



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Suuronen Terhi

**Henkilöstön voimavarojen johtaminen ja  
työntekijäkokemuksen parantaminen strategisen  
henkilöstöjohtamisen keinona**

Case Tampereen kaupunki

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Kauppatieteiden Pro gradu -tutkielma  
Kasvuyrityksen johtaminen

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Suuronen Terhi		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen strategisen henkilöstöjohtamisen keinona : Case Tampereen kaupunki		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Kasvuyrityksen johtamisen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Anne Söderman		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	98

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön voimavarojen johtamista ja työntekijäkokemuksen parantamista strategisen henkilöstöjohtamisen keinona yhdessä organisaatiossa. Tampereen kaupungissa työskentelee noin 14 000 henkilöä, ja heistä noin 750 toimii esihenkilönä. Työntekijäkokemuksen parantaminen tavoittelee motivoitunutta ja oikeita asioita tekevää henkilöstöä henkilöstöltä kerätyn tiedon turvin. Toiminnan parantaminen edellyttää työntekijäkokemuksen parantamisen implementointia osaksi organisaation kehittämistä. Mukaan kehittämiseen pyritään sitouttamaan sekä henkilöstö että esihenkilöt. Kehittäminen tapahtuu yhteistyössä, ja strategian ohjaamana.

Tutkimus toteutettiin kaksiosaisesti, ymmärrystä organisaation tavoitteista hankittiin perehtymällä organisaation strategiaan, henkilöstöstrategiaan ja sen ilmaisuna olemassa olevaan henkilöstöpoliittiset periaatteet dokumenttiin. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toteutettiin esihenkilöille kyselytutkimus, jossa kerättiin tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittain ja sen jälkeen sisältöanalyysin keinoin.

Tutkimuksen perusteella Tampereen kaupungin strategiassa ilmaistaan työntekijäkokemuksen parantaminen yhdeksi kehittämisen painopisteeksi ja henkilöstöpoliittiset periaatteet antavat raamit tavoitteelliselle henkilöstön johtamiselle, toimintakyvyn turvaamiselle ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilöt tunnistavat henkilöstöpoliittisista periaatteista nousevat teemat ja työntekijäkokemuksen parantamisen. Toisaalta sisältöanalyysin perusteella työntekijäkokemuksen parantaminen ei ole vielä implementoitunut aukottomaksi osaksi organisaation kulttuuria ja johtamista. Implementointi vaatii lisää tiedottamista, motivointia ja kehittämisen tulosten näkyväksi tekemistä.

---

**AVAINSANAT:** johtaminen, strategiat, henkilöstöstrategiat

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Tutkielman kohdeorganisaation esittely	11
1.3	Tutkielman rakenne	16
2	Teoreettinen viitekehys	18
2.1	Strategia	18
2.2	Johtaminen	22
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	23
2.3.1	Resurssiperustainen näkökulma	23
2.3.2	Parhaat käytänteet	25
2.3.3	Henkilöstön voimavarojen johtaminen	28
2.4	Henkilöstöstrategia	35
2.5	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	41
3	Strategian johtaminen Tampereen kaupunkiorganisaatiossa	43
3.1	Henkilöstön voimavarojen johtaminen Tampereen kaupunkiorganisaatiossa	45
3.2	Työntekijäkokemustiedon kerääminen	46
3.3	Työhyvinvointi ja työpahoinvointi	50
4	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	52
4.1	Tutkimuksen taustafilosofia	53
4.2	Laadullinen tutkimus	54
4.3	Tutkimusprosessi	56
4.3.1	Aineiston kerääminen	56
4.3.2	Tutkimuksen kohderyhmän esittely	58
4.3.3	Kyselyn toteuttaminen	59
4.3.4	Aineiston analyysi	61
5	Tutkimustulokset	66
5.1	Työntekijäkokemuksen käsittely toimialueilla	68
5.2	Työntekijäkokemuksen parantaminen esihenkilöiden vastauksissa	69

5.2.1	Yhteenkuuluvuus ja identiteetti	69
5.2.2	Päämäärät ja luovuus	71
5.2.3	Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus	74
	Johtopäätökset ja pohdinta	76
5.3	Työntekijäkokemuksen parantaminen henkilöstöstrategiassa	78
5.4	Työntekijäkokemuksen parantaminen esihenkilötehtävässä	82
5.5	Pohdinta	84
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
5.7	Jatkotutkimusehdotukset	87
	Lähteet	88
	Liitteet	92
Liite 1.	Henkilöstöpoliittiset periaatteet (Tampereen kaupunki, 2022, Henkilöstöpoliittiset periaatteet)	92
Liite 2.	Kutsu kyselyyn vastaamiseen	96
Liite 3.	Kysely esihenkilöille	97

## Kuvat

- Kuva 1 Esihenkilöiden valmennusmateriaalin kuvastoa (Tampereen kaupunki, 2022, Moodle. Johtamisen valmennusohjelman esittelyvideo). 44
- Kuva 2. Kokemuskuvaaja, yhteenveto syyskuun tuloksista (Tampereen kaupunki, 2021, raportointialusta). 47

## Kuviot

- Kuvio 1. Organisaation toiminnan perusteet (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14). 9
- Kuvio 2. Tampereen kaupungin organisaatio 2022 (Tampere.fi, 2022, organisaatio). 11
- Kuvio 3. Tampereen kaupungin vuosikertomus ja palvelualueiden kustannukset vuonna 2020 (Tampere.fi, 2021, Vuosikertomus 2020). 12
- Kuvio 4. Vuonna 2017 julkaistu Tampereen kaupungin strategia (Tampere.fi, 2017, Tampereen strategia 2030, s. 3). 14
- Kuvio 5. Vuonna 2021 julkaistu strategia (Tampereen kaupunki, 2021, Tampereen strategia 2030). 15
- Kuvio 6. Tutkielman rakenne. 17
- Kuvio 7. Thesis theoretical HRM-P framework describes human capital intangible assets connection to business performance scorecards. Henkilöstövoimavarojen mittaamisen kuvaaja (Kesti, 2012, s. 47). 30
- Kuvio 8. The time schedule for the tacit signal development process. Aikajana hiljaisia signaaleja hyödyntävän kehittämisen prosessista (Kesti, 2012, s. 62). 33
- Kuvio 9. Inhimillisten tekijöiden kehittämisen syy-seuraussuhteita (Kesti, 2014, s. 73). 34
- Kuvio 10. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen, 2012, s. 22; Vanhala, Laukkanen, Koskinen, 2002, s. 320). 36
- Kuvio 11. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Viitala, 2021, 4.2 Henkilöstöstrategia; Torrington ja muut 2005, s. 29). 38
- Kuvio 12 Tutkielman teoreettinen viitekehys. 41

Kuvio 13. Figure illustrates how optimal workplace innovations are created at tacit signal HRD-process. Ihannetila työntekijäkokemuksen mittaamisen perusteella tunnistettujen signaalien johdosta tehtävistä kehittämistoimista (Kesti, 2012, s. 78).	46
Kuvio 14. Kokemuskuvaajan tulkintaa perustuen Kestin materiaaliin (Kesti, 2014, s. 88–90).	48
Kuvio 15. Työntekijäkokemuskyselyn kysymysten kohdentaminen (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus).	50
Kuvio 16. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, 2016, s. 79).	51
Kuvio 17. Työntekijäkokemuskeskustelu (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus).	78
Kuvio 18. Tasapainon tavoittelu henkilöstökehittämisessä.	80

## Taulukot

Taulukko 1. Ihmisten tarpeita huomioivan johtamisen ilmenemisestä esimerkkejä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa.	42
Taulukko 2. Tutkielman aikataulu.	52
Taulukko 3. Esimerkki henkilöstöpoliittiset periaatteet -dokumentin luokittelusta.	62
Taulukko 4 Esimerkki esihenkilöltä saadun vastauksen luokittelusta.	63
Taulukko 5. Henkilöstöpolitiikka ja esihenkilövastausten analyysi taulukkona.	65
Taulukko 6. Henkilöstön johtamisen teorioita tiivistettynä.	67

## Lyhenteet

EBITDA Earnings (liiketulos), Before Interest (korkokulut), Taxes (verot), Depreciation (aineelliset poistot) ja Amortization (aineettomat poistot)

QWL (Quality of Working Life) Työelämän Laadun indeksi

RBV (The resource-based view) Resurssiperustainen näkökulma

SHRM (Strategic Human Resource Management) Strateginen henkilöstöjohtaminen

# 1 Johdanto

”Henkilöstövoimavarojen toiminnan ja talouden suunnittelu on koordinoitua ja perustuu kaupungin strategiaan” (Tasku.fi, 2022, Henkilöstöasiat). Aloituserä on suora lainaus Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittisesta linjauksesta (liite 1). Tässä pro gradu -tutkimuksessa selvitetään henkilöstön voimavarojen johtamista ja työntekijäkokemuksen parantamista. Tutkimuksen aluksi taustoitetaan kokonaisuutta, johon työntekijäkokemuksen parantaminen sijoittuu. Tutkimuksen edetessä syvennyttään kohdeorganisaation tapaan käsitellä henkilöstöstrategiaa ja sen yhtä kehittämisen keinoa, työntekijäkokemuksen parantamista.

Strategia ja henkilöstöstrategia määritellään organisaation omistajien ja johdon toimesta. Strategian avulla organisaation toimintaa luotsataan määriteltyyn suuntaan. Henkilöstöstrategia on yksi strategian sisältökokonaisuus. Suhteellisen uutena, 2000-luvulla kehitettynä henkilöstöstrategian teoriana on henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen (Kesti, 2012, s. 5–6). Työvoimavaltaisilla aloilla työntekijöiden hyvinvointiin liittyvien inhimillisten arvojen lisäksi kyse on merkittävästä taloudellisesta vaikutuksesta.

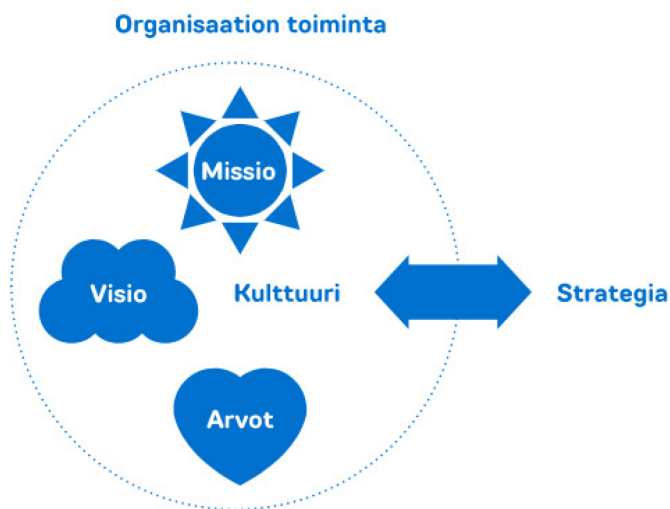
Strategia ja strateginen johtaminen luotsaavat organisaation toimintaa pitkällä aikajänteellä. Sen toteuttamiseksi on olemassa useita erilaisia teorioita. Esimerkiksi Tero Vuorinen on pyrkinyt avaamaan strategian sisältöjä ja (2017, s. 11–12) toteaa kirjallisuuden ja tutkimuksen lukumäärästä johtuen tai siitä huolimatta strategiatyön olevan vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Strategiatyön prosessin problematiikkaa pohtinut Kamensky (2010, s. 15) kertoo strategiatyön jäävän helposti strategian jalkoihin ja liian vähäiselle huomiolle. Vasta 1980-luvulla strategiasta johdettu strateginen henkilöstöjohtaminen on alkanut kiinnostaa tutkijoita, jolloin se on tullut osaksi johtamista, organisaatioiden pyrkiessä kohti parempaa liiketoimintaa (Truss, Mankin ja Kelliher, 2012, s. 99).

Vuosikymmenten saatossa strategiset mallit ovat kehittyneet ja liiketoiminnan tutkimuksen uranuurtajat ovat luoneet eri lähestymistapoja strategiseen liiketoiminnan kehittämiseen sekä johtamiseen. 1900-luvun alussa Frederick Winslow Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohtamisen mallin, jossa huomioitiin työntekijöiden rooli liiketoiminnan kehittämisessä (Vuorinen, 2017, s. 60). Sisällöllisesti osa strategiamalleista ei ota suoraan kantaa henkilöstön rooliin liiketoiminnan kehittämisessä, vaan strategia perustuu organisaation tai yrityksen asemointiin, jossa huomioidaan toiminnan viitekehysten vaikutukset liiketoimintaan. Michael E Porterin viiden kilpailuvoiman malli on tunnettu esimerkki asemointiin perustuvasta strategisesta mallista (Vuorinen, 2017, s. 228). Sen lisäksi, että tehdään aktiivisia valintoja tekemisestä, Porter on todennut myös: ”Strategia on valintoja myös siitä mitä ei tehdä” (Porter, 1996, s. 3).

Kirsi Kehusmaa (2010, s. 15) korostaa kirjassa *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*, strategiatyön olevan kiinteä osa koko organisaation toimintaa. Hänen mukaansa strategiatyötä ei voi erottaa omaksi kokonaisuudekseen, vaan kaikki organisaation toiminta on osa sen strategiatyötä. Kehusmaa (2010, s. 15) toteaa, että strategiatyö on osa strategista johtamista, josta organisaation johto on vastuussa, mutta se ei ole ainoastaan johdon tehtävä. Strategiatyön eri vaiheet kuuluvat kaikille, roolit ovat erilaisia, mutta itse strategiatyö on jokaisen henkilöstön jäsenen asia (Kehusmaa, 2010, s. 15).

Strategiaa käsitteleviä teoksia on kirjoitettu jo paljon johtamistutkimuksen syntyä aiemmin. Tero Vuorinen toteaa *Strategiakirjassa* (2017, s. 20), että Sodankäynnin taito on varhaisin strategiasta kirjoitettu kirja ja sitä sovelletaan vielä tänä päivänä useissa eri yhteyksissä. Kirja on arvioiden mukaan kirjoitettu noin 400 vuotta ennen ajanlaskumme alkua (Viitala ja Jylhä, 2019, Johtaminen, kpl. Strategiatutkimuksen kehitys).

Mika Kamensky toteaa (2010, s. 13) sotapäälliköiden soveltaneen strategiaa jo vuosituhsia takaperin, mutta siitä huolimatta valtaosa strategisen johtamisen teorioista on syntynyt viimeisen 50 vuoden aikana. Ihmisten huomioiminen sekä kohteena että toteuttajana on siis varsin nykyaikainen ilmiö. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 13–14) kirjassa *Henkilöstö – Strateginen investointi*, kuvaa organisaation toiminnan koostuvan kulttuurista, missiosta, visiosta ja arvoista (ks. kuvio 1).



**Kuvio 1.** Organisaation toiminnan perusteet (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 14).

Kaijalan ja Tolvasen mukaan (2020, s. 14) missio määrittelee organisaation olemassaolon tarkoituksen, visio kuvaa tavoitetilaa ja arvot kuvaavat organisaation tapaa toimia (2020, s. 15). Strategia nitoo kokonaisuuden yhteen: ”Siinä kerrotaan, miten missiota ja visiota on tarkoitus toteuttaa käytännössä ja miten niiden mukaiset tavoitteet aiotaan saavuttaa toimimalla arvojen mukaisesti” (Kaijala ja Tolvanen, 2020, s. 17). Organisaatiokulttuuri muodostuu tästä kaikesta, se heijastuu tapana puhua, toimia ja johtaa. Kaijala ja Tolvanen nostavat esimerkiksi vanhan sanonnan: ”kulttuuri syö strategian aamu palaksi” (2020, s. 17), eli yrityskulttuuri on välttämätöntä saada tukemaan strategian toteutusta.

## 1.1 Tutkielman rakenne ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää henkilöstön voimavarojen johtamista ja työntekijäkokemuksen parantamista osana organisaation strategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Tavoitteena on ymmärtää henkilöstön merkitystä organisaatiolle, mihin henkilöstön voimavarojen johtaminen perustuu, mitä sillä tavoitellaan ja miten sitä johdetaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen asemoituu osaksi Tampereen kaupungin henkilöstöstrategiaa?
2. Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen on otettu osaksi johtamista?

Kysymyksiin etsitään vastauksia kohdeorganisaation strategiasta, henkilöstön perehdyttämismateriaalista ja esihenkilöille kohdennetusta laadullisen tutkimuksen keinoin toteutetusta lomakekyselystä. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, miten organisaation esihenkilöt ovat omaksuneet työntekijäkokemuksen parantamisen osaksi johtamista. Perehdytys- ja strategiamateriaalin avulla tutkitaan, miten henkilöstöstrategiaa on sanoitettu esihenkilötyön tueksi.

Tutkielmasta rajataan pois useita liiketoiminnan ja henkilöstöstrategian teorioita aihealueen laajuuden vuoksi. Strategiaa käsitellään kattotermin avaamisen verran, jotta lukijalla on mahdollisuus ymmärtää johtamisen kokonaisuutta sekä kompleksisuutta. Henkilöstöstrategian ja johtamisen osalta käsiteltävät teoriat painottuvat henkilöstön hyvinvointia huomioiviin teorioihin. Strategian ja henkilöstöstrategian kentällä on nähtävissä kehityskaari, jota tutkijat ovat eri aikoina lähestyneet eri kulmista. Tutkielman tekijän teoriapohjan osaamisen vankistamiseksi myös näitä henkilöstöstrategian teorioita käsitellään henkilöstön voimavarojen kehittämisen -teorian lisäksi.

Henkilöstön voimavarojen johtaminen työntekijäkokemusta parantamalla on kohdeorganisaatiossa verrattain tuore tapa lähestyä henkilöstön johtamista. Ei ole yksiselitteisen helppoa istuttaa osaksi organisaation toimintaa uusia toimintatapoja, ja henkilöstön voimavarojen johtamisen kautta tapahtuva työntekijäkokemuksen parantaminen vaatii esihenkilöiltä perehtymistä. Teoria työntekijäkokemuksen parantamisen taustalla on strategiaan, henkilöstöstrategiaan ja matemaattiseen laskentaan perustuva ja siitä muodostuvat kuvaajat eivät aukea ilman perehtymistä. Kyseessä on väitöskirjatutkimukseen perustuva strateginen työkalu, joka pitää saada implementoitua osaksi organisaation toimintaa, jotta siltä voi odottaa toivottua vaikutusta (Kesti, 2012).

## 1.2 Tutkielman kohdeorganisaation esittely

Tampere on väkiluvultaan Suomen kolmanneksi suurin kaupunki. Kaupungissa asuu yli 240 000 ihmistä ja kaupungin palveluksessa työskentelee miltei 14 000 työntekijää (Tampere.fi, 2021, Vuosikertomus 2020).



**Kuvio 2.** Tampereen kaupungin organisaatio 2022 (Tampere.fi, 2022, organisaatio).

Kaupunki tuottaa palvelua kaupunginvaltuuston johtamana konserniohjauksen tukemana neljällä eri palvelualueella (kuvio 2). Palvelualueita ovat: Sivistyspalvelujen palvelualue, Sosiaali- ja terveystieteiden palvelualue, Elinvoiman ja kilpailukykyyn palvelualue sekä Kaupunkiympäristön palvelualue (Tampere.fi, 2022, organisaatio). Suurin palvelualue on Sosiaali- ja terveystieteiden palvelualue, joka tuottaa yksinään enemmän palveluita kuin muut palvelualueet yhteensä (Tampere.fi, 2021, Vuosikertomus 2020).

Organisaatio tulee kokemaan suuria rakenteellisia muutoksia vuoden 2023 alusta lähtien, sillä käytännössä koko Sosiaali- ja terveystieteiden palvelualue tulee siirtymään rakenteilla olevan hyvinvointialueen alaisuuteen. Palvelualueen kustannukset (ks. kuvio 3) olivat vuonna 2020 926 miljoonaa euroa, näistä henkilöstökustannuksia oli 222,9 miljoonaa euroa. Kaikkien Tampereen kaupungin henkilöstökustannukset olivat vuonna 2020 632,7 M€, joista vuokrahenkilöstön kuluja olivat 3,7M€ (Tampere.fi, 2021, Tilinpäätös 2020, s. 20).



**Kuvio 3.** Tampereen kaupungin vuosikertomus ja palvelualueiden kustannukset vuonna 2020 (Tampere.fi, 2021, Vuosikertomus 2020).

Samassa yhteydessä myös kyseiselle palvelualueelle tukipalvelua tuottavia toimintoja ja resursseja siirretään hyvinvointialueelle. Hyvinvointialuemuutos vaikuttaa voimakkaasti organisaation toimintaan ja sen vaikutusta työntekijäkokemukseen on vaikea arvioida. Joka tapauksessa sekä siirtyvän että jäävän henkilöstön työntekijäkokemuksella on merkitystä sekä inhimilliseltä kannalta että mahdollisesti myös taloudelliselta kannalta organisaatiolle. Kansalaisille tuotettavat palvelut ovat monelta osin työvoimavaltaisia palveluita, joiden digitalisointi tai automatisointi ei ole edes tavoitteena, vaikka useita palveluita halutaan tarjota myös digitaalisesti ja näin asettaa palveluita entistä saavutettavammiksi. Henkilöstö tulee olemaan jatkossakin se moottori, jonka varassa palveluita tuotetaan kuntalaisille.

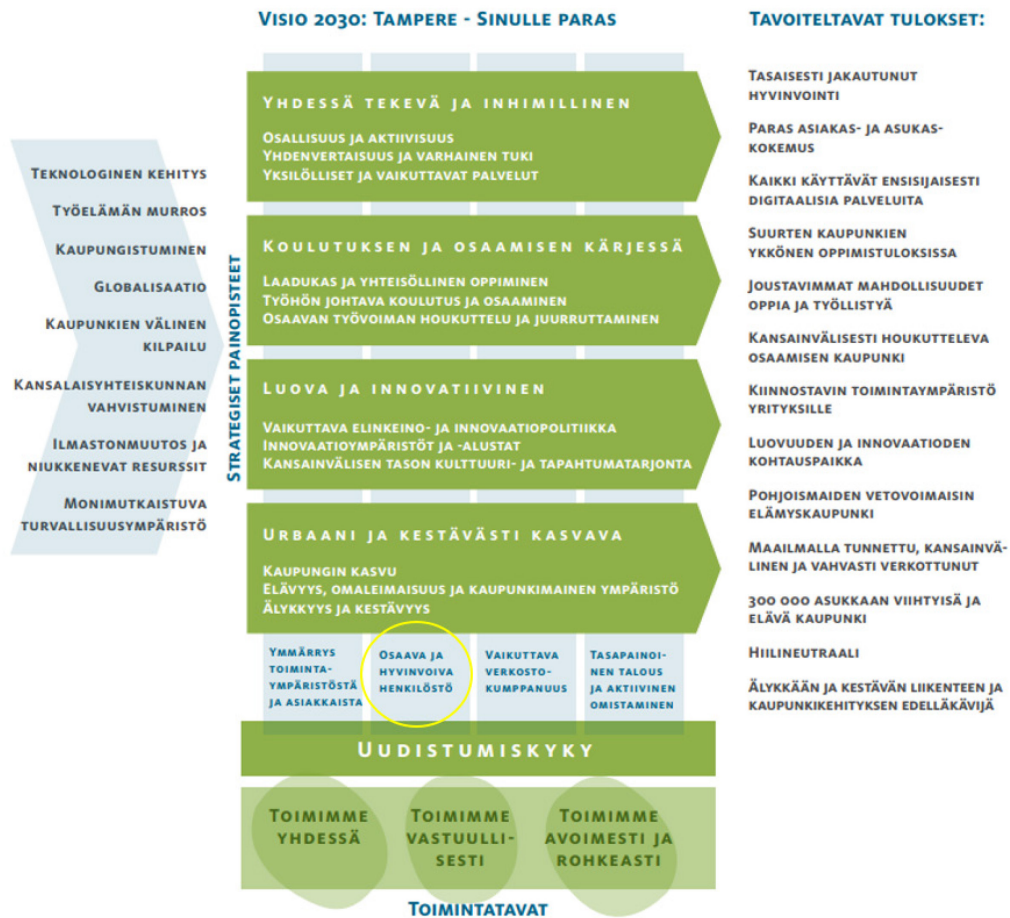
Tampereen kaupunki otti käyttöön vuonna 2019 hiljaisiin signaaleihin perustuvan henkilöstön voimavarojen johtaminen sekä hiljaiset signaalit tutkimukseen perustuvan työntekijäkokemuksen kehittämisen, kehittäminen perustuu Marko Kestin 2012 kirjoittamaan väitöskirjaan. Tampereen kaupungin strategian nimi valtuustokaudella 2018–2021 oli Tampere – Sinulle paras. Työntekijäkokemuksen kehittäminen lähti liikkeelle kyseisen strategian aikana.

