

Jaana Vihermaa

MIELIKUVATUTKIMUS JULKISHALLINNOSTA: CASE PORIN
PERUSTURVAKESKUS

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

Vihermaa, Jaana
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2015
Ohjaaja: Marjanen, Pia
Sivumäärä: 88
Liitteitä: 2

Asiasanat: mielikuva, brändi, sisäinen imago, maine, palvelujen markkinointi

Tämän opinnäytteen aiheena oli Porin perusturvakeskukselle toteutettu mielikuvatutkimus henkilöstön keskuudessa. Porin perusturvakeskus on sosiaali- ja terveystalouden palveluita tarjoava julkishallinnon organisaatio. Perusturvakeskus on toiminut vuodesta 2009 Porin kaupungin alaisuudessa käsittäen kuitenkin Porin lisäksi Ulvilan, Merikarvian ja Lavian kunnat.

Tutkimuksen tarkoitus tässä opinnäytteessä oli läpivalaista Porin perusturvakeskuksen työntekijöiden mielikuvia organisaatiostaan. Samalla haluttiin kartoittaa mielikuviiin vaikuttavia tekijöitä ja kohteita, joissa kehitys on tarpeen sekä sitä, millainen perusturvakeskuksen tulisi olla tulevaisuudessa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-tutkimus, joka toteutettiin strukturoidulla ja sähköisellä kyselylomakkeella.

Lomake sisälsi yhteensä 11 kysymystä, jotka olivat monivalintakysymyksiä, väittämiä ja avoimia kommenttilaatikoita. Kysymykset koskivat mielikuvia perusturvakeskuksesta ja väittämillä selvitettiin muun muassa työntekijöiden motivaatiota ja suhdetta työnantajaansa kohtaan. Lomake muotoiltiin Webropol-kyselylomakepohjaan ja lähetettiin koko perusturvan henkilöstölle intran kautta. Kyselyä markkinoitiin intrassa ja henkilöstön viikkolehdeissä. Lomakkeen täyttivät yhteensä 424 perusturvalaista.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä selvitettiin käsitteitä mielikuva, imago, maine ja brändi. Tämän lisäksi käsiteltiin palvelujen markkinointia ja sisäistä markkinointia. Työssä kuvailtiin käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja mittaria sekä perusteltiin tutkimuksen luotettavuutta. Työn empiriaosassa kerrottiin mielikuvatutkimuksen tuloksista ja niihin pohjanneesta analysoinnista. Opinnäytetyön varsinainen tuotos oli toimeksiantajan havainnollistava miellekartta esiteltäväksi brändityöryhmälle. Sen lisäksi työn tuotoksena tehtiin kahdeksan teeman ympärille rakentuvia konkreettisia kehitysehdotuksia perusturvakeskukselle.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella Porin perusturvakeskus on työpaikkana hyvä, mutta mielikuvat organisaatiosta ovat tunkkaisia. Parantamisen varaa nähdään eritoten organisaation ajanmukaisuudessa, johtamisessa ja viestinnässä. Työntekijät ovat jotakuinkin tyytyväisiä työnantajaansa ja motivoituneita työssään, mutta organisaatio koetaan paikoin etäisenä ja hajanaisena. Palautteiden perusteella kehittämistyö nähdään myönteisenä ja kehittämisen suunta oikeana.

IMAGE SURVEY OF PUBLIC ADMINISTRATION: CASE PORIN PERUSTURVAKESKUS

Vihhermaa, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

Month 2015

Supervisor: Marjanen, Pia

Number of pages: 88

Appendices: 2

Keywords: image, brand, internal image, reputation, services marketing

The subject of this thesis was to implement an image survey for Porin perusturvakeskus. The target group of the survey was the personnel of the organization. Porin perusturvakeskus is a public organization, which provides social and health services. Perusturvakeskus has been operating since 2009 under the city of Pori. It also includes the city of Ulvila and the municipalities of Merikarvia and Lavia.

The purpose of this thesis was to examine the employees' images of their organization. At the same time other objectives were to find out the factors that affected on the images and if there was need for development of images. One goal was also to find out the ideal image of Porin perusturvakeskus from the personnel's point of view. The selected method in this study was survey that was implemented by an electronic and structured questionnaire.

The questionnaire consisted of 11 questions that include multiple questions, statements and open field boxes. The questions were related to the images of Porin perusturvakeskus. The statements were supposed to open up the motivation of the employees and how they feel about their employer. The questionnaire was formed with a questionnaire tool Webropol and it was sent to the personnel through the organization's intranet. The marketing of the questionnaire took place in both the intranet and the weekly publication. The questionnaire was filled by 424 employees in total.

The theory part included the concepts of image, reputation, brand and it also dove into both services and internal marketing. In addition, there was described the methods and the meter used in the study and the reliability of the thesis itself. The empirical part consisted of the results of the study and an analysis of them. The actual output of this thesis was a mind map of the results to the client. In addition to that, another output was to present suggestions for developing images with concrete actions that are divided in eight different themes.

The results showed that Porin perusturvakeskus is in fact a good place to work but the images of the organization are in a need of clear up. Improvements are mostly needed in the organizations communication, leadership and management. The organization should also improve itself to a modern service provider. The employees are rather satisfied with their employer and they are highly motivated but the organization is seen as distant, scattered and bureaucratic. The feedback tells that development is seen as a good step and the direction is right according to the employees.

SISÄLLYS

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA..... | 8 |
| 2.1 | Lähtökohdat ja tavoitteet..... | 8 |
| 2.2 | Tutkimusongelma | 9 |
| 2.3 | Teoreettinen viitekehys | 9 |
| 3 | PORIN PERUSTURVAKESKUS | 10 |
| 3.1 | Lainsäädäntö | 11 |
| 3.2 | Työnantajana julkinen sektori..... | 13 |
| 4 | PALVELUJEN MARKKINOINTI..... | 15 |
| 5 | MIELIKUVA | 17 |
| 5.1 | Mielikuvan määritelmiä | 17 |
| 5.2 | Mielikuvien synty | 19 |
| 5.3 | Organisaatiokuva | 22 |
| 5.4 | Mielikuvaan vaikuttaminen | 25 |
| 6 | IMAGO JA MAINE..... | 27 |
| 6.1 | Hyvä imago..... | 29 |
| 6.2 | Imagon rakentaminen ja hallinta..... | 31 |
| 6.3 | Maineen osatekijät ja hallinta | 33 |
| 6.4 | Työnantajamaine..... | 35 |
| 7 | BRÄNDI..... | 36 |
| 7.1 | Brändi-identiteetti | 37 |
| 7.2 | Brändin kehittäminen ja arkkitehtuuri | 38 |
| 8 | SISÄINEN MARKKINOINTI..... | 40 |
| 8.1 | Sisäinen muutosviestintä..... | 41 |
| 9 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 42 |
| 9.1 | Tutkimusmenetelmä..... | 43 |
| 9.2 | Aineiston keruu..... | 43 |
| 9.3 | Kyselylomake ja analysointi | 45 |
| 9.4 | Reliabiliteetti ja validiteetti..... | 46 |
| 10 | TULOKSET | 47 |
| 10.1 | Porin perusturvakeskus nykyisin | 49 |
| 10.2 | Porin perusturvakeskuksen tulevaisuuskuva..... | 53 |
| 10.3 | Perusturvakeskus työpaikkana | 57 |
| 10.4 | Työn arvostus ja motivaatio..... | 59 |
| 10.5 | Avoimet vastaukset..... | 60 |
| 10.5.1 | Henkilöstö ja kannustus..... | 60 |

| | | |
|--------|---|----|
| 10.5.2 | Johto | 63 |
| 10.5.3 | Organisaatio..... | 65 |
| 10.5.4 | Tarpeisto..... | 68 |
| 10.5.5 | Viestintä..... | 69 |
| 11 | JOHTOPÄÄTELMIÄ | 69 |
| 12 | MIELLEKARTTA JA KEHITYSEHDOTUKSET | 72 |
| 13 | YHTEENVETO | 84 |
| | LÄHTEET..... | 86 |
| | LIITTEET | |

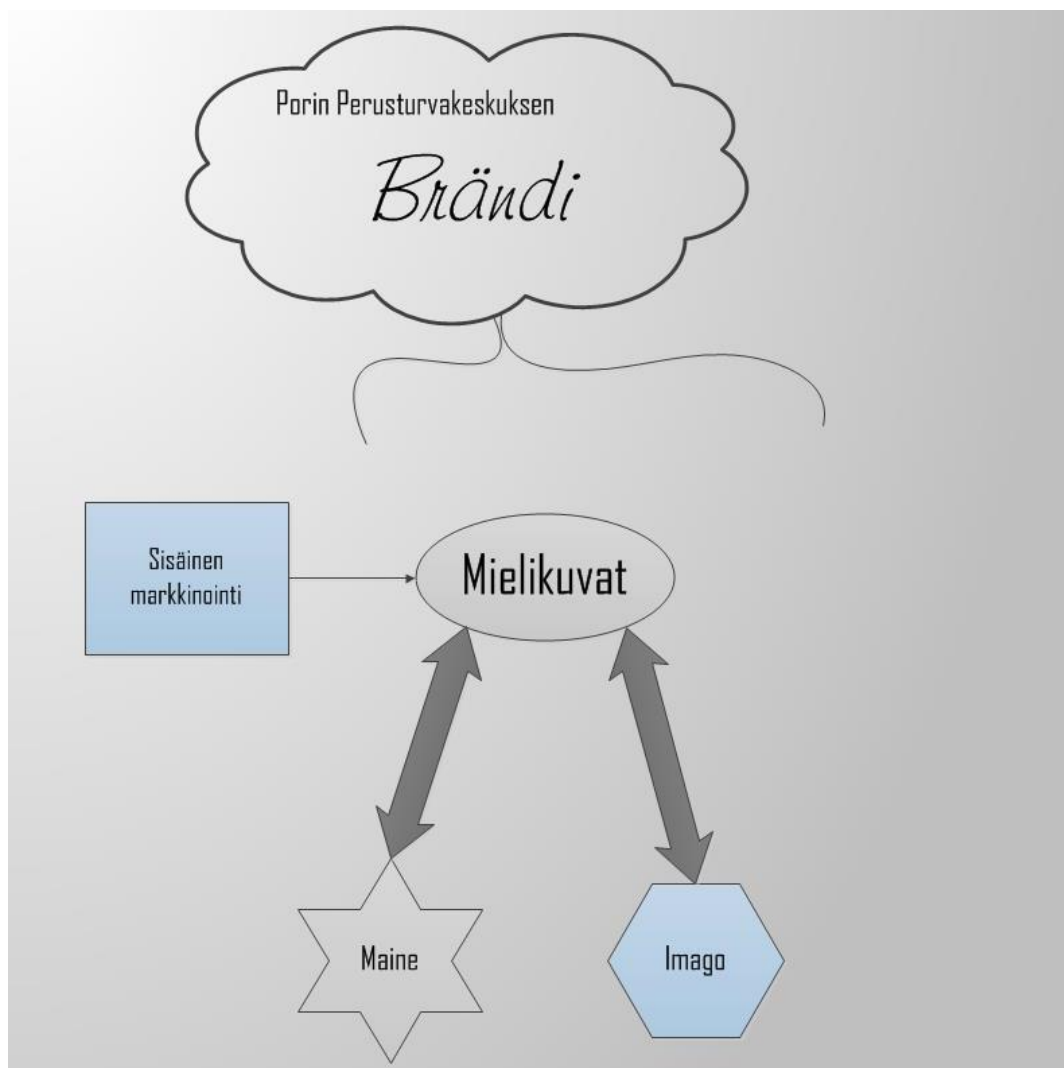
1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Porin perusturvakeskuksen henkilöstön mielikuvia organisaatiostaan ja antaa tuloksilla eväitä organisaatiossa aloitettuun Porin perusturvakeskuksen brändin kehittämistyöhön. Brändin kehittäminen aloitetaan henkilöstön sisältä ja sen mielipidettä arvostaen, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä päädyttiin ottamaan työntekijät tutkimuksen kohteeksi.

Toimeksiantaja Porin perusturvakeskus tarjoaa sosiaali- ja terveysalan palveluita yhteistoiminta-alueella. Organisaatio on kokenut paljon muutoksia ja tulevaisuus tuo niitä lisää, kun sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä valmisteltu lakimuutos viimeistellään ja astuu voimaan. Henkilöstön mielikuvia ei ole aikaisemmin tutkittu perusturvakeskuksessa. Organisaatio haluaa tutkia niitä, jotta nähdään, minkälainen kuva on vallalla ja mitä mahdollisia korjausliikkeitä on tehtävä sisällepäin vahvan brändin rakentamiseksi. Lähtökohtana mielikuvatutkimuksella on selvittää, millaisia mielikuvia työntekijöillä on Porin perusturvakeskuksesta, mitä parannettavaa niissä on ja mistä mielikuvat ovat henkilöstölle muotoutuneet.

Mielikuvatutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake hyödyntäen Webropol – kyselylomakepohjaa. Kyseessä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Kysely lähetettiin perusturvakeskuksen henkilöstölle intran kautta. Kyselylomake sisälsi yhteensä 11 kysymystä, joihin sisältyi sekä strukturoituja monivalintakysymyksiä että väittämiä. Lomakkeessa oli myös kohtia avoimille kommenteille. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa, jonka aikana lähetettiin muistutusviesti.

Opinnäytetyön rakenne on kolmiosainen. Aluksi valotetaan työn aiheen ja tarpeellisuuden sisäistämiseksi taustatietoja yhteiskunnallisesta tilanteesta, kun kyseessä on sosiaali- ja terveysalan tämänhetkiset ja tulevat haasteet. Opinnäytetyö on saanut ideansa muutosten tuomista vaatimuksista ja uudistumistarpeista. Taustatietojen jälkeen tulee työn teoreettinen osuus. Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän opinnäytetyön keskeisimpiä teoreettisia teemoja ja niiden suhteita toisiinsa.



Kuvio 1: Teorian teemat suhteessa toisiinsa.

Teorian käsitteleminen alkaa palvelualan markkinoinnin yleisen luonteen valottamisesta, minkä jälkeen paneudutaan mielikuviin, jotka olivat pääasiallisena tutkimuskohteena kyselyssä. Mielikuvat käsitetään usein synonyymina imagolle tai ainakin niiden välillä ajatellaan olevan vaikutussuhde. Oli perusteltua valottaa myös teoriaa imagosta ja maineesta, sillä mielikuvilla on niihin olennainen vaikutus. Mielikuvat, maine ja imago ovat kaikki brändin rakennuspalikoita. Opinnäytetyön suurempi tavoite on antaa eväitä perusturvakeskuksen aloittamalle brändityöskentelylle, sillä organisaatio haluaa piristää ja kehittää brändiään niin työntekijöidensä kuin sidosryhmien ja asiakkaidensa keskuudessa. Henkilöstön mielikuvien muotoutumiseen vaikuttaa olennaisesti organisaation sisäinen markkinointi ja tämän vuoksi sitä on käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Teoriaa on pääasiassa käsitelty ja sovellettu nimenomaan henkilöstön ja julkishallinnon näkökulmasta.

Teorian jälkeen käsitellään tarkemmin tutkimusprosessia ja siinä käytettyjä menetelmiä. Empiriaosuus käsittää kyselyn tulokset ja niiden analyysin. Tulosten analysoinnin perusteella työn tuotoksena muodostettiin miellekartta ja sen lisäksi konkreettisia kehitysehdotuksia perusturvakeskukselle mielikuviansa parantamisen tueksi. Opinnäytetyössä päädyttiin jäljempänä käyttämään Porin perusturvakeskuksesta lyhyempää muotoilua Perusturvakeskus.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMA

2.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimuksen lähtökohta oli Porin perusturvakeskuksen tarve selvittää henkilöstönsä mielikuvia organisaatiostaan johdonmukaisen brändityöskentelyn aloittamiseksi. Tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden ajatusten nykytilan lisäksi myös siitä, minkälaisia mielikuvia he toivoisivat Perusturvakeskuksen herättävän. Perusturvakeskuksen laaja alueellinen hajautuvuus ja henkilöstön suuri määrä ovat myös syitä tutkimuksen tarpeellisuudelle. Perusturvakeskus haluaa luoda itselleen yhtenäisen, voimakkaan ja sisältäpäin vahvan brändin. Henkilöstön mielipidettä arvostetaan ja sitä halutaan käyttää myös brändityöskentelyä ohjaavana voimavarana.

Tarve aloittaa brändityöskentely tuli myös sosiaali- ja terveyshuollon muutoksen alla olevasta järjestämislainsäädännöstä. Palvelut tullaan lakimuutosten jälkeen turvaamaan yhä suurempien alueiden yhteistoimintana, jolloin organisaatioita tullaan yhdistelemään ja laajentamaan poikittaisesti eri kunnissa ja kuntayhtymissä Porin perusturvakeskuksen mallin tavoin. Organisaatiot ovat täten haastavan ajan edessä ja työntekijöiden kuva työnantajastaan saattaa hämärtyä entisestään. Brändityöskentely on tällöin tarpeen, jotta sosiaali- ja terveyspalveluja tarjoavat organisaatiot pysyvät ihmisten mielikuvissa positiivisissa ja ihmisläheisissä mielessä.

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon materiaalia, jonka pohjalta Perusturvakeskus kykenee aloittamaan brändin uudistamisen perus-

turvalla. Tutkimukselle haluttiin mahdollisimman laaja otos, vastausprosentin toivottiin ylittävän ainakin 60 % työntekijöistä (1560 vastausta). Opinnäytetyössä oli tarkoituksena kerätyn aineiston pohjalta koota myös miellekartta havainnollistamaan saatuja tuloksia Perusturvakeskukselle. Tuloksista Porin perusturvakeskus näkee, millaisia mielikuvia organisaatio herättää ja kohtaavatko ne heidän ideaalinsa siitä, millaisen organisaatiokuvan he haluavat itsestään välittää.

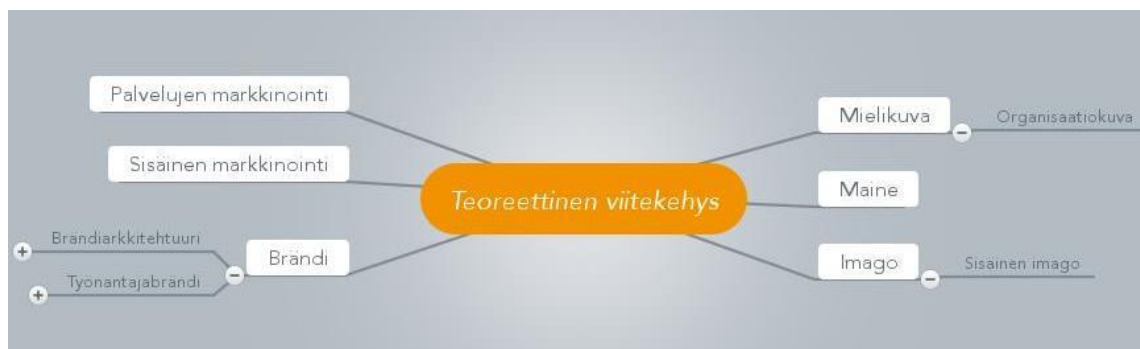
2.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelma oli selvittää Perusturvakeskuksen työntekijöiden tämänhetkiset mielikuvat omasta organisaatiostaan. Tutkimuskysymykseksi muotoiltuna se kuuluu näin: Minkälaisia mielikuvia Perusturvakeskuksen henkilöstöllä on omasta organisaatiostaan? Tutkimus on siis kuvaileva, koska siinä kysytään asian luonnetta eli millainen asia on (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129). Muita alaongelmien tutkimuskysymyksiä olivat muun muassa

1. Mistä mielikuvat ovat syntyneet?
2. Mitä parannettavaa mielikuvissa on?
ja
3. Miten mielikuviiin henkilöstön keskuudessa voidaan vaikuttaa?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytteen teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään käsitteet mielikuva, maine, imago ja brändi. Työssä käydään läpi mielikuvien muodostumista ja erikseen vielä organisaatiokuvaa. Sisäinen imago liittyy läheisesti työn aiheeseen, koska tutkimuksella halutaan selvittää nimenomaan organisaation sisäisiä mielikuvia, jotka osaltaan vaikuttavat sisäiseen imagoon. Brändin käsitettä selvitetään työssä ja tuodaan näkökulmia myös brändiarkkitehtuurista Perusturvakeskuksen organisaatorakenteen vuoksi.



Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys.

Teoriaosuudessa käsitellään sisäistä ja palvelujen markkinointia. Ne ovat tutkimuksen kohteen ja tavoitteet huomioon ottaen perusteltua käydä läpi. Brändityöskentely aloitetaan yleensä jalkauttamalla se ensin henkilöstölle, ja silloin kyse on nimenomaan organisaation sisäisestä markkinoinnista ja brändäyksestä. Perusturvakeskusten toimiala on sosiaali- ja terveystalvet. Siksi palvelujen markkinoinnista on myös otettava huomioon tiettyjä asioita, sillä palvelubrändin rakentaminen eroaa tuotteen/tavaran brändämisestä merkittävästi.

3 PORIN PERUSTURVAKESKUS

Porin perusturvan yhteistoiminta-alue vastaa sosiaali- ja terveystalvetuista tarjoten päivittäin käytettäviä palveluita eli lähitalvetuita sekä yhteisiä palveluita alueen asukkaille. Perusturvakeskus perustettiin vuonna 2009. Puitesopimus yhteistoiminta-alueesta hyväksyttiin maaliskuussa 2009 Porin kaupunginvaltuustossa sekä Merikarvian, Pomarkun ja Luvian kunnanvaltuustoissa ja Ulvilan kanssa puitesopimus hyväksyttiin elokuussa 2009 (Rajala sähköposti 20.10.2014). Yhteistoimintasopimus Lavian kunnan kanssa astui voimaan 1.4.2012 ja sopimus oli voimassa vuoden loppuun. Sitä kuitenkin jatkettiin vuoden 2015 alussa, sillä valtioneuvosto hyväksyi Lavian ja Porin kuntaliitoksen, joka astui voimaan 1.1.2015. (Rajala 2014.) Luvia ja Pomarkku jäivät perusturvan ulkopuolelle vuoden 2013 alusta (Rajala sähköposti 10.10.2014).

Lähipalvelut tuotetaan kuntalaisia lähellä, lähipalvelualueilla. Yhteistoiminta-alue on jaettu viiteen lähipalvelualueeseen, joihin kaikkiin kuuluu oma lähipalvelukeskus ja sen lisäksi ainakin yksi lähipalvelupiste. Lähipalvelualueet ovat Itä-Pori ja Ulvila, Keski-Pori, Luoteinen lähipalvelualue (Merikarvia, Ahlainen, Noormarkku), Länsi-Pori sekä Pohjois-Pori. (Porin perusturvakeskuksen www-sivut 2014.) Lähipalvelualueet ovat palvelukokonaisuuksia, jotka muodostuvat neljästä eri palvelualueesta: terveys- ja hyvinvointipalvelut, sosiaali- ja perhepalvelut, kuntoutus- ja sairaalapalvelut sekä vanhuspalvelut (Rajala sähköposti 10.10.14).

Porin perusturvakeskuksessa on yli 2600 työntekijää, joiden kaikkien työnantaja on yhteistoiminta-alueen muodostumisen jälkeen ollut Porin perusturva. Näin ollen ei enää ole jakoa Porin, Ulvilan ja Merikarvian työntekijöihin. Henkilöstöä johdetaan ja hallitaan yhden johdon alaisuudessa. Ainoana poikkeuksena tähän oli taannoin vielä Lavia, jonka henkilöstö oli Lavian kunnan työntekijöitä vuoden 2014 loppuun. Perusturvalla on kuitenkin myös siellä vastuu palveluiden järjestämisestä ja myös tämän henkilöstön ja heidän työn johtaminen tapahtuu perusturvan puolelta. Kun Lavian kuntaliitos astui voimaan vuoden vaihteessa, siirtyi tämän henkilöstö Porin alaisuuteen. (Rajala sähköposti 10.10.14.)

3.1 Lainsäädäntö

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistä koskeva laki on muutoksen alla. Eduskunnassa lakiesitystä muovattiin vuoden 2014 aikana. Se on edelleen työn alla, sillä perustuslakivaliokunta ei ole hyväksynyt sitä lakiesityksessä esiintyvien perustuslaillisten ristiriitojen vuoksi. Esitys pyritään saamaan vielä läpi tämänhetkisen hallituksen aikana, joskin aikataulu käy tiukaksi, etenkin jos perustuslakivaliokunta ei vielä kään hyväksy esitystä eteenpäin vietäväksi.

Muutoksen oli tarkoitus astua voimaan 2015, jolloin sote-alueet aloittaisivat vuoden 2016 alusta ja uuden palvelurakenteen toteuttaminen käytännössä alkaisi 1.1.2017. Uudistuksen perimmäisenä tarkoituksena on luoda palvelurakenne, joka takaa ihmisille samanvertaiset, korkealaatuiset ja asiakaslähtöiset sosiaali- ja terveystaloudet.

Uudistuksella tavoitellaan väestön hyvinvoinnin nostamista ja ylläpitoa sekä terveyseroja halutaan pienentää samoin kuin kestävyysvajetta halutaan vähentää. Vuoden 2017 alusta tämänhetkisten suunnitelmien mukaan kaikkien julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä on vastuussa yhteensä viisi sote-aluetta. Alueet tulevat pohjautumaan maantieteellisesti nykyään käytössä oleviin erityisvastuualueisiin, tosin rajat voivat vaihdella nykyisistä. Erillisellä voimaanpanolailalla säädetään sote-alueisiin kuuluvista kunnista sekä siitä, miten siirtymäkauden aikana omaisuutta ja henkilöstöä järjestellään. (Porin perusturvakeskuksen www-sivut 2014; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2014.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon nykymallissa on monia epäkohtia, joiden vuoksi sen käyttöä ei kannata enää jatkaa. Palveluiden saatavuus on heikentynyt huomattavasti peruspalveluista alkaen ja siinä on havaittavissa myös rekrytointiongelmia. Väestön terveyserot ovat kasvaneet peruspalveluiden heikentymisestä johtuen. Tasa-arvo ei myöskään toteudu, sillä palveluiden saatavuus ja laatu vaihtelee kunnittain. Ikääntyvän väestön suuri määrä ja työikäisten väheneminen vaikeuttaa entisestään palvelujen rahoittamista ja samalla työvoimatarve kasvaa entisestään eivätkä nuoremmat ikäluokat pysty täyttämään tarvetta. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin sosiaali- ja terveydenhuollon nykytilan epäkohtiin pyritään löytämään kehittämiskeinoja uuden sote-ratkaisun avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2014.)

Sosiaali- ja terveyshuollon palvelut tulee tulevaisuudessakin järjestää niin, että kunnat ja kuntayhtymät tuottavat palvelut alueen asukkaille. Sote-alueiden sisäisesti päätetään, mitkä kunnat/kuntayhtymät ovat järjestämisvastuussa. Neljän vuoden välein sote-alueet ovat velvollisia laatimaan järjestämisspätöksen, jossa sovitaan kuntien/kuntayhtymien kesken siitä, miten palvelut järjestetään asiakaslähtöisesti ja turvataan palvelujen laadukkuus, saatavuus sekä kustannustehokkuus. Järjestämisspätökseen sisältyy myös linjaus siitä mitkä palvelut tuottamisvastuussa oleva kunta/kuntayhtymä tuottaa itse ja mitkä palvelut voidaan hankkia järjestöiltä tai yrityksiltä. Ulkopuolisilta tahoilta hankittavat palvelut kilpailutetaan hankintalain säädösten mukaisesti. (Porin perusturvakeskuksen www-sivut 2014; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2014.)

Sote-alueiden toiminnan rahoittavat kunnat. Kunkin kunnan rahoitusosuus määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kunnassa on asukkaita ja mitkä ovat kunnan tarvetekijät eli asukkaiden sairastavuus ja ikärakenne. Palveluja tuottaville kunnille/kuntayhtymille sote-alue maksaa korvauksia. Sote-alueella sovelletaan kuntalakia ja jokaisella alueen jäsenkunnalla tulee olla vähintään yksi edustaja sote-alueen kuntayhtymän yhtymäkokouksessa. Hallinnollisesti nykyään olemassa olevien kuntien/kuntayhtymien sosiaali- ja terveyshuollon henkilöstö siirtyy tuotannollisesti sote-alueen palveluista vastuussa olevien kuntien/kuntayhtymien palvelukseen. (Porin perusturvakeskuksen www-sivut 2014; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2014.)

Lain toimeenpanoa ja seuranta varten sosiaali- ja terveysministeriöön perustetaan ohjausyksikkö. Sote-alueet ja sosiaali- ja terveysministeriö käyvät neuvotteluja vuosittain siitä, miten alueen tehtävät ja palvelut käytännössä toteutuvat. Tämän lisäksi perustetaan myös sosiaali- ja terveydenhuollon neuvottelukunta, joissa sote-alueet ovat edustettuina. Sosiaali- ja terveysministeriö valvoo aluehallintavirastojen ja Valviran avulla sote-alueiden ja palvelujen tuottajien toiminnan tehokkuutta sekä tulokellisuutta. Alueiden tulee myös ylläpitää oma valvontaa toiminnastaan. (Porin perusturvakeskuksen www-sivut 2014; Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2014.) Henkilöstöä ajatellen sote-uudistus tuskin tulee vähentämään suorittavaa työtä tekevien työpaikkoja, mutta hallintoa arvellaan kevennettävän, sillä julkisella puolella ei tarvita korostetusti johtajia vaan ennemminkin auttavia työntekijöitä (Nurmi 2014, 9).

3.2 Työnantajana julkinen sektori

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kelpoisuudesta säädetään kelpoisuuslaissa ja ammattihenkilölaissa. Laeissa säädetään tarkasti kunkin ammattinimikkeen kelpoisuuksista ja velvollisuuksista. Julkishallinnollisessa organisaatiossa ja varsinkin sosiaali- ja terveysalalla työskentely eroaa tässä monin paikoin muihin toimialoihin verrattuna, koska työnkuvasta on määrätty erikseen lainsäädännössä ja esimerkiksi lääkäreiden ja sairaanhoitajien sallitut tehtävät ovat hyvin tarkkaan määriteltyjä. (Ammattihenkilölaki 559/1994; Kelpoisuuslaki 272/2005.)

Julkinen sektori on kooltaan suuri niin työntekijöiden määrällä kuin BKT-osuudellakin mitattuna. Noin 80 prosenttia julkisen sektorin työntekijöistä kuuluu johonkin ammattijärjestöön ja julkisen sektorin työntekijät ovat harvinaisen järjestäytyneitä. Palkkausjärjestelmät perustuvat koko julkisella sektorilla työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoritukseen. Kaikki toiminta on avointa julkisella sektorilla, koskien näin ollen myös palkkoja. Yleisesti ottaen kansalaiset arvostavat julkisia palveluita Suomessa ja kansainvälisellä tasolla Suomen on todettu olevan yhden vähiten korruptoituneista maista. (Valtionvarainministeriö 2006, 1-2.)

Valtionvarainministeriön tietoihin perustuen on kuntien henkilöstön määrä noussut noin tuhannella työntekijällä vuodesta 2004 vuoteen 2013 mennessä (Valtionvarainministeriö 2006, 3). Vuoden 2013 lokakuussa Manner-Suomessa oli 304 kuntaa ja 127 kuntayhtymää, joissa työskenteli yhteensä noin 432 000 työntekijää. Vakinaisten työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin pientä ja kolme neljäsosaa henkilöstöstä on ollut töissä kuntasektorilla kauemmin kuin kymmenen vuoden ajan. Kun verrataan muihin työmarkkinasektoreihin, kunnat lomauttavat tai irtisanovat työntekijöitään harvoin ja taloudellisista tai tuotannollisista syistä ei juurikaan irtisanota työvoimaa. Naisten osuus kuntasektorilla on korkea ja tutkimusten mukaan naistyöntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa työpaikoillaan. Kunta-alalla työskentelevien naisten ja miesten palkkaerot ovat pienempiä kuin yksityisellä työskentelevien. (Kuntatyönantajat www-sivu 2014.)

Henkilöstön määrä on pienentynyt sen huippuvuodesta 2011, jolloin työntekijöitä kunta-alalla oli 441 000. Henkilöstön vähenemisen arvellaan olevan pysyvä trendi ja vuoteen 2015 mennessä henkilöstön määrän on arvioitu vähentyvän 428 000 työntekijään. Henkilöstömäärän väheneminen kertoo yleisestä työttömyystilanteesta ja työvoimakustannusten sopeuttamistarpeesta. Määräaikaisia työntekijöitä vähennettiin 3600 henkilöllä vuoden 2013 aikana ja työllistettyjä oli 400 enemmän kuin aikaisemmin. Määräaikaista sijaistyövoimaa kunnat palkkaavat vähemmän, kun ollaan taloudellisesti heikommassa ajassa. Niissä kunnissa ja kuntayhtymissä, jotka tuottavat Manner-Suomen sosiaali- ja terveystalv palveluja työskentelee yhteensä 190 000 työntekijää. Näin ollen sote-palvelut ovat merkittävä työllistäjä kunta-alalla kattaen

lähestulkoon puolet koko kuntasektorin henkilöstöstä. (Kuntatyönantajat www-sivu 2014.)

| Kunta-alan henkilöstö 2013 | |
|--------------------------------------|---------|
| Henkilöstön määrä | 432 000 |
| Naisten osuus | 79 % |
| Työsuhteisten osuus | 72 % |
| Virkasuhteisten osuus | 28 % |
| Määräaikaisia | 21 % |
| Kuukausipalkkaisia | 422 000 |
| Tuntipalkkaisia | 10 000 |
| Palkattomalla | 30 000 |
| virjavapaalla/työlomalla/tms. | |

Taulukko 1. Kunta-alan henkilöstö 2013. (Kuntatyönantajat www-sivu.)

Yllä olevasta taulukosta näkee peruslukuja kunta-alan henkilöstöstä lokakuulta 2013. Vaikka henkilöstön määrä on laskenut, vakinaisia työntekijöitä on tullut enemmän. Uudesta henkilöstöstä valtaosa palkataan vakinaisiin suhteisiin ja uutta työvoimaa palkataan pääasiassa eläkkeelle jäävien tilalle. Erityisesti terveydenhuollossa ollaan lisähenkilöstön tarpeessa. Työntekijöiden keski-ikä on kunta-alalla korkeampi kuin muilla työmarkkinasektoreilla sen ollen 45,7 vuotta. Vuoteen 2030 mennessä kunta-alan nykyisestä henkilöstöstä jää eläkkeelle jopa 58 %. (Kuntatyönantajat www-sivu 2014.)

4 PALVELUJEN MARKKINOINTI

Porin perusturvakeskus toimii palveluiden toimialalla, minkä vuoksi on olennaista ymmärtää palvelumarkkinoilla toimimisen erityispiirteitä. Palvelujen markkinointiin liittyy erityisiä ominaisuuksia, jos sitä verrataan tuotemarkkinointiin. Aloitetaan tarkastelu kuitenkin palvelun määritelmästä. Grönroosin (2009, 77) mukaan ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei

välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Perusturvakeskuksen tapauksessa sen tarjoama palvelu on lähes yksinomaan henkilökohtaista ja vuorovaikutteista palvelua asiakkaan kanssa. Oman erityispiirteensä organisaation toiminnalle tuo myös se, että kyseessä on julkista terveydenhuoltoa tarjoava palveluorganisaatio, joka ei varsinaisesti pyri hankkimaan lisää asiakkaita. Pyrkimyksenä on ennemminkin, että asiakkaita olisi mahdollisimman vähän. Julkiset sosiaali- ja terveysterveyspalveluorganisaatiot auttavat kansalaisia pysymään mahdollisimman terveenä ja tekevät ennaltaehkäisevää työtä ihmisten terveyden ja sosiaalisten tilanteiden tasapainottamiseksi.

Palvelussa tapahtuu yleensä aina vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, mutta se ei tarkoita, että asiakas olisi aina henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa palveluja tarjoavan organisaation kanssa. Palveluista puuttuu konkreettisuus, sillä ne ovat prosesseja tai toimintoja, joille aineettomuus on keskeinen ominaisuus. Palveluilla sanotaan olevan kolme peruspiirrettä. Ensimmäinen piirre on edellä mainittu prosessiluonteisuus, toinen piirre on palvelujen tuottamisen ja kuluttamisen tapahtuminen samanaikaisesti ja kolmantena piirteenä pidetään sitä, että asiakas on ainakin jossain määrin kanssatuottajana palvelun tuottamisprosessissa. Näiden kolmen piirteen lisäksi palveluissa on muitakin erityisominaisuuksia. Esimerkiksi niitä ei voi varastoida samalla tavoin kuin konkreettisia tuotteita. Palvelut myös koetaan subjektiivisesti, eli ne merkitsevät jokaiselle yksilölle hieman eri asiaa. (Grönroos 2009, 77-81.)

Ytimenä palvelujen markkinoinnissa on saada palvelun tuotantovaihe ja kulutusvaihe vastaamaan toisiaan niin täydellisesti, että se koetaan asiakkaiden näkökulmasta hyvänä palvelun laatuna sekä arvona. Tällöin asiakkaat haluavat myös jatkaa asiakassuhdettaan palvelua tarjoavan organisaation kanssa, mikä onkin palvelujen markkinoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista. Päätehtävä markkinoinnilla on organisaation asiakassuhteiden hallinta samoin kuin muiden markkinasuhteiden hallinta. Palvelujen markkinointi myös perustuu samanaikaisesti tuotanto- ja kulutusprosesseihin. (Grönroos 2009, 87-88.) Henkilöstöllä on merkittävä rooli palvelujen toteuttamisessa ja näin ollen myös hyvän mielikuvan syntymisessä asiakkaalle samoin kuin palveluorganisaation asiakasmarkkinoinnissakin.

