

SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUSTEN AVULLA

Case: Jyväskylän kaupunki

Marika Kostander

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KOSTIANDER, Marika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.03.2011
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUSTEN AVULLA CASE: JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työn tarkoituksena oli selvittää Jyväskylän kaupungin työntekijöiden kokemuksia sisäisestä työnantajakuvasta sekä löytää kehitysehdotuksia Jyväskylän kaupungin sisäisen työnantajakuvan parantamiseksi. Tärkeää työssä oli selvittää henkilöstön mielipiteet työnantajasta ja toimintatavoista. Työn toimeksiantajana oli Jyväskylän kaupungin Hallintokeskuksen henkilöstöyksikkö.</p> <p>Tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluihin osallistui 9 Jyväskylän kaupungin työntekijää eri palvelualueilta. Tutkimukseen haluttiin tarkoituksella työntekijöitä eri ammattiryhmistä, jotta tutkimuksesta saataisiin monipuolinen. Teemahaastattelussa käsiteltiin kuutta eri teemaa, jotka olivat: rekrytointi, perehdyttäminen, ammatillinen kehittyminen, esimiestyö, palkkaus ja palkitseminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Teemahaastattelut analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavilla Jyväskylän kaupungin työntekijöillä on monenlaisia kokemuksia työnantajastaan. Työnantajan toimintaan oltiin sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Eniten tyytymättömyyttä herätti palkitseminen sekä perehdyttäminen. Tyytyväisimpiä haastatellut olivat työaikojensa joustavuuteen ja siihen, että työajat on mahdollista sovittaa hyvin vapaa-ajan kanssa eikä ylitöitä tarvitse juurikaan tehdä. Koulutuksiin haastateltavat olivat myös tyytyväisiä. Koulutuksiin kannustetaan osallistumaan ja niiden avulla koetaan työ mielekkäämmäksi.</p> <p>Palkitsemiseen Jyväskylän kaupungin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä palkitseminen motivoi työntekijöitä, ja motivoitunut sekä tyytyväinen työntekijä on paras sisäisen työnantajakuvan edistäjä. Tutkimustuloksia ei yleistetä koskemaan koko kaupungin henkilöstöä. Mielenkiintoista olisikin tutkia, millainen käsitys koko kaupungin henkilöstöllä on sisäisen työnantajakuvan tilasta ja merkityksestä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) mielikuvat, kokemukset, työnantajat, tutkimushaastattelut		
Muut tiedot		



Author(s) KOSTIANDER, Marika	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 09032011
	Pages 66	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title INTERNAL EMPLOYER IMAGE DEVELOPMENT THROUGH EMPLOYEES' EXPERIENCES CASE: CITY OF JYVÄSKYLÄ		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by City of Jyväskylä		
Abstract The purpose was to find out the City of Jyväskylä workers' experiences of the internal employer image and to find suggestions to improve the internal employer image. It was most important to look into the employees' opinion of the employer and ways of action. The study was assigned by the City of Jyväskylä Human Resources Division. The research method was qualitative. Nine people from the City of Jyväskylä were interviewed. The interviewed people were from different service areas. The interviews dealt with six themes: recruitment, orientation, professional development, leadership, rewarding and combination of work and private life. The interviews were analyzed by themes. The qualified study showed that employees have a wide range of experiences of their employer. They are satisfied and dissatisfied with the policies of the employer. The subjects the employees are most dissatisfied with are rewarding and orientation. People are most satisfied with the flexibility of working hours and they do not have to work overtime. The interviewed people were also satisfied with training. They were encouraged by the employer to participate in training. The City of Jyväskylä has to pay attention to rewarding because it motivates workers, and motivated and satisfied worker is the best promoter of the internal employer image. The results of this study are not generalized to cover all the staff of the City of Jyväskylä. It would be interesting to research how the whole staff understands the internal employer image of the City of Jyväskylä.		
Keywords image, experience, employer, research interview		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA TUTKIMUSKOHTEENA	3
1.1	Tutkimusaiheen valinta ja taustaa	3
1.2	Työn tarkoitus ja tutkimusongelma	5
1.3	Keskeiset käsitteet	6
2	JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI	8
2.1	Arvot, visio ja strategiat	9
2.2	Henkilöstö ja henkilöstöpolitiikka.....	10
2.3	Eläköityminen ja rekrytointi	11
2.4	Henkilöstökyselyt.....	13
3	SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA.....	15
3.1	Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen	15
3.2	Sisäisen työnantajakuvan selvittäminen	27
3.3	Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen	28
3.4	Kunnan sisäinen työnantajakuva	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS.....	31
4.1	Teemahaastattelu	31
4.2	Haastateltavien valinta.....	32
4.3	Haastattelut	33
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	39
5.1	Työpaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät.....	39
5.2	Rekrytointitilanne jää mieleen	40
5.3	Perehdyttäminen usein huonosti hoidettu	41
5.4	Koulutukset lisäävät ammatillista kehittymistä	42
5.5	Esimies on tärkeä työyhteisölle	44
5.6	Oikeanlainen palkitseminen lisää motivaatiota	46
5.7	Työn ja yksityiselämän yhdistäminen kiinni joustavuudesta	47
5.8	Kuntaliitoksen jälkimainingit	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1	Kehitysehdotuksia.....	50

6.2	Jatkotutkimusaiheita.....	57
-----	---------------------------	----

LÄHTEET	58
----------------------	-----------

LIITTEET	63
-----------------------	-----------

Liite 1. Mitkä seikat vaikuttavat työpaikan valintaan?.....	63
---	----

Liite 2. Taustatietolomake haastattelua varten.....	64
---	----

Liite 3. Teemahaastattelurunko.....	66
-------------------------------------	----

KUVIOT

KUVIO 1. Osaamisen kehittämisen vaiheet.....	19
--	----

KUVIO 2. Teemat.....	30
----------------------	----

1 SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA TUTKIMUSKOHTENA

Kunnan vetovoimaisuus sekä turvallinen elin- ja toimintaympäristö edellyttävät laadukasta palvelutarjontaa. Hyvinvointi puolestaan tarvitsee tekijänsä, ammattinsa osaavat ihmiset. Kunnan vetovoima on siten rakennettava myös työntekijöiden silmissä. (Santamäki-Vuori 2010.)

Kuten Santamäki-Vuori toteaa, työntekijät ovat tärkeässä osassa kunnan vetovoiman lisäämisessä. Työntekijät ovat omalta osaltaan kunnan työnantajakuvan kehittäjiä ja he omalla toiminnallaan ja puheillaan vaikuttavat myös siihen, millainen mielikuva kunnasta työnantajana ulospäin muodostuu. Ulkoisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa lähtökohtaisesti sisäinen työnantajakuva. Tästä johtuen kunnan sisäistä työnantajakuvaa on mielenkiintoista tutkia.

1.1 Tutkimusaiheen valinta ja taustaa

Harjoittelu Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikössä herätti työn tekijän kiinnostuksen henkilöstötyötä ja sen tuomia haasteita kohtaan. Nyt jo nähtävillä oleva suurten ikäluokkien eläköityminen tuo suuria haasteita kaupungin henkilöstö- ja esimiestyölle, koska työntekijöitä on vaikea löytää tilalle samaa tahtia kuin heitä lähtee eläkkeelle. Tämä ongelma on nähtävissä erityisesti sairaanhoitoalalla, mutta myös muilla aloilla.

Talouden taantumasta huolimatta ei työntekijöitä saada riittävästi. Jyväskylän kaupunginjohtaja Markku Andersson toteaa: ”Palvelujen kysyntä ei heikkene laman aikana, vaan jopa päinvastoin” (Andersson 2009). Andersson tarkoittanee kommentillaan sitä, että laman aikana työttömyys lisääntyy ja kulutus vähenee. Kun kuntalaisien henkilökohtaiset käytettävissä olevat varat vähenevät, kunnallisten palveluiden tarve kasvaa, koska ne ovat edullisempia kuin yksityisen sektorin tarjoamat vastaavat palvelut. Jotta palvelut voidaan turvata myös tulevaisuudessa, on kaupungin maine työnantajana pidettävä hyvällä tasolla.

Työnantajakuva on yksi työntekijöiden pysyvyyteen sekä uusien työntekijöiden saamiseen vaikuttava tekijä. Mielikuva kaupungista työnantajana vaikuttaa paljon siihen, hakeutuuko avoimiin toimiin työntekijöitä. Työpaikan valintaan vaikuttavat myös monet muut seikat kuin työnantajakuva.

Terveystaloustieteiden tutkimuksissa, kuten Terhi Kankaanrannan terveystaloustieteen väitöskirjassa, selvitetään seikkoja, jotka vaikuttavat työpaikan valintaan lääkäreillä ja sairaanhoitajilla. Kankaanrannan väitöskirjasta selviää, että vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työstä saatava palkka, työssä kehittyminen ja työn joustavuus. (Kankaanranta 2008, 8.) Satu Åkerman tutkii farmaseuttien työpaikan vaihtoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan esimiehen johtamistyyli, työntekijän perhesyyt tai halu siirtyä toisiin tehtäviin vaikuttavat siihen, miksi työntekijät haluavat vaihtaa työpaikkaa (Åkerman 2006, 22). Sirpa Koponen, Monika von Bonsdorff ja Hanna Salminen paneutuvat Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sairaanhoitajien kokemuksiin johtamiskäytäntöihin Keski-Suomen keskussairaalaissa. Tutkimuksesta selviää muun muassa, että ihmis- ja muutoskeskeinen johtamistyyli lisäävät työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. (Koponen, von Bonsdorff & Salminen 2006, 48.)

Hanna Kuokkanen (2008) tutkii pro gradu -tutkielmassaan, millaiset ovat Vaasan kaupungin sisäiset työnantajamielikuvat (Kuokkanen 2008). Vaasan kaupunki on henkilöstömäärältään samaa suuruusluokkaa kuin Jyväskylän kaupunki. Tästä syystä tulokset ovat mielenkiintoisia, mutta niistä ei tietenkään voida tehdä johtopäätöksiä koskien Jyväskylän kaupunkia. Kuokkanen tutkimuksesta selviää muun muassa, että Vaasan kaupunki työnantajana on myönteisessä mielessä turvallinen, vakaa ja varma (Kuokkanen 2008, 65). Kunta-alalla tehtyjen muidenkin tutkimusten perusteella kuntaa työnantajana pidetään yleensä luotettavana ja varmana työpaikkana. Tämä pohjautuu varmasti nykyään jo vanhanaikaiseenkin käsitykseen, että julkiselta sektorilta ei henkilöstöä irtisanota niin helposti kuin yksityiseltä sektorilta.

Kunta-ala mielletään usein terveydenhuollon palveluita tuottavaksi organisaatioksi. Kunnat tuottavat kuitenkin myös muita elintärkeitä palveluita, kuten koulutusta, kaupungin kunnossapitoa sekä ruokapalveluita. Kuitenkaan näiden alojen henkilös-

tön mielipiteitä ei ole yhtä paljon tutkittu kuin terveydenhuollon. Tämä johtunee siitä, että terveydenhuollon palvelut ovat suurin työllistäjä kuntapuolella. Tässä tutkimuksessa halutaan kuitenkin tuoda esille myös muiden alojen kuin terveydenhuollon työntekijöiden mielipiteitä.

1.2 Työn tarkoitus ja tutkimusongelma

Työn toimeksiantaja on Jyväskylän kaupungin Hallintokeskuksen henkilöstöyksikkö. Työn tarkoituksena on selvittää Jyväskylän kaupungin henkilöstön kokemuksia sisäisestä työnantajakuvasta ja luoda konkreettisia kehittämissuhteita sisäisen työnantajakuvan parantamiseksi. Työn keskeiset tutkimuskysymykset ovat: *Millaisia kokemuksia Jyväskylän kaupungin työntekijöillä on sisäisestä työnantajakuvasta? Miten Jyväskylän kaupungin sisäistä työnantajakuvaa voisi kehittää työntekijöiden kokemusten ja aiheeseen liittyvän teorian pohjalta?*

Tutkimusongelmaa lähestytään kuuden teeman kautta, jotka ovat: rekrytointi ja ajatukset kaupungista, perehdyttäminen, ammatillinen kehittyminen, johtaminen ja esimiestyö, palkitseminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Teemat valitaan aiheesta tehtyjen aiempien tutkimusten, kuten Kankaanrannan (2008), Åkermanin (2006) ja Koposen ja muiden (2006) tutkimusten pohjalta sekä aihetta käsittelevien muiden teosten, kuten eri kirjoittajien artikkeleita sisältävän Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan (2010), pohjalta.

Teemojen valintaan vaikuttavat myös työn toimeksiantajat: Jyväskylän kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö Sari Uotila ja henkilöstösuunnittelupäällikkö Päivi Anttila. Toimeksiantajat haluavat tutkimuksessa käsiteltävän aiemmin mainittuja teemoja. Tutkimusta lähestytään tietoisesti monesta eri näkökulmasta, jotta tutkimuksen avulla saadaan enemmän ja monipuolisemmin esille seikkoja, joita Jyväskylän kaupungin sisäisessä työnantajakuvassa pitää kehittää. Tästä syystä ei keskitytä vain yhteen teemaan, vaan tutkimus on läpileikkaus aiheesta.

Toteutettava tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen ja menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Laadullisella tutkimuksella pyritään Kiviniemen mukaan tavoit-

tamaan tutkittavien näkökulma tutkimusaiheesta. Olennaista laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan oma oppiminen, joka kehittyy tutkimusprosessin aikana. (Kiviniemi 2001.) Kvalitatiivinen tutkimusote valitaan myös tutkimusongelman luonteen vuoksi. Tutkimuksen avulla henkilöstön kokemukset ja kehitysehdotukset saadaan kuuluville. Koska tutkimuksen perusteella ei pyritä tekemään yleistyksiä, voidaan tutkimukseen osallistuvien määrä pitää kohtuullisena. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltäviin teemoihin saadaan varmemmin vastauksia, kun tutkittavia lähestytään henkilökohtaisesti kasvotusten eikä lähetetä esimerkiksi sähköpostikyselyä. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä, jonka avulla tutkittavaan asiaan voidaan paneutua syvästi. (Kiviniemi 2001.) Haastattelutilanteessa on myös mahdollista tehdä sekä jatkokysymyksiä että tarkentavia kysymyksiä, joita kyselylomakkeen käyttö ei yhtä helposti mahdollista.

Kohdeorganisaatio Jyväskylän kaupunki esitellään luvussa kaksi, ja luvussa kolme käsitellään työn keskeisintä teoreettista viitekehystä eli sisäisen työnantajakuvan muodostumista ja kunnan sisäistä työnantajakuvaa. Tutkimuksen tarkempaa toteutusta ja luotettavuutta käsitellään luvussa neljä. Teemahaastatteluiden tutkimustulokset esitellään luvussa viisi. Tutkimuksen johtopäätökset muodostetaan haastattelussa saatujen kehitysideoiden, aiheeseen liittyvän teorian sekä työn tekijän omien pohdintojen avulla. Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia esitellään luvussa kuusi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Työnantajakuva tai **työnantajamielikuva** voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ero näiden välillä on siinä, että sisäistä työnantajakuvaa tarkastellaan organisaation henkilöstön näkökulmasta ja ulkoista työnantajakuvaa työnhakijoiden tai muiden organisaation ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta. Pollitt (2007) toteaa, että työnantajamielikuvan tulee olla realistinen ja antaa mahdollisille työnhakijoille oikeanlainen kuva työnantajasta ja siitä, millaista yrityksessä on työskennellä (Pollitt 2007, 12).

Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa henkilöstön mielipidettä ja näkemystä työnantajasta (Taipale 2006). Sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat muun muassa henkilöstöstrategia, johtamiskulttuuri, työhyvinvointi, kannustava palkkaus-

järjestelmä, ura- ja kehittymismahdollisuudet, rekrytointikäytännöt ja sisäinen viestintä (Uudistuva kuntatyö 2010). Sisäinen työnantajakuva määrittyy tarkemmin työn edetessä tutkimuksessa mahdollisesti esille nousevien uusien teemojen kautta.

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan työnhakijoiden mielikuvaa organisaatiosta työnantajana (Taipale 2006). Mielikuva kehittyy muun muassa rekrytointi-ilmoittelun, markkinoinnin ja median avulla, mutta siihen vaikuttavat myös lähipiirin mielipiteet ja aiemmat kokemukset organisaatiosta.

Työnantajakuvasta käytetään myös termiä **imago**. Imagon englanninkielinen vastine *image* tarkoittaa kuvaa, mielikuvaa, käsitystä tai näkemystä (MOT-sanakirjasto 2010). Imago tai mielikuva on käsitys, joka muodostuu kaiken kohteesta saatavilla olevan tiedon perusteella (Karvonen 2003, 1).

Maineella tarkoitetaan vallitsevaa käsitystä. Sanan englanninkielinen vastine on *reputation* (MOT-sanakirjasto 2010). Maineeseen synonyymejä ovat muun muassa mielipide, käsitys, tunnustus ja kunnia (Synonyymisanakirja 2010). Maine on siis aina jollakin perusteella ansaittu. Kuten Croft ja Dalton mainitsevat teoksessaan (2003), mielikuvaa yrityksestä voidaan luoda, mutta maine pitää ansaita (Croft & Dalton 2003, 9). Maine on yritykselle ja organisaatiolle hyvin tärkeä työntekijöiden saatavuuden kannalta. Työvoiman saatavuudesta kilpailtaessa työnantajamaine saattaa korostua (Pekka, Forma & Saarinen 2008). Hyvämaineeseen organisaatioon hakeutuu myös paljon työntekijöitä.

2 JYVÄSKYLÄN KAUPUNKI

Jyväskylä on 130 000 asukkaan kaupunki, joka kasvoi kuntaliitoksen myötä 1.1.2009 yhdeksi maamme suurimmista kaupungeista. Koko Jyväskylän alueella asuu reilut 170 000 asukasta entinen Jyväskylän maalaiskunta ja entinen Korpilahden kunta mukaan lukien. Suunnilleen 70 % väestöstä on työikäisiä eli 16–64-vuotiaita. Jyväskylä on väestörakenteeltaan melko nuorta johtuen suuresta opiskelijamäärästä. Jyväskylässä on opiskelijoita ja koululaisia noin kolmasosa väestöstä. (Info ja kartat 2010.)

Jyväskylän kaupungin organisaatio rakentuu neljän palvelualueen ympärille. Nämä palvelualueet ovat: Konsernihallinto, Sosiaali- ja terveystyöpalvelut, Sivistystyöpalvelut ja Kaupunkirakennepalvelut. Konsernihallinnon alaisuudessa toimivat nimensä mukaisesti ylimmät hallinnon ja päätöksenteon toimielimet muun muassa talous-, viestintä- ja henkilöstöasioissa. (Jyväskylän kaupungin organisaatio 1.1.2009 2009.)

Konsernihallinnossa työskentelevät eivät ole edustettuna tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen halutaan osallistuvan pääasiassa työntekijä-asemassa olevia, koska heitä koko organisaatiossa on eniten. Lisäksi suurin osa työntekijöistä työskentelee Sosiaali- ja terveys-, Sivistys- ja Kaupunkirakennepalveluiden alaisuudessa tai liikelaitoksissa.