Tampere.fi -sivulla (2021) asia kuvattiin sanoilla:

Strategia on perusta kaupungin johtamiselle. Tampereen strategia "Tampere - Sinulle paras" sisältää näkemykset kaupungin kehittämisestä vuoteen 2030 asti. Strategia on kuvaus painotuksista ja tavoitteista, joita kaupunginvaltuusto pitää tärkeimpinä. (Tampere.fi, 2021)

Tampereen kaupungin strategian ajureina toimivat seuraavat muutosvoimat: (kuvio 4) teknologinen kehitys, työelämän murros, kaupungistuminen, globalisaatio, kaupunkien välinen kilpailu, kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen, ilmastonmuutos ja niukkenevat resurssit ja monimutkaistuva turvallisuusympäristö. Näistä muutosvoimista on koottu strategian painopisteet: yhdessä tekevä ja inhimillinen, koulutuksen ja osaamisen kärjessä, luova ja innovatiivinen, urbaani ja kestävästi kasvava (Tampere.fi, 2017, Tampereen strategia 2030, s. 3).

# TAMPEREEN STRATEGIA 2030



**Kuvio 4.** Vuonna 2017 julkaistu Tampereen kaupungin strategia (Tampere.fi, 2017, Tampereen strategia 2030, s. 3).

Kaupungin strategian tavoitteena on palvella kuntalaisten tarpeita mahdollisimman hyvin samalla turvaten organisaation kehittymistä ja toimintakykyä. Kuviossa 4 on esitetty uudistumiskyky palkin yläpuolella organisaation sisäisiä edellytyksiä tai kehittämistarpeita. Tämän tutkielman ydin on palkin ”osaava ja hyvinvoiva henkilöstö” -sisäpuolella (Tampere.fi, 2017, Tampereen strategia 2030, s. 3). Mutta kuten strategiakuva jo kertoo, henkilöstöpolitiikka ei ole organisaation toiminnasta irrallinen ruutu, vaan se kietoutuu kokonaisuuteen ja on osa sitä liiketoimintaa, jolla turvataan organisaation olemassaolo sekä kehittyminen myös tulevaisuudessa.

Strategia päivitettiin valtuustokauden vaihtuessa vuonna 2021 (kuvio 5), strategian nimeksi tuli Tampere – tekevä kaupunki (Tampereen kaupunki, 2021, Tampereen strategia 2030). Uudessa strategiassa työntekijäkokemuksen kehittäminen mainitaan jo yhtenä toimenpiteenä otsikon alla: ”Rohkeasti uudistuva kaupunki” seuraavasti: ”Olemme vastuullinen ja vetovoimainen työnantaja. Panostamme hyvään esihenkilötyöhön ja työntekijäkokemukseen. Osaavalla ja hyvinvoivalla henkilöstöllä rakennamme uutta kaupunkia” (Tampere.fi, 2021, Tampereen strategia, s. 18).



**Kuvio 5.** Vuonna 2021 julkaistu strategia (Tampereen kaupunki, 2021, Tampereen strategia 2030).

Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemuksen kehittämisen taustalla on tehokkuuden ja liiketaloudellisen tuloksen kasvattaminen työntekemisen olosuhteita parantamalla (Kesti 2012). Liiketoiminnan tulosta on erilaisissa organisaatioissa pyritty kehittämään monin eri keinoin, osassa keinoista työntekijöiden tarpeita on huomioitu enemmän, osassa ne eivät ole olleet kehittämisen keskiössä.

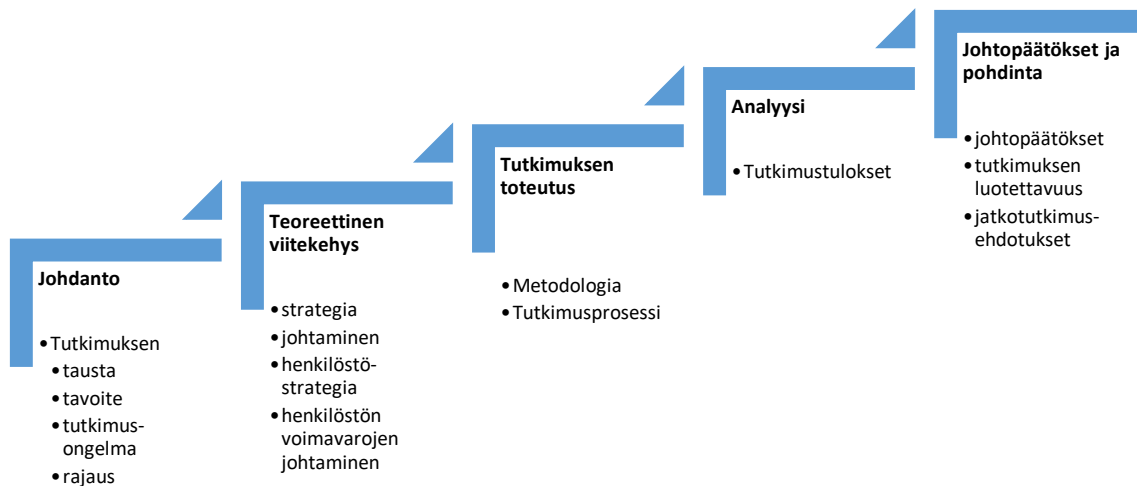
Henkilöstöjohtamisen nykytutkimuksessa nousee esille käsite ihmisstrategia. Viitala toteaa (Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet, 2021, kpl 4.2 Henkilöstöstrategia) ihmisten merkityksen kasvaneen yritystoiminnan menestystekijöinä ja enää työntekijöitä ei nähdä pelkästään menoeränä.

Marko Kesti (2012) on väitöskirjassa ”The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development” hakenut vastauksia liiketoiminnan kehittämiseen etsimällä keinoja selvittää työntekijän omaa kokemusta työntekeemisestä. Työntekijä kokee esimerkiksi johtamisen, turvallisuuden tunteen ja työn prosessit jollain tavalla. Organisaation tunnistessa kipupisteet ja etsiessä niihin yhdessä vastauksia, on Kestin mukaan mahdollista saavuttaa rahassa mitattavaa liiketoiminnan kasvua. Samalla työntekijän työntekijäkokemus omasta työstään paranee ja hän antaa paremman työpanoksen (Kesti, 2012).

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdannossa esitellään aihe ja kohdeorganisaatio (kuvio 6). Luvussa kaksi käsitellään tutkijan kiinnostuksen kohteena olevia strategiamalleja. Käsitellyt strategiat ovat joko näkyneet tutkielman kirjoittajan työuralla tai herättäneet erityistä kiinnostusta opiskelun aikana. Strategia sisältää henkilöstöstrategian ja sen erilaisiin ilmenemismuotoihin perehdytään henkilöstöstrategiat kappaleessa. Tampereen kaupungin henkilöstöstrategian määrittely on kirjoitettu henkilöstöpoliittiset periaatteet -konserniohjeeseen (Tasku.fi, 2022, Henkilöstöasiat).

Tutkimuksen analyysi ja syvempi perehtyminen kohdistuu edellä mainittuihin henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin ja työntekijäkokemuksen parantamisen aihesisältöön. Henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin on mahdollista tutustua liitteessä 1. Marko Kesti on kirjoittanut työelämän laadun parantamisesta väitöskirjan (2012) ja julkaissut väitöskirjan pohjalta kirjan Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2014). Jotta tutkimuksen teoriapohja ei jää yhden näkemyksen varaan, on strategiaan, henkilöstöön ja johtamiseen liittyvään aineistoon tutustuttu hieman laajemmin.



**Kuvio 6.** Tutkielman rakenne.

Teoriaosuutta seuraa tutkimuksen metodologia ja toteutuksen kuvaus. Kyseessä on laadullinen tutkimus, tieteellisfilosofisena lähestymistapana on Fenomenologis-hermeneuttinen tieteenfilosofia ja analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisältöanalyysi (Puusa ja Juuti, 2020, s. 157–160). Tutkimusaineisto luokiteltiin ja sen perusteella kirjoitettiin analyysi, tutkimustulokset sekä johtopäätökset.

## 2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään kokonaisuuden ymmärtämistä avaavia tutkimuksia ja kirjallisuutta strategiasta, johtamisesta ja henkilöstöstrategiasta. Strategiasta käsitellään esimerkkejä malleista, joissa viitataan henkilöstön vaikutukseen strategian toteuttajina. Lisäksi strategian käsitettä pyritään avaamaan. Johtamista käsitellään resurssiperustaisesta näkökulmasta (Barney 1991) sekä tutustutaan parhaiden käytänteiden teoriaan (Pfeffer 2005) ja henkilöstön voimavarojen johtamiseen (Kesti 2012).

### 2.1 Strategia

Tutkielman kirjoittajan ensimmäinen ajatus opintojen alussa strategiasta oli, että se on käsitteenä kuin pala saippuaa, siitä on vaikea ottaa kiinni. Sittemmin strategiasta kertovan kirjallisuuden perusteella on saanut käsityksen, että strategian käsittely on lähentynyt tekemistä ja esimerkiksi Viitala ja Jylhä (2019) vakuuttavat strategisen ajattelun olevan nykyisin muutoksiin reagoivaa jäykkien muotojen sijasta:

Strategiassa päätetään mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös se, mitä jätetään tekemättä. Onnistunut strategia on jaettu ”henkinen kartta”, jonka avulla kaikki organisaation jäsenet toimivat samaan suuntaan. Parhaimmillaan se sekä innostaa että hitsaa ihmisiä toimimaan yhdessä niin, että päämäärä saavutetaan. (Viitala ja Jylhä, 2019, kpl. Strategiatutkimuksen kehitys)

Strategia-käsitteen sisällä mm. kartta-termiä käytetään kuvaamaan mallin opastavaa tai reittiä viitoittavaa luonnetta. Tutkimalla erilaisia yritysten strategioita, huomaa helposti yhteneväisyyksiä Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämään Balanced Scorecard (BSC) -malliin. Mallin avulla strategiaa visualisoidaan kartan muotoon. Jos henkilöstö ei tiedä, mitkä ovat toiminnan kannalta tärkeitä tehtäviä, yrityksen strategian implementoinnilla on huonot mahdollisuudet menestyä (Kaplan ja Norton, 2000, s. 167). Teollisen tuotannon alkuaikoina toiminta oli suoraviivaista, raaka-aineesta tuotettiin

materiaalia. Informaatioyhteiskunnassa ympäristö on monitahoisempi, pitää ottaa huomioon esimerkiksi asiakassuhteet, työntekijöiden taidot ja tietämys, informaatioteknologian tuomat muutokset, yrityksen kulttuuri ja useita muita yrityksen sekä sisällä että ulkopuolella vaikuttavia voimia. Kun yrityksen liiketoimintaa halutaan kehittää, ei riitä, että kehitetään vain yhtä osa-aluetta, sillä silloin jokin muu keskeinen tekijä saattaa jäädä huomioimatta ja kehitystoimet epäonnistuvat (Kaplan ja Norton, 2000, s. 168).

Ratkaistakseen ongelman Kaplan ja Norton (2000, s. 174) ovat luoneet visuaalisen työkalun, kartan, jonka avulla on tarkoitus löytää ja havainnollistaa kehittämiskohteita. Kartassa esitetään organisaation toiminta kokonaisuutena, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Kaplan ja Norton ovat tunnistaneet kartassa organisaation kehitettäviksi ja myös mitattavissa oleviksi tasoiksi oppimisen ja kasvun, sisäiset prosessit, asiakasnäkökulman sekä taloudellisen näkökulman (Kaplan ja Norton, 2000, s. 169).

Yhtenä liikkeenjohtamisen uranuurtajana voidaan pitää Frederick Winslow Tayloria. Jo vuonna 1911 (2006, s. 13) hän kirjoitti kirjan tieteellisestä liikkeen johtamisesta. Vuonna 2012 julkaistussa artikkelissa Woolf käsittelee silloista uutta tieteellisen liikkeenjohtamisen metodia ja arvioi Taylorin kirjoittamaa kirjaa. Kirjassa *The Principles on Scientific Management* Taylor oli tehnyt mm. havaintoja siitä, millä työntekijän saa käyttämään työajan työntekemiseen. Woolf kuvaa Taylorin kehittämää menetelmää, jolla työnteko jaetaan tekemiseen ja taukoihin. Taukojen ansiosta työntekijän ei tarvitse vältellä raskasta tekemistä, jota hän muutoin tekisi työn uuvuttamana. 1900-luvun alussa ajateltiin, että työntekijä laiskottelee aina kuin on mahdollista. Tieteellisellä menetelmällä johdetun työntekijän työteho kasvoi huomattavasti ja korvauksena suoritteiden määrän lisääntymisestä myös työntekijän ansio nousi (Woolf, 2012, 471–475). Ajatus laiskottelusta perustui siihen, että raskasta työtä tehdessä ihmisen on välttämätöntä levätä välillä. Jos siihen ei anneta mahdollisuutta, lepo otetaan tilaisuuden tullen. Työtehon kasvu perustui siihen, että säädetyt lepotauot mahdollistivat levon ja työn vaihtelun ilman, että jokainen mahdollinen tilaisuus oli käytettävä lepäämiseen.

Vuonna 1995 kirjoitetussa artikkelissa Richard M Hodgetts ja Ronald Greenwood toteavat (1995, s. 218), että Taylorin opit elävät edelleen liki sadan vuoden jälkeen ja ovat valmiita siirtymään seuraavalle vuosituhatluvulle. Vaikka nyky maailmassa kiinnitetään huomiota aiempaa enemmän asiakkaan saamaan etuun, eikä ainoastaan tuottajan saamaan hyötyyn, niin kirjoittajien mukaan Taylorin opit ovat edelleen ajankohtaisia. Eli työ pilkotaan pieniin osiin tieteellisen menetelmän avulla eikä luoteta omaan ”musta tuntuu” -tietoon. Työntekijä opetetaan tekemään työtä parhaalla mahdollisella tavalla ja työntekijöiden kanssa tehdään yhteistyötä, mutta siten, että työnjohto on aina vastuussa tekemisestä (Hodgetts ja Greenwood, 1995, s. 218).

Taylorin tieteellisen liikkeenjohtamisen malli on saanut myös kritiikkiä osakseen, kuten Simha ja Lemak (2010, s. 233) toteavat. Heidän mukaansa Taylorin mallia on tulkittu puutteellisin tiedoin, ja väitteiden mukaan Taylor vähät välitti työntekijän hyvinvoinnista, painottaen ainoastaan voittojen kasvattamiseen. Kirjoittajat esittävät, että Taylorin oppeja on tulkittu negatiivisessa valossa ja muistuttavat, että yhteiskuntakin oli 1800–1900-lukujen vaihteessa hyvin erilainen kuin nykyisin. Tieteellisen liikkeenjohtamisen mallihan luotiin tehdastyön tarpeisiin teollistumisen alkuvaiheilla (Simha ja Lemak, 2010, s. 233–237). Tutkielman näkökulmasta tieteellisen liikkeenjohtamisen malli on kurkistusta historiaan ja kiinnostava työntekijöitä huomiovalta kannaltaan. Vaikka tavoitteena oli liiketuloksen kasvattaminen, niin malli otti jo yli 100-vuotta sitten huomioon inhimilliset tekijät.

Lean filosofiaa avaa James Womack ja Danien Jones kirjoittama kirja *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* Toyotan tehtaan johtamismenetelmästä. Alun perin teos on kirjoitettu vuonna 1990 (Womack, Jones ja Roos, 2007, s. 1/2). Kirjoittajat kertovat alkusanoissa, että kirja ei kerro ainoastaan siitä, miksi Lean on niin ylivoimainen vaan myös siitä, miten mikä tahansa organisaatio voi Leanin avulla nousta voittoon (Womack, Jones ja Roos, 2007, s. 1/2).

Tutkielman kirjoittaja on törmännyt työurallaan usein Lean -ajatteluun. Se on näkynyt vahvana suuntauksena kuntasektorilla työskennellessä, sillä tehokkuutta joudutaan hakemaan usein henkilöstöstä ja prosesseista. Kuntasektorilla tuotetaan työvoimavaltaisesti palveluita ei niinkään tuotteita. Tutkielman kirjoittajan tulkinnan mukaan suurin Lean -innostus on taittunut, ainakaan se ei näy enää päivittäisessä organisaation puheessa. Toisaalta Tampereen kaupungin organisaatiossa toimii Lean-verkosto, johon kuuluu muutosagentteja ja he järjestävät Lean-aiheisia koulutuksia. Esimerkiksi tammikuussa 2022 on koko henkilöstölle tarjolla koulutus ”Lean-verkosto: Vahingonkorvaushakemusten käsittelyprosessin leanaus” (Tasku.fi, 2022, Tapahtumat).

Lean sai alkunsa Toyotan pääinsinööri Taiichi Ohnon (1912–1990) havainnoista liukuhihnatyöstä. Hän vieraili mm. Detroitissa autotehtaalla heti sodan päätyttyä ja havainnoi autotehtaan liukuhihnatyötä. Womack ja Jones (2005, s. 5/7) avaavat Lean ajattelua kirjassa *Lean Solutions, How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Kirjoittajat nimeävät kuusi Lean -periaatetta asiakasnäkökulmasta tulkittuna:

- Ratkaise ongelma täydellisesti.
- Älä tuhlaa aikaani.
- Tuota täsmälleen se, mitä tarvitsen.
- Tuota arvoa sinne, missä tarvitsen sitä.
- Tuota arvoa silloin, kun haluan sitä.
- Vähennä tarvittavien päätösten määrää, joita minun pitää tehdä ratkaistakseni ongelma (Womack ja Jones, 2007, s. 6–7/7).

Womack ja Jones tunnistavat asiakastarpeiden täydellisen täyttämisen lisäävän kustannuksia, Lean tavoitteena on tehokkuuden ja arvon lisääminen parantaen samalla asiakaskokemusta (Womack ja Jones, 2007, s. 6–7/7).

## 2.2 Johtaminen

Tämän tutkielman aihealue käsittelee strategista henkilöstöjohtamista. Krista Anttilan (2021, s. 16) mukaan johtaminen nähdään nykytutkimuksessa paremminkin suorituksena kuin roolina. Viitala ja Jylhä (2019, kpl. Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka yleinen tavoite on päästä päämäärään. Johtajuuden ydinkysymyksenä se, mitä tavoitellaan, miten päämäärän edellyttämä organisaatio rakennetaan ja miten se saadaan toimimaan tehokkaasti. Vastauksena kysymyksiin on johtaa ihmisiä siten, että heillä on osaaminen, resurssit, motivaatio ja selkeät tavoitteet, jotta he voivat sekä fyysisesti että psyykkisesti hyvin ja he voivat sitoutua organisaation tavoitteisiin (Viitala ja Jylhä, 2019, kpl. Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena).

Johtaja ja johtaminen on ammatti. Se pitää sisällään useita erilaisia ammattirooleja esimerkkinä Viitala ja Jylhä luettelevat: (2019, kpl. Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena) organisaation ylimpään johtoon kuuluvat johtajat, osastojen päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät esihenkilöt, osastonhoitajat ja ryhmänvetäjät. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, s. 134) määrittelevät johtajan:

Johtaja on yleisnimi henkilöstä, jolla on asemaan, asiantuntemukseen, karismaan, suhteisiin tai verkostoon pohjautuva kyky ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisiin. Vaikuttamisen keinoja on useita, mutta niitä kaikkia yhdistää ainakin käsite kommunikaatio. Menneessä maailmassa johtaja sai merkityksen tunteen ennen kaikkea asemansa perusteella, sittemmin saavutusten tai tehtävien kiinnostavuuden perusteella. Yhä vahvemmin on ymmärretty, että johtajuus on enemmän ryhmäilmiö ja koko organisaatioon liittyvä käsite, ei vain yhden henkilön sankaruutta. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa, 2020, s. 134)

Viitala ja Jylhä (2019, kpl. Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena) tulkitsevat johtajuutta saman suuntaisesti kuin Aaltonen ja muut (2020, s. 134). Viitalan ja Jylhän mukaan johtajuuden laadun ja toteutuksen tulkitsevat katsojat, eli johdettavat. ”Hyvän johtamisen tunnistaa, kun sen näkee ja kokee” (Viitala ja Jylhä, 2019, kpl. Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena).

## 2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Truss, Mankin ja Kelliher (2012, s. 99) toteavat kiinnostuksen strategista henkilöstöjohtamista (Strategic Human Resource Management, SHRM) kohtaan heränneen 1980-luvulla. Lähestymistapoja on useita, mutta niitä kaikkia yhdistää kokonaisvaltainen tapa käsitellä ihmisten johtamista organisaation tavoitellessa parempaa tulosta.

Shaw (2021, s. 1787) toteaa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen lähteneen tosissaan liikkeelle Barneyn 1991 julkaisusta resurssiperustaisesta näkökulmasta. Shaw arvelee resurssiperustaisen näkökulman olevan sekä suurin että suosituin strategisen henkilöstötutkimuksen haara (2021, s. 1791–1972).

Tutkielman aiheena työntekijäkokemuksen parantaminen sisältää jo terminä olettamuksen jostain työntekijän kannalta paremmasta. Työnantaja ei oletettavasti tee asioita tietyllä tavoin vain ollakseen henkilöstön silmissä hyvä, vaan taustalla vaikuttavat inhimillisten arvojen lisäksi taloudelliset realiteetit. Työntekijäkokemus mittaa ja auttaa tulkitsemaan kokemusta, sen perusteella on tarkoitus muuttaa mittaustuloksia toiminnaksi. Tutkielman kirjoittajan kiinnostuksen kohteena on myös aiempi tutkimus, millä tavoin henkilöstöä pyritään johtamaan inhimilliset arvot huomioiden.

### 2.3.1 Resurssiperustainen näkökulma

Barney (1991) julkaisi artikkelin Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, jossa hän peilaa työntekijöiden merkitystä yritykselle mm. Porterin viiden kilpailuvoiman malliin. Artikkelissa Barney toteaa (1991, s. 111), vaikka olisi kaksi tiimiä, jotka toteuttavat täsmälleen samaa strategiaa, niin toinen tiimi saattaa olla johdettu ja toimia huomattavasti toista laadukkaammin. Tällöin kyseessä ei ole tiimi, joka tuottaa arvoa yritykselle vaan kyseessä on tiimi, joka on itsessään arvokas. Työntekijöitä ei siis nähdä vain osana arvon tuottamista tai hyödykkeenä, vaan itsessään arvokkaana resurssina.

Resurssiperustaista näkökulmaa (The resource-based view, RBV) on myös kritisoitu ja Barney itse vastasi kritiikkiin artikkelissa: *Is the resource-base "view" a useful perspective for strategic management research? Yes* (Barney, 2001). Resurssiperusteista näkökulmaa oli Barney mukaan nimitetty mm. tautologiseksi tai itsestäänselvyyksiksi (2001, s. 41). Barney puolustaa RBV-teoriaa toteamalla, ettei sen ole tarkoituskaan olla yksiselitteinen lista toimenpiteistä, joita noudattamalla kasvatetaan yrityksen arvoa. Teorian avulla johtajat voivat kuitenkin tunnistaa ja ennakoida resurssitarvetta, sekä arvioida olemassa olevan henkilöresurssin arvoa olemassa olevassa liiketoimintaympäristössä (2001, s. 51).

Shaw (2021) toteaa kasvaneensa tutkijan uralle RBV:n aikakaudella, ja toteaa näkevän-sä teorian positiivisena puutteistaan huolimatta. Hän toteaa, että teoria on helposti lähestyttävä ja sen tunnuslause on omaksuttavissa: *"Organizational resources that are valuable, rare, difficult to imitate and non-substitutable can yield sustained competitive advantage"* (Shaw 2021, s. 1788; Meyer, 1991, s. 823) eli ne organisaation resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti jäljiteltäviä ja korvattavia voivat tuottaa jatkuvaa kilpailuetua. Teorian tasa-arvoa, motivaatiota ja organisaatiokulttuuria korostava näkemys edistää teorian leviämistä organisaatioissa ja henkilöstöhallinnon piirissä. Toisaalta Shaw toteaa teorian sisältävän epärealistisia piirteitä ja sen olevan osittain liian maailmoja syleilevä (2021, s. 1789–1790). Shaw toteaaakin, että tutkimusta resurssipohjaisen näkökulman vaikuttavuudesta ja henkilöstöhallinnon sekä organisaation suorituskyvyn sisällä tarvitaan lisää, vaikka tutkimusta ei ole helppoa toteuttaa (2021, s. 1792).

### 2.3.2 Parhaat käytänteet

Jeffrey Pfeffer (2005, s. 95) toteaa alun perin vuonna 1995 kirjoitetussa artikkelissa, että kilpailu on nykyisessä liiketoimintaympäristössä niin kovaa, että esimerkiksi pelkästään Porterin viiden kilpailuvoiman mallin opein on vaikea murtautua markkinoille ja luoda menestynyt liikeyritys (2005, s. 95). Hän kysyykin, mikä yhdistää USA:ssa 2000-luvun alussa menestyneimpiä liikeyrityksiä, ja toteaa samaan hengenvetoon, että kyseessä ei ole patentit, teknologia tai strateginen asema markkinoilla vaan henkilöstön kohtelu. Erottavana tekijänä pienempiin toimijoihin on se, kuinka henkilöstöä johdetaan ja kuinka henkilöstö työskentelee (2005, s. 96).

Pfefferin (2005) mukaan henkilöstökäytännöt ovat helposti lähestyttäviä ja ymmärrettäviä, mutta niitä pitää käsitellä kokonaisuutena. Vaikka hän on tunnistanut 13 parhaaksi käytänteeksi nimettyä henkilöstökäytännettä, niitä ei ole mielekästä käsitellä vain yksittäisinä keinoina. Kyseessä on parhaiden käytänteiden kokonaisuus, jolloin vaikuttavuus yrityksen menestykseen on parhain mahdollinen (2005, s. 97).

