaiselta vastaajalta ja monet vastauksista olivat pitkiä. Esimerkiksi rekrytointipalvelut, jotka ainoastaan mainittiin kuuluvan osaksi HR-palveluita, nousi avoimissa vastauksissa selvästi. Tartuin tähän huomioon ja nostin toimenpidesuosituksiin sekä aineistosta nousseet ideat että vastaavan kyselyn toteuttamisen ainoastaan rekrytoinnin näkökulmasta. Tämä oli yllättävä tieto ja toi esiin, että opinnäytetyön kohderyhmällä on selkeitä tarpeita ja toiveita myös rekrytointipalvelujen suuntaan. Palvelujen sekä niistä viestimisen sisältö, laajuus ja kohdentaminen vaatii tarkastelua ja toimenpiteitä. Toiveisiin ja tarpeisiin vastaaminen on haastavaa, sillä tarpeita suuressa vastaanottajajoukossa on monenlaisia.

Valmiit toimenpidesuositukset, jotka ovat toteutettavissa kuuden kuukauden sisällä maaliskuussa toteutetusta työpajasta, jaoin kuuteen eri osa-alueeseen ja toimenpiteisiin seuraavasti:

- Intran sisältö
 - o Kävijädatan hyödyntäminen
 - o Materiaalia erilaisille oppijoille
 - o Palvelussuhteen elinkaaren kuvausta
- Tiedon oikeellisuus
 - o Oman toiminnan rajaaminen ja rajapinnoista viestiminen
 - o Perekäyttämisen ja tiedon lisääminen HR-toimintojen kesken
- Tavoitettavuus
 - o Puhelin, sähköposti ja chat-palvelu
 - o Avoin klinikka henkilöstöasioista
- Uusia dokumentteja
 - o Työntekijänä Espoossa – käsikirja
 - o Esihenkilönä Espoossa – käsikirja
 - o Poissaoloihin liittyvä ohjeistus
- Toiminta
 - o HR-järjestelmän selkiyttäminen ja kouluttaminen
 - o Tietoiskuja Teamsin kautta

- Moduuli 3 – koulutuksen markkinoinnin lisääminen
- Johtajuusverkosto
- Rekrytointi
 - Rekrytointijärjestelmän mahdollisuuksien selvittäminen lyhytaikaisten sijaisten saamiseksi
 - Henkilöstökysely tuen tarpeesta esihenkilöille

Käyn seuraavaksi osa-alueittain läpi toimenpidesuosituksen jalkauttamisen, joka on tehty tilaajan kanssa yhdessä. Rekrytointia ei tässä opinnäytetyössä käsitellä tarkemmin, mutta tehdyt toimenpidesuositukset on toimitettu rekrytointipäällikölle. Rekrytointipäällikkö kertoi käyvänsä kyselyn huomioida läpi yksikkönsä kanssa ja ottavat ne huomioon pohtiessaan palveluitansa sekä viestintäänsä. Muiden toimenpiteiden osalta kävin keskustelun tilaajan eli palvelupäällikön kanssa toukokuussa 2023 juuri ennen opinnäytetyön palautusta ja sain ajankohtaiset tiedot toimenpidesuosituksen etenemisestä.

Intran sisältö on suurin paketti, jonka toimenpiteet heijastuvat myös muihin osa-alueisiin. Työpajan toteuttamisen jälkeen vielä maaliskuun aikana HR-neuvomon henkilöstö jakoi hallinnoimiensa henkilöstösivujen vastuut. Yksikkö sopi, että jokainen käy vastualueensa sivut läpi toukokuun loppuun mennessä tavoitteena selkeyttää sisältöä, tarkistaa tietojen oikeellisuus ja ideoida erilaisten oppijoiden huomiointia. Samalla kiinnitetään huomiota ohjeisiin, jotka voisi lisätä myös liitetiedostona tulostamisen helpottamiseksi, sillä suurimmalle osalle varhaiskasvatustyksiköistä tulostetut ohjeet saavuttavat henkilöstön intraa paremmin. Lisäksi eri HR-yksiköiden rooleja, tehtäviä ja vastuualueita avataan henkilöstösivulle tarkemmin tiedon saamisen helpottamiseksi sekä eri yksiköiden tehtävien selkeyttämiseksi.

Henkilöstöassistentti liittyi huhtikuussa organisaation sisäiseen HR-viestintäverkostoon, josta tilaajayksikkö saa tukea ja vinkkejä viestinnän ammattilaisilta intran ja kävijädatan hyödyntämisestä. Tiedon oikeellisuuden toimenpidekokonaisuuteen linkittyen HR-neuvomo käy jatkossa läpi etukäteen, mitä yksikkö viestii koko organisaation esihenkilöille kuukausittain lähetevässä esihenkilöiden uutiskirjeessä. Tähän uutiskirjeeseen nostetaan elokuussa tämän opinnäytetyön myötä tehtyjen toimenpiteiden lisäksi eri HR-yksiköiden toimenkuvat, jotta esihenkilöt osaisivat ottaa yhteyttä oikeaan tahoon eri henkilöstöasioissa.

Tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi HR-neuvomossa lisätään viikoittain kokoontuvaan tiimiin keskustelua asioista, jotka mahdollisesti voivat aiheuttaa kahta erilaista tulkintaa asiantuntijoiden kesken. Tarpeen mukaan, matalalla kynnyksellä, varataan yhteistä aikaa myös muiden yksiköiden kanssa. Tavoitettavuuden toimenpiteisiin HR-neuvomo sopi pian työpajan jälkeen työvuoromaisesti vastuuhenkilön jokaiselle työpäivälle, jonka vastuulla on huolehtia kaksi päivää vanhempiin sähköposteihin vastaaminen. Asiantuntijat sopivat, että palvelun ruuhkautuessa asiakasta joka tapauksessa tiedotetaan sen hetkisestä palvelutilanteesta kolmen työpäivän sisällä. Chat-palvelun ja chat-robotin, joista ajoittain HR-neuvomossa on ollut orastavaa keskustelua, mahdollisuudet selvitetään perusteellisesti. Asiakaspalvelun puhelinajat otetaan myös tarkasteluun ja syksyn puhelinpalvelun aukioloajat pidetään keskustelussa muuta toimintaa resursoitaessa.