Sosiaali- ja terveystyöpalveluiden toiminta-alueelle kuuluvat seudullinen ja kunnallinen terveydenhuolto, lasten päivähoito, vanhusten ja vammaisten hoito sekä sosiaali- ja perhepalvelut. Sivistystyöpalveluiden alaisuuteen kuuluvat opetuspalvelut, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelut sekä kulttuurilaitokset. Kaupunkirakennepalveluiden alaisuuteen kuuluvat kaavoitus, yhdyskuntatekniikka, tonttituotanto, rakennusvalvonta ja ympäristötoimi. Lisäksi Kaupunkirakennepalveluiden alaisuudessa toimivat liikelaitokset Altek aluetekniikka, Ruokapalvelu Kylän Kattaus, Jyväskylän Seudun Työterveys sekä Keski-Suomen pelastuslaitos. (Jyväskylän kaupungin organisaatio 1.1.2009 2009.)

Seuraavissa luvuissa nostetaan esille Jyväskylän kaupungin erityispiirteitä työnantajana sekä henkilöstölle näyttäytyviä seikkoja. Tiedot pohjautuvat suullisiin lähteisiin ja Jyväskylän kaupungin intranettiin ja kotisivuihin. Lopuksi esitellään Jyväskylän kaupungin henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksia, joita käytetään pohjana tässä tutkimuksessa.

2.1 Arvot, visio ja strategiat

Jyväskylän kaupungin henkilöstöjohtaja Pertti Malkki toteaa, että kaupungin arvoja ei ole varsinaisesti päätetty. Ne ovat toiminnan taustalla eikä niitä ole haluttu korostaa. Malkki toteaa, että arvojen julkistamisella ei ole mitään merkitystä, jos toiminta ei peilaa sovittuja arvoja. (Malkki 2011.)

Jyväskylän kaupunkistrategiassa määritellään visioksi olla ”kilpailukykyinen kaupunki, joka tarjoaa kannustavat mahdollisuudet elämiseen, yrittämiseen ja opiskeluun” (Jyväskylän kaupungin kehitysaallot 2010). Vision toteuttamiseksi kaupunki pyrkii edistämään kuntalaisten hyvinvointia, turvaamaan peruspalvelut, parantamaan kaupungin kilpailukykyä Suomessa ja maailmalla sekä vahvistamaan työpaikkakehitystä (Jyväskylän kaupungin kehitysaallot 2010). Työnantajakuva on myös osa strategiaa ja se tulee nähdä tärkeänä tekijänä, kun Jyväskylää markkinoidaan – niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin.

Jyväskylän kaupunki on vuodesta 2009 lähtien luonut Uuden sukupolven organisaatiota, jonka käynnistäminen ja vakiinnuttaminen ajoittuvat vuoteen 2013 (Kortelainen & Möttönen 2010). Tavoitteena Uuden sukupolven organisaatiossa on uudistaa toimintatapoja ja luoda toimivampia palvelukokonaisuuksia, jotka vastaavat paremmin asukkaiden elämäntilanteita ja tarpeita vaikuttavasti ja taloudellisesti. Uuden organisaation valmistelu jaetaan kuuteen palvelukokonaisuuteen, joita voi kutsua myös ydinprosesseiksi. Nämä ydinprosessit ovat: Elinvoima ja kilpailukyky, Elinympäristö ja kaupunkirakenne, Elämänlaatu ja kulttuuri, Kasvu, oppiminen ja perheet, Toimintakyky ja arjen sujuvuus sekä Terveys ja sosiaalinen turvallisuus. (Jyväskylän kaupungin uuden sukupolven organisaatio 2010.)

2.2 Henkilöstö ja henkilöstöpolitiikka

Jyväskylä on Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki ja maakunnan ylivoimaisesti suurin työnantaja, toteaa kaupungin henkilöstöjohtaja Pertti Malkki vuoden 2009 henkilöstöraportissa. Henkilöstöä kaupungilla on liki 7000, kun vakituiset ja määräaikaiset työntekijät lasketaan mukaan. Vakituudessa palvelussuhteessa olevien osuus on noin 80 %. Vakituudesta henkilöstöstä suurin osa (80 %) on naisia ja koko henkilöstön keski-ikä on 46,4 vuotta. Suurin ikäryhmä on 50–59-vuotiaat. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009, 4, 5.)

Lokakuussa 2010 Jyväskylän kaupungin vakituisten palkansaajien perusteella tehdystä listauksesta selviää, että suurin osa (62 %) palkansaajista asuu Jyväskylässä. Lähes neljäsosa (24 %) asuu entisen Jyväskylän maalaiskunnan alueella ja muutamia (3 %) entisen Korpilahden kunnan alueella. Näiden lisäksi vakituisista palkansaajista joka kymmenes (11 %) asuu muualla kuin nykyisen Jyväskylän alueella, muun muassa Muuramessa, Laukaassa ja Äänekoskella. Mukana ovat vain vakituiset työntekijät, mutta määräaikaisten työntekijöiden puuttuminen listasta ei oletettavasti muuta lukuja merkittävästi suuntaan tai toiseen. (Anttila 2010.)

Keskisuomalainen uutisoi syksyllä 2010 kaupungin talousarvioesityksen pohjalta, että kaupunkilaisten velkataakka kasvaa. Verrattuna kymmenen vuoden takaisin lukuihin velkasumma on Keskisuomalaisen mukaan lähes kolminkertaistunut. (Nieminen 2010.) Tässä taloudellisessa tilanteessa kaupungin pitää pystyä leikkaamaan kustannuksiaan ja tämä asettaa haasteen hyvälle henkilöstötyölle. Henkilöstökustannukset ovat usein suurin menoerä, josta helposti varsinkin yksityisellä sektorilla karsitaan tarpeen tullen.

Jyväskylän kaupunki on viime vuosina kovasta velkaantumisesta, uudelleenorganisoinnista ja kuntaliitoksesta huolimatta pystynyt tarjoamaan henkilöstölleen töitä eikä irtisanomisia tai lomauttamisia haluta käyttää ratkaisuna tiukkaan taloustilanteeseen. Muita ratkaisuja pyritään löytämään, jotta henkilöstö voi jatkossakin säilyttää työpaikkansa ja kunnalliset palvelut pystytään tuottamaan. Jyväskylän henkilöstöpoliittinen linjaus, josta käytetään nimeä Jyväskylä-sopimus, on

laadittu vuonna 2007. Tässä sopimuksessa otetaan kantaa henkilöstöhallinnon pääkohtiin, jotka ovat: yhteistoiminta, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi sekä henkilöstön kehittäminen, hyvinvointi ja palkkaus. (Jyväskylä-sopimus 2007, 3.)

Talouden tervehtymisen lähtökohtana on vastavuoroisuusperiaate, joka tarkoittaa sitä, että kaupunki ei käytä irtisanomisia eikä lomautuksia ja henkilöstö on valmis toiminnan muutoksiin, sisäiseen liikkuvuuteen ja uudelleen koulutukseen (Jyväskylä-sopimus 2007, 3).

Johtamis- ja henkilöstöpolitiikka on erityisesti silloin suurennuslasin alla, kun organisaatiossa käydään läpi muutosta tai hankalaa tilannetta (Santamäki-Vuori 2010). Vuoden 2009 henkilöstöraportissa kuvataan kuntaliitoksen ja kiristyvän talouden vaikutuksia henkilöstötyöhön. Jyväskylän kaupungilla keskitytään hallitsemaan suurta eläkkeelle siirtyvien määrää henkilöstösuunnittelulla. Jyväskylän kaupunki kehottaa henkilöstöään pitämään ylimääräisiä lomapäiviä lomarahana sijaan, ja täyttölupamenettelyllä pyritään minimoimaan uusien työntekijöiden palkkaamisesta aiheutuvia lisäkustannuksia. Täyttölupamenettelyllä tarkoitetaan sitä, että avoimien paikkojen täyttämiseen haetaan lupa palvelualuejohtajalta tai viime kädessä kaupungin henkilöstöjohtajalta. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009, 3, 8.)

Henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan muun muassa varhaisen tuen ja tunnistamisen toimintamallilla. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pyritään puuttumaan, mikäli jollain työyhteisön jäsenellä ilmenee ongelmia työtehtävien hoidossa – ovat ne sitten fyysisiä tai psyykkisiä ongelmia. Henkilöstöä kehoitetaan ottamaan asioita puheeksi kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa tai työyhteisön kesken pidettävissä kokouksissa. Työyhteisöissä tulee säännöllisesti keskustella työhön liittyvistä asioista, työnkuvasta, työn määrästä ja kehittymismahdollisuuksista. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009, 3.)

2.3 Eläköityminen ja rekrytointi

Santamäki-Vuoren mukaan henkilöstön ikääntymisen myötä tulee hyvin tärkeäksi pohtia niitä seikkoja, jotka toimivat kannustimena edelleen jatkaa ja viihtyä työssä (Santamäki-Vuori 2010). Jyväskylän kaupungin vuoden 2009 henkilöstöraportin mukaan kuntien ja kuntayhtymien henkilöstöstä yli puolet jää eläkkeelle vuoteen 2025

mennessä. Jyväskylän kaupungilla tämä näkyy eläköityvien huimana määränä, sillä tällä hetkellä arviolta noin 250 henkilöä eläköityy vuosittain. Suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä ja vähenevä työnhakijoiden määrä luovat omat haasteensa Jyväskylän kaupungin työnantajakuvalle sekä osaltaan myös johtamisen, viestinnän ja työnantajamarkkinoinnin kehittämiseksi. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009, 7.)

Jyväskylän kaupunki kehittää jatkuvasti rekrytointiaan muun muassa ottamalla käyttöön uusia rekrytointikanavia ja panostamalla rekrytointi-ilmoitteluun. Jyväskylän kaupunki laati keväällä 2010 uudet rekrytointi-ilmoitusohjeet esimiehille ja rekrytointi-ilmoitukset lähetetään keskitetysti Keski-suomalaiseen sekä Helsingin Sanomiin. Tällä ilmoittelutavalla rekrytointi-ilmeestä pyritään saamaan yhtenäinen ja johdonmukainen. Jyväskylän kaupunki tekee yhteistyötä rekrytointi-kampanjoissa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa. Organisaatiot pitävät yhteisiä kehittämiskokouksia ja hyödyntävät yhteisiä rekrytointikanavia.

Jyväskylän kaupungilla panostetaan rekrytointiin, jotta uusia työntekijöitä saataisiin, mutta siitä huolimatta erilaiset ponnistelut eivät ole tuottaneet toivottua tulosta. Oikotie.fi:n kanssa toteutettiin keväällä 2010 kampanja rekrytoinnin edistämiseksi ja laajemman näkyvyyden saavuttamiseksi. Kampanjassa oli mukana myös Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Tällä rekrytointitavalla ei kuitenkaan saavutettu suuria määriä hakijoita, joten hankkeesta luovuttiin kokeilujakson jälkeen.

Rekrytoinnin edistämiseksi Jyväskylän kaupunki kampanjoi muun muassa Osaajat kohtaavat -messuilla ja Next Step -rekrytointitapahtumassa Jyväskylässä. Lisäksi Sosiaali- ja terveystalot edustavat kaupunkia sairaanhoitajapäivillä Helsingissä. (Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009.) Etenkin sairaanhoitajien kohdalla suuri eläköityvien määrä on hälyyttävä, mistä johtuen sairaanhoitajia rekrytoidaan myös muista kunnista.

Koska pelkällä rekrytoinnin kehittämisellä ei saada toivottuja tuloksia, on tähdellistä pohtia muita seikkoja, jotka vaikuttavat työpaikan valintaan sekä työssä pysymiseen. Tässä tutkimuksessa paneudutaan Jyväskylän kaupungin työntekijöiden kokemuksiin

Jyväskylän kaupungin sisäisestä työnantajakuvasta sekä siihen, miten Jyväskylän kaupunki voisi parantaa sisäistä työnantajakuvaansa, jotta työntekijät saadaan pysymään ja viihtymään paremmin työssään.

Tyytyväiset työntekijät edesauttavat positiivisen työnantajakuvan kehittämisessä ja sen välittymisessä ulkoisille tahoille, kuten työnhakijoille. Jotta ulkoinen työnantajakuva, joka välittyy tulevaisuuden työnhakijoille, voisi olla kiinnostava, tulee sisäisen työnantajakuvan olla ensin kunnossa. (Uudistuva kuntatyö 2010.)

2.4 Henkilöstökyselyt

Jyväskylän kaupunki teetti henkilöstökyselyn ensimmäisen kerran vuonna 2006. Tämä kysely uusittiin seuraavana vuonna hieman muuteltuna. Kysely toteutettiin juuri ennen kuntaliitosta. Samanlainen kysely pidettiin myös silloisessa Korpilahden kunnassa, joka myöhemmin yhdistyi Jyväskylän kanssa. Tulokset olivat kunnissa kuitenkin samansuuntaiset. (Hautanen 2007, 3.) Vuonna 2010 teetettiin myös henkilöstökysely muutaman vuoden tauon jälkeen. Koska uusimman kyselyn tulokset eivät ole vielä valmistuneet, käsitellään vuoden 2007 tutkimusta.

Henkilöstökyselyn tarkoituksena on ”piirtää kuvaa työyhteisöjen tilasta ja kehittämisestä” sekä antaa henkilöstölle tilaisuus kertoa mielipiteensä kaupungista työnantajana (Hautanen 2007, 3). Henkilöstökysely pyritään tekemään koko kaupungin henkilöstölle, mutta aina kaikkia ei kuitenkaan tavoiteta. Vuoden 2007 kyselyyn vastasi yhteensä 3090 työntekijää, jolloin vastausprosentti oli 66 %. Tulokset ovat siis merkittäviä. (Hautanen 2007, 3.)

Kyselyn perusteella Jyväskylän kaupungin työyhteisöjen vahvuutena on suvaitsevaisuus. Työyhteisöissä ei vuoden 2007 henkilöstökyselyn mukaan syrjitä ketään sukupuolen, kielen, uskonnon, etnisen taustan tai vanhemmuuden takia. Henkilöstöllä on lisäksi tarpeeksi ammattitaitoa ja työntekijät ovat hyvin selvillä oman työnsä merkityksestä ja sisällöstä. Henkilöstölle annetaan vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Henkilöstö kokee saavansa käyttää monipuolisesti tietojaan ja taitojaan työssään. (Hautanen 2007, 8.)

Henkilöstökyselyn raportissa kootaan myös kehittämissuhteita työyhteisöille. Henkilöstön mielestä palkkausjärjestelmiä ja viestintää tulee kehittää. Viestintää kritisoidaan muun muassa siitä, että ajantasainen ja oikea tieto ei ole kaikkien saatavilla. Kehittämistä vaatii myös töiden jakaminen tasapuolisesti, jotta yksilöiden kuormittavuus vähenisi. (Hautanen 2007, 8.)

Henkilöstökyselyssä (2007) saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että Jyväskylän kaupungilla oli ennen kuntaliitosta työntekijöiden mielestä kehittämistä palkkauksessa ja sisäisessä viestinnässä, jotka osaltaan vaikuttavat sisäisen työnantajakuovan muodostumiseen. Vahvoja puolia Jyväskylän kaupungilla on työntekijöiden mielestä henkilöstölle annettu vastuu ja vaikutusmahdollisuudet. Mielenkiintoista on tutkia, miten haastateltava henkilöstö kokee näiden asioiden olevan nyt, kun kuntaliitoksesta on kulunut muutama vuosi ja toimenpiteitä asioiden kehittämiseksi on tehty.

3 SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajakuvaa ei rakenneta yhdessä päivässä eikä edes kuukaudessa. Hyvän työnantajakuvan muodostuminen on pitkän tähtäimen tavoite, jota ylläpidetään ja kehitetään koko ajan. Koko yrityksessä tai organisaatiossa vallitseva kulttuuri edesauttaa tai vahingoittaa hyvän työnantajakuvan muodostumista.

3.1 Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen

Karvosen mukaan ihmiset muodostavat aina mielikuvia, vaikka mielikuvien muodostumista ei pyrittäisikään hallitsemaan (Karvonen 2003, 5). Kuten Rope myös teoksessaan toteaa: ”Oleellista imagotyössä on se, että sen ei voida katsoa syntyvän itseltään silloin, kun sitä ammattimaisesti rakennetaan” (Rope 2003, 172). Siksi työnantajakuva, joka voidaan nähdä myös imagon luomisena, ei muotoudu vahingossa johonkin suuntaan, jos sitä systemaattisesti pyritään kehittämään ja sen eteen tehdään töitä. Tästä johtuen yrityksessä on syytä pohtia sitä, annetaanko mielikuvan muodostua itsestään vai pyritäänkö siihen vaikuttamaan halutulla tavalla. Karvosen mukaan hyvä mielikuva toimii kuin ruusunpunainen suodatin, joka saa ihmiset ajattelemaan huonoistakin asioista positiivisesti (Karvonen 1999, 20).

Kuokkanen toteaa teoksessaan, että ”mielikuva työnantajasta vaikuttaa siihen, miten henkilöstö suhtautuu työnantajaansa, sitä koskevaan informaatioon ja sen toimintaan”. Lisäksi hän korostaa työnantajamielikuvaan vaikuttavan organisaatiokulttuurin lisäksi myös organisaation viestinnän. (Kuokkanen 2008, 11, 14.) Uudistuva kuntatyö -sivustolla sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen mainitaan vaikuttavan seuraavien asioiden: henkilöstöstrategia, johtamiskulttuuri, työhyvinvointi, kannustava palkkausjärjestelmä, ura- ja kehittymismahdollisuudet, rekrytointikäytännöt ja sisäinen viestintä (Uudistuva kuntatyö 2010). Sisäinen työnantajakuva on siis monitahoinen käsite, jonka muodostumiseen vaikuttavat monet seikat. Uudistuvan kuntatyön määritelmään perustuen seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin sisäisen työnantajakuvan muodostumista. Työhyvinvointi on jätetty tarkoituksella pois, koska

työhyvinvoinnin katsotaan muodostuvan muiden mainittujen teemojen kautta. Tästä syystä työhyvinvointi ei ole myöskään tutkimuksessa yhtenä teemana.

Henkilöstöstrategia

Strategia-sana pohjautuu kreikkalaisesta sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2000). Henkilöstöstrategiassa ei ole kyse sodasta, mutta nykyisillä työmarkkinoilla yrityksestä saattaa tuntua, että hyvien työntekijöiden saaminen vaatii suunnittelua, oikeita välineitä ja tarmokasta kilpailua muita yrityksiä vastaan. Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa tärkeää on myös nykyisistä työntekijöistä huolehtiminen uusien rekrytoinnin lisäksi.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen julkaisussa määritellään henkilöstöstrategian keskeisiksi alueiksi muun muassa johtaminen, henkilöstön pysyvyys ja uuden henkilöstön rekrytointi, osaaminen ja ammattitaito, kannustava palkitseminen, henkilöstön työssä kokeman hyvinvoinnin edistäminen ja kansainvälistyminen (Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa 2002). Henkilöstöstrategian tulisi vastata kaikkiin näihin alueisiin ja ilmentää kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaperiaatteita uuden työntekijän rekrytoinnista eläkkeelle lähtöön.

