



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anniina Lehtimäki

## **Työnantajaimago julkisessa kotihoidossa**

Johtamisen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2020

---

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

<b>Tekijä:</b>	Anniina Lehtimäki
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työnantajaimago julkisessa kotihoidossa
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pirkko Vartiainen
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020 <b>Sivumäärä:</b> 108

---

**TIIVISTELMÄ:**

Ikäihmisten määrä on voimakkaassa kasvussa nyt ja tulevina vuosina samalla kun työikäisten määrä on vähentynyt, ja vähenee edelleen. Tämä demografinen muutos tarkoittaa yhä kiristyvämpää huoltosuhdetta ja hoidon tarpeen voimakasta kasvua. Samanaikaisesti ala kärsii työvoimapulasta ja huonosta imagosta. Kilpailu alan työvoimaresursseista on siis yhä kovempaa ja myös olemassa olevaa henkilökuntaa tulee pyrkiä sitouttamaan ja tukemaan työn käydessä yhä vaativammaksi ja raskaammaksi.

Tässä sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan kuuluvassa pro gradu -tutkielmassa tutkitaan julkiseen kotihoitoon liittyvää työnantajaimagoa. Tutkimuskysymykset ovat: Mitä organisaation imagolla tarkoitetaan ja millainen merkitys sillä on organisaation toimintaan? Millä keinoin julkisen kotihoidon on työnantajana mahdollista rakentaa menestyvää työnantajabrändiä? Ilmiötä lähestytään tutkimalla aiheeseen liittyviä termejä ja merkityksiä, kuten organisaation imagoa, mainetta ja brändiä. Koska kiinnostus on työnantajaimagon tutkimisessa, on työn teoreettinen viitekehys työnantajabrändäys (employer branding). Se tarkoittaa työmarkkinoilla tapahtuvaa organisaation tunnusomaista eriytymistä työnantajana suhteessa kilpailijoihin. Työnantajabrändi tuo esiin organisaation identiteetin työnantajana. Tähän konseptiin kuuluu organisaation arvojärjestelmä, linjaukset ja käytänteet sekä tavat toimia suhteessa työntekijöihin, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Työnantajabrändi kiteyttää sen, mikä tekee organisaatiosta muista erottuvan ja halutun työnantajan. Koska kysymys on tietoisesti erilaisiin tekijöihin vaikuttamisesta, panostamisesta ja johdonmukaisesta työnantajan profiloitumisesta, kohdistuu tämän työn empiirinen tutkimus Vaasan kotihoidon johtoon. Empiirinen tutkimus on laadullinen, ja se on toteutettu teemahaastatteluilla yhdeksälle sektorialueelle johtavalle henkilölle.

Tutkimustulokset osoittavat, että Vaasan kotihoidon imago nähdään koostuvan erilaisista ulottuvuuksista. Julkinen toimijuus vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä mahdollisuuksia ja esteitä kotihoidon työnantajabrändäyksellä nähdään. Kotihoidon imagolla oli tutkimuksen mukaan vahva yhteys myös hoitotyön laatuun. Tutkimustuloksissa käsitellään imagohaasteita, mutta myös esiin tulleita kyvykkyyksiä. Tutkimustulosten perusteella Vaasan kotihoidolla on jo olemassa paljon kyvykkyyksiä, joiden perusteella sillä on kaikki edellytykset menestyä kilpailussa työvoimasta, mutta se vaatisi aktiivisia otteita. Tärkeimpinä keinoina menestyvän työnantajabrändin rakentamiseksi nähtiin: työn hyvien asioiden esiin nostaminen, avoin ja totuudenmukainen kommunikointi toiminnasta kaikilla tasoilla, rekrytointiin ja opiskelijatoimintaan panostaminen, henkilöstön osallistaminen, työnorganisoinnin muuttaminen työntekijälähtöisemmäksi, työhyvinvointiin satsaaminen, työn sisällön kehittäminen, asiakaslähtöinen arvoperusteisuus, sekä erilaiset henkilöstöjohtamisen keinot. Lähiesimiestyötä pidettiin johtamisen tärkeimpänä ulottuvuutena.

---

**AVAINSANAT:** kotihoito, julkiset hoivapalvelut, työnantajaimago, organisaation imago, maine, brändi, työnantajabrändäys

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustoista	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
2	Organisaation imago ja lähikäsitteet	12
2.1	Organisaation identiteetti	13
2.2	Työnantajaimago	15
2.3	Maine	16
2.4	Brändi ja työnantajabrändäys	17
2.5.	Ydinarvot organisaatiokulttuurin perustana	21
3	Julkiset hoivapalvelut työnantajana	25
3.1	Kotihoito	26
3.2	Julkisen johtamisen erityispiirteistä	29
4	Kotihoito työnantajabrändäyksen kohteena	31
5	Menetelmät ja aineistot	37
5.1	Tutkimuksen kohde ja valinta	37
5.2	Tutkimuksen toteutus	39
5.3	Aineiston analysointi	41
6	Tutkimustulokset	46
6.1	Näkemykset Vaasan kotihoidon organisaation imagosta	46
6.2	Työantajabrändäyksen ja imagotyön tarpeellisuus	48
6.3	Kotihoidon imagon ulottuvuudet	49
6.3.1	Ulkoinen kuva	49
6.3.2	Sisäinen kuva ja työntekijäkokemus	51
6.3.3	Yhteiskunnallinen asema ja arvostus	55

6.4	Kotihoito julkishallinnon organisaationa	59
6.5	Imagon yhteys hoitotyön laatuun	62
6.6	Haasteet	63
6.7	Kyvykkyydet	67
6.8	Johtaminen	69
6.8.1	Poliittinen päätöksenteko	69
6.8.2	Luottamus ja joustaminen	70
6.8.3	Lähiesimiestyö ja oikeudenmukaisuus	72
6.8.4	Vuorovaikutuksellisuus ja arvot	74
6.9	Keinot rakentaa työnantajaimagoa ja tehdä työnantajabrändäystä	76
6.9.1	Kommunikointi toiminnasta	76
6.9.2	Rekrytointi ja opiskelijatoiminta	79
6.9.3	Henkilöstön osallistaminen	81
6.9.4	Työnorganisointi ja työhyvinvointi	83
6.9.5	Työn sisällön kehittäminen ja tavoitetila	85
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	87
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja validiteetin arviointi	92
7.2	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	93
	Lähteet	95
	Liitteet	101
	Liite 1. Tutkimussuunnitelma	101
	Liite 2. Myönnetty tutkimuslupa	107
	Liite 3. Haastattelurunko	108
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Organisaation maineen, identiteetin ja imagon suhde	14
	Kuvio 2. Rekrytointimarkkinointi ja sisäinen sitouttaminen	34
	Kuvio 3. Esimerkki tutkimuksen aineiston pilkkomisesta	44

**Taulukot**

Taulukko 1. Organisaation kyvykkyyksien tunnistaminen	31
Taulukko 2. Yhteenveto käsitteistä kotihoidon kontekstissa	35
Taulukko 3. Kotihoito julkisena työnantajana, edut ja haitat	87
Taulukko 4. Johtamisen vetovoimat kotihoidon brändäyksessä	88

## 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen aiheena on työnantajaimago ja sen keskeiset ulottuvuudet julkisessa kotihoidossa. Tutkielmani kiinnostus on hyvän työnantajaimagon rakentamisen keinoissa vetovoimaiseksi ja työvoimaa houkuttelevaksi organisaatioksi kotihoidossa. Organisaation imagoa käsiteltäessä törmää väistämättä siihen liittyviin useampaan, toisilleen läheisiin termeihin. Sanat imago, maine ja brändi ovat läheisiä toisilleen, joskin ne eivät ole synonyymeja, vaan rakentuvat eri tavalla. Työssä tarkastelen tarkemmin näiden termien sisältöä sekä muita aihepiiriin liittyviä keskeisiä teemoja ja teorioita, jotta aiheeseen päästään sisään.

Aihetta koskeva tieteellinen kirjallisuus ei tarjoa selkeää eriteltyä, yksimielistä lopputulosta siitä, mitä termiä ja missä yhteydessä tulisi käyttää. Näiden teemojen käsittelyn lopputuloksena voidaan päätyä työnantajaimagon rakentamisessa tarkemmin olevan kyse kuitenkin työnantajabrändäyksestä (employer branding), joka on työni keskeinen teoreettinen viitekehys. Aiheeseen liittyvä tieteellinen kirjallisuus nojautuu vahvasti kauppatieteisiin, mm. yritys-, markkinointi- ja johtamisoppeihin. Aihetta koskevassa kirjallisuudessa viitataan yrityksen (corporate) johtamiseen ja siihen liittyviin yritystä koskeviin imago-, maine- ja brändiulottuvuuksiin. Tutkimukseni empirian kohteen ollessa julkishallinnon organisaatio, yritys-termin sijasta tulen käyttämään organisaatio-termiä.

Käsitteitä imago, maine ja brändi yhdistää eroistaan huolimatta kuitenkin yksi yhteinen tekijä. Kaikki nämä termit pyrkivät tavoittamaan jotain olennaista ihmisten ajatuksista koskien organisaatiota, sen palveluita, sekä tuotteita. Termien merkityksiä voi kuvata siten, että ”imagoa rakennetaan, brändiä tehdään ja maine ansaitaan.” (Aula & Heino-  
nen, 2002 s. 47, 61). Tämän tutkielman keskiössä olevalla kotihoidon työnantajaimagolla tarkoitan tässä työssä kokonaisuutta, joka muodostuu näistä kaikista tekijöistä.

## 1.1 Tutkimuksen taustoista

Hoiva-ala on monenlaisten muutosten ja haasteiden edessä. Julkisuudessa on useasti puhuttu jopa vanhuspalvelujärjestelmää koskevasta kriisistä. Etenkin 2019 alkuvuodesta esiin nousseet vakavat ongelmat yksityisten hoivakotien toiminnassa toivat koko vanhushoitotyön laajaan yhteiskunnalliseen arvokeskusteluun mediassa, kuten myös eduskunnassa opposition vanhustenhoidon tilaa koskevan välikysymyksen myötä. (Ks. esim. Yle uutiset 2019; Aluehallintovirasto 2019; Valvira 2019; Eduskunta 2019). Alaa tulisi kehittää ja rakentaa nopeasti vastaamaan yhteiskunnallisia rakennemuutoksia, mutta samanaikaisesti ala kärsii huonosta imagosta ja laadun heikkenemisestä tuloksena työpai-  
neen kasvusta sekä työvoimapaosta. (Kröger, Von Aerschot & Puthenparambil, 2018 s. 81).

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen (2018) tekemän valtakunnallisen seurantatutkimuksen, ”Vanhuspalveluiden tila”, tulosten mukaan aiemmin edellisessä tutkimuksessa näkynyt kotihoidon myönteinen kehitys on taittunut laskuun. Tutkimuksen mukaan vi-  
ranhaltijat ovat aiempaa tyytymättömiä kotihoidon resurssien riittävyyteen ja ikäänty-  
vien terveyttä ja hyvinvointia edistävään toimintaan panostetaan myös kunnissa vähem-  
män. Ikääntyvien ihmisten ja heidän palveluiden yhteiskunnallinen heikko arvostus hei-  
jastuu myös vanhustyön perustehtävän asemaan. Alan huono arvostus saa seuraavia il-  
menemismuotoja: organisaation jatkuva uudelleen järjestäytyminen, henkilökunnan  
runsaat poissaolot, asiakkaiden ja omaisten kritiikki sekä työvoimapula ja hoitajien alalta  
poistuminen. Samanaikaisesti elämme tilanteessa, jossa väestön ikääntyminen vaatii  
ajattelutavan ja rakenteiden uudistamista ja muutoksia. (Räsänen & Valvanne, 2014 s.  
24–25).

Sosiaali- ja terveyssektorin resurssit ovat yhä niukkenevat ja varaa olennaisesti kustu-  
nuskasvuihin ei ole. Veronmaksukyky ja työikäinen väestö eivät kasva ja ikärakenne pai-  
nottuu vanhusvoittoiseksi. (Vauramo & Ryyänen, 2019 s. 51). Yli 65-vuotiaiden määrä  
ja osuus väestöstä on kasvanut 2010-luvulla merkittävästi ja väestön demografinen ke-  
hitys jatkuu tällä linjalla vielä suurten ikäluokkien jälkeenkin. Ikäryhmän osuus kasvaa

nopeasti seuraavien vuosikymmenten aikana. Vuonna 2030 yli 65-vuotiaita on jo yli neljännes väestöstä, mikä tarkoittaa noin 1,5 miljoonaa vanhusta. (Tilastokeskus, 2018 a, b). Suuret ikäluokat ovat hoidon tarpeessa jo 2025 vuonna ja palvelun tarve on huipussaan vuosina 2025-2035. Tämän seurauksena palvelujen rahoitus on isoissa vaikeuksissa jo lähivuosina, joten nyt tulisi kiireesti uudistaa toimintaa kaikilla tasoilla. Nämä muutokset asettavat johtamisen, alan perustyön sekä järjestelmät toiminnallisten, eettisten ja organisatoristen haasteiden eteen. (Räsänen & Valvanne, 2014 s. 24.) Vauramon ja Ryynäsen (2019, s. 12–16) tekemän raportin mukaan kehitys, jossa yli 75-vuotiaiden ikäluokka kasvaa työikäisen väestön vähentyessä, alkaa jo 2020-luvulla. Ala kärsii huonosta imagosta, työ on kuormittavaa ja ei houkuttele hoitajia. Hoivatyön henkinen ja fyysinen kuormitus pakottaa johtajat ja työntekijät pohtimaan ja uudistamaan työtapoja sekä keksimään ratkaisuja, joilla hyviä työntekijöitä houkutellaan alalle. (Kulmala, 2017 s. 8–9).

Oma kiinnostukseni ilmiön tutkimiseen juontuu kokemuksestani työskentelystä kotihoidon alueellisena esimiehenä. Työssäni näin arkiselta lähietäisyydeltä yhtä lailla niukkevat resurssit suhteessa avun tarvitsijoiden määrään sekä vaikeudet rekrytoinnissa, mutta myös paljon erityislaatuista hyvää kotihoidon työssä ja organisaatiossa. Tästä syntyi kiinnostus sekä halu tutkia ja selvittää, miten kotihoidon työtä voidaan tehdä positii-visella tavalla näkyväksi potentiaalisille työntekijöille ja mitkä ovat myös ne keskeiset keinot johtamisessa saada hoitajat viihtymään ja pysymään työssään haasteista huolimatta.

Julkisen kotihoidon henkilökunnan riittävyys sekä erityisosaamisen tarpeet vaativat nopeasti kehittämistä. Kotiinpäin suunnattuja terveydenhuollon palveluita tarvitaan yhä enemmän, kuin myös lisää alan ammattilaisia. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, 2018). Yksityiset hoiva- ja terveyspalveluiden tuottajat ovat valmistautuneet työvoimakilpailuun. Työ- ja elinkeinoministeriön laatiman tutkimuksen mukaan kilpailussa osaavasta työvoimasta, tärkeimpänä keinona nähtiin työoloihin ja työhyvinvointiin panostava työnantajaimago. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015 s. 19). Työnantajakuvan



parantaminen ja kehittäminen työmarkkinoilla on mahdollista. Viitala (2013 s. 103) mukaan keskeisin väline tähän on henkilöstöjohtamisen keinoissa. Myönteinen työnantajaimago nostattaa myös työssä olevien hoitajien halukkuutta suositella heidän työnantajansa, muille ja puhua työnantajan rekrytointia edistävästi. (Van Hoyer, 2008).

Maine on keskeinen tekijä organisaation suosioon työmarkkinoilla. Hyvä maine luo vetovoimaa, jolla on mahdollista saada houkuteltua parhaat työntekijät. Hyvässä maineessa oleva organisaatio on työntekijöiden ensimmäinen valinta. Organisaation kyky houkutella osaavaa työvoimaa on erityisen tärkeää jokaisella toimialalla, sekä yksityisellä että julkisella, suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Hyvän työnantaja maineen kolme mahtia ovat: houkuttelevuus, työnhakijan ensimmäinen valinta sekä luottamus. Hyvän työnantajaimagon avulla organisaatiolla on mahdollisuus sekä pitää talossa paras mahdollinen osaaminen, että saada alan parhaat työntekijät rekrytoinnissa. (Aula & Heinonen, 2002 s. 263, 215, 65).

Kunnallisella henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys suomalaiseen työelämänlaatuun kuntapuolen ollessa iso työnantaja Suomessa, noin 420 000 työntekijällään. Yli puolet menoista kunnissa on työvoimasta johtuvia kustannuksia. Kuten jo aiemminkin todettu, väestörakenteen ikääntyminen, sekä tiukentuvat taloudelliset reunaehdot pakottavat kuntasektorin muutoksiin. Henkilöstöjohtamisella on ratkaiseva vaikutus näiden ongelmien ratkaisemisessa, henkilötöyövoiman ollessa suuressa roolissa kuntapuolella. Näin ollen laadun ja tuottavuuden nostaminen tapahtuu kunnissa motivoituneiden, työkykyisten, osaavien ihmisten kautta. (Viitala & Lehto, 2014 s. 27; Kuntatyönantajat, 2017).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mistä tekijöistä organisaation sisäinen ja ulkoinen imago muodostuvat. Mikä merkitys imagolla ja brändäyksellä on organisaation toimintaan ja millä tavoin imago, maine ja brändäys näkyvät ja ilmenevät organisaatiossa sekä mitä merkityksiä se saa. Tutkimuksen näkökulma on työnantajaimagossa

sekä sen eri ulottuvuuksissa julkisissa hoivapalveluissa, erityisesti kotihoidossa. Tavoitteena on selvittää, millainen on osaavaa työvoimaa houkutteleva kotihoito ja millainen työnantajaimago on tavoiteltavaa.

Tutkimuksen näkökulma on julkisessa johtamisessa ja henkilöstöjohtamisen keinoissa vaikuttaa ja rakentaa tavoiteltua työnantajaimagoa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia keinoja, esteitä, haasteita ja mahdollisuuksia kotihoidon ylimmästä johdosta lähiesiemiestyöhön nähdään houkuttelevan työnantajaimagon rakentamisessa. Tutkielmassa pyritään selvittämään, mitkä keinot johtamisessa ovat imagon kannalta tärkeitä ja mitä keinoja johtamisessa nähdään houkuttaa, motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa. Tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia siihen, mitä mahdollisuuksia hyvä työnantajaimago organisaatiolle, tässä tapauksessa kotihoidolle, voi tarjota erityisesti henkilöstökokemuksen näkökulmasta. Alan vetovoimaisuuden kehittäminen sekä aktiivinen pyrkimys ratkaista vanhuspalvelujärjestelmää koskevia ongelmia on ensisijaisen tärkeää tilanteessa, jossa väestö ikääntyy nopeasti ja palveluiden tarve kasvaa entisestään. Tästä syystä teema on erittäin ajankohtainen.

### **Tutkimuskysymykseni ovat:**

1. Mitä organisaation imagolla tarkoitetaan ja millainen merkitys sillä on organisaation toimintaan?
2. Millä keinoin julkisen kotihoidon on työnantajana mahdollista rakentaa menestyvää työnantajabrändiä?

Tutkielman teoria käsittelee organisaation imagoa ja siihen läheisesti liittyviä muita määritteitä, kuten mainetta ja brändiä. Aihepiiriä lähestytään työnantajabrändäyksen viitekehyksen kautta, jossa imagon, maineen ja brändin merkitykset tiivistyvät kokonaisuudeksi, jota kutsutaan työnantajabrändäykseksi (employer branding). Keskeisiä aihepiirejä ilmiön tutkimisen kannalta ovat myös julkiset hoivapalvelut, kotihoito sekä

julkisten hoivapalveluiden johtamisen erityispiirteet. Tutkimuksen empiria on laadullinen tutkimus Vaasan kaupungin kotihoidon johtamiseen, ylimmästä johdosta lähijohtamiseen.

## 2 Organisaation imago ja lähikäsitteet

Tässä luvussa lähdän tarkastelemaan organisaation imagoa käsitteenä, sekä muita siihen kiinteästi liittyviä termejä ja merkityksiä. David Bernstein (1984) on osuvasti kuvannut imagon (image) luonnetta sanoittamalla sitä yksinkertaisesti toteamuksella, että imago on aitoa todellisuutta. Bernsteinin mukaan, jos organisaation imago on virheellinen, mutta suorituskyky hyvää, vikana silloin on se, että organisaatio on huono kommunikoidaan ja viestimään. Jos taas imago on totta ja se kuvastaa organisaation huonoa suorituskykyä, syynä on huono johtaminen. Organisaation täytyy myös tuntea oma imago, jotta se voi kommunikoida ja johtaa sitä.

Gruningin (1993) tulkinnan mukaan organisaation imago viittaa mielikuvaan tai ideaan, joka on visuaalinen, aistillinen tai avaruudellinen hahmotus todellisuudesta. Yrityksen imago (corporate image) tai organisaation imago (organizational image) voidaan käsitellä siten yläkäsitteenä, jonka alla on kaikki kommunikoinnin tapahtumat organisaation ja sen eri yleisöjen välillä. Imago ilmentyy näin kanssakäymisen kautta, johon kuuluu organisaation tietoisesti tuotettu imago sekä kaikki ne lukuiset tulkinnat ja tavat, joilla ihmiset muodostavat mielikuvia näistä organisaation viestimistä asioista.

Organisaation yksilötason jäsenten kognitiiviset käsitykset työorganisaatiostaan ovat muodostuneet niistä mielikuvista, joita jokaisella sen jäsenellä kyseisestä organisaatiosta on. Yksilön mielikuva organisaatiosta on omalaatuinen, keskeinen ja luonteeltaan pysyvä määritelmä organisaationaalisen identiteetin hahmotuksesta. Toinen organisaatiota koskeva mielikuva on se, mitä ja miten jäsen ajattelee ulkopuolisten ajattelevan ja näkevän kyseisen organisaation. (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Tätä mielikuvaa kutsutaan organisaatioimagoksi eli organisaatiosta konstruoiduksi ulkoiseksi mielikuvaksi. Dutton ja kumppanit (1994) esittävät tämän pohjalta mallinnuksen, jossa nämä kaksi organisaatiokuvaa vaikuttavat kognitiiviseen kokonaismielikuvaan, jota jäsenet luovat omasta organisaatiostaan ja jonka mukaista käyttäytymistä he seuraavat.

Se, mitä organisaatio todellisuudessa tekee ja kuinka se hahmottuu ulospäin ovat toisiinsa liittyviä, mutta silti erillisiä ilmiöitä. Ulospäin piirtyvällä kuvalla on tärkeä merkitys. Se usein määrittelee sen, miten ihmiset suhtautuvat johonkin organisaatioon ja se vaikuttaa näin myös heidän asenteisiinsa organisaatiota kohtaan. (Bernstein, 1984 s. 10–11).

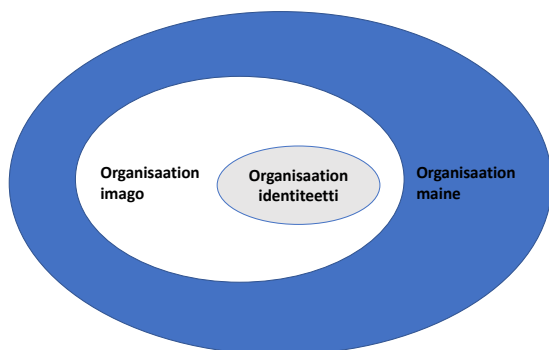
## **2.1 Organisaation identiteetti**

Organisaation imagoa ei voida ymmärtää tarkastelematta myös organisaation identiteettiä. Se miten organisaation jäsenet kokevat organisaation identiteetin (organizational identity), sekä miten jäsenet yhteisesti luovat identiteettiä, on tärkeä merkitys organisaation määrittäytymiselle ja jäsenten toimimiselle organisaatiossa. Yhteisesti jaettu, kollektiivinen organisaatioidentiteetti on organisaation piirteiden yhteistä tunnistamista ja jaettua ajatusta sen keskeisistä ominaisuuksista. Jokaisen jäsenen oma mielikuva organisaatiosta on uniikki, joten tämä yksilöllinen käsitys saattaa poiketa kollektiivisesta identiteetistä. Myös yksilölliset käsitykset ulkoisesta organisaatioimagosta voivat tämän vuoksi olla eri kuin millainen maine organisaatiolla on ulkopuolisten mielissä. (Dutton ja muut 1994). Organisaatioilla on omat persoonallisuutensa, luonteensa, yksilöllisyytensä, omalaatuisuutensa, käyttäytymisensä, tarkoituksensa ja olemuksena. Niinpä organisaation identiteetti on niiden merkitysten kokonaisuus, joiden avulla se antaa itsensä tunnetuksi ja jonka kautta se antaa ihmisten kuvailla, muistella ja samaistua siihen. Näkökulma tässä konseptissa on ulospäin suuntautunut ja liittyy läheisesti niihin tapoihin, joilla organisaatiot valitsevat tunnistaa itsensä kaikille sen yleisöille. (Vella & Melewar, 2008 s. 9).

Kestävää kilpailukykyä voidaan saavuttaa hallitsemalla sitä, kuinka organisaatio hahmotetaan, eli sillä mitä merkityksiä organisaation imago saa. Organisaation identiteetti on tärkeä keino tämän saavuttamiseksi. Sen kautta organisaatiot julistavat keskeistä tunnusomaisuuttaan kaikille sidosryhmille ja kehittävät vahvaa kanavaa erottautuvuudelle. Se on myös instrumentti, jolla luodaan pysyvää ja luotettavaa suhdetta ja vankkaa

mekanismia arvon tuottamiselle. Organisaation identiteettiä välitetään useille sidosryhmille, jotka sitten muodostavat mielikuvan, joka puolestaan muodostaa organisaation maineen perustan. (Vella & Melewar, 2008 s. 7–8).

Visuaalisten viestien ja kuvien summa, jonka perusteella ihmiset tunnistavat ja erottavat yrityksen muista yrityksistä, sisältäen myös miltä yritys näyttää ulospäin, sekä sen oman minäkuvan ja kaikki yrityksen tyylinilmaisut, muodostavat kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus on organisaation identiteetti. (Bernstein, 1984 s. 157). Organisaation identiteetti ja sen johtaminen ovat Balmerin (1998 s. 963–964) mukaan avain hyvän maineen ja imagon hankkimiselle. Tästä syystä organisaation identiteetti ja sen johtaminen ovatkin Balmerin (1998 s. 963–964) mielestä imagon hallinnan keskeisiä elementtejä. Identiteetin muodostumiselle, kypsymiselle sekä sen laajenemisen prosesseille keskeistä on johtaminen ja työntekijät. Vahva identiteetti on tie positiiviseen imagoon sisäisten sidosryhmien keskuudessa, suotuisan maineen saavuttamiseksi työmarkkinoilla ja siispä keino turvata ja ylläpitää kilpailuetua. (Vella & Melewar, 2008 s. 3).



**Kuvio 1.** Organisaation maineen, identiteetin ja imagon suhde (Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014).

Lopuksi voidaan yhteenvedona sanoa, että organisaation imago rakentuu sen identiteetistä, sen fyysistä ja kulttuurisista piirteistä. (Ks. kuvio 1.) Organisaation imago on heijastumaa sidosryhmien sitä kohtaan kokemasta persoonallisuudesta tai tavasta toimia. Ideaalitilanteessa tämä identiteetti heijastuu positiivisina asenteina organisaatiota

kohtaan. Ajan myötä kehittyvä ja vakiintuva positiivinen, tai negatiivinen kuva muodosta organisaation maineen. (Olmedo-Cifuentes & Martínez-León, 2014).

## 2.2 Työnantajaimago

Seuraavaksi käsittelen organisaation imagon osa-aluetta, joka on tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena. Työnantajaimago (employer image) eli työnantajakuva on mielikuva organisaatiosta, joka muodostuu mielikuvista sekä uskomuksista. Markkinointiviestinnän kautta ulospäin vaikutettava imago on jotain mitä organisaatio haluaisi sidosryhmien siitä ajattelevan. (Aula & Heinonen, 2002 s. 61). On tärkeää ymmärtää oman alan yleinen työnantajaimago. Ennen kuin ihmiset tulevat organisaatioon, he tulevat alalle. Ellei organisaatio ole selvä ja kommunikoiva sen suhteen, mikä tekee siitä erityisen, työnantajaimago on todennäköisesti oletus sektorin imagosta, kaikkine stereotyyppisine ennakkoasenteineen ja väärinymmärryksineen, jotka liittyvät alan yleiseen maineeseen. (Mosley, 2014 s. 83).

Sen lisäksi että organisaatiolla on yritysimage sekä palveluimage työmarkkinoilla, on sillä myös työnantajaimago. Tätä työnantajakuvaa voidaan ja on syytäkin aktiivisesti kehittää. Asiakkaiden kokemusten sekä julkisen viestinnän kautta muodostuva yritysimage luo ja vaikuttaa työnantajaimagoon. Siihen vaikuttaa myös rekrytointipolitiikka, joka näkyy ulospäin mm. ilmoitusten kautta niiden määrissä, tiheydessä ja luonteessa. Myös työnantajasta toisille jaetut kokemukset antavat työnantajaimagolle oman painoarvonsa. (Viitala, 2013 s. 103).

Mosleyn (2014 s. 86) mukaan johdon on tärkeää analysoida, keiden kanssa se kilpailee kohdistetusta työvoimasta ja miten organisaatio itse sijoittuu tässä vertailussa vetovoimaisuudessa imagoon liittyvissä miellelyhtymissä. Kun kilpailun kohteena oleva työvoima vaatii jotain tiettyä taitoa ja osaamista alalla, työvoimasta kilpailevien yritysten ja organisaatioiden laajuus rajautuu. Organisaation pitää identifioida alan parhaimmat työnantajat ja se mitä he tarjoavat, jotta voidaan kilpailla tehokkaasti. Organisaatiokuva,

niin sisäisesti sen jäsenille kuin ulkoisestikin muille syntyvä kuva on ihmisten mielissä syntyvä kokemusten, tunteiden, käsitysten, vaikutelmien ja tietojen keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyvä kokonaisuus. (Bernstein, 1984 s. 125.)

### 2.3 Maine

Organisaation imagon tarkastelun kuoriutuessa kerroksia syvemmälle päästään mainetermin tutkimiseen. Mitä sitten taas on maine ja miten se liittyy organisaation imagoon ja erityisesti tutkimukseni kiinnostuksen kohteena olevaan työnantajaimagoon? Organisaation mainetta (corporate reputation) voidaan Bromleyn (1993) mukaan luonnehtia kokonaiskuvaksi sen tuotteista tai palveluista. Tämä maine on muodostunut ajan myötä viestinnän ja kokemusten kautta yksilölle, ryhmälle tai ryhmille. Bromley (1993) rinnastaa tämän maineen myös identiteetiksi organisaatiolle. Weigelt ja Camerer (1988 s. 452) taas kuvaavat mainetta piirteiden ja ominaisuuksien joukoksi, jotka ovat muodostuneet ajan myötä, organisaation aikaisempien tekojen seurauksena.

Imagon ja maineen käsitettä voidaan lähestyä myös erottelemalla niiden merkityksiä syvyysuunnassa. Kevyimmillään imago voidaan käsittää ilmiönä, joka on luonteeltaan viisuaalinen ja sitä voidaan muokata muun muassa mainonnan avulla. Imagoa voidaan rakentaa tietoisesti organisaation tavoitteista käsin, lähtien siitä mitä organisaatiosta halutaan ajateltavan. Maine käsitteenä on syvällisempi ja sen hallinnassa painottuu aktiivinen sidosryhmien kanssa toteutuva vuorovaikutus. Maine on siis silloin jotain, joka on ansaittava toiminnalla, kun taas imagoa pystytään rakentamaan. (Aula & Heinonen, 2002 s. 52).

Maineessa on kysymys sidosryhmien organisaatiosta muodostamasta mielikuviin ja kokemuksiin perustuvasta arvioinnista, joten sen syvin olemus on tiukasti kiinni organisaation todellisesta toiminnasta. (Heinonen, 2006 s. 26). Aula ja Heinonen (2002 s. 10, 23) painottavat, että organisaation todellinen menestys juontuu aina pohjalla olevasta todellisesta ja hyvästä toiminnasta. Toiminnan tulee olla kunnossa, myös eettisesti ja moraalisesti. Heidän mukaansa organisaatioon liittyvillä mielikuvilla on kuitenkin suuri



merkitys organisaation menestymiselle. Organisaation toiminnan, kokemusten sekä mielikuvien yhdistelmän tulos on maine, joka muodostuu näiden tekijöiden vuorovaikutuksessa. Organisaation maine on siten toiminnasta seuraavien kokemusten ja mielikuvien tulkinnallinen kokonaisuus, joka myös arvottaa organisaation. Huono maine tekee organisaation elinolosuhteet hankalaksi sekä vaikeuttaa sen toimintaa, kun taas suotuisa maine merkitsee sille hyviä edellytyksiä toiminnan kannalta ja se saattaa olla yritykselle todellinen kilpailuetu. Maineen ollessa ihmisten tekemää arviointia, on se myös riippuvainen ympäröivään kontekstiin eli aikaan ja paikkaan sekä sosiaalisesti että kulttuurisesti. (Aula & Heinonen, 2002 s. 36–38, 32, 80, 44).