Toimenpidesuositukseen nostin useita uusia dokumentteja, joiden tarve nousi kyselyssä ja jotka muotoutuivat työpajan aikana. Nämä dokumentit toteutetaan hyödyntämällä nykyistä intrassa olevaa materiaalia tai lisäämällä tieto myös intraan. Ajatuksena on, että kaikki dokumentit ovat koottua ja kohdennettua tietoa varhaiskasvatyüksiköiden johtajille sekä varhaiskasvatuksen henkilöstölle. Työstettävien materiaalien jakeluun liittyen tuli HR-viestintäverkostosta ehdotus etenkin työntekijöille suunnatun materiaalin postittamisesta. Varhaiskasvatuksen henkilöstöllä ei ole juurikaan mahdollisuutta olla työpäivän aikana tietokoneella, jonka vuoksi henkilökunnan tiloissa ilmoitustaululla olevan käsikirjan kautta tieto saavuttaisi henkilöstön paremmin. HR-neuvomon palvelupäällikkö piti postittamista hyvänä ideana ja postitus tapahtuu elokuussa. Työpajassa nousi taukokuoneisiin tulostettavista esitteistä liittyen tärkeisiin palvelussuhdeasioihin, mutta tämä postitettava Työntekijänä Espoossa – käsikirja täyttää samalla tämänkin tarpeen. Esihenkilöille tehtävät materiaalit, eli esihenkilönä Espoossa – käsikirja, tietopaketti työnantajan sanktiotoimenpiteisiin liittyen sekä poissaoloihin liittyvä ohjeistus, lisätään intraan ja siitä tiedotetaan esihenkilöiden uutiskirjeessä.

Syksyn 2023 koulutuskalenteriin HR-neuvomo lisäsi kaikki koulutukselliset toimenpidesuositukset. Avoin Teams-klinikka yleisistä henkilöstöasioista toteutetaan elokuun ensimmäisellä viikolla, avoimia aamukahvittelaisuuksia henkilöstöasioista lisättiin toteutettavaksi joka toinen torstai, HR-järjestelmän käyttöön liittyviä koulutuksia tuotiin syksylle ja kesän aikana HR-neuvomon asiantuntijat tekevät lyhyet videotallenteet yleisimmistä kysytyistä asioista. Lisäksi kasvun ja oppimisen toimialan henkilöstöasiantuntijoiden kanssa on sovittu tilauskoulutuksesta HR-järjestelmän peruskäyttöä varten uusia esihenkilöitä varten. Suuressa organisaatiossa intran

etusivulla mainostamiseen on tarkat ohjeet, joten Moduuli 3 – koulutuksen markkinoinnin tärkeys otettiin esiin HR-viestintäverkostossa ja sovittiin, että siitä voidaan tehdä erillisiä nostoja intran etusivulle. Toimenpidesuositus varhaiskasvatuksen johtajuusverkostosta on viety eteenpäin työpajassa mukana olleen toimialan henkilöstöasiantuntijan kautta, mutta päätös sen toteuttamisesta tulee olla kohderyhmällä itsellään sekä toimialan henkilöstöasiantuntijoilla. Palvelupäällikkö piti tärkeänä, ettei kehittämistä tehdä vain kehittämisen vuoksi ja koska idea johtajuusverkostosta nousi työpajassa, on tärkeää keskusteluilla varmistaa, ettei suuressa organisaatiossa tehdä päällekkäistä kehittämistä. Kaikille HR-neuvomon vastuuseen kuuluville toimenpidesuosituksille saatiin jalkautussuunnitelma ja useampi toimenpiteistä tuli valmiiksi tai on jo työstövaiheessa tämän opinnäytetyön palautuksen aikaan toukokuussa 2023.

Toimenpidesuosituksissa, jotka ovat liitteenä numero 3, on jaoteltu toimenpiteet kahteen osaan niiden jalkauttamisajankohdan mukaan sijoittuen joko vuoteen 2023 tai 2030. Liitteessä toimenpiteitä on avattu käytännönläheisesti sisältäen myös toimenpiteiden tavoitteet. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä vuoden 2030 toimenpidesuosituksia tarkemmin, sillä ne ovat potentiaalisia tulevaisuuden visioita, joiden toteutus ei ole tilaajan päätöksessä. Tilaaja kuitenkin vie vuoteen 2030 sijoitetut toimenpidesuositukset johtoryhmän käsiteltäväksi. Yhteenvetona tuloksista ja työpajasta totean, että kyselyn tulokset koettiin työpajan osallistujien näkökulmasta relevantteina ja myös realistisina toiveina. Opinnäytetyön toimenpidesuositusten kautta saatiin käytännön toteutukseen monia uusia toimintatapoja varhaiskasvatusyksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen parantamiseksi.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistyössä varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajille kerrottiin alusta alkaen mistä kehittämistyössä on kyse, mikä merkitys heidän vastauksillaan on ja millä aikataululla kyselyn tuloksista sekä niistä johdetuista toimenpiteistä viestitään heille. Datasta saatava informaatio kasvaa tietämykseksi, kun sen avulla saadaan yhdistettyä tietoa, luotua kokonaisuuksia ja yhdistettyä kokonaisuuksia toisiinsa. Saatua tietoa tulee tutkimisen lisäksi osata hyödyntää ja jalostaa. Tiedonkeruu ja analyysi jäävät hyödyttömiksi, ellei niiden pohjalta tehdä päätelmiä. (Huhta ym. 2022, 112–114.) Tässä opinnäyteprosessissa toimittiin tällä tavalla ja toimenpidesuosituksia pääsivätkin hyvin nopealla aikataululla täytäntöön muuttuen suosituksista varsinaisiksi toimenpiteiksi. Työpajaan otettiin mukaan asiantuntijoita, jotka pystyvät kehittämään palveluja varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajien esiin nostamien toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Tilaajalle tehdyt toimenpidesuosituksia viestitettiin myös kohderyhmälle, kyselyn vastaajille, toukokuussa 2023 ja kerrottiin, mitä toimenpiteitä on tehty tai tulossa tekemään sekä niiden toteuttamisen aikataulu on.

