

Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Katja Levo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LEVO, KATJA:

Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva

Liiketalouden opinnäytetyö, 52 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Jokainen työntekijä muodostaa oman käsityksensä työnantajastaan ja sisäisellä työnantajakuvalla on vaikutusta myös yrityksen ulkoiseen työnantajakuvaan ja maineeseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaiset mielikuvat ja asenteet Lahden kaupungin työntekijöillä on työnantajaansa kohtaan ja miten Lahden kaupungin sisäistä työnantajakuvaa voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyö jakautuu neljään osaan: johdantoon, teoreettiseen taustaan, empiiriseen tutkimukseen ja yhteenvedoon. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä selvitetään työntekijän kannalta niitä tekijöitä, joilla on merkitystä ja vaikutusta sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen.

Empiirisessä osuudessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka kohdistettiin Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen ja kaupunkiympäristön palvelualueen henkilöstölle.

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmää ja aineisto kerättiin strukturoidulla seurantalomakkeella, johon oli sisällytetty myös avoimia kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2017 ja kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 323.

Tutkimustuloksista todettiin, että Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva on varsin positiivinen mutta kehitettävää kuitenkin löytyy. Tutkimuksen perusteella esitettiin kehittämiskohteiksi neljä asiaa: perehdyttäminen, palkkaus, esimiestyö ja henkilöstöedut.

Asiasanat: työnantajakuva, sisäinen työnantajakuva, maine

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LEVO, KATJA:

Internal employer image of the
City of Lahti

Bachelor's Thesis in Business Studies, 52 pages, 7 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Each employee creates their own perception of their employer and the internal employer image also has an impact on the company's external employer image and reputation. This study had two goals. One was to explore the perceptions and attitudes the employees of the City of Lahti have towards their employer. The second goal was to find out how the employer image could be improved.

The thesis consists of four parts: introduction, theoretical framework, empirical research and conclusion. The theoretical part examines the concepts of employer image and identity, which are relevant to the internal employer image.

The data for the study was obtained by a questionnaire presented to the personnel of the City of Lahti working in the central administration, education, culture and sports service area, and the urban environment service area. The structured questionnaire also included open questions and quantitative research methods were used to analyze the survey. The study was conducted in the autumn of 2017 and in total 323 answers were received.

The survey indicated that the internal employer image of the City of Lahti is quite positive but there also targets for improvement. The study suggests four targets for development: orientation, salary, leadership and employee benefits.

Key words: Employer image, internal employer image, reputation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja tutkimuksen tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajaus, tutkimuskysymykset ja - rakenne	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	3
2	SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN	5
2.1	Sisäinen työnantajakuva ja organisaation identiteetti	5
2.2	Hyvän maineen edellytykset	7
2.3	Viestinnän ja toiminnan vaikutus maineeseen	10
2.4	Työnantajaimago ja mielikuva	12
3	SISÄISEEN TYÖNANTAJAKUVAAN VAIKUTTAMINEN	15
3.1	Rekrytointiviestintä ja työhön perehdytys	15
3.2	Työn motivointitekijät	16
3.3	Oman työn kehittämismahdollisuus	17
3.4	Palkka ja palkitsemiskäytännöt	19
3.5	Työpaikan ilmapiiri ja työhyvinvointi	21
4	SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN TUTKIMUS	24
4.1	Toimeksiantajan esittely	24
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	25
4.2.1	Tutkimuksen taustatiedot	27
4.2.2	Rekrytointi ja perehdytys	28
4.2.3	Lahden kaupunki työpaikkana	30
4.2.4	Työnantajakuva	36
4.3	Johtopäätökset	42
4.4	Jatkotutkimusehdotukset	43
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	44
4.6	Kehitysehdotukset	45
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja tutkimuksen tavoitteet

Lahden kaupungin organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Viimeisin muutos on ollut Lahden Sosiaali- ja terveystoimialan yhdistyminen vuodenvaihteessa 2017 osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymään. Muutoksen myötä Lahden kaupungin henkilöstön määrä on lähes puolittunut ja koko organisaatio on nykyisin aiempaa tiiviimmässä muodossa.

Tämän opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona Lahden kaupungin henkilöstöpalveluilta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää ja mikä on sisäisen työnantajakuvan tämän hetkinen tilanne. Tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen ja kaupunkiympäristön palvelualueen henkilöstö. Tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja asenteita työnantajaansa kohtaan.

Toimeksiantajan tarjoama aihe oli kiinnostava siitä syystä, että tutkimuksen tekijä on ollut itse aiemmin työntekijänä toimeksiantajan palveluksessa. On ollut mielenkiintoista seurata Lahden kaupungin organisaatiossa tapahtuneita muutoksia kuluneiden vuosien aikana. Aihe on ajankohtainen, koska erilaiset muutokset synnyttävät usein myös tarpeen kehittää työnantajan imagoa ja mainetta sisältäpäin. Työnantajakuvalla on vaikutusta myös vetovoimaisuutta ja elinvoimaisuutta kehitettäessä.

Sisäistä työnantajakuvaa on tutkittu paljon aiemmissa opinnäytetöissä ja hakusanalla sisäinen työnantajakuva löytyi kaikkiaan 302 opinnäytetyötä. Erityisesti Lahden kaupungin työnantajakuvaan ja maineeseen liittyviä tutkimuksia löytyi kaksi.

Lauhian (2012, 60) tekemässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia työnantajamielikuvia Lahden kaupunkiin on liitetty ja millainen maine Lahden kaupungilla on opiskelijoiden silmissä. Tutkimustuloksista ilmeni, että viestinnällä on vaikutusta organisaation vetovoimaisuutta rakennettaessa.

Moksun (2015, 66) opinnäytetyössä selvitettiin Lahden kaupungin työnantajamaineen kehittämistä viestinnän eri keinoilla. Tutkimuksessa tuli esille työyhteisöviestinnällä olevan tärkeä merkitys hyvän työnantajakuvan rakentumisessa.

1.2 Opinnäytetyön aiheen rajaus, tutkimuskysymykset ja -rakenne

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään Lahden kaupungin sisäistä työnantajakuva. Tutkimuksen kohteena on Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen ja kaupunkiympäristön palvelualueen henkilöstö.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

1. Miten sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymys on jaettu kahteen alatutkimuskysymykseen:

1. Millainen on Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva tällä hetkellä?
2. Mitkä seikat vaikuttavat sisäiseen työnantajuvaan?

Opinnäytetyön rakenne koostuu neljästä osasta seuraavan kuvion mukaisesti (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tausta, tutkimuksen tavoitteet, aiemmat tutkimukset aiheesta, aiheen rajaus, tutkimuskysymykset, rakenne ja käytetyt tutkimusmenetelmät.

Teoreettinen tausta jakautuu kahteen osaan. Toisessa luvussa käydään läpi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajakuvaan syntymiseen. Kolmannessa luvussa tuodaan esille keskeisimpiä käsityksiä siitä, miten työntekijän muodostamaan työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Empiiriseen osuuteen sisältyy toimeksiantajan esittely, tutkimuksen toteuttaminen, tutkimustulokset, johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset, validiteetti ja reliabiliteetti sekä lopuksi kehitysehdotukset.

Viidennessä luvussa käsitellään opinnäytetyön yhteenveto.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiriaosuus toteutetaan pääasiassa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena mutta tutkimus sisältää myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä. Opinnäytetyön päätutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen tutkimus, koska tutkimuksessa halutaan selvittää laajemman tutkimusjoukon sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä.

Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus kuitenkin edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta ja aineiston keräämisessä käytetään usein standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Saaduista tuloksista havainnot pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn avulla. (Heikkilä 2014, 15.)

Lisätutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, koska tutkimuksessa halutaan tuoda esille tutkittavan kohteen omia mielipiteitä, arvoja ja asenteita tutkimusongelman selvittelyssä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selittää tutkittavan kohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä eli ymmärtää tutkimuksen kohdetta. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen sekä sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on usein tekstimuotoista. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181.)

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksen yksi etu on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselymenetelmä on myös tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä. Toisaalta kyselytutkimuksen haittoina nähdään sen pinnallisuus ja teoreettinen vaatimattomuus. Täysin varmaa ei ole, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai onko kysymykset ymmärretty oikein. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on kerätty ammattikirjallisuuden lähteistä, artikkeleista sekä elektronisista lähteistä.

2 SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN

2.1 Sisäinen työnantajakuva ja organisaation identiteetti

Korpi, Laine & Soljasalo (2012, 67–69) jakavat työnantajakuvan karkeasti kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva muodostuu yrityksen sisällä työntekijöiden näkemänä ja kokemana. Ulkoinen työnantajakuva sen sijaan on ulkopuolisten henkilöiden muodostama kuva yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajakuva rakentuu sisäisen työnantajakuvan perusteella ja yrityksen sisäiset ongelmat heijastuvat ulkoiseen työnantajakuvaan. Työnantajakuvan muokkaavia tekijöitä voidaan jaotella Australiassa 2005 tehdyn tutkimuksen perusteella viiteen osaan: kokonaispalkkaus, urakehitysmahdollisuus, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuus.

Juholin (2013, 112) kuvaa visuaalisen identiteetin muutoksen tai uudistuksen johtuvan joko organisaation muutoksista tai ympäristön muutoksista. Juholin myös korostaa, että visuaalisen identiteetin tulisi vahvistaa kaikkia niitä arvoja ja arvostuksia, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Mielikuviin voidaan vaikuttaa johdonmukaisella viestinnällä sekä organisaation strategian mukaisella toiminnalla.

Organisaation dynaamisuudella ja uudistumiskyvyllä katsotaan olevan keskeinen rooli mainestrategian työstämisessä ja hallinnassa. Tästä syystä esimerkiksi kunnan johto, keskeiset luottamushenkilöt sekä viranhaltijat ovat mainetyön kannalta merkityksellisessä asemassa. Julkisuuskuva pystytään parhaimmillaan parantamaan ripeästi, mutta tuottavin tulos saavutetaan kuitenkin pitkäjänteisen kehitystyön pohjalta. (Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007, 17–18.)

Anholt (2007, 28) toteaa kilpailukykyisen identiteetin rakentamisen edellyttävän selkeitä ja asianmukaisesti sovittuja tavoitteita. Pitkänen (2001, 90) tähdentää identiteetin olevan tärkeä yritykselle, koska sen avulla luodaan merkityksiä. Yrityksen arvojen määrittelyssä tulee yrityksen aina tietää, mitä se on ja mitä se haluaa olla. Yrityksen identiteetin mukaan määräytyy

yrittäjien toimintatapa ja sen tavat ajatella. Viestintä liittyy oleellisesti yrityksen identiteettiin, koska se tukee sitä ajatusta, mitä yritys haluaa sanoa ulospäin.

Kuusela & Kuittinen (2008, 110–117) esittävät tehokkaan kommunikation, vuorovaikutuksen, yhteistyön suunnittelun ja johtamisen edellytyksenä olevan aina jonkinasteinen samaistuminen organisaatioon. Heidän mukaan identiteettityön jatkamiseksi tarvitaan kokonaan uusien merkitysten ja tavoitteiden rakentamista. Identiteetin rakentamistyö voi joko onnistua, kääntyä itseään vastaan tai siihen suhtaudutaan kyynisesti tai väli-neellisesti.

Yrityksen identiteetin määrittelyn välineinä toimivat arvot. Arvojen katsotaan olevan yrityksessä henkilöstöä toisiinsa kiinnittävä tekijä ja ne rakentavat ja ylläpitävät yrityskulttuuria. Arvojen avulla myös luodaan tarinaa ja traditioita. Yhteinen työ yrityksessä tehdään merkitykselliseksi. Arvot näin ollen ohjaavat yrityksen identiteettiä mutta eivät määrää sitä. Identiteetti rakentuu jokapäiväisen toiminnan kautta mutta toiminta vaikuttaa myös identiteettiin. Identiteetti on siten yrityksen ominaisuus ja yrityskuvan kehittäminen on ominaisuuden tunnistamista, vahvistamista, kehittämistä ja viestimistä. Arvojen avulla yritys voi profiloitua hyvänä työnantajana. (Pitkänen 2001, 92–93.) Kun ihmiset jakavat saman identiteetin, joka inspiroi heitä ja tuo heille ylpeyden aihetta, se luo yhteyttä, yhteisöllisyyttä sekä yhdistymisen tunnetta ryhmässä (Stallard, Pankau & Stallard 2015, 12).

Aula & Heinonen (2002, 115) toteavat, että yrityksellä tulee olla yhtenäisen arvopohjan lisäksi siihen julkilausutut tavoitteet, jotka yhdistävät ihmisiä ja organisaatiota. Arvojen on tultava yrityksen paikallisuudesta ja arvot lähtevät ihmisistä. Hyvämaineisen yrityksen arvopohjan ja erinomaisen mainekulttuurin perustana on neljän tekijän (luottamus, arvostus, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys) lisäksi motivoitunut ja palkitseva ilmapiiri.

2.2 Hyvän maineen edellytykset

”Suhteessa menestykseen ei maine ole yksiselitteisesti syy eikä seuraus. Pikemminkin maine on olosuhde tai edellytys.” (Halonen 2016, 205.)

Maine tekee kaupungista vetovoimaisen, joka edistää sen kilpailukykyä ja menestymistä myös tulevaisuudessa. Maine voidaan määritellä sen mukaan, millainen on hallitseva mielikuva suhteessa omakohtaisiin kokemuksiin ja edelleen päinvastoin. Mainetta ei voi hallita tai rakentaa ellei tiedetä, millainen maine on ja miten se muuttuu. (Aula ym. 2007, 13, 22–23.)

Yrityksen maineen katsotaan rakentuvan Aulan ja Mantereen (2006, 27–28, 114) mukaan kolmen hyvän seikan varaan. Yrityksen maine rakentuu lähtökohtaisesti hyvistä teoista mutta yrityksen hyvä toiminta ei suoranaisesti takaa yrityksen hyvää mainetta. Toiminta pitää pystyä kommunikimaan oikea-aikaisesti ja oikeille ihmisille, jolloin yrityksen tulee rakentaa toimiva vuorovaikutussuhde. Yrityksen tulee siten hallita hyvät teot, hyvä viestintä sekä suhteet. Kun yritystä halutaan johdettavan hyvänä yrityksenä, tulee luoda hyvä strategia ja sen toteuttaminen.

Halonen (2016, 204–205) kuvailee tutkimuksessaan kaupunkiseudun maineen muodostuvan kolmen eri mainetyypin – talousmaineen, tarinamaineen ja toimintamaineen – tasapainosta. Näiden yhteisvaikutuksesta kaupunkiseudun menestymisellä on hyvät mahdollisuudet. Halosen mukaan suomalaisten kaupunkiseutujen maineyön eteen on vielä paljon tehtävää ja opittavaa. Maineeseen vaikuttavien tekijöiden, kuten maineen rakentuminen tai maineen vaikutukset eivät ole kovinkaan tuttuja. Kaupunkiseudun mainetta tulisi rakentaa pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Maineyön ei tulisi jäädä irralliseksi osaksi kaupunkiseudun toimintaa vaan sen tulisi olla osana strategista johtamista. Menestyksen kannalta sisäisen maineen eli paikan hengen merkitys on ratkaisevaa ja maineyön lähtökohtana tulisi olla paikan hengestä huolehtiminen. Maineen syntyessä sisältäpäin, se merkitsee myös sitä, että toinen kaupunkiseutu ei voi kopioida toisen maineyön käytäntöjä.

Vuori (2011, 35) uskoo yrityksen menestymisen olevan kiinni siitä, että yrityksen omistajat, johtajat ja työntekijät laittavat itsensä likoon. Tämä selittää myös sen seikan, että kun yksilö ymmärtää ja kokee tekevänsä työtä yhteisen päämäärän eteen, hän kantaa vastuunsa silloin paremmin.