5 MIELIKUVA

Mielikuva, imago ja maine ovat kolme toisiaan läheisesti koskettavia ja muistuttavia käsitteitä, jotka asetetaan seuraavaksi tarkastelun kohteeksi. Mielikuvia ja käsityksiä ihmisillä on ollut luonnollisesti aikojen alusta saakka. Mielikuvan ja imagon käsite syntyi kuitenkin vasta 1950-luvuna puolivälissä Yhdysvalloissa, sen englanninkielisen sanamuodon ollessa *image* (Karvonen 1999, 37-38). Suomen markkinointitermistöön käsitteet rantautuivat 1970-luvulla ja 1980-luvun puolivälissä ne ymmärrettiin menestyksellisen liikeidean rakentamisen kulmakiviksi (Rope 2000, 175). Keskeisenä markkinoinnin toteuttamisoppina voidaan pitää mielikuvamarkkinointia, joka käsitetään tietyn kohderyhmän mielikuviin suunnattuna tietoisena vaikuttamisena, jotta organisaatiossa haluttu tavoite saadaan toteutetuksi (Mether & Rope 2001, 26).

Mielikuviin yritetään markkinoinnin keinoin vaikuttaa entistä sinnikkäämmin, koska organisaatiot ovat ymmärtäneet, että kaikki ihmisen tekemät päätökset perustuvat pohjimmiltaan mielikuviin ja niihin vaikuttamalla voidaan lisätä organisaation veto-voimaa. Karvonen (1999, 17) tuo esiin käsitteen mielikuvayhteiskunta juuri siksi, että mielikuvalliset ominaisuudet ovat nykyisin keskeisiä menestystekijöitä niin organisaatioille, asioille kuin henkilöillekin. Mielikuvassa kulminoituu kaikki ne käsitykset, jotka yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on organisaatiosta (Vuokko 2009, 190). Lähtökohtana tässä opinnäytteessä on, että mielikuvat Porin perusturvakeskuksesta koostuvat jokaisen työntekijän subjektiivisesta käsityksestä omasta työpaikastaan.

5.1 Mielikuvan määritelmiä

Kotimaisten kielten keskus määrittelee tällä hetkellä sanan mielikuva kielitoimiston sanakirjassaan seuraavasti: ”sisäinen, psyykkinen kuva jostakin; kuvitelma; mielle” (Kielitoimiston sanakirja [www-sivu](http://www.sivu.fi)). 1970 – luvulla Nimmo ja Savage korostivat, että mielikuva ei ole ainoastaan visuaalinen termi vaan sen muodostumiseen vaikuttavat kaikki informaatio, jota kohteesta on tullut esiin, siis myös vaikkapa kuulopuheet. Mielikuva ajateltiin subjektiivisena tietorakenteena, joka muotoutui ihmisten mieliin kohteesta saatujen viestien havainnoinnin ja tulkinnan tuloksena. Mielikuva

nähtiin myös kaksinaisena, eli sekä ulkoisena, visuaalisena ja viestinnällisenä, että ihmismielen tai tietoisuuden sisäisenä. (Karvonen 1999, 39-40.)

Myös PR-alan asiantuntija James E. Grunig näki 1990-luvulla mielikuvan kaksinaisena kokonaisuutena. Hän jakoi käsitteen artistiseen ja psykologiseen mielikuvaan. Artistisessa mielikuvassa on kyse viestinnällisestä toiminnasta ja nimenomaan viestijän yleisölle suuntaamasta esityksestä (*image building*). Tärkeässä osassa on tällöin visuaalinen ilme, esimerkiksi ihmisestä puhuttaessa ulkoinen olemus, eleet ja non-verbaalinen viestintä. Mielikuvaa tarkastellaan siis lähettäjän näkökulmasta. Artistinen mielikuva avattuna organisaationäkökulmasta voisi tarkoittaa esimerkiksi organisaation viestintää, visuaalista kuvaa (logoa, Internet-sivuja), mainontaa, toimitiloja ja henkilöstön vuorovaikutustaitoja. Psykologinen mielikuva on tarkastelun kohteena vastaanottajan näkökulmasta. Sillä tarkoitetaan yksilön käsityksiä jostakin kohteesta. Ne muodostuvat väistämättä ja alitajuisesti, ilman tietoista mielikuvan rakentamista. Grunigin mielestä jako kahteen oli oleellista tehdä, sillä hämmennystä syntyi, mikäli ei otettu huomioon mielikuvan psykologista puolta. Ihmisten mieliin ei voida suoraan sanella ja kirjoittaa haluttuja mielikuvia tai merkityksiä, vaan lähetetyt viestit menevät heidän yksilöllisen havainnoinnin ja tulkinnan lävitse. (Karvonen 1999, 41.)

Mielikuva on skeema, eli kokemusten, havaintojen ja tulkintojen myötä syntynyt malli ihmisen muistirakenteessa. Skeema koostuu muistijäljistä ja niiden välisistä kytkennöistä eli assosiaatioista. Havainnoinnissa kohteesta etsitään vahvistusta skeemassa ilmenevälle ennakko-odotukselle. Yksilön tarkkaavaisuus ja havainnointi on pitkälti selektiivistä, eli huomataan ne seikat, jotka tukevat ennakko-odotuksia. Näin ollen mielikuvilla voisi sanoa olevan suodatinvaikutus. (Karvonen 1999, 53; Vuokko 2009, 191.)

Mielikuva ja imago ovat sisällöllisesti toistensa synonyymejä. Käsitteenä mielikuva on kytkettävissä kaikkiin mahdollisiin asioihin. Mielikuva kaupungista on kaupunkikuva, mielikuva organisaatiosta on organisaatiokuva, mielikuva tuotteesta on tuotekuva, mielikuva työnantajasta on työnantajakuva ja mielikuva tuotteesta on tuotekuva. Mielikuva on yksilön henkilökohtainen eli subjektiivinen käsitys jostain asiasta. Jokaisella on oma, uniikki käsityksensä kulloisestakin asiasta. Mielikuvat kehittyvät yksilön kokemusten, tietojen, asenteiden, uskomusten ja tuntemusten summasta.

Näistä ainoastaan kokemukset ja tieto ovat jotenkin kytkettävissä todellisuuteen, kun taas asenteet, uskomukset ja tuntemukset ovat vain näkemyksiä ihmisen mielessä, eivätkä ne vaadi kokemusta vaikkapa tuotteesta tai organisaatiosta. Ensimmäinen osto organisaatiolta tapahtuu yleensä puhtaasti asenteisiin, uskomuksiin ja tuntemuksiin pohjaten. Jos ihmisellä on organisaatiosta negatiivisia mielikuvia voi olla, ettei ensimmäistä ostoa tule koskaan tapahtumaan. (Rope 2000, 175-176.)

5.2 Mielikuvien synty

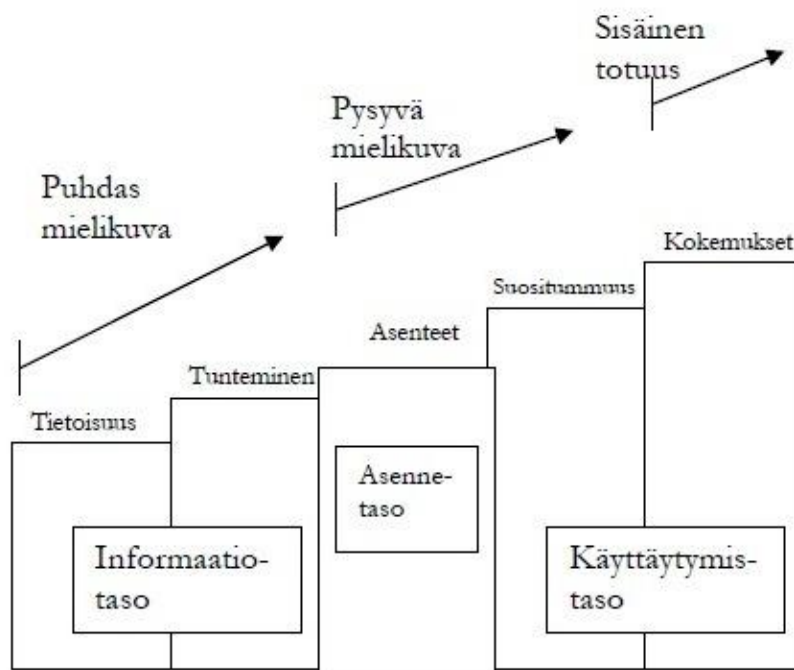
Mielikuva, imago, maine ja brändi – kaikki neljä – koetaan usein virheellisesti irrallisina organisaation muusta viestinnästä tai toiminnasta. Suurin vaikuttavuus todellisuudessa syntyy siitä, mitä organisaatio tekee ja mitä siitä puhutaan oman henkilöstön ja muun yleisön keskuudessa. Organisaatio luo itsestään kuvaa pelkästään olemassaolollaan. Näin ollen kaikki aistittavissa oleva luo sitä kuvaa kaiken aikaa: ihmisten käyttäytyminen ja puhetapa, toimitilat, pukeutuminen, autot ja ajotyyli, kirjeet, kirjekuoret ja sähköpostit, nettisivut sekä erilaiset tavat näkyä ja tulla julki mediassa tai muussa julkisuudessa. Mielikuvien syntyyn vaikuttavat monet konkreettiset ja abstraktit tekijät, eikä yksilö pysty läheskään aina selittämään, mihin hänen mielikuvansa asioista perustuvat. Organisaatio voi vaikuttaa mielikuviiin itsestään aktiivisesti lähinnä vain johdonmukaisella toiminnalla ja viestinnällä. (Juholin 2009, 48.)

Mielikuvan muodostuminen yksilöllä tapahtuu ihmisen mielessä ja sen syntyyn vaikuttaa monia psykologisia tekijöitä, jotka vaikuttavat myös keskinäisesti. Kaikkien ilmiöiden ja asioiden tarkastelu ja tulkinta perustuu yksilön perhe- ja kulttuuritaustaan. Tunteet ohjaavat ihmisen kiinnostusta ja vaikuttavat näin ollen keskeisesti mielikuvaan ja esimerkiksi ostopäätökseen. Mahdolliset ennakkoluulot tuotteesta/organisaatiosta/asiasta vaikuttavat mielikuvaan. Asenteet, jotka kehittyvät yksilön arvojen, tunteiden ja ennakkoluulojen summasta, vaikuttavat siihen, mitkä viestit ihmisen hyväksyy ja omaksuu. Ihminen yrittää valikoida omia käsityksiään tukevia havaintoja ja ihmisen uskomukset vaikuttavat siihen, miten hänen havaintoihinsa suhtaudutaan. Saadun informaation yksilö tulkitsee sen mukaan, miten se sopii hänen mielikuvaansa lähettäjältä eli onko se siihen nähden uskottava. Kaikki yksilön kokemukset hän tulkitsee omasta subjektiivisesta näkökulmastaan käsin ja näin ollen

eri ihmisillä samat kokemukset voivat herättää hyvin erilaisia tunteita. (Rope 2000, 178-179.)

Mielikuva voi syntyä myös ilman kokemuksia, vaikka kokemukset ovat usein vahvimpia mielikuvan rakennuspalikoita. Jos kokemuksia ei ole, mielikuvat muotoutuvat yleisistä ihmisten käsityksistä, kuulopuheita ja median luomista mielikuvista. Varsinkin yleisiin mielikuviiin on vaikeata vaikuttaa nopeasti. Esimerkiksi jos jostain terveyskeskuksesta on uutisoitu julkisuudessa negatiivisesti, saattaa helposti käydä niin, että kaikki terveyskeskukset joutuvat epäilevän suhtautumisen kohteeksi. (Vuokko 2009, 200.)

Karvonen (1999, 51-52) esittää mielikuvan muodostumisen yksinkertaisen perusasetelman, jossa on kaksi osapuolta: se, josta kuva muodostetaan ja se, jolle kuva muodostuu. Osapuolten kohdatessa tapahtuu mielikuvien muodostuminen saadun informaation havainnoinnin pohjalta. Mielikuvan muodostuminen tapahtuu asteittain, jolloin se syvenee askel askeleelta lähemmäs sisäistä totuutta. Seuraavassa kuviossa näkyy mielikuvan muodostuminen kommunikaatiotasoin. (Rope 2000, 180.)



Kuvio 3. Mielikuvan syveneminen tasoittain. (Rope 2000, 181)

Kuviosta on havaittavissa, miten mielikuvan kommunikaatiotasoinen eteneminen kulkee käsi kädessä mielikuvan psykologisen syvenemisen kanssa. Mielikuva rakentuu portaittain. Ensimmäinen porras on tietoisuusvaihe, jossa organisaatio on tuttu vain nimeltä. Tuntemisen vaihe saavutetaan, kun henkilö tiedostaa esimerkiksi mainoksen tietämästään organisaatiosta. Ihmiselle muodostuu käsitys siitä, mitä organisaatio tekee tai minkälainen se on ja silloin tietoisuusvaihe kehittyy tuntemiseksi. Psykologisessa mielessä kahden ensimmäisen portaan aikana vallalla on puhdas mielikuva, jolloin ihmisellä ei vielä ole arvolatausta organisaatiota kohtaan. Kolmannella portaalla, asennevaiheessa arvolataukset ovat jo olemassa joko positiivisina, negatiivisina tai neutraaleina. Mielikuva muuttuu tällöin puhtaasta pysyväksi mielikuvaksi, koska ihmisten asenteisiin vaikuttaminen on vaikea prosessi. On kuitenkin muistettava, että nimestä pysyvä mielikuva huolimatta kyseessä ei tietenkään ole täysin muuttumaton mielikuva. Arvolatausten kautta mielikuva vain muuttuu pysyväisperusteiseksi. (Rope 2000, 181-182.)

Seuraavassa suosittuvaiheessa organisaatiota pidetään kilpailijoitaan parempana jossakin ostopäätökseen vaikuttavassa asiassa. Organisaation toiminnalle on tällöin onnistuttu rakentamaan myönteiset odotukset positiivisiin asenteisiin pohjaten. Suosittuvaiheessa yritetään saavuttaa ja yleensä myös saavutetaan ensiosto/kokeilu. Viimeisessä eli kokemuvaiheessa nähdään, miten organisaatio on vastannut asiakkaan sille asettamia odotuksia, joiden perusteella asiakas on arvottanut organisaation kilpailijoitaan suositummaksi. Kokemuvaihe kypsyttää pysyvän mielikuvan sisäiseksi totuudeksi, johon vaikuttaminen on kokemuseräisen vakuuttumisen vuoksi entistä vaikeampaa verrattuna pysyvään mielikuvaan. Asiakkaan sen hetkinen totuus näkyy kokemuvaiheessa. Mikäli organisaation toiminta ja ulkoinen markkinointi ovat olleet yhtäläistä, muodostuu kokemuksesta asiakkaalle mielikuvaa vahvistava. (Rope 2000, 182.)

Sovelletaanpa kuviota hetken vielä siitä näkökulmasta, jossa työntekijä muodostaa mielikuvan organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Rekrytointivaiheessa ollaan todennäköisesti jo vähintään toisella portaalla eli tuntemisvaiheessa, jolloin työntekijä siis tietää organisaation nimeltä ja on myös tietoinen, millä toimialalla se operoi ja mitä organisaatiossa tehdään. Rekrytointivaiheessa työnhakijalla voi myös olla arvolatauksiakin organisaatiota kohtaan ja koska hän hakee organisaatiosta työpaikkaa,

voidaan olettaa, että arvolataukset ovat vähintään neutraaleja tai jopa positiivisia. Tietysti työtä voidaan hakea myös ”pakon edessä” organisaatiosta, josta on negatiivisia arvolatauksia, vain oman taloudellisen tilanteensa turvaamiseksi. Jos tarjolla on samankaltaiset työpaikat kahdessa saman toimialan organisaatiossa, asettaa henkilö hakiessaan ne mielessään suosittuusjärjestykseen arvostustensa perusteella. Tällöin ollaan suosittuusvaiheessa.

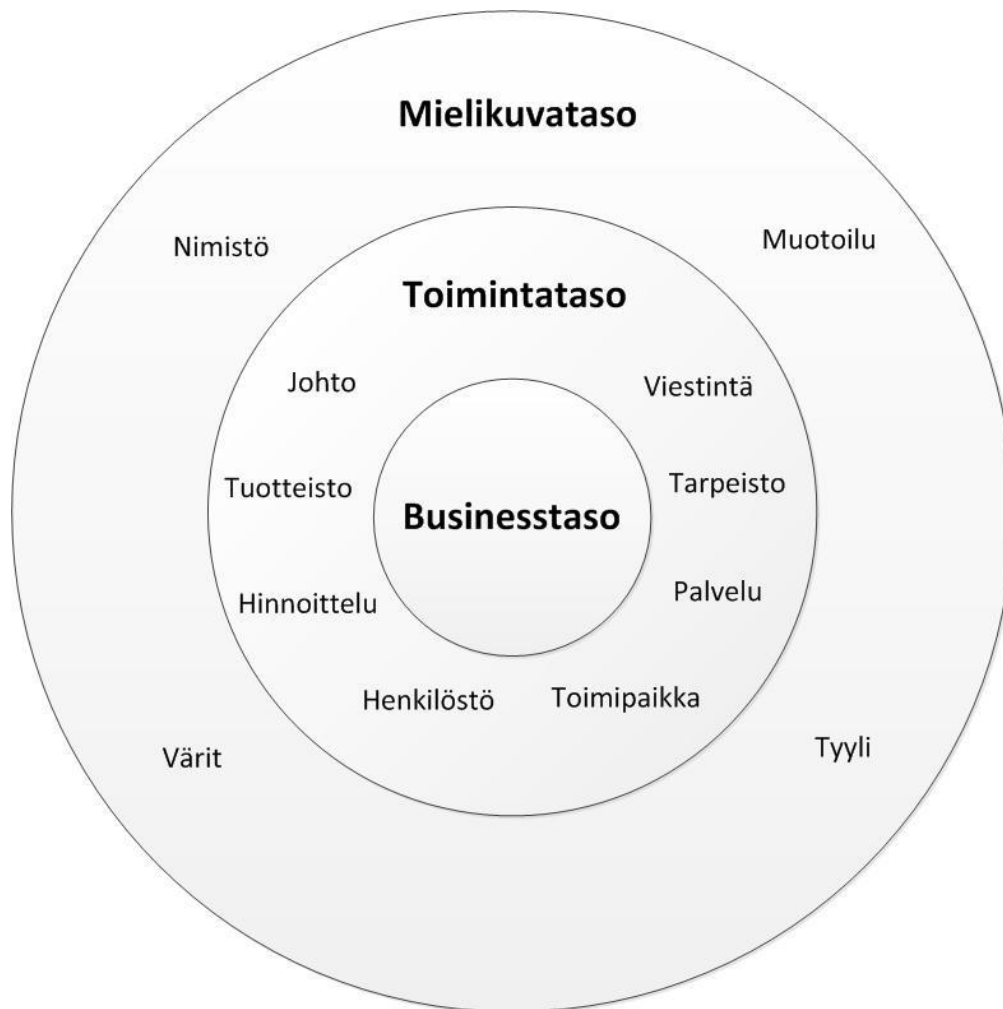
Kokemusvaiheeseen päästään, kun henkilö on saanut työpaikan ja aloittanut työskentelyn organisaatiossa. Hän näkee tällöin täyttyvätkö hänen organisaatiolle asettamat odotukset todellisuudessa. Mielikuva työnantajasta jää sisäiseksi totuudeksi, joka voi tietysti muuttua organisaation kulttuurin, toimintatapojen ja työtehtävien muuttuessa. Näin sovellettuna voidaan siis päätellä, että työntekijä mielikuva organisaatiostaan syntyy jo hyvin aikaisessa vaiheessa, eli jo rekrytointi- tai työhönottovaiheessa. Työnantajamaineella ja toiminnalla rekrytointivaiheessa on varsin suuri merkitys. Mielikuvia voi olla vaikea lähteä muuttamaan parempaan suuntaan, jos sama henkilö on jo pitkään työskennellyt samassa organisaatiossa.