Tässä luvussa kokoan tuloksia yhteen johtopäätöksiksi ja avaan tehtyjen toimenpidesuosituksien tavoitteita. Aineiston pohjalta tein johtopäätöksen, että HR-palvelut ovat merkityksellisiä varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen muodostumisessa. Merkitys on kyselyaineiston pohjalta tulkittavissa merkittäväksi ja henkilöstöasiantuntijat tarttuivat tuottamiensa palveluiden kehittämiseen aktiivisesti kyetäkseen omasta roolistaan käsin parantamaan varhaiskasvatustyöyksiköiden johtajien henkilöstökokemusta. Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä saatiin vastattua tutkimuskysymyksiin, kehitettyä HR-palveluita tarkoituksenmukaiseen suuntaan ja monia toimenpiteitä ehdittiin tehdä tai aloittaa tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Tilaaja oli samaa mieltä tehdystä HR-palvelujen merkityksellisyydestä ja oli tästä laadukkaaksi kuvailemastaan opinnäytetyöstä kiitollinen. Tilaajan palautteen mukaan opinnäytetyö vastasi tilaajan tarpeita erittäin hyvin ja antoi konkreettisia työvälineitä, joilla yksikkö pääsee HR-yksikön yhteiseen tavoitteeseen henkilöstökokemuksen parantamisesta. Tilaajan työelämäpalautte on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä numero 4.

HR-palveluja ei yleisesti nosteta henkilöstökokemukseen vaikuttavana osa-alueena esiin johtamisen tavoin. Tilaaja oli kuitenkin kiinnostunut HR-palvelujen merkityksestä osana esihenkilöiden henkilöstökokemusta ja siihen asiaan saimme vastauksen tällä opinnäytetyöllä. Opin-

näyteprosessin edetessä saimme HR-palvelujen merkityksellisyydelle selkeää vahvistusta. Samalla syntyi johtopäätös, että henkilöstökokemuksen näkökulma on pidettävä vahvasti mukana palveluja tuottaessa, sillä tilaaja tunnisti ajattelun olleen vahvasti HR-lähtöistä. Tällä tarkoitettiin, että palveluita on tuotettu luottaen henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmaan eli siihen, mitä henkilöstöasiantuntijat kokevat, että esihenkilöiden tulee tietää henkilöstöasioista. Henkilöstökokemuksen parantaminen oli organisaation henkilöstöyksikön yhteinen tavoite ja tällä opinnäytetyöllä saatiin tietoa kohderyhmän näkökulmasta.

Kysymys eri HR-palvelujen merkityksellisyydestä oli varsin tärkeä, koska näihin palveluihin on sidottu suuri osa keskitettyjen palvelusuhdepalvelujen HR-asiantuntijoiden työajasta. Palvelut koettiin pääosin melko tai erittäin merkityksellisiä. Avoimissa vastauksissa toteutukseen annettiin kuitenkin kriittistä palautetta sekä konkreettisia kehitysideoita. Tein tästä johtopäätöksen, että nykyiset tarjottavat palvelut ovat selkeästi merkityksellisiä tekijöitä vastaajien henkilöstökokemuksen muodostumisessa. Kuitenkin palveluissa koetaan olevan paljon parantamisen varaa ja vastaajat ovat avoimien vastausten määrän perusteella motivoituneita kertomaan, kuinka heidän henkilöstökokemustaan voitaisiin parantaa HR-palvelujen paremmalla tuella.

Kävin tilaajan eli palvelupäällikön kanssa prosessin alkuvaiheessa läpi, että tuottamieni toimenpidesuosituksen olisi tärkeää olla mahdollisimman konkreettiset, koska kaikki kehittäminen vaatii työpanosta ja mitä helpommaksi askeleet on tehty, sitä helpommin niitä saadaan arjessa edistettyä. Tähän myös päästiin työpajatyöskentelyn avulla. Sain osallistujat sitoutumaan, edistämään ja toteuttamaan useampaa toimenpidesuositusta jo opinnäyteprosessin aikana. Kerroin myös kyselylinkin vastaanottaneille varhaiskasvatusyksiköiden johtajille, miten heidän antama arvokas tietonsa on käsitelty, mitä palveluita heille tulee elokuuhun 2023 mennessä ja mistä he löytävät niistä lisätietoa. Ajattelen näiden jo tehtyjen toimenpiteiden sitouttaneen työpajan osallistujia ja muitakin HR- toimijoita jatkamaan myös toimenpidesuositusten parissa.

Laajempaan johtopäätöksenä ajattelen aineistosta nousevan kahdensuuntaisen arvostuksen. Varhaiskasvatusyksiköiden johtajat, jotka johtavat valtakunnallisesti haastavassa tilanteessa olevaa, työvoimapulasta kärsivää alaa, pääsivät kertomaan kuinka merkityksellisiä hr-tukipalvelut ovat heidän henkilöstökokemuksensa kannalta. Aineisto antoi myös äänen heille kertoa, kuinka paljon työaika joutuvat käyttämään henkilöstöasioihin ja mihin aika vielä tarkemmalla tasolla kuluu. Nämä ovat asioita, joiden kehittämistä HR-palvelut voivat ottaa vahvempaa vastuuta. Henkilöstöasiantuntijat paneutuivat työpajassa tuloksiin tosissaan ja halusivat antaa