Pfeffer listaa parhaat käytänteet seuraavasti:

1. **Turvattu työllisyys;** sitoutumalla työntekijään, työntekijä sitoutuu työnantajaan antamalla hyvän työpanoksen ja parantamalla osaamistaan (Pfeffer, 2005, s. 97).
2. **Valikoiva rekrytointi;** jotta työnantaja voi sitoutua noudattamaan ensimmäistä käytännettä eli turvata työntekijän työllisyys, pitää rekrytointien olla harkittuja ja onnistuneita. Panostamalla rekrytointiprosessiin, viestitään tulevalle työntekijälle, että hän on valituksi tultuaan merkityksellinen ja häneltä odotetaan tiettyä työpanosta (Pfeffer, 2005, s. 97–98).
3. **Hyvä palkka;** se tuo osaavampia hakijoita ja auttaa pitämään heidät palkkalistoilla pitempään. Yritykset saattavat pyrkiä laskemaan kuluja maksamalla pienempää palkkaa, vaikka palkkakulut ovat vain pieni osa yrityksen kulurakennetta. Palkassa säästäminen maksaa yritykselle

suurempana työntekijöiden vaihtuvuutena. Vaihtuvuuden myötä työntekijöiden osaaminen ei kehity toivotulle tasolle ja työlle työpanoksen antaminen pienenee (Pfeffer, 2005, s. 98).

4. **Tuloksesta palkitseminen;** raha pelkästään riittää harvoin motivaatioksi, mutta jos kokonaisuus on työntekijän kannalta kunnossa, hän arvostaa päästessään myös rahallisesti osalliseksi liiketuloksesta (Pfeffer, 2005, s. 98).
5. **Omistajuus;** jos mahdollista, niin antaa työntekijälle tilaisuus omistaa pala yritystä esimerkiksi osakkeiden muodossa. Se tekee työntekijästä samaan aikaan sekä työntekijän että osakkeenomistajan, jolloin ristiriita kahden erityyppisen lähestymistavan kanssa pienenee. Samaan aikaan työntekijän kiinnostus yrityksen pitkäaikaisempaa menestymistä kohtaan voi kasvaa ja se lisää sitoutumista työntekeymiseen (Pfeffer, 2005, s. 98–99).
6. **Avoin tiedotus;** voidakseen toimia menestyksekkäästi, pitää työntekijöiden saada kaikki tarpeellinen tieto. Ihan kaikkea ei ole mahdollista tiedottaa avoimesti, ettei kilpailemisen kannalta merkityksellinen tieto valu kilpailijoiden korviin (Pfeffer, 2005, s. 99).
7. **Osallistaminen;** mahdollistaa työntekeymiseen autonomia tehtävien salliessa ja työntekijöiden vaikuttaminen työhön liittyvien tehtävien tai välineiden kehittämisessä. Työntekijät, joilla on aito vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhönsä ovat tyytyväisempiä ja tehokkaampia (Pfeffer, 2005, s. 99).
8. **Itseohjautuvat tiimit;** tiimien voima perustuu yhdessä tekemisen voimaan ja siihen että tiimissä sekä valvotaan että ohjataan yhdessä tiimin edistymistä (Pfeffer, 2005, s. 99–100).
9. **Työntekijöiden mahdollisuus kouluttautua ja kehittää taitojaan;** jotta yritys ja työntekijät hyötyvät koulutuksesta, pitää työntekijöiden pystyä hyödyntämään saamiaan oppeja. Perinteinen virhe on kouluttaa työntekijöitä, mutta pitää heidät täsmälleen samoissa tehtävissä kuin aiemmin. Uusien taitojen oppiminen ja vanhojen taitojen kehittäminen parantavat työntekijän taitojen lisäksi motivaatiota (Pfeffer, 2005, s. 100).

10. **Ristiinpölytys;** työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä erilaisia tehtäviä, se tekee työstä kiinnostavampaa, antaa haastetta ja kasvattaa motivaatiota. Lisäksi toisesta tehtävästä tullut voi huomata ulkopuolisen silmin asioita ja sokeita pisteitä sekä siten kehittää toimintaa. Kun työntekijöillä on monipuolista osaamista, on muutostilanteessa helpompi turvata työntekijälle uusi tehtävä aiemman tilalle (Pfeffer, 2005, s. 100–101).
11. **Tasa-arvo;** yksi merkittävä tasa-arvon edistäjä on aiemmin mainitut itseohjautuvat tiimit, osallistava päätöksenteko ja yhteistyö eri tahojen kanssa. Siitä huolimatta asemaa saatetaan korostaa erilaisin symbolein. Tehdastyössä asemaa korostavia voivat olla työntekijöiden haalarit ja toimistoväen puvut. Toimisto-maailmassa asemaa voivat korostaa johtajien omat parkkipaikat ja ruokailutilat. Erilaiset statussymbolit luovat me vastaan he -asetelmaa. Poistamalla erilaisia kommunikaation esteitä ja luomalla tasa-arvoa, on johdon helpompi olla selvillä siitä, mitä yrityksessä todellisuudessa tapahtuu ja on meneillään (Pfeffer, 2005, s. 101).
12. **Palkkatasa-arvo;** huonosti suunniteltu työsuoritteisiin sidottu palkkaus voi ohjata työntekijöitä toimimaan organisaation kannalta tuottamattomasti tai kilpailemaan voittoa syöväällä tavoin toisiaan vastaan. Suoritepalkkaus on palkkio ennalta määrättyjen tavoitetasojen täyttämisestä. Palkkatasa-arvolla ei kuitenkaan tarkoiteta suoritepalkkausta vaan avointa palkkauskäytäntöä. Kun palkkaus koetaan hyväksi, niin omaa palkkaansa ei tarvitse kilpailuttaa ja kollegoiden kanssa voi tehdä yhteistyötä keskinäisen kilpailun sijaan. Hyväksi koettu palkkaus edesauttaa motivaatiota ja parempiin työsuorituksiin (Pfeffer, 2005, s. 101–102).

13. **Sisäiset urakehittymismahdollisuudet;** mahdollistamalla urakehityksen, on työntekijällä mahdollisuus saada rahallisen korvauksen lisäksi statukseen liittyvä korvaus hyvästä työstä. Lisäksi se lisää reiluuden tunnetta, kun paremmaksi koettuihin tehtäviin ei oteta henkilöä suoraan ulkoa. Lisäksi mahdollistamalla urakehitys, pysyy tietämys oman yrityksen käytössä. Urakehitysmahdollisuudet edesauttavat työntekijän ponnistelua parempaan tulokseen (Pfeffer, 2005, s. 102–103).

Parhaat käytänteet strategisen henkilöstöjohtamisen työkalupakkina saavat myös kritiikkiä osakseen. Truss ja muut (2012, s. 93) listaavat teorian puutteita. Ongelmaksi nähdään konkretian puute (Truss ja muut; Wood 2003), kustannusvaikutusten huomiointi (Truss ja muut; Marchington ja Grugulis 2000) ja parhaiden käytänteiden tavoitteenomaisuus tai ihanteellisuus toteutuksen sijaan (Truss ja muut; Guest 1997; Wood ja de Menezes 1998). Shaw (2021, 1791) kutsuu käytänteitä ”oletetut” parhaat käytänteet, eli aihepiiri kaipaa sen hyvistä ominaisuuksista huolimatta lisätutkimusta.

### **2.3.3 Henkilöstön voimavarojen johtaminen**

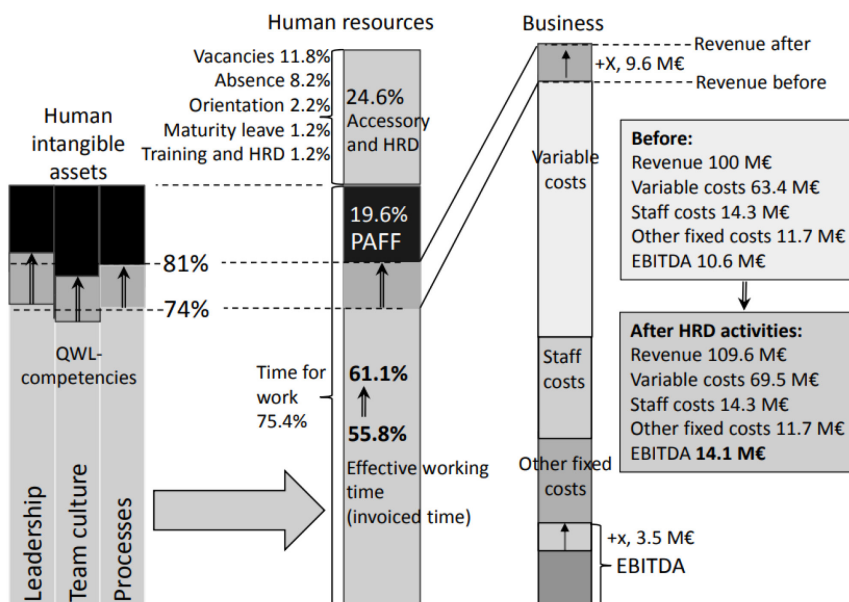
The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development -väitöskirjassa (Kesti, 2012) on tutkittu ja kehitetty teoriaa työntekijäkokemuksen parantamisen vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ollut luoda käytännönläheinen tapa tutkia henkilöstölähtöisen kehittämisen merkitystä organisaation suorituskyvyn kasvattamiseen (Kesti, 2012, s. 5). Tutkimuksessa todetaan ne vaikeudet, joihin organisaatio törmää pyrkiessään siirtämään kehittämistoimia mittaamisesta teorian tasolta käytäntöön.

Väitöskirjassa listataan tutkimuksia, jotka toteavat henkilöstökäytäntöjen kehittämisen parantavan yrityksen tuottavuutta, mutta käytänteistä jää siitä huolimatta useita avoimia kysymyksiä. Kesti viittaa väitöskirjan esittelyssä mm. Pfeffer 1994; Ulrich 1997; Guest 1997; Becker ja Huselid 2006 tutkimuksiin henkilöstön voimavarojen kehittämisestä (HRM), ja kuinka henkilöstökäytänteiden on onnistuttava kilpailuedun luomiseksi (Kesti, 2012, s. 17–19).

Väitöskirjatutkimuksessa etsitään vastauksia kysymykseen henkilöstön hiljaisten signaalien tunnistamisesta ja niiden avulla tapahtuvasta kehittämisprosessista. Väitöskirjassa todetaan heikkojen signaalien ja hiljaisten signaalien ero. Heikot signaalit ovat varhaisia varoituksia tulevaisuudessa ilmenevistä riskeistä ja mahdollisuuksista (Kesti 2012, s. 24; Day ja Shoemaker, 2006). Hiljaiset signaalit perustuvat ihmisen tietämykseen ja osaamiseen, niitä on mahdollista mitata ja visualisoida sekä parantaa löytöjen perusteella toimintaa ja organisaation suorituskykyä (Kesti, 2012, s. 24).

Väitöskirjatutkimuksessa selvitettiin kysymyksiä siitä, miten henkilöstön mielipiteet voidaan huomioida paremmin päätöksenteossa ja miten he voisivat osallistua organisaation kehittämiseen (Kesti, 2012, s. 25). Inspiraationa kehitystyölle Kesti (2012, s. 26) kertoo toimineen mm. Kaplanin ja Nortonin ”The Balanced Scorecard” 1996, Nonakan ja Takeuchin ”The Knowledge Creating Company” 1995 ja Sengen ”The Fifth Discipline” 1990. Ajatus perustuu filosofiseen näkemykseen, jonka mukaan epätasapaino organisaatiossa aiheuttaa erilaisia hankaluuksia. Tällaisia hankaluuksia ovat huono laatu, virheet, innovatiivisuuden puute ja lisääntyvät poissaolot työntekijöiden keskuudessa (Kesti, 2012, s. 26). Työntekijät havaitsevat epämukavuuden, mutta heillä ei ole mahdollisuutta korjata kokonaisuutta. Keräämällä tätä tietoa henkilöstöstä, on myös korjaustoimenpiteiden kehittäminen mahdollista (Kesti, 2012, s. 26).

Väitöskirjatutkimuksessa käytetään termiä Quality of Working life (työelämän laadun indeksi) QWL, joka on mittaamisen ja kehittämisen kohteena. EBITDA on käyttökate ennen veroja, korkokuluja, aineellisia poistoja ja aineettomia poistoja. PAFF on työaika, jota ei käytetä operatiiviseen työhön. Tähän luokitukseen sisältyy työntekoa tukeva työ, esimerkiksi valmistelu- ja laadun seuraaminen, mutta myös erilaiset korjaus- ja virheiden selvittelytyö (Kesti, 2012, s. 44). Henkilötyön vaikutusta työn tuottavuuteen kuvataan kuviossa 7. Väitöskirjatutkimuksen perusteella osa henkilöstön toiminnasta kuuluu sellaiseen toimintaan, jota on mahdollista parantaa ja tehostaa. Kuviossa 7 tämä toiminta on ilmaistu termillä muuttuvat kulut (variable cost) ja se on se vyöhyke, johon työelämän laadun indeksillä pyritään vaikuttamaan.



**Kuvio 7.** Thesis theoretical HRM-P framework describes human capital intangible assets connection to business performance scorecards. Henkilöstövoimavarojen mittaamisen kuvaaja (Kesti, 2012, s. 47).

Väitöskirjatutkimuksessa etsitään syy-yhteyttä henkilöstökäytänteiden ja organisaation tuottavuuden välillä (Kesti, 2012, S. 45). Työntekijän työpanos ei ole suoraan verrannollinen työaikaan, yksi työntekijä käyttää todelliseen työntekoon työaika enemmän kuin jokin toinen työntekijä (Kesti, 2012, s. 43; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008). Lisäksi yksinkertaistettuna työntekijän työpanos kasvaa, jos joko työntekemisen

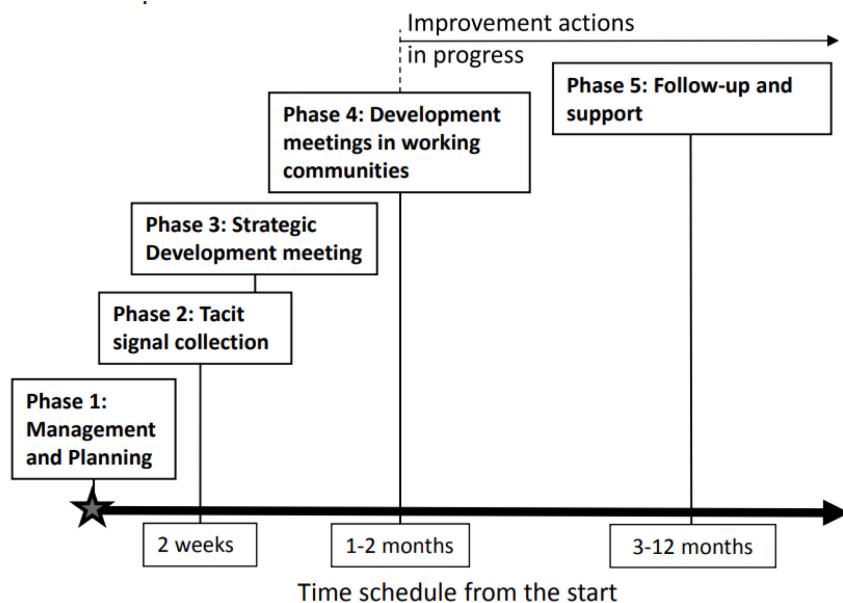
tuntimäärää kasvattaa tai jos työntekemisen laatua parantaa (Kesti, 2012, s. 43; Bell ja muut 2005). Kun muistetaan, että tavoitteena on parantaa taloudellista tulosta, on hyvä huomioida, että työelämän laadun parantaminen ei välttämättä paranna organisaation liiketoimintaa. Jos kehittämiseen käytetään kohtuuttoman paljon työaika ja resursseja, tällöin kehittämisen kulut muodostuvat suuremmiksi, kuin siitä saavutettava hyöty (Kesti, 2012, s. 50).

Väitöskirjatutkimuksessa kuvataan termiä henkilön suorituskyky, joka koostuu osaamisesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista, sen hetkisestä henkisestä ja fyysisestä voinnista ja elämäntilanteesta (Kesti, 2012, s. 52; Rauhala 1982). Jokaisen yksilön suorituskyky on teoriassa mitattavissa asteikolla 0–100 %, yksilö pystyy käyttämään suorituskykyänsä tilannekohtaisesti osaamistasosta ja kehittämistarpeestaan riippuen (Kesti, 2012, s. 52).

Työntekijän suoritus koostuu asioista, jotka tilannesidonnaisesti saattavat olla suoritusta nostavia asioita, mutta toisessa tilanteessa aiheuttavatkin suorituskyvyn laskua. Esimerkiksi työntekijä voi olla erittäin osaava, mutta sen seurauksena hänelle kuormitetaan työaikaan suhteessa liikaa tehtäviä ja vastuuta. Tällöin hyvän osaamisen seurauksena suorituskyky alkaakin laskea. Eli suorituskykyyn vaikuttavat sekä osaamisen puute että hyvä osaaminen. Osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi tai osaamista hyödynnetään liikaa. Liasta hyödyntämisestä on seurauksena ylikuormittuminen ja liian vähäisestä hyödyntämisestä taas turhautuminen (Kesti, 2012, s. 53). Johtuu suorituksen huononeminen mistä tahansa edellä esitetystä, niin seuraukset ovat samat ja työajalla tehty työsuoritus pienenee. Tämän ongelman tunnistamiseen Kesti (2012) on kehittänyt hiljaisten signaalien tunnistamisen metodia, raja-arvoja ja laskentakaavoja.

Organisaation tulee tunnistaa itselleen tärkeät tavoitteet, tällöin hiljaiset signaalit voivat toimia palautteena ja myös liipaisimena käytäessä dialogia organisaation kehittämistarpeista (Kesti, 2012, s. 56). Kesti toteaaakin tutkimustietoon nojaten: ”korkean suorituskyvyn organisaatiot estävät mahdolliset ongelmat etukäteen” (Kesti, 2012, s. 56; Mankin 2010, Blanchard ja Thacker 2004, Fenwick 2006).

Väitöskirjassa on kehitetty prosessi hiljaisten signaalien keräämiseen ja toiminnan kehittämiseen (kuvio 8). Kestin mukaan aikajanalla ensimmäisenä organisaation tulee suunnitella se, mitä ollaan tekemässä. Tavoitteet asetetaan yhteistyössä johdon, HR-henkilöstön ja työntekijöiden kanssa. Organisaation pitäisi kyetä tunnistamaan ne osaamiset ja kyvyt, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä. Toisessa vaiheessa tietoa kerätään ja analysoidaan. Toiminta perustuu työryhmiin, sillä erilaisilla työryhmillä tai tiimeillä on tehtävästään riippuen erilaisia kehittämistarpeita. Kolmannessa vaiheessa henkilöstöstrategiasta vastaava henkilöstö tunnistaa hiljaisista signaaleista nousevat kehittämiskohteet. Neljännessä vaiheessa yksiköissä tai tiimeissä kerätään kehittämiskohteet ja niiden parannusideat kirjallisesti ylös. Viidennessä vaiheessa johtajat, päälliköt ja henkilöstöasiantuntijat seuraavat vaikuttavien kehittämistoimenpiteiden implementointia yksiköissä sekä jakavat tietoa keskenään johtamisfoorumeilla. Samalla johtajat jakavat parhaita käytäntöjä keskenään toiminnan kehittämisestä. (Kesti, 2012, s. 62–63) Ajallisesti tietojen keräämiseen ja toimenpanoon käytetään 1–2 kuukautta, kun jatkumolla siirrytään vaikutusten seurantaan sekä kehittämisen tukemiseen (kuvio 8).



**Kuvio 8.** The time schedule for the tacit signal development process. Aikajana hiljaisia signaaleja hyödyntävän kehittämisen prosessista (Kesti, 2012, s. 62).

Marko Kesti on julkaissut kirjan Henkilöstövoimavarat tuottaviksi vuonna 2014 ja Tampereen kaupunki soveltaa kirjan sisältöä työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Kirjan mukaan kuntaorganisaatiossa on mahdollista lisätä jokaista työntekijää kohden tulosta 1408 euroa per vuosi (2014, s. 38). Lisäys saadaan, kun työntekijäkokemuksen laatua on parannettu 2,4 %. Tulos syntyy henkilökunnan aineettoman kapasiteetin kasvattamisesta. Tulos näkyy palvelukapasiteetin kasvuna ja Kestin mukaan kasvua voi tapahtua jopa viiden vuoden ajan peräkkäin. Toisaalta palvelutuotannon kehittyminen ja kasvattaminen lisäävät muita kuluja, joten asia ei ole kokonaisuutena aivan näin yksinkertainen (Kesti, 2014, s. 38).

Jotta tuottavuus kasvaa, pitää tehdä oikeita asioita. Jos työntekijä on kovin tehokas, mutta puuua tarpeetonta, pääsee samassa ajassa toinen vähemmän tekevä parempaan tulokseen tekemällä oikeita asioita. Esimerkkinä Kesti (2014, s. 72) käyttää myyntihenkilöitä, joista toisella on 100 kontaktia, hän saa aikaan yhden kontaktinsa kanssa kaupan. Toisella on 10 kontaktia, mutta asiakassuhde syntyy näistä kontakteista kahden kanssa. Organisaatiota kehittäessä siis kyseessä on monimutkainen ympäristö (kuvio 9), jossa pitää ymmärtää kokonaisuutta. Henkilöiden kyvykkyydet vaihtelevat ja tekemisen määrä ei ole sama asia kuin laadukas lopputulos. Huima yksilösuorittaja saattaa myös haitata koko ryhmän suoritusta.



**Kuvio 9.** Inhimillisten tekijöiden kehittämisen syy-seuraussuhteita (Kesti, 2014, s. 73).

Strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen kehittämisen kannalta Kesti toteaa: ”tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti, ja kilpailukyky edellyttää, että tehdään oikeita asioita tehokkaasti” (Kesti, 2014, s. 77). Hän viittaa Porterin (1996) oppiin kilpailukyvyyn kasvattamisesta, jonka mukaan: ”Menestyvän organisaation on tehokkuuden parantamisen lisäksi jatkuvasti kehitettävä uusia tuotteita tai tehtävä samoja tuotteita tai palveluita eri tavalla kuin kilpailijat” (Kesti, 2014, s. 77; Porter 1996).

## 2.4 Henkilöstöstrategia

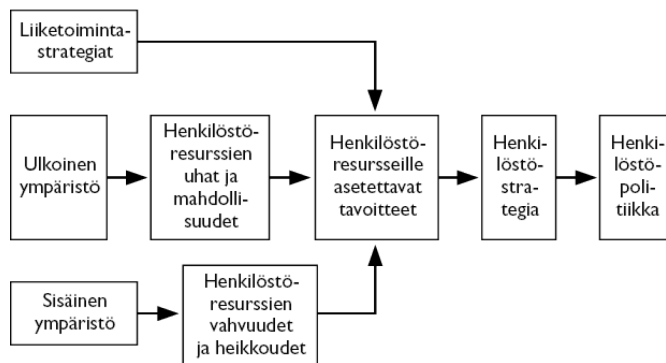
Henkilöstöstrategia ja strateginen henkilöstöjohtaminen muodostavat sanaviidakon, jossa strategisen henkilöstöjohtamisen sisällä muodostetaan henkilöstöstrategia. Sanoitus voi olla suoraviivaisempi, esimerkiksi Tampereen kaupungin julkisista dokumenteista henkilöstöstrategia -sanaa on vaikea löytää, mutta henkilöstöpoliittiset periaatteet -dokumentti (Tasku.fi, 2022, Henkilöstöasiat) on kaikkien työntekijöiden saatavilla.

Riitta Viitala (2021, kpl. Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet) määrittelee strategisen henkilöstöjohtamisen termin kielelliseksi keinoksi korostaa henkilöstöjohtamisen tehtävää osana liiketoimintastrategian toteuttamista. Strateginen henkilöstöjohtaminen käyttää työkaluna henkilöstöstrategiaa, ja se toimii linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä.

Henkilöstöstrategia voidaan määritellä yrityksen valitsemiksi henkilöstöjohtamisen malleiksi (Truss ja muut, 2012, s. 120; Boxall ja Purcell, 2008). Gratton ja Truss ovat määritelleet henkilöstöstrategian seuraavasti: ”a strategy, with its underpinning policies and processes, that an organization develops and implements for managing its people to optimal effect” (Truss ja muut 2012, s. 120; Gratton ja Truss, 2004). Kyseessä on siis strategia, jonka organisaatio kehittää toimintatapoihinsa ja prosesseihinsa perustuen johtaakseen ihmisiä optimaalisesti (Truss ja muut 2012, s. 120; Gratton ja Truss, 2004).

