

TAMPEREEN YLIOPISTO

HOIVA-ASUMISEN PALVELUJEN BRÄNDÄYKSEN KULMAKIVET

Johtamiskorkeakoulu
Kunta- ja aluejohtaminen
Pro gradu -tutkielma
PIIA SNECK
Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

SNECK, PIIA: Hoiva-asumisen palvelujen brändäyksen kulmakivet

Pro gradu -tutkielma, 83 s.

Kunta- ja aluejohtaminen

Helmikuu 2015

Vantaan kaupungin Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksikössä aloitettiin kulttuurin muutosprosessi vuonna 2013. Kulttuurin muutosprosessin ja Vantaan kaupungin brändityön innoittamana sekä kuntapalvelujen murroksen vaikutuksesta nousi tarve tehdä tutkimus brändityöstä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Hoiva-asumisen palvelujen brändäyksen kulmakiviä. Tavoitteena oli saada tutkittua tietoa Hoiva-asumisen palvelujen brändityön tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa hyvän työpaikan vetovoimaisuuteen liittyviä tekijöitä sekä sitä, miten mielletään Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus, erottuvuus ja mielikuva työnantajana. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten mielletään brändin rakentuvan Hoiva-asumisen palveluissa.

Tämän tutkimuksen taustateoriaksi valittiin 4D-brandimalli (Gad 2002). Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Laurea ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstöjohtamisen opiskelijat (n=34). Heille tehtiin kysely hyvän työpaikan mieltämisestä, Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuudesta, erottuvuudesta sekä työnantaja kuvasta. Kysely tehtiin syksyllä 2014 ”vetovoimaisen työpaikan brändityön” -mittarilla, joka kehitettiin 4D-brandimallin pohjalta. Aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmalla sekä laadullisesti deduktiivista sisällönanalyysi menetelmää käyttäen.

Tutkimukseen osallistuneista melkein kaikki olivat naisia. Valtaosa vastaajista oli alle 40-vuotiaita. Koulutukseltaan he olivat sairaanhoitajia ja sosionomeja, joista suurin osa oli ollut työelämässä perustutkinnon jälkeen 6–10 vuotta. Lähes kaikki olivat töissä julkisella sektorilla vakituisessa työ- tai virkasuhteessa. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvän työpaikan tekijöitä toiminnallisen ulottuvuuden alueella olivat laatu, maine ja henkilökohtainen kehittyminen. Sosiaalisen ulottuvuuden alueella valikoituivat asiakaslähtöisyys, nimi ja yhteistyökyky tärkeimmiksi hyvän työpaikan tekijöiksi. Psykologisen ulottuvuuden alueella tärkeitä tekijöitä olivat organisaation kannustava ja tukeva kulttuuri, avoimuus ja työhyvinvointi. Eettisen ulottuvuuden alueella pidettiin tärkeänä työturvallisuutta, hyviä kulkuyhteyksiä ja kodin läheisyyttä.

Mielikuvat Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksiköstä jaoteltiin neljään osa-alueeseen, joista vahvuuksina nousivat kodinomaisuus, voimavara omaisille ja varma työpaikka. Heikkoutena miellettiin negatiivinen julkisuuskuva, raskas työ ja huono palkka. Mahdollisuuksina pidettiin monipuolista ja vastuullista työnkuvaa, julkisuuskuvan korjaamista ja brändäämällä tunnettuuden lisäämistä. Uhkana olivat jälkeen jäänyt imago, laitospaikkojen alasajo sekä kiinnostuksen puute.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Vantaan kaupungin Hoiva-asumisen palvelujen ja ikäihmisten palveluja tuottavien organisaatioiden brändityössä. Oikein luodun brändin avulla, voisi olla mahdollisuus lisätä vetovoimaisuutta työnantajana.

Avainsanat: brändi, vanhus, palvelu, vetovoimaisuus

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	8
2.1 Kuntapalvelujen murros	8
2.2 Osaamispääoma	12
2.3 Brändäys, erotu tai unohdu	16
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS	18
4 TEOREETTINEN TAUSTA	19
4.1 Brändi-käsitteen määrittely	19
4.2 Aikaisemmat tutkimukset	23
4.3 4D-brandimalli	27
4.3.1 Toiminnallinen ulottuvuus	29
4.3.2 Sosiaalinen ulottuvuus	29
4.3.3 Psykologinen ulottuvuus	30
4.3.4 Eettinen ulottuvuus	30
4.4 Brändikoodi.....	31
4.5 Vetovoimaisen työpaikan brändityön malli	33
5 AINEISTO JA MENETELMÄT	35
5.1 Aineisto	35
5.2 Mittari.....	35
5.3 Analyysi	36
6 TUTKIMUSTULOKSET	39
6.1 Tutkimuksen kohdejoukko.....	39
6.2 Toiminnallinen ulottuvuus	42
6.3 Sosiaalinen ulottuvuus	46
6.4 Psykologinen ulottuvuus	54

6.5 Eettinen ulottuvuus	58
6.6 Mielikuva hyvästä työpaikasta.....	61
6.7 Mielikuva Hoiva-asumisen palveluista	65
7 POHDINTA	68
7.1 Tutkimuksen eettisyys.....	68
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	69
7.3 Tulosten tarkastelua	71
7.4 Johtopäätökset.....	77
LÄHTEET.....	78

1 JOHDANTO

Tulevaisuuteen voi asennoitua usealla eri tavalla. Ennakoiva toiminta on tarpeen, jos haluaa aktiivisesti vaikuttaa tulevaan. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat ja tulevat aina vaikuttamaan jokapäiväiseen toimintaamme, mikä heijastuu tulevaisuuden heikkona ennustettavuutena. Kaikki organisaatiot, kuntapalvelut mukaan lukien, ovat kiinni nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Muutostenkin keskellä, on organisaatiota johdettava ja pyrittävä luomaan sille parempaa tulevaisuutta.

Ikäihmisten palveluita tuottavat organisaatiot kilpailevat työntekijöistä nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatio tulee saada vetovoimaiseksi työpaikaksi ja henkilöstö sitoutettua organisaatioon. Mikä avuksi? Olisiko yritysmaailmasta lainattavissa markkinointikeinoja? Auttaisiko organisaation brändäys?

Brändi-sana liittyy englannin kielen sanaan ”brand”, joka tarkoittaa polttomerkkiä. Brändin historia ulottuu 1800-luvulle, jolloin vakiintui tapa polttomerkkitä symbolit valmistettuihin tuotteisiin. Brändejä lähdettiin kehittämään tuotteiden tunnettuuden ja laadukkuuden esiin saamiseksi. Myöhemmin brändien rakentamisessa on korostunut oman brändin tavoitteellinen erottuminen kilpailijoista. Suomessa brändit alkoivat tulla esiin 1900-luvun puolivälin jälkeen. Brändi-käsite on nykyään paljon kokonaisvaltaisempi kuin perinteiset brändin määritelmät, joissa brändi on nähty nimenä, logona tai symbolina. Brändiä kuvataan tänä päivänä dynaamisena ja sosiaalisena prosessina, jossa luodaan lisäarvoa yhdessä kaikkien organisaation sidosryhmien kanssa. (Merz ym. 2009, 331.) Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta. Brändi muodostuu kuluttajan mielessä ja sen avulla kuluttajat tekevät valintojaan. (Gad 2002, 29; Lindbergh-Repo 2005, 16–17; Mäkinen ym. 2010, 5.)

Sektoreilla, joilla kilpailu samoista resursseista on totisinta totta vahvan brändin turvin, myös voittoa tavoittelemattoman organisaation on mahdollista tuoda paremmin esille omaa olemassaoloaan, toimintaansa ja tarjontaansa sekä ylittää perinteisiä markkinoinnin malleja

jatkuvasti kovenevassa kilpailuympäristössä. Vahvan brändin avulla on mahdollista lisätä organisaation tunnettuutta ja toiminnan jatkuvuutta.

Työntekijöiden toiminta perustuu siihen mielikuvaan eli brändiin, joka heillä on organisaatiosta. Mielikuvat ovat oleellisia organisaation arvoketjun elementtejä ja erityisen tärkeitä organisaation brändin olemassaololle. Ne ovat merkittävässä roolissa, kun määritellään, miten organisaatioon suhtaudutaan. Suhtautuminen vaikuttaa organisaation menestymiseen pitkällä tähtäimellä. Voisi sanoa, että hyvä brändi on organisaation toiminnan kannalta sekä lähtökohta että tulos. Se kasvattaa vetovoimaisuutta ja luottamusta, sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Tänä päivänä ollaan entistä tietoisempia brändeistä. Päätöksiä ei tehdä enää puhtaasti rationaalisesti, vaan yhä enemmän myös tunnepohjalta. Brändin rakentaminen kannattaa kaikissa organisaatioissa, sillä brändiin sitoutunut henkilö valitsee vahvan merkin muita kilpailijoita useammin.

Yritysten brändin käyttö on ollut yleistä jo vuosikymmenet. Julkisen toiminnan brändäys on alkanut 1980-luvulla, mitä on vauhdittanut kilpailun kiristyminen, henkilöstön rekrytointi, kuntaliitokset ja nyt käynnissä oleva sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. Osa Suomen kaupungeista on lähtenyt rakentamaan omaa brändikuvaa, millä tavoitellaan muun muassa alueen vetovoimaisuuden kasvattamista. Vantaan kaupungin elinvoimaohjelman 2014–2016 yhtenä teemana on Vantaan kaupungin brändin muodostaminen. Vantaan kaupungin brändityön innoittamana nousi tarve hankkia näyttöön perustuvaa tietoa myös Hoiva-asumisen palvelujen tulosyksikön brändityölle.

Tutkimus sijoittuu julkiseen organisaatioon, jota kuvataan kooltaan suureksi, rakenteeltaan monimutkaiseksi, yhteiskunnallisesti vaikutusvaltaiseksi organisaatioksi, jossa voidaan katsoa vallitsevan kehittynyt byrokratia. Organisaatioiden ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta on pyritty ymmärtämään sen selkeyttämiseksi kumpi ohjaa kumpaa. (Harisalo 2008, 132.)

Vantaan kaupungin vanhusten palvelut kuuluvat sosiaali- ja terveystalouden alaisuuteen. Vanhusten palvelujen tavoitteena on tukea ikäihmisten asumista omissa kodeissaan, toimintakyvyn heikkenemisestä huolimatta. Kun kotona asuminen ei palveluidenkaan turvin ole enää mahdollista, järjestetään ikäihmiselle laadukasta hoivaa. Vantaan kaupungin ikäihmisten hoivaa tarjoavan

yksikön nimi on Hoiva-asumisen palvelut. Kodinomainen asuminen, hoiva ja huolenpito ovat ikäihmiselle tärkeitä asioita. Vantaan kaupunki tuottaa itse vain osan hoiva-asumisen palveluista. Osa palveluista ostetaan yksityisiltä palvelun tuottajilta.

Vantaan kaupungilla on kolme omaa vanhustenkeskusta: Malminiityn asumis- ja toimintakeskus, Myyrinkoti ja Simonkylän vanhustenkeskus. Hoivakodit tarjoavat ympärivuorokautista lyhytaikaishoitoa sekä pitkäaikaishoitoa ikäihmisen hoidon tarpeen mukaan. Iäkkäälle henkilölle tarjottavien palvelujen on oltava laadukkaita ja niiden on turvattava hänelle hyvä hoito ja huolenpito. Hoivakodeissa on henkilöstö, jonka määrä, koulutus ja tehtävärakenne vastaavat toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja heidän toimintakykynsä edellyttämää palvelun tarvetta ja joka turvaa heille laadukkaat palvelut.

Hoiva-asumisen palvelujen kolmessa eri vanhustenkeskuksessa on yhteensä 12 hoivakotia. Jokaisessa hoivakodissa toimii oma lähiesimies (osastonhoitaja), heidän esimiehenään toimii Hoiva-asumisen palvelujen ylihoitaja, joka vastaa vanhustenkeskusten kokonaisvaltaisesta toiminnasta. Hoiva-asumisen palvelujen palvelupäällikkö vastaa niin kaupungin itse tuottamasta toiminnasta kuin ostopalvelustakin. Hoitotyön osaajia Hoiva-asumisen palvelujen omassa toiminnassa on yli kaksisataa. Ikäihmisten palvelutarpeen kasvaessa lisääntyy tarve uusien vanhustenkeskusten muodostamiselle. Vantaan kaupungin Hoiva-asumisen palvelujen hoitopaikkojen määrä tulee lisääntymään lähivuosien aikana, mikä vaikuttaa henkilöstöresurssien lisääntyvään tarpeeseen.

Hoiva-asumisen palvelujen organisaation sisällä toimiessani olen nähnyt läheltä rekrytoinnin, niin esimiesten kuin hoitotyön osaajienkin osalta. Kaikkien rekrytointia tekevien toive on, että organisaatio olisi vetovoimainen sekä työntekijät sitoutuneita työhönsä, mikä vähentäisi henkilöstön liikkuvuutta. Ammattitaitoinen ja sitoutunut työyhteisö takaa organisaatiolle, niin taloudellisesti, kuin tuottavuudenkin kannalta hyvän laadun, mikä näkyy asukkaiden hyvänä hoitona ja mielekkäänä työympäristönä.

Hyvä johtaminen on organisaatiolle tärkeä menestymisen tekijä, mikä on huomioitu Hoiva-asumisen palvelujen johtamisosaamisen kehittämisessä jo useamman vuoden aikana. Asukkaiden hyvään hoitoon ja työntekijöiden mielekkääseen työympäristöön on määrätietoisesti sijoitettu

resursseja. Hoiva-asuisten palvelujen kulttuurin muutosprosessin myötä on hoivan kodinomaisuus, asukaslähtöinen toiminta sekä arjen virikkeellisyys lisääntynyt. Kulttuurin muutoksen toteutumisessa on kiinnitetty huomiota sekä toiminnalliseen että rakenteelliseen muutokseen. Muutos on sidottu Hoiva-asumisen palvelujen johtamisstrategiaan ja sen toteuttamiseen on sitoutettu koko henkilökunta. Kulttuurin muutosprosessi on myös antanut alkusysäyksen Hoiva-asumisen palvelujen brändityölle.

Soveltavilta tieteenaloilta, kuten hallintotieteeltä, vaaditaan korostuneesti hyödyllisyyttä, mikä ohjaa tutkijoita analysoimaan julkishallinnon johtamiseninstrumentteja, mutta myös luomaan ja rakentamaan niitä (Vakkuri 2009, 126). Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla, kuten ikäihmisten palveluissa, panostetaan tieteellisten, näyttöön perustuvien toimintojen ja käytäntöjen integroimiseen olemassa olevien sijalle tai rinnalle. Näyttöön perustuvan tiedon avulla on mahdollista kehittää toimintoja laadukkaasti, arvioida omaa palvelutuotantoa ja muita palvelutuotannon mahdollisuuksia. (Holopainen 2011, 14.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa Vantaan kaupungin Hoiva-asumisen palvelujen brändäyksen tueksi. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin tietoa hyvän työpaikan vetovoimatekijöistä, Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuudesta, erottuvuudesta sekä mielikuvasta työnantajana. Lisäksi pyritään selvittämään, miten mielletään vetovoimaisen brändin rakentuvan Hoiva-asumisen palveluissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa arvokasta tietoa myös vastaavien, ikäihmisten hoivaa tuottavien, organisaatioiden toiminnan tueksi. Tuloksia on mahdollista hyödyntää soveltuvin osin Vantaan kaupungin sisällä toimivien yksityisten palveluntuottajien sekä Vantaan ulkopuolella toimivien vastaavien organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

Valitsin tutkimuksen teoreettiseksi taustaksi Thomas Gadin 4D-brandimallin, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen. Neliulotteisen mallin avulla on mahdollista selvittää brändin vahvuudet ja heikkoudet. 4D-brandimalli soveltuu testikentäksi, jolla brändien prototyyppejä voidaan kokeilla tulevien näkymien suhteen. Kyseessä on dynaaminen ja sen vuoksi arvokas mallityökalu. Mallia voidaan käyttää myös uuden brändin luomiseen.

Käyttämällä brändin suunnittelussa neliulotteista mallia, voi organisaatio luoda brändikoodin, mikä tukee työtä eri osa-alueilla tuoteinnovaatioista rekrytointiin saakka.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Laurea ammattikorkeakoulun Vantaan toimipisteen sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtamisen opiskelijoilta. Henkilöstöjohtamisen opiskelijoilla oli aikaisempi sosiaali- tai terveysalan tutkinto sekä riittävä määrä alan työkokemusta, minkä katsoin lisäävän heidän alan tuntemustaan. Alueellisesti Vantaan Laurea ammattikorkeakoulu edusti hyvin tutkimuksen tarvetta.

Tutkitun tiedon avulla pyritään mahdollistamaan Hoiva-asumisen palvelujen laadukas brändityö. Brändäyksen avulla voisi olla mahdollista erottautua muista alan kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua, mikä mahdollisesti lisäisi Hoiva-asumisen palvelujen vetovoimaisuutta työnantajana.

Mäkisen ym. (2010, 33–34) mukaan hyvät brändit auttavat rekrytoimaan parhaat ihmiset, koska ihmiset haluavat tehdä töitä hyvillä brändeillä, eli organisaatioille joilla on hyvä maine. Hyvän työnantajan maine syntyy monista asioista, esimerkiksi toimipisteen sijainnista, johtajasta ja lehtikirjoittelusta. Von Hertzen (2006, 45) toteaa, että asiantuntijapalveluorganisaatioille brändäys on erityisen tärkeää, koska palvelut tarvitsevat brändejä eniten. Kun kilpailijat ja tuotteet ovat samanlaisia, se erottuu kenellä on parempi brändi ja osaavampi henkilökunta. Ilman brändiä erottautuminen palveluiden joukosta on lähes mahdotonta. (Mäkinen ym. 2010, 35.)

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Kuntapalvelujen murros

Kaikki organisaatiot, kunnat mukaan lukien, ovat monin säikein kiinni ulkoisessa toimintaympäristössään. Jos maailma olisi muuttumaton ja ennakoitavissa, ulkoiseen toimintaympäristöön ei tarvitsisi kiinnittää huomiota. Kuitenkin kaikki muuttuu ja kaikki vaikuttaa

kaikkeen. Toimintaympäristön luonne muuttuu yksinkertaisesta erittäin monimutkaiseksi, sen muutosnopeus kasvaa jatkuvasti ja samalla ennustettavuus heikkenee. Toimintaympäristön muutosvoimia on syytä analysoida, koska ne tulevat kunnalle annettuna. Kunta ei voi vaikuttaa niihin, mutta ne vaikuttavat kuntaan. (Harjula ym. 2004, 43–44.)

Kunnan toiminta on vahvasti normiohjattua, niin EU:n taholta kuin kansallisestikin. Perustuslain pykälän 121 mukaisesti Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kuntien hallinnon yleisistä perusteista ja kunnille annettavista tehtävistä säädetään lailla. Kuntalain pykälä 1 ja pykälä 2 velvoittavat kuntia edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan sekä hoitamaan itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät.

Kunnan tuottamia ikäihmisten palveluja säädelään erinäisiin lakeihin ja suosituksiin perustuvien velvoittein. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista velvoittaa pykälässä 7 muun muassa, että kunnan on järjestettävä ikääntyneen väestön sosiaalipalvelut sisällöltään, laadultaan ja laajuudeltaan sellaisina kuin kunnan ikääntyneen väestön hyvinvointi, sosiaalinen turvallisuus ja toimintakyky edellyttävät. Palvelut on järjestettävä niin, että ne ovat kunnan ikääntyneen väestön saatavissa yhdenvertaisesti. Iäkkäälle henkilölle tarjottavien sosiaali- ja terveyspalvelujen on oltava laadukkaita ja niiden on turvattava hänelle hyvä hoito ja huolenpito, säädetään saman lain pykälässä 19. Lisäksi pykälä 20 velvoittaa, että toimintayksikössä on oltava henkilöstö, jonka määrä, koulutus ja tehtävä rakenne vastaavat toimintayksikön palveluja saavien iäkkäiden henkilöiden määrää ja heidän toimintakykynsä edellyttämää palvelun tarvetta ja joka turvaa heille laadukkaat palvelut.

Edellä mainitut ja useat vastaavat lain tuomat velvoitteet haastavat jo nyt kuntien ikäihmisten palveluja tuottavien organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa. Lisäksi tiedämme, että vuoden 2010–2030 välillä on sekä sosiaali- että terveysalan henkilöstöstä siirtymässä eläkkeelle yli 60 prosenttia. Lain velvoitteiden täyttäminen ei tule kaikilta osin olemaan helppoa. (Pakarinen ym. 2012, 8.) Sosiaali- ja terveysalalta poistuvasta henkilöstöstä suurin osa työskentelee ikäihmisten parissa, mikä lisääntyvän palvelutarpeen lisäksi tulee kasvattamaan henkilöstön rekrytointitarvetta. Työvoiman eläköitymisen ja palvelutarpeen kasvun lisäksi kunta-ala kamppailee tulevina vuosina myös muiden

suurien haasteiden parissa. Uudistuva kuntalainsäädäntö sekä kunta- ja palvelurakenteiden muutokset laittavat koko kuntakentän uuteen järjestykseen. (Sivonen & Pouru 2014, 9.)

Sosiaali- ja terveysalan on sanottu koko tämän vuosikymmenen ajan olevan kriisissä. Eniten toimintaa vaikeuttaa kansallisella tasolla epäselvyys periaatteellisista linjauksista, kuten kuntien ja valtion suhteesta rahoituksessa ja ohjauksessa. Tehtyjen ja tulossa olevien lainsäädäntömuutosten myötä sosiaali- ja terveysala on ollut muutoksessa ja muutos tulee jatkumaan vielä pitkään. Suomessa ei ole vielä yhtenäistä näkemystä siitä, millainen palvelujärjestelmä meillä halutaan olevan viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. (Honkalampi 2009, 5-6.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennetta on ryhdytty uudistamaan sekä nykyjärjestelmään tehdyillä muutoksilla, että valmistelemalla siirtymistä kokonaan uudenaiseen järjestelmään. Palvelutarpeiden kasvaessa, väestön ikääntyessä ja useiden kuntien kantokyvyn riittämättömyyden vuoksi Suomen kuntapohjainen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä on osoittautunut haavoittuvaksi. (Hallituksen esitys 2014, 1.)

Hallituksen esityksessä (2014) ehdotetaan säädettäväksi laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi sekä sen voimaantulolaki. Lailla uudistetaan kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä, tuottamista, hallintoa, suunnittelua, rahoitusta ja valvontaa koskevat säännökset. Uudistuksella kootaan nykyisin usealle eri kunnalliselle organisaatiolle kuuluvien palvelujen kattava järjestämisvastuu viidelle sosiaali- ja terveysalueelle.

Järjestämisvastuussa oleva sosiaali- ja terveysalue tekee päätöksen siitä, mitkä kunnat ja kuntayhtymät ovat tuottamisvastuussa. Tuottamisvastuullisella kunnalla tai kuntayhtymällä tulee olla kyky vastata ehkäisevistä, korjaavista, hoitavista, kuntouttavista ja muista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista yhtenäisenä kokonaisuutena. Nämä tehtävät edellyttävät tehtäväkokonaisuuden vaatimaa osaamista eli omaa henkilöstöä sekä muita voimavaroja. (Hallituksen esitys 2014, 51.)

Hallituksen esityksen (2014) perusteella voisi nopeasti päätellä, että kuntien nykyinen palveluverkosto tulee tulevaisuudessa kilpailemaan, myös sosiaali- ja terveysalueiden sisällä, kunta ja kuntayhtymien tuottamisvastuun saamisesta. Epävakaaksi muodostuva tulevaisuudenkuva haastaa entisestään sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuutta.

Lainsäädännön perusteella perusterveydenhuollon kehittäminen on tulevien vuosien painopisteenä, niin rakenteellisesti, kuin sisällöllisesti. Palvelujen tarve lisääntyy, asiakkaiden odotukset sekä ammattihenkilöiden toimintaympäristöt ovat entistä vaativampia. Sosiaali- ja terveydenhuollolta odotetaan innovatiivisuutta ja tuloksellista sekä vaikuttavaa toimintaa. (Koskinen & Nordström 2013, 5-7.)

Kuntapalveluissa työelämän muutokset ja uudistuvat työkuulttuurit vaikuttavat henkilöstöpolitiikkaan. Koveneva kilpailu osaavasta työvoimasta ja väestön keskittyminen kasvukeskuksiin pakottavat kuntia määrittelemään tarkemmin tarvitsemansa osaamisen. Haasteiden taustalla vaikuttavat talouden niukkuus, vähenevät resurssit ja kustannuspaineet. (Pakarinen 2012, 9; Sivonen & Pouri 2014, 9.) Organisaatioiden ennakoiva kehittäminen on yksi keskeisistä keinoista, joilla voidaan vastata poistuvan työvoiman aiheuttamaan haasteeseen, lisääntyvään palvelutarpeeseen sekä lain tuomiin vaateisiin.

Kaupunkien ja kuntien markkinoinnin tarve tulee lisääntymään voimakkaasti. Osa kaupungeista ja kunnista on jo tietoisesti lähtenyt tuottamaan itsestään kuvaa, jonka toivoo parantavan asemaansa kaupunkien ja alueiden välisessä kilpailussa. Kuntamarkkinoilla on yritysten markkinointia lyhyemmät perinteet. Kunnallismarkkinoinnin käsite vakiintui vasta 1980-luvulla. Suomalaisen kaupunkien aktiivinen brändityö on vasta pikku hiljaa alkamassa. (Äikäs 2004, 5, 222; Rainisto 2008, 51–52.) Myös palvelut tulevat tarvitsemaan brändiä, sillä niiden erottuminen fyysisten ominaisuuksien perusteella on mahdotonta. (Mäkinen ym. 2010, 35.) Brändiajattelu on viime vuosikymmenet askeltanut yhdessä mainonnan kehityksen kanssa. Kilpailun kiristyessä, myös palveluja on alettu tuotteistaa ja tehdä eri palvelukonsepteista brändejä. (von Hertzen 2006, 17.)

Yleinen näkemys on, että brändityö nähdään perinteisesti olevan kunnan tehtävien ulkopuolella ja siten siihen ei ole kohdennettu riittävästi mielenkiintoa. Brändityön tarpeellisuutta voidaan

perustella siten, että se nähdään kehittämisorientoituneena tulevaisuustyönä. Ilman päämäärätietoista työtä on vaikea hahmottaa sitä, miten organisaation tavoitteet asetetaan ja kuinka ne saavutetaan sekä kuinka niistä kerrotaan organisaation ulkopuolelle. Organisaatiot ovat kaikki yksilöitä, joten niiden bränditarpeet ja -tavoitteet ovat yksilöllisiä tutkimuksen ja kehittämisen aiheita. (Äikäs 2004, 6, 224–225.)