osaamistaan varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstötyön parantamiseksi. HR-ammattilaisten onnistuessa karsimaan tai keventämään esihenkilöiden työmäärää he myös mahdollistavat sen, että varhaiskasvatussyksiköiden johtajat voisivat toteuttaa omaa perustehtäväänsä eli johtaa varhaiskasvatussyksiköiden toimintaa tarkoituksenmukaisesti. Tällä voisi ajatella olevan vaikutusta myös varhaiskasvatussyksiköiden johtajien työhyvinvointiin ja kuten Österberg (2014, 176–177) toteaa, esihenkilötyön tukeminen on yksi henkilöstöasiantuntijan keinoista vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön kysely sisälsi vastaajalle palveluiden ja prosessien lisäksi monia kohtauspistettä, mikäli tilaaja haluaa Huhdan ym. (2022, 207–209) tavoin hahmottaa kohtauspisteiksi kaikki ne hetket, jolloin työntekijä on tekemisissä organisaation kanssa. Kyselyjen vastaukset olivat prosessien ja palveluiden merkitykseen painottuvia, mutta kuitenkin avoimista vastauksista nousi spontaanisti kiittävää palautetta vastaajien saamasta palvelusta. Useissa vastauksissa kiitettiin tärkeästä työstä ja ystävällisestä palvelusta ja tämä on mielestäni merkittävä huomio. Voidaan tehdä johtopäätös, että HR-palvelut ovat onnistuneet tärkeissä, henkilöstökokemukseen merkittävästi vaikuttavissa kohtauspisteissä. HR-ammattilaiset ovat taipuvaisia ajattelemaan, että henkilöstökokemus paranee prosesseja parantamalla (Mt. 2022, 207–209) ja etenkin sen vuoksi näitä henkilöstökokemusta muovaavia, merkityksellisiä onnistumisia vuorovaikutuksessa ja hyvässä palvelussa on tärkeää muistaa arvostaa.

”Hr toimii kaikin puolin moitteettomasti! Ja on äärettömän hyvä palvelu. Aina on jotenkin pääsyt asioissa eteenpäin, ja suuri kiitos ystävällisestä ja kärsivällisestä avun antamisesta!”

”Tosi paljon hyvää apua saatavilla. Kiitos teille siitä!”

Haasteet ovat osittain erilaisia kaikissa organisaatioissa, mutta luvussa 2.3 käydyn ajankohtaisen mediakatsauksenkin pohjalta voidaan todeta varhaiskasvatuksen haastavan tilanteen olevan ajankohtainen haaste muissakin kunnissa. Myös kunta-alan yleiset virka- ja työehtosopimukset velvoittavat kuntien henkilöstöä samalla tavalla ja niiden säätelevät henkilöstöasiat toteutuvat kaikissa kunnissa lakien lisäksi. Kokemuksia ei voi kopioida, mutta kuten Huhta ym. (2022, 88.) toteaa, onnistumisia voi kopioida. Tämän työn tilaaja oli suuri organisaatio, jossa on myös erillisiä HR-yksiköitä useampi. Nostan kuitenkin pohdintaan pienempien kuntien tilanteen ja miten he voisivat hyötyä näistä tuloksista. Kunnat voisivat mahdollisesti tehdä yhteistyötä keskenään. Suuremmat kunnat voisivat jakaa materiaaliaan tai videoituja koulutustallenteita muihin kuntiin. Tämä edellyttäisi, että materiaalit olisivat täysin työehtosopimusten pohjalta tehtyjä

ilman organisaatiokohtaisia linjauksia. Yhteinen keskustelu yhteistyöstä olisi myös tärkeää, jotta kehitettäisiin oikeita asioita yhdessä.

Työpajassakin noussut, vuoteen 2030 tähdännyt toimenpidesuosituksiinkin nostettu idea oppilaitosyhteistyön rakentamisesta ja vahvistamisesta voisi olla potentiaalinen idea, jota jatkokehityksen jälkeen voisi kopioida muihinkin kuntiin. Pula pätevistä varhaiskasvatusyksiköiden johtajista ja varhaiskasvatuksen opettajista vuoden 2030 lähestyessä on valtakunnallinen haaste. Kuten luvussa 2.3 mainitsin Kuntatyönantajien Ruskoaho (2022) on laskenut, että tämän hetken tiedoilla Suomesta puuttuu yli 14 000 pätevää varhaiskasvatuksen opettajaa vuonna 2030 varhaiskasvatuslakiin kirjattujen muutosten vuoksi. Espoon kaupungilla esiintynyt suuri vaihtuvuus tuskin on myöskään ainoastaan yhden kunnan haaste, joten ajattelen kaikkien henkilöstökokemusta ja henkilöstön pysyvyyttä edistävien toimenpiteiden olevan jakamisen arvoisia. Jatkuva rekrytointi vie varhaiskasvatusyksiköiden johtajilta aikaa ja muuttaa myös työnkuva muiden tehtävien jäädessä vähemmälle. Itse pohdin, että henkilöstö tuskin viihtyy hyvin yksikössä, jossa vaihtuu johtaja tiheästi. Kaikki keinot varhaiskasvatuksen tilanteen stabiloimiseksi ovat tervetulleita. Tässä opinnäytetyössä on esitelty jo monia toimenpiteitä ja kuten aiemmin totesin, uskon niiden sopivan tai toimivan pohjana muihinkin kuntiin. Espoon kaupunki voisi Suomen toiseksi suurimpana kuntana jakaa osaamistaan henkilöstöhallinnon asioista ja hyvän henkilöstökokemuksen elementeistä. Siten se voisi olla osaltaan parantamassa varhaiskasvatusyksiköiden johtajien ja heidän kauttaan koko varhaiskasvatusalan tilannetta.

Tilaja kokee tehdyt toimenpidesuositukset realistisina toteuttaa annetussa aikataulussa ja oli hienoa kuulla, että myös opinnäytetyön teoriaosuus antaa tilaajalle uutta keskusteltavaa rooleistaan organisaatiossa, jossa HR-toiminnot ovat jakautuneet useampaan pieneen yksikköön. Koen tämän opinnäytetyön tuottaneen uutta, relevanttia tietoa tilaajalle ja myös koko varhaiskasvatuksen kentälle keskusteluun nostettavaksi ja hyödynnettäväksi. Ajattelen tämän työn tulosten parantavan varhaiskasvatusjohtajien henkilöstökokemusta ja tukevan heitä vaativassa johtamistehtävässään.