5.3 Organisaatiokuva

Organisaatiokuvalla tarkoitetaan tietyn kohderyhmän mielikuvaa organisaatiosta. Organisaatiokuva voi olla sisäinen, jolloin tarkastelun alla on nimenomaan henkilöstön keskuudessa vallitsevat mielikuvat. Organisaatiokuvasta on olennaista ymmärtää, että sen rakentaminen kannattaa tehdä sisältä ulospäin eikä pelkästään ulkoisia sidosryhmiä varten. Ulkopuolisten mielikuvat organisaatiosta pohjautuvat työntekijöiden käsityksiin omasta organisaatiostaan, koska ne käsitykset näkyvät heidän työskentelyotteessaan, joka varsinkin palveluorganisaatiossa välittyy asiakkaille. Työntekijät kantavat mukanaan organisaation kulttuuria ja arvoja ja jokainen heistä luo jatkuvasti kuvaa organisaatiosta sekä työ- että vapaa-ajallaan. Tämän vuoksi henkilöstön sitouttaminen organisaation toimintaan, arvoihin, kulttuuriin, periaatteisiin, strategiaan ja visioon on elintärkeää organisaatiokuvan positiivisen muodostumisen kannalta. (Isohookana 2007, 22.) Organisaatiossa vallitseva hyvä sisäinen mielikuva vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja samalla luo hyvää ulkoista kuvaa (Rope 2000, 195).

Ulkoinen organisaatiokuva on ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, kilpailijoiden, viranomaisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuva organisaatiosta. Ulkoisen organisaatiokuvan muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi omat ja muiden kokemukset, median organisaatiosta kirjoittamat jutut, uskomukset ja tunteet. Ensisijaisesti mielikuva organisaatiosta muotoutuu niiden seikkojen pohjalta, jotka ovat keskeisessä roolissa kulloisenkin sidosryhmän ja organisaation välisissä suhteissa. On mahdotonta onnistua luomaan täysin samanlaista organisaatiokuvaa jokaisen sidosryhmän keskuudessa. Asiakkaan mielikuva organisaatiosta pohjautuu yleensä siihen, millaista palvelua hän on organisaatiolta saanut, kun taas työpaikkaa hakeva henkilö arvioi, miten hän voi toteuttaa itseään työskennellessään organisaatiossa tai mitä asioita hän saisi työpanostaan vastaan. Siitä huolimatta, että organisaatiokuva tulee vaihtelevaan kohderyhmästä riippuen, tulisi organisaation kuitenkin linjata, että minkälaista kuvaa ja imagoa se haluaa itsestään luoda. Linjauksen perusteella organisaatio voi pyrkiä toimimaan sillä tavoin, että kaikkien eri sidosryhmien – henkilöstöstä asiakkaisiin – mielikuvat sisältäisivät näitä asetettuja perusaineksia. (Isohookana 2007, 22; Vuokko 2009, 204-205.)

Organisaatiokuvan rakentumiseen vaikuttaa monet eri tekijät. Organisaation rakenne, toimiala ja kokonaisuus muovaavat kehittyviä mielikuvia. Tarjolla olevat palvelut ja organisaation vuorovaikutus sidosryhmien kanssa vaikuttavat perustekijöinä organisaatiokuvan muodostumiseen samoin kuin organisaation alkuperämaa ja kulttuuri, markkinasegmentti sekä kaikki muut toimenpiteet, joilla on vaikutusta organisaatiokuvaan. Tällaisesta toimenpiteestä esimerkkinä toimikoot vaikka mainosratkaisut. (Rope 2000, 187-188.)



Kuvio 4: Organisaatiokuvan rakentumisen tasot. (Rope 2000, 188)

Organisaation mielikuvallinen rakentuminen voidaan nähdä tapahtuvan kolmessa eri tasossa. Mielikuvan rakentumisen ytimessä on business-taso, joka määrittelee organisaation toimialan sekä liikeidean, joka on toiminnan perustana. Business-tasoa tarkasteltaessa huomataan, että eri ihmisillä voi olla hyvin erilaiset lähtöoletukset eri toimialoja ja liikeideoita kohtaan. Seuraava taso on toimintataso, johon kuuluu organisaation kaikki jokapäiväiset ja näkyvissä olevat elementit. Todellisuudessa organisaation toiminta on mukana toimintatasossa kokonaisuudessaan, sillä myös taustatoiminnot (esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto) vaikuttavat välillisesti toimintatason näkyviin elementteihin. Toimintatasoon kuuluu ainakin seuraavat kahdeksan elementtiä: johto, tuotteisto, hinnoittelu, henkilöstö, palvelu, toimipaikkatekijät, tarpeisto sekä viestintä. Viimeinen taso on mielikuvataso, johon sisältyvillä elementeillä kuorrutetaan organisaatiokuvaa. Elementtejä ovat esimerkiksi yritys- ja tuotenimet, värit, muotoilu ja tyyli. Elementit ovat pitkälti visuaalisia ja stimuloivia, ne herättä-

vät tiettyjä odotuksia organisaatiota kohtaan. Esimerkiksi nimeen voidaan pitkällä aikavälillä saada vahva mielikuvallinen yhteys. Nimelle on aina hyväksi, jos se kuvastaa tavoitemielikuvaa, organisaation toimialaa, avainominaisuutta tai vaikka kilpailuetua. (Rope 2000, 188-191.)

Sisäinen organisaatiokuva on perusteltua selvittää säännöllisin väliajoin samoin kuin ulkoinenkin. Merkittävää on ottaa selvää samoista asioista niin sisäistä kuin ulkoista-kin kuvaa tutkittaessa, jotta tuloksista saadaan suhteutettua henkilöstön ja sidosryhmien mielikuvat toisiinsa. Sisäisen organisaatiokuvan selvityksistä voi selvittää sisäisen mielikuvan olevan ulkoista heikompi tai toisin päin. Ihanteellisin tilanne organisaatiolle olisi sisäisen ja ulkoisen kuvan mahdollisimman suuri yhteneväisyys, jolloin ulkoisen mielikuvan rakentamiseen olisi tasapainoinen sisäinen perusta. (Rope 2000, 193-194.)

Jos sisäinen mielikuva on ulkoista heikompi, on erittäin tärkeää saada työntekijät huomaamaan, että organisaatiossa ollaan todellisuudessa parempia kuin mitä sisäisesti kuvitellaan. Henkilöstölle viestiminen ulkoisesta mielikuvasta on olennaista, koska sen avulla henkilöstö saa sellaista ylpeyden aiheita, jota ei monesti ole edes osattu ajatella sisäisesti. Yksi ensisijaisista sisäisen kuvan kohentajista onkin ylpeyden kulttuurin viljeleminen, eli organisaation ylpeyden aiheiden nimeäminen, esittäminen ja jakaminen. Henkilöstön yhteiset ylpeyden aiheet nostavat sisäistä yhteishenkiä ja samalla myös toiminnallista tasoa. Tilanne, jossa ulkoinen kuva on sisäistä heikompi, johtuu yleensä vähäisestä esilläolosta. Parannuskeinoista tehokkain siihen onkin näkyvyys markkinoilla mainonnan avulla. Ulkoisen mielikuvan kehittämiseksi on hyvät rahkeet, koska sisäinen mielikuva on sitä vahvempi. (Rope 2000, 194-196.)

5.4 Mielikuvaan vaikuttaminen

Mielikuviin ei voi milloinkaan täysin vaikuttaa ja lopputulosta ei pystytä ohjaamaan täydellä varmuudella haluttuun suuntaan. Siitä huolimatta mielikuviin voidaan ja kannattaa kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan organisaatiossa johdonmukaisen viestinnän ja toiminnan avulla. Mielikuvan hallinta on jatkuvuutta vaativa prosessi, jossa



lähdetään liikkeelle oman tavoitekuvan määrittelystä. Seuraava kuvio esittää mielikuvan vaikuttamisen vaiheita pelkistetyksi.

Tapahtumaketju alkaa organisaation identiteetin ja persoonallisuuden eli omakuvan Kuvio 5: Mielikuviin vaikuttamisen vaiheet. (Juholin 2009, 194) tunnistamisesta. Organisaatio selvittää, keitä he ovat, mitä he tekevät ja mihin he pyrkivät. Tunnistamisvaiheen jälkeen määritellään tavoitekuva, johon sisältyy ne asiat, joista organisaatio haluaa olla tunnettu ja tulla muistetuksi. Tavoitetilan määrittelyn jälkeen verrataan nykytilannetta kahteen edelliseen, eli selvitetään millä tavoin eri sidosryhmät näkevät organisaation tällä hetkellä. Vertailun tuomien tietojen perusteella organisaatio valitsee mitä asioita se haluaa tuoda itsestään esille ja miten ne kohtaavat todellisen toiminnan ja tavoitteiden kanssa. Kun valinnat on tehty, linjataan strategia: mitä konkreettisia tekoja toimintatasolla pitää tehdä ja mitä/miten niistä viestitään ja millainen on organisaation ulospäin osoitettu kuva. (Juholin 2009, 194-195.)

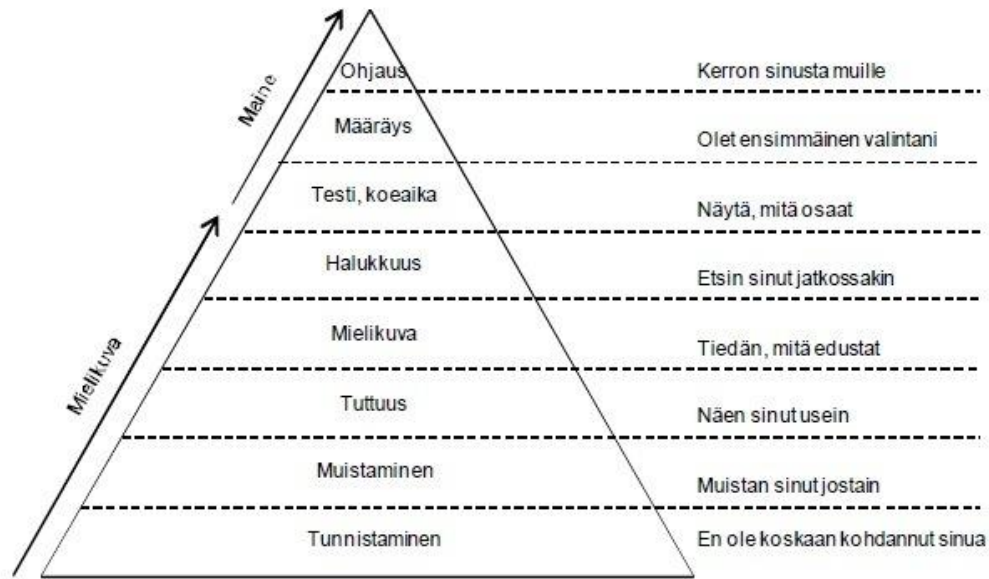
Organisaatioiden on syytä muistaa, että se on itse vain yksi tekijä mielikuvien muotoutumisen tapahtumaketjussa ja mielikuvia syntyy jatkuvasti myös organisaatiosta riippumatta. Se, miten paljon organisaatio kykenee niihin vaikuttamaan, perustuu nimenomaan johdonmukaiseen ja jatkuvaan toimintaan. Organisaation kannattaa myös aina huomioida mielikuvia sidosryhmäkohtaisesti ja selvittää miten eri ryhmät kokevat organisaation ja mistä tekijöistä mielikuvat ovat syntyneet. (Juholin 2009, 195.) Esimerkiksi henkilöstön mielikuvia selvittämällä ja niihin vaikuttamalla otetaan ensimmäinen askel myös asiakkaiden mielikuvien parantamiseksi, sillä henkilöstön mielikuvat heidän organisaatiostaan todennäköisesti heijastuvat heidän työskentelyssään, joka taas palvelualoilla on vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja näin ollen asiakkaat taas muodostavat mielikuvia kokemuksistaan eli saadusta asiakaspalvelusta.

Sisäistä mielikuvaa lähdetessä kehittämään tulee selvittää ja analysoida huolellisesti, että mihin heikkoudet juontavat juurensa. Erityisen tärkeää on poistaa sisäisessä toiminnassa ilmenevät heikkoudet. Jos ne onnistutaan poistamaan näkyvästi, pysty-

tään usein luomaan vahva usko organisaation parantuneeseen toimintakykyyn, mikä taas voi nostaa sisäistä mielikuvaa monta astetta ylöspäin lyhyelläkin aikavälillä. Henkilöstön kannalta myös ulkoisen markkinoinnin näkyvyys vaikuttaa heidän mielikuviinsa, sillä kyllähän oman organisaation näkyvyys luo tiettyä ylpeyttä. Tässä pitää kuitenkin olla tarkkana, että markkinoinnilla ei luoda sellaisia odotuksia, joita ei realistisesti kyetä toteuttamaan. Ensisijaisesti kannattaakin noudattaa sääntöä siitä, että sisäinen markkinointi edeltää ulkoista. (Rope 2000, 195.)

6 IMAGO JA MAINE

Käsitteitä koskevassa keskustelussa halutaan usein niputtaa imago, maine ja brändi saman merkityksen piiriin. Heinonen (2006, 33) kirjoittaa havainnollistavasti näiden kolmen termin eroista: ”Brändi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan.” Imagon käsite usein mielletään synonyyminä mielikuvan käsitteelle ja niiden merkitykset liippaavatkin hyvin läheltä toisiaan. Kielitoimiston sanakirja luonnehtii imagon seuraavasti: ”Henkilön, liikeyrityksen, tm. usein tietoisesti itsestään antama kuva” (Kielitoimiston [www-sivu](#)). Imago on vastaanottajan muodostamien mielikuvien summa jostakin asiasta. Imago perustuu usein yksilön vaikutelmiin. Organisaation imago syntyy, kun organisaatio toimii ja käyttää viestintää kertoakseen toiminnastaan. Nykyisin imago mielletään visuaalisena ja kuvamaisena kokonaisuutena. Siitä erottuu toinen käsite, maine, johon mielletään sisältyvän enemmän oikeita tekoja ja todellisuutta. Maineeseen sisältyy teot ja puheet, eli sen mitä organisaatiosta puhutaan yleisesti ja mitä jostakin mainitaan. (Juholin 2009, 47 & 185.)



Kuvio 6: Maineen ja imagon suhde. (Heinonen 2006, 34; Dowling 2002, 138)

Australialainen markkinoinnin professori G. Dowling on pohtinut imagon ja maineen eroja. Hänen mukaansa imago on läheisemmin sidoksissa tunnettuuteen ja siihen liittyvään näkyvyyteen, kun maine puolestaan on sidoksissa kokeilemiseen, päätöksentekoon ja suosittelemiseen. Dowling loi yläpuolella sijaitsevan kuvan, joka havainnollistaa maineen ja imagon suhdetta kahdeksan tason pyramidin muodossa. Pyramidin alaosassa kyseessä on vielä mielikuva/imago, kun taas ylemmäksi kivetessä käsitellään mainetta. Alkuperäisestä kuvasta on muokattu oheinen kuvion suomalainen versio. (Heinonen 2006, 34.)

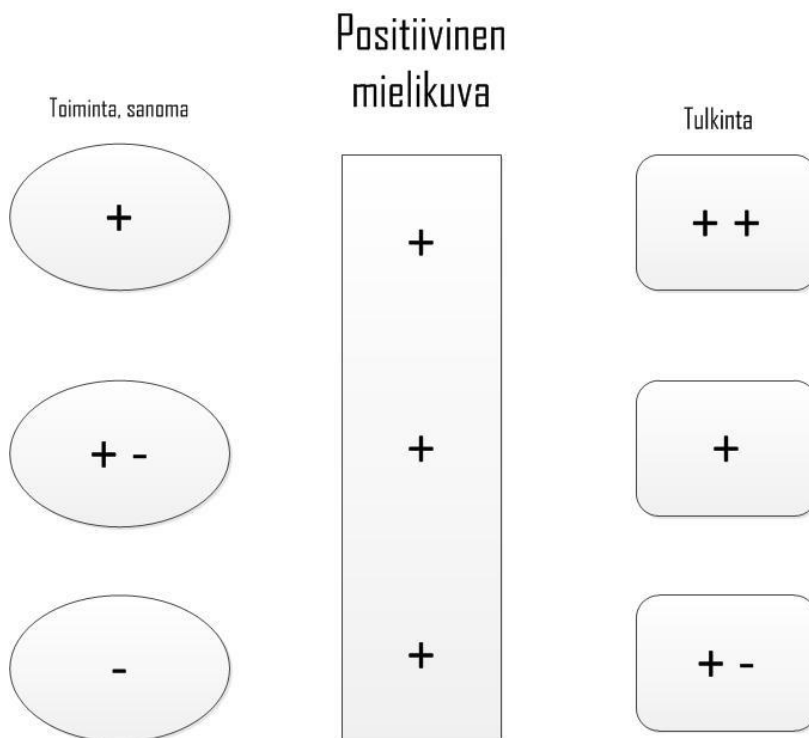
Alimmalla tasolla on tunnistaminen, jolloin henkilöllä ei ole aikaisempaa kohtaamista organisaation kanssa. Seuraavalla tasolla organisaatio on jo jättänyt muistijäljen ja kolmannella tasolla se on tullut tutuksi useamman kohtaamisen kautta. Tässä vaiheessa, kun kohde on tullut tutuksi, on sillä henkilön mielessä tietty imago. Mikäli henkilö seuraavaksi saa organisaatiosta positiivisia kokemuksia, on hän halukas haakeutumaan saman organisaation läheisyyteen uudelleen. Tämä on käännekohta imagoista maineen puolelle. Ensimmäisenä on koeaika ja siitä saatujen hyvien kokemusten jälkeen tullaan vaiheeseen, jossa kohdeorganisaatio on koettu niin hyväksi, että se on henkilölle ensisijainen vaihtoehto. Organisaation maine on huipussaan silloin, kun henkilö on valmis suosittelemaan sitä muillekin ja ohjaamaan muita samaan organisaatioon. (Dowling 2002, 138; Heinonen 2006, 34.)

Maineen käsite alkoi näkyä 1990-luvulla. Se ei liity niin suoranaisesti mielikuviin kuin imago. Kun imago tuo esiin kuvia, maine sen sijaan kuuluu tarinoina ja kertomuksina. Maine on vahvasti sidoksissa organisaation varsinaiseen toimintaan ja organisaatio voi viestinnällään joko vahvistaa tai heikentää mainettaan, vaikka maine ei olekaan niin viestintävetoinen käsite kuin esimerkiksi imago tai brändi. Hyvä maine on organisaatiolle strateginen vahvuus ja aineetonta pääomaa. Pelkistetysti maineen vaikutus näkyy siinä, miten ihminen valitsee jokapäiväisiä palveluntarjoajia sen perusteella, mitä he ovat niistä kuulleet tutuiltaan. (Juholin 2009, 187-188.)

