



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Tiia-Liisa Käsäkangas

## **Työhyvinvoinnin teemat Vaasan kaupungin henkilöstöraporteissa**

Työhyvinvoinnista viestimällä rakennetaan työnantajamielikuvaa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Tiia-Liisa Känsäkangas		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhyvinvoinnin teemat Vaasan kaupungin henkilöstöraporteissa – Työhyvinvoinnista viestimällä rakennetaan työnantajamielikuvaa		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Heidi Hirsto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	68

---

**TIIVISTELMÄ:**

Työhyvinvoinnin tutkiminen on ajankohtaista, sillä työelämä on jatkuvassa muutoksessa erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ja sotien vaikutuksesta. Työnantajamielikuvan tutkiminen kutsuu sekä tutkijoita, lukijoita että työnhakijoita pohtimaan, mitkä asiat ovat heille tärkeitä organisaatiossa, jossa haluavat työskennellä. Monille on tärkeää, että työhyvinvointiin panostetaan. Työhyvinvointiin panostamisella parannetaan jo itsessään työnantajamielikuvaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen työnantajamielikuva Vaasan kaupungista välittyy henkilöstöraporteissa esiin nousevien työhyvinvoinnin teemojen perusteella. Tutkimuksessa tehdään laaja kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan rakentumisen teorioihin sekä käytetään Guestin tunnistamia työelämän laadun teemoja löytämään työhyvinvoinnin teemoja Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla muodostetaan tarkempi kuva siitä, mitä työhyvinvoinnin osa-alueita Vaasa painottaa organisaatiossaan. Tämä taas antaa lisää tietoa siitä, millä työhyvinvointiin liittyvillä rakennuspalikoilla Vaasan kaupunki rakentaa työnantajamielikuvaansa.

Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista löytyy kaikkia Guestin tunnistamia työelämän laadun teemoja eli työntekijöihin panostamisen, kiehtovan työn tarjoamisen, positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön, työntekijöiden äänen sekä organisaation tuen teemoja. Työntekijöihin panostaminen ja positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö kuitenkin korostuivat molemmissa henkilöstöraporteissa, sillä niihin liittyviä katkelmia on enemmän kuin muihin teemoihin liittyviä. Analyysissa kuvaillaan tarkemmin, mitä tiettyjen aspektien esille nostaminen ja toisaalta nostamisen välttely kertovat Vaasan kaupungista työnantajana. Lisäksi aineistosta nousee esiin turvallisuuden teemoja, kuten esimerkiksi työntekijöiden kokema väkivallan uhka työpaikoillaan. Tästä huolimatta Vaasan kaupungista välittyy kokonaisuudessaan positiivissävytteisen neutraali työnantajamielikuva. Teemat, joita löydettiin, ovat pääasiassa positiivisia tai neutraaleja, mutta turvallisuuteen liittyvä esimerkki on tietenkin negatiivisempi sävyltään. Vaasan kaupungin henkilöstöraportit ilmentävät niitä asioita, joita työnhakijat tavallisesti etsivät työnantajaltaan. Nämä ovat työhyvinvointiin panostaminen, välittäminen, inhimillisuus työntekijää kohtaan, joustavuus sekä hyvät työhyvinvointiin liittyvät työnantajaedut. Nykyorganisaatioilla on isot paineet onnistua siinä, että ne saavat parhaimmat, osaavimmat ja sitoutuneimmat työntekijät itselleen. Vaasan kaupungilla, kuten muillakin organisaatioilla on samanlaiset tavoitteet, ja nämä henkilöstöraportit pyrkivät antamaan Vaasasta työnantajana sellaisen mielikuvan, että potentiaaliset ja Vaasan kaupungille sopivimmat työnhakijat hakevat työpaikkoja.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstöraportti, viestintä, työhyvinvointi, työnantajamielikuva, työhyvinvoinnin teemat, julkinen sektori

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	11
2	Työnantajamielikuvan rakentuminen	14
2.1	Työnantajamielikuva julkisen sektorin organisaatiossa	16
2.2	Henkilöstöraportointi talousviestinnän välineenä	17
2.2.1	Henkilöstöraportin keskeinen sisältö	18
2.2.2	Työhyvinvoinnin sääntely	20
2.2.3	Henkilöstöraportin tarkoitus ja kohderyhmä	21
2.2.4	Henkilöstöraportti osana työnantajamielikuvan rakentamista	22
3	Työhyvinvointi	24
3.1	Henkilöstön hyvinvoinnin ulottuvuuksia	24
3.1.1	Yksilökohtaiset tekijät	26
3.1.2	Voimavarat	28
3.1.3	Ympäristötekijät	30
3.2	Työhyvinvointi ja työnantajamielikuvan rakentuminen	34
3.3	Työelämän laadun viitekehys	37
4	Tutkimuksen tulokset ja analysointi	40
4.1	Työntekijöihin panostaminen	40
4.2	Kiehtovan työn tarjoaminen	43
4.3	Positiivinen sosiaalisen ja fyysisen ympäristö	44
4.4	Työntekijöiden ääni	48
4.5	Organisaation tuki	50
4.6	Työnantajamielikuvan rakentuminen teemojen perusteella	53
4.7	Yhteenveto	55
5	Päätäntö	58
	Lähteet	62

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Aineisto- ja teorialähtöinen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018)	12
<b>Kuvio 2.</b> Psykologisen pääoman ulottuvuudet (Manka ja Manka, 2023, s. 205)	27
<b>Kuvio 3.</b> Voimavaramalli (Christensen, 2009, s. 66; ks. Manka ja Manka, 2023)	29
<b>Kuvio 4.</b> Terveyskulttuurin- ja ympäristön malli (Ostroff ja muut, 2003, ks. DeJoy ja Della, 2014)	33
<b>Kuvio 5.</b> Työhyvinvoinnin kehittämisen talousvaikutukset (Manka ja Manka, 2023, s. 73)	35

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Työelämän laadun viitekehys (Guest, 2017, s. 31)	37
---	----

# 1 Johdanto

Työelämä on ollut monenlaisten muutosten kohteena viimeisen kymmenen vuoden ajan. Manka ja Manka (2023, s. 13) kertovatkin, että nykyään työelämään kohdistuu isoja paineita. Monivuotinen koronapandemia ja yhä edelleen jatkuva Ukrainan sota ovat aiheuttaneet maailmantalouteen niin suuria muutoksia, että nämä muutokset vaikuttavat edelleen työnteon rakenteisiin ja edellytyksiin vaikuttamista. He jatkavat, että yksityiset ja julkiset organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojensa uudistamista sekä hakemaan kilpailuetua sieltä, mistä pystyvät eli nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Eri tieto- ja viestintäteknologiset työvälineet mahdollistavat vuorovaikutteisen työnteon eri puolilta maailmaa (Manka ja Manka, 2023, s. 13). Näillä kaikilla muutoksilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Työterveyslaitoksen sivuston (2024) mukaan työhyvinvoinnin merkitys nykyorganisaatioille onkin erittäin tärkeä. Hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan parempaa tulosta ja on motivoituneempaa sekä sitoutuu organisaatioon paremmin. Page ja Vella-Brodrick (2009, s. 448) esittävät, että työntekijöiden hyvinvointia edistämällä voidaan parantaa organisaation hyvinvointia, mikä ilmenee parantuneessa suorituskyvyssä ja henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisessä. Tämä taas johtaa menestyneempään organisaatioon. Pyöriä (2012, s. 7) korostaa, että organisaation menestys on taloudellisia lukuja monimuotoisempi kokonaisuus. Siihen liittyy työntekijöiden ja organisaation suoriutumisen ja näin ollen myös työhyvinvointi. Järleström ja Luoma (2014, s. 44) huomauttavat, että on tulosten tavoittelu piittaamatta työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta on erittäin lyhytnäköistä.

Työhyvinvointiin panostaminen on myös osa työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvaa voidaan Amblerin ja Barrowin (1996, s. 3) mukaan määritellä sekä työnantajaa että työntekijää hyödyttäväksi toiminnaksi, joka on taloudellista ja myös psykologista. Työterveyspalveluja tarjoavat tahot korostavat henkilöstön hyvinvoinnin ja työnantajamielikuvan välistä yhteyttä. Finla Työterveyden (2024) mukaan työhyvinvointiin panostaminen näkyy positiivisesti työn tuottavuudessa, yrityksen

imagossa, vahvistuneesta työnantajamielikuvasta ja työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon. Strassburger ja muut (2023, s. 271–272) kertovat, että idea työhyvinvoinnin edistämiseen ja erilaisten etujen tarjoamiseen tulevat jo 1960-luvulta ja liittyvät Blaun (1964) sosiaalisen vaihdon teoriaan, *social exchange theory*. Tämä teoria kuvailee työnantajan ja työntekijän suhdetta itsenäiseksi ja toisiaan hyödyttäväksi. Strassburger ja muiden (2023, s. 273) mukaan, työhyvinvoinnin kannalta tärkeiden etujen tuominen esille rekrytoinnissa voi toimia strategisena työkaluna hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi.

Cooper ja Bevan (2014, s. 39) toteavat, että parhaiden ja potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen on kovaa kilpailua. Nykyään kilpailussa parhaista työntekijöistä keskitytään enemmän siihen, mitä työntekijät haluavat työnantajiltaan kuin mitä työnantajat haluavat työntekijöistään. Tehtyjen tutkimusten perusteella on todettu, että hyvän palkan ja uramahdollisuuksien lisäksi työnhakijat kiinnittävät tänä päivänä huomiota organisaation eettiseen maineeseen ja sen mahdollisuuteen tarjota mahdollisimman hyvä työelämän ja vapaa-ajan tasapainon (Cooper ja Bevan, 2014, s. 39). Nykyään organisaatioiden on pidettävä yhä enemmän huolta siitä, että ne takaavat tämän tasapainon henkilöstölleen. Tutkimuksessani selvitetään, tarjoaako Vaasa työnantajana tällaista potentiaalisille työnhakijoilleen henkilöstöraporttinsa perusteella.

Buick ja muut (2024, s. 378) kertovat, että työhyvinvoinnin parantaminen on erityisen tärkeää julkisen sektorin organisaatioille, sillä tutkimusten valossa näyttäisi siltä, että julkisen sektorin organisaatiot eivät ole tavallisesti pärjänneet riittävän hyvin työhyvinvoinnin saralla. Julkisen sektorin organisaatiot voivat jopa vähentää työntekijöidensä työhyvinvointia. Henkilökunnan määrässä tapahtuneet muutokset sekä valtion tekemät budjettileikkaukset, mutta samaan aikaan odotukset siitä, että palvelutaso ja työtahti pysyvät samana, voivat kuormittaa työntekijöitä, mikä heikentää työhyvinvointia. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2003, s. 4) mukaan sekä julkisella- että kuntasektorilla työskentelevät odottavat työhyvinvointinsa ylläpitämistä ja kehittämistä. Lisäksi valtio edellyttää tuloksellista kuntien palvelutoimintaa ja henkilöstöjohtamista.

Yksi tapa, jolla organisaatiot voivat viestiä työhyvinvointikysymyksistä on henkilöstöraportti. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2003, s. 8) mukaan se, että kunnalla on henkilöstöraportti, kertoo siitä, että henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyvinvointiin sekä osaamisen johtamiseen panostetaan jo. Toisaalta henkilöstöraportit tuovat esiin epäkohdat, jolloin niihin on helpompaa tarttua (Kunnallinen työmarkkinalaitos, 2003, s. 8). Ilman epäkohtien esille tuomista, ei voisi korostaa myöskään kaikkia organisaation saavuttamia asioita. Epäkohdista kertominen kuuluu myös organisaatioiden avoimeen viestintään. Esimerkiksi kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2003, s. 8) mukaan ilman henkilöstöraportointia organisaatioiden on helpompaa keskittyä epäolennaisiin asioihin ja tämän tuloksena henkilöstön koulutus jää puutteelliseksi ja osaaminen voi vääristyä. Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajien suosituksen (2021, s. 5) mukaan henkilöstöraportista voi käyttää myös termejä henkilöstökertomus tai henkilöstötilinpäätös.

Työhyvinvointi on yksi toimivan työelämän perusedellytyksistä ja osa työnantajamielikuvaa. Sekin, että ei panosta työnantajamielikuvaansa, on valinta ja vaikuttaa organisaation työnantajamielikuvaan. Kauhasen (2003, s. 14) mukaan henkilöstön tärkeydestä ja työhyvinvoinnista on paljon puhetta organisaatioissa, etenkin julkisesti, mutta arkisissa tilanteissa nämä puheet usein unohtuvat. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen lähtee organisaation sisältä eli henkilöstöjohtamisesta. Järllströmin ja Luoman (2014, s. 49) mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimusala perustuu lisäksi oletukseen siitä, että hyvä henkilöstöjohtaminen johtaa organisaation hyvään kokonaisvaltaiseen menestymiseen. Pyöriä (2012, s. 7) kertoo, että hyvin menestynyt organisaatio on sekä tuottava että huolehtii henkilöstöstään ja kehittää toimintaansa alituisen vuorovaikutuksessa sekä sidosryhmiinsä että ympäröivään yhteiskuntaansa.

## **1.1 Tavoite**

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millainen työnantajamielikuva Vaasan kaupungista rakentuu esille nousevien työhyvinvoinnin teemojen perusteella. Tutkimuskohteenani on Vaasan kaupunki ja sen viestintä. Vaasan kaupunki on vuonna 1606 perustettu suomalainen keskisuuri kaupunki Pohjanmaan rannikolla. Alun perin Suomen

aurinkoisimmaksi kaupungiksi brändätty kaupunki nauttii nyt brändi-ilmeeltään onnellisimman kaupungin ja asukkaiden tittelistä (Wessman ja muut, 2000; Vaasan kaupunki, 2024; Vaasa brändikäsikirja).

Tätä tavoitettani tutkin tutkimuskysymyksillä:

1. Mitä työhyvinvoinnin teemoja henkilöstöraporteista nousee esille?
2. Millainen työnantajamielikuva Vaasan kaupungista rakentuu teemojen perusteella?

Tutkimuksessani tarkastellaan henkilöstöraporteissa esiin nousevia työhyvinvoinnin teemoja ja niistä välittyvää työnantajamielikuvaa. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haen vastauksia siihen, mitkä työhyvinvoinnin teemat nousevat tärkeämmäksi kuin toiset. Näin saan vastauksia siihen, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat tärkeimpiä Vaasan kaupungille. Työnantajamielikuvalla on paljon merkitystä tulevien potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättämisessä sekä vanhojen työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta. Toisella tutkimuskysymyksellä saan vastauksia siihen, millaisena työnantajana Vaasan kaupunki haluaa esiintyä potentiaalisille työntekijöille. Tämän lisäksi haluan ymmärtää, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on työnantajamielikuvaan. Toivon saavani tietoa siitä, miten työhyvinvoinnista viestimällä luodaan tietynlaista työnantajamielikuvaa, joka houkuttelee toivotunlaisia työnhakijoita.

Tutkimastani aiheesta on tehty tutkimusta erilaisista näkökulmista. Watkins ja Smith (2021, s. 58–83) sekä Kissel ja Büttgen (2015, s. 755–777) ovat tutkineet työnantajamielikuvan rakentumista organisaation sosiaalisen median kautta. Potgieter ja Doubell (2018, s. 135–155) tutkivat työnantajamielikuvan ja organisaation maineen suhdetta, kun taas Chhabra ja Sharma (2011, s. 48–60) tutkivat, mitkä organisaation ominaisuudet olivat houkuttelevia vastavalmistuneille johtamisen opiskelijoille ja potentiaalisille työnhakijoille. Chhabran ja Sharman tutkimuksessa huomattiin, että

vahvan työnantajamielikuvan ja todennäköisen hakemuksen jättämisen välillä on merkittävä ja positiivinen korrelaatio. Neetu ja Prachi (2015, s. 634–652) tekivät tutkimuksen, jossa he vertailivat yksityisen ja julkisen sektorin työnantajamielikuvia haastatteleamalla työnhakijoita. He saivat tulokseksi sen, että yksityisen sektorin työpaikat olivat mielekkäämpiä hakukohteita, mutta julkisen sektorin organisaatiot koettiin vakaina sekä työelämää ja vapaa-aikaa kunnioittavina organisaatioina (Neetu ja Prachi, 2015, s. 634). Strassburger ja muut (2022, s. 266–295) tutkivat työnantajamielikuvaa kuvitteellisten työilmoitusten perusteella. Tulokseksi saatiin, että suurinta suosiota saavuttivat työpaikkailmoitukset, joissa mainittiin työnantajan tarjoamat edut liittyen muun muassa työhyvinvointiin. Työnantajien tarjoamien etujen mainitseminen työhakemuksessa voi siis toimia hyvänä merkinä työnhakijoille merkitsemään sitä, mitkä työpaikat ovat houkuttelevia työnantajia.

Tutkimuksessani käytetty aineisto tuo erilaisen näkökulman työnantajamielikuvasta jo tehtyyn tutkimukseen, jota on enimmäkseen tehty sosiaalisen median tai verkkosivujen sisältöä analysoimalla ja haastatteleamalla sekä työntekijöitä että työnhakijoita. Henkilöstöraporteissa esitetään tavallisesti sisäiseen viestintään liittyviä elementtejä kuten esimerkiksi henkilöstö- ja työhyvinvointikyselyitä. Useimmissa kunnissa nämä tiedot ovat julkisia, mikä tekee kuntien henkilöstöraporteista mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Kuntalaiset ja potentiaaliset työnhakijat pääsevät kurkistamaan kuntaan työpaikkana ikään kuin salaisesta, mutta myös hyvin julkisesta oviaukosta.

## **1.2 Aineisto**

Käytän tutkimuksessani aineistona Vaasan kaupungin vuoden 2022 ja 2023 henkilöstöraporteja. Vaasan kaupunki on tuottanut henkilöstöraporteja vuodesta 2016 eteenpäin, mutta rajasin aineistoni vuodesta 2022 tuoreimpaan eli vuoteen 2023 asti. Ajankohtaan ajoittuu myös Covid-19 pandemia, joten henkilöstöraporttiin on voinut saada vaikutteita siitä. Tavoitteeni ei kuitenkaan ole tutkia pandemian vaikutuksia siihen, miten henkilöstö voi ja millaiseksi henkilöstöraportti tätä kautta muotoutuu. Henkilöstöraportti valikoitui aineistoksi, sillä työhyvinvoinnin esillä oleminen on

tutkimukselleni olennaista. Pidän työhyvinvointia olennaisena osana työtäni siksi, että tarkastelen sen vaikutusta työnantajamielikuvan muodostumiseen. Vaasan kaupungin verkkosivuilta löytyy myös tekstiä työhyvinvoinnista, mutta yleistajuisemmassa ja epätarkemmassa muodossa kuin raportissa. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien (2025) mukaan henkilöstöraportti on tärkeä tekstilaji, johon kerätään tietoa henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja jota pidetään tärkeänä johtamisen välineenä.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen (2003, s. 11) mukaan henkilöstöraportteihin kerätään dataa yhden vuoden ajalta, ja se kattaa kunnalle työ- ja virkasuhteessa (palvelusuhteessa), pääsääntöisesti päätoimisessa palvelusuhteessa, olevan henkilöstön. Kunnan kannattaa valita dataa, joka on toiminnan kannalta oleellista, helposti kerättävissä, yksiselitteistä ja jopa valtakunnallisesti vertailukelpoista sekä seurattavissa aikasarjoina. Tämä data voi olla sellaista kuvaavaa dataa, joita kunnan normaalissa toiminnassa syntyy henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan tai työterveydenhuollon tietojärjestelmistä. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien suosituksessa (2021, s. 33–37) luetellaan kaikille kunnille ja hyvinvointialueille suositellut henkilöstöraportin tunnusluvut, jotka tuli ottaa käyttöön vuoden 2022 alusta. Nämä tunnusluvut ovat henkilötyövuosi, henkilöstön ikärakenne, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja henkilöstön osaamisen kehittäminen/koulutuspäivät.