Organisaation hyvä maine luo siis vetovoimaa ja on tärkeä voimavara luoden vaikutuksen siihen, kuinka vetovoimaisena työnantajana organisaatio nähdään. Arvostetussa työpaikassa halutaan työskennellä ja työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. (Aula & Heinonen, 2002 s. 64, 218, 109). Voidaan siis todeta, että ilman hyvää mainetta ei ole myöskään hyvää työnantajaimagoa.

## **2.4 Brändi ja työnantajabrändäys**

Organisaatioon liittyvän imagon, identiteetin ja maineen tarkastelun jälkeen on vielä termi, brändi, jolla on taas oma osuutensa annettavana tähän kokonaisuuteen. Brändin termin käsittelyn avulla siirryn myös eteenpäin avaamaan työnantajabrändäystä, ja sitä mistä siinä on kysymys.

Brändi (brand) on nimi, termi, luomus, symboli tai jokin muu tekijä, joka identifioi organisaation tavaran tai palvelun omalaatuiseksi ja erottuvaksi muista tuotteista tai organisaatioista. Se voidaan määritellä myös aineettomaksi voimavaraksi, jonka on tarkoitus luoda omaperäinen, erityinen mielikuva ja assosiaatio sidosryhmien mielissä, ja näiden tekijöiden vuoksi myös tuottaen taloudellista arvoa tai hyötyä. (Marketing Accountability Standards Board, 2019). Ero edellisessä luvussa käsiteltyyn maineeseen brändillä on siinä, että maine kattaa kaikki organisaatioon liittyvät sidosryhmät, kun taas brändi on

asiakkaisiin suuntautuva ja heidän muodostama käsitys. (Heinonen, 2006 s. 27.) Brändi on siis tuotteisiin, palveluihin, paikkoihin ja/tai kokemuksiin käsitteellistyvä eksklusiivinen idea, joka on jotain jaettavaa ja haluttua. Brändillä on sitä enemmän voimaa ja vaikutusta, mitä enemmän ideaa jaetaan suurten joukkojen kesken. (Kapferer, 2012 s. 8). Park, Jaworski ja MacInnis (1986) ovat määritelleet brändissä, eli merkkikonseptissa, olevan kyse organisaation tuotemerkestä olennaisena osana sen markkinointitoimintaa, suuntautuneena organisaation kohdemarkkinoille. Parkin ja kumppaneiden (1986) mukaan brändi voi olla toiminnallinen, kokemuksellinen tai symbolinen. Tähän liittyen voidaan puhua myös brändin konseptinhallinnan termistä, joka tarkoittaa tuotemerkin valintaan, toteuttamiseen sekä ajan mittaan tapahtuvan ohjauksen toiminnoista. Useat tutkimukset osoittavat, että brändiorientoituneet organisaatiot, kaikilla aloilla, ovat muita menestyvämpiä. (Schmidt, 2017 s. 28.)

Brändin takana on hyvä tuote, ja se linkittyykin vahvasti tuotteen ympärille. Mutta brändi ei ole pelkästään tuote, vaan se on tuotteesta syntynyt mielikuva. Se on muista vastaavista erottuva tuotteen olemus, joka on nimestä, symboleista ja merkeistä koostuva identifikaatio kohteesta. Se on sitä millaisia mielikuvia käyttäjällä tuotteesta herää, mitä käyttäjä tuotteesta ajattelee, tuntee, kokee ja tietää. (Aula & Heinonen, 2002 s. 53, 56).

Miten sitten brändin ja brändäyksen käsite liittyvät työnantajaan ja työnantajan imagoon työmarkkinoilla? Vastaus löytyy siitä, että organisaatiot joutuvat kilpailemaan, ei pelkästään houkutellakseen osaajia, vaan myös pitääkseen oikeat henkilöt organisaatiossa töissä. Kysymys työnantajabrändäyksessä on työnantaja organisaation erityisen arvon tuottamisesta kuten brändissäkin, mutta kohteena siinä ovat työntekijät. Siinä työnantaja tarjoaa eräänlaisen paketin etuja, joita organisaatio potentiaalisille ja jo työssä oleville työntekijöille tarjoaa. Tämän kokonaisuuden tulee olla uniikkia, relevanttia ja vastustamatonta jos sillä halutaan houkutella osaamista, sitoutumista ja hyvien työntekijöiden talossa pitämistä. (Ind, 2017 s. 6).

Työnantajabrändäys assosioitui aluksi 90-luvun ja milleniumin vaihteessa ulkoiseen työvoiman rekrytointimarkkinoinnin ja viestinnän työkaluihin potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Tämä vaikkakin organisaation ulkoinen brändäys työmarkkinoilla oli silloinkin aina organisaation olemassa olevien työntekijöiden varassa, heidän asiakkaihinsa ja potentiaalsiin työntekijöihin kohdistuvan vaikutuksen vuoksi. Ulkoinen työnantajabrändin fokus siirtyi asteittain työntekijöiden sitoutumisen tasojen kehittämiseen kansainvälisen laman puhjettua, 2007-2008 globaalien finanssikriisin myötä. (Graeme, Gollan & Grigg, 2011).

Työnantajabrändäyksellä on tärkeä rooli osaajien houkuttelemisessa ja sisäinen sitouttaminen tekee työnantajabrändäyksestä vakavasti otettavan tekijän minkä tahansa korkean suoritustason työkäytäntöihin. Työnantajabrändäys voi myös olla strategisessa roolissa tulevaisuuden organisaation maineen tekemisessä. Maineen hallinta on yksi pitkän ajan avaintekijöistä organisaatiolle, sillä maineeseen liittyvä pääoma on laajasti nähty aineettomana resurssina, jolla on merkittäviä vaikutuksia vakaaseen suorituskyykyyn. Huonolla maineella taas voi olla dramaattisia vaikutuksia. (Graeme ja muut, 2011.)

Mosley (2014 s. 213–214) puhuu yrityksen brändikommunikoinnista ja brändilupauksista ja painottaa henkilökunnan näkyvän ja aktiivisen sitouttamisen merkitystä organisaatioissa. Useissa organisaatioissa, työnantajanimagon johtaminen on nähty pääasiassa vain ulospäin aktiivisesti suuntautuvana toimena, maineena tai rekrytointiin liittyvänä kyvykkyytenä. On kuitenkin merkittäviä etuja ja hyötyjä laajentaa työnantajabrändikommunikointia myös sisäisesti. Jos ulospäin suuntautuva rekrytointi on lupaus jostain, silloin sisäisen kommunikoinnin pitäisi laajasti keskittyä tämän lupauksen edistämiseen ja toteuttamiseen. Henkilökunnan sitoutumisen voima riippuu siitä, kuinka työnantaja vastaa työntekijöiden odotuksiin. Tämän avulla uudet työntekijät löytävät ne teemat, joita organisaatio on ulkoisestikin kommunikoinut ja uusien työntekijöiden liittyttyä organisaatioon nämä teemat saavat vahvistusta. Tämä kirkastaa myös nykyisille työntekijöille selväksi, mikä tekee työnantajasta erityisen. Tällä tuetaan työntekijöiden sitouttamista ja pitämistä. Niiden johtamisen ryhmien, jotka ovat mukana muokkaamassa tätä

työntekijäkokemusta on ymmärrettävä ja sitouduttava tuottamaan organisaation työntekijöille suunnattuja brändilupauksia. (Mosley, 2014 s. 213–214; Ind, 2017 s. 7). Onnistunut työnantajabrändin johtaminen suorasti ja epäsuorasti riippuu siitä, miten ja kuinka onnistuneesti brändilupaus toteutetaan työntekijöille. Siksi työntekijät edustavat kriittistä kohderyhmää työnantajaimagon johtamiselle. (Burmamann & Piehler, 2017 s. 193).

Työnantajabrändäys on organisaation tunnusomaista eriytymistä työnantajana suhteessa sen työmarkkinoiden kilpailijoihin. Työnantajabrändi korostaa organisaation uniikkeja piirteitä työntekijäkokemuksen tai työympäristön suhteen. Se tuo esiin sen identiteetin joka organisaatiolla on työnantajana. Se käsittää yrityksen arvojärjestelmän, käytännöt ja linjaukset sekä tavat toimia suhteessa uusien työntekijöiden houkuttelemiseen, motivointiin ja pitääkseen organisaation nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Tämän määritelmän mukaisesti työnantajabrändäys sisältää promootiota, sekä yrityksen sisäisesti että ulkoisesti, selkeän näkemyksen siitä, mikä tekee yrityksestä erilaisen ja halutun työnantajana. Työnantajabrändäys voidaan nähdä prosessina, jossa rakennetaan tunnistettava ja uniikki työnantajaidentiteetti, ja työnantajabrändi konseptina jossa organisaatio eriytyy edukseen muista kilpailijoista. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Prosessissa organisaatio kehittää sellaisen arvoproposition, joka täytyy sisällyttää myös sen brändin olemukseen, eli tuotteeseen tai palveluun. Hyödyntäen tietoa organisaation kulttuurista, johtamistyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista, nykyisestä työnantajakuvasta, ja vaikutelmista tuotteesta tai palveluiden laadusta johtajat luovat konseptin siitä, mitä tiettyä arvoa heidän organisaationsa tarjoaa työntekijöilleen. Tarkoituksena on, että tämä on todellinen representaatio siitä, mitä yrityksellä on tarjota sen työntekijöilleen. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Organisaation sisällä tapahtuvan sisäisen markkinoinnin, toisin sanoen sisäisen brändäyksen tavoitteena on luoda ja kehittää työvoima, joka on sitoutunut asetettuihin arvoihin ja organisaation tavoitteisiin, jotka on organisaatiossa luotu. Työnantajabrändi tulee olla kehitetty olemaan linjassa ja säännönmukainen organisaation tuotteen tai

palvelun kanssa sekä laajemman organisaatio imagon kanssa. Työnantajabrändi on työntekijöiden keskeinen, joka karakterisoi organisaation identiteettiä työnantajana ja se suuntautuu sekä sisäiselle että ulkoiselle yleisölle. (Backhaus & Tikoo, 2004). Kun työnantaja kommunikoi eli tiedottaa ja viestii työntekijöitä työnantajabrändistään, se saa aikaan positiivisia tunteita, rakentaa tehokasta sitoutumista ja vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. (Burmamann & Piehler, 2017 s. 187.)

## **2.5 Ydinarvot organisaatiokulttuurin perustana**

Aikaisemmin käsiteltyjen teemojen lisäksi on oleellista ottaa tarkasteluun mukaan myös johtamisen ja arvojen merkitys organisaation toimintaan. Maineen luonnin arvoketjun järjestys lähtee nimittäin organisaation ydinarvoista. Nämä ydinarvot muodostavat organisaatiokulttuuria ja tätä kautta toiminnan ja viestinnän seurauksena on organisaation maine. Kaikilla osa-alueilla on kehämäisesti vaikutusta toisiinsa. Työnantajan arvot ovat siis organisaatiokulttuurin pohjakerros. Jotta erinomaista mainetta voitaisiin saavuttaa, tulee arvojen ja kulttuurin olla kunnossa. Arvot eivät koskaan saa olla organisaation toiminnan kanssa ristiriidassa. Ne ovat organisaation sisäisen maailman ohjenuora sekä koko organisaation sielu. Arvot näkyvät työpaikkakulttuurin kirjoittamattomissa säännöissä, tavoissa kommunikoida muiden kanssa sekä työnteon tapakulttuurissa. Arvot eivät voi myöskään olla työntekijän omien arvojen vastaisia. (Aula & Heinonen, 2002 s. 103–105). Organisaation kulttuuri on myös keskeinen osa-alue organisaation identiteetin tutkimiselle. Se on tärkeä viitteellinen kehys ja tulkinnallinen mekanismi, joita kaikki organisaation jäsenet käyttävät tulkitukseen johtamisen kautta identiteettiin liittyvää ohjausta mielikuviksi, tulkinnoiksi, tajunnoiksi sekä tunteiksi koskien organisaatiota, kollegoja ja alaisia kohtaan. Kulttuuriset prosessit ovat dynaamisia ja vaativat tarkkaa huomiota. (Vella & Melewar, 2008 s. 3–4).

Arvot käytännössä siis muodostavat organisaatiokulttuurin, joka taas näkyy maineen eri ulottuvuuksissa. Siksi johdon onkin kysyttävä, että edistävätkö organisaation nykyiset arvot hyvää mainetta ja päästääkö hyvään maineeseen organisaatiossa vallitsevilla

arvoilla. (Aula & Heinonen, 2002 s. 106). Arvot toimivat parhaimmillaan yrityksen päätöksenteon pohjana ja ne ovat keskeinen taustatekijä hyvän maineen kehittämisessä. Johtoajatuksena toimivat arvot ohjaavat ja vaikuttavat organisaation käytännön toimiin ja niillä on suuri vaikutus päivittäiseen toimintaan. (Heinonen, 2006 s. 88–89).

Organisaatiokulttuuri on siis kiinteästi imagon ja maineen hallinnan keskiössä. Kulttuuriprosessi elää alhaalta ylös. Organisaatiokulttuuri on yhdessä luotua ja on mietittävä yhdessä suunta mihin ollaan kulkemassa ja millä keinoin. Organisaation on mahdollista luoda itselleen muista erottuvaa kilpailukykyä organisaatiokulttuurin hyvän maineen kautta. Hyvän maineen ja imagon rakennuspalikat ovat avoimessa, moniarvoisessa sekä monimuotoisessa organisaatiokulttuurissa. On tärkeää, että johdon ja henkilöstön välillä vallitsee myös luottamus. Työnantajan tulee arvostaa työntekijöitään luoden motivoivan ja palkitsevan ilmapiirin. Hyvä organisaatiokulttuuri on hyvän maineen ja imagon edellytys. Tärkeintä organisaatiokulttuurissa on yhteisesti jaettu arvopohja sekä toiminnan tavoite, joka on ymmärrettävästi julkaistuna. Organisaation keskeisten arvojen tulee olla niin vahvoja, että työntekijät kokevat tekevänsä joka päivä työtä niiden hyväksi. Arvojen synty on aina ihmisistä lähtöistä, niitä ei voi tuoda ylhäältä annettuna. (Aula & Heinonen, 2002 s. 106, 114–115).

Barrow ja Mosley (2006, s. 30–33) nostavat työnantajan brändijohtamisen tärkeimmiksi periaatteiksi brändin ja sen yleisön suhteen syvän ymmärryksen; sen miten työntekijät mieltävät ja käsittävät työnantajanbrändin. Henkilöstöllä tulee olla vahva tietoisuus organisaation tarkoituksesta ja arvoista suorasti, kuin myös epäsuorasti. Ydinarvoista tulisi olla johdonmukaisesti koko henkilöstöllä yhdessä jaettu näkemys. Johdon tulee myös miettiä, minkälainen käyttäytyminen on kaikkein luonteenomaisinta organisaatiolle, ja mitkä tekijät toimivat ihmisiä sitouttaen ja mitkä tekijät taas lannistavat heitä. Minkälaisista syistä ihmiset haluavat liittyä organisaatioon ja mistä syistä siitä lähdetään. Ajatusmaailmaan pääsee helpoiten kiinni kuvittelemalla työntekijöiden todennäköisimmät vastaukset kysymykseen, minkälaisessa organisaatiossa he työskentelevät. Työnantajanbrändin näkökulmasta organisaation tulee jatkuvasti eriyttää itseään, mikä tekee

organisaation erottuvaksi tai paremmaksi kuin sen lähimmät kilpailijat? Jos organisaatiolle asetetaan uusi kurssi, tulee miettiä, miten se on parempi tai erilaisempi kuin aikaisempi. Se pitää tehdä ymmärrettäväksi myös kaikille muille. (Barrow & Mosley, 2006 s. 30–33).

Eräs kaikkein tärkeimmistä brändäyksen rooleista on fokusoituminen ydintoimintaan, jossa on ihmisten suhde palveluun tai tuotteeseen. Sama voidaan nähdä ihmisten suhteessa organisaatioon, jossa he työskentelevät. Se voi olla se mitä organisaatio tekee tai suunnittelee tekevänsä (visio, tarkoitus, päämäärät, arvon lisääminen kuluttajille tai asiakkaille), tai se kuinka he tekevät sen (arvot, tyyli, kulttuuri, organisaation persoonallisuus). Johdon tulee tunnistaa nykyinen brändäyksen keskiössä oleva ydintoiminta, ja jos sitä halutaan muuttaa, silloin uusi keskipiste pitää tehdä kristallin selväksi. (Barrow & Mosley, 2006 s. 30–33). Tässä johtamistyyllissä työntekijöiden motiiveja ja päämääriä pyritään muuntamaan koko organisaation hyödyksi ja hyväksi. Työntekijöitä pyritään emotionaalisesti yhdistämään, jotta voidaan fasilitoida heidän identifikaatiota, sitoutumista ja luottamusta tehtävänsä. Kysymys on työntekijöiden sisäisestä motivaatiosta. (Morhart, 2017 s. 37).

Sisäisessä työnantajabrändäyksessä johtaja pyrkii vahvistamaan työntekijöiden brändiorientoitunutta käyttäytymistä uudistavan johtamistyylin keinoin. Siinä johtaja artikuloi mukaansa tempaisevan ja muista eriytyvän brändi vision, joka herättää henkilökohtaisen osallisuuden, innostuksen ja työntekijän ylpeyden brändiä kohtaa. Johtaja myös toimii roolimallina, autenttisesti toimimalla brändin arvojen ja lupauksen mukaisesti jokapäiväisessä työelämässään. Hän myös rohkaisee työntekijöitä muokkaamaan työtään brändin edustajan näkökulmasta ja valtaistaa, sekä auttaa heitä tulkitsemaan brändi lupaus ja sen merkityksiä kunkin työtehtävien kautta. Johtaja myös opettaa ja valmentaa työntekijöitä kasvamaan omiin rooleihinsa brändin edustajina. Tämä transformationaalinen johtaminen (transformational leadership) on luonteeltaan inspiroivaa, kannustavaa, valmentavaa ja työntekijää haastavaa. (Morhart, 2017 s. 38).

Johto vetoaa työntekijöiden ylpeyteen ja itsekunnioitukseen ilmaisemalla tarkoituksia ja identifikaatioita tarjoten inspiraationallista motivaatiota. Hyvä esimerkki on tästä maailman kuulun Ritz Carlton-hotelliketjun työnantajabrändäyksen motto: ”We are gentlemen servig ladies and gentlemen”, joka hyvin kuvastaa arvostusta, ei pelkästään asiakkaita kohtaan, vaan erityisesti työntekijöitä itseään kohtaan, joiden ei ole tarkoitus tuntea olevansa vieraiden palvelijoita vaan isäntiä, joilla on tyyliä ja arvokkuutta. Kysymys on myös uskomuksesta aidon johtamisen roolimallista ja vaikutuksesta, jossa voidaan erotella ”manager” ja ”leader”. ”Manager” joka kerää kukkapenkistä tumpin puhuttelee ja moitii puutarhurin, mutta aito johtaja, ”leader”, poimii tumpin, laittaa sen roskeen ja kysyy puutarhurilta, että mitä pitää tehdä, jotta tämä voitaisiin jatkossa estää tapahtumasta. (Morhart, 2017 s. 38–39).

Tehokas brändijohtaminen keskittyy kommunikoinnissa hyötyihin eikä toimintoihin siinänsä. Tämä yleensä sivuutetaan sisäisessä kommunikoinnissa. Yksinkertaisesti aseteltuna, jos organisaatiossa tehdään muutoksia, tulee kertoa myös mitä työntekijät siitä hyötyvät. Vastaus on harvoin enemmän rahaa tai enemmän turvaa, mutta vastaus voisi olla, että enemmän osuutta menestykseen, kilpailukykyä tai mm. leveämmät uramahdollisuudet. Ei voida olettaa, että työntekijät lukevat nämä rivienvälistä vaan se on sanottava. Työntekijöiden on myös tärkeä tietää syyt muutoksille, ei pelkästään mihin suuntaan ollaan menossa. Ihmiset ovat hyväksyväisempiä tällöin muutoksille. Ihmiset tarvitsevat jatkuvuutta sekä aikaisempien voimien ja vahvuuksien tunnistamista. (Barrow & Mosley, 2006 s. 30–33).



### 3 Julkiset hoivapalvelut työnantajana

Seuraavaksi tarkastellaan, sitä millaisesta toiminnasta ja palveluista on kysymys, kun puhutaan julkisista hoivapalveluista, jotta voidaan mieltää, millaiseen kontekstiin työnantajabrändäys julkisessa kotihoidossa asettuu. Julkisilla hoivapalveluilla tarkoitetaan lääketieteellisen hoidon ja kuntoutuksen sisältävää moniolotteista hoiva- ja hoitotyötä. (Kehusmaa, 2014 s. 15.) Hoivaan liittyviä julkisia palveluita ja rakenteita tarkastellessa lähtökohtana on lakisääteinen perusta. Julkisia, kunnallisia hoivapalveluita määrittelee ja säätelee mm. seuraavat lait: sosiaalihuoltolaki (1301/2014), terveydenhuoltolaki (1326/2010), omaishoidon tuesta annettu laki (937/2005), kansanterveyslaki (66/1972), erikoissairaanhoidon laki (1062/1989) ja laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012). Sen mukaan kunnan on laadittava ikääntyneen väestön tukemisesta suunnitelma, jossa on muun muassa arvioitava ikääntyneen väestön hyvinvointia, palveluiden riittävyyttä, laatua sekä muita tekijöitä, kuten palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta. Lähtökohtana laeissa on palvelutarve, ei ikä sinänsä. Joskin sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) on 75-vuotta täyttäneille turvattu palvelutarpeen arviointi seitsemän vuorokauden sisällä kuntaan tehdystä yhteydenotosta.

Kunnat ovat vastuussa ikäihmisten tarvitsemien sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä. Iäkkään väestön sosiaaliturva muodostuu sosiaali- ja terveyspalveluista sekä toimeentuloturvasta. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee ja ohjaa ikääntyvien kansalaisten palveluiden kehittämisen suuntaviivoista, lainsäädäntö valmistelusta sekä uudistusten ohjauksesta sekä toteuttamisesta. Ikääntymispolitiikka linjataan lainsäädännön, laatusuosituksen, hankkeiden ja ohjelmien sekä sosiaali- ja terveysministeriön strategian kautta. Tavoitteena on ikääntyvän väestön toimintakyvyn ja itsenäisen elämän sekä yhteiskunnallisen osallisuuden edistäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2019).

Valtakunnallisena haasteena on saada hoidettua väestön ikääntymisestä aiheutuvat lisääntyvät tarpeet palveluissa suurin piirtein nykyisten resurssien puitteissa. (Vauramo & Ryyänen 2019 s. 79). Sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutoksissa hoiva-

palvelut ovat merkittävässä tarkastelussa ja uudistamispainneessa johtuen ikääntyvän väestön luomasta palveluiden kysynnän kasvusta. Tämä tarkoittaa siten myös kokonais-kustannusten kasvua. Vanhuspalveluihin sekä vanhusten terveydenhuoltoon kohdistuu menojen kasvua, kun samanaikaisesti paine on kustannusten karsimiseen vanhusväes-tön kasvaessa. Vaihtoehtoina tilanteen ratkaisemiseksi on joko palveluiden tuottavuuden parantaminen tai palveluiden karsiminen. Asiantuntijat näkevät keinoina menojen kaventamiseksi julkisissa sosiaali- ja terveystaloudissa priorisoinnin, keskittämisen, tek-nologian ja itsepalvelun hyödyntämisen, palveluverkostoon tehtävät karsimiset sekä hoivan ja hoidon tehtävärakenteiden muutokset. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015 s. 13–15). Vauramo ja Ryyänen (2019 s. 110) näkevät lähitulevaisuuden väestön ikäänty-misen aiheuttamiin yhteiskunnallisiin haasteiden ratkaisemisen keinoiksi rakenteiden uusimisen sekä keventämisen, muutokset johtamisessa ja väestön terveydentilan aktii-visemman seuraamisen. Saman aikaisesti, kun vanhuspalvelut ovat yhteiskunnan luupin alla, vanhustyön seurantatutkimusten mukaan (2005 ja 2015), vanhustyön saama arvos-tus on heikolla tasolla. Tilanne ei ole muuttunut kymmen vuoden aikana. (Kröger ja muut, 2018 s. 81).

### **3.1 Kotihoito**

Tämän tutkimuksen kohteena julkisista hoivapalveluista on kotihoito. Sillä tarkoitetaan eri-ikäisille, tilapäisesti tai pysyvästi toimintakyvyltään alentuneille kotona asuville hen-kilöille suunnattua palvelujen kokonaisuutta. Kotihoidon palveluihin kuuluu kotisairaanhoido, kotipalvelu ja erilaiset tukipalvelut. (Ikonen 2015, s. 15). Ikäihmisten keskeiset so-siaalialan palvelut ovat kotihoito, tukipalvelut sisältäen ateria-, siivous- ja muut tukipal-velut, omaishoidontuki, kuntoutus, asumispalvelut, veteraaneille suunnatut palvelut ja etuudet, apuväline- ja terveystaloudet sekä asumispalvelut. (Tilvis, Pitkälä, Strandberg, Sulkava & Viitanen, 2010 s. 64) Terveystaloudet- ja hyvinvoinninlaitos (2019) määrittelee ikäihmisten kotihoidon ja muun kotiin annettavan tuen julkisen, yksityisen sekä kolman-nen sektorin tuottamiksi palveluiksi. Kotioloissa hoidetaan entistä huonokuntoisempia, iäkkäämpiä ja erilaista tukea ja apua tarvitsevia. Suomessa on alueellisesti kirjavia

palvelurakenteita vanhustenhoidossa, sillä meiltä puuttuu yhtenäinen järjestelmä sekä palveluiden yhteneväiset nimet. Tästä syystä palvelujärjestelmä on kokonaisuudessaan sekava ja vaatisi selkiyttämistä tasalaatuiseksi palvelujärjestelmäksi rakenne uusien. (Vauramo ja muut, 2019 s. 36–37). Painotus kunnissa tulisi olla voimakkaammin kotihoitoon päin tehtyjen rakennemuutosten myötä. Vuoden 2016 tehdyn valtakunnallisen seurantatutkimuksen valossa kotihoidon kehitys oli lupaavaa ja näyttikin valoisalta, mutta 2018 loppuvuodesta julkaistu seurantatutkimuksen mukaan tilanne oli kääntynyt vastakkaiseen suuntaan. Palveluiden, jotka tukevat itsenäistä selviytymistä ja hyvinvointia, kohdentuminen niitä tarvitseville on heikentynyt. Kuntien vanhuspalveluiden vastaavat viranhaltijat olivat huolissaan palveluiden riittävydestä. Myös erityisosaamista, kuten gerontologista sosiaalityön osaamista tarvittaisiin. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos, 2018). Tämä vaikkakin kotihoito on ollut monessa mielessä erityisen kehittämisen kohteena, mm. hallitus on kärkihankkeilla viime vuosina kehittänyt ikäihmisten koti- ja omaishoitoa etsimällä kotihoitoon ratkaisuja, joilla palveluita saataisiin yhdenvertaistettua ja koordinoitua tehokkaammin. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2018).

Tutkimustulosten mukaan myös työpaine ja laatuongelmat ovat kotihoidossa Pohjoismaiden korkeimmalla tasolla. Tutkimuksen mukaan kotihoidossa on kuitenkin vielä pienempi työpaine kuin laitoshoidossa. Laitostyö on myös tutkimuksen mukaan selvästi kotihoitoa raskaampaa. (Kröger ja muut, 2018 s. 80–81). Tämä kokonaistilanne huomioon ottaen voidaan todeta, että kotihoito on monella tasolla vaikea haaste kunnille. Haasteet ja vaikeudet näkyvät myös henkilökunnassa, sillä kaksi viidestä (41%) kotihoidon työntekijästä harkitsi vuonna 2015 työnsä lopettamista. Vastaava määrä laitoshoidon työntekijöistä ei itse haluaisi ottaa vanhana yksikkönsä tarjoamaa hoitoa vastaan. Myös tästä joukosta 38% eli myöskin kaksi viidestä harkitsi työn lopettamista alalla. Ongelmat eivät siis kosketa vain kotihoitoa vaan koko vanhustenhoidon alaa. Alan tilanne on Suomessa se, että henkilöstömitoitus on Pohjoismaiden alin laitoshoidossa. Hoitajiin kohdistuu asiakkailta ja omaisilta kritiikkiä sekä kokemukset väkivallasta ja sen uhasta, sekä seksuaalinen ahdistelu ovat selkeästi muita Pohjoismaita yleisempiä Suomessa koko hoivatyön kentällä. (Kröger ja muut, 2018 s. 3, 29–30, 41, 59). Tarvetta lisätyövoimalle olisi,

mutta Vauramon ja Ryynäsen (2019 s. 110) näkemyksen mukaan tuhansien uusien hoitajien saaminen palveluihin ei ole realistista, sillä koulutetusta henkilökunnasta on pulaa, eikä ikäluokasta heidän mukaansa löydy enempää halukkaita sote-alalle. Sote-alan työntekijöitä on kokonaisuudessaankin Suomessa väkilukuun suhteutettuna ala kanttiin. (Vauramo ja muut, 2019 s. 51–52). Pohjanmaalla on sama valtakunnallinen työvoimapula sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista. Erityisenä ongelmana maakunnan kannalta on myös nuorten ruotsinkielisten sairaanhoitajien muuttaminen Norjaan ja Ruotsiin töihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019 s. 329, 334). Verratessa taas julkista ja yksityistä työnantajaa vetovoimaisuudessa, yleinen käsitys on, että yksityisellä puolella olisi korkeammat palkat. Käsitys on virheellinen sillä erityisesti matalapalkkaisilla aloilla, jotka usein ovat naisvaltaisia, julkinen sektori on hyvä työnantaja ja palkat ovat korkeammat kuin yksityisillä työnantajilla. Naiset ovat siten paremmin palkattuja julkisella sektorilla, kuin yksityisillä alan työnantajilla. (Maczulskij, 2014).

Pohjoismaisen vanhustyön seurantalutkimus ”Nordcare” on toteutettu ensin vuonna 2005 ja uudelleen vuonna 2015. Tutkimuksen aineisto koostuu alan ammattiliittojen kautta tutkimukseen osallistuneista hoitajista (pois lukien sairaanhoitajat). Tutkimusten aikavälillä on henkilöstön ikärakenteessa tapahtunut muutos eläköitymisten seurauksena nuorten (alle 35-vuotiaat) tullessa tilalle. Tämän muutoksen myötä hoitajien koulutustaso on noussut. Hoivatyössä naisten osuus on pysynyt aikaisempaan tapaan vahvasti naisvaltaisena, naisten osuuden ollessa 96% työntekijöistä. (Kröger ja muut, 2018 s. 12–13). Henkilöstön rakenteessa on siis tapahtunut ikäpolven vaihdosta, mutta alan naisvaltaisuus on pysynyt ennallaan.

Merkittävä huomio alan työvoiman suhteen on myös se, että sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökunnan osalta julkinen sektori ei ole kasvanut noin kymmenen vuoden aikana, vaan pienentynyt n. 2% (yhteensä noin 200 000 työntekijää), mutta sen sijaan yksityinen sektori on kasvanut runsaasti, n. 17% (noin 50 000 työntekijää). Kasvun taustalla on osittain myös julkisen sektorin ulkoistukset. Yksityisen sektorin kasvu näkyy julkisella puolella työvoiman pienentymisenä. Voittoa tuottamattomalla kolmannella sektorilla

työskentelee n. 30 000 ammattilaista. Suomessa yksityisten yritysten sekä kolmannen sektorin palveluntuottajien osuus hoiva-alan työnantajista on yleisempää muihin Pohjoismaihin verrattuna. Suomessa hoiva-alan työllistäjänä julkinen sektori on suurin (72%), sitten yksityinen (20%) ja kolmas sektori (8%). Suomessa on myös eniten määräaikaista työsuhteita (sijaisuuksia), kun taas muissa Pohjoismaissa työsuhteiden vakituisuus on selvästi tavanomaisempaa. Suomessa työsuhteista hoiva-alalla 82% on vakituisia, määräaikaista 16% ja tuntiperusteisia 2% (Kröger ja muut, 2018).

### **3.2 Julkisen johtamisen erityispiirteistä**

Kuten työn alussa todettiin, tutkielman aihepiiri työnantajaimagon ja -brändäyksen osalta mieltyy hyvin pitkälle yritysmaailmaan ja kaupallisen alan johtamisoppeihin. Koska tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena on julkishallinnon organisaation työnantajaimagon johtaminen, on syytä lyhyesti tarkastella julkisen johtamisen erityispiirteitä. Yrityksen johtamiseen verrattuna, julkisjohtamisessa on erilainen kokonaisuus. Ja jotta tätä kokonaisuutta voisi onnistuneesti johtaa, tulee kuntajohtajan nämä erityispiirteet ymmärtää.