Truss ja muiden mukaan henkilöstöstrategia koostuu kolmesta eri osa-alueesta: a) arkkitehtuurista, joka sisältää henkilöstöstrategian pääperiaatteet, b) menettelytavoista ja c) käytänteistä (Truss ja muut, 2012, s. 120). Maritta Joki määrittelee henkilöstöstrategian: ”Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategiaan läheisesti liittyvä suunnitelma henkilöstöresurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä” (2019, s. 21). Joen mukaan henkilöstöstrategiaan sisältyvät henkilöstöpolitiikat, joita ovat rekrytointi-, kehittämis-, palkka ja tiedotuspolitiikka (2019, s. 21).

Yrityksen liikeidea ja visio määrittelevät valitun henkilöstöstrategian. Painopiste valitaan yrityksen vision perusteella, ja kiintopisteeksi on tarkoituksenmukaista luoda sekä henkilöstövisio että henkilöstöidea (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia). Esimerkiksi lyhyisiin työsuhteisiin perustuvassa marjanpoimintayrityksessä painopiste on rekrytoinnissa, asiantuntijayrityksessä liiketoiminnan sisältö on vahvasti sidoksissa henkilöstöideaan ja henkilöstön osaamiseen sekä sitoutumiseen. Kauhanen (2012, s. 22) kuvaa henkilöstöstrategiaa prosessina, joka tuottaa tietoa tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin (kuvio 10).



**Kuvio 10.** Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen, 2012, s. 22; Vanhala, Laukkanen, Koskinen, 2002, s. 320).

Ulkoinen ympäristö ja talouden suhdannevaihtelut määrittelevät tai ainakin antavat viitteitä tulevista tarpeista. Sisäinen ympäristö (kuvio 10) on seurausta nykyisen henkilöstön rakenteesta, tieto- ja taitotasosta, asenteesta sekä työtä että elämää kohtaan, tuottavuus- ja suoritustasosta, kehityskyvystä, sitoutuneisuudesta, työtyytyväisyydestä sekä yhteistyökyvystä ja -halusta (Kauhanen 2012, s. 24).

Viitalan (2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia) mukaan ihmisten johtamisessa on lisääntynyt käsite ihmisstrategia. Ihmisstrategisena tavoitteena on korostaa ihmisten merkitystä yrityksen toiminnassa ja menestymisessä. Tällöin katse on kääntynyt pois siitä ajatuksesta, että henkilöstö on vain yritystä kuormittava menoerä, ajatukseen, jossa hyödynnetään jo talossa olevien kykyjä, suoriutumista ja sitoutumista.

Viitala kuvaa henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian kytkeytymistä toisiinsa Derek Torringtonin, Laura Hallin ja Steven Taylorin luoman kuvaajan avulla (kuvio 11). Kuvaaja rakentuu viidestä eri toteutustavasta. Yritys saattaa toimia ilman mitään henkilöstö- ja yritysstrategian kytkentää toisiinsa. Toisessa toteutustavassa yrityksen strategia määrittelee käytettävän henkilöstöstrategian. Kolmannessa toteutustavassa henkilöstöstrategia vaikuttaa yrityksen strategiaan, mutta liiketoimintastrategia on hallitsevampi. Neljännessä toteutustavassa strategioita laaditaan yhdessä ja henkilöstö nähdään voimavarana sekä kilpailuetuna. Viidennessä tasossa henkilöstön osaaminen määrittelee toimintaa (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia; Torrington ja muut 2005, s. 29).



**Kuvio 11.** Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet (Viitala, 2021, 4.2 Henkilöstöstrategia; Torrington ja muut 2005, s. 29).

Henkilöstöstrategia voidaan nähdä myös reaktiivisena tai proaktiivisena toimintana. Toiminnan ollessa reaktiivista, määritellään ensin liiketoimintastrategia ja sen asettamiin vaatimuksiin reagoidaan. Proaktiivisessa toimintatavassa henkilöstövoimavarat otetaan jo strategiaa muodostaessa huomioon lähtökohtana, edellytyksenä ja mahdollistajana (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia; Torrington ja muut 2005, s. 29).

Viitalan toteaa (2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia) ihmisstrategian korostavan ihmisten merkitystä yrityksen kehittäessä toimintaansa. Ihmisstrategian vaikuttimena toimivat pehmeän henkilöstöstrategian ajatukset ja ihmisten voimavarat ovat keskeisellä sijalla rakennettaessa yrityksen menestymistä. Ihmisstrategia perustuu arvoihin ja ne on syytä määritellä strategian pohjaksi.

Viitalan mukaan keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Keitä meille halutaan töihin?
- Ketkä meillä työskentelevät?
- Mitä he osaavat?
- Miten he voivat?
- Miten he suoriutuvat?
- Mitä he arvostavat?
- Miten heitä johdetaan?
- Miten heitä tuetaan onnistumaan? (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia)

Viitala (2021, kpl. Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet) listaa henkilöstöjohtamisen teoreettisiksi kulmakiviksi neljä erilaista teoriaa; resurssiperustainen näkökulma henkilöstöstä kilpailutekijänä, yksilön suoriutumista selittävä teoria, teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta ja henkilöstön tulkintoja painottava teoria. Resurssiperustaisen näkökulman mukaan henkilöstö on voimavara ja sen seurauksena henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen kilpailutekijä. Resurssiperustaisen näkökulman mukaan (RBV, resource-based view) yritys saa kilpailuetua, kun sillä on käytössään resurssi, joka ei ole kilpailijoiden kopioitavissa tai saatavilla (Truss ja muut, s. 106).

Kun RBV-ajattelua sovelletaan henkilöstöjohtamisen alueelle, tarkoittaa se henkilöstöresurssin olevan:

- Arvokasta, henkilöstöllä on taitoja sekä korkeatasoista osaamista ja se tuo suurta arvoa yritykselle.
- Harvinaista, erittäin taitavat ihmiset ovat harvassa, ja heitä ei ole työmarkkinoilla saatavilla.
- Jäljittelemätöntä, yrityksissä on erilaisia tapoja johtaa henkilökuntaa. Vaikka samanlaista osaamista olisi tarjolla eri yrityksissä, niin yrityksen johtamistapa tuo osaamiset esiin eri tavoin.
- Korvaamatonta, kadotettua osaamista on vaikea tai mahdoton korvata. (Truss ja muut, 2012, s. 107; Wright ja muut, 1994)

Yksilön suoriutumista selittävän teorian mukaan (AMO) työstä suoriutuminen perustuu kaavaan:

”Kyvyt x motivaatio x mahdollisuudet = suoriutuminen eli ability x motivation x opportunity = performance (AMO)”. (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä)

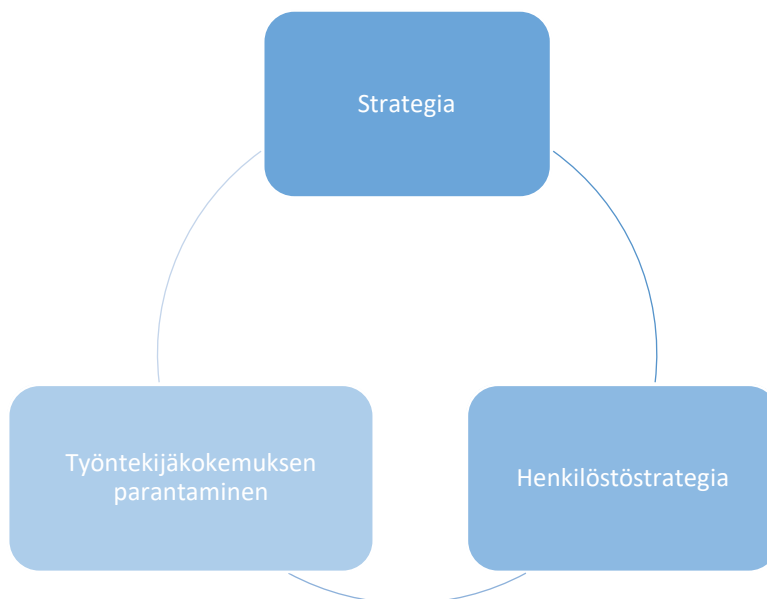
Viitala toteaa, että jo 1990-luvulla tutkijoilla oli tiedossa henkilöstöjohtamisen välilliset vaikutukset yrityksen menestymisen mittareihin (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä). Viitala kertoo, että AMO-mallin alkuperäinen kehittäjä on ollut Thomas R. Bailey (1993) ja mallia on kehitetty useiden eri tutkijoiden toimesta. Vuonna 2003 tutkijat esittivät AMO-teorian pohjalta henkilöstön suoriutumisen teorian (People and performance). Teorian perusteella lähijohtajien motivaatioilla ja kyvyillä luoda henkilöstön kehittämistä tukevia henkilöstökäytäntöjä, on suuri merkitys henkilöstön suorituksen parantamisessa (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä; Purcell ja muut 2003).

Henkilöstö tekee oman tulkintansa yrityksen henkilöstökäytänteistä, se voi olla positiivinen tai negatiivinen. Jos henkilöstökäytänteiden tulkitaan olevan vain kustannussäästöjä tavoittelevaa, se saa negatiivisen merkityksen. Jos henkilöstökäytänteillä tavoitellaan työhyvinvointia, on merkitys positiivinen. Jaottelu perustuu Nishii ja muiden tekemään ryhmittelyyn erilaisista henkilöstöjohtamisen tutkimuksista ja tulosten heijastumisesta henkilöstöjohtamisen käsityksiin (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä; Nishii ja muut 2008). Kyseisen jaottelun toinen peruste on yhteiskunta, se määrittelee henkilöstökäytäntöjä organisaation sisäisiin käytäntöihin sekä lainsäädännön ja ammattiliittojen asettamiin vaatimuksiin. Kolmantena perusteena on liiketoimintalähtöinen jaottelu, jolloin tavoitellaan palvelun laadun parantamista tai kustannussäästöjä. Tavoitteet voivat olla myös työntekijälähtöisiä, jolloin tavoitteena on työhyvinvoinnin kasvattaminen tai

henkilöstötuottavuuden lisääminen. Nishii ja muiden mukaan työntekijät, jotka kokivat henkilöstökäytänteillä tavoiteltavan korkeaa laatua ja henkilöstön kehittämistä, olivat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia yritykseen kuin sellaiset, joiden mielestä käytänteillä tavoitellaan kustannussäästöjä ja kokivat henkilöstökäytänteet hiostaviksi (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä; Nishii ja muut 2008).

## 2.5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty henkilöstöstrategian käsitettä kirjallisuuteen perustuen ja ihmisten johtamista osana strategiaa. Lähestyminen aiheeseen aloitettiin strategiasta, siitä edeten johtamiseen terminä ja ihmisten johtamisen sisältöihin.



**Kuvio 12** Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuvio 12 kuvaa termien riippuvuutta toisiinsa, työntekijäkokemuksen parantaminen on riippuvainen strategiasta ja henkilöstöstrategiasta, mutta työntekijäkokemuksen paikalla voisi olla jokin muu henkilöstön strategisen kehittämisen viitekehys. Tässä tutkimuksessa syvempänä kiinnostuksen aiheena on työntekijäkokemuksen parantaminen.

Teoreettisena perustana tutkimuksessa on käytetty strategiasta ja henkilöstöstrategiasta kirjoitettua kirjallisuutta sekä artikkeleita. Taulukko 1 kuvaa ihmisten johtamista käsittelevää kirjallisuutta aiheiden perusteella. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa on tutustuttu mm. Taylorin, Kaplanin ja Nortonin sekä Lean -filosofiaa avaavaan aineistoon.

**Taulukko 1.** Ihmisten tarpeita huomioivan johtamisen ilmenemisestä esimerkkejä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa.

Anttila Krista 2021, Viitala ja Jylhä 2019	Johtaminen on ammatti, tehtävä, rooli
Barney 1991, Shaw 2021, Truss ja muut, 2012, Wright ja muut, 1994, Bailey 1993, Purcell 2003, Nishii 2008	Resurssiperustainen näkemys
Pfeffer 1995, 2005	Parhaat käytänteet
Truss ja muut 2012	Strateginen henkilöstöjohtaminen
Kesti 2012	Heikot signaalit, hiljaiset signaalit
Viitala 2021; Torrington 2005	ihmisstrategia
Kauhanen 2012	henkilöstöstrategia prosessina
Kesti 2012, Viitala 2021, Pfeffer 1995, 2005, Barney 1991, Manka 2011	henkilöstön voimavarat

Ihmisten johtamisen sanastossa parhaat käytänteet, resurssiperustainen näkemys, ihmisstrategia ja henkilöstön voimavarat nousevat esiin erityisesti 2000-luvulla kirjoitetussa kirjallisuudessa. Alan pioneerit ovat tutkineet aihetta jo 1900-luvulla ja 1990-luvulta löytyy useita teoksia (Barney 1991 ja Bailey 1993), joita nykyiset tutkijat siteeraavat omilla tutkimuksissaan.

### 3 Strategian johtaminen Tampereen kaupunkiorganisaatiossa

Tampereen kaupunki perehdyttää esihenkilöitä tehtäväänsä mm. johtamisvalmennuksen avulla (ks. kuva 1). Strategia on osa esihenkilön oppimispolkua. Esihenkilöiden käytettävissä on sekä intranetissä että verkkokoulutuslustralta löytyvää materiaalia.

Strategia kuvataan seuraavasti:

Se on suunnitelma, jossa luodaan yhteinen näkemys päämäärästä ja keinoista päästä siihen. Strategia kuvaa kaupunginvaltuuston tahtotilaa ja tiivistää ne suuret linjat, joiden mukaan kaupunkia kehitetään ja johdetaan tulevina vuosina. Strategia auttaa valintojen tekemisessä ja ohjaa tekemään asioita, jotka tuot-tavat haluttuja asioita tulevaisuudessa. Strategia viestii yhteisistä tavoitteista ja kertoo, mikä on tärkeää. Strategia on keino innostaa ja inspiroida työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. (Tampereen kaupunki, 2022, Toiminnan strateginen johtaminen, mikä on strategia. s. 2)

Toiminnan strategisen johtamisen koulutuspolku sisältää osiot: Tampereen kaupungin periaatteet, strateginen johtaminen, tiedolla johtaminen, tietoturva ja tietosuoja sekä hankinnat (Tampereen kaupunki, 2022, Toiminnan strateginen johtaminen). Strateginen johtaminen on määritelty:

- Strateginen johtaminen varmistaa, että koko työyhteisö työskentelee yhteisiä tavoitteita kohti.
- Se toimeenpanee strategiaa päivittäisen työn johtamisessa.
- On tietoisesti tulevaisuutta ennakoivaa sekä eri toimintoja yhteen nivovaa johtamista. (Toiminnan strateginen johtaminen, mikä on strategia. 2022, s. 3)



**Kuva 1** Esihenkilöiden valmennusmateriaalin kuvastoa (Tampereen kaupunki, 2022, Moodle. Johtamisen valmennusohjelman esittelyvideo).

Lisäksi strateginen johtaminen kytketään esihenkilötyöhön korostamalla esihenkilön kykyä:

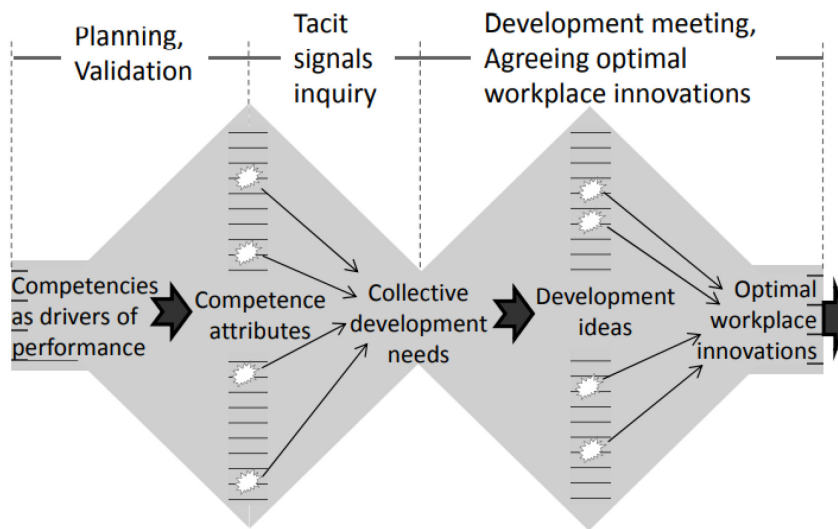
- Kuunnella ja ymmärtää muita eli vahvistaa aitoa vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista.
- Kääntää yhdessä työyhteisön kanssa strategian tahtotila ja tavoitteet arjen kieleksi sekä kunkin omaa työtä koskevaksi käytännön toiminnaksi.
- Sanoittaa työn merkitystä ja suuntaa omalle työyhteisölle.
- Priorisoida työyhteisön tekemistä strategian ohjaamana.
- Seurata ja ennakoida toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia.
- Kannustaa ja johtaa muutosta oman esimerkin kautta. (Toiminnan strateginen johtaminen, mikä on strategia. 2022, s. 4)

### **3.1 Henkilöstön voimavarojen johtaminen Tampereen kaupunkiorganisaatiossa**

Tampereen kaupunki on valinnut yhdeksi kehittämiskohteeksi työntekijäkokemuksen parantamisen. Teoreettiseksi viitekehikseksi on valittu Lapin yliopistossa vuonna 2012 hyväksytyt Marko Kestin kirjoittama väitöskirja *The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development* ja sen pohjalta julkaistu kirja *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi* (Kesti, 2014).

Tampereen kaupunki otti käyttöön työntekijäkokemuksen parantamisen kehittämällä mittaamiseen tarvittavia työkaluja. Pilottiyksikkönä aloitti Tietohallintoyksikkö vuonna 2019 ja tavoitteena oli tavoittaa koko organisaatio vuoden 2020 aikana. Saman aikaisesti käynnistettiin esihenkilöille koulutuksia työntekijäkokemuksen teemoihin liittyvistä keskusteluista. Tietohallintoyksikössä työntekijäkokemuksen mittaamisesta on puhekielessä käytetty lyhennettä QWL eli Quality of Working life. Tietohallintoyksikön työntekijöille on suunnattu neljä kertaa vuodessa kysely, jossa mitataan työntekijän kokemusta seuraavista itsearvostustekijöistä: (Kesti 2014, s. 86) fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus.

Lisäksi on ollut pulsseiksi kutsuttuja lyhyitä välikyselyitä, joissa on mitattu jotain näistä yksittäisistä osa-alueista. Koko organisaatiolle kysely tehtiin vuonna 2021 kolme kertaa, eli pulssikyselyitä ei ollut käytössä. Henkilökunta työskentelee hyvin erilaisissa tehtävissä ja kyselyiden lukumäärää vähentämällä pyritään tavoittamaan varmemmin myös muissa kuin toimistotöissä työskentelevät henkilöt. Kyselyiden harvempi määrä mahdollistaa kohdennetumman tiedottamisen. Kuten kuvio 8 voi nähdä, kysely on vain yksi osa työelämän laadun kehittämistä. Seuraavissa vaiheissa keskitytään kehittämistoimiin ja kehittymisen seurantaan. Kesti esittää (kuviot 13) kehittämistoimia tehtäviksi työryhmä- tai tiimikohtaisesti, perustuen jo tunnistettuihin organisaation kyvykkyyksiin (Kesti, 2012, s. 78; Pfeffer ja Sutton 2000).

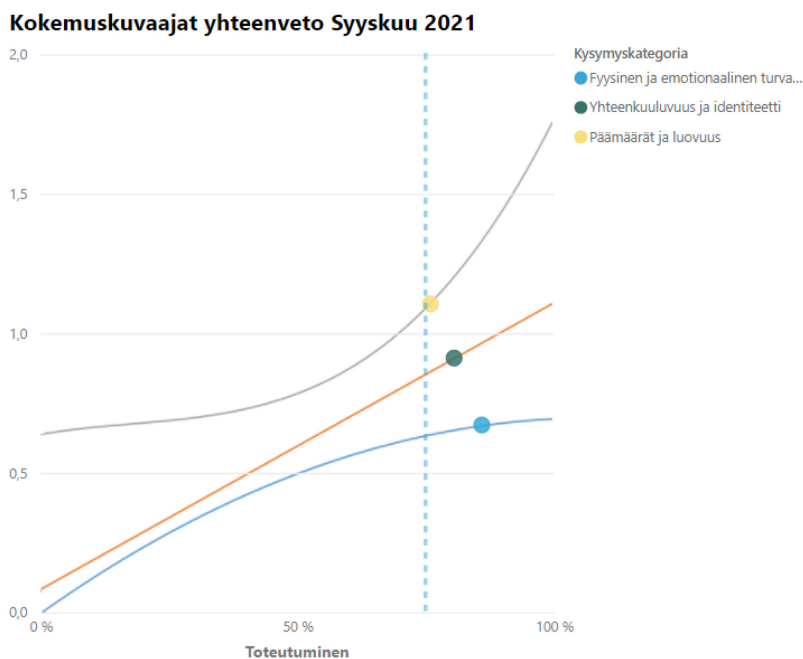


**Kuvio 13.** Figure illustrates how optimal workplace innovations are created at tacit signal HRD-process. Ihannetila työntekijäkokemuksen mittaamisen perusteella tunnistettujen signaalien johdosta tehtävistä kehittämistoimista (Kesti, 2012, s. 78).

Muutos ei ole helppoa ja uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii systemaattista kehittämistä, jotta toimintatavat juurtuvat organisaatioon. Kesti toteaa (Kesti, 2012, s. 78; Hunt 1992; Greenberg and Baron 1995), että Kontingenssi -teorian mukaan optimaalisiin kehittämisiin tapahtuu silloin, kun tarve kumpuaa työryhmän tarpeista ja siitä ympäristöstä, jossa he ovat itse sisällä.

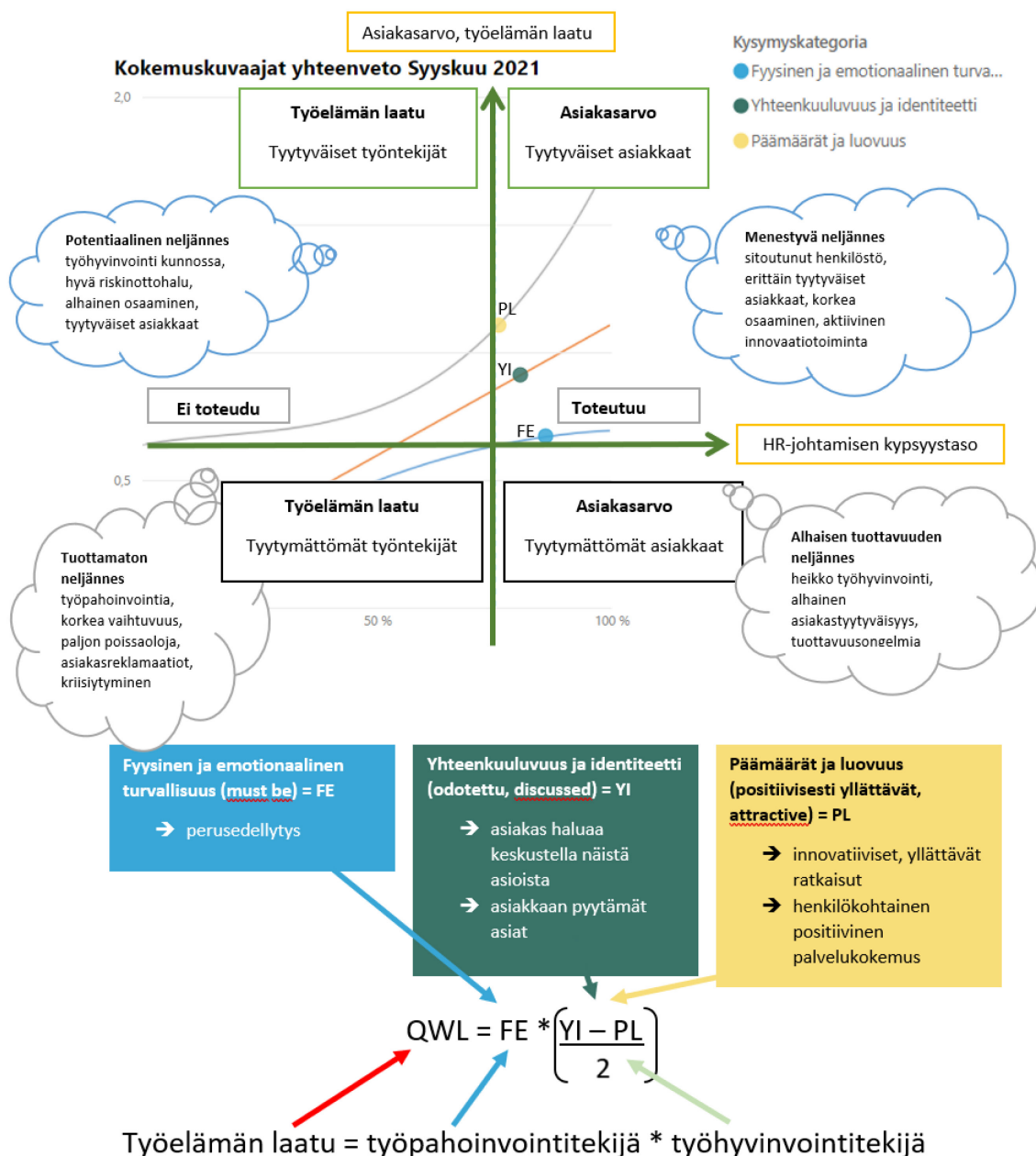
### 3.2 Työntekijäkokemustiedon kerääminen

Tampereen kaupungin työntekijäkokemusta kerätään sähköisen kyselylomakkeen avulla, josta data siirretään raportointialustalle. Raportointialustalla (Power BI Report Server) data esitetään sekä graafisesti että lukuina. Kokemuskuvaajien avulla mallinnetaan (ks. kuva 2) itsearvostustekijöiden toteutumista. Itsearvostustekijöitä ovat jo aiemmin mainitut: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus (Kesti 2014, s. 86).