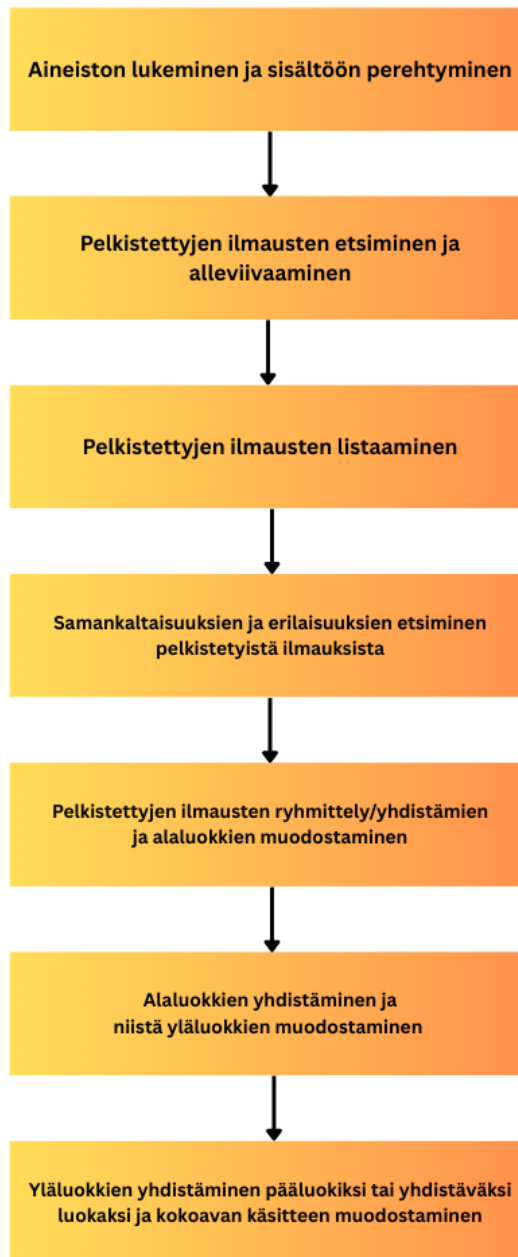
Vaasan kaupungin vuoden 2022 henkilöstöraportissa on 38 sivua ja vuoden 2023 noin 90 sivua. Ne sisältävät myös paljon erilaisia taulukoita sekä kuvitukseen tarkoitettuja kuvia. Jätin sisällönanalyysistä kaikki kuvat ja taulukot pois, sillä keskityn työhyvinvoinnin teemojen kielelliseen rakentumiseen. Molempien henkilöstöraporttien rakenne on sisällysluettelon perusteella sama, toinen on vain pidempi. Molemmista raporteista löytyy johdanto ja viimeisenä osiona loppukaneetti otsikolla: Katse tulevaisuuteen. Johdannon jälkeen nähdään otsikoita kuten henkilöstöohjelman tavoitteiden toteuma, jossa tarkastellaan, mitkä tavoitteet toteutuivat kunakin vuonna. Tämän jälkeen vuorossa on keskeiset muutokset toimialoittain ja henkilöstövoimavarat. Molempiin osioihin liittyy esimerkiksi muutokset henkilöstön määrään. Näiden osioiden jälkeen

vuorossa on työhyvinvointi ja sitten palkkaus ja työaika. Näissä osioissa paneudutaan toimiin, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin, kuten myös lopuissa osioista. Viimeisinä osioina ovat osaava työvoima, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo sekä innovatiivisuus, yhteistoiminta ja viestintä.

### **1.3 Menetelmä**

Tutkimusmenetelmänä hyödynnän laadullista sisällönanalyysiä, jonka perusteella etsin työhyvinvoinnin teemoja henkilöstöraporteista. Analyysissä sovellan Tuomen ja Sarajärven (2018) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita. He kertovat, että sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on alkuperäisdatan pelkistäminen eli redusointi siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset ilmaisut pois. Löytyneet pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konsepteille. Tämän jälkeen Tuomi ja Sarajärvi kertovat, että aineisto klusteroidaan eli samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmiksi. Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Omassa tutkimuksessani tein analyysin seuraavalla tavalla. Luin ensin huolellisesti läpi molemmat henkilöstöraportit. Analysoin raporteista ainoastaan leipätekstiä, enkä lainkaan kuvia tai taulukoita. Tämän jälkeen etsin työhyvinvointiin liittyviä virkkeitä tai ilmaisuja. Tässä vaiheessa käytin värikoodeja muistaakseni, mitä teemaa olen mielessäni hakenut kyseisestä ilmaisusta. Sitten riisin löydetyt virkkeet tutkimukseni kannalta epäolennaisista sanoista ja lauseenvastikkeista. Teemojen etsiminen tapahtuu käytännössä niin, että tein sisällönanalyysin etsien työhyvinvointiin liittyviä sanoja. Työhyvinvointiin liittyvä sanasto löytyi työhyvinvointiin liittyvästä kirjallisuudesta, jota esiteltiin myöhemmin tässä tutkielmassa.



**Kuvio 1.** Aineisto- ja teorialähtöinen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018)

Hyvinvoinnin teemojen analysointiin käytän Guestin (2017, s. 30) työelämän laadun *quality of working life, QWL* viitekehystä. Guestin (2017, s. 22) analyttisen viitekehysten kehittämisen taustalla on ollut huoli työntekijöiden hyvinvoinnista. Guestin mukaan, mikäli työntekijöiden hyvinvointi haluttaisiin ottaa todella vakavasti, olisi kehitettävä viitekehys, joka tarjoaa analyysikeinot juuri siihen. Aiemmin työhyvinvoinnin

viitekehysissä on ollut keskiössä työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi tai jopa sijaan joku muu tekijä, kuten esimerkiksi suorituskyvyn parantaminen (Guest, 2017, s. 22). Käytän tätä viitekehystä työkaluna hyvinvoinnin teemojen löytämiseen Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista. Guest (2017, s. 31) löysi tutkimuksessaan viisi erilaista työhyvinvoinnin käytäntöä, joista puhutaan *teemoina* tästä lähtien. Teemojen ytimessä on tarkoitus parantaa työhyvinvointia: työntekijöihin panostaminen *investing in employees*, tarjota kiehtovaa työtä *providing engaging work*, positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö *positive social and physical environment*, työntekijöiden ääni *voice* ja organisaation tuki *organisational support* (Guest, 2017, s. 31). Kerron Guestin teoriasta enemmän alaluvussa 3.3.

Silloin kun käytössä on teorettinen viitekehys, puhuvat Tuomi ja Sarajärvi (2018) teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee käytännössä samalla tavalla eli aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Eroavaisuudet tulevat esille abstrahoinnissa, jolloin empiirinen aineisto liitetään käsitteisiin. He kertovat, että aineistolähtöisessä teorettiset käsitteet luodaan aineistosta toisin kuin teoriaohjaavassa, jossa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Tutkimuksessani teoriaohjaava ote auttaa löytämään aineistosta työhyvinvointiin liittyvät kohdat ja ryhmittelemään ne. Löydettyjä teemoja tarkastellaan edelleen työnantajamielikuvan rakentumisen näkökulmasta. Esimerkiksi löydetyt teemat voisivat merkitä sitä, että Vaasan kaupungissa on otettu teemoissa keskeiset asiat huomioon, mikä saa Vaasan kaupungin näyttämään potentiaaliselle työntekijälle joko neutraalissa, positiivisessa tai negatiivisessa valossa. Lisäksi mitä tulee työhyvinvoinnin teoriaan tutkimuksessani, työhyvinvointiin liittyvän kirjallisuuden läpikäyminen on tärkeää tutkimuksessani, jotta pystyn osoittamaan lukijalle löytäneeni työhyvinvoinnin teemoja, enkä muihin aihepiireihin liittyviä teemoja.

## 2 Työnantajamielikuvan rakentuminen

Tässä luvussa tarkastelen työnantajamielikuvan määritelmää ja rakentumista aiemman tutkimuksen perusteella. Sen lisäksi kerron siitä, millainen merkitys työnantajamielikuvalla on julkisen sektorin organisaatioissa. Tarkastelen myös julkisen sektorin viestintäsuositusta, raportointia ja henkilöstöraportointia. Kerron lisäksi vielä, millaisia sidosryhmiä julkisen sektorin organisaatioilla voi olla sekä, miten henkilöstöraporttia voi käyttää osana työnantajamielikuvan rakentamista.

Juholin (2017, s. 49) kertoo, että kun organisaatio kiinnostuu siitä, miltä se näyttää muiden silmissä, ollaan tekemisissä imagon ja maineen kanssa, sekä sen, miten näihin voidaan vaikuttaa. Imago -käsitteen historia ulottuu 1900-luvun alkuun, ja se liittyy vahvasti mielikuviin ja vaikutelmiin. Imagon rakentuminen perustuu mielikuvien luomiseen viestinnän keinoin, erityisesti visuaalisin, mielikuviin vetoavin keinoin. Juholinin (2013, s. 228) mukaan arjessamme on paljon puhetta erilaisista imagoista ja brändeistä, ja tämä kertoo siitä, että elämme mielikuvayhteiskunnassa. Juholin (2013, s. 228) jatkaa, että tämä mielikuvien ylitarjonta aiheuttaa sen, että kuluttajat ovat alttiimpia tekemään erilaisia valintoja ainoastaan mielikuvien perusteella. Mielikuvilla on merkitystä, sillä ne voivat ratkaista hyväksytäänkö joku asia tai ei. Organisaation maine voi houkuttaa parhaimpia osaajia työntekijöikseen. Juholin (2017, s. 49) kertoo, että maine liittyy strategiseen johtamiseen. Maine pohjautuu tekoihin, toimintaan, viestintään, suhteisiin ja sidosryhmien tekemiin arvioihin. Mainetta voidaan rakentaa erilaisten kohtaamisten myötä ja se muokkautuu tarinoissa, joita organisaatiosta kerrotaan muualla. Hän jatkaa, että maine voi ennakoida sitä, miten organisaatioon suhtaudutaan työnantajana, liikekumppanina, sijoituskohteena tai yrityskansalaisena. Maineen johtaminen ja rakentuminen liittyy organisaation päivittäiseen toimintaan, tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöistä voi tulla mainelähettiläitä omassa arjessaan.

Ruokolaisen (2020, s. 14–15) mukaan yrityksen brändi on tärkeä, sillä sen täytyy olla asiakkaaseen vetoava. Myös yrityksen tarinat ovat tärkeitä brändin rakentumisessa, sillä ne jäävät mieleen ja herättävät monenlaisia tunteita. Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) toteavat, että brändäyksen alkuperäinen tarkoitus oli erotella fyysisiä tuotteita toisistaan, mutta myöhemmin sitä on käytetty erottelemaan myös esimerkiksi ihmisiä, paikkoja ja yrityksiä. Kun taas puhutaan työnantajamielikuvasta tai -brändäyksestä Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) kertovat, että työnantajamielikuva sisältää ulkoista ja sisäistä mainontaa siitä, mitkä asiat tekevät yrityksestä erilaisen ja houkuttelevan työnantajan. He jatkavat, että työnantajamielikuvan rakentaminen on prosessi, jossa rakennetaan tunnistettava ja uniikki työnantajamielikuva sekä työnantajamielikuvasta konsepti, joka erottelee yrityksen muista yrityksistä. Juholin (2013, s. 240) jatkaa Backhausin ja Tikoon ajatuksia kuvailemalla mielikuvia kokonaisvaikutelmaksi, johon sisältyy paljon erilaista informaatiota tiivistetyssä muodossa.

Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) kertovat, että henkilöstöjohtamisen kirjallisuus kuvailee työnantajamielikuvan rakentumista kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensin yritys luo arvolupauksen *value proposition* – tämä sisältyy itse yrityksen brändiin, ja se voi perustua yrityksen tämänhetkisiin työntekijöihin, työnantajamielikuvaan, organisaatiokulttuuriin, johtamistyyliin tai tuotteisiin. Paynen ja muiden (2017, s. 467) mukaan arvolupaus on strateginen väline, jolla viestitään yrityksen resursseista ja keinoista tarjota asiakkailleen arvomaailmaansa sekä tämän mukaisia tuotteita ja palveluita. Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502–503) jatkavat kertomalla seuraavan vaiheen olevan ulkoinen markkinointi. Työnantajamielikuvan on vastattava yrityksen muuta brändiä, muutoin se ei ole johdonmukainen. Heidän mukaansa viimeinen vaihe on työnantajamielikuvan sisäinen markkinointi. Tämä vaihe on tärkein, sillä tässä vaiheessa yritys näyttää työntekijöilleen pitävänsä lupauksensa arvoistaan, organisaatiokulttuuristaan ja muista eduista ja lupauksistaan. Sisäisen markkinoinnin eli sisäisen brändäyksen ideana on saada aikaan henkilöstö, joka pysyy sitoutuneena asetettuihin arvoihin ja organisaation tavoitteisiin, joita yritys on asettanut.

## 2.1 Työnantajamielikuva julkisen sektorin organisaatioissa

Sataøen ja Wæraas (2015, s. 444) kertovat, että vielä 2010-luvulla julkisen sektorin organisaatioissa oli yhä useammin otettu käyttöön yritysbrändäyksen keinoja. Heidän mukaansa on erityisen mielenkiintoista, miten nämä kaksi erilaista brändäystapaa saadaan yhdistettyä, sillä yritysbrändäyksen taipumus ja halu saada brändi vaikuttamaan uniikilta ja erilaiselta ei oikein istu julkisen sektorin organisaatioihin, kuten esimerkiksi kunnan tai vaikkapa hyvinvointialueen brändäykseen. Ensimmäisessä brändäystavassa eli yritysbrändäyksen ytimessä on erottautuminen ja uniikkisuus, kun taas toisessa eli julkisen sektorin organisaation brändäyksessä tärkeää on pätevyyden ja osaamisen korostaminen. He jatkavat, että koska julkisen sektorin organisaatiot tunnetaan tavallisemmin yhdenvertaisesta palvelusta ja legitimitetistään, ovat nämä kaksi brändäystapaa sen vuoksi ristiriidassa keskenään. Tästä esimerkkinä on pientä kohua herättänyt Verohallinnon 2010-lopulla lanseeraama viestinnän suunta, jossa mainoskampanjoissa otetaan suuria vapauksia moniin muihin valtioiden virastoihin verrattuna. El Kamelin kirjoittaman ja Helsingin Sanomien (2018) julkaisemassa artikkelissa kommentoitiin Verohallinnon uutta viestinnän suuntaa, joka herätti sekä ihastusta että vihaa. Uutta suuntaa kritisoineet nostivat esille juuri legitimitetin sekä valtion viraston arvokkuuden, jota uusi suunta vähensi. Luoma-Aho (2007, s. 128) kertoo, että julkisen sektorin organisaatiot nauttivat korkeiden odotusten ja luotettavuuden maineesta, mutta myös huonolaatuisen palvelun ja byrokraattisten toimijoiden maineesta.

Wæraas ja muut (2015, s. 1284–1285) toteavat, että eritoten kuntasektorin organisaatioiden on noudatettava tarkasti lakia, ja niiden toiminta on tarkkaan säädeltyä. Kunnat kohtaavat monenlaisia haasteita, sillä ne ovat maantieteellisen paikan lisäksi palveluidentuottajia sekä poliittisia instituutioita. Pienimmät kunnat kaukana kasvukeskuksista ovat heikoimmassa asemassa houkutellessaan uusia asukkaita ja työntekijöitä. He jatkavat, että vaikka kunnat eivät ole kilpailuasemassa toistensa kanssa,

löytyy kunnilta kuitenkin asioita, joista ne kilpailevat keskenään, kuten esimerkiksi asukkaista, yrityshankkeista, turisteista sekä hyvistä työntekijöistä.

Keppeler ja Papenfuß (2020, s. 764–765) kertovat, että julkisen sektorin organisaatiot voivat ”signaloida” eri tavoin työntekijän näkökulmasta kiinnostavia asioita, kuten esimerkiksi yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta, työn turvallisuudesta ja organisaatiossa suoriutumisesta. Työnhakijalla voi olla hyvin vähän tietoa yrityksestä, jonne on hakemassa töihin, joten signaalit toimivat työnhakijalle turvallisina merkkeinä hyvästä työnantajasta. He jatkavat, että potentiaaliset työntekijät voivat välittää esimerkiksi seuraavanlaisista arvoista: päästä osaksi organisaatiota, joka tarjoaa julkisia palveluita sekä tarjoaa mahdollisuuden työskennellä muiden ja yhteiskunnan hyväksi (yhteiskuntaan vaikuttamisen signaali), tulla kohdelluksi hyvin, sekä olla töissä paikassa joka on turvallinen ja luotettava (työn turvallisuuden signaali) sekä työskennellä organisaatiossa, joka jakaa samat arvot työsuoritusten suhteen (suoritusorientoitumisen signaali). Nämä signaalit voivat olla esimerkiksi työpaikkailmoituksen lopussa esitettävät erilaiset edut, joita organisaatio tarjoaa tai verkkosivuilla esiteltyt työnantajaedut.

## **2.2 Henkilöstöraportointi talousviestinnän välineenä**

Lambert-Karjalainen (2017, s. 212–213) kertoo, että talousviestintä koskee kaikkia yrityksiä sekä yhteisöjä. Hän jatkaa, että yritysten ja yhteisöjen taloudellinen näkymä ja tila kiinnostavat monenlaisia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi henkilöstöä, sijoittajia, potentiaalisia työntekijöitä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja mediaa. Hänen mukaansa talousviestintä on sisällöltään taloudellista tai taloudellisesta näkökulmasta kiinnostavaa. Hän jatkaa, että talousviestinnän tehtävänä on välittää tietoa siitä, miten joku organisaatio pärjää taloudellisesti (Lambert-Karjalainen, 2017, s. 212–213). Lambert-Karjalainen (2017, s. 236–239) kertoo, että talousviestinnällisestä näkökulmasta yksi tärkeimmistä tuotoksista on vuosikertomus. Vuosikertomus on nimensä mukaisesti kertomus siitä, mitä yrityksessä, organisaatiossa tai yhtiössä on tapahtunut viimeisen vuoden aikana. Hän jatkaa, että monilla yrityksillä on tapana julkaista joitain erillisraportteja vuosikertomuksensa liitteeksi esimerkiksi

ympäristöraportteja ja henkilöstöraportteja, joissa käsitellään syvällisemmin kyseisiä asioita. Niillä halutaan korostaa yritysten arvostusta ja tekoja näillä osa-alueilla (Lambert-Karjalainen, 2017, s. 236–239). Hoffmann ja Strauß (2024, s. 130, 274) vahvistavat tätä tietoa kertomalla, että tavallisesti vuosikertomuksiin lisätään tämä ei-taloudellista informaatiota sisältävä osuus, kuten esimerkiksi henkilöstöraportti. Hän huomauttaa, että uudet EU:n säädökset tähtäävät siihen, että näillä erilaisilla erillisraporteilla olisi tulevaisuudessa samanlainen painoarvo kuin vuosikertomuksella.