Useissa kaupungeissa, jossa brändin rakennus on nähty merkittävänä kehittämiskohteena, on niiden kansallinen ja kansainvälinenkin tunnettuus jo valmiiksi hyvällä tasolla. Näillä kaupungeilla on vakaa asema erilaisissa kehittäjä- ja kehittämisverkostoissa. (Äikäs 2004, 6–13.) Kuitenkin vetovoimaisten paikkojen tulee kehittää tuotteita ja palveluja, jotka vetävät puoleensa huolellisesti valittuja kohderyhmiä (Rainisto 2008, 51–52).

Ihmiset haluavat tehdä töitä hyvien brändien parissa. 2010-luvulla Suomi yrittää nousta lamasta ja elää tilanteessa, jossa työmarkkinoilta lähtee enemmän ihmisiä, kuin sinne tulee. Tulevaisuudessa meitä koettelee työntekijävaje, osaavia työntekijöitä kaivataan. Minne huippu ammattilaiset hakeutuvat? Niihin organisaatioihin joilla on hyvä maine, eli brändi? Mistä hyvä maine, brändi, syntyy? Lukuisista elementeistä, jotka ovat vuosien saatossa tallentuneet ihmisten mieleen: organisaation tuotteiden ja palvelujen käyttökokemuksista, rekrytointitilanteiden sujumisesta, lehtikirjoituksista, organisaation sijaintipaikasta, henkilöstöpolitiikasta ja niin edelleen. (Mäkinen ym. 2010, 33–34.) Kuntapalvelujen kehittämisessä oikein suunnatun markkinoinnin tulee lisääntyä, jotta organisaatio erottuu globaalissa maailmassa. Osaajien virrat olisi saatava kääntymään omaan organisaatioon.

2.2 Osaamispääoma

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpula on maailmanlaajuinen. Kilpailu vähistä ammattitaitoisista työntekijöistä on kova. Terveystieteiden henkilöstön aktiivinen rekrytointi ulkomailta on kansainvälisesti yleistä, mutta Suomessa se on vielä suhteellisen uutta ja pienimuotoista. Haasteellisuutta ulkomaalaisten rekrytointiin tuo byrokratian vaateet, kuten ammatinharjoittamisen luvanvaraisuus sekä se, että toisessa maassa hankitun osaamisen tunnistaminen ja suomalaiset

ammattitaitovaatimukset eivät läheskään aina kohtaa. Työssä edellytetään myös hyvää ammatti- ja kotimaisten kielten taitoa. (Koivuniemi 2012, 9; Koskinen & Nordström 2013, 5-7.)

Suomen työvoimatilannetta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa ei pystytä ratkaisemaan pienten, ulkomailta tuotettujen, henkilöryhmien avulla. Ulkomaisen työvoiman lisääminen on vain yksi keino vähenevän kotimaisen työvoiman korvaamiseksi. Ulkomailla olevat suomalaiset hoitoalan ammattilaiset ovat toinen potentiaalinen työvoimaresurssi. Näiden lisäksi on hyödynnettävä suurta joukkoa kotimaisia koulutettuja ammattihenkilöitä, jotka ovat poissa sosiaali- ja terveysalan tehtävistä. Heidän houkuttelemiseen takaisin alalle ei ole juurikaan ponnisteltu. (Koivuniemi 2012, 9; Koskinen & Nordström 2013, 5-7.)

Rekrytoinnin lisäksi dynaaminen, osaamista ja taitoa vaativa strategiatyö tarvitsee johtamistyön osaamista, vastuiden ja vallanjaon tarkastelua uudella tavalla, sillä kiinnostus lähiesimiesten työtehtäviin on vähentynyt. Hyvällä perehdytyksellä, urakehitysmallilla ja ammattihenkilön osaamista arvostavalla toiminnalla on suuri merkitys henkilöstön sitouttamisessa sekä alan vetovoimaisuus tekijöinä. (Koivuniemi 2012, 9; Koskinen & Nordström 2013, 5-7.)

Kuntapalvelujen kilpailukyvyn kehittämisessä osaavan työvoiman saannin turvaaminen ja työmarkkinoiden toimivuus ovat keskeisessä asemassa. Työministeriön työvoimaselvityksen mukaan työmarkkinoille tulevat ikäluokat ovat jo nyt pienempiä, kuin ikääntyvät suuret ikäluokat. Työikäisen väestön määrän supistuminen on alkanut 2010-luvulla, suurten ikäluokkien ylittäessä 65 vuoden iän. Työvoiman ylläpitämiseksi entistä useamman henkilön pitäisi pysyä työelämässä nykyistä pidempään ja nuorten tulisi siirtyä nopeasti työelämään koulutuksen jälkeen. (Alueiden kilpailukyky 2011.)

Kun työpaikat tulevat kilpailemaan osaajista, nousevat organisaation vetovoimaisuustekijät ja osaajien sitouttaminen keskeisiksi organisaatioiden kohtaamista haasteista. Organisaatioiden on kyettävä hankkimaan uusia osaajia ja panostettava nykyistäkin enemmän osaavan työvoiman kouluttamiseen. Osaajien rekrytointi, heidän sitouttamisensa organisaatioon sekä työvoiman joustavan käytön mahdollistaminen, liikkuvuudesta huolehtimalla, ovat henkilöstöpolitiikan ydinasioita. (Lampikoski 2005.)

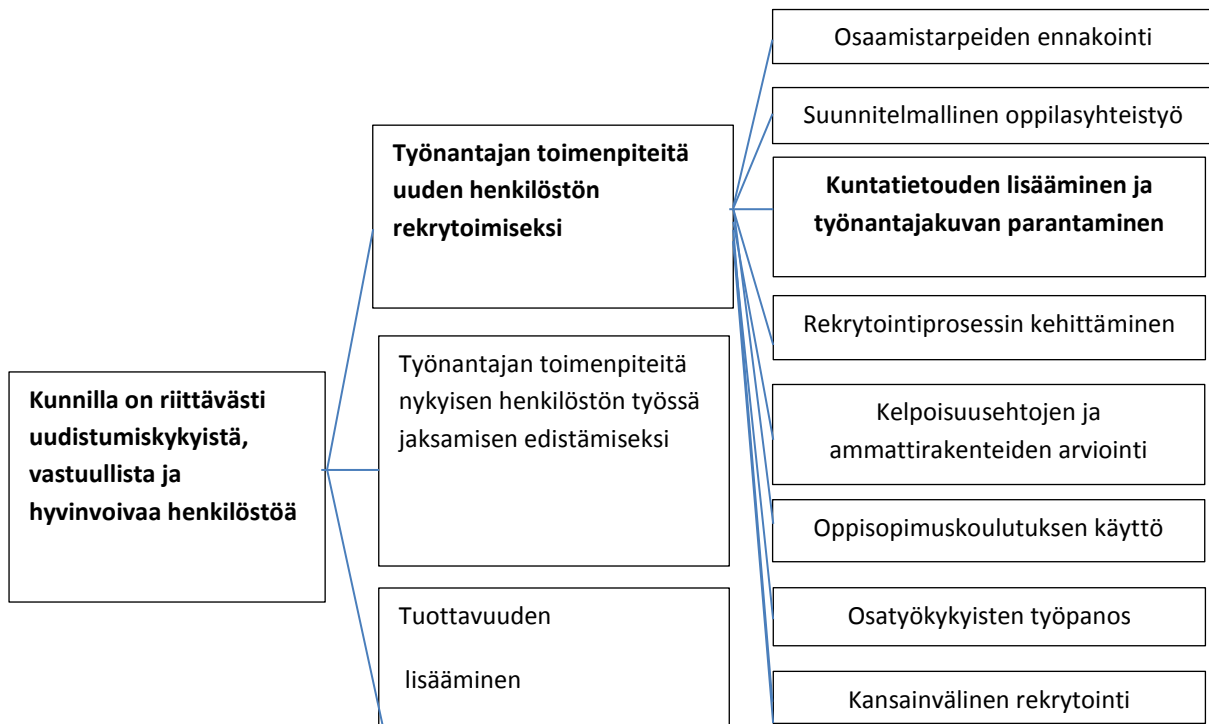
Työmarkkinoiden toimivuus edellyttää paitsi tehokasta työnvälitystä, myös työelämälähtöistä koulutusta, jotta avoinna olevat työpaikat ja työnhakijat kohtaavat sekä nousu- että laskusuhdanteen aikana. Työmarkkinoiden toimivuus edellyttää ennakointia: ikääntyvässä Suomessa on turvattava laadukkaan työvoiman saatavuus huolehtimalla työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta. (Alueiden kilpailukyky 2011.) Yhteiskunnan ja organisaatioiden voimakkaat murroskaudet tekevät työntekijöistä turvallisuushakuisia, mutta samalla lojaalisuus kärsii. Murroksissa tyypillisten henkilöstöjärjestelyjen jälkeen organisaatioon jäävät ihmiset muodostavat ydinorganisaation. Näiden ihmisten osaaminen, motivaatio sekä sitoutuminen ovat organisaatiolle elintärkeitä. (Lampikoski 2005.)

Hyvin koulutetut, nuoret ja ammattitaitoiset henkilöt vaihtavat taantumankin aikana herkästi työpaikkaa aloilla, joilla on työmahdollisuuksia. Osaajat hyödyntävät omaa markkina-arvoaan, osaamispääomasta tulee liikkuvaa. Uuden sukupolven ammattilaiset tulevat hyötymään suurten ikäluokkien poistumisesta työmarkkinoilta lähivuosina, jolloin syntyy ankara kilpailu todellisista osaajista. Työn epävarmuus on nykyaikaa. Se ei kuitenkaan näytä vähentävän alttiutta vaihtaa omaehtoisesti työpaikkaa ja riskinottohalua liikkuvuuteen. Parhailta osaajilla on aina omat mahdollisuutensa työmarkkinoilla, vaikka yleinen työtilanne olisikin huono. Työpaikkojen kilpailuttaminen on suhteellisen vähäistä vielä tänä päivänä, mutta sen merkitys tulee lisääntymään tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005.)

Henkilökunnan rekrytointiprosessia tulee tarkastaa ja kehittää niin, että organisaatiossa on riittävästi uudistuskykyistä, vastuullista ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Osaamistarpeiden ennakointi ja suunnitelmallinen oppilasyhteistyö tukevat ammatillisen osaamisen ja työelämän tarpeiden kohtaamista. Kuntatietouden lisäämisen ja työnantajakuvan parantamisen muun muassa brändäyksen avulla nähdään lisäävän alan vetovoimaisuutta sekä arvostusta. Pakarinen ym. (2012, 9) kuvaa työnantajan toimenpiteitä henkilöstön rekrytoimiseksi kahdeksan elementin avulla (kuva 1).

Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota kuntatietouden lisäämisen ja työnantajakuvan parantamisen osa-alueeseen. Tutkimuksen tuoman tiedon avulla voisi olla mahdollista kehittää

työnantajan toimenpiteitä uuden henkilöstön rekrytoimiseksi. Onnistuneen rekrytoinnin avulla on mahdollista saada riittävästi uudistuskykyistä, vastuullista ja hyvinvoivaa henkilöstöä.



KUVA 1. Työnantajan toimenpiteitä uuden henkilöstön rekrytoimiseksi. (Pakarinen ym. 2012, 9.)

Aiemman tutkimuksen perusteella (Lampikoski 2005) tiedämme, että organisaation tunnettuus ja maine ovat tärkeitä erottuvuustekijöitä. Näiden positiiviseen mieltämiseen on hyvä pyrkiä vaikuttamaan jo työntekijän työuran alkuvaiheessa. Sosiaali- ja terveystieteiden alueella toimivan organisaation vetovoimaisuuden mieltäminen ja sen kulttuuriin sitoutuminen saavat usein alkunsa jo opiskeluaikana. Alalle hakeutuvat, uudet henkilöt ovat tärkeä voimavara rekrytointiprosessissa, joten tähän osaamispääomaan tulee kiinnittää erityinen huomio. Organisaation tulee sijoittaa tähän työhön kyvykkäimmät henkilöt, sillä näitä ihmisiä ja heidän osaamispääomaansa ei ole varaa menettää.

2.3 Brändäys, erotu tai unohdu

Kirjallisuudessa on korostunut erottuvuuden merkitys, niin strategisessa, kuin operatiivisessa toiminnassa. Oman toiminnan erottuvuuden vahvistamisen on nähty parantavan organisaation markkina-asemaa. Organisaatiossa tarvitaan onnea, innostusta, päättäväisyyttä ja ennen kaikkea uskallusta tehdä oikeita ratkaisuja, joilla pyritään merkitykselliseen tulevaisuuteen. Kuitenkin erottuvuus on brändin ydin ja erottuvuuden ydin on: ”älä seuraa muita”. (Taipale 2007, 9.)

Erottuminen ei ole itseisarvo, vaan erottuvuuden tulee tuottaa kilpailuetua kustannustehokkaasti. Asiakkaan tulee kokea erottuvuustekijät ylivoimaisiksi kilpailijoihin nähden. Usein sanotaan, että toiminta on asiakaslähtöistä, mutta yli 20 vuoden työkokemuksen perusteella uskallan väittää, että harvalla organisaatiolla on konkreettista tietoa siitä, mitä asiakas tosiasiasa haluaa. Toisaalta asiakkaan kaikkia toivomuksia ei ole tarpeen täyttääkään.

Erottumisstrategian onnistumista edistää se, että on malli, jolla kerätään tietoa asiakkaiden tarpeista ja niiden muuttumisesta ja jota peilataan jatkuvasti omaan strategiaan ja palvelujen tarjontaan. Organisaation vuorovaikutus asiakkaan kanssa on ratkaisevan tärkeää, koska sitä kautta sekä kysyntä että tarjonta kehittyvät. Koska erottuvuus on brändin ydin, on organisaation viestinnän oltava linjassa brändin kanssa. Erottuvuustekijät on kytkettävä organisaation kulttuuriin ja toimintatapaan, jotta ne saadaan näkymään organisaatiossa kaikkien toiminnassa. Näin asiakkaan mielikuva organisaation brändistä selkiytyy. (Taipale 2007, 11–12, 48, 61.)

Viime vuosikymmenen aikana Suomen kunnissa ja kaupungeissa on kiinnostuttu aikaisempaa enemmän markkinoinnista ja kaupunkibrändäyksestä. Kunnallismarkkinoinnin käsite vakiintui 1980-luvulla. Vasta tämän jälkeen on havaittu, että vetovoimaisten paikkojen tulee kehittää tuotteita tai palveluja, jotka vetävät puoleensa huolellisesti valittuja kohderyhmiä. (Rainisto 2008, 51–52.) Yritykselle tuotemerkki on liiketoiminnan ydintä, kun taas kaupungille tuotemerkki ei ole ollut samalla tavalla itsetarkoitus. On kuitenkin olemassa esimerkkejä, kuinka kaupungin vahva tuotemerkki on kaupungin voimavara. (Rainisto 2008, 49.)

Niin kuin edellä on useampaan kertaan käynyt ilmi, ovat kuntapalvelut murroksessa ja osaajista tulee olemaan kova kilpailu, niin globaalisti, kansallisesti, kuin kuntapalvelujen sisälläkin. Kuntien ja organisaatioiden tulee miettiä, minkälaisia mielikuvia ne tuottavat. Mielikuvan paikasta ja organisaatiosta tulee vastata odotuksia. Pyrittäessä erottumaan kilpailijoista on brändääminen osa kehittämistyötä, jossa kunnat ja organisaatiot pyrkivät luomaan itsestään vahvan ja toisista työmiljöistä erottuvan brändin. Samalla ne pyrkivät houkuttelemaan organisaatioon muun muassa työvoimaa. (Kotler & Gertner 2011, 33–49.) Myös kunnat ja kaupungit ovat lähteneet luomaan brändikuvaa erottautuakseen muista, mikä osin nähdään kuntapalvelujen tulevaisuudelle kilpailuvaltiaksi ja elossapysymisen ehdoksi.

Vantaan kaupungin mainetta halutaan parantaa julkisuuskuvan vuoksi. Maineenhallinta on pitkäjänteistä, systemaattista työtä, joka tarvitsee tuekseen sitoutuneen johdon ja läpinäkyvän päätöksenteon. Organisaation kaikilla toimijoilla on oltava yhdenmukainen käsitys maineen rakentamisen perustavoista ja tahto tehdä jatkuvaa mainetyötä.

Vantaan halutaan näkyvän eri kohderyhmille sen vahvuuksien kautta. Kaupungin viestintä ja markkinointi valjastetaan tehokkaaksi ja moderniksi työkaluksi Vantaan maineenhallinnalle ja sitä kautta elinvoimaisuudelle. Tulevaisuudessa asuinalueita kehitetään elintärkeinä Vantaan kaupunginosina, mutta niiden omia luonteenpiirteitä korostaen, jotta asuinalueisiin ja samalla koko kaupunkiin olisi helpompi samaistua, kotiutua ja juurtua. Kotikaupunki-identiteetti vahvistaa kaupungin positiivista mainetta, myös sen ulkopuolella. (Elinvoimaohjelma 2013, 25.)

Vantaan kaupungin elinvoimalupauksen toimenpiteenä luodaan Vantaalle aito brändi siten, että kaupungin toimialat, yritykset ja kumppanit ovat mukana sitä rakentamassa (Elinvoimaohjelma 2013, 26). Vantaan kaupungin brändikuvan tavoitteet ovat positiivisen kasvu-uran saavuttaminen, työpaikkojen kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen sekä Vantaalle syntyvien työpaikkojen määrän lisääminen. Vantaan kaupungin brändilupauksen mukaisesti on organisaation eri toimijoiden hyvä olla mukana Vantaan brändin rakentamisessa ja brändityössä, jotta brändin luominen onnistuu ja täyttää annetun arvolupauksen.

Yksiköt, jotka ovat aloittaneet brändin rakentamisen ensimmäisenä koko organisaatiossa, ovat paitsi menestyneet brändin tunnetuksi tekemisessä, myös saavuttaneet koko toiminnassaan keskiarvoa huomattavasti parempia tuloksia. (Laakso 2003, 45.) Toimijan on helpompi iskostaa itsensä ihmisten mieliin edelläkävijänä kuin vakuuttaa heidät siitä, että sen tuote on parempi, kuin samaisen tuotteen alkuperäisen kehittäjän. Kuluttajien mielestä organisaation tekee erityiseksi se, että se on pioneeri alalla tai tietyn tuotteen valmistuksessa. Suuren yleisön mielestä ensimmäinen tarkoittaa helposti myös alkuperäistä, jolloin kaikki muut näyttäytyvät pelkkinä kopioina. (Trout 2003, 107–109.)

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Kuntapalvelujen kilpailukyvyyn kehittämisessä osaavan työvoiman saannin turvaaminen ja työmarkkinoiden toimivuus ovat keskeisessä asemassa etenkin väestön ikääntymisen vuoksi. Työvoiman ylläpitämiseksi entistä useamman henkilön pitäisi pysyä työelämässä nykyistä pidempään ja nuorten tulisi siirtyä nopeasti työelämään koulutuksen jälkeen. Työpaikat tulevat kilpailemaan osaajista. Osaajien rekrytointi sekä heidän sitouttamisensa organisaatioon ovat henkilöstöpolitiikan ydinasioita.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Hoiva-asumisen palvelujen brändäyksen kulmakiviä.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mitkä asiat ovat tärkeitä hyvässä työpaikassa?

Miten mielletään Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus, erottuvuus ja mielikuva työnantajana?

Miten mielletään brändin rakentuvan Hoiva-asumisen palveluissa?

Tutkimuksen tavoitteena on saada tutkittua tietoa Vantaan kaupungin organisaatiossa ikäihmisten hoivapalveluja tuottavalle Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksikölle. Brändäyksen kulmakivien avulla on mahdollista luoda toivotulle kohderyhmälle houkutteleva brändi. Brändäyksen kulmakivet toimivat työkaluina Hoiva-asumisen palvelujen brändityössä. Oikein luotu brändi voisi osaltaan auttaa vastaamaan myös tulevaisuuden työvoimatarpeeseen.

4 TEOREETTINEN TAUSTA

4.1 Brändi-käsitteen määrittely

”Brandi”-sanalla on pitkä historia, sitä on käytetty Englannin kielessä aluksi vain substantiivina, mutta nykyään myös verbinä. Verbimuoto ”branding” tarkoittaa kohteen arvon lisäämistä. Tämä on brändin tarkoitus, olipa kyseessä tuotteen, palvelun, yrityksen, tapahtuman tai menetelmän brändi. Brändi sana on todennäköisesti lähtöisin Viikinkien ajalta, jolloin brändi tarkoitti karjan merkitsemistä. (Gad 2002, 29.)

Brändin nykymuotoinen käsite sai alkunsa Yhdysvalloissa toistasataa vuotta sitten. Tuolloin brändillä tarkoitettiin polttomerkkiä, jolla karjaa tai jopa orjia ja rikollisia merkittiin. Brändi on tunnistamista helpottava omistamisen symboli. Jo silloin brändi tarkoitti tunnuksen avulla muista erottautumista. (Aula 2002, 53–54; Mäkinen ym. 2010, 15.) Maailman ensimmäiset brändit tosin syntyivät jo, kun Kreikan saarten lampuntekijät alkoivat merkitä tuotteet omalla symbolillaan. Heillä oli käytössä sekä muita parempaa savea että parempia käsityöläisiä. Tieto tuotteen hyvästä laadusta oli vähitellen levinnyt, minkä seurauksena merkittyjä lamppeja myyvät kauppiat saivat kilpailijoita parempaa hintaa tuotteestaan. (Laakso 2003, 41; von Hertzen 2006, 17.)

Brändi on moniulotteinen ilmiö. Brändi ei ole ”tuote” vaan mielikuva tuotteesta. Brändi on nimestä, merkeistä, symboleista koostuva tuotteen olemus, joka identifioi kohteensa ja ennen kaikkea erottaa sen muista kohteista. Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta. Se tarjoaa tavalliseen tuotteeseen tai hyödykkeeseen verrattuna arvoa tai lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Brändit, jotka pystyvät herättämään käyttäjissä positiivisia tunteita, menestyvät parhaiten. Brändi voidaan myös määrittää tapana tyydyttää asiakkaan tarve. (Lindberg-Repo 2005, 16–17; Cheverton 2006, 4–5; Mäkinen ym. 2010, 5.)

Brändi ei ole organisaation omaisuutta, vaan se syntyy brändi-viestinnän avulla vastaanottajan mielessä. Kuluttajan tekemät päätökset ovat aina sekä rationaalisia (järkisyin, tietoperusteisesti tehtyjä), että emotionaalisia (tunneperusteisesti tehtyjä). Organisaation on hyvä tuntea nämä

motiivit sekä ymmärtää kohderyhmänsä käyttäytymisen dynamiikkaa. (Silén 2001, 121; Cheverton 2006, 4-5; Mäkinen ym. 2010, 39.) Hyvän brändin takana on hyvä tuote, mutta brändi on enemmän, kuin tuote. Brändi on se, mitä käyttäjä ajattelee tuotteesta, tietää ja tuntee sekä kokee, minkälaisia mielikuvia tuote käyttäjässä herättää. (Aula 2002, 53–54; Laakso 2003, 46; Malmelin 20011, 17–18; Mäkinen ym. 2010, 15.) Kansakuntakin on pohjimmiltaan brändi, jonka tavaramerkkinä on lippu, ja brändinä on kansalliset kulttuuriarvot (Gad 2002, 32).

Brändit ovat organisaation menestymisen ja arvomuodostumisen kannalta kaikkein tärkeimpiä tekijöitä (Malmelin 2011, 29). Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on tarve brändin laajemmalle ymmärtämiselle. Brändi tulee ymmärtää organisaation toimintaa ohjaavana ajattelutapana. Organisaation visio, kulttuuri ja imago luovat pohjan menestyvälle brändijohtamiselle ja -strategialle. Vastuu menestyvän brändin rakentamisesta on jokaisella organisaation jäsenellä, ylimmästä johdosta, aina organisaation sidosryhmiin saakka. (Hatch ym. 2008.)

Vahvan, hyvin määritellyn ja ydinarvoiltaan kunnossa olevan brändin avulla organisaatio pystyy hankkimaan työmarkkinoilta ja oppilaitoksista parhaat ihmiset. Ihmiset eivät tee työtä vain rahan vaan erityisesti sellaisen asian vuoksi, johon he uskovat ja joka antaa heille identiteetin. Tuntematon ja mitäänsanomaton ei viehätä samalla tavalla kuin hyvän arvolupauksen omaava brändi. Erilaisten taitojen palkkaaminen organisaatioon ja asenteiden kouluttaminen on nyt korvattava asenteen palkkaamisella organisaatioon ja taitojen kouluttamisella. (Gad 2002, 53.)

Organisaation johdon piirissä brändistä puhumista saatetaan yhä vierastaa. Jos sen sijaan puhutaan organisaation maineesta, herää kiinnostus ylimmässäkin johdossa. Mitä sitten on maine? Se on tekoja ja niistä syntyviä mielikuvia ja tietoisuus organisaatiosta ja sen brändistä. (von Hertzen 2006, 15.) Maine, imago ja brändi yrittävät tavoittaa jotain olennaista siitä, mitä ihmiset ajattelevat organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista. Maine ja imago perustuvat eri lähtökohtiin, ne rakentuvat eri tavalla ja ennen kaikkea niihin vaikutetaan eri keinoilla.

Imago on visuaalinen, kuvallisuuteen perustuva ja sen tarkoitus on vedota mielikuvitukseen ja sen tehtävä on saada näyttämään jokin hyvältä. 1950- luvulla organisaatiot kilpailivat tuotteiden sijaan brändien imagoilla. Hyvä tuote saattoi hävitä paremman imagon omaavalle huonommalle tuotteelle.

Brändien tunteita herättäviä vaikutuksia alettiin tiedostaa pikkuhiljaa. Brändeillä huomattiin olevan symbolisia merkityksiä kuluttajille. Brändituotteita ei ostettu vain niiden toiminnallisten ominaisuuksien takia. Vaan brändit, jotka pystyivät herättämään positiivisia tunteita kuluttajassa, menestyivät parhaiten. (Cheverton 2006, 4–5.)

Maine on puolestaan arvottavien kertomusten kokonaisuus. Ei ole sama, minkälaisia kertomuksia organisaatiosta kerrotaan. Hyvä tai huono maine seuraa organisaatiota kaikkialle ja vaikuttaa sen koko toimintaan. (Aula 2002, 46–51.) Organisaatiot, jotka pystyvät kehittämään itsestään positiivisen mielikuvan, menestyvät paremmin kuin ne, joiden maine on huono, tai jotka ovat tuntemattomia. Hyvällä maineella saadaan houkuteltua organisaatioon osaamispääomaa. (Kotler & Gertner 2011, 33–49.) Brändi on sen sijaan tuotemerkkiin perustuva mielikuva tuotteesta kuluttajien keskuudessa. Brändi luodaan ensi sijassa mainonnan ja muun markkinointiviestinnän keinoin. Tulevaisuuden brändit perustuvat organisaation avoimeen vuorovaikutukseen, ei vain kuluttajien, vaan kaikkien sidosryhmien kanssa. Brändin rakentaminen on työtä, jota organisaation kaikissa osissa tehdään ja johon koko henkilöstön oletetaan osallistuvan. (Aula 2002, 56–61, Mäkinen ym. 2010, 16.)