LÄHTEET

- Alvesson, M. 1996. Communication, Power and Organization. Germany. Reprint 2013.
- Eezy flow 2023. Henkilöstökokemus Suomessa. Tutkimusraportti. <https://flow.eezy.fi/wp-content/uploads/2023/03/Henkilostokokemus-Suomessa-tutkimusraportti-Eezy-Flow.pdf> Viitattu 20.5.2023.
- Espoon kaupungin rekryointipalvelut 2023. Suullinen tiedonanto.
- Espoon kaupunki 2023. Ulkoiset sivut. <https://www.espoo.fi/fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina#1-espoo-on-oppimisen-ja-sivistyksen-krkikaupunki-25673> Viitattu 3.1.2023.
- Espoon kaupunki 2023b. Ulkoiset sivut. <https://www.espoo.fi/fi/vaesto#vestennusteet-17438>. Viitattu 24.3.2023.
- Espoon kaupunki 2023 c. Sisäiset Intranet-sivut. Pääsy rajoitettu organisaatiossa toimiville.
- Haapakoski, Minna & Naumanen, Paula & Viitala, Riitta & Kultalahti, Susanna & Lehtineva, Jari & Pietiläinen, Ville & Rusko, Rauno & Jestilä, Sara & Jaakkola, Marianne & Lemmetty, Soila & Riivari, Elina & Reiman, Arto & Kekkonen, Päivi & Lindholm, Maria & Liesivuori, Jyrki & Isoaho, Jouni & Kiiveri, Kimmo & Hyrkkänen, Ursula & Karppi, Marion & Vanhamäki, Tuija & Janhunen, Eija & Kiviniemi, Liisa & Rajakangas Eija 2023. FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen. Vaasa. FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen – Arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen (fokukseen.fi). Viitattu 5.5.2023.
- Gerdt, Belinda & Korhonen, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Talentum Media oy.
- Grönfors, Martti 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Toimittanut Vilka, Hanna. Viitattu 25.2.2023. http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Hailey, Veronica Hope & Farndale, Elaine & Truss, Catherine 2005. The HR department's role in organisational performance. Human Resource Management Journal. https://www.academia.edu/21301372/The_HR_departments_role_in_organisational_performance . Viitattu 10.3.2023.
- Helsingin Sanomat 2023. Kaupungin syyttävät valtiota päivähoiton kriisistä pääkaupunkiseudulla. 3.11.2023 <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009177071.html> Viitattu 1.3.2023.
- Helsingin Sanomat 2023a. Varhaiskasvatuksen työntekijäpulaan ei ole luvassa ratkaisuja lähiaikoina. 25.10.2023. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000009158397.html> . Viitattu 1.3.2023.
- Heikkilä, Tarja 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu 20.1.2023.
- Hellström, Riina 2015. HR:n mullistus ketterässä liiketoiminnassa. Sytyke ry. https://sytyke.org/lehdet/2015/Sytyke_2_2015_low.pdf. Viitattu 21.4.2023.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2022. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent oy, Helsinki. 2. painos.

- Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. 6., uudistettu painos.
- Järnlström, Maria & Vanhala, Sinikka 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Artikkeliteoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toimittanut Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. Viitattu 10.3.2023.
- Kajjala & Tolvanen 2020. Henkilöstö – strateginen investointi. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kauhanen 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kuntatyönantajat 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>. Viitattu 17.5.2023.
- Siippainen, Anna & Sarkkinen, Tuomas & Vlasov Janniina & Marjanen, Jukka & Fonsén, Elina & Heikkinen, Suvi & Hjelt, Hanna & Lahtinen, Jarkko & Lohi, Noora & Mäkelä, Mikko 2021. ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaiseen päivään”.
- Sydänmaalakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Media oy. Helsinki.
- Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 23:2021. https://karvi.fi/wp-content/uploads/2021/11/KARVI_2321.pdf. Viitattu 1.3.2023.
- Vuori, Jaana 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Viitattu 14.3.2023.
- Kuusela, Sari 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- 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. Wiley & Sons.
- Morgan, Jacob 2023. The future organization. <https://thefutureorganization.com/the-employee-experience-equation/>. Viitattu 20.1.2023.
- Mäkelä, Liisa & Uotila, Timo-Pekka 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Artikkeliteoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toimittanut Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. Viitattu 17.5.2023.
- Nevaranta, Matias 2020. Oppiminen näkyväksi analytiikan avulla. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://apoa.samk.fi/2020/03/tutkimustyosta/>. Viitattu 1.3.2023.
- Eskelinen, Mervi & Hjelt, Hanna 2017. Varhaiskasvatuksen henkilöstö ja lapsen tuen toteuttaminen Valtakunnallinen selvitys 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:39.

- <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80737/okm39.pdf>. Viitattu 1.3.2023.
- Ronkainen, Suvi & Karjalainen, Anne & Mertala, Sirpa 2008a. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu s. 31–41. Artikkeliteoksessa *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Toimittanut Suvi Ronkainen & Anne Karjalainen.
- Ronkainen, Suvi & Karjalainen, Anne & Mertala, Sirpa 2008b. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus s. 17–30. Artikkeliteoksessa *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Toimittanut Suvi Ronkainen & Anne Karjalainen.
- Ruskoaho, Juho 2022. Kuntatyönantajat. Voidaanko varhaiskasvatustaloutta noudattaa vuonna 2030? <https://www.kt.fi/blogi/2022/voidaanko-varhaiskasvatustaloutta-noudattaa-vuonna-2030>. Viitattu 17.5.2023.
- Seppänen, Janne 2005. Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvan tulkitsijalle. Tampere. Vastapaino.
- Sitra 2021. Tulevaisuustutkimus – käsikirja työpajan vetäjälle. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/sitra-tulevaisuustutkimus-kasikirja-tyopajan-vetajalle-v4.pdf>. Viitattu 3.3.2023.
- Sitra 2023a. Megatrendit 2 minuutissa. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ftjDBv7sTQs>. Viitattu 23.3.2023.
- Sitra 2023b. Megatrendit. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#trendit>. Viitattu 2.5.2023.
- Sitra, viestintäosasto 2023 c. Suullinen tiedonanto.
- Suomen tietotoimisto 2022. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/espooliikenne-otaa-kayttoon-henkiloston-kannustuslisan-osassa-paivakodeista?publisherId=3385&releaseId=69944553&lang=fi>. Viitattu 1.3.2023.
- Tikkaoja, Oona 2023. Ohjaava opettaja. Keskustelut. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 10., uudistettu painos.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Teoksen ensipainos, jonka uudistettu laitos tämä teos on, ilmestyi vuonna 2002.
- Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Helsinki. Englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions.
- Varhaiskasvatustaloutta 540/2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>. Viitattu 21.4.2023.
- Vehkalahti, Kimmo 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Viitala, Riitta & Järnlström, Maria & Uotila, Timo-Pekka 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä s. 1–12. Artikkelele teoksessa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toimittanut Viitala, Riitta & Järnlström, Maria. Vaasan yliopisto. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf. Viitattu 10.3.2023.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Viitattu 10.3.2023.
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- YLE 2022. <https://yle.fi/a/74-20001180>. Viitattu 1.3.2023.
- YLE 2022a. Espoo nostaa varhaiskasvatuksen johtajien palkkoja 350 eurolla – henkilöstö saa tyytyä 160 euron ”kannustuslisään”. <https://yle.fi/a/74-20001089> . Viitattu 1.3.2023.
- YLE 2023. Lapset syövät ja leikkivät päiväkotien käytävillä, koska tilat eivät riitä – vanhemmat vaativat pikaista muutosta mielenosoituksessa. <https://yle.fi/a/74-20013550>. Viitattu 1.3.2023.
- Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. 4., uudistettu painos.