### **2.2.1 Henkilöstöraportin keskeinen sisältö**

Viitalan (2009, s. 322) mukaan henkilöstöraportointi ei ole standardoitua toimintaa yritysmaailmassa, joten yrityksillä on mahdollisuus laatia henkilöstöraporttinsa haluamallaan tavalla. Raportointi vaihtelee tämän vuoksi hyvin paljon. Kunta-alalle on kuitenkin laadittu Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien työmarkkinakeskusjärjestön toimesta henkilöstöraporttisuositus säännöllisin väliajoin. Uusin näistä on vuodelta 2021. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien (2024) sivuilla kerrotaan, että henkilöstövoimavarojen tunteminen ja ennakointi kuuluu kuntien strategiatyöhön. Henkilöstöraportti on jokaisen kunnan strategian näköinen. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien sivuston mukaan tärkeää on, että henkilöstötunnusluvut ja niistä raportointi liittyvät tarkasti organisaation tavoitteisiin sekä niiden seurantaan. Tieto henkilöstövoimavaroista toimii perustana henkilöstösuunnittelulle sekä palveluiden tarpeiden järjestämiselle ja niiden mahdollisesti muuttuessa, joten sen vuoksi henkilöstöraportti laaditaan kerran vuodessa.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien sivustolla (2024) täsmennetään, että henkilöstöraportti tehdään, jotta kunta pystyisi arvioimaan muutossuuntia, joilla voi olla vaikutusta henkilöstövoimavaroihin. Suositus henkilöstöraportin laadintaan on tarkoitettu antamaan inspiraatiota tiedolla johtamisen kehittämisessä kunnissa siten, että henkilöstövoimavarat on huomioitu keskeisenä voimavarana, jolla palvelut saadaan toteutettua. Suosituksen mukaan raportissa tulee näkyä neljä aihealuetta, jotka ovat

*osaaminen ja uudistuminen, työhyvinvoinnin johtaminen, johtaminen ja esihenkilötyö sekä tuottavuus ja tuloksellisuus.*

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien (2021, s. 9) suosituksen mukaan henkilöstövoimavarojen tunnuslukujen avulla havainnoidaan ja arvioidaan muutos- ja kehityssuuntia, jotka vaikuttavat henkilöstövoimavaroihin. Tiedot henkilöstövoimavaroista ovat keskeistä dataa toiminnan johtamisen ja suunnittelun kannalta. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien (2021, s. 33) suosituksessa kerrotaan, että yhdenmukainen data helpottaa henkilöstövoimavarojen arviointia ja suunnittelua kuntarakenteiden uudistamisessa ja kuntien välisessä vertailussa sekä yhteistyössä. Kerätty data auttaa myös oman ja ostopalveluina tuotetun palvelun vertailussa.

Alaluvussa 1.2 esittelin kuntien ja hyvinvointialueiden henkilöstöraporttien yhteiset tunnusluvut ja ne ovat henkilötyövuosi, henkilöstön ikärakenne, vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja henkilöstön osaamisen kehittäminen/koulutuspäivät. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien suosituksen (2021, s. 33) mukaan nämä yhteiset tunnusluvut tulivat voimaan vuoden 2022 alusta. Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajien suosituksessa (2021, s. 34–35) kerrotaan, että henkilötyövuosista raportoidaan palkallisesta työpanoksesta. Henkilötyövuodella tarkoitetaan täyden työajan tekevää henkilöä ja hänen koko vuoden työskentelyä. Osa-aikaisen henkilön henkilötyövuodet muodostuvat osa-aikaisuusprosentista (esimerkiksi henkilö, joka työskentelee 50 %, eli puolet työviikosta, koko vuoden saa 0,5 henkilötyövuotta). Ylitöitä ei lasketa henkilötyövuoteen mukaan, vaan joka vuosi voi ”tienata” yhden vuoden riippumatta työmäärästä. Ikärakenne annetaan viiden vuoden välein (alle 30 v., 30–34 v., 35–39 v., 40–44 v., jne.). Palvelussuhteessa olevien ikä lasketaan raportointi- ja syntymävuoden välisenä erotuksena kokonaislukuna ja keski-ikä lasketaan yhden desimaalin tarkkuudella. Vakinaisen henkilöstön osalta vaihtuvuutta ja sisäistä liikkuvuutta raportoidaan erikseen.

### 2.2.2 Työhyvinvoinnin sääntely

Työntekijöiden työhyvinvoinnin osa-alueita suojellaan lailla. Näitä lain osa-alueita ovat esimerkiksi tasa-arvolaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä (myöh. työelämän tietosuojalaki). Näiden lakien huomioon ottaminen tulee heijastua henkilöstöraporttien eri osioissa sekä tietenkin kuntien toiminnassa. Tasa-arvolain 1 §:ssä laissa mainitaan, että lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tällä lailla halutaan myös parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 609/1986, 1 §). Tasa-arvolaissa (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 609/1986, 1 §) lukee myös, että viranomaisten kuuluu kaikessa toiminnassaan edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Erityisesti tulee kiinnittää huomiota ja muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät tasa-arvon toteutumista (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 609/1986, 1§). Tasa-arvolakiin liittyy myös yhdenvertaisuuslaki, joka velvoittaa työnantajaa ehkäisemään ikään, sukupuoleen, uskontoon tai eri väestöryhmään kuulumiseen liittyvää syrjintää sekä tehostaa syrjintää ehkäisevää toimenpiteitä (yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014, 1 §, 5 §).

Työturvallisuuslaissa kerrotaan seuraavaa (työturvallisuuslaki, 738/2002, 1 §): ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä *terveys*, haittoja.” Työturvallisuuslaki (työturvallisuuslaki, 738/2002, 10 §) velvoittaa työnantajan tunnistamaan työn ja toiminnan luonteen huomioiden työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, milloin niihin ei voi tehdä muutoksia tai kuinka paljon niillä on merkitystä työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tähän liittyy myös työturvallisuudenlain (työturvallisuuslaki, 738/2002, 12 §) 12 momentti, jossa työympäristö täytyy suunnitella niin, että siitä ei synny haittoja

terveydellä sekä vaaratilanteita työntekijöille (työturvallisuuslaki, 738/2002, 10 f §, 12 f §).

Työterveyshuoltolain (työterveyshuoltolaki, 1383/2001, 1 §) lain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen sekä varmistamaan työterveyshuollon sisällön ja toteutumisen. Tämän lain tarkoitukset ovat lisäksi edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa (työterveyshuoltolaki, 1383/2001, 1 §). Työelämän tietosuojalaissa (laki yksityisyyden suojasta, 759/2004, 1 §) kerrotaan seuraavaa: ”Tämän lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä.” (laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 759/2004, 1 §).

### **2.2.3 Henkilöstöraportin tarkoitus ja kohderyhmä**

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien sivuston (2024) mukaan henkilöstöraportin tarkoituksena on tukea henkilöstön osaamista ja oppimista sekä taata osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Tukea halutaan myös pysyvyyteen sekä työn tuloksellisuuteen. Henkilöstöraportti on eritoten tarkoitettu työyhteisöjen, johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden käyttöön. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien suosituksen (2021, s. 9) mukaan henkilöstökertomuksen pääasiallisia käyttäjiä ovat ennen kaikkea työyhteisöt, johto ja poliittiset päättäjät. Kunta- ja hyvinvointialueen sivustolla (2025) kuitenkin kerrotaan, että henkilöstöraportti voi toimia kunnan esittelynä potentiaalisille työnhakijoille. Lambert-Karjalainen (2017, s. 236) kertoo, että vuosikertomus, johon liitetään usein henkilöstöraportti, tehdään eritoten analyytikoille, asiakkaille, henkilöstölle, osakkeenomistajille, sijoittajille ja muille sidosryhmille. Nämä sidosryhmät, voivat olla sellaisia ryhmiä, jotka tarvitsevat tietoa yhtiön tilasta tai ovat yhtiöstä muuten kiinnostuneita (Lambert-Karjalainen, 2017, s. 236). Nämä Lambert-Karjalaisen mainitsemat muut sidosryhmät voisivat olla heitä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä esimerkiksi tulevana työnantajana.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajien suosituksen (2021, s. 10) mukaan henkilöstöraportteja käytetään eritoten tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan johtamismallia, jossa laadukasta ja analysoitua tietoa tuotetaan osaksi toimintaa koskevan päätöksenteonprosessia. Nämä tiedot koostuvat tilannetta tai ilmiöitä kuvaavista faktoista, ja näiden tietojen perusteella organisaatio voi ennakoida erilaisia toimenpiteitä ja tapahtumien vaikutusta tulevaisuuteen sekä kehittää omaa toimintaansa. Juholin (2013, s. 426) vahvistaakin tätä näkemystä kertomalla, että työyhteisön sisäinen luotaus ja seuranta ovat eräänlaista kuuntelua, jossa kuunnellaan esimerkiksi omaa toimintaa ja henkilöstöä. Työyhteisössä kytevät tunnelmat ja henkilöstön tuntemusten tietäminen ovat yleisjohtamisen sekä henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä.

#### **2.2.4 Henkilöstöraportti osana työnantajamielikuvan rakentamista**

Dineen ja muut (2019, s. 176) pohtivat, että yritysten omassa kontrollissa olevien brändäyskeinojen avulla yritykset saavat muokattua itsellensä sellaisen brändin, jonka haluavat. He jatkavat, että osittain yritysten käsien ulottumattomissa on kuitenkin se, millainen maine heillä on sekä millainen työnantajamielikuva heistä välittyy. Strassburger ja muut (2023, s. 270) kertovat, että tämän vuoksi rekrytointiprosessin alkuvaiheissa, monenlaisella informaatioilla voikin olla iso merkitys hakijan päätökselle aloittaa hakuprosessi. Organisaatiokulttuurin hyväksi tehdyt toimenpiteet sekä henkilöstöraportin tiedot voivat saada työnhakijan hakemaan kyseistä paikkaa. Tällaisten ominaisuuksien sisällyttäminen organisaation viestintään, esimerkiksi rekrytointiviestinnässä signaloivat hakijalle, että työpaikka on organisaatiokulttuuriltaan sellainen, johon hakija haluaa investoida aikaansa (Strassburger ja muut, 2023, s. 270). Kuntien henkilöstöraportit ovat julkisia asiakirjoja, joita kuka tahansa pääsee lukemaan, milloin haluaa. Potentiaaliset työntekijät voivat myös siis tutkia mahdollisen työnantajansa eli tässä tapauksessa kunnan henkilöstöraportteja ja tätä kautta saada selville, mikäli tämä työpaikka on työnantajamielikuvaltaan mieluinen.

Henkilöstöraportit ovat tavallisesti organisaatioiden verkkosivuilla, jonne laitetaan myös muuta informaatiota potentiaalisille työnhakijoille. Heilmann (2010, s. 137) pohti jo yli vuosikymmen sitten, miten internetillä oli suuri vaikutus 2010-luvun työnantajamielikuvan luomisessa. Organisaatiot ovat käyttäneet verkkosivujaan välittääkseen tärkeää tietoa potentiaalisille työnhakijoille sekä lisätäkseen sisältöä ja ominaisuuksia, jotka korostavat organisaatiossa olevia uramahdollisuuksia. Tato-Jiménezin ja muiden (2019, s. 3) mukaan ennen kuin yritys voi luoda verkkosivut, joilla haluaa houkutella potentiaalisia työnhakijoita, yrityksen täytyy tunnistaa ja analysoida, millaisia työntekijöitä yritys tarvitsee ja haluaa. Tämän lisäksi yrityksen täytyy pystyä houkuttelemaan juuri nämä halutut työntekijät hakemaan yrityksen työpaikkoja. Verkkosivuille laitettu informaatio nousee strategiseksi aspektiksi, sillä nykyään yritykset haluavat houkutella kaikista taitavimmat työntekijät, jotka tuovat yritykselle kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. He kertovat, että yritykset, jotka lisäävät yrityksen tarjoamia työntekijäetuuksia rekrytointiviesteihinsä verkkosivuilleen, houkuttelevat todennäköisemmin etuuksista kiinnostuneita potentiaalisia työntekijöitä.

### 3 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käydään läpi työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia. Luvussa 3.1 käydään työhyvinvoinnin ulottuvuuksia yksilökohtaisista tekijöistä ja voimavaroista aina ympäristötekijöihin. Aihealueina ovat muun muassa onnellisuus, positiivinen psykologia, psykologinen pääoma, voimavarat, terveellinen ja turvallinen organisaatio sekä työn imu. Luvussa 3.3 käsitellään työhyvinvointia työnantajamielikuvan näkökulmasta ja luvussa 3.4 käydään läpi Guestin työelämän laadun viitekehystä.

#### 3.1 Henkilöstön hyvinvoinnin ulottuvuuksia

Sakka ja Ahammad (2020, s. 357) kertovat, että nykyaikaisten johtamiskäytäntöjen mukaan työntekijöiden hyvinvoinnilla viitataan psykologiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Psykologinen hyvinvointi liittyy pääasiassa tyytyväisyyteen omaan työhön ja elämään, fyysinen hyvinvointi terveyteen ja sosiaalinen hyvinvointi liittyy ihmissuhteisiin, yhteisön toimintaan osallistumiseen sekä itsensä hyväksymiseen sellaisena kuin on. Luukkalan (2011, s. 31–32) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä: osaamisesta, vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta. Osaava yksilö saa hallinnan tunnetta osaamisesta, jolloin hänen työstressinsä pysyy pääasiassa myönteisenä asiana ja voimavarat aktivoituvat. Kun yksilö tuntee hallitsevansa tilanteen, tuo se tekemiseen rentoutta ja jaksamista. Luukkala jatkaa, että vaikka yksilöllä olisikin paljon osaamista, vaatimukset saattavat kasvaa liian isoiksi. Työhyvinvoinnin kannalta on parasta, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa.

Työterveyslaitos (2024) määrittelee työhyvinvoinnin olevan työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnan yhteensopivuutta. Työhyvinvointia tarkastellaan usein ongelmien ja työpahoinvoinnin näkökulmasta, joten huomio kiinnittyy siihen, miten tilannetta korjataan (Työterveyslaitos, 2024). Työterveyslaitoksella (2024) muistutetaan, että työhyvinvointi on työntekijän näkökulmasta tärkeää, mutta organisaation näkökulmasta se on

avainasemassa, sillä hyvinvoiva työntekijä suoriutuu tehtävistään ja edistää näin organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Van Loon ja muut (2015, s. 349) kertovat, että julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstön hyvinvointi on tärkeää korkealaatuisen palvelun takaamiseksi. Hyvinvointia voidaan tarkastella positiivisina tai negatiivisina seurauksina työstä, kuten esimerkiksi työtyytyväisyytenä, onnellisuutena, stressinä, kuormittumisena, kireytenä tai työuupumuksena. He jatkavat, että työntekijät, joiden rooleihin kuuluu paljon vastuuta ja vaatimuksia tai joiden toimenkuva on epämääräisempi, voivat kokea työssään helpommin pahoinvointia. Viitalan ja Lehdon (2014, s. 135) mukaan kunta-alalla työntekijöiden hyvinvointia haastavat myös työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus. Työväestön ikääntyminen tuo omat riskitekijänsä. Fyysisen väkivallan uhka on myös valitettavasti läsnä monilla kuntatyöpaikoilla. He jatkavat, että työhyvinvoinnin ongelmat tuottavat lisää kustannuksia, joita aiheutuu lisääntyvistä sairauspoissaoloista ja terveyspalvelujen käytöstä. Lisäksi tämä kaikki heijastuu työprosessien sujumiseen ja sen myötä palvelun laatuun ja työnantajamaaineeseen.

Manka ja Manka (2023, s. 117–118) kertovat, että julkisen sektorin työpaikoilla on tehty paljon edistystä työkyvyn johtamiseen viimeisten kymmenen vuoden aikana. Kuntasektorilla suunnitelmallista tiedolla johtamista tapahtuu pääasiassa suuremmissa kaupungeissa ja kuntayhtymissä, joissa ennakoidaan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä riskejä kartoittamalla esimerkiksi muutostilanteissa tapahtuvia hyvinvoinnin heikentymiä sekä seurataan työkyvyttömyyskustannuksia ja tunnistetaan syitä, mistä nämä ilmiöt johtuvat. He jatkavat, että kuntasektorilla työkykyä tukevat toimintatavat ovat laajalti käytössä. Tämä tarkoittaa, että työkykyä tuetaan (yli 90 % organisaatioista) eritoten varhaisessa vaiheessa aktiivisen tuen toimintatavalla, minkä lisäksi organisaatioissa käydään työterveysneuvotteluita yhä kattavammin.

### 3.1.1 Yksilökohtaiset tekijät

Onnellisuuden tunteella on hyvin suuri merkitys yksilön hyvinvoinnissa työpaikalla. Sakka ja Ahammad (2020, s. 356) kertovat, että hedonisen näkökulman mukaan työntekijöiden onnellisuus on subjektiivista työhyvinvointia tai toisin sanoen psykologista hyvinvointia, sillä se perustuu jokaisen yksilön omiin havaintoihin, arviointeihin ja tunteisiin. Manka ja Manka (2023, s. 105–106) tarkentavat, että antiikin ajan filosofit, kuten Aristoteles, erottelivat toisistaan lyhytkestoisen eli hedonisen onnellisuuden sekä pitkäkestoisen eli eudaimonisen onnellisuuden. Lahatin ja Ofekin (2022) jatkavat, että hedoninen hyvinvointi kuvailee onnellisuutta ja iloa, kun taas eudaimoninen hyvinvointi kuvailee elämän kukoistusta ja tasapainoa, jotka muodostavat merkityksellisen elämän. Hedoninen onnellisuus on hyvän olon tuntemista ja eudaimoninen on toiminnallista hyvinvointia.