Henkilöstö on hyvämaineisessa organisaatiossa ylpeä työpaikastaan ja hyvin sitoutunut siihen. Hyvä maine vaikuttaa positiivisella otteella moniin asioihin. Se herättää kiinnostusta ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Sidosryhmien päätöksentekoon hyvällä maineella on myös merkittävä vaikutus. Organisaation vaikuttamismahdollisuudet yleensä paranevat hyvän maineen myötä ja se lisää asiakasuskollisuutta sekä auttaa median luoman julkisuuskuvan hallinnassa. (Juholin 2009, 188.)

6.1 Hyvä imago

Organisaation toiminnan kannalta hyvä imago on samaan aikaan sekä lähtökohta että lopputulos. Onnistuneelle toiminnalle luo perustaa organisaation kyky ja mahdollisuudet saada hyvät työntekijät. Hyvä imago voidaan nähdä tietynlaisena vaikutuskänä. Vahva positiivinen imago lisää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta organisaatiota kohtaan ja tällöin hakijoihin päätyy todennäköisemmin myös paljon hyviä ja motivoituneita hakijoita. Organisaatiolla on varaa valita rekrytoitaessa ja poimimalla parhaat asiantuntijat hakijoiden joukosta se takaa itselleen hyvät henkilöstöresurssit. Motivoitunut, sitoutunut ja organisaatiokulttuuriin sovitettu henkilöstö luo hyvää toimintaa ja tuloksia, mikä taas sulkee ympyrän ja tulee näkyviin hyvänä imagona. Vaikutuskehästä voidaan huomata, että työnantajakuvalla on ensisijaisen tärkeä merkitys organisaation tavoitellessa positiivista imagoa itselleen. (Vuokko 2009, 196-197.)

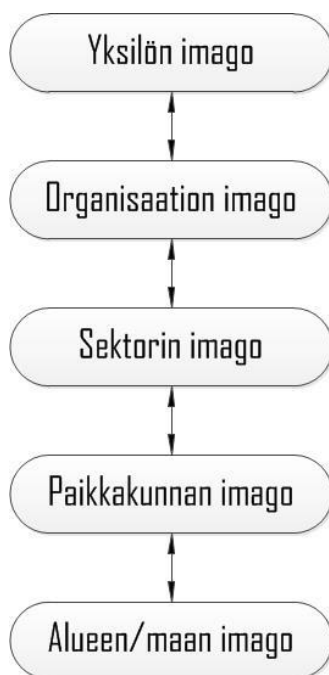


Kuvio 7: Positiivisen mielikuvan vaikutus organisaation tekojen ja sanojen tulkintaan. (Vuokko 2009, 198)

Imagon merkittävyys on havainnollistettavissa suodattimen avulla. Organisaation imago vaikuttaa ihmisten ajatuksiin sekä tapaan asennoitua ja käyttäytyä sitä kohtaan. Myönteisellä imagolla saavutetaan ihmisissä suurempaa alttiutta olla tekemisissä organisaation kanssa, uskoa ja luottamusta organisaatiosta kuultuihin juttuihin, hyväksyntää sen toiminnalle ja työnhakuun. Hyvä imago toimii myös huhujen vaimentimena ja se korostaa positiivisia viestejä. Päinvastoin negatiivisella imagolla on viestejä huonontava vaikutus. Hyvätkin uutiset saadaan kuulostamaan neutraaleilta ja huonot uutiset tulkitaan entistä huonompina. Suodatinvaikutuksessa tulee silti huomioda, että organisaation tekemä hyvä teko, vaikkakin joutuisi kulkemaan mustan suodattimen läpi, tulkitaan hieman positiivisemmin kuin negatiivinen teko, vaikka organisaation imago olisi kuinka huono hyvänsä. Tässä voidaankin nähdä paremman imagon avain. Hyvät teot ja viestinnän avoimuus ovat kaksi tärkeintä tekijää, kun organisaation imagoa halutaan parantaa. (Vuokko 2009, 198-199.)

6.2 Imagon rakentaminen ja hallinta

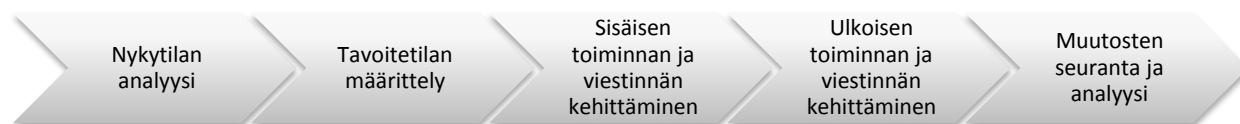
Imagolle on ominaista sen olemassaolo monella tasolla. Vaikutus kerroksien välillä on kahdensuuntaista. On erityisiä käsityksiä ja yleisiä käsityksiä asioista. Imagon kerroksina voidaan pitää yksilön omaa imagoa, organisaation imagoa, sektorin imagoa, paikkakunnan imagoa ja tämän jälkeen alueen/koko maan imagoa. (Vuokko 2009, 200.)



Kuvio 8: Imagon kerroksisuus. (Vuokko 2009, 200)

Suurella organisaatiolla on sitä kokonaisuudessaan koskeva imago, mutta sen lisäksi organisaation paikallisilla yksiköillä on omat imagonsa yleisen imagon ohella. Imagon tasojen vaikutus toisiinsa vaihtelee. Sidosryhmistä esimerkiksi rahoituslaitoksiin vaikuttaa ensisijaisesti koko organisaation imago, kun taas yksittäistä asiakasta kiinnostanee enemmän paikallisen toimipisteen imago. (Grönroos 2009, 396-397; Vuokko 2009, 200.) Esimerkiksi Porin perusturvakeskuksessa imagon kerrokset olisivat työntekijän imago, sen osaston/toimipisteen imago, jossa hän työskentelee, Porin perusturvakeskuksen imago, Porin kaupungin imago ja tämän jälkeen vaikkapa Satakunnan imago tai tuleva läntisen Suomen sote-alueen imago.

Olellainen huomio on tehtävä siitä, että pääorganisaation imagolla on väistämätön vaikutus sen paikallisiin yksikköihin. Palvelujen paikallisuus tosin mahdollistaa sen, että vaikka organisaatiokokonaisuuden imago olisi jostain syystä huono, voi paikallinen yksikkö silti onnistua kehittämään itselleen vahvan ja myönteisen paikallisen imagon hyvällä toiminnalla ja viestinnällä. Se on todennäköisesti tehokkainta paikallisille sidosryhmien jäsenille, jotka ovat esimerkiksi pysyvissä asiakassuhteissa. Organisaatio kykenee kestämaan tiettyyn rajaan saakka erilaisia paikallisia imagoja, mutta mikäli erot ovat suurehkoja, on se mahdollinen haitta strategian toteuttamiselle. Selvän organisaatioimagon ylläpitäminen saattaa muuttua hankalaksi, mikä tietysti on hyvin toimiala- ja jopa organisaatiokohtaista. (Grönroos 2009, 397.)



Kuvio 9: Imagon rakentamisprosessi.

Imagon rakentamisprosessi kulkee viiden vaiheen läpi, silloin kun sitä tietoisesti rakennetaan. Ensimmäisenä vaiheena on nykytilan analyysi, jossa selvitetään organisaation olemassa oleva imago sidosryhmien tai tietyn sidosryhmän mielissä. Nykytilan analysoinnista saadaan selville mahdollisia poikkeamia, joita on organisaation oman käsityksen ja sidosryhmän käsitysten välillä. Poikkeamia esiintyessä on pohdittava niiden syitä. Samoin nykytila-analyysissä selvitetään organisaation imago kilpailijoihin nähden ja samoin miten se soveltuu sidosryhmän arvostuksiin ja tarpeisiin. Seuraava vaihe on tavoiteltavan imagon määrittelemine. Nykytilan ja tavoitetilan välinen ero sekä tietämys siitä, missä seikoissa erot ovat suurimmillaan, auttavat löytämään yksityiskohtaisia parannuksen tarpeessa olevia kohteita ja keinoja tavoitetilan tavoittamiseksi. (Vuokko 2009, 205-206.)

Kolmantena vaiheena imagon rakentamisprosessissa on organisaation sisäisen toiminnan ja viestinnän kehittäminen. Henkilöstö sitoutetaan tällöin yhteiseen tavoiteimagoon, minkä onnistumiseksi tarvitaan motivointia ja laajaa informointia. Henki-

löstölle tulee osata esittää se, että hyvästä imagosta hyötyy lopulta koko organisaatio ja myös jokainen sen työntekijä. Ulkoisen imagon kehittäminen edellyttää aina organisaation sisäisten toimintojen ja viestinnän kehittämistä. Samoin ulkoista viestintää ei voida myöskään kehittää, ellei sisäinen viestintä ja toiminnan yhtäläisyys tietyllä tasolla. Tietoisuus siitä, mitä ulospäin voidaan viestiä ja luvata organisaation toiminnasta on edellytyksenä kehittämiselle. Tavoitteet on muistettava pitää realistisina. Ei kannata esimerkiksi luvata asiakkaille nopeampaa käsittelyaikaa ja henkilökohtaista palvelua, ellei tiedetä varmuudella, että organisaatiolla on lupauksien toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Henkilöstön motivaatio on myös tavoitteiden realistisuuden vaikutuskentän alaisena. (Vuokko 2009, 206-207.)

Prosessin neljänteen vaiheeseen yritetään usein virheellisesti hypätä suoraan. Kyseessä on organisaation ulkoisen toiminnan ja viestinnän kehittämistoimenpiteet. Kolme ensimmäistä vaihetta ovat olennaisia ja niitä voikin kutsua kehittämisprosessin kivijalaksi. Ulkoisen imagon muovaaminen lähtee nykytilan tutkimisesta, tavoitteiden asettamisesta ja sisäisen toiminnan kehittämisestä. Kun kivijalka on saatu vakaaksi, on aika keskittyä ulkoisiin toimenpiteisiin, esimerkiksi viestintään, sidosryhmäsuhteisiin, toimitiloihin ja Internet-sivuihin. Viimeisenä vaiheena luonnollisesti arvioidaan kehittämisprosessin vaikutuksia. Esitetään ja selvitetään vastauksia esimerkiksi kysymyksiin ”Auttoivatko kehitystoimenpiteet tavoiteimagon saavuttamisessa?” ja ”Olivatko muutokset tavoitteiden mukaisia?” (Vuokko 2009, 207.)

6.3 Maineen osatekijät ja hallinta

Jotta organisaatio kykenisi jollain tasolla johtamaan ja hallitsemaan mainettaan, on sen tunnettava maineeseen vaikuttavat tekijät. Mainetta tutkinut markkinoinnin professori Dowling löysi tutkimuksista ja kirjallisuudesta yhteensä 37 tekijää, joista organisaation maine muotoutuu. Tekijät ovat jaettavissa neljään ulottuvuuteen, mikä tekee niiden tarkastelusta selkeämpää. Ulottuvuudet ovat yrityksen läsnäolo markkinoilla, kyvykkyys ja tuloksellisuus, vastuullisuus sekä persoonallisuus. (Heinonen 2006, 30.)

Erän laaja-alaisen kotimaisen tutkimuksen tuloksena päädyttiin siihen, että organisaation maine koostuu kuudesta vetovoimatekijästä. Ne ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos- ja kehityskyky, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä menestyminen. Näihin kuuteen vetovoimatekijään sisältyy 24 osatekijää, joiden merkitys maineeseen vaihtelee riippuen siitä, minkä sidosryhmän jäsenestä on kyse. Yrityskulttuurissa ja johtamisessa maineeseen vaikuttavia osatekijöitä ovat johdon ja henkilöstön välinen luottamus ja arvostus, henkilöstön motivointi ja palkitseminen sekä työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys organisaatioon. Palveluiden osatekijöinä mainitaan palveluvarmuus, hinta-laatusuhde, laatu ja hyöty. Muutos- ja kehityskyvyn vaikutus maineeseen koostuu erityisesti kehittymisestä, dynaamisuudesta, organisaation rohkeudesta ja riskinottokyvystä sekä visiosta ja strategiasta. Yhteiskuntavastuuseen liitetään lähiympäristön huomiointi, yhteiskuntaan vaikuttaminen ja sen kehittäminen, ympäristöasiat sekä toiminnan eettisyys. Julkista kuvaa tarkastellessa kiinnitetään huomiota tunnettuuteen sidosryhmien keskuudessa, julkisuuskuvaan ja näkyvyyteen julkisuudessa sekä johdon karismaattisuuteen. Menestymiseen taas vaikuttavat kansainvälisyys, toimialan johtavuuteen, kilpailukykyyn sekä taloudelliseen kasvuun liittyvät osatekijät. (Heinonen 2006, 30-31.)

Maineen tutkimuksen piirissä pohditaan sitä, voiko mainetta ylipäätään hallita. Mikäli hallinnalla tarkoitetaan maineen kontrollointia, on vastaus pohdittuun kysymykseen ei. Maineseen liittyy vahvasti kommunikatiivisuus eikä mitään toimintaa, johon liittyy kommunikatiivinen tai viestinnällinen ulottuvuus, voi hallita. Maineenhallinta ei siis suoraan ole mahdollista, vaan se on käytännössä mahdollista vain välillisesti. (Aula & Mantere 2005, 34, 208.)

Jotta maineenhallinnassa voidaan menestyä, on organisaation maineen oltava kaikille yhteinen arvo läpi koko organisaation. Maineenhallinta on ennen kaikkea yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaation kaikkien eri osien välillä. Kun organisaatiossa ymmärretään, milloin tulee hoitaa mitäkin yleisösuhdetta ja millä tavoin, ollaan menestyksekkään maineenhallinnan ytimessä. Maineenhallinta, ja siihen läheisesti liittyvä hyvän viestintä, kuuluvat jokaiselle organisaation jäsenelle. Ensisijaisesti maineenhallinta on suhteiden hoitamista sidosryhmiin sen ollessa niin työntekijöiden huolehtimisesta samoin kuin asiakkaiden, rahoittajien, yhteistyökumppaneiden, lainsäätäjien ja median hyvänä pitämistä. Maineseen vaikutetaan organisaation sisältä myös

kiinnittämällä huomiota siihen, miten sen johto käyttäytyy suhteessa sidosryhmiin. (Aula & Mantere 2005, 33-34, 93.)

6.4 Työnantajamaine

Yleisessä keskustelussa puhutaan nykyisin paljon työnantajamaineesta, jolla tarkoitetaan vallitsevia mielikuvia organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana. Varsinkin kunta-alalla siihen on alettu kiinnittää erityistä huomiota, sillä kuntien työntekijöistä suuri osa on jäämässä eläkkeelle vuosina 2008–2025. Kunnissa on tarve löytää uutta ja ammattitaitoista työvoimaa, mikä vähenevän työvoiman kiristyvässä kilpailutilanteessa vaatii voimakkaita toimenpiteitä kuntatyön houkuttelevuuden lisäämiseksi. Kuntien työnantajamaineet kaipaavat myös kirkastusta. Kun maine on hyvä, antaa se vahvan pohjan henkilöstön rekrytointiin ja lisää alueen tai organisaation vetovoimaisuutta. Kunnan organisaatioissa johto ja esimiehet antavat kasvot työnantajalle niin omille työntekijöille kuin ulospäin. Merkittävä rooli on myös henkilöstötyön ja viestinnän ammattilaisilla. (Kietäväinen 2008.)

Työnantajamaineen kehittämisestä on otettava vastuu organisaation ylimmästä johdosta alkaen. Se on pitkäjänteistä kehittämistyötä, sisältäen niin rekrytointikäytäntöjen hiomista kuin henkilöstön pysyvyyden takaamista. Koko elämän mittaiset työurat ovat katoava vara ja varsinkin nuorten työntekijöiden liikkuvuus on jo melko yleistä. Ollaan tultu siihen, että työnantajalle asetetaan laadullisia vaatimuksia ja niiden toteutumiseksi ollaan herkemmin valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Hyvämaineisuus kunta-alalla syntyy tutkimusten mukaan teoilla. Palveluita käyttävien asiakkaiden ja kuntaorganisaatioiden omien työntekijöiden on koettava niiden toiminta onnistuneeksi ja houkuttelevaksi. Hyvämaineisen organisaation tapa johtaa toimintaansa on yhteistyökykyinen ja ammattitaitoinen, sen toiminta on vastuullista ja palveluprosessit toimivat moitteettomasti. Tutkimusten mukaan kyky ja halu muuttua sekä kehittyä luovat myös hyvää työnantajamainetta, samoin tekee henkilöstöstä huolehtiminen. (Jalonen 2008.)

Julkiset organisaatiot ovat alkaneet kiinnostua maineestaan ja kunnan vetovoimaa tulee rakentaa myös työntekijöiden parissa. Se on yksi keino kilpailla hyvästä työ-

voimasta, asukkaista ja veronmaksajista. Mainetta rakennetaan jokapäiväisissä tilanteissa ja kohtaamisissa. Työpaikalla maineen edustajana ja välittäjänä toimii jokainen työntekijä. Julkisella organisaatiolla on yrityssektoria paremmat mahdollisuudet niittää mainetta joustavana työnantajana, sillä julkisella sektorilla ei ole samanlaista kvartaaliajattelua kuin yksityisellä. Työntekijöiden keskuudessa työnantajan joustavuus on arvostettua varsinkin työurien alku- ja lopputaipaleella. Työnantajan tapavastata yksittäisen työntekijän yksityiselämän tarpeisiin tai henkilökohtaisiin toiveisiin, mittaa henkilöstön arvostusta ja välittämistä. (Santamäki-Vuori 2008.)

Työnantajamaineeseen panostaminen käytännön toimilla heijastuu varmasti positiivisesti pitkällä tähtäimellä organisaation maineeseen. Jos työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa, jossa työnantaja koetaan reiluna ja joustavana, mutta sopivasti vaativana ja yhteisenä ylpeyden aiheena, näkyisi se varmasti myös Perusturvakeskuksen kaltaisessa organisaatiossa heijastuen jokaiseen asiakaskontaktiin. Kyseisen organisaation toiminta perustuu suurilta osin asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamiseen. Työpaikastaan ylpeä ja tyytyväinen työntekijä antaa todennäköisesti laadukkaamman panoksen asiakaspalvelulle ja ammattitaitoa vaativille työtehtävileen.

7 BRÄNDI

Ensimmäiset nykymarkkinoinnin piiriin soveltuvat brändit luotiin yli sata vuotta sitten. Lindberg-Repo (2005, 16) määrittelee käsitteen seuraavanlaisesti: ”Brändi on nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, jolla yrityksen tuotteet/palvelut erilaistetaan kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista/palveluista. Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta/palvelusta.” Määritelmää voi palvelunäkökulmasta kritisoida, sillä siinä ei huomioida ollenkaan palvelujen olennaisinta piirrettä, joka on prosessiluonteisuus. Palvelunäkökulmasta nimet, käsitteet ja symbolit toki vaikuttavat brändiin, mutta ovat kuitenkin toissijaisia siihen nähden, että palvelubrändin ydin on nimenomaan palveluprosessissa, joka vaikuttaa suurimmassa määrin asiakkaan käsitykseen saamastaan

palvelusta. Brändejä käsitelläänkin usein erityisesti tuotteiden piirissä, mutta parin viime vuosikymmenen aikana on alettu tiedostaa myös palvelubrändin luomisen merkityksellisyys. (Grönroos 2009, 384.)