Vahvat brändit vahvistuvat entisestään tiedotusvälineiden avulla. Jotta brändi synnyttäisi luottamusta, sen on oltava persoonallinen ja viehätysvoimainen ja sen on luotava suhde asiakkaaseen sekä tarjottava lisäarvoa. Internetin kautta useat näistä asioista on helppo toteuttaa edullisesti ja asiakkaan tarpeet huomioon ottaen. (Gad 2002, 55–67.)

Kasvava kilpailu palveluiden tarjoajien välillä, markkinoiden vapauttaminen, sähköinen kaupankäynti ja globalisaatio ovat lisänneet organisaatioiden halua kehittää kilpailukykyään brändeihin liittyvällä arvoprosessilla. (Lindberg-Repo 2005, 133.) Korkean palvelulaadun ja asiakastyytyväisyyden lisäksi organisaatiot pyrkivät tehostamaan kilpailukykyään kehittämällään organisaatiosta brändiä, johon asiakkaat haluavat luoda pitkäaikaisia suhteita ja jonka palveluista he ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan. (Lindberg-Repo 2005, 131.)

Suhde rakentuu brändin ja asiakkaan välille siten, että asiakkaalle tarjotaan toiminnallisia, tunnepohjaisia ja persoonallisuutta esiin tuovia hyötyjä. Aaker (2012, 71) puhuu brändi-

identiteetistä, brändiin liitettyjen mielle yhtymien kokonaisuudesta, joka organisaation brändistrategiaan halutaan luoda ja jota halutaan ylläpitää. Brändi-identiteetti rakentuu myös pitkälti brändin arvojen ympärille. Brändi-identiteetin sisäisessä toteuttamisessa arvoilla on iso rooli, sillä oleellinen osa toteuttamista on arvojen viestiminen ylhäältä alaspäin niin, että työntekijät todella kokevat arvot omikseen. Ulkoisessa toteuttamisessa arvot näkyvät tuotteiden kautta. Jokaista tuotetta suunniteltaessa tulee miettiä, miten ne sopivat brändin arvoihin. (Indi 2007, 106.)

Organisaatiot, jotka ovat rakentaneet menestyneen brändin, tietävät kuinka suhteita asiakkaisiin lujitetaan. Ne tekevät asioita yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat nähdään aktiivisena, arvoa luovana voimavarana. He muodostavat sosiaalisia verkostoja ja brändiyhteisöjä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Berry (2000, 135) korostaa organisaation sisäisten sidosryhmien eli työntekijöiden merkitystä. Työntekijät nähdään tärkeänä resurssina, mikä luo arvoa yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. Samalla organisaatiot tietävät, että tärkeimpiä asioita markkinoilla menestymisessä on muista erottuminen. Organisaatiot käynnistävät brändin rakentamisen, jonka jälkeen asiakkaat luovat sen. Brändi syntyy asiakkaan mielessä organisaation ja asiakkaan välisessä suhteessa. (Gad 2002, 90–97; Merz ym. 2009, 331.) Organisaation brändi on yhdistelmä siitä, mitä organisaatio itse sanoo olevansa, mitä muut sanovat organisaatiosta ja kuinka organisaatio suoriutuu palvelusta asiakkaan näkökulmasta nähtynä. Kaikki osat vaikuttava brändin arvon kehittymiseen. (Lindberg-Repo 2005, 137.)

Kestävä kehitys nähdään usein ekologisesti välttämättömänä, sosiaalisesti ja kulttuurisesti hyväksyttävänä sekä taloudellisesti mahdollisena. Yhteiskuntavastuun huomioonottamisesta on jo tullut yritysten kilpailutekijä. (Harjula ym. 2004, 45–47.) Tulevaisuudessa organisaatioiden toimintakonseptin eettisyys ja yhteensopivuus luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen tavoitteiden kanssa tulee nousemaan laajemmin esiin. Edelläkävijäorganisaatiot voivat hyödyntää tätä nousevaa trendiä oman brändin rakentamisessa jo tänä päivänä. Tulevaisuuden menestyjinä pidetään organisaatioita, joilla on vahva brändi ja toiminnan laatu kunnossa. (Silén 2001, 228.)

Brändi-käsitettä tarkastellessa eri näkökulmista on yleinen piirre määrittelylle erottuminen. Kun tarjontaa on runsaasti, on brändistä hyötyä valintoja tehtäessä. Brändi lisää myös organisaation tunnettuutta, mikä tekee organisaatiosta kiinnostavan ja vetovoimaisen. Odotettavissa oleva,

mielletty tai koettu laatu luo turvallisuutta päätöksentekoon. Valitun brändin avulla on myös mahdollista viestiä ympäristöön omasta statuksesta. (Silén 2001, 123.) Brändillä ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää, vaan on tärkeä ymmärtää erilaisia ilmiöitä, joita brändin käsitteellä kuvataan. Brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä organisaatio tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Brändi ei ole tuote, nimi, merkki eikä logo. ”Brändi on organisaatiota ohjaava ajattelutapa: toimintaa ja viestintää yhdistävä visio.” Brändit ovat organisaation menestymisen ja arvomuodostumisen kannalta kaikkein tärkeimpiä tekijöitä. (Malmelin 2011, 17–29.)

4.2 Aikaisemmat tutkimukset

Toimialan tai yksittäisen organisaation brändi vaikuttaa vanhustyön vetovoimaisuuteen. Kun organisaatiolla on vahva ja positiivinen brändi, pidetään sitä houkuttelevana ja tavoittelemisen arvoisena työpaikkana, johon henkilökunta sitoutuu. Tietoinen brändin rakentaminen on keino lisätä organisaation erottuvuutta ja vetovoimaisuutta. (Hyvärinen 2012, 4.)

Hyvärisen (2012) tutkimuksessa tarkasteltiin vanhuspalvelujen brändin rakentamista julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden nettisivujen kautta. Tutkimuksen mukaan tietoinen brändin rakentaminen ei ole saavuttanut merkittävää asemaa vanhusten asumispalveluja tuottavissa organisaatioissa. Organisaation brändin rakentamiseen ja esiin tuomiseen on panostettu enemmän yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Yksityissektorillakin brändityöhön on panostettu selvästi enemmän suuremmissa kuin pienissä organisaatioissa. Brändin rakentaminen on markkinointiin ja kaupallistamiseen liittyvä käsite, mikä voi edelleen vaikuttaa vieraalta julkisen sektorin organisaatioissa. (Hyvärinen 2012, 53 – 54.)

Hyvärisen (2012) tutkimus osoitti, että sosiaalisessa mediassa brändiä ei tuotu esille toimintaa ohjaavana filosofiana, jonka tekemiseen koko henkilökunta osallistuu ja jonka avulla johdetaan organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Brändityöllä ei tuotu esiin myöskään organisaation henkilökuntaa eikä korostettu henkilökunnan asemaa. Sosiaalisen median avulla ei myöskään yritetty houkutella uusia työntekijöitä, mikä oli yllättävää. Sosiaalisen median merkityksen oletettiin

kasvavan tulevaisuudessa, sillä se saattaa olla työnhakijalle ensimmäinen kosketuspinta organisaatioon. Sen perusteella hän saattaa muodostaa oman käsityksenä organisaatiosta.

Brändi on nykyään monen organisaation arvokkain omaisuus ja merkittävä osa yrityksen aineetonta pääomaa. Määttä (2014) kuvaa tutkimuksessaan brändin rakentamista brändiorientoituneessa yrityksessä. Tutkimuksessa havaittiin, että brändiorientaatio näkyy kahdella tavalla brändin rakentamisessa. Brändiorientaatio muodostaa pohjan brändin rakentamiselle ja on näin ollen vahvan brändin edellytys. Lisäksi brändiorientaatio näkyy erikseen jokaisessa brändin rakennusvaiheessa. Uutena löydöksenä havaittiin brändiin kykeytyvien arvojen merkitys brändille itselleen. Arvot nähtiin olevan brändin merkittävin yksittäinen osa-alue. Brändiympäristön analysoimisessa arvot näkyvät etenkin kilpailijoiden kohdalla. Tärkein keino erottautua kilpailijoista oli tutkimuksen mukaan brändin arvot.

Määttä (2014, 11–12) mukaan brändiorientaatio vaikuttaa myös organisaation työntekijöihin. Brändiorientoituneessa organisaatiossa työntekijät ovat sitoutuneempia brändiin ja ovat myös halukkaampia saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Brändiorientaatio lisää myös työntekijöiden bränditietoisuutta, mitä kautta työntekijät osaavat toimia brändin edellyttämällä tavalla. Lisäksi brändiorientaation avulla brändistä tulee relevantti työntekijöille ja he ovat vakuuttuneempia siitä, että sillä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Työntekijöiden brändiyymmärrys ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä brändin menestystä lisääviä tekijöistä. Samalla työntekijät ymmärtävät oman toimintansa vaikutuksen brändiin.

Marjalaakson (2014) tutkimuksessa tarkasteltiin kaupungin brändityön prosessia tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimus kuvasi kaupungin brändin luomista brändi-identiteetin rakentamisen näkökulmasta. Tutkittavan ilmiön taustalla oli globaali kilpailu osaavasta työvoimasta, uusista yrityksistä ja sijoituksista. Tutkimuksessa tuotiin esiin tulevaisuuden näkökulma, missä kaupunkien tulee erottautua edukseen muista kaupungeista pärjätäkseen kilpailussa. Marjalaakso (2014) toteaa tutkimuksessaan, että yhtenä keskeisimmistä erottautumiskeinoista voidaan käyttää kaupungin brändityön tuloksena syntyvää brändi-identiteettiä.

Kaupungin brändi-identiteetin luominen on usein haastava ja monitahoinen prosessi. Siihen tiedetään kohdistuvan monenlaisia intressejä sekä kaupungin organisaation sisältä, että ulkoa. Brändityössä tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien näkökannat ja kuunnella päätöksentekijöitä. Myös tavallisilla asukkaillakin on sanansa sanottavana asiasta. Kaupunkibrändin luominen on Marjalaakson (2014) mukaan kasvavan kaupunkijoukon keinovalikoimassa, mikä tarkoittaa suurempaa määrää markkinoijia ja samalla vaikeutta erottautua. Brändityössä on käytettävä enenevässä määrin aikaa ja ajatusta, jos aikoo menestyä paikan markkinoinnin kilpailukilpailulla. Tämä kaikki vaatii kaupungeilta systemaattista ja ammattimaista suhtautumista brändityöhön. Brändi-identiteetin rakentamisprosessia on näin ollen tarkasteltava useammasta näkökulmasta, niin tutkimusten, hankkeiden kuin verkostojenkin avulla. Verkostoyhteistyö on tärkeä elementti kaupungin brändiä luotaessa. Kansainvälisten verkostojen tärkeys korostuu tulevaisuudessa, etenkin kaupungin kilpailukykyä mitattaessa.

Brändi-identiteetin jalkautuksen keinona Marjalaakso (2014) pitää brändikäsikirjaa. Brändikirja on monipuolinen ohjeistus brändi-identiteetin jalkauttamisesta, sen vaiheistuksesta ja elementeistä aina tavoitteista ja kattoviestistä toimintasuunnitelmaan asti. Brändikäsikirjassa ei ole kyse pelkästään ulkoasusta ja logosta, vaan brändi-identiteetin syvällisemmästä olemuksesta. Brändikäsikirjasta tulee saada selville se, mistä kyseisessä brändissä todella on kyse. Brändiviestinnän toteutuksen osalta Marjalaakso (2014) nostaa esiin muun muassa viestinnän käsikirjan ja yhteismarkkinointihankeet. Näiden hän toteaa olevan huomionarvoisia asioita brändiviestinnän kannalta.

Kaupunkien toimintaympäristön muutos on jatkuvaa ja muutostahti tulee olemaan kiihtyvää. Tämä ei ole välttämättä huono kehityssuunta. Elävät ja muutoksen mukana muuttuvat kaupungit pystyvät lopulta hyötymään tästä, mikäli niiden toiminta on joustavaa. Suomen suuret ja keskisuuret kaupungit tarvitsevat toisiaan kilpailussa osaavasta työvoimasta. Kotimaiset kaupungit eivät tule olemaan ainoastaan kilpailijoita keskenään. Brändityönkin saralla tulisi kaupunkien tehdä enemmän yhteistyötä. Voi olla, että suomalaisessa paikan markkinoinnissa ei osata vielä hyödyntää vahvoja tarinoita tarpeeksi. Työ jää usein helposti pelkäksi pintaraapaisuksi. Tulevaisuudessa olisi kiinnitettävä enemmän huomiota ulkoasun ja logon taakse. Kun brändin olemus on viimeistelty ja hiottu, ulkoasu ja logo tulevat usein itsestään. (Marjalaakso 2014, 75.)

Myös Mattilan (2014) tutkimus käsittelee kaupunkibrändityötä. Työssä on näkökulmana tapahtumakaupunkibrändin kehittäminen, missä samalla selvitetään, millaisia vaikutuksia brändityöllä koetaan olevan ja miten eri toimijat kokevat brändityön ja siihen liittyvän yhteistyön. Tulosten mukaan kaupungin olisi tarpeellista organisoida brändityötä niin, että sen johtaminen ja koordinointi olisi helpommin toteutettavissa. Menestyksestä kaupunkibrändiä luotaessa työn johtaminen olisi hyvä osoittaa tietyille taholle kaupunkiorganisaatiossa. Se koordinoisi kaupunkibrändityötä ja toimijoiden välistä yhteistyötä. Jo brändistrategian laadintaan olisi syytä ottaa mukaan eri toimijat. Näin olisi mahdollista luoda omaleimainen, erityispiirteitä korostava ja erottuva kaupunkibrändi.

Brändin luomisessa on huomio kiinnitetty myös siihen, että kuvataan todellisuutta, ettei brändi perustuisi ainoastaan mielikuville, jotka eivät välttämättä kuvaa kaupungin todellisuutta. Yhteistyötä brändin luomisessa olisi tärkeää tehdä myös muiden alueen tärkeiden toimijoiden, kuten yrittäjien ja asukkaiden kanssa. Lisäksi brändityössä olisi tärkeää kiinnittää huomiota tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Menestyäkseen kaupunkibrändin on perustuttava pitkäjänteiseen, strategiseen työhön, jota toteutetaan yhdessä alueen tärkeiden toimijoiden kanssa. (Mattila 2014, 59.)

Laatikainen (2013) kuvaa tutkimuksessaan, miten brändi rakentuu kulttuurisesti. Brändit nähdään markkinapaikassa syntyneinä kulttuurisina luomuksina, eikä niinkään psykologisina itsenäisinä kokonaisuuksina, jotka esiintyvät yksistään kuluttajan mielessä. Brändit ovat muuttuvia ja yhdessä luotuja. Brändin merkitys ei ole tuotteeseen tai palveluunsa syntyhetkestä saakka upotettu, eikä myöskään muuttumaton. Sen sijaan brändi huomioi aina kulttuurin ja kontekstin, jossa brändiä käsitellään. Organisaation menestys riippuu sen kyvystä tulkita ja soveltaa kulttuurisia merkkejä ja symboleita, jolloin brändin ymmärtäminen korostuu. Kulttuurisesti rakentunut brändi mahdollistaa innovatiivisten, menestyksekkäiden ja asiakassuuntautuneiden brändistrategioiden toteuttamisen.

Organisaation on mahdollista luoda positiivisia muistoja ja tarinoita hyödyntämällä kulttuurisia merkityksiä. Tarinoiden tulee syntyä brändin todellisista merkityksistä, ne eivät voi olla keksittyjä. Hyödyntämällä positiivisia merkityksiä on mahdollista herättää kuluttajien ja median mielenkiinto organisaation brändiä kohtaan sekä vahvistaa käsityksiä ja mielikuvia brändistä. Laatikaisen (2013, 86) tutkimuksen tulokset tukevat poststrukturalistista näkemystä, jonka mukaan merkitykset eivät

ole subjektiivisia yksilön näkemyksiä. Ne sijaitsevat kulttuurisesti muodostuneessa maailmassa, josta jokainen toimija tulkitsee ja muokkaa niitä omalla tavallaan. Kukaan ei näin ollen voi hallita tai johtaa kulttuurisesti rakentuneita brändejä täysin, vaan ne syntyvät lukuisten eri tekijöiden summana.

4.3 4D-brandimalli

4D-brandimallin on kehittänyt ruotsalainen Thomas Gad. Hänellä on pitkä kokemus mainonnan alalta ja hän on toiminut muun muassa luovana johtajana ja brändistrategian kehittäjänä. Gadin kehittämä menetelmä brändien luomiseksi, muuntamiseksi ja ylläpitämiseksi on ainutlaatuinen. Kyseessä on dynaaminen ja sen vuoksi arvokas mallityökalu. 4D-brandimallia voidaan käyttää uuden brändin luomiseen.

Neliulotteiseen brändimalliin liittyy henkilöiden välisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Brändit liitetään tuotteiden sijasta suhteisiin. Suhteet yhdistävät ihmisiä toisiinsa. Brändit eivät ole fyysisiä tuotteita vaan niillä on psykologinen ulottuvuus. Brändit koskettavat ihmistä. Ne ovat sydämen, mielen ja tunteen asia. Brändin luominen edellyttää sitoutumista jatkuvaan uuden kehittämiseen, kykyä puhutella ihmisiä ja herättää ihmisten tunteita sekä mielikuvituksen käyttämistä. (Gad 2002, 9–11.)

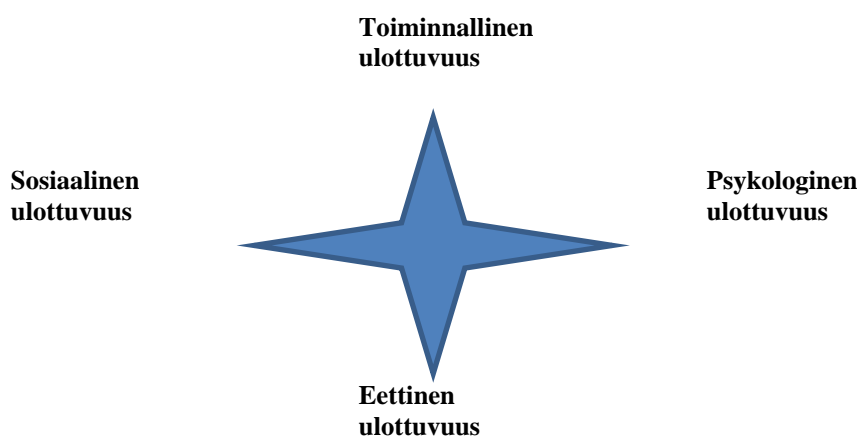
Kehityksessä on uudenlainen brändikulttuuri. Siinä brändi nähdään johdon työkaluna, jota käytetään markkinoinnin lisäksi koko organisaatiossa sekä organisaation ulkopuolella. Brändien merkitys on huomattava ja se tulee lisääntymään organisaatioiden välisessä toiminnassa sekä palvelujen tuotannossa ja tarjonnassa. Brändit vaikuttavat yhä enemmän organisaatioiden toimintaan, niiden merkitys kasvaa muun muassa rekrytoinnissa. Brändeillä on ratkaiseva merkitys organisaation menestymisen kannalta. Internet-maailmassa brändi suodattaa erityistä vaikutusta tavoittelevat viestit esiin muiden viestien synnyttämän kohinan keskeltä. (Gad 2002, 13–14.)

Gad (2002, 24) määrittelee brändin koodiksi, joka erottaa organisaation muista organisaatioista. Koodi on yhtä tärkeä, tehokas, yleismaailmallinen ja ainutlaatuinen kuin DNA. Ihmisten väliset erot

perustuvat hyvin pieneen osaan DNA:ta. Pieni eroavaisuus koskee myös suurta osaa tuotteita, palveluita ja organisaatioita. Kilpailevien organisaatioiden välillä on vain pieniä eroja, mutta pienikin ero synnyttää hyvin erilaisia persoonallisuuksia. Tämä koskee myös tuotteita, palveluja ja organisaatioita, joilla on oma brändi. Jos organisaatiosi ei erotu muista, sen koko olemassaolo on uhattu.

Brändin on oltava sellainen, että sitä seuraa mielellään, sen seurassa viihtyy ja se yhdistää ihmiset toisiinsa, jolloin brändin ympärille muodostuu sosiaalinen yhteisö. Brändi on rakennettava tänään, mutta samalla on pidettävä mielessä tulevaisuus. Tulevaisuus on epävarma eikä sitä voi ennustaa, mutta siitä voi saada otteen ja sitä voi muokata. Brändiin on rakennettava tulevaisuus. (Gad 2002, 15–17.)

Gad (2002, 132) mukaan brändin menestymistä edesauttavat asiakkaalle mieleiset asiat, jotka voidaan jaotella neljäksi ulottuvuudeksi: toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen. Nämä neljä ulottuvuutta muodostavat 4D-brandimallin perustan. Neljän ulottuvuuden avulla on mahdollista ymmärtää brändin todellinen luonne sekä sen tarjoamat tulevaisuuden mahdollisuudet. Yhdelläkään brändillä ei ole olemassa vain yhtä ulottuvuutta. (kuva 2.)



KUVA 2. Brändin ulottuvuudet. (Gad 2002, 25.)

- *Toiminnallisella ulottuvuudella* tarkoitetaan brändiin liittyvän tuotteen tai palvelun hyödyn ymmärtämistä.
- *Sosiaalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan kykyä luoda samaistumista ryhmään.
- *Psykologisella ulottuvuudella* tarkoitetaan kykyä tukea yksilöä henkisesti.

- *Eettisellä ulottuvuudella* tarkoitetaan maailmanlaajuisen ja paikallisen vastuun ymmärtämistä. (Gad 2002, 23.)

4.3.1 Toiminnallinen ulottuvuus

Brändin rakentamisen tarve saa usein alkunsa enemmän tai vähemmän ainutlaatuisesta tuotteesta tai palvelusta. Brändin perustana on hyöty, jonka asiakas saa. Kyse on asiakkaan kokemasta hyödystä, ei välttämättä todellisesta keksijän tarkoittamasta hyödystä. (Gad 2002, 132.)

Toiminnallinen ulottuvuus kuvaa brändiin liittyvän tuotteen tai palvelun tuottamaa koettua hyötyä. Asiat, jotka liittyvät fyysiseen laatuun, makuun, tyyliin ja tehokkuuteen, kuuluvat toiminnallisen ulottuvuuden luokkaan. Brändin varhaisessa elämänkaaren vaiheessa ovat toiminnalliset määreet tärkeitä määriteltäessä brändin oikeutusta, roolia ja toisinaan fyysistä hyötyä. Toiminnallisesta ulottuvuudesta riippuvaiset brändit kokevat enemmän tai myöhemmin heikkenevän erottumiskyvyn ongelman. Palvelualalla tämä heikkeneminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti, sillä palveluita tuotetaan usein avoimessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa jolloin niitä on yleensä helppo kopioida. Brändin rakentajat pyrkivät yleensä etsimään alueita, joissa ne voisivat luoda jotain ainutlaatuista. (Gad 2002, 132–134.)

4.3.2 Sosiaalinen ulottuvuus

Brändin rakentajan luodessa jotakin ainutlaatuista havaitaan yleensä sosiaalinen ulottuvuus, koska sosiaalinen elämä ja sosiaalinen hyväksyntä ovat tärkeitä asioita. Asiakkaat tekevät kaikilla markkinoilla päätöksen subjektiivisesti sen perusteella, minkä he tuntevat parhaiten tukevan ja heijastavan heidän sosiaalista identiteettiään. Epävarmuuden lisääntyessä yhteiskunnassa brändit näyttävät lunastavan paikkansa identiteetin antajina. Perinteinen luokkayhteiskunta on kuollut ja tilalle on tullut brändiyhteiskunta. Sosiaalisen ulottuvuuden alueella brändi luo usein ympärilleen kultin, siitä tulee sosiaalinen merkki tai ”tukipylväs” henkilön elämäntyylipielissä. Tavaramerkistä tai logosta tulee kulttiyhteiskunnan symboli, jonka brändi ihannetapauksessa luo, samaan tapaan kuin valtio, lippunsa. Symbolin kantaja tunnistetaan helposti ja muut kulttiyhteiskunnan jäsenet kunnioittavat häntä avoimesti tai hiljaa mielessään. Sosiaalinen ulottuvuus heijastaa asiakkaiden ja sellaisen ihmisryhmän välistä suhdetta, johon asiakkaat haluavat kuulua. Brändi on arvokas työkalu,

kun halutaan luoda identiteettiä muiden edessä. Sosiaalinen ulottuvuus on paljon tärkeämpi kuin toiminnallinen ulottuvuus, jonka alueella useat kilpailijat tarjoavat parempia tai yhtä hyviä tuotteita tai palveluja. (Gad 2002, 134–135.)

4.3.3 Psykologinen ulottuvuus

Psykologisella ulottuvuudella näyttää olevan vain vähän tekemistä sen kanssa, mitä muut ajattelevat sinusta, kyse on ennemminkin siitä, mitä itse ajattelet itsestäsi. Ulottuvuuden on todettu olevan luonteeltaan paljon syvällisempi ja tunkeutuvan syvälle persoonallisuuteen. Psykologinen ulottuvuus liittyy henkilökohtaiseen muuntautumiseen. Kyse on muuntautumisesta ja itseä koskevien uusien näkemysten hankkimisesta. Tulevaisuuden brändit voivat tulla täyttämään henkilökohtaisen valmentajan roolin ja helpottamaan psykologista muutosta tai korvaavat vastaavan ohjaajan, joka on aiemmin löytynyt vanhempien, ystävien ja kollegojen keskuudesta. Kaikki ihmiset tarvitsevat roolimallin, joiden mukaan he muokkaavat elämäänsä ja käyttäytymistään. Brändi ja sen psykologinen ulottuvuus palvelevat tätä tarkoitusta. Henkilökohtainen mielihyvä, jonka ihmiset kokevat omistaessaan jotakin erikoista, on erittäin tärkeä asia brändin rakentamisen kannalta. Brändistä maksamamme lisähinta ei perustu vain sosiaaliseen ulottuvuuteen, vaan myös psykologiseen ulottuvuuteen. Parhailta brändeillä on voimakas sosiaalinen ja psykologinen ulottuvuus. (Gad 2002, 135–139.)

4.3.4 Eettinen ulottuvuus

Eettisestä ulottuvuudesta käytetään toisinaan termiä ”hengellinen” tai ”idealistinen” ulottuvuus. Eettinen viittaa suurempaan järjestelmään, johon me kaikki kuulumme. Kun ymmärrämme eettiseen ulottuvuuteen liittyvät asiat, ymmärrämme brändin, tuotteen tai organisaation ja isomman järjestelmän väliset suhteet. Sellaiset brändit, jotka asettavat itsensä esikuviksi tällä alueella, asettavat itsensä alttiiksi kritiikille, jos ne eivät itse noudata julistamiaan korkeita ihanteita. (Gad 2002, 139–141.)