Aula & Heinonen (2002, 103) toteavat maineen arvoketjun liikkuvan sisältä ulospäin seuraavassa järjestyksessä: arvot, kulttuuri, toiminta ja viestintä ja lopuksi maine. Näillä edellämaituilla ei ole suoraa syy-seuraussuhdetta. Jos organisaation arvo- ja kulttuuri on sisältäpäin surkea, ei ole mahdollisuutta saavuttaa erinomaista mainetta. Arvojen tulee olla samalla tasolla toiminnan kanssa. Ongelma syntyy silloin, jos organisaation arvot rakennetaan yrityksen ulkopuolista maailmaa varten. Arvojen tulee olla osana yrityksen strategiaa ja julkisuuskuvaa.

Maine käsitteen katsotaan olevan poikkeuksellinen. Se on joko hyvä tai huono. Varsinaista välimuotoa siitä ei käytetä. Hyvä maine rakennetaan hitaasti mutta se voidaan menettää nopeasti. Hyvä maine syntyy hyvien tekojen avulla. Mainella on siis markkina-arvoa ja yritys-elämässä maine, yhteiskuntavastuu ja eettisyys ovat asioita, jotka edistävät liiketoimintaa ja tuovat hyvää taloudellista tulosta. Mainetta voidaan rakentaa ja testata käytännön tilanteissa ja kohtaamisissa. Kokemukset ja vaikutukset leviävät henkilökohtaisissa tilanteissa kuten työssäoppimisessa ja työelämään tutustuttaessa ja silloin on hyvä muistaa, että syntynyttä ensivaikutelmaa ei voi uusia. Työpaikalla myös jokainen työntekijä toimii asioiden viestijänä. (Santamäki 2008, 24–26.)

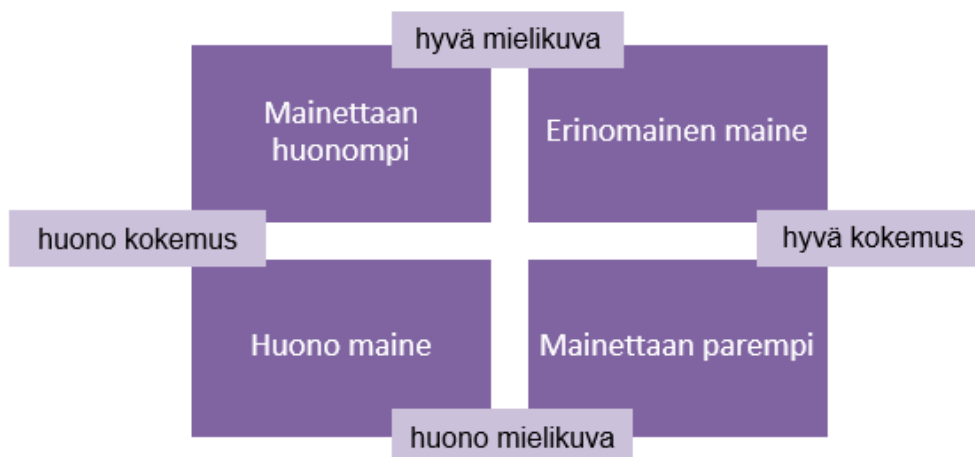
Hyppänen (2013, 23–24) korostaa työnantajakuvaan ja maineeseen vaikuttavan muun muassa seuraavien tekijöiden:

- yrityksen kulttuuri ja johtaminen
- tuotteet ja palvelut
- kehittyminen
- yhteiskuntavastuu ja menestyminen.

Yrityksen maineen katsotaan heijastuvan sen työnantajakuvaan, jonka taas katsotaan vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen ja uusien työntekijöiden rekrytointiin. Yrityksen sekä hyvä että huono maine leviävät ja silloin johtamistavoilla on myös suuri merkitys. Nykypäivänä sosiaalisen median myötä maine leviää yhä nopeammin ja laajemmalle ja tästä syystä työnantajakuvan rakentamisen katsotaan olevan tärkeää.

Yleinen uskomus on, että maine on ansaittava, eikä sitä voi siirtää tai istuttaa. Organisaatio voi saada mainetta olemalla luotettava ja vastuullinen. Yrityksen kannattaa siis pyrkiä olemaan ”hyvä” eikä vaan ”näyttämään hyvältä”. Maine on sidoksissa yrityskulttuuriin, jota ohjaavat: arvot, rehellisyys, avoimuus ja etiikka. (Aula & Heinonen 2016, 14–15.) Viitala (2015, 326) kuvailee maineen olevan sidosryhmien subjektiivisesti muodostama emotionaalinen kokonaisarvio yrityksestä. Hyvä maineen katsotaan siten olevan osoitus myös yrityksen nauttimasta luottamuksesta sidosryhmiensä keskuudessa.

Kun yrityksellä on erinomainen maine, sen sidosryhmillä on sekä hyviä mielikuvia, että kokemuksia yrityksen toiminnasta. Hyvämaineisellä yrityksellä sen toiminta, viestintä ja yrityksestä kulkevat tarinat ovat yhdenmukaisia. (Heinonen 2006, 29.) Aula & Heinonen (2002, 12–13) tuovat esille maineen muodostuvan yrityksestä kerrotuista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Maineen katsotaan tekevän yrityksestä hyvän tai huonon. Maine myös erottaa yrityksen toisesta, samankaltaisesta yrityksestä. Maineen rakentumista on kuvattu tarkemmin seuraavassa Aulan ja Heinosen nelikenttä-mallissa (kuvio 2).



KUVIO 2. Maineen nelikenttä-malli (mukaillen Aula & Heinonen 2011, 13)

Oikeassa yläkulmassa yrityksen maine on erinomainen. Yrityksestä on myönteisiä mielikuvia ja hyviä kokemuksia. Oikeassa alakulmassa yritys on mainettaan parempi. Yrityksestä on hyviä kokemuksia mutta mielikuvat ovat epäsuotuisia. Vasemmassa alakulmassa yrityksen maine on huono. Yrityksestä on huonoja kokemuksia ja mielikuvia. Vasemmassa yläkulmassa yritys on mainettaan huonompi. Yritys on huono mutta siitä on muodostunut hyvä käsitys. (Aula & Heinonen 2002, 13.)

2.3 Viestinnän ja toiminnan vaikutus maineeseen

”Positiivinen työnantajakuva antaa lähtökohdan menestyksekkäämmälle, kannattavammalle liiketoiminnalle” (Korpi ym. 2012, 76).

Aulan & Heinosen (2002, 220–221) mielestä maineen parantamisessa avainasemassa on yrityksen sisäinen viestintä. Sen laatu ja toimivuus ovat yrityksen kriittinen piste, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Sisäisellä viestinnän laadulla on vaikutusta ulkoiseen viestintään ja työntekijöillä, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen viestintään, ovat tyytyväisempiä yleisesti kaikkiin työhön liittyviin asioihin.

Kunta-alalla kilpailukyky edellyttää hyvää työnantajapolitiikan tuntemusta ja siten myös vastuun kantamista toiminnasta, organisaatiosta ja henkilöstöstä. Työnantajapolitiikan tulee olla niin nykyhetken kautta toimivaa kuin

tulevaisuuteen päin katsovaa. Yhtenä perinteisenä ohjauskeinona on käytetty palkkapolitiikkaa. Hyvän ohjauksen tulee kuitenkin käsittää muutakin kuin johtamisen kehittämisen, hyvän työelämysuhteiden, työhyvinvoinnin vahvistamisen, tasa-arvon ja monimuotoisuuden. Kuntien mainetutkimuksen mukaan hyvä työnantajamaine syntyy hyvistä teoista. Henkilöstön saatavuus voidaan turvata ja varmistaa sillä, että kunnan työntekijät kokevat toiminnan hyväksi ja houkuttelevaksi. (Jalonen 2008, 4–5.)

Yritysviestintä vaikuttaa eri sidosryhmien näkemyksiin organisaatiosta ja vaikuttaa siten organisaation käytössä oleviin resursseihin. Yritysviestinnän avulla organisaatio voi luoda omaleimaisia ja houkuttelevia kuvia itsestään, rakentaa vahvaa yritysbrandia sekä kehittää mainepääomaa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kaikenlainen viestintä olisi organisoitava yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja menestyskriteereiksi, joiden avulla voidaan mitata organisaation viestinnän vaikutuksia sen maineeseen ja arvoon. (Riel & Fombrun 2007, 36, 38.)

Vuokko (2003, 112–114) tähdentää hyvään imagoon tarvittavan kahta asiaa: hyvää toimintaa ja hyvää viestintää. Toiminnan ja viestinnän tulee olla hyvää sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella ja niiden on annettava organisaatiosta yhdenmukainen kuva. Yrityksen sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä ja imagon välillä katsotaan olevan selvä yhteys. Sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen sisäiseen imagoon ja esimerkiksi se, mitä henkilöstölle kerrotaan, milloin kerrotaan ja kuinka avoimesti, vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin. Ulkoinen viestintä on myös sitä, mitä henkilöstö kertoo ulospäin omasta organisaatiostaan ja tästä syystä ulkoisella viestinnällä on vaikutusta yrityksen ulkoiseen imagoon. Voidaan päätellä, että yrityksen imagoa kehitettäessä, kehitystyön tulee lähteä yrityksen sisältäpäin. Ensin kehitetään sisäistä viestintää ja toimintaa, jonka jälkeen voidaan kehittää organisaation sisäistä imagoa.

Malmelin & Hakala (2008, 54–55) esittävät organisaatioiden ongelmien johtuvan pitkälti viestinnästä ja siihen liittyvistä puutteista ja korostavat hyvin organisoidun viestinnän olevan merkittävä voimavara organisaatiolle.

Uudistuakseen ja tulevaisuuden haasteisiin vastatakseen, yrityksen kannattaa keskittyä organisaation johtamisessa strategian ja sen toimintatapojen ymmärrettävään viestintään. Uudistumisen kannalta henkilöstölle on tärkeää viestiä tulevista visioista ja toimintasuunnitelmista sekä kannustaa uudistumaan. Henkilöstön motivoimisen, tavoitteiden toteutumisen ja visioiden saavuttamisen ei katsota voivan onnistua ilman luottamuksellista ja toimivaa viestintää.

Juholin (2009, 97–98) muistuttaa nykytyöyhteisöissä jokaisen työntekijän olevan vastuussa tiedonvaihtamisesta. Etenkin ajantasaisen tiedon vaihtaminen on jatkuvaa ja reaaliaikaista. Tulee myös muistaa, että jokaisen vastuulla on kysyä asioista ja samalla ajantasainen tieto tulee muistaa välittää niille, joita asia koskee ja jotka tiedon tarvitsevat. Ajantasaisen tiedon ominaisuus on sen ennakoimattomuus, jolloin vastaanottajan on itse pääteltävä, ketä tieto koskee ja ketkä tiedon tarvitsevat. Tiedonvaihtaminen on siten vastavuoroinen ja vuorovaikutteinen prosessi.

2.4 Työnantajaimago ja mielikuva

”Imago on vastaanottajan mielikuvien summa. Sananmukaisestikin se viittaa kuviin ja visuaalisuuteen.” (Juholin 2013, 229.)

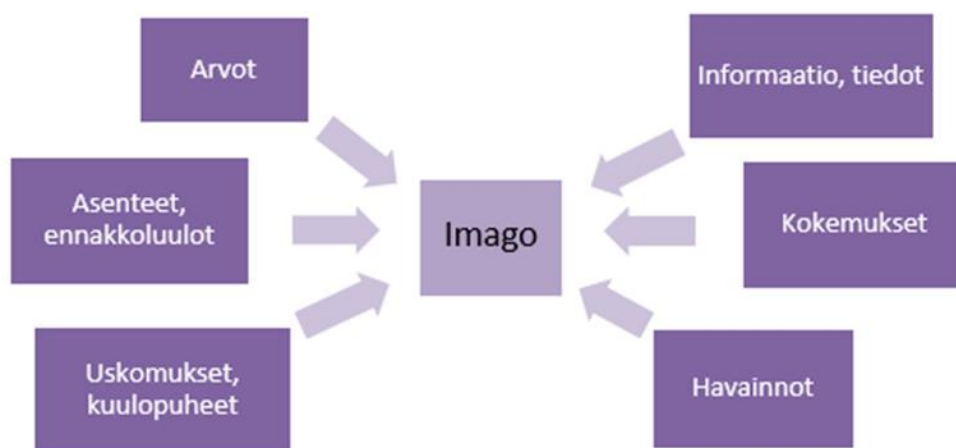
Markkinoinnissa usein puhutaan käsitteistä yritysimage ja brandi. Näillä kummallakin katsotaan olevan arvoa yritykselle ja niitä voidaan pitää omaisuutena vaikkakin niiden todellista arvoa on vaikea mitata. Huono tai virheellinen yritysimage voi rajoittaa yrityksen liikkumavaraa, hidastaa sen toimintaa tai jopa estää tavoitteiden saavuttamista. Tästä syystä yrityksen mielikuvaa on tärkeää kehittää. Käsitteet yritysimage ja brandi liittyvät vahvasti mielikuviin ja siihen millainen käsitys yrityksestä muodostuu. Imagon katsotaan olevan tärkeä, koska se vaikuttaa niin moneen asiaan kuten esimerkiksi siihen,

- mitä organisaatiosta puhutaan, kirjoitetaan tai kuvitellaan
- halutaanko organisaatiota kuunnella ja tukea
- halutaanko organisaatiota suositella muille

- halutaanko sen kanssa tehdä yhteistyötä
- halutaanko siihen sitoutua
- halutaanko sinne hakeutua
- halutaanko siellä olla työssä
- onko henkilöstö ylpeä organisaatiostaan.

Yrityksellä, jolla on hyvä imago työnantajana, on paremmat mahdollisuudet saada hyvää henkilöstöä ja tällöin myös yritys vetää puoleensa työnhakijoita. Kun yrityksellä on hyvä henkilöstö, se vaikuttaa yrityksen suoriutumukseen ja toimintaan ja siten myös yrityksen menestymiseen. (Vuokko 2003, 100–110.)

Työntekijöiden mielikuvat yrityksestä muodostuvat monesta eri tekijästä. Yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 3).



KUVIO 3. Yrityksen imagon elementit (mukaillen Vuokko 2003, 111)

Kuvion vasemmalla puolella on tekijöitä (arvot, asenteet, ennakkoluulot, uskomukset ja kuulopuheet), joihin yritys ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan. Oikealla puolella oleviin tekijöihin (informaatio, tiedot, kokemukset ja havainnot) yritys sen sijaan pystyy vaikuttamaan. (Vuokko 2003, 111.)

Viitala (2015, 102–103) tuo esille työnantajaimagoon vaikuttavan sen tavon, jolla yritys ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Etenkin palkka-

tasoa, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat sellaisia asioita, joista tieto leviää usein markkinointiviestintää tehokkaammin kuulopuheiden välityksellä. Jokaisen vapaaehtoisesti irtisanoutuvan näkemyksiä ja kehityskohteita kannattaisi kysellä ja käsitellä lähtöhaastattelujen avulla. Niiden avulla voidaan koota tietoa, jota voidaan myöhemmin hyödyntää työnantajakuvan kehittämisessä.

Juholin (2013, 228) korostaa mielikuvilla olevan merkitystä, koska niiden perusteella tehdään valinta siitä, hyväksytäänkö tai halutaanko jokin asia. Joskus myös tekemämme valinnat ja päätökset perustuvat pelkästään mielikuviin ja valintatilanteessa ensimmäisenä mieleen tuleva vaihtoehto voi jäädä ehkä lopulliseksi.