Edellä olevassa määritelmässä osuu kohdilleen kuitenkin se, että brändiin sisältyy kaikki mielikuvat ja informaatio, jotka ihmisellä jostakin asiasta on (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 16). Brändiin, jota voidaan kutsua myös merkiksi, latautuu imago ja näin se tulisi tietoisesti brändiin kytkeäkin. Brändissä voi olla kyse tietystä tuotteesta, yrityksestä, henkilöstä samoin kuin kaupungistakin. Merkkimarkkinointi on brändin tietoista ja mielikuvallista rakentamista sidosryhmän tuntemuksiin. (Rope 2000, 177.)

Käsitteenä brändi on aina mielikuva. Markkinointikirjallisuudessa usein esitetään harhaanjohtavasti, että organisaatio on se, joka luo brändin ja tarjoaa sen valmiissa muodossa asiakkaille. Todellisuudessa asiakas on kuitenkin se, jolla on olennaisin tehtävä brändin kehittämisessä. Asiakas rakentaa brändin, markkinoija sen sijaan rakentaa ihanteelliset puitteet brändin kehittymiselle, mikä onnistuu tarjoamalla sopivan palveluprosessin ja antamalla sille tukea suunnitellulla ja perustellulla markkinointiviestinnällä. Brändin perimmäisenä tehtävänä on erottaa tuote, palvelu tai organisaatio sen kilpailijoista. Brändi on kohderyhmässään suosittu ja haluttu, se erottuu edukseen ja lunastaa tekemänsä lupaukset. Brändi on organisaatiolle aineetonta pääomaa, sillä kun puhutaan brändistä, on jo tehty ero hintakilpailusta. Todelliseen brändiin sisältyykin lisäarvoa tuottavia tekijöitä, jotka tekevät siitä entistä halutummaksi, kallisarvoisemmaksi ja erottuvammaksi. (Grönroos 2009, 386-387; Isohookana 2007, 24; Juholin 2009, 186.)

7.1 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetillä tarkoitetaan kuvausta brändi-imagosta, jota markkinoija pyrkii luomaan. Tavallaan brändi-imago ja brändi-identiteetti ovat saman asian kaksi eri käänköpuolta. Kuluttajan näkökulmasta tarkastellaan brändin ulospäin muodostuvaa imagoa, kun taas brändin identiteettiä tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Identiteetti on organisaation sisäinen kuva, joka sisältää kaikki arvostukset, joita si-

dosryhmille halutaan viestittää. Brändin identiteettiin liitetään kaikki toivottavat ja ylläpitämisen arvoiset mielle yhtymät ja sen avulla voidaan luoda brändin ja sen yleisön välille erityissuhde. (Grönroos 2009, 386; Isohookana 2007, 25; Lindberg-Repo 2005, 67-68.)

Brändin identiteetti on ratkaisevassa osassa siinä, tuleeko tuotteesta tai palvelusta brändiä yleensäkin. Brändi-identiteetti voidaan nähdä kolmetasoisena: on sen syvin olemus eli sielu, ydinidentiteetti sekä laajennettu identiteetti. Identiteetin syvin olemus sisältää koko brändin syvimmän ajatuksen ja samoin sen, mitä sillä on tarjota yleisölleen. Brändin sielu on kaikki ydinlupaukset yhteen laitettuina. Seuraava taso eli ydinidentiteetti muodostuu muutamasta tekijästä, joista heijastuvat organisaation arvot, strategia, kilpailijoista erottavat tekijät ja erityisominaisuudet asiakkaisiin nähden. Ydinidentiteetti on siis ominaisuuksiltaan merkittävä niin organisaatiolle itselleen kuin sen asiakkaillekin. Brändin identiteetin ytimen ympärillä on sen viimeinen taso, laajennettu identiteetti. Siihen kuuluvat esimerkiksi brändin symbolien muodostaminen ja brändin visuaalisuus samoin kuin sekin, mitä brändin ulkomuodossa ja visuaalisuudessa halutaan välttää. (Isohookana 2007, 25.)

7.2 Brändin kehittäminen ja arkkitehtuuri

Palvelubrändien kehittämisessä ydinasia on palveluprosessin perusteellinen suunnittelu ja hallinta. Palveluiden brändäämisessä markkinointiviestintä on pienemmässä roolissa kuin tuotebrändäyksessä. Brändin arvo pitää palveluissa muodostua nimenomaan palveluprosessin aikana. Negatiivinen arvo ei ole korjattavissa hyvinkään suunnitelluilla markkinointiviestintätoimenpiteillä. Mikäli palveluprosessia ei osata organisaatiossa hallita olennaisena osana brändin kehittämisprosessissa, ovat kehittämismahdollisuudet heikolla pohjalla. Kannustava palvelukulttuuri on avainasemassa asiakkaiden myönteisten brändikontaktien saamisessa ja näin ollen myös myönteisen brändi-identiteetin vahvistamisessa. Kun asiakkaat ovat kokeneet myönteisiä brändikontakteja, johtavat ne myönteiseen brändisuhteeseen organisaation kanssa. Brändi muodostuu halutulla tavalla, kun organisaation ja asiakkaiden arvot ovat harmoniassa ja ne täydentävät toisiaan. Onkin alettu puhua sisäisestä brändin kehittämisestä, jolla tarkoitetaan todellisuudessa vallitsevat sisäiset arvot sopusointiin ulkoi-

sesti tavoiteltujen arvojen kanssa. Tällöin on mahdollista saavuttaa suotuisa ja vahva brändi-imago. (Grönroos 2009, 391-393.)

Brändin kehittämisprosessin lähtökohtana on siitä brändi-imagosta tehtävä analyysi, jonka organisaatio haluaisi asiakkailtaan, työntekijöillään ja muilla sidosryhmillä olevan. Kyseessä on siis haluttu brändi-identiteetti. Hyvin suunnitellulla markkinointiviestinnällä luodaan tietoisuutta brändistä ja tuetaan palveluista asiakkaille annettua lupaus ja kuva. Asiakkaiden kokemukset organisaatiosta ja sen tarjoamasta palveluprosessista aiheuttavat brändin toteutumisen. Brändiä pitää myös ensi alkuun ja aktiivisesti edistää sisältä päin, tarkoittaen esimerkiksi oman henkilöstön motivointia ja kouluttamista brändin menestykselliseen toteuttamiseen. Brändin kehittämisessä on myös muistettava, että brändi-identiteetti ja organisaatiokulttuuri ovat sopusoinnussa keskenään. Jos ne ovat ristiriidassa, palveluprosessi epäonnistuu tavoitellun brändi-identiteetin edistämässä. (Grönroos 2009, 392-393.)

Termi brändiarkkitehtuuri tarkoittaa organisaation tai konsernin brändirakennetta. Se järjestee organisaation brändiportfoliota ja ilmaisee brändien luonteen lisäksi niiden strategisen yhteyden. Mikäli organisaatiolla on useita brändejä tai brändiperheitä, ne ovat tiettyssä suhteessa toisiinsa nähden, jolloin voidaan puhua brändihierarkiasta. Yleensä organisaation johto tekee strategiset päätökset siitä, millaista brändiarkkitehtuuria ollaan muotoilemassa. Päätöksiin vaikuttavat olennaisesti organisaation historia, toimialan ja liiketoiminnan luonne, asiakasrakenne sekä eri brändien roolit. Brändiarkkitehtuurille on usein ominaista muotoutua ikään kuin itsestään ajan ja organisaation kehityksen kuluessa sen enempää suunnittelematta. Monesti tehdyt ratkaisut joutuvat todellisen tarkastelun alle vasta, kun organisaatiossa ilmenee tarvetta suurehkoihin muutoksiin. (Von Herten 2006, 67-68.)

Brändiarkkitehtuuri muodostuu erilaisista ulottuvuuksista. Niitä ovat brändiportfolio ja sen rakenne, brändien roolit portfolioissa sekä niiden visuaalinen ilme. Brändiportfolioon luetaan kaikki tiettyyn tuote- ja markkinatarjontaan sisältyvät brändit alabrändeineen. Portfolioroolit, jotka brändeillä ovat, auttavat luomaan kokonaiskuvaa. Tarkastellessa brändiportfolion rakennetta, huomio kiinnitetään siihen, miten brändejä ryhmitellään, minkälainen on niiden välillä vallitseva hierarkia ja minkälaisiin käyttötarkoituksiin eri brändit soveltuvat. (Aaker & Joachimstaler 2000, 196-208.)

Porin perusturvakeskuksen tapauksessa brändiarkkitehtuuri toimii niin, että itse se on organisaationa alabrändi, jonka emobrändi on Porin kaupunki. Perusturvakeskuksen brändi-identiteetissä voidaan nähdä kehittämisen tarvetta, koska siihen kuuluvat yksiköt ja työntekijät eivät kaikki ole porilaisia ja silti tähän mennessä porilaisuus on ollut näkyvä ominaisuus organisaation imagossa. Perusturvakeskus tulee todennäköisesti kohtaamaan kysymyksiä siitä, onko strategisesti kannattavaa pitäytyä alabrändinä, vai pitäisikö Perusturvakeskuksen irtautua kokonaan omaksi brändikseen ja jättää Pori-yhteys historiaan. Sote-palvelujen tuottamisen ja järjestämisen muutokset herättelevät organisaatiota entisestään miettimään mikä olisi heidän brändinsä käyttötarkoitus ja rooli eri sidosryhmille, alkaen omasta henkilöstöstä.

8 SISÄINEN MARKKINOINTI

Käsite sisäinen markkinointi muotoutui markkinoinnin kenttään 80-luvulla, jolloin luotiin yhtenäisempää käsitteistöä jo aikaisemmin käytössä olleille menetelmille, sillä motivointi, koulutus ja sisäiset markkinointimateriaalit olivat olleet olemassa jo pitkään. Käsitteelle ei ole muotoutunut selvää yksittäistä määritelmää, mutta se nähdään esimerkiksi henkilöstön innostamisena ja kouluttamisena, jonka avulla taataan organisaation asiakkaillekin korkeampi tyytyväisyyden taso. Sisäinen markkinointi on tavallista etenkin palvelualoilla ja siinä aina alleviivataan yhdessä tekemistä. Olennaista on ymmärtää, että sisäisen markkinoinnin tulee tapahtua aina ennen ulkoista markkinointia. Organisaatio on uskottava myös ulospäin, jos sen henkilöstö on sisäistänyt toimintamallit sekä – ajatukset ja toteuttaa työtään sovitettuna siihen kuvaan, jota ulkoisella markkinoinnilla luodaan. Kun organisaatio kohtaa muutostilanteita, on sisäisellä markkinoinnilla erityisen suuri painoarvo. Laajempaa ilmiötä, johon sisäinen markkinointi kuuluu, voidaan kutsua filosofiaksi, joka ohjaa koko organisaation johtamista. Organisaatio on itseään kehittävä ja muovaava yksikkö, jonka oppiminen on jatkuva prosessi. (Myntti 2014.)

Oikeastaan sisäistä markkinointia voidaan nimittää johtamisstrategiaksi (Grönroos 2009, 446). Sisäinen markkinointi johtamisfilosofiana kiteytyy ajatukseen nähdä työntekijät organisaation asiakkaina. Heidän tyytyväisyys työympäristöönsä ja suhteisiinsa kaikilla organisaation tasoilla työskentelevien kollegoiden kanssa sekä suhteeseensa organisaatioon työnantajana on äärimmäisen merkittävää organisaationkin kannalta. (Grönroos 2009, 448.)

Sisäinen markkinointi on olennaista nimenomaan palvelualoilla, koska henkilöstöä pitää tällöin sitouttaa enemmän palveluiden luonteen ymmärtämisen ollessa haasteellisempaa kuin konkreettisten tavaroiden. Sisäistäminen on tärkeää, sillä palvelu on prosessi, jonka tuottamisessa työntekijät ovat mukana. Rajapinta organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön välillä sijaitsee samassa hetkessä, jota kutsutaan myös englanniksi käsitteellä *moment of truth*. Ajan myötä asiakkaiden trendien ja mieltymysten mukaan vaihtuvat vaatimukset pakottavat palveluorganisaatiot muuttamaan myös tarjottavia palveluita niiden mukaiseksi. Sisäisellä viestinnällä, kouluttamisella ja markkinoinnilla on tällöin merkittävä rooli. (Myntti 2014). Esimerkkinä palvelualoilla nykypäivänä on usein se, kun koneilla on korvattu asiakaspalvelua. Esimerkiksi ilmoittautuminen lääkärin vastaanottoon on joillain toimipisteillä voitu korvata automaateilla. Ennen niiden käyttöönottoa on henkilöstö koulutettu käyttämään automaatteja niin, että he voivat myös neuvoa asiakkaita niiden käyttämisessä.

8.1 Sisäinen muutosviestintä

Porin perusturvakeskuksen henkilöstö on osaltaan jo saanut kokea muutoksia. Organisaatioon on tullut paljon lisää työntekijöitä kuntien muodostaessa yhteistoiminta-alueen palvelujen tuottamiseksi. Muutosten tuulet puhaltavat lähivuosina vieläkin lujemmin, kun voimaan astuvat sote-alueet. Sisäinen markkinointi tulee olemaan avainasemassa, kun työntekijöitä sitoutetaan uudenlaiseen organisaatiomalliin. Kun perusturvan uudistettavia toimintatapoja ja brändiä aletaan viestiä henkilöstölle, voi seuraavissa kappaleissa esitellyistä keinoista olla apua asiantuntijoihin vaikuttamisessa.

Henkilöstölle kannattaa rehellisesti puhua sekä muutoksen hyödyistä että haitoista. Pelkkä hehkutus ei ole uskottavaa, joten kannattaa kertoa myös heikkouksista. Esimerkiksi uusien järjestelmien opettelu tai monimutkainen organisaatorakenne voidaan nostaa esiin haasteina. Työntekijöille pitää myös selvästi esittää, mitä henkilökohtaista hyötyä muutoksesta heille on ja muutoksen todelliset hyödyt pitää viedä rahallisen tuloksen ja johtoryhmän eduista pidemmälle rivityöntekijän etuihin. Henkilöstölle tulee myös osoittaa, miksi muutos saa asiakkaat arvostamaan heitä asiantuntijoina enemmän. Mitä merkittävämmästä muutoksesta on kyse, sitä enemmän muutosprosessia kannattaa tuotteistaa. Työntekijät tarvitsevat ohjeita ja apuvälineitä niiden ymmärtämiseen, joten mitä parempia pikaoppaita, esitteitä ja videoita sen avuksi valmistellaan, sen paremmin viestintä saavuttaa yleisönsä. (Apunen 2011, 44.)

Viestin väsymätön toistaminen on välttämätöntä, jotta se todella omaksutaan henkilöstön keskuudessa. Yksi hyväksi havaittu tapa sisäiseen viestintään on toistaa viesti kolmeen kertaan kolmen eri kanavan kautta (Lappi 2014). Jos henkilöstölle yritetään viestiä hätäisesti tai kiireessä, viesti tulee kaikumaan kuuroille korville. Muutoksesta viestittäessä kannattaa se aloittaa ajoissa ja rauhallisella otteella ja aina asiasta viestittäessä varmistaa, että kuulijoilla on aikaa. Muutosviestintä kannattaa ankkuroida myönteiseen tavoitteeseen ja tarjoilla se myönteisten tunteiden avulla. Muutoksen asettamat haasteet kuhunkin työntekijään voidaan esimerkiksi esittää tilaisuutena näyttää, kuinka kivenkovia ja pystyviä asiantuntijoita organisaatiossa työskenteleekään. Yhteisöllistä me-henkeä nostattamalla saadaan muutoksen kohtaamiseen positiivinen ote perinteisen muutosvastarinnan sijaan. (Apunen 2011, 44.)

9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Analyysit jaotellaan yhteiskuntatieteissä usein kuvailevaan ja selittävään analyysiin. Tässä opinnäytteessä kyseessä on nimenomaan kuvaileva analyysi, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että työn tarkoituksena on kuvata ilmiön yleisyyttä ja luonnetta. (Yhteiskuntatieteellisen tietoaarkiston [www-sivut](http://www.sivut) 2014.) Tarkastelen työssäni minkälaisia mielikuvia työntekijöillä on organisaatiostaan ja löytyykö niistä jotain sään-

nönmukaisuuksia. Selittävä analyysi eroaa kuvailevasta niin, että silloin haetaan vastauksia kysymykseen miksi, eli pyritään löytämään ja analysoimaan syitä olemassa oleviin ilmiöihin (Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut 2014).

9.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoitus on olla kuvaileva ja muun muassa sen perusteella tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Sen avulla löydetään vastauksia kysymyksiin mikä?, missä?, paljonko?, kuinka usein? Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan selville vastauksia lukuihin ja prosentuaalisiin osuuksiin liittyviin kysymyksiin ja tulokset usein havainnollistetaan taulukoiden tai kuvioiden avulla. Määrällisellä tutkimuksella voidaan selvittää asioiden nykytilanne ja otos on yleensä numeerisesti suuri, mitkä sopivat myös tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hankkia tietoa muiden tahojen keräämistä tilastoista, rekistereistä ja tietokannoista tai sitten tiedot kerätään itse. Tutkimuskysymyksestä riippuu, löytyykö aiheesta valmista tilastotietoa. Tavallista onkin, että tilastotietoa ei löydy tai se ei ole suoraan sovellettavissa kyseessä olevaan tutkimusongelmaan, jolloin aineisto kerätään itse. Aikaisempaa tilastotietoa voidaan toki käyttää vertailutietona itse kerättyyn aineistoon. (Heikkilä 2008, 16-18.)

Tutkimusmetodien valinnassa on löydettävä tutkimusongelmaan parhaiten soveltuva metodi. Tutkimuksella haluttiin saada selville tutkittavan joukon ajatuksia, tunteuksia, tarkemmin sanoen mielikuvia, joten oli luontevaa kääntyä survey-tutkimuksen puoleen. Se on suunnitelmallista kyselytutkimusta ja varsin tehokas tapa kerätä tietoa suurilta vastaajajoukoilta vaivattomasti ja taloudellisesti (Heikkilä 2008, 19).