Jyväskylän kaupunki linjaa henkilöstöstrategioitaan henkilöstöpoliittisessa Jyväskylä-sopimuksessa. Sopimuksessa määritellään ne toimenpiteet ja käytännöt, joita organisaatiossa noudatetaan henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön kehittämisessä, työhyvinvoinnissa ja palkitsemisessa. (Jyväskylä-sopimus 2007.) Jyväskylän henkilöstöstrategiaa uudistetaan keväällä 2011 tekemällä uusi Jyväskylä-sopimus, joka rakentuu samalle vastavuoroisuuden periaatteelle kuin aiempikin sopimus (Malkki 2011). Henkilöstöstrategialla, niin kuin millä tahansa muullakin yrityksen tai organisaation luomalla strategialla, pyritään varautumaan tulevaisuuteen ennustamalla nykyisten muuttujien, kuten henkilöstön saatavuuden, kehitystä ja vastaamaan sen tuomiin haasteisiin.

Kuntatyö tulisi tehdä mielenkiintoiseksi myös nuorille, koska kunnissa joudutaan rekrytoimaan suuria määriä työntekijöitä vanhemman sukupolven jäädessä eläkkeelle.

Kuntatyön kiinnostavuuden välittäminen nuorille pohjautuu oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Nuoret tulee saada kiinnostumaan kunnasta työnantajana. Kesätöissä, työssäoppimis- ja harjoittelujaksoilla sekä peruskoululaisten työelämään tutustumisen (TET) aikana tulevaisuuden työntekijät tutustutetaan ja sitoutetaan kuntatyöhön. Kuten Kuntatyö 2010 -julkaisussa todetaan, työssä oppimista ei pidä nähdä kunnalle menetyksenä, vaan sijoituksena tulevaisuuteen. (Kuntatyö 2010.)

Määräaikaisten työntekijöiden määrä on yleensä isoissa organisaatioissa suuri, sillä henkilöstön tarve vaihtelee osittain vuodenaikojen mukaan. Esimerkiksi kunta-alalla opetuspalvelut suosii määräaikaisia työsuhteita opettajilla, koulunkäyntiavustajilla ja muulla koulun henkilökunnalla. Henkilökuntaa ei tarvita koululaisten loma-aikoina, joten työsuhteet pyritään pitämään määräaikaisina. Tällainen toiminta on kyseenalaista, sillä kuitenkin työntekijöitä tarvitaan säännöllisesti. Kuten Simström (2009) toteaa, määräaikaiset työsuhteet eivät edistä sitoutumista organisaatioon (Simström 2009, 22). Määräaikaisten työsuhteiden suosiminen saattaa myös vaikuttaa haitallisesti työnantajakuvaan.

Rekrytointikäytännöt

Työpaikan valintaan ja mielipiteeseen työnantajasta vaikuttaa myös rekrytointiprosessi. Kari Veijonen (2010) tuo artikkelissaan esille onnistuneen rekrytointiprosessin kaksi tekijää. Avainasemassa ovat onnistuneet rekrytointiviestintä ja -markkinointi. Veijonen huomauttaakin, että rekrytointiviestinnän vaikutuksia ei yleensä pidetä tarpeeksi merkittävinä. Rekrytointiviestinnällä ei kuitenkaan vaikuteta ainoastaan mielikuvaan avoimesta työpaikasta, vaan mielikuvaan kunnasta työnantajana sekä paikkana asua. Työnhakija ei tee päätöstä hakea työpaikkaa pelkästään kunnan työnantajakuvan perusteella. Päätökseen vaikuttavat myös kunnan tarjoamat palvelut sekä asumiseen että elämiseen. Toinen huomioitava seikka on, että kunnan kannattaa rekrytointimarkkinoinnissaan hyödyntää muita alueen toimijoita, sillä yhteistyöllä saadaan kustannukset jaettua ja molemmat osapuolet hyötyvät. Tällaisella yhteistyöllä moninkertaistetaan markkinoinnin resurssit, näkyvyys ja vaikuttavuus. (Veijonen 2010.)

Pollitt (2007) korostaa teoksessaan, että tärkeää rekrytoinnissa on myös työnhakijoiden oikeanlainen kohtelu. Liian usein työnhakijat kertovat työpaikkahaastattelutilanteista, joissa rekrytoija ei osoita kiinnostusta hakijaa kohtaan eikä omaa työtään kohtaan. Rekrytoijan tulee muistaa, että hän on osa yritystä ja omalla käytöksellään antaa kuvaa koko yrityksestä. (Pollitt 2007, 13.)

Rekrytointia on myös sisäinen rekrytointi, joka usein kunta-alalla on suurennuslasin alla. Varsinkin avoimien virkojen täytössä tulee olla tarkkana. ”Kunnan palveluksessa oleva henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa.” (L 17.3.1995/365.) Kunnan tulee ilmoittaa kaikki avoimet virat julkisesti, jotta kaikilla on mahdollisuus hakea kyseistä virkaa. Tämä ei kuitenkaan koske työsuhteita, jotka voidaan täyttää myös sisäisellä haulla.

Perehdyttäminen

Kun uusi työntekijä on rekrytoitu, on hänen oikeanmukainen perehdyttämisensä työhön ja työyhteisöön työnantajan vastuulla. Käytännössä vastuun kantaa esimies tai esimiehen nimeämä perehdyttäjä. Gadwell ja Crisp (1989, 3) muistuttavat teoksessaan, että perehdyttäminen ei ole hankalaa tai aikaa vievää, kun se tehdään kerralla kunnolla. Hyvä perehdyttäminen säästää lopulta aikaa, kun uutta tulokasta ei tarvitse jokaisen uuden tehtävän kohdalla neuvoa, vaan hän löytää itse tarvittavat tiedot tai osaa kysyä työtovereilta apua. (Gadwell & Crisp 1989.)

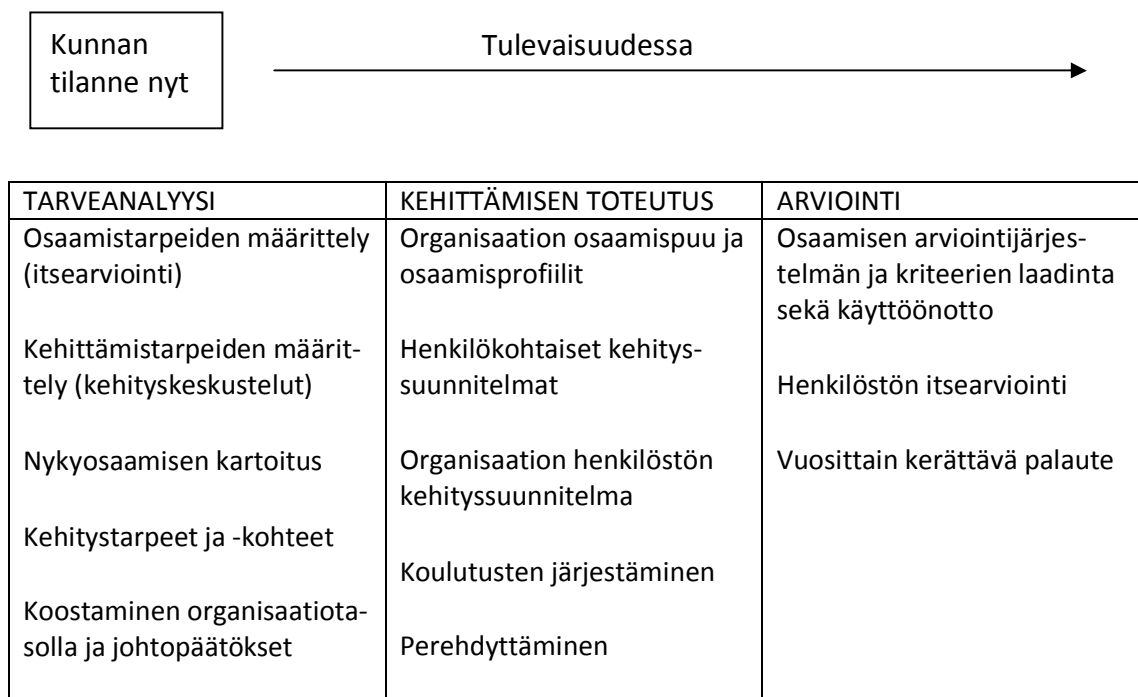
Sisäisen työnantajakuvan näkökulmasta perehdyttäminen on tärkeä keino luoda uudelle työntekijälle hyvä mielikuva työnantajasta ottamalla hänet avoimesti ja reilusti vastaan uudella työpaikalla. Perehdyttämisen tueksi voidaan organisaatiossa laatia perehdyttämisopas ja antaa näin luotettava kuva työnantajasta. Tällä tavoin myös viestitään, että perehdyttämiseen suhtaudutaan vakavasti ja se on suunniteltua.

Ketolan (2010) perehdyttämistä koskevan väitöskirjan mukaan hyvin toimiva perehdytys koostuu muun muassa tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta, selvästä vastuiden jaosta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja kannustuksesta. Kuitenkin tär-

keimpänä hän pitää sitä, että uusi työntekijä on itse aktiivinen. (Ketola 2010, 158–160.) Aktiivinen työntekijä löytää tarvitsemansa tiedon esimerkiksi organisaation intranetistä, mutta uudella työntekijällä on hyvä olla lisäksi nimetty perehdyttäjä, jolta kysyä apua. Perehdyttäminen on tärkeää myös silloin, kun työntekijä vaihtaa työtehtäviä tai toimipistettä organisaation sisällä. Tämä perehdytys yleensä unohtuu helpommin kuin uuden työntekijän perehdyttäminen.

Ammatillinen kehittyminen

Ammatillinen kehittyminen on osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistä organisaatiossa kuvaillaan alla olevassa kuviossa. Kuvio on mukailtu Suomen Kuntaliiton tekemästä kuviosta. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kiinteästi tarveanalyysi, kehittämisen toteutus ja arviointi. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 11.)



KUVIO 1. Osaamisen kehittämisen vaiheet (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 11)

Kehittyminen lähtee Suomen Kuntaliiton mukaan siitä, että määritellään nykyinen osaamistaso ja suunnitellaan, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tai mitä

osa-aluetta työntekijä haluaa itsessään tai työssään kehittää. Kouluttautumisen tulee näin ollen olla suunniteltua eikä koulutuksia tule järjestää vain järjestämisen takia, vaan taustalla on aina oltava tarve koulutuksille. Kehityssuunnitelmia voidaan aina tehdä, mutta niiden toteutus on vielä tärkeämpää. Organisaatiossa tulisi jokaisen työntekijän kanssa tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa otetaan huomioon yksilölliset taidot ja mielenkiinnon kohteet. Tämän perusteella voidaan tehdä koko henkilöstöä kattava kehityssuunnitelma. Vasta sitten, kun suuremman henkilöstömäärän kehittymisen tarve on selvillä, on järkevää alkaa järjestää koulutuksia. Koulutusten jälkeen mahdollisten uusien tehtävien tai työtapojen omaksumiselle pitää varata riittävästi aikaa ja mahdollisesti jopa perehdyttäjää. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 11–12.)

Kehittyäkseen ihminen tarvitsee palautetta toiminnastaan, palautetta muilta sekä itsearviointia, jonka avulla hän pystyy paremmin hahmottamaan oman osaamisen tasoaan. Myös palautteelle tulee antaa organisaatiossa tilaa ja mahdollisuus. Aiemmin esitettyssä kuviossa nostetaan viimeiseen sarakkeeseen arviointijärjestelmän käyttö. Arviointijärjestelmiä on monenlaisia, mutta kehityskeskustelut ovat ehkä yleisimmin käytössä oleva arviointijärjestelmä. Kehityskeskustelussa annetaan ja saadaan palautetta ainakin esimieheltä, mutta mahdollisesti myös muulta työyhteisöltä. Ryhmäkehityskeskustelut voivat edistää avoimemman palautekulttuurin muodostumista, minkä vuoksi niitä on hyvä hyödyntää. (Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 11–12.)

Ammatillinen kehittyminen on toki paljon muutakin kuin vain koulutuksissa omaksuttua uutta tietoa. Ammatillinen kehittyminen on Onnismaan ja Terkki-Mallatin (2008) mukaan riippuvaista oppimisen mahdollisuuksista työyhteisöissä. Onnismaa ja Terkki-Mallat listaavat oppimisen mahdollisuuksia, jotka ovat: koulutus, työn organisointi, työn tutkiminen, kehittämisprojektit, pilotointi, tiimityöskentely ja keskusteleminen. Onnismaan ja Terkki-Mallatin mukaan työpaikan oppimisympäristöt konkretisoivat sitä, miten asiantuntijuuden ja organisaation kehittymisen kannalta merkittävää oppimista voidaan tukea. (Onnismaa ja Terkki-Mallat 2008.)

Valtiovarainministeriön työryhmä tuo myös esille seikkoja, jotka vaikuttavat henkilöstön kehittymiseen. ”Keinoja ovat muun muassa erilaiset perehdyttämishjelmat, mentorointi sekä työnohjaus ja henkilökohtainen valmennus” (Aloittelijasta senioriksi 2007, 23). Lisäksi valtiovarainministeriö nostaa esille kehityskeskusteluiden merkityksen pitkän aikavälin kehittymistavoitteiden määrittelemiseksi (Aloittelijasta senioriksi 2007, 23).

Esimiestyö ja johtaminen

Santamäki-Vuori (2010) korostaa artikkelissaan, että johtaminen ja henkilöstöpolitiikka joutuvat suurennuslasin alle varsinkin silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia (Santamäki-Vuori 2010). Kun organisaatiossa esimerkiksi taloudellisista syistä joudutaan irtisanomaan henkilöstöä, on erittäin tärkeää huomioida tapa, jolla henkilöstölle asiasta kerrotaan. Tässä kohtaa esimiehet joutuvat usein ns. tulilinjalle. He joutuvat varsin usein kertomaan ikävät uutiset johdon puolesta ja tästä syystä saavat myös haukut osakseen. Esimiehen omalla asenteella ja tavalla viestiä on totta kai merkitystä. Mikäli esimies suhtautuu asiaan välinpitämättömästi eikä kohtele työntekijöitensä kunnioittavasti, organisaation toimintaan ollaan varmasti tyytymättömiä.

Esimies on työnantajan edustaja ja aina vastuussa myös työnantajakuvan välittämisestä. Kalstila vertaa osuvasti esimiestehtävää ulko- ja pääministerin toimenkuvaan. ”Hänen tulee välittää tietoa omaan yhteisöönsä sen ulkopuolelta ja vastaavasti viestiä oman ryhmänsä toiminnasta ja tarpeista muualla organisaatiossa” (Kalstila n.d., 6). Kietäväinen korostaa artikkelissaan johdon ja esimiesten antavan kasvot työnantajalle sekä työyhteisössä että organisaation ulkopuolella (Kietäväinen 2010). Usein puhutaan, että työnantajana on yritys tai organisaatio. Loppujen lopuksi työnantajana ovat ihmiset, jotka omalla persoonallaan ja viestintätavallaan muodostavat työnantajakuvaa. Johto ja esimiehet ovat usein tärkeitä tiedonvälittäjiä varsinkin mediasa, mutta yhtälailla henkilöstö viestii ulospäin. Koko organisaatio ja sen kaikki jäsenet antavat ulospäin kuvaa organisaation kulttuurista ja tavasta toimia.

Kunnassa työnantajan käsite on paljon monitulkintaisempi kuin yksityisellä sektorilla. Kuntaorganisaatiossa työnantajana ovat virkamiesjohto, esimiehet, työsuojelupäälliköt ja luottamushenkilöt, jotka edustavat työnantajaa. Työnantajan roolissa ovat omalta osaltaan myös kunnallisvaaleilla valitut kaupunginvaltuuston jäsenet. Kaupunginvaltuusto päättää toiminnasta ja resursseista, joten se on viime kädessä vastuussa siitä, millaiselta kaupungin työnantajakuva näyttää. (Jalonen 2010.) Kaupunginhallitus johtaa hallintoa ja huolehtii kaupunginvaltuuston päätösten toimeenpanosta ja valmistelusta (Jalonen 2010; Jyväskylän kaupunginhallitus 2010).

Kunnista eläköityy tulevina vuosina merkittävä osa henkilöstöstä. Työntekijöiden korkea keski-ikä asettaa haasteensa ikäjohtamiselle. Ikäjohtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa huomioidaan työyhteisön eri-ikäisten tarpeet ja motivoivat tekijät työssä. Juhani Ilmarisen mukaan nuoret kaipaavat hyvää ohjaamista työssään, keski-ikäiset tarvitsevat vastuuta ja urasuunnitelman toteuttamista, seniorit puolestaan kaipaavat kokemuksen hyödyntämistä ja arvostusta muilta (Ilmarinen 2006). Ikäjohtamisella pitää pystyä vastaamaan kaikkiin näihin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Olennaista ikäjohtamisessa on myös hiljaisen tiedon siirtäminen, joka onnistuu eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöllä.

Palkkaus ja palkitseminen

Yrityksen tai organisaation maine vaikuttaa myös henkilöstön palkkatoivomuksiin. Heinonen esittelee amerikkalaisen Cherenson Groupin tutkimustuloksen, jonka mukaan hyvämaineisessa organisaatiossa ollaan valmiita työskentelemään pienemmällä palkalla (Heinonen 2007). Julkisorganisaatioilla, kuten kunnilla, ei ole tiukan budjetin takia aina mahdollisuutta tarjota niin suurta palkkaa kuin yksityisellä sektorilla. Tästä syystä on todella tärkeää panostaa muihin palkitsemisen muotoihin, kuten laadukkaisiin työolosuhteisiin. Henkilöstö pitää saada viihtymään työssään, mitä edesauttaa Santamäki-Vuoren mukaan se, että työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja henkilöstöä kannustetaan kehittämään itseään, ammatillista osaamistaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä. (Santamäki-Vuori 2010.)

Työn vaativuuden arviointi (tva) ja henkilökohtainen työsuoritus ovat kunta-alan palkkojen perusta. Palkka muodostuu tehtäväkohtaisen palkan lisäksi henkilökohtaisesta palkanosasta, työaikakorvauksista, kuten ylityölisistä ja mahdollisista tulospalkkioista. Kun työntekijän tehtäväkohtaista palkkaa määritetään, siihen vaikuttavat työn vaativuustekijät, joita ovat työn edellyttämä osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, työn edellyttämät yhteistyötaidot ja työolosuhteet. (Työn vaativuuden arviointi 2010.) Jyväskylän kaupungilla palkkojen harmonisointi eli yhdenmukaistaminen kuntaliitoksen jälkeen oli suuri urakka, joka saatiin valmiiksi syksyllä 2010. Harmonisointi on tärkeä työntekijöiden yhdenvertaisuutta lisäävä tekijä, jolla pyritään siihen, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Henkilöstöjohtaja Malkki on sitä mieltä, että kuntapuolen palkkausjärjestelmä on moderni, mutta kannustavia palkanosia ei pystytä hyödyntämään täysin siitä yksinkertaisesti syystä, että rahaa ei ole riittävästi. Hän korostaakin, että työntekijän oman työkyvyn ja motivaation tulisi näkyä enemmän palkassa. (Malkki 2011.)