3 SISÄISEEN TYÖNANTAJAKUVAAN VAIKUTTAMINEN

3.1 Rekrytointiviestintä ja työhön perehdytys

Uuden työntekijän palkkaamisella on kauaskantoinen ja merkittävä vaikutus yritykselle. Se on myös iso investointi, joka vaikuttaa yrityksen sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toimintojen sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Parhaimmillaan onnistuessaan rekrytointi tuo yrityksen toiminnalle positiivista kehitysvoimaa ja laatua. Rekrytoinnin epäonnistuessa siitä kärsivät usein sekä työntekijä itse, että organisaatio ja asiakkaat. Nykyisin uuden työntekijän palkkaamiseen päädytään yhä useammin siitä syystä, että organisaatiossa tarvitaan uutta osaamista, jota ei ole mahdollista saada oman henkilöstön kehittämisen keinoilla tai muulla tavalla riittävän nopeasti. (Viitala 2015, 98.)

Rekrytointiviestinnällä katsotaan olevan kaksi funktiota: Se rakentaa kuvaa työpaikasta ja työnantajasta sekä kunnasta ja kunnan tavoitteista. Siten rekrytointiviestintä toimii osana maineenhallintaa ja kunnan kokonaisviestintää ja markkinointia. Kunta-alalla rekrytointiviestintä on usein ollut vanhanaikaista ja viestintä nojaa edelleen viralliseen kuulutusperinteeseen. Tällä on kielteistä vaikutusta kunta-alan työnantajakuvaan. Sähköisten kanavien käytön lisääntyessä onneksi on tapahtumassa paljon muutoksia ja on selvää, että kunnat joutuvat pakostikin panostamaan enemmän rekrytointiviestinnän suunnitteluun. (Veijonen 2008, 29–30.)

Työhön perehdyttäminen alkaa jo valittujen henkilöiden kohdalla valintamenettelyvaiheessa. Perehdyttäminen toimii osaltaan yrityskuvan markkinointina, koska siinä annetaan työnhakijalle tietoa yrityksestä ja työstä. Tehtävään valittu henkilö tutustutetaan organisaation toimintatapoihin ja tavoitteisiin sekä yrityksen markkinoihin ja tulevaisuuden näkymiin. Seuraavalla tasolla työntekijä tutustutetaan työyhteisön jäseniin, tiloihin, tietojärjestelmiin ja työyhteisön käytäntöihin. Perehdytyksen ydin on työtehtävä, johon työntekijä on palkattu. Perehdytyksen yksi tärkeä osa-alue on perehdyttää työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Mikäli on tarpeellista, perehdyttäminen kannattaa jaksottaa useammalle

päivälle, koska kukaan ei pysty omaksumaan suurta määrää tietoa kerralla. Perehdyttämiseen kannattaa myös osallistaa yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, jolloin työntekijä tutustuu samalla yrityksen eri osiin ja väkeen. (Viitala 2015, 193–194.)

3.2 Työn motivointitekijät

Motivaatiolla on vaikutusta siihen, miten henkilö käyttää voimavarojaan omien tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden katsotaan yltävän parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan työtulokseen. Motivaatio katsotaan olevan ihmisen sisäinen voima ja siihen liittyy myös vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Työmotivaation on todettu syntyvän kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän omasta persoonallisuudesta. Palkkaa pidetään yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä mutta työltä haetaan kuitenkin muutakin kuin pelkästään rahallista korvausta. Motivaation keskeisenä lähteenä voidaan kokea oma sisäinen suoritustarve eikä silloin ulkoisesti saatavilla palkkioilla ole niin suurta merkitystä. Palkan merkityksen katsotaankin vaihtelevan voimakkaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Myös yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja eri elämänvaiheiden tuomista taloudellisista paineista voi riippua palkan merkitys motivaatiotekijänä. (Hyppänen 2013, 140; Viitala 2015, 159–160.)

Hyppäsen (2013, 143, 156) mukaan työntekijän sitoutuneisuus syntyy itseenäisyyden kautta. Itseohjautuva työntekijä suunnittelee itse työtään ja päättää milloin, miten ja missä sovittu tuotos syntyy määräaikaan mennessä. Työntekijä saa voimavaroja siitä tunteesta, että hän pystyy hallitsemaan oman työnsä ja yltää hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen. Työtyytyväisyys katsotaan myös vaikuttavan sitoutumiseen.

Työntekijä, joka on pettynyt työhönsä ja menettänyt työtä kohtaan motivaationsa todennäköisesti haikailee uuteen työpaikkaan eikä silloin sitoudu kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä. Tunneperäistä sitoutu-

mista pidetään hyvänä asiana sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työntekijä kokee ja tuntee silloin, että työllä on hänelle muutakin merkitystä kuin raha, asema tai muu välineellinen hyöty. Sitoutuneena työntekijä voi esimerkiksi kokea kuuluvansa työpaikan työyhteisöön ja olevansa osa organisaation menestystarinaa ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Luodakseen hyvän pohjan sitoutumiselle työnantajan tulisikin osoittaa sitoutumista myös työntekijää kohtaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijään luotetaan, hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa sekä käyttää kykyjään ja kehittyä omassa työssään. Sitoutumisen tärkeänä edellytyksenä katsotaan tällöin olevan myös työntekijän luottamus siihen, että hänen työsuhteensa säilyy. (Viitala 2015, 8, 15–16.)

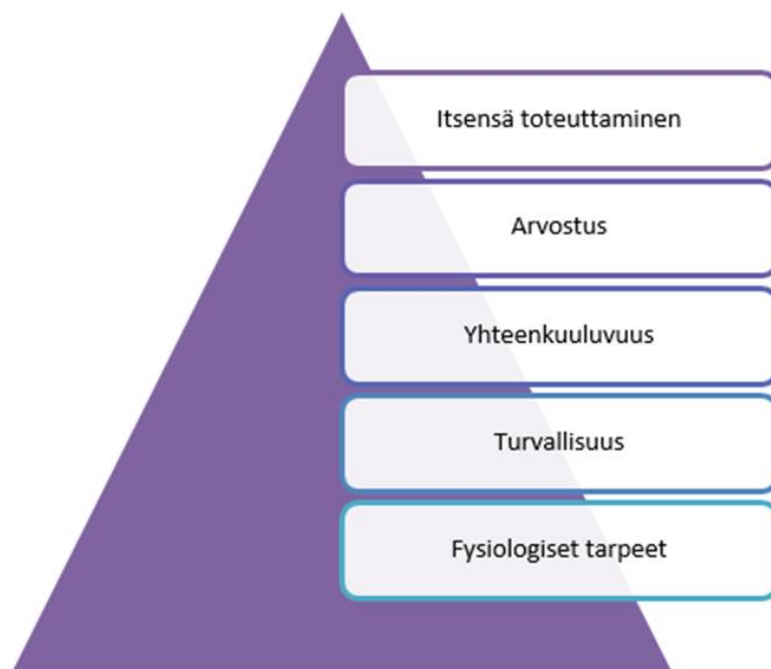
3.3 Oman työn kehittämismahdollisuus

Työllä on keskeinen sija ihmisten elämässä ja työssäolo vie ison osan ihmisten ajasta. Järvisen (2014, 80) mukaan ihmiset haluavat tehdä työtä, joka on mielekästä. Työn pitäisi tuoda esille ihmisten potentiaali sekä haastaa positiivisella ja innostavalla tavalla. Työlle etsitään sellaista arvopohjaa, joka vastaa jokaisen ihmisen omaa käsitystä arvomaailmasta. Ihmiset haluavat kokea onnellisuutta niin elämässään kuin työssäänkin.

Oman työn kehittämismahdollisuus on kasvanut Suomessa. Tilastokeskuksen teettämän Työolotutkimuksen 2013 mukaan, työntekijät pitävät mahdollisuuksiaan kehittyä ja kouluttautua työssään sekä vaikuttaa omaan työhönsä parempina kuin muissa Euroopan maissa. (Tilastokeskus 2014.)

Nakari (2003, 196) on todennut tutkimuksessaan, että työntekijöille on annettava mahdollisuus tuntea työnsä tulokset, saada arvostusta ja rakentavaa palautetta. Työtä voidaan kehittää ja jaksamista työssä edistää siten, että työnantaja tukee joko järjestettyä koulutusta tai omaehtoista koulutusta. Siten myös työn kehittävyys, työntekijöiden mahdollisuuksiin käyttää osaamistaan, oppia ja kehittyä, on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Maslowin tarvehierarkiassa (kuvio 4) ihmisten toimintaa ohjaavat hierarkkisessa järjestyksessä viisi erilaista tarvetta: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Tarvehierarkian mukaan ihmisten motivoimiseksi täytyy tyydyttää ensin alemmilla tasoilla olevat tarpeet, ja vasta sen jälkeen tavoitellaan korkeammalla olevia asioita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta. Tämän teorian näkökulmasta rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat melko rajalliset mutta sen sijaan itsensä toteuttamisen mahdollisuus, joka työelämässä tarkoittaa oman osaamisen kehittämistä, voisikin olla yksilön kannalta palkitsevampaa. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)



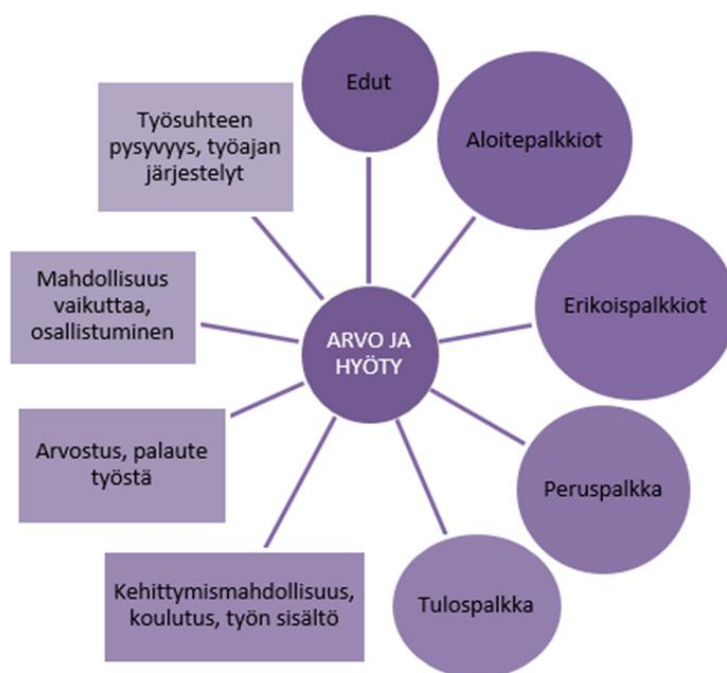
KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142)

Itsemääräytymisen teoriassa pyritään erottelamaan erilaisia motivaation tyyppisiä ja motivaatio jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio katsotaan syntyvän kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisestä: Autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Teorian mukaan esitetään, että näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on jokaisen ihmisen psyykkiselle hyvinvoinnille välttämätöntä. Ulkoisella motivaatiolla

katsotaan tarkoittavan sitä, että toiminnalla on olemassa välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Tämän teorian pohjalta työtehtäviä tehdään, koska ihminen kokee ne merkitykselliseksi ja innostavaksi. (Hakonen & Nylander 2015, 148–149.)

3.4 Palkka ja palkitsemiskäytännöt

Palkka koostuu erilaisista suoritukseen ja tulokseen liittyvistä eristä ja lisistä. Keskeisimpänä haasteena onkin luoda sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, jonka työntekijä kokee olevan oman panoksensa sekä yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen kanssa tasapainossa. Rahapalkan vaikutus ja merkitys vaihtelevat eri yksilöillä. Jollekin työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuus ovat tärkeimpiä asioita kuin rahapalkan suuruus. Toinen saattaa tyytyä huonompiin työoloihin, jos työstä kuitenkin maksetaan kunnollinen rahallinen korvaus. Tästä syystä palkitseminen samalla mittarilla ja kaavalla ei aina kaikkien kohdalla toimi onnistuneesti. (Viitala 2015, 139.) Palkkausta voidaan tarkastella työntekijän kannalta tarkemmin seuraavan esitetyn kuvion (kuvio 5) avulla.



KUVIO 5. Työntekijän kokonaispalkitseminen (mukaiillen Viitala 2015, 139)

Palkkaus kokonaisuudessaan muodostuu rahapalkasta (peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot), eduista (autoetu, asuntoetu, lounasetu) sekä aineettomista palkitsemisista (mahdollisuus kehittyä, työstä saadusta arvostuksesta, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, työsuhteen pysyvyydestä ja joustavista työajoista). Yrityksen palkitsemisstrategiassa otetaan usein kantaa siihen, miten yritys asemoituu työnantajakentässä suhteessa muihin vastaaviin yrityksiin. Jos strategisessa linjauksessa on päätetty pysytellä alalla olevien keskipalkkojen yläpuolella, voidaan sillä vaikuttaa houkuttavuuteen saada kokenutta väkeä töihin. Vastaavasti voidaan rekrytoida osa-aikatyötä opiskelijoita suhteellisen alhaisella palkkatasolla ja tällä tavoin hyväksyä siihen liittyvä korkea työntekijöiden vaihtuvuus. (Viitala 2015, 138–140.)

Hakonen & Nylander (2015, 12–14) muistuttavat hyvien ja toimivien palkitsemistapojen taustalla olevan ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Palkitsemisella tuetaan organisaation strategian toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena palkitsemisessa on usein kannustavuus ja sen avulla voidaan pyrkiä motivoimaan työntekijöitä tai edistämään työhyvinvointia. Palkitsemisen tavoitteet voivat olla moninaisia ja työpaikkakohtaisia. Hyvin toimiva palkitseminen on yhteensovitettu organisaation muiden osa-alueiden, kuten tavoitteiden ja strategian tai henkilöstön odotusten ja arvojen kanssa.

Rahallisen palkitsemisen ei katsota itsessään olevan työntekijöitä motivoiva tekijä mutta siihen liittyviä käytettäviä prosesseja, kuten oikeudenmukaiset menettelytavat, voidaan katsoa tukevan työn palkitsemista. Esimerkiksi tulospalkkioiden avulla voidaan viestiä henkilöstölle hyvästä onnistumisesta ja antaa tukemisen tunnetta kyvykkyydestä. Tässä tapauksessa palkitsemisen hyvällä soveltamisella vaikkapa esimiehen tavalla korostaa palkkion avulla palautteen antamista hyvästä suorituksesta, voi olla positiivinen ja hyvä vaikutus. (Hakonen & Nylander 2015, 150–151.)

3.5 Työpaikan ilmapiiri ja työhyvinvointi

”Kuntien työnantajamainetta voidaan tukea sekä konkreettisella työhyvinvoinnin edistämisellä, että aktiivisella maineenhallinnalla” (Kauppinen 2008, 15).

Työturvallisuuskeskuksen julkaisun (2013) mukaan hyvään työyhteisöön liittyvät oleellisesti tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea ja hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Ihmisille on tärkeää saada tietoa itseään ja työtään koskevista asioista. Ihmiset haluavat olla osallisena päätöstenteossa ja työpaikalla tapahtuvien asioiden kulussa. (Rauramo 2013, 8.)

Nakarín (2003, 190–196) tutkimuksessa tuotiin esille esimiestoiminnan ja tasapuolisuuden olevan aina yhteydessä hyvinvointiin ja sitä kautta työilmapiiriin. Tasapuolisella kohtelulla, kuten työnjaon oikeudenmukainen järjestäminen sekä jokaisen työntekijän työn osuuden arvostaminen, vaikutti kehittävän ja motivoivan työssä. Työyhteisön omalla kehittämistoiminnalla on merkitystä koko työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat tekijät olivat Nakarín tutkimuksen mukaan oikeanlainen resursointi, kehittävä työ, tasapuolinen kohtelu ja toimiva palkitseminen. Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää luomalla työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyväksi. Yleensä jos jokin ilmapiiriin osatekijä pääsee huonoksi, johtaa se helposti kierteseen, jossa negatiivisuus siirtyy muihin tekijöihin ja johtaa sitä kautta hyvinvoinnin heikkenemiseen.