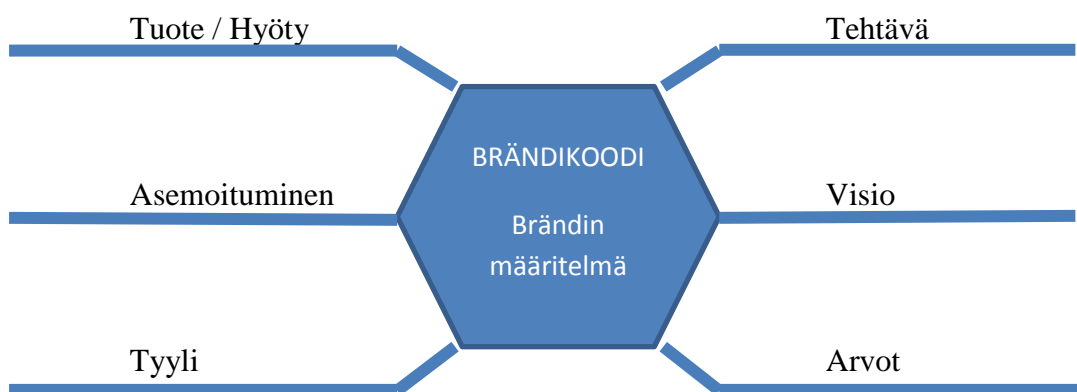
Eettisellä ulottuvuudella tarkoitetaan koko yhteiskunnan ja maailman kattavaa järjestelmää, jossa meillä kaikilla on osamme. Teollisen vallankumouksen jälkeen 1800-luvulla useat yritykset ottivat enemmän vastuuta työntekijöidensä hyvinvoinnista, eli kantoivat huolta myös eettisestä ulottuvuudesta. Vuosien mittaa vastuu hyvinvoinnista ja ympäristöasioista sekä infrastruktuurin ja

kulttuurin kehittämisestä siirtyi valtiolle. Nykyisin osa vastuusta on palautunut takaisin yrityksille. Osa yrityksistä käyttää tätä mahdollisuutta ja samalla rakentaa omaa brändiään osaksi näiden ominaisuuksien varaan. Eettisen ulottuvuuden ymmärtäminen on tärkeää brändin rakentamisen kannalta sen avulla ymmärtää paremmin brändin, tuotteen tai organisaation ja isomman järjestelmän väliset suhteet. (Gad 2002, 139–140.)

4.4 Brändikoodi

Brändikoodin tarkoituksena on ankkuroida brändin tuleva sijoittuminen. Kyse on siitä, mitä organisaatio todella edustaa ja miten se toimii. Yleisölle suunnatun brändin tulee olla yhtenäinen ja homogeeninen, ja sen vuoksi on varmistettava, että brändikoodi on määritelty hyvin ja täsmällisesti. Kaikki toiminnot lähtevät tästä koodista tai toimintoja säädellään tämän koodin mukaan. Brändikoodi on toiminnan ydin. Se on tärkein väline kaikessa päätöksenteossa. Brändikoodi kertoo, mitä asioita organisaatio edustaa. Se kertoo organisaation tarinan. Siinä on koottu yhteen toiminta-ajatus, sijoittuminen, visio ja tehtävä sekä organisaation arvot. (Gad 2002, 144–145; Lindberg-Repo 2005, 57–58.)

Gadin (2002) brändikoodin ensimmäiset kolme elementtiä liittyvät brändin nykytilanteeseen. Kolme viimeistä siirtävät katseen brändin tulevaisuuteen. (kuva 3.)



KUVA 3. Brändikoodi. (Gad 2002, 146.)

- *Tuote / Hyöty* - Mikä on asiakkaan saama hyöty? Organisaation on laadittava huolellinen kuvaus hyödyistä, joita asiakas saa organisaation toimittamista tuotteista, palveluista, tiedoista ja niin edelleen. Hyöty liittyy kiinteästi toiminnalliseen ulottuvuuteen.
- *Asemoituminen* - Miksi organisaatiomme brändi on parempi ja erilaisempi, kuin kilpailijoiden brändi? Brändi on organisaation erottumiskoodi. Tähän liittyy kyky tehdä jotakin oikein hyvin tiettyä kohderyhmää silmälläpitäen. Tässä hiotaan kykyjä luoda ero muihin. Asemoitumiselementin pohjana on toiminnallinen ulottuvuus.
- *Tyyli* - Mikä kuvaa brändin tyyliä ja imagoa? Tyyli kuvaa organisaation brändin omia piirteitä, imagoa, asennetta ja käyttäytymistä. Se on persoonallisuuden osa, joka näkyy heti ulospäin. Tyyliin vaikuttaa voimakkaasti sosiaalinen ulottuvuus.
- *Yhteiskunnallinen tehtävä* - Mikä on brändin rooli yhteiskunnassa tai brändin tuottama julkinen hyöty? Organisaation tehtävää määriteltäessä on tarkastelun kohteeksi otettava yhteiskunnallinen rooli, ei välttämättä maailmanlaajuisesti, mutta ainakin paikallisella tasolla. Useimmille organisaatioille, jotka rekrytoivat nuoria, kyvykkäitä ihmisiä kilpailuilla markkinoilla, tämä on brändikoodin tärkein osa. Erityisesti nuoret asettavat etusijalle työn mielekkyyden. Sellaiset organisaatiot, jotka eivät pysty selvittämään yhteiskunnalle antamaansa panosta, eivät ehkä ole mukana näiden henkilöiden laatimalla lupaavien työnantajien listalla. Tehtävään vaikuttaa voimakkaasti eettinen ulottuvuus.
- *Visio* - Brändiin voi määrittää organisaation tulevaisuuden: millä markkinoilla halutaan toimia? Brändikoodista puhuttaessa tarkoitetaan visiolla organisaation sijoittumista tulevaisuuteen: Millä markkinoilla organisaatio haluaa toimia? Menestyneillä brändeillä on selkeät visiot, jotka kattavat markkinoiden lisäksi sen, mitä ne haluavat tarjota, kenelle ja yleensä myös milloin. Visio on tärkein brändikoodin osa-alueista.
- *Arvot* - Mikä tekee brändistä luotettavan? Organisaation arvoja voi kuvata elämän säännöiksi. Arvot ilmentävät brändin luotettavuutta, antavat niille pitkäaikaista persoonallisuutta, joka takaa jatkuvuuden samoin, kuin ystävyssuhteeseen liittyvät arvot. (Gad 2002, 147–152.)

Brändiä ei voi ottaa käyttöön etäältä eikä sen käyttöönottoon voi osallistua vain sitä ohjaamalla. Brändin eläminen ja kokeminen edellyttävät roolimallin omaksumista, symbolista johtajuutta, valtavaa määrää innostusta sekä omistautumista. Organisaation sisällä ja ulkopuolella on julistettava brändisanomaa. Menestyvissä organisaatioissa, jossa brändiä pidetään toiminnan keskeisenä osana, organisaation ylin johto pitää sitä tärkeimpänä työkaluna. Tärkein asia johtamisessa on se, että

uskoo brändiin. Täytyy olla henkilökohtainen motivaatio, halu luoda menestyvä brändi. Menestyvä brändi syntyy useimmin innostuksesta, kuin velvollisuudesta. (Gad 2002, 153–158.)

On tärkeä toimia määrätietoisesti, mutta kuitenkin hienovaraisesti, jotta ihmiset säilyttävät energiansa, innovatiivisuutensa ja luovuutensa. On sopeuduttava organisaation kulttuuriin ja tahditettava sitä, on käytettävä organisaation energiavirtoja ja johdettava ihmiset uusiin ideoihin ja muutoksiin, jotka on välttämätöntä toteuttaa. Menestyvän brändin luomiseen tarvitaan henkilökunnan koko energia. (Gad 2002, 166–168.)

Luovuudella on rajansa, sillä brändikoodia ei saa muuttaa. Jos organisaatiolle annetaan vapauksia, on voitava valvoa ja ohjata brändin rakentamiseen liittyviä toimintoja. On pystyttävä valvomaan, että kaikki toimii oikeaan suuntaan. Ihmisillä on taipumus asettaa etusijalle sellaiset toiminnot, joilla saavutetaan lyhyellä tähtämellä henkilökohtaista hyötyä sen sijaan, että pitkällä tähtämellä hyötyisi koko organisaatio. (Gad 2002, 178.)

4.5 Vetovoimaisen työpaikan brändityön malli

Tässä tutkimuksessa on 4D-brändimallin (Gad 2002) mukaisesti käytetty neljää brändityön ulottuvuutta. Tämän tutkimuksen teoreettisen ideaalimallin, ”Vetovoimaisen työpaikan brändityön mallin”, avulla kuvataan brändityön sosiaalisia, toiminnallisia, psykologisia ja eettisiä ulottuvuuksia hyvässä työpaikassa. Gadin (2002) 4D-brandimallin neliulotteiseen brändimalliin liittyy henkilöiden välisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Nämä suhteet yhdistävät ihmisiä toisiinsa ja ovat sydämen, mielen ja tunteen asia. (Gad 2002, 9–11.) Tässä tutkimuksessa brändityön ulottuvuuksia kuvataan mieltymyksen kautta, organisaation eri osa-alueilla. Osa-alueita on kaikkiaan kymmenen. Toiminnalliseen ulottuvuuteen kuuluvat organisaation tarjoamat mahdollisuudet ja organisaation luoma mielikuva. Sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluvat organisaatio instituutina, organisaation erottautumistekijät, organisaation hallinto sekä operatiivinen organisaatiokuva. Psykologiseen ulottuvuuteen kuuluvat työyhteisö tekijät ja organisaation kulttuuriin liittyvät tekijät. Eettiseen ulottuvuuteen kuuluvat organisaation maantieteellinen asemoituminen ja organisaation ympäristönäkökulma. Jokaiseen osa-alueeseen kuuluu kuusi yksittäistä, kirjallisuudesta nostettua, tekijää. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Vetovoimaisen työpaikan brändityön malli.

Toiminnallinen ulottuvuus	Sosiaalinen ulottuvuus	
Organisaation tarjoamat mahdollisuudet	Organisaatio instituutiona	Organisaation erottautumistekijät
Palkan suuruus	Organisaation kansainvälisyys	Logo
Luontaisedut	Organisaation kotimaisuus	Symboli
Koulutusta vastaava työ	Organisaatio on suuri	Väri
Etenemismahdollisuudet	Organisaatio on pieni / keskisuuri	Kirjaintyyli
Henkilökohtainen kehittyminen	Organisaatiossa tuntee vain lähimmät	Nimi
Haasteellinen työnkuva	työkaverit/ oman työyhteisön	Lippu / viiri
	Organisaatiossa tuntee koko henkilökunnan	
Organisaation luoma mielikuva	Organisaation hallinto	Operatiivinen organisaatiokuva
Ystävien / perheen arvostama	Asioiden johtaminen (management)	Verkostoitunut
Imago	Ihmisten johtaminen (leadership)	Yhteistyökykyinen
Tunnettuus	Viestintä johdon ja henkilökunnan välillä	Asiakaslähtöinen
Laatu	Strategia, visio, missio	Monikulttuurinen työyhteisö
Maine	Organisaation arvot	Sosiaalisen mediaan käyttäjä
Organisaatio on ennestään tuttu	Selkeä tehtäväkuva	Julkisuuskuva
Psykologinen ulottuvuus	Eettinen ulottuvuus	
Työyhteisö tekijät	Organisaation maantieteellinen asemoituminen	
Työympäristön viihtyvyys	Luonnonläheisyys	
Työtyytyväisyys	Hyvät kulkuyhteydet	
Hyvä perehdytys	Lähellä kotia	
Työhyvinvointi	Lähellä harrastuksia	
Työterveyshuolto	Lähellä lasten koulua / päiväkotia	
Työkaverit	Lähellä puolison työpaikkaa	
Organisaation kulttuuri	Organisaation ympäristönäkökulma	
Luovuus	Esteettömyys	
Innovatiivisuus	Kestävähkehitys	
Avoimuus	Kierrätys	
Näkyvyys	Hankinnat	
Yhteisöllisyys	Työturvallisuus	
Kannustava / tukeva	Työsuojelu	

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Aineisto

Tutkimuksen kohdejoukko koostui Laurea ammattikorkeakoulun Vantaan toimipisteen ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöjohtamisen opiskelijoista. Opiskelijoita koulutuksessa oli kaikkiaan 40. Kohdejoukon muodostavat ne tilastoyksiköt, joihin tilastollinen tutkimus kohdistuu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselyt tai haastattelut suunnataan yleensä satunnaisotannalla poimittuun populaation osaan. Tässä tutkimuksessa otannaksi valikoitui sosiaali- ja terveystalouden henkilöstöjohtamisen opiskelijat, jotka osallistuivat brändi-infotilaisuuteen.

Aineisto kerättiin vuoden 2014 syksyllä henkilöstöjohtamisen koulutuksen yhteydessä järjestetyssä brändi-infotilaisuudessa. Tällöin tutkimuksen otokseksi tarkentui brändi-infotilaisuuteen osallistuneet opiskelijat, joita oli 36. Brändi-infotilaisuuden päätteeksi kaikille osallistujille jaettiin strukturoitu kyselylomake, joka kerättiin pois tilaisuuden päätyttyä. Kyselylomakkeita palautui yhteensä 34 kappaletta ja vastausprosentiksi tuli näin ollen 94 prosenttia, mikä on 85 prosentin otos koko potentiaalisesta kohdejoukosta.

5.2 Mittari

Kyselylomake koostuu taustamuuttujia kartoittavista kysymyksistä (kysymykset 1–13), koulutukseen ja työssäoloon (kysymykset 4–8), työtyytyväisyyteen (kysymykset 9–10), mahdolliseen alan- tai työpaikan vaihtoa koskevaan harkintaan (kysymykset 11–12) sekä työuupumukseen (kysymys 13) liittyvistä kysymyksistä.

Brändin ulottuvuuksia kartoittavia kysymyksiä on kymmenen (kysymykset 14–23), toiminnallisen ulottuvuuden kysymyksiä on kaksi (kysymykset 15, 20), sosiaalisen ulottuvuuden kysymyksiä on neljä (kysymykset 14, 16–18), psykologisen ulottuvuuden kysymyksiä on kaksi (kysymykset 19, 21) ja eettisen ulottuvuuden kysymyksiä on kaksi (kysymykset 22–23).

Viisi kysymyksistä (kysymykset 24–28) kartoittaa Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuutta, erottuvuutta sekä mielikuvaa työnantajana. Seitsemän kysymyksistä (kysymykset 3, 6, 7, 25–28) on laadullisia. Laadullisista kysymyksistä kolme (kysymykset 3, 6, 7) tulkittiin tilastollisesti.

5.3 Analyysi

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista (määrällistä) että kvalitatiivista (laadullista) lähestymistapaa. Hirsjärvi (2013, 125) toteaa, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, jotka tulee nähdä toisiaan täydentäviksi eikä kilpaileviksi suuntauksiksi. Niitä on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan.

Aineiston *kvantitatiivinen* osa käsiteltiin ja analysoitiin SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21-tilasto-ohjelmalla. Tutkimusaineistosta otettiin aluksi suorat jakaumat ja sen perusteella suunniteltiin varsinainen analysointi. (Heikkilä 2014, 16.) Tarkastelemalla frekvenssitauluja luokiteltiin osa taustamuuttujista uudestaan, jotta saatiin muodostettua riittävän isot ja sisällöllisesti mielekkäät luokat (Heikkilä 2014, 134).

Aineiston kuvailu suoritettiin tarkastelemalla muuttujien frekvenssitauluja ja tunnuslukuja. Sosiaalisesta, toiminnallisesta, psykologisesta sekä eettisestä ulottuvuuden alueesta sekä niiden alakategorioista muodostettiin kokonaisuutta kuvaavat summamuuttujat. Summamuuttujat saatiin laskemalla yhteen vastauskoodit sekä jakamalla saatu summa muuttujien määrällä. Summamuuttujien vaihteluväli on näin ollen sama kuin yksittäisillä kysymyksillä eli 1–6 (1 = mieltää tärkeimmäksi - 6 = mieltää vähiten tärkeäksi). Tässä aineistossa kohdat 1–3 on luokiteltu tärkeäksi ja kohdat 4–6 on luokiteltu vähemmän tärkeäksi. Asteikosta on lisäksi haluttu tarkastella ääripäitä, jolloin arvo 1 on tärkein ja arvo 6 vähiten tärkeä. (Heikkilä 2014, 187.)

Summamuuttujien normaalijakautuneisuutta tutkittiin siihen soveltuvan Kolmogorovin testin ja graafisen tarkastelun avulla. Tarkastelun perusteella summamuuttujat olivat niin vinoja, ettei normaalijakaumaoletukseen perustuvia testejä voitu käyttää tarkasteltaessa taustamuuttujien välisiä eroja summamuuttujissa tai muissa taustamuuttujissa. Taustamuuttujien luokkien välisiä tasoeroja muiden taustamuuttujien ja summamuuttujien suhteen testattiin Kruskal-Wallis -testillä, joka on ei-parametrinen keskiarvotesti. Siinä tarkastellaan kolmen tai useamman riippumattoman otoksen aineistoa. (Karjalainen 2000, 196; Metsämuuronen 2004, 195.) Tämän jälkeen parittaiset vertailut

tehtiin ei-parametrisellä Mann-Whitneyn U-testillä, joka on keskiarvotesti. Siinä testataan kahden riippumattoman otoksen aineistoa. Käytettyjen ei-parametristen testien aineiston ei tarvitse noudattaa normaalijakaumaa ja muuttujien mitta-asteikoksi riittää järjestysasteikko. Testeillä havaitaan jakaumien sijainnissa olevat erot ja merkitsevyytensä perusteella tehdään johtopäätökset. (Heikkilä 2001, 234; Karjalainen 2000, 196; Metsämuuronen 2004, 182.)

Summamuuttujien yhteyttä numeerisiin taustamuuttajiin mitattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Yhteyden mittaaminen olisi ollut mahdollista myös Pearsonin korrelaatiokertoimella, mutta Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen käyttöön päädyttiin siksi, että se perustuu vain havaintojen järjestykseen, jolloin muuttujien arvojen etäisyyksiä ei oteta huomioon. Näin mahdollisten poikkeavien arvojen merkitys vähenee. (Heikkilä 2014, 92.)

Tämän työn kaikissa testeissä tilastollisen merkittävyyden rajana pidettiin merkitsevyytensä (p), joka on korkeintaan 0.05. Tässä työssä keskiarvosta käytetään lyhennettä ka, keskihajonnasta lyhennettä ha, frekvenssistä lyhennettä fr. (Heikkilä 2014, 194; Karjalainen 2000, 184–185.)

Tutkimuksen *kvalitatiivisen* aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on paljon käytetty tutkimusaineiston analyysimenetelmä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestää, kuvailla ja kvantifioida (asian ilmenemisen tai ilmaistun asian määrä aineistossa) tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Kyngäs ym. 1999, 3.)

Analyysin tekemiseksi ei ole olemassa yksityiskohtaisia sääntöjä. Sisällönanalyysissä voidaan edetä kahdella tavalla, joko induktiivisesti (lähteä aineistosta) tai deduktiivisesti (jostain aikaisemmasta käsitejärjestelmästä), jota hyväksi käyttäen aineisto luokitellaan. Ennen analyysin aloittamista tutkijan on päätettävä, analysoiko hän vain sen, mikä on selvästi ilmaistu dokumentissa vai analysoiko hän myös piilossa olevia viestejä, jolloin analyysi sisältää yleensä tulkintaa. (Kyngäs ym. 1999, 5.)

Ensimmäinen vaihe on analyysiyksikön määrittäminen. Se voi olla sana tai sanayhdistelmä tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön valitsemisen jälkeen aineisto luetaan useita kertoja läpi, minkä tarkoituksena on luoda pohjaa analyysille. Luettaessa aineistoa sille tehdään kysymyksiä: kuka tässä

kertoo, missä tämä asia tapahtuu, milloin se tapahtui, miksi ja mitä tässä tapahtuu? Aineistoon tutustumisen jälkeen etenemistä säätelee se, ohjaako analyysiä aineisto vai aikaisempi tieto. (Kyngäs ym. 199, 5.)

Induktiivinen analyysiprosessi kuvataan aineiston pelkistämisenä, ryhmittelynä ja abstrahointina (muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta). Pelkistämisessä aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan mahdollisimman tarkkaan samoilla termeillä kun teksti on aineistossa. (Kyngäs ym. 1999, 5.) Ryhmittelyssä samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja annetaan kategorialle sen sisältöä kuvaava nimi. Analyysiä jatketaan yhdistämällä samansisältöiset kategoriat toisiinsa muodostaen niistä yläkategorioita. Yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa sen sisältöä eli niitä alakategorioita, joista se on muodostettu. Abstrahointia jatketaan yhdistämällä kategorioita niin kauan kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. (Kyngäs ym. 1999, 6–7.)

Deduktiivisessa sisällönanalyysissä voidaan käyttää valmista viitekehystä, jonka avulla aineisto analysoidaan. Deduktiivista sisällönanalyysiä voi ohjata teema, käsitekartta tai malli. Aikaisemman tiedon varassa tehdään analyysirunko, johon etsitään aineistosta sisällöllisesti sopivia asioita. Analyysirunko voi olla väljä, jolloin sen sisälle muodostetaan kategorioita noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Analyysirunko voi olla myös strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan asioita, jotka sopivat analyysirunkoon. Käytettäessä valmista analyysirunkoa analyysi voidaan tehdä niin, että aineistosta poimitaan vain ne asiat, jotka sopivat luokitusrunkoon tai siitä poimitaan myös asioita, jotka eivät ole luokitusrunon mukaisia. Tällöin asioista, jotka eivät ole luokitusrunon mukaisia, muodostetaan oma luokka induktiivisen sisällönanalyysin periaatteella. (Kyngäs ym. 1999, 7–8.)

Aineiston kvalitatiivinen osa käsiteltiin ja analysoitiin käyttäen deduktiivista sisällönanalyysia. Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla vastaukset useaan kertaan läpi sisällön kokonaisuuden hahmottamiseksi. Aineiston muokkaaminen ja luokittelu tehtiin deduktiivisesti käyttäen analyysirunkona SWOT-analyysiä. Nykytilan analyysiin voidaan käyttää SWOT-analyysiä, jossa analysoidaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tässä tutkimuksessa analyysillä on lähinnä nykytilaa kuvaava rooli. Analyysiyksikkönä oli lause tai lausuma, mukana oli myös tulkintaa.

Aineistosta haettiin eri osa-alueisiin kuuluvat lauseet ja lausumat värjäämällä kukin osa-alue eri värillä, mikä selkeytti ryhmittelyä. Lauseet luettiin läpi useaan kertaan. Aineistosta jaettiin lauseet ja lausumat erilleen ja karsittiin mukaan vain tarpeellinen tieto. Aineiston lauseet ryhmiteltiin värien perusteella kunkin osa-alueen alle. Koska analyysirunko oli väljä, kunkin alueen sisälle rakennettiin kategorioita induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aineisto järjestettiin kerronnan lisäksi kuvioksi, joka esittää aineiston helposti ymmärrettävällä tavalla.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Aluksi tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden taustamuuttujia. Muuttujia kuvataan taulukon ja kuvioiden avulla. Vastaajien mielikuvaa hyvästä työpaikasta tarkastellaan brändimallin neljän ulottuvuuden kautta. Aluksi tarkastellaan ulottuvuuden osa-alueiden yksittäisten tekijöiden tärkeyttä, joko tärkeänä tai vähemmän tärkeänä seikkana. Tämän jälkeen tarkastellaan mielipiteiden ääripäitä, jolloin kuvataan kaikkein tärkein ja vähiten tärkeä asia hyvässä työpaikassa. Jokaisen osa-alueen osalta avataan taustamuuttujien vaikutuksista merkitsevät tulokset. Lisäksi tarkasteltaessa mielikuvaa hyvästä työpaikasta kuvataan, mitkä asiat on mielletty hyvässä työpaikassa eri ulottuvuuksien osalta kaikkein tärkeimmiksi.

Mielikuvaa Hoiva-asumisen palveluista sekä Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuutta ja erottuvuutta kuvataan lausumien ja yksittäisten sanojen avulla. Lisäksi tarkastellaan mielikuvaa Hoiva-asumisen palveluista ryhmittelemällä vastaajien mielikuvat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat osa-alueisiin, SWOT-analyysin avulla.

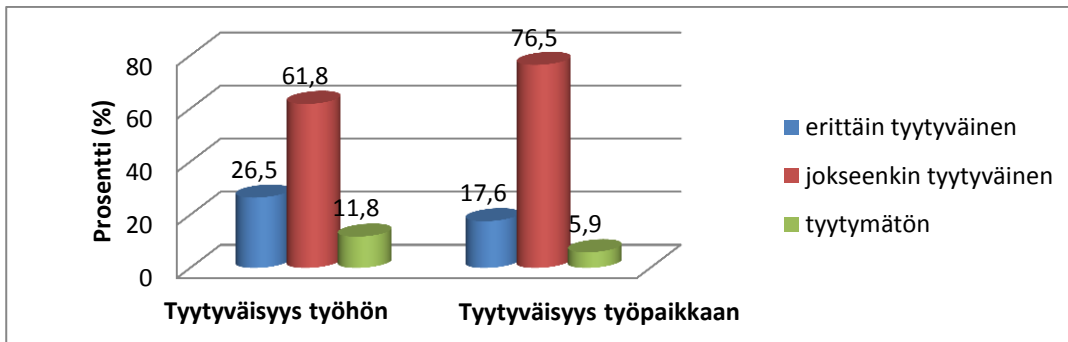
6.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimukseen vastanneista melkein kaikki olivat naisia. Valtaosa vastaajista oli alle 40-vuotiaita. Koulutukseltaan he olivat sairaanhoitajia ja sosionomeja, joista suurin osa oli ollut työelämässä perustutkinnon jälkeen 6-10 vuotta. Lähes kaikki työskentelivät julkisella sektorilla vakituisessa työ- tai virkasuhteessa. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Vastaajien taustatekijät.