Kuntalaisten itsehallinto, josta kumpuaa koko kunnan toiminta, on asia, joka luo kuntajohtamiseen erityisiä piirteitä ja vaatimuksia. Tätä kuntalaisten ylintä päätäntävaltaa toteuttaa kunnanvaltuusto, jossa on kuntalaisten vaaleilla valitut valtuutetut. Heidän tärkeimpänä tehtävänä on kunnan toiminnan päämäärien ja tavoitteiden linjaus. Johtamistehtäviä kunnissa jaetaan valtuustoissa, hallituksissa sekä lautakunnissa toimivien luottamushenkilöiden kesken sekä myös kunnanjohtajille, että muille johtaville viranhaltijoille ja esimiehille, sillä tehtäväkenttä kunnassa on kovin laaja. Kuntajohtamisen tuloksellisuuden näkökulmasta, heillä on kaikilla tärkeä osuutensa. Johtamistyössä on mukana kuntalaisnäkökulma, joka tuo johtamistyölle oman ulottuvuutensa. Kuntajohtaminen nivoutuu ja kietoutuu yhteen laajempaan suomalaisen yhteiskuntapolitiikan ja yhteiskunnan muutoksiin. Vaikutuksia kuntajohtamiseen tuo mm. elinkeinoelämän muutokset, alueelliset segregaatiot, muuttoliikehdintä sekä aikaan ja paikkaan liittyvät arvot ja arvostuksen kohteet, jotka elävät ja muuttuvat niin kuntalaisilla kuin henkilöstöläkin.

Kokonaisvaltaisen vaikutuksen tuo myös taloudellinen näkökulma ja sen liikkumavara. Tämän suunta on viime vuosina ollut yhä niukkeneva. Hyvinvointiyhteiskuntamme on ollut myös jatkuvien laajojen rakenteellisten muutosten kohteena. (Majoinen, 2014 s. 47, 51). Ajankohtaisia haasteita henkilöstöjohtamisessa kuntapuolella ovatkin olleet laajat muutokset, jotka koskettavat toimintatapoja- ja ympäristöjä. Lisäksi eläköityvien suuri määrä, niukka taloudellinen tilanne sekä osaavan henkilöstön rekrytoinnin vaikeudet ovat pulmia, joiden kanssa kuntajohtajat kamppailevat. (Viitala & Lehto, 2014 s. 31).

Vaikkakin on vaikutuksia siinä, onko palveluiden takana julkinen vai yksityinen organisaatio, voidaan asiaa tarkastella myös muidenkin vaikuttavien tekijöiden kautta. Raineyn (2014 s. 76) mukaan monet asiat, kuten tehtävä, koko ja ominaispiirteet, jotka määrittelevät toimialaa voivat vaikuttaa organisaation toimintaan enemmän, kuin se että onko organisaatiolla status osana julkista kokonaisuutta. Joyce (2017 s. 4) sanookin että julkinen ja yksityinen sektori lähentyvät jatkuvasti toisiaan, koska toiminta tapahtuu samassa ekonomisessa ja sosiaalisessa ympäristössä. Joycen mukaan julkisten päättäjien, ja alan johtajien, tulisikin ymmärtää tämä toimintaympäristö sen muuttuvine paineineen. Yksi näkökulma julkiseen ja yksityiseen sosiaali- ja terveysalaan on se, että vaikka esimiesten tehtävät ja vastuut voivat vaihdella erilaisissa organisaatioissa ja työpaikoilla, mutta esimiehen työn fokus ja päämäärä tulee kaikilla tämän alan esimiehillä olla sama, ja se on tuottaa ja varmistaa korkea laatusia palveluita niitä tarvitseville ihmisille. (Martin, Charlesworth & Henderson, 2010 s. 7).

## 4 Kotihoito työnantajabrändäyksen kohteena

Mitä työnantajabrändäys voisi tarkoittaa sitten julkisessa kotihoidossa? Se tarkoittaa sitä, että kotihoidon organisaation tulee olla tietoinen omista resursseistaan ja kyvykkyyksistään, jotta se voi rakentaa ja ylläpitää kilpailukykyään. (Ks. taulukko 1.) Organisaation työnantajabrändi muodostuu siten näiden osatekijöiden, kyvykkyyksien, tunnistamisesta. Kyse on sellaisista kyvyistä ja toiminnoista, jotka ovat sekä kestäviä että muiden vaikeasti kopioitavissa. Kysymys ei ole yksittäisistä asioista, vaan siitä miten nämä kyvykkyydet toimivat yhdessä, muodostaen kokonaisuuden, toimintojen systeemin.

	<b>Resurssit (Resources)</b> Aineelliset ja aineettomat resurssit	<b>Kompetenssit (Competences)</b> Kyvyt ja taidot resurssien tehokkaaseen käyttöön
<b>Organisaation vähimmäis kyvykkyydet (Threshold capabilities)</b>	<b>Aineelliset:</b> fyysinen pääoma kuten talot, ihmiset, teknologia, talous <b>Aineettomat:</b> tieto, osaaminen, maine (älyllinen kapasiteetti)	<b>Yleiset toiminnot ja prosessit</b> mm. henkilöstöhallinnon, talouden, tietotekniikan ym. sisällä täyttäen operationaaliset vaatimukset ja työntekijöiden odotukset
<b>Organisaation kyvykkyydet kilpailuetuun (Capabilities for competitive advantage)</b>	<b>Uniikit resurssit</b> Kilpailuetua tukeva erottuva brändimaine ja kulttuuri jota muiden on vaikea omaksua tai kopioida	<b>Uniikit kyvykkyydet</b> Erottuvat toiminnot ja prosessit jotka tuottavat uniikkia arvoa organisaatioon, toiminnalle, asiakkaille ja työntekijöille
<b>Dynaamiset kyvykkyydet (Dynamic capabilities)</b>	<b>Joustavat resurssit</b> Esim. organisaation muutoskyvykkyyttä tukeva taloudellinen likviditeetti ja joustava pooli tarvittavaa henkilöstöä ja sijaisia	<b>Uusiutuvat kyvykkyydet</b> Toiminnot jotka mahdollistavat organisaation oppimisen, sopeutumisen ja muutoskyvykkyyden

**Taulukko 1.** Organisaation kyvykkyyksien tunnistaminen (Mosley, 2014 s. 52).

Organisaation tulee olla erottuva ja valita tarkoituksellisesti erilaisia toimintatapoja tuottamaan uniikkia arvoa. On tärkeää erotuttua kilpailijoiden vastaavasta toimintojen kokonaisuudesta, mutta on myös yhtä tärkeää, että organisaation omat kyvykkyydet ja toiminnot vahvistavat toinen toisiaan. Taulukossa 1. on esitetty, kuinka organisaation kyvykkyyksistä voidaan erotella eri tasoja. Toiminnan kannalta on olemassa välttämättömiä kapasiteetteja ja resursseja, joita tarvitaan jokapäiväisen toiminnan

pyörittämiseen. Näitä ovat sekä aineelliset että aineettomat resurssit sekä erilaiset yleisiin toimintoihin ja prosesseihin liittyvät kompetenssit. Sitten on kyvykkyydet, jotka ulottuvat perustoimintoja pidemmälle, organisaation uniikit kyvyt ja resurssit, joilla voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Lisäksi organisaatiolla voi olla myös joustavia, muuttuvia kyvykkyyksiä. Näitä voi olla mm. muutoskykyä tukevat resurssit ja organisaation kyky uusiutua ja oppia. Organisaation toimiessa alati muuttuvissa ja kilpailevissa ympäristöissä sen avainkyvykkyys onkin kyky oppia, sopeutua ja muuttua. Tämä tarkoittaa sitä, että kotihoidossa pitää olla selvillä siitä, mitkä sen omat kyvykkyydet, toiminnot ja kompetenssit ovat kaikkein tärkeimmät pitääkseen kilpailuasetelmansa. Päästäkseen eteenpäin ja kehittyäkseen kotihoidon tulee myös vahvistaa näitä kyvykkyyksiään. (Mosley, 2014 s. 51–52).

Backhaus ja Tikoo (2004) kuvaavat, että työnantajabrändäys voidaan määritellä organisaation tavoitteelliseksi, pitkän aikavälin strategiaksi hallita ja johtaa työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä organisaation toiminnasta ja siitä työnantajana. Brändit ovat yksi organisaatioiden arvokkaimpia pääomia ja tästä syystä brändijohtaminen on yksi avaintekijöistä monessa organisaatiossa. Vaikkakin yleisesti keskitytään brändiin liittyvissä ponnisteluuissa kehittämään tuotetta tai palvelua sekä organisaation brändiä, brändäys voidaan nähdä myös osana henkilöstöhallintoa. Brändäyksen periaatteiden soveltaminen kotihoidon henkilöstöhallinnossa voi toimia keinona houkuttaa hakijoita ja vakuuttaa, että nykyiset työntekijät ovat myös sitoutuneita organisaation kulttuuriin ja strategiaan.

Amber ja Barrow (1996) ovat hahmotelleetkin työnantajabrändin käsitteen tuomalla brändijohtamisen mukaan osaksi henkilöstöhallinnon toimintoja. Työnantajabrändissä on silloin kyse siitä, että tuodaan yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi ennen erillään pidetyt henkilöstöhallinnon (human resources, HR) harjoittamat toiminnot, organisaation henkilöstö sen tärkeimpänä resurssina sekä organisaation brändi eli tuotteet tai palvelut. Toisaalta työnantajakin voidaan nähdä brändinä, jonka kanssa työntekijä rakentaa läheisen suhteen. Kotihoidossa tämä voi tarkoittaa sitä, että työntekijään ja niinpä myös organisaatioon sekä suorituskykyyn vaikuttaa tietoisuus ja positiiviset asenteet tätä



”brändiä”, eli työnantajaa kohtaan, lojaalisuus ja luottamus että työntekijän silmissä muodostunut työnantajabrändi on työntekijää varten ja hänen käytettävissään. (Ambler & Barrow, 1996).

Ambler ja Barrow (1996) määrittävät työnantajabrändin hyötyjen kautta, pakettina, johon kuuluu toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset hyödyt ja edut, joita työnantaja tarjoaa ja jotka työnantaja on yrityksessä identifioinut. Graeme ja kumppanit (2011) kuvaavat menestyvää työnantajabrändin seuraavasti: sidosryhmät tunnustavat organisaation olevan tunnettu siitä, että se tarjoaa korkealaatuista työntekijäkokemusta ja sillä on omintakeinen, yksilöllinen organisaation identiteetti, jota työntekijät arvostavat ja johon he sitoutuvat. Työntekijät voivat luottavaisin ja hyvin mielin puhua siitä edistävästi myös muille. Työnantajabrändäys viittaa prosessiin, jossa brändäyksen konseptit ja markkinointi, viestintä sekä henkilöstöhallinnon tekniikoita sovelletaan työnantajabrändin luomiseksi. Sillä vaikutetaan näin suoraan yrityksen maineeseen, osaamisen johtamiseen ja työntekijöiden sitouttamisen tavoitteisiin. (Graeme ja muut, 2011.) Mallilla, jossa brändiorientoitunut kulttuuri hajotetaan arvojen, normien ja symbolien tarkasteluun, soveltaen yksilöllisen oppimisen perussääntöjä voidaan kehittää organisaatiota. (Schmidt, 2017 s. 28).

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta suurin eroavaisuus ulkoisella rekrytoinnilla ja sisäisellä sitouttamisella on siinä, että ensimmäisellä on vain osittaista tietoa organisaatioista, mutta sisäisen kommunikoinnin yleisöllä on todellista kokemusta organisaation jokapäiväisestä toiminnasta. Tästä syystä on tärkeää huomioida, ettei sisäistä ja ulkoista kommunikaatiota ole tarkoituksenmukaista toteuttaa samalla kaavalla. Näin kotihoidosakin voisi ajatella, että yleiset kommunikointi teemat tulisi laajasti säilyä johdonmukaisina, mutta kommunikointi tavat tulee olla erilaiset riippuen siitä, kommunikoidaanko potentiaalisille hoitajille vai jo talossa oleville. (Mosley, 2014 s.213–214). Tätä eroa kuvataan kuviossa 2. Riippuen siis siitä, mille kohderyhmälle työnantajabrändäystä suunnataan, on kommunikoinnin tavoissa eroa.



**Kuvio 2.** Rekrytointimarkkinointi ja sisäinen sitouttaminen (Mosley, 2014 s. 213–214).

Työnantajabrändäyksessä keskitytään kokemuksiin, motivaatioon ja sitouttamisen keinoihin, kun kommunikoidaan organisaation sisällä. Ulkoisessa kommunikoinnissa on taas huomioitava, että tällä yleisöllä ei ole samanlaista kosketuspintaa organisaatioon, joten kommunikoinnissa tulee suunnata huomiota päälinjoihin ja mielikuviin.

Seuraavassa taulukoinnissa (taulukko 2.) on tehty yhteenvetoa aiheen teorian perusteella siitä, miten käsitelleet termit ja niiden merkitykset voidaan ymmärtää kotihoidon kontekstissa. On kohderyhmästä ja toimijasta riippuvaa, miten kotihoidon yleinen imago sekä työnantajaimago käsitetään ja hahmotetaan. Suhteessa imagoon, maineeseen, brändiin ja työnantajabrändiin voidaan erottaa toimijoiksi organisaatio, asiakas/kuntalainen, henkilöstö ja johto. Kotihoidon organisaation näkökulmasta imago ja työnantajaimago muodostuvat toiminnan todellisuudesta, kommunikoinnissa ja toimiessa sidosryhmien ja henkilökunnan kanssa. Kotihoidon oma identiteetti vaikuttaa ja muodostaa imagon eri ulottuvuuksia, joilla on lopulta vaikutusta myös kotihoidon vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen. Maine on kotihoidon aikeisempien tekojen seurausta ja aktiivinen vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa muovaa sitä. Hyvää mainetta ansaitaan hyvällä toiminnalla ja johtamisella. Brändi tarkoittaa kotihoidon toimintaympäristössä asiakkaille ja kuntalaisilla annettavia palveluita. Työnantajabrändäys kotihoidossa voidaan nähdä

osaksi henkilöstöjohtamista, ja sillä on strateginen rooli vakaan ja kestäväen suorituskyvyn mahdollistajana. Kotihoidossa työnantajabrändäys tulee kohdistaa sekä sisälle, että ulospäin.

Kotihoidon	Organisaation näkökulmasta	Asiakkaan/kuntalaisen näkökulmasta	Henkilöstön näkökulmasta	Johdon näkökulmasta
<b>Imago ja Työnantaja-imago</b>	<p>Mielikuva organisaatiosta</p> <p>Myös se, miltä organisaatio haluaa näyttää</p> <p>Hahmotus organisaation todellisuudesta</p> <p>Kotihoidon tunnettavuutta ja näkyvyyttä</p> <p>Muodostuu kommunikoinnista kaikkien sidosryhmien kesken</p> <p>Kollektiivisen organisaatio identiteetin muodostumaa</p> <p>Kotihoidon toiminnan tavoitteet taustalla</p> <p>Vaikutus myös kotihoidon vaikuttavuuteen ja tuottavuuteen</p>	<p>Hyvällä imagolla positiivisia vaikutuksia asiakastyön toteuttamiseen</p> <p>Ilmentyy kanssakäymisten kautta</p> <p>Ulkoisen mielikuva kotihoidosta</p> <p>Asenteet ja suhtautuminen kotihoitoa kohtaan</p> <p>Visuaalisten viestien ja kuvien summa sekä kanssakäymisissä syntyneen kokemuksen arviointi</p> <p>Vanhusten hoitoalan yleinen imago vaikuttaa</p>	<p>Houkuttelevuus työpaikkana +/-</p> <p>Hyvällä imagolla sitouttava vaikutus</p> <p>Merkitys ulkoisessa rekrytoinnissa</p> <p>Sisäisen organisaationaalisien identiteetin hahmotuksen perustaa</p> <p>Mielikuvat siitä miten ajatellaan ulkopuolisten näkevän oma työpaikka</p> <p>Hoitajat työnantajaimagon edustajana</p> <p>Asenteet ja suhtautuminen työhön ja työnantajaan</p>	<p>Aktiiviset teot merkityksellisiä</p> <p>Kommunikointi ja viestintä kotihoidon toiminnasta on oltava yhtenevä todellisuuden kanssa</p> <p>Oma imago on tunnettava, jotta siitä voidaan kommunikoida, jotta ja rakentaa</p> <p>Tunnettava myös keiden kanssa kilpaillaan ja kilpailijoiden työnantajaimagot</p> <p>Kotihoidon identiteetin välittäminen sidosryhmille</p> <p>Rekrytointipolitiikka (kuka tekee, missä tekee ja miten tekee?)</p>
<b>Maine</b>	<p><b>Organisaatiokulttuuri</b> olennaista</p> <p>Kotihoidon arvopohjasta nousevaa</p> <p>Kotihoidon aikaisempien tekojen seurausta</p> <p>Aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa muokkaa ja synnyttää mainetta</p>	<p>Hyvä maine on erottautumistekijä</p> <p>Vaikuttaa asiakasyytyväisyyteen</p> <p>Luo asiakkaille odotuksia</p> <p>Tärkeää aito asiakaslähtöisyys kaikilla tasoilla</p> <p>Toiminnan etiikka ja moraalikeskeistä</p>	<p>Maine vaikuttaa kotihoidon työnantajaimagoon</p> <p>Hyvä maine on erottautumistekijä työmarkkinoilla</p> <p>Vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen</p> <p>Parantaa rekrytointimahdollisuuksia, luo kiinnostusta ja houkuttelevuutta työnantajana</p> <p>Kotihoidon arvoista yhteisesti jaettu näkemys tärkeää</p>	<p>Tekoja ja lupauksen pitämistä kaikille sidosryhmille</p> <p>Hyvä maine tuo strategista ja taloudellista etua</p> <p>Johtamisella iso merkitys maineeseen</p> <p>Johdon ja työntekijöiden luottamus keskeistä</p> <p>Henkilöstön motivointi ja palkitseminen</p> <p>Hyvä maine ansaitaan hyvällä toiminnalla ja johtamisella</p> <p>Kotihoidon ydinarvot pohjana</p>
<b>Brändi</b>	<p>Kotihoidon laadukkaat palvelut ja niistä johdonmukainen kertominen ulospäin</p> <p>Kotihoidon oma merkikonsepti, ”ydinviesti”, joka soveltuu mihin tahansa viestintään tai kommunikointiin</p> <p>Toiminannallinen, kokemuksellinen tai symbolinen, kotihoidon oma tai sosiaali- ja</p>	<p>Asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus kotihoidon tuottamasta palvelusta tai ulkopuolisten mielikuva palveluista</p> <p>Brändi on asiakasiin suuntautuvaa</p>	<p>Henkilöstön brändiorientoitunut käytös (ydinviestin toteuttaminen kautta linjan)</p> <p>Henkilöstö on yhtä kuin kotihoidon palvelu, eli brändi, toteuttaessaan hoitotyötä asiakkaalle</p>	<p>Menestyvä brändi vaatii taakseen hyvää mainetta</p> <p>Brändin rakentaminen ja konseptin hallinta</p> <p>Brändin ohjaaminen ja johtaminen</p>

	terveystoimen jaettu merkki, logo, slogan tms.	Omalaatuisuus ja erot-tuvuus muista palve-luista		
<b>Kotihoidon Työnanta-jabrändäys</b>	<p>Kotihoidon tunnuksenomai-nen eriytyminen muista työn-antajista</p> <p>Suuntautuu sekä sisään- että ulospäin</p> <p>Vahvojen tunteisiin liittyvien assosiaatioiden luominen or-ganisaation ja työvoiman sekä asiakkaiden välille</p> <p>Brändikommunikointi (esim. rekrytointi ulospäin) ja brändi-lupaukset (tarjotusta kiinni pi-täminen) ulkoisesti ja sisäi-sesti</p> <p>Tuo esiin työnantajan identi-teetin</p> <p>Tuo esiin kotihoidon arvot, käytännöt, linjaukset ja tavat toimia</p>	Ydintoiminnan fokuk- sessa on ihmisten suhde palveluun.	<p>Osaajien houkuttele-minen ja sisäinen si-touttaminen</p> <p>Tarjotaan uniikkeja, relevantteja ja vastus-tamattomia työmah-dollisuuksia</p> <p>Seikat, jotka tekevät työnantajasta erityisen</p> <p>Henkilöstö kriittinen kohderyhmä</p> <p>Työntekijäkokemus</p> <p>Työympäristö ja ilma-piiri merkityksellisiä</p> <p>Työntekijöiden sisäi-nen motivaatio vaikut-taa</p> <p>Työnantajabrändin edustajia</p>	<p>Osa henkilöstöhallintoa</p> <p>Strateginen rooli vakaan suorituskyvyn takaajana</p> <p>Maineen hallinta</p> <p>Erityisen arvon tuottaminen työn-tekijöille</p> <p>Vastuu olosuhteiden säätämisestä</p> <p>Selkeä näkemys brändäyksen ideologiasta, normeista sekä ar-voista. Niiden johdonmukainen toteuttaminen kaikissa toiminna</p> <p>Johtamistyylit vaikuttavat</p> <p>Ydintoiminta on tunnistettava</p> <p>Johtajat ja esimiehet roolimal-leina ja esimerkkeinä toimimassa työnantajabrändin arvojen ja lu-pausten mukaisesti jokapäiväi- sessä toiminnassa</p>

**Taulukko 2.** Yhteenvetoa käsitteistä kotihoidon kontekstissa ja niiden suhteista eri toimijoihin.

## 5 Menetelmät ja aineistot

Tässä luvussa kerron tutkimukseeni käyttämästäni menetelmästä ja kuvaan tutkimukseni aineistoa. Raportoin tutkimustani vaihe vaiheelta, miten päädyin valitsemaan tutkimukseni kohteen aineiston ja miten se on kerätty, sekä miten olen sitä käsitellyt ja työstänyt. Pyrin mahdollisimman tarkasti kuvaamaan kaikki vaiheet, joita tämän tutkimuksen tekemisessä on ollut sekä miksi ja miten olen päättänyt tutkimuksessani valitsemini ratkaisuihin.

### 5.1 Tutkimuksen kohde ja valinta

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelut, yksilöteemahaastatteluita käyttäen. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tästä syystä on myös perusteltua antaa haastateltavalle etukäteen tutkimuskysymykset tai teemat etukäteen hyvissä ajoin tutustuttavaksi. Myös eettisistä syistä on perusteltua, että haastateltava tietää etukäteen mistä on kysymys ja mitä aihetta haastattelu koskee. Etuna haastattelulla on myös se, että voidaan valita haastatteluun sellaiset henkilöt, joilla on tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta kokemusta ja tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013 s. 74). Tutkimusta varten hain Vaasan kaupungilta tutkimuslupaa tutkimussuunnitelmani perusteella. (Liite 1.) Päätöksen tutkimusluvasta sain koti- ja laitoshoidon tulosaluejohtajan toimesta 25.9.2019. (Liite 2.) Tutkimukseni aineiston keräsin tutkimushaastatteluiden avulla vuoden 2019 loka-joulukuun aikana.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja antamaan sille mielekäs teoreettinen tulkinta. Joten on tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on siitä kokemusta. Tästä syystä tiedonantajien valintaan tulee käyttää erityistä harkintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013 s. 85–86). Haastateltavat tähän tutkielmaan on valittu tutkimuksen kohteen perusteella. Koska tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, miten julkisen kotihoidon työnantajaimagoa voidaan johtamisen kautta rakentaa ja kehittää oli järkevää, että tiedonantajat ovat sektorin toimintaa johtavia ja

kokonaisuudessa suuntaviivoista päättäviä. Tutkimusongelmiin saadaan parhaiten vastauksia sektorin ylimmästä johdosta, joten haastateltavien joukon sopivuuden kriteerit täyttyvät. Haastateltavana tutkimuksessa oli Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveyslautakunnasta jäseniä, sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja, kotihoidon ylin johto sekä myös kotihoidon yksiköiden lähijohtaja. Kaikkiaan haastateltavia henkilöitä valikoitui näillä perusteilla yhdeksän henkilöä. Tällä haastattelujoukon valinnalla on pyritty saamaan poikkileikkaavaa näkökulmaa siitä, miten koko sektoria johtavat ajattelevat kotihoidon imagosta ja tarkastella ovatko ajatukset työnantajaimagosta ja sen kehittämisestä samankaltaisia. Nimilista haastateltavista henkilöistä on toimitettu tämän tutkielman ohjaajalle tiedoksi sähköpostilla, Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti. Nimilistaa haastateltavista ei julkaista tämän opinnäytteen liitteenä tietosuojalain vuoksi.

Vaasan kotihoito kuuluu kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiossa koti- ja laitoshoidon tulosalueeseen. Kotihoidon palvelualueeseen kuuluu seitsemän alueellista kotipalvelun yksikköä, kotisairaanhoidon palveluista vastaava yksikkö, omaishoidon tuen yksikkö sekä tukipalvelut. Organisaatio rakenne johtamisessa on järjestetty siten, että Vaasan sosiaali- ja terveyslautakunta ohjaa ja valvoo tehtäväalueen toimintaa ja tätä toimialaa johtaa toimialajohtaja. Toimiala on jaettu Vaasassa neljään eri tulosalueeseen. Koti- ja laitoshoidon tulosalueella on oma tulosaluejohtajansa, jonka alaisuudessa kotihoidon kokonaisuus toimii kotihoidon palvelualuejohtajan vastatessa siitä. Jokaisella alueellisella palveluyksiköllä on oma lähiesimiehensä, jotka operoivat käytännön hoitotyötä. (Vaasan kaupunki, 2018).

Sosiaali- ja terveyslautakunnan jäseniä pyydettiin haastateltavaksi heidän asemansa sekä lautakunnassa, että kaupungin valtuustossa vuoksi. Heillä on myös pitkä kokemus tehtävistä sekä kunnallisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Pyysin ensin myös yhtä sellaista lautakunnan jäsentä, jolla on luottamusasemansa lisäksi myös sosiaalialan substanssiosaamista ja joka on myös valtuuston jäsen, mutta yhteydenotoista huolimatta en saanut vastausta haastattelupyyntöihini. Tästä syystä pyysin hänen sijastaan toista lautakunnan varsinaista jäsentä haastatteluun. Poliitikkoina jokainen haastateltu

lautakunnan jäsen on eri puolueryhmistä. Muut haastateltavat henkilöt valikoituivat kotioidon johdosta virka-asemansa perusteella. Alueellisten esimiesten valinnassa suoritettiin arvonnin, jonka perusteella heitä pyydettiin haastateltavaksi. Kaikki haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan positiivisesti tutkimukseen osallistumiseen ja toimivat erittäin hyvässä yhteistyössä, joten haastatteluajankohdian sopiminen onnistui nopeasti ja joustavasti.

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Haastateltaville annettiin haastattelurunko hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. (Liite 3.) Tuomi ja Sarajärvi (2013 s. 73) toteavat että haastattelun etuna on sen joustava luonne. Kysymyksiä voidaan tarvittaessa toistaa, selventää sekä käydä keskustelua vastaajan kanssa ja tutkija voi myös samalla toimia havainnoitsijana. Lisäksi kysymyksiä voidaan esittää tutkijan aiheelliseksi näkemässä järjestyksessä. Hirsjärvi ja Hurme (2008 s. 34–35) nostavat haastatteluiden etuihin erityisesti vuorovaikutuksellisuuden, joka tarjoaa mahdollisuuden tilanteessa suunnata tiedonhankintaa haluttuun suuntaan esimerkiksi selventämällä vastauksia, tekemällä lisäkysymyksiä ja syventämällä ymmärrystä sekä säätelemällä tilanteessa aiheiden järjestystä. Kielellisessä vuorovaikutuksessa oleminen haastateltavan kanssa tarjoaa ainutlaatuisen menetelmän tiedonkeruuseen, sillä siinä voidaan säädellä aineiston keruuta vastaajan ja tilanteen edellyttämän tavan mukaisesti. Se mahdollistaa myös laajemmin mahdollisuuksia vastausten tulkinnalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013 s. 204–205.)

Teemahaastattelun valitsin tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusasetelman mukaisesti. Haastatteluun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen ja ovat nousseet sieltä. Teemahaastattelu asettuu lomake- ja avoimenhaastattelun välimaastoon. (Hirsjärvi ja muut, 2013 s. 208.) Siinä haastattelu kohdennetaan ennalta määrättyihin, tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville

samat. (Hirsjärvi ja muut, 2008 s. 47–48). Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä sekä hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelu on tyyliltään avoin ja siinä edetään tiettyjen etukäteen määriteltyjen keskeisten teemojen, sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien tulkinnat asioista ja vuorovaikutuksessa tapahtuva merkitysten anto. (Tuomi & Sarajärvi, 2013 s. 74–75). Näkökulmani haastatteluiden tekemiseen oli tämä interaktiivinen näkökulma. Alasuutari (2001 a) kuvaa siinä tutkijan aktiivisen roolin korostuvan. Tutkija seuraa haastateltavan reaktioita, itseilmaisua, käytettyä kieltä jne. Tutkimuksessa pyrin haastattelua tehdessäni olemaan aktiivinen haastattelijan roolissa ja havaitsemaan kaikkea sitä mitä viestiä toisesta saan, ja esittämään haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä ja selventämään, että ovatko tulkintani oikein ymmärrettyjä haastateltavan viestinnästä.

Hirsjärvi ja kumppanit (2013 s. 211) toteavat, että teemahaastattelua käytettäessä haastatteluiden pituus on yleensä noin tunti tai kaksi, riippuen haastateltavien puheliaisuudesta. Tästä syystä tämän tutkielman tutkimushaastatteluihin pyysin vastaajia varamaan aikaa puolitoista tuntia. Haastattelut toteutuivat kaikkien haastateltavien kanssa melko saman pituisina, keskimäärin noin tunnin mittaisina, pisin haastattelu kesti kuitenkin 1h 27 min ja lyhin 41 min. Haastattelut nauhoitettiin tätä tarkoitusta varten hankimallani nauhurilla. Jokaiselta haastateltavalta pyysin lupaa nauhoittamiseen sekä kerroin jo haastattelupyynnöstä tehdessäni haastatteluiden käyttötarkoituksesta sekä sen, että nauhoitetut puheet tullaan litteroimaan ja analysoimaan tutkielmaa varten.

Haastattelurungon teemat valikoituivat tutkimusongelmasta käsin. Ilmiön käsitteet sekä ilmiön olemus itsessään vaikutti olevan melko hankalasti jäsennettävissä konkreetian tasolle. Minulla jäi kuitenkin tunne, että sain haastatteluista aiheen kannalta runsaasti tietoa irti. Huomasin, kuinka jo haastattelu tilanteissa aloin tehdä mielessäni päätelmiä ja teemoittelua vastauksista, peilaten käsittelemiini teoriapohjiin aiheesta. Haastateltavien tuottamasta puheesta hahmottui melko nopeasti merkityksiä laajempaan kontekstiin. Kysymysten muotoa en esittänyt suoraan vaan lähinnä niitä aihioita, joista halusin



kuulla haastateltavan kertovan. Minun on vaikea arvioida muotoiluani, mutta huomasin nauhoja kuunnellessani, että pääsääntöisesti haastatteluiden teemojen käsittely eteni identtisesti haastattelurungon teemojen kanssa. Muutamassa haastattelussa taas etenemisjärjestys vaihteli, kun haastateltava tuotti erittäin runsaasti puhetta ja siirtyi nopeasti puhumaan lomittain eri teemoista, joita olin ajatellut nostaa esiin. Toiset haastattelut olivat taas niukempia, vastausten ollessa suppeampia, joten etenimme hyvin pitkälle suunnittelemini teemojen järjestyksessä.

### 5.3 Aineiston analysointi

Tässä kappaleessa käyn läpi haastatteluiden avulla keräämäni tutkimusaineiston käsittelyn sekä sen, miten olen tehnyt analyysia aineistosta. Laadullisen aineiston tallennettu aineisto on tarkoituksenmukaista litteroida puhtaaksi, eli kirjoittaa sanalliseen muotoon. (Hirsjärvi ja muut, 2013 s. 222.) Tämän tutkimuksen äänitetyt haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstin muotoon. Tuomi ja Sarajärvi (2013 s. 92–93) kuvaavat litterointia, eli aineiston koodausta sisäänkirjoitettuna muistiinpanoina, joiden avulla voidaan jäsentää mitä aineistossa käsitellään. Se toimii myös kuvaillun apuvälineenä ja antaa aineiston jäsennykselle testausvälineen. Litteroinnin avulla voidaan myös tarkistaa ja etsiä tekstin eri kohtia.