Jyväskylän kaupunki korvaa ylityöt joko vapaana tai rahana, ja korvausten suorittamistavan päättää aina työnantaja. Vapaan käyttöä perustellaan sillä, että siitä ei aiheudu ylimääräisiä kustannuksia ja että vapaan myöntämisellä tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Edellytyksenä vapaalle ovat kuitenkin joustavat työaikajärjestelyt, mikä tarkoittaa sitä, että vapaata on mahdollista myöntää ilman, että siitä aiheutuisi haittaa. Korvaus voidaan maksaa myös rahana, mutta vapaa-aikakorvauksia ei ole huomioitu henkilöstömitoituksissa tai varahenkilöjärjestelyissä. Tämä tarkoittaa sitä, että vapaa edellyttää sijaisen palkkaamista, josta puolestaan aiheutuu ylimääräisiä kuluja. (Haapakoski & Friman 2009.)

Kuntapuolella on ollut perinteisesti tapana palkita työntekijöitä pitkistä työurista. Jyväskylän kaupungilla työvuosista palkitaan 20, 30 ja 40 palvelusvuoden täytyessä rahallisesti tai vapaana. Kuten henkilöstöjohtaja Malkki toteaa, tällainen palkitseminen ei houkuttele. Henkilöstö vaihtuu paljon nopeammin, eikä näin pitkiä työuria välttämättä enää juurikaan ole. (Malkki 2011.) Jyväskylän kaupungilla palkitaan työntekijöitä myös eläkkeelle lähtiessä sekä merkkipäivinä työntekijän täyttäessä 50 tai 60 vuotta (Henkilöstön palkitseminen 2011).

Työntekijöiden epäsuoraan palkitsemiseen Jyväskylän kaupungilla on käytössä muun muassa kattavampi työterveyshuolto, joka on laajempi kuin lakisääteinen työterveyshuolto. Jyväskylän kaupunkia voidaan lisäksi pitää vakaana työnantajana ja henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamistaan esimerkiksi koulutuksilla. Lisäksi Jyväskylän kaupunki suosii sisäistä hakuja avoimien tehtävien täytössä ja näin ollen urakierrolle ja etenemiselle annetaan mahdollisuus. (Malkki 2011.) Kuten Santamäki-Vuori (2010) toteaa, henkilöstön palkitsemista on myös se, että heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Jyväskylän kaupungilla tämä toteutuu Malkin mukaan osittain. Osalla työntekijöistä on mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä, osalla ei. Malkin mukaan kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työtapoihinsa sekä työn tauottamiseen. Lisäksi Malkki korostaa, että vaikuttamisella on vahva korrelaatio työssä viihtymiseen sekä työnantajakuvaan. (Malkki 2011.)

Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Työnantajan tulee vastata työntekijän yksityiselämän tarpeisiin ja toiveisiin, minkä avulla työnantaja luo mielikuvaa välittämisestä ja arvostuksesta (Santamäki-Vuori 2010). Santamäki-Vuori on aivan oikeassa tässä väitteessään. Työntekijä, joka nähdään ihmisenä, jolla on muitakin velvollisuuksia kuin työ, kokee saavansa arvostusta. Työnantaja pystyy halutessaan joustamaan monellakin tapaa työntekijöiden yksityiselämän tarpeiden kohdalla.

Friedman ja Greenhaus (2000, 172) tutkivat työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja teoksessaan he esittelevät yritysten johdolle kolmen kohdan ohjeistuksen, jonka avulla yhteensovittaminen saattaa helpottua. Ensimmäinen asia on yrityksen arvojen tarkistaminen. Jotta työntekijä voisi työskennellä arvojen mukaisesti, tulee hänen tietää, mikä on hänelle tärkeää ja arvokasta. Toinen seikka on se, että työntekijään tulee suhtautua yksilöllisesti. Työntekijöille eri asiat ovat tärkeitä ja heillä on erilaisia tarpeita, joissa työnantajan tulee tukea. Työyhteisön tuki on yhtä tärkeää kuin perheen tuki. Kolmas kohta on työntekijöiden kohtelemisen aikuisina, jotka ovat kykeneviä tekemään päätöksiä, jotka tukevat heidän työ- ja yksityiselämäänsä. Tämä vaa-

tii toki molemmilta osapuolilta joustoa ja aikataulutusta sekä jaksamisen huomioidusta. (Friedman & Greenhaus 2000, 172–173.)

Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta tuovat teoksessaan esille tapoja perheystävällisen työpaikan luomiseen. Näitä tapoja ovat muun muassa työajan joustot, kuten liukummat ja työajan lyhentäminen esimerkiksi osa-aikatyöksi. Jotta tällainen olisi mahdollista, on työntekijöitä kannustettava tekemään yksilöllisiä ratkaisuja. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 132.) Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että työntekijän tulee itsenäisesti kyetä suunnittelemaan omaa aikatauluaan, mutta hänen on osattava myös priorisoida eli laittaa asioita tärkeysjärjestykseen.

Perheystävällisten käytäntöjen kehittämiseksi johdon on tiedettävä, millainen perhetilanne työntekijöillä on. Millaista joustoa työntekijät saattavat tarvita, mikäli perheessä on pieniä lapsia? Miten sairastuneen lapsen kanssa kotiin jäävän vanhemman työt hoidetaan? Kivimäki ja Otonkorpi-Lehtoranta nostavat teoksessaan esille sijaisjärjestelyt. Niistä tulisi aina sopia etukäteen ja suunnitella, kuka on sijaisena kellekin, jos äkillinen tarve vaatii. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 133.) Sairaustapaaukset ovat yleensä ennalta arvaamattomia ja mikäli työtehtävien jaosta ei sovita riittävän hyvin etukäteen, aiheuttaa se työpaikalla vain turhaa stressiä ja hämmennystä. Sijaisjärjestelyistä sopiminen on usein myös hyvän palvelulaadun takaamista.

Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän merkitystä ei useinkaan organisaatioissa tunnisteta. Tervola (2010) kiteyttää osuvasti artikkelissaan, että sisäiseen viestintään käytetyt voimavarat ovat paljon pienemmät kuin ulkoiseen viestintään, jonka linjauksia saatetaan tehdä kuukausikaupalla (Tervola 2010). Sisäinen viestintä näyttäytyy yleensä vain silloin, kun se ei toimi. Silloin kun organisaation sisällä viestintä ei toimi ja työntekijät ovat useimmiten epätietoisia kuin tietoisia johdon päätöksistä, sisäisen viestinnän puutteet huomataan. Vasta tämän jälkeen sisäistä viestinkulkua aletaan kehittää.

Smith ja Mounter (2006, 12) toteavat teoksessaan, että organisaatioissa ihmiset usein luulevat hallitsevansa sisäisen viestinnän, mutta todellisuudessa näin ei ole.

Sisäisen viestinnän parissa työskenteleviä henkilöitä ei myöskään arvosteta kovin suuresti organisaatioissa, mutta ilman tuota arvostusta on yrityksen viestintää varten tehtyjen strategioiden toteutumista turha odottaa. Smith ja Mounter myös tuovat esille muita tärkeitä seikkoja, jotka liittyvät sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä edistää organisaation asettamiin tavoitteisiin pääsemistä, ja se on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla työntekijöistä johtoon. Sisäisen viestinnän avulla työntekijöille viestitään, mitä organisaatio heiltä odottaa. (Smith & Mounter 2006, 14.)

Kun organisaation sisällä viestitään, on ensinnäkin tärkeää pohtia, mitä halutaan viestiä. Lyhyt ja ytimekäs viestintätapa on usein tehokkain, mutta lisäinformaatiota tarvitseville pitää neuvoa, mistä tietoa löytyy lisää. Tähän tarkoitukseen erilaiset tietopankit ja sisäiset verkot ovat oivallisia, mutta tiedon huomaaminen ei saa jäädä pelkästään työntekijän vastuulle.

Smith ja Mounter (2006, 74) tuovat lisäksi esille sen, että väline, jolla viesti välitetään, on myös tärkeä viestin tarkoituksesta riippuen. Kasvotusten annettu informaatio on henkilökohtaista ja siksi arvostetuinta, mutta varsinkaan isossa organisaatiossa tähän ei ole aina mahdollisuutta. Kuitenkin työntekijät arvostavat sitä, että johto tapaa säännöllisesti työntekijöitä ja järjestää aikaa heidän kanssaan keskustelemiselle. (Smith & Mounter 2006, 74–76.) Tervolan haastatteleva Maija Ilmoniemi toteaa, että sähköposti ei sovellu henkilökohtaisista asioista tiedottamiseen. Vaikeat asiat tulisi kertoa aina kasvotusten, jotta työntekijällä on mahdollisuus kysymysten esittämiseen. (Tervola 2010.)

Tervola korostaa artikkelissaan, että ”yrityksmaailmassa tieto ei lisää tuskaa, vaan katkaisee siivet huhuilta” (Tervola 2010). Tämä näkyy etenkin muutostilanteissa. Kun yritys tai organisaatio joutuu taloussuhdanteiden vaihtelun takia irtisanomaan työntekijöitä, jokainen pelkää oman työnsä puolesta ja haluaa tietää, mihin toimenpiteisiin johto aikoo ryhtyä. Samalla tavoin, jos yrityksissä tapahtuu fuusioitumista tai kuntapuolella kuntaliitoksia, työntekijät ovat erittäin kiinnostuneita kuulemaan, miten nämä vaikuttavat heidän työhönsä.

Sisäisen viestinnän ollessa kunnossa voidaan alkaa pohtia ulkoisen viestinnän merkitystä – nimenomaan tässä järjestyksessä. Kuntatyön julkaisussa korostetaan, että

viestintä ja markkinointi tulee jalkauttaa koskemaan kaikkien kunnan työntekijöiden arkea. Koko kuntaorganisaation tulee sitoutua niihin perusviesteihin, joita kunnassa halutaan lähettää sisäisesti ja ulkoisesti. Tyytyväinen työntekijä, joka on ylpeä omasta työstään, on tehokkain ja uskottavin kuntatyön markkinoija ja edistää näin positiivisen työnantajakuvan muodostumista. (Kuntatyö 2010.)

3.2 Sisäisen työnantajakuvan selvittäminen

Sisäisen työnantajakuvan selvittäminen lähtee siitä, että kysytään henkilöstöltä, mitä mieltä he ovat työnantajasta. Tärkeää on selvittää muun muassa se, miten henkilöstö keskustelee työstään tai työtehtävistään keskenään sekä organisaation ulkopuolella. Mihin sävyyn he puhuvat työnantajastaan?

Selvitystyössä auttavat erilaiset henkilöstölle kohdistetut kyselyt. Hyvä työnantaja-palvelu tarjoaa valmiin Internet-kyselyn, jonka avulla yritys tai organisaatio voi selvittää oman henkilöstönsä mielipiteitä työnantajakuvasta. Palvelun on kehittänyt Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus ja tuloksia voi halutessaan verrata muiden toimijoiden tuloksiin. (Hyvä työnantaja – kyselypalvelu 2010.)

Hyvä työnantaja -kyselyssä on erilaisia teemoja, joissa kussakin on väittämiä muun muassa seuraavista aiheista: henkilöstösuhteet, sitoutuneisuus työhön, palkkaus ja palkitseminen, johtaminen ja työpaikan kilpailukyky (Hyvä työnantaja -kyselypalvelu 2010). Valmis kysely on selkeä ja järkevästi jaoteltu. Vaikka kyselyä ei sellaisenaan toteuttaisikaan, voi kyselystä ottaa mallia oman työpaikan henkilöstökyselyn tekoon.

Henkilöstökyselyt ovat yksinkertaisin tapa selvittää henkilöstön mielipiteitä. Mikäli organisaatio haluaa selvittää henkilöstön käsitystä työnantajastaan, on kysely hyvä nimetä sen mukaan. Henkilöstökysely sellaisenaan on liian laaja käsite.

Henkilöstökyselyiden, kuten muidenkin lomakekyselyiden, etuna on, että ne voidaan toteuttaa suurelle joukolle melko vaivattomasti. Nykyaikana ne ovat lisäksi lähetettävissä sähköisesti kaikille vastaajille. Toisaalta kyselyyn vastaaminen saattaa jäädä heikoksi, jos kysely on liian monimutkainen tai pitkä.

3.3 Sisäisen työnantajakuva kehittäminen

Kun sisäinen työnantajakuva on selvitetty ja mahdolliset kehitysideat kuultu, voidaan organisaatiossa alkaa systemaattisesti kehittää sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia asioita. Näitä ovat aiemmin mainitut seikat henkilöstöstrategiasta työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Työnantajakuvaan vaikuttaminen lähtee siitä, että toimintatapoja pyritään kehittämään, jotta henkilöstö olisi tyytyväisempi työnantajaansa.

Kaikkia kehitysehdotuksia ei ehkä täysin pystytä toteuttamaan, mutta henkilöstölle tulisi tehdä selväksi, että ehdotukset on kuultu ja niiden toteuttamista harkitaan. Usein jo pelkästään se, että henkilöstö kokee tulleensa kuulluksi, voi auttaa paremman mielikuvan kehittymisessä. Jalonen korostaa sitä, että työnantajakuva kehittäminen ei ole yksittäinen tempu tai projekti, vaan johdon tulee sitoutua pitkäaikaisesti kehitystyöhön (Jalonen 2010).

Oleellista työnantajakuva kehittämisessä ei ole vain se, että huonoista käytänteistä luovutaan paremman kuvan takia. Ennemminkin positiivisten asioiden tulee vahvistua. Työntekijöiden vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksiin tulee myös panostaa. Keskeisimpiä hyvän työpaikan tunnusmerkkejä on keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuuden ilmapiiri. (Työolobarometri – Lokakuu 2009 2010.)

Hill & Knowlton, joka on maailmanlaajuinen Suomessakin toimiva liikkeenjohdon konsulttitoimisto, toteaa sivuillaan hyvän työnantajamielikuvan vaikutusten olevan yksinkertaiset: organisaatio saa enemmän ja parempia työhakemuksia avoimiin työpaikkoihin. He nostavat esille myös kustannuskysymyksen, sillä hyvien hakijoiden joukosta hyvän työntekijän löytäminen käy nopeammin ja edullisimmin. (Hill & Knowlton n.d.)

3.4 Kunnan sisäinen työnantajakuva

Von Wendt toteaa vuoden 2010 opiskelijatutkimuksen tuloksista käyvän selvästi ilmi, että julkinen sektori on nykyään kiinnostavampi työnantaja nuorten keskuudessa (von Wendt 2010). Julkinen sektori käsittää sekä kuntien että valtion työpaikat, mutta kuntien kannalta tämä tieto on erityisen positiivinen. Kunta-alalla tehdyissä aiemmissä tutkimuksissa kuitenkin todetaan, että kunnan houkuttelevuutta työnantajana ei pidetä kovin korkealla.

”Kunta menestyy” -tutkimuksessa selvitetään suomalaisten suhtautumista kunnallishallintoa ja kunnallisia palveluita kohtaan. Tutkimuksessa selviää, että kuntien heikkoutena on kyky houkutella henkilöstöä palvelukseensa. Lähes puolet (44 %) vastaajista arvioi kuntien vetovoiman heikoksi. (Kunta menestyy -tutkimus 2008.) Kankaanrannan (2008) terveystaloustieteen tutkimuksessa käy ilmi, että tutkittavina olleet lääkärit valitsevat työpaikan sen tuttuuden perusteella. Julkisen sektorin valitsevat useimmiten työpaikakseen ne lääkärit, jotka ovat toimineet jo opiskeluaikana esimerkiksi harjoittelussa julkisessa organisaatiossa. (Kankaanranta 2008, 8.)

Vuosittain Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa tutkimuksen, jossa kysytään suomalaisilta palkansaajilta työelämän laadun muutoksista. Työolobarometriin vastaa sekä julkisen että yksityisen sektorin palkansaajat, joita on vuoden 2009 barometrissa yhteensä 1059 (Työolobarometri – Lokakuu 2009 2010, 11). Tutkimuksen vastaukset kertovat myös omalta osaltaan, miten Suomessa henkilöstö keskimäärin ajattelee työnantajastaan. Työolobarometria on siksi mielenkiintoista seurata ja verrata omaan organisaatioon.

Tutkimuksen teemat

Teemoiksi tähän tutkimukseen valikoituvat kuusi teemaa: rekrytointi ja ajatukset kaupungista, perehdyttäminen ja työnopastus, ammatillinen kehittyminen, johtaminen ja esimiestyö, palkitseminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Kuten Kiviniemi artikkelissaan toteaa, on tutkimuksen aiheen rajaaminen kvalitatiivisessa työssä tärkeää. Rajaamisessa on hänen mielestään kyse ”mielekkään, ehyen ja

selkeästi rajatun ongelmanasettelun löytämisestä” (Kiviniemi 2001). Tässä tutkimuksessa teemojen rajaamisella kuuteen tutkimuksesta saadaan ehyt kokonaisuus.

Teemat valitaan pääasiassa Uudistuvan kuntatyön (2010) määritelmän perusteella, mutta työhyvinvointi osana sisäistä työnantajakuva jätetään tarkoituksella pois, koska työhyvinvointi kumpuaa muista teemoista. Hyvinvoivassa työyhteisössä tai organisaatiossa on kohdallaan kaikki sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, kuten palkkaus ja työssä kehittyminen. Näin ollen työhyvinvointia ei ole syytä nostaa omaksi itsenäiseksi teemakseen, koska se vaikuttaa kaikkien muiden teemojen taustalla.

Kuten alla olevasta kuviosta ilmenee, teemat nivoutuvat toisiinsa työelämän kokemusten kautta ja muodostavat yhdessä sisäisen työnantajakuvan. Kuviossa kaikki teemat ovat tasa-arvoisia ja näin ollen myös tutkimuksessa yhtä tärkeitä. Uusien teemojen esiin nousemiselle annetaan myös tilaa tutkimuksessa.



KUVIO 2. Teemat

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS

Sisäisen työnantajakuva muodostumisen, selvittämisen ja kehittämisen pääperiaatteiden ollessa selvät on seuraava askel selvittää, miten sisäinen työnantajakuva näytetään esimerkkiorganisaatiossa Jyväskylän kaupungissa. Kuten työssä aiemmin todetaan, selvitystyö on yksinkertaisinta aloittaa henkilöstön mielipiteiden ja kokemusten tutkimisella. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja tutkimukseen osallistui 9 Jyväskylän kaupungin eri ammattiryhmien edustajaa.

Kuten Eskola ja Vastamäki toteavat, haastattelun idea on pohjimmiltaan hyvin yksinkertainen: kun halutaan tietää jonkun mielipide jostakin asiasta, on kaikkein helpointa kysyä sitä häneltä itseltään (Eskola & Vastamäki 2007). Haastatteleamalla tutkittavaan asiaan päästään paneutumaan syvällisesti. Siksi tutkimuksen menetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu valittiin menetelmäksi myös siksi, että Jyväskylän kaupunki toteutti jo syksyllä 2010 henkilöstökyselyn koko henkilöstölleen, jonka takia toisen koko henkilöstöä kattavan kyselyn vastausprosentti olisi saattanut jäädä hyvin pieneksi. Henkilöstöä ei haluttu rasittaa kyselyllä kyselyn perään.