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kysely

Liite 3: Toimenpidesuosituksset

Liite 4: Tilaajan palaute

LIITE 1

Hei!

Olen Yhteisöpedagogi (YAMK) – opiskelija ja opinnäytetyössäni selvitän, kuinka sinun henkilöstökokemustasi esihenkilöroolissa voidaan parantaa. Tavoitteena on selvittää *HR-palveluiden merkitystä osana varhaiskasvatussyksiköiden johtajien henkilöstökokemusta* sekä kehittää palveluita tukemaan sinua työssäsi paremmin.

Tämä kysely on lähetetty kaikille Espoon varhaiskasvatussyksiköiden johtajille ja jokainen vastaus on tärkeä. Vastaaminen on anonymia ja kestää noin 10 minuuttia.

Vastausaika on 7.3. - 17.3.2023. Kyselyyn pääset tästä.

Työn taustaa

Henkilöstöpalveluiden yhdeksi tavoitteeksi vuodelle 2023 on asetettu henkilöstökokemuksen paraneminen ja varhaiskasvatuksen haastavan tilanteen vuoksi varhaiskasvatussyksiköiden johtajien tarvitsema tuki on tämän kehittämistyön kohde. Esimerkiksi Kunta10 on antanut meille tuoretta tietoa esihenkilön antamasta sekä esihenkilön alaisiltaan saamasta tuesta.

Tämä kysely painottuu HR-neuvomon palveluihin, mutta käsittelee myös henkilöstöpalveluja kokonaisuutena ja antaa lisätietoa niiden merkityksestä osana esihenkilöroolissa työskentelevän henkilön henkilöstökokemusta. Opinnäyte koostuu kyselystä ja kyselyn tuloksiin perustuvasta, HR-ammattilaisille suunnatusta työpajasta. Työtä varten on myönnetty tutkimuslupa.

Työn tuloksista raportoidaan sinulle viimeistään 8/2023.

Toivon että koet tämän tarkoitukseen nähden mahdollisimman kevyeksi tehdyn kyselyn aikasi arvoiseksi. Kiitos ajastasi ja työniloa!

Ystävällisin terveisin,

Riikka Mykrä

LIITE 2

Varhaiskasvatyüksiköiden johtajien henkilöstökokemuksen parantaminen HR-palveluja kehittämällä

Liite löytyy alkuperäisenä versiona [tämän](#) linkin takaa. Tällä kyselyllä kartoitetaan henkilöstö-/palvelussuhdepalvelujen merkitystä varhaiskasvatyüksiköiden johtajille ja palvelujen kehittämisajatuksia. Kyselyn vastausten pohjalta pidettävän HR-asiantuntijoiden tulevaisuustyöpajan tavoitteena on parantaa varhaiskasvatyüksiköiden johtajien henkilöstökokemusta henkilöstöpalveluita kehittämällä.

Kyselyn arvioitu vastausaika on 10 minuuttia. Se sisältää 5 taustakysymystä ja 9 sisältökysymystä. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset ovat erittäin arvokkaita henkilöstökokemuksesi kehittämiseksi. Pakolliset kysymykset on merkitty tähdellä *.

1. Kauanko olet toiminut varhaiskasvatyüksikön johtajana?

Alle 1 v, 1–4 v, 5–9 v, yli 10 v

2. Ikäsi?

<27 vuotta, 28-42-vuotta, 43-57-vuotta, 58< vuotta

3. Johdettavien yksiköiden määrä?

1, 2, 3, 4+

4. Johdettavien alaisten määrä?

1–10, 11–20, 21–30, yli 30 alaista

5. Kuinka merkitykselliseksi henkilöstökokemuksesi kannalta koet seuraavat HR-neuvomon työtäsi tukevat palvelut?

1= ei lainkaan merkityksellinen

2 = jonkin verran merkityksellinen

3= melko merkityksellinen

4= erittäin merkityksellinen

Ei kokemusta palvelusta

HR-neuvomon puhelinpalvelu

HR-neuvomon sähköpostipalvelu

Työyhteisösovittelu tai tuki henkilöstön sanktioprosessissa

Teams - Aamukahvit palvelussuhdeasiantuntijan kanssa

Teams – koulutukset päivittäisistä palvelussuhdeasioista (Moduuli 1 ja 2)

Suorituksen johtamisen juridiikkaa – valmennus (Moduuli 3)

Essin henkilöstösivut

6. Minkä verran koet HR-neuvomon palvelujen antavan sinulle tukea esihenkilötyöhösi?

Liukukytkin asteikolla 0–10

7. Miten hyvin HR-neuvomon palvelut tukevat omia tarpeitasi esihenkilönä? *

Liukukytkin asteikolla 0–10

8. Koen, että minulla on riittävästi aikaa perehtyä henkilöstöasioihin *

Liukukytkin asteikolla 0–10

9. Minulle on selkeää, mihin HR-palveluun tulee olla yhteydessä eri henkilöstöasioissa.

HR-palveluilla tarkoitetaan HR-neuvomoa, KOTOn omia henkilöstöasiantuntijoita, rekrytointi- ja palkanlaskentapalveluita sekä hr- tietoa. *

Kyllä / Ei

10. Miten ajattelet, että asiaa voisi selkeyttää?

Tämä kysymys tuli esiin vastaajille, jotka valitsivat vaihtoehdon ”Ei” kysymyksessä 9.