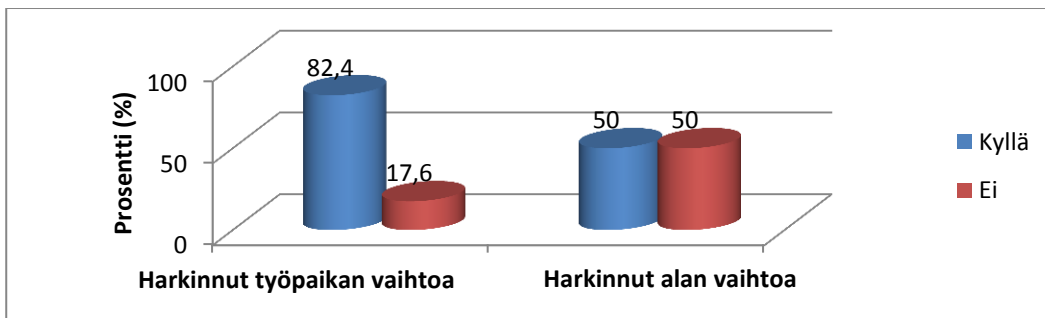
	fr	%
Sukupuoli (n = 34)		
nainen	30	88,2
mies	4	11,8
Ikä (n = 34)		
20 – 29 vuotta	3	8,8
30 – 39 vuotta	15	44,1
40 – 49 vuotta	12	35,3
50 – vuotta	4	11,8
Koulutus (n = 34)		
Sosionomi (AMK)	20	58,8
Sairaanhoidaja (AMK)	14	41,2
Työssäoloaika perustutkinnon jälkeen (n = 34)		
– 5 vuotta	5	14,7
6 – 10 vuotta	12	35,3
11 – 15 vuotta	10	29,4
16 – 20 vuotta	4	11,8
20 – vuotta	3	8,8
Työsuhte (n = 34)		
vakituinen	31	91,2
määräaikainen	3	8,8
Nykyisen opiskelun suuntautumisvaihtoehto (n = 34)		
Ylempi AMK, johtaminen ja kehittäminen	34	100
Työ tai virkasuhde (n = 34)		
Julkinen sektori	23	67,6
Yksityinen palveluntuottaja	7	20,6
Järjestö	3	8,8
Muu	1	2,9

Vastaajista suurin osa koki tyytyväisyyttä työhönsä ja työpaikkaan (kuva 4).



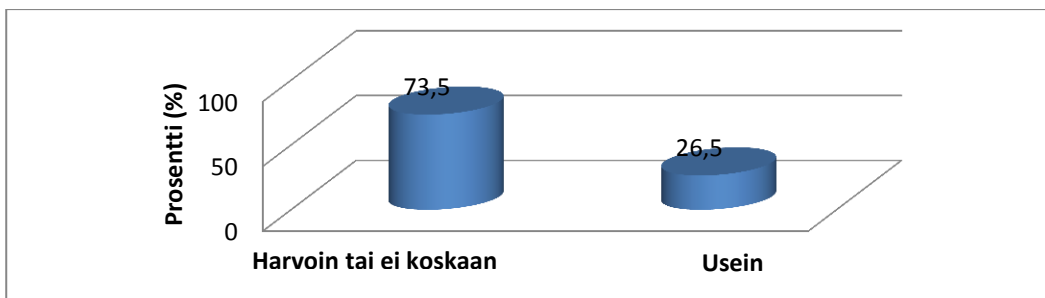
Kuva 4. Tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan.

Heistä lähes jokainen oli kuitenkin harkinnut työpaikan vaihtoa ja alan vaihtoa oli harkinnut jopa puolet (kuva 5).



Kuva 5. Työpaikan ja alan vaihdon harkinta.

Työuupumusta tai stressiä he kokivat harvoin, neljännes vastaajista kuitenkin koki uupumusta tai stressiä usein (kuva 6).



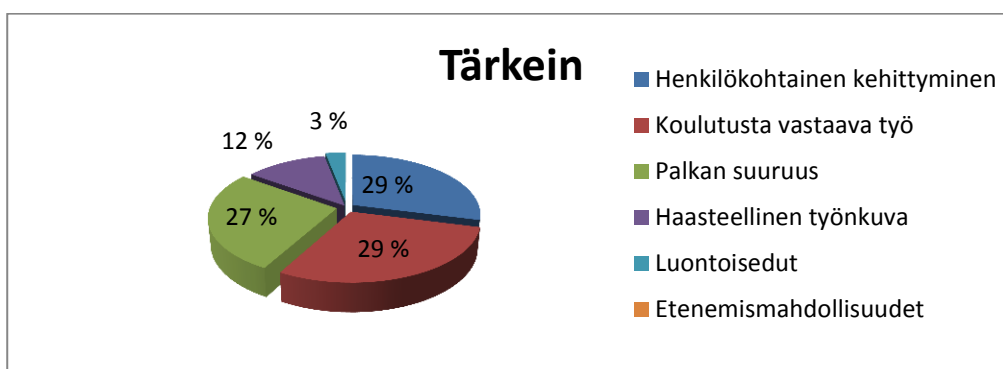
Kuva 6. Työuupumuksen tai stressin kokeminen.

6.2 Toiminnallinen ulottuvuus

Hyvässä työpaikassa organisaation tarjoamista mahdollisuuksista henkilökohtainen kehittyminen, koulutusta vastaava työ ja palkan suuruus olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä tekijöitä. Luontoisetuja ei sen sijaan arvostettu.

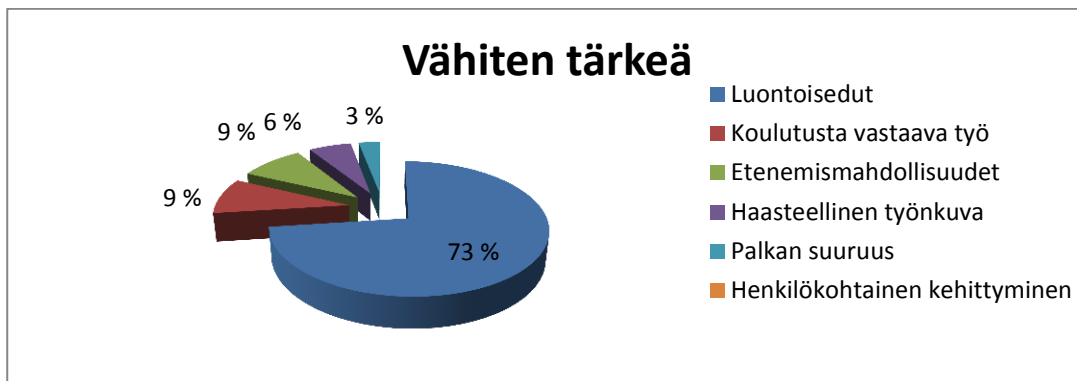
Henkilökohtaisen kehittymisen omassa työssään koki tärkeäksi reilusti yli puolet vastaajista. Myös työstä maksettavaa palkkaa piti tärkeänä yli puolet vastaajista. Neljäsosa heistä piti palkkaa kaikkein tärkeimpänä. Haasteellisen työnkuvan ja koulutusta vastaavan työn osalta mielipiteet jakaantuivat lähes tasan. Haasteellista työnkuvaa ja koulutusta vastaavaa työtä piti tärkeänä noin puolet vastaajista. Organisaatiossa etenemismahdollisuutta ei arvostettu korkealle, sillä yli puolet vastaajista mielsi sen vähemmän tärkeäksi. Luontoisedut olivat suurimman osan mielestä vähiten tärkeitä tekijöitä organisaation tarjoamista mahdollisuuksista.

Hyvässä työpaikassa organisaation tarjoamista mahdollisuuksista piti tärkeimpinä tekijöinä lähes kolmasosa niin henkilökohtaista kehittymistä, koulutusta vastaavaa työtä, kuin palkan suuruuttakin. Etenemismahdollisuuksia ei kukaan pitänyt tärkeimpänä tekijänä (kuva 7).



KUVA 7. Organisaation tarjoamat mahdollisuudet -osa-alueen tärkein tekijä.

Työnantajan tarjoamat luontoisedut olivat lähes kaikkien mielestä vähiten tärkeitä (kuva 8).



KUVA 8. Organisaation tarjoamat mahdollisuudet -osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Miehet ja pitkään työssä olleet sekä vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevat pitivät tärkeänä *henkilökohtaista kehittymistä*. Myös työhön ja työpaikkaan tyytymättömien sekä usein työuupumusta tai stressiä kokeneiden mielestä sitä pidettiin tärkeänä. Sen sijaan nuoret vastaajat pitivät henkilökohtaista kehittymistä vähemmän tärkeänä.

Vastaajista iäkkäimmät sekä työhön ja työpaikkaan tyytymättömät pitivät tärkeänä *palkan suuruutta*. Nuorille ja työhön tyytyväisille sekä harvoin tai ei koskaan stressiä kokeneille oli tärkeää, että *työ on koulutusta vastaavaa*. Vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan tai alan vaihtoa pitivät sitä myös tärkeänä.

Haasteellinen työnkuva oli tärkeää pitkään työssä olleille. Sen sijaan *etenemismahdollisuutta* pidettiin tärkeänä kunta- ja yksityissektorin ulkopuolisissa työ- ja virkasuhteissa sekä alan vaihtoa harkinneiden keskuudessa. Työhön tyytymättömien mielestä etenemismahdollisuudet eivät olleet tärkeitä. *Luontoisetuja* ei pidetty tärkeänä missään työ- tai virkasuhteessa.

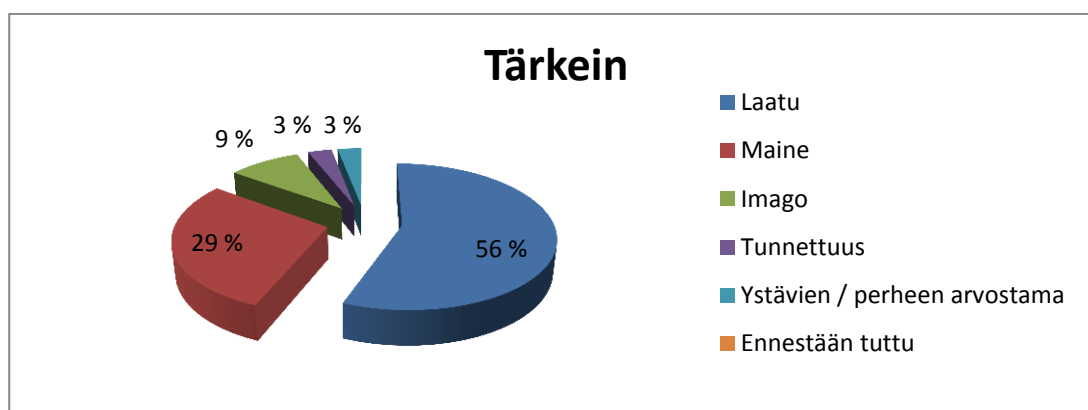
Organisaation luoman mielikuvan osa-alueella tärkeimmäksi hyvään työpaikkaan liittyväksi tekijäksi nousi laatu. Myös organisaation mainetta pidettiin tärkeänä tekijänä työpaikan hyvyyttä

arvioitaessa. Vähiten tärkeäksi tekijäksi miellettiin organisaation tunteminen ennestään sekä se, että ystävät tai perhe arvostaisivat organisaatiota.

Laatua piti lähes kaikki tärkeänä ja yli puolet vastaajista kaikkein tärkeimpänä. Yksikään vastaajista ei mieltänyt sitä vähiten tärkeäksi. Maine oli myös hyvin monen mielestä tärkeä, ja vähiten tärkeäksi sen arvioi vain yksi vastaaja. Maineen ja imagon välinen ero oli hyvin pieni, sillä yli puolet vastaajista piti myös imagoa tärkeänä. Kukaan vastaajista ei pitänyt sitä vähiten tärkeänä. Organisaation tunnettuutta piti kaikkein tärkeimpänä vain yksi vastaaja. Suurin osa vastaajista piti organisaation tunnettuutta vähemmän tärkeänä tekijänä kuvatessaan hyvää työpaikkaa.

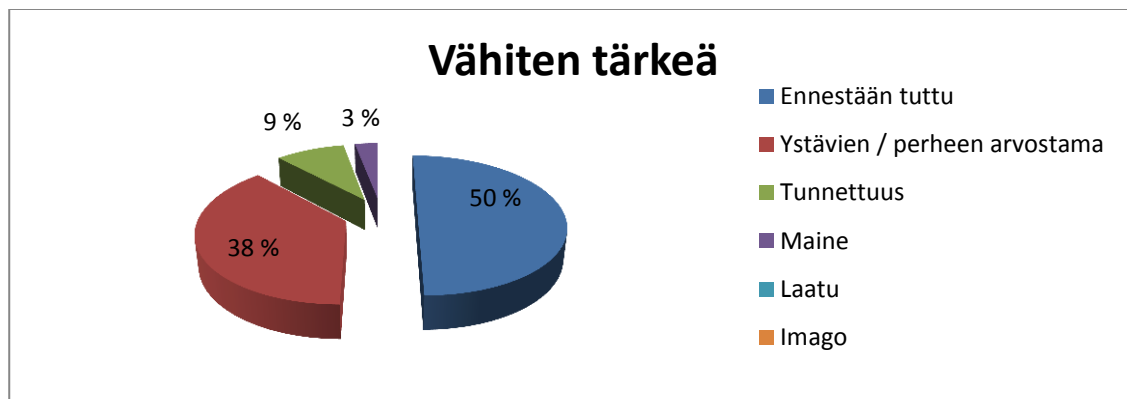
Organisaation ei tarvitse olla ystävien tai perheen arvostama eikä ennestään tuttu ollakseen hyväksi koettu työpaikka. Ystävien tai perheen arvostusta piti kaikkein tärkeimpänä vain yksi vastaajista. Suurin osa vastaajista ei pitänyt arvostusta tärkeänä, heistä jopa yli kolmasosa piti sitä vähiten tärkeänä. Vastaajien mielestä ei ollut tärkeää, että organisaatio olisi ennestään tuttu. Puolet vastaajista piti sitä vähiten tärkeänä työpaikan hyvyyteen vaikuttavana tekijänä.

Organisaation luoman mielikuvan osa-alueella piti enemmän kuin joka toinen vastaaja tärkeimpänä tekijänä laatua. Kukaan sen sijaan ei pitänyt tärkeänä sitä, että organisaatio olisi ennestään tuttu (kuva 9).



KUVA 9. Organisaation luoma mielikuva -osa-alueen tärkein tekijä.

Puolet vastaajista piti päinvastoin vähiten tärkeänä sitä, että organisaatio olisi ennestään tuttu, jotta se miellyisi hyväksi työpaikaksi (kuva 10).



KUVA 10. Organisaation luoman mielikuvan osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Organisaation *laatutekijät* olivat jokaiselle ikäryhmälle tärkeitä, mutta yli 30-vuotiaat kokivat ne erityisen tärkeäksi. Sama koski harvoin tai ei koskaan stressiä kokeneita sekä vastaajia, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa. Määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat työntekijät kokivat laadun vielä tärkeämmäksi tekijäksi kuin vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevat. Työhön ja työpaikkaan erityisen tyytyväiset pitivät organisaation laatutekijöitä tärkeänä. Yksityisellä palveluntuottajalla työskentelevät pitivät organisaation laatua selkeästi muita tärkeämpänä. Sen sijaan nuoret ja työpaikkaan tyytymättömät mielsivät *maineen* tärkeimmäksi osa-alueeksi.

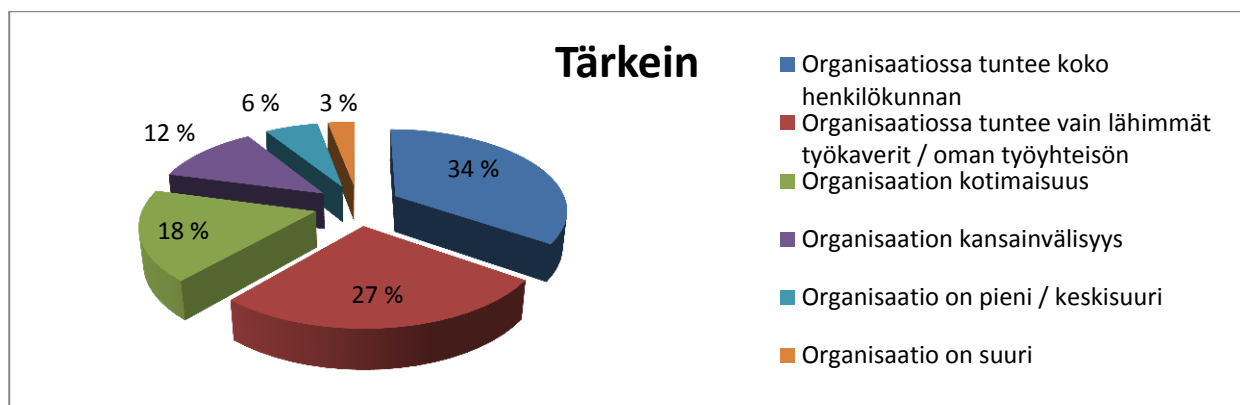
Alan vaihtoa harkinneet kokivat organisaation imagon tärkeämmäksi kuin ne vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet alan vaihtoa. Yli 30-vuotiaiden, määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevien ja yksityisellä palveluntuottajalla työskentelevien mielestä ei ollut tärkeää, että organisaatio olisi *ennestään tuttu*. Työpaikan vaihtoa harkinneiden vastaajien mielestä, organisaation oleminen ennestään tuttu oli vähiten tärkeä osa-alue, hyvää työpaikkaa arvioitaessa. Nuorten vastaajien mielestä *organisaation tunnettuus* oli vähemmän tärkeää. *Ystävien tai perheen arvostus* organisaatiota kohtaan oli tärkeää iäkkäiden mielestä, mutta vähiten tärkeää muiden ikäryhmien

mielestä. Työhönsä tyytymättömät ja usein stressiä kokeneet, eivät pitäneet ystävien tai perheen arvostusta organisaatiota kohtaan tärkeänä.

6.3 Sosiaalinen ulottuvuus

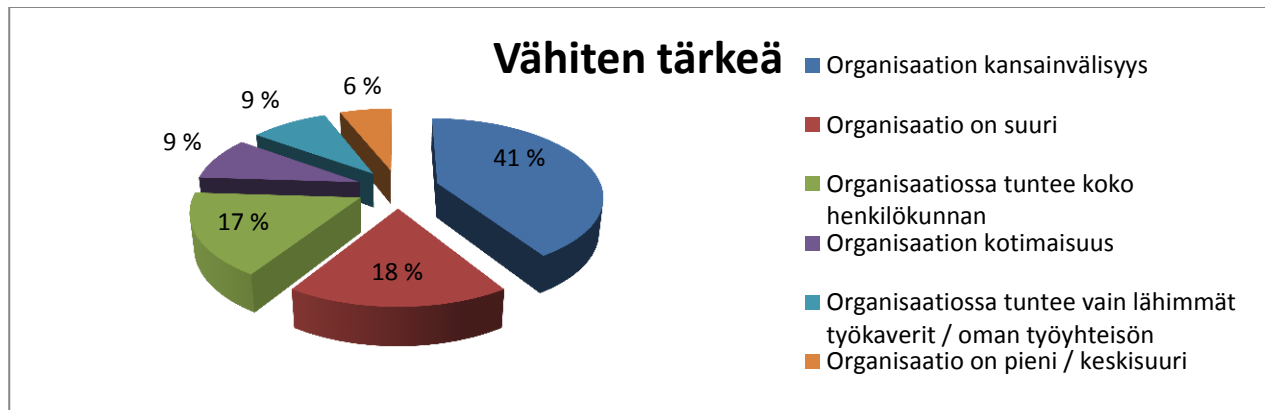
Tarkasteltaessa organisaatiota sen toiminnan laajuuden, koon ja henkilöstömäärän suhteen todettiin vastaajien pitävän henkilöstönäkökulmaa tärkeimpänä hyvän työpaikan ominaisuutena. Tärkeänä pidettiin niin koko organisaationkin henkilöstön tuntemista kuin oman työyhteisön henkilökunnan tuntemista. Hieman yli puolet piti organisaation kotimaisuutta jokseenkin tärkeänä sekä lähes puolet arvosti organisaation pientä tai keskisuurta kokoa. Organisaation kansainvälisyyttä ei sen sijaan nähty tärkeänä eikä myöskään organisaation suurta kokoa.

Vastaajista, yli kolmasosan mielestä, hyvässä työpaikassa on tärkeintä, että organisaatiossa tuntee koko henkilökunnan. Tätä näkemystä tukee se, että organisaation suurta kokoa piti tärkeimpänä, vain hyvin pieni osa vastaajista (kuva 11).



KUVA 11. Organisaatio instituutiona osa-alueen tärkein tekijä.

Organisaation kansainvälisyyden mielsi lähes joka toinen vastaaja vähiten tärkeäksi, kun he arvioivat organisaatio instituutiona osa-alueen tekijöitä. (kuva 12).



KUVA 12. Organisaatio instituutiona osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Hyvässä työpaikassa oli naisten mielestä sekä vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevien mielestä tärkeää, että *tuntee koko henkilökunnan*. Myös työpaikkaan tyytyväiset sekä vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet alan vaihtoa, pitivät tätä tärkeänä. Miehet ja määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat pitivät sen sijaan tärkeämpänä, että organisaatio on *kansainvälinen*. Vastaajat, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, eivät pitäneet organisaation kansainvälisyyttä tärkeänä.

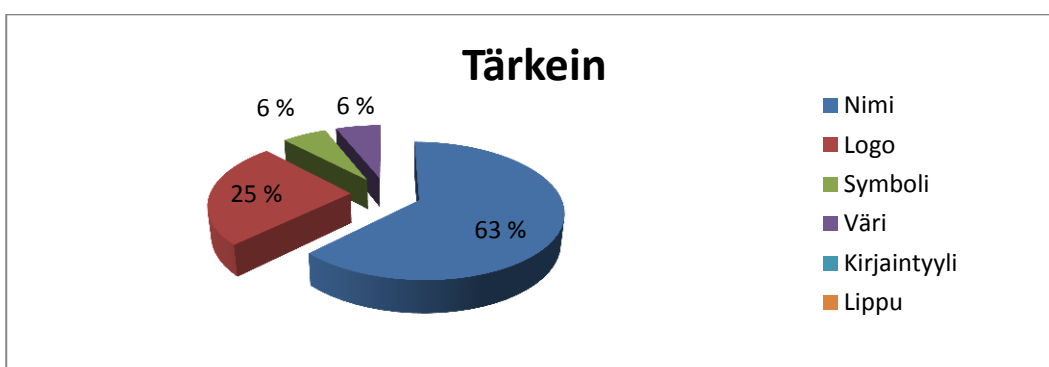
Organisaation *kotimaisuus* oli tärkeää työhön tyytyväisten mielestä. Myös alle 40-vuotiaat ja alle 10 vuotta perustutkinnon jälkeen työssä olleet pitivät tärkeänä organisaation *kotimaisuutta*. Lisäksi he arvostivat organisaation *suurta kokoa*. Sen sijaan yli 40-vuotiaat ja pitkään työssä olleet pitivät tärkeämpänä sitä, että organisaatio on *pieni tai keskisuuri*. Vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä työpaikkaan sekä harvoin tai ei koskaan stressiä kokeneita, eivät pitäneet *organisaation suurta kokoa* tärkeänä. Usein stressiä kokeneet pitivät tärkeänä, että organisaatiossa tuntee oman *työyhteisön*.

Hyvän työpaikan erottautumistekijöitä tarkasteltaessa huomattiin, että organisaation kilpailijoista erottavalla lipulla tai viirillä ei nähty olevan merkitystä organisaation erottautumisessa. Sen sijaan tärkeimpinä erottautumista edistävinä tekijöinä pidettiin organisaation nimeä ja logoa.

Vastaajista reilusti yli puolet piti nimeä kaikkein tärkeimpänä erottautumistekijänä. Logoa piti tärkeänä suurin osa vastaajista, joista logon merkityksen koki kaikkein tärkeimmäksi organisaation erottautumistekijäksi neljäsosa. Symboli miellettiin lähes yhtä tärkeänä tekijänä, sillä kolme neljäsosaa vastaajista piti symbolia tärkeänä, kuitenkin vain muutama vastaajista piti sitä kaikkein tärkeimpänä erottautumistekijänä.

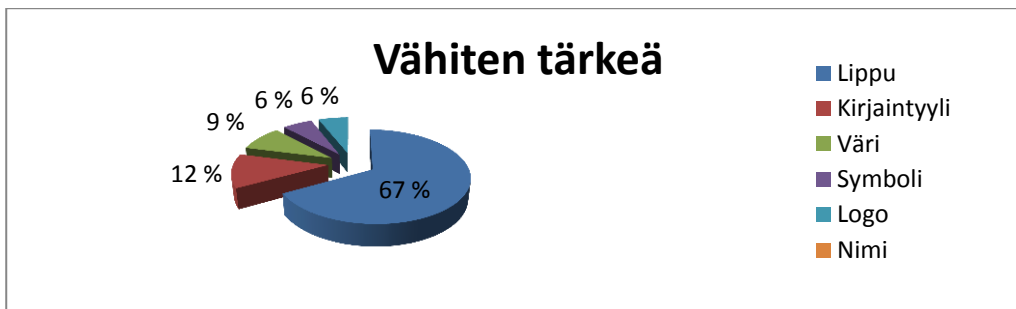
Organisaatioon liitettävän värisävyn tai kirjaintyylin ei mielletty tuovan lisäarvoa organisaation erottautumiselle. Vastaajista reilu neljäsosa mielsi värin merkityksen tärkeäksi ja vajaa neljäsosa koki kirjaintyylin tärkeäksi. Lippua tai viiriä piti tärkeänä organisaation erottautumistekijänä vain muutama vastaajaa, kun vähiten tärkeänä niitä piti reilusti yli puolet vastaajista.

Suurimman osan mielestä nimi on tärkein hyvän työpaikan organisaation erottautumistekijä. Kukaan ei pitänyt kirjaintyyliä tai lippua tärkeimpänä organisaation erottautumistekijänä (kuva 13).



KUVA 13. Organisaation erottautumisen osa-alueen tärkein tekijä.

Edellisten havaintojen valossa ei olekaan yllättävää, että lippua pidettiin yleisesti hyvin vähämerkityksellisenä tekijänä arvioitaessa hyvän työpaikan organisaation erottautumistekijöitä. Nimeä sen sijaan ei pitänyt kukaan vähiten tärkeänä (kuva 14).



KUVA 14. Organisaation erottautumisen osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Naiset, työpaikkaan tyytyväiset sekä vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet työn tai työpaikan vaihtoa, pitivät *nimeä* tärkeimpänä organisaation erottautumistekijänä. Miehet vastaavasti pitivät *logoa*. Logo oli myös tärkein erottautumistekijä nuorempien sekä myös kaikkein iäkkäimpien keskuudessa, työhön ja työpaikkaan tyytymättömien mielestä sekä yksityisellä palveluntuottajalla työ- tai virkasuhteessa olleiden mielestä.

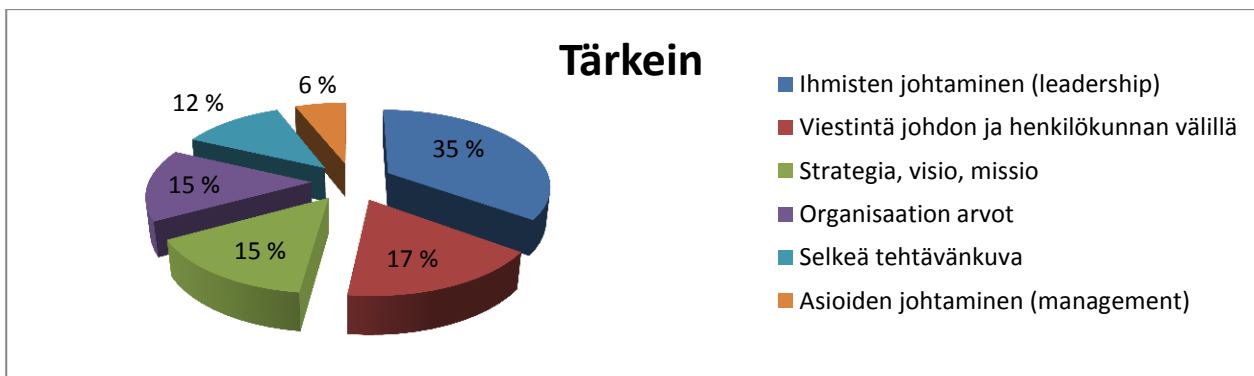
Lippu ja viiri olivat vähiten tärkeitä tekijöitä sekä vakituisten että määräaikaisten työ- tai virkasuhteiden omaavien vastaajien mielestä. Organisaatiota kuvaavan *värin* merkitystä organisaation erottautumisessa pitivät työpaikkaan tyytyväiset vähemmän tärkeänä kuin työpaikkaan tyytymättömät.