4.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelutilanteessa on Eskolan ja Vastamäen (2007) mukaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat haastateltavan motivaatioon olla tutkimuksessa mukana. Ensimmäkin haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään ja näkemyksiään. Toinen vaikuttava motivaatiotekijä on saada omat kokemuksensa kerrottua. Haastateltavalla saattaa olla kerrottavana sellaisia kokemuksia, jotka ovat painaneet häntä tai hän saattaa haluta olla avuksi muille samassa tilanteessa oleville. Kolmas motivaatiota lisäävä tekijä on se, että haastateltava on yksinkertaisesti utelias ja kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavalla saattaa olla lisäksi hyviä kokemuksia tutkimuksista. (Eskola & Vastamäki 2007.)

Vaikka haastattelun teemat ovat ennalta määriteltyjä, ei haastattelussa ole kuitenkaan ennalta määrättyä järjestystä teemojen läpikäymiseen ja haastateltavasta riippuen järjestys voi vaihdella hyvinkin paljon. Haastateltava saattaa myös haluta keskustella jostain aiheesta pidempään ja kertoa omia kokemuksiaan. Haastattelijan tulee kuitenkin huolehtia siitä, että kaikki teemat käydään läpi. (Eskola & Vastamäki 2007.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen pohjalta ei tehty yleistyksiä tai johtopäätöksiä koko Jyväskylän kaupungin henkilöstön mielipiteestä, koska haastatteluja oli vain muutamia. Tutkimuksen tuloksia ei silti kannata sivuuttaa, koska ne perustuvat kokemuksiin ja näin ollen antavat arvokasta tietoa työnantajamielikuvasta, vaikka eivät olekaan yleistettävissä. Haastatteluja käytettiin, jotta saataisiin sellaista tietoa kentältä, joka auttaa sisäisen työnantajakuvaan kehittämässä.

4.2 Haastateltavien valinta

Kaupungin suuren henkilöstömäärän vuoksi ei ollut mahdollista haastatella koko henkilöstöä tai jokaisen yksikön edustajaa, joten valintaa piti tehdä. Ensimmäinen seikka, joka vaikutti haastateltavien ammattiryhmien edustajien valintaan, oli se, että jokaiselta palvelualueelta haluttiin saada työntekijän mielipide. Jokaiselta palvelualueelta valittiin 2–3 ammattinimikettä mukaan tutkimukseen. Palvelualueiksi luettiin tässä tapauksessa vain Sosiaali- ja terveystyöpalvelut, Sivistystyöpalvelut ja Kaupunkirakennepalvelut liikelaitoksineen. Konsernihallinto ei ollut mukana tutkimuksessa.

Toinen vaikuttava seikka valintaa tehdessä oli se, että saman palvelualueen eri toimialueet olisivat myös jonkin verran edustettuina. Näillä toimialueilla tarkoitetaan palvelualueiden alaisuudessa toimivia monenlaisia erityyppisiä palveluita tuottavia toimintayksiköitä. Kuitenkaan kaikkien palvelualueiden kaikkia toimialueita ei voitu ottaa mukaan tutkimukseen niiden suuren määrän vuoksi. Sosiaali- ja terveystyöpalveluiden toimialueista olivat edustettuina Lasten perhepäivähoito, Vanhustyöpalvelut sekä Sosiaalipalvelut. Sivistystyöpalveluista edustettuina olivat Kulttuuripalvelut ja Opetuspalvelut. Kaupunkirakennepalveluista mukaan tutkimukseen osallistuivat Yhdyskuntatekniikka sekä Kylän Kattaus -liikelaitos.

Haastateltavien valintaan vaikutti myös se, että tutkimukseen haluttiin osallistuvan työntekijöitä koko Jyväskylän kaupungin alueelta, eli entinen Jyväskylän maalaiskunta sekä entinen Korpilahden kunta olivat myös mukana tutkimuksessa. Tämä siitä syystä, että mielipiteet oletettavasti hieman eroavat näiden alueiden välillä. Ikään, sukupuoleen tai henkilön asemaan organisaatiossa ei otettu kantaa haastateltavia valittaessa, koska niillä ei katsottu olevan niin suurta merkitystä, että se vaikuttaisi tuloksiin.

Loppujen lopuksi valinta haastateltavista jäi palvelualueiden henkilöstöpäälliköiden vastuulle, joita pyydettiin nimeämään tiettyjen ammattiryhmien edustajia. Saatuja nimiä oli enemmän kuin haastatteluun osallistuneita. Lopullinen valinta tehtiin sen mukaan, kuinka halukkaita osallistumaan tutkimukseen työntekijät olivat.

Tutkimukseen haluttiin siis saada monenlaisia mielipiteitä monesta eri näkökulmasta niin, että tutkimuksesta saatavat tulokset olisivat monipuolisia. Koska kyseessä ei ollut kuitenkaan kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, ei tutkimuksen perusteella pyritty tekemään yleistyksiä henkilöstön mielipiteestä. Tärkeämpää oli se, millä tavoin tutkimus edisti tutkittavan asian ymmärtämistä.

4.3 Haastattelut

Teemahaastatteluita tehtiin 9 työntekijälle. Tutkimukseen osallistui 7 naista ja 2 miestä. Lähes kaikki haastateltavista olivat 30–40-vuotiaita ja työntekijä-asemassa. Yksi haastateltavista oli yli 50-vuotias ja esimiesasemassa. Suurin osa haastateltavista oli vakituudessa työsuhteessa, mutta joukossa oli myös kaksi määräaikaista työntekijää.

Palvelualueiden henkilöstöpäälliköt toimittivat haastateltavien yhteystiedot, ja tutkimuksen tekijä otti heihin henkilökohtaisesti yhteyttä sähköpostilla tai puhelimitse. Haastateltaville painotettiin, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluaika sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Haastattelu suoritettiin syksyllä 2010 viikoilla 41–45 haastateltavan työpaikalla sekä joissain tapauksissa Tietotalon kokoustiloissa. Haastattelu pidettiin haastateltavan työntekijän

työpäivän aikana. Haastateltaville luvattiin täysi anonymiys, eikä tästä johtuen haastateltavien henkilöllisyyttä kerrota tässä työssä, koska haastattelut tehtiin luottamuksella.

Teemahaastatteluun valittujen kanssa pidettiin henkilökohtaiset haastattelut, jotka kestivät noin yhden tunnin. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneelle ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi jälkikäteen. Litteroinnin ohessa haastateltavien lausunnoista poistettiin murre sanat ja lisäkesanat, kuten ”tuota” ja ”niin kun”-tyyppiset ilmaisut. Lausuntoja ei kirjoitettu kuitenkaan kirjakielelle, koska lausunnoissa haluttiin säilyttää puheen luonnollisuus.

Haastateltavien ei tarvinnut erityisesti valmistautua haastatteluun, koska kysymyksiin vastaaminen ei edellyttänyt erikoista tietämystä vaan arkielämän kokemuksia työstä ja työnantajasta. Haastateltavia pyydettiin täyttämään ennen haastattelua taustatietolomake (ks. liite 2) työhistoriastaan, joka helpotti läpikäytävien teemojen kohdentamista haastattelutilanteessa. Haastattelujen aikana ei ilmaantunut suuria ongelmia ja kaikki haastattelut sujuivat hyvin. Kaikki haastateltavat kertoivat melko avoimesti kokemuksistaan Jyväskylän kaupungin palveluksessa sekä Jyväskylän kaupungista työnantajana. Ongelmaa tuottivat ainoastaan aikataulujen sovittaminen sekä kaupungin laajuudesta johtuen myös jonkin verran haastattelupaikan sijainti.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisen avulla, jotka ovat tutumpia termejä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijat ovat kuitenkin montaa mieltä siitä, voidaanko validiteettia ja reliabiliteettia käyttää myös laadulliseen tutkimuksen arvioinnissa. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat Eskolaa ja Suorantaa (2000) lainaten, niin varmaa on vain se, ettei laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetty menetelmä ja analyysimenetelmä ovat olleet oikeita. Lyhyesti sanottuna validiteetti tarkoittaa pätevyyttä.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusmenetelmäksi valittu teema-haastattelu on perusteltu valinta siitä syystä, että tutkimuksen lähtökohtana on kuulla kokemuksia Jyväskylän kaupungin henkilöstöltä työnantajastaan ja työpaikastaan. Kokemukset ovat aina hyvin subjektiivisia eli henkilökohtaisia ja yksilöllisiä, mistä johtuen niistä ei voida tehdä yleistyksiä. Ne ovat kuitenkin henkilön itsensä kokemia tosiasioita ja siksi arvokkaita.

Tutkimuksen lähtökohdaksi voisi ottaa myös sisäisen työnantajakuvan selvittämisen. Silloin tutkimuksen menetelmän olisi syytä olla kvantitatiivinen, jotta yleistyksiä voisi tehdä. Jotta kvantitatiivinen työ olisi mahdollista toteuttaa, pitäisi tutkimusalue rajata koskemaan vain tiettyjä teemoja ja kaupungin suuresta henkilöstömäärästä johtuen valita tutkimukseen koko henkilöstöä kuvaava otos. Kvantitatiivista tutkimusta ei tehty sen vuoksi, että se sulkee pois uusien teemojen esiin nousemisen, jonka taas kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa.

Mikäli aihetta lähestyttäisiin kvantitatiiviseen tutkimukseen pohjautuen, pitäisi tutkittava aihe ja vastausvaihtoehdot olla tarkasti määritelty heti alusta asti. Nyt halutaan kuitenkin antaa haastateltaville vapaus kertoa kokemuksistaan ilman tarkkaan määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Eskola korostaakin artikkelissaan, että tutkija ei voi tarkkaan rajatuilla kysymyksillä etsiä vastauksia, vaan hänen täytyy antaa vastaajille mahdollisuus kertoa vapaasti aiheesta (Eskola 2001). Tärkeää tutkimuksessa on, että saadut tulokset ovat eri ammattiryhmien edustajien näkökulmista ja että haastateltavat henkilöt ovat aidosti halukkaita osallistumaan tutkimukseen sekä kertovat rehellisesti kokemuksistaan ja mielipiteistään. Oletettavasti tutkimukseen mukaan halunnut työntekijä on valmis kertomaan kokemuksistaan avoimesti.

Teemahaastattelun teemat pohjautuvat aihetta käsitteleviin tutkimuksiin ja teoksiin, joita muokattiin toimeksiantajien kanssa koskemaan juuri Jyväskylän kaupunkia. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan teemojen oikeanlaisuus. Haasteltavien kanssa käytiin läpi samantyyppisiä teemoja, mutta strukturoitu eli ennalta määritelty tai puolistrukturoitu haastattelu ei kuitenkaan olisi antanut samanlaista vapautta teemojen käsittelyssä. Teemahaastattelussa tämä vapaus oli sen sijaan olemassa.

Haastattelujen luotettavuus pohjautuu siihen, että kaikki haastateltavat ovat halunneet olla mukana tutkimuksessa ja siitä syystä ovat rehellisesti kertoneet kokemuksestaan Jyväskylän kaupungin palveluksessa. Kaikkien haastateltavien kanssa kaikkia teemoja ei käyty yhtä laajasti, vaan sen mukaan, kuinka paljon haastateltavalla oli kokemuksia kustakin teemasta. Tämä aiheutti väistämättäkin sen, että kaikkiin tutkimuksen teemoihin ei päästy yhtä syvällisesti paneutumaan kaikkien kanssa. Kuitenkin tutkimuksen tekijä huolehti haastattelutilanteessa, että kaikkia teemoja ainakin sivuttiin.

Haastateltavien työntekijöiden valintaan vaikutti oletettavasti jonkin verran se, kuinka hyvin Jyväskylän kaupungin henkilöstöpäälliköt tuntevat palvelualueidensa työntekijät. Henkilöstöpäälliköt saattoivat jossain määrin suosia tuntemiaan työntekijöitä ilmoittaessaan yhteystietoja tutkimukseen. Kuitenkin lopulliseen valintaan vaikutti myös työntekijöiden oma suostumus ja halu olla mukana, jolla varmistettiin se, ettei kukaan tutkimukseen osallistuva ollut mukana vastentahtoisesti.

Teemahaastattelun teemoja olisi voinut olla vähemmän, jotta niihin olisi voitu paneutua syvällisemmin. Aiheena sisäinen työnantajakuva on kuitenkin niin laaja ja mielenkiintoinen, että teemojen tiukempi rajaaminen olisi saattanut jättää jotain tärkeää huomaamatta. Kuudesta teemasta huolimatta teemahaastattelut antavat mahdollisesti uusia näkökulmia eli teemoja, joiden olemassaoloa ei tutkimuksen alussa ollut huomattu.

Tutkimuksen validiteettia lisää se, että tutkimus toteutettiin melko nopealla aikataululla. Teemahaastattelut toteutettiin suunnilleen kuukauden aikana, joten organisaatiossa ei ehtinyt siinä ajassa tapahtua suuria muutoksia, jotka vaikuttaisivat haastateltavien työntekijöiden mielipiteisiin. Tutkimuksen analyysi tehtiin pikimmiten haastattelujen jälkeen, jotta haastattelijalla olisivat tuoreessa muistissa haastattelutilanteet. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimustulokset eivät ole ehtineet vanheta ja ovat siltä osin luotettavia.

Tutkimukseen osallistuu yhdeksän työntekijää. Eskolan ja Suorannan (1998, 62) mukaan aineiston saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että tutkittavaa

aineistoa tulee olla niin paljon, kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa haastateltavia voisi olla enemmänkin, mutta sitä ei katsottu tarpeelliseksi, koska tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia, joita on löydettävissä jo tämän laajuisesta tutkimusaineistosta.

Reliabiliteetilla, englanniksi *reliability* (MOT-sanakirjasto 2010), tarkoitetaan myös tutkimustulosten luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa myös pysyvyyttä eli sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samat, mikäli tutkimus uusitaan. Tällaista uusintaa kuitenkin harvoin tehdään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ei ole niin helppo arvioida kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu usein suullisiin lausuntoihin, eivätkä tutkimukseen osallistuvat henkilöt puhu välttämättä kaikissa tilanteissa johdonmukaisesti. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat, ei haastateltava välttämättä kerro totuutta vaan pyrkii vastaamaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti käsitelty arkoja aiheita, joista puhuminen saattaisi olla haastateltaville vaikeaa. Tutkimuksen aiheet liittyivät jokapäiväiseen työhön, arkisiin tilanteisiin ja kokemuksiin työpaikalla.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia ei ollut helppoa varmistaa, sillä tutkimustulokset pohjautuivat mielipiteisiin, jotka saattavat jossain vaiheessa muuttua. Kokemusten voidaan ajatella kuitenkin säilyvän, sillä esimerkiksi aiemmin koetut työnantajan huonot toimintatavat eivät unohdu tai muutu olemattomaksi, vaikka työnantaja muuttaisikin toimintatapojaan tulevaisuudessa paremmiksi. Sisäinen työnantajakuva vaatii muuttuakseen pysyviä muutoksia, jotka organisaatio on omaksunut.

Mikäli tutkimus uusittaisiin ja tutkimukseen osallistuisi samat työntekijät, olisivat tulokset varmaan melko yhtäläiset näiden tutkimustulosten kanssa. Kuitenkin pitää muistaa se tosiasia kvalitatiivisesta tutkimuksesta, että tutkimuksen tekijä määrittelee, mikä tutkimusaineistossa on kiinnostavaa ja nostaa niitä esille oman näkemyksensä ja mielenkiintonsa mukaan. Tällä tavoin ajateltuna samasta tutkimusaineistosta saattaa toinen tutkija saada ihan erilaisia tuloksia. Eskola (2001) vertaa tutkimuksen analysointia osuvasti reitinvalintaan. Tutkijalla, joka analysoi laadullista aineistoa,

on edessään monia valintoja. Se, minkä valinnan hän sitten tekee eli minkä reitin valitsee, vaikuttaa lopputulokseen. (Eskola 2001.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastatteluissa kaikkien työntekijöiden kanssa käsiteltiin samoja teemoja, jotka olivat: rekrytointi ja ajatukset kaupungista, perehdyttäminen ja työnopastus, ammatillinen kehittyminen, johtaminen ja esimiestyö, palkkaus ja palkitseminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Ennalta määriteltujen teemojen lisäksi teemoittelun kautta nousi esille kaksi uutta teemaa, jotka ovat työpaikan valintaan vaikuttavat tekijät sekä kuntaliitoksen vaikutus työnantajakuvaan. Teemojen kautta tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia Jyväskylän kaupungin sisäisestä työnantajakuvaan. Haastateltujen mielipiteet erosivat jonkin verran toisistaan ja kaupunki työnantajana ja työpaikkana sai sekä kehuja että kritiikkiä.

Analysointitapana käytettiin sisällönanalyysiä ja menetelmänä teemoittelua, jonka ideana oli koota kaikki samaan aiheeseen liittyvät asiat saman teeman alle. Teemoittelu pohjautui haastateltujen henkilöiden sanomiin väitteisiin, joiden vastaavuutta verrattiin muiden haastateltujen mielipiteisiin. Erot ja yhtäläisyydet mielipiteiden suhteen pyrittiin tuomaan esille kussakin teemassa. Tutkimuksen tulokset ovat tarkemmin teemoittain jaoteltuna seuraavissa luvuissa.

5.1 Työpaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät

Jokaista haastateltua pyydettiin haastattelun aluksi valitsemaan listasta (ks. liite 1) kolme tärkeintä seikkaa, jotka vaikuttivat työpaikan valintaan ja siihen, miksi he valitsivat aikoinaan juuri Jyväskylän kaupungin työpaikakseen. Listan ulkopuoliset asiat otettiin myös huomioon kohdassa ”muu, mikä?”. Haastateltujen vastaukset erosivat melko paljon toisistaan, mutta muutama yhtäläisyyskin havaittiin. Eniten vastauksia sai työsuhteen vakituisuus ja toiseksi eniten tehtäväkuvaus. Haastateltujen mielestä ne vaikuttivat eniten työpaikan valintaan. Kolmanneksi tärkeimpinä pidettiin työpaikan sijaintia tai paikkakuntaa asuinympäristönä, hyvää imagoa tai mainetta sekä ammatillista kehittymistä.

Listassa olleita henkilöstön asunto-, ruokailu- tai vapaa-ajan-etuja ei pidetty tärkeinä. Tätä perusteltiin sillä, että Jyväskylän kaupungilla ei ole näitä etuja ollenkaan tai ne ovat hyvin pienet. Moni haastatelluista kuitenkin totesi, että jos näitä etuja tarjottaisiin henkilöstölle enemmän, he varmasti käyttäisivät niitä. Tällaiset edut voisivat olla myös niitä, joilla uusia työntekijöitä voitaisiin houkutella.