Rapley (2011 s. 277–278, 288) ohjeistaa tekemään tässä kohtaan aineistoon muistiinpanoja, merkintöjä tai muita merkintöjä kerättyä aineistoa tarkastellessa. Sen jälkeen luetaan aineistoa uudelleen ja tehdään luokittelua. Saman luokan alle laitetaan samankaltaisia asioita, aineistosta keskeisesti nousevia asioita. Luokittelun perustana voi olla ne ideat ja yhteydet, joita tutkija aineiston perusteella yhteneväisistä asioista saa, tai aiheeseen liittyvästä teoriasta nousevat teemoittelut. Jokaisen luokittelun kohdalla tutkijan tulee arvioida luokitteluperusteitaan ja tarkistaa sopiiko luokittelut kerättyihin huomioihin. On tärkeää reflektoida mitä on tehnyt, ja miksi on päätynyt näihin luokitteluihin. Luokittelusta on hyvä laatia dokumentti, jossa voi olla hyödyllistä käyttää avainesimerkkejä, kirjoittamalla lause tai kaksi selittääkseen mihin on kullakin luokittelulla pyritty,

minkälaiset asiat sopivat minkäkin luokan alle. Toimin omassa luokittelussani juuri näin ja muokkasin dokumenttia sijoittamalla aiheita ja vastauksia erilaisten luokkien alle. Aluksi määriteltyjä luokkia voi yrittää yhdistellä ja etsiä niiden väliltä yhteyksiä, etsimällä toistuvuutta, poikkeavuuksia ja yrittämällä tiivistää niitä keskeisimmiksi luokiksi. Tämä tarkoittaa siirtymistä kuvailevammista, sanatarkoista luokista konseptualistisimpiin abstraktisimpiin ja analyttisempiin luokitteluihin. Luokitteluita työstetään, muokataan, arvioidaan ja muunnellaan. Palataan siihen mitä on jo tehty ja sitten luokitellaan sitä näiden muodostuneen mallinnuksen ja ideoiden mukaan. Tutkijan pitää keskittyä siihen mitkä luokat nähdään keskeisiksi, ja miten hahmotetaan niiden väliset suhteet. Tutkijan pitää päättää mitkä luokittelut näkee tärkeimmiksi ja fokuksitua niihin etsimällä yhdistäviä linkkejä, toistuvuutta, suhteita, seurauksia jne. jättämällä joitain aluksi syntyneitä ajatuksia pois, kun ne eivät ole enää keskeisiä. Laadullisessa tutkimuksessa on useita lähestymistapoja analyysin tekoon, mutta niillä kaikilla on yhteinen fokus edetä selittämisen ja yhteenvedon teon jälkeen tutkimaan ja selittämään keskeistä olemusta, yhteneväisyyttä, prosesseja ja rakenteita. (Rapley 2011, s. 277–278, 288).

Litterointia tehdessäni kirjoitin tekstin väleihin muusta tekstistä erilleen merkitsemiäni, kuulemani herättämiä ajatuksia ja miellelyhtymiä. Itse haastattelutilanteissa kirjoitin myös jonkin verran muistiinpanoja, mutta tuntui että haastatteluita uudelleen kuunnella pystyin paremmin keskittymään huomioiden tekemiseen kuulemastani. Haastattelutilanne vaati keskittymistä kysyjänrooliin ja keskustelun ylläpitämiseen. Haastatteluita kuuntelemalla pystyin myös ikään kuin ulkopuolisena pohtimaan nauhalla kuultua keskustelua, vaikkakin olen itse ollut tässä vuorovaikutuksessa osallisena. Kaikkinensa tätä puhtaaksikirjoitettua aineistoa, omat kommenttini mukaan lukien, syntyi yhteensä 127 paperiliuskaa. Haastattelut sisälsivät melko paljon myös sellaista keskustelua, jotka eivät suoranaisesti vastanneet tutkimukseeni liittyviin teemoihin, mutta päädyin silti litteroimaan haastattelut koko sisältöineen.

Sisällönanalyysi on laadullisten tutkimusten perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, nähtyjen

tai kuultujen sisältöjen analysointia, jolla muodostetaan väljä teoreettinen kehys. Sisällönanalyysissa tarkoitus on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta aiheesta ja siinä tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä. Sisällönanalyysissa aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon ja siitä pyritään luomaan selkeää, yhtenäistä ja mielekästä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2013 s. 9, 108).

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on teoriaohjaavaa, joka tarkoittaa sitä, että analyysissa on kytkentöjä teoriaan, teorian toimien analyysin tekemisen apuna. Teoreettiset käsitteet tuodaan aineiston käsittelyyn ilmiöstä jo tiedetystä teoriasta. Analysoitavat yksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto aiheesta auttaa ja ohjaa analyysia. Teoriaohjaavassa analyysissa se, miten ilmiö käsitteenä määritellään ja hankitaan, on kuitenkin vapaa suhteessa jo tiedettyyn aikaisempaan teoriaan aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2013 s. 96–98, 117). Tässä tutkimuksessa analyysin tekemisen aloitin etsimällä litteroidusta tekstistä aikaisemmasta teoriasta johdettujen teemojen alle yhdistyviä samaa aihetta käsitteleviä vastauksia. Luin ja alleviivasin tekstistä samankaltaisia, mutta myös erilaisia vastauksia, jotka kuitenkin liittyivät selkeästi tiettyyn kategoriaan. Aluksi teoriapohjaiset yläteemat olivat samat, joita käytin myös haastatteluissani. Näiden lisäksi tekstistä hahmottui myös muita yhteensopivia osia vastauksista, jotka liittyivät aiheisiin, joille pystyin antamaan määrittelevän yläluokan. Teemahaastattelun teemat siten jo itsessään ohjasivat jäsentelyä. Litteroiduista teksteistä hain kunkin teeman alle sijoitettavaa sisältöä. Litteroitua aineistomassaa siten pilkottiin ja ryhmiteltiin.

Ryhmittelyn avulla etsin aineistosta teemoja, eli haastateltavien näkemyksiä, jotka voitiin katsoa kuvaavan kutakin yläkategoriaa. Luokitteluvaiheen ylämääritelmät olivat aluksi melko laaja-alaisia. Näitä oli esimerkiksi johtaminen, arvot, organisaation imago jne. Kuviossa 3. on esimerkki aineiston pilkkomisesta, yhden yläluokan osalta. Ensin luokittelin teeman alle kaikki vastaukset, jotka liittyivät vastaajien käsityksiin ja tulkintoihin Vaasan kotihoidon organisaation imagosta. Vastauksia lukemalla ja tarkastelemalla niistä oli löydettävissä erilaisia ulottuvuuksia, miten organisaation imago nähtiin. Ryhmittelin näistä vastauksista yhteneväisiä luokkia, joita oli sisäinen kuva, ulkoinen kuva,

merkitys toimintaan, erityispiirteet ja imagoon vaikuttavat muut tekijät. Näiden luokkien alle tuli taas vastauksia, jotka käsittelivät mm. vastaajien kuvauksia siitä, miten he uskoivat kotihoidon imagoa hahmotettavan työntekijän näkökulmasta, asiakkaan, sidosryhmien jne. Aineistoa on purettu tähän tyyliin, lähtien teoriasta johdetuista teemoista. Tutkimustuloksissa esitetyt pääotsikot ovat lopulta jäsenyyksen ja yhdistämisen kautta muotoutuneita yläluokkia kokoavia käsitteitä.



**Kuvio 3.** Esimerkki tutkimuksen aineiston pilkkomisesta.

Myös Rapley (2011 s. 277) sanoo, että riippumatta siitä, mitä lähestymistapaa käytetään laadullista aineistoa analysoidessa, on hyvä aina aloittaa etsimällä jonkinlaisia yhteneväisyyksiä kerätystä aineistosta. Etsimällä yhteneväisyyksiä tarkoitetaan keskeisten, silmiinpistävien, mielenkiintoisten ja outojenkin asioiden poimintaa siitä, mitä ihmiset tai tekstit aineistossa tutkijalle puhuvat, kuten myös samojen asioiden toistumisen poimintaa. Pertti Alasuutari (2001 b s. 40–44) erottaa laadullisen tutkimuksen havaintojen pelkistämistä myös kaksi eri osaa. Tutkimukseen valittu teoreettinen viitekehys määrittää näkökulman, jota kautta aineistoa tarkastellaan. Huomiota kiinnitetään vain siihen, mikä on tämän teoreettismetodologisen näkökulman kannalta oleellista. Tämä aineiston pelkistäminen koostuu tämän karsimisen jälkeen pelkistämällä havaintomäärää niitä yhdistelemällä, muodostamalla havainnoista joukkoja. Näitä joukkoja yhdistää yhteinen nimittäjä, piirre, tema tai muu yhdistävä piirre koko aineistosta. Tutkimukseni

aineistosta löytyi samoista ilmiöistä toistuvia esimerkkejä, joita esitän myös tutkimustuloksissa alkuperäisten vastausten muodossa. Näitä vastauksia, joista annan myös esimerkkejä, olen yhdistänyt yleisemmälle tasolle. Aineistosta saatuja yksittäisiä vastaajien käsityksiä on tarkasteltu etäämmältä siinä valossa, että miten ne valottivat tutkimukseni kannalta kiinnostuksen kohteena olevia tutkimuskysymyksiä. Kvalitatiivisessa analyysissä etsitään johtolankoja siitä, mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on kysymys ja miten sitä voidaan ymmärtää ja selittää. Näiden aineistosta löydettyjen johtolankojen avulla tehdään tulkintaa ilmiöstä, jota tutkitaan. (Alasuutari 2001 b s. 40–44)

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerron tutkimukseni aineistosta saamistani tuloksista ja havainnoista. Olen jaotellut keskeisimmät aihepiirit teemoihin, jotka ovat hyvin pitkälti samat kuin haastatteluissa käyttämäni aihepiirin teemoittelut. Tulkintojeni perusteella olevissa vastausnäytteissä käytän koodia H, joka tarkoittaa haastateltavaa ja sen perässä numeroa, joka erottelee vastaajia toisistaan. Numerot ovat satunnaisessa järjestyksessä kuvassa kutakin vastaajaa. Vastauksissa esiin tulleet selkeästi erottuvat murrekielen sanat olen muuttanut yleiskielelle vastaajan tunnistamattomuuden varmistamiseksi.

Kotihoidon työnantajaimagoa ja sen kehittämistä lähestyin teemahaastattelussa kolmen laajemman teeman kautta. Ensimmäinen teema käsitteli kotihoidon organisaation imagoa, miten sitä hahmotetaan ja mitkä tekijät vastaajat näkevät siihen liittyvän ja mitä sen nykytilasta ajatellaan. Toinen teema käsitteli tarkemmin kotihoidon työnantajaimagoa sekä keinoja sen rakentamiseksi. Kolmannessa teemassa käsiteltiin johtamista ja sen merkitystä, sekä suhteita työnantajabrändäykseen.

### 6.1 Näkemykset Vaasan kotihoidon organisaation imagosta

Jaotteleamalla ja luokittelemalla haastattelijoiden näkemyksiä erilaisien toistuvien, yhteisen tuotetun puheen perusteella näyttää siltä, että aihepiiri hahmotetaan tutkimusjoukon mielissä kotihoidon kohtaamien haasteiden kautta, pohtimalla organisaation sisällä tapahtuvia asioita suhteessa työnantajan toimiin, henkilöstöpolitiikkaan ja organisaatiokulttuuriin. Aihepiiristä keskusteltaessa arvot ja niiden merkitys nousee voimakkaasti esille sekä hoitotyön laatu ja siihen liittyvät tekijät ja vaikutukset. Kaikki vastaajat suhtautuivat haasteista huolimatta hyvin myönteisesti Vaasan kotihoitoon. Se nähtiin kehittyvänä, edistyksellisenä, hyvä laatuisena, arvopohjaisena toimintana. Edistyksellisyys valtakunnan tasolla koettiin myös vahvistuneen. Tämä näkyy myös siten, että muista kunnista vierailaan ja kysellään toiminnasta sekä halutaan oppia Vaasan toimintatavoista.

*(H3): "Monet sellaset asiat mitä muut (kunnat) itse niinku mieltii et pitäiskö tätä ottaa, niin meillä on ollu jo ne niinku pitkään...aika pitkään."*

Kaikki vastaajat kokivat myös julkisen kotihoidon imagon olevan yksityisiä toimijoita parempi. Vastaajat olivat hyvin luottavaisia Vaasan kotihoidon toimintaan ja vastaukset olivat saman suuntaisia. Esiin nousi luottamus myös siihen, että kotihoidossa tehdään hyvää työtä ja uskomus että suurin osa työntekijöistä aidosti haluaa tehdä sitä työtä ja että kotihoidossa on hyviä työntekijöitä. Toiminnan kerrottiin myös menevän koko ajan parempaan suuntaan, mutta kehitystä haittaa hoitajapula. Vaasan kaupungin sanottiin myös toimivan hyvin ja että kaupungissa yritetään tehdä asiat kunnolla ja ihmiset, jotka saavat Vaasan kotihoidon palveluita ovat pääosin tyytyväisiä.

Kotihoito kärsii suurista haasteista löytää ja saada rekrytoitua osaavia ammattilaisia, hoitajista on iso pula. Kiireen ja työntekijäpulan kaikki vastaajat nostavat tavalla tai toisella esiin. Myös vaihtuvuus sairaanhoitajissa ja lähihoitajissa on ollut suurta. Muissa kotihoidon ammattiryhmissä ei ole vastaavaa ongelmaa, vaikka vaihtuvuutta on jonkin verran, mutta työvoimasta ei ole pulaa.

Imagolla koettiin olevan suuri merkitys toimintaan. Suurimmaksi haasteeksi nähtiin vetovoimaisuus saada kotihoitoon uusia kasvoja. Haastateltavat näkivät kotihoidon imagossa erilaisia ulottuvuuksia riippuen tarkastelunäkökulmasta. Työpaikan maine sekä se, miten työpaikasta puhutaan, koettiin merkittävästi vaikuttavan sen vetovoimaisuuteen työmarkkinoilla. Sisällöllisesti kotihoidon asiat ja puitteet nähtiin olevan hyvät. Kotihoidolla on laatusertifikaatit, hyvät hoitajat, erityisen ammattiosaavat sairaanhoitajat, hyvät esimiehet ja olemassa olevasta henkilökunnasta ei ole lähtenyt mitenkään merkittävästi hoitajia pois. Imagon tärkeys nähtiinkin etenkin uusien ihmisten kohdalla, jotka eivät tunne toimintaa. Se miten työntekijät puhuvat omasta työnantajasta onkin tästä syystä myös tärkeää.

Yksi vastaajista hahmotti kotihoidon imagon osana Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen imagoa, profiloituvan sen kautta. Se mitä Vaasan sosiaali- ja terveystoimi

on, on myös Vaasan kotihoito. Imagopuutteet sosiaali- ja terveystoimessa näkyvät jae- tusti erään haastateltavan mukaan. Hän arvioi näiden seikkojen vain heijastuvan tästä kotihoitoon, koska kotihoitoon kiinnitetään ehkä herkemmin huomiota, mutta ongelmat eivät sinänsä ole erityisemmin kotihoidon työssä. Tämän näkemyksen mukaan kotihoi- don imago on Vaasan sote-sektorin yleiskuvaa. Toinen tulkinta oli rinnastaa kotihoidon imago Vaasan kaupungin imagoon, siihen miltä se näyttää. Yhdestä näkökulmasta koti- hoidolla on oma imagonsa myös sosiaali- ja terveystoimen sisällä, toisten hallintokun- tien silmissä ja laajemmin myös se imago miten kotihoito koetaan Vaasan kaupungin silmin.

## 6.2 Työntajabrändäyksen ja imagotyön tarpeellisuus

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että imagotyö ja erityisesti työnantajaimagon, brändin rakentaminen ja kehittäminen on tarpeellista. Imagon kohottamista pidettiin erittäin tärkeänä. Imago ja maine täytyy olla kunnossa koko toiminnan kannalta, ja työn- tekijöiden saamiseksi jotakin täytyy alkaa myös muuttamaan. Työnantajabrändäys näh- dään tärkeänä työntekijöiden houkuttelemiseksi.

*(H5): ”Meidän pitää puuttua siihen, millä sitä...edes niitä vakansseja, jotka ovat olemassa saadaan niihin ihmisiä ja että ne tuntee, että tää on ihan kivaa tää työ...etenkin näissä töissä missä meillä on pulaa ihmisistä.”*

*(H2): ”Kyllä mä näkisin, et jos Vaasan kaupunki aikoo kilpailla nyt näistä hupene- vista ikäluokista mitä tulee näitä sosiaali- ja terveystoimen henkilökuntaa niin niin, jotain kyl pitäis tehdä sen suhteen...”*

Eräs vastaaja kertoi, kuinka muutama vuosi sitten kehoitettiin kovasti yhtiöittämiseen ja brändäämiseen, mutta ajan henki on tästä muuttunut. Moni kaupungin toimipisteistä on kuitenkin itse, heistä lähtöisin alkanut tekemään omaa brändäystä, esimerkiksi pal- velutalot, ja se on toiminut hyvin. Vastaaja pitääkin hyvänä ja todella tärkeänä, että myös kotihoito aloittaisi tietoisesti kehittämään omaa brändiään. Vastaaja uskookin tämä luovan myös merkitystä sinällään ja kannustaisi itsessään kivojen elementtien tuo- mista myös työhön sekä asiakastyöhön, ja niistä kertomiseen myös muille, kuten



tempaukset ja tekemiset asiakastyössä esimerkiksi. Vastaajan mielestä sillä voidaan tehdä työtä mukavammaksi myös työntekijöille itselleen.

Erään vastaajan näkökulma oli, että luotetaan liiaksi että ”joku” hoitaa tämän brändäyksen, kuten esimerkiksi rekrytointi osasto. Tämän tiedonantajan mielestä mielikuvaa kotihoitajista on pakko lähteä muuttamaan ja pitäisi myös tehdä selväksi mitä tämä työnantajabrändi sitten pitää sisällään. Yksi haastatelluista kertoo, että brändäystä koko ajan yritetään organisaatiossa ja on keskusteltu, millä keinoin saadaan brändättyä vanhustyötä ylipäätään.

### **6.3 Kotihoidon imagon ulottuvuudet**

Haastateltavat käsittivät Vaasan kotihoidon imagon muodostuvan erilaisten ulottuvuuksien kautta, riippuen tarkastelunäkökulmasta. Vastausten perusteella kotihoidon imago on eriteltävissä seuraavia osa-alueita:

#### **6.3.1 Ulkoinen kuva**

Ulkoisen kuvan muodostaa vastaajien mukaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielikuvat, kuten esim. kuntalaiset ja potentiaaliset työntekijät. Käsitys kotihoitajista kuntalaiselle ja ulkopuoliselle muodostuu median kautta, henkilön omien läheisten ja tuttavien kokemusten ja kertomusten perusteella. Negatiiviset kokemukset korostuvat näissä kuvailuissa. Haastateltavat eivät nähneet Vaasan kotihoidolla imagon kanssa mitään erityistä ongelmaa. Haastateltavat toivat melko yksimielisesti esiin alan yleisen imagon, sekä muilla paikkakunnilla tapahtuneiden imagokolausten vaikutukset myös paikallistasolla. Tämä on johtanut siihen, että ihmisillä herää kysymyksiä myös Vaasan kotihoitajista ja huomio kiinnittyy lähellä oleviin palveluihin ja tarkastellaan kriittisesti myös paikallista tilannetta. Yksityisten toimijoiden saamat imagohaitat nähtiin myös vaikuttavan julkisiin palveluihin imagoa nostattavasti. Ihmisten luottamus ja usko julkisten palveluiden eettiseen kestävyYTEEN on parantunut. Yksi vastaajista uskoo tämän myös herättäneen sisäisesti näkemään ja arvostamaan, sitä kuinka hyvin asiat omassa

toiminnassa onkaan. Toinen tiedonantaja pohti ulkopuolisten varmasti näkevän kotihoidon negatiivisemmin kuin sisällä olevat työntekijät. Kotihoitoa ei tiedetä, eikä tunneta riittävän hyvin ja yksittäisetkin negatiiviset kokemukset kantavat kauemmas ja kovaäänisemmin.

Asiakkaiden ja omaisten mielikuvat kotihoidon toiminnasta muodostuvat ensisijaisesti omien kokemusten ja kohtaamisten tuloksena. Imago syntyy tässä kontekstissa palveluiden laadun kautta, palveluiden hyvä laatukokemus luo hyvää imagoa. Hyvä imago, joka nousee asiakastyön kautta, nähtiin syntyvän tyytyväisten asiakkaiden kautta, silloin kun henkilökunnalla on mahdollisuus tehdä työnsä asiakkaita huomioiden, olemalla läsnä asiakas kontakteissa sekä huomioimalla asiakasta. Asiakaskokemusta tarkastellessa kaikki vastaajat nostivat esiin hoitotyön laadukkuuden, palveluiden laadun. Asiakkaat ja omaiset ovat hyvin tietoisia kotihoidon paineista ja kiireestä. Palveluista vastaavat viranhaltijat olivat niin vakuuttuneita Vaasan kotihoidon hyvästä ja laadukkaasta asiakastyöstä, että kotihoidon työtä ollaan koska tahansa valmiita tarkastelemaan läpinäkyvästi ja muihin verraten.

Organisaatiossa lähemmäs hoitotyön arjen käytäntöjä mentäessä, vastaajilla oli myös käsitystä ja näkemystä siitä, miten he uskovat hoitajien kokevan työnsä laadukkuuden. Huolimatta erilaisista haasteista, kaikilla vastaajilla oli kuitenkin näkemys siitä, että palveluprosessin päässä oleva asiakas saa kuitenkin hyvin laadukasta, eettisesti kestävää hoitoa. Hyvän imagon ylläpitämiseksi Vaasan kotihoidolla on pyrkimys nollarajaan mm. asiakasturvallisuuden suhteen, hyvän laadun takeeksi. Tietoa ja palautetta kotihoidon imagosta asiakaskunnan osalta tulee johdolle lähinnä omaisilta, yhteydenottojen ym. kautta. Imagon uskotaan siis olevan asiakkaan silmissä hyvä ja tätä vahvistaa se, että viime aikoina on ruvennut tulemaan hyvin paljon positiivista palautetta yksittäisiltä asiakkailta. Imago nousee, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kun henkilökunnalla on mahdollisuus tehdä työnsä asiakasta huomioiden ja olemalla läsnä sekä huomioimalla asiakasta.

*(H1): "Ainakin sillä perusteella mitä meille on tullut hoitajia töihin ja miten hoitajat itse kokee työnsä ja mitä palautetta tulee asiakkailta niin kyllähän ne kokee laadukkaaksi, ja kyllähän itte ajattelee, että kauhee rumba täällä takahuoneessa niin sanotusti, mistä asiakas ja omaiset ei tiedä mitään ja sitte ne silti saa sen laadukkaan hoidon."*

### **6.3.2 Sisäinen kuva ja työntekijäkokemus**

Työpaikan hyvällä maineella ja imagolla nähtiin olevan vaikutusta työntekijän kokemukseen. Kotisairaanhoidossa on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna ollut erään vastauksen mukaan kautta aikojen hyvä maine ja se on tässä eronnut kotipalvelun maineesta työntekijöiden silmissä, kotipalvelun maineen ollessa huonompi. Hyvällä ulkoisella imagolla nähtiin vaikutusta ja merkitystä myös työntekijän tyytyväisyyteen ja innostukseen tehdä omaa työtä.

*(H2): "Kyllähän se nyt tietysti ihmiset on mielummin semmosessa työpaikassa mistä puhutaan hyvää ja mistä voi olla ylpee...et tottakai... onhan sillä merkitystä...ilman muuta."*

*(H7): "Jos ajattelee tekevänsä ulospäin näkyvää luotettavaa työtä, innostaa se myös tekemään työn hyvin."*

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työntekijät viihtyisivät työssään ja kokisivat yhteen kuulumuutta ja työilmapiirin hyvänä. Tämän täytyy olla aidosti sisältä päin kumpuavaa. Hyvän imagon kannalta pidettiin myös tärkeänä sitä, että työntekijät itse arvostavat itseään ja omaa työtään.

*(H7): " Työntekijän pitäis pystyy ylpeänä sanoa, että mä oon kotihoidossa töissä."*

*(H1): "Kaikkihan haluaa, että omaa työtä arvostetaan. Tokihan se pitää lähteä siitä, että arvostetaan omaa työtä, kyllähän sekin näkyy sitten. "*

*(H8): "Hoitajat itse arvostamaan omaa työtään, siitä lähdetään."*

Monessa haastattelussa pohdittiin eri sukupolvien suhdetta työelämään ja vapaa-aikaan. Erilaisilla sukupolvilla on myös erilaiset tavat ajatella organisaatioista ja

työpaikoista. Nuorempien sukupolvien keskuudessa uskottiin olevan tärkeitä kavereiden suositukset ja mielipiteet työpaikasta. Heille organisaation muut tekijät ovat pienemmässä arvossa. Nuorempien työntekijöiden keskuudessa nähtiin olevan korostunutta työn mielekkyyden kokemuksen tavoittelua ja kokemusten jakamista tuttavien ja kavereiden kesken. Muiden jakamat kokemukset ja kertomukset työpaikasta ja työnantajasta uskottiin olevan tärkeässä merkityksessä työnhaussa, se miten työntekijät omasta työstään ja työpaikastaan puhuvat.

*(H1): "...joku sanoo, että mun kaveri oli täällä ja se sano että tää on hyvä työpaikka. Ei siinä kauheesti niinkun välttämättä hahmota, että missä mennään organisaatiossa tai mitään sen kummempaa."*

Imagon kannalta pidettiin erityisen tärkeänä, että työntekijät itse myös ymmärtäisivät oman toimintansa ja puheidensa vaikutukset. Ja miettivät myös omia odotuksiaan työstään. Vastauksissa myös haastettiin työntekijöitä itse kääntämään työstään esiin syitä mistä löytää kiitollisuutta ja positiivisuutta.

*(H8): "Siinä mä näen niinkun yhtenä suurena haasteena se, että näkeekö ne työntekijät ihan siinä perus kenttätyössä sitä omaa imagoansa, että millanen vaikutus heillä on siihen millainen on Vaasan kotihoito...enemmän pitäis niinkun kirjoittaa myös niinku sitä, että mikä tässä päivässä oli hyvää ja miksi minä arvostan ja tykkään työstäni."*

*(H3): "..et omat odotukset...toiset voi kokee sen saman työpaikan tosi hyvänä ja onnellisia ja kiitollisia ja antaa kaikkensa ja se näkyy myös ulospäin kaikki tuottavuus ja muut näyttäytyy hyvänä muille ihmisille ja sitte taas samalla paikalla kun toinen ihminen ei viihdy."*

Nuorempi työntekijäpolvi ei myöskään välttämättä arvosta toimea ja pysyvyyttä. Eräs vastaaja nostaa esiin myös tähän liittyvän pulman. Jotta kaikki asiakkaat tulisivat hoide-  
tuksi ja saivat tarvitsemansa avun, vakituisille työntekijöille myönnettäessä mahdollisuutta tehdä työtään osa-aikaisesti ilman oikeutta lyhennettyyn työaikaan, esimies joutuu puntaroimaan tarkasti, pystytäänkö työntekijän toivoma jousto toteuttamaan. Sit-  
ten taas huutavassa pulassa sijaisia ja määräaikaisia työntekijöitä, sijaiset voivat neuvotella minkälaista osa-aikaisuutta he ovat valmiita tulemaan tekemään.

*(H3): "...ihmiset ketkä ei arvosta sitä että heillä on toimi...tietää että heillä on töitä makso mitä makso, koska työt ei lopu ni sit tullaan sanelemaan enemmän ja enemmän niitä omii työaikoja."*

*(H8): "...korostunut viime aikoina, että että niinkun ihmisillä on niinku muutakin elämää kuin työ ja se näkyy siinä, että nuoret haluaa niinkun viettää viikonloppuja enemmän vapaalla, sitten niin arvostavat omaa iltarauhaa...meillä on haasteita niinkun iltavuorojen tekemiseen...ja sitten tietysti varsinkin jos on nuori perheellinen pienet lapset kotona, oma puoliso tekee vaikkapa virka-aikaa."*

Yksi vastaaja piti kuitenkin yleisesti tärkeinä elementteinä henkilöstön kokemuksen kanalta työsuhteen varmuutta ja kestoa sekä luottamusta työsuhteen pysyvyyteen. Uudenlaisiin työhön kohdistuviin vaatimuksiin vastaukseksi nousee työaika-autonomia, ja siihen liittyvä erilaisten toiveiden sovittaminen työyhteisössä. Jos tämä ei ole mahdollista omassa tiimissä, niin mahdollisesti omat toiveet voisivat toteutua toisessa tiimissä ja tämä tulisi silloin mahdollistaa. Vastaajan mielestä työnantajan tulee joustaa, tärkeintä on, että työt sujuvat ja työyhteisöt voivat hyvin. Eräs vastaaja kuitenkin näki, että hoitajat voivat paljonkin vaikuttaa oman työnsä sisältöön nykyiselläänkin. Hoitajat voivat vaikuttaa vastaajan mukaan mm. omiin työvuoroihinsa, omahoidettaviin, tiimin vastualueisiin ja asiakkaan hoitoon ja mm. koulutusten sisältöön.

Yksi vastaajista tuo esille, että kotihoito on saanut moitteita siitä, että yksittäisen työntekijän autonomiaa olisi rajoitettu, eli sitä miten hoitaja voi vaikuttaa omaan työhönsä, kun kotihoidossa on siirrytty mobiilipalveluihin ja toiminnan ohjaamiseen. Kotihoidon hoitajat haluaisivat haastateltavan kertoman mukaan itse mieluiten suunnitella päivänsä ja haastateltava kertoo ymmärtävänsä tämän toiveen, mutta kertoo myös samalla, kuinka asialla on kuitenkin puolensa, sillä aikaisemmin ongelmana oli töiden jakautuminen mm. epätasaisesti. Nyt hoitajat ovat kaikki saman arvoisia ja samalla viivalla ja työt jaetaan omahoitajuuden ja hoidon osaamiskriteerien mukaan. Vapaudessa suunnitella ja vaikuttaa omaan päivittäiseen työhön vastauksissa oli siis erilaisia näkökulmia.

Kotihoitoon ajautuu erään vastaajan mielestä henkilöstöä, joka arvostaa vanhuksia ja arvostaa kotihoidon palveluita ja pitää niitä tärkeänä. Moni vastaajista nosti esille tähän liittyen, että hoitajilla syntyy ristiriitaisia tunteita, kun he työssään näkevät asiakkaan tarpeita, joihin he eivät pysty vastaamaan ja tämä taas vaikuttaisi negatiivisesti

työntekijän kokemukseen työstään, riittämättömyyden tunteina ja eettisinä ristiriitoina. Myös asiakasmassan suuruuteen nähden tiukkojen hoitoresurssien uskotaan uuvuttavan hoitajia.

*(H4): "...joudutaan tekemään minimi...eikä pystytä nopeasti reagoimaan."*

Haastateltava kuitenkin pohti, että asia ei ole näkynyt kuitenkaan asiakastyytymättömydessä eikä palveluiden laadun heikkenemisessä eikä asiakkailtakaan ole tullut kovin negatiivista palautetta suoraan tai esimerkiksi palveluohjauksen kautta. Sama eettinen pohdinta hoitajien kokemuksesta siitä, että he haluaisivat pystyä enempään, hoidon lisäksi antamaan myös hoivaa, oli myös muillakin vastaajilla. Toisaalta pohdittiin myös sitä, mihin kaikkeen yhteiskunnan on vastattava. Uskottiin että omaisten ja läheisten vastuun kantaminen ikäihmisten yksinäisyydestä ja muusta kuin välttämättömästä hoidosta tulee lisääntymään. Eräs vastaaja totesi, että enää ei ole mahdollisuutta palata siihen mitä kotipalvelu on joskus ollut, kun veronmaksajat vähenevät ja hoidon tarve lisääntyy. Tämä kotihoidon hoitajien muuttunut työnkuva saattaa vastaajien mukaan aiheuttaa joillakin ristiriitaisia tunteita.

*(H3): "...niin eihän se oo samanlaista kuin ennen, ei oo samalla tavalla aikaa ihmisille, niin ne on sitte niitä ketkä lähtee kuitenkin työhön toiseen paikkaan ja huomaa et se on kuitenkin sieläkin muuttunut."*

Haastateltavat näkivät, että sitoutumista lisää mielekäs työympäristö ja omat vaikuttamismahdollisuudet työhön. Vastaajat olivat yksimielisiä siinä, että on tärkeää, että työntekijöillä on kokemus siitä, että he hallitsevat tehtävänsä ja oman työnsä. Haastattelussa tuli useammalta vastaajalta näkemys, että kotihoidossa työskentelyn mielekkäänä kokeminen vaatii tietyn tyyppisiä työntekijöitä. Kaikki eivät haastateltavien mielestä kotihoidossa pärjää. Työ sopii haastateltavien mukaan henkilöille, jotka ovat valmiita liikumaan ja toimimaan ympäri kaupunkia. Haastateltavat pohtivat, sitä mitä tekijöitä kotihoito ei pysty tarjoamaan verrattuna muihin työpaikkoihin, joissa tehdään vastaavanlaista hoitotyötä ja miten niihin tarpeisiin voitaisiin vastata. Vastauksista tuli esille, että

vaikka kotihoito on liikkuvaa työtä ja asiakaspaikat, eli työnteon suorittamispaikat eri puolilla kaupunkia, tulisi työnantajan järjestää hyvät tauko- ja toimistotilat.