Arvioitaessa hyvää työpaikkaa organisaation hallinnon näkökulmasta tärkeimmän merkityksen sai ihmisten johtaminen (leadership) sekä viestintä johdon ja henkilökunnan välillä. Vähiten tärkeänä pidettiin asioiden johtamista (management) sekä organisaation strategiaa, visiota ja missiota.

Reilusti yli puolet vastaajista piti leadershipiä tärkeänä hallinnollisena osa-alueena ja kaikkein tärkeimpänä sitä piti yli kolmasosa. Johdon ja henkilökunnan välisen viestimisen mielsi tärkeäksi yli puolet vastaajista. Kaikkein tärkeimpänä sen koki lähes viidesosa. Organisaation arvot ja työntekijän selkeä tehtäväkuva miellettiin lähes yhtä tärkeiksi hallinnon välineiksi. Vastaajista noin puolet näki selkeän tehtäväkuvan olevan tärkeä, mutta vain pieni osa koki sen kaikkein tärkeimmäksi.

Organisaation strategia, visio ja missio jakoivat mielipiteitä. Ne nähtiin reilun kolmasosan mielestä tärkeänä ja samalla hieman yli neljäsosa piti niitä vähiten tärkeinä. Management ei saanut arvostusta, sillä sen lähes puolet vastaajista mielsi vähiten tärkeäksi.

Ihmisten johtaminen (leadership) on yli kolmasosan mielestä tärkein hyvän työpaikan organisaation hallinnollinen tekijä. Asioiden johtamista (management) piti vain muutama tärkeimpänä (kuva 15).



KUVA 15. Organisaation hallinnon osa-alueen tärkein tekijä.

Lähes puolet piti asioiden johtamista (management) vähiten tärkeänä hyvän työpaikan organisaation hallinnollisista tekijöistä. Vastaavasti ihmisten johtamista (leadership) piti vain muutama vähiten tärkeänä (kuva 16).



KUVA 16. Organisaation hallinnon osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Ihmisten johtaminen (leadership) oli iäkkäiden, lyhyen ajan työssä olleiden sekä harvoin tai ei koskaan stressiä tunteneiden vastaajien mielestä tärkeä hyvän työpaikan hallinnollinen tekijä. Myös vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet alan vaihtoa, pitivät sitä tärkeänä. *Asioiden johtamista* (management) pidettiin vähiten tärkeänä, etenkin iäkkäämpien vastaajien ja julkisella sektorilla työskentelevien sekä työhön ja työpaikkaan tyytymättömien vastaajien mielestä. Myös usein työuupumusta tai stressiä kokeneet vastaajat pitivät organisaation hallinnon tehtävistä asioiden johtamista vähiten tärkeänä.

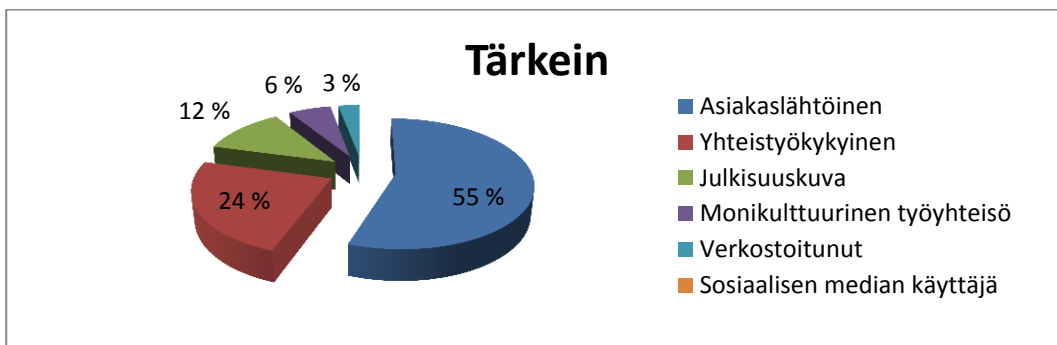
Viestintä johdon ja henkilökunnan välillä oli tärkeää työpaikkaan tyytymättömien vastaajien mielestä. Organisaation *strategiaa, visiota ja missiota* ei pidetty tärkeänä määräaikaissa työ- tai virkasuhteessa olevien eikä työpaikkaan tyytymättömien vastaajien mielestä.

Hyvän työpaikan organisaation toimintaa arvioitaessa miellettiin organisaation asiakaslähtöisyys kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi yhteistyökykyisyyden kanssa. Vähemmän tärkeäksi miellettiin organisaation sosiaalisen median käyttäminen.

Organisaation asiakaslähtöisyyttä ja yhteistyökykyä arvostivat lähes kaikki vastaajat. Asiakaslähtöisyyttä piti yli puolet vastaajista kaikkein tärkeimpänä organisaation toimintaan liittyvänä tekijänä. Yhteistyökykyä piti kaikista tärkeimpänä vajaa neljäsosa, mutta kukaan vastaajista ei pitänyt sitä vähiten tärkeänä. Organisaation verkostoitumista piti lähes kolme neljäsosaa tärkeänä, mutta kaikkein tärkeimpänä sitä piti vain yksi vastaaja.

Hyvässä työpaikassa ei pidetty julkisuuskuvaa, monikulttuurisuutta ja sosiaalisen median käyttöä niin tärkeänä kuin asiakaslähtöisyyttä, yhteistyökykyä ja verkostoituneisuutta. Vastaajista vain muutama piti organisaation julkisuuskuvaa tärkeimpänä ja tärkeänäkään ei sitä pitänyt kuin reilu neljännes vastaajista. Monikulttuurista työyhteisöä piti vain muutama vastaaja tärkeänä. Suurin osa vastaajista koki sen vähemmän tärkeäksi. Sosiaalisen median käyttöä ei nähdä tärkeänä, sillä lähes kaikki mielsivät sen annettujen vaihtoehtojen joukosta vähiten tärkeäksi.

Suurin osa piti asiakaslähtöisyyttä tärkeimpänä hyvän työpaikan organisaation toiminnallisista tekijöistä. Kukaan ei pitänyt tärkeimpänä organisaation sosiaalisen median käyttöä (kuva 17).



KUVA 17. Operatiivisen organisaatiokuva osa-alueen tärkein tekijä.

Lähes jokainen vastaaja piti sosiaalisen median käyttöä hyvän työpaikan vähiten tärkeänä ominaisuutena. Organisaation verkostoituneisuutta, yhteistyökykyä tai asiakaslähtöisyyttä ei sen sijaan kukaan pitänyt vähiten tärkeänä tekijänä (kuva 18).



KUVA 18. Operatiivisen organisaatiokuva osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Organisaation *yhteistyökykyisyyttä* pitivät tärkeänä iäkkäimmät vastaajat sekä pitkään työssä olleet. Vakituudessa työ- tai virkasuhteessa oleville organisaation yhteistyökykyisyys oli tärkeämpää kuin määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa oleville. *Asiakaslähtöisyyttä* pitivät tärkeänä iäkkäimmät vastaajat, vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevat sekä alle 15 vuotta työssä olleet. *Monikulttuurista* työyhteisöä pitivät tärkeänä määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat vastaajat.

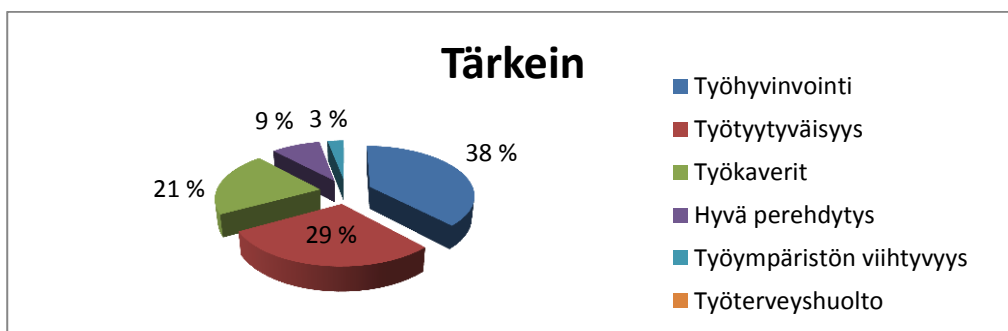
Lyhyen työssäoloajan omaavat ja iäkkäimmät vastaajat pitivät organisaation *verkostoituneisuutta* vähemmän tärkeänä. Myös työhönsä ja työpaikkaan erittäin tyytyväiset mielsivät organisaation verkostoitumisen vähemmän tärkeäksi. Miehet ja lähes kaikki naiset pitivät organisaation *sosiaalisen median* käyttöä toiminnallisen organisaatiokuvan vähiten tärkeänä tekijänä. Nuorten vastaajien mielestä kuitenkin organisaation *julkisuuskuva* on tärkeää hyvässä työpaikassa.

6.4 Psykologinen ulottuvuus

Hyvää työpaikkaa arvioitaessa miellettiin organisaation työyhteisötekijöiden osa-alueelta tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvointi. Työkavereita ja työtyytyväisyyttä pidettiin lähes yhtä tärkeinä. Vähiten tärkeäksi organisaation työyhteisötekijöiden vaihtoehdoista miellettiin työympäristön viihtyvyys ja työterveyshuolto.

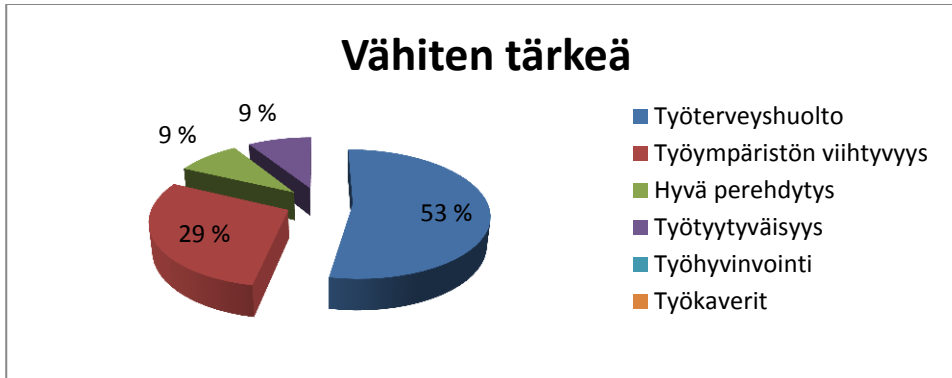
Työhyvinvoinnin mielsivät tärkeäksi lähes kaikki vastaajat. Kukaan ei mieltänyt sitä vähiten tärkeäksi. Työkavereilla nähtiin olevan myös suuri merkitys hyvään työpaikkaan liittyvänä tekijänä. Tätä ei myöskään kukaan pitänyt vähiten tärkeänä tekijänä. Työtyytyväisyyttä pidettiin lähes yhtä tärkeänä, mutta se oli muutaman vastaajan mielestä myös vähiten tärkeä. Hyvän perehdytyksen merkitys jakaantui vastaajien kesken suhteellisen tasaisesti. Muutama vastaaja piti hyvää perehdytystä tärkeimpänä, mutta sama määrä vastaajista piti sitä vähiten tärkeänä. Kuitenkin yli puolet vastaajista katsoi perehdytyksen olevan tärkeää hyvää työpaikkaa määriteltäessä. Työympäristön viihtyvyyttä ei arvostettu kovin tärkeäksi. Tärkeänä sitä piti neljäsosa vastaajista ja kaikkein tärkeimpänä vain yksi vastaaja. Työterveyshuollon merkitys jäi myös hyvin vähäiseksi. Kukaan vastaajista ei pitänyt sitä kaikkein tärkeimpänä ja vain muutama vastaajista piti sitä tärkeänä. Sen sijaan yli puolet vastaajista piti sitä vähiten tärkeänä.

Työyhteisötekijöiden osa-alueella yli kolmannes piti hyvän työpaikan tärkeimpänä piirteenä työhyvinvoinnin korkeaa tasoa. Sen sijaan työterveyshuolto ei noussut tässä arvioinnissa kovin tärkeäksi (kuva 19).



KUVA 19. Organisaation työyhteisötekijöiden osa-alueen tärkein tekijä.

Työterveyshuollon mielisi vähiten tärkeäksi tekijäksi organisaation työyhteisötekijöiden osa-alueella yli puolet. Työhyvinvointia ja työkavereita ei mieltänyt kukaan vähiten tärkeäksi (kuva 20).



Kuva 20. Organisaation työyhteisötekijöiden osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Työhyvinvointia pidettiin tärkeänä, mutta erityisen tärkeäksi sen mielsivät yksityisen palveluntuottajan palveluksessa työskentelevät sekä alle 5 vuotta työssä olleet vastaajat. Työuupumusta tai stressiä harvoin tai ei koskaan kokenut piti työhyvinvointia tärkeämpänä kuin usein työuupumusta tai stressiä kokeneet. Myös työpaikkaan tyytyväiset pitivät työhyvinvointia tärkeämpänä kuin työpaikkaan tyytymättömät.

Määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat vastaajat kokivat *työkavereiden* merkityksen tärkeäksi. *Työtyytyväisyys* oli miesten mielestä tärkein tekijä. Työtyytyväisyys miellettiin yksityisen palveluntuottajan palveluksessa olleiden mielestä tärkeämmäksi kuin julkisella sektorilla työskentelevien mielestä. Vakituksille työntekijöille oli työtyytyväisyys tärkeämpää kuin määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa työskenteleville. Pitkään työssä olleet mielsivät työtyytyväisyyden hyvinkin tärkeäksi. Nykyiseen työhönsä tyytymättömät pitivät työtyytyväisyyttä huomattavan tärkeänä.

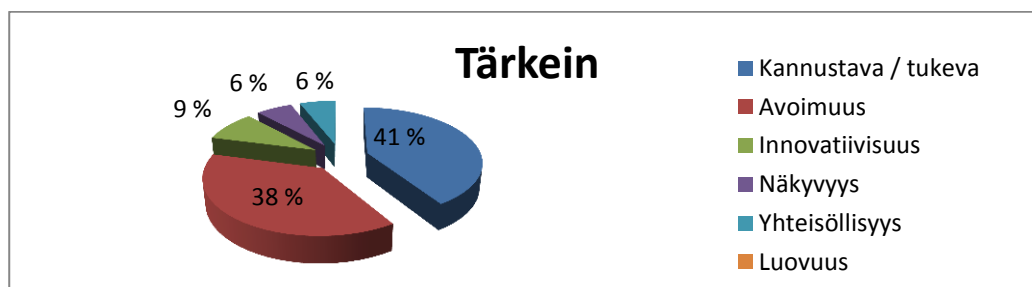
Työterveyshuolto koettiin vähemmän tärkeäksi niin julkisen sektorin kuin yksityisen palveluntuottajankin työ- tai virkasuhteessa työskentelevien mielestä. Kukaan ei pitänyt työterveyshuoltoa tärkeänä. Harvoin tai ei koskaan työuupumusta tai stressiä kokeneet pitivät

työterveyshuoltoa huomattavasti vähemmän tärkeänä kuin usein stressiä kokeneet. Myös työhönsä tyytyväiset pitivät työterveyshuoltoa vähemmän tärkeänä, kuin työhönsä tyytymättömät. Miehet, työhön ja työpaikkaan tyytymättömät sekä työuupumusta ja stressiä usein kokeneet eivät kokeneet *työympäristön viihtyvyyttä* tärkeäksi.

Hyvän työpaikan organisaation kulttuuriin liittyvistä tekijöistä pidettiin tärkeimpinä kannustavaa ja tukevaa sekä avointa organisaatiota. Organisaation näkyvyydellä ja luovuudella ei katsottu olevan merkitystä samassa suhteessa.

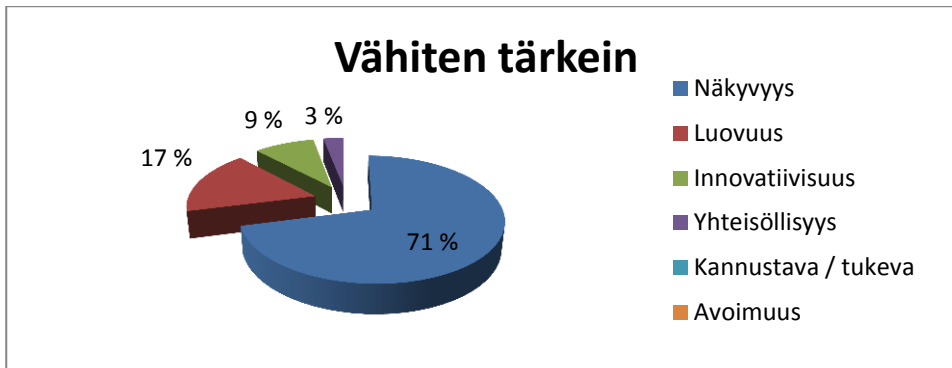
Kannustava ja työntekijöitä tukeva kulttuuri oli tärkeä lähes kaikkien vastaajien mielestä. Melkein puolet piti sitä kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Organisaation avoimuutta piti suurin osa tärkeänä. Yli kolmasosa piti sitä kaikkein tärkeimpänä ja kukaan vastaajista ei katsonut avoimuuden olevan vähiten tärkeää. Yli puolet vastaajista näki yhteisöllisyyden olevan tärkeä tekijä hyvässä työpaikassa. Innovatiivisuudella ei koettu sen sijaan olevan suurta merkitystä ja vain kolmasosa piti sitä tärkeänä. Kuitenkin vastaajista kolme piti innovatiivisuutta organisaation kulttuurissa kaikkein tärkeimpänä. Organisaatiossa luovuutta piti neljäsosa vastaajista tärkeänä, mutta kukaan ei katsonut sen olevan kaikkein tärkeintä. Organisaation näkyvyydellä ei ollut vastaajien mielestä oikeastaan minkäänlaista merkitystä työpaikan hyvyttä miellettyä. Tärkeänä sitä piti vain muutama vastaaja, kun reilusti yli puolet vastaajista piti organisaation näkyvyyttä vähiten tärkeänä.

Hyvän työpaikan organisaatiokulttuuriin liittyvän osa-alueen tärkeimpänä tekijänä piti lähes puolet vastaajista kannustavaa ja tukevaa organisaatiota. Kukaan ei pitänyt organisaation luovuutta tärkeimpänä (kuva 21).



KUVA 21. Organisaation kulttuuriin liittyvän osa-alueen tärkein tekijä.

Lähes kaikki pitivät organisaation näkyvyyttä vähiten tärkeänä mieltäessään hyväksi kokemansa työpaikan organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Organisaation kannustavaa ja tukevaa kulttuuria tai avoimuutta ei kukaan pitänyt vähiten tärkeänä (kuva 22).



KUVA 22. Organisaation kulttuuriin liittyvän osa-alueen vähiten tärkein tekijä.

Organisaation *kannustavuutta ja tukea* pitivät erityisen tärkeänä määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat sekä nuoret vastaajat. Myös naiset pitävät sitä tärkeämpänä kuin miehet. Työntekijät, jotka eivät ole harkinneet työpaikan vaihtoa, pitävät organisaation kannustavuutta ja tukevuutta tärkeänä, samoin vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä työpaikkaansa. Organisaation *avoimuutta* arvostivat vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevat, kun taas määräaikaisille se ei ollut niin tärkeää. Vanhemmat vastaajat pitivät organisaation avoimuutta tärkeämpänä kuin nuoret vastaajat. Miehillä avoimuus oli naisia tärkeämpää.

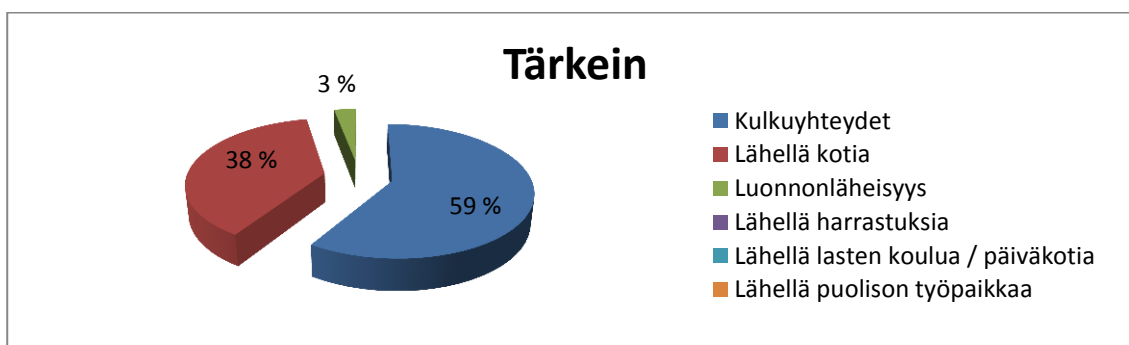
Luovuuden mielsivät tärkeämmäksi lyhyemmän ajan työssä olleet vastaajat kuin pitkän työuran tehneet. Alan vaihtoa harkinneet pitivät luovuutta tärkeämpänä kuin ei alanvaihtoa harkinneet. Myös työpaikkaan tyytymättömät pitivät luovuutta tärkeämpänä kuin työpaikkaan tyytyväiset. *Innovatiivisuus* oli tärkeämpää määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa oleville kuin vakituisessa työ- tai virkasuhteessa oleville. Miehet eivät pitäneet tärkeänä innovatiivisuutta. Määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat työntekijät eivät puolestaan mieltäneet organisaation *näkyvyyttä* tärkeäksi. Myöskään työpaikan ja alan vaihtoa harkinneet eivät pitäneet organisaation näkyvyyttä tärkeänä. Kuitenkin miehet mielsivät näkyvyyden tärkeämmäksi kuin naiset.

6.5 Eettinen ulottuvuus

Hyvän työpaikan maantieteellistä asemoitumista arvioitaessa pidettiin tärkeimpinä hyviä kulkuyhteyksiä sekä organisaation sijaintia kodin lähellä. Vähiten tärkeänä pidettiin puolison työpaikan läheisyyttä ja lasten koulun tai päiväkodin läheisyyttä.

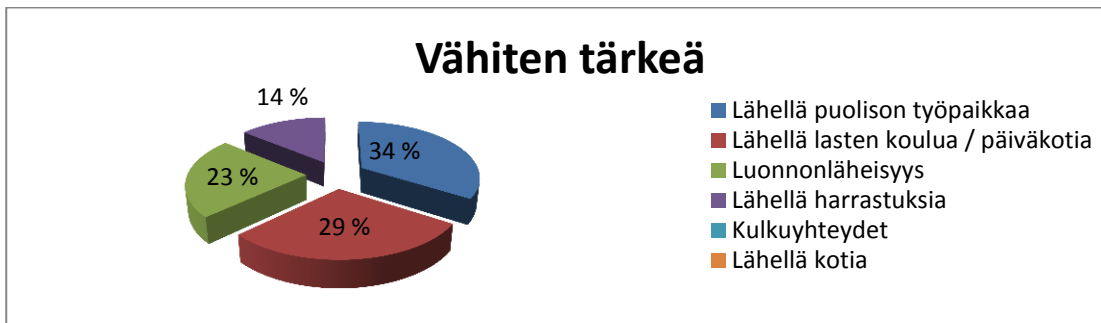
Työpaikan hyvää saavutettavuutta piti tärkeänä lähes kaikki ja yli puolet vastaajista piti sitä kaikkein tärkeimpänä. Kenenkään mielestä kulkuyhteydet eivät olleet vähiten tärkeitä. Lähes yhtä suuren merkityksen sai työpaikan sijainti kodin läheisyydessä. Lähes kaikki pitivät myös sitä tärkeänä. Vajaa puolet piti kodin läheisyyttä kaikkein tärkeimpänä arvioidessaan hyvään työpaikkaan liittyviä tekijöitä. Kukaan vastaajista ei pitänyt kodin läheisyyttä vähiten tärkeänä. Vastaavasti työpaikan luonnonläheisyyden mielsi vähemmän tärkeäksi yli puolet vastaajista. Vain yksi vastaaja piti sitä tärkeimpänä. Harrastusten läheisyyttä työpaikkaan piti tärkeänä kolmasosa vastaajista. Heistä kukaan ei pitänyt sitä kaikkein tärkeimpänä ja lähes viidesosa vastaajista piti sitä vähiten tärkeänä. Lasten koulun tai päiväkodin läheisyys oli kolmasosan mielestä tärkeä, mutta myös yhtä monen mielestä vähiten tärkeä. Kaikkein tärkein se ei ollut kenenkään vastaajan mielestä. Työpaikan sijaintia lähellä puolison työpaikkaa piti tärkeänä vain muutama vastaajaa.

Yli puolet vastaajista mielsi hyvän työpaikan organisaation maantieteellisen asemoitumisen osa-alueen tärkeimmäksi tekijäksi organisaation kulkuyhteydet. Harrastusten, lasten koulun ja päiväkodin tai puolison työpaikan läheisyyttä ei kukaan pitänyt tärkeimpänä (kuva 23).



KUVA 23. Organisaation maantieteellisen asemoitumisen osa-alueen tärkein tekijä.

Hyvän työpaikan organisaation maantieteellisen aseoitumisen osa-alueen vähiten tärkeänä tekijänä piti yli kolmasosa vastaajista, organisaation sijaintia lähellä puolison työpaikkaa. Organisaation sijaintia lähellä kotia tai hyviä kulkuyhteyksiä ei kukaan pitänyt vähiten tärkeänä (kuva 24).