5.2 Rekrytointitilanne jää mieleen

Haastatelluista useammalla ei ollut mielikuvia kaupungista työnantajana ennen kaupungin palvelukseen tuloa. Eräs haastatelluista kertoi saaneensa tietoa jo etukäteen tuttavaltaan, joka työskentelee myös kaupungilla. Muut haastatellut eivät mainineet mitään erikoisia mielikuvia tai odotuksia, joita heillä olisi ollut ennen töihin tuloa.

Rekrytointitilanne onkin usein ensimmäinen kosketus uuteen työnantajaan. Vaikka rekrytoinnista olisi kulunut jo monia vuosia, työpaikka haastattelu ja ensimmäiset päivät muistuvat hyvin mieleen. Haastatelluista työntekijöistä suurin osa muisti rekrytointi-ilmoituksen ja oman työpaikka haastattelutilanteen. Hyvin mennyt haastattelu jää mieleen ja sen muistaa vielä kymmenenkin vuoden päästä.

Se haastattelutilanne oli ryhmähaastattelu ja meitä taisi olla 10 siinä. 300 oli muistaakseni hakijoita silloin. Totta kai on hyvä mieli, kun sellaisesta porukasta erottui.

Yksi haastatelluista kertoi hakeneensa Jyväskylän kaupungin sisäisessä työnhaussa uutta työpaikkaa ja haastattelutilanne oli hänen mukaansa ollut järkyttävä kokemus.

Minulla olisi pitänyt olla kaikenmaailman visioita asiasta kuin asiasta. Minusta ne kysymykset olivat niin vaikeita tällaiselle ruohonjuuritasolla työskentelevälle. Tuntui, että se vaatimus ihan tällaisella pelkällä työntekijälläkin on kova.

5.3 Perehdyttäminen usein huonosti hoidettu

Tutkimuksen analyysissä selvisi, että perehdyttäminen jää usein vähäiseksi. Joissain tapauksissa perehdytystä ei ollut ollenkaan ja työt olivat alkaneet saman tien. Myös sellaisissa tilanteissa, kun työntekijä on entuudestaan tutussa organisaatiossa ja vaihtaa vain toimipaikkaa, perehdyttäminen usein unohtuu.

Yleensä huonon perehdyttämisen syynä on ajanpuute. Taloon uutena tulleelle työntekijälle ei varata perehdyttäjää, minkä takia hän saattaa jäädä tyhjän päälle, mikäli kukaan ei ennätä neuvoa työtehtäviä. Haastatelluista useat kertoivat oppineensa työtehtävänsä pikku hiljaa tekemällä tai olemalla itse aktiivinen ja kysymällä muilta työntekijöiltä.

Tutkimuksessa ilmeni mielenkiintoinen seikka, että aina työnopastuksen puute ei ole haitaksi. Silloin uusi työntekijä pääsee kehittämään itse toimivia työskentelytapoja, jos kukaan ei häntä neuvo. Myös sellaisissa tilanteissa, joissa työtehtävä on uusi eikä sellaista työtehtävää ole aiemmin ollut, työnopastus on oikeastaan mahdotonta.

Ei niihin tietenkään voinut oikein perehdyttääkään, koska ei tällaista työtä aiemmin ollut. Sitä vain itse ruvettiin miettimään, että miten ruvetaan järjestämään täällä. Siellä tosiaankin aloitettiin puhtaalta pöydältä. Se oli ihanaa. Ei ollut mitään, että joku olisi voinut sanoa, että täällä on aina tehty näin.

Perehdyttäminen organisaatioon pitäisi olla esimiehen tai perehdyttäjän vastuulla. Jyväskylän kaupungilla on sisäinen verkko intranet sekä perehdyttämisopas, joista työntekijä voi hakea tietoa ja tutustua organisaatioon. Aina sellainen perehdyttäminen ei ole kuitenkaan kovin mielekästä, varsinkaan kun uudella työntekijällä on paljon asioita, joita pitäisi omaksua lyhyessä ajassa. Eräs haastatelluista muistutti myös, että paperitieto ei koskaan ole täysin sama asia, kuin toiselta suullisesti saatu perehdytys.

Eräs haastatelluista kertoi saaneensa lähes esimerkillisen perehdyttämisen. Erinomainen perehdytys lähti siitä, että esimies kävi ensimmäisinä päivinä läpi perusasi-

at, kuten ruokailun ja työyhteisöön tutustuttamisen. Työtehtäviin työntekijä tutustui pikku hiljaa kollegan kanssa. Uusi työntekijä kiersi kollegan kanssa myös kaikkien työhuoneissa tutustumassa ja myöhemmin esimies vielä kertoi enemmän organisaatiosta ja organisaation käytänteistä. Esimies käytti lisäksi ensimmäisinä päivinä perehdyttämislistaa, josta oli helppo tarkistaa, mitkä asiat olivat vielä perehdyttämättä.

Se on hyväkin, että niitä tulee sillä tavalla pikku hiljaa. Ei ihan kerralla omaksu koko litaniaa.

Tutkimuksessa selvisi myös, että nykyään asiat ovat ainakin joissakin työyhteisöissä paremmin perehdyttämisen suhteen. Perehdyttämiseen panostetaan enemmän ja perehdyttäminen on systemaattisempaa. Haastatellut kertoivat, että työyhteisöissä on käytössä muun muassa mentorointia, perehdyttämiskansioita, erillisiä perehdyttämishjeita sekä työtehtäviin tutustumista vaihe vaiheelta perehdyttämishjelmien avulla. Tärkeänä pidettiin silti edelleen, että uusi työntekijä on itse aktiivinen ja hakee tietoa, jota tarvitsee.

Nyt tilanne on toinen. Nuorella työntekijällä on itsellään välineitä siihen omaehtoiseen perehdyttämiseen. ...lukutaitoiset pystyvät meidän työohjeiden kautta lukemaan, miten tämä asia todella tehdään.

Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi pahimmillaan aiheuttaa jopa vaaratilanteita, mikäli työntekijä ei tiedä, miten esimerkiksi uhkaavassa tilanteessa toimitaan. Etenkin turvallisuusasioiden perehdyttäminen on työnantajan vastuulla. Eräs haastateltu kertoi, että heidän työyhteisössään on joskus jäänyt ovia lukitsematta, kun uusi työntekijä ei ole ollut tietoinen tästä velvollisuudestaan. Usein tällaisen virheen joku on kuitenkin huomannut, ennen kuin mitään vakavampaa on ehtinyt sattua.

5.4 Koulutukset lisäävät ammatillista kehittymistä

Suoritetut tutkinnot ja kouluttautuminen ovat suuressa osassa, kun puhutaan ammatillisesta kehittymisestä. Suoritetun tutkinnon pitäisi taata lähtökohdat suoriutua työtehtävistä, mutta tutkimuksessa selvisi, että suoritettu tutkinto ei yksinään riitä.

Monet haastatelluista olivat sitä mieltä, että työ opettaa enemmän kuin opiskeltu tutkinto.

Vaikka olisi kuinka hyvä todistus tai pitkä litania, mitä on opiskellut, niin ei se tarkoita, että sinä olisit hyvä siinä välttämättä.

Koulutuksissa saatu tieto on viimeisintä tietoa alan ammattilaisilta sekä uusien parempien käytäntöjen esittelemistä toimivamman palvelun takaamiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että Jyväskylän kaupunki suosii koulutuksiin osallistumista, ja koulutuksiin on jokaisella työntekijällä oikeus osallistua töiden joustavuuden mukaan. Haastatelluista monet ovat osallistuneet koulutuksiin aktiivisesti. Osa koulutuksista on ollut työnantajan kustantamia, pääasiassa työaikana pidettyjä koulutuksia, mutta osan koulutuksista työntekijät ovat itse kustantavat. Itse kustannetut koulutukset ovat olleet muun muassa jatkokouluttautumista työn ohella esimerkiksi avoimessa yliopistossa.

Tutkimuksessa selvisi myös, että koulutuksiin suhtaudutaan työnantajan puolelta todella myönteisesti ja esimiehet kannustavat osallistumaan koulutuksiin. Usein koulutuksiin osallistuminen on esimiehen kanssa sovittavissa. Työt jonkin verran sanelevat sitä, kuinka paljon koulutuksiin voi osallistua, mutta joustoa työnantajan puolelta on. Koulutuksista tiedottaminen tapahtuu pääasiassa sähköpostitse tai IntraKalenterin kautta. Tärkeimmistä ja pakollisista koulutuksista esimiehet tiedottavat myös muilla tavoin, kuten kokouksissa. Eräs haastateltu oli sitä mieltä, että koulutuksista saa nykyään paremmin tietoa kuin ennen, ja niihin innostetaan osallistumaan enemmän kuin ennen.

Täydennyskoulutuksesta tai jatkokouluttaumisesta ei saada suoranaisesti palkkaa lisää, vaikka ammatilliset tiedot ja taidot lisääntyvät. Kuitenkin koulutuksista koettiin olevan hyötyä nimenomaan työn kannalta. Koulutukset auttavat suoriutumaan paremmin töistä.

Ammatillista kehittymistä lisäävät myös muut asiat kuin koulutukset. Tutkimuksen mukaan suurin tekijä, joka vaikuttaa työssä kehittymiseen, on oma halu kehittyä ja

oppia uutta. Motivoiva ja kiinnostava työ auttavat lisäämään ammattitaitoa. Tutkimuksessa nousi esille myös, että ongelmalliset ja haastavat tilanteet vaikuttavat kehittymiseen. Vaikeat tilanteet ja ongelmanratkaisu tuovat työhön uutta innostusta. Kuten eräs haastatelluista totesi:

Jos kaikki menee aina sujuvasti ja helposti, ne tilanteet vilahtavat vain ohi, mutta vaikeammista tilanteista oppii.

Työkierto ja sitä myötä uudet tilanteet tuovat myös työhön mielekkyyttä ja auttavat kehittymään. Töiden samankaltaisuus vuodesta toiseen koettiin haastateltujen mielestä rankaksi, ja työkierrolla voidaan parantaa jaksamista. Tämä korostuu etenkin hoitoalalla, jossa työ on fyysisesti rankkaa. Kaikki eivät kuitenkaan ole halukkaita vaihtamaan työympäristöä, johon on totuttu.

On yritetty sellaista, että olisi jatkuva työkierto (työyhteisön sisällä), mutta osa työntekijöistä on sitä mieltä, että joutuu pakosti sille puolelle, josta ei tykkää.

Työssä kehittymistä edistää myös työparitoiminta. Työparitoiminnalla työstä saa enemmän palautetta ja hiljainen tieto siirtyy paremmin työntekijältä toiselle, mikä puolestaan lisää ammatillista osaamista. Eräällä haastatelluista oli paljonkin kokemusta työparitoiminnasta ja hän koki sen hyväksi tavaksi välittää tietoa hyvistä toimintatavoista työyhteisön sisällä.

Työparin kanssa käydään kyllä paljon läpi näitä, että miten ne tilanteet menivät. Ainahan ei toimi kaikkein järkevimmällä tavalla ja sitten samalla jakaa sen tiedon muillekin, että nyt toimi tällainen.

5.5 Esimies on tärkeä työyhteisölle

Tutkimus valotti myös sitä asiaa, että työntekijöiden mielestä esimies on sekä työnantajan että työntekijöiden edustaja. Näiden kahden puolen välillä toimiminen ei varmastikaan ole aina helppoa. Eräs haastatelluista totesikin, että on hyvä, kun ei tarvitse enää olla esimiesasemassa.

Hyvältä esimieheltä vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia. Tutkimuksessa nousi esille muun muassa seuraavia ominaisuuksia, joita työntekijät arvostavat nykyisessä esimieheensä tai joita he toivoisivat hänellä olevan. Tasa-arvoinen kohtelu on tärkein asia. Toinen tärkeä asia on jämäkkyys. Esimiehen pitää uskaltaa sanoa mielipiteensä ja antaa palautetta sekä asettaa tarkat linjat, miten toimitaan. Kolmas tärkeä ominaisuus, joka nousi esille, on työntekijöiden tukeminen. Esimiehen tulee tuntea alaisensa ja osata tukea heitä työtehtävissä oikealla tavalla.

Esimiehet saivat haastatelluilta hieman kritiikkiä liittyen esimiehen asiantuntijuuteen ja jämäkkyuteen. Esimerkiksi esimiehen asiantuntijuuteen suhtauduttiin epäillen ja tämän ymmärrystä alaa kohtaan kyseenalaistettiin. Esimiehen asiantuntijuuden puute haittaa mahdollisesti koko työyhteisön kehittymistä. Toinen haittaava seikka on se, että esimieheltä voi puuttua päätöksentekokykyä eikä hän uskalla tehdä päätöksiä. Esimiehen jämäkkyuden perään myös kuulutettiin.

Esimiehellä on työntekijöiden työn kannalta suuri merkitys. Esimiehen rooli kaikissa työyhteisöissä ei ole kuitenkaan samanlainen. Työstä riippuen esimiestä tarvitaan erilaisissa asioissa. Tutkimuksessa selvisi, että esimies on palautteenantaja, päätöksentekijä, työntekijöiden tuki sekä tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Osa haastatelluista ei kokenut tarvitsevänsä esimiestä työssään juuri ollenkaan ja toisille esimies on tärkeä jokapäiväisessä työssä.

Kyllä minä koen, että sillä on ihan suunnaton merkitys, että se esimies näkyy ja ottaa kantaa asioihin eivätkä työntekijät saa liikaa sooloilla ja päättää asioista. Kyllä minä aina toivon, että viime kädessä esimies on se, joka sanoo jollain lailla.

Esimieheltä saatu palaute on usein sidoksissa kehityskeskustelutilanteeseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimieheltä ei saada tarpeeksi palautetta ja että erityisesti sitä pitäisi saada enemmän arjen tilanteissa. Kerran vuodessa kehityskeskustelussa annettu palaute ei riitä. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat kuitenkin muuten hyvä järjestelmä. Ainakin kerran vuodessa esimiehellä on kunnolla aikaa kuunnella alaista ja alainen voi myös antaa palautetta. Eniten hyötyä kehityskeskusteluista on koulutusten ja urasuunnittelun osalta. Kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa käy-

dään läpi, millaista lisäkoulutusta työntekijä haluaisi tai millaisia suunnitelmia hänellä on työnsä ja tulevaisuutensa suhteen. Aina kehityskeskusteluista ei ole ollut hyötyä. Eräs haastatelluista kertoi, että ei ollut tyytyväinen viimeksi käytyyn kehityskeskusteluun, koska ei kokenut saaneensa siitä mitään hyötyä. Hän kaipasi enemmän henkilökohtaisempaa palautetta esimieheltä. Toinen haastatelluista oli myös tyytymätön kehityskeskusteluiden määrään.

Minulla on yksi ollut minun urani aikana. Olen sitä pyytänyt joskus uudelleen, mutta ei koettu tarpeelliseksi.

5.6 Oikeanlainen palkitseminen lisää motivaatiota

Palkkaus on asia, joka herätti paljon keskustelua. Palkkaa olisi monen haastatellun mielestä mukava saada enemmän, ja lähes kaikkien mielestä työn vaativuuden arviointi (tva) palkanperusteena on periaatteessa hyvä, mutta käytännön toteutuksesta oltiin montaa mieltä. Tva:ssa palkkaerot eri tasojen välillä ovat liian pienet. Palkkaus osaltaan vaikuttaa myös motivaatioon. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että palkankorotus on selkeä viesti työnantajalta, että työntekijä on suoriutunut työstään hyvin.

Jos minulla tulisi sellainen tilanne, että esimies sanoisi, että sinulta otetaan tämä tehtävä pois ja palkka laskee sen verran. Kyllä se minun motivaatiooni vaikuttaisi.

Palkka vaikuttaa myös jonkin verran siihen, kuinka paljon kunnan tehtäviin hakeudutaan. Haastatellut olivat jonkin verran eri mieltä Jyväskylän kaupungin palkkojen kilpailukykyisyydestä. Erot voivat selittyä haastateltujen erilaisilla tehtävillä ja toimenkuvilla. Haastatellut olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että muut tekijät vaikuttavat enemmän kuin palkka.

Tietysti kunnallisella puolella palkat ei ole mitään kauhean kilpailukykyisiä. Kyllä varmasti jossain saa enempikin, mutta on tietysti muita arvoja, jotka korvaa ja kompensoi sitä. ...on luotettava työnantaja ja voi vähän pidemmälle suunnitella tulevaisuutta.

Eräs haastatelluista otti esille, että nuorien työntekijöiden saaminen hoitoalalle vaatisi houkuttelevampaa palkkausjärjestelmää. Tutkimuksessa selvisi, että raha on ”tylsä” palkitsemismuoto, mutta kuitenkin kaikkein konkreettisinta palkitsemista. Ylimääräiset vapaapäivät olisivat muutaman haastatellun mielestä parempi palkkio kuin raha. Palkattomia virkavapaita käytetään joissain yksiköissä esimiehen luvalla.

Esimies on sanonutkin, että voi ottaa virkavapaata, jos on tarvetta. ...jos alkaa tuntua siltä, että minä haluan aikaa itselleni. Ei se yksi tai kaksi päivää siellä palkkanauhassa paljon tunnu.

Myös erilaisten vapaa-ajan toimintojen järjestäminen voidaan nähdä työntekijöiden palkitsemisena. Esimerkiksi Tyhy-toiminta voidaan ajatella myös palkkana. Vaikeasta taloustilanteesta johtuen kunnallisella puolella on pitänyt karsia ylimääräisiä kuluja, kuten pikkujoulujen ja muiden työntekijöiden virkistäytymiseen tarkoitettujen tapahtumien määrärahoja. Tämä oli kuitenkin haastateltujen mielestä huonoa toimintaa työnantajalta.

... vähän harmittaa, kun meillä oli yhtenä iltana Tyhy-ilta eikä siihen ollut rahaa käytettävissä. On kuulemma tiukka linja, että pikkujouluihin ei saisi käyttää rahaa. Se ei ole hyvää palkitsemista.

Haastateltujen mielestä tulospalkkaus tai kannustepalkkaus ei oikein sovellu kunnalliseen työhön. On yksiköitä, jotka käytännössä vain lisäävät menoja eivätkä pysty työn luonteen vuoksi tekemään tulosta rahallisesti. Tästä esimerkkinä ruokalaitokset, jotka valmistavat ruuan esim. oppilaille ilman erillistä maksua. Jos tulospalkkio otettaisiin käyttöön, olisi se jaettava tasaisesti kaikkien kesken.

5.7 Työn ja yksityiselämän yhdistäminen kiinni joustavuudesta

Tutkimuksessa selvisi, että työn ja perheen yhteensovittaminen on paljon kiinni työn joustavuudesta ja työaika- ja työjärjestelyistä. Liukuva työaika helpottaa perheellisten työntekijöiden arkea. Myös se, että työajat ovat säännölliset, koettiin hyväksi. Ylitöitä joudutaan harvemmin tekemään ja työpäivien todettiin päättyvän lähes aina minuutilleen sovittuna aikana eikä työpäiviä jouduta pidentämään. Työajat olivat

lähes kaikkien haastateltujen mielestä tarpeeksi joustavat. Haastatellut eivät kokee neet myöskään haasteelliseksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Me olemme kuitenkin saaneet pitää ylityöt vapaana. Se palkitsee sillä tavalla, että jos on ollut rankka kaksi viikkoa, niin sitten on pitkä viikonloppu.