Positiivinen psykologia tarkastelee onnellisuutta yhtenä positiivisen psykologian osatekijänä. Day ja Randell (2014, s. 8–9) kertovat, että positiivinen psykologia tarkastelee kolmea toisiinsa liittyviä näkökulmia siitä, miten ihmiset kokevat miellyttävän, hyvän ja merkityksellisen elämän. Miellyttävää elämää kuvaillaan siksi, miten ihmiset kokevat elämässä kaikenlaisia tunteita, hyvää elämää kuvaillaan elämän *flowksi* eli miten yksilön kyvyt kohtaavat erilaisten vaatimusten kanssa, sitä kuvaillaan myös intensiiviseksi keskittymiseksi ja ajan kulumiseksi siivillä. Positiivisessa psykologiassa tarkastellaan myös merkityksellisyyden aspektia. Day ja Randell (2014, s. 8–9) pohtivat, että merkityksellinen elämä on sitä, millä tavoin ihmiset tuntevat hyvinvointia, kuulumista jonnekin, merkityksellisyyttä ja tarkoitusta yksilön elämän eri osa-alueissa. Heidän mukaansa monille on tärkeää löytää työstään jotain arvoa ja merkitystä. Tätä merkityksen hakemista voi kuvailla myös yhteyden luomiseksi itsensä ja työpaikan välillä. Merkityksen luomisella voi olla positiivisia vaikutuksia työntekijöille ja organisaatiolle lisääntyneenä periksiantamattomuutena ja muunlaisena hyvinvointina. Lips-Wiersma ja muut (2023, s. 330, 334) vahvistavat, että merkityksellisellä työllä on positiivista vaikutusta hyvinvointiin. Merkityksellisellä työllä on vaikutusta turvallisuuden tunteeseen sekä autonomiseen toimintaan työssä, joilla on positiivista vaikutusta

työhyvinvointiin. Day ja Randell (2014, s. 8–9) toteavat vielä lopuksi, että organisaatiolle työn merkityksellisyys liittyy myös korkeampaan sitoutumisasteeseen. Tämän lisäksi merkityksellisen työn tarjoaminen on haluttava piirre rekrytointiviestinnässä.

Yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta onnellisuus ja optimismi ovat isoja kokonaisuuksia. Myös psykologisella pääomalla on merkitystä yksilön työhyvinvoinnille. Manka ja Manka (2023, s. 204–205) kertovat, että psykologinen pääoma vastaa kysymykseen ”Kuka olet?”. He jatkavat, että psykologiseen pääomaan liittyy mahdollisuus yksilön kehittyä sellaiseksi kuin haluaa. Psykologisella pääomalla on tutkimuksissa todettu yhteys työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin. Luthans ja muut (2006, s. 11–13) kertovat vielä, että psykologinen pääoma kuvailee yksilön itseluottamusta suorittaa vaikeita asioita, kokemaa optimismia, pitkäjänteisyyttä tavoitteita kohtaan sekä kykyä kohdata ongelmia.



**Kuvio 2.** Psykologisen pääoman ulottuvuudet (Manka ja Manka, 2023, s. 205)

Manka ja Manka (2023, s. 205) jatkavat, että psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista sekä sitkeydestä (ks. Kuva 2). Se voi olla sitoutunut ryhmään, ei pelkästään yksilöön, joten sitä voidaan kehittää myös työyhteisöissä. Psykologista pääomaa on mahdollista kehittää iän myötä, tähän voivat vaikuttaa perimä, kasvatus sekä olosuhteet kuten koulutustaso tai

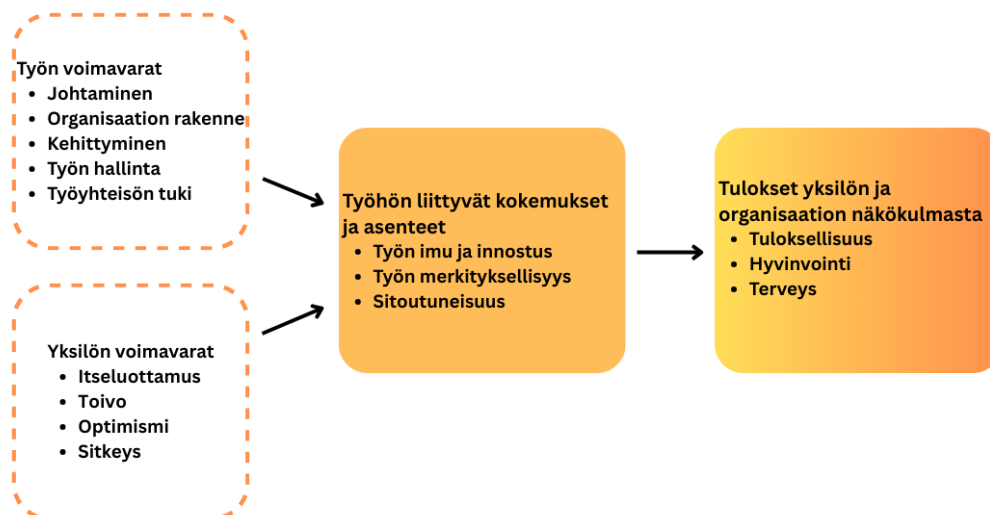
varallisuus. Karatape ja Karadas (2014, s. 1269) kertovat, että työntekijät, jotka omaavat korkean psykologisen pääoman ovat energisempiä, omistautuneempia ja uppoutuneempia työhönsä. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, kun he luottavat itseensä, ovat toiveikkaita ja sinnikkäämpiä. Karatapen ja Karadaksen löydösten mukaan työntekijät, joilla on korkea psykologinen pääoma, omaavat myös henkilökohtaisia resursseja, joista ammentaa esimerkiksi motivaatiota pyrkiä urallaan eteenpäin organisaatiossaan. Nämä työntekijät ovat yleisesti tyytyväisempiä elämään sekä työhönsä.

Onnellisuuden ja energisyyden lisäksi muilla myönteisillä sekä kielteisilläkin tunteilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Manka ja Manka (2023, s. 98) kertovat, että myönteisten tunteiden vaikutusta työpaikan ja yksilön hyvinvointiin on tutkittu paljon. Myönteisyydellä havaittiin olevan seuraavanlaisia vaikutuksia hyvinvointiin: ihmisen kognitiivisen, psykologisen, sosiaalisen ja fyysisen toimintakyvyn laajentaminen ja palautuminen, ihmisten havaintokentän laajentaminen, sosiaalisesti suotuisien käyttäytymisvaihtoehtojen, luovuuden ja uusille kokemuksille avoimuuden lisääntyminen, luottamuksen ja tunnetaitojen lisääntyminen sekä yksilön pitkäikäisyyteen ja terveyteen sekä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaminen. He jatkavat, että myönteisiä tunteita pitäisi olla paljon enemmän kuin kielteisiä tunnekokemuksia, koska kielteisten tunteiden reaktiot ovat voimakkaampia. Kielteisilläkin tunteilla on paikkansa, eikä työyhteisöissä tulisi kieltää kielteisten tunteiden näyttämistä. Myönteisten tunteiden kokeminen on siltikin tärkeämpää, sillä myönteisyys avartaa tarkkaavaisuutta ja lisää onnellisuutta. Tärkeää on myös, että silloin kun kielteisiä tunteita nousee pintaan, että niitä osattaisiin käsitellä rakentavasti.

### **3.1.2 Voimavarat**

Erilaisten riskitekijöiden vastapainoksi voidaan tunnistaa erilaisia voimavaroja, jotka auttavat ihmisiä jaksamaan työarjessa. Manka ja Manka (2023, s. 93) kertovat, että voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Henkilökohtaista stressiä voivat vähentää voimavarat, kuten terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset,

ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Esimerkiksi elämänhallinnan tunteminen voi suojata stressiltä. Ympäristöön liittyviä myönteisiä voimavaroja voivat olla sosiaalinen tuki ja aineellinen perusta, kuten varallisuus. Manka ja Manka (2023, s. 96–97) mukaan työpsykologiassa kiinnitetään nykyään erityistä huomiota työn voimavaratekijöihin. Työhyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä työn voimavaroja ja pahoinvointia voidaan ehkäistä vähentämällä työn vaatimuksia. Hakasen (2009, s. 69) mukaan työn voimavarat ennustavat työn imun lisääntymistä, mikä taas vaikuttaa työsuoritukseen pitkällä aikavälillä. Työn vaatimuksilla on lisäksi negatiivinen vaikutus sekä sitoutumiseen että työsuoritukseen.



**Kuvio 3.** Voimavaramalli (Christensen, 2009, s. 66; ks. Manka ja Manka, 2023)

Manka ja Manka (2023, s. 95–96) toteavat työhyvinvoinnin stressimallien jättävän ulkopuolelle työn, organisaation ja teknologian, mutta myös työntekijän tai työyhteisön aktiivisen toimijuuden. He jatkavat, että stressimallit tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta ja pahoinvointia, eivätkä työhyvinvoinnin positiivisia аспекteja ja voisiko tällä olla yhteys organisaation parempaan tulokseen. Nykyään tutkitaan masennuksen ja stressitekijöiden sijaan myönteistä ajattelutapaa ja onnellisuuden osuutta työhyvinvoinnissa.

### 3.1.3 Ympäristötekijät

Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa yksilöllisten tekijöiden lisäksi ympäristö ja organisaation hyvinvointi. Guest (2017, s. 23) kertoo, että yleiseen hyvinvointiin voi vaikuttaa myös luottamuksen väheneminen tulevaan. Houkutteleva tulevaisuus ja etenemismahdollisuudet ovat tärkeitä aspekteja yksilön hyvinvoinnille. Hän jatkaa, että taloudellisen kasvun hidastuminen, kiihtyneen kansainvälisen kilpailun ja globaalien uhkien, kuten esimerkiksi ilmastonmuutos ja turvallisuuteen liittyvät uhkakuvat vaikuttavat tulevaisuuden näkymään negatiivisesti. Työpaikoilla tämä näky uramahdollisuuksien, työllisyyden ja pitkäaikaisen taloudellisen heikentymän uhkakuvina (Guest, 2017, s. 23). Manka ja Manka (2023, s. 20) kertovat, että työelämän kehityksessä voi olla tulevaisuudessa erilaisia vaihtoehtoja, eikä mikään jatku välttämättä samalla tavoin kuin aiemmin. Erilaiset mahdollisuudet vaikuttavat myös tulevaisuuden työelämään.

Yleisten uhkakuvien lisäksi organisaatiossa voidaan kiinnittää huomiota turvallisuuden tunteeseen ja siihen, mitä se antaa työhyvinvoinnille. Edmondsonin (1999, s. 354) mukaan psykologinen turvallisuus, *psychological safety*, voidaan määritellä tiimin sisällä vallitsevaksi uskomukseksi siitä, että tiimissä voidaan yhdessä ottaa riskejä. Tätä uskomusta ei yleensä tarvitse sopia erikseen, vaan sitä pidetään itsestäänselvyyttenä. Välillä tiimin kesken voidaan sopia yhteisistä pelisäännöistä, eikä se vähennä lainkaan psykologisen turvallisuuden tunnetta. Frazier ja muut (2017, s. 115–116) kertovat, että tällaisessa turvallisuuden ilmapiirissä työntekijät tuntevat, että voivat ilmaista itseänsä ilman merkittäviä seuraamuksia.

Frazierin ja muiden (2017, s. 116) mukaan psykologinen turvallisuus voidaan erotella tarkasti kolmesta siihen liittyvästä, mutta yhtä laajasti tutkituista käsitteistä. Nämä käsitteet ovat psykologinen voimaantuminen *psychological empowerment*, työhön sitoutuminen *work engagement* ja luottamus *trust*. Psykologinen voimaantuminen voidaan määritellä tilanteeksi, jossa työntekijä kokee kontrolloivansa työntekoaan- ja tapojaan. Se koostuu neljästä tajunnantasosta: tarkoituksesta *meaning*,

itseluottamuksesta *self-determination*, pätevydestä *competence* ja vaikutuksesta *impact*. Työhön sitoutuminen liittyy työntekijän kykyyn käyttää henkilökohtaisia resursseja ja energiaa työrooleihinsa- ja tehtäviinsä. Näistä kolmesta käsitteestä psykologinen voimaantuminen ja työhön sitoutuminen liittyvät erityisesti työntekijän tiettyihin työtehtäviin.

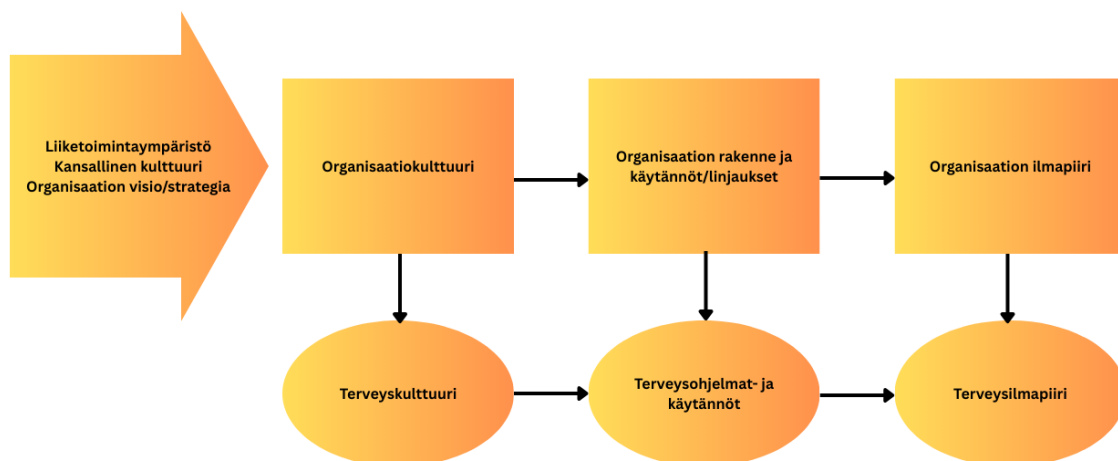
Frazier ja muut (2017, s. 116–117) määrittelevät luottamuksen halukkuutena kohdata toisten tekoja avoimesti. Aivan kuten psykologiseen turvallisuuteen, myös luottamukseen liittyy haavoittuvaisuus ja riskit, joita kohdataan työpaikalla. Edmondson (1999, s. 354) huomauttaa, että luottamuksen tärkeys on huomattu jo pitkään tutkijoiden keskuudessa. Psykologinen turvallisuus sekä sisältää, mutta myös muuttaa henkilöiden välistä luottamusta, sillä se kuvailee tiimissä vallitsevaa henkilöiden välistä luottamuksen kulttuuria ja keskinäistä kunnioitusta. Luottamuksen kulttuurissa työntekijät kokevat voivansa olla oma itsensä. Frazier ja muut (2017, s. 117) erottelee näitä kahta käsitettä toisistaan: luottamus on yksilön itsensä vapaaehtoisesti muita kohtaan haavoittuvaiseksi asettamista, mikä voi saada yksilön eväämään itseltään mahdollisuuden uskoa toisista hyvää. Psykologisessa turvallisuudessa lähtökohtana on se, että yksilö uskoo muiden uskovan tästä itsestä hyvää, vaikka yksilö ottaisi riskejä työtehtävissään.

Turvallisuuden tunteen lisäksi tulee kiinnittää huomiota muihin työhyvinvointia lisääviin toimintatapoihin. Manka ja Manka (2023, s. 114–115) toteavat, että työhyvinvointi ei voi syntyä organisaatiossa itsestään. Sen syntymiseen vaaditaan systemaattista johtamista eli strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. He jatkavat, että työhyvinvoinnin toteutumiselle voidaan asettaa tavoitteita, ja niiden saavuttamista arvioidaan osana organisaation muutakin strategiatyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa kaikki on tavoitteellista, rakenteeltaan joustavaa, se myös kehittää itseään ja siellä turvallista olla töissä. Anttonen ja Räsänen (2009, s. 21) kertovat, että terveessä organisaatiossa on

moniulotteisuutta, joten toimenpiteitä tulisi olla monenlaisia. Tämä tarkoittaa, että toimenpiteiden pitäisi ulottua koko organisaatioon sekä yksilö- että ryhmätasolle.

Kowalskin ja Loretton (2017, s. 2236) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii laajaa henkilöstökäytäntöjen ymmärrystä. Motivoivien henkilöstökäytäntöjen löytäminen on myös tärkeää. Näiden käytäntöjen noudattamisella tai noudattamatta jättämisellä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Manka ja Manka (2023, s. 114–115) kertovat, että hyvinvoivalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että sillä on tulevaisuuden visioita sekä strateginen toimintasuunnitelma tämän vision toteutumiseksi. Myös yksityisellä aivan kuin julkisellakin sektorilla arvot ovat usein hyvin samanlaisia. Näitä arvoja voivat olla esimerkiksi: asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, dynaamisuus, kuluttajalähtöisyys, rehellisyys, luotettavuus ja niin edelleen. Arvot ovat organisaatiolle suunnannäyttäjiä, ja niitä ilmennetään kaikessa toiminnassa.

Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvän organisaatiokulttuurin lisäksi hyvinvointikulttuuri, jotka tukevat toisiaan. Julien-Bellin ja Lammersin (2024, s. 513) mukaan hyvinvointikulttuuri (A culture of wellness, Reed 1981) luodaan muodollisesti (esim. hyvinvoinnin ohjelmat) ja epämuodollisesti (puhuttujen käytäntöjen ja itsestensä huolehtimisen) viestien, mutta kuitenkin tämä kulttuuri on riippuvainen myös työpaikan kommunikoinnista tai retoriikasta työhyvinvoinnin ympärillä. DeJoyn ja Dellan (2013, s. 176) kertovat, että organisaation kulttuuriin vaikutetaan usein ulko- ja sisäpuolelta ja toisaalta organisaation sisäinen kulttuuri vaikuttaa käytäntöihin, rutiineihin ja linjauksiin, joita organisaatiossa harjoitetaan, jotta se saavuttaa operatiivisia päämääriänsä. Organisaatiokulttuuri ja hyvinvointikulttuuri ovat toisiinsa yhteyksissä organisaation kontekstissa.



**Kuvio 4.** Terveyskulttuurin- ja ympäristön malli (Ostroff ja muut, 2003, ks. DeJoy ja Della, 2014)

DeJoy ja Della (2014, s. 177) jatkavat, että kuten kuvioista voidaan nähdä, organisaation terveyskulttuurin (ts. hyvinvointikulttuurin) vaikuttaa organisaation terveyteen liitettyihin linjauksiin ja käytäntöihin. Nämä linjaukset ja käytännöt ovat tärkeitä tekijöitä työntekijöille, kun he muodostavat käsityksiä terveyden merkityksestä organisaatiossa (eli ns. terveysilmapiiri). Hyvinvointikulttuurin tarkastelu eräänlaisena alateemana organisaatiokulttuurille voi helpottaa työpaikoilla työhyvinvoinnin parantamista. He kertovat, että laajamittaisten kulttuurinmuutosten sijaan, huomiota voidaan kiinnittää yksittäiseen terveyden osa-alueeseen, samalla kiinnittäen sen osaksi kokonaisvaltaista organisaatio- ja hyvinvointikulttuuria organisaatiossa.

DeJoy ja Della (2014, s. 177) kertovat vielä, että koska terveellisen organisaation pääpiirteet tiedetään laajasti, voidaan tutkittavaksi otettavan organisaation olemassa olevia terveyteen liittyviä rakenteita ja linjauksia tarkastella ja vertailla niitä olemassa normaaleihin terveellisen organisaation piirteisiin. He jatkavat, että vertailemalla saadaan lista ongelmakohtista, joita voidaan lähteä pala palalta parantamaan. Keskittymällä työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän tarpeidensa arviointiin, muuttuvat tämän listan tehtävät helpommin hallittavaksi. Kun listan tärkeimmät kohdat ovat tunnistettu, on ne toteutettava ottaen huomioon hallitsevan organisaatiokulttuurin ja tehokkaan organisaatioviestinnän periaatteet. Tämän tehtyään organisaatiossa voidaan

seurata johtoa myöten toteutuneita muutoksia ja tehdä systemaattista arviointia muutoksista. He jatkavat, että palautteen saatuaan johto tekee tarpeelliset muutokset, ja ihanteellisessa tilanteessa nämä toimenpiteet parantavat organisaation hyvinvointikulttuuria sekä korostaa hyvinvoinnin merkitystä organisaatiokulttuurissa kokonaisvaltaisesti.