*(H5): "Ihmiset haluavat työpaikan mihin tulla. Ja yhteisö missä on muut mukana ja sitten on vähän kahvihetkiä ja kokouksia ja näin....kumminkin ollaan hyvin yksin, ja siinä mä haastaisin...pisteitä missä kokoonnutaan, missä ollaan, missä on niinku kaapit ja muut ja tämmöset ja tuntuu että nyt mä tuun töihin....ja se on ihmisille tärkeää, paikka minne mennä."*

*(H4): "Palveluasumiseen helpompi mennä, työyhteisön ja kollegoiden tuki saatavilla ja läsnä, seinät joiden sisällä työskennellä...palveluasuminen vetovoimaisempaa ja kotihoitoa ei välttämättä edes haluta kokeilla."*

### 6.3.3 Yhteiskunnallinen asema ja arvostus

Kotihoitoon liittyviin imagotekijöihin nähtiin olevan vaikutusta myös kuntapolitiikalla, yhteiskunnallisella keskustelulla, muulla toimintaympäristöön liittyvillä sidoksilla sekä yleisellä arvostuksella liittyen vanhustenhoitoon. Lähes kaikki vastaavat nostavat esiin tärkeyden painottaa ja viedä vahvaa viestiä päättäjille ja poliitikoille, että kotihoitoon tulee panostaa. Yksi haastateltavista painottaa, että myös työntekijöille pitäisi puhua ja kertoa kunnallisesta tilanteesta rahoituksen suhteen, selventää syitä ja seurauksia, että työntekijätkin tietävät tilanteen ja että se ei johdu työnantajasta.

Kaksi vastaajista nosti esille ammattiyhdistysten vaikutuksen. Toisen haastateltavan mielestä ammattijärjestöjen edustajilla ei aina tunnu olevan riittävää vuoropuhelua oman kenttäväkensä kanssa siitä mitä työntekijät haluavat. Tämä näkyy paikallisesti riskitirittana siinä, että työntekijät kollektiivisesti toivovat asioita työnantajalta, jotka työntekijöiden edustajat järjestöjen linjausten myötä torppaavat. Vastaaja näkee, että pitäisi olla myös joustavammat työehtosopimukset. Pitäisi olla parempi mahdollisuus paikalliseen sopimiseen, jolloin voitaisiin paljon paremmin neuvotella siitä mikä on kotihoidon työlle tarpeenmukaista. Se olisi myös hyvää työnantajaimagoa, että työnantaja pystyisi joustamaan mm. työntekijän toiveissa.

*(H8): "Asioiden ajaminen aina ei sitä, että heti pitää kolahtaa heti niinkun enemmän liksaa meille, vaan se voi olla nimenomaan niinku tätä joustavuutta, että voidaan paikallisesti sopia esimerkiksi lepoajoista."*

Haastateltava kokee, että ammattiyhdistyksen edustajien kanssa mahdollisuus neuvotteluun on melko olematonta. Toinen haastateltava on samoilla linjoilla, ja kokee että ammattiyhdistykset edustavat jotain mennyttä aikaa, eikä sitä tavallista työntekijää. Vastaaja painottaa, että olisi kaikkien etu, jos asioita kehitettäisiin yhdessä. Ammattiyhdistysliikkeiden nykyisen laatuinen toiminta koettiin haasteena työelämän kehitykselle myös valtakunnallisella tasolla. Haastateltavan mukaan ammattiyhdistykset pitäisi saada jotenkin mukaan yhteiseen tavoitteeseen, ne pitää ottaa huomioon ja saada mukaan. Tämän vastaajan mielestä myös esimerkiksi maahanmuuttajia pitäisi voida palkata sektorille jollain konstilla ja jonkinlaisiin tehtäviin. Vastaajan mielestä maahanmuuttajataustaisia pitäisi pystyä saamaan kotihoitoon muihin tehtäviin, avustaviin tehtäviin helpommin kuin nykyisin ja vastaaja myös uskoo, että se voisi auttaa tilannetta vanhusten hoidossa hyvin paljon. Vastaaja mukaan tarvitaan myös lisää maahanmuuttajia.

Muutoinkin hierarkiaan perustuvan perinnön koetaan yhä edelleen elävän ja vastaaja tulkitsee tämän edelleen lyövän siinäkin läpi, ettei saada nykyisten hoitotyön pätevyyksiä täyttämättömiä henkilöitä käyttää, kun pätevyudet ja kelpoisuudet ovat hyvin tiukasti rajattuna. Maahanmuuttajille, joilla on lähtömaastaan pätevyyttä, tulisi saada helpommin ja nopeammin alan täydennyskoulutusta esimerkiksi. Vastakkaisen näkökulman toi taas yksi haastateltavista esiin, joka piti hyvänä asiana, että ammattiyhdistykset ovat helposti mukana, sekä työntekijöiden edustus mm. työsuojeluvaltuutetun osalta edistämässä työntekijöiden näkökulmaa ja etuja.

Vastauksissa tulee esille välttämättömän hoidon painottuminen, hoivan jäädessä sivumalle tai kokonaan pois. Hoivan paikkaa on korvattu Vaasassa esimerkiksi vanhustyön avustajilla, kertoo yksi haastatelluista. Vastaajan mielestä ideaalissa tilanteessa ammatilainen tekee hoidon ja sitten avustava henkilö antaa hoivan. Haastateltu jatkaa, että nykyisellään yhdessäkään kunnassa ei ole varaa hoivaan.



Useampi tiedonantajista kertoo myös, kuinka lähihoitajiin kohdistuu painetta ja arvostuksen puutetta. Paineet kohdistuvat mm. jatkokouluttautumiseen korkeakoulututkintoon, kuten esim. sairaanhoitajaksi tai sosionomiksi. Haastateltu toivoisi, että työntekijät itse näkisivät oman työnsä tarpeellisuuden ja mielekkyyden. Lähihoitajan koulutusta pitäisi arvostaa itsessään sekä sitä, että sen ei tarvitse tarkoittaa vain yhtä etappia hoitoalan koulutuksessa. Palkka lähihoitajan työssä on alhainen, arvostus pitäisi jollakin tavalla näkyä myös palkassakin. Palkan tason reilua nostoa toivottaisiin.

Lähihoitajakoulutuksen arvostus vaikuttaa myös imagoon. Kun koulutuksesta poistettiin testit ja arviot soveltuvuudesta alalle, alalle tuli sinne sopimattomia henkilöitä ja vanhustyön suuren hoitaja tarpeen vuoksi vanhustyöhön tuli henkilöitä, jotka eivät soveltuneet siihen työhön ja omalta osaltaan tahrasivat mainetta. Haastateltavista kaksi nosti esiin hyvänä asiana, että koulutukseen on tullut takaisin testit. Se että lähihoitajakoulutukseen ei ole ollut testejä on näkynyt myös kotihoidossa hoitajien tasossa.

Yhteiskunnallista arvostusta ja panostusta pohdittiin laajasti haastatteluissa. Puheissa oli kuntapolitiikan yhteen kietoutumisesta alaan, valtasuhteita mietittiin virkamiesten ja poliitikkojen välillä, sekä lyhytjänteisen poliittiseen päätännän vaikutuksia kotihoidon kehittämiseen. Päättäjien osalta myös arvioitiin että, ehkä kaikilla ei ole sitä käsitystä minkälaisessa vaikeassa tilanteessa kotihoito elää. Selkeä viesti kaikilta vastaajilta tuli siihen, että nähtiin ensiarvoisen tärkeäksi, että päättäjien pitää suunnata riittävästi rahaa kotihoidon toiminnalle, että voidaan rakentaa ja kehittää toimintaa. Nykyisten ja tulevien päättäjien pitää ymmärtää, että kotihoito on alue, johon tulee satsata ja kotihoitoa ei voida jättää hoitamatta. Kotihoidon toiminnan ja rakenteiden pitää olla kunnossa, että väestön ikääntymisen haasteet saadaan hoidettua ja oikea aika panostaa tähän toimintaan olisi nyt.

Kotihoidon toimivuuteen vaikuttaa arjessa se, miten paljon siihen on rahaa, miten paljon on työntekijöitä, ja miten paljon on muita haasteita, kuvailee yksi haastatelluista. Kotihoidon asiakasmateria on raskaampaa, ja tarvitaan lisää resursseja kotihoidon perustetävään. Yksi haastateltavista toteaa, että toimintaan ei olla saatu riittävästi virkoja, eikä

ole saatu riittävästi rahaa. Tämä vastaaja näkee tässä myös rakenteellisen ongelman, kun Vaasan kotihoidossa on niin huonokuntoisia asiakkaita, joiden paikka ei hänen mukaansa olisi enää kotona. Joten vastaaja näkisi, että laitoshoidon pitäisi satsata enemmän, kun osa kotihoidon asiakkaista on väärässä paikassa. Vastaaja kokee, että päättävät elimet eivät tiedä eivätkä ymmärrä tätä. Kehityspuolta tällä puolella ei tahdo syntyä, kun budjetointi on entistä niukempaa.

*(H6): "Me taistelemme koko ajan tämän budjetin kanssa. Se rahapuoli erittäin tärkeää, että saadaan rakentaa näitä hyviä kokonaisuuksia ja on näitä päteviä ihmisiä, jotka käy säännöllisesti työssä, sehän on erittäin tärkeää."*

Vastausten perusteella työnantajaimagoon vaikuttaa negatiivisesti se, että koetaan työn saaman arvostuksen olevan huono kaupungin kohdistaessa kotihoitoon säästötoimia ja jatkuvaa puristamista. Tiloja on jatkuvasti pienennetty jo valmiiksi pienistä tiloista ja puitteet eivät ole kohdillaan. Yksi vastaajista sanoo, että ihmisten hoitamisesta on vaikea säästää enempää. Kaupungilta toivottaisiin kaukonäköisyyttä kotihoidon suhteen. Tämä tiukka puristaminen on näkynyt myös byrokraattisena sijaispaikkojen täyttämisenä, täyttölupa anomusprosesseineen, joka taas on hidastanut rekrytointiprosesseja. Työnantaja on omilla säästökeinoillaan aiheuttanut itselleen ongelmia, jotka nyt kostaavat ja näkyvät kotihoidossa mm. siinä, että asiakkaita ei saada sisään omien palveluiden tuotantoon, kun vakanssien täytöstä on aikaisemmin kitsasteltu. Myös resurssien jatkuva siirtely ja eri alueiden hätäpäinen ja kiireellinen paikkailu aiheuttaa erään vastaajan mukaan lähtökohtaisesti ongelmia sinne mistä resursseja liikutellaan. Näin ongelma sykliytyy ja joka syklin jälkeen alkuperäinen ongelma vaikeutuu.

Kotihoito pitäisi olla painopistealue ja kehittämisen kohde, ja näin on valtakunnallisestikin monesti julistettu, tämä ei kuitenkaan vastaajien mukaan tunnu näkyvän päättäjien mielissä. Kotihoidolta otetaan koko ajan pois ja tiukennetaan, joten yhtälö tuntuu vastaajien mielestä mahdottomalta. Asiakasmäärät tulevat entisestään nousemaan, keinoja tehostaa työtä ja uudelleen organisoida työtä on olemassa, mutta se vaatisi kehittämistä ja panostamista. Kaksi vastaajista nostaa esille myös valmisteltavan

hoitajamitoituksen palveluasumiseen ja varoittaa sen vetävän kotihoidon entisestään koviin, kun sinne tarvitaan henkilökuntaa enemmän.

Kaikista haasteista huolimatta Vaasan kotihoito on vastaajien mielestä pystynyt saattamaan asiakkaille laadukasta hoitoa, joten imagon kanssa ei nähty erityistä ongelmaa, nimenomaan siis Vaasan kaupungin kotihoidolla. Mutta nähtiin että pitäisi saada koko geriatrisen hoitotyön arvostusta ylöspäin ja sen asemaa vahvemaksi. Sen lisäksi että osa haastateltavista yhdisti eri ikäpolvet työntekijäkokemukseen, osa pohti myös laajemmin yhteiskunnallisella tasolla eri sukupolvia, heidän työpaikkaansa kohtaan asettamia vaateita joustavuudelle, oman vapaa-ajan arvostamisen ja työnvalikoimisen suhteen. Hoitotyö ei alana houkuta vanhustyön huonon imagon vuoksi, mutta myös koska siinä ollaan jäykkiä toteuttamaan nuorten sukupolvien työhön asettamia vaatimuksia, joten osa vastaajista arvioi, että alalle saadaan yhä huonommin nuoria.

Kolme vastaajista nosti myös esille, että työlle asetetut valtakunnalliset tavoitteet, 60% työajasta välitöntä asiakastyötä, on käytännön tasolla lähes mahdotonta saavuttaa. Vastaajat kertoivat, että tämä aiheuttaa ristiriitaa hoitajissakin, kun kokemus työstä on kiireinen ja työntäyteinen, mutta vaatimusten tasolle, näihin tavoitteisiin ei ole välttämättä edes päästy.

#### **6.4 Kotihoito julkishallinnon organisaationa**

Kun on kysymys julkisesta toiminnasta, useampi vastaaja sanoo, että kaikenlainen markkinointiin panostaminen tuntuu vieraalta. Ei olla totuttu julkisella puolella pitämään itsestä ääntä, eikä ole myöskään kokemusta tai osaamista markkinointiin, kuten yksi haastateltavista toteaa.

Työnantajana kotihoito vertautuu vastausten perusteella toiminnaltaan muihin kotihoidon palveluita tarjoaviin toimijoihin sekä palveluasumiseen, niin julkiseen kuin yksityiseenkin. Vastaajat arvioivat kotihoidon toimintaa peilaten eniten yksityisiin vastaaviin

palvelun tuottajiin. Kolmannen sektorin tuottajista ei kukaan haastatteluissa puhu. Kotihoidon imagon ja maineen kaikki vastaajat ajattelivat olevan parempaa kuin muilla vastaavilla yksityisillä toimijoilla. Myös muihin kaupunkeihin nähden imagoasiat Vaasan kotihoidossa koettiin hyviksi. Rekrytoinnista yhdellä vastaajalla oli mielikuva, että saadaan paremmin rekrytoitua ja myös oikeanlaisia ihmisiä kuin yksityiset kotihoidon tuottajat. Kotihoidossa hoitajien työ on hyvin sairaanhoidollista ja siinä todella hyödynnetään hoitajan hoitotyön ammattitaitoa, kertoo eräs vastaajista. Vastaaja arvioi, että yksityisellä puolella hoitajien toimenkuvat ovat paljon laveammat ja työ sisältää paljon myös kodinhoitoa kuten siivousta yms. Esiin tuli myös näkemys, että palvelun tuottajasta riippumatta, kamppaillaan samanlaisten ongelmien ja haasteiden kanssa.

Julkista toimintaa verrataan yksityisiin mm. palkkiojärjestelmien kautta, yksi vastaajista sanoo, että julkisella puolella ei ole palkitsemisen keinoja kuten yksityisillä, mutta jatkaa että ei koe, että palkitseminen pitäisi tarkoittaa aina rahallista palkitsemista.

*(H5): "...myös kehuminen ja palautteen antaminen hyvästä työstä, kiitoksen ja arvostuksen antaminen."*

Julkisen puolen kulttuurina nähtiin tietynlainen vaatimattomuus. Ei olla osattu nostaa esiin asioita, jotka tekevät julkisen puolen työpaikoista erityisiä.

*(H5): "Me ollaan julkisella puolella ja sotessa niin vaatimattomia, vaikka hyviä ja loistavia käytäntöjä ja tapoja toimia ja olla on vaikka kuinka paljon eri yksiköissä ja pisteissä. Näiden esiin nostaminen ja myös kotihoidossa alueetkin hieman erilaisia, niitäkin voi eriyttää."*

Julkisen puolen työnantajana toimimisessa nähtiin useita hankaluuksia verraten esimerkiksi yksityisiin toimijoihin. Yksityisen puolen vahvuutena nähtiin nopeampi ja ketterämpi kyky tehdä päätöksiä ja reagointia sekä mahdollisuudet joustaa. Kuntapuolen heikkoutena koettiin jäykkyys, hitaus ja byrokraattisuus ja mm. se, että mahdollisuudet paikallisiin sopimisiin ovat hyvin rajoittuneet.

*(H8): "Hoitajat joilla on elämäntilanne sellanen, että ne ei pysty tekemään täyttä työaika, niin he tekevät sopimuksia yksityisen kanssa ja sovittelevat määrän mitä tekevät, esim. muutamasta tunnista eteenpäin. Jos pystyttäis kuntapuolla tälläseen niin se voi olla yks kilpailuvaltti."*

*(H3): "Yksityisellä puolellahan on aika pitkälle niin että sä voit tehdä tunnin päiväs töitä jos sä haluat...tunnin aamulla tunnin illalla esimerkiksi et jos sä teet pelkkää tuntityötä. Ja mä oon kyl kysyny sitä meiltäkin et meidänki pitäis enemmän käyttää sitä, et jos on niitä jotka haluaa et ois vaikka se aamupäivä pelkästään et ei olis pakko tulla kaheksaks tunniks töihin jos mahdollista..."*

Aiheeseen liittyi myös toisenlaisia näkökulmia, joissa korostui julkisen puolen vakaus ja luottamus töiden jatkumiseen ja luonteeseen.

*(H1): "...moni tykkää että yksityiseltä saa niin huonoja sopimuksia että kaupunki on turvallisempi työnantaja, niinku varmasti onkin."*

*(H6): "Kunta on parempi työnantaja kuin yksityinen, luotettavampi ja vakaampi..mutta palkoissa voi olla eroja."*

Mahdollisuus paikallisiin sopimuksiin olisi kahden vastaajan mielestä äärimmäisen tärkeää, kun yksityinen puoli pystyy hyvin joustavasti sopimaan asioista, sijaisuuksien täytämiset ym., osa-aikaisuudet. Kotihoidon työaikamuoto, yleistyöaika, kuvattiin myös olevan hyvin joustamaton. Tästä vastaaja kertoo, että siihen siirtyminen jaksotyöajasta ei ollut työnantajan toive, vaan järjestöjen pääluottamusmiehet sen jyräsivät läpi, vaikka kokemus kentältä oli, että työntekijät olisivat halunneet jaksotyöajan, ja se olisi työnantajalle sopinut.

Erona yksityisiin toimijoihin nähtiin asiakas- ja työntekijäkokemuksen kanssa se, että yksityiset yrittäjät pystyvät tehokkaammin noudattamaan sitä aikarajaa mitkä kotihoito on palvelusetelillä asiakkaalle myöntänyt. Kaupungin oma palvelutuotanto on niin massiivista, kun taas pienyrityksellä määrät ja käynnit esim. päiväkohtaisesti ovat pienet. Tämä asiakkaalle luvattu aika kaupungin omassa toiminnassa rikkoutuu valitettavan usein yksittäisen asiakkaan kohdalla. Toisin kuin yrityksillä, kaupungin omassa toiminnassa ei aina pystytä yrityksistä huolimatta siihen, että asiakkaan luona kävisi aina myös sama

henkilökunta. Nämä ovat asiakkaan näkökulmasta imagoon vaikuttavia asioita verraten julkiseen ja yksityisen palvelun tuottamistapaan.

Yksityisiin vanhusalan toimijoihin keskittynyt mediakohu vakavista puutteista vaikutti erään vastaajan mukaan julkisen puolen imagoon sitä kohottavasti. Haastateltavan mukaan ihmiset ovat tämän kautta ymmärtäneet, että jos on yksityistä toimintaa, ei se hoitotyössä tarkoita automaattisesti parempaa laatua. Haastateltava sanoo, että aikaisemmin tähän erotteluun on liittynyt sisään rakennettua ajattelutapaa ja kunta on nähty ns. kakkosvaihtoehtona ja yksityistä on ajateltu nopeana ja tehokkaana ja jonka huonona vaihtoehtona tulee perässä kunnallinen palvelu. Haastateltu näkee tämän nyt olevan käännettävissä imagotekijäksi, kun julkisista palveluista nähdään nyt niiden luotettavuus ja että siellä on hoitajia, ei mitään ”haamuhoitajia”, ja mitoitukset eivät ole mitä sattuu. Toiminta on eettisesti kestävä ja toimii luotettavasti, vastaaja uskoo näiden olevan asioita, joita myös ihmiset arvostavat.

## 6.5 Imagon yhteys hoitotyön laatuun

Työn imagolla on vastaajien mukaan yhteyttä ja vaikutusta palveluiden laatuun. Haastateltavien mukaan se vaikuttaa työntekijän asennoitumiseen työtä ja omia tehtäviään kohtaan.

*(H7): ”Silloin jos se maine on hyvä ja että tehdään laadukasta työtä niin kovin helposti ei sitten halua sitä lähteä madaltamaan.”*

Eräs vastaaja hahmotti koko palvelut laadun kautta. Laadun yhteys imagoon nähtiin molemmin suuntaisena prosessina, palveluiden hyvän laadun luodessa hyvää imagoa. Toinen vastaaja jatkoi samasta teemasta ja nosti esiin prosessin toisen suunnan, kun hoitaja tekee työnsä laadukkaasti ja asiakasta yksilöllisesti kohdaten, sen vaikuttaessa asiakkaan kokemukseen positiivisesti ja luo näin myös ymmärrystä ja empatiaa hoitajan työtä kohtaan. Samaa puhui myös kolmas haastateltava, joka sanoi, että yksi hyvin sujunut kohtaaminen asiakkaan kanssa korvaa kaksi huonosti onnistunutta käyntiä, joilla asiakkaalle

ei ole tullut kuulluksi tulemisen ja huomioimisen tunnetta. Työntekijöiden omalla jaksamisella nähtiin myös olevan suoraan vaikutusta palveluiden laatuun.

*(H2): "...et kylhän niinkun, se on niinkun täysin verrannollinen siihen et jos ihmiset tekee työnsä hyvin, iloisesti ja sillä tavalla ettei he oo piippuun vedettynä et pystyvät myös antamaan sille asiakkaalle...ottamalla asiakakan huomioon siinä tilanteessa missä hän on ja hänen persoonansa."*

Kotihoidon laatu koettiin nykyisellään jo olevan hyvällä mallilla. Vastaajat kertovat, että laatua mitataan erilaisilla mittareilla ja asiakastytyvääisyyttä selvitetään säännöllisesti. Vastaajan mukaan laadun arviointia tehdään kiinteästi ja arvioita käydään myös tarkkaan läpi mm. lautakunnassa. Negatiivisia yhteydenottoja tai laatuun liittyviä selvityksiä, esim. kanteluita tms. tulee yllättävän vähän, jos ollenkaan. Vastaaja avaa asiaa siten, että ihmiset tietävät, että kunnan pitää hoitaa tietyt asiat ja silloin myös vaaditaan, että asiat kunnolla ja aika herkästi kuntalaiset, asiakkaat, siihen puuttuu ja tuo asiat esiin, jos näin ei olisi. Kotihoidossa tehdään asiat kunnolla.

## **6.6 Haasteet**

Työvoimapula on kaikkien tiedonantajien mukaan kotihoidon pahin ongelma tällä hetkellä ja tilanne on valtakunnallinen. Vastaajista neljä nosti esille paikallisen haasteen, kun sairaanhoitajia menee töihin Ruotsiin ja Norjaan. Palkka- ja etukilpailu on näiden Pohjoismaiden kanssa aivan liian kova. Ja kun rekrytointi ei toimi kunnolla niin vastaajan mukaan esimiehillä menee paljon aikaa työvuorojen järjestämiseen ja sijaisten kalastamiseen, kun pitäisi olla enemmän aikaa työn kehittämiseen ja tiimien tukemiseen. Vaasan kotihoidossa rekrytointi on ulkoistettu organisaation sisällä kotihoidon ulkopuolelle, ja tästä tuli montaa erilaista mielipidettä mm. rekrytoinnin toimivuudesta ja toimintatavoista, kun rekrytointi vastaa kuitenkin laajemman alueen työhönotosta. Kotihoidon kannalta tämä ei aina koettu hyväksi. Toisaalta oli myös pohdintaa siitä, että tähän tilanteeseen ei uskottu rekryn voivan auttaa, oli se kuinka hyvä tahansa.

Suurimmaksi haasteeksi vastaajat nostavat haastavan työnsisällön. Työssä on paljon muuttuvia tekijöitä ja muutoksia. Esiin nousi näkökulma siitä, että työn kompleksivisuutta ja riippuvuuksia käytännön operaationaalisessa mielessä on myös vaikea ulkopuolisten ja sisäisten sidosryhmienkään ymmärtää, mm. resursoinnista ja toiminnanohjauksesta. Päättävät tahot eivät osan vastaajista mukaan tunne työn järjestämisen arkea. Jokainen asiakaskohde on oma työpisteensä, jota ei voi keskeyttää eikä työtä voi lomittaa, jatkaa tms. kuten esim. palvelutalossa, joten työ vaatii aina kutakin asiakaskohdetta varten omat henkilönsä. Työtehtävät ovat moninaiset ja välillisiä työtehtäviä on paljon. Kotihoidon kuvataan olevan haastavaa, siellä on paljon työtä, iso henkilökunta ja raskasta työtä. Kaikki vastaajat nostivat tämän esille.

*(H6): "Raskaita työvaiheita, pitää liikkua paljon, sisällä ja ulkona edes takasin, liikkua paikasta toiseen, käydään ihmisten luona, jotka sairaita."*

*(H7): "Hirveesti töitä, työntäyteistä, kiireistä."*

*(H8): "Työ on fyysisesti psyykkisesti ja sosiaalisesti raskasta, liikutaan yksin, pitää olla vahva ammatti identiteetti, luottaa itseensä, luottaa siihen mitä tekee, sääolosuhteet, jatkuva riisuminen ja pukeminen, epävarmuus... turvallisuus asiat, osaamiset. Työ on erittäin haastavaa."*

*(H4): "Täytyy luottaa itseensä, kylmähermoisuutta, sietää epävarmuutta, omahoidettavia tulee paljon ja joutuu pitämään isoja määriä lankoja käsissä."*

Perehdytysjaksot uusille työntekijöille ovat erään vastaajan mukaan hyvin lyhyet. Työ on luonteeltaan pirstaleista. Kotihoidossa onkin viime aikoina kehitetty prosesseja kuntoon, pyrkimyksenä saada kotihoitoa toimivaksi ja selkeäksi. Haastateltavat myös kertovat kuinka tilojen kanssa on jatkuvasti ongelmia, erityisesti sisäilmaongelmia. Vaasassa kamppaillaan epätoimivien, pienten ja sairaiden tilojen kanssa. Harmituksia tuli siitä, että työntekijöitä lähtee myös sisäilmaongelmien vuoksi, kun he ovat kertoneet syyksi sairastumisen tiloista. Useampi haastateltava tunnistaa haasteet tilojen kanssa ja sanoo että kotihoidolla on monta sisäilmasairasta tilaa, joiden ongelmia on epäonnistuttu ratkaisemaan. Ongelmat tilojen kanssa koettiin myös imagotekijäksi.



Haastatteluissa tuli esiin, että säästötoimenpiteiden ja alituisen kiristämisen ja säästämisen vuoksi ollaan tilanteissa, jotka vaikuttavat siihen, miten kotihoidon työntekijät kokevut saamansa arvostuksen. Esiin nousi tässäkin kohdassa työntekemisen fyysiset puitteet, kuten toimitilat sekä niissä olevat puutteet. Epätoimivien, pienten ja puutteellisten toimitilojen ajateltiin vaikuttavan työntekijäkokemukseen ja heijastuvan myös oman työn arvostamiseen. Tämän nähtiin vaikuttavan myös työmotivaatioon. Ongelmana nähtiin hyvin perustason asiat työtiloissa, esim. toimistotilojen saniteettitiloja on vähän.

*(H1): "Kyllähän jos mä ite mietin niinku mis me ollaan tällä hetkellä, että kyllähän se on et jos sä meet johki muualle töihin niin kyllähän sillä on vaikutusta vähä millaset puitteet sulle annetaan, ni kyllähän se tuntuu jo siinä et onks tää nyt sit arvostusta vaikka puhutaanki että on säästötoimenpiteitä ja muuta... et jos halutaan että viis ihmistä istuu neliön kokoses huonees..."*

*(H4): "Vaatteidenvaihtotilat puutteelliset niinku osassa, ja sitte tämmöset niin ihan käymälät..."*

Haastateltavat kuvailevat ja kertovat kotihoidon arjen työtä. Työn sisältö kotihoidossa on muuttunut siten, että hoidetaan entistä vaativampia, monisairaita ihmisiä ja sosiaalihuoltolainmukainen perinteinen kotipalvelutyö on jäänyt toissijaiseksi ja työ on pitkälti huonossa terveydentilassa olevien ihmisten hoitotyötä. Työ vaatii osaamista ja koulutetun henkilökunnan, sillä asiakkaan luona vietetty aika muodostuu enimmäkseen sairaanhoidollisista hoitotoimenpiteistä.

*(H8): "...ei voi enää niinkun mun mielestä puhua enää edes hoivasta vaan se rupee olemaan hoitoa..."*

Vastaajat kuvailevat myös, että työtä tehdään yksin, ihmisten kotona ja asiakasmateriaalissa mielenterveys- ja päihdeongelmat ovat kasvaneet ja on myös paljon aggressiivisia asiakkaita kotona ja työntekijät ovat tilanteissa yksin. Tilanteet saattavat olla hyvin haastavia ja työntekijät kokemattomia. Asiakkaat myös tiedonantajien mukaan käyttäytyvät kotioloissaan aivan eri lailla kuin esim. sairaalassa. Kotihoidossa ollaan asiakkaan henkilökohtaisessa tilassa, alisteisessa asemassa ja hoitajan pitää osata kunnioittaa, kuulla, ymmärtää ja toteuttaa asiakkaan tahtoa ja olla nöyrä.

Asiaksmassan monitahoisuus tuo myös omat haasteensa, kun alueet ovat hyvin erilaisia, mikä tulee haastatteluista esiin. Alueilla korostuvat erilaiset asiaksmateriaan tarpeet vaikuttavat erään vastaajan perusteella myös siihen tarpeeseen, että oikeaa osaamista vaativia asiakkaita hoitaa myös oikeat hoitajat. Vastauksissa tuli esiin myös kokemusta siitä, että kuormitus ei ole tasapuolista eri alueiden hoitajien välillä johtuen näistä erilaisista asiakstyypeistä. Joillakin alueilla korostuu esim. mielenterveys- ja päihdeongelmat. Myös maantieteelliset seikat asettavat työlle omat vaatimuksensa ja mm. yhteistyö eri alueiden hoitajien tarpeen mukaisessa liikuttelussa ja avustamisessa on vaikeampaa. Tässä suhteessa myös vastauksissa tulee ero, kun joku näkee tarpeellisena tasapäistävä alueiden hoitamista, kun taas suurin osa vastaajista taas korostaa, että alueiden erojen monimuotoisuudet voisivat toimia myös erottuvuus tekijöinä.

Sairauspoissaoloja kotihoidossa on erittäin paljon, jos niitä saisi alenemaan niin säästöä tulisi jo pelkästään rahassa mitattuna valtavia summia. Yksi haastateltavista nosti esiin myös organisaatiokulttuurin merkityksen suhtautumisessa poissaoloihin. Tämän tiedonantajan mielestä työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen, miten helposti tai vaikeasti jäädään pois työstä, miten sairauspoissaoloihin suhtaudutaan. Vastaaja uskoi tässä olevan myös kysymys eri sukupolvista ja heidän suhtautumisestaan asiaan. Erittäin runsaiden sairauspoissaolojen (jopa lähemmäs 30/hlö vuodessa), muutoksia tulee paljon ja hoitajille suunnitellut työt joudutaan uudelleen organisoimaan, kun sellaisia henkilöstöresursseja ei ole eikä saada riittävästi sijaisia. Näin myös asiakkaille ei pystytävä välttämättä pitää kiinni sovituista aikatauluista. Hoitajat joutuvat tekemään enemmän töitä kuin suunniteltu ja näin taakka kasvaa. Tämä on haastateltavan mielestä suuri ongelma ja ei työnantajasta kiinni oleva eikä hoidettavista vanhuksista, ja kun ei saada sijaisia ja kaikki asiakkaat pitää kuitenkin saada päivittäin hoidetuksi.

Kotihoidossa ei ole liikkumavaraa henkilöresursseissa ja yksi haastateltava nostaa myös esiin, että tilanne on hieman eri verrattuna esimerkiksi laitoshoidoon, jossa on kiinteä asukasmäärä, jolloin tiedetään melko pysyvästi tarvittavien hoitajien määrä.

Haastateltava kuvaa, että hänen näkemyksestään kotihoidossa esimiehillä on pyrkimys siihen, että työ hoituisivat mahdollisimman hyvin, mutta se ei aina vain riitä.

*(H7): "Esimiehillä on halu tehdä se työ ja työntekijöiden elämä helpommaksi ja että työ olisi mielekästä mutta tosiaan ne realiteetit ei aina toteudu hyvästä yrityksestä huolimatta."*

Toinen vastaaja taas sanoo että, haastavasta työstä huolimatta, työnantaja pyrkii mahdollisimman hyvin tukemaan ja antamaan mahdollisuuden tehdä sitä työtä. Hän uskoo, että asiat ovat paljon siitä kiinni, kuinka ihminen pystyy sen työnsä tekemään. Yllättävät poissaolot ja muutokset aiheuttavat sen, että hyvästä pyrkimyksestä huolimatta tilanne muuttuu.