11. Tuoreessa Kunta10 kyselyssä 52,2 % kaikista varhaiskasvatuksen vastaajista koki työmäärän lisääntyneen melko paljon tai erittäin paljon yli sietokyvyn.

a) **Mikä henkilöstö-/palvelussuhdeasioihin liittyvä työtehtävä varhaiskasvatusyksikön johtajana vie sinulla eniten aikaa?**

b) **Millaista tukea tai palvelua toimialan henkilöstöasiantuntijat ja keskitetyt henkilöstöpalvelut voisivat antaa henkilöstö-/palvelussuhdeasioihin liittyvän työmäärän helpottamiseksi?**

13. Espoon HR:n yksi tavoite vuodelle 2023 on parantaa henkilöstön henkilöstökokemusta.

Mitä henkilöstöpalvelut voisivat tehdä henkilöstökokemuksesi kehittämiseksi?

Voit myös kertoa konkreettisen mieleesi jääneen tilanteen, jolloin koit tulleeesi hyvin tai huonosti palvelukseksi.

Voit kuvailla, mitä tilanteessa tapahtui ja mikä teki palvelusta hyvää / huonoa.

14. Avoin kenttä ajatuksille, ideoille ja palautteelle henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden palveluista

Kaikkia varhaiskasvatusyksiköiden johtajia tiedotetaan kehittämistyön tuloksista ja henkilöstökokemusta parantavista toimenpiteistä viimeistään elokuussa 2023.

LIITE 3

Liitteenä 3 on tilaajalle toimitetut toimenpidesuosituksset. 2023 toimenpidesuosituksset on avattu kuvien alapuolella ja toimenpidesuositusten tiedosto löytyy [tämän](#) linkin takaa. Vuoteen 2030 suuntautuvia ideoita ei esitelty varsinaisina toimenpidesuosituksina. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto ei antanut riittävän vahvaa pohjaa nostaa kyseisiä ideoita suosituksiksi.



TIEDON OIKEELLISUUS

Tiedon oikeellisuuden varmistaminen

Aineistossa nousi esiin, että tulkinnanvaraisissa kysymyksissä eri esihenkilöt ovat saaneet samaan asiaan eri vastauksia. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tulee rohkeasti ohjata asiakas oikeaan paikkaan, jos kysymys ei ole omalla toiminta-alueella. Myös tiedon lisääminen eri HR-palveluiden toiminnasta edesauttaa oikeaa ja sujuvaa asiakaspalvelua.

Henkilöstöasiantuntijoiden on tärkeää viestinnässään selventää esihenkilön roolia ja että monissa tapauksissa HR ainoastaan suosittelee erilaisia toimintavaihtoehtoja. Aineistossa nousi yksittäisiä toiveita selkeistä toimintaohjeista suosituksien sijaan – tätä linjaa organisaation tulee pohtia ja sen jälkeen selventää viestinnässään.

Tavoite: Tiedon oikeellisuuden varmistamisella luodaan esihenkilöille luottamusta siihen, että HR-palvelut toimivat esihenkilön tukena.

TAVOITETTAVUUS

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun aukioloaikojen on tärkeää olla riittävät ja vastata asiakastarpeeseen kuitenkin vuoden alusta vähentyneet henkilöstöresurssit huomioiden. Suosituksena puhelin avoinna yhtenä päivänä viikossa 12–15 ja muina päivinä 9–12. Sähköpostin vastausaika tulee olla lyhyempi ja sen tulee vastata asiakkaiden tarpeeseen. Chat-palvelu on ollut yksikössä keskustelussa jo aiemmin, mutta sitä ei kuitenkaan tule unohtaa palveluja uudelleen mietittäessä. Tavoite: tehdä yhteydenotosta ja henkilöstöasioiden hoitamisesta sujuvampaa esihenkilöille.

Avoin Teams-klinikka yleisistä henkilöstöasioista

Avoin klinikka henkilöstöasioihin liittyen vähintään heinä-elokuussa, jolloin vuosilomat ovat suurimmaksi osaksi pidetty ja uutta henkilöstöä on aloittamassa paljon. Tavoite: tarjota ajankohtaista, ketterää pal-

velua silloin, kun esihenkilöt sitä tarvitsevat ja vähentää esihenkilöiden tarvetta ottaa yhteyttä henkilökohtaisesti.

UUSIA DOKUMENTTEJA

Työntekijänä Espoossa – käsikirja

Sisältää perehdytysmateriaalin omaisesti tärkeimmät palvelussuhdetiedot ja on tulostettavassa muodossa, jolloin sitä voidaan jakaa taukokuoneisiin. Tavoite: Vähentää esihenkilöiden kuormitusta ja työntekijöiden helppoa tiedonsaantia.

Esihenkilönä Espoossa – käsikirja

Sisältää perehdytysmateriaalin omaisesti tärkeimmät palvelussuhdetiedot sekä esihenkilön tärkeimmät tehtävät operatiivisella tasolla. Sähköisessä muodossa, jossa on linkitykset Intran materiaaleihin. Käsikirjassa tarjotaan myös perustietoa työnantajan sanktiotoimenpiteisiin liittyen. Hyödynnetään hr-tietojärjestelmää ja lähetetään automaattisesti uusille esihenkilöille. Tavoite: selkeyttää tiedon löytymistä ja uuden esihenkilön henkilöstöasioihin perehtymistä.

Poissaoloihin liittyvä ohjeistus

HR-neuvomo tuottaa selkeän taulukon, josta esihenkilöt voivat ohjeistaa henkilöstöään katsomaan poissaolojen palkallisuuden/palkattomuuden, muut ehdot sekä järjestelmässä käytettävän koodin. Tavoite: vähentää esihenkilöiden kuormitusta ja lisätä hallinnan tunnetta.

TOIMINTA

HR-järjestelmän käytön kouluttaminen

HR-neuvomo on mukana kehittämässä HR-järjestelmää. Kuitenkin ajantasaiset käyttöopastukset puuttuvat. Käyttöopastus voi tapahtua lyhyillä videoilla ja olla myös alla mainittavan aamukahvitilaisuuden aihe. Tavoite: Vähentää esihenkilöiden haasteita järjestelmän käytön suhteen ja tarjota väyliä opastukselle.