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myönteiseen työnantajakuvaan ja työhyvinvointi on siten tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, koska työpaikan hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeimpiä asioita valittaessa uutta työpaikkaa. Henkilöstöstä huolta pitävä työnantaja antaa hyvän kuvan itsestään ja sillä on vaikutusta hyvän työvoiman ja laadukkaan palvelun turvaamisessa tulevaisuudessa. Tyytyväinen henkilöstö myös edesauttaa organisaatiota menestymään ja säilyttämään kilpailukykyä. (Pakka & Rätty 2010, 38.)

Kuntatyön katsotaan olevan julkisuudelle alttiimpaa kuin yksityisen sektorin työ ja tällä on vaikutusta kunta-alan maineelle. Vaikka kuntatyö on viime vuosina nykyaikaistunut monessakin asiassa, mielikuvat kuntatyöstä eivät ole välttämättä pysyneet kehityksessä mukana. Merkittävänä rakenteellisena haasteena tuo etenkin ikärakenne ja työn suunta. Työhyvinvoinnin kannalta ylläpitävä tekijä on työhön vaikuttaminen siten, että työntekijän resurssit ja työn vaatimukset saadaan sovitettua yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointia voidaan pitää merkittävänä raaka-aineena työnantajamaineen rakentumisessa. (Kauppinen 2008, 15.)

Nykyisin osaksi työhyvinvointia on liitetty käsitteet **työnimu, flow ja voimaantuminen**. Työn imu käsitteessä on kuvailtu olevan kolme tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työnimun katsotaan olevan vahvimmin yhteydessä niihin työn voimavaroihin työpaikalla, jotka auttavat vähentämään työstä koettuja vaatimuksia ja lisäävät työn tavoitteiden saavuttamista ja työssä jaksamista. Työn haastavuudella ja monipuolisuudella, mahdollisuudella vaikuttaa työhön, arvostuksella ja tuen saamisella, kannustavalla johtamisella ja mahdollisuudella oppia ja kehittyä työssä on tutkimuksen mukaan todettu olevan vaikutusta työn imun kokemiseen. Innostuneet, hyvinvoivat työn imua kokevat työntekijät voivat osaltaan lisätä työpaikan työhyvinvointia. Työn imun lähellä oleva ilmiö on käsite flow. Flow-tilassa ihmisen kompetenssi on tasapainossa työn tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Flow-tilainen ihminen käyttää koko kapasiteettinsa keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan sulkien pois tietoisuudestaan kaiken muun. Kokemus syntyy silloin, kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta. Voimaantumiseen vaikuttaa ihmisen tavoitteet, uskomukset omista kyvyistään ja osaamisestaan sekä tunteet. Voimaantumisella on työyhteisöissä muun muassa halu tehdä hyvää ja tuloksellista työtä. (Pakka & Rätty 2010, 8–9.)

Työhyvinvointiin katsotaan liittyvän paljon enemmän kuin pelkästään fyysinen hyvinvointi ja siihen liittyvien riskitekijöiden minimointi. Työyhteisöissä työhyvinvointi syntyy erilaisilla toimilla, joilla voidaan vaikuttaa koko organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työym-

päristöön, osaamiseen ja työyhteisöön. Jokaisella yksilöllä asenteet, näkemykset ja erilaiset suhtautumistavat vaikuttavat työhyvinvointiin kokonaisuutena. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

4 SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN TUTKIMUS

4.1 Toimeksiantajan esittely

Lahden kaupungin organisaatio jakautuu konsernihallintoon, sivistyksen palvelualueeseen ja kaupunkiympäristön palvelualueeseen. Tämän lisäksi organisaatioon kuuluvat taseyksiköt Lahden Tilakeskus, Lahden Kaupunginorkesteri ja Lahden Kaupunginteatteri sekä Lahden kaupungille kuuluvat erilliset konserniyhtiöt. Lahden kaupungin organisaatio on kuvattu tarkemmin organisaatiokaaviossa (liite 1).

Lahden kaupungin palveluksessa oli elokuun 2017 tilanteen mukaan yhteensä 2945 työntekijää ja tähän lukuun on laskettu pelkästään vakinainen ja määräaikainen henkilöstö. Henkilöstömäärien jakautuminen palvelualueittain on kuvattu tarkemmin liitteenä olevassa taulukossa (liite 2).

Kuntalaisten valitsemalla kaupunginvaltuustolla on ylin päätösvalta. Valtuustoon kuuluu 59 jäsentä. Kaupunginhallitus vastaa Lahden hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valmistelee valtuuston päätöksiä ja täytäntöönpanoja. (Lahden kaupunki 2017.)

Lahden kaupunginvaltuusto hyväksyi Lahden strategian, joka perustuu Lahden ja Nastolan yhdistymissopimukseen. Strategia on yhteisesti ja vuorovaikutteisesti laadittu tahtotila kaupungin kehittämisen suunnista. Se sisältää viisi toimintalupauskokonaisuutta:

1. Rohkaisemme omavastuuseen ja osallisuuteen.
2. Toteutamme palvelut joustavasti ja vaikuttavasti.
3. Vahvistamme teoilla kilpailukykyä ja huolehdimme ympäristöstä.
4. Teemme työtä vuorovaikutteisesti ja vastuullisesti.
5. Uudistamme rakenteita ja toimintatapoja rohkeasti.

Näiden kokonaisuuksien alle on sijoitettu yhteensä 25 lupaus, jotka muutetaan konkreettiseksi teoksi talousarvion yhteydessä. (Lahden kaupunki 2017.)

Lahden kaupungilla on kolme keskeistä arvoa: yhteistyö, avoimuus ja vastuullisuus (Lahden vuosi 2017).

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin Lahden kaupungin sisäisen työnantajakuvan nykytilaa työntekijä näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään päätutkimuskysymyksen pohjalta:

1. Miten sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää?

Päätutkimuskysymystä syvennettiin alatutkimuskysymyksillä:

1. Millainen on Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva tällä hetkellä?
2. Mitkä seikat vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja sitä syvennettiin kvalitatiivisen menetelmän avulla. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua Webropol-kyselylomaketta, jossa jokaiselle vastaajalle esitetään samat kysymykset ja samassa järjestyksessä (liite 3). Kyselylomakkeen kysymykset sisältävät sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa ja kuvailla omin sanoin kysytyä asiaa. Osa suljetuista kysymyksistä perustuu Likertin 5-portaiseen asteikkoon.

Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämässä, joista vaihtoehtoina on usein *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* ja vastaajan tulee valita omaa käsitystään parhaiten kuvaava vaihtoehto (Heikkilä 2014, 51).

Vastausvaihtoehtoina olivat 1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä 3=Ei samaa mieltä eikä eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä. Vastauksia arvioitaessa ei otettu huomioon *Ei samaa mieltä eikä eri mieltä* vastanneiden vastausta, koska tietoa ei voitu sijoittaa vastauksen kummallekaan puolelle. Kaikki vastaukset näytetään kuitenkin kokonaisuudessaan tuloksia esittäessä.

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin lokakuussa 2017, jolloin laadittiin kyselylomake, jota testattiin ennen sen lopullista julkaisua. Toimeksiantajan ohjeistuksen mukaan henkilöstön sähköpostitietoja ei luovuteta ulkopuoliselle taholle, joten kyselyn toteutuksessa päädyttiin lisäämään Lahden kaupungin sisäiselle intranet-sivustolle julkinen linkki, josta työntekijät pääsivät Webropol-kyselylomakkeelle. Tämän lisäksi linkki lisättiin myös esimiehille suunnattuun esimieskirjeeseen sekä lähetettiin Lahden kaupungin peruskoulujen opettajille Wilma-oppilasrekisterin kautta. Kyselylle määriteltiin vastausajaksi noin kaksi viikkoa. Toimeksiantaja huolehti itse kyselyn linkin julkaisusta sekä muistutti henkilöstöä kyselyyn vastaamisesta.

Kyselyllä lähdettiin tavoittamaan Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen sekä kaupunkiympäristön palvelualueen vaki-naista ja määräaikaista henkilöstöä kaikkiaan yhteensä 2945 työntekijää ja kyselyyn tuli määräaikaan mennessä 325 vastausta (hyväksytty myöhemmin 323 vastausta). Vastausprosentti oli näin ollen 11 %. Vastausprosentti jakautui palvelualueittain seuraavasti:

- konsernihallinto 33 %
- sivistyksen palvelualue 9 %
- kaupunkiympäristön palvelualue 21 %.

Tutkimuksessa kerätty aineisto ei sisällä yksittäisen henkilön nimi- tai osoitetietoja. Myöskään avoimissa vastauksissa ei käy ilmi vastaajan henkilötiedot. Aineisto analysoitiin pääasiassa tilastollisin menetelmin, jolloin julkaistut tulokset ovat taulukon tai kuvion muodossa. Tutkimusaineisto on luovutettu toimeksiantajan käyttöön ja tutkimuksen tekijä hävittää oman tutkimuksessa käyttämänsä aineiston opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Kyselylomakkeen kysymykset oli jaoteltu neljään (4) pääotsikkoon:

1. Taustatiedot
2. Rekrytointi ja perehdytys
3. Lahden kaupunki työpaikkana
4. Työnantajakuva

Kysymyksiä oli lomakkeella kaikkiaan 15 kappaletta. Kysymykset 1. ja 2. liittyvät taustatietoihin, kysymykset 3. ja 4. käsittelevät rekrytointia ja perehdytystä, kysymyskohdat 5-10 käsittelevät Lahden kaupunkia työpaikkana ja viimeiset kysymyskohdat 11-15 käsittelevät työnantajakuva.

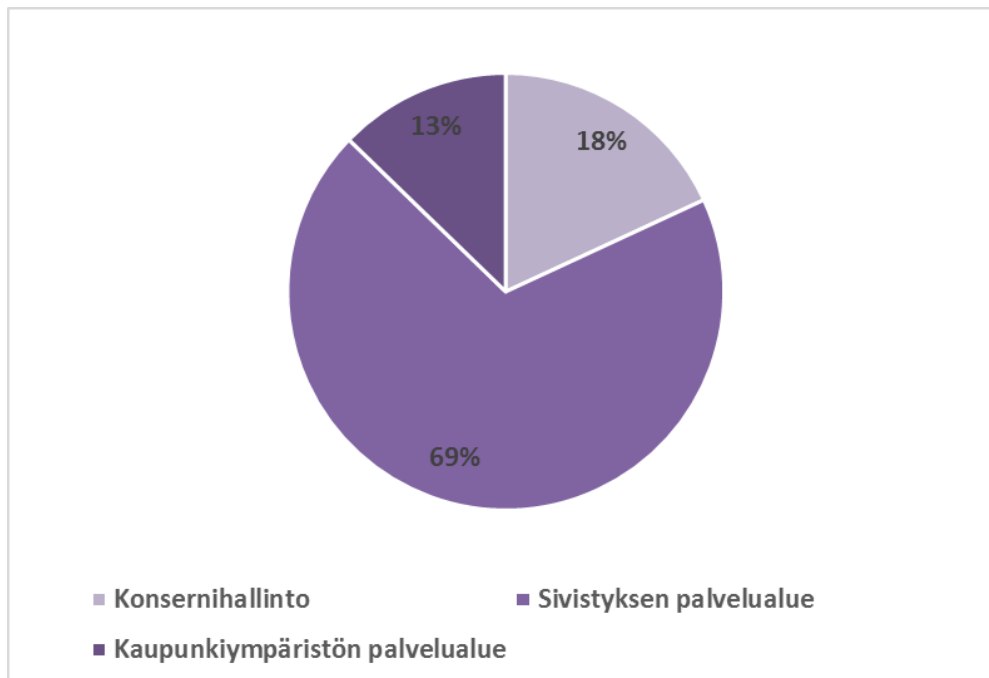
Tutkimustulokset esitetään samassa järjestyksessä kuin kysymykset olivat kyselylomakkeella esitetty.

4.2.1 Tutkimuksen taustatiedot

Työpaikka

Tutkimustulosten mukaan vastaajista suurin osa, 222 henkilöä työskenteli sivistyksen palvelualueella, 60 henkilöä konsernihallinnolla ja 41 henkilöä kaupunkiympäristön palvelualueella.

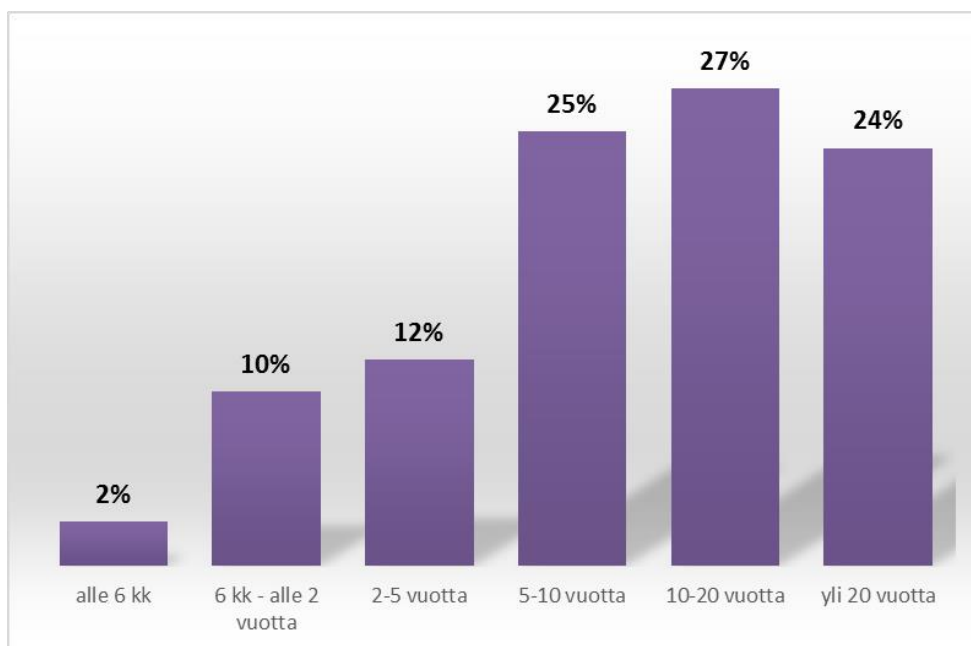
Vastaajien työpaikan jakautuminen palvelualueittain on esitetty tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 6).



KUVIO 6. Vastaajien työpaikka (n=323)

Palvelusaika Lahden kaupungilla

Tulosten mukaan vastaajista suurin osa 88 henkilöä oli työskennellyt Lahden kaupungilla 10-20 vuotta, 80 henkilöä 5-10 vuotta ja 77 henkilöä yli 20 vuotta. Alle 6 kuukautta oli vastaajista työskennellyt vain 8 henkilöä (kuvio 7).