9.2 Aineiston keruu

Survey-tutkimuksen keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä tunnetaan kysely. Sillä tarkoitetaan aineiston standardoitua keräämistä esimerkiksi kyselylomakkeen keinoin. Standardoinnilla eli vakioinnilla tarkoitetaan samojen asioiden kysymistä kai-

kilta kyselyn vastaajilta täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193; Vilkka 2007, 28.) Perusjoukko eli tutkimuksen otos tietystä populaatiosta oli tässä tutkimuksessa Porin perusturvakeskuksen henkilöstö. Tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman laaja-alainen käsitys työntekijöiden mielikuvista ja tämän vuoksi suuri otanta oli perusteltua.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka on aineistonkeruumenetelmänä nopea ja tehokas, mikä sopii tämän työn tarkoitukseen. Kyselylomake sopii aineiston keruun menetelmäksi, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja esimerkiksi häntä koskevat mielipiteet. Tutkittavien suuri määrä ja hajautuvuus laajalle alueelle ovat myös kyselylomakkeen käytön puoltavia ominaisuuksia. (Vilkka 2007, 28.) Kyselylomakkeen muita etuja ovat sen nopea käsiteltävyys ja analysointi sekä melko tarkan kustannus- ja aikatauluarvioinnin tekeminen. Kyselytutkimuksen heikkouksina ja haasteina voidaan pitää sitä, ettei vastaajien vakavuudesta tai rehellisyydestä tutkimusta kohtaan ole varmuutta ja sitä, että kysymysmuotoilut ja vastausvaihtoehdot voidaan ymmärtää väärin vastaajien keskuudessa. Huolellinen lomakkeen suunnittelu on tärkeää, jotta kyselylomakkeella selvitetään tutkimuksessa tarkoitettuja asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Toimeksiantajalla oli toiveena survey-tutkimuksen suorittaminen siten, että koko Porin perusturvakeskuksen henkilöstö (2600 työntekijää) pääsivät vastaamaan kyselylomakkeeseen. Tällöin kyseessä on kokonaistutkimus. Kokonaisotantaa käytetään, kun halutaan minimoida otannasta johtuvat epävarmuudet ja sen käyttöä suositellaan, mikäli otoskooksi tulisi yli puolet tutkimuksen perusjoukosta (Vehkalahti 2008, 45; Vilkka 2007, 52). Tässä työssä tutkimusongelman luonteen ja tutkimustavoitteiden kannalta oli perusteltua käyttää kokonaistutkimusta, jossa perusjoukko ja kokonaistutkimuksen aineisto ovat sama asia (Tilastokeskuksen www-sivut 2014). Käytännössä siis otokseen poimitaan mukaan jokainen perusjoukon jäsen. Näin suuresta vastaajajoukosta kaikki eivät tietenkään vastanneet kyselyyn. Tutkimuksen luonne oli sellainen, että oletettavaa on henkilöstön suuret intressit vastaamista kohtaan. Motivaatiota vastaamiseen pyrittiin nostaa hyvällä saatekirjeellä ja kyselytutkimuksen positiivisävytteisestä ilmoittamisesta henkilöstölle. Kyselylomake luotiin Internetissä käytettävällä Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin tutkittaville Perusturvakeskuksen intran kautta. Kyselyä tiedotettiin intran lisäksi myös Perusturvakeskuksen viikkotiedotteessa.

9.3 Kyselylomake ja analysointi

Koska tutkimuksella oli selvä kohderyhmä, eli Perusturvakeskuksen työntekijät, oli lomake hyvin suunniteltavissa ja kohdennettavissa juuri heille. Kysymysmuotoilut ja saateteksti kirjoitettiin nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Otoksen ollessa tutkimuksessa erittäin iso, kysymykset kannatti muotoilla suljetuiksi eli strukturoiduiksi kysymyksiksi. Niissä on valmiiksi esitetyt vastausvaihtoehdot, joista kyselyyn vastaaja esimerkiksi rastiittaa sopivan tai sopivat (Heikkilä 2008, 50). Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin muutamia taustakysymyksiä tulosten luokittelun ja analysoimisen helpottamiseksi iän, sukupuolen ja työsuhteen luonteen mukaan. Taustatekijöistä kysyminen päätettiin jättää lomakkeessa viimeiseksi, sillä aloittaminen niistä saattaa tuntua vastaajasta tungettelevalta (Vehkalahti 2008, 25).

Kyselylomakkeessa aloitettiin nykyisten mielikuvien selvittämällä strukturoidulla kysymyksellä, jossa vastaajien tuli valita yksi annetuista vaihtoehdoista. Kysymys oli tavallaan myös sekamuotoinen, sillä siihen annettiin myös vaihtoehto ”muu, mikä”. Vaihtoehdot eivät olleet luokittelukysymyksessä missään sisällöllisessä järjestyksessä. Avoin kohta oli niihin tilanteisiin, joissa valmiiksi asetetut vaihtoehdot eivät sellaisenaan riitä. (Vehkalahti 2008, 27.) Toinen kysymys oli monivalintakysymys, jossa annettiin 23 erilaista luonnehdintaa ja pyydettiin vastaajia valitsemaan niistä Perusturvakeskusta heidän mielestään parhaiten kuvaavat vaihtoehdot eli niin monta vaihtoehtoa kuin halusivat. Tämänkaltaisessa valintatilanteessa selviää vain tieto, kuinka moni vastaaja on valinnut kulloisenkin luonnehdinnan. Valintatehtävän heikkoutena pidetään karkeaa mittaustasoa. Tässä kyselylomakkeessa päädyttiin kuitenkin kyseiseen valintamuotoiluun, sillä sen avulla saadaan tutkimuskysymysten kannalta tärkeää tietoa, eli esimerkiksi, että mitkä ovat yleisimmät Perusturvakeskuksen henkilöstössään herättämät mielikuvat, mitkä harvinaisimpia ja miten vaihtoehtojen valinta ylipäätään jakautuu. (Heikkilä 2008, 51-52; Vehkalahti 2008, 29.) Seuraavat kaksi kysymystä olivat samanlaiset samoilla vaihtoehdoilla, erona vain se, että vastaajien pyydettiin arvioimaan, millainen Porin perusturvakeskuksen tulisi olla.

Kyselylomakkeen kohdat 5-10 olivat väittämiä, joissa annettiin asteikkotyypiset vastausvaihtoehdot. Ne ovat mielipidetiedusteluissa usein käytettyjä ja niiden etuna onkin se, että vähällä tilalla saadaan paljon tietoa. Asenneasteikkojen huonoina puolina nähdään se, ettei niistä pysty päättämään kohteiden painoarvoja eri vastaajille sekä se, että vastaaja saattaa pyrkiä vastaamaan loogisesti esimerkiksi niin, että aikaisempien väittämien vastaukset vaikuttavat jälkimmäisten vastauksiin. (Heikkilä 2008, 52-53.) Kuitenkin tässä tutkimuksessa oli perusteltua käyttää asenneasteikkoa väittämissä, sillä tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli mielikuvien selvittäminen. Juuri niitä selvitetään muun muassa väittämällä ”Porin perusturvakeskus herättää positiivisia mielikuvia”. Väittämissä käytettiin Likertin asteikkoa neljäportaisena, eli antaen vaihtoehdot täysin samaa ja jokseenkin samaa mieltä sekä jokseenkin eri ja täysin eri mieltä (Heikkilä 2008, 53). Vaihtoehto en osaa sanoa/ei samaa eikä eri mieltä jätettiin kokonaan pois, jotta se ei ole liian houkutteleva ja vastaaja joutuu ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. Kaikki väittämät koettiin sellaisiksi, että jokaisella Perusturvakeskuksen työntekijällä on niihin mielipide, perustuen subjektiivisiin kokemuksiin työpaikastaan.

Ennen kyselylomakkeen varsinaista lähettämistä se testattiin seitsemällä brändityöryhmän jäsenellä. Lomake todettiin toimivaksi ja kysymykset olivat työryhmän mielestä ymmärrettäviä. Yksi työryhmän jäsenistä vierasti Perusturvakeskuksen vertaamista autoon, mutta kaikki muut pitivät kysymysmuotoilun erilaisuudesta. Testauksen jälkeen autokysymykseen lisättiin vielä vaihtoehto ”muu, mikä?” ja lomakkeen loppupuolelle lisättiin myös mahdollisuus vapaaseen sanaan. Kyselylomake avattiin henkilöstölle 5.12 ja heillä oli vastausaikaa 19.12. saakka.

9.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Onnistunut tutkimus tuottaa luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja se oli tämän työn yksi tavoitteista. Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, on otettava esiin käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta ja tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Kyse on siis tutkimuksen toistettavuudesta niin, että sen tulokset ovat samantaisia tutkijasta riippumatta. Tutkijan tulee olla tutkimusprosessin aikana kriittinen ja

tarkka. Luotettavuutta lisää tarpeeksi suuri otoskoko ja myös sen edustavuus perusjoukkoon nähden. Reliabiliteettia voidaan tarkastella vielä tutkimuksen jälkeenkin esimerkiksi mittaamalla kahdella tai useammalla kysymyksellä samaa asiaa ja laskeamalla niiden välinen korrelaatiokerroin. (Heikkilä 2008, 30-31; Vilka 2007, 149.)

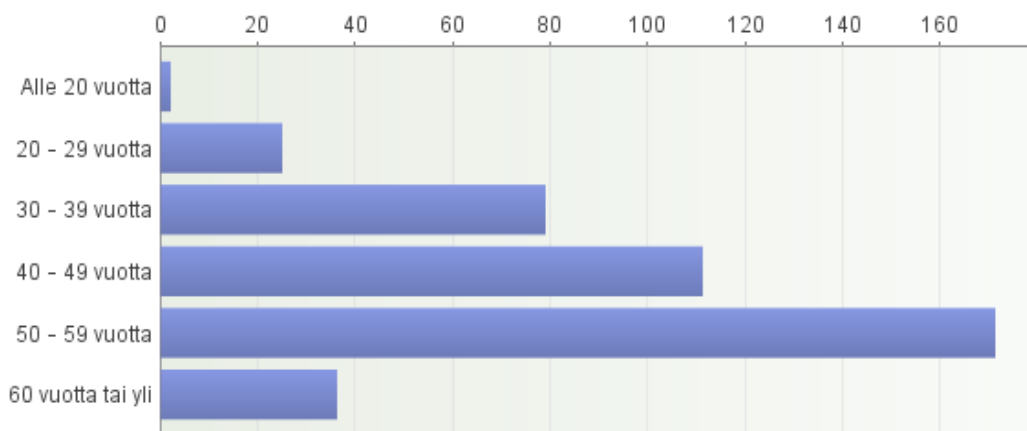
Validiteetti merkitsee systemaattisen virheen puuttumista ja tutkimuksen pätevyyttä. Validius kuvaa sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä oli tarkoituksena mitata. Tutkimuksen validiteetti turvataan käyttämällä päteviä ja tarkoin määriteltyjä käsitteitä kyselylomakkeessa ja tutkimuksen aikana. Validius tulee varmistaa etukäteen suunnittelemalla huolellisesti ja tekemällä tiedonkeruu harkitusti. Tutkimuksen validia toteutumista edistävät myös korkea vastausprosentti, perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saavuttaminen. (Heikkilä 2008, 29-30; Vilka 2007, 150.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta tavoiteltiin saavuttamalla mahdollisimman paljon vastauksia kyselyyn. Luotettavuutta luo myös se, että tutkija on ollut aktiivisesti mukana koko tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa ja raportoinut kustakin vaiheesta. Tutkimuksen validius varmistettiin ennen kyselylomakkeen lähettämistä testaamalla se perusturvakeskuksen brändityöryhmällä. Vastausprosentissa jäätettiin valitettavan kauas tavoitteesta. Tavoiteltiin 60 %:a, mutta tosiasiaa vain 16 % Porin perusturvakeskuksen henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Se tarkoittaa, että vastauksia tuli yhteensä 424 kappaletta, joka on määrällisesti varsin hyvä. Matalaan vastausprosenttiin voidaan hakea syitä eri asioista. Ehkä kyselylomakkeen vastaamisen motivoinnissa ei onnistuttu. Vastauksista tuli esiin ajatus, että kyselyistä ei koeta olevan apua, joten niihin vastaaminen nähtiin ehkä Perusturvakeskuksen henkilöstössä turhana.

10 TULOKSET

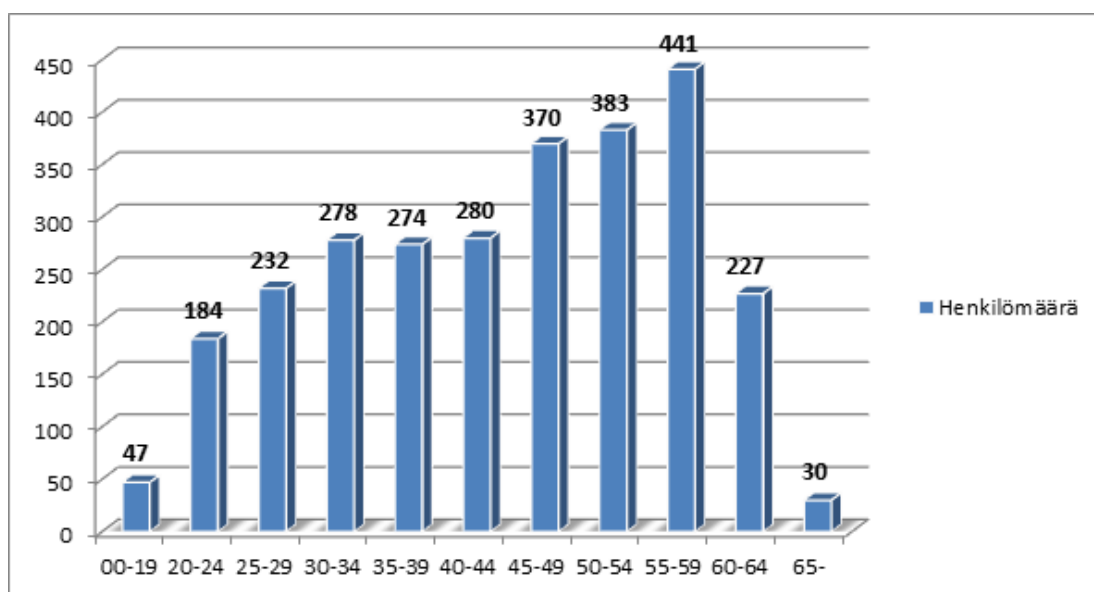
Kyselyyn vastasi 424 Porin perusturvakeskuksen työntekijää. Vastaajista 5 % (21 henkilöä) oli miehiä ja 95 % (403 henkilöä) naisia. Vastaajien ikäjakauma näkyy havainnollistettuna alla. Yli 40 % vastaajista oli iältään 50–59 –vuotiaita ja yli 8 % oli yli 60 – vuotiaita. Nämä ikäryhmät yhdessä muodostavat melkein puolet koko kyse-

lyn vastaajista. Alle kolmekymmentävuotiaita vastanneista oli vain noin kuusi prosenttia kaikista vastaajista. 30–39 – vuotiaita vastaajista oli 19 % ja 40–49 – vuotiaita 26 %. Alle kaksikymmentävuotiaita vastaajia oli vain kaksi.



Kuvio 10: Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Alla on nähtävissä Perusturvakeskuksen koko henkilöstön ikäjakauma. Kun sitä, ja kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa verrataan keskenään, voidaan sanoa niiden muistuttavan hyvin paljon toisiaan. Täten kyselyn vastaajajoukko täsmää ikäjakaumansa kanssa koko Perusturvakeskuksen henkilöstöön. Koko henkilöstö on kooltaan 2746 työntekijää. Kyselyyn vastanneista suurin ryhmä oli 50-59 – vuotiaat kattaen yli 40 % vastauksista. Koko henkilöstöstä sama ikäryhmä kattaa 30 %.

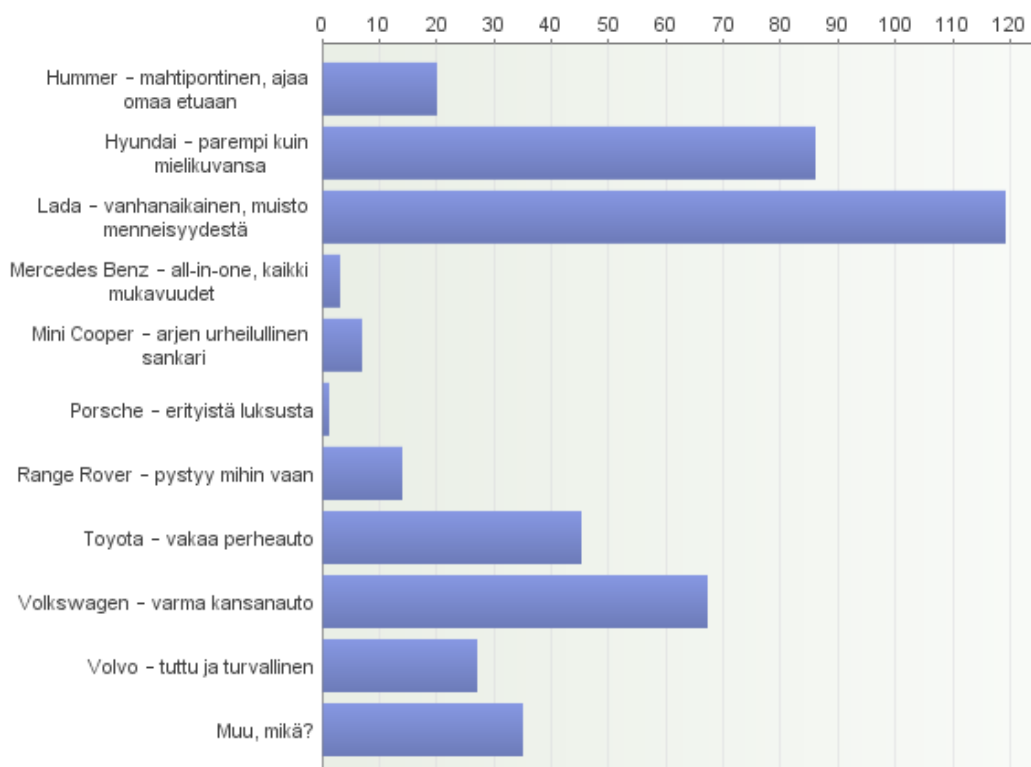


Kuvio 11: Porin perusturvakeskuksen henkilöstön ikäjakauma. (Rajala 2015)

Kyselyn 424 vastaajasta lähes 90 prosenttia olivat vakituksessa työsuhteessa Porin perusturvakeskuksessa. Noin yhdeksän prosenttia vastaajista olivat määräaikaista ja tämän lisäksi kyselyyn vastasi neljä työkokeilussa olevaa ja kaksi osa-aikaista työntekijää.

10.1 Porin perusturvakeskus nykyisin

Ensimmäinen kysymyspari kyselylomakkeessa selvitti mielikuvia Porin perusturvakeskuksesta tällä hetkellä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan perusturvakeskusta parhaiten kuvaava automerkki. Toisessa kysymyksessä vastaajat saivat rastittaa 23 erilaisesta adjektiivista/kuvauksesta ne, jotka sopivat heidän näkemyksiinsä Porin perusturvakeskuksesta. Kysymystenasettelun takana oli ajatus saada selville millaisessa asemassa Porin perusturvakeskus nähdään työntekijöidensä mielikuvissa ja millä sanoilla he työpaikkaansa kuvailisivat.