**Kuva 2.** Kokemuskuvaaja, yhteenveto syyskuun tuloksista (Tampereen kaupunki, 2021, raportointialusta).

Työntekijäkokemusta kehittäessä Tampereen kaupunkiorganisaatiossa seurataan yksikkökohtaisesti työntekijäkokemuksen kehittymistä, mutta kaikki data kertyy samaan tietokantaan, joten kokonaisuuden seuranta on saman aikaisesti mahdollista. Kun kerätystä datasta huomataan kehittämiskohteita, on niistä tarkoitus keskustella ja sen jälkeen miettiä yhdessä työntekijöiden kanssa kehittämistoimia. Kuviossa 14 avataan kokemuskuvaajan tulkintaa. Kuva on pohjimmiltaan nelikenttä, jossa itsearvostustekijät asettuvat sille etukäteen määritellyllä akselilla työntekijöiden vastausten mukaiseen sijaintiin. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on perusta, joiden puuttuessa muu kehittäminen ei ole mahdollista. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti ovat myös perusolettamuksia, päämäärät ja luovuus ovat niitä arvoja, joiden avulla myös asiakkaat on mahdollista yllättää positiivisesti. Työntekijän kokemus korreloi vahvasti asiakkaan saamaan palvelukokemukseen (Kesti, 2014, s. 73).



**Kuvio 14.** Kokemuskuvaajan tulkintaa perustuen Kestin materiaaliin (Kesti, 2014, s. 88–90).

Kuviossa 14 on mukana yksinkertaistettu kaava, jolla kuvataan työntekijäkokemuksen laskentaa (Kesti, 2014, s. 88–90). Käytännössä matemaattiset kaavat, joilla laskenta suoritetaan ovat huomattavasti monimutkaisempia.

Työntekijäkokemuksen (Kesti 2014) mittaamisen kysymykset on jaettu yllä kuvattuihin kysymyskategorioihin siten, että työntekijä voi valita kunkin kysymyksen kohdalla janalla arvon välillä 1–10.

Fyysistä ja emotionaalista turvallisuutta mittaavat kysymykset:

- Johtaminen on meillä oikeudenmukaista.
- Koen, että esihenkilöni luottaa minuun.
- Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä.
- Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen.
- Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti. (Kesti, 2014, s. 88–90)

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti:

- Koen, että työpanostani arvostetaan.
- Esihenkilöni tukee minua työssäni.
- Meillä on hyvä yhteishenki.
- Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni.
- Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita. (Kesti, 2014, s. 88–90)

Päämäärät ja luovuus:

- Tavoitteemme ovat innostavia.
- Esihenkilöni palkitsee ja kannustaa minua.
- Työpaikan ilmapiiri on innostava.
- Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen.
- Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä. (Kesti, 2014, s. 88–90)

Kysymysten ja vastausten tulkinnessa, sekä etsiessä kehittämiskohteita, käytetään luokittelua, jossa arvioidaan johtamista, esihenkilötoimintaa, toimintakulttuuria, osaamiseen liittyviä kysymyksiä sekä prosessi kysymyksiä (ks. kuvio 15).

<b>JOHTAMISEN- KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: yksikkö)	<b>ESIMIESTOIMINNAN- KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: oma esimies)	<b>TOIMINTAKULTTUURIN- KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö)	<b>OSAAMISEN- KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: lähityöyhteisö)	<b>PROSESSI- KYSYMYKSET</b> (Arvioinnin kohde: yksikkö)
Johtaminen on meillä oikeudenmukaista (FE)	Koen, että esimieheni luottaa minuun (FE)	Työyhteisössämme ei sallita muita loukkaavaa käyttäytymistä (FE)	Osaamiseni riittää työtehtävien hoitamiseen (FE)	Työpaikan ongelmiin puututaan nopeasti ja tehokkaasti (FE)
Koen, että työpanostani arvostetaan (YI)	Esimieheni tukee minua työssäni (YI)	Meillä on hyvä yhteishenki (YI)	Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni (YI)	Työprosessimme ovat toimivia ja tehokkaita (YI)
Tavoitteemme ovat innostavia (PL)	Esimieheni palkitsee ja kannustaa minua (PL)	Työpaikan ilmapiiri on innostava (PL)	Minua kannustetaan osaamisen kehittämiseen (PL)	Hyödynnämme innovatiivisuutta työn kehittämisessä (PL)

**Kuvio 15.** Työntekijäkokemuskyselyn kysymysten kohdentaminen (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus).

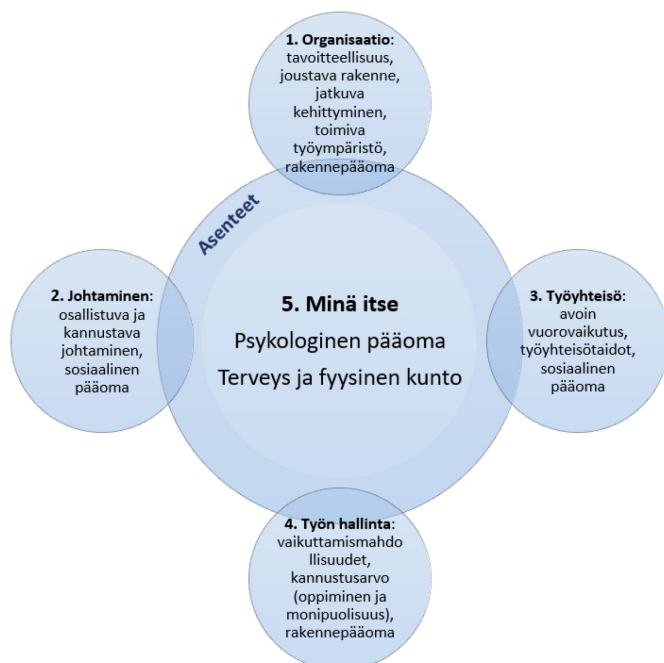
Tampereen kaupungin intranetsivustolle on rakennettu kattava tietopaketti työntekijäkokemuksen kehittämistä varten, sivusto on kaikkien työntekijöiden luettavissa (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus). Ohjeistuksessa annetaan käytännönohjeita itse kyselyihin liittyen, linkit ja ohjeita raporttien hyödyntämiseen sekä apukeinoja tulosten käsittelyyn, sekä niiden pohjalta toimimiseen.

### 3.3 Työhyvinvointi ja työpahoinvointi

Tähän mennessä tutkielmassa on tutustuttu ihmisten johtamiseen vaikuttaviin sekä sisäisiin että ulkoisiin voimiin. Työntekijäkokemukseen liittyy kaksi termiä, jotka eivät ole toistensa vastakohtia. Termit ovat työhyvinvointi ja työpahoinvointi. Marja-Liisa Manka on työhyvinvoinnin dosentti, filosofian tohtori ja yhteiskuntatieteiden maisteri, hän on toiminut työhyvinvoinnin äärellä pitkän uran. Hän kuvaa yhdessä Marjut Mankan (FM ja KM) kanssa kirjoittamassaan kirjassa Työhyvinvointi (2016) työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä mm. voimavaralähtöisen mallin kautta. Tärkeintä hänen mukaansa on jokapäiväisen työn tekemisen sujuminen, sekä siihen sisältyvät organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä oman tulkintansa kanssa (Manka, 2016. s. 78). Hän lainaa Pohjoiskarjalan sairaanhoitopiirin määritelmää: ”On mukava

tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan” (Manka, 2016. s. 78). Manka sanoittaa työhyvinvoinnin käsitteen avaavasti toteamalla: ”Työntekijä saattaa kaivata ihan ensimmäiseksi terävää puukkoa työnsä tekemiseen, vaikka johto mieluummin lähtisikin jalkauttamaan strategioita” (Manka, 2016, s. 11). Samassa yhteydessä hän kuitenkin toteaa, että johdon ja työntekijöiden tavoitteet eivät ole ristiriitaisia keskenään, vaan yhteistyössä on todennäköisempää tavoittaa yhteinen suunta ja päämäärä (Manka, 2016, s. 11).

Kuvio 16 esittää työhyvinvoinnin voimavaralähtöistä mallia, johon vaikuttavat kokonaisuudessaan työntekijää ympäröivä maailma ja hänen omat psykologiset ja fyysiset voimavaransa.



**Kuvio 16.** Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, 2016, s. 79).

Termiä työpahoinvointi Marko Kesti kuva; ei työhyvinvoinnin vastakohtaksi vaan tilaksi, jossa ei ole työhyvinvointia. Kesti toteaa: ”perusasioista fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden pitää olla aina kunnossa. Jos ne pettävät, työhyvinvointi ja tuottavuus on menetetty” (Kesti, 2014, s. 86). Perusasioiden on siis oltava ensin kunnossa, ja sen päälle rakennetaan motivointia ja työhyvinvointia (Kesti, 2014, s. 87).

## 4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Luvussa 2.3.3 on Kestin teoriaan (2012) viitaten todettu, että työntekijäkokemuksen parantamisen oletus on: parantamalla työntekijäkokemusta, saadaan henkilöstön hyvinvoinnissa ja organisaation suorituksessa näkyvää hyötyä. Tampereen kaupunkiorganisaatiossa on pyritty kehittämään toimintaa kulloinkin parhaan tietämyksen mukaisesti ja vuosina 2020–2022 näkyvänä henkilöstön kehittämisen keinona on työntekijäkokemuksen parantaminen.

**Taulukko 2.** Tutkielman aikataulu.

syyskuu 2020	tutkimusaiheen päättäminen
syyskuu-joulukuu 2020	tutkimusmateriaaliin tutustuminen
tammikuu 2021	tutkimuslupa organisaatiolta
tammikuu 2021-helmikuu 2022	teoriaan syventyminen, kirjallisuuskatsaus, kyselytutkimuksen muodostaminen
maaliskuu-huhtikuu 2022	aineiston kerääminen ja analysointi
huhtikuu 2022	tutkielman viimeistely

Alun perin vuonna 2019 tutkielman aihe alkoi hahmottua tarpeesta ymmärtää työntekijäkokemuksen parantamisen käsitettä (ks. taulukko 2). Tutustuessa syvemmin henkilöstöjohtamista ja strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen, aihe kohdentui käsittelemään henkilöstöstrategiaa, sen teoreettista taustaa ja soveltamista yhdessä organisaatiossa. Puusa ja Juuti (2020, s. 80) toteavat laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelman olevan avoin ja joustava.

Tutkijan tutustuessa ja syventäessä ymmärrystään tutkittavaan aiheeseen, hän voi arvioida uudelleen tutkimuksen sisältöä ja rajausta:

Tutkimusasetelman avoimuus ja joustavuus eivät ole ainoastaan mahdollisia, vaan tutkimusasetelman muovautuminen tutkimusprosessin aikana on nimenomaan luontaista laadulliselle tutkimukselle, oikeammin sanottuna ehto laadullisen tutkimuksen hengen toteutumiseksi. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 80; Eriksson ja Koistinen 2005, Puusa 2007)

Puusa ja Juuti (2020, s. 92–93) luokittelevat liiketaloustieteen laadullisen tutkimuksen jakautuvan tutkimaan yksittäistapausta koskevaa tietoa, nimettyä joukkoa koskevaa tietoa tai yleispätevään tietouteen. Tämä tutkielma koskettaa yksittäistapausta koskevaa tietoa eli on ns. case-tutkimus. Yksittäistapauksesta kerättyä tietoa ei ole mahdollista yleistää, mutta sen avulla voidaan lisätä teoreettista ymmärrystä ja vaikuttaa käytäntöön (Puusa ja Juuti, 2020, s. 94).

#### **4.1 Tutkimuksen taustafilosofia**

Tutkimuksen taustafilosofiana on laadullisen tutkimuksen fenomenologinen suuntaus. Puusa ja Juuti (2020, s. 157) toteavat laadullisen organisaatioihin sovelletun tutkimuksen olevan luonteeltaan sellaista, johon eivät kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät sovellu. Puusa ja Juuti (2020, s. 157) kuvaavat fenomenologiaa filosofiseksi suuntaukseksi, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisten elämismaailmasta. Tutkimuksen menetelmänä on hermeneutiikka, jossa tutkija pyrkii etsimään merkityksiä teksteistä, jotka hän lukee tietystä näkökulmasta. Tutkijan tavoitteena on suhteuttaa teksti laajempaan kontekstiin, luoda tulkinta ja ilmaista tekstin merkitys (Puusa ja Juuti, 2020, s. 160). Fenomenologista ja hermeneuttista tutkimusta kuvataan rakenteeltaan kaksitasoiseksi tutkimukseksi, jossa perustaso muodostuu tutkittavan esiyymmärryksestä ja toisella tasolla suoritetaan tutkimus, jossa tutkitaan ensimmäistä tasoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Laine 2001, s. 70). Tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö ja nostaa tietoiseksi se, mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 70).

Tutkielman kirjoittaja työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Hermeneuttisessa kehässä tutkija käy dialogia aineiston kanssa ja lähestyy vähitellen perusteltua tulkintaa (Puusa ja Juuti, 2020, s. 163). Tutkija korjaa tutkimuksen edetessä omaa esiyymmärrystään aiheesta, käy vuoropuhelua tutkittavana olevan aiheen kanssa. Tutkija käy prosessia spiraalimaisesti, palaten välillä aiemmin tekemiinsä tulkintoihin korjaten niitä. Tutkimuksen tehtävänä on esiyymmärryksen selventämisen lisäksi korjata esiyymmärrystä (Puusa ja Juuti, 2020 s. 163). Tutkielman aikana aihe on rakentunut ja kohdentunut lopulliseen muotoonsa.

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 47) toteavat, että laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetään termejä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. Synonyymien monilukuisuus liittyy suomen kieleen, ja esimerkiksi englannin kielessä on vain yksi termi: qualitative. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 47–51) mukaan tutkijat ovat vuosien saatossa voimakkaasti kiistelleet esimerkiksi hermeneuttiseen tutkimusfilosofiaan liitetyn käsitteen pehmeystä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä eivät ole toistensa vastakohtia vaan eri tapoja toteuttaa tutkimusta ja kerätä aineistoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 47–51). 1980–1990 luvuilla laadullisessa tutkimuksessa kiinnitettiin paljon huomiota aineiston keräämisen menetelmiin. Töttö (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 134; Töttö, 2000) on kiinnittänyt huomiota laadullisen tutkimuksen muutoksesta aineiston keräämisen sijasta sen analyysiin. Laadullisen tutkimuksen tutkimukseen liittyen kysymys on kuulunut: *”mitä kaikkea tutkimusraporttiin pitää kirjoittaa, jotta se on luotettava?”* (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 134; Töttö, 2000). Laadullisessa tutkimuksessa kysymys kilpistyy alkulähteille siitä, miten ihminen voi ymmärtää toista ihmistä.

Jotta laadullinen tutkimus on tieteellistä tutkimusta, pitää tutkimusten tulosten toimia vuoropuhelussa teorian tiedon kanssa. Puusa ja Juuti (2020, s. 191) listaavat kolme perustetta aiempaan teorian tietoon perehtymisen merkityksestä:

1. Tutkimus- ja teorian tietoon perehtyminen lisää ymmärrystä kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä
2. Lisäksi perehtyminen auttaa tutkijaa löytämään ja perustelemaan tutkimuksensa teoreettisen tutkimusaukon
3. ja auttaa tutkijaa rajaamaan tutkimustaan. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 191)

Tässä tutkimuksessa on esitietämyksen ja ymmärryksen kasvattamiseksi hankittu teorian tietoa strategian kentästä kattoterminä ja johtamisen sekä henkilöstöstrategian käsitteestä sekä näiden kietoutumisesta strategian sisältöön. Puusa ja Juuti (2020, s. 191) täydentävät vielä yllä kuvattua listaa seuraavasti:

4. Teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on toimia pohjana aineiston keräämiselle
5. toimia tutkimuksen johtopäätösten peilinä. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 191)

Verratessaan saamiaan tutkimustuloksia aiemmin tiedettyyn, voi tutkija pohtia tukevatko hänen tekemänsä johtopäätökset aiemmin tiedettyä vai tuoko se uusia näkökulmia tutkittuun aiheeseen (Puusa ja Juuti, 2020 s. 191).

### 4.3 Tutkimusprosessi

Tässä alaluvussa kerrotaan tutkielman etenemisestä aineiston keräämisestä aina aineiston analyysiin asti. Tutkielman kohderyhmä on suurehko, mutta rajattu. Tutkielmaa varten toteutettiin kyselytutkimus, jonka perusteista ja toteutuksesta kerrotaan tämän luvun alaluvussa.

#### 4.3.1 Aineiston kerääminen

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 138) opastavat aloittelevaa tutkijaa käytännössä oppimallaan ohjeella siitä, että aineiston analysointi tulee miettiä valmiiksi ennen aineiston keräämistä tai haastattelujen aloittamista. Muuten aloitteleva tutkija saattaa olla tilanteessa, ettei hänellä ole kerätystä aineistosta mitään sanottavaa tai vaihtoehtoisesti hän hukkuu liialliseen kerättyyn materiaaliin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 150) kertovat yleisimmiksi aineiston keruun menetelmiksi haastatteluja, kyselyitä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista kerättyä tietoa. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain ja eritavoin yhdistellen. Tässä tutkielmassa on hankittu aineistoa sekä dokumenteista että kyselytutkimuksen avulla. Dokumentaatiota on kerätty Tampereen kaupungin intranetistä henkilöstölle sekä kohdennetusti esihenkilöille suunnattujen ohjeiden ja konsernimääräysten muodossa. Lisäksi on tutustuttu kuntalaisille suunnattuun strategiasta kertovaan materiaaliin.

Yleisellä tasolla kyselytutkimuksen ideana on selvittää toisen ihmisen ajatuksia kysymällä suoraan toiselta ihmiseltä hänen ajatuksiaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 153). Kyselytutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna, joka mielletään usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisen keinoksi. Lomakehaastattelua voi kuitenkin käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin kyselyn vastaukset voidaan luokitella laadullisiin luokkiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 153).

Myös Puusa ja Juuti (2020, s. 194) ovat pohtineet aineiston keräämisen menetelmiä. He toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on merkityksellistä löytää tutkittavien ihmisten näkökulma, ja silloin on tarkoituksenmukaista käyttää keinoja, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille. Puusan ja Juutin (2020, s. 194) mukaan on tärkeätä, että tutkija pystyy perustelemaan valintansa uskottavasti ja tutkija tuntee valitsemansa tutkimusmenetelmän rajoitukset ja mahdollisuudet.

Perusteena lomakehaastattelulle on tutkielman kirjoittajan hyvä tuntemus lomakehaastatteluiden menetelmistä ja eduista kerätessä suurehkoa aineistoa. Tampereen kaupungin palveluksessa työskentelee yli 700 esihenkilöä, ja tutkielman kirjoittajan tavoitteena oli saada organisaation läpileikkaava käsitys vastauksena tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin sähköisellä lomakkeella, joka suunnattiin teknisen ratkaisun avulla ainoastaan esihenkilöiden vastattavaksi. Kysely lähetettiin läpi organisaation 740 esihenkilölle ja vastauksia saatiin 128 esihenkilöltä. Puusa ja Juuti (2020, s. 194) toteavat laadullisesta tutkimuksesta, että tutkittavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Heidän mukaansa tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu ja tutkijan kyky tulkita kerättyä aineistoa sekä tehdä niiden perusteella tulkintoja ja käsitteellisiä yleistyksiä.

Lomakehaastattelu sisälsi suljettuja kysymyksiä, puoliavoimia kysymyksiä, sekä avoimia kysymyksiä ja oli rakenteeltaan puolistrukturoitu. Puusan ja Juutin mukaan (2020, s. 254) puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa haastattelua, jossa kysymykset on laadittu etukäteen teoriaan nojautuen ja ne esitetään tutkittaville samalla tavoin ja samassa järjestyksessä. Kyselyssä myös suljettuun kysymykseen oli mahdollista antaa täydentävä sanallinen vastaus.

### 4.3.2 Tutkimuksen kohderyhmän esittely

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Vaihtoehtoisesti tavoitteena voi olla ymmärtää jotain toimintaa tai antaa tulkinta ilmiölle. Sen vuoksi on tärkeitä valita huolellisesti kohderyhmä, jolta tietoja kerätään (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 182–183). Kohderyhmällä tulisi olla mahdollisimman kattava ymmärrys ja kokemus tutkittavana olevasta asiasta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 182–183). Tutkimuksen kohteena on Tampereen kaupunkiorganisaatio ja henkilöstön voimavarojen johtaminen strategisena henkilöstöjohtamisen keinona.

Tampereen kaupungin esihenkilöitä on perehdytetty työntekijäkokemuksen parantamisen keinoihin ja heidän toimintaansa ohjaa muiden konserniohjeiden lisäksi Tampereen kaupungin henkilöstöpoliittiset periaatteet (liite 1). Tutkimuksen kohderyhmänä on siis esihenkilön roolilla toimiva työntekijä. Kuten aiemmasta organisaation esittelystä selviää, kaupunkiorganisaatio on laaja ja heterogeeninen. Toimialoja yhdistää palvelujen tuottaminen kuntalaisille, mutta muutoin toiminta yksiköissä voi erota paljonkin toisistaan.

Esihenkilö voi toimia monen eri nimikkeen alla, esimerkiksi terveydenhuollossa osastonhoitajana tai ylilääkärinä, sivistyspalveluissa rehtorina, varhaiskasvatuksessa päiväkodin johtajana, hallinnossa henkilöstöpäällikkönä, teknisemmissä tehtävissä rakennusmestarina jne. Usein esihenkilön rooli selviää nimikkeen päättymisestä sanaan -päällikkö, -johtaja tai -mestari. Mutta nimike ei välttämättä kerro esihenkilön tehtävästä, esimerkiksi nimike tutkija tai kemisti saattaa sisältää esihenkilön roolin. Kyselyssä ei selvitetty vastaajan nimikettä, sukupuolta tai ikää, sillä esihenkilö -roolina ja tehtävänä on tutkimuksen kohderyhmä.

### 4.3.3 Kyselyn toteuttaminen

Kysely toteutettiin E-lomake -nimisellä sähköisellä kyselylomakkeella. Esihenkilöt tunnistettiin roolin perusteella ja heille lähetettiin sähköpostin välityksellä kutsu vastata kyselyyn. Pääsyä lomakkeelle hallinnoitiin siten, että vain tunnistetulla käyttäjällä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kuitenkaan itse kyselylomake (liite 3) ei kerännyt vastaajista henkilö- tai tunnistetietoja. Vastaajan organisaation sisäinen toimialatieto eli ns. yritystieto kerättiin automaattisesti, tämä kerrottiin etukäteen kyselyyn vastaajalle (liite 2).

Kysely pidettiin tarkoituksellisen lyhyenä ja nopeasti vastattavana, sillä esihenkilöt saavat paljon sähköposteja ja erilaisia kyselyitä. Tavoitteena oli pitää vastaamisen kynnyksen mahdollisimman matalana. Kysely avattiin kalenteriviikoksi ja se lähetettiin maaliskuuna perjantai-aiamuna esihenkilöille vastattavaksi. Kyselyn vastausajaksi kerrottiin yksi viikko. Lyhyellä vastausajalla tavoiteltiin nopeaa reagoitua kyselyyn, ja vastauksista liki 90 kpl saatiinkin ensimmäisen vastauspäivän aikana. Seuraava suurempi vastausmäärä saatiin kyselyn avaamista seuraavana maanantaina. Sen jälkeen tuli yksittäisiä vastauksia. Sähköpostin välityksellä lähetettyyn sähköiseen kyselyyn saa tutkielman kirjoittajan aiemman kokemuksen mukaan vastauksia heti, kun kysely on avattu. Sen vuoksi kyselyn pitää olla selkeä, lyhyt ja helposti lähestyttävä. Jos kyselyyn ei ehdi vastata sen avaamishetkellä, niin suurin osa toivotuista vastaajista ei enää palaa uudelleen asian äärelle.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 153) huomauttavat kyselyn heikkoudeksi sen, että kyselyyn vastaajan oletetaan kykenevän vastaamaan sanallisesti sähköiseen kyselyyn ja että vastaajalla ei tulisi olla vastaamisen estäviä haittoja, esimerkiksi huono näkö tai ei kykene kuvaamaan asioita kirjoitetussa muodossa. Tässä kyselyssä kohderyhmä on ennestään tiedossa, joten kyselyyn vastaamista ei nähty esteeksi vastausten saamiselle.