Manka ja Manka (2023, s. 100–101) kertovat tutkijoiden puhuvan työstä innostumisesta nimellä: *work engagement*. Termistä käytetään myös suomennusta *työn imu*. Kanste (2011, s. 755) kertoo, että työn imun voisi määritellä positiiviseksi, tyydyttäväksi ja motivoivaksi työhyvinvoinnin tilaksi, jota voisi kuvailla tarmokkaaksi ja antaumukselliseksi uppoutumiseksi. Manka ja Manka (2023, s. 100–101) kutsuvat uppoutumista flow-tilaksi. Työn imu liittyy työhön sitoutumiseen (ks. kuva 3). Siihen liittyy tuntemukset halusta tehdä parhaansa ja toimia aktiivisesti työssä. He kertovat, että työn imulla vaikuttaisi olevan myös yhteys hyvinvointiin kotona, mikä näkyy parantuneena parisuhteena sekä vanhemmuutena. Työn imuun liitetään usein organisaatioon sitoutuminen. Kansteen (2011, s. 755, 759) mukaan organisaatioon sitoutumista voi kuvailla yksilön samaistumisena organisaatioon, jossa työskentelee. Tällainen sitoutuminen vaatii yksilöltä vahvaa uskoa ja hyväksyntää organisaation arvoja ja tavoitteita kohtaan. Hän jatkaa, että sitoutuminen ja työn imu eroavat toisistaan, mutta ne jakavat piirteitä toistensa kanssa. Työn imulla on positiivista vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen, sillä sitoutumisen nähdään olevan työn imun tulos.

### **3.2 Työhyvinvointi ja työnantajamielikuvan rakentuminen**

Manka ja Manka (2023, s. 73) valottavat, että työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan sekä välittömiä että välillisiäkin talousvaikutuksia, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation menestymiseen. He jatkavat, että työhyvinvointia kehittämällä työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu myös paranevat, ja tämän myötä työhyvinvointi vaikuttaa tuloksellisuuden kasvamiseen. Silloin kun työaika kuluu muuhunkin kuin ongelmien selvittämiseen, ollaan tehokkaita. Organisaation sisäinen osaaminen ja oppiminen kehittyvät, mikä edistää innovatiivisuutta ja se avaa uusia

mahdollisuuksia työn ja asiakaspalvelun kehittämiseksi (ks. kuva 5). He kertovat, että kun henkilöstö on paremmin sitoutunut, on tällä myös positiivista vaikutusta työn laatuun. Kustannustehokkuutta saadaan paremmaksi tuottavuuden ja kannattavuuden lisääntyessä, koska itsearvioitu suorituskyky kasvaa (ks. kuva 5). He jatkavat, että työhyvinvoinnilla on myös vaikutusta työpaikan houkuttelevuuteen, joten organisaation on helpompi saada uusia työntekijöitä (ks. kuva 5).

VÄLITÖN VAIKUTUS	VÄLILLINEN VAIKUTUS	LOPULLINEN VAIKUTUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas työaika</li> <li>• Sairaus ja tapaturmakulut</li> <li>• Työeläkemaksut</li> <li>• Yksilötuottavuus</li> <li>• Työprosessin toimivuus</li> <li>• Kehitystoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn tuottavuus</li> <li>• Työn laatu</li> <li>• Innovatiivisuus ja uudistumiskyky</li> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Työvoiman riittävyys</li> <li>• Työnantajamaie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloksellisuus</li> <li>• Palvelukyky</li> <li>• Maine</li> </ul>

**Kuvio 5.** Työhyvinvoinnin kehittämisen talousvaikutukset (Manka ja Manka, 2023, s. 73)

Park ja muut (2016, s. 61–62) toteavat, että maailman ihailluimmilla brändeillä on maailman tunnollisimmat työntekijät. Yhtiöt ottavat harvemmin brändäyksessään huomioon omat työntekijänsä. He ottavat teoksessaan esimerkiksi voittoa tavoittelemattoman sairaalan Mayo Clinicin, jonka viesti maailmalle on, että he takaavat parhaan hoidon kaikille ikään, ulkonäköön tai tuloihin katsomatta. Mayo Clinic panostaa henkilöstönsä ammattitaitoon takaamalla jatkuvan oppimisen ohjelman. Nämä ohjelmat mahdollistavat Mayo Clinicin työntekijöiden tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Mayo Clinicin työntekijöiden tehokkuus ja ammattimaisuus luo organisaatioon luottamusta ja heidän viestinsä tasavertaisuudesta antaa heistä lämpimän ja välittävän kuvan.

Park ja muut (2016, s. 64–65) täydentävät, että brändin kultivoiminen alkaa missiolauseesta eli *mission statement* ja sen osatekijöistä. Mikäli organisaatio haluaa rakentaa luottamusta, luoda kiintymystä ja kunnioitusta ympärilleen henkilöstönsä keskuudessa, on se vain silloin mahdollista, jos missiolauseessa on mahdollistavia, houkuttelevia ja rikastuttavia piirteitä. Kun yritys tarjoaa oikeasti työntekijöilleen työhyvinvointia edistäviä etuja, saavat ne yhdessä aikaan lisää brändin ihailua ja lujittavat työntekijöiden lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Missiolauseella on erittäin tärkeä rooli ihailun työnantajamielikuvan luomisessa. He jatkavat, että missiolause asettaa organisaation ulkopuoliseen maailmaan ja näyttää muille, mitkä heidän aatteensa ja arvonsa ovat. Se myös tarjoaa laajemman kuvauksen organisaation identiteetistä. Ihmisillä on tarve tuntea kuuluvansa jonnekin, työntekijät ihmisinä tuntevat myös tätä samaa tarvetta. He jatkavat, että hyvällä missiolauseella voidaan saada tätä tunnetta aikaan.

Cooper ja Bevan (2014, s. 40) kertovat monien yritysten mainostavan omilla verkkosivuillaan, että kyseiset yritykset panostavat työelämän ja vapaa-ajan tasapainoon, joustaviin työaikoihin ja työterveyteen. He jatkavat, että tämä osoittaa työnantajien olevan tietoisia potentiaalisten työnhakijoiden olevan huolissaan pitkistä työajoista sekä tavoitteellisuudesta ja tiukoista ”deadlineista”. Organisaatiot, jotka huomioivat nämä huolenaiheet - ja tekevät oikeita muutoksia ollakseen joustavampia ja huolehtiakseen työhyvinvoinnista sen sijaan, että antaisivat vain tyhjiä lupauksia – houkuttelevat huomattavasti enemmän työnhakijoita, joille näillä asioilla on väliä. He toteavat, että huolehtivainen työnantaja ottaa työntekijöidensä hyvinvoinnin tosissaan ja houkuttelee todennäköisemmin hyviä työnhakijoita hakijoikseen. Näiden työnantajien työpaikat täytetään myös nopeammin

Muuttunut organisaatiokulttuuri (globaalit uhat kuten sodat ja pandemiat sekä lisääntynyt etätyö ja suurien ikäluokkien eläköityminen) sekä uusien sukupolvien jalkautuminen työmarkkinoille tuovat muutosta siihen, mitä työnhakijat haluavat houkuttelevalta työnantajalta. Heřmanova ja muut (2024, s. 7, 11) saivat selville

tutkimuksessaan, että Z-sukupolven työntekijät arvostavat lomiam ja vapaapäiviä työhyvinvoinnin etuina ja vähiten he arvostivat työelämä-vapaa-ajan tasapainoa. Tämän tutkimuksen löydös korostaa sitä, että Z-sukupolvi arvostaa vapaa-aikaansa muita sukupolvia enemmän. Depoo ja Hyslova (2024, s. 588) saivat selville tutkimuksessaan, että Z-sukupolvi voi etsiä työpaikaltaan myös uramahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia kehittyä työntekijänä. Manka ja Manka (2023, s. 14) vahvistavat, että Z-sukupolvi pitää tärkeänä vapaa-aikaansa. Nuorten arvostavat myös työtä, mutta sitäkin tärkeämpää on se, kuinka paljon he saavat vapaa-aikaa ja mitä he tekevät vapaa-ajallaan. He kertovat, että lähes 90 prosenttia nuorista haluaa vakaan työpaikan, jossa kaikki työntekijät ovat yhdenvertaisia.

### 3.3 Työelämän laadun viitekehys

Guest (2017, s. 31) kuvailee tutkimuksessaan löytämiään viittä työhyvinvoinnin teemaa, jotka auttavat parantavat huomattavasti henkilöstön työhyvinvoinnin laatua. Guest kutsuu näitä teemoja myös käytänteiksi, joita HR pystyy käyttämään työkaluinaan parantaakseen työelämän laatua organisaatioissa. Guestin teemat ovat työntekijöihin panostaminen, kiehtovan työn tarjoaminen, positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, työntekijöiden äänen kuuleminen ja organisaation tuki. Seuraavaksi esittelen näitä teemoja yksityiskohtaisemmin (taulukko 1).

**Taulukko 1.** Työelämän laadun viitekehys (Guest, 2017, s. 31)

Teemat	Teemoihin liittyvät aihealueet
<b>Työntekijöihin panostaminen</b>	Rekrytointi ja valinta Koulutus ja kehittäminen Mentorointi ja uratuki
<b>Kiehtovan työn tarjoaminen</b>	Työt, jotka on suunniteltu tarjoamaan autonomiaa ja haasteita Tiedon tarjoaminen ja palaute

	Taitojen hyödyntäminen
<b>Positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö</b>	Terveys ja turvallisuus etusijalla Tasavertaiset mahdollisuudet/monimuotoisuuden hallinta Nollatoleranssi kiusaamiselle ja häirinnälle Vaadittu ja vapaaehtoinen sosiaalinen vuorovaikutus Oikeudenmukaiset kollektiiviset palkkio/korkea peruspalkka Työturvallisuusturva/Työllistettävyys
<b>Työntekijöiden ääni</b>	Kokonaisvaltainen kaksisuuntainen viestintä Työntekijäkyselyt Kollektiivinen edustus
<b>Organisaation tuki</b>	Osallistava/tukeva johtaminen Osallistumisen ilmapiiri ja käytännöt Joustavat ja perheystävälliset työjärjestelyt Kehittävä suorituskäytännön hallinta

Guestin (2017, s. 31) mukaan ensimmäinen teema on työntekijöihin panostaminen *investing in employees*. Organisaatio voi parantaa kyvykkyyttään kouluttamalla työntekijöitään ja tarjoamalla houkuttelevan urapolun heille samalla valaen turvallisuuden tunnetta ja itsevarmuutta työntekijöihin, mitkä korreloivat positiivisesti työhyvinvoinnin kanssa. Toinen teema on kiehtovan työn tarjoaminen *providing engaging work*. Hänen mukaansa erilaiset työmahdollisuudet, esimerkiksi taitojen käyttäminen töissä sekä monipuolinen työ parantavat työhyvinvointia.

Kolmas teema on positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö *positive social and physical environment*. Työhyvinvoinnin välillä ja positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön välillä on positiivinen korrelaatio. Positiiviseen sosiaaliseen ja fyysiseen

työympäristöön kuuluu muun muassa työhyvinvoinnin ja turvallisuuden priorisointi, positiivisten sosiaalisten kanssakäymisten tarjoaminen, kiusaamisen ja häirinnän välttäminen, yhdenmukaisen palkitsemissysteemin takaaminen, yhdenmukaisten mahdollisuuksien tarjoaminen kaikille sekä työllisyystakuun tarjoaminen. Guest kertoo, että neljäs teema on työntekijöiden ääni *voice*. Tällä tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa kaksisuuntaista viestintää sekä mahdollisuuksia työntekijöille käyttää ääntään esimerkiksi vastaamalla kyselyihin, mutta myös asianmukaisia kollektiivisen edustuksen muotoja. Myös Loughlinin ja Mercerin (2014, s. 302) mukaan työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon parantaa työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaation suorituskykyä. Guest (2017, s. 31–32) jatkaa vielä viimeiseen teemaan, joka heijastelee organisaation tuen *organizational support* tärkeyttä työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseksi sekä sisältää henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka taasen heijastavat hyvin tunnettuja hyvinvointia ennakoivia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa osallistava, tukeva johtaminen ja organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja muuhun toimintaan (Guest, 2017, s. 31–32).

Guest (2017, s. 34) esittää lopuksi, että organisaatioiden pitäisi tukea työntekijöidensä hyvinvointia pelkästään siksi, että se on eettisesti oikein. Hän myös kertoo, että joka tapauksessa organisaatiot tulevat hyötymään siitä, että panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin, sillä työntekijöiden suorituskyky tutkitustikin paranee sekä kustannukset vähenevät (Guest, 2017, s. 34). Tämä vain vaatii organisaatioilta suurta investointia sekä resurssien osalta että rahallisestikin, mutta maksaa itsensä takaisin vähempinä kustannuksina sekä parempana suorituskykynä.

## 4 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Muistutan vielä lukijaa siitä, mitkä ovat Guestin (2017) viitekehysten teemat lyhyesti. Ensimmäinen teema on työntekijöihin panostaminen, toinen teema on kiehtovan työn tarjoaminen, kolmas on positiivisen, sosiaalisen ja fyysisen ympäristön luominen, neljäs teema on työntekijöiden ääni ja viides teema on organisaation tuki (Guest, 2017, s. 31–32). Seuraavaksi käyn läpi, minkälaisia teemoja Vaasan kaupungin vuosien 2022 ja 2023 henkilöstöraporteista löytyi. Lopuksi analysoin näistä teemoista muodostuvaa työnantajamielikuvaa, joka välittyy potentiaalisille työnhakijoille.

### 4.1 Työntekijöihin panostaminen

Molemmissa henkilöstöraporteissa näkyi työntekijöihin panostaminen isona osuutena muihin teemoihin verrattuna. Tämä heijastelee kirjallisuuskatsauksessa tehtyä läpileikkausta työhyvinvointiin liittyvästä teoriasta ja työhyvinvoinnin huomioimisesta organisaatiossa. Rekrytointi oli osa työntekijöiden panostamiseen liittyvää tematiikkaa analysoimassani aineistossa. Tässä esimerkki (1) siitä.

- (1) Henkilöstön ikärakenne ja vaihtuvuus asettavat haasteita henkilöstön työssä jaksamiseen, rekrytointiin, perehdyttämiseen ja osaamisen hallintaan (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Esimerkissä (1) puhutaan rekrytoinnin yhteydessä vaihtuvuudesta, mikä voi tietyillä aloilla olla työpaikan oloista huolimatta hyvinkin nopeaa. Henkilöstön ikärakenteen mainitseminen on sikäli mielenkiintoista, että tällä voi olla merkitystä potentiaalisille työnhakijoille. Työnhakijat voivat nähdä tässä mahdollisuuden hakea tulevia työpaikkoja, joita syntyy, kun työntekijät jäävät eläkkeelle. Vaihtuvuuden mainitsemisella voi olla negatiivisempi merkitys työnhakijoille, sillä se voi kertoa jotain työstä kunnalla tai johtamisen laadusta. Koulutus ja kehittäminen näkyivät aineistossa myös, tästä kertovat esimerkit (2) ja (3).

- (2) Täydennyskoulutusta on järjestetty erilaisten hankkeiden kautta tulosalueiden henkilöstölle (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).
- (3) Perinteisten koulutusten lisäksi yhä useampi on osallistunut ulkopuolisten tahojen, kuten Työturvallisuuskeskuksen ja Kuntekon järjestämiin webinaareihin ja verkkokoulutuksiin (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Vaasan kaupunki, kuten monet kuntasektorin organisaatiot, korostavat raporteissaan panostusta henkilöstön koulutukseen. Koulutuksella, tai ainakin mahdollisuudella saada koulutusta, on positiivista vaikutusta työhyvinvointiin. Tällä tietenkin säilytetään kaupungin palveluiden taso hyvänä, mikä vaikuttaa asukkaiden tyytyväisyyteen. Vaasan kaupunki osoittaa välittävänsä työntekijöidensä koulutuksesta ja osaamisesta tarjoamalla mahdollisuuksia kouluttautua. Tämä on selvästi tärkeä työhyvinvoinnin aspekti Vaasan kaupungille. Muutamissa teemaan liittyvissä katkelmissa puhuttiin työntekijän ohjauksesta tai mentoroinnista. Tämä näkyy esimerkissä (4) ja (5).

- (4) Kaupungin tavoitteena on, että käytyjen lähtökeskustelujen määrä ja koettu hyödyllisyys nousevat kumpikin 100 %:iin (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).
- (5) Työnohjausta tarjottiin sekä esihenkilöille että työyhteisöille (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkissä (4) pohditaan irtisanoutumiseen liittyviä asioita, koska puhutaan lähtökeskusteluista, mutta tuohonkin tilanteeseen liittyy ohjaava ote. Hyvässä lähtökeskustelussa käydään läpi asioita, joista työntekijä suoriutui hyvin ja niitä, joissa hän suoriutui heikommin. Organisaatiosta lähtevä työntekijä voi ottaa opiksi seuraavassa työpaikassaan. Tämä taas ilmentää sitä, että työntekijöistä pidetään huolta uran alusta aivan loppuun saakka. Kun taas esimerkissä (5) kerrotaan Vaasan kaupungilla konkreettisesti tarjotusta mahdollisuudesta saada työnohjausta kaikille, niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Raporteissa kerrottiin myös, kuinka Vaasan kaupungilla käytetään mentorointia hyväksi perehdytysvaiheessa. Tämä tulee esiin hyvin seuraavissa esimerkeissä (6) ja (7).

- (6) Mentorointi ja työnohjaus ovat olleet käytössä henkilöstön kehittämisen välineinä Vaasan kaupungilla henkilöstöpalvelualueen koordinoimina jo vuosia (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).
- (7) Suosituksena on, että varsinkin johto- ja esihenkilötehtävissä käytettäisiin mentorointia ammatillisen kehittymisen tukena (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Molemmissa henkilöstöraporteissa puhuttiin mentoroinnista, jonka jatkuvuutta Vaasan kaupunki korostaa esimerkiksi esimerkissä 6 (*jo vuosia*). Viitalan ja muiden (2018, s. 108) mukaan kunta-alalla tulisi lisätä osaamisen kehittämisessä lähellä työtä tapahtuvaa osaamisen kehittämisen keinoja, kuten mentorointia tai työkiertoa. Aineistossa mainittiin, että etenkin esihenkilöillä tulee olla perehdytysvaiheessa aina mentori. Vaasan kaupunki korostaa mentorointia toimintatapana, sillä näin Vaasan kaupunki kertoo, että välittää työntekijöidensä osaamisesta. Etenkin esihenkilöiden koulutus on nostettu esille useaan otteeseen, mikä kertoo siitä, että hyvään johtamiseen panostetaan. Toisaalta Vaasan kaupungin henkilöstöraportissa näkyy myös puutteita työn turvallisuuteen panostamisessa, sillä osassa kunta-alan työpaikoista koetaan välillä väkivaltaa, kuten esimerkistä (8) käy ilmi.