KUVA 24. Organisaation maantieteellisen aseoitumisen osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

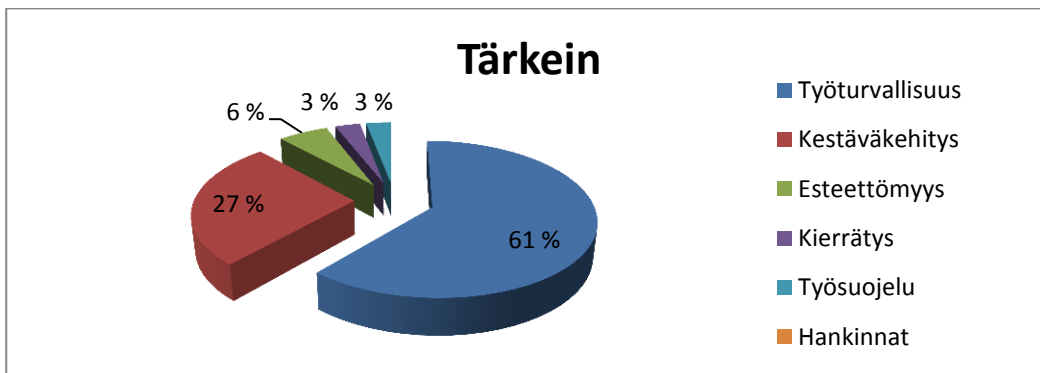
Organisaation hyvä saavutettavuus eri *kulkuyhteyksin* oli vakituudessa työ- tai virkasuhteessa oleville huomattavasti tärkeämpää kuin määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa oleville. Myös nuorille vastaajille ne olivat selkeästi tärkeämpiä kuin muille ikäryhmille. Miehillä hyvät kulkuyhteydet olivat tärkeämmät kuin naisilla. Määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat pitivät tärkeänä, että työpaikka sijaitsee *lähellä kotia*. Naisilla se oli vielä tärkeämpää, kuin miehille.

Luonnon läheisyys oli iäkkäämmille vastaajille tärkeämpää kuin nuorille. Sen sijaan työpaikan sijainti *lähellä puolison työpaikkaa* oli tärkeämpää alle 5 vuotta työssä olleille kuin sitä pidemmän työuran tehneille. Pitkän työuran tehneet vastaajat eivät nähneet työpaikan sijaintia *lähellä lasten koulua tai päiväkotia* tärkeäksi. Sen sijaan alle 40-vuotiaat pitivät lasten koulun ja päiväkodin läheisyyttä tärkeämpänä kuin sitä vanhemmat vastaajat. Alan vaihtoa harkinneet pitivät tärkeämpänä, että lasten koulu tai päiväkotia on lähellä työpaikkaa kuin ei alanvaihtoa harkinneet.

Arvioitaessa organisaatiota ympäristönäkökulmasta on havaittavissa, että vastaajien mielestä organisaation työturvallisuudella ja työsuojelulla on huomattava merkitys. Organisaation esteettömyyttä ei pidetä tärkeänä, eikä organisaatiossa tapahtuvaa jätteiden lajittelua eli kierrätystä.

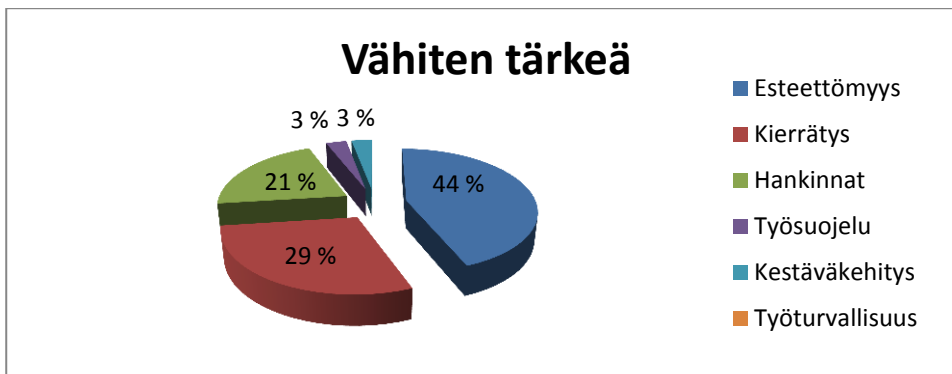
Työturvallisuutta pitivät tärkeänä lähes kaikki vastaajat. Heistä reilusti yli puolet piti työturvallisuutta kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Kukaan vastaajista ei pitänyt sitä vähiten tärkeänä. Työturvallisuuteen liittyen myös työsuojelu arvostettiin korkealle. Tärkeänä työsuojelua piti neljä viidesosaa vastaajista. Yksi vastaaja piti työsuojelua kaikkein tärkeimpänä, mutta samalla myös yksi vastaaja piti sitä vähiten tärkeänä. Organisaation tapaa toimia kestävän kehityksen mukaisesti piti tärkeänä puolet vastaajista. Kaikkein tärkeimpänä organisaation ympäristönäkökulman tekijänä sitä piti yli neljäsosa vastaajista. Organisaation tekemien hankintojen vaikutusta piti tärkeänä viidesosa vastaajista. Yksi heistä piti sitä kaikkein tärkeimpänä tekijänä. Hankintojen vaikutusta piti vähiten tärkeänä viidesosa vastaajista. Organisaatiossa järjestetty jätteiden kierrätys oli neljäsosan mielestä tärkeää, mutta kaikkein tärkeimpänä sitä piti vain yksi vastaaja. Lähes kolmasosa vastaajista piti kierrätystä vähiten tärkeänä tekijänä hyvän organisaation ympäristötekijöiden osalla. Organisaation esteettömyyttä piti tärkeänä kolmasosa vastaajista. Heistä muutama piti sitä kaikkein tärkeimpänä näkökulmana, kun taas lähes puolet piti sitä vähiten tärkeänä.

Hyvän työpaikan organisaation ympäristönäkökulma osa-alueen tärkeimpänä tekijänä piti yli puolet työturvallisuutta. Organisaation hankintoja ei kukaan pitänyt tärkeimpänä (kuva 25).



KUVA 25. Organisaation ympäristönäkökulma osa-alueen tärkein tekijä.

Vähiten tärkeänä piti lähes puolet vastaajista organisaation esteettömyyttä, kun he arvioivat hyvän työpaikan organisaation ympäristönäkökulman osa-alueen tekijöitä. Työturvallisuutta ei kukaan pitänyt vähiten tärkeänä (kuva 26).



KUVA 26. Organisaation ympäristönäkökulman osa-alueen vähiten tärkeä tekijä.

Työturvallisuutta pitivät alle 5 vuotta työssä olleet tärkeämpänä kuin pidemmän työuran tehneet. Miehet pitivät sitä tärkeämpänä kuin naiset. *Työsuojelua* pitivät vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevat tärkeämpänä, kuin määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat. Työsuojelu oli työhön ja työpaikkaan tyytymättömille huomattavasti tärkeämpää kuin työhön tai työpaikkaan tyytyväisille.

Kestävää kehitystä piti tärkeänä 11–20 vuotta työssä olleet enemmän kuin muut. Organisaation kestävä kehitys oli naisille tärkeämpää, kuin miehille. Kestävää kehitystä pitivät alan vaihtoa harkinneet tärkeämpänä, kuin vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet alan vaihtoa. Organisaation tekemät *hankinnat* olivat nuorten mielestä tärkeämpiä kuin iäkkäämpien vastaajien.

6.6 Mielikuva hyvästä työpaikasta

Hyvän työpaikan toiminnallisen ulottuvuuden alueella tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat organisaation *laatu*, mitä pitivät erityisen tärkeänä yli 30-vuotiaat, yksityisellä palveluntuottajalla ja määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa olevat, harvoin tai ei koskaan työuupumusta tai stressiä kokeneet sekä työhönsä ja työpaikkaansa tyytyväiset vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet

työpaikan vaihtoa. *Mainetta* pitivät tärkeänä nuoret sekä työpaikkaansa tyytymättömät. *Henkilökohtainen kehittyminen* oli tärkeää miesten, pitkään työssä olleiden ja vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevien mielestä sekä työhön ja työpaikkaan tyytymättömien ja usein työuupumusta tai stressiä kokeneiden mielestä. Sen sijaan nuoret vastaajat pitivät sitä vähemmän tärkeänä. *Palkan suuruutta* pitivät tärkeänä iäkkäät sekä työhön ja työpaikkaan tyytymättömät. *Koulutusta vastaava työ* oli tärkeää nuorille vastaajille, työhön tyytymättömille, harvoin tai ei koskaan stressiä kokeneille sekä vastaajille, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan tai alan vaihtoa. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Toiminnallisen ulottuvuuden alueen tärkeimmät tekijät.

	ka	ha
Laatu	1,76	1,0
Maine	2,44	1,4
Henkilökohtainen kehittyminen	2,47	1,3
Palkan suuruus	2,82	1,5
Koulutusta vastaava työ	3,06	1,8

n = 34, ka = keskiarvo, ha = keskihajonta, vaihteluväli 1 – 6 (1 = tärkein – 6 vähiten tärkeä)

Sosiaalisen ulottuvuuden alueella tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat organisaation *asiakslähtöisyys*, mikä korostui iäkkäiden, vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevien ja alle 15 vuotta työsuhteessa olevien mielipiteistä. Organisaation *nimi* oli tärkeä erottautumistekijä naisten, työpaikkaansa tyytyväisten sekä vastaajien, jotka eivät olleet harkinneet työn tai työpaikan vaihtoa, mielestä. Hyvässä työpaikassa arvostettiin *yhteistyökykyä*, mikä oli tärkeää iäkkäille, pitkään työssä olleille sekä vakituisessa työ- tai virkasuhteessa oleville. Organisaation *logoa* pitivät tärkeänä miehet, kaikista nuorimmat ja iäkkäimmät vastaajat, työhön ja työpaikkaan tyytymättömät sekä yksityisellä palveluntuottajalla työ- tai virkasuhteessa olevat. *Ihmisten johtaminen (leadership)* oli hyvässä työpaikassa tärkeää iäkkäiden, lyhyen työssäoloajan omaavien, harvoin tai ei koskaan stressiä kokeneiden sekä niiden vastaajien mielestä, jotka eivät olleet harkinneet alan vaihtoa. *Oman työyhteisön henkilökunnan tuntemisen* mielsivät tärkeäksi usein stressiä kokeneet vastaajat. Sen sijaan *koko organisaation henkilökunnan tuntemista* pitivät tärkeänä naiset, vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevat, työpaikkaan tyytyväiset sekä vastaajat, jotka eivät olleet harkinneet alan

vaihtoa. Organisaation *verkostoituneisuus* miellettiin vähemmän tärkeäksi lyhyen työssäoloajan omaavien, iäkkäiden sekä työhön ja työpaikkaan erityisen tyytyväisten keskuudessa. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Sosiaalisen ulottuvuuden alueen tärkeimmät tekijät.

	ka	ha
Asiakaslähtöisyys	1,79	1,0
Organisaation nimi	1,91	1,3
Yhteistyökyky	2,06	0,9
Logo	2,29	1,4
Ihmisten johtaminen (leadership)	2,62	1,6
Oman työyhteisön henkilökunnan tunteminen	2,65	1,6
Koko organisaation henkilökunnan tunteminen	2,97	1,9
Verkostoituneisuus	3,00	0,8

n = 34, ka = keskiarvo, ha = keskihajonta, vaihteluväli 1 – 6 (1 = tärkein – 6 vähiten tärkeä)

Hyvän työpaikan psykologisen ulottuvuuden alueella tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat organisaation *kannustava ja tukeva* työkuulttuuri, jota pitivät tärkeimpänä naiset, määräaikaissä työ- tai virkasuhteessa olevat ja vastaajista nuorimmat sekä vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä työpaikkaan ja jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa. *Avoimuutta* pitivät tärkeimpänä miehet, vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevat sekä vastaajista iäkkäimmät. *Työhyvinvointi* oli tärkeintä alle 5 vuotta työssä olleille, yksityisellä palveluntuottajalla työsuhteessa oleville, harvoin tai ei koskaan työuupumusta tai stressiä kokeneille sekä työpaikkaansa tyytyväisille. *Työkaverit* olivat tärkeimpiä määräaikaissä työ- tai virkasuhteessa oleville vastaajille. *Työtyytyväisyyden* mielsivät tärkeäksi miehet, yksityisellä palveluntuottajalla työ- tai virkasuhteessa olevat, pitkään työssä olleet, vakituudessa työ- tai virkasuhteessa olevat sekä työhönsä tyytymättömät vastaajat. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Psykologisen ulottuvuuden alueen tärkeimmät tekijät.

	ka	ha
Kannustava ja tukeva	2,15	1,2
Avoimuus	2,18	1,1
Työhyvinvointi	2,21	1,3
Työkaverit	2,79	1,4
Työtyytyväisyys	2,85	1,6
Yhteisöllisyys	3,15	1,3

n = 34, ka = keskiarvo, ha = keskihajonta, vaihteluväli 1 – 6 (1 = tärkein – 6 vähiten tärkeä)

Hyvän työpaikan eettisen ulottuvuuden alueella tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat organisaation *työturvallisuus*, jota pitivät tärkeimpänä alle 5 vuotta työssä olleet sekä miehet. *Kulkuyhteydet* työpaikalle nähtiin tärkeäksi tekijäksi erityisesti nuorten, vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevien vastaajien sekä miesten keskuudessa. *Kodin läheisyys* oli tärkeää naisille ja määräaikaaisessa työ- tai virkasuhteessa oleville. *Työsuojelua* piti tärkeänä vakituisessa työ- tai virkasuhteessa olevat sekä työhön ja työpaikkaansa tyytymättömät vastaajat. Organisaation *kestävän kehityksen* mielsivät tärkeäksi naiset, 11–20 vuotta työssä olleet sekä alan vaihtoa harkinneet. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Eettisen ulottuvuuden osa-alueet.

	ka	ha
Työturvallisuus	1,5	0,8
Kulkuyhteydet	1,65	0,9
Kodin läheisyys	1,76	0,7
Työsuojelu	2,82	1,1
Kestävä kehitys	3,18	1,6

n = 34, ka = keskiarvo, ha = keskihajonta, vaihteluväli 1 – 6 (1 = tärkein – 6 vähiten tärkeä)

Kuvaan 27 on koottu tekijät, jotka mielletään kaikkein tärkeimmiksi hyvässä työpaikassa, niin toiminnallisen, sosiaalisen, psykologisen, kuin eettisenkin ulottuvuuden alueella.



KUVA 27. Mielikuva hyvästä työpaikasta.

6.7 Mielikuva Hoiva-asumisen palveluista

Vantaan kaupungin organisaatioiden tunnettuutta arvioitaessa oli vastaajien mielestä sairaalapalvelujen tuloksikkö kaikkein tunnetuin ja omaishoidon tuen toimipiste sekä päivätoiminta vähiten tunnettuja. Kyselyssä oli Vantaan kaupungin vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueesta mukana, Hoiva-asumisen palvelujen lisäksi, kotihoito, omaishoidon tuki, päivätoiminta, sairaala- sekä sosiaalipalvelut. Hoiva-asumisen palvelujen tuloksikkö oli vain muutaman mielestä tunnetuin. Vähiten tunnetuimpana sitä piti lähes neljäsosa vastaajista. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus.

	fr	%
Tunnetuin	4	11,8
2. tunnetuin	2	5,9
3. tunnetuin	7	20,6
4. tunnetuin	6	17,6
5. tunnetuin	7	20,6
vähiten tunnettu	8	23,5

n = 34

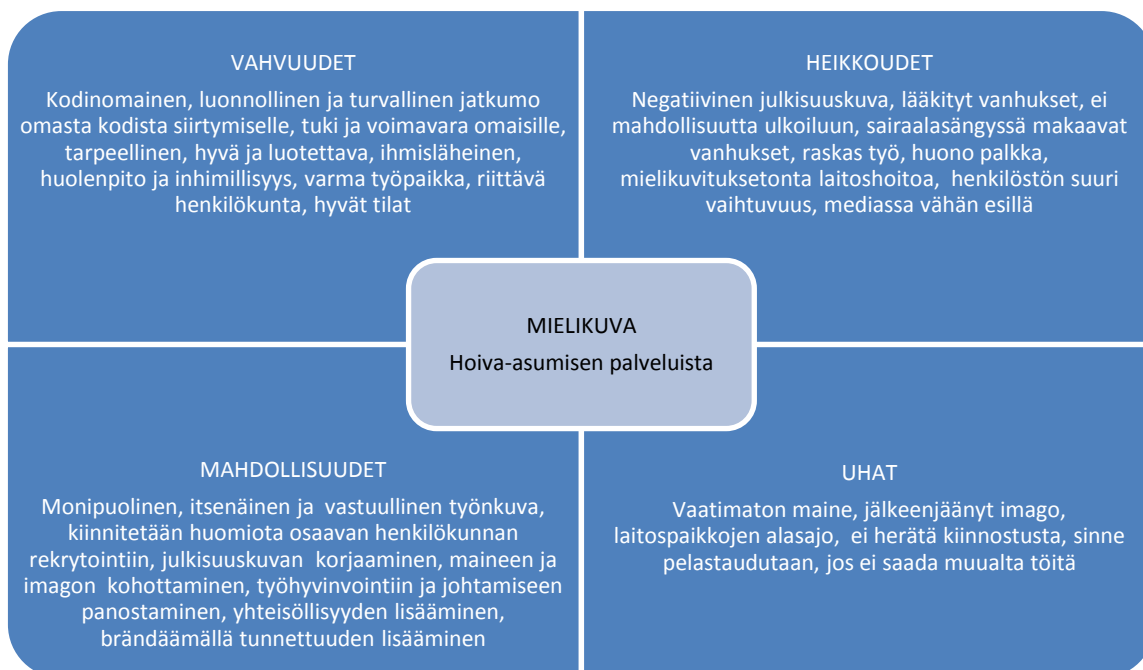
Hoiva-asumisen palveluista mielikuva oli hyvin monitahoinen. Ikäihmisten palvelumuotona tunnettu organisaatio koettiin luonnollisena ja turvallisena jatkumona kotoa pois siirtymisen jälkeen. Sen tunnettiin tarjoavan tukea ja voimavaroja omaisille sekä kodinomaista ja ihmisläheistä huolenpitoa ikäihmisille. Hoiva-asumisen palvelut nähtiin kustannustehokkaana ja laadukkaana palvelun tuottajana, missä organisaation hallinto on hyvin pieni ja lähellä työntekijöitä sekä ikäihmisiä.

Mielikuva ikäihmisten laitospainoisesta asumisesta sekä sairaalasängyissä nukkuvista vanhuksista oli vahva. Vanhusten palveluilla koettiin olevan negatiivinen julkisuuskuva, jota kuvattiin näkemyksellä ylilääkityistä vanhuksista, jotka eivät pääse ulkoilemaan. Hoiva-asumisen palvelujen ei koettu herättävän kiinnostusta työnantajana, koska työ on raskasta, palkka huono ja työntekijöiden vaihtuvuutta pidettiin suurena. Oppilaitoksissa on pidetty ikäihmisten palveluja työpaikkana, johon pelastaudutaan jos muualta ei saa töitä. Tämän miellettiin vaikuttavan vastavalmistuneiden haluun hakeutua Hoiva-asumisen palveluiden työpaikkoihin.

Toisaalta miellettiin, että Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus on vähäistä ja että tarve sen lisäämiselle brändäämisen avulla olisi tarpeellista. Vanhanaikaisista titteleistä, ”ylihoitaja” ja nimestä ”hoiva”, joka kuvaa terminaalivaiheen potilaan hoitamista, haluttiin luopua ja saada tilalle jotakin imagoa nostavaa. Laitospaikkojen alasajo ja ikäihmisten hoivan siirtyminen avopalveluihin

nähtiin tulevaisuuden kuvana, minkä arvioitiin heikentävän Hoiva-asumisen palvelujen mainetta työnantajana. Kuitenkin miellettiin, että vanhukset eivät lopu ja työ on taattua. Työn monipuolisuus, itsenäisyys ja vastuullisuus yhdessä hyvien toimitilojen kanssa olivat vahvuuksia, joita arvostettiin. Tyytyväisyys osaavan henkilökunnan rekrytointiin ja riittäviin resursseihin miellettiin hyvänä asiana. Myös pieni organisaatio katsottiin eduksi.

Hoiva-asumisen palvelujen erottuvuustekijöiksi miellettiin kodinomaisuus, iloiset asiakkaat ja laadukas hoito. Hyvän maineen ja imagon luominen nähtiin tulevaisuudessa tärkeänä. Henkilöstön työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen oltiin valmiita resurssimaan muita toimijoita enemmän. Tämän miellettiin vaikuttavan organisaation erottautumiseen muista vastaavista palveluntuottajista sekä lisäävän organisaation vetovoimaisuutta. Hoiva-asumisen palvelujen organisaatiota ja toimintaa tulisi kuitenkin kehittää luovemmin. Esimerkiksi eri yksiköt voisivat olla profiloituneita musiikkiin, kulttuuriin tai kädentaitoihin. Erottuakseen muista tulisi Hoiva-asumisen palveluita brändätä organisaatioksi, jossa panostetaan kaikkien hyvinvointiin ja tarjotaan laadukasta elämää ikääntyneille. Kuvaan 28 on koottu kyselyyn osallistuneiden mielikuvat Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksiköstä.



KUVIO 28. Mielikuva Hoiva-asumisen palveluista.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys kuuluu koko tutkimusprosessiin ja sen eri vaiheisiin, kuten tiedonkeruuseen, analysointiin sekä raportointiin. Tutkija on vastuussa yhteiskunnalle ja itselleen tutkimuksensa eettisistä ratkaisuista. (Vehviläinen-Julkunen 2006, 26–27.)

Tutkimus on Hoiva-asumisen palvelujen kannalta tärkeä ja ajankohtainen. Tutkimuksella on pyritty tuottamaan arvokasta tietoa nykyisille sekä tuleville henkilöstöjohtamisen asiantuntijoille. (Heikkilä ym. 2008, 44.) Tutkimukseen osallistuvan organisaation, Laurea ammattikorkeakoulun, kannalta tutkimus tuottaa organisaatiolle enemmän hyötyä kuin haittaa. Tutkimuksen avulla organisaatiot saavat uutta tietoa brändityön tueksi. (Vehviläinen-Julkunen 2006, 27; Vilka 2005, 30.) Tutkimusaihetta koskevat valinnat ja niiden perustelut on tuotu ilmi tutkimuksen johdannossa (Krause & Kiikkala 1999, 65).

Tutkimuksen kohdejoukolla järjestettiin osana tätä tutkimusta brändi-infotilaisuus. Tilaisuus pidettiin ennakkoon sovittuna ajankohtana Laurea ammattikorkeakoulun Tikkurilan toimipisteessä. Tilaisuuden päätteeksi kaikille osallistujille jaettiin kyselylomake, joka kerättiin pois tilaisuuden lopussa. Näin tutkimuksen toteuttaminen ei tuottanut häiriötä tutkittaville tai heidän työlleen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kyselyyn vastattiin nimettömänä. Tutkimuksessa ei missään vaiheessa tullut ilmi siihen osallistuvien henkilöllisyys eikä tutkimus ole vahingoittanut tutkittavia fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti. (Vehviläinen-Julkunen 2006, 27.)

Tutkimuksen tekijä kohtasi kyselylomakkeita jakaessaan ja vastaanottaessaan tutkimukseen osallistujat ja informoi heitä tutkimuksen tarkoituksesta. Kyselylomakkeet palautettiin heti vastaamisen jälkeen suoraan tutkimuksen tekijälle, jolloin oli vielä mahdollisuus selvittää ja selostaa tutkimuksen tarkoitusta sekä vastata tutkittavien esittämiin kysymyksiin. (Hirsjärvi 2013, 191–192; Vilka 2005, 73.)

Tutkimuksen tekijä on soveltanut tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tiedonhankinta on perustunut alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen sekä muihin asianmukaisiin tietolähteisiin. Tiedonhaussa on hyödynnetty yliopiston kirjaston informaattikon ammattitaitoa. (Hirsjärvi 2013, 24; Vilkka 2005, 30.)

Tutkimusta varten kerätty aineisto on vain tutkimuksen tekijän käytössä ja se on säilytetty turvallisesti. Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimusaineisto on hävitetty asianmukaisesti. Koko tutkimusprosessin aikana on varmistettu, ettei tutkimusaineisto joutu väärin käsiin eikä tutkittavien anonymiteetti vaarannu. (Vilkka 2005, 34–35.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustuloksia ei kirjata yksilöittäin, joten tunnistamisriskiä ei ole. Laadullisten tulosten osalta tutkimuksen eettisesti tärkeämmäksi asiaksi muodostuu kirjoittamistapa. (Vilkka 2007, 164.) Tutkimuksen tulosten julkaisemisessa on kiinnitetty huomiota avoimuuden ja rehellisyyden lisäksi siihen, ettei yksittäisen vastaajan henkilöllisyys paljastu.

Tutkimustuloksista jätettiin raportoimatta vastaajien aikaisempi koulutus, ammattinimike ja nykyisen opiskelun suuntautumisvaihtoehto, koska niillä ei ollut merkittävää vaikutusta ryhmien samankaltaisuuden vuoksi. Lisäksi työ- tai virkasuhteesta ryhmä ”muu” jätettiin raportoimatta, koska niiden osuus vastaajista oli hyvin pieni. (Vehviläinen-Julkunen 2006, 31.) Tieteellinen käytäntö pitää tärkeänä, että tutkittavat, kuten yksilöt, ryhmät ja organisaatiot säilyvät tuntemattomina (Vilkka 2007, 164; Vilkkka 2005, 33). Laurea ammattikorkeakoululta saatiin lupa käyttää organisaation nimeä tutkimuksessa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustyössä on keskeistä tutkimuksen luotettavuus, jota kuvataan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti on mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kyselytutkimuksissa siihen vaikuttaa se, miten onnistuneita kysymykset ovat, saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2001, 28–29, 177–179; Vehviläinen-Julkunen &

Paunonen 2006, 206–210.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittari on tärkeimpiä luotettavuuden arviointiin vaikuttavia asioita. Luotettavan mittarin tulisi olla sekä tarkka, herkkä että täsmällinen. Sen tulisi rajata tutkittava käsite, erotella käsitteistä eri tasoja ja kuvata tutkittavaa käsitettä oikein. (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 2006, 206.) Ennen validiteettilajien arviointia tulee tutkimuksessa käytettävä käsite määritellä ja operationalisoida eli muuttaa käsite mitattavaksi muuttujaksi ja kehittää mittausmenetelmä (Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 2006, 207).

Tässä tutkimuksessa käytetty käsite määriteltiin ja operationalisoitiin eli muutettiin käsite mitattavaksi muuttujaksi, lisäksi kehitettiin tarvittava mittausmenetelmä. Tutkimuksessa käytettiin vetovoimaisen työpaikan brändityön malliin kehitettyä mittaria. Teoreettinen lähestymistapa kuvasi tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Mittaus tehtiin yhdellä kerralla ja samanaikaisesti kaikille mitattaville. Näin minimoitiin mittausten väliin jäävän ajan vaikutukset mittaustulokseen. Mittausta edeltävällä brändi-infotilaisuudella ei katsottu olevan merkitystä mittaustuloksiin. Mittausolosuhteet olivat kaikille samat eikä ajankäyttöä rajattu. Tässä tutkimuksessa käytetyn mittarin avulla saatiin ratkaisu tutkimusongelmaan.