Kyselyn alussa oli alustuksena kyselyn aihe ja linkki työntekijäkokemuksesta kertovalle intranet -sivulle (liite 3). Kysely oli rakennettu siten, että se herättäisi pohtimaan aihetta. Kyselyssä oli kyllä/ei -vastausvaihtoehtoja, mutta tavoitteena oli houkutella esihenkilöt antamaan sanallisia vastauksia. Jokaisen kyllä/ei -kentän kohdalla oli avoin kenttä, johon pystyi vastaamaan sanallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella lukumäärällisesti suuria vastausmääriä, mutta tavoitteena oli tavoittaa esihenkilöitä läpi organisaation. Tavoite täyttyi ja vastauksia saatiin 11 eri toimialalta ja 128 esihenkilöltä, näistä vastaajista 32 vastaajaa kertoo olevansa esihenkilön esihenkilöitä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) opastavat, että jokaisella kysymyksellä pitää olla ongelman ratkaisun kannalta merkitystä ja kysymyksen tulee perustua tutkittavaan ilmiöön. Kyselyssä 108 esihenkilöä 128 vastaajasta antoi sanallisia vastauksia. Aineiston analyysivaiheessa aineisto alkoi toistaa itseään, eli vastaan tuli saturaatio tai kylläntyminen -ilmiö. Aineiston toistaessa itseään voi todeta, että aineistoa on riittävästi tutkimuksen kannalta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 183; Eskola ja Suoranta, 2014). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä lukumäärällisiin yleistyksiin, vaan etsitään mielekästä teoriaan perustuvaa tulkintaa tutkittavalle ilmiölle (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 180).

#### 4.3.4 Aineiston analyysi

Sisältöanalyysi on Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, s. 192) laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Fenomenologis-hermeneuttinen analyysi kuuluu sisältöanalyysi käsitteen alaisuuteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 192–193) listaavat tutkija Timo Laineen käsityksiin perustuen analyysin toteuttamisen seuraavasti:

1. Päätä mikä aineistossa on kiinnostavaa ja tee vahva päätös.
2. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse asiat, joista ole kiinnostunut.
3. Kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta.
4. Kerätään merkityt asiat yhteen ja erotellaan ne muusta aineistosta.
5. Luokittele, teemoita ja tyyppitele.
6. Kirjoita yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, s. 192–193)

Haasteeksi todetaan aiheen rajaus, sillä materiaalista löytyy aina uusia kiinnostavia asioita. Raportissa on siitä huolimatta syytä pysyä tiukasti valitun aiheen sisällä ja jättää muut kohteet seuraavien tutkimuksien aiheiksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 196).

Aineiston analysoinnin taustateoriana on teoriaohjaava sisältöanalyysi, jossa aineisto luokiteltiin aineistolähtöisen sisältöanalyysin keinoin. Teoriaohjaava analyysi mahdollistaa tutkittavan ilmiön käsittelyn väljemmin verrattuna teorialähtöiseen analyysiin. Teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 206).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 229–230) kertovat Milesin ja Hubermanin (1994) luokitelleen aineistolähtöisen analyysin kolmeen vaiheeseen: 1. aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2. aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi eli käsitteiden luominen. Teorialähtöinen analyysi mahdollistaa analyysirungon, jonka sisään muodostetaan aineistoista erilaisia luokituksia tai kategorioita (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 240).

Luokiteltavana aineistona analyysissa oli sekä henkilöstöpoliittiset periaatteet (Tasku.fi, 2022, Henkilöstöasiat) -dokumentti (liite 1) että esihenkilöille osoitettu kysely (ks. liite 3). Henkilöstöpoliittiset periaatteet pelkistettiin, klusteroitiin ja abstrahoitettiin taulukko 3 esimerkin mukaisesti. Teoriaohjaavan sisältöanalyysin analyysirunkona käytettiin työntekijäkokemuksen itsearvostustekijöitä (Kesti, 2014, s. 88–90), jossa yläluokkana ovat työntekijäkokemuksen luokittelut yhteenkuuluvuus ja identiteetti, päämäärät ja luovuus sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus.

**Taulukko 3.** Esimerkki henkilöstöpoliittiset periaatteet -dokumentin luokittelusta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Henkilöstöpolitiikan perustana ovat Tampereen strategian ja toimintamallin keskeiset painotukset: asiakaslähtöisyys, johtamisen selkeys, henkilöstön osallistuminen, kumppanuus sekä toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Kaupungin toimintatavat ja hyvä henkilöstöjohtaminen tukevat laadukkaiden palveluiden järjestämistä kuntalaisille. Kumppanuus- ja kehittämiskulttuurissa henkilöstö kehittää, johtaminen on mahdollistavaa ja yhteisöllisyys vahvaa.	Luotettava toimija, kumppani Perusarvoja ovat; asiakaslähtöisyys, johtamisen selkeys, henkilöstön osallistuminen, kumppanuus sekä toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus.	luotettavuus osallistuminen tuloksellisuus	yhteenkuuluvuus ja identiteetti

Esihenkilöille suunnattu kysely luokiteltiin henkilöstöpoliittisten periaatteiden rungon mukaisesti (ks. taulukko 4), aineisto pelkistettiin, kategorisoitiin ja abstrahoitettiin. Abstrahoitua aineistoa verrattiin henkilöstöpolitiikka luokitteluun ja etsittiin yhteisiä käsitteitä. Analyysin avulla materiaalista etsittiin henkilöstöpolitiikan ja esihenkilöiden käsitteistön yhteneväisyyksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 196) huomauttavat tutkijaa selvittämään viimeistään luokitteluvaiheessa sen, etsiikö tutkija aineistosta samankaltaisuuksia vai eroavaisuuksia.

**Taulukko 4** Esimerkki esihenkilöltä saadun vastauksen luokittelusta.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>Toimintamallien kehittämistä, tai toimimattomista malleista luopumista.</p> <p>Henkilöstön vastaukset toiminnasta ja palaute esihenkilöstä ohjaavat toiminnan kehittämistä ja -suunnittelua sekä esihenkilön koulutustarvetta tai toimintatapojen muutostarvetta.</p> <p>Omasta mielestäni työntekijöiden jaksamisen tukeminen, ja sitä mietitään mm. kahden kesken varhaisen puuttumisen- ja työkykykeskusteluissa. Epäkohtiin puuttuminen ja toiminnan muokkaaminen. Informointi miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, perustelu. Työn sujuminen. Tuottavuus. Vaikuttavuus.</p> <p>Realiteetit kuinka toimintaa pystyy muokata ja järjestää. Resurssipula (aika, raha). Pula toimista / vakansseista.</p>	<p>toimintaympäristön kehittäminen</p> <p>kehittäminen vastausten perusteella</p> <p>henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet</p> <p>tuottavuuden kehittäminen</p> <p>resurssipula</p>	<p>suunnitelmallisuus</p> <p>kehittävyys</p> <p>talous</p> <p>perusteltavissa oleva</p> <p>toisen kunnioitus</p> <p>yhteisö</p> <p>työhyvinvointi</p> <p>osaaminen</p> <p>huolenpito</p> <p>osallistuminen</p> <p>muutos</p> <p>vakaus</p> <p>strategia</p>	<p>yhteenkuuluvuus ja identiteetti</p> <p>päämäärät ja luovuus</p> <p>fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</p>

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 199–210) kertovat sisältöanalyysien tulkinnan haasteista, mutta toteavat teoriaohjaavan analyysin perustuvan induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) päättelyyn, jossa teorian tehtävänä on ohjata lopputulosta. Tutkija päättää, missä vaiheessa hän ottaa teorian ohjaamaan päättelyä. Jos teoria ohjaa päättelyä alusta lähtien, ollaan lähempänä deduktiivista (yleisestä yksittäiseen) kuin induktiivista päättelyä. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena lähestyä aihetta induktiivisesti, eli teoria ohjaa tutkimuksen sisältöä ja analyysiä, mutta analyysin tueksi luokittelu tuotiin päättelyn loppuvaiheessa. Lopullinen vastuu analyysistä jää tutkijalle, sillä laadullinen tutkimus ei tarjoa metodia, joka takaisi tutkimuksen avulla totuuden löytymisen. Tutkimuksen tekijän tehtävänä on muistaa tutkimusongelma ja omien vahvuksiensa avulla tuottaa tutkimuksesta luotettava analyysi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 210).

Analysointiprosessi alkoi sekä työntekijäkokemuksen että henkilöstöpolitiikan yhteneväisyyksien pohdinnasta, jota kuvataan taulukossa 5. Analyysin edetessä aineistolähtöinen sisältöanalyysi tarkentui käsittelemään ensimmäisessä vaiheessa henkilöstöpolitiikan sisällön luokittelua Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 229) mallin mukaisesti analyysiyksiköiksi, joista aineisto pelkistetään ensin ilmaisuiksi, sen jälkeen

pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään ja niistä luodaan alaluokkia. Alaluokat yhdistetään pääluokiksi ja pääluokat yhdistetään yläluokiksi eli muodostetaan kokoava käsite. Luokkia verrataan sen jälkeen olemassa oleviin työntekijäkokemuksen parantamisen itsearvostustekijöihin, jolloin kyseessä on teoriaohjaava analyysi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 250).

Esihenkilöiden vastauksista oli löydettävissä yhteneväisyydet henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin. Teoriaohjaavan analyysin keinoin henkilöstöpoliittisten periaatteiden, työntekijäkokemuksen parantamisen ja esihenkilöiden vastausten yhteiseksi teemaksi nousivat työntekijäkokemuksen parantamisen itsearvostustekijät (Kesti 2014), jotka on kuvattu taulukossa 5 sarakkeessa 2.

Henkilöstöpoliittisista periaatteista pelkistetyt teemat on luokiteltu alaluokiksi taulukossa 5 sarakkeessa 1. Luokitteluprosessia on kuvattu tässä tutkielmassa aiemmin taulukossa 3, luokittelu tapahtui pelkistämällä periaatteet kappalekohtaisesti, niistä on löydettävissä toistuvat teemat, jotka resonoivat Kestin (2014) itsearvostustekijöiden kanssa. Esihenkilöiden pelkistetyistä vastauksista nousi toisteisesti samoja alaluokkia, joita oli tunnistettu henkilöstöpoliittisista periaatteista. Esimerkiksi esihenkilön vastauksessa henkilöstöpoliittinen alaluokka kehittävyys nousi esiin 57 eri esihenkilön vastauksessa. Taulukossa 4 on avattu luokittelua ja tunnistamista. Taulukossa 5, sarakkeessa 3 tulkinta on yhdistetty henkilöstöpoliittisten periaatteiden kautta Kestin (2014) luokitusten mukaisesti itsearvostustekijöihin, jotka toimivat yhdistävänä yläluokkana. Taulukko 5, sarake 3 kuvaa siis esihenkilöiden vastauksissa esiintyneiden yhdistävien teemojen lukumäärää.

**Taulukko 5.** Henkilöstöpolitiikka ja esihenkilövastausten analyysi taulukkona.

1. Henkilöstöpolitiikka alaluokka	2. Yläluokka	3. Esihenkilö alaluokka
	<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti</b>	
kehittävyys		57
luotettavuus		4
osaaminen		2
osallistuminen		3
resurssi		33
toisen kunnioitus		8
tuloksellisuus		8
vakaus		2
yhteisö		19
	<b>Päämäärät ja luovuus</b>	
ennustettavuus		1
kannustavuus		3
motivaatio		4
muutos		22
osaaminen		2
resilienssi		4
strategia		4
suunnitelmallisuus		4
talous		3
tuloksellisuus	8	
	<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus</b>	
ei työpahoinvointia		8
huolenpito		2
lainmukaisuus		1
oikeudenmukaisuus		1
perusteltavissa oleva		13
tasa-arvo		2
turvallisuus		2
työhyvinvointi	28	

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Pääluke aloitetaan strategisen henkilöstöjohtamisen yhteenvedolla. Kesti arvioi tutkimuksessaan (2012) henkilöstön voimavarojen kehittämisen kokonaisuutta kehittämisen konkretian ja kustannusten näkökulmasta. Luvussa 2 kuvatut strategisen henkilöstöjohtamisen teoriat ovat sisällöltään saman sävyisiä. Ongelmana on se, miten tavoitteet saadaan muutettua toimenpiteiksi. Kestin (2012) henkilöstön voimavarojen johtamisen teoria tarjoaa käytännön toteutusta mittaamiseen ja myös toteuttamiseen. Tutkielman kirjoittaja ei löytänyt Kestin (2012) väitöskirjatutkimukseen nojaavaa tai tutkimuksen sisältöä kritisoivaa myöhempää tutkimustietoa, joten tässä pro gradu tutkimuksessa tietoa etsittiin aiemmista strategisen henkilöstöjohtamisen teorioista. Viitala (2021, kpl. Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet) jaottelee henkilöstöstrategioiden neljä kivijalkaa, joista yksi on henkilöstön tulkintoja painottava teoria. Kestin (2012) teoria sopii kirjoittajan tulkinnan mukaan henkilöstön tulkintoja painottavan luokittelun sisälle. Muut kivijalat ovat (tutkielman luku 2.4) resurssiperustainen näkökulma henkilöstöstä kilpailutekijänä, yksilön suoriutumista selittävä teoria ja teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta (Viitala, 2021, kpl. Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet). Tutkielman kirjoittaja jäi pohtimaan, voisiko neljästä kivijalasta syntyä talo, jossa organisaatiossa sovelletaan teoriaa käytäntöön hyödyntäen eri teorioiden hyväksi havaittuja oppeja.

Henkilöstön ja toiminnan kehittäminen on keskeinen arvo kaikessa ihmiset huomioivassa kehittämisessä, mutta hyödyt katoavat kustannusten alle, jos kehittämiseen käytetään kohtuuttomasti aikaa tai resurssia. Barney (1991), Pfeffer (2005) ja Kesti (2012) tunnistavat henkilöstön arvokkaaksi resurssiksi yritykselle (ks. taulukko 6), mutta kehittämisen konkretiaan on vaikea päästä kiinni. Resurssiperusteista näkökulmaa ja parhaita käytänteitä on kritisoitu, mm. Truss 2012 ja Shaw 2021 moittivat teorioiden ihanteellisiksi kuvattuja tavoitteita, kuten taulukossa 6 sarakkeeseen *esteet ja kritiikki* on koostettu.

**Taulukko 6.** Henkilöstön johtamisen teorioita tiivistettynä.

Teorian nimi ja kehittäjä	Teoria pähkinän kuoressa	Esteet ja kritiikki
Resurssiperustainen näkökulma, Barney 1991	Henkilöstö on arvokas resurssi, ei pelkkä hyödyke.  Tavoitellaan tasa-arvoa, motivaatiota ja organisaatiokulttuurin kehittämistä.	Barney itse toteaa näkökulmaa nimitetyn tautologiseksi tai itsestäänselvyydeksi, Barney 2001  Teoria on maailmoja syleilevä, sisältää osittain epärealistisia piirteitä ja vaatii lisää tutkimusta, Shaw 2021
Parhaat käytänteet, Pfeffer 1995, 2005	Listalla on 13 parasta käytännettä, esimerkiksi hyvä palkka, valikoiva rekrytointi ja osallistaminen. Tarjoaa henkilöstökäytänteiden työkalupakin.	Konkretian puute, kustannusvaikutusten huomiointi, tavoitteiden ihanteellisuus, Truss 2012  Parhaita käytänteitä nimitetään mm. oletetut parhaat käytänteet ja vaatii lisätutkimusta, Shaw 2021
Henkilöstön voimavarojen johtaminen, Kesti 2012 ja 2014	Tavoittelee henkilöstön kehittämisen konkretiaa. Liiketoiminnan tuloksen parantaminen, työntekijäkokemuksen parantaminen. Työhyvinvoinnin lisääminen, työpahoinvoinnin poistaminen.	Jos kehittämiseen käytetään kohtuuttomasti työaikaa ja resursseja, kehittämisen kulut muodostuvat suuremmiksi kuin hyödyt, Kesti 2012.

## 5.1 Työntekijäkokemuksen käsittely toimialueilla

Kestin (2012, s. 62–63) mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisessä on viisi vaihetta, kuten tutkielman luvussa 2.3.3 kerrotaan. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja toisessa vaiheessa mitataan sekä analysoidaan työntekijäkokemusta. Ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle tavoitteiden asetannasta yhteistyössä henkilöstöjohdon, työntekijöiden ja johdon kanssa. Mittaamisen jälkeen kolmannessa vaiheessa henkilöstöstrategiasta vastaava henkilöstö tunnistaa kehittämiskohteet ja neljännessä vaiheessa kehittämistoiminta siirtyy entistä vahvemmin yksiköissä ja tiimeissä tunnistettavaksi. Kehittämiskohteet kirjataan ylös. Viidennessä vaiheessa johtajat seuraavat toimenpiteiden implementointia ja jakavat tietoa.

Pohjustetaan tuloksia vastausten taustatiedoilla ennen sisältöanalyysiin tulkintaan siirtymistä: Esihenkilöiden vastausten perusteella yli 90 % vastaajista on tunnistanut henkilöstön vastausten perusteella kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden tunnistamisen muuttaminen vaikuttaviksi toimenpiteiksi on vastausten perusteella onnistunut yli 80 % vastanneiden yksiköissä. 90 % vastanneista tunnistaa, että työntekijöiden vastauksia on hyödynnetty johtamisen tukena. Yli 80 % kertoo yksikössä vastauksia käsiteltävän esihenkilöiden kesken ja yli 90 % kertoo vastauksia käsiteltävän yhdessä esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Henkilöstöä myös motivoidaan vastaamaan työntekijäkokemuskyselyyn 90 % vastanneiden esihenkilöiden toimesta. Hakusanalla ”työntekijäkokemus” on intranetistä löydettävissä 21 uutista, joista 14 on ollut etusivulla. Kokonaisuutena sana esiintyy 157 eri julkaisussa joko sisältöartikkelissa tai liitetiedostona (Tasku.fi, 2022).

Esihenkilöiden vastaukset taustoittaviin kyllä/ei -kysymyksiin kertovat, että vastaajat ovat työntekijäkokemuksen osalta valveutuneita henkilöitä. Vastausten perusteella ei voi tehdä koko esihenkilöstöä koskevaa yleistystä, sillä kyselyyn jätti vastaamatta noin 600 esihenkilöä. Syitä vastaamattomuudelle voi olla lukuisia; esihenkilö ei ehdi lukea ja vastata jokaiseen kohdalle tulevaan kyselyyn, esihenkilö ei ole motivoitunut työntekijäkokemuksen parantamisen teoriasta, esihenkilö ei ole huomannut kyselyä jne.

On siis mahdollista, että vastaajat edustavat aiheesta tietoista esihenkilöryhmää ja ovat sen vuoksi vastanneet kyselyyn. Vastaukset tulevat kuitenkin laajalla otannalla eri palvelualueilta, joten sen perusteella voi päätellä työntekijäkokemuksen parantamisen henkilöstöstrategian tietämyksen levinneen läpi organisaation. Esihenkilöiden vastaukset tutkimustulosten käsittelyn yhteydessä erotetaan toisistaan lomakkeen vastaukselle antaman rivinumeron perusteella.

## **5.2 Työntekijäkokemuksen parantaminen esihenkilöiden vastauksissa**

Työntekijäkokemuksen tunnistetut kategoriat eli itsearvostustekijät, jotka ovat organisaatiossa Kestin (2012, s. 62–63) luokittelun mukaisesti tunnistettu vaiheessa 1–2 kehittämisen kohteiksi. Kohteita verrattiin sisältöanalyysin keinoin henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin ja esihenkilöiden vastauksiin. Tulokset kertoivat, että esihenkilöt tunnistavat samoja alaluokkia, jotka on henkilöstöpoliittisissa periaatteissa määritelty tavoitteiksi ja osittain myös ehdottomiksi säännöiksi. Henkilöstöpoliittiset periaatteet määrittelevät mm. henkilön turvallisuuteen vaikuttavia asioita, jotka eivät ole ehdollisia. Turvallisuuteen viitataan esimerkiksi lauseella (liite 1): ”Tampereen kaupunki työnantaja edellyttää työpaikoilla hyvää käytöstä eikä hyväksy minkäänlaista epäasiallista kohtelua, sukupuolista häirintää, ahdistelua tai syrjintää” (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet).

### **5.2.1 Yhteenkuuluvuus ja identiteetti**

Taulukko 5 kokoaa sisältöanalyysin yhteen. Henkilöstöpoliittisista periaatteista on tunnistettavissa yhteenkuuluvuus ja identiteetti -kategorian alaluokiksi: kehittävyys, luotettavuus, osaaminen, osallistuminen, resurssi, strategia, toisen kunnioitus, tuloksellisuus, vakaus ja yhteisö. Henkilöstöpoliittisena periaatteena yhteenkuuluvuus ja identiteetti kategorian teemoja voidaan löytää mm. kappaleesta, jossa määritellään henkilön vapaus tuoda esiin ideoita ja kunnioitetaan jokaista ihmistä (liite 1):

Hyvinvoivalla henkilöstöllä työn haasteet ja kuormitustekijät ovat hallinnassa. Ongelmiin saa esimieheltä ja työyhteisöltä tarvittaessa tukea. Työyhteisöissä kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkia ja annetaan tilaa uusille ideoille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Työkyvyn ja työturvallisuuden hallinta on järjestelmällistä ja perustuu vaara- ja kuormitustekijöiden säännölliseen arviointiin. Työpaikka-arvioinnit ohjaavat työterveyshuollon toimintaa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaa. (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet)

Esihenkilöiden vastauksista on tunnistettavissa vastaavat teemat. Esihenkilö rivillä 110 kuvaa työntekijäkokemuksen tavoitteita sanoilla:

- suunnitellaan yhdessä, hyvä suunnitelma toimintaan*
- tehdään aikataulusuunnitelman läpiviementiin*
- seurataan viikoittain, miten muutos on lähtenyt toteutumaan*
- koko ajan kuunnellaan työntekijöiden, työkavereiden kokemuksia ja tunteita (H<sub>110</sub>)*

Kehittämisen teema on yksi voimakkaimmin korostuva teema vastauksissa. Kehittämisen kohteina nähdään mm. vuorovaikutus, osaaminen, johtaminen, työprosessit, työn laatu, toimintaympäristö, työhyvinvointi, esihenkilötyö, vastuun ottaminen omasta työstä, yhteishenki, henkilöstö kehittäjänä, asenne, viestintä, informaatio, yhteistyö ja työkaverien kohtelu. Esimerkiksi esihenkilö toteaa rivillä 96:

*Tavoitteita on noussut osaamisen kehittämisen ja hyvän työilmapiirin osalta (H<sub>96</sub>).*

Toisaalta vastauksissa toistuu kehittämisen teema itse työntekijäkokemuskyselyyn liittyen, jossa todetaan kehittämisen kohteeksi vastausten määrän lisääminen. Työntekijät eivät vastaa kyselyyn niin ahkerasti, kuin esihenkilöt toivovat. Syiksi vastaamattomuuteen on tulkittu mm. kyselyiden liiallinen lukumäärä, kyselyihin

vastaamisen vaikutuksen puute, motivaatio, henkilöstö ei näe syytä vastata kyselyyn ja kiire. Myös osa esihenkilöistä kokee kyselyn turhauttavaksi:

*Kysely tehdään liian usein, kyselyyn vastaa kovin harva työntekijä, jonka vuoksi vastaukset eivät kuvaa todellista tilannetta (H<sub>128</sub>).*

Resurssien puute toistuu vastauksissa, mutta kyselyssä saatujen vastausten perusteella esihenkilöt eivät pääsääntöisesti näe työntekijäkokemuksen parantamista vastauksena resurssiongelman ratkaisemiseen. Tosin yksi esihenkilö rivillä 108 toteaa:

*QWL > 70, ENPS >10, sairauspoissaolo% <5 (H<sub>108</sub>).*

Vastauksen tulkinta on; jos työelämän laadun mittaristo (QWL) ylittää 70 % ja työntekijän suosittelu (Employee Net Promoter Score) ylittää luvun 10, niin sairauspoissaolojen määrä pienenee jopa 5 % asti. Kuten yllä olevasta vastauksesta voi päätellä, työntekijäkokemuksen mittariston tulkinta vaatii perehtymistä työelämän laadun kehittämisen teoriaan. Tulkintaa on avattu aiemmin tutkielman kappaleessa 3.1 ja kuviossa 14.

## **5.2.2 Päämäärät ja luovuus**

Päämäärät ja luovuus kategoriasta saattoi tunnistaa teemoja: ennustettavuus, kannustavuus, motivaatio, muutos, osaaminen, resilienssi, strategia, suunnitelmallisuus, talous ja tuloksellisuus. Henkilöstöpoliittisissa periaatteissa todetaan henkilöstön rooli tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä (liite 1):

Organisaation kyvykkyys toimia ja vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä henkilöstön osaaminen vaikuttavat merkittävästi kaupungin menestymiseen ja tavoitteissa onnistumiseen. Muuttuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa tarvitaan uudistumis-, johtamis-, oppimis- sekä vuorovaikutus- ja viestintäkykyä. (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet)

Kuntien toiminta on muutoksessa ja hyvinvointialueiden rakentaminen vaikuttaa koko kuntakenttään. Kyseessä on lähihistorian ehkä suurin rakenteellinen muutos kuntien toiminnassa. Käytännössä noin kolmannes Tampereen kaupungin työntekijöistä siirtyy työskentelemään kunnasta hyvinvointialueelle.