KUVIO 7. Palvelusaika Lahden kaupungilla (n=323)

4.2.2 Rekrytointi ja perehdytys

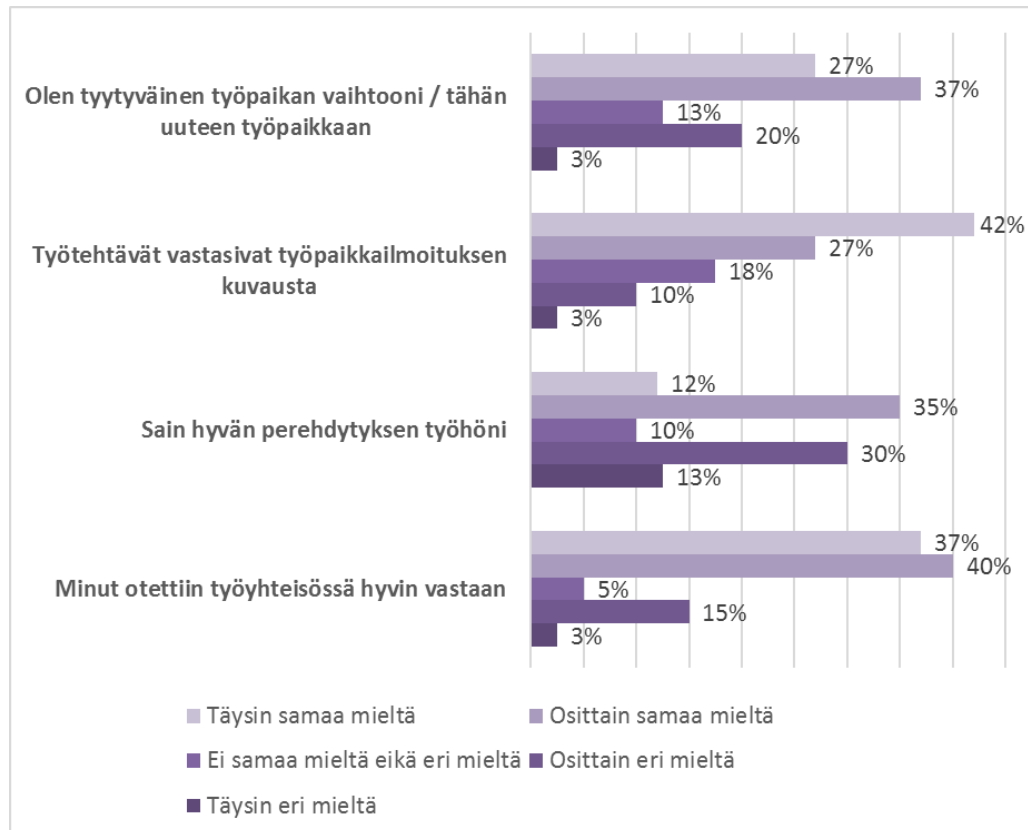
Rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvät asiat

Lahden kaupungilla alle kaksi vuotta työskennelleiden tai kaupungin sisällä työtehtäviä vaihtaneiden työntekijöiden arviot rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvistä asioista vaihtelivat jonkin verran.

Vastaajista samaa mieltä olivat siitä, että heidät oli otettu työyhteisössä hyvin vastaan (31 henkilöä), he saivat hyvän perehdytyksen työhönsä (19 henkilöä), työtehtävät vastasivat työpaikkailmoituksen kuvausta (28 henkilöä) ja he olivat tyytyväisiä työpaikan vaihtoon/uuteen työpaikkaan (26 henkilöä).

Vastaajista eri mieltä oltiin siitä, että he olivat saaneet hyvän perehdytyksen työhönsä (17 henkilöä). Tulosten perusteella enemmistö oli rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvissä asioissa samaa mieltä mutta eniten kuitenkin oli tyytymättömyyttä työhön perehdytyksessä.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on kuvattu tarkemmin vastausten jakautuminen.



KUVIO 8. Vastaajien arvio rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvistä asioista (n=40)

Vastaajia, jotka olivat edellisessä kysymyksessä vastanneet johonkin kohtaan *Täysin eri mieltä* tai *Osittain eri mieltä*, pyydettiin kertomaan tarkemmin miksi he olivat eri mieltä. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että suurin osa eri mieltä olleista vastaajista koki perehdytyksen olleen puutteellinen ja sitä olisi toivottu enemmän. Seuraavassa on vastanneiden kommentteja:

Perehdyttäminen työhön, kaupunkiin työnantajana, uusiin toimintatapoihin ja järjestelmiin oli olematonta. Siirryn vastaavista tehtävistä muualta Lahden kaupungille, mahtoiko johtua siitä. Edelleen on aukkoja tiedoissa.

Lahden kaupungilla kaikki ohjeet kuitataan ”kato intrasta” ja siellä kun ei todellakaan ole ajatasaista ja luotettavaa tietoa.

Minulla ei ole ollut työhönperehdytystä vaan olen kaiken joutunut itse selvittelemään.

Ei vastannut työpaikkailmoituksen kuvausta eikä perehdytys ollut kattavaa.

Yksi vastanneista koki, että yhteisön puolelta oli sopeutumisvaikeuksia yrityspuolelta tulleeeseen asiantuntijaan. Kuntaliitoksen myötä koettiin myös, että oli menetetty tiettyjä etuisuuksia.

Yhteisössä oli vaikeuksia sopeutua yritysmaailmasta tulleeeseen asiantuntijaan. Uusien toimintatapojen ehdottaminen ja yhtenäisen toimintakulttuurin hakeminen on selvästi haasteellista yksikössä, missä toimin.

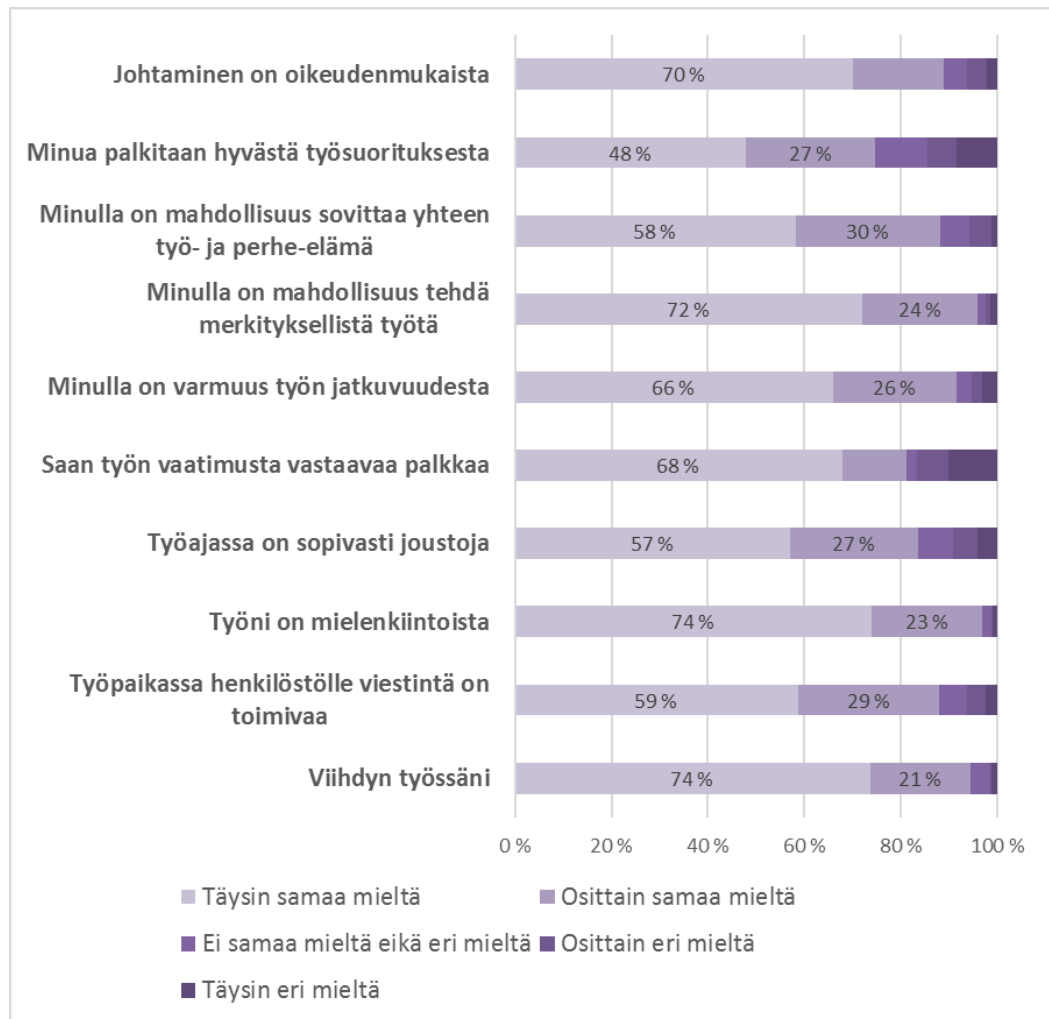
Olen siirtynyt lahden kaupungin työntekijäksi kuntaliitoksen vuoksi. Mm uimahalli ja kuntosalietu meni yhdistymisen myötä.

4.2.3 Lahden kaupunki työpaikkana

Työntekijälle työpaikassa merkitykselliset asiat

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin mitkä asiat ovat vastaajalle merkityksellisiä hyvässä työpaikassa. Kaikkia vastauskohtia pidettiin tärkeinä mutta tärkeimmiksi kohosi työn mielenkiintoisuus, työn merkityksellisyys, työssä viihtyminen sekä oikeudenmukainen johtaminen.

Vastausten jakautuminen on havainnollistettu tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 9).



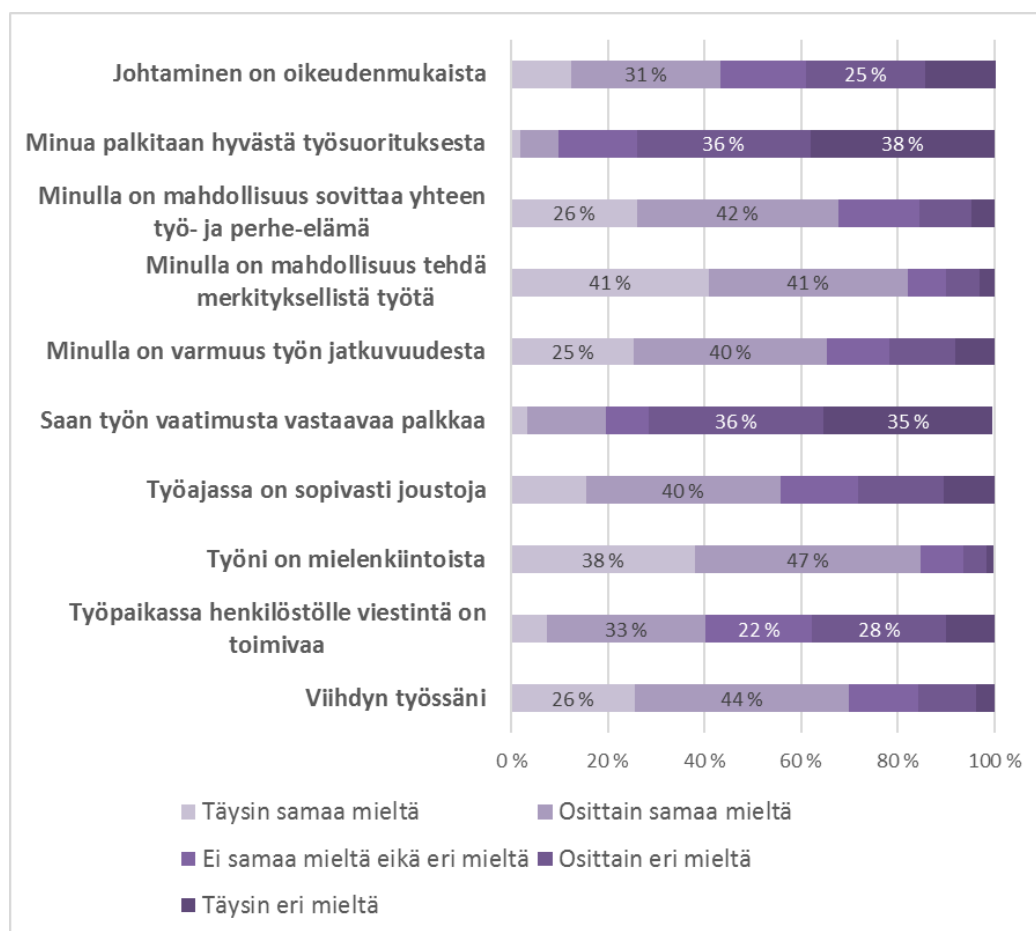
KUVIO 9. Työntekijöille merkitykselliset asiat työpaikassa (n=323)

Edellisten asioiden toteutuminen Lahden kaupungilla

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan, miten edellisen kysymyksen asiat toteutuvat Lahden kaupungilla. Työstä vaatimusta vastaava palkka, oikeudenmukainen johtaminen, henkilöstölle viestintä sekä palkitseminen hyvästä työsuorituksesta koettiin vähiten toteutuvaksi.

Vastaajat olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä kohdissa työn- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työn mielenkiintoisuus, varmuus työn jatkuvuudesta, mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä ja työssä viihtyminen.

Vastausten jakautuminen on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 10).



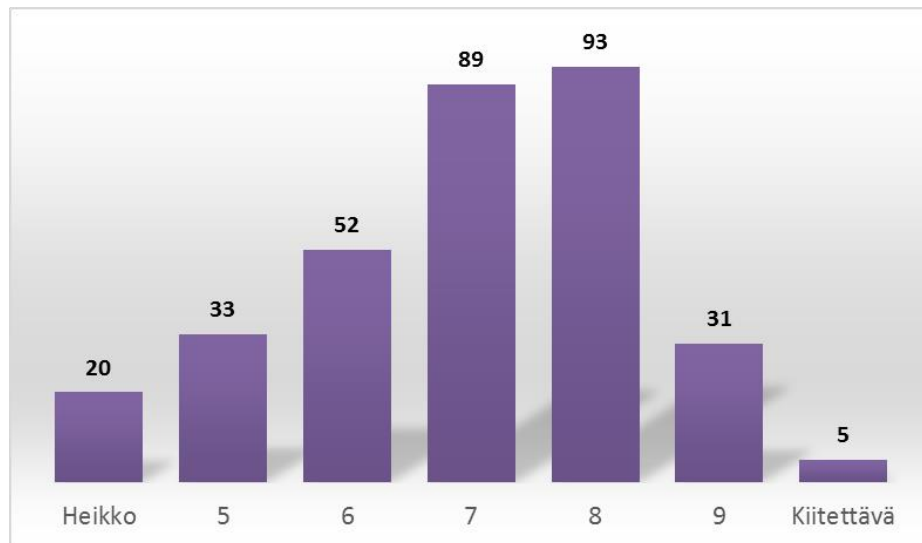
KUVIO 10. Edellä mainittujen asioiden toteutuminen Lahden kaupungilla (n=323)

Arvosana Lahden kaupungista työpaikkana

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, miten yleisiä vastaajat ovat Lahden kaupungista työpaikkana ja minkä arvosanan he antaisivat Lahden kaupungille. Vastaukset vaihtelivat arvosanan heikon (4) ja kiitettävän (10) välillä.

Enemmistö vastaajista (yhteensä 182 henkilöä) antaisi Lahden kaupungille arvosanaksi seitsemän tai kahdeksan. Kaikkien vastausten perusteella keskiarvoksi muodostui arvosana seitsemän.