Kotihoidon vetovoimaisuudessa haasteena nähtiin edelleen elävät vanhat perinteet ja ajatusmaailmat hoitajien keskuudessa sekä sosiaali- ja terveystoimen sisällä, että myös hallintokunnissa. Tavat puhua ja käsittää kotihoidossa työskentelyä on pitkän ajan kuluessa muodostunut mainetta ja kastijakoa, jossa "kotihoitoon joudutaan" (H5). Kyseessä ajatellaan olevan myös tiedonpuutteesta hallintokuntien välillä. Vastaaja myös uskoo, että hallintokunnissa on tapana poteroitu ja ajatellaan aina, että meillä on kaikkein vaikeinta ja kauheinta, ja tämä sisäänpäin käpertyminen estää tiedonkulun.

Osa haastateltavista nosti esille maineeseen ja imagoon liittyen myös tietyt ongelmat lähihoitaja-koulutukseen liittyen. Koulutuksesta valmistutaan todella nuorena ja monella ei ole omakohtaista kokemusta tai tietoa vanhuksista ja kaikilla ei ole isovanhempiakaan. Haastateltava arvioi, että ei välttämättä osata suhtautua vanhuksiin ja työhön vanhusten kanssa. Ajatus laajenee myös yhteiskunnalliselle tasolle, miten vanhuksiin suhtaudutaan ja mitä heistä ajatellaan. Ja mitä nuoret ajattelevat puheista vanhusten kasvavasta määrästä ja hoitosuhteesta. Nämä entistä niukemmat resurssit nähdäänkin suurena esteenä kehittää toimintaa.

*(H2): "Kyl mä näkisin et on tosi hankala lähteä kehittämään työtä, josta joutuu koko ajan supistamaan ja miettii et mihin nää niinkun jaetaan nää niinkun mitä meille annetaan."*

## **6.7 Kyvykkyydet**

Niitä asioita, joissa Vaasan kotihoito onnistuu ja menestyy tuli haastattelussa runsaasti esille. Haastateltavat tuovat esiin, että Vaasan kotihoidossa on ammattitaitoinen henkilökunta, todistetusti mitattu laadukas hoito, asiakastyössä on paljon onnistumisia ja he ovatkin pääsääntöisesti tyytyväisiä, kotihoidossa on henkilöstöä, joka haluaa tehdä tämän asiakasryhmän kanssa töitä ja he arvostavat asiakkaita. Asiakaslähtöisyys onkin erittäin vahva kaikissa toiminnassa, joka portaalla. Tiimeissä on yhteen puhaltamisen henkeä ja työntekijöille on osoitettu monella tavalla työnantajan arvostusta mm. nyt viimeisimpänä olosuhdelisä palkkauksessa, joka tarkoittaa erityistä rahallista lisää kotihoidon työntekijöiden kuukausipalkkaan. Vaasan kaupungilla on järjestetty hyvin koulutuksia. Haastatteluissa myös kerrottiin, että kotihoidossa Vaasassa on hyviä työyhteisöjä, joissa koetaan, että on hyviä työkavereita. Yksi vastaajista nosti esiin, että kotihoidossa toimii yhteisölliset asiat tällä hetkellä, yhdessä tekeminen ja tiimiytyminen. Tehdään yhdessä ryhmässä työtä koulutuksesta riippumatta. Tämä vastaaja korostaakin organisaatiokulttuurin merkitystä ja sitä että hyvinvoivaa työyhteisöä ei rakenna esimies vaan jokainen työntekijä ja se tehdään yhdessä. Ei ylhäältä alaspäin, vaan ihmiset itse omissa työyhteisöissään.

Yksi haastateltavista myös korosti, että puitteet kotihoidossa ovat monella tasolla hyvin hoidossa, tasapuolisuutta on monella tavalla varmistettu ja työntekijän edusta on pidetty monelta osin huolta, hallinnolliset rakenteet toimivat, kuten kaupungin yhteiset palvelut kuten HR-osaaminen, juristit ym.

Haastatteluissa myös kerrottiin, että Vaasan kotihoito on jo vuosia käyttänyt vastuulääkäri palvelua, jossa yksittäiselle hoitajalle on varmistettu 24/7 lääkärin konsultaatiotuki. Kotihoidossa on myös pyritty siihen, että on riittävästi henkilökuntaa, mutta tässä kerrotaan epäonnistuneen, samalla huomautetaan, että kyseessä ei ole vain Vaasan

ongelma vaan valtakunnallinen. Henkilökunnan huomioimisen suhteen tulee esille, että kotihoidon johto mahdollistaa ja huomioi aktiivisesti henkilökuntaa. Talossa sisällä olevia työntekijöille on näytetty arvostusta mahdollistamalla kehityksen, koulutuksen, toteuttamalla yksittäisten ihmisten toiveita työpisteissä, luotu mahdollisuuksia vaikuttaa moneen asiaan niin pitkälle kuin se vain on mahdollista siinä omassa työyhteisössä. Johto on panostanut strategioihin ja työhyvinvointisuunnitelmiin, joita on jalkautettu käytäntöön. Kokemus vain on, että työhyvinvointiprojekteja on ollut useita, mutta niihin ei olla saatu henkilökuntaa sitoutettua. Tätä osa haastateltavista pysähtyykin pohtimaan, ovatko ne oikeita asioita, kun niihin ei haluta sitoutua eikä niillä ole saatu toivottuja tuloksia. Esimerkiksi liikuntaa on kokeiltu ja yhdessäoloa omalla ajalla ja työajalla erilaisin projektein.

*(H3): "Toisaalta sekin..niinkun, sisäisessä hoitajapiirissä meillä on esimerkiksi lähdeliikkeelle-kampanja jo toista vuotta mis on ilmaset kaikki personaltreinerit ja saa kaikki kuntokortit sinne botniahallille ja saa käydä niin paljo ku lystää ja kaikki ne...ni siel on joku kolmisenkymmentä kävijää ja työntekijöitä on se joku kolme ja puolsataa."*

Opiskelijoiden osalta mainitaan, että kotisairaanhoidossa opiskelijat ovat perinteisesti viihtyneet hyvin. Sitä kautta on saatu kotisairaanhoidon myötä tekijöitä. Kotisairaanhoidon porukka on hyviä myös itse puhumaan ja rekrytoimaan hyviä opiskelijoita taloon.

## 6.8 Johtaminen

Kotihoidon imagoon liittyvistä teemoista keskusteltaessa haastateltavien kanssa, johtaminen oli yksi ennalta määritellyistä teemoista. Johtamiseen liittyvät näkökulmat nousivat laajuudeltaan merkittävään osuuteen vastauksissa, yhtä lukuun ottamatta haastateltavat sanovatkin johtamisella olevan imagon kannalta iso merkitys ja se näkyi siinä, että aihetta sivuttiin aina jollain tavalla kaikkien teemojen yhteydessä. Haastatteluilla saatujen vastausten perusteella kotihoidon organisaation johtaminen on hyvin saman suuntaista kautta linjan. Myös sisäinen kokemus johtoportaan ja tavasta toimia

koettiin toimivana ja hyvänä. Yksi haastateltavista tosin kertoi kokevansa sisäistä hiljaisuuden kulttuuria, jossa ei saa tarpeeksi tietoa siitä mitä on meneillään.

### **6.8.1 Poliittinen päätöksenteko**

Julkiseen verorahoilla tuotettuun palveluun kietoutuu vahvasti myös kunnallispolitiikka sekä siihen liittyvä päätöksenteko. Tämä nousi kaikissa vastauksissa esille. Johtajan yhtenä tehtävänä nähtiin työntekijöiden puolien pitäminen sekä tuoda totuudenmukaisesti kulloistakin tilannetta esille päättävälle elimille. Luottamushenkilöiden vastauksissa tuli esille, että on tärkeää, että päättäjät tietävät ja ymmärtävät kotihoidon tilannetta ja tarpeita, jotta he sitten taas voivat välittää eteenpäin kaupungin hallitukselle ja valtuustolle oikeaa viestiä.

Sillä miten ylin johto suhtautuu ja tuo esiin työntekijäpuolta on vastausten perusteella iso merkitys lautakunnassa olevien näkemyksiin. Kunnan luottamustoimen ja ylimmän johdon välillä oli haastatteluiden perusteella hyvä ja tiivis molemminpuolinen luottamus. Luottamuksen koetaan myös kasvaneen. Haastattelussa tuli esille myös vallan molemmin suuntaisuus, sillä luottamushenkilö ovat hyvin paljon kunnan virkamiesten esitysten varassa ja sitten taas virkamiehet ovat toimeenpano vastuussa. Poliittinen päätöksenteko saa myös kritiikkiä säästömääräysten ja selvän alibudjetoinnin vuoksi.

Hidas poliittinen, byrokraattinen päätöksenteko koettiin haittaavan johtamistyötä. Tämä nousi useassa vastauksessa esiin. Yksi vastaaja sanoo, että toiminnassa pitäisi pysyä nopeisiin päätöksiin ja toimimaan enemmän ajan hermolla ja ajatella siten että oltaisiin aina askel jo edellä, tähdätä tämän kaltaiseen toimintaan. Eräs vastaajista koki, että työntekijöihin liittyvistä valmisteluista pitäisi olla enemmän avointa tietoa saatavilla heti myös työntekijöille. Vastaaja kertoi myös kokevansa, että kuuleminen ja keskustelu pitäisi ulottua myös ruohonjuuri tasolta poliitikoille asti.

### 6.8.2 Luottamus ja joustaminen

Sitoutumista ja työhyvinvointia vähentävinä seikkoina nähtiin ”kyttävä ilmapiiri” (H2) ja mikromanagementti. Näiden nähtiin lietsovan olemassa olevassa työvoimassa negatiivista puhetta. Etenkin lähiesimiehellä nähtiin olevan suuri merkitys työhön sitoutumisessa. Muutoinkin lähiesimiesten merkitys nousi erityisesti vastauksissa esiin. Tärkeänä lähijohtamisessa koettiin työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus. Esimiehen tehtävänä on myös kehitysmahdollisuuksien näkeminen ja tarjoaminen työntekijälle.

Hyvän johtamisen tekijöitä on vastausten perusteella avoimuus ja selkeys kommunikoinnissa, palautteen antaminen. Nähtiin myös tärkeänä, että johto on tehtäviensä tasalla. Henkilöstön koulutuksen lisäksi myös esimiesten koulutus nähtiin tärkeänä. Suurin osa haastateltavista puhuu asiakkaasta lähtevästä ajattelutavasta siten, että se nähdään selvästi ylettyvän johtamiseen ja siinä korostuu asiakkaan asettaminen kaiken keskiöön ja asiakkaan tarpeiden olevan syy organisaation olemassaoloon. Luottamuksella on tärkeä merkitys. Esimiehen pitää pystyä luottamaan omaan henkilökuntaansa. Johtamisen kanalta avoin ja luottavainen ilmapiiri koettiin myös merkitykselliseksi, jossa on hyväksyttyä tuoda epäkohtia esiin.

*(H2): ”...niinku semmonen avoin, luottava ja niinkun hyvä johto se on yks varmaan niinkun isoimmista tekijöistä mitä tietysti niinkun sen palkan lisäksi ja tämmösen niinkun joustavuuden, työn joustavuuden lisäksi, mä sanoisin...täs tulee johto, joustavuus ja palkka”.*

Johtamisella tulisi pyrkiä luomaan puitteet ja työolot, jossa työssä viihtyminen ja hyvä työilmapiiri ovat mahdollisia. Keinoina tähän nähtiin työn sisältöön ja omiin työaikoihin vaikuttaminen. Työvuorosunnittelun kehittäminen nousi vahvasti haastatteluista enemmistön suulla esiin. Ihmisten erilaisiin elämäntilanteisiin ja toiveisiin tehdä työtä joustavammin omien tarpeiden mukaisesti pitäisi vastata järkevien mahdollisuuksien mukaan. Esim. osa-aikaisuus, tietyt työvuorot jne. Vaikutusvallan lisääminen ja mahdollistaminen omaan työaikaan ja työntekemiseen nähtiin olevan tärkeitä.

Haastatteluissa toistui työnantajan joustamisen-teema, kun puhuttiin hyvästä johtamisesta ja työnantajasta. Työnantajan pitäisi tulla vastaan jos mahdollista, eikä olla säännöllä liian jäykkä. Työaika pitäisi voida antaa tehdä osittaista, jos joku niin toivoo, jos työlle suinkin löytyy tekijät. Esiin tuli myös työnantajapuolen toiveesta saada osa-aikaisia vakansseja, koska se on selkeästi työntekijäpuolelta tulevaa toivetta. Toimien hallinnointi koetaan julkisella puolella jäykäksi. Yksityiset toimijat pystyvät tarjoamaan ja toteuttamaan hyvin joustavasti erilaisia työaikamuotoja. Julkisella puolella järjestöt nousivat heti takajaloilleen. Vaikkakin joustamista pidettiin erittäin tärkeässä arvossa, tuli esiin myös haasteita sen toteuttamiseen. Työntekijöiden toivomien joustojen ja työvuorosuunnitelmien jne. suhteen yksi vastaajista pelkää, että sitten resurssit ja osaamiset eivät riittäisi kaikkiin tarpeisiin.

Joustaminen on nyt kallistunut sijaisten ja osa-aikaisten suuntaan, sillä kaikki potentiaalinen työvoima on pitänyt ottaa. Jo koska nyt on työntekijänmarkkinat, ovat tulijat saaneet asettaa erilaisia ehtoja sille, että he työtä ottavat vastaan, mm. moni ei halua täysipäiväistä työtä jne. Samaan joustoon ei olla pystytty vakihenkilökunnan kanssa, sillä työajan lyhentämisestä johtuviin puutoksiin ei ole tekijöitä. Tämä asettaa vakituiset hoitajat huonompaan asemaan tässä suhteessa sijaisiin ja määräaikaiseen työvoimaan.

### **6.8.3 Lähiesimiestyö ja oikeudenmukaisuus**

*(H5): ”Tärkeintä aina on se lähiesimies, se on se oleellinen kysymys...”*

Vastausten perusteella erityisen tärkeänä johtamisen kannalta vastaajat pitivät nimenomaan lähiesimiestä. Lähiesimies on läsnä ja arjen työssä mukana, hän tulkitsee tilanteita työyhteisössä, huolehtii että jokainen työntekijä tulee kuulluksi. Esimiehen velvollisuus on katsoa tasapuolisuus ja että kaikki osapuolet huomioidaan, kun tehdään päätöksiä. Lähiesimies tuo myös arjen työn näkyväksi ja kuuluvaksi keskijohdolle. Esimiehelle kuuluu työnantajan edustajana myös kontrollointia hänen huolehtiessa, että työt tulevat tehdyksi ja työ on sujuvaa.



Lähiesimiehen ominaisuuksista pidettiin tärkeänä avoimuutta, tasapuolisuutta ja luottamuksellisuutta. Esimiehen tulee vastaajien mielestä myös näyttää ja antaa arvostustaan henkilökunnalle. Hän on palautteen ja kehujen antaja, eikä kiitosta saisi säästellä silloin kun siihen on aihetta. Vastaajat näkivät myös tärkeänä, että esimies antaa työntekijälle vastuuta ja mahdollisuuksia, kun työntekijä on motivoitunut niihin. Lähiesimiestä kuvattiin myös ”tsemppaajana”, hyvän ilmapiirin luojana. Hyvän esimiehen kuvaillaan olevan lisäksi kannustava ja henkilökuntaa positiivisesti haastava ja luottamusta rakentava. Esimiehen tulee myös toimia ja olla itsekin esimerkillinen ja hänen ei tule puhua pahaa henkilöstöstään tai työpaikastaan, vaikka kohtaisi mitä haasteita ja vaikeuksia, kuvailevat haastateltavat. Näiden asioiden käsittely tulisi tapahtua työnohjauksen tms. keinoin.

Jos joku asia lähtee väärille urille, niin esimiehen tehtävänä on sitten oikaista ja korjata liike ja valaista, että mikä taas oli se tavoite, jota kohtaan kuljetaan, kuvailee eräs tiedonantajista. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on saada koko organisaatio toimimaan samaan suuntaan. Lähiesimiehen nähtiin myös tärkeänä olevan arjessa paljon mukana.

*(H9): ”Sais niinku semmosen kehittämisoitteon että henkilökunta tuo niitä asioita niinku esille ja se pitää olla päivittäistä niinku jatkuvaa..ideoiden tuonti esille, voidaanko me tehdä jotakin toisin, uskalletaan kokeilla jotain jos ei toimi...niin tiedäkö uusi...et on lupa niinkun kokeilla ja jos ei oo hyvä niin...ei sitte.”*

Haastateltava toi esiin, että esimiestyöhön ja johtamiseen pitäisi hänen mielestään satsata, eikä missään nimessä voi kotihoidosta vähentää. Kotihoidossa esimiehillä on suuret henkilöstö määrät ja aika menee sijaisia hankkiessa, kun pitäisi olla aikaa kunnolla henkilöstöjohtamiseen ja asiakastyön kehittämiseen. Vastaaja jatkaa, että kotihoidon tiimien tukeminen on hänen mielestään koko toiminnan kivijalka ja perusta. Toinen vastaajista on samaa mieltä ja tuo esiin, että johtajien ja esimiesten vähentäminen nähtiin myös huonona säästämiskeinona ja sen syövän entisestään mahdollisuuksia kehittää työilmapiiriä ja työhyvinvointia, töiden kasautuessa kohtuuttomasti. Johtamisessa pitää olla aikaa ja mahdollisuuksia kehittää työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Esimiehellä koettiin olevan myös iso merkitys henkilökunnan juurruttamisessa ja viihtymisessä mm.

työilmapiiriin panostamisessa. Yksi vastaajista pohti, että on hyvä jos johtajalla on intohimoa tehdä työtään, aikaa tehdä työtään ja keskittyä henkilöstöön. Pitää olla aikaa käydä ja kuunnella ihmisiä ja myös tehdä yhdessä asioita.

Oikeudenmukaisuus sekä arvona että johtamisen periaatteena nousi useasti haastattelussa esille. Koettiin tärkeänä työnantajan reiluus, se että mennään järkevyyden kautta, eikä tuijoteta joka pilkkua, joustetaan kun se suinkin on mahdollista mutta se tehdään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti työyhteisöissä. Yksi vastaajista näki tämän laajemmin kotihoidon sisällä, toivoen alueiden tason ja resurssien tasapäistämistä, jotta alueet olisivat samalla viivalla keskenään, vaikkakin tämä tarkoittaisi toisten alueiden tason laskua. Muissa vastauksissa korostui toisenlainen näkökulma johtamiseen, jossa ongelmien selvittely ei koidu muiden työyhteisöjen kustannuksella. Oikeudenmukaisuuden teema ulottui vastauksissa liittymään niin laajempaan johtamiseen kuin erityisesti lähijohtamiseen, mutta myös asiakastyöhön.

#### **6.8.4 Vuorovaikutuksellisuus ja arvot**

Vuorovaikutuksellisuus korostui kaikissa haastatteluissa ja yksinkertaisimmillaan johtamistyössä se on vastausten perusteella läsnäoloa ja aikaa henkilökunnalle. Vuorovaikutuksen nähtiin perustuvan luottamuksellisiin väleihin johdon ja työntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksellisuuteen kuuluu avoin keskustelu asioista, kuunteleva ja läsnäoleva johto, johdon tuki vaikeuksissa, työntekijöiden ymmärrys ja kuulluksi tuleminen. Saata-villa oleva, vuorovaikutuksellinen motivoiva johtaminen, jossa kannustetaan henkilökuntaa itse ratkaisemaan ongelmia. Vuorovaikutuksen näkökulmasta hyvä työnantaja on erään kuvailun mukaan myös jämäkkä, jolloin on selvät säännöt, joita kaikkien pitää seurata. Työnantajan tuen ja arvostuksen antaminen tuli vastaajan mielestä näkyä myös siinä, että ylempi johtokin käy työpaikoilla esittäytymässä, on siellä läsnä ja avoin kysymyksiin ja vuoropuheluun. Johtajan tulee myös antaa lähiesimiehelle tukensa, että hän ei koe olevansa yksin vaan hänellä on tuki arjen vaikeuksissa. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että arvostetaan johtajaa, joka tuntee ja tietää myös työn ruohonjuuritason,

kiertää alueita läpi ja pyrkii olemaan mukana työyhteisöjen kokouksissa ja kuuntele-massa sekä ajoittain näkemässä ja katsomassa miten arjen työtä työpisteissä suori-teaan.

Osallistava johtaminen tuli vastauksissa toistuvasti esiin. Sitä arvostetaan ja sen nähdään olevan työhyvinvoinnin keskiössä. Hoitajilla tulee olla mahdollisimman paljon vaikutus-valtaa omaan työhönsä ja tapoihin tehdä sitä, myös työn kehittämässä. Tämän nähtiin toimivan myös henkilökunnan sitouttamisen keinona. Kotihoidossa onkin vastaajan mu-kaan panostettu myös yhteisöllisyyteen ja vastuualueiden jakamiseen. Tiimiytyminen on ollut yksi keskeisiä kehittämisen kohteita Vaasan kotihoidossa viime ajat. Henkilökunnan sitouttamisessa ja työtyytyväisyyden lisäämisessä moni vastaajista näki tärkeänä heidän osallistamisensa oman työnsä kehittämiseen sekä koulutusten järjestämisen.

*(H9): "Kaikki lähtee arvoista ja asenteista."*

Arvot ja niiden merkitys nousi haastatteluissa selvästi yhdeksi haastateltavien kokemista tärkeimmistä asioista liittyen koko toimintaan ja sen johtamiseen. Arvot nähtiin kes-keiseksi myös hoitajien arjessa ja myös lähtevän käytännön työstä käsin. Pidettiin myös tärkeänä, että hoitajat jakavat samat arvot organisaation kanssa ja he sisäistävät koti-hoidon arvot. Arvot selvästi ohjaavat kotihoidon toimintaa ja niiden hahmotus tapahtui vastaajilla asiakastyöstä käsin. Yksi vastaajista sanoi, että ilman näitä jaettuja arvoja työtä ei voi tehdä. Työn eettinen perusta tuli vastauksista läpi, se että myös hoitajilta halutaan, että työhön suhtaudutaan arvoperusteisesti, heillä pitää vastaajien mielestä olla vahva halu näistä syistä tehdä työtä. Myös toiminnan voittoa tavoittelemattoman luonteen nosti yksi vastaajista esiin merkitykselliseksi.

*(H4): "Se että toiminta ei ole voittoavoittelevaa on yksi tärkeä elementti, pysty-tään panostamaan ja tuomaan sitä kautta arvojen merkitystä enemmän esille sillä aidosti ne arvot ja niiden näkeminen työssä nousee tosi paljon vahvemmin kuin esim. yksityisellä jota rahan tekeminen määrittää...aito välittäminen ja ihmisten hoitaminen osana yhteisöä."*

Kohtaaminen, kuunteleva ja asiakkaan huomioon ottava asiakastyö, läsnäolo ja yksilöllinen huomioiminen olivat kuvailuja, jotka toistuivat monen vastaajan suulla. Vastuullisuus, osallisuus, inhimillisuus ja asiakkaan itsemääräämisoikeus. Kunnioittava kohtaaminen ja kohtelu nähtiin tärkeäksi ulottua myös työntekijöiden arvostamiseen ja esille nousi tärkeänä myös hoitajien oman ammatin ja työn arvostus. Kohtaamisesta puhuttaessa moni nosti esiin tärkeänä osana myös asiakkaan läheiset ja omaiset. Luottamusta pidettiin tärkeänä myös omaisten kanssa sekä vuorovaikutusta. Läpinäkyvyys ja avoimuus asiakkaille ja omaisille. Asiakkaan kuuntelu, kohtaaminen ja läsnäolo tilanteessa. Ihmisarvon ja yksilön kunnioittaminen. Asiakaslähtöisyys nousi tärkeimmäksi koetuksi arvoksi. Asiakkaan näkökulma kaikessa toiminnassa korostui.

## **6.9 Keinot rakentaa Vaasan kotihoidon työnantajaimagoa ja tehdä työnantajabrändäystä**

*(H9): "Kaikki lähtee meistä sisältä."*

Tiedonantajien mukaan Vaasan kotihoidolla on valmiudet ja suunnitelma, sekä tätä tukeva käytäntö olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Vastaajat kertovat, että imago työtä on alettu tekemään monen suuntaisesti myös koko Vaasan kaupungin imagoa kohottamiseksi. Yksi vastaajista sanoo, että Vaasan kaupungilla erittäin hyvät puitteet, joiden arvojen pohjalta hyvä lähteä luomaan hyvin vahvaa mielikuvaa.

Yksi vastaajista kertoo, että kotihoidolla on ollut omia projekteja ja on panostettu siihen, että puhuttaisiin organisaatiosta positiivisesti mutta myös totuudenmukaisesti. Vastaaja on sitä mieltä, että positiivisilla teoilla tulee ja pitää näkyä myös julkisuudessa. Tämä on keino saada vastaajan mukaan myös asiakkaille positiivista vaikutusta.

*(H8): "Meidän pitää vaan nostaa sitä esille, että kuinka tärkeitä työtä me tehdään, ja kuinka hyviä me ollaan siinä mitä me tehdään."*

Yksi vastaajista nostaa esiin, kuinka palveluasumisessa on lähdetty rohkeasti tekemään asioita ja myös viestimään toiminnasta ulospäin. Haastateltava jäi pohtimaan, että mitä vastaava toiminta kotihoidossa voisi tarkoittaa. Yksi vastaajasta näkee, että tämä voisi olla kotihoidossa sitä, että kaikella tavalla tulisi tehdä hoitajien työtä esille ja läpinäkyväksi, mitä esimerkiksi kännykällä tehdään ja miten kirjataan jne. Ulkoisesti nähtiin tärkeänä kertoa ja tehdä näkyväksi kotihoidon työtä ja tuoda tietoa esille mitä kaikkea työ sisältää ja millaisesta hoitotyöstä on kyse. Tämä etenkin, kun vastaajilla on näkemys, että kotihoidon työn sisällöstä on virheellinen, vanhanaikainen kuva.

### 6.9.1 Kommunikointi toiminnasta

Kotihoidon brändäys on työn hyviä puolia korostavaa niiden asioiden ylös nostamista, jotka kotihoidossa pelaa todella hyvin ja joissa se erottuu edukseen. Haastattelussa kotihoidon työnantajabrändäämisen lähtökohdaksi nähtiinkin kotihoidon ”omien juttujen” (H5) esiin nostamista. Ne ovat positiivisia asioita työstä, ajatusta ja näkemystä siitä mitä työn hyvät asiat ovat, ja missä kaikessa onnistutaan ja ollaan hyviä. Yksi haastateltavista toivoi, että esimerkiksi joku työntekijä kirjottaisi työnsä hyvistä puolista. Tärkeänä nähtiin, että ne asiat, jotka kotihoidosta tekevät ainutlaatuisen ja hyvän työpaikan tulevat hoitajien näkökulmasta. Myös sosiaali- ja terveystoimen sisällä kuvailtiin olevan paljon yksittäisiä hyviä toimivia asioita, usein arkisia asioita, ja niitä pitäisi pystyä nostamaan esille ja jakamaan. Vastaaja kuitenkin korostaa jokaisen työn ja työtehtävän erityisyyttä, ja sitä että samat keinot eivät toimi kaikkiin töihin.

*(H7): ”Eikä se kuitenkaan niinku vaadi mun mielestä hirveän ihmeellistä eikä välttämättä rahaakaan, et se on vaan se, noi ei nyt vaan, mutta mun mielestä niinku sen työn esille tuominen, sen tärkeys...”*

*(H5): ”Me niinku samoilla lääkkeillä hoidetaan niinku kotihoidon työntekijöitä ja ja vois sanoa että perus vastaanottotyössä olevia työntekijöitä... et ikäänku meillä on vaan yks lääke oli nyt sit missä työssä hyvänsä, vaan siinä kyllä koska ne työt on hyvin erilaisia, et pitäis olla omia elementtejä et nyt ollaan kotihoidon puolen ja sieläkin saattaa olla vielä eri tyyppisiä tehtäviä et pitäis vähä miettiä että kuinka...”*

Useamman vastaajan mukaan vaaditaan uutta, innovatiivista ajattelua. Kaksi vastaajaa laajentaa kotihoidon brändäyksen ulottumaan myös hallintokuntien väliseksi yhteistoinnalliseksi ideoinniksi tuoda lisäarvoa kotihoidon työhön, esimerkiksi mahdollistamalla yhteisöllisin keinoin myös sitä hoivaa mitä hoitotyössä ei ole mahdollista antaa. Vastaaja uskoo, että tällä olisi myös vaikutusta hoitajiin positiivisesti, piristäen ja innostaen kun myös vanhusten elämään saadaan iloa. Tämä vaatisi tietenkin myös aina ihmisiä, jotka ovat kehittämässä ja organisoimassa ja siihenkin pitää paneutua. Työnantajabrändäys nähtiin myös siis yhdessä tsemppaamiseksi ja yhteen hiileen puhaltamista vaikeissa tilanteissa koko sosiaali- ja terveystoimen sisällä. Kun kaikki tekevät jotain vähän ja yhdessä, syntyy isoa lisäarvoa vanhuksille. Koettiin kuitenkin ongelmalliseksi ja esteeksi koordinoimattomuus sekä ajan ja mahdollisuuksien puute. Se vaatii myös rohkeutta sekä innostuneita ihmisiä. Yksi vastaajista muistelee aikaisempaa ”Merituuli-lehteä”, joka toimi sisäisenä hallintokuntien välisenä tiedon jakajana. Sähköinen viestiminen on vastaajan mukaan tätä päivää, mutta hän pohti, että kun niitä lehtiä pyöri sosiaalitulojen pöydillä, niin niitä tuli luettuakin. Eikä kaikissa työpaikoissa ennetä mennä edes työkoneelle tekemään työtuttuja, niin saati sitten muita asioita.

Eräs vastaaja heittää, että melkein pitäisi olla oma tiedottaja tms. palkattuna, joka päivittäin ”tuulettasi” kotihoidon hyviä juttuja eteenpäin. Imagotyöhön tarvitaan erityisesti arjen työn tekijöitä, hoitajia, sanoo eräs vastaajista. Hän näkee, että heidän erityisesti pitäisi nousta kertomaan kuinka tärkeää ja ihanaa työtä he tekevät.

Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että se millä tavalla omasta toiminnasta viestitään ja kommunikoidaan kaikilla tasoilla, myös sisäisesti, on ensiarvoisen tärkeää imagon kannalta. Haastatteluissa nousi esille myös sisäiset sidosryhmät, kuten sosiaali- ja terveystoimi. Vastaajat nostivat esille sen, kuinka tärkeää on miettiä missä ja miten ongelmista ja haasteista puhutaan. Puhe organisaation toiminnasta on monesti liiaksikin huonojen asioiden esiin nostamista. Hoitajien pitää ajatella ja tiedostaa että se mitä sanoo ja kuinka opiskelijoita kohdellaan niin sitä voi riippua se, että suuntautukoon opiskelija

tänne vai ei. Tärkeä se kuinka henkilökunta puhuja viesti omasta työstään myös ulospäin yritetään myös organisaatiossa Suomen kautta viedä positiivisuutta eteenpäin

Kotihoidon imago on asia, jonka eteen koetaan, että pitää tehdä jatkuvasti töitä. Eräs haastateltavista myöntää, että ei olla pystytty tuomaan esille viestinnässä kaikkea sitä mitä on haluttu. Imagotyötä on pyritty vastauksen perusteella tekemään julkisten viestimien kautta sekä kyselyiden kautta määrittelemään saamaan kuvaa, miten kotihoidon imago nähdään. Haastattelija kuvaa myös pettymystä siitä, että poliitikot eivät olleet kiinnostuneita osallistumaan kyselyyn aiheesta.

Viestintään liitettiin myös koko sote-puolen imagon nostaminen ja kehittäminen Vaasan kaupungin viestinnässä, ulkoisen viestinnän kautta. Koettiin että kaupunki on pystynyt järjestämään ja viestimään onnistuneesti mm. erilaisin hauskein tempauksin viime aikoina. Myös sote-puolelle toivottiin jotain vastaavaa. Yksi vastaajista kertoo, että Vaasan kaupungilla on suhteellisen tuoreet visuaaliset logot ja ilme, myös sosiaali- ja terveystoimella. Vastaajan mielestä yksi visuaalisista symboleista sopisi näistä myös kotihoidolle, sydän-logo, mutta jälleen kokemus isosta julkisesta jäykästä organisaatiosta oli, että niin sanottua sooloilua ei sallita ja esimerkiksi symbolia ei saatu käyttöön. Vastaaja sanookin liittyen brändi-merkkiin, että kotihoitoa on vaikea yksinomaisesti brändätä perinteisessä mielessä, kun ilmettä halutaan pitää yhtenäisenä sote-palveluiden kanssa. Kotihoidossa voisi olla vastaajan mielestä selkeämpi oma visuaalinen tyyli, jotta erotuttaisiin. Useampi vastaajista nostaa myös esille, kuinka näkisi mahdollisuutena sen että, markkinointi voisi hausalla tavalla toteutettua mainontaa kotihoidosta työnantajana. Julkisen toiminnan rooli ja nivoutuminen laajempaan toimintaan nähtiin kuitenkin isona esteenä kaikenlaiselle innovatiiviselle työnantaja markkinoinnille. Työnantajabrändin rakentaminen ja johtaminen tuntui yhden vastaajista mielestä jäävän muiden jalkoihin ja yritysten kuivuvan kokoon.