Aamukahvit palvelussuhdeasiantuntijan kanssa

Teamsissa avointen 15–30 minuutin aamukahvi-tietoiskuhetkien lisääminen, sillä niissä varhaiskasvatussyksiköiden johtajista on ollut hyvä osallistumisprosentti tähän asti. Tavoite: Lisätä esihenkilöille ketterää tiedonsaantia päivittäisistä palvelussuhdeasioista.

Moduuli 3 - koulutuksen markkinoinnin ja mahdollisuuksien mukaan koulutuspaikkojen lisääminen

61 prosenttia vastaajista ei ollut käynyt Moduuli 3 - koulutusta "Suorituksen johtamisen juridiikkaa". Koulutuksen käyneet pitivät sitä pääosin erittäin merkityksellisenä, kuten myös muita sanktiotoimenpiteisiin liittyvää palvelua.

Tavoite: lisätä tietoisuutta esihenkilöille merkityksellisiksi havaituista koulutuksista.

Varhaiskasvatuksen johtajuusverkosto

Tarkoituksena on toimia alustana sosiaaliselle vertaistuelle, hiljaisen tiedon ja käytäntöjen jakamiselle, uuden ideoinnille sekä oman johtajuuden vahvistamiselle. Kehittämiseen mukaan kohderyhmän esihenkilöitä, toimialan oma henkilöstöyksikkö sekä henkilöstön kehittämisestä vastaavia suunnittelijoita. Tavoite: johtajuuden vahvistaminen ja oman työn hallinnan lisääminen, joita HR-palveluista annettavat toimintaohjeet ja vaihtoehdot erilaisiin tilanteisiin tukevat.

REKRYTOINTI

Rekrytointi

Selvitystyön tekeminen siitä, voiko lyhytaikaisten sijaisten rekrytointia helpottaa

nykyisen rekrytointijärjestelmässä ja mitä tällaisen toiminnon käyttöönotto vaatisi. Tavoite: sujuvoittaa esihenkilöiden lyhytaikaisten sijaisten rekrytointihaasteita.

INTRAN SISÄLTÖ

Kävijädatan hyödyntäminen Intran käytössä

HR-neuvomo selvittää, millä Intran henkilöstösivuilla on eniten liikennettä ja vertaavat niitä tulleiden asiakaspalvelun yhteydenottojen aiheisiin. Liikennettä pyritään ohjaamaan ajankohtaisille henkilöstösivuille tiedottamalla niistä esimerkiksi esihenkilöiden uutiskirjeessä. Tavoite: monipuolistaa sisältöä ensisijaisesti eniten liikennettä omaaville sivuille.

Materiaaleja erilaisille oppijoille, erilaisiin tarpeisiin

Intraa kehitettäessä on hyvä huomioida, että materiaalit ovat saavutettavia ja palvelevat erilaisiin tarpeisiin. Koulutus- ja ohjemateriaalien videointi tai materiaalin äänittäminen. Tavoite: helpottaa tiedonsaantia ja palvella erilaisia tarpeita laajemmin.

Palvelussuhteen elinkaaren kuvausta

Yleisimpien palvelussuhdeprosessien ja niihin liittyvien toimenpiteiden kuvaaminen Intraan esimerkiksi koulutusmateriaaleja julkaisemalla. Tämä toteutuu visuaalisesti myös juuri käynnistetyssä isommassa projektissa, jossa kaikki hr-toimijat ovat mukana. Tavoite: tarjota enemmän tietoa selkeässä muodossa, jotta esihenkilöt eivät joudu ottamaan yhteyttä tavanomaisissa palvelussuhteen elinkaareen liittyvissä asioissa.

LIITE 4

Tilaajan palaute

Opiskelija: Riikka Mykrä

Tilaaja ja lausunnon antaja: Laura Similä, HR-neuvomo, Espoon kaupunki

Opinnäytetyön aihe: HR-palvelujen merkitys esihenkilön henkilöstökokemukseen

HR-neuvomo sai opinnäytetyöstä kaivattua tietoa palvelujemme merkityksestä ja vaikutuksesta henkilöstökokemukseen. Henkilöstökokemuksen parantaminen on koko HR-yksikön yhteinen tavoite, jonka toimenpiteet olivat HR-näkökulmasta mietittyjä. Riikan opinnäytetyön aineisto ja toimenpidesuositukset antavat palvelussuhdepalveluita toteuttavalle HR-neuvomolle uutta ja aitoa henkilöstöstä käsin tuotettua näkökulmaa.

Opinnäytetyö vastaa tarpeitamme erittäin hyvin ja antaa meille konkreettisia työvälineitä kehittää toimintaamme, erityisesti se auttaa HR-neuvomoa pääsemään HR-yksikön yhteiseen tavoitteen henkilöstökokemuksen parantamisessa. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa myös yksiköllemme keskusteltavaa rooleistamme henkilöstöhallinnossa. Lisäksi koko henkilöstöyksikkö saa aineistosta näkökulmaa myöhemmin toteutettaviin henkilöstökokemuksen kehittämisen toimenpiteisiin.

Tehdyt toimenpidesuositukset ovat arkeemme sopivia ja toteuttamiskelpoisia sellaisinaan. Riikan työstä saamme konkreettisen jalkauttamissuunnitelman ja olemmekin jo ryhtyneet toimenpiteisiin niiden pohjalta. Yksikkö on siis jo toteuttanut osan toimenpidesuosituksista prosessin aikana ja näistä toimenpiteistä tulemme keräämään palautetta käyttökokemuksien kerryttyä. Riikan työssä esitetty arvio siitä, että loputkin lyhyemmän aikajänteen toimenpiteet saadaan vietyä käytäntöön puolessa vuodessa, on mielestäni realistinen.

Kiitos Riikalle merkittävästä kehittämistyöstä ja laadukkaasta opinnäytetyöstä, jolla on aidosti merkitystä toimintamme kehittämisessä ja paremman henkilöstökokemuksen mahdollistamisessa. Olen palvelupäällikkönä erittäin kiitollinen Riikalle koko työyksikkömme puolesta.