Henkilöstöpoliittiset periaatteet ottavat muutokseen kantaa (liite 1):

Yhteiskunnalliset muutokset ja kaupungin taloustilanne voivat vaatia olennaisia muutoksia tuotantotavoissa ja tehtävissä. Kuluvalla valtuustokaudella erityisenä haasteena on sote- ja maakuntauudistukseen valmistautuminen. Tavoitteena on hallittu henkilöstön siirtyminen maakunnan organisaatioon sekä uuden Tampereen organisaation kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Palvelut tuotetaan kaupungin kokonaisedun kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Muutokset palveluiden järjestämisessä käsitellään yhteistoimintamenettelyssä ja päätöksenteossa huomioidaan muutoksen arvioidut henkilöstövaikutukset. (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet)

Esihenkilöiden vastauksissa muutos ei nouse keskiöön, mutta siihen viitataan. Rivillä 105 esihenkilö toteaa:

*Jatkuvat muutokset, koronan aiheuttamat runsaat poissaolot ja muut henkilöjärjestelyt (H<sub>105</sub>).*

Kuten vastauksesta näkee, covid-19 pandemia on suuri kuormitustekijä. Vastauksissa kuitenkin pandemia tai organisaatiomuutos eivät korostu. Rivillä 108 vastannut esihenkilö tunnistaa kulttuurin muuttamisen merkityksen tuotaessa uusia toimintatapoja organisaatioon. Esihenkilö pohtii samaa teemaa, joka on tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena, miten istuttaa työntekijäkokemuksen parantaminen osaksi organisaation arkea.

*Henkilöstöressurssin niukkuus, asian tärkeyden viestintä ja ymmärrys ei ole riittävällä tasolla niin esihenkilöstössä kuin henkilöstöllä. Kulttuurin muutoksen tarve ennen kuin saadaan tuloksia ja hankkeet pysymään elävinä arjessa (H<sub>108</sub>).*

Esihenkilö rivillä 73 viittaa organisaatiomuutoksen haasteisiin:

*On tärkeää pystyä seuraamaan jollain tavoin työntekijäkokemuksessa tapahtuvaa muutosta esim. ehdotettujen parannusten jälkeen tai muiden muutosten jälkeen (kuten organisaatiouudistus) (H<sub>73</sub>).*

Vastauksessa saatetaan viitata muuhunkin organisaatiomuutokseen kuin hyvinvointialuetta koskevaan, sillä organisaatio uudistuu säännöllisesti läpi toiminnan. Rivillä 54 esihenkilö toteaa aikapulan hankaloittavan kehittämistä. Vastauksesta on tulkittavissa halu kehittää päämäärätietoisesti, mutta arjen realiteetit tulevat esteeksi.

*Esimiesten(kin) aikapula. Kyselyissä tehtävät sinänsä aivan oikeat johtopäätökset eivät riittävän usein käytännön tasolla johda toimenpiteisiin (tai ainakaan niiden viemiseen maaliin asti) (H<sub>54</sub>)*

Vastauksesta voi tulkita saman teeman, kuin esimerkiksi vastauksessa 108 on nostettu esiin. Työntekijäkokemusta mittaamalla on löydettävissä kehittämiskohteita, mutta niiden muuttaminen toimenpiteiksi on vaikeampaa.

Yhtenä työntekijäkokemuksen parantamisen tavoitteena on kehittää toimintaa ilman henkilöstön lisäämistä löytämällä toiminnasta henkilöstön tunnistamia kehittämiskohteita. Itsearvostustekijöistä päämäärät ja luovuus, on tunnistettavissa sama teema vastauksissa kuin yhteenkuuluvuus ja identiteetti: on niin kiire, ettei ole mahdollisuutta pysähtyä etsimään ratkaisuja kiireen helpottamiseksi tai kuten vanha sanonta toteaa: Juostaan niin lujaa, ettei ehditä hypätä pyörän selkään. Raahataan vain sitä pyörää vieressä. Sanonta toistuu yleisesti tämän kyselyn ulkopuolella kiireen kuvaamisessa, mutta sen alkuperä on tutkielman kirjoittajalle tuntematon.

### 5.2.3 Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on itsearvostustekijä, joka on pohjana kaikelle muulle kehittämiselle. Jos henkilö ei voi hyvin, on liian kuormittunut, tulee kohdelluksi huonosti tai jopa joutuu pelkäämään, ei työn kehittämiselle jää tilaa. Esihenkilöllä on vastuu tunnistaa ja tukea työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Myös jokaisella ihmisellä on mahdollisuus sekä vastuu edistää omaa hyvinvointiaan (liite 1):

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa johtamista. Esimiehen tulee seurata ja arvioida aktiivisesti työn haasteita, reagoida ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tukea henkilöstön työkykyä ennaltaehkäisevästi. Työkyvyn vaarantuessa henkilöstöä tuetaan työjoustoin, kuten työnkuvaa tai työaikoja muokkaamalla. Eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edesautetaan joustavilla työaikaratkaisuilla, osallistavalla työvuorosunnittelulla, etätyöllä ja tarkoituksenmukaisilla työvälineillä. Työnantaja kannustaa henkilöstöä ylläpitämään omaa hyvinvointiaan, ottamaan vastuuta omasta terveydestään sekä pitämään huolta myös muista työyhteisön jäsenistä. (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet)

Esihenkilöt tunnistavat työhyvinvoinnin käsitteen ja se toistuu useissa vastauksissa. Vastauksissa on käytetty samaa termistöä, kuin esimerkiksi Marja-Liisa Manka on tunnistanut tutkiessaan voimavaralähtöistä työhyvinvoinnin mallia (Manka, 2016). Esihenkilöt viittaavat vastauksissa esimerkiksi vuorovaikutukseen, yhteishenkeen, kannustamiseen ja työyhteisötaitoihin (Manka, 2016, s. 79).

Työpahoinvointi (Kesti 2014) terminä ei tule vastauksissa esille, mutta turvallisuuteen, kiusaamisen estämiseen ja tasa-arvoon viitataan muutoin vastauksissa. Esihenkilön vastauksessa rivillä 19 kiusaaminen otetaan esiin:

*Kiusaamisen ja syrjinnän poistaminen*

*Vaikeaa saada kiinni, missä kiusaamista tapahtuu (H<sub>19</sub>)*

Sisältöanalyysin keinoin kategoriasta tunnistettiin alaluokkia: ei työpahoinvointia, huolenpito, lainmukaisuus, oikeudenmukaisuus, perusteltavissa oleva, tasa-arvo, turvallisuus ja työhyvinvointi. Useissa vastauksissa toistuvat tunnistetut joko kehityskohteet tai asiat, joiden koetaan olevan hyvällä tasolla. Esihenkilö rivillä 26 toteaa:

*Epätasa-arvon kokemuksen vähentäminen ja ripeämpi puuttuminen ongelmiin (H<sub>26</sub>).*

Esihenkilö rivillä 21 pohtii:

*Työskentelyilmapiirin parantaminen, yksikön asiakaspalvelun tehostaminen ja työhyvinvoinnin lisääminen (H<sub>21</sub>).*

Vastausten perusteella esihenkilöt ovat hyvin perillä fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden merkityksestä työyhteisössä. Osassa vastauksia nousee esiin turhautuminen tai riittämättömyyden kokemus omiin vaikutusmahdollisuuksiin suuressa organisaatiossa. Esimerkiksi rivillä 126 asia sanoitetaan seuraavasti:

*Osana suurta organisaatiota monet asiat eivät ole yksikön itse päätettävissä. Myös ajan puute on este kehittämislle (H<sub>126</sub>).*

Toisaalta esihenkilö rivillä 114 ottaa vastuun kehittämisestä itselleen:

*En näe esteitä kehittämisessä. Ainoa este voi olla esihenkilö itse, jos ei ota asiakseen huolehtia yksikkönsä kehittämisestä. Tässä kohtaa ei voida mennä kiireen taakse. Hyvällä kehittämisellä saadaan hommat sujuvoitumaan ja palvelun laatu sekä työntekijöiden tyytyväisyys kasvaa. Osallisuudella ja mahdollisuudella vaikuttaa on merkitystä työntekijöille. Jotta voidaan kehittää pitää olla innostusta siihen ja innostusta saadaan, kun tehdään ja ideoidaan yhdessä asioita (H<sub>114</sub>).*

## Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää työntekijäkokemuksen parantamista Tampereen kaupunkiorganisaatiossa henkilöstöstrategisena valintana. Työntekijäkokemuksen parantamisen malli on Marko Kestin väitöskirjaan (2012) perustuva teoria. Tätä tutkielmaa varten selvitettiin työntekijäkokemuksen parantamisen ilmenemistä organisaation strategiadokumentoinnissa sekä esihenkilöille suunnattua koulutus- ja ohjemateriaalia. Taustoituksen jälkeen esihenkilöille kohdistettiin kysely, jossa selvitettiin esihenkilöiden kokemusta työntekijäkokemuksen parantamisesta.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

1. Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen asemoituu osaksi Tampereen kaupungin henkilöstöstrategiaa?
2. Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen on otettu osaksi johtamista?

Ensimmäisen kysymyksen avulla kartoitettiin työntekijäkokemuksen asemoitumista henkilöstöstrategiaan. Strategiasta oli löydettävissä suora viittaus työntekijäkokemukseen (ks. luku 1.2). Valtuustokaudella 2018–2021 strategiassa viitataan henkilöstön hyvinvointiin ja valtuustokaudella 2021–2024 strategiassa esiintyy sana työntekijäkokemus yhtenä henkilöstön kehittämisen painopistealueena. Henkilöstöstrategian ilmentymänä voi pitää henkilöstöpoliittisia periaatteita (Tampereen kaupunki, 2022, henkilöstöpoliittiset periaatteet), jossa linjataan organisaation tahto henkilöstön suhteen.

Tampereen kaupunki huomioi henkilöstön kehittämisen osana organisaation kehittämistä jo edellisen strategian aikana. Tampereen kaupungin strategia on julkinen dokumentti, joka on verkossa vapaasti saatavilla (Tampere.fi, 2022, talous ja strategia). Strategia on linkitetty osaksi toimintaa tarjoamalla henkilöstölle pääsy työntekijäkokemuksesta kertovaan intranet -sisältöön (Tasku.fi, 2022,

työntekijäkokemus). Tiedotus on avointa ja kaikki esihenkilön tehtävänkuvaan suunnattu sisältö on koko henkilöstön luettavissa organisaation intranetissä. Kyselyistä ja niiden merkityksestä on uutisoitu intranetin etusivulla. Esihenkilön osaamispolkuun kuuluu kurssikokonaisuus, jossa käydään läpi esihenkilötehtävän kannalta merkittäviä osaamissisältöjä.

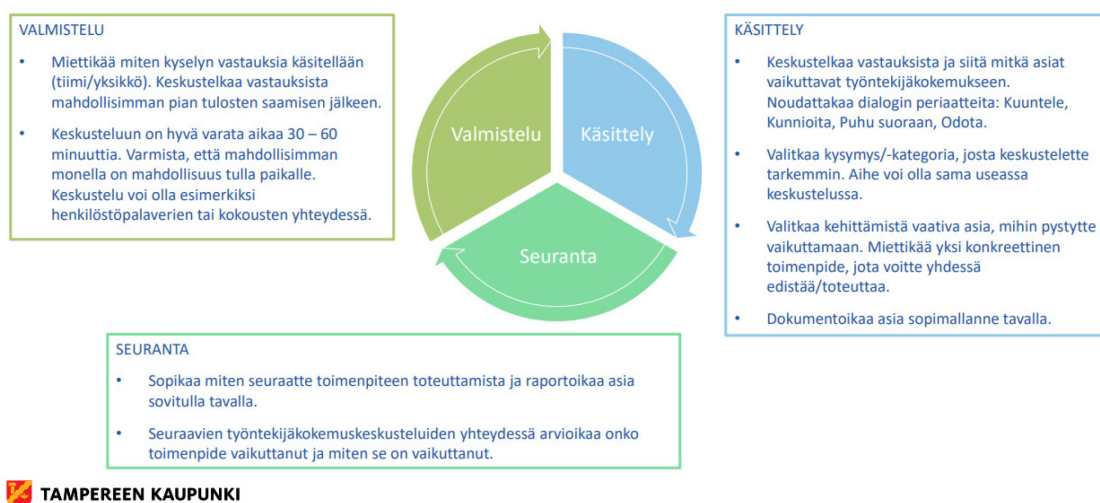
Kyselyn perusteella esihenkilöt tunnistavat työntekijäkokemuksen parantamisen teemat ja työntekijäkokemuksen käsittely on rantautumassa organisaatioon. Teoria itsessään ei ole tutkielman kirjoittajan kokemuksen mukaan erityisen helposti lähestyttävä, ja sen vuoksi myös organisaatio tukee implementointia. Yhtenä keinona on tarjota työntekijäkokemuksen parantamista keskustelun välineeksi (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus):

Tampereen kaupungin yhtenä toiminnan painopisteenä on työntekijäkokemuksen parantaminen. Tulemme seuraamaan työntekijäkokemusta säännöllisesti kolme kertaa vuodessa toteutettavalla kyselyllä, jotta voisimme paremmin ymmärtää työhön liittyviä tarpeita ja odotuksia. Kyselyn pohjalta voimme yhdessä kehittää työyhteisöjemme toimintaa. (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus)

Henkilöstöyksikkö ohjaavana yksikkönä antaa esihenkilöille väljät puitteet sovittaa työntekijäkokemuksen parantaminen oman yksikkönsä toimintaan sopivaksi. Kynnystä käsittelyn aloittamiseksi on pyritty pienentämään selkeällä ohjeistuksella (ks. kuvio 17).

Materiaalista löytyvät keskusteluohjeiden lisäksi käytännönläheiset ohjeet kehittämiskohteiden tunnistamisen avuksi ja toimenpiteiden käynnistämiseksi sekä niiden vaikuttavuuden seuraamiseksi (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus).

## Työntekijäkokemuskeskustelu



**Kuvio 17.** Työntekijäkokemuskeskustelu (Tasku.fi, 2022, Työntekijäkokemus).

### 5.3 Työntekijäkokemuksen parantaminen henkilöstöstrategiassa

Empiirinen osuus (ks. luvut 3 ja 4) tutkimuksesta alkoi työntekijäkokemuksen parantamisen teemojen tunnistamisesta organisaation viestinnässä. Tampereen kaupunkiorganisaatio esitellään luvussa 1, jossa pohjustetaan tutkimusta organisaation strategialla. Työntekijäkokemuksen parantaminen teemana löytyy sekä Tampereen kaupungin viestinnästä, koulutusmateriaalista että henkilöstöpoliittisista periaatteista.

Tutkimuksen edetessä henkilöstöpoliittiset periaatteet nousivat keskeiseksi dokumentiksi pyrkiessä tunnistamaan Tampereen kaupunkiorganisaation tahtoa. Työntekijäkokemuksen parantaminen teoriana tavoittelee henkilöstön hyvinvointia ja tavoitteellisuutta tekemisessä, mutta on ennen kaikkea strateginen henkilöstön johtamisen väline, jossa etsitään kehittämisen ja toisaalta kehittämisen kustannusten sopuuhaisuutta (Kesti, 2014).

Tässä tutkielmassa pyrittiin yhdistämään organisaation tahdon ymmärtäminen työntekijäkokemuksen parantamisen ymmärtämiseen. Miten esihenkilöt ovat omaksuneet työntekijäkokemuksen parantamisen eetoksen ja soveltavat sitä johtamisessa. Ja mitkä asiat esihenkilöt nimeävät työntekijäkokemusta parantaviksi teemoiksi sekä niiden suhde organisaation määrittelemään henkilöstöpolitiikkaan.

Kirjallisuuskatsaus (ks. luku 2) käsiteli strategiaa, johtamista ja henkilöstöstrategiaa. Kirjallisuuskatsaus antoi vastauksen mm. siihen, että henkilöstön kokiessa henkilöstöstrategian ainoastaan kustannussäästöjä hakevaksi, se saa aikaiseksi negatiivisen sävyn. Toisaalta jos henkilöstö kokee kehittämisen myönteisenä asiana, saa se positiivisen vivahteen (Viitala, 2021, kpl. Resurssiperustainen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä; Nishii ja muut 2008).

Pro gradu tutkimuksessa yksi vastaus loi kaksi uutta kysymystä. Millainen johtaminen on hyvää tai miten strategia luo käsityksen toiminnasta sekä miksi henkilöstöstrategia voidaan kokea positiivisena tai negatiivisena. Taustoittamiseksi oli selvitettävä esimerkkejä johtamisen teorioista. Esimerkiksi parhaat käytänteet listaavat tavoitteita, joiden mukaan toimimalla henkilöstö ja organisaatio voivat oletettavasti hyvin (Pfeffer, 2005, s. 97–103). Toisaalta noudattamalla ilman kritiikkiä erilaisia kehittämistehtäviä, saattavat kustannukset nousta ohi saatavien hyötyjen (kuviokuva 18). Kehittämiseen ei voi käyttää määrättömästi aikaa ja resursseja.



**Kuvio 18.** Tasapainon tavoittelu henkilöstökehittämisessä.

Strategia ja henkilöstöstrategia voivat olla täysin erillisiä, vuorovaikutuksessa keskenään tai jokin näiden kahden ääripään välimuoto (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia; Torrington ja muut 2005, s. 29). Kirjallisuuskatsauksen perusteella Tampereen kaupunkiorganisaatiossa pyritään vuorovaikutteiseen henkilöstöstrategiaan (kuvio 11). Yrityksen strategia määrittelee henkilöstöstrategian, mutta henkilöstöstrategiasta tulee syötteitä strategiaan, esimerkkinä työntekijäkokemuksen parantaminen (Tampere.fi, 2022, Strategia).

Työntekijäkokemuksen parantaminen on ensisilmäyksellä yksi kysely tai mittaamisen keino muiden kyselyiden seassa. Asetelma on nurinkurinen, sillä juuri tähän henkilöstön kehittämisen ongelmaan Kesti (2012) etsi väitöskirjassa ratkaisua. Kirjallisuuskatsaus antoi pohjan ymmärtää mitä työntekijäkokemuksen parantamisella tavoitellaan kokonaisuutena. Se ei ole irrallinen saareke tai teoria, vaan nojaa aiempaan työhyvinvoinnin ja toiminnan tehostamisen tutkimukseen. Viitala toteaa yhdeksi henkilöstöstrategian peruskiveksi henkilöstön tulkintoihin perustuvan teorian (2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia). Toisaalta työntekijäkokemuksen parantamisen teoriaan

syventyvää vertailevaa tutkimusta on vaikea löytää. Henkilöstön voimavarojen johtaminen teoriana etsii käytännön ratkaisuja mittaamisesta toteutukseen - ongelmakenttään. Tampereen kaupunki on ottanut työntekijäkokemuksen parantamisen osaksi henkilöstöstrategiaa ja organisaation henkilöstöstrategian ilmenemismuodoista on tunnistettavissa Viitalan kuvaama käsite ihmisstrategia (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia). Ihmisstrategia huomioi työntekijän usean eri mallin kautta. Ihmisstrategia on tunnistettavissa Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin voimavarapohjaisesta mallista (Manka, 2016, s. 79), Pfefferin parhaiden käytänteiden teoriasta (2005, s. 97–103), resurssiperusteisesta näkökulmasta (Barney 1991) ja työntekijäkokemuksen parantamisesta (Kesti 2012 ja 2014). Malleihin tutustuttiin luvuissa 2 ja 3 ja tässä tutkielmassa on perehdytty erityisesti työntekijäkokemuksen parantamiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ***Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen asemoituu osaksi Tampereen kaupungin henkilöstöstrategiaa?*** Tutkielman perusteella henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen ovat keskeinen osa Tampereen kaupungin henkilöstöstrategiaa. Teema näkyy strategiassa, viestinnässä, toiminnassa ja upotettuna henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin. Henkilöstöpoliittiset periaatteet ilmaisevat selkeäsanaisesti henkilöstön arvon organisaatiolle ja samalla ne määrittelevät, kuinka henkilöstöä tulee johtaa turvaten henkilöstön hyvinvointi ja organisaation toimintakyky. Työntekijäkokemuksen parantamiseen on sitouduttu läpi organisaation henkilöstöstrategisen johtamisen keinona.

## 5.4 Työntekijäkokemuksen parantaminen esihenkilötehtävässä

Luvussa 5 analysoidaan esihenkilöiden kyselytutkimukseen antamia vastauksia työntekijäkokemuksen parantamisesta. Tutkimuksen edetessä organisaation tahtotilan ilmentymäksi valikoitui henkilöstöpoliittiset periaatteet. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt olivat vastausten perusteella sitoutuneita työntekijäkokemuksen parantamisen teemaan (ks. luku 4.3). Vastauksista oli tunnistettavissa yhteneväisyys henkilöstöpoliittisissa periaatteissa määriteltyyn tavoitetasoon.

Vastauksista oli luettavissa teorian tuntevia vastauksia esihenkilöiltä, sekä heitä, joiden vastauksista ei ollut tulkittavissa työntekijäkokemuksen parantamisen tuntemusta. Toinen tutkimuskysymys kuului: ***Miten henkilöstön voimavarojen johtaminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen on otettu osaksi johtamista?*** Kysely kohdennettiin kaikille esihenkilöille, jotka olivat keskitetyn käyttäjähallinnan tietojen perusteella tunnistettavissa esihenkilön roolissa toimiviksi. Vastaus kyselyyn saatiin 17,07 % esihenkilöiltä, joille kysely osoitettiin. Vastauksia saatiin 128 kpl, ja vastauksissa toistuivat samat teemat eli vastauksissa saatiin esiin saturaatio (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 183; Eskola ja Suoranta, 2014), sen perusteella aineistoa kertyi riittävästi.

Esihenkilöt listasivat kehittämiskohteita ja vastauksista oli löydettävissä Kestin (2012) työntekijöiden voimavarojen johtamiseen viittauksia. Henkilöstöpoliittiset periaatteet ja työntekijäkokemuksen parantaminen kohtasivat teemana toisensa. Esihenkilöt tunnistivat kautta linjan, mitä henkilöstöpoliittisissa periaatteissa heiltä ja henkilöstöltä odotetaan. Yksiköissä viestitään, keskustellaan ja listataan kehittämiskohteita. Strategian kulmalta tarkastellessa esihenkilöiden vastauksista nousee vain vähäisessä määrin esiin työntekijäkokemuksen parantamisen tavoite.

Verratessa esihenkilöiden vastauksia henkilöstöpoliittisiin periaatteisiin, oli kehittämisen teemoista poimittavissa Kestin (2014) määrittelemiä itsearvostustekijöitä: yhteenkuuluvuus ja identiteetti, päämäärät ja luovuus sekä fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus. Tunnistamalla kehittämiskohteita, on seuraavassa vaiheessa mahdollista keskustella henkilöstön kanssa ja muuttaa kohteet käytännön kehittämistehtäviksi.

Työntekijäkokemuksen parantaminen on ollut osa organisaation henkilöstöstrategiaa organisaation kokoon suhteutettuna vasta lyhyen aikaa. Käytännössä vuodesta 2020 lähtien. Se selittää havaintoa mittaamisesta toimenpiteiksi implementoinnin tilasta, tutkielman perusteella se on vielä siirtymävaiheessa. Vastausten perusteella tiedottamista ja motivointia tarvitaan lisää. Motivointia tarvitaan kahdella tasolla, henkilöstölle tiedottamisessa, jotta työntekijäkokemuksen parantaminen koettaisiin yhteiseksi tavoitteeksi sekä esihenkilöiden motivointia, jotta he tunnistavat oman roolinsa kehityksen vetäjinä, motivoijina ja kannustajina omassa yksikössään. Tarvitaan kehittämisen näkyväksi tekemistä, mitkä toimenpiteet ovat vaikuttaneet toimintaan positiivisesti. Esihenkilöiden vastauksissa toistuu huoli resurssista ja kiireestä, mutta vastauksissa ei pääsääntöisesti nähdä työntekijäkokemuksen parantamista apuna ongelmien ratkaisuun.

Vastaus toiseen tutkimuskysymykseen on, että työntekijäkokemuksen parantaminen on otettu osaksi johtamista, mutta ei yhtä vahvasti, kuin strategiassa määritellään. Sisältöanalyysin perusteella työntekijäkokemuksen parantaminen ei ole vielä implementoitunut aukottomaksi osaksi organisaation kulttuuria ja johtamista. Esihenkilöt kuvaavat kehittämisen teemoja, mutta implementointi on vielä keskeneräistä.

Tutkielman kirjoittaja arvioi saatujen vastausten perusteella; jos nyt tutkittaisiin henkilöstön voimavarojen johtamisen teorian mukaista vaihtuvien kustannusten muutosta (Kesti, 2012, s. 47) verraten sitä esimerkiksi vuoden takaisin tuloksiin, voisi olla vaikea saada työntekijäkokemuksen parantamisen kustannusvaikutuksia näkyviin. Vaihtuvat kustannukset ovat kustannuksia, joita pyritään pienentämään

työntekijäkokemusta parantamalla (kuvio 7). Esihenkilöiden vastaukset tässä tutkimuksessa kertovat, että henkilöstön hyvinvointi on merkityksellistä ja sitä halutaan kehittää. Työntekijäkokemuksen henkilöstöstrategisen tietoisuuden lisääminen vaatii vielä organisaatiolta lisää ponnisteluja sekä tiedottamisen että perehdyttämisen alueella.