Yksi vastaajista nosti esille, kuinka tärkeää on myös viestintäkeinot ja hyvä yhteistyö muiden toimijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Se mikä kuva toiminnasta ja sen

sujuvuudesta ja tavasta tehdä yhteistyötä syntyy. Vastaajan mielestä tälläkin on merkitystä vetovoimaisuudelle, sillä potentiaalisia työntekijöitä tulee myös näistä muista organisaatioista, kuten esimerkiksi sairaalamaailmasta. Ihmisten tietoisuuteen pitää tuoda mitä on kotihoidon työntekijän arki, antaa sitä ulos ei vain silloin tällöin lehdessä vaan some juttuja ja aktiivista toimintaa. Facebookin ja muun sosiaalisenmedian käyttö ovat tärkeitä näyttämöjä, joissa voi kirjoittaa millaista käytännön työ kotihoidossa on. Vastaaja kokee, että se olisi monelle erittäin hyvä tietää ja se olisi myös yksi imagotekijä.

### 6.9.2 Rekrytointi ja opiskelijatoiminta

Kaikki haastateltavat näkivät alan opiskelijoiden rekrytointia tärkeänä. Työharjoittelijoiden kohtelu ja vastaanotto on iso osa tätä. Oli myös uskomusta, että jo oppilaitoksista käsin annettaisiin negatiivinen kuva kotihoidosta. Kun opiskelijat tulevat harjoitteluun pitäisi pystyä antamaan täysi panostus ohjaamiseen, että hoitajalla olisi oikeasti täysi mahdollisuus kunnolla ohjata harjoittelijaa. Vastaaja kertoo, että nykyisellään ei keritä kunnolla perehdyttämään heitä ja kiireen tuntu tulee opiskelijallekin. Opiskelijoiden vastaanotto ja tutorointi on tärkeää ja kaksi haastateltavaa ottavat esille, että siinä voitaisiin ottaa esimerkkiä mm. lääkäreiden opetusterveyskeskusten ym. toiminnasta, josta ollut hyviä kokemuksia, että miten saada opiskelijat jäämään sitten myös töihin. Mitä elementtejä siihen liittyy.

*(H3): "Silläkin on tosi paljon kyllä vaikutusta, että miten opiskelijoita otetaan vastaan ja kohdellaan...että ne ei oo enään niinku opiskelijoita vaan niinku niitä tulevia työntekijöitä. Kuinka tärkeätä se on."*

*(H2): "...ihmiset ei tuu jos ei ne tiedä, esim. niinku näiden sosiaalialan opiskelijoiden keskuudessa...rekrytointi näitten Vaasan sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden keskuudessa...Mä kyllä pitäisin sitä tärkeänä."*

Useimmat haastateltavista kertovat, että rekrytointia ja yhteistyö palavereja oppilaitosten kanssa onkin tehostettu. Rekrytointiin on panostettu siten että, joka alueella on hyödynnetty sellaista henkilökohtaisempaa kutsua, jossa alueen hoitaja kertoo itsestään



esim. videolla tai kuvan ja tekstin muodossa. Näitä rekrytointimainoksia on ollut sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisessa mediassa ja nettisivuille on myös laitettu hoitajien uratarinoita, joissa hoitajat itse kertovat työstään. Tarkoituksena on antaa kasvot hoitajille. Toinenkin vastaaja sanoo, että työnhakuun panostetaan ja satsataan kunnolla mm. Facebookin kautta. Myös määräaikaisia sijaisuuksia on haastateltavan mukaan laitettu auki ja on ollut yllätys, että niihin myös tullut hakijoita. Myös keikkalaisille suunnattu sijaisohjelma vaatisi vastaajan mielestä kehittämistä. Haastatteluista kävi ilmi, että rekrytoinnin kanssa toivottiin lisää yhteistyötä ja kotihoidosta rekrytoinnille elementtejä sekä työkaluja käyttöön. Koettiin myös, että rekrytoinnin markkinointia tulisi kehittää.

Vastauksissa tuli esiin, kuinka ulospäin kommunikoinnissa hoitajien työn kuvaaminen ja todellisuuteen perustuvien käsitysten luominen on tärkeää, jotta oikeat ihmiset löytävät ja sopeutuvat kotihoitoon. Odotukset ja realiteetit pitää vastata, sanoo eräs vastaaja. Nähtiin merkittävänä, että löydetään kotihoidon tyyppisen työhön juuri siihen sopivat ihmiset ja että he löytävät myös kotihoidon. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että tämä pitää aloittaa aikaisin, ei vain lähihoitaja tai hoitajakoulutuksessa jo oleville, vaan jo aikaisemmin, lukiossa tai ammattikoulutuksessa tulisi olla pätevä ohjaus, että nuoret tietävät mitä odottaa ja mihin voi itse päästä. Opiskelijoille pitää olla esillä toisella asteella, mutta myös jo aikaisemmin esim. vierailemassa työhön tutustumisen jaksoilla. Vastaajan mielestä vanhustyötä suorittaville työpaikoille on tärkeää, että ihmiset tietävät mitä siinä työssä vaaditaan. Tätä tietoisiksi tekemistä, tulee tehdä ennen varsinaista koulutusta, kuin myös toiseen ja kolmannen asteen oppilaitoksissa.

*(H6): ”Mä uskon, että tehdään niinku liian myöhään, että ollaan niinku noilla opiskelija paikoilla pop-upeilla ja muuta, että he ovat olleet jo jossain perehtymässä tai tuntevat jonkun paikan missä on hyvät oltavat.”*

### **6.9.3 Henkilöstön osallistaminen**

Siitä, millä tavoin parhaiten sitoutetaan ja tehdään työnantajabrändäystä ja imagon luontia sisäisesti ja ulkoisesti, parhaaksi tavaksi yksi haastateltavista näkee henkilökunnan osallistamisen myös tähän asiaan. Toinen vastaaja sanoo, että kotihoidon imagossa

on paljon vielä tehtävää, mutta imagon pitäisi lähteä hyvin vahvasti myös sieltä työyhteisöistä ja työntekijöistä. Henkilökunnan osallistaminen tarkoittaa myös oman työn imagon nostamiseen osallistamista. Kolmas haastateltavista näkee, että myös opiskelijoilta pitäisi kerätä tietoa liittyen työpaikan valintaan esimerkiksi.

*(H5): "Henkilöstöltä pitää kysyä, he tietäis miten se vois kääntyä."*

Kolmas haastateltava sanoo, että imagon nosto vaatii koko sen työyhteisön sitoutumista ja että imagon kohottaminen voi viedä aikaa, hän kuvailee, että se on pitkäjänteistä työtä. Eräs vastaaja on vakuuttunut siitä, että kotipalvelun työntekijät keksisivät itse niitä hyviä juttuja ja brändäyksen elementtejä sekä mahdollisuuksia omasta työstään. Hän sanoo, että usein on niin että tullaan sokeaksi omalle työlleen.

Työn kehittämisessä tarvitaan johdon tukea ja esimiesten kannustusta tuomaan innovatiivisia ajatuksia ja ehdotuksia esiin, miten työtä voisi tehdä paremmin ja kehittää. Nämä seikat nähtiin olevan ovat usein arkisen työn oivalluksia, kehittämistä ja sitä että mietitään mikä siinä työssä olisi palkitsevaa ja tukemista. Tukeminen voi olla esimerkiksi uralla kehittymisen tukea. Vastaajan näkemys on, että työn sisältöä kehittämällä ja henkilö kuntaa siihen osallistamalla, ja omaan kehittymiseen tukemisella saadaan myös imagoa ylöspäin.

Työn tekemistä pitää tarkastella kriittisesti, onko kaikki järkevöitetty mitä voidaan. Onko siinä jotain turhaa, mitä voisi tehdä toisin ja paremmin. Tämän näkökulman nosti esiin kolme vastaajista. Henkilökunta pitää ottaa myös mukaan tähän, sillä henkilökunnalla on paras tietous työstä. Työnorganisointi nähtiin myös isona tekijänä, kuten jo aikaisemmin on tullut esiin. Hoitajille pitäisi antaa mahdollisuus itse organisoida ja vastata töistään. Henkilöstä tietää tiedonantajien mukaan parhaiten ne oman työn ne elementit, jotka saa sitoutumaan työhön. Yksi tiedonantajista huomauttaa, että myös se henkilöstö, joka ei tule kotihoitoon tietää miksi se ei tule, ja tämä on myös arvokasta tietoa. Henkilökunnalta pitäisi myös erään vastaajan mukaan kysyä, että mikä olisi semmoinen työ kotipalvelussa, mikä olisi palkitsevaa tai minkälaisia elementtejä siinä olisi, että se

tuntuu kivalta, kun aamulla lähtee töihin, mistä asioista tulee sellainen tunne. Henkilökunnan huomioiminen on tämän vastaajan mukaan tärkeätä ja hän painottaa myös tukemista, joka voi olla vaikka tehtävissään etenemistä, opiskeluiden tukemista sekä mahdollisuuksia erilaisiin koulutuksiin. Toisen vastaajan mielestä myös tehtävänkuvien aktiivinen kehittäminen ja se, että työntekijät pääsevät itse kehittämään työtään ja heitä kannustetaan lisäosaamisen hankkimiseen ja mahdollisuuteen ovat tekijöitä, joilla työn imagoa kohotetaan vastaamaan työntekijöiden mielenkiintoa. Mentorointi ja erilainen ”sparraaminen” uusille työntekijöille sekä heidän oman työn sisällön kehittämisessä ovat myös näitä tekijöitä. Yksi vastaajista jatkoi samoilla linjoilla ja kertoi näkevänsä tärkeänä, että koulutetaan ihmisiä. Nämä tekijät auttavat työntekijöitä sitoutumaan omaan työhönsä.

*(H8): ”Työnantajaimago korostuu nimenomaan siinä, että työnantaja niinkun mahdollistaa niinkun oppimisen kouluttaa ja sitten tietysti se, että huolehtii siitä, että sillä työntekijällä on mahdollisimman hyvät niinkun lähtökohdat toteuttaa sitä työtä mitä hän tekee siellä asukkaan kotona.”*

#### **6.9.4 Työnorganisointi ja työhyvinvointi**

Työnorganisoinnin merkitys on tullut haastatteluissa läpilinjan esille monessa eri kontekstissa. Milloin vastaajat kuvailevat sitä henkilökuntaa osallistavana keinona, milloin johtamisen yhteydessä. Useamman haastateltavan mielestä hoitajilla pitäisi olla autonomia ja mahdollisuus suunnitella itse työpäivänsä, vaikkakin tiedostetaan että työn- ja toiminnan ohjaamiseen on panostettu ja sitä ei nähty huonona.

*(H6): ”Ollaan satsattu paljon työnohjaukseen, mutta kumminkin siinä ei otettu huomioon se mistä nyt äsken puhuimme, että siinä ihmisellä pitäis jotenkin olla se vapaus muodostaa omaa työnkuvansa ja se pitäis ottaa mukaan, se varmasti auttais hyvin paljon.”*

Nämä vastaajat näkivät, että hoitajilla pitäisi olla mahdollisuus itse päättää miten organisoidaan työtä, ja asiakkaan kannalta tämän tulisi tarkoittaa, että kaikilla hoitajilla olisi tasaisesti samat otteet ja käytännöt, ja hoidossa ei pitäisi olla eroa kuka hoitaja hoitoo

käy tekemässä. Nähtiin myös ensiarvoisen tärkeänä kehittää ja toimia sen eteen, että työssä olisi ennustettavuutta ja tasaisuutta. Tämän uskottiin myös vaikuttavan työntekijäkokemukseen omasta työstään ja sen mielekkyydestä.

*(H7): "Työtä pitäis saada tehdä niinku sillä tavalla että, että sä tiedät aamulla kun sä meet töihin niin sä tiedät että mitä sä teet... mutta aina kun on väkee pois ja muuta niin sä joudut hyppimään ja se sekottaa aina sen päiväjärjestyksen ja monet ihmiset ei kestä sellasta niinku epätietosuutta."*

Haastatteluissa tuli kaikkien vastaajien osalta esille työhyvinvoinnin-teema ja sen keskeinen merkitys työhön sitoutumiselle ja työn hyvälle imagolle. Henkilökunnan jaksamiseen ja työtyytyväisyyden lisäämiseen pitäisi pystyä vastaajien mielestä panostamaan, mutta ongelmaksi koettiin taloudelliset resurssit. Toisaalta tuli myös esille, että kotihoidossa on jo tehty paljon asioita ja panostettu työhyvinvointiin. Siihen sekä työkykyyn on erään vastaajan kertoman mukaan yritetty vaikuttaa edistävasti erilaisilla projekteilla, ja on tarjottu henkilökunnalle mahdollisuutta jopa työajalla kuin vapaa ajalla ylläpitää terveyttä ja työhyvinvointia. Tästä huolimatta siihen toivotaan pystyttävän entisestään kiinnittämään huomiota. Se mitkä olisivat niitä oikeita ja toimivia tapoja, joilla tulisi myös tuloksia, jotka näkyisivät työntekijöiden sitoutumisen sitoutumaan oman työkyvyn ylläpitämiseen sekä hyvinvoinnin kasvuna mm. sairauspoissaolojen vähentymisenä ei tiedetty varmoja keinoja, ja pohdittiin ovatko ne olleet oikeansuuntaisia keinoja.

*(H3): "...ja sitä ku jäi miettiin, et mitä me sillä niinku saatais kun meillähän on ollu kaikenlaistia panostuksia tämmöseen ja siitä ei oo niinku ollu minkäänlaisia tuloksia vaan päinvastoin, niinku sairaspoissaolot vaan lisääntynyt niin et onko ne sit oikeita asioita...ei..ei oo jos ei me saada niillä mitään tuloksia...ne on vaan niinku, kuulostaa tosi kivoilta ja hienoilta."*

*(H7): "Ollut pilottihankkeita, että fyysiseen kuntoon, osaamiseen ja ammattitaitoon satsaaminen. Annettu myös työaika, että työajallakin huolehtia kunnosta jne. Mutta monet ei sitten halunneet siihen mukaan."*

Yksi vastaajista sanoo, että sairauspoissaolot on asia, joiden vähentämiseksi tulee edelleen jatkaa toimien tekemistä, kokeilla myös erilaisia keinoja, myös niitä "ei

kuntojuttuja” (H5). Kolmas aiheesta puhuva vastaaja miettii, että ehkä sairauspoissaolojen vähentämiseksi oman ilmoituksen sairauslomamallista tulisi luopua.

Työnarjesta lähtevien elementtien tunnistaminen on tärkeää henkilöstökokemuksen tukemisessa ja kehittämisessä myönteisempään suuntaan. Tähän vastaajien mukaan kuuluu osaamisen kehittäminen ja siihen panostaminen, koulutukset sekä tietotaidon ylläpitäminen. Työntekijät pitäisi saada olemaan ylpeitä ja arvostamaan enemmän myösomaa työtään, yksi tiedonantaja sanoo, että osa kokee olevansa ”vain hoitaja” (H4). Suhautumisen ja oman ammatti-identiteetin kokemuksen uskotaan vaikuttavan oman työn kokemiseen mutta myös siihen miltä toiminnan imago näyttää ulospäin.

Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen hoitaja tasolla koettiin useimmissa vastauksissa merkittäväksi työtyytyväisyyden kannalta. Tähän vastaajat nojasivat useissa vastauksissaan mm. joustavuuden lisäämisellä. Paljon asioita on jo tehty ja tehdään työhyvinvoinnin lisäämiseksi mutta edelleen nähtiin tärkeänä jatkossakin tehdä työtä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi ja mm. sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Lautakunnan ja virkamiesten kanssa käydään haastatteluiden mukaan keskustelua ja pohditaan syitä mm. sairauspoissaoloille sekä keinoja niiden vähentämiseksi. Työhyvinvointiin keskittyvä puhe on kuitenkin vuonna 2019 erään haastateltavan mukaan jäänyt lautakunnan tasolla vähäisemmäksi, säästöpainneiden ja -tavoitteiden alle, ja puhe on ollut enemmän hallinnollista keskustelua.

#### **6.9.5 Työn sisällön kehittäminen ja tavoitetila**

Moni haastateltavista näki, että työn sisällössä on vielä varmasti asioita, joita voisi kehittää. Pitäisi satsata ja kehittää vaihtoehtoisia tapoja ja hyödyntää teknologiaa enemmän esimerkiksi kuvapuhelinpalvelua. Tämä vastaaja näki, että teknologian hyödyntäminen mahdollisimman monessa asiassa olisi tärkeää. Vastaaja myös näki, että näillä keinoilla voidaan edesauttaa yksinäisyyden kokemuksen lievittämistä vanhuksilla. Kaksi haastateltavaa toivat esille, että tarvittaisiin eri ihmisiä tekemään erilaisia asioita

kotihoidossa, henkilöitä, joilla ei ole hoitotyön koulutusta tekemään ei hoidollisia asioita. Tässä yksi vastaajista näki maahanmuuttajat isona mahdollisuutena tässä.

Sisällön kehittämiseen on satsattu kotihoidossa nykyisellään sillä tavalla, että nyt pyritään saamaan moniammatilliset tiimit toimimaan, joissa kaikki on mukana ja joka on yhteistä toimintaa. Tavoitteensa saada työnjakoja ja työtä selkeämmäksi, työn tekemisen rakenteita on pyritty uusimaan ja poistamaan yhteistyön esteitä. Tämä työnsisällön kehittäminen on myös laadun kehittämistä paremmaksi.

*(H9): ”Että meillä tuotetaan hyvää laatua ja meillä on nää...kaikki palapelit täällä kunnossa niin sillähän me saadaan niitä ihmisiäkin tänne meille. Työn perusasiat pitää olla kunnossa ja kaikki lähtee siitä, että meillä on osaava ja sitoutunut porukka.”*

Hyvässä tilanteessa hoitajat voisivat tehdä työtään ilman kiireen tuntua, heillä olisi aikaa tehdä heidän työnsä hyvin, heidän työtään arvostettaisiin sekä työnantajapuolelta että asiakkaiden ja omaisten puolelta. Tavoitetilassa asiakkaat ovat edelleen tyytyväisiä, sisäinen ilmapiiri on hyvä, työ on sujuvaa sekä toimivaa ja se heijastuu myös ulospäin. Tavoitetilan suhteen pitää vastaajien mielestä olla realistinen, annetaan se mitä luvaan.

Vastaajat olivat yksimieleisiä siitä, että hyvät työolosuhteet mahdollistavat, että hoitajat voivat tehdä työtään hyvin. Myös asiakkaiden turvallisuuden tunne, ja että he saavat sitä palvelua mistä he hyötyvät nostettiin tavoitteelliseksi, kuten myös se, että asiakkaiden tilanteisiin ja tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti. Hoito on silloin asiakkaiden tarvitsemaa, riittävää hoitoa ja tähän kuuluu myös haastateltujen mielestä omaisten huomioiminen. Toiminnan vahva eettisyys on myös tärkeässä osuudessa tavoitellussa menestyvässä toiminnassa. Tavoiteltavassa kotihoidon tilassa toiminnassa on myös vähemmän byrokratiaa ja enemmän ketteryyttä toimia.

## 7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän pro gradu-tutkielman tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Mitä organisaation imagolla tarkoitetaan ja millainen merkitys sillä on organisaation toimintaan? Millä keinoin julkisen kotihoidon on työnantajana mahdollista rakentaa menestyvää työnantajabrändiä? Vastausta kysymyksiin haettiin aiheeseen liittyvästä tieteellisestä keskustelusta sekä tarkastelemalla julkisen kotihoidon piirteitä ja alaa johtamisen näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen kohteena oli Vaasan kaupungin kotihoidon johdosta yhdeksän henkilöä, sekä luottamustoimissa olevia poliitikkoja, että virkamiehiä.

Vaasan kaupungin organisaation imagon osa-alueet muodostuivat vastausten perusteella osana sosiaali- ja terveystoimea, osana Vaasan kaupunkia, alan sisällä, sosiaali- ja terveystoimen sisällä (hallintokunnat ja yhteistyökumppanit), Vaasan kaupungin organisaation sisällä, ulkopuolisten kuvana, kuntalaisten silmissä, asiakkaiden ja omaisten silmissä. Kotihoidon imagoa tulkittiin myös sisäisen kuvan ja työntekijäkokemuksen kautta. Ilmiön käsittely laajeni tutkittavien vastauksissa myös yhteiskunnalliselle tasolle, alaa ja sen arvostusta sekä asemaa puntaroiden. Kotihoidon toimintaan ja johtamiseen kietoutui vahvasti julkisen toiminnan alustalla toimiminen. Siinä nähtiin sekä etuja, että haittoja. (Ks. taulukko 3.)

### Kotihoito julkisena työnantajana

Edut	Haitat
Toiminnan eettisyys	Hidas reagointi ja byrokraattisuus
Luotettavuus	Ei aineellisia palkitsemisen keinoja
Hyvä laatu	Rajoittuneet mahdollisuudet paikallisiin sopimuksiin
Toiminta arvopohjaista, ei tavoitella voittoa	Vaikeus vastata työaikaa koskeviin toiveisiin ja odotuksiin

**Taulukko 3.** Kotihoito julkisena työnantajana, edut ja haitat.

Vastauksissa painottui hyvin vahvasti terveydenhoito ja hoitotyön painottuminen kotihoidon työssä. Vaasan kotihoitoa halutaan vastausten perusteella brändätä terveydenhuoltoon mielletäväksi hoitotyöksi. Tämä näkyy siinä, miten vastaajat kuvaavat työn sisältöä sekä sitä, mitä viestiä he haluavat palveluista viestiä. Myös hoivasta kuvataan luopuneen, koska siihen ei ole vastaajien mielestä mahdollisuutta saatavissa olevilla resursseilla. Vastauksissa tuli esiin kokemus, että kotihoidon työtä ja työnsisältöä ei tunneta, niin kuntalaiset kuin potentiaaliset hoitajatkaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että Vaasan kotihoidon todellisuus ja imago eivät vastaa toisiaan. Vaasan kotihoidon todellisuus on imagoaan parempi, joten kotihoito on epäonnistunut sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässään. Vaasan kotihoidon imagokysymys kiteytyy hyvin erään haastateltavan sanoihin: *”Meidän pitää vaan nostaa sitä esille, että kuinka tärkeitä työtä me tehdään, ja kuinka hyviä me ollaan siinä mitä me tehdään.”* (H9)

Kotihoidon imagon kohottamiseksi on haastateltavien mukaan kotihoidosta käsin pyritty panostamaan, kun on tehty markkinointi-ideoita rekrytoimiseksi ja on myös tutkittu imagoa. Kaikki vastaajat pitivät työnantajabrändäystä tärkeänä, sitä kuvailtiin jopa elinehdoksi toiminnalle. Hyvää työnantajaimagoa pidettiin erittäin tärkeänä työvoiman saamiseksi, etenkin kun hoitoalalla on tällä hetkellä koko Suomessa hankala tilanne ja osavista hoitajista taistellaan.

Tutkimuksessa nousi johtamisen tekijöitä, jotka vastaajat näkivät tärkeäksi vetovoimaisen työnantajaimagon rakentamiseen. Haastateltavat esittivät myös keinoja tärkeäksi kokemiensa periaatteiden toteuttamiseen. (Ks. taulukko 4.)

Johtamisen vetovoimat	Miten toteutetaan
Joustaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työaika-autonomia</li> <li>• Joustavammat työsopimukset</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn sisältöön</li> <li>• Oman työn päivittäinen suunnittelu</li> </ul>



Luottaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnantaja luottaa henkilöstöön</li> <li>• Luotetaan yksittäiseen hoitajaan</li> </ul>
Poliittinen päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätäjät tietoisia ja ajan tasalla</li> <li>• Riittävien resurssien kohdentaminen</li> <li>• Ketterämpi päätöksenteko</li> <li>• Päätäjien ja ylemmän johdon välillä keskinäinen luottamus</li> </ul>
Lähiesimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähiesimiehellä tulee olla aikaa ja mahdollisuus olla henkilökunnalle läsnä ja tukena</li> <li>• Oikeudenmukainen menettely</li> <li>• Tasapuolinen kohtelu</li> <li>• Esimiesten koulutus</li> <li>• Henkilöstön kannustaminen ja haastaminen</li> <li>• Vuorovaikutuksellinen johtaminen</li> <li>• Motivointi</li> <li>• Mahdollistaa päivittäisen työn sujuvuuden</li> <li>• Luottamuksellisuus</li> <li>• Esimerkillisyys</li> </ul>
Ylemmän johdon teot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sairauspoissaolojen hallinta</li> <li>• Työhyvinvointiin panostaminen</li> <li>• Koko henkilökunnan kuuleminen ja nähdäksi tuleminen</li> </ul>

**Taulukko 4.** Johtamisen vetovoimat kotihoidon brändäyksessä.

Tuloksissa painottuu työntekijöiden, toiminnan sekä jokaisen oman työn arvostamisen tärkeys. Tutkimuksessa tuli esiin, että Vaasan kotihoidon johto näkee, että henkilöstön ollessa sitoutunutta ja tuntiessaan olonsa hyväksi työskennellessä kotihoidossa hoitajana on sillä iso merkitys koko kotihoidon toimintaan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Tämän vuoksi työhyvinvointiin panostaminen nähtiin jatkossakin tärkeäksi. Vastaajat myös näkivät, että hyvä ulkoinen imago ja ulkopuolinen arvostus näkyvät myös parempana työtyytyväisyytenä, kun koetaan että työ on merkityksellistä ja että siihen kohdistuu arvostamista. Oman työn

alhainen arvostaminen ja työpaikan huono maine heikentävät myös hoidon laadukkuutta. Työpaikan hyvällä imagolla nähtiin olevan yhteys hoidon laadukkuuteen Vaasan kotihoidossa. (Ks. Aula & Heinonen, 2002 s. 217–218, 110.)

Johdolla oli selkeä näkemys siitä, että laadukas ja asiakkaiden tarpeista lähtevä hoito on koko toiminnan ydintehtävää. Asiakslähtöisyyden teema korostui läpi toiminnan, kantavana arvona. Asiakslähtöisen hoidon saavuttamiseksi nähtiin tyytyväiset ja hyvinvoivat työntekijät. Imagon kehittämisen keskeisiksi asioiksi nousi vastauksissa asiakkaiden saaman hoidon laadun jatkuva kehittäminen sekä henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen. Nämä asiat kulkevat rinnakkain ja johtamisessa tulee tutkimuksen perusteella huomioida molempia. Tutkimus kertoo, että johdolla onkin näkemys siitä, että arvostusta kokevat hyvinvoivat työntekijät haluavat antaa parhaansa ja ovat myös motivoituneempia työtehtäviinsä. Avoin ja arvosta ilmapiiri kotihoidossa on tärkeää tämän saavuttamiseksi. Tutkimuksessa imagoa nostattavan työhyvinvoinnin ja laadun kehittämisessä lähiesimiehet nähtiin olevan tärkeällä sijalla. Lähiesimiehen vaikutusta johtamisessa korostettiin merkittäväksi. (Ks. Kulmala, 2017 s. 8; Porter-O'Grady & Malloch, 2018 s. 157–158).

Johtamistyyllillä koettiin olevan tärkeää merkitystä, etenkin työhyvinvointiin vaikuttavasti. Vuorovaikutuksellinen ja työntekijöitä itseään voimaannuttavan johtamistyylin pitäminen tärkeänä nousi tutkimuksessa esiin. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen tyyli johtaa korostuivat vastauksissa, kuten myös luottamuksen, arvostamisen ja kunnioittamisen painottaminen. Monissa vastauksissa tuli esiin myös osallistava tyyli, jossa henkilökuntaa halutaan itse puntaroimaan ja osallistumaan yhteisten toimintaympäristön haasteiden ratkaisemisen pohtimiseen. Tuloksissa korostui lähiesimiehen tehtävä vaikutus hänen ollessa päivittäisessä kontaktissa henkilöstönsä kanssa. Vastauksissa painottui myös näkemys luottamuksen rakentamisesta työntekijöiden ja johtajien välillä, tämä näyttäytyi mm. johtajien kuuntelevasta, osallistuvasta tavasta mm. kiertää alueita sekä mm. tiimiytymistyössä. (Ks. Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka, 2015 s. 20; Mäki, Liedenpohja & Parikka, 2014 s. 13).

Vaasan kotihoidossa isoimmat ongelmat kiinnittyvät aineellisiin resursseihin, kuten toiminnan tilojen puutteisiin ja henkilöstöpulaan. Kotihoidossa ei ole myöskään lainkaan joustamisen varaa resursseissa. Vaasan kotihoidossa toimii taas tutkimuksen perusteella hyvin yleiset toiminnot ja prosessit. Ne ovat luotettavia ja varmoja. Kuuluessa laajempaan isoon organisaatioon, kotihoidon käytettävissä on henkilöstöhallinnon näkökulmasta laajat, kattavat resurssit tietotaitoineen. Kotihoidon organisaatiossa kilpailuetuna muihin alan toimijoihin onkin sen pitkä kokemus, tieto sekä ammattitaito, mutta myös toiminnan eettisyys ja kestävyys, kun toiminnassa ei ole voiton tavoittelua vaan pyrkimys aidosti tuottaa arvoa kunnan kotihoidon palveluita tarvitseville. Vaasan kotihoidon toiminta on myös selvästi erittäin arvolatautunutta ja toiminnan taso ja laatu on kiitettävällä tasolla. Näiden asioiden korostaminen ja esiintuominen olisi työnantajabrändäykselle keskeistä. Kotihoito on julkisena toimijana ollut myös julkisille palveluille tyyppillisen nöyrä ja vaatimaton omien kyvykkyksiensä esiin nostamisessa, tätä tulisi taas työnantajabrändäyksen näkökulmasta rohkeasti tehdä ja korostaa perustuen toiminnan todellisuuteen.

Vaasan kotihoito on haastatteluiden perusteella ollut omalla toimialallaan myös edistykseellinen ja rohkea. Organisaatio on selvästi oppiva ja muutoskykyinen. Vaasan kotihoidossa on siis selkeitä, uniikkeja piirteitä, joilla se voisi erottua työnantajana. Tutkimuksessa tuli selvästi ilmi, että Vaasan kotihoito kilpailee ensisijaisesti jo olemassa olevista hoitajaresurssista muiden hoitoalan toimijoiden kanssa.

Haastatteluita tehdessä ja keskusteltaessa aiheesta, sekä siihen liittyvistä teemoista oli aistittavissa että aihepiiri oli kiinnostava ja hyvin tiedostettiin, että työnantajaimagolla on tärkeä merkitys ja tilanne hoitoalalla. Haastateltavat olivat valveutuneita siitä, että työntekijöistä pitää ja tullaan kilpailemaan erilaisin keinoin, joita työnantajalla on käytettävissä. Tähän liittyen perinteisesti kaupalliseen ja yritysmaailmaan yhdistyvät näkökulmat vaikuttavat olevan vaikeasti jäsennettävissä, sekä mitä ne seikat olisivat ja tarkoittaisivat julkisella puolella, etenkin hoitoalalla. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että tämä on verraten uusi asia ja tapa ajatella. Tunnistetaan asioita sekä puutteita, mutta

kuitenkin sitä seuraa aina ”mutta”, jossa palautetaan asia taloudellisiin tai muihin toiminnan resursseihin totuutena, jota ei ole mahdollista muuttaa. Tulosten mukaan keskustelu kääntyy herkästi myös hoitajien omaan vastuuseen, esimerkiksi omaan vastuuseen omasta työhyvinvoinnoista ja työkyvystä.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tutkimuksen tulosten mukaan tärkeimmiksi keinoiksi Vaasan kotihoidon työnantajabrändäyksessä nähtiin kotihoidon työstä viestiminen, sen näkyväksi tekeminen. Se tarkoittaa todellisuuden kuvaamista, mutta myös hyvien asioiden esiin nostamista. Myös rekrytointiin ja opiskelijatoimintaan panostaminen olivat keskeisiä keinoja, sekä muutokset työnorganisointiin, panostaminen työhyvinvointiin sekä työnsisällön kehittäminen.

## **7.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja validiteetin arviointi**

Tutkimukseen vastaajilla oli hyvin monipuolista tuntemusta ja tietämystä alasta, usealla myös ihan käytännön hoitotyön tasolta, sekä lautakunnasta että johtajista. Vastaajista voidaan sanoa, että suurin osa tuntee kentän ja työn vaatimukset erittäin hyvin.

Tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa voidaan käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Reliabiliteetin arvioinnilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiudella tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoitus mitata. Sitä voidaanakin mitata erilaisista näkökulmista. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitseekin ennen kaikkea kuvaukseen ja siihen yhdistyvien tulkintojen sekä selitysten yhteensopivuuteen. Silloin arvioidaan, että sopiiko kuvauksen selitykset ja onko selitys luotettava. Luotettavuutta nostattaa tutkimuksen kulun ja etenemisen tarkka selostus, sen kaikissa eri vaiheissa. (Hirsjärvi ja muut, 2013 s. 231–232). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia olen pyrkinyt osoittamaan mahdollisimman tarkalla tutkimusraportilla. Myös tutkimuksen teoreettinen, menetelmällinen ja empiirinen perusta ovat toistensa kanssa yhteensopivaa, vaikkakin liiketalouteen liittyvien teorioiden yhdistäminen sosiaali- ja terveydenhuollon julkiseen toimintaan oli haastavaa ja sitä olisi

voinut vielä työstää paremmin yhteen. Tutkimusraportissa olen pyrkinyt rehellisesti ja tarkasti kuvaamaan empiirisen tutkimusprosessin kulkua. Tällä olen pyrkinyt siihen, että lukija pystyisi seurata päättelyäni tutkijana sekä tekemiäni valintoja. Tutkimustuloksissani olen myös onnistunut siirtämään tulkintoja yleistettävälle, teoreettiselle tasolle. Tulkinnoissani on siten siirrettävyyttä, eli niissä on yleisemmän tason asioita, joita voidaan hyödyntää vastaavantapaisissa muissa tapauksissa. Riittävyyden ja kattavuuden näkökulmasta aineistoni oli ongelmaton. Vastauksissa alkoi tulemaan toistoa, joten haastateltavia oli riittävä määrä. Haastatteluaineisto vastasi hyvin tutkimuksen tarpeita. Se oli myös tarpeeksi monipuolinen, sillä vastaajajoukon henkilöt olivat johtamisen eri tasoilta, lautakunnantasolta aina lähiesimiestyöhön; mikään toimijaryhmä ei ollut ylikorostunut vaan vastaajia oli tasan yhtä monta jokaiselta portaalta. Analyysin arvioitavuutta on pyritty parantamaan tutkimusraporttiin laitetuilla esimerkeillä aineiston käsittelystä, jolloin lukija näkee konkreettisten haastatteluiden vastauspätkien avulla, miksi tiettyihin johtopäätöksiin on päädytty. Tämä lisää tutkimukseni luotettavuutta.

## **7.2 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet**

Haastatteluiden perusteella voin todeta, että aiheen teemat ovat niin syvästi toisiinsa kietoutuneita sekä myös vaikeasti hahmotettavissa etenkin julkisen organisaation toimintaan liittyen, että haastattelurungon teemoja olisi voinut lähestyä myös epäsuoremasta tulokulmasta. Jäin pohtimaan, että olisi asiat avautuneet haastateltaville hieman paremmin, mikäli olisin hahmotellut aiheeseen liittyviä käsitteitä operationalisoinnin kautta. Käsitteitä olisi voinut siirtää teoreettisesti kielestä enemmän konkreettiselle arkikielelle. Toisaalta haastatteluissa näkyi erilaiset tasot hahmottaa aihepiirin teemoja liittyen haastateltavan paikkaan tarkastella ilmiötä organisaatiossa. On selvää, että mitä lähemmäs siirrytään arjen työn lähijohtamista, ilmiöön liittyvä käsitteellistäminen muuttuu myös konkreettisemmalle tasolle.

Vaikka haastateltavat uskoivat Vaasan kotihoidon olevan hyvällä tasolla ja he olivat luotavaisia mm. laadun suhteen, haastatteluiden ja vastausten perusteella sai kuitenkin

päättäjien ja johdon osalta kuvan melko nöyrästä asennoitumisesta omien palveluiden suoriutumista kohtaan. Haastateltavat vaikuttivat lähestyvän Vaasan kotihoitoa vilpittömän realistisesti ja melko itsekriittisestikin. Kotihoitoa kuvattiin asioilla, joita on pyritty tekemään, missä on epäonnistuttu, missä on onnistuttu, mitä tarvittaisiin lisää jne. Yllättävää oli, että tiedonantajilla ei tuntunut olevan selkeää yksimielistä näkemystä siitä, miten alueella oleva alan työvoima paikallisesti jakaantuu, eikä tunnistettu mikä tai mitkä ovat pahimmat kilpailijat. Vastaajilla oli kylläkin tähän valistuneita arvioita. Toinen mitä tietoa työvoimaresurssista ei ainakaan systemaattisesti oltu kerätty, on se mihin kotihoidosta lähdetään, jos lähdetään ja mihin alueen valmistuvat opiskelijat lähtevät sekä sijoittuvat sekä millaisiin seikkoihin työpaikkojen valinnat kulminoituu. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin näitä aiheita. Kiintoisaa olisi myös selvittää miten hoitajat kotihoidon sisällä kokevat imagoasiat, millaisia asioita he pitävät arvossa koskien työnantajaansa ja mitä asioita he näkisivät toimivimpana houkutella osaavia hoitajia organisaatioon.

## Lähteet

- Ambler, T., Barrow S. (1996). *The employer Brand*. The Journal of Brand Management, Vol. 4, Number 3, <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Alasuutari, P. (2001 a). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2001 b). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Aluehallintovirasto, (2019). Tiedotteet 2019, *Epäkohtailmoitusten ja kanteluiden määrämoninkertaistunut alkuvuoden aikana -aluehallintovirastossa ruuhkaa*, 22.2.2019. Noudettu 2019-09-23 osoitteesta <http://www.avi.fi/web/avi/-/epa-kohtailmoitusten-ja-kanteluiden-maara-moninkertaistunut-alkuvuoden-aikana-aluehallintovirastoissa-ruuhkaa>
- Aula, P. & Heinonen J. (2002). *Maine menestystekijä*. Porvoo: WSOY.
- Backhaus, K. & Tikoo S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, Vol. 9, No.5, pp.501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balmer, J. M. T., (1998). *Corporate Identity and the Advent of corporate marketing*. Journal of Marketing Management vol. 14.1998. s.963–996. <https://doi.org/10.1362/026725798784867536>
- Barrow S. & Mosley R., (2006). *The employer brand, bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bernstein, D. (1984). *Company image & Reality, A critique of corporate communications*. Eastbourne, East Sussex: Holt, Rinehart and Winston Ltd.
- Bromley D. B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. Sussex: John Wiley & Sons.
- Burmann, C. & Piehler R., (2017). *Internal brand management: employees as a target group for brand management*, s. 173–202. Teoksessa: Branding Inside Out, Internal branding in theory and practice, edited by Nicholas Ind, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Dutton, J., (1994), Dukerich J. M. & Harquail C. V., *Organizational images and member identification*. Administrative Science Quarterly; Thousan Oaks, Vol. 39, Iss. 2. (Jun 1994): 239–263. Noudettu 2019-09-18 osoitteesta <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/60911952> [Rajattu pääsy].

- Eduskunta (2019), *Välikysymys vanhustenhoidon tilasta*, VK 3/2018vp, 1.2.2019.  
Noudettu 2019-09-23 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kasittely\\_tiedotValtiopaivaasia/Sivut/VK\\_3+2018.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kasittely_tiedotValtiopaivaasia/Sivut/VK_3+2018.aspx)
- Graeme M., Gollan P. J. & Grigg K., (2011) *Is there bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM*, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 22, No. 17, October 2011, pages 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Gruning, J.E. (1993). *Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships*. *Public Relations Review*. 19, 2, s. 121-139. DOI: 10.1016/0363-8111(93)90003-U
- Heinonen J. (2006). *Mainejohdaja*, Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi S. & Hurme H., (2008). *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi S., Remes P., & Sajavaara P., (2013). *Tutki ja kirjoita*, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ind N., (2017). *The Changing World of Internal Branding*. Teoksessa: *Branding Inside Out, Internal branding in theory and practice*, edited by Nicholas Ind, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Ikonen, E-R., (2015). *Kehittyvä Kotihoito*, Keuruu: Edita.
- Joyce P., (2017). *Strategic leadership in the public sector*. UK Brixham: Routledge.
- Kapferer, J-N., (2012). *The New Strategic Brand management, advanced insights & strategic thinking*. London: Kogan Page.
- Kehusmaa S., (2014). *Hoidon menojä hillitsemässä, heikkokuntoisten kotona asuvien ikäihmisten palvelujen käyttö, omaishoito ja kuntoutus*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 131, Kelan tutkimusosasto. Tampere: Juvenes Print. Noudettu 2020-01-23 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/135650/Tutkimuksia131.pdf?sequence=4>
- Kröger T., Von Aerscht L., & Puthenparambil J., (2018). *Hoivatyö muutoksessa, Suomalainen vanhustyö Pohjoismaisessa vertailussa*. Jyväskylän Yliopisto, YFI julkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7372-8>
- Kuntatyönantajat KT, (2017). *Kunta-alan henkilöstön määrä aleni jo viidettä vuotta*. Noudettu 2019-09-20 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2017/henkilostomaara-palkat-2016>



- Kulmala J., (2017). *Parempi vanhustyö, menetelmiä johtamisen kehittämiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Majoinen, K., (2014). *Kuntajohtaja ulko- ja sisäpolitiikan ristivedossa. -Kuntalaisnäkökulma henkilöstöjohtamiseen*. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärekeen, uudistumisen sykettä palveluihin, toim. Pakarinen Terttu & Mäki Tiina, Porvoo: Edita.
- Maczulskij T., (2014). *Julkisen ja yksityisen sektorin välinen palkkaero ja alueelliset työmarkkinat*, Talous ja Yhteiskunta 4/2014 Noudettu 2019-09-30 osoitteesta <http://www.labour.fi/ty/tylehti/ty/ty42014/pdf/ty42014Maczulskij.pdf>
- Marketing Accountability Standards Board, (2019). *Common language marketing dictionary, Brand*. Noudettu 2019-10-01 osoitteesta <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>
- Martin V., Charlesworth J., & Henderson E., (2010). *Managing in Health and Social care*, second edition, Oxon: Routledge.
- Morhart F., (2017). *Unleashing the internal fan community through brand-oriented leadership*, s. 33–50. Teoksessa: Branding Inside Out, Internal branding in theory and practice, edited by Nicholas Ind, Great Britain: Kogan Page Limited.
- Mosley R., (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*, s. 83–86, Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Mäki T. Liedenpohja A-M., & Parikka U-R., (2014). *Johtamisen kulmakivet, -Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla*. Keuruu: Fioca.
- Mäkinieemi J-P., Heikkilä-Tammi K. & Manka M-L., (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* KAKS-Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro. 92, Sastamala. Noudettu 2020-02-09 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kuntaesimies-voi-parantaa-tyohyvinvointia.pdf>
- Olmedo-Cifuentes I. & Martínez-León I. M, (2014). *Influence of Management style on Employee Views of Corporate Reputation. Application to audit firms*, BRQ Business Research Quarterly, Vol. 17. Issue 4. s.223-241 (October – December 2014). <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.08.001>
- Park, C. W. Jaworski B & MacInnis D. J., (1986), *Strategic Brand Concept -Image Management*. Journal of marketing Vol. 50. October 1986. Sage Publications Inc. <http://dx.doi.org/10.2307/1251291>
- Porter-O'Grady T. & Malloch K., (2018). *Quantum Leadership, Creating sustain-*

*able value in health care*, Burlington, MA : Jones & Bartlett Learning.

Rainey H.G., (2014). *Understanding and managing public organizations*, San Francisco: Jossey-Bass corp.

Rapley T., (2011). *Some Pragmatics of Data Analysis*. Teoksessa *Qualitative Research*, toim. David Silverman, London: Sage.

Räsänen R. & Valvanne J., (2014), *Vanhustyö tarvitsee uudenlaista johtamista, –tavoitteeksi asiakkaan hyvä elämänlaatu*, teoksessa: Parempi Vanhustyö, menetelmiä johtamisen kehittämiseen. (toim.) Jenni Kulmala Jyväskylä: PS-kustannus.

Schmidt H. J., (2017). *Living Brand Orientation: How a Brand-oriented Culture supports Employees to live the Brand* s. 13–32. Teoksessa: *Branding Inside out*, Internal Branding in Theory and Practice, edited by Ind Nicholas, Great Britain: Kogan Page Limited.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2015) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Tem raportteja 3/2015, *Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuuden näkymät*. Noudettu 2019-09-20 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEM\\_rap\\_3\\_2015\\_web\\_15012015.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEM_rap_3_2015_web_15012015.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö, (2019). *Ikäihmistien palvelut*. Noudettu 2019-09-30 osoitteesta <https://stm.fi/iakkaiden-palvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriö, (2015). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Tem raportteja 3/2015, *Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuuden näkymät*. Noudettu 2019-09-30 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEMrap\\_3\\_2015\\_web\\_15012015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEMrap_3_2015_web_15012015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, (2019). *Ikääntyminen, muuttuvat vanhuspalvelut, kotihoito*. Noudettu 2020-01-23 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/muuttuvat-vanhuspalvelut/kotihoito>

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, (2018). *Vanhuspalveluiden tila kyselytutkimus 2018*, Noudettu 2019-09-20 osoitteesta [https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/vanpal/company5/fact\\_vanpal\\_company5?row=area-87869&column=time-7918&filter=measure-187203](https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/vanpal/company5/fact_vanpal_company5?row=area-87869&column=time-7918&filter=measure-187203)

Tilastokeskus, (2018 a). *Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen*. Noudettu 2019-09-18 osoitteesta [https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_tie\\_001\\_fi.html?fbclid=IwAR2y8T81QaPN7AtSUwGtqJ\\_qv7Let1Nqw\\_DMfi4\\_kx7M-pWh720h0oiKkeo](https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html?fbclid=IwAR2y8T81QaPN7AtSUwGtqJ_qv7Let1Nqw_DMfi4_kx7M-pWh720h0oiKkeo)

- Tilastokeskus, (2018 b), Liitetaulukko 1. *Väestö ikäryhmittäin, koko maa 1900-2070 vuodet 2020-2070: ennuste*, 18.12.2018 Noudettu 2019-09-18 osoitteesta [https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn\\_2018\\_2018-11-16\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tau_001_fi.html)
- Tilvis R., Pitkälä k., Strandberg T., Sulkava R. & Viitanen M., (2010). *Geriatría*. Helsinki: Kustannus oy Duodecim.
- Tuomi Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (2019). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueet, 2019:18, *Alueelliset kehitysnäkymät kevät 2019*. Noudettu 2019-09-23 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161538/TEM\\_28\\_19\\_Aluelliset\\_kehitysnakymat\\_Kevat\\_2019.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161538/TEM_28_19_Aluelliset_kehitysnakymat_Kevat_2019.pdf)
- Yle uutiset, (2019). *Hoitajat ja omaiset tekivät sata uutta valitusta, ja Valviran mukaan hoivakoteja saatetaan vielä sulkea –Näin hoivakiriisi on edennyt*, Vanhustenhoito 16.2.2019. Noudettu 2019-09-23 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10649175>
- Vaasan kaupunki, (2018). *Sosiaali- ja terveystoimen toimintasääntö* Noudettu 2020-01-21 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/uploads/2019/09/5a257f87-sosiaali-ja-terveystoimen-toimintasaanto.pdf>
- Valvira, (2019). *Valviran ja aluehallintovirastojen tarkastuskäynnit vanhusten hoivakodeissa -samanlaiset ongelmat toistuivat monin paikoin*, Uutiset ja tiedotteet, 18.3.2019. Noudettu 2019-09-23 osoitteesta <https://www.valvira.fi/-/valviran-ja-aluehallintovirastojen-tarkastuskaynnit-vanhusten-hoivakodeissa-samanlaiset-ongelmat-toistuivat-monin-paikoin>
- Van Hoyer G., (2008). *Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees recommendations*, JAN, Leading Nursing Research, Vol. 63, Is. 4, ugust 2008, s. 366–375. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x>
- Vauramo E., Rynnänen O-P., (2019). *Sote-Pyramidista palveluverkkoon, Ikääntyminen ja niukka tulevaisuus*. KAKS-Kunnallisan kehittämissätiö, julkaisu 29 Noudettu 2019-09-29 osoitteesta [https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/08/julkaisu\\_vauramo\\_ryynanen\\_sote\\_pyramidista-palveluverkkoon\\_ikaantymisen-ja-niukka-tulevaisuus.pdf](https://kaks.fi/wp-content/uploads/2019/08/julkaisu_vauramo_ryynanen_sote_pyramidista-palveluverkkoon_ikaantymisen-ja-niukka-tulevaisuus.pdf)
- Vella K., (2008). Melewar T.C., *Explicating the relationship between identity and culture*. Teoksessa: Facets of Corporate Identity, Communication and reputation, ed. T.C. Melewar, Oxon: Routledge.

- Viitala R., (2013). *Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Edita.
- Viitala R., Lehto K., (2014). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus*. Teoksessa *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen, uudistumisen sykettä palveluihin*, toim. Pakarinen T., Mäki T., Porvoo: Edita.
- Weigelt K., Camerer C., (1988). *Reputation and Corporate Strategy: A review of recent theory and applications*. *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 443–454. Noudettu 2019-09-28 osoitteesta [https://www.jstor.org/stable/2485955?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2485955?seq=1#page_scan_tab_contents)

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutkimussuunnitelma**

Anniina Lehtimäki  
**TUTKIMUSSUUNNITELMA PRO GRADU -TUTKIELMAAN:  
 TYÖNANTAJAIMAGO JULKISESSA KOTIHOIDOSSA**  
 Syksy 2019

### **JOHDANTO**

Väestön ikääntymisestä johtuvat muutokset yhteiskuntarakenteessa sekä kysymykset kestävyysvajeen ympärillä muodostavat suomalaisen hoivapolitiikan ytimen. Vanhustenhoidon palvelujärjestelmässä on toteutunut laaja rakennemuutos, jonka taustalla ovat nämä vahvat taloudelliset tekijät. (Hoppania, Karsio, Näre, Olakivi, Sointu, Vaittinen, Zechner 2016: 68, 51–53, 79). Ala on saanut osakseen julkista keskustelua sen nykytilasta ja tulevaisuuden kuvista, mutta keskustelu on ollut lähes poikkeuksetta varsin kriittistä. Julkisen keskustelun sekä alan työelämää koskevien selvitysten mukaan (Ks. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Super 2017; Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015) ala kärsii huonosta imagosta, työvoimapulasta ja erityisosaamisen puutteesta. Tilanne on ongelmallinen, sillä julkisten vanhustalveluiden henkilöstön riittävyys ja osaamisen tarve vaativat nopeasti ratkaisuja, kun alaa pitäisi pystyä ripeästi kehittämään. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2019).

Yksityisen sektorin hoivapalveluita tuottavat yritykset ovat alkaneet valmistautua työvoimakilpailuun. Tärkeimpinä keinoina kilpailussa osaavasta työvoimasta nähtiin tutkimuksen perusteella houkuttelevan työnantajaimagon rakentaminen työoloihin ja työhyvinvointiin panostamisen keinoin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015: 19). Työnantajaimago eli työnantajakuva työmarkkinoilla on mahdollista kehittää ja parantaa. Keskeinen väline tähän piilee organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoissa. (Viitala 2013: 103).

### **TAVOITE**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä työnantajaimago muodostuu julkisessa kotihoitossa, sekä mikä merkitys sillä on organisaation toimintaan. Tutkimusnäkökulma on julkisen palvelun johtamisessa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, millaisia keinoja, esteitä, haasteita ja mahdollisuuksia kotihoiton ylimmästä johdosta lähiesimiestyöhön nähdään houkuttelevan työnantajaimagon rakentamisessa. Mitkä keinot johtamisessa ovat imagon kannalta tärkeitä? Mitä keinoja johtamisessa nähdään houkutella, motivoida ja sitouttaa henkilökuntaa?

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä tekijöistä työnantajaimago muodostuu?
2. Millaisin keinoin johtamisella voidaan vaikuttaa työnantajaimagoon? (sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva).

Tutkimuksessa käsitteellä työnantajaimago tarkoitetaan mielikuvista tai ideoista koostuvia visuaalisia, aistillisia tai avaruudellisia hahmotuksia työnantajasta. Yrityksen imago (Corporate Image) voidaan käsittää siten yläkäsitteenä, jonka sisälle kuuluu kaikki kommunikointi ja siihen liittyvät tapahtumat, joita esiintyy organisaation ja sen eri yleisöjen välillä. Se on kommunikatiivisen kanssakäymisen kautta ilmentyvää tulkintaa, joka sisältää sekä työnantajan tietoisesti tuotetun imagon sekä kaikki ne lukuisat tavat, joilla ihmiset muodostavat yrityksen viestimistä asioista mielikuvia. (Gruning 1993).

Julkisilla hoivapalveluilla tarkoitetaan sitä moniulotteista hoiva- ja hoitotyötä, joka sisältää sekä lääketieteellisen hoidon että kuntoutuksen. (Kehusmaa 2014: 15). Ikäihmisten keskeisiä sosiaalipalvelumuotoja ovat kotipalvelu ja kotisairaanhoido, asumispalvelut, omaishoidontuki, kuntoutus, apuvälineet ja terveystyöpalvelut, tukipalvelut, laitoshoido sekä veteraanipalvelut ja -etuudet. (Tilvis, Pitkälä, Sulkava & Viitanen 2010: 64).

Lähestymistapa tutkimusaiheeseen on yhteiskuntatieteellinen. Tutkimusnäkökulma tutkimuskohteeseen on hallintotieteellinen ja keskittyy sosiaali- ja terveystyöpalveluiden julkiseen johtamiseen.

## **AINEISTO**

Tutkimuskohde on rajattu Vaasan kaupungin kotihoitoon. Aineistona on sektorin ylin johto; sosiaali- ja terveystyöpalveluiden jäseniä, toimialaa johtavia viranhaltijoita sekä lähiesimiehiä eri yksiköistä, otanta yhteensä 8-10 henkilöä.

Aineiston valinnassa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että tutkittavaksi valitut tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon. Valitun joukon tulisi olla ilmiön kannalta mahdollisimman edustavia ja osuvia havaintoyksiköitä. Tutkittavien valintaan tulee siten kiinnittää erityistä huomiota. (Kananen 2017: 128).

## **MENETELMÄ**

Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena käyttäen haastatteluita tiedon keruussa. Kun tarkastellaan yksittäistä tapausta, sopii laadullinen tutkimus, sillä se tarjoaa syvällisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen sekä sen selittämiseen ja monipuoliseen kuvaamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada aineiston havaintoyksiköistä mahdollisimman paljon irti ja käsitellä tapausta syvyysuunnassa perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmin käytettyjä aineiston keräämismenetelmiä on havainnoinnin lisäksi haastattelut. Tutkittavasta ilmiöstä saadaan teemahaastattelun avulla ilmiötä avaava aineisto. Teemojen avulla haastateltavien ratkaisua. Aihealueen puitteissa edetään yhä syvemmälle ja syvemmälle yksityiskohtiin. (Kananen 2017: 33, 35–36, 89, 105).

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia käyttäen tutkimusotteena ja aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu sopii tutkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi, sillä kuten Kananen (2015: 60) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää tarkkoja kysymyksiä, sillä kohteena tutkimukselle on ilmiö, jota halutaan ymmärtää ja jota ei tunneta. Ymmärrys ja kuva tutkittavasta ilmiöstä saadaan keskustelemalla tutkittavien kanssa.

Teemahaastatteluilla saatu aineisto luokitellaan eli filtteröidään sisällönanalyysillä, joka on Tuomen ja Sarajärven (2003: 93, 107, 110) mukaan laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sillä pyritään kuvaamaan aineistosta kerättyjen dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysi on dokumenttien systemaattinen ja objektiivinen analysointitapa. Sisällönanalyysi laadullisesta aineistosta voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus käyttää teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Menetelmässä aineiston analyysi tapahtuu havaintoaineiston luokittelulla aikaisemman viitekehyksen avulla, joka voi olla jokin teoria tai käsitejärjestelmä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään siten aineiston ehdoilla, mutta analyysiä ohjaa jokin teoreettinen tema tai käsitekartta. (Tuomi ym. 2003: 116). Tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytetään sisäisen markkinoinnin konseptia. Se soveltuu teoriana tutkimukseen hyvin, sillä tarkoitus on tarkastella nimenomaisesti organisaatioin sisäisiä keinoja vaikuttaa työnantajaimagoon ja johtaa sitä.

## TEORIA

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat organisaation imago, työnantajaimago, työnantajakuva, maine, ja muun muassa julkisten hoivapalveluiden johtaminen. Teoria osiossa keskitytään organisaatio teorioihin, henkilöstöjohtamiseen, sisäisen markkinoinnin konseptin viitekehyksiin sekä julkisenjohtamisen hallintotieteellisiin teorioihin.

Sisäinen markkinointi (Internal Marketing) on lähestymistapa, jossa rakennetaan ja ylläpidetään palveluiden tuottamisen kompetentteja. 1970-luvun lopun jälkeen termiä on sisällytetty laajasti johtamiseen ja markkinointiin. Sisäiseen markkinointiin määrittyy seuraavat teemat ja aiheet: markkinoinnin sosiaalinen malli, henkilöstöjohtamisen näkökulma, markkinointi- ja palvelujohtaminen, laadun johtaminen, organisaation kehittäminen, yritysidentiteetti, imago ja maine sekä yrityksen kommunikaatio. (Varey & Lewis 2000: 2, 15). Sisäisellä markkinoinnilla on merkityksensä sekä osaavan henkilöstöresursin pitämisessä, että myös rekrytointiprosessissa. Taistelussa osaavasta työvoimasta, organisaation tulee ensinnäkin olla vetomainen ja houkutteleva mahdollisten työntekijöiden ydinjoukon silmissä. (Ind 2017: 7–8).

Henkilöstöjohtamisella (HR tai HRM, Human Resource Management) tarkoitetaan kaikkea sitä tarkoituksellista johtamistoimintaa, joka liittyy niihin ihmisiin, jotka työskentelevät organisaatiossa. Siihen kuuluu henkilöstön ohjaus (esimiestyö), henkilöstöprosessit, toiminnot sekä käytännöt, muutosjohtaminen, sekä strateginen henkilöstöjohtaminen. (Viitala & Lehto 2014: 27).

## **ODOTETTAVISSA OLEVAT TULOKSET, TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN/KÄYTÄNÖLLINEN HYÖDYNNETTÄVYYS**

Odotettavissa on, että keinoja vaikuttaa positiivisesti työnantajaimagoon johtamisen kautta löytyy.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset pätevät aina vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2017: 36). Tutkimuksella voidaan kuitenkin saada erityisesti Vaasan kaupungin hoivapalveluiden työnantajaimagon kehittämisen hyödyksi suuntaviivoja.

## **TOTEUTTAMISSUUNNITELMA**

Suunnitelmana on huolellinen perehtyminen aiheeseen liittyvään keskeisiin teorioihin, tutkimuksiin sekä tieteelliseen keskusteluun. Teoriasta nousevaa tietoa jaetaan aihe-alueisiin, joiden pohjalta rakennetaan teemahaastattelun runko. Haastattelut toteutetaan valituille kohdehenkilöille. Haastattelut äänitetään ja tilanteessa tehdään muistiinpanoja täydentävistä havainnoista. Tämän jälkeen haastattelut litteroidaan ja analysoidaan valitun menetelmän mukaisesti. Tutkimus suoritetaan vuoden 2019-2020 aikana ja valmis tutkimus luovutetaan Vaasan kaupungin hyödynnettäväksi.



## LÄHDELUETTELO

- Gruning, J.E. (1993). "Image and Substance: From Symbolic to Behavioural Relationships." *Public Relations Review*. 19, 2, p. 121-139.
- Hoppana, Hanna-kaisa, Karsio Olli, Näre Leena, Olakivi Antero, Sointi Liina, Vaittinen Tiina & Zechner Minna (2016). *Hoivan arvoiset*. Tallinna: Gaudeamus.
- Ikonen, Eija-Riitta (2015). *Kehittyvä Kotihoito*. Keuruu: Edita.
- Ind, Nicholas (2017). *Branding Inside Out, -Internal branding in theory and practice*, London, United Kingdom : Kogan Page Limited.
- Suomen lähi- ja perushoitajienliitto Super. 21.2.2018, Tiedotteet ja kannanotot: Superin puheenjohtaja Paavola: Kotihoito on kriisissä. Saatavissa 7.1.2019: <https://www.superliitto.fi/viestinta/tiedotteet-ja-kannanotot/superin-puheenjohtaja-paavola-kotihoito-on-kriisissa/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2015). *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Tem raportteja 3/2015, Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuuden näkymät*
- Tilvis, Reijo, Pitkälä Kaisu, Strandberg Timo, Sulkava Raimo & Viitanen Matti (toim.). (2010). *Geriatría*. Porvoo: Duodecim.
- Kananen, Jorma (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, Sari (2014). *Hoidon menoja hillitsemässä. Heikkokuntoisten kotona asuvien ikäihmisten palvelujen käyttö, omaishoito ja kuntoutus*. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 131. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Kröger, Teppo, van Aerschot Lina & Puthenparamoil Jiby Mathew (2018). *Nordcare2, Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa*. YFI julkaisuja. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa 4.2.2019: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57183>
- Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos, THL. (2019). *Vanhuspalveluiden tila seurantatutkimus 2018*. Saatavissa 4.2.2019 : <https://thl.fi/fi/web/ikaantyminen/toimivat-vanhuspalvelut/vanhuspalvelujen-tila/vanhuspalvelujen-tila-maakunnissa#tulokset>

Tuomi, Jouni, Sarajarvi Anneli (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, Riitta & Lehto Kirsi (2014). Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa: Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen, uudistumisen sykettä palveluihin, toim. Pakarinen, Terttu & Mäki, Tiina. Porvoo: Edita

Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita

## Liite 2. Myönnetty tutkimuslupa



**Vaasan kaupunki**  
**Vasa stad**  
 Sosiaali- ja terveystoimi  
 Koti- ja laitoshoidon johtaja

**Päätös – Beslut**  
**25.09.2019**  
**§ 90 / 2019**  
 DocID: 701223

Viranhaltija- Tjänsteinnehavare  
 Koti- ja laitoshoidon johtaja - Direktör för hem- och anstaltsvården

Asianro - Ärendenr

Esittelijä - Föredragande Paula Olin

Asia – Ärende

**Tutkimuslupa opinnäytetyölle/ Koti- ja laitoshoidon/ Lehtimäki  
 Anniina**

Esitys - Förslag

Vaasan yliopistossa hallintotieteitä opiskeleva Anniina Lehtimäki hakee tutkimuslupaa opinnäytetyön tutkimukselle.

Opinnäytetyön nimenä on "Työnantajaimago julkisessa kotihoidossa".

Tarkoituksena selvittää mistä tekijöistä työnantajaimago muodostuu, miten sitä on mahdollista rakentaa kotihoidossa ja mikä merkitys sillä on organisaation toimintaan.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut, sektorin ylimpään johtoon. Haastattelut n. 8-10 henkilölle (sosiaali- ja terveyslautakunnasta jäseniä, tulosalueen johto, myös lähiesimiehiä)

Opinnäytetyön valmistuttua toimitetaan se sähköpostitse:  
 paula.olin@vaasa.fi ja  
 hannaliina.uitto@vaasa.fi

Liitteenä tutkimuslupahakemus ja tutkimussuunnitelma.

Päätös - Beslut

Hyväksyn tutkimusluvan.

Allekirjoitus –  
 Underskrift

Koti- ja laitoshoidon johtaja - Direktör för hem- och anstaltsvården,  
 Leif Holmlund

Tiedoksianto –  
 För kännedom

Sotela, Lehtimäki Anniina, Paula Olin, Hannaliina Uitto

Lisätietoja antaa –  
 Tilläggsuppgifter ges av

Kotihoidon johtaja Paula Olin p. 06 325 2410

Otteen oikeaksi todistaa  
 Utdragets riktighet bestyrker

Oikaisuvaatimusohje - Anvisning för rättelseyrkande

**Liite 3. Haastattelurunko****Haastattelurunko,  
Työnantajaimago Vaasan kaupungin kotihoidossa****1. Millainen on Vaasan kotihoidon organisaation imago?**

- Mistä tekijöistä se kokonaisuudessaan muodostuu?
- Millainen merkitys imagolla ja maineella on kotihoidon toimintaan?
- Onko julkisen kotihoidon imagossa erityispiirteitä tai eroja yksityisiin toimijoihin?

**2. Millä keinoilla vetovoimaista työnantajaimagoa voidaan rakentaa?**

- Millaisena työnantajana näet Vaasan kotihoidon?
- Miten kuvailisit sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa organisaatiossasi?
- Mitkä asiat nykyisessä työnantajaimagossa ovat mielestäsi vaalimisen arvoisia, missä asioissa taas olisi kehitettävää?
- Millaiseen arvoon asetat työnantajaimagon merkityksen?
- Millainen on haluttu työnantajaimago Vaasan kotihoidolle, entä millainen on epätoivottu?
- Mitä esteitä ja haasteita näet halutun työnantajaimagon rakentamisessa?

**3. Mikä on johtamisen merkitys työnantajaimagoon?**

- Mitkä asiat johtamisessa on hyvän työnantajaimagon kannalta tärkeitä?
- Mitä arvoja Vaasan kotihoito haluaa välittää työnantajana?
- Millainen yhteys työnantajaimagolla on asiakastyöhön ja palveluiden laatuun?
- Millainen on menestyvä Vaasan kotihoito työnantaja brändinä?
- Millä tavoin työnantaja brändin rakentaminen otetaan nykyisellään toiminnan johtamisessa huomioon?
- Kuinka tärkeänä pidät työnantaja brändäystä Vaasan kotihoidossa?