- (8) Väkivalta työntekijöitä kohtaan on edelleen lisääntynyt. Tämä tulee ilmi erityisesti perusopetuksessa ja varhaiskasvatuksessa (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Tämä ilmiö on tuttu lähes kaikissa kunnissa ympäri Suomen. Viitala ja Järnlström (2014, s. 135) kertovat, että kunta-alaa varjostaa usein sekä henkisen että fyysisen kuormittavuuden viitta, mutta myös väkivaltaa koetaan ajoittain. Väkivaltaan työpaikoilla tulee puuttua aina. Koulutus ja muut toimenpiteet auttavat hiukan, mutta jotain muita keinoja tulisi keksiä, sillä väkivallan kokemuksilla on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin.

Vaasan kaupunki ottaa tämän ongelman esille raporteissaan, sillä se on riittävän merkittävä, että sitä ei voisi jättää pois, mutta toisaalta myös niin vaikeasti käsiteltävä

aihe, että siitä ei mainita kuin kappaleen verran. Raporteissa mainitaan, millaisia toimenpiteitä Vaasan kaupunki on ottanut ehkäistäkseen väkivaltaa, mutta koska väkivalta on edelleen ongelma, nämä toimenpiteet eivät ole ilmeisesti riittäviä. Vaasan kaupunki ei piilotele tätä ongelmaa, mutta ei myöskään avaa aihetta suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tämä voi saada Vaasan kaupungin vaikuttamaan hieman kylmemmältä työnantajalta kuin sellaiset, jotka pureutuvat ongelmaan syvemmin. Tähän ongelmaan tulisi pureutua enemmän, jotta sen saisi kitkettyä pois. Tulisi pohtia juurisyitä sekä pohtia, millä tavoin voitaisiin viestiä, jotta tätä ongelmaa käsiteltäisiin organisaation lisäksi asianomaisten keskuudessa.

## 4.2 Kiehtovan työn tarjoaminen

Kiehtovan työn tarjoamisen teemaa esiintyi aineistossa vähiten kaikista viidestä teemasta. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstöraporteissa ei tavallisemmin kuvailla henkilöstön työtehtäviä. Työn kiehtovuutta ei nähdä tässä raportissa henkilöstö- tai työhyvinvointiasiana. Guestin mukaan kiehtovalla työllä voi olla positiivista vaikutusta työntekijän hyvinvointiin, sillä se voi tarjota pitkävaikutteista onnellisuutta (Day ja Randell, 2014, s. 8–9; Lips-Wiersma ja muut, 2023, s. 330, 334). Aineistosta löytyi ainakin yksi esimerkki (9), joka ainakin jollakin tasolla liittyy henkilöstön työtehtäviin.

- (9) Tavoitteemme on olla vetovoimainen työnantaja ja mikä tärkeintä: tähtäämme siihen, että meillä jokainen voi tehdä merkityksellistä työtä ja löytää oman paikkansa loistaa (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Esimerkissä (9) näkyy, kuinka kaupunki haluaa tarjota työntekijöilleen merkityksellistä työtä sekä mahdollisuuden tehdä työtä, josta saa itsevarmuutta ja jossa kokee olevansa hyvä. Kuten aiemmin sanottu merkityksellisen työn tekemisellä on vaikutusta pitkävaikutteiseen onnellisuuteen sekä työhyvinvointiin (Day ja Randell, 2014, s. 8–9; Lips-Wiersma ja muut, 2023, s. 330, 334). Tämän teeman uupuminen raporteista herättää tietysti kysymyksiä. Ainakin he kuvailevat haluavansa tarjota merkityksellistä työtä. Kunnalla työpaikat sijoittuvat Vaasan kaupungin henkilöstöraportin mukaan suurimmaksi osaksi sivistystoimen tulosalueelle. Sivistystoimeen kuuluvien työpaikkojen

kuvaileminen voi olla vaikeaa tai se on sellaista, joka ei välttämättä kuulu henkilöstöraporttiin. Julkisesti näkyvässä henkilöstöraportissa voisi näkyä oikeita työntekijöitä ja heidän työtehtäviään esimerkkinä siitä, millaista työtä Vaasan kaupungin organisaatiossa oikeasti tehdään. Tämä voisi tehdä henkilöstöraporteista inhimillisemmän tuntuisen, pelkät numerot tai asioiden sanoittaminen voivat toimia huonommin samaistuttavina piirteinä.

### 4.3 Positiivinen sosiaalisen ja fyysisen ympäristö

Mankan ja Mankan (2023, s. 127–128) mukaan fyysisen työympäristön vaikutukset työhyvinvointiin ovat päivänselviä, siksi tuleekin ensin korjata työympäristön ongelmat. He jatkavat, että tätä vaatii työturvallisuuslakikin, joten kaikilla työpaikoilla tulisi olla työsuojelun toimintaohjelma (Manka ja Manka, 2023, s. 127–128). Positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö näkyi Vaasan kaupungin henkilöstöraporteissa monipuolisesti. Terveys ja turvallisuus ovat osa Vaasan kaupungin työhyvinvoinnin kehittämistä, se näkyy seuraavissa esimerkeissä (10) ja (11).

(10) Kaupungilla on oma Vireä Vaasa-terveysliikuntaohjelma, joka tarjoaa monipuolista liikuntaa niin naisille kuin miehille, liikuntaa aloitteleville ja aktiivisillekin kuntoilijoille (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

(11) Tulosalueilla ja yksiköissä jatkettiin vuonna 2022 aloitettua työn ja työympäristön vaarojen ja haittojen arviointia, sekä tehtiin enenevässä määrin turvallisuushavaintoja Safety Manager -ohjelmalla (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Aineistosta käy ilmi, että Vaasan kaupunki haluaa panostaa työntekijöidensä terveyteen tarjoten monipuolisia liikuntamuotoja työntekijöilleen, kuten esimerkiksi (10) käy ilmi (*oma Vireä Vaasa-terveysliikuntaohjelma*). Vaasan kaupunki panostaa myös turvallisuuteen monitoroimalla mahdollisia turvallisuudelle haitallisia asioita (tehtiin enenevässä määrin turvallisuushavaintoja). Kuten aiemmin jo mainittiin, työntekijän turvallisuutta ja terveydestä huolehtimista säätelee lakikin (Manka ja Manka, 2023, s. 128). Terveystä ja turvallisuudesta huolehtiminen liittyvät vahvasti työntekijän

hyvinvointiin työpaikalla. Terveiden elintapojen ja turvallisuuden mainitseminen kertoo, että Vaasan kaupungille nämä asiat ovat tärkeitä. Ne kuuluvat kunnan arvoihin. Kunta tarjoaa terveyspalveluita työntekijöilleen, mutta varmasti myös odottaa, että näitä käytetään. Vaasan kaupunki hyötyy siitä, että työntekijät pysyvät terveempinä pitkään, sillä se vähentää esimerkiksi sairauslomia ja niiden pituutta. Arvon esille tuominen ei ole siis ainoastaan hyväntahtoisuuden osoitus, vaan myös osittain toteamus, jolla halutaan, että nykyiset työntekijät huomaavat jo tarjotut palvelut. Turvallisuudesta puhutaan lisää myös myöhemmin.

Tasavertaisuudella ja monimuotoisuuden huomioimisella osoitetaan organisaation ottavan huomioon kaikenlaisia työntekijöitä. Tällaisilla teoilla voi olla yhteys empatiaan sekä turvallisuuden tunteen luomiseen. Tasavertaisuus ja monimuotoisuus näkyvät aineistossa, siitä on myös muutama esimerkki (12), (13) ja (14).

(12) Kaupungin keskitetyssä henkilöstökoulutuksessa sekä työyhteisöviestinnässä on monimuotoisuus vakioteemana (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

(13) Henkilöstön tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta seurataan säännöllisesti työhyvinvointikyselyssä, kehityskeskusteluissa ja henkilöstöraporteissa. Työhyvinvointikyselyssä kysytään henkilöstön kokemuksia oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

(14) Henkilöstöohjelma sisältää työsuojelun toimintaohjelman ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman sekä niihin liittyvät keskeiset toimenpiteet (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkistä (12) käy ilmi, että Vaasan kaupunki myös kouluttaa henkilöstöään huomioimaan monimuotoisuuden, mikä kertoo siitä, millä tavalla Vaasan kaupunki käsittelee monimuotoisuutta aiheena. Se asettaa itsensä empaattisesti käyttäytyvien organisaatioiden joukkoon, jotka eivät kaihda kantaa vastuuta esimerkkinä olemisesta muille kaupungeille ja kuntayhtymille. Esimerkeistä (13) ja (14) näkyy, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat Vaasan kaupungille tärkeitä asioita, jotka kuuluvat sekä toimintaan että seurattaviin aspekteihin organisaatiossa (*Työhyvinvointikyselyssä kysytään*

*henkilöstön kokemuksia oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta*). Ne ovat myös lakisääteisiä arvoja, joita jokaisen organisaation tulee noudattaa. Tähän liittyy turvallisuuden tunteen kokemista, millä on positiivista vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Myös Z-sukupolven työmarkkinoille tultua on huomattu, että tämän sukupolven edustajat arvostavat entistä enemmän yhdenvertaista kohtelua. Tämä voi johtua muuttuneista aatteista hyväksyvämpään suuntaan esimerkiksi sukupuolenmonimuotoisuuteen liittyen. Nuoremmat sukupolvet kaipaavat sitä, että saavat tulla työpaikalle omana itsenään.

Seuraava positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön -teemaan liittyvä aihe liittyy myös työntekijöiden turvallisuuteen. Kiusaaminen ja häirintä liittyvät väkivaltaan, ja näille ongelmille ei pitäisi olla tilaa missään paikoissa maailmassa. Kaikkialta, kuten esimerkiksi työpaikoilta ja kouluista, löytyy väkivaltaan rinnastettavissa olevaa kiusaamista ja häirintää. Seuraava esimerkki (15) kertoo, miten Vaasan kaupunki näkee asian.

(15) Vaasan kaupunki työnantajana ei hyväksy minkäänlaista epäasiallista kohtelua tai häirintää, ja kaupunki työnantajana pyrkii ennaltaehkäisemään epäkohtia ohjeilla ja neuvoilla sekä puuttumaan välittömästi epäasiallisen kohtelun ilmoituksiin (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Kiusaamis- ja häiriköintitapaukset liittyvät vahvasti henkilön perusturvallisuuden tunteeseen. Vaasan kaupunki vakuuttaa tekevänsä kaikkensa estääkseen tällaisia tapauksia tapahtumasta ja mikäli niitä tapahtuu, niihin puututaan välittömästi. Muutos vaatii suurempia ponnisteluja aivan valtakunnan tasolta lähtien. Yksilötasolla perheiden kesken tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten kohtelee muita ihmisiä ja opettaa jo päiväkodissa empatian tärkeyttä. Se, miten Vaasan kaupungilla kerrotaan, että se ei hyväksy minkäänlaista epäasiallista kohtelua tai häirintää, kertoo, että asia on tärkeä. Siitä puhutaan kuitenkin vähän. Tämä voi johtua siitä, että epäasiallista kohtelua ei tapahdu juurikaan Vaasan kaupungilla tai että asiaa halutaan hieman peitellä. Toki on myös mahdollista, että työntekijät vastaavat työhyvinvointikyselyihin ajoittain

epärehellisesti, mikä vääristää tuloksia. Sosiaalisesta vuorovaikutuksesta mainitaan joitakin tapauksia, niistä esimerkkinä (16) seuraava katkelma.

(16) Esihenkilöille järjestettiin aamukahvitilaisuuksia, joissa oli aiheina mm. työkyky- ja mielenterveyden johtaminen sekä erilaisten ihmisten johtaminen (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Järjestetyt sosiaaliset kanssakäymiset ikään kuin pakottavat henkilöitä olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tällaisista tilaisuuksista voi olla hyötyä sellaisille esihenkilöille, joiden on vaikea puhua alaistensa kanssa vapaamuotoisemmissa tilanteissa (esimerkiksi kahvitaulla) vaikkapa omista työpaineistaan. Järjestetyt tilaisuudet (esimerkiksi esihenkilöiden aamukahvitilaisuudet) voivat avata mielen vapaammalle olemiselle ja mahdollisuudelle jakaa työmurheitaan omien kollegoidensa kanssa. Vapaammista tilaisuuksista ei ollut mainintaa (esimerkiksi kahvi- tai lounastauoista), mutta näillä on tärkeä asema työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Kahvi- ja lounastauoilla voi puhua vapaa-ajan asioista ja luoda yhteyksiä työkavereihin aivan toisella tasolla kuin töitä tehdessä. Henkilöstöraporteissa ei useinkaan mainita näitä arkisia, mutta työhyvinvoinnille tärkeitä tilaisuuksia. Se, että tällaiset aamukahvitilaisuudet ovat nostettu esille kertoo, että niitä pidetään tärkeinä työhyvinvoinnin elementteinä niin esihenkilöille kuin muullekin henkilöstölle. Oikeudenmukaisesta palkkauksesta kerrotaan jonkin verran sekä millaisia muutoksia tähän on tulossa Vaasan kaupungilla, kuten huomataan seuraavasta esimerkistä (17).

(17) Kaupungin tavoitteena on, että samasta tai samanarvoisesta työstä tulee maksaa sama palkka (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Oikeudenmukaisella palkalla taataan se, että työntekijä kokee saaneensa juuri sen palkan, mitä työstään ansaitseekin. Esimerkistä (17) huomataan, että Vaasan kaupunki pyrkii tekemään organisaatiostaan tasa-arvoisesti palkatun. Tämä heijastelee heidän henkilöstö- ja toimintaohjelmassaan olevia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia, joka myös välittää samaa sanomaa eli sitä, että Vaasan kaupunki haluaa taata kaikille sukupuoleen, syntymäpaikkaan tai ikään katsomatta samanlaista kohtelua. Manka ja

Manka (2023, s. 149) kuitenkin muistuttavat, että palkan suuruus on harvemmin kaikkein tärkein asia työntekijälle, vaan se, että työssään pääsee onnistumaan ja tuntemaan oman osaamisensa. Työllisyyteen liittyvää raportoinnista oli vain muutamia katkelmia, joista valitsin tällaisen esimerkin (18).

(18) Vuonna 2021 Vaasan kaupungilla oli auki 792 työpaikkaa, joista 563 oli vakituisia toimia (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Henkilöstöraporteissa puhutaan työllisyydestä yleensä lukuina. Esimerkissä (17) oli enemmän tekstiä, sen lisäksi se paljastaa, millaisia työpaikkoja Vaasan kaupungilla oli haettavana ja kuinka paljon vuonna 2021. Tämä kertoo Vaasan kaupungin silloisesta työllistämiskyvystä sen, että sillä oli mahdollisuus palkata työntekijöitä vakituisiin toimiin melko hyvin. Tällä voi olla merkitystä esimerkiksi potentiaaliselle työnhakijalle. Näistä luvuista näkee, milloin on palkattu ja miten paljon. Tämä voi toimia signaalina hakea työtä tai pitää silmällä työpaikkoja juuri kyseiseltä organisaatiolta. Työllistymisen esille nostamisella voi olla toinenkin merkitys: sillä voidaan haluta kertoa, että organisaatiossa viihdytään pitkään ja vaihtuvuus on pientä. Tämä voi viitata hyvään organisaatiokulttuuriin ja siihen, että työssä voidaan hyvin.

#### **4.4 Työntekijöiden ääni**

Työntekijöiden ääni pääsee kuulumaan jonkin verran organisaatiossa raportin perusteella, mutta tämä oli aineiston perusteella teemoista toiseksi vähälukuisin. Seuraavassa esimerkissä (19) puhutaan intranet Lykystä, jossa henkilöstö pystyy lukemaan työyhteisössä olevia tapahtumia ja muitakin tiedotteita, mutta he pystyvät myös laittamaan kommentteja ja osallistumaan kilpailuihin.

(19) Työyhteisöviestinnässä on käytössä kaksikielinen ja moderni intranet Lykky. Intranetin tärkeimpänä tavoitteena on, että koko henkilöstö pääsee intranetiin sujuvasti paikasta ja ajasta riippumatta – tämä tavoite saavutettiin (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkissä (19) puhutaan intranetin saavutettavuudesta, mutta onko organisaatiossa otettu huomioon, että kaikki eivät suomea tai ruotsia ensimmäisenä tai edes toisena kielenään. Mikäli sivut ovat ainoastaan kaksikieliset, eivät ne ole lainkaan toimivat esimerkiksi englanninkieliselle työntekijälle. Hyppönen (2022, s. 44) toteaa, että saavutettavuus on silloin toteutunut hyvin, kun käyttäjä tai lukija on löytänyt tarvitsemansa sekä ymmärtää että muistaa lukemansa. Vaasan kaupungin tavoitteena on, että koko henkilöstö pääsee intranetiin, vaikkei olisikaan työssä, jossa tietokone on työväline. Tämä kertoo, että Vaasan kaupunki pitää huolta viestimisestä työntekijöille sekä työntekijöiden välillä (koko henkilöstö pääsee intranetiin sujuvasti paikasta ja ajasta riippumatta). Työyhteisöviestintään on panostettu niin, että kaikille on tarjottu mahdollisuus päästä intranetiin. Työntekijäkyselyt kuuluvat melkein jokaisen organisaation käytäntöihin, ja niillä pyritään esimerkiksi saamaan tietoa johonkin tapahtumaan liittyen, selvittämään henkilöstön tilaa tai työhyvinvoinnin laatua (Manka ja Manka, 2023, s. 136). Seuraavaksi esimerkki (20) tästä.

(20) Sisäisiä työnhajajia voidaan hyödyntää myös muun muassa työyhteisökyselyn tulosten käsittelyssä ja kehittämissuunnitelmien tekemisessä (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

Kuten esimerkistä (20) huomataan, Vaasan kaupungilla on erilaisten työpaikkakyselyiden kirjosta käytössä ainakin työyhteisökysely, jolla selvitetään työntekijöiden ja työyhteisön olotilaa. Aiemmin esimerkissä (13) puhuttiin myös työhyvinvointikyselystä, joka on laajamittaisempi kysely, joka auttaa selvittämään henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Manka ja Manka (2023, s. 266) vahvistavatkin tätä tähdentämällä, että Suomessa on monissa organisaatioissa kerran tai kahdesti vuodessa täytettävät työhyvinvointikyselyt. He jatkavat, että niiden merkitys riippuu siitä, mitä niiden avulla tehdään (Manka ja Manka, 2023, s. 266). Esimerkissä näkyy myös, miten sisäisiä työnhajajia hyödynnetään myös toisenlaisissa työtehtävissä kuin ainoastaan työnhajauksessa. Tämä osoittaa Vaasan kaupungin antavan luottamuksellisia tehtäviä osaaviin käsiin. Tällä esimerkillä viitataan täten myös merkityksellisen työn tarjoamiseen. Vaasan organisaatiossa työntekijöiden edustus varmasti vaihtelee projektin mukaan, ja virallisempiin

tilaisuuksiin pyritään saamaan luottamushenkilöitä tai työsuojeluvaltuutettuja. Seuraavassa esimerkissä (21) nähdään, millä muilla tavoilla työntekijöiden ääni pääsee kuuluviin.