Tutkimustulosten mukaan joustaminen työaikojen suhteen on kuitenkin paljolti esimiehestä kiinni. Joustavuus saattaa riippua hieman työyhteisöstä ja siitä, kuinka paljon työyhteisössä työntekijöillä sekä esimiehellä itsellään on lapsia. Työyhteisön naisvaltaisuus saattaa vaikuttaa siihen, että esimies myöntää helpommin vapaata esimerkiksi lasten takia. Analyysissä nousi esille osa-aikaisuus perhe-elämään liittyen. Työntekijän omasta toiveesta työaika voidaan lyhentää osa-aikaiseksi esimerkiksi lasten koulunkäynnin takia. Tämä vain usein tarkoittaa sitä, että työntekijän työmäärä ei vähene, vaikka työaika lyhenee. Työntekijä saattaa joutua tekemään saman verran töitä kuin ennenkin, mutta vain lyhyemmässä ajassa.

... eihän siinä ole mitään järkeä ottaa sitä lyhyempää työaika. Saa vähemmän palkkaa ja joutuu sen lisäksi tekemään ne samat hommat siinä lyhyemmässä ajassa.

Myös muut kuin perheelliset työntekijät joutuvat joskus sovitteluun aikataulujaan työn ja vapaa-ajan välillä. Töistä ei malteta irrottautua ja koetaan mahdollisesti korvaamattomuutta, minkä takia pitää tehdä paljon töitä. Tutkimuksessa ilmeni, että töihin aletaan suhtautua eri tavalla, kun ikää tulee lisää.

Nyt minä olen tehnyt sellaisen selkeän rajan, että jossain vaiheessa se työ loppuu ja elän sitä omaa elämääni ja niihin omiin mielenkiinnon kohteisiin ja harrastuksiin haluan panostaa.

5.8 Kuntaliitoksen jälkimainingit

Tutkimuksessa selvisi, että kuntaliitos herätti aikoinaan paljon keskustelua työntekijöiden keskuudessa ja että vieläkin kuntaliitoksen mukanaan tuomat muutokset aiheuttavat tyytymättömyyttä ja jopa katkeruutta. Haastatelluista työntekijöistä osa mainitsi, että Jyväskylän kaupunkia ajateltiin tuolloin ”jyränä”, joka vain tuli teke-

mään muutoksia, eivätkä maalaiskuntien työntekijät pystyneet vaikuttamaan enää mihinkään.

Tutkimuksessa haastatellut kertoivat omia kokemuksiaan kuntaliitoksesta. Osa työntekijöistä oli tyytyväisiä, kun saivat mahdollisesti lisää palkkaa kaupungin ja maalaiskuntien palkkaharmonisoinnin myötä, mutta osa koki asioiden huonontuneen organisaatiomuutosten myötä. Muutokset toivat mukanaan esimerkiksi uusien toimintatapojen ja järjestelmien opettelua, jotka eivät aina sujuneet mutkitta.

Kuntaliitos sai kritiikkiä osakseen myös uuden johdon takia. Esimerkiksi Kylän Kattausliikelaitoksessa työt ovat jakautuneet keittiöiden kesken uudella tavalla maalaiskunnan aikoihin verrattuna ja johtoportaat ovat lisääntyneet. Tämä on joissain tapauksissa vaikeuttanut yhteydenpitoa johdon kanssa.

...tästä tuli sellainen jähmeä ja jäyheä, ehkä liian iso. Se oli jotenkin joustavampaa silloin. ...uskalsi enemmän ottaa yhteyttä ylemmälle taholle, mutta nythän se on jäänyt hyvin minimiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa esille nousseiden tulosten ja aiemmin työssä käsiteltyjen teorioiden pohjalta seuraavaksi esitellään pohdintaa tutkimustuloksista sekä huomioita ja kehitysehdotuksia Jyväskylän kaupungin sisäisestä työnantajakuvasta. Kuten työn alkupuolella todettiin, sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat monet asiat. Tutkimusanalyysi osaltaan vahvisti käsitystä, että työnantajan toimintatavoista ollaan kiinnostuneita ja työntekijöillä on käsitys siitä, millainen oma työnantaja on.

Työnantajan toimintatapoja myös kritisoitiin, mutta niihin suhtauduttiin kuitenkin kunnioittavasti, mikä ilmeni siinä, etteivät työntekijät halua toimia työssään vastoin työnantajan antamia ohjeita ja sääntöjä. Tyytymättömyyttä herättivät eniten palkitseminen ja esimiestyö. Tyytyväisimpiä haastatellut olivat työaikojensa joustavuuteen ja siihen, että työajat on mahdollista sovittaa hyvin vapaa-ajan kanssa eikä ylitöitä ole tarvinnut juurikaan tehdä.

6.1 Kehitysehdotuksia

Rekrytointi ja ajatukset kaupungista

Tutkimuksessa selvisi, että haastatelluilla ei ollut ennen työuraa Jyväskylän kaupungilla juurikaan mielipiteitä kaupungista työnantajana. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin Jyväskylästä tai nykyisen Jyväskylän alueelta kotoisin, joten tieto oli hieman yllättävä. Tämä saattaa selittyä sillä, että kaupunki on monille kaupunkilaisille etäisesti tuttu eikä kaupunkia ajatella välttämättä edes mahdollisena työnantajana. Toisin on tietenkin aloilla, joilla kunnat ovat suurimpia työnantajia. Kuten eräs haastatelluista totesikin, että sosiaalialalla kunta on suurin työllistäjä, eikä sillä alalla töitä juurikaan muualla ole.

Erään haastatellun kokemus ikävästä työhaastattelutilanteesta sai pohtimaan työhaastatteluiden merkitystä työnantajakuvan välittämisessä. Työhaastattelussa pitäisi pyrkiä kysymään avoinna olevan tehtävän kannalta tärkeitä asioita ja antaa miellyt-

tävä ja realistinen kuva mahdollisesta tulevasta työstä. Kuten Rainio toteaa artikkelissaan, rekrytointitilanteessa myös markkinoidaan kuntaa organisaation sisällä (Rainio 2010).

Eräs merkittävä etu, jonka kaupunki voisi tarjota kaikille työntekijöilleen työpäivän aikana, on ruokailuetu. Tällä hetkellä Jyväskylän kaupungilla on muutamia yhteistyöyhtiöitä, joiden kanssa on sovittu alennuksista kaupungin työntekijöille. Asuntoetua Jyväskylän kaupungilla ei ole käytössä, eikä se välttämättä ole merkittävä etu esimerkiksi perheellisille, jotka haluavat asua omassa asunnossa. Asuntoetu voisi kuitenkin toimia houkuttimena nuoria työntekijöitä rekrytoitaessa, varsinkin aloille, joille on hankala saada työntekijöitä.

Perehdyttäminen

Työparitoiminta ja mentorointi edistävät hiljaisen tiedon siirtymistä ja ammatillista kehittymistä. Tutkimuksessa muutama haastatelluista työntekijöistä kertoi hyödyntävänsä työssään keskusteluja ja palautteenantoa työtoveriensa kanssa. Tällaista toimintaa voisi ottaa laajemminkin Jyväskylän kaupungilla käyttöön. Mentorointi auttaa myös perehdyttämistilanteessa uutta työntekijää sopeutumaan paremmin, kun hänellä on mentori tai työpari, jolta kysyä neuvoa.

Perehdyttämiseen kuuluu myös tärkeänä osana työyhteisöön tutustuttaminen. Työyhteisö, jossa vallitsee hyvä ja kannustava ilmapiiri, vaatii toteutuakseen avointa kanssakäymistä. Tätä voidaan edistää järjestämällä toimintaa ja yhteisiä tilaisuuksia myös työajan ulkopuolella. Vapaa-ajan toiminnan, kuten pikkujoulujen sekä olemassa olevien virkistystapahtumien, rajoittaminen ja supistaminen luovat vain tyytymättömyyttä. Tässä tapauksessa laatu korvaa määrän. Jyväskylän kaupungin kannattaisi järjestää mieluiten yksi kunnollinen tapahtuma kuin monia pieniä huonosti järjestettyjä aktiviteetteja.

Ammatillinen kehittyminen

Koulutuksiin haastatellut työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä. Koulutuksiin kannustetaan osallistumaan ja niiden avulla työ koetaan mielekkäämmäksi. Koulutusten merkitys on korostunut nykyaikana, kun säädökset ja ohjeet muuttuvat jatkuvasti ja uusia parempia toimintatapoja kehitetään. Tutkimuksessa ilmeni, että koulutuksiin osallistuminen on pääasiassa esimiehen harkinnan varassa ja työntekijän omasta halusta kiinni. Koulutustarvetta ei juurikaan muuten mitata.

Ennen koulutukseen osallistumista eräs työntekijä oli osallistunut testaukseen, jossa selvitettiin, millä tasolla osaaminen on ja onko koulutuksesta hyötyä. Tällainen menettely on tavallaan hyväksi. Näin ns. turhilta kouluttautumisilta säästytään, jos työntekijän tiedot ja taidot ovat jo täysin riittävällä tasolla. Toki kertaamisesta ei varmaankaan ole kenellekään haittaa, mutta koulutusten järjestäminen on usein kallista. Tästä johtuen ei kannata lähettää työntekijöitä koulutuksiin, jotka eivät tarjoa heille mitään uutta. Tällainen toiminta on lisäksi Suomen Kuntaliiton toimintamallin mukainen. (Ks. kuvio 1.) Ensin määritellään osaamisen taso ja vasta sitten suunnitellaan koulutukset. Tutkimuksen analyysissä selvisi myös, että päätös koulutukseen osallistumisesta tehdään pitkälti koulutusesitteen perusteella ja haastatellut työntekijät kaipasivatkin yksityiskohtaisempaa kuvausta koulutuksen annista, toteutuksesta ja järjestelyistä.

Ammatillista kehittymistä mahdollistavat myös kehityskeskustelut, joiden järjestelmällinen hoitaminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työntekijän tulee voida kehittyä työssään ja edetä urallaan niin halutessaan. Jyväskylän kaupunki on suuri organisaatio, jossa on monenlaisia ja -tasoisia tehtäviä. Tästä johtuen urakierron ja tehtäväkierron järjestäminen ei pitäisi olla hankalaa. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että kehityskeskusteluita organisaatiossa ei aina hoideta mallikkaasti, ja joissain tapauksissa ne on jätetty jopa kokonaan pitämättä.

Johtaminen ja esimiestyö

Kuten työn alkupuolella todettiin, esimies on työnantajan edustaja, ja siksi varsin usein esimiehen toiminnan nähdään heijastelevan työnantajan toimintaa. Esimiehen tulee kuitenkin tarvittaessa olla myös työntekijöiden edustaja. Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijöiden näkökulmasta esimies on näiden molempien osapuolten edustaja, mikä on hyvä asia. Eräs haastatelluista totesikin hienosti esimiehensä olevan ”ihminen ihmiselle”, mikä herättää luottamusta esimiestä kohtaan ja helpottaa vastavuoroista kommunikointia.

Kunta-alan tulevaisuuden työntekijöitä voidaan toki houkutella kannustavammalla palkkauksella, mutta tärkeämmäksi nousevat muut asiat. Tutkimuksen analyysissä ilmeni, että tärkeämmäksi seikaksi, joka motivoi hakemaan kunta-alan työtä, on työn vakituisuus. Vakituinen työ luo toivottua turvaa suunnitella elämää pitkälle tulevaisuuteen. Näin ollen tutkimus vahvisti käsitystä, että Jyväskylän kaupunkia pidetään turvallisenä työpaikkana myös Jyväskylän kaupungin työntekijöiden keskuudessa. Tosin suurin osa haastatelluista oli vakituudessa työsuhteessa, mikä lähtökohtaisesti lisää työelämän varmuutta.

Toistuvien määräaikaisten työntekijöiden työsuhteiden vakinaistaminen olisi Jyväskylän kaupungilta työnantajana vahva osoitus siitä, että työntekijää arvostetaan. Eräälle tutkimuksessa mukana olleella työntekijällä ei ollut itselleenkaan selvää, miksi hänen työsuhteensa on määräaikainen. Näin ei saisi olla. Työntekijän määräaikaisuudelle pitää olla aina hyvät perustelut ja työntekijän tulee myös tietää ne. Työnantajan tulee olla oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitään kohtaan.

Palkkaus ja palkitseminen

Tutkimuksesta selvisi, että haastatelluilla Jyväskylän kaupungin työntekijöillä on monenlaisia kokemuksia työnantajastaan. Työnantajan toimintaan ollaan sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä. Eniten tyytymättömyyttä herättää perehdyttäminen sekä palkitseminen. Perehdyttäminen oli kuitenkin heidän mielestään parantunut viime vuosina ja perehdyttämiseen on panostettu entistä enemmän. Palkkaa voisi toki saa-

da enemmän, totesi moni haastatelluista. Palkkaa ei oikeastaan voi pitää palkitsemisena, koska se on paremminkin korvausta tehdystä työstä, mainitsi eräs haastatelluista. Silti moni haastatelluista piti rahallista palkitsemista konkreettisimpana tapana palkita.

Tutkimuksen analyysissä nousi esille palkkauksen merkitys motivaatioon. Kunta-alalla ehkä ajatellaan, että palkka itsessään riittää palkkioksi. Tutkimuksessa vahvistui myös se olettaus, että kunta-alan palkkoja ei pidetä Jyväskylän kaupungin henkilöstön keskuudessa täysin kilpailukykyisinä. Työn alkupuolella viitattiin Santamäki-Vuoren (2010) esittämiin muihin seikkoihin, kuten ammatilliseen kehittymiseen ja vaikuttamiseen, joilla kunta voi pärjätä palkkakilpailussa. Analysoinnissa selvisikin, että koulutukset koettiin hyväksi ja hyvin järjestetyiksi. Koulutukset ovat myös mukavia tilaisuuksia, joissa pääsee irrottautumaan hetkeksi omista töistä. Tällä tavoin ajateltuna koulutukset voidaan nähdä myös työntekijöiden palkitsemisena.

Jyväskylän kaupungin tulee panostaa henkilöstölle tarjottaviin etuihin. Suurena organisaationa sillä on mahdollisuudet tarjota yhteistyöyrityksille monia tuhansia potentiaalisia asiakkaita. Näiden yhteistyöyritysten hankinnassa tulee kuitenkin olla johdonmukainen, ja etuja pitää tarjota kaikille kaupungin työntekijöille. On tiedossa, että kaikki Jyväskylän kaupungin työntekijät eivät asu Jyväskylän alueella, mutta suurin osa (62 %) asuu (Anttila 2010). Luonnollisesti suurin osa nykyisistä henkilöstöeduista on myös Jyväskylän keskustan palveluihin. Näin toki tuetaan jyvaskyläläisiä yrityksiä, mutta haittana on, että henkilöstöetuja jää paljon hyödyntämättä niiden työntekijöiden osalta, jotka asioivat muualla kuin Jyväskylän keskustassa. Tutkimuksessa selviää myös, että haastatellut työntekijät eivät aivan olleet tietoisia, millaisia etuja kaupunki työntekijöilleen tarjoaa. Eduista informoidaan pääasiassa intranetin välityksellä, joten tiedottamista on tärkeää kehittää.

Vaikka palkka ei kaupungilla välttämättä ole kaikkein kilpailukykyisin, niin hyvä maine työnantajana ja työn turvallisuus edesauttavat henkilöstöä motivoitumaan ja sitoutumaan. Tutkimuksessakin ilmeni, että tärkeimpiä seikkoja, joita haastatellut työntekijät arvostavat työnantajassaan, on työsuhteen vakituisuus. Vakituisen työn etuna

nähtiin muun muassa se, että tulevaisuuden suunnittelemista on helpompi tehdä, kun on vakituisessa työssä tai virassa.

Jyväskylän kaupunki on suunnitellut tulospalkkauksen käyttöönottoa ja sen jakoperusteita on mietitty ja mietitään edelleen. Tulospalkkaus ei herättänyt haastateltujen työntekijöiden keskuudessa suurta kannatusta. Eniten epäilyä aiheutti se, voiko tulospalkkaus olla reilu niitä yksiköitä kohtaan, jotka eivät varsinaisesti tuota tulosta. Eräs haastatelluista ehdottikin, että tulospalkkion periaatteena voisi olla myös säästöjen tekeminen. Yksikkö, joka kykenee merkittävästi vähentämään kulujaan, olisi oikeutettu tulospalkkioon.

Sisäinen viestintä

Sisäisen työnantajakuvan kannalta sisäinen viestintä on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimuksessa nousi esille, että haastatelluille työntekijöille ei monellekaan ole kaupunki organisaationa kovin tuttu. Jotta työntekijöille voisi kehittyä parempi näkemys organisaatiosta, pitäisi organisaation olla paremmin hahmotettavissa. Tällöin organisaation toiminta kävisi paremmin selville myös ns. ”ruohonjuuritasolla”. Paremmalla perehdyttämällä organisaation tuntemista voidaan lisätä, mutta tärkeää on myös tiedottaminen muutostilanteissa. Työntekijöille saattaa tulla tunne, että muutoksia tulee muutoksen perään, ja oman työn säilymisen puolesta ollaan huolissaan. Tällainen tietämättömyys lietsoo huhuja, mutta jatkuvalla ja tehokkaalla viestinnällä epätietoisuutta voidaan hälventää.

Mielenkiintoista on, että aiemmin työssä mainittu Jyväskylän kaupungin henkilöstöleen teettämän Henkilöstökyselyn (2007) tuloksista ilmeni, että silloinkin henkilöstö oli tyytymätön sisäiseen viestintään organisaatiossa. Etenkin ajantasaisen tiedon saattaminen kaikille koettiin puutteelliseksi. Samansuuntaisia tuloksia ilmeni tässäkin tutkimuksessa.

Jyväskylän kaupunki kehottaa työntekijöitään lomarahojen sijasta ottamaan korvauksen lisävapaapäivinä. Haastatelluista kaikki eivät olleet kuulleet tällaisesta mahdollisuudesta. Uusien käytäntöjen käyttöönotossa on tärkeää, että niistä viestitään te-

hokkaasti kaikille työntekijöille. Ylimääräisten vapaapäivien tarjoaminen voisi olla työnantajan puolelta myös tapa palkita työntekijöitä.

Kuntaliitos

Oma mielenkiintoinen ryhmänsä tutkimuksessa olivat entisen Jyväskylän maalaiskunnan ja entisen Korpilahden kunnan työntekijät, jotka tulivat osaksi Jyväskylän kaupungin henkilöstöä kuntaliitoksen myötä. Tutkimuksessa näiden työntekijöiden mielipiteet hieman erosivat kauemmin Jyväskylän kaupungin palveluksessa olleiden mielipiteistä. Kuntaliitoksesta on toisaalta vielä niin vähän aikaa, että yhtenäistä käsitystä Jyväskylän kaupungista työnantajana ei ole voinutkaan ehtiä muotoutua. Haastatelluista eräs entisen Jyväskylän maalaiskunnan työntekijä totesikin, että ei koe olevansa jyvaskyläläinen muuten kuin työntekijänä.