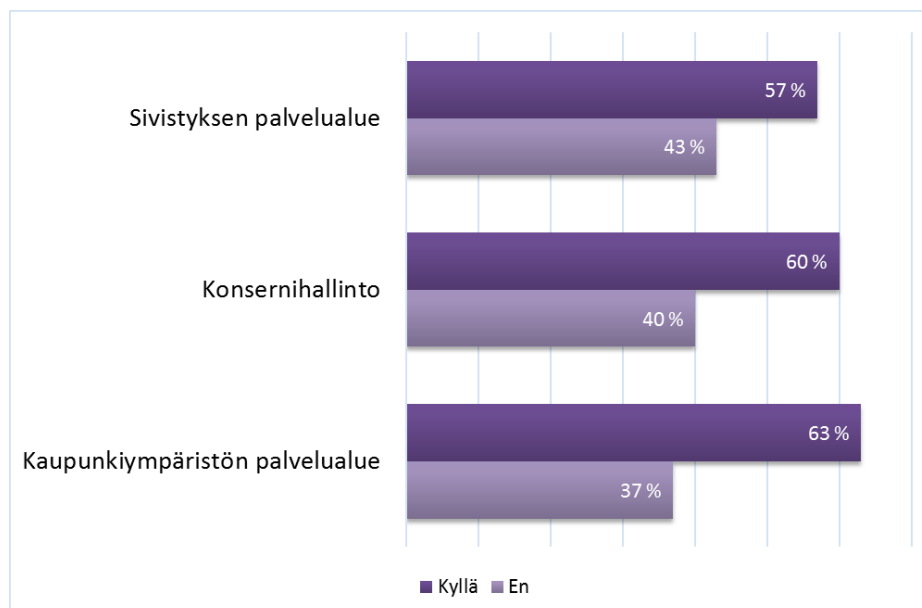
Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on kuvattu tarkemmin vastausten lukumäärällinen jakautuminen eri arvosanojen välillä.



KUVIO 11. Annettujen arvosanojen jakauma (n=323)

Lahden kaupungin suositteluinen työpaikkana

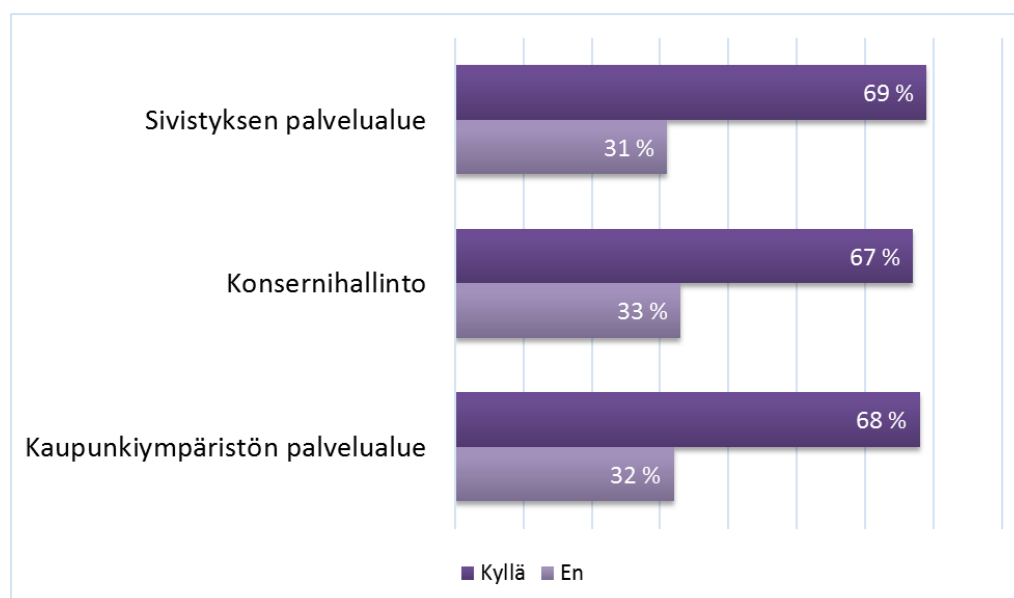
Tulosten mukaan kaikista vastaajista yli puolet (221 henkilöä) suosittelisi Lahden kaupunkia työpaikkana muille, esimerkiksi ystävälle, puolisolle, lapselle jne. Tulosten jakautuminen eri palvelualueiden mukaan on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 12).



KUVIO 12. Lahden kaupungin suositteluinen (n=323)

Uudelleen töihin hakeutuminen Lahden kaupungille

Kaikista vastaajista yli puolet (221 henkilöä) hakisi uudelleen Lahden kaupungille töihin. Sekä myönteiset että kielteiset vastaukset jakautuivat tasaisesti eri palvelualueille. Tulosten jakautuminen eri palvelualueiden mukaan on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Hakeutuminen Lahden kaupungille uudelleen töihin (n=323)

Mikäli edelliseen kysymykseen oli vastaus kielteinen, pyydettiin vastaajaa kertomaan tarkemmin miksi hän ei haluaisi hakea uudelleen Lahden kaupungille töihin.

Seuraavalla sivulla esitetyssä kuviossa (kuvio 14) on koottu vastauksista yleisimmin esiintyvät syyt siihen, miksi vastaaja ei hakisi enää uudelleen Lahden kaupungille töihin. Sulkuihin on merkitty vastanneiden lukumäärä.



KUVIO 14. Yleisimmät syyt kielteiseen vastaukseen

Vastausten perusteella, vaikuttaa siltä, että palkkataso, edut ja palkitseminen sekä motivoiminen ovat yleisin syy, miksi Lahden kaupungille ei haluta hakeutua uudelleen. Päätöksentekoa ja johtamista oli myös moitittu sekä työmäärää ja työssäjaksamista. Seuraavassa on vastanneiden kommentteja:

Työn määrä on ylimitoitettu. Työntekijöiden mielipiteillä ei ole mitään merkitystä. Heitä kyllä kuullaan mutta sillä ei ole oikeasti mitään merkitystä päätösten kannalta. Asiat on jo valmiiksi päätetty riippumatta työntekijöiden eriävistä mielipiteistä.

Asioita vaan kiristetään, joustoa vaaditaan työntekijöiltä, mutta joustoa ei tule toisinpäin. Työntekijän tulee vain venyä ja sopeutua.

Vastaajien mielestä kaupunkia ei pidetty kilpailukykyisenä työnantajana palkkauksen ja palkitsemisen suhteen.

Työpaikalla ei ole tasapuolista kohtelua (palkka,työmäärä). Esimiehiä ei kiinnosta alaiset.

Palkkataso on alhainen, liikaa byrokratiaa, huonoa johtamista.

Palkka on huono, työtä ei arvosteta. Työntekijää ei arvosteta.

Tasa-arvoisuus ei toteudu työtehtävien, palkkauksen ja palkitsemisen suhteen. Työ on vastuullista mutta ilman valtuuksia.

Kaupunki ei ole enää kilpailukykyinen työnantaja palkkauksessa, ei palkitse työntekijöitään hyvistä suorituksista... on aivan sama miten suoriutuu työstään. Työntekijöitä ei motivoida millään. Kaikki aiemmin olleet edut on lakkautettu kuten liikuntavuorot, kultturi- ja liikuntasetelit ym.

4.2.4 Työnantajakuva

Lahden kaupungin valttikortit

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat ovat hyvin Lahden kaupungilla ja miksi kannattaa hakeutua Lahden kaupungille töihin. Seuraavaan kuvioon (kuvio 15) on koottu vastausten yhteenveto. Suluissa on vastaajien lukumäärä.



KUVIO 15. Asioita, joiden vuoksi kannattaa hakeutua töihin Lahden kaupungille

Tärkeimpänä asiana pidettiin työpaikan varmuutta, pysyvyyttä ja luotettavuutta. Myös työpaikan keskeinen sijainti ja kulkuyhteydet, esimerkiksi pääkaupunkiseudulle, koettiin hyväksi. Työn sisältöä, työtehtäviä ja ura- ja työkiertomahdollisuutta pidettiin hyvänä. Seuraavassa on vastanneiden antamia kommentteja:

Liikenteellisesti risteyskohdassa, helppo tulla esim. junalla tai bussilla, ympäristöystävällinen kaupunki.

Sijainti ja luonto.

Sopivan kokoinen julkinen organisaatio ja hyvä maantieellinen sijainti.

Oman työn kehittämismahdollisuutta työn ohella pidettiin tärkeänä. Lahtea pidettiin myös nykyaikaisena ja kehittyvänä kaupunkina.

Kuvitelma siitä, että Lahti on nykyaikainen organisaatio, jossa voin käyttää osaamistani ja kehittää sitä edelleen.

Mielenkiintoiset työtehtävät, pitkäjänteinen kaupungin rakentaminen.

Kaupunki (suurelta osin) on valmis uudistumaan ja kehittämään toimintaansa sekä palvelujaan. Mahdollisuudet edetä sekä kouluttautua työn ohessa. Joustavuus on tärkeä vahvuus.

Lahti on monessa asiassa edelläkävijä ja esikuva muille kunnille. Lahden osaamista arvostetaan.

Ylpeys Lahdesta kaupunkina, kaupungin ympäristöarvot, ajatus siitä, että tekee jotain merkityksellistä ja hyödyllistä.

Monelle tuntui olevan työn jatkuvuus, pysyvyys ja pitkät vuosilomat tärkeä työstä saatava etu.

Pysyvä työpaikka ja vielä tällä hetkellä tarpeeksi lomapäiviä.

Vakituinen työsuhde, pitkät lomat.

Mahdollisuus pitkään työuraan.

Lahden kaupungin haasteet

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan mitkä asiat pitäisi muuttaa, jotta Lahden kaupunki olisi parempi ja houkuttelevampi työnantaja. Palkkaus ja palkitseminen tulivat monessa vastauksessa eniten esille, lisäksi työsuhde-etuja (mm. liikunta- ja kulttuuriseteleitä) toivottiin takaisin. Johtamista ja päätöksentekoa kritisoitiin ja vastaajat kokivat myös, että työntekijöiden kohtelu ei ollut oikeudenmukaista ja tasapuolista.

Seuraavaan kuvioon on koottu vastauksista yhteenveto (kuvio 16). Suluissa on vastaajien lukumäärä.



KUVIO 16. Muutokset, joiden avulla Lahden kaupunki saadaan paremmaksi ja houkuttelevammaksi työnantajaksi

Seuraavassa on vastaajien esille tuomia kommentteja siihen, mitä asioita heidän mielestä pitäisi muuttaa:

Työntekijöiden palkitseminen, liikuntaetuja.

Työsuhde-etuja saisi olla; esim. alennuksia kaupungin omiin palveluihin (kulttuuri- ja liikunta).

Jos ja kun palkka ei ole kilpailukykyinen, niin muita etuja ja hyviä puolia pitäisi olla enemmän. Tarjoaisin joustavimmat työkentelyolosuhteet, kuten mahdollisuuden tehdä etätöitä. Lisäksi tarjoaisin ainakin lounasedun ja työmatkaedun. Tällä hetkellä Lahden kaupunki on mielestäni vanhanaikainen työnantaja, joka antaa keppiä, mutta ei porkkanaa.

Henkilökunnan työssä viihtyvyyteen panostaminen. Esim. Liikuntasetelit.

Työntekijöille takaisin etuja esim. liikuntasetelit, tyky-päivät. Palkka on naapurikuntia huonompi eli palkkaa voisi nostaa.

Palkkaus työn vaatimusten mukaiseksi.

Palkkaus, henkilöstöedut. Työajan joustot ja etätö.

Vastauksissa tuli useammassa kohdassa esille tyytymättömyys johtoportaan toimintaan. Työntekijöiden kohtelua ei koettu tasapuoliseksi. Päätöksentekoon toivottiin myös otettavan työntekijöitä mukaan.

Johto ei riittävästi ymmärrä eikä näe työntekijäportaan arkea ja todellisuutta työssä. Tulisi hyödyntää enemmän työntekijän asiantuntemusta ja arvostaa sitä. Tiedottaminen työntekijää epäkunnioittavaa (työtä koskevia asioita saa lukea uutisista, sen sijaan että työntekijää arvostettaisiin ja työhön liittyvistä asioista tiedotettaisiin työntekijää etukäteen).

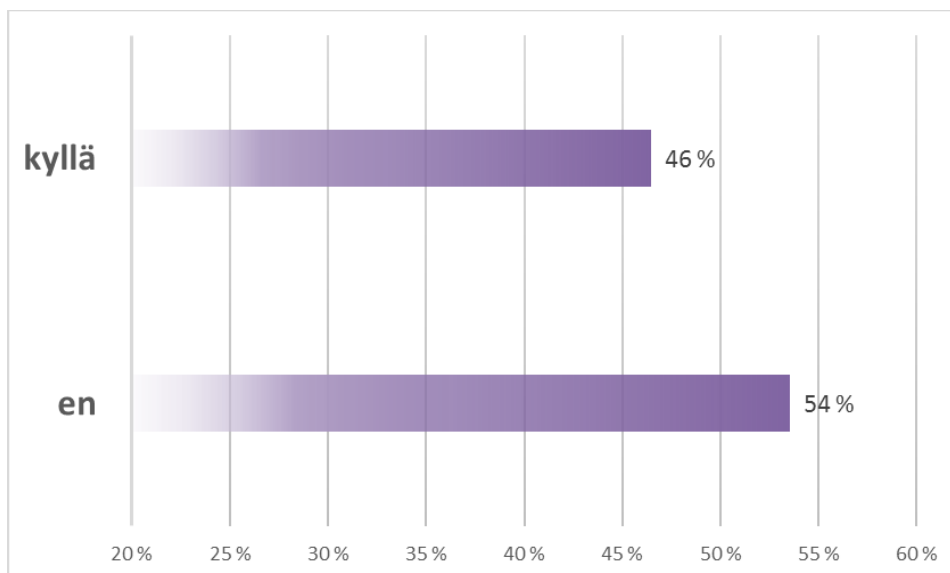
Se miten työntekijää kohdellaan, ei saa riippua siitä, kuka sattuu olemaan esimiehenä. Jokaista työntekijää kohdeltava tasavertaisesti. Samat edut, samat joustot esimiehestä riippumatta.

Päätöksentekoprosessissa työntekijöiden kuuleminen.

Jatkuva kehittäminen ja keskittäminen ovat vieneet monia asioita huonompaan suuntaan. Johtoportaitta on liikaa.

Työnantajakuvaan vaikuttaminen

Hyvän työnantajakuvaan muodostumiseen vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, etteivät he pysty itse vaikuttamaan hyvän työnantajakuvaan muodostumiseen (kuvio 17).



KUVIO 17. Työnantajakuvaan vaikuttaminen (n=323)

Vastaajia, jotka olivat vastanneet edelliseen kysymykseen kyllä, pyydettiin kertomaan tarkemmin millä tavoin he pystyvät vaikuttamaan hyvän työnantajakuvaan muodostumiseen. Vastauksissa korostui yksilön oma toiminta ja viestintä esimerkiksi asiakkaille ja yhteistyötahoille. Positiivinen asenne ja myönteisyys toistuivat myös useammassa kohdassa. Seuraavassa on vastanneiden kommentteja:

Hoitamalla omat työni mahdollisimman hyvin.

Huolehdin omassa työssäni että palvelu on joustavaa ja hyvää, teen asiat kunnolla. Huolehdin kaikessa, että asiat viehdään loppuun ja vastaan viesteihin niin nopeasti kuin pystyn. Kerron positiivisia asioita työpaikastani tuttavilleni.

Tärkeää on se miten toimintamme näyttäytyy ulospäin. Avoinmella ja positiivisella viestinnällä. Oman työn arvostamisella. Hyvällä yhteistyöllä.