(21) Yhteistyötä työsuojelun ja työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtiin työterveyshuollon, henkilöstön edustajien, työntekijöiden ja johdon/esihenkilöiden kesken (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkistä (21) paljastuu, että työntekijöiden lisäksi tähän kehitykseen on osallistunut henkilöstön edustajat. Näitä edustajia tai heidän asemaansa ei mainita muualla henkilöstöraportissa, mutta työntekijöiden ääntä on kuultu myös tällä tavoin Vaasan kaupungin organisaatiossa. Viitalan ja Koivusen (2014, s. 168) mukaan moniäänisyys on nykyaikaa, tämä tarkoittaa sitä, että johdon kannattaisi puheiden sijaan keskittyä olennaiseen eli kuunteluun ja keskusteluun. Edustajien vähäinen mainitseminen herättää kysymystä siitä, löytyykö työntekijöille edustajia Vaasan kaupungilta. Vaasan kaupungilla saattaa olla erilainen käytäntö työntekijöiden edustajiston suhteen, mitä ei mainita tässä raportissa.

#### **4.5 Organisaation tuki**

Vaasan kaupungin henkilöstöraportissa organisaation tuki ja etenkin osallistava johtaminen näkyvät seuraavassa esimerkissä (22).

(22) Olemme osallistaneet henkilöstöämme entistä aktiivisemmin ja tähänneet siihen, että saamme kaikkien äänet kuuluviin (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkissä (22) puhutaan osallistamisesta, eli siitä, että kaupunkiorganisaatio haluaa työntekijöidensä osallistuvan toimintaan aktiivisesti. Järlström ja Vanhala (2014, s. 236) kertovat, että esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän työntekijälähtöistä ja osallistavaa johtamista. Tämä heijastelee myös Guestin mainitsemaa osallistumisen ilmapiiriä. Osallistaminen liittyy osittain myös työntekijöiden äänen kuulemiseen, millä voidaan paikata erilaisten työntekijöiden edustajiston puutetta. Verrattuna vuoden 2022 ja 2023

henkilöstöraportteja, vuoden 2023 raportista löytyy enemmän osallistamisen esimerkkejä (*entistä aktiivisemmin*). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöitä on osallistettu vielä enemmän kuin koskaan aiemmin päätöksentekoon. Muutosta on tapahtunut positiivisempaan, mikä saattaa tarkoittaa, että vuoden aikana on voitu saada lisää informaatiota osallistamisen hyödyistä ja sen vuoksi siihen on kiinnitetty seuraavana vuotena enemmän huomiota. Osallistamisen käytännöt näkyvät paremmin seuraavasta esimerkistä (23).

(23) Vuonna 2022 käyttöön otettu uusi intranet mahdollisti sen, että henkilöstöä voitiin osallistaa entistä paremmin ja erilaisilla kilpailuilla ja arvonnoilla (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Kuten aiemmin mainitsin, osallistaminen näkyi erityisesti vuoden 2023 henkilöstöraportissa. Tämä saattoi johtua myös siitä, että Vaasan kaupungin entinen intranet ei toiminut työkaluna osallistamiseen yhtä hyvin kuin tämä vuonna 2022 käyttöön otettu Lykky. Myös vuoden 2022 raportissa mainittiin työntekijöiden osallistaminen, mutta osallistaminen ei ilmennyt samanlaisena osallistamisen kulttuurina kuin vuoden 2023 raportissa. Järllström ja Vanhala (2014, s. 237) valottavat, että osallistavalla johtamisella on vahva linkki työhyvinvointiin, mutta liian pitkälle vietyinä tämä voi kuormittaa työntekijöitä liikaa ja taasen uhata työhyvinvointia. Joustavista työjärjestelyistä löytyi ainakin yksi esimerkki (24), kun taas perheystävälliset työjärjestelyt saattavat näkyä esimerkissä (25).

(24) Etätöön haitoiksi vastaajat kertoivat työyhteisön puutteen, taukojen vähyyden ja työ- ja vapaa-ajan sekoittumisen. (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

(25) Ihmislähtöisen ja valmentavan johtamistavan arvostaminen nostettiin myös kaikkiin esihenkilöiden rekrytointi-ilmoituksiin vuoden 2023 aikana (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Etätöön tarjoaminen kuuluu nykyään organisaatioiden joustaviin käytäntöihin. Tätä ei enää oikeastaan voida katsoa eduksi. Joustavuutta puolin ja toisin tuetaan silloin, kun molemmat osapuolet eli työntekijä ja työnantaja joustavat tarpeidensa mukaan

etätyöhön liittyvissä kysymyksissä. Kaikille tällainen työskentelymuoto ei ole tietenkään mahdollista tai se ei sovi. Perhetilanteiden huomioimisesta ei puhuttu Vaasan kaupungin henkilöstöraporteissa, mutta sen sijaan puhutaan ihmislähtöisestä ja valmentavasta johtamisesta. Tämä näkyy läpi henkilöstöraportin, sillä halutaan, että lukijalle välittyy kuva empaattisesti johtavista esihenkilöistä. Tällä voidaan myös tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tilanteet otetaan huomioon, olivat ne sitten työntekijän terveyteen tai perheeseen liittyviä asioita. Mitä tulee suorituskyvyn johtamiseen ja arviointiin, niin siitä löytyi joitakin esimerkkejä (26), (27) ja (28).

(26) Palkkausjärjestelmän uudistaminen jatkui työsuoritusten arvioinneilla, - - (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

(27) Työurakeskusteluja ovat kaikki esihenkilön ja työntekijöiden väliset keskustelut, joissa keskustellaan työstä, suoriutumisesta, osaamisesta ja työhyvinvoinnista (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2022).

(28) Myös hyvästä työsuorituksesta palkitsemiseen panostetaan kehittämällä henkilökohtaisen lisän maksamiseen liittyvää prosessia (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkeistä (26) ja (27) käy ilmi, että hyvistä työsuorituksista halutaan palkita Vaasan kaupungilla. Palkkoja ei vain koroteta ylöspäin, vaan palkankorotus täytyy ansaita omalla työpanoksellaan. Tällä voi olla joko motivoiva vaikutus, riippuen henkilöstä. Kuten aiemmin mainittiin, Manka ja Manka (2023, s. 149) kertoivat, että palkan suuruudella ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, että kokee onnistuneensa työtehtävissään. Esimerkki (28) antaa ymmärtää, että omista suorituksista pystyy keskustelemaan oman esihenkilönsä kanssa vapaamuotoisemminkin, mutta nämä ovat silti työurakeskusteluja, jos nämä sivuavat esimerkissä mainittuja aiheita vaikkapa kahvitauolla. Näiden asioiden esiin nostamisella halutaan kertoa, että Vaasan kaupungilla arvostetaan työntekijöiden osaamista ja siitä halutaan palkita. Tämä kertoo myös työntekijöiden arvostamisesta ja siitä, että osaaminen on Vaasan kaupungille tärkeä arvo.

#### 4.6 Työnantajamielikuvan rakentuminen teemojen perusteella

Analysoituani Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista löytyneitä Guestin (2017) teemoja huomaan, että esille ottamistani esimerkeistä harvasta näkyi esimerkiksi, millaisia etuja Vaasan kaupunki tarjoaa työntekijöilleen. Työnantajamielikuvan ja työhyvinvointiin liittyvässä teoriassa mainitaan usein, että erityisesti nuorempia sukupolvia voivat kiinnostaa erilaiset edut, joita työnantaja tarjoaa, minkä vuoksi päätyinkin hakemaan kyseistä työpaikkaa. Vaikka mainitsin, että itse etätöskentelyä ei enää voi mainita työnantajaetuna, voi joustavuuden silti mainita huomioitavana asiana, mikä näkyy potentiaaliselle työnhakijalle tehdyn analyysin pohjalta. Kuten aiemmin sanottua, Z-sukupolven työntekijät arvostavat hyvin eriasioita työnantajaetuina kuin vanhemman sukupolven edustajat. Z-sukupolven työntekijät haluavat eduiksi lisää vapaa-aikaa ja paljon lomapäiviä. Tällaisesta ei ollut mainintaa aineistossa, mutta työpaikan joustavuus näkyy kuitenkin esimerkkienkin (22) ja (23) perusteella. Aineistossa mainitaan usein palkkaukseen liittyvistä uudistuksista sekä tavoitteesta saada samanlainen palkka samanlaisesta työstä. Joustavuus nostetaan esille henkilöstöraporteissa, mikä kertoo, että sillä on merkitystä Vaasan kaupungille. Tämä välittyy potentiaaliselle työnhakijalle, joka lukee raporttia, tietona, joka signaloi joustavan työnantajan mielikuvasta.

Vaasan kaupungin henkilöstöraporteissa mainitaan melko usein valmentava johtaminen tai valmentava johtamismalli, johon he haluavat todella panostaa. Jokainen esihenkilö käy aineiston mukaan läpi valmentavan johtamisen kurssin, jotta esihenkilö osaa johtaa alaisiaan organisaation vaatimusten ja odotusten mukaisesti. Välillä tämä johtamistapa ilmenee työntekijöiden osallistamisen tarpeena, ja välillä osallistamisen vaatimukset tulevat ylempää organisaatiosta. Tällöin ne kuuluvat jo strategiaan. Kuten aineistoa analysoitaessa huomattiin, osallistamisella oli positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, mutta liiallinen osallistaminen saattoi rasittaa työntekijöitä liikaa ja näin estää työhyvinvoinnin kasvua. Vaasan kaupungilla ollaan hyvin tasapuolisia, sillä niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltä odotetaan hyvien käytäntöjen omaamista, josta he puhuvat hyvän johtajan ja hyvän työntekijän arvolupaukset -termillä. Esihenkilöille

tarjotaan myös paljon koulutuksia sekä aamukahvitilaisuuksia, jossa he pääsevät antamaan ja saamaan vertaistukea muilta esihenkilöiltä. Ajatuksena lienee, että kun esihenkilöistä pidetään huolta, niin myös he jaksavat pitää alaisistaan huolta. Hyvän, asiantuntevan ja empaattisen johdon mielikuvalla signaloidaan empaattista työtettä kaiken kaikkiaan. Hyvät johtajat ohjaavat esimerkillään tervettä organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan. Potentiaalinen työnhakija voi ajatella, että tässä organisaatiossa halutaan minun voivan myös hyvin, kun he kouluttavat esihenkilöitään.

Kuten aiemmin mainitsin, Z-sukupolvi arvostaa henkilöstöetuina erityisesti lomaa ja vapaa-aikaansa. Kirjallisuuden mukaan edut ja niiden tarjoaminen ovat positiivinen signaali työnantajalta potentiaaliselle työnhakijalle. Tämän vahvistavat Park ja muut (2016, s. 64) sanomalla, että työnantajamielikuvan saa luotettavaksi ja kunnioitetuksi, mikäli työnantajan missiolause on sellainen, joka on toteutettavissa ja saa aikaan tunteita. Aineistossa käydään läpi tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, joka on osa laajempaa henkilöstöohjelmaa, mikä jo itsessään kertoo, kuinka paljon Vaasan kaupunki todella panostaa tähän asiaan. Nuoremman sukupolven työnhakijat arvostavat lähdekirjallisuuden mukaan yhdenvertaista työpaikkaa. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden signaalit kertovat potentiaaliselle työnhakijalle, että tuossa organisaatiossa on tilaa kaikenlaisille ihmisille, jotka tulevat eri taustoista, siellä on ehkä hyvä olla töissä.

Tästä aineistosta välittyy potentiaaliselle työnhakijalle suhteellisen neutraali työnantajamielikuva työhyvinvoinnista viestimällä. Työntekijöistä halutaan pitää monin eri keinoin hyvää huolta unohtamatta työntekijöiden esihenkilöitä, joiden pitää myös jaksaa hyvin isovastuista työtään. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen, osaamisen arvostaminen ja kehittäminen sekä kaikkien tasa-arvoisen kohtelun esille nostamiset antavat kuitenkin erittäin välittävän, empaattisen ja optimistisen mielikuvan Vaasan kaupungista työnantajana. Nämä aiheet näkyivät usein erilaisin sanankääntein molemmissa henkilöstöraporteissa. Vaikkakin kuntien työnantajamielikuvat ovat

tavallisemmin neutraaleja, voi niistä saada myös positiivisempia mielikuvia, kuten esimerkiksi Vaasan kaupungista.

Vaasan kaupunki ei ole kuitenkaan täydellinen työnantaja, vaan niin kuin jokaisessa työpaikassa, sielläkin on ongelmia. Esimerkiksi julkisen sektorin työntekijöiden kohtaama väkivallan uhka on ongelma, johon Vaasan kaupungin omassa organisaatiossaan tulisi puuttua vieläkin tiukemmin. Kaupunki on ottanutkin askelia kohtia turvallisempaa työpaikka esimerkiksi pitämällä koulutuksia. Tällainen muutos vaatii askeleita myös valtakunnantasolla sekä yksilötasolla. Empatian pitäisi olla kaikkia johdettava ajatusmalli niin kotona, päiväkodeissa, kouluissa, terveydenhuollossa kuin muissakin työpaikoissa. Näiden aiheiden mainitseminen vain ohimennen välittää varovaista ja asioitaan peittelevää mielikuvaa potentiaaliselle työnhakijalle. Kehityskohdaksi Vaasan kaupunki voisi ottaa avoimemman suhtautumisen ongelmiin. Niihin puuttuminen pitäisi ottaa prioriteetiksi ja kehittää joitain uusia lähestymistapoja, millä muuttaa turvattomampaa työpaikkaa turvallisemmaksi.

#### **4.7 Yhteenveto**

Vaasan kaupungin vuoden 2022 ja 2023 henkilöstöraporttien sisällönanalyysin perusteella päädyin siihen, että Gustin teemoista eniten esillä olivat työntekijöihin panostaminen sekä positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Tämä heijastelee kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltuja eri työhyvinvoinnin teemoja. Työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella nähtiin olevan monenlaisia hyötyjä niin yksilölle kuin organisaatiollekin, yleensä nämä olivat organisaation suoriutumiseen ja yksilön tyytyväisyyteen liittyviä asioita. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettuja ja turvallisessa työympäristössä kokee hän työelämänsä paljon optimistisempänä, mikä lisää työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden turvallisuus ja terveys ovat suojeltu Suomessa lailla, joten kaikkien työnantajien tulee pitää näistä asioista huolta. Näiden seikkojen huomioiminen vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Työntekijään panostaminen ja positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö aiheuttavat positiivisen oravanpyörän, joka

ruokkii itseänsä moninkertaisesti. Työntekijät ovat tyytyväisiä, onnellisia ja hyvinvoivia sekä organisaatio suoriutuu hyvin ja pysyy turvallisena.

Kun otetaan kaikki löytyneet teemat huomioon, niin voidaan pohtia, millainen työnantajamielikuva Vaasan kaupungista välittyy. Lopputulemaksi saadaan melko neutraali, mutta enemmän positiivissävytteinen työnantajamielikuva, jossa on vielä paljon kehitettävää esimerkiksi turvallisuuden näkökulmasta. Sataøen ja Wæraas (2015, s. 444) muistuttavatkin, että julkisen organisaation työnantajamielikuvan ei kuulukaan olla räiskyvä, vaan tavallisemmin se pysyttelee asialinjaisena ja neutraalina. Mielenkiintoinen löydös oli se, että työhyvinvoinnin teemat limittyvät aineistossa ja useampiin tarkasteltuihin katkelmiin liittyi enemmän kuin yksi teema. Useimpiin liittyi kaksi tai kolme, mutta harvemmin neljä, eikä koskaan kaikkia viittä yhtä aikaa. Tällaisia katkelmia olivat esimerkiksi seuraavat esimerkit (29) ja (30).

(29) Vaasan kaupunki on sitoutunut strategiassaan ja henkilöstöohjelmassaan edistämään valmentavaa johtamismallia ja hyviä työyhteisötaitoja kaikessa toiminnassaan (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

(30) Vuonna 2023 otimme käyttöön myös uuden työntekijän lahjan. Jokainen uusi työntekijämme saa pienen lahjan, jolla hänet toivotetaan tervetulleeksi (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Esimerkissä (29) ilmenevät positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön sekä organisaation tuen -teemat. Tämä käy ilmi tukevan johtamisen sekä terveyden ja turvallisuuden etusijalle laittamisen vaikutelmista. Esimerkki (30) ilmentää työntekijöihin panostamisen sekä positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön -teemoja. Tämä on nähtävissä rekrytointiin ja valintaan liittyvästä kontekstista sekä terveyteen ja hyvinvointiin panostamisesta lahjamuodossa.

Käyttämäni työelämän laadun viitekehys ei ole täydellinen, vaan siinä, kuten muissakin teorioissa on puutteensa. Täydellisen viitekehysten löytäminen on varmasti vaikeaa. Tässä aineistolla on varmasti suuri merkitys siihen, että tämä viitekehys ei toiminut kuten

se muissa tutkimuksissa on toiminut. Ehdotan kuitenkin seuraavanlaisia lisäyksiä teoriaan. Aineistossa näkyy vahvasti yksilön vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista:

Jokainen kaupungin työntekijä viestii ja voi osaltaan vaikuttaa positiivisen ja avoimen työyhteisöviestinnän edistämiseen, esihenkilöillä on erityisen tärkeä rooli (Vaasan kaupungin henkilöstöraportti, 2023).

Tätä heijastelee myös työhyvinvoinnista kertova kirjallisuus. Esimerkiksi Manka ja Manka (2023) korostavat, että on hyvin pitkälti yksilön vastuulla ja persoonasta kiinni, tuleeko tälle stressiä tai mitkä asiat hän kokee stressaavina ja voiko kokea ylipäänsä onnellisuutta töissä. Viitekehyksessä olisi voitu yrittää tuoda tämä aspekti esille kuudentena teemana. Teemat osoittautuivat analyysissa päällekkäisiksi. Melko usein työntekijöihin panostaminen ja positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö esiintyivät samassa katkelmassa. Työntekijöihin panostaminen terminäkin kuulostaa siltä, että se käsittää teemaan paljon erilaisia työhyvinvoinnin näkökulmia.

## 5 Päätäntö

Tutkimuksessani halusin tutkia työhyvinvoinnin suhdetta työnantajamielikuvaan eli sitä, miten työhyvinvoinnista viestimistä voisi hyödyntää työnantajamielikuvan rakentumisessa. Tähän tutkimukseen valitsin henkilöstöraportit aineistokseni, sillä niissä puhutaan pääasiassa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Henkilöstöraportti on mielenkiintoinen aineisto siinä mielessä, että yksityisellä sektorilla nämä raportit ovat vain oman henkilöstön käytettävissä, eivätkä usein julkisia toisin kuin kunnilla. Vaasan kaupungin henkilöstöraportit löytyvät helposti heidän verkkosivuiltaan tai käyttämällä hakukoneessa hakusanoja 'Vaasan kaupungin henkilöstöedut'. Käytännössä luin läpi molemmat henkilöstöraportit huolellisesti läpi monta kertaa ja aloin poimimaan taulukkoon työhyvinvointiin liittyviä virkkeitä. Näistä tein yksinkertaistetut katkelmat, joista poimin yksittäiset sanat ja lopuksi käytin Guestin työelämänlaadun teemoja laittaakseni katkelmat tietyn teeman sisälle.

Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista välittyi työntekijöihin panostamisen sekä positiivisen sosiaalisen ja fyysisen ympäristön -teeman mukainen arvostus ja halu parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Raporteista löytyi muitakin Guestin työelämänlaadun teemoja, mutta nämä kaksi teemaa korostuivat. Työntekijöihin panostamisen on todettu kirjallisuudenkin perusteella parantavan sekä yksilön että organisaation suoriutumista. Työntekijän kokiessa voivansa hyvin, on hän helpommin optimistinen. Optimistisena on helpompi jaksaa työskennellä sekä oppia uutta työstään. Mikäli työntekijä on motivoitunut oppimaan uutta työstään, saa hän myös todennäköisesti onnistumisia, jotka ruokkivat itsevarmuutta ja lisäävät työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja optimismia. Positiivinen sosiaalinen ja fyysinen ympäristö lisää työntekijän hyvinvointia, kun työpaikka on turvallinen ja aiheuttaa työntekijöissä vähemmän katkeruutta. Tällöin harvemmin esiintyy häirintää, mikä lisää turvallisuutta.

Millainen työnantajamielikuva Vaasan kaupungista välittyy sitten lukemalla heidän henkilöstöraporttejaan? Tehdyn tutkimuksen perusteella melko neutraali, mutta myös enemmän positiivinen kuin negatiivinen. Vaasan kaupungista ei olla tekemässä

megabrändiä, eikä sen kuulukaan olla sitä. Kuntien brändien ja työnantajamielikuvien kuuluukin pysyä tuttuina ja turvallisina. Ulkoisesti Vaasan kaupungin brändi on muuttunut nuorekkaampaan suuntaan uudenlaisten logojen ja brändivärien myötä, mutta sama tuttu sisältö pysyy.

Mikäli Vaasan kaupunki haluaa panostaa nuorempien sukupolvien palkkaamiseen vakituisiksi työntekijöiksi, kannattaa kaupungin kehittää organisaatiotaan niin, että myös nuoremman sukupolven edustajat päätyvät hakemaan töihin. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokaisessa rekrytointi-ilmoituksessa sekä henkilöstöraportissa mainittaisiin loma-ajat sekä työelämän- ja vapaa-ajan tasapaino. Näiden asioiden mainitseminen voisi saada nuoria hakemaan mielellään töihin kunta-alalle. Tämä taas maalaisi Vaasan kaupungista kuvaa työnantajana, joka todella panostaa työntekijöidensä työelämän- ja vapaa-ajan tasapainoon. Tämä voisi olla myös erotteleva kilpailutekijä, mikäli muilla aloilla loma-ajat olisivat huonompia, voisi Vaasan kaupunki kertoa, kuinka pitkät loma-ajat kunta-alalla on. Puhun tutkimuksessani paljon nuorista siksi, että he tulevat jatkamaan työelämässä vanhempien sukupolvien jäädessä eläkkeelle. Työelämä muuttuu, tulee uuden sukupolven työntekijöitä ja niin sen kuuluukin olla. Nuorissa piilee meidän tulevaisuutemme.

Miten sitten tutkimukseni heijastuu jo tehtyyn tutkimukseen? Aiemmin mainitsemani Chhabra ja Sharma (2011, s. 48–60) saivat omassa tutkimuksessaan selville, että vahvalla työnantajamielikuvalla ja todennäköisen hakemuksen jättämisen välillä oli korrelaatio. Heidän tutkimukseensa osallistuneet eivät olisi todennäköisesti jättäneet hakemusta siinä tapauksessa Vaasan kaupungille. Heidän tutkimuksensa eroaa siinä mielessä omastani, että he tutkivat yksityisen sektorin työnantajamielikuvaa toisin kuin minä. Toisaalta voi varmasti neutraalia työnantajamielikuvaakin pitää vahvana, mikäli se on esitetty vahvasti. Kuvittelen, että esimerkiksi hyvin tehty diaesitys ja vahvat värit voivat tuoda työnantajamielikuvaa eri lailla esille. Neetu ja Prachi (2015, s. 634–652) tutkivat yksityisen ja julkisen sektorin työnantajamielikuvien eroavaisuuksia. He saivat selville, että yksityisen sektorin työpaikat olivat mielekkäämpiä hakukohteita kuin julkisen

sektorin. Julkisen sektorin työnantajamielikuva pidettiin vakaana sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa kunnioittavina organisaatioina. Tällaiseen tulokseen päädyttiin myös tutkimuksessa. Vaasan kaupunki on vakaa, neutraali ja siellä kunnioitetaan työntekijää ihmisenä. Strassburger ja muut (2022, s. 266–295) tutkivat, minkälaiset rekrytointi-ilmoitukset olivat houkuttelevimpia työttömille työnhakijoille. Työnhakijat hakivat todennäköisimmin niihin paikkoihin, jossa mainittiin työhyvinvointia tukevat edut. Vaikkei tutkimuksessani tutkittu rekrytointi-ilmoituksia, toimii henkilöstöraportti eräänlaisena ovela olevana kurkistusaukkona siihen, millaista Vaasan kaupungilla voisi olla työntekijänä. Vaasan kaupunki mainitsee joitakin työnantajaetujaan, joista kaikki edistävät työhyvinvointia joko fyysisesti tai henkisesti.

Jatkotutkimusta aiheesta voisi tehdä jotain eri aineistoa käyttäen. Mikäli tästä aiheesta haluaisi tehdä pidemmän tutkimuksen kuten esimerkiksi väitöskirjan voisi tutkia useampaa kuin yhtä kuntaa tai kuntayhtymää. Tutkija voisi suunnata katseensa koko Suomeen taikka johonkin maakuntaan. Teoreettiseksi viitekehikseksi voisi valita myös jonkun toisen, esimerkiksi jonkun, joka ottaa huomioon vielä enemmän viestinnällisen näkökulman. Tutkimuksissa on otettava huomioon läpinäkyvyys. Analyysini pohjautuu subjektiivisesti omaan tulkintaani, mutta pyrkimyksenä on ollut olla objektiivinen kyseistä organisaatiota ja aihetta kohtaan. Tutkijana sekä asiantuntijana minua kiinnostaa tutkimani aihe hyvinkin paljon, mutta olen pitänyt etäisyyttä, jotta olen pystynyt olemaan objektiivinen. Tutkimukseni loppumetreillä sain työpaikan tutkimastani organisaatiosta, mutta tämä ei ole vaikuttanut analyysiin lainkaan, sillä sen sain valmiiksi ennen työni alkamista.

Tutkimuksessani ilmenee nykyajan työelämän ilmiöitä, kuten esimerkiksi katseen suuntaaminen siihen, miten työntekijät voivat ja mitä etuja työntekijät haluavat työnantajiltaan. Jollakin tavalla nämä henkilöstöraportit näyttävät myös sen, millaiset paineet julkisen sektorin tai ainakin kunta-alan työnantajilla on olla edukseen, toimia suunnannäyttäjänä eikä tehdä mitään virheitä. Mikäli virheitä oli tehty, kerrottiin niistä häpeilevään sävyyn. Nämä virheet voivat tietysti vaikuttaa yksilön perusturvallisuuteen,

mikä on aivan kauhea asia. Siltikin väitän, että kaikki, jopa työnantajat tekevät virheitä. Kuulun niihin entisiin suorittajatyttöihin, jotka yrittivät olla täydellisiä, mutta löysivät sitten uuden puolen itsestään, mikä opetti, että virheet kuuluvat elämään ja niitä pitää tapahtua. Virheistä opitaan, eli niitä täytyy tehdä, että voi kehittyä. Tähän virheeseen panostaminen ei ole yksin Vaasan kaupungin käsissä, sillä kuten Viitala (2014) kertookin, kunta-alalla väkivaltaa koetaan valtakunnallisesti enemmän kuin muilla aloilla.

Tärkeintä on kuitenkin se, että työhyvinvointi ja työhyvinvoinnista viestiminen sekä työnantajamielikuva ovat edelleen niin tärkeitä aiheita, että siitä halutaan tehdä tutkimusta. Työntekijät ovat organisaatioiden tärkeimpiä rakennuspalikoita, ilman heitä ei olisi organisaatiota. Organisaatiot eivät suoriudu hyvin nykyään, elleivät ne pidä työntekijöistään huolta. Kunta-alalle pyrkivät haluavat myös tietää, millaiseen soppaan työntävät lusikkansa. Nykyorganisaatioilla on myös isot paineet saada sellaisia työntekijöitä itselleen kuin haluavat, eli osaavia, sitoutuneita ja hyvin koulutettuja. Nämä paineet näkyvät myös Vaasan kaupungin henkilöstöraporteista. Kuten aiemmin kuvailin, täytyy olla neutraalin positiivinen. Tämä kuuluu julkisesta alasta maalattuun kuvaan, eli beigeä ja neutraalin positiivista.

## Lähteet

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 4(3). 185–206.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. *Restructuring, well-being at work and financial participation*. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*. 9(5). 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Boyd, N., Nowell, B., Yang, Z. & Hano, M. C. (2017). Sense of Community, Sense of Community Responsibility and Public Service Motivation as Predictors of Employee Well-Being and Engagement in Public Service Organizations. *The American Review of Public Administration*. 48(5). 428–443. DOI: 10.1177/0275074017692875
- Boyd, N. M. & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in public service work context. *Public Management Review*. 22(7). 1024-1050. DOI: 10.1080/14719037.2020.1740301
- Buick, F., Blackman, D. A., Glennie, M., Weeratunga, V. & O'Donnell M. E. (2024). Different Approaches to Managerial Support for Flexible Working: Implications for Public Sector Employee Well-Being. *Public Personnel Management*. 53(3). 377-405. DOI: 10.1177/00910260241226731
- Charalampous, M., Grant, C. A. & Tramontano, C. (2021). "It needs to be the right blend": a qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee relations: The International Journal*. 44(2). 335–355. DOI: 10.1108/ER-02-2021-0058
- Christensen, M. (2009). Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. Teoksessa Nordiska ministerrådet (toim.) TemaNord 2009:564. DOI:10.6027/tn2009-564

- Cooper, C. & Bevan, S. (2014). Business Benefits of Healthy Workforce. Teoksessa Day A., Kelloway, E. K. & Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 27–49). John Wiley & Sons, Ltd.
- Day, A. & Randell, K. D. (2014). Building a Foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K., Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 3-26). John Wiley & Sons, Ltd.
- DeJoy, D. M. & Della, L. J. (2014). Culture, Communication, and Making Workplaces Healthier. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K. & Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 177-201). John Wiley & Sons, Ltd.
- Dineen, B. R., Van Hoye, G., Lievens, F. & Rosokha, L. M., (2019). Third party Employment Branding: What are its Signaling Dimensions, Mechanisms, and Sources? *Research in Personnel and Human Resources Management*. 37. 173–226. DOI: 10.1108/S0742-730120190000037006
- Depoo, L. & Hyslova, J. (2024). The role of employer branding and work-life balance on virtual teams' commitment and performance. *Journal of East European Management Studies*. 29(4). 571–598. DOI: 10.5771/0949-6181-2024-4-571
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*. 44(2). 350–383. DOI: 10.2307/2666999
- El Kamel, S. (2018, 10. lokakuuta). Verohallinto julkaisi Instagramissa kenties kaikkien aikojen kuivimman vitsin, eikä kukaan oikein tiedä, mitä siitä pitäisi ajatella. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 20.5.2025 osoitteesta <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005859214.html>
- Finla Työterveys (2024, 22. huhtikuuta). Henkilöstön hyvinvointi ja työnantajamielikuva: Miten ne vaikuttavat rekrytointiin? Noudettu 20.3.2025 osoitteesta <https://finla.fi/seo/henkiloston-hyvinvointi-ja-tyonantajamielikuva-miten-ne-vaikuttavat-rekrytointiin/>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel psychology*.

- 70(1). 113-165. DOI : 10.1111/peps.12183
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human resource management journal*. 27(1). 22-38. DOI: 10.1111/1748-8583.12139
- Hakanen, J. (2009). Test of working model. Teoksessa Nordiska ministerrådet (toim.) *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology*. (s. 65-92). Nordic Council of Ministers' publishing house. DOI: 10.6027/TN2009-564
- Heilmann, P. A. K., (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research review*. 33(2). 134–144. DOI: 10.1108/01409171011015829
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). Kunta-alan henkilöstöraporttisuositus.
- Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, (2021). Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan.
- Heřmanova, M., Kuralová, K., Prokop, M. & Pilař, L. (2024). The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z. *Agriculture*. 14(1204). 1–29. DOI: 10.3390/agriculture14071204
- Hoffmann, C. P. & Strauß, N. (2024). *Effective Financial Communication: Key Concepts, Empirical Insights, and Implications for Practice*. Routledge. DOI: 10.4324/9781003271826
- Hyppönen, A. (2022). "Hyvä saavutettavuus hyödyttää kaikkia" – Kognitiivisen saavutettavuusarvioinnin käytänteitä. VAKKI Publications 14, 43–59. <https://doi.org/10.70484/vakki.149325>.
- Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Portus.
- Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Infor.
- Julien-Bell, S. & Lammers, J. C. (2024). Wellness in the Workplace. Teoksessa Miller, V. D. & Poole, M. S. (toim.) *Organizational Communication Theory and Research*. (s. 505-524). De Gruyter.
- Järllström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa Viitala, R. & Järllström, M. *Henkilöstöjohtaminen*

*uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet.* (s. 42–59).

Vaasan yliopiston julkaisuja.

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 24(4). 754-761. DOI: 10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x
- Karatape, O. M. & Karadas, G. (2014). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*. 27(6). 1254-1278. DOI: 10.1108/IJCHM-01-2014-0028
- Keppeler, F. & Papenfuß, U. (2020). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*. 81(4). 736–775. DOI: 10.1111/puar.13324
- Kissel, P. & Büttgel, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *The journal of brand management*. 22(9). 755-777. DOI: 10.1057/bm.2015.42
- Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. 28(16). 2229-2255. DOI: 10.1080/09585192.2017.1345205
- Lahat, L. & Ofek, D. (2022). Emotional Well-being Among Public Employees: A Comparative Perspective. *Review of Public Personnel Administration*. 42(1). 31–59. DOI: 10.1177/0734371X20939642
- Lambert-Karjalainen, T. (2017). Talousviestintä. Teoksessa Juholin, E. (toim.) *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. (s. 212–240). Infor.
- Leiter, M. P. & Patterson, A. (2014). Respectful Workplaces. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K. & Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 205-225). John Wiley & Sons. Ltd.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J. & Cooper-Thomas, H. D. (2023). Is meaningful work always a resource toward wellbeing? The effect of autonomy, security and multiple dimensions of subjective meaningful work on wellbeing. *Personnel review*. 52(1). 321–341. DOI: 10.1108/PR-10-2020-0754

- Loon, N. M. van, Vandenabeele, W. & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*. 35(5). 349–356. DOI : 10.1080/09540962.2015.1061171
- Loughlin, C. & Mercer, D. (2014). Designing Healthy Workplaces. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K., & Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 299-323). John Wiley & Sons, Ltd.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate reputation review*. 10(2). 124–143. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550043
- Luthans, F., Avolio, B. J. & Youssef, C. M. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa...: työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki. Pro Tammi.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2023). *Työhyvinvointi*. Alma media.
- Neetu, J. & Prachi, B. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *The journal of management development*. 34(6). 634–652.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2013). Organizational culture and climate. Teoksessa Ostroff, C., Kinicki, A. J. & Muhammad, S. R. (toim.) *Handbook of psychology*. (s. 643-676). John Wiley & Sons, Ltd.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-being. *Social Indicators Research*. 90(3). 441–458. DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3
- Park, C. W., MacInnis, D. J. & Eisingerich, A. B. (2016). Building Admiration from the Inside. Teoksessa Park, C. W., MacInnis, D. J., Eisingerich, A. B. & Weiss, A. M. (toim.) *Brand Admiration. Building a Business People Love*. (s. 71-87) John Wiley & Sons. Ltd.
- Potgieter, A. & Doubell, M. (2018). Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool. *African journal of business and economic research*. 13(1). 135-155. DOI: 10.31920/Employer\_Branding\_as\_a\_Strategic

- Robertson, J. L. & Barling, J. (2014). Corporate Social Responsibility and Psychologically Healthy Workplaces. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K. & Hurrell, J. J. (toim.) *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. (s. 264-280). John Wiley & Sons. Ltd.
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja*. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki. Kauppakamari.
- Sakka, G. & Ahammad, M. F. (2020) Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*. 119. 354–363. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.03.038
- Sataøen, H. L. & Wæraas, A. (2015). Branding without Unique Brands: Managing Similarity and difference in a public sector context. *Public Management*. 17(3). 443-461. DOI: 10.1080/14719037.2013.841976
- Strassburger, C., Wachholz, F., Peters, M., Schnitzer, M. & Blank, C. (2023). Organizational leisure benefits: a neglected signaling device in hospitality job advertisements? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 22(2). 266–295. DOI: 10.1080/15332845.2023.2154031
- Tasa-arvolaki 8.8.1986/609*. Finlex. Noudettu 28.4.2025 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609>
- Tato-Jiménez, J. L., Buenadicha-Mateos, M. & González-López Ó. R. (2019). Evolution and Sustainability of Benefits Offered to Employees in On-Line Recruitment. Department of Business and Sociology. 11(16). 1–17. DOI: 10.3390/su11164313
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. *Työelämän tietosuojalaki 13.8.2004/759*. Finlex. Noudettu 28.4.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2004/759>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001.1383*. Finlex. Noudettu 28.4.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002.738*. Finlex. Noudettu 28.4.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>
- Vaasan kaupunki (2022). Henkilöstöraportti.

Vaasan kaupunki (2022). Vaasa brändikäsikirja. Vaasa.

Vaasan kaupunki (2023). Henkilöstöraportti.

Vaasan kaupunki (2025). Vanhan Vaasan historia. Noudettu 23.4.2025 osoitteesta

<https://www.vaasa.fi/koe-ja-nae/nahtavyudet-ja-kayntikohteet/vanhan-vaasan-historia/>

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. *ARTTU2-ohjelman tutkimuksia*. 6. 3–139. Suomen kuntaliitto.

Järnlström, M. & Vanhala, S. (2014). Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 221–240). Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 151–171). Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 134–150). Vaasan yliopiston julkaisuja.

Watkins, B. & Smith, S. A. (2022). I want to work there: how public relations agencies communicate organizational culture and identity on Instagram. *Journal of Communication Management*. 26(1) 58-83. DOI: 10.1108/JCOM-01-2021-0005

Wessman, T., Keto, J. & Hissa, T. (2000). Vaasa/Suomen aurinkoisin kaupunki.

*Vaasan Matkailutoimisto*.

Wæraas, A., Bjørnå, H. & Moldenæs, T. (2015). Place, Organization, Democracy: Three Strategies For Municipal Branding. *Public Management Review*. 17(9). 1282–1304. DOI: 10.1080/14719037.2014.906965

*Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325*. Finlex. Noudettu 28.4.2025

osoitteesta <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/1325>