Kuntaliitos kokonaisuudessaan on ollut suurten muutosten aikaa, mikä saattaa herättää työntekijöissä ristiriitaisia tunteita. Eniten turhautumista aiheuttaa muutostilanteessa se, että työntekijöitä ei informoida riittävästi. Sisäinen tiedotus ja etenkin työntekijöiden ja johdon tapaamiset ovat tärkeässä osassa muutostilanteissa. Nyt kun kaupunki on aloittanut Uuden sukupolven organisaation luomisen ja muutoksia organisaatorakenteissa varmasti tulee, on tähdellistä pohtia, miten hyvällä viestinnällä estetään huhupuheet ja huomioidaan työntekijöiden tarpeet muutostilanteessa.

Sisäinen työnantajakuva

Tutkimusanalyysissä ilmeni myös erittäin mielenkiintoinen seikka, joka on se, että useimmilla haastatelluista oli käsitys siitä, että omalla toiminnallaan he voivat vaikuttaa sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. Työntekijät luovat käytänteitä työyhteisöihin ja pääsevät mukaan vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen, jotka näkyvät suoraan kuntalaisille. Tällä tavoin he vaikuttavat myös ulkoisen työnantajakuvan ja kaupungin imagon luomiseen.

Kun pohditaan sisäisen työnantajakuvan käsitettä, tulee määritellä myös, kenestä puhutaan ja kenen toiminnasta ollaan kiinnostuneita. Käsitteenä sisäinen työnantaja-kuva sai tutkimuksessa uusia merkityksiä. Sisäinen työnantaja-kuva miellettiin enemminkin yksittäisen henkilön käsitykseksi omasta työnantajastaan eikä niinkään koko työyhteisön tai organisaation henkilöstön käsitykseksi. Monikaan haastatelluista ei määritellyt työnantajaansa nimeltä. Työnantajana on Jyväskylän kaupunki eikä yksittäinen henkilö. Kuitenkin Jyväskylän kaupunki on organisaatio, joka ei tee päätöksiä, vaan ihmiset organisaatiossa tekevät päätökset.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Aihetta ei ollut aiemmin Jyväskylän kaupungilla tutkittu, mutta aiemmin pidetyt henkilöstökyselyt antoivat pohjatietoa aiheesta. Toki muissa kunnissa tehtyjä tutkimuksia ja yleisesti sisäistä työnantajakuvaa käsitteleviä teoksia on myös olemassa. Tämä tutkimus on pohjatietoa tuova tutkimus, jota voi jatkossa hyödyntää, mikäli Jyväskylän kaupunki haluaa tarkemmin selvittää henkilöstönsä näkemyksiä työnantajasta.

Aihetta voisi laajentaa siinä määrin, että seuraavaksi tutkittaisiin, mitä mieltä henkilöstö kokonaisuudessaan on sisäisestä työnantajakuvasta. Tämän tutkimuksen perusteella saatujen tulosten hyödyntäminen jatkotutkimuksissa olisi suotavaa. Mukaan voisi ottaa väittämiä, jotka nousevat teemahaastatteluissa. Seuraava tutkimus voisi olla kvantitatiivinen kyselytutkimus, johon mukaan otettaisiin koko Jyväskylän kaupungin henkilöstö. Aiemmin esitelty Hyvä työnantaja -kysely voitaisiin myös ottaa käyttöön kaupungin sisäisen työnantajakuvan selvittämiseksi.

Toisaalta olisi mielenkiintoista selvittää Jyväskylä kaupungin ulkoista työnantajakuvaa ja sitä, miten se eroaa sisäisestä työnantajakuvasta. Kuten työn alkupuolella todettiin, sisäisen työnantajakuvan muodostuttua voidaan alkaa puhua ulkoisesta työnantajakuvasta ja sen kehittämisestä. Ulkoiseen työnantajakuvan selvittämiseksi voisi tehdä tutkimusta jyvaskyläläisten opiskelijoiden ja työelämässä jo mukana olevien mielipiteistä, millaisena kaupungin työnantaja-kuva heille näyttäytyy.

LÄHTEET

- Aloittelijasta senioriksi. 2007. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.12.2010.
[Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomark_kinalaitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomark_kinalaitos/20070912Aloitt/Netti_muistio_8a.pdf).
- Andersson, M. 2009. Jyväskylä katsoo luottavaisena uuteen nousuun. Viitattu 13.10.2010.
[Http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/kirjoituksia_kaupunkipolitiikasta/2009/0414](http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/kirjoituksia_kaupunkipolitiikasta/2009/0414).
- Anttila, P. 2010. Jyväskylän kaupungin lokakuun palkansaajat. Sähköpostiviesti 25.11.2010. Vastaanottaja M. Kostiander.
- Croft, S. & Dalton, J. 2003. Managing Corporate Reputation: The New Currency. Thorogood Publishing. Viitattu 1.12.2010. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 136.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere : Vastapaino, 62.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-27.
- Friedman, S. & Greenhaus, J. 2000. Work and Family – Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices. Oxford University Press. Viitattu 9.10.2010. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Gadwell, C. & Crisp, M. 1989. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Course Technology Crisp. Viitattu 30.12.2010.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.
- Haapakoski, M. & Friman, K. 2009. Säästetään henkilöstömenoissa. Esimiesten palvelusuhdetyöpajat. Power point -esitys. Viitattu 9.12.2010 [Http://aatu.jkl.fi](http://aatu.jkl.fi). Henkilöstöasiat, Palvelusuhdeasiat, Ohjeita esimiehille.
- Hautanen, A. 2007. Jyväskylän kaupungin henkilöstökysely 2007. Loppuraportti.
- Heinonen, J. 2007. Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine – Utopiaa vai realismia? Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö-uutiskirje. Viitattu 27.10.2010.
[Http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Heinonen_230407_uk2.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Heinonen_230407_uk2.pdf).

Henkilöstön palkitseminen. 2011. Jyväskylän kaupungin intranet. Viitattu 17.1.2011.
<https://intra.jkl.fi>. Henkilöstöpalvelut, Henkilöstön palkitseminen.

Henkilöstöstrategia tukee hyvää työnantajapolitiikkaa. 2002. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Viitattu 5.10.2010. <http://www.kuntatyonantajat.fi>.

Hill & Knowlton. N.d. Työnanjakuvan kehittäminen. Viitattu 10.12.2010.
<http://www.hillandknowlton.fi/palvelut/tyonantajakuvan-kehittaminen>.

Hyvä työnantaja -kyselypalvelu. 2010. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 26.10.2010. <https://www.hyvatyonantaja.fi/w4u.asp>.

Ilmarinen, J. 2006. Työtoveri toista sukupolvea. Eteran asiakaslehti 2, 21.

Info ja kartat. 2010. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 1.10.2010.
<http://www.jyvaskyla.fi/info>.

Jalonen, M. 2010. Työnantajakuva on osa kuntakuvaa. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus, 4-6.

Jyväskylän kaupunginhallitus. 2010. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 27.10.2010.
<http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hallitus>.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöraportti 2009. 2009. Viitattu 9.12.2010
<http://aatu.jkl.fi>. Henkilöstöasiat, Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi.

Jyväskylän kaupungin kehitysaallot. Power point -esitys. Viitattu 13.10.2010.
http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet_ja_strategiat/kaupunkistrategia.

Jyväskylän kaupungin organisaatio 1.1.2009. 2009. Viitattu 14.10.2010.
<http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/organisaatio>.

Jyväskylän kaupungin uuden sukupolven organisaatio. 2010. Viitattu 27.10.2010.
<http://www3.jkl.fi/blogit/uso/>.

Jyväskylä-sopimus. 2007. Viitattu 13.10.2010.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/4501_jyvaskyla-sopimus-web.pdf.

Kalstila, M. N.d. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus ja Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 10.9.2010.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimiesopas.pdf.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970-2010). LTA 1. Viitattu 14.11.2010.
http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf.

- Kankaanranta, T. 2008. Factors Influencing Physicians' and Nurses' Labour Supply Decisions (Lääkäreiden ja sairaanhoitajien työn tarjontapäätöksiin vaikuttavat tekijät). Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Terveystaloustiede. Viitattu 30.9.2010. [Http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/vaitokset/2008/2008105.html](http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/vaitokset/2008/2008105.html).
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa – Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, E. 2003. Mielikuva, maine ja julkisuus. Luento-materiaali. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos, Maineenhallinnan erikoiskurssi. Viitattu 27.10.2010. [Http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_1_istunto_karvonen.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_1_istunto_karvonen.pdf).
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi - perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Kietäväinen, T. 2010. Lukijalle. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus, 3.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet – Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus, 68-71.
- Koponen, S., von Bonsdorff, M. & Salminen, H. 2006. Eri-ikäisten sairaanhoitajien kokemat johtamiskäytännöt Keski-Suomen keskussairaalassa. Selvitystyö. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.
- Kortelainen, R. & Möttönen, S. 2010. Uuden sukupolven organisaatio – Valmisteluun liittyvät järjestelyt ja vastuutukset sekä aikataulut. Power point -esitys. Viitattu 27.10.2010. [Http://www3.jkl.fi/blogit/uso/wp-content/uploads/uso/2010/09/jarjestelyt_vastuutukset_aikataulu.pdf](http://www3.jkl.fi/blogit/uso/wp-content/uploads/uso/2010/09/jarjestelyt_vastuutukset_aikataulu.pdf).
- Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. 2002. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.
- Kunta menestyy -tutkimus. 2008. TNS Gallup Oy, STTK:n toimesta. Viitattu 10.12.2010. [Http://www.sttk.fi/File/14185845-6747-4b11-b2a5-9a1cc0bdbcf2/Kunta%20menestyy%20-tutkimus%202008.pdf](http://www.sttk.fi/File/14185845-6747-4b11-b2a5-9a1cc0bdbcf2/Kunta%20menestyy%20-tutkimus%202008.pdf).
- Kuntatyö 2010. Kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi – Kuntajohdon tietopaketti. Viitattu 17.11.2010. [Http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050114095619G.pdf](http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050114095619G.pdf).

Kuokkanen, H. 2008. Sisäiset työnantajamielikuvat: esimerkkiorganisaationa Vaasan kaupunki. Pro gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

L 17.3.1995/365. Kuntalaki. Viitattu 3.1.2011.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365).

Malkki, P. 2011. Henkilöstöjohtaja. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 14.1.2011.

MOT-sanakirjasto. 2010. Viitattu 27.10.2010. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, MOT- sanakirjasto.

Nieminen, K. 2010. Punakynä viuhui – Budjettiesitys lupaa niukkuutta kouluihin ja terveydenhuoltoon. Keski-suomalainen 12.10.2010, 6.

Onnismaa, J. & Terkki-Mallat, M. 2008. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä – valmennusohjelman taustaa ja kriittisiä menestystekijöitä. Viitattu 28.12.2010. [Http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf](http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf).

Pekka, T., Forma, P. & Saarinen, A. 2008. Työhyvinvointi ja työnantajamaine kunta-alalla vuonna 2008. Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 1.12.2010.

[Http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/News_txt/id1360/Tyohyvinvointi_kunta_alalla_2008.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/News_txt/id1360/Tyohyvinvointi_kunta_alalla_2008.pdf).

Pollitt, D. 2007. Recruitment. Emerald Group Publishing Ltd. Viitattu 1.12.2010.

[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Rainio, P. 2010. Mainio metropoli tekee yhteistyötä rekrytoinnissa. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus, 36–40.

Rope, T. 2003. Strateginen markkinointi. Viitattu 12.11.2010.

[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ellibs.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.12.2010

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html), Osio 3.

Santamäki-Vuori, T. 2010. Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus, 24–28.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.

Smith, L & Mounter, P. 2006. Effective Internal Communication. Kogan Page Ltd. Viitattu 12.11.2010. [Http://jamk.fi/kirjasto](http://jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Synonyymisanakirja. 2010. Viitattu 18.10.2010. [Http://synonyymit.fi](http://synonyymit.fi).

Taipale, E. 2006. Julkisorganisaation työnantajakuva luomassa: tarkastelussa tullilaitos. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Viitattu 12.12.2010.

[Http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/11322/abstract.pdf?sequence=1.](http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/11322/abstract.pdf?sequence=1)

Tervola, M. 2010. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 12.11.2010.

[Http://www.tietoviikko.fi/tividuunit/article465169.ece.](http://www.tietoviikko.fi/tividuunit/article465169.ece)

Työn vaativuuden arviointi. 2010. Jyväskylän kaupungin intranet. Viitattu 27.10.2010.

[Https://intra.jkl.fi](https://intra.jkl.fi), Sivistys, Henkilöstö, Palkka ja palvelussuhde, TVA.

Työolobarometri – Lokakuu 2009. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu

10.10.2010. [Http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_netti.pdf).

Uudistuva kuntatyö. 2010. Sisäinen työnantajakuva. Viitattu 30.9.2010.

[Http://www.kuntatyo2010.fi/index.php?id=127.](http://www.kuntatyo2010.fi/index.php?id=127)

Veijonen, K. 2010. Onnistunut rekrytointimarkkinointi – avain osaajien tulokselliseen rekrytointiin. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus, 29–35.

Von Wendt, M. 2010. Vuoden 2010 opiskelijatutkimuksen tulokset on julkaistu! Lehdistötiedote. Viitattu 2.10.2010

[Http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2010/05/20/vuoden-2010-opiskelijatutkimuksen-tulokset-on-julkaistu/.](http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2010/05/20/vuoden-2010-opiskelijatutkimuksen-tulokset-on-julkaistu/)

Åkerman, S. 2006. Farmaseuttien työpaikan valintaan ja vaihtamiseen vaikuttavat tekijät. Projektityö. Kuopion yliopisto. Viitattu 30.9.2010.

[Http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/SatuFarm.pdf.](http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/SatuFarm.pdf)

LIITTEET

Liite 1. Mitkä seikat vaikuttavat työpaikan valintaan?

Tehtävä

Mitkä seikat vaikuttavat työpaikan valintaan? Valitse seuraavista 3 tärkeintä.

työpaikan sijainti/ paikkakunta asuinympäristönä

entuudestaan tuttu organisaatio

työpaikan imago/maine

työpaikkailmoitus

työpaikan houkuttelevuus

tehtäväkuvaus

työsuhteen vakituisuus

mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen

työaikojen joustavuus

työstä saatava palkka

henkilöstön asuntoetu

henkilöstön ruokailuetu

henkilöstön vapaa-ajan edut (liikunta ja kulttuuri)

tuttujen mielipiteet/kokemukset organisaatiosta

oman tai perheen elämäntilanteen muuttuminen

muu, mikä?

Liite 2. Taustatietolomake haastattelua varten

1(2)

Kokemuksia Jyväskylän kaupungin sisäisestä työntantajakuvasta

Kiitos lupautumisestasi osallistua tutkimukseen, joka käsittelee Jyväskylän kaupungin sisäistä työntantajakuvaa ja sen kehittämistä. Sisäisellä työntantajakuvalla tarkoitetaan henkilöstön mielipidettä ja näkemystä työntantajasta. Työn toimeksiantajana on Jyväskylän kaupungin henkilöstöyksikkö.

Tutkimukseen osallistuu 9 työntekijää Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä ja tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelutilanne, jossa haastateltava saa vapaasti kertoa mielipiteensä ja kokemuksensa. Haastattelun teemoina ovat rekrytointi, perehdyttäminen, ammatillinen kehittyminen, palkitseminen, johtaminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Haastattelun ”punaisena lankana” on sisäisen työntantajakuvan kehittäminen.

Haastattelut tehdään luottamuksellisesti, mutta tulosten käsittelyä varten haastattelut nauhoitetaan. Haastateltavan henkilöllisyyttä ei kuitenkaan voida tunnistaa eikä haastateltavan nimeä mainita opinnäytetyössä. Haastattelut kestävät n. 1 tunnin. Haastatteluaika sovitaan kaikkien haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti.

Tämän lomakkeen tarkoituksena on tutustua haastateltavan työhistoriaan ennen haastattelua. Vastaa lyhyesti seuraavalla sivulla oleviin kysymyksiin. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja jäävät vain haastattelijan tietoon.

Jos sinulla on kysyttävää haastatteluun tai tutkimukseen liittyen, ota yhteyttä sähköpostilla tai puhelimitse. Tervetuloa haastatteluun!

Ystävällisin terveisin

Marika Kostander
liiketalouden opiskelija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
sähköposti: marika.kostiander@XXX
puhelin: XXX

Nimi:

Ikä:

Tehtävänimike:

Toimipiste:

Toimipisteen käyntiosoite:

Puhelinnumero:

Oletko esimiesasemassa?

Millainen koulutustausta sinulla on? (suorittamasi tutkinto/tutkinnot, työnantajan tarjoama koulutus)

Millainen on työhistoriasi Jyväskylän kaupungilla? Kirjoita tehtävänimikkeesi ja työvuodet. Esim. sairaanhoitaja vuosina 2003-2010.

Oletko toiminut muissa tehtävissä ennen Jyväskylän kaupungille tuloa? Kirjoita tehtävänimikkeesi, työnantajasi ja työvuodet. Esim. sairaanhoitaja, Muuramen kunta, 2001-2002.

Kiitos vastauksestasi!

**Toimita tämä lomake täytettynä sähköpostin liitteenä osoitteeseen:
marika.kostiander@XXX**

Voit myös tulostaa ja toimittaa lomakkeen postitse osoitteeseen:

Marika Kostiander

XXXXX

XXX XXX

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Rekrytointi ja ajatukset kaupungista

- Mielikuvat Jyväskylän kaupungista ennen/jälkeen
- Odotukset työuran alussa
- Kaupunki organisaationa ja hahmottaminen
- Työnantajakuvan edistäminen työntekijänä

Perehdyttäminen ja työnopastus

- Saatu perehdytys (työyhteisö, käytänteet, organisaatio, palvelualue)
- Tarvittava lisäperehdytys

Ammatillinen kehittyminen

- Työn edellyttämä tutkinto -> ammattitaito
- Työnantajan tarjoama koulutus
- Vaikutusmahdollisuudet työssä?
- Työssä kehittyminen

Johtaminen ja esimiestyö

- Hyvä esimies
- Esimiehen merkitys
- Kehityskeskustelut, hyödyllisyys
- Palaute tehdystä työstä, keneltä
- Urasuunnittelu/ Etenemismahdollisuudet
- Henkilöstömäärän mitoitus (tarpeeksi tekijöitä, liikaa tai liian vähän)
- Ikäjohtaminen
- Sisäinen viestintä (sähköpostit, tiedotteet, kokoukset, kahvihuonekeskustelut)

Palkitseminen

- Tehdystä työstä palkitseminen
- Motivaatiota ja sitoutuneisuuden edistäminen
- Parempi palkitseminen (kannustepalkkaus, bonukset, lisät)

Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen

- Haasteellisuus
- Työnantajan joustavuus (Esim. lapsi sairastuu, lomat, henk. koht. menot)
- Työnantajan tuki
- Sijaisjärjestelyt