## 5.5 Pohdinta

Tässä tutkielmassa on tutustuttu strategiaan ja syvemmin henkilöstöstrategiaan sekä johtamiseen. Eri teorioiden tavoitteet ovat saman suuntaisia, vaikka lähestymiskulmat vaihtelevat. Yhdessä teoriassa näkökulma lähtee tyytyväisestä asiakkaasta, toisessa tyytyväisestä työntekijästä. Kaikissa lopputulemaan vaikuttaa tyytyväinen ihminen, roolista riippumatta. Tyytyväinen ihminen on työntekijänä motivoitunut, pystyy tekemään toiminnan kannalta oikeita asioita ja samalla palvelemaan asiakkaita hyvin, saaden myös asiakkaan tyytyväiseksi (Kesti, 2014, s. 73). Tästä hyvän kierteestä syntyy tehokkuutta ja hyvinvointia. Kun samanaikaisesti pidetään kehittämisen kulut kohtuullisina, niin myös omistaja tai taloudesta vastaava taho voivat olla tyytyväisiä tulokseen (ks. kuvio 9).

Ihmisstrategiaa (ks. luku 2.4) käsittelevissä keskeisissä henkilöstöstrategisissa kysymyksissä (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia) esitetään kysymykset: Keitä meille halutaan töihin? Ketkä meillä työskentelevät? Mitä he osaavat? Miten he voivat? Miten he suoriutuvat? Mitä he arvostavat? Miten heitä johdetaan? Miten heitä tuetaan onnistumaan? (Viitala, 2021, kpl. 4.2 Henkilöstöstrategia). Tutkielman kirjoittaja löysi kysymysryhmästä ihmisstrategiaan nojaavan esihenkilön työkalupakin. Kysymysryhmä ei sulje pois työntekijäkokemuksen parantamista, sillä työntekijäkokemuksen mittaamisella etsitään vastauksia useaan yllä mainittuun kysymykseen.

Henkilöstöpoliittisista periaatteista seuraava lause kuvaa tutkielman kirjoittajan käsitystä hyvän yhteistyön ja kehittämisen tiivistämisestä: ”Osaaminen ja luovuus kehittyvät vuorovaikutuksessa – työtä tekemällä ja toisilta oppimalla” (Tampereen kaupunki, 2022, Henkilöstöpoliittiset periaatteet).

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusa ja Juuti (2020, s. 403) toteavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kiteytyvän kolmeen käsitteeseen: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Tutkimuksen uskottavuus syntyy, kun tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti sekä tutkimuksesta ovat kiinnostuneita myös kollegat, tutkimuksen kohde ja ns. suuri yleisö (Puusa ja Juuti, 2020, s. 403). Luotettavuus saavutetaan, kun tutkimuksen kirjoittaja pystyy perustelemaan ja vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan, hän on valinnut oikeanlaisia menettelytapoja ratkaistakseen tutkimusongelman (Puusa ja Juuti, 2020, s. 403).

Eettisyys saavutetaan huolehtimalla, että tutkimuksen aikana ei millään tavoin aiheuteta haittaa tutkimuksen kohteelle, tutkimus pyrkii saamaan hyviä asioita aikaan ja noudattaa eettisiä periaatteita tutkimuksen alusta loppuun asti (Puusa ja Juuti, 2020, s. 403). Tutkimus herättää mielenkiintoa tutkielman kirjoittajan organisaatiossa, sillä työntekijäkokemuksen parantaminen on uusi tapa kehittää toimintaa. Tutkimuksessa on perusteltu aihe ja tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia eri lähteistä. Tutkielman kirjoittaja on noudattanut eettisyyden periaatteita ja tutkielman tavoite on organisaation kehittämiseen sekä toiminnan johtamiseen liittyvän osaamisen kehittäminen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkisteltaessa pitää pohtia myös tutkimuksen tekijän objektiivisuutta. Onko tutkimuksen tekijä puolueeton vai vaikuttaako hänen asemansa, ikänsä, sukupuolensa tai muu vastaava tutkimuskohteen tulkintaan. Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2018, s. 300), että tutkimuksen tekijä on luonut tutkimuksen, ja myös itse tulkitsee sen, joten puolueettomuusnäkökulma on välttämättä huomioitava. Tutkielman kirjoittaja työskentelee tutkimassaan organisaatiossa ja on joutunut pohtimaan useita kertoja tutkimuksen aikana tutkimuksen näkökulmaa, jotta se olisi mahdollisimman objektiivinen. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu luvussa 4 tutkimusprosessin kuvaamisen yhteydessä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys tutkittavasta kohteesta ja ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen laatua voi arvioida sen perusteella, kuinka syvälinen ja rikas käsitys tutkittavasta ilmiöstä onnistutaan luomaan. Tavoitteena on tulkita ja ymmärtää aineistoa, mutta ei selittää (Puusa ja Juuti, 2020, s. 453). Laadullista tutkimusta arvioidaan myös suhteessa tutkimusaineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuuteen verrattuna kerättyyn aineistoon ja käytettyyn teoriaan. Tässä tutkielmassa tieteellisfilosofisena lähestymistapana on ollut fenomenologinen ja hermeneuttinen suuntaus (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 70; Laine 2001). Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon on tutustuttu ja toisessa vaiheessa käyty dialogia aineiston kanssa. Analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä, jossa teoria ohjaa tulkintaa, mutta ei rajaa sitä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 206).

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen uutuusarvon perusteella (Puusa ja Juuti, 2020, s. 456). Aihealue on Tampereen kaupungin näkökulmasta tuore ja tutkielma selvittää ajankohtaista teemaa työntekijäkokemuksen parantamisen asemoitumisesta organisaation toimintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan hyötyä arjessa toimiville, tutkielman kirjoittajan mielestä tämä tutkielma herättää pohtimaan työntekijäkokemuksen parantamista ja hyvästä työntekijäkokemuksesta saatavia hyötyjä. Yksinkertaisimmillaan tutkielmaa voi hyödyntää pohtimalla motivoituneen ja hyvinvoivan työntekijän merkitystä työyhteisölle sekä mahdollistaa keskustelu ja kehittäminen työyhteisössä.

## **5.7 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkielmassa on tutkittu henkilöstön voimavarojen johtamista ja työntekijäkokemusta strategisen johtamisen keinona. Tutkimus ei vastaa Tampereen kaupungin mahdollisesti kehittyneeseen liiketulokseen työntekijäkokemuksen parantamisen seurauksena. Kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, joten tulosten kehittymistä voisi seurata useamman vuoden ajalta.

Toinen jatkotutkimuksen aihe on kehittämisen kustannukset. Millä panoksella työntekijäkokemusta on kehitetty, vastaavatko kehittämisen kustannukset saatua hyötyä. Tai kehitetäänkö toiminnan kannalta oikeita asioita. Itse työntekijäkokemusta on helppoa seurata, koska siitä saadaan tulokset useita kertoja vuodessa. Mutta tulosten vaikuttavuudesta toimintaan, kustannuksiin ja poissaoloihin voisi olla hyötyä organisaation toiminnan jatkokehittämisessä.

## Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. ja Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.  
ISBN 978-952-14-3906-3 HTML
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*. Vol. 17. No 1991-03. (s. 99-120).  
[https:// doi.org/10.1177/014920639101700108](https://doi.org/10.1177/014920639101700108)
- Barney, J., (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management review* 2001. Vol 26. (s. 41-56). [https:// doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938](https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938)
- Hodgetts, R., ja Greenwood R., Briarcliff M., (1995). Frederick Taylor: Alive and well and ready for the 21st century. *Academy of Management Journal*. (s. 218). Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/frederick-taylor-alive-well-ready-21st-century/docview/199779221/se-2?accountid=14797>
- Joki, M., (2019). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Hansaprint Oy. 6. uudistettu painos. ISBN 987-952-246-528-3.
- Kaijala, M., ja Tolvanen, R., (2020). *Henkilöstö - Strateginen investointi?* 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. ISBN 978-952-246-624-2
- Kamensky, M., (2010). *Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti*. Alma Talent Oy. 4. painos. ISBN 978-952-14-2262-1
- Kaplan, R ja Norton, D., (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*. Syyskuu-lokakuu 2000. Vol. 78. kappale 5. (s. 167–176). <https://web-p-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a6d0dd22-ab6f-4a49-9a12-f4cc12e5c5db%40redis>
- Kauhanen, J., (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.–11. painos. Alma Talent Oy. ISBN E-kirja 978-952-246-740-9

- Kehusmaa, K., (2010). *Strategiatyö - Organisaation voimanlähde*. Edita Prima Oy.  
ISBN 978-952-246-027-1
- Kesti, M., (2012). *The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development*. [väitöskirja, Lapin yliopisto]  
ISBN:978-952-484-577-9
- Kesti, M., (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finanssi ja vakuutus kustannus Oy FINVA. 1. painos. FIN EISBN: 9789525684636
- Manka, M-L ja Manka M., (2016) *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.  
ISBN 978-952-14-2976-7 HTML
- Pfeffer, J., (2005). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. *Academy of Management Perspectives*. 9. painos. Alkuperäinen julkaisu 1995. Vol. 9. No. 1  
[https:// doi.org/10.5465/AME.1995.9503133495](https://doi.org/10.5465/AME.1995.9503133495).
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, Vol. 74. No 6. (s. 61–78).  
<https://web-p-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=02f722b9-a2f2-4bd4-81a5-7757b51aef8a%40redis>
- Puusa, A. ja Juuti, P., (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. ISBN 978-952-345-616-7 EPUB.
- Shaw, J., (2021). The Resource-Based View and Its Use in Strategic Human Resource Management Research: The Elegant and Inglorious. *Journal of management* 2021–09. Vol. 47. No 7. (s. 1787–1795).  
[https:// doi.org/10.1177/0149206321993543](https://doi.org/10.1177/0149206321993543)
- Simha, A. ja Lemak, D. J. (2010). The value of original source readings in management education. *Journal of management history* (2006), 16(2), (s. 233–252).  
<https://doi.org/10.1108/17511341011030129>
- Tampere.fi (2021). *Talous ja strategia*. Noudettu 2.9.2021 osoitteesta  
<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/talous-ja-strategia.html>
- Tampere.fi (2021). *Tampereen strategia 2030*. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta  
[https://www.tampere.fi/tiedostot/t/4xBiuZYcx/tampereen\\_strategia\\_2030.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/4xBiuZYcx/tampereen_strategia_2030.pdf)

- Tampere.fi (2021). *Tampereen strategia 2030*. Noudettu 24.4.2022 osoitteesta [https://www.tampere.fi/tiedostot/t/QaZwuiSOV/Tampereen\\_strategia2030.ppt](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/QaZwuiSOV/Tampereen_strategia2030.ppt)  
x
- Tampere.fi (2021). *Tilinpäättös 2020*. Noudettu 23.1.2022 osoitteesta [https://www.tampere.fi/tiedostot/t/18ZPJLPdH/Tilinpaatos\\_2020\\_allekirjoitettu.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/t/18ZPJLPdH/Tilinpaatos_2020_allekirjoitettu.pdf).
- Tampere.fi (2021). *Vuosikertomus 2020*. Noudettu 7.1.2022 osoitteesta <https://dreambroker.com/channel/qqqo76m0/1ej5jt0i/?lang=fi>
- Tampereen kaupunki (2022). *Johtamisen valmennusohjelma*. Moodle [rajoitettu pääsy]  
Noudettu 14.1.2022 osoitteesta <https://tampere.mmg.fi/hallinto/>
- Tasku.fi (2022). *Henkilöstöasiat, henkilöstöpoliittiset periaatteet*. [rajoitettu pääsy]  
Noudettu 7.1.2022 osoitteesta <https://www.tretasku.fi/henkilostoasiat>
- Tasku.fi (2022). *Tapahtumat*. [rajoitettu pääsy] Noudettu 7.5.2022 osoitteesta <https://www.tretasku.fi/tapahtuma/-/intra/42469099>
- Tasku.fi (2022). *Työntekijäkokemus*. [rajoitettu pääsy] Noudettu 7.1.2022 osoitteesta <https://www.tretasku.fi/henkilostoasiat/tyohyvinvointi/tyontekijakokemus>
- Taylor, F. W., (2006). *Scientific Management*. Digitaalinen julkaisu. (1. painos 1911, Taylor ja Francis Group). Noudettu 2021-01-06 osoitteesta [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=3jXZpwWopf4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Frederick+Winslow+Taylor&ots=SDT6dcb2AM&sig=x7JatNztb377lrZWqoTVsMSy7zA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Frederick%20Winslow%20Taylor&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=3jXZpwWopf4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Frederick+Winslow+Taylor&ots=SDT6dcb2AM&sig=x7JatNztb377lrZWqoTVsMSy7zA&redir_esc=y#v=onepage&q=Frederick%20Winslow%20Taylor&f=false)
- Truss, C., Mankin, D. ja Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, uudistettu laitos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 987-952-04-0011-8 EPUB
- Viitala, R., (2021). *Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita. Helsinki. ISBN-987-951-37-8107-1 EPUB
- Viitala, R. & Jylhä, E., (2019). *Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita. ISBN 978-951-37-7607-7 EPUB

Vuorinen, T. (2017). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

Womack, J. P, Jones, D. T., (2005) *Lean Solutions, How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. ISBN-13: 987-0-7432-7778-5

Womack, J. P, Jones, D. T., ja Roos, D., (2007) *The Machine That Changed the World*. Free Press. ISBN: 9781416554523

Wolf, L. S. (2012). Uudelleen julkaisu. Taylor: Principles of scientific management. *The Economic Journal*. (Syyskuu 1912, Vol. 22, No. 87 s. 471–475). Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/2221959>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Henkilöstöpoliittiset periaatteet (Tampereen kaupunki, 2022, Henkilöstöpoliittiset periaatteet)**

Henkilöstöpolitiikan perustana ovat Tampereen strategian ja toimintamallin keskeiset painotukset: asiakaslähtöisyys, johtamisen selkeys, henkilöstön osallistuminen, kumppanuus sekä toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus. Kaupungin toimintatavat ja hyvä henkilöstöjohtaminen tukevat laadukkaiden palveluiden järjestämistä kuntalaisille. Kumppanuus- ja kehittämiskulttuurissa henkilöstö kehittää, johtaminen on mahdollistavaa ja yhteisöllisyys vahvaa. Kaupunginhallitus hyväksyy henkilöstöpolitiikan periaatteet. Konsernihallinnon henkilöstöyksikkö vastaa kaupungin henkilöstöpolitiikan sisällöstä ja henkilöstöasioiden strategisesta ohjauksesta. Henkilöstöpolitiikkaa tarkentaa henkilöstöhallinnon ohjeistus. Päivittäisjohtaminen tapahtuu toimintayksiköissä ja esimiehet ovat avainasemassa henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Henkilöstöpolitiikan, ohjeistuksen ja henkilöstöasioiden käytännön toteutuksen tulee olla yhtenäistä ja eri toimialoille sovellettavissa. Henkilöstöpolitiikan periaatteet luovat kestävä pohjan työnantajan toiminnalle. Yhteistoiminta henkilöstön kanssa on tärkeää ja henkilöstön näkemykset huomioidaan niin päivittäisessä työskentelyssä kuin edustuksellisessakin yhteistoiminnassa. Henkilöstöasioista neuvotellaan ennakoivasti henkilöstön edustajien kanssa ja yhteistyö ammattiyhdistystoimijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa on välitöntä ja avointa. Kaupungissa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Tampereen kaupunki työnantaja edellyttää työpaikoilla hyvää käytöstä eikä hyväksy minkäänlaista epäasiallista kohtelua, sukupuolista häirintää, ahdistelua tai syrjintää.

#### **Johtaminen on selkeää**

Johtaminen on kaupungin johtamisperiaatteiden mukaista ja perustuu johtoryhmätyöskentelyyn. Johtamisperiaatteet ovat: anna selkeän suunnan ja teemme tuloksia, mahdollistan onnistumisen, kannustan vaikuttavaan kehittämiseen sekä edistän kumppanuutta ja asiakaskokemusta. Nämä periaatteet rakentavat organisaation

johtamiskulttuuria ja johtamislupausta. Johtamisperiaatteet ohjaavat arjen johtamista, esimiesten kehittämistä ja rekrytointia. Vuosittain toteutettavassa esimiesarvioinnissa arvioidaan johtamiskyvykkyyttä suhteessa johtamisen osaamisvaatimukseen. Toiminnassa noudatetaan lainsäädäntöä, työehtosopimuksia, hyvää johtamis- ja hallintotapaa, työsuojelumääräyksiä, kaupungin ohjeita ja muita velvoitteita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtamisessa ja esimiestyössä on tärkeää tuntea keskeiset palvelussuhteisiin liittyvät ehdot. Vuosittain käytävillä tavoite- ja kehityskeskusteluilla linkitetään strategia jokaisen omaan työhön. Suorituksen johtamisessa esimiehen tehtävänä on arvioida tehtäväkuvien ajantasaisuus sekä asettaa tavoitteet. Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös osaamisen ja työtulosten arviointi sekä palautteenanto.

### **Työnantajan toiminta on avointa ja johdonmukaista**

Kaupunki on vastuullinen ja luotettava työnantaja, joka tarjoaa merkityksellisiä työtehtäviä, kehittymismahdollisuuksia ja hyvät palvelussuhteen ehdot. Kaupunki osallistuu aktiivisesti työelämän kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Kaupungin oman tuotannon rinnalla on kumppanuuksiin perustuvaa yritysten ja yhteisöjen tuottamaa palvelutuotantoa. Kaupunki vastaa järjestämisvastuulla olevien palveluiden saatavuudesta ja laadusta palveluiden tuottamisen tavasta riippumatta. Yhteiskunnalliset muutokset ja kaupungin taloustilanne voivat vaatia olennaisia muutoksia tuotantotavoissa ja tehtävissä. Kuluvalle valtuustokaudella erityisenä haasteena on sote- ja maakuntauudistukseen valmistautuminen. Tavoitteena on hallittu henkilöstön siirtyminen maakunnan organisaatioon sekä uuden Tampereen organisaation kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Palvelut tuotetaan kaupungin kokonaisedun kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Muutokset palveluiden järjestämisessä käsitellään yhteistoimintamenettelyssä ja päätöksenteossa huomioidaan muutoksen arvioidut henkilöstövaikutukset. Henkilöstömäärän sopeuttamistilanteissa työnantaja tarjoaa muuta työtä työntekijöille ja pyrkii löytämään muun ratkaisun irtisanomisen sijaan. Työnantaja tukee työntekijän selviytymistä

uudessa tilanteessa. Uudelleensijoituksen onnistuminen edellyttää myös työntekijältä oma-aloitteisuutta, muutosvalmiutta ja vastuunottoa.

### **Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan kaupungin toimintakyky ja palvelujen laatu**

Henkilöstövoimavarojen toiminnan ja talouden suunnittelu on koordinoitua ja perustuu kaupungin strategiaan. Henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan tarvittava henkilöstön määrä ja osaaminen. Toiminnan häiriötön jatkuminen varmistetaan varahenkilöjärjestelyin ja ennakoivalla suunnittelulla. Tehokkailla työaikatarkoituksilla ja henkilöstöressurssin käytöllä voidaan vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen. Henkilöstön osaamisen joustava hyödyntäminen yli yksikkörajojen on mahdollista suuressa organisaatiossa. Tehtävien vapautuessa toimintatapamuutokset, työtehtävien sisältöjen muotoilu ja yksikön työjärjestelyt ovat ensisijaisia toimenpiteitä rekrytoinnin sijaan. Rekrytoinnissa tavoitellaan osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Avoinna olevat tehtävät pyritään täyttämään lähtökohtaisesti ensin sisäisesti. Esimies vastaa uusien, tehtäviään vaihtavien tai työhön palaavien työntekijöiden perehdytyksestä. Näissä tilanteissa laaditaan kirjallinen henkilökohtainen perehdytysuunnitelma.

### **Muuttuva toimintaympäristö edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä**

Organisaation kyvykkyys toimia ja vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä henkilöstön osaaminen vaikuttavat merkittävästi kaupungin menestymiseen ja tavoitteissa onnistumiseen. Muuttuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa tarvitaan uudistumis-, johtamis-, oppimis- sekä vuorovaikutus- ja viestintäkykyä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan jatkuvaa oppimista. Kyky oppia, omaksua uusia ajatuksia ja hyödyntää tietoa ovat edellytyksenä menestykselle sekä jatkuvan parantamisen kulttuurille. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään aktiivisesti omaa osaamistaan tulevaisuuden muuttuvien osaamistarpeiden mukaisesti. Osaaminen ja luovuus kehittyvät vuorovaikutuksessa – työtä tekemällä ja toisilta oppimalla. Tehtäväkiertoa hyödynnetään muutosvoimana ja mahdollisuutena henkilöstön ammatilliseen kehittymiseen.

**Jokaisen työlle asetetaan tavoitteet**

Esimiehen ja työntekijän kannalta on tärkeää, että tehtäväkuvat ja tavoitteet ovat selkeitä. Kun vaadittu osaaminen ja tavoitteet ovat tiedossa, voidaan työssä suoriutumista seurata ja hyvistä työtuloksista palkita. Tehtäväkohtainen palkkaus määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella. Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu kirjalliseen tehtäväkuvaukseen ja kaupungin palkkausjärjestelmässä määriteltyihin arviointikriteereihin. Hyvistä työtuloksista voidaan palkita muilla palkitsemisen elementeillä, joita ovat henkilökohtainen lisä, kertapalkkiot ja tulospalkkio. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa hyviin työsuorituksiin ja motivoida henkilöstöä pitkäjänteiseen työhön tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Palkitseminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa palveluiden laatuun ja työn tuottavuuteen Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa johtamista. Esimiehen tulee seurata ja arvioida aktiivisesti työn haasteita, reagoida ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tukea henkilöstön työkykyä ennaltaehkäisevästi. Työkyvyn vaarantuessa henkilöstöä tuetaan työjoustoin, kuten työnkuvaa tai työaikoja muokkaamalla. Eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista edesautetaan joustavilla työaikaratkaisuilla, osallistavalla työvuorosunnittelulla, etätyöllä ja tarkoituksenmukaisilla työvälineillä. Työnantaja kannustaa henkilöstöä ylläpitämään omaa hyvinvointiaan, ottamaan vastuuta omasta terveydestään sekä pitämään huolta myös muista työyhteisön jäsenistä. Hyvinvoivalla henkilöstöllä työn haasteet ja kuormitustekijät ovat hallinnassa. Ongelmiin saa esimieheltä ja työyhteisöltä tarvittaessa tukea. Työyhteisöissä kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkia ja annetaan tilaa uusille ideoille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Työkyvyn ja työturvallisuuden hallinta on järjestelmällistä ja perustuu vaara- ja kuormitustekijöiden säännölliseen arviointiin. Työpaikka-arvioinnit ohjaavat työterveyshuollon toimintaa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaa.

## Liite 2. Kutsu kyselyyn vastaamiseen

Hei esihenkilö,

olen kiitollinen, jos ehdit vastata lyhyeen kyselyyn:

<https://> [redacted]

Kyse on Vaasan yliopiston kauppatieteiden maisterin tutkinnon suorittamiseen liittyvästä pro gradu - tutkimuksesta, jonka teen Tampereen kaupungille. Kysely on suunnattu esihenkilöille ja vastausaikaa on yksi viikko.

Kyselyyn pääsee [redacted]

[redacted] Kyselyssä kerätään vastaajasta ainoastaan yritystieto. Vastaukset anonymisoidaan siten, että vastaajaa ei voi yhdistää yritystietoon. Kysely on suunnattu esihenkilöille. Tampereen kaupunki on myöntänyt tutkimusluvan 18.1.2021.

Opiskeluterveisin

Terhi

**Terhi Suuronen**

ICT-palveluvastaava

puh. [redacted]



Tampereen kaupunki  
Konsernihallinto / Tietohallintoyksikkö  
Yhteiset ohjelmistot ja alustapalvelut  
Aleksis Kiven katu 14 - 16 C  
33210 Tampere



**Viestitäänkö yksikössäne henkilöstölle työntekijäkokemuksen seurantaan liittyen**

	Kyllä	Ei	Voit tarkentaa vastaustasi tässä kentässä
Muistutus kyselyyn vastaamisesta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kyselyn vastaustuloksista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kyselyn perusteella tehdyistä käytännön kehittämistoimista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**Mitkä ovat yksikössäne työntekijäkokemuksen seurannan ja parantamisen merkittävimmät tavoitteet?**

**Mitä esteitä kehittämisen tiellä on?**

**Vapaa palaute**

**Tietojen lähetyks**

Tallenna

Tallentaessa vastauksesi hyväksyt, että ne tallennetaan kaupungin järjestelmiin ja että niitä käytetään tietosuojaselosteessa esitetyllä tavalla.

[www.tampere.fi/tietosuoja](http://www.tampere.fi/tietosuoja) ja [Tietosuojaseloste](#)

Kiitos vastauksista!

Yhteystiedot

Terhi Suuronen  
ICT-palveluvastaava