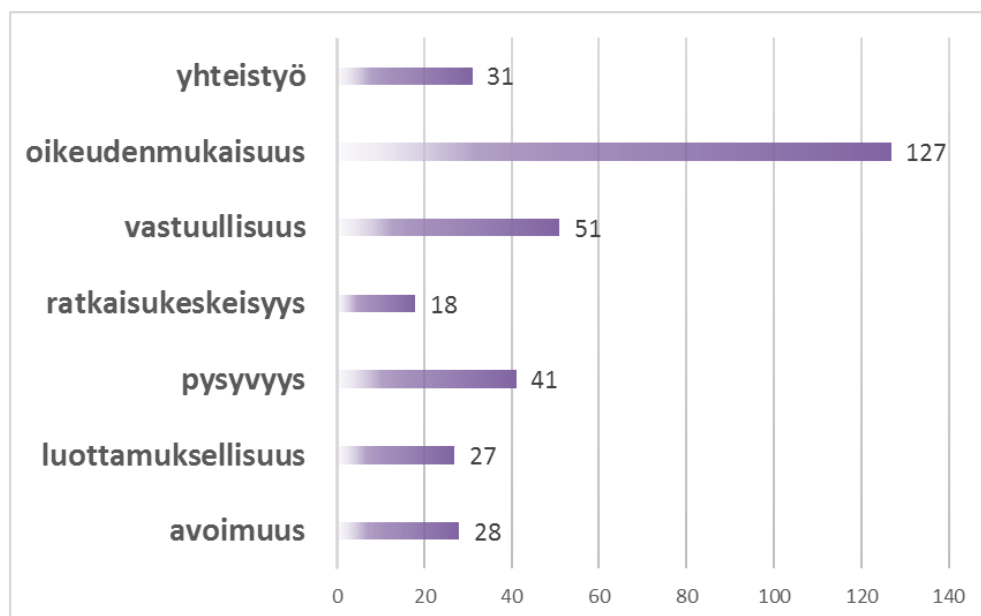
Puhun asiallisesti työnantajasta. Teen työni mahdollisimman hyvin.

Positiivisten asioiden ylläpitäminen ja oma asenne.

Olemalla oikeudenmukainen ja reilu esimies ja työkaveri, palvelemalla ystävällisesti ja tehokkaasti sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita, luomalla uudenlaista työntekokulttuuria, positiivisella asenteella.

Hyvän työnantajan tärkein arvo

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia nimeämään annetuista vaihtoehdoista yksi tärkein arvo, jota hyvä työnantaja noudattaa. Vastausvaihtoehtoihin sisällytettiin kolme Lahden kaupungin arvoa, ja neljä keksittyä työelämässä yleisesti käytettyä arvoa. Vastausten perusteella ilmeni, että tärkeimpänä arvona koettiin olevan oikeudenmukaisuus. Vastuullisuus nousi vastauksissa toiseksi tärkeimmäksi arvoksi. Myös pysyvyyttä ja yhteistyötä pidettiin tärkeinä. Vastausten lukumäärällinen jakautuminen eri arvojen välillä on esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 18).



KUVIO 18. Tärkein arvo, jota hyvä työnantaja noudattaa (n=323)

4.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset mielikuvat ja asenteet Lahden kaupungin työntekijöillä on työnantajaansa kohtaan, ja miten Lahden kaupungin sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää. Jotta voidaan lähteä kehittämään työnantajakuva, tulee ensin selvittää, millainen työnantajakuvan nykytila on tällä hetkellä, ja mitkä eri tekijät vaikuttavat työnantajakuvan syntymiseen.

Sisäisen työnantajakuvaan vaikuttaviin seikkoihin saatiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta vastaus. Teorian perusteella sisäiseen työnantajakuvaan osaltaan vaikuttavat yrityksen maine, imago ja mielikuvat sekä toiminta ja viestintä. Työntekijöiden mielikuvia ja asenteita muokkaa- via tekijöitä ovat kokonaispalkkaus, urakehitysmahdollisuus, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuus. Tutkimuksen em- pirian osuudessa nämä yllämainitut seikat tulivat myös esille tuloksissa, jo- ten teoria ja käytäntö limittyvät näiden perusteella toisiinsa.

Tutkimuskysymykseen: Millainen on Lahden kaupungin sisäinen työnanta- jakuva tällä hetkellä? Voidaan kiteyttää vastaus: Tulosten perusteella Lah- den kaupungin sisäistä työnantajakuva voidaan pitää positiivisena mutta kehitettävää myös löytyy perehdyttämisen, palkkauksen, esimiestyön ja henkilöstöetujen osalta. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista löydetyt ke- hitysehdotukset on kuvattu tarkemmin kohdassa 4.6 Kehitysehdotukset.

Työntekijöillä vaihteli työpaikassa merkitykselliset asiat mutta tärkeiksi teki- jöiksi koettiin työn mielenkiintoisuus ja merkityksellisyys, työssä viihtymi- nen ja oikeudenmukainen johtaminen. Tätä tukee myös teoriassa esiin tul- leet seikat siitä, että työntekijän odotukset työstä liittyvät usein työn merki- tyksellisyyteen ja innostavuuteen. Rahapalkkaa ei useinkaan koeta riittä- väksi, mikäli työ ei itsessään täytä siihen kohdistuvia odotuksia ja toiveita.

Tietoa työn jatkuvuudesta pidetään usein tärkeänä asiana ja tässä tutki- muksessa tuli esille, että työntekijät arvostavat työnantajan varmuutta, luo- tettavuutta ja vakautta. Pitkäaikaisilla työsuhteilla voidaan osoittaa, että

työssä koetaan olevan varmuutta. Suurin osa vastaajista hakeutuisi uudelleen Lahden kaupungille töihin ja sama määrä vastaajia suosittelisi Lahden kaupunkia muille työpaikkana. Tämän perusteella voidaan osoittaa, että Lahden kaupunkia pidetään haluttuna työnantajana.

Työntekijöiden nimeämiin hyvän työnantajan arvoihin sisältyivät osittain samat arvot, jotka kuuluvat Lahden kaupungin arvoihin mutta tärkeimmäksi arvoksi koettiin kuitenkin oikeudenmukaisuus. Arvoilla on merkitystä, koska ne ohjaavat yrityksen toimintaa. Oikeat arvot näkyvät yrityksestä ulospäin, ja vaikuttavat siten myös työn mielekkyyteen. Koska työntekijöiden vastaukset eivät täysin kohdanneet Lahden kaupungin strategian mukaisten arvojen kanssa, voidaan päätellä, että työntekijät eivät ole täysin omaksuneet yhteisiä arvoja.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Työnantajakuvan muodostumisessa on monta ulottuvuutta, joten aihetta voidaan tarkastella paljon laajemmin tai syvemmin. Tämä opinnäytetyö rajattiin käsittelemään Lahden kaupungin sisäistä työnantajakuvaa ja tutkimuksesta jätettiin pois Lahden kaupungin taseyksiköt sekä konserniin kuuluvat yhtiöt. Jatkotutkimusehdotuksena suosittelisin tutkimaan Lahden kaupungin ulkoista työnantajainetta sekä eri sidosryhmien välistä yhteistyön toimivuutta.

Tässä opinnäytetyössä ei nähty aiheellisena selvittää sisäistä työnantajakuvaa henkilöstöryhmittäin. Jälkeenpäin ajatellen, olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista verrata tuloksia esimies- ja työntekijänäkökulmasta. Näkisin myös kiinnostavana aiheena ottaa tutkittavaksi Lahden kaupungin yksittäisen palvelualueen henkilöstön, jolloin sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen voitaisiin paneutua vieläkin yksityiskohtaisemmin.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa mitattavan sitä mitä oli tarkoitus mitata. Tutkijan tulee asettaa täsmälliset tavoitteet tutkimukselleen, muuten hän tutkii helposti vääriä asioita. Tutkimuskysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja luotettavalta tutkimukselta vaaditaan toistettavuus samanlaisin tuloksin. Reliabiliteetti voidaan todeta muun muassa silloin, jos kaksi arvioijaa päätyy samoihin tuloksiin tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja tuloksena on sama tulos, on tulos silloin luotettava. Tutkijan tulee olla koko tutkimuksen teon ajan tarkka ja kriittinen, koska virheitä voi tapahtua tietojen kerätyessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Luotettavan tuloksen saamiseksi tuleekin varmistaa, että käytetty otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa kyselylomake pyrittiin tekemään riittävän tarkkoilla ja selkeillä kysymyksillä, jotta kysely on vastaajan kannalta helppo ja nopea täyttää. Saatujen vastausten perusteella tuloksia arvioitiin teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen. Kyselylomake suunniteltiin huolella ja testattiin ennen julkaisua, jotta mahdolliset virheet huomataisiin. Lopullisesta tutkimusaineistosta, joka sisälsi 325 vastausta, jouduttiin poistamaan kaksi vastausta, joita ei olisi voitu ottaa huomioon niiden aineistoa vääristävän syyn vuoksi. Kahteen vastaukseen oli annettu tiedot siten, että vastaajat olivat jättäneet vastaamatta taustatietoihin kuuluviin kysymyskohtiin 1. ja 2. tutkimustulosten kannalta näillä ei kuitenkaan katsottu olevan oleellista vaikutusta lopulliseen tulokseen.

Vastausprosentiksi saatiin 11 %, jonka perusteella pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida pitää kovin hyvänä. Alhaisen vastausprosentin mukaan tutkimus ei anna täysin luotettavaa kuvaa koko Lahden kaupungin henkilöstön mielipiteistä. Alhainen vastausprosentti saattoi osaltaan johtua siitä,

että kysely oli avoinna lyhyen aikaa. Tutkimusaineiston perusteella saatiin kuitenkin kattava tieto tutkittavasta aiheesta ja samoja vastauksia toistui useammassa avoimissa vastauksissa. Tutkimuskysymyksiin saatiin myös vastaukset ja näiltä osin tutkimustuloksia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä.

4.6 Kehitysehdotukset

Sisäistä työnantajakuvaa kannattaisi, ainakin tämän opinnäytetyön perusteella lähteä kehittämään siten, että kiinnitetään ensin huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin, sitouttamiseen ja palkitsemiseen, jotta työntekijät saadaan muuttamaan käsityksiään työnantajakuvasta. Kehittämiskohteiksi esitetään perehdyttämiseen, palkkaukseen, esimiestyöhön ja henkilöstöetuihin liittyviä asioita.

Monissa vastauksissa tuotiin esille perehdytyksen olleen puutteellinen, joten nykyisen perehdytys suunnitelman toimivuuden tarkistamiseen kannattaisi kiinnittää huomiota palvelualueittain. Perehdytyksen kannalta henkilöstön sisäiset ohjeistukset tulisi olla ajan tasalla ja oikein sekä ennen kaikkea tiedot tulisi olla helposti saatavilla.

Työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä kannattaisi ottaa käyttöön johdon puolelta tulevat vaikuttamiskeinot, joilla saataisiin henkilöstö sitoutettua ja sitä kautta luotua ja vahvistettua positiivista työnantajakuvaa. Päivittäisjohtamisen kannalta nämä keinot voisivat olla hyvinkin pieniä tekoja, kuten sanallinen palkitseminen hyvin tehdystä työstä ja arvostus työntekijän työtä kohtaan. Työhyvinvointia tukevat henkilöstöedut kuten liikunta- ja kulttuurisetelit voisivat toimia hyvänä kannustimena.

Sitoutumiseen liittyy myös osallistaminen ja oman työn kehittämismahdollisuus. Palkkauksen osalta on selvää, että palkitsemisen tulee olla aina oikeudenmukaista. Tutkimuksessa tuli esille, että palkkaukseen ei ollut monikaan vastaaja tyytyväinen. Palkkausta ei pidetty myöskään kilpailukykyisenä. Vastauksissa ei suoranaisesti kuitenkaan ilmene sitä seikkaa, onko palkkatyytymättömyydessä kyse siitä, ettei henkilöstöllä ole riittävä tieto

palkan määräytymisperusteista. Henkilöstön kannalta tämä voisi olla asia, joka kannattaisi ottaa esille työpaikkakokouksissa tai työyksiköiden palaverissa.

Informaatio ja se, miten tiedonkulku välittyy päätöstasolta työntekijöille, on oltava oikea-aikaista ja nopeaa. Erilaiset muutostilanteet tuovat haasteita työyhteisössä ja niillä voi olla vaikutusta sisäiseen viestintään sekä siihen, millaisena ilmapiiri työyhteisössä koetaan. Työntekijöiden esille nostamat esimiestyön ja johdon toimintaan liittyvät epäkohdat voivat siis johtua puutteellisesta muutosjohtamisesta ja sisäisen viestinnän puutteesta, johon tulisi kiinnittää huomiota.

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu tutkimuksen tuloksista tärkeimmät havainnot sekä kehitysehdotukset.

TAULUKKO 1. Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulos	Kehitysehdotus
Perehdytys ei ole riittävää	Nykyisen perehdytysuunnitelman toimivuus tulee tarkistaa ja siinä tulee huomioida toimipaikkakohtaiset asiat. Sisäisen intranetin ajantasaisuus tulee tarkistaa.
Palkka ei vastaa työn vaatimusta eikä ole kilpailukykyinen	Työtehtävien vaativuuden ja palkkauksen välistä suhdetta tulee tarkistaa.
Palkitseminen hyvästä työstä on riittämätön	Hyvästä työstä tulee palkita ja antaa palautetta, esimerkiksi pikapalkitsemisen keinoilla.
Henkilöstöetuja on karsittu liikaa	Panostettava työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelien avulla.
Johtaminen ei ole oikeudenmukaista	Johtamiskäytännöt tulee yhdenmukaistaa ja työntekijöitä kohdeltava tasa-arvoisesti.
Henkilöstöviestintä ei ole toimivaa	Sisäistä tiedonkulkua ja viestintää tulee kehittää.
Lahden kaupungin keskeiset arvot eivät ole tiedossa	Keskeiset arvot tulee tuoda paremmin esille ja työntekijöiden tietoisuuteen.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva tällä hetkellä ja miten työnantajakuvaa voidaan kehittää. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen sekä kaupunkiympäristön palvelualueen työntekijöitä.

Tutkimuskysymykset muodostuivat päätutkimuskysymyksestä: Miten työnantajakuvaa voidaan kehittää? Sekä kahdesta alatutkimuskysymyksestä: Millainen on Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva tällä hetkellä? Mitkä seikat vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jaettiin kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten: imago, identiteetti, maine, viestintä sekä toiminta, imago ja mielikuva. Toisessa luvussa tuotiin esille tekijöitä, joilla on vaikutusta sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen: rekrytointiviestintä ja työhön perehdytys, oman työn kehittämismahdollisuus, palkkaus ja palkitsemiskäytännöt, työilmapiiri ja hyvinvointi. Teoreettisen viitekehysten lähteinä käytettiin ammattikirjallisuuden lähteitä, artikkeleita sekä elektronisia lähteitä.

Empiriaosuudessa esiteltiin opinnäytetyön toimeksiantaja, tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset. Lopuksi käytiin läpi johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset, validiteetti ja reliabiliteetti sekä kehitysehdotukset. Päätutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin strukturoidulla seurantalomakkeella. Tutkimuskysymyksiin sisältyi myös avoimia kysymyksiä, joten niiden osalta tutkimusmenetelmään sisältyi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin Webropol-kyselytyökalulla tehty kyselytutkimus, joka kohdistettiin Lahden kaupungin konsernihallinnon, sivistyksen palvelualueen sekä kaupunkiympäristön palvelualueen työntekijöille. Kysely koostui neljästä pääotsikosta: Taustatiedot, rekrytointi ja perehdytys, Lahden kaupunki työpaikkana ja työnantajakuva. Kysymyksiä oli kyselylomakkeella yhteensä 15 kappaletta.

Tutkimuksen kyselyyn saatiin vastauksia määräaikaan mennessä yhteensä 323 ja vastausprosentiksi muodostui 11 %. Tutkimusaineistosta saatujen tulosten perusteella koottiin keskeisimmät kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset perustuivat tutkijan omiin tutkimusaineistosta kerättyihin havaintoihin sekä työntekijöiden avoimissa vastauksissa esille tuotuihin kantaanottaviin kehitysehdotuksiin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen vastaus voidaan tiivistää seuraavasti: Sisäistä työnantajakuva voidaan kehittää panostamalla työntekijöiden tyytyväisyyteen, esimiestoimintaan, viestintään, työntekijöiden motivoimiseen ja perehdyttämisen onnistumiseen. Tutkimuksen olennaisimmat kehittämiskohteet liittyivät perehdyttämiseen, palkkaukseen, esimiestyöhön ja henkilöstöetuihin.