Reliabiliteetti kuvaa, kuinka tarkasti mittari mittaa kiinnostuksen kohdetta eli mittarin kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 2014, 28–29, 177–179; Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 2006, 206–210). Tässä tutkimuksessa katsottiin, että mittari antoi johdonmukaisia tuloksia. Menetelmän todettiin toimivan hyvin aineiston analysoinnissa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää otoksen hyvä perusjoukon edustavuus. Kohdejoukko oli tarkoin määritelty (N = 40). Kysely suoritettiin 36 opiskelijalle ja vastausprosentiksi saatiin erittäin hyvä tulos, 94 % (n = 34). Vastajat ovat 85 % kohdejoukosta. Näin ollen tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan tulevaa henkilöstöjohtamisen osaamispääomaa Vantaan alueella. (Heikkilä 2001, 28–29, 177–179; Polit & Beck 2004, 303; Vehviläinen-Julkunen & Paunonen 2006, 210–211.)

Tutkimuksen tallentamisessa ja analysointivaiheessa mahdolliset luotettavuutta heikentävät tekijät, kuten virhesyötöt ja väärinymmärrykset, pyrittiin minimoimaan tekemällä aineiston tallentaminen

tarkasti ja huolellisesti. Tallennettu aineisto tarkastettiin vielä ennen analysoinnin aloittamista. SPSS-ohjelman käytössä on hyödynnetty Tampereen yliopiston asiantuntijan laatimaa ohjetta.

7.3 Tulosten tarkastelua

Tutkimukseen osallistuneista melkein kaikki olivat naisia. Valtaosa vastaajista oli iältään 30–50 vuotiaita. Vastaajien sukupuoli- ja ikäjakauma oli sosiaali- ja terveysalalle tyypillinen. Koulutukseltaan vastaajat jakaantuivat lähes tasan sairaanhoitaja (AMK) ja sosionomi (AMK) tutkinnon suorittaneisiin, mikä on ollut vaatimuksena henkilöstöjohtamisen koulutukseen pääsemiselle. Vakituksessa työ- tai virkasuhteessa olevien osuus oli hyvin kattava. Reilusti yli puolet oli ollut työssä 6–15 vuotta. Julkisella sektorilla vastaajista oli työ- tai virkasuhteessa yli puolet. Näin ollen voidaan olettaa, että vastaajilla on hyvä tietämys työpaikan vetovoimaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen perusteella hyvän työyhteisön brändäämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota organisaation laatu tekijöihin sekä maineeseen. Kuten Silén (2001, 123) toteaa, tuo odotettavissa oleva, mielletty tai koettu laatu turvallisuutta päätöksentekoon, kun tehdään valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Laadukkaan brändin avulla on myös mahdollista viestiä ympäristöön omasta statuksesta. Sosiaali- ja terveysalalla kilpailu osaavista työntekijöistä luo tarpeen viestiä organisaation laadukkaasta toiminnasta. Viestinnän tulee tavoittaa tutkinnon suorittaneiden lisäksi sosiaali- ja terveysalalle mahdollisesti tulevaisuudessa hakeutuvat sekä alan opiskelijat. Laadukas opiskelijayhteistyö, rekrytointi sekä hyvä perehdytys ovat vetovoimaisen työpaikan tärkeitä laatutekijöitä, joihin koko organisaation tulee panostaa. Maine on puolestaan arvottavien kertomusten kokonaisuus. Ei ole sama, minkälaisia kertomuksia organisaatiosta kerrotaan. Hyvä ja huono maine seuraa organisaatiota ja vaikuttaa sen toimintaan. (Aula 2002, 46–51.) Vetovoimaisen työpaikan brändäämisessä ei ole yhdentekevää, mitä organisaatiosta puhutaan tai miltä sen toiminta näyttää, sillä ihmiset haluavat työskennellä hyvien brändien parissa. Organisaation maine rakentuu monesta eri tekijästä ja siihen tuo lisäarvoa koko henkilöstön tapa toimia ja viestiä omasta työyhteisöstä. Tapa, miten organisaatiosta viestitään, tulee jokaisen organisaatiossa työssä olevan tiedostaa ja se tulee näkyä myös jokapäiväisessä toiminnassa.

Kuntarakennemuutosten yhteydessä voi brändääminen olla kunta-alan organisaation kilpailuvaltti, kun työntekijät tekevät valintaa suurten, kansainvälisten organisaatioiden ja kotimaisten pienempien organisaatioiden välillä. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että kotimainen ja pieni tai keskisuuri organisaatio miellettiin vetovoimaisemmaksi työpaikaksi kuin kansainvälinen tai suuri organisaatio. Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä, että organisaatiossa tuntee koko henkilökunnan. Lisäksi arvostettiin pientä hallintoa, joka on lähellä työntekijöitä.

Jotta työpaikka mielletään hyväksi, tulee tämän tutkimuksen mukaan organisaatiossa olla myös mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä koulutusta vastaavaan työhön. Tulevaisuudessa, kun työpaikat kilpailevat mahdollisesti vielä nykyistä enemmän osaajista, tulee vetovoimaisten organisaatioiden kyetä panostamaan osaavan työvoiman kouluttamiseen. Erilaisten taitojen palkkaaminen organisaatioon ja asenteen kouluttaminen on nyt korvattava asenteen palkkaamisella organisaatioon ja taitojen kouluttamisella. (Gad 2002, 53; Lampikoski 2005.) Hyvällä perehdytyksellä, urakehitysmallilla ja ammattihenkilön osaamista arvostavalla toiminnalla nähdään olevan suuri merkitys organisaation vetovoimaisuustekijöinä. (Koivuniemi 2012, 9; Koskinen & Nordström 2013, 5-7.) Myös osaamistarpeiden ennakointi ja suunnitelmallinen oppilasyhteistyö tukevat ammatillisen osaamisen ja työelämän tarpeiden kohtaamista (Pakarinen 2012, 9). Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksikön brändityössä tulisi pohtia, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla ja viestinnällä on yleisesti sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuteen. Positiivisen lehtikirjoittelun ja sosiaalisen median kautta voisi olla mahdollista vaikuttaa nuoriin, jotka vasta harkitsevat alanvalintaa. Lisäksi erilaisia harjoittelupaikkoja tarjoamalla sekä nuorille suunnattuja tilaisuuksia järjestämällä voisi saada alaa tunnetummaksi ja kiinnostavammaksi. Sosiaali- ja terveysalan kiinnostavuuden lisääntyessä hakeutuisi alalle opiskelemaan mahdollisesti entistä enemmän ja vielä motivoituneimpia opiskelijoita.

Tutkimukseen osallistuvien mielestä organisaation tarjoaman palkan suuruudella on merkitystä, kun he arvioivat hyvää työpaikkaa. Kuitenkin Gad (2002, 53) painottaa organisaation brändin roolia, jolloin vahvan, hyvin määritellyn ja ydinarvoiltaan kunnossa olevan brändin avulla organisaatio pystyy hankkimaan työmarkkinoilta ja oppilaitoksista parhaat osaajat. Hän näkee, että ihmiset eivät tee työtä rahan vaan sellaisen asian vuoksi, johon he uskovat ja joka antaa heille identiteetin.

Korkean palvelulaadun ja asiakastyytyväisyyden lisäksi organisaatioiden tulee pyrkiä tehostamaan kilpailukykyään kehittämällä organisaatiosta brändiä, johon käyttäjät haluavat luoda pitkäaikaisia suhteita (Lindberg-Repo 2005, 131). Asiakaslähtöisyys nähtiin myös tutkimukseen osallistuneiden mielestä hyvän työpaikan tärkeänä yksittäisenä tekijänä. Menestyvät brändit tekevätkin asioita yhdessä asiakkaiden kanssa ja asiakkaat nähdään aktiivisena, arvoa luovana voimavarana. Berry (2000, 135) korostaa erityisesti organisaation sisäisten sidosryhmien eli työntekijöiden merkitystä. Tämä tulisi myös näkyä sekä organisaation sisällä, että viestissä organisaatiosta ulospäin.

Brändin tunnettuus lähtee liikkeelle siitä, että käyttäjä muistaa joskus kuulleen tai nähneensä brändin nimen tai logon. Seuraavassa vaiheessa käyttäjä jo muistaa brändin nimen ja osaa yhdistää sen oikeaan tuoteryhmään. Kuitenkin alan tunnettuutta hallitsee brändi, jonka käyttäjä kysyttäessä mainitsee spontaanisti ensimmäisenä. (Gad 2002, 125.) Näin ollen brändi on nimestä, logosta, symbolista koostuva organisaation, tuotteen tai palvelun olemus, joka identifioi kohteensa ja ennen kaikkea erottaa sen muista kohteista. Brändi ei ole pelkkä tuote, nimi, merkki eikä logo, vaan se on organisaatiota ohjaava ajattelutapa, toimintaa ja viestintää yhdistävä visio. (Malmelin 2011, 17–29.) Tässä tutkimuksessa nimellä ja logolla nähtiin olevan tärkeä merkitys myös hyvän työpaikan erottautumistekijänä. Hyvän työyhteisön brändäämisessä tulee kiinnittää huomiota myös organisaation nimen ja logon viestiin. Niin kuin tutkimuksessa ilmeni, on nimen oltava vetovoimainen, eivätkä mielikuvat nimestä tai nimikkeistä saa tuottaa epämiellyttävää tai vastenmielistä tunnetta. Brändit, jotka pystyvät herättämään käyttäjissä positiivisia tunteita, menestyvät yleensä parhaiten (Lindberg-Repo 2005, 16–17; Cheverton 2006, 4–5; Mäkinen ym. 2010, 5).

Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksikössä on tiedostettu tutkimuksessakin esiin noussut tarve uudistua ja kohottaa imagoa, myös nimen ja nimikkeiden osalta. Ylihoitajan nimikemuutoksen eteen on jo tehty alustavaa työtä. Brändityön aikana tulee mietittäväksi ennestään jo tuttu ja tietynlaisen mielikuvan luova ”hoiva”-sanon käyttäminen organisaation nimessä. Nimen brändäystä on kirjallisuudessa käsitelty useasta eri näkökulmasta. Yhtenä näkökulmana on pidetty mielikuvaan vaikuttamista.

Tutkimuksessa nousi tärkeäksi tekijäksi myös organisaation logon merkitys, etenkin miesvastaajien näkökulmasta. Organisaation logolla voi olla merkitystä brändi-identiteetin muodostumisessa. Marjalaakson (2014) tutkimuksessa tuotiin esiin tulevaisuuden näkökulma, jossa kaupunkien tulee erottautua edukseen muista kaupungeista pärjätäkseen kilpailussa. Marjalaakso toteaaakin, että yhtenä keskeisimmistä erottautumiskeinoista voidaan käyttää brändityön tuloksena syntyvää tekijää, mikä vaikuttaa brändi-identiteettiin. Näin ollen logon merkitystä voisi olla hyvä tarkastella brändiin tuoman lisäarvon näkökulmasta, mutta myös Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus- ja erottautumistekijänä. Tällä hetkellä Hoiva-asumisen palvelujen erottautumistekijänä on käytetty värisävyjä niin esitteissä, postereissa kuin toiminnan käsikirjoissakin. Tämän tutkimuksen perusteella logolla nähtiin kuitenkin olevan väriä suurempi merkitys organisaation erottautumistekijänä.

Tässä tutkimuksessa hyvän työpaikan tekijöiksi miellettiin yhteistyökyky, organisaation henkilökunnan tunteminen sekä verkostoituminen. Nämä ovat myös hyvän brändin rakentamisen perusedellytyksiä organisaatiossa. Sillä brändin rakentaminen on työtä, jota organisaation kaikissa osissa tehdään ja johon osallistuu koko henkilöstö samoin kuin sidosryhmätkin. (Aula 2002, 56–61; Mäkinen ym. 2010, 16.) Verkostoyhteistyö on tärkeä elementti organisaation brändin luomisen kannalta. Brändityössä tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien näkökannat ja kuunnella päätöksentekijöitä. Myös tavallisilla käyttäjilläkin tulee olla sanansa sanottavana. Organisaatiot harvoin luovat brändejä. Ne käynnistävät brändin, jonka jälkeen käyttäjät luovat brändin, sillä brändi syntyy käyttäjien mielessä. (Gad 2002, 90–97; Merz ym. 2009, 331.) Hoiva-asumisen palvelujen brändityö tulee olemaan osa Vantaan kaupungin brändityötä, mikä lisää verkostotyön tärkeyttä brändin rakentamisessa. Tulevaisuudessa tulee vielä korostumaan kansainvälisten verkostojen tärkeys, etenkin kaupungin kilpailukykyä mitattaessa (Marjalaakso 2014, 75.)

Hyvän työpaikan edellytyksenä nähtiin lisäksi avoin, kannustava ja tukeva organisaatiokulttuuri, jossa korostuu yhteisöllisyys. Laatikainen (2013) kuvasi tutkimuksessaan organisaation kulttuuriin liittyvien tekijöiden vaikutusta brändin rakentamiseen. Hänen mukaan brändin merkitys huomioi aina kulttuurin ja kontekstin, jossa brändiä käsitellään. Organisaation menestys riippuu sen kyvystä tulkita ja soveltaa kulttuurisia merkkejä ja symboleita, jolloin brändin ymmärtäminen korostuu. Kulttuurisesti rakentunut brändi mahdollistaa innovatiivisten, menestyksekkäiden ja

asiakassuuntautuneiden brändistrategioiden toteuttamisen. Näin ollen organisaation avoimen, kannustavan ja yhteisöllisen kulttuurin ylläpitämiseen ja luomiseen tulee brändityössä erityisesti panostaa. Kuntapalveluissa työelämän muutokset ja uudistuvat työkulttuurit vaikuttavat organisaation toimintaan. Taustalla vaikuttavat talouden niukkuus, vähenevät resurssit ja kustannuspaineet. Organisaation toiminnan ennakoiva kehittäminen on yksi keinoista, joilla voidaan vastata eläköitymisen, palveluntarpeen kasvun ja lain vaateiden tuomiin haasteisiin. Kulttuurin muutosprosessin avulla on lähdetty vaikuttamaan Hoiva-asumisen palvelujen tulosityksikön kulttuurin rakentamiseen niin, että se vastaa tämän päivän ja lähitulevaisuuden tarpeita sekä vaatimuksia. Organisaation kulttuurin tulee myös elää ajassa, jolloin se tukee vahvan brändin rakentamista. Organisaatiokulttuurin muutosprosessin on nähty herättävän tunteita, niin puolesta kuin vastaan. Tämä tunteisiin vaikuttava ominaisuus on myös brändin rakentamisessa todettu ja jopa toivottu reaktio.

Gadin (2002) mukaan brändin on oltava sellainen, että sitä seuraa mielellään, sen seurassa viihtyy ja se yhdistää ihmiset toisiinsa. Näin brändin ympärille muodostuu sosiaalinen yhteisö. Hyvän ja vetovoimaisen työpaikan tärkeiksi tekijöiksi on tämän tutkimuksen perusteella mielletty myös työtyytyväisyys, työkaverit sekä työhyvinvointi, jotka kaikki liittyvät Gadin viittaamaan sosiaaliseen yhteisöön ja vaikuttavat sen viihtyisyyteen. Näitä tekijöitä vahvistamalla on mahdollista muodostaa sosiaalinen yhteisö, jossa ihmisten luovuus ja kyky vuoropuheluun herää ja jossa sitoudutaan jatkuvaan uuden kehittämiseen. Näitä ominaisuuksia brändin luominen myös edellyttää. Määttä (2014) tuo vastaavasti esiin brändiorientaation ja sen vaikutuksen organisaation työntekijöihin. Brändiorientoituneessa organisaatiossa työntekijät ovat sitoutuneempia brändiin ja ovat halukkaampia saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Brändiorientaatio lisää työntekijöiden bränditietoisuutta, mitä kautta työntekijät osaavat toimia brändin edellyttämällä tavalla. Lisäksi brändiorientaation avulla brändistä tulee relevantti työntekijöille, jotka ovat vakuuttuneempia siitä, että brändillä on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen. Työntekijöiden brändiymmärrys ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä brändin menestystä lisääviä tekijöistä. Samalla työntekijät ymmärtävät oman käytöksensä vaikutuksen brändiin.

Organisaation sosiaalisen median käyttöä ja julkisuuskuva ei pidetty tässä tutkimuksessa tärkeänä. Tämä tukee Hyvärisen (2012) tekemän tutkimuksen tuloksia, joissa tietoinen brändin rakentaminen

sosiaalisen median kautta nähtiin vanhusten asumispalveluja tuottavissa organisaatioissa vähäiseksi. Tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalisen median avulla ei myöskään pyritty houkuttelemaan uusia työntekijöitä, mitä pidettiin yllättävänä tuloksena. Kuitenkin tutkimuksessa todettiin, että sosiaalisen median merkitys tulee kasvamaan, sillä se tulee olemaan tulevaisuudessa mahdollisesti työnhakijan ensimmäinen kosketuspinta organisaatioon. Tässä tutkimuksessa nuoret mielsivät organisaation julkisuuskuvan tärkeämmäksi tekijäksi kuin iäkkäämmät vastaajat, mikä tukee ajatusta, että tulevaisuudessa sosiaalista mediaa tulee hyödyntää entistä laajemmin. Brändin rakentaminen sosiaalisessa mediassa näyttää kuitenkin edelleen olevan vierasta julkisen sektorin organisaatioissa.

Brändi-identiteetin jalkauttamisen yhtenä keinona Marjalaakso (2014) piti brändikäsikirjaa. Brändikäsikirja on monipuolinen ohjeistus brändi-identiteetin jalkauttamisesta. Brändikäsikirjassa ei ole kyse pelkästään ulkoasusta ja logosta, vaan brändi-identiteetin syvällisemmästä olemuksesta. Brändikäsikirjasta tulee saada selville se, mistä kyseisessä brändissä todella on kyse. Useat organisaatiot ovat työstäneet brändikäsikirjan, jonka avulla ne tuovat organisaation brändisanomaa näkyväksi niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Brändikäsikirja on hyvä työväline yhtäläistettäessä organisaation toiminta brändilupauksen mukaiseksi. Hoiva-asumisen palveluissa on tehty kattavia käsikirjoja muun muassa lyhytaikaishoidosta, lääkehoidosta sekä kuntoutus- ja viriketoiminnasta. Nämä ovat organisaation sisäisiä käsikirjoja, jotka ohjaavat toimintaa brändin mukaisesti, mutta brändikäsikirjassa korostuvat lisäksi organisaation visio, missio ja strategia. Miksi olemme olemassa ja mihin toiminnallamme pyrimme sekä miten ja milloin sen teemme. Brändikäsikirjan laatimisessa on hyvä hyödyntää brändikoodia. Brändikoodi koostuu kuudesta osa-alueesta. Brändikoodi kertoo, mitä asioita organisaatio edustaa. Se kertoo organisaation tarinan. Siinä on koottu yhteen organisaation toiminta-ajatus, sijoittuminen, visio ja tehtävä sekä organisaation arvot.

Tutkimukseen osallistuneet mielsivät Hoiva-asumisen palvelujen tämän hetkisen brändin rakentuvan tekijöistä, jotka on kuvattu luvuissa 6.6 ja 6.7 kuvina, ”mielikuva hyvästä työpaikasta” ja ”mielikuva Hoiva-asumisen palveluista”. Nämä kokonaisuudet ovat rakentuneet Thomas Gadin 4D-brandimalliin pohjautuvan vetovoimaisen työpaikan brändityön -mallin avulla. Brändiä ei voi kuitenkaan ottaa käyttöön etäältä, eikä sen käyttöönottoon voi osallistua vain sitä ohjaamalla.

Brändin eläminen ja kokeminen edellyttävät roolimallin omaksumista, symbolista johtajuutta, valtavaa määrää innostusta sekä omistautumista. Organisaation sisällä ja ulkona on julistettava brändisanomaa. Menestyvä brändi syntyy innostuksesta, ei velvollisuudesta, kuten Gad (2002) toteaa.

7.4 Johtopäätökset

Osaavan työvoiman saannin turvaaminen on keskeisessä asemassa kuntapalvelujen kilpailukykyä kehitettäessä. Kunta-ala on murroksessa, johon vaikuttavat työvoiman eläköityminen, kasvava palveluntarve, uudistuva lainsäädäntö sekä kunta- ja palvelurakenteiden muutokset. Kasvava kilpailu palvelujen tarjoajien välillä on lisännyt organisaatioiden halua kehittää kilpailukykyään brändeihin liittyvällä arvoprosessilla. Tulevaisuudessa tulevat menestymään organisaatiot, joilla on vahva brändi ja toiminnan laatu kunnossa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa hyvän työpaikan vetovoimaisuuteen liittyviä tekijöitä sekä sitä, miten mielletään Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuus, erottuvuus ja mielikuva työnantajana. Tuloksien avulla Hoiva-asumisen palvelujen on mahdollista luoda houkutteleva brändi. Oikein luodun brändin avulla voisi olla mahdollisuus vastata tulevaisuuden työvoimatarpeeseen. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, osaamispääoman rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Tutkimuksen mukaan keskeisimmät tekijät Hoiva-asumisen palvelujen brändityössä ovat:

- Hoiva-asumisen palvelujen tunnettuuden lisääminen;
- ikääntyneiden parissa tehtävän työn imagon kohottaminen;
- erottautuminen vastaavista palvelun tuottajista;
- halu ja innostus luoda menestyvä brändi.

Brändit ovat organisaation menestymisen ja arvomuodostumisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Brändit, jotka pystyvät herättämään käyttäjissä positiivisia tunteita, menestyvät yleensä parhaiten.

LÄHTEET

Aaker, David A 2012: Building strong brandi. New York: The Free Press.

Aula, Pekka – Heinonen Jouni 2002: Maine, Menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Berry, Leonard L. 2000: Cultivating service brand equity. Journal of the Academy of Marketing Science. 28 (1). 128 – 137.

Cheverton, Peter 2006: Understanding brands. Lontoo: Kogan Page

De Chernatony, Leslie – McDonald, Malcolm 2005: Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial markets. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Gad, Thomas 2002: 4D-brandimalli – menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Harisalo, Risto 2008: Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Harjula, Heikki – Lundström, Ilona – Kirvelä, Torsti – Majoinen, Kaija – Myllyntaus, Oiva 2004: Toimiva kunta. Sipoo: Silverprint Oy.

Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken 2008: Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding. Wiley Desktop Edition. Unites States of America.

Heikkilä, Tarja 2014: Tilastollinen tutkimus. 9. uusittu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka 2013: Tutki ja kirjoita. 12. uusittu painos. Helsinki: WSOY.

Holopainen, Tuija-Päivi 2011: Vanhusten palveluiden ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede. Tampere.

Honkalampi, Tarja 2009: Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Helsinki: Multiprint Oy.

Hyvärinen, Jonna 2012: Vanhuspalvelujen brändin rakentuminen. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Sosiaalihalintotiede. Kuopio.

Ind, Nicholas 2007: Living the brand: how to transform every member of your organization into brand champion. Lontoo: Kogan page.

Karjalainen, Leila 2000: Tilastomatematiikka. Mikkeli: Pii-Kirjat.

Kauppinen, Tapani 2011: Kuntien tulevaisuus haltuun. Ennakoarvioinnin soveltamiseen vaikuttavat tekijät lautakuntapäätöksissä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Yhdyskuntatieteiden laitos ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Väestön terveys, toimintakyky ja hyvinvointiosasto, Helsinki. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Koivuniemi, Sari 2012: Maahanmuuttajataustainen koulutettu hoitohenkilöstö sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Vantaa: Multiprint Oy.

Koskinen, Marja-Kaarina – Nordström, Soila 2013: Tiedolla ja taidolla sosiaali- ja terveydenhuollon työelämään. Tehyläistä koulutuspolitiikkaa 2013–2017. Vantaa: Multiprint Oy.

Kotler, Philip – Gertner, David 2011: A place marketing and place branding perspective revisited. Teoksessa Morgan, Nigel – Pritchard, Annette – Pride, Roger 2011: Destination Brands – Managing Place Reputation. 33–49. Oxford: Elsevier.

Krause, Kaisa – Kiikkala, Irma 1999: Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999: Sisällön analyysi. Hoitotiede 1.vol.11.

Laakso, Hannu 2003: Brandit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.

Laatikainen, Jenni 2013: Kulttuurisesti rakentuneen brändin merkitykset yhteisönäkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede, markkinointi. Tampere.

Lampikoski, Kari 2005: Panosta avainhenkilöihin, luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lecklin, Olli 2006: Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lindberg-Repo, Kirsti 2005: Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – miten johtaa brändin arvoprosesseja? Juva: WSOY.

Malmelin, Nando – Hakala, Jukka 2011: Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Marjalaakso, Olli 2014: Kaupungin brändin luominen. Case Salon kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtaminen. Tampere.

Mattila, Karoliina 2014: Tapahtumakaupunki Pori. Kaupunkibrändin kehittäminen Porissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Kunta- ja aluejohtaminen. Tampere.

Merz, M. A. – He, Y. – Vargo, S. L. 2009: The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37 (3). 328–344.

Metsämuuronen, Jari 2004: Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteessä. Helsinki: International Methelp.

Mäkinen, Marco – Kahri, Anja – Kahri, Tuomas 2010: Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Määttä, Essi 2014: Brändin rakentaminen brändiorientoituneessa yrityksessä. Case Sinituote Oy. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Markkinointi. Tampere.

Pakarinen, Terttu – Tyni, Tero – Yki-Suomu, Riikka-Maria 2012: Kuntatyö ja tuottavuus. Uudistuva kunta, uusi kunta 2017. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Lönnberg.

Polit, Denise F. – Beck, Cheryl Tatano 2004: *Nursing research. Principles and methods*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Rainisto, Seppo 2008: Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä. Case Helsinki ja case Lahti. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Silén, Timo 2001: Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Sivonen, Sirpa – Poursu, Laura 2014: Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Loppuraportti. Helsinki: Kuntaliitto Palvelut Oy.

Taipale, Jari 2007: Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Trout, Jack – Hafren, Gustav 2003: Eri-laistu tai kuole. Selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Suomentanut Hyrkäs, Seppo. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Vakkuri, Jarmo 2009: Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. Helsinki: Tallinna Raamatutrukikoda.

Vantaan kaupunki 2013: Elinvoimaohjelma 2014–2016. Vantaa: Elinkeinopalvelut.

Vehviläinen-Julkunen, Katri 2006: Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri (toim.): Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 26 – 34. Helsinki: WSOY.

Vehviläinen-Julkunen, Katri – Paunonen, Marita 2006: Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, Marita – Vehviläinen-Julkunen, Katri (toim.): Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 206–214. Helsinki: WSOY.

Vilka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, Hanna 2007: Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi

von Hertzen, Pirjo 2006: Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Äikäs, Topi Antti 2004: Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lait

L 17.3.1995/365. Kuntalaki.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

L 11.6.1999/731. Perustuslaki.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>

Verkkodokumentit:

Alueiden kilpailukyky 2011: Yritysten näkökulma. Helsinki: Keskuskauppakamari. Saatavissa

<http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Alueiden_kilpailukyky_2011.pdf>,

luettu 20.3.2014.

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Luonnos 18.8.2014. Saatavissa

<http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=10386860&name=DLFE-31223.pdf>

luettu 15.9.2014.

Vantaan Elinvoimaohjelma 2014–2016. Saatavissa

<https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/97446_Elinvoimaohjelma_2014_2016_kv.pdf>, luettu 3.11.2014.