Vastauksena alatutkimuskysymyksiin voidaan teorian ja tutkimuksen perusteella osoittaa sisäisen työnantajakuvan rakentumisen lähtevän siitä, että kehitetään hyvinvoivaa työyhteisöä ja saadaan työntekijöiden mielikuvat yrityksestä positiiviseksi. Työssään viihtyvä ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksessä merkittävä voimavara. Hyvä sisäinen työnantajakuva syntyy työnantajan ja työntekijöiden onnistuneesta vuorovaikutuksesta.

Tutkimustulosten perusteella Lahden kaupungin sisäinen työnantajakuva nähtiin positiivisena. Työntekijät arvostavat työnantajansa varmuutta, luotettavuutta ja vakautta. Lahden kaupungille hakeudutaan mielellään uudelleen töihin ja Lahden kaupunkia suositellaan muille työpaikkana. Merkityksellisinä asioina työssä pidetään työn pysyvyyttä, monipuolisuutta, haasteellisuutta ja hyvää työilmapiiriä.

Arvioitaessa opinnäytetyötä, voidaan tutkimusta pitää kokonaisuudessaan onnistuneena, vaikka tulosten luotettavuutta heikensi kyselyn alhainen vastaajamäärä. Tutkimuksen sisällölliset tavoitteet saavutettiin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tulosten pohjalta koottiin kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää työyhteisön toimintatapojen kehittämisessä.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Anholt, S. 2007. Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Aula, P., & Heinonen, J. 2002. Maine: menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Aula, P., & Heinonen, J. 2016. The Reputable Firm How digitalization of communication is revolutionizing reputation management. Switzerland: Springer International Publishing.

Aula, P., & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. 2007. Kaupunkimaine. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu paino. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita publishing.

Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: MIF.

Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen – Käytännön opas*. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, M. 2008. *Työhyvinvointi kuntatyön maineen ylläpitäjänä. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Helsinki: MIF.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (toim.) 2008. *Organisaatiot muutoksessa*. Kuopio: UNIPress.

Malmelin, N., & Hakala, J. 2008. *Radikaali brändi. 2. painos*. Helsinki: Talentum Media.

Nakari, M-L. 2003. *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pitkänen, K. 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.

Santamäki-Vuori, T. 2008. *Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stallard, M., Pankau, J. & Stallard, K. 2015. *Connection Culture: The Competitive Advantage of Shared Identity*. Vancouver: Association for Talent Development.

Van Riel, C. & Fombrun, C. 2007. *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management*. London: Routledge.

Veijonen, K. 2008. Onnistunut rekrytointimarkkinointi – Avain osaajien tu-
lokselliseen rekrytointiin. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän
opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4.-5. pai-
nos. Helsinki: Edita publishing.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. 1. pai-
nos. Porvoo: WSOY.

Vuori, J-P. 2011. Kasvunpaikka. Hämeenlinna: Talentum Media.

Elektroniset lähteet

Halonen, T. 2016. Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun
kehittämisen välineenä. Lapin yliopisto. Väitöskirja [viitattu 9.1.2018]. Saa-
tavissa: [http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halo-
nen_Timo_ActaE_195pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halonen_Timo_ActaE_195pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Lahden kaupunki. 2017a. Lahden kaupungin organisaatio [viitattu
21.2.2018]. Saatavissa Lahden kaupungin Intranetissa:
<http://intra.lahti.fi/Sivut/default.aspx>

Lahden kaupunki. 2017b. Lahden kaupungin henkilöstö [viitattu
21.2.2018]. Saatavissa Lahden kaupungin Intranetissa:
<http://intra.lahti.fi/Sivut/default.aspx>

Lahden kaupunki. 2017. Kaupungin päätöksenteko [viitattu 15.1.2018].
<https://www.lahti.fi/paatoksenteko/kaupungin-paatoksenteko>

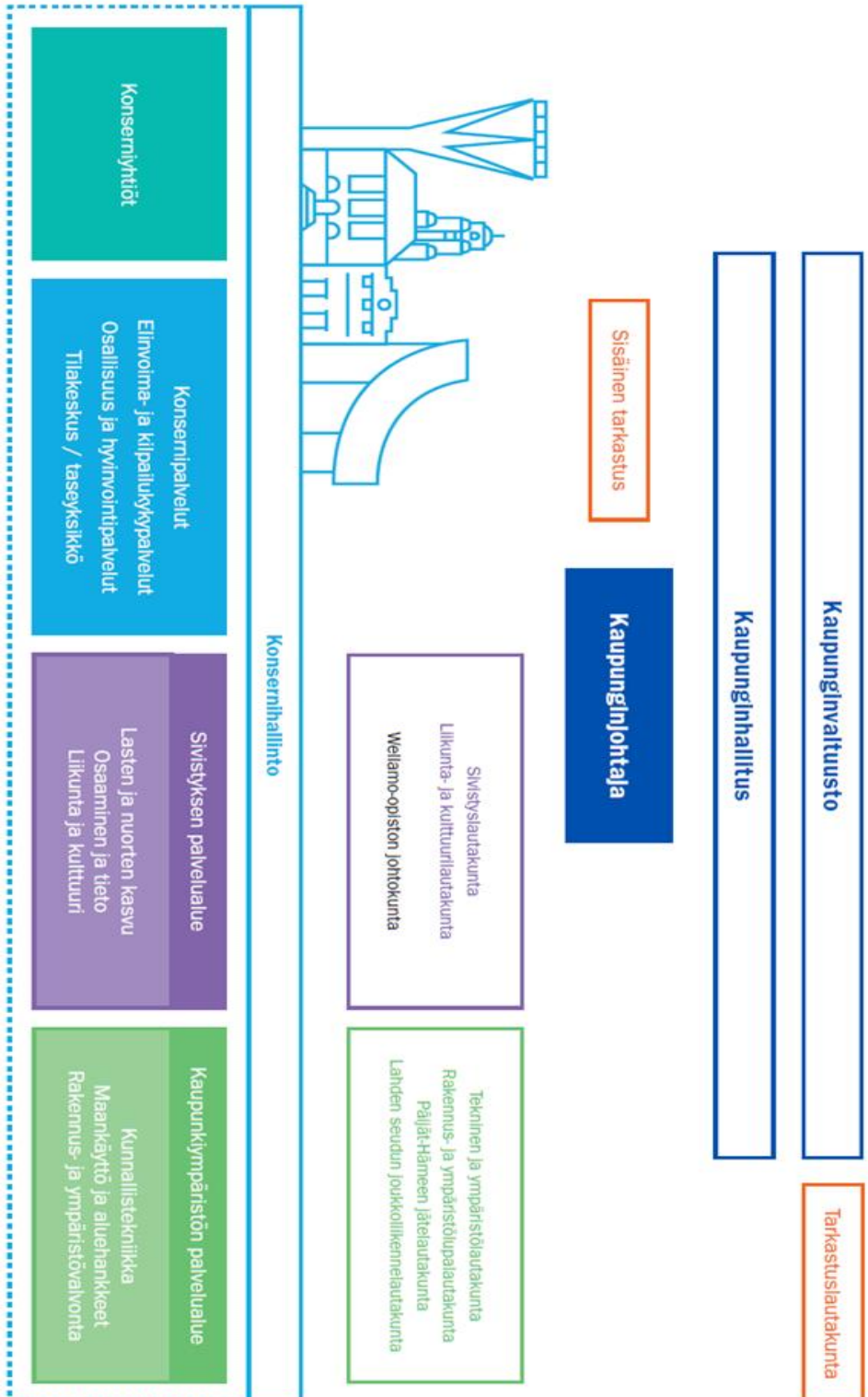
Lahden kaupunki. 2017. Strategia ja ohjelmat [viitattu 15.1.2018]. Saata-
vissa: [https://www.lahti.fi/paatoksenteko/strategia-ja-talous/strategia-ja-oh-
jelmat](https://www.lahti.fi/paatoksenteko/strategia-ja-talous/strategia-ja-oh-jelmat)

Lahden vuosi. 2017. Visiot ja tavoitteet [viitattu 15.1.2018]. Saatavissa:
<http://lahdenvuosi.fi/strategia/visio-ja-tavoitteet>

- Lauhia, J. 2012. Organisaation vetovoima: Työnantajamaine ja -mielikuvat: Case Lahden kaupunki. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 11.1.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39757/Lauhia_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moksu, S. 2015. Työnantajamaineen kehittäminen viestinnän avulla. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 11.1.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86738/Moksu_Senni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä työhyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 7.1.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5623/Tyosta_hyvinvointia.pdf
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 7.1.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf
- Tilastokeskus. 2014. Työolotutkimus 2013. Epävarmuuden keskellä työoloissa myös myönteistä muutosta 26.11.2014 [viitattu 11.12.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html

LIITTEET

Liite 1.



(Lahden kaupunki 2017a)

Liite 2.

Lahden Kaupunki	Hallintokunnat			Vakinaiset		Määräaikaiset		Yhteensä		Työllistetyt
	elo.16	elo.17	muutos	elo.16	elo.17	muutos	elo.16	elo.17	muutos	elo.17
Yleishallinto	3	3	0	2	0	-2	5	3	-2	0
Tarkastustoimi	2	2	0	0	0	0	2	2	0	0
Konsernipalvelut	69	123	54	4	1	-3	73	124	51	0
Elinkeinoelämä ja kehittäminen	5	23	18	0	2	2	5	25	20	0
Konsernipalvelutyöll	5	1	-4	1	1	0	6	2	-4	71
Osallisuus ja hyvinvointi		24	24		1	1		25	25	0
KONSERNIHALLINTO	84	176	92	7	5	-2	91	181	90	71
Sivistystoimialan hallinto ja tukipalvelut	15	3	-12	2	2	0	17	5	-12	0
Lasten- ja nuorten kasvu	52	57	5	8	7	-1	60	64	4	2
Varhaiskasvatuspalvelut	920	904	-16	105	131	26	1025	1035	10	2
Perusopetus	856	844	-12	134	137	3	990	981	-9	0
Nuorisopalvelut	60	64	4	18	32	14	78	96	18	52
Lukiokoulutus	112	117	5	8	19	11	120	136	16	0
Kirjasto- ja tietopalvelut	92	87	-5	5	6	1	97	93	-4	0
Wellamo-opisto	29	27	-2	2	17	15	31	44	13	1
Liikunta ja kulttuuri	8	4	-4	0	1	1	8	5	-3	0
Liikuntapalvelut	60	56	-4	7	11	4	67	67	0	0
Kaupunginmuseo	37	39	2	5	8	3	42	47	5	8
SIVISTYKSEN PALVELUALUE	2241	2202	-39	294	371	77	2535	2573	38	65
Hallinto	32	5	-27	3	4	1	35	9	-26	0
Kaupunkiympäristö	66	70	4	2	4	2	68	74	6	0
Maankäyttö	60	54	-6	0	1	1	60	55	-5	0
Maastomittaus	2	0	-2	0	0	0	2	0	-2	0
Lahden seudun ympäristöpalvelut	17	15	-2	2	1	-1	19	16	-3	0
Lahden seudun rakennusvalvonta	30	34	4	4	3	-1	34	37	3	0
KAUPUNKIYMPÄRISTÖN PALVELUALUE	207	178	-29	11	13	2	218	191	-27	0
Lahden Tilakeskus	48	46	-2	1	1	0	49	47	-2	0
Lahden Kaupunginorkesteri	70	74	4	26	8	-18	96	82	-14	0
Lahden Kaupunginteatteri	96	95	-1	32	22	-10	128	117	-11	0
TASEYKSİKÖT YHTEENSÄ	697	215	-482	128	31	-97	825	246	-579	0
KAIKKI YHTEENSÄ	5161	2771	-2390	952	420	-532	6113	3191	-2922	136

(Lahden kaupunki 2017b)

Liite 3.

Saatekirje:

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija ja teen opintoihini liittyvää opinnäytetyötä Lahden kaupungin sisäisestä työnantajakuvasta. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaiset mielikuvat ja asenteet Lahden kaupungin työntekijöillä on työnantajaansa kohtaan.

Toivon, että voit käyttää hetken aikaa kyselyyn vastaamiseen. Vastausaikaa on perjantaille 20.10.2017 klo 17.00 saakka.

Kiitos etukäteen osallistumisestasi!

Katja Levo
katja.levo@student.lamk.fi

TAUSTATIEDOT

1. Työpaikka *

- Konsernihallinto
- Sivistyksen palvelualue
- Kaupunkiympäristön palvelualue

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Lahden kaupungin palveluksessa? *

- alle 6 kk
- 6 kk - alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- yli 20 vuotta

REKRYTOINTI JA PEREHDYTYKSEN

Vastaa seuraaviin kahteen (2) kysymykseen vain, jos olet työskennellyt Lahden kaupungilla alle 2 vuotta tai olet vaihtanut kaupungin sisällä työtehtäviä.

3. Arvioi seuraavia rekrytointiin ja perehdytykseen liittyviä asioita. *

	1=Täysin eri mieltä	2=Osittain eri mieltä	3=Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4=Osittain samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Minut otettiin työyhteisössä hyvin vastaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sain hyvän perehdytyksen työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät vastasivat työpaikkailmoituksen kuvausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työpaikan vaihtooni / tähän uuteen työpaikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jos vastasit edellisissä kysymyksissä johonkin kysymykseen Täysin eri mieltä tai Osittain eri mieltä, niin kerro tarkemmin miksi?

LAHDEN KAUPUNKI TYÖPAIKKANA

5. Mitkä asiat ovat sinulle merkityksellisiä hyvässä työpaikassa? *

	1=Täysin eri mieltä	2=Osittain eri mieltä	3=Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4=Osittain samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on varmuus työn jatkuvuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työn vaatimusta vastaavaa vastaavaa palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua palkitaan hyvästä työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikassa henkilöstölle viestintä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työajassa on sopivasti joustoja

6. Arvioi, miten ko. asiat Lahden kaupungin organisaatiossa toteutuvat? *

	1=Täysin eri mieltä	2=Osittain eri mieltä	3=Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	4=Osittain samaa mieltä	5=Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on varmuus työn jatkuvuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työn vaatimusta vastaavaa vastaavaa palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua palkitaan hyvästä työsuorituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikassa henkilöstölle viestintä on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajassa on sopivasti joustoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Miten ylpeä olet Lahden kaupungista työpaikkana? *

Anna kouluarvosana 4–10.

heikko 4 5 6 7 8 9 10 Kiitettävä

8. Suositteletko Lahden kaupunkia työpaikkana? *

(esimerkiksi ystävällesi/puolisollesi/lapsellesi jne.)

- en
 kyllä

9. Hakisitko uudelleen Lahden kaupungille töihin? *

- en
 kyllä

10. Jos vastasit edelliseen kysymykseen en, niin kerro tarkemmin miksi et hakisi?

TYÖNANTAJAKUVA

11. Lahden kaupungin valttikortit - mitkä asiat houkuttelevat hakemaan töihin Lahden kaupungille?

12. Lahden kaupungin haasteet - mitä pitäisi muuttaa, että Lahden kaupunki olisi parempi / houkuttelevampi työnantaja?

13. Pystytkö itse vaikuttamaan hyvän työnantajakuvan muodostumiseen? *

- en
- kyllä

14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin kerro tarkemmin miten teet sen?

15. Nimeä seuraavista yksi tärkein arvo, jota hyvä työnantaja noudattaa? *

- avoimuus
- luottamuksellisuus
- pysyvyys
- ratkaisukeskeisyys
- vastuullisuus
- oikeudenmukaisuus
- yhteistyö