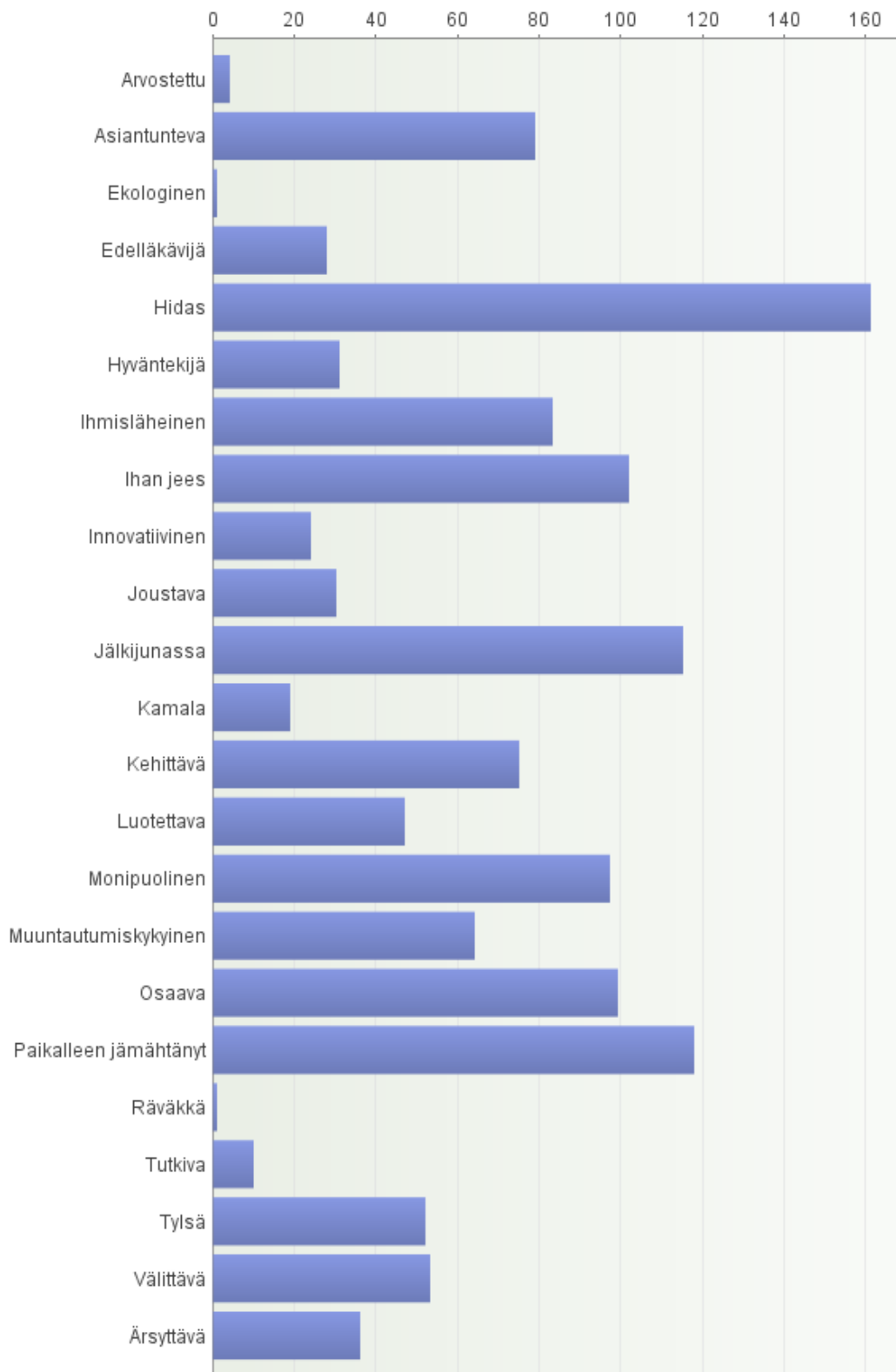


Kuvio 12: Perusturvakeskus autonä – vastausjakauma.

Vastauksista voidaan nähdä, että melko lailla positiivinen näkemys on vallalla, sillä vastausvaihtoehdoista Toyota, Volkswagen, Volvo, Range Rover, Porsche, Mini Cooper ja Mercedes Benz tekevät yhteensä yli 38 % vastauksista ja nämä vaihtoehdot ovat mielikuviltaan myönteisiä. Huomion arvoista on myös se, että 20 % vastaajista kokee, että Porin perusturvakeskus on todellisuudessa parempi, kuin mitä siitä olevat mielikuvat antavat ymmärtää. Piikkinä vastauksissa on kuitenkin vaihtoehto Lada, jonka mukaan Perusturvakeskus on vanhanaikainen muisto menneisyydestä. Yli neljännes vastaajista (28 %) päätyi vastausvaihtoehtoon. Vajaa 5 % vastaajista valitsi vaihtoehdon Hummer, joka kuvaili Perusturvakeskusta sanoin ”mahtipontinen, ajaa omaa etuaan”. Loput 8 % vastaajista halusi antaa oman vaihtoehdonsa kuvaamaan Perusturvakeskusta. Näiden 35 vastauksen joukossa oli monenlaisia ehdotuksia mopoautosta linja-autoon ja tuulisesta avoautosta 90-luvun Fiatiin, joka on hankittu rahanpuutteessa. Alla on luettelona kaikki ”muu, mikä” – kohtaan lisätyt avoimet vastaukset:

- *mopoauto*
- *Skoda-petojen sukua*
- *Opel - koskaan ei tiedä jättääkö tielle*
- *Mini*
- *Mini cooper muuten, mutta työntekijöiden asioiden hoitajana usein lada*
- *rakenneltu ajopeli*
- *jokin mikä yskii ja pahasti*
- *Saab*
- *halvalla tehty Trabant*
- *lada--ei voi luottaa koko matkaa*
- *rahanpuutteessa hankittu 90-luvun fiiat*
- *Trabant- tosi vanhakantainen DDR:stä voimavaransa ammentava vaneriauto*
- *linja-auto, paljon väkeä. Ala- ja ylämäkeä.*
- *Nissan*
- *vauhtia riittää...laatu jää kyydistä*
- *ei niin saumaton, että voisi olla vain yhtä merkkiä*
- *vanha Ford, oikukas ja yskähtelee*
- *Ford Focus*
- *en tunne automerkkejä*

- ?
- *opel - välillä epävarma*
- *avoauto- tuulinen*
- *Rikkinäinen ja juuri hajoamassa oleva Fiat*
- *auto. jonka ohjauksessa ongelmaa*
- *linja-auto*
- *Fiat- epävarma-toimii/ei toimi*
- *vanha Transit, katsastamaton*
- *Citroen, jossa on aina jotain vikaa, yksi kohta pettää kun toisen korjaa...*
- *Fiat-toimii jos tykkää*
- *Fiat-toimii jos tykkää*
- *Peugeot, periaatteessa hyvä perheauto, mutta...*
- *Nissan.*



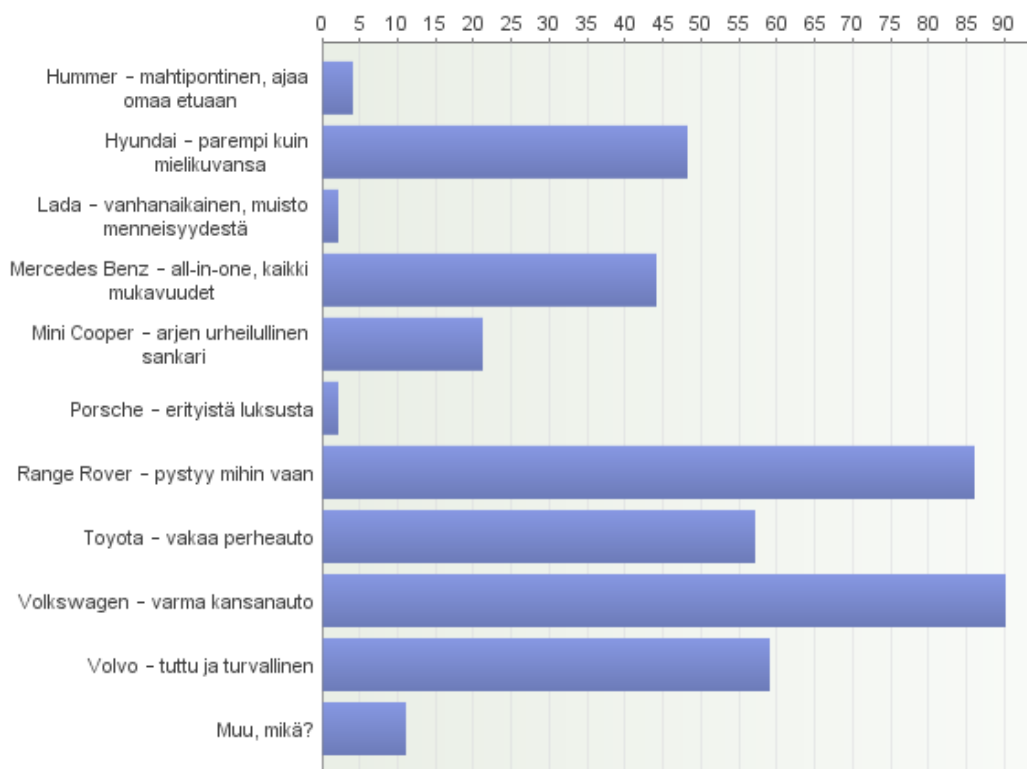
Kuvio 13: Porin perusturvakeskuksen kuvailu - vastausjakauma.

Vastaajat olivat rastittaneet toisessa kysymyksessä vaihtoehtoja yhteensä 1329 kertaa, mikä tarkoittaa keskiarvoltaan noin kolmea valintaa per vastaaja. Toisessa ky-

symyksessä olleet 23 kuvailevaa adjektiivia voidaan jakaa myönteisiin ja kielteisiin. Myönteisiä vaihtoehtoja oli 17 ja kielteisiä kuusi. Vastajat olivat valinneet kielteisiä vaihtoehtoja yhteensä 501 kertaa, joka on 40 % kaikista vastaajien tekemistä rasti- tuksista. Myönteisiä oli rastitettu 828, eli 66 %. Viisi suosituinta eli eniten valittua kuvausta olivat hidas (12 %), paikalleen jämähtänyt (9 %), jälkijunassa (9 %), ihan jees (8 %) ja osaava (7 %). Suosituimmista viidestä vaihtoehdosta kolme olivat negatiivissävytteisiä ja ne kaikki kuvaavat Perusturvakeskuksen jääneen jälkeen ajastaan.

10.2 Porin perusturvakeskuksen tulevaisuuskuva

Toinen kysymyspari oli muotoilultaan muuten sama kuin ensimmäinen, paitsi että, tällä kertaa niillä haluttiin vastaajien kertovan ihanteista siitä, millainen Perusturva- keskuksen tulisi olla heidän mielikuvissaan.



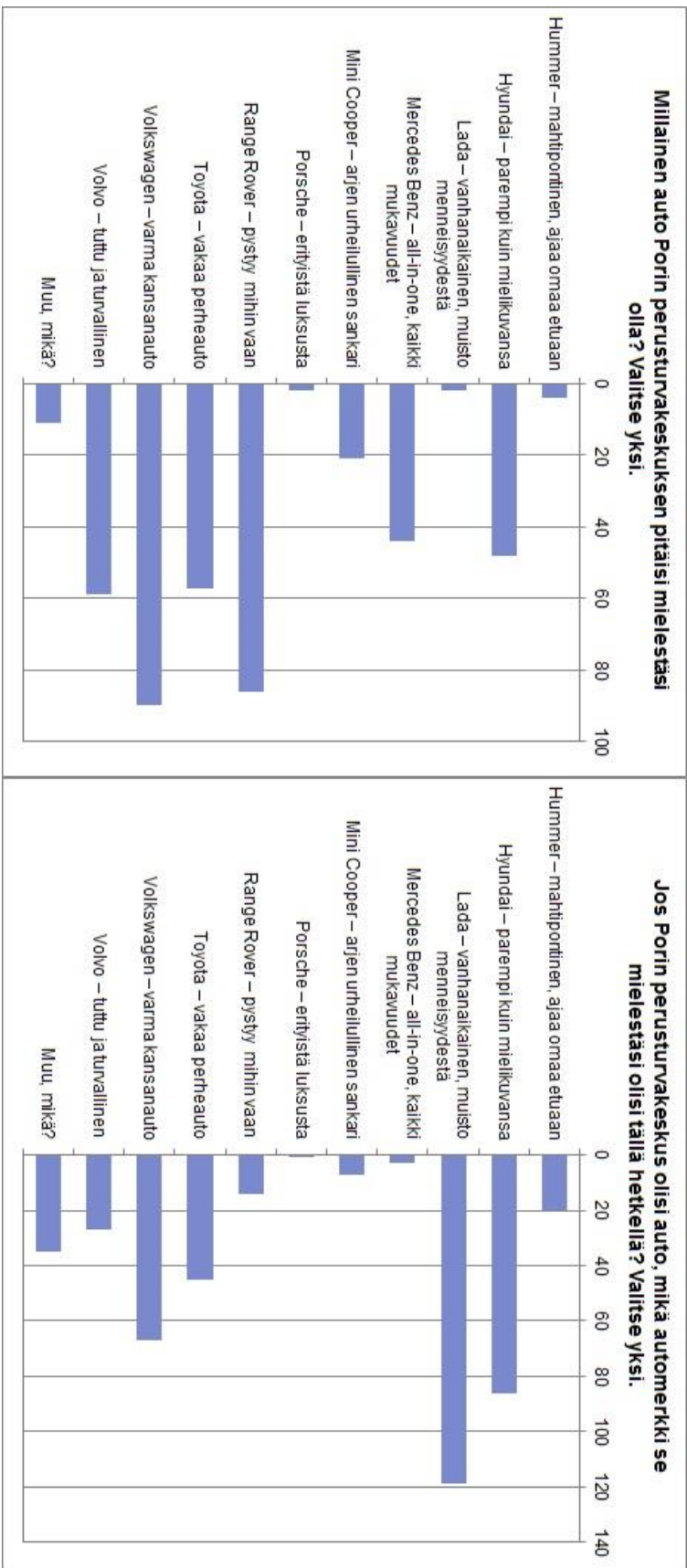
Kuvio 14: Ihanneautomerkki perusturvakeskukselle – vastausjakauma.

Vastauksien perusteella suurella osalla vastaajista on samansuuntainen käsitys siitä, millainen Porin perusturvakeskuksen tulisi olla. Neljä suosituinta vastausvaihtoehtoa

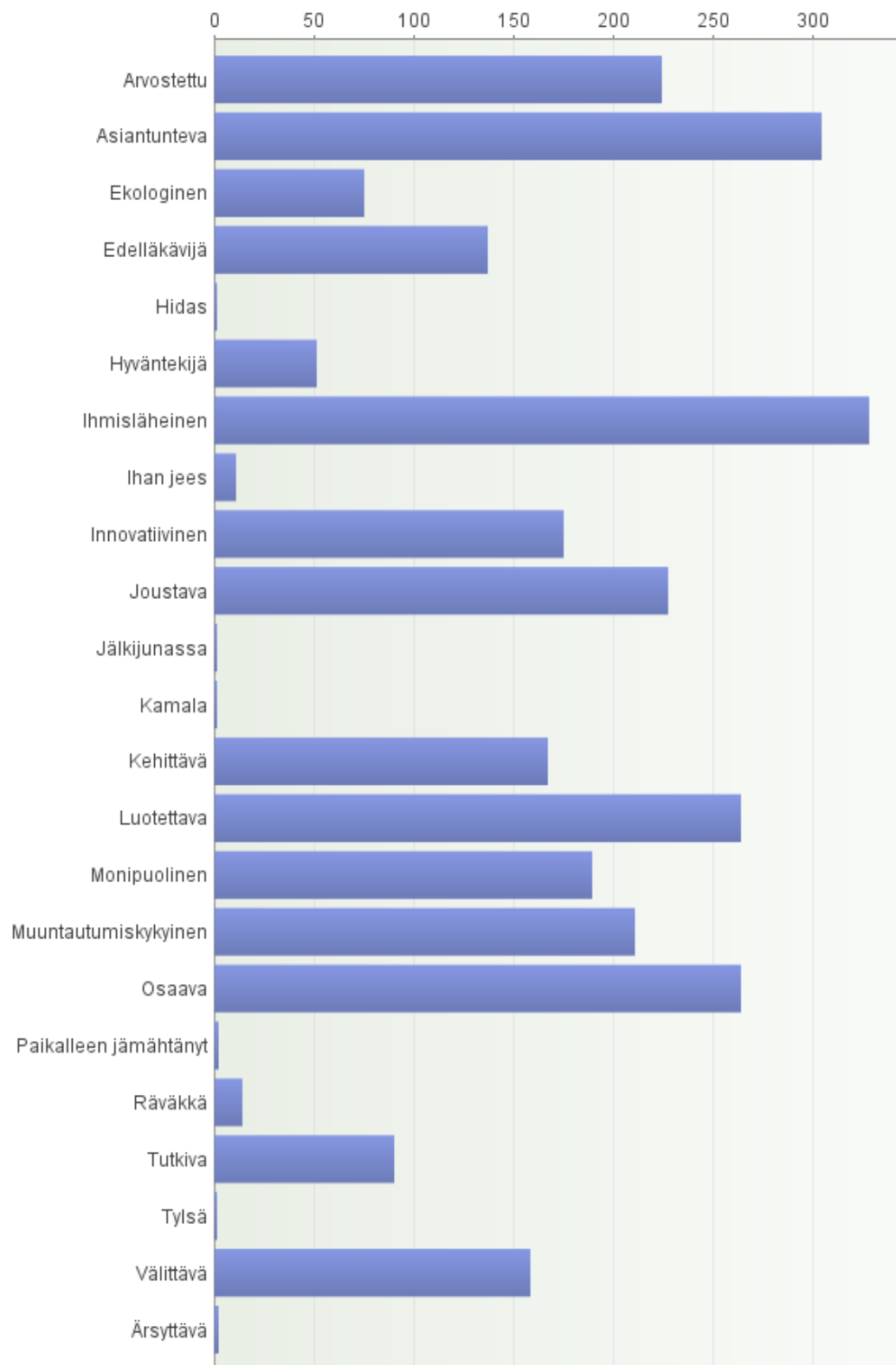
– Volkswagen, Range Rover, Volvo ja Toyota – ovat kaikki myönteisiä mielikuvia herättäviä ja ne kuvaavat eritoten suurelle käyttäjämäärälle annettavaa toimintavarmuutta sekä kykeneväisyyttä monipuolisuuteen. Yhteensä 69 % vastaajista oli valinnut jonkun neljästä suosituimmasta vaihtoehdosta. Vähiten vastauksia saivat vaihtoehdot Lada (2 kpl), Porsche (2 kpl) ja Hummer (4 kpl). Näiden väliin putosivat Hyundai (11 %), Mercedes Benz (10 %), Mini Cooper (5 %) ja vaihtoehto muu, mikä, jonka valitsi 11 vastaajaa. Avoimet vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- *sähköauto, aikaansa edellä*
- *polkupyörä, ekologinen, vanha tuttu mutta muuntautumiskykyinen ja joustavasti kulkeva*
- *KartanoVolvo - tilava ja toimiva*
- *jokin joka vastaa paremmin käyttäjiensä tarpeisiin*
- *kehittyvä, aikaa seuraava ja asiakaslähtöinen*
- *Linja-auto, Scania tai Sisu*
- *Audi- turvallinen ja luotettava*
- *Linjuri*
- *en tunne automerkkejä*
- *auto, jossa navigointi toimii hyvin.*

Seuraavalle sivulle on muodostettu vertailuksi kuva, jossa on yhdistetty vastausjakaumat siitä, mikä auto Perusturvakeskuksen tulisi olla ja mikä se vastaajien mielestä on tällä hetkellä. Kuvaajissa näkyy selvät eroavaisuudet erityisesti kohdassa Lada: lähes 120 vastaajaa pitää Perusturvakeskusta Ladana, mutta vain kaksi on valinnut vaihtoehdon, kun on selvitetty ihannekuva. Ihanneautomerkeistä suosituimmat olivat Volkswagen, Range Rover, Volvo ja Toyota. Niitä on jonkin verran valikoitu myös nykytilannetta kartoittaneessa kysymyksessä, Volkswagenia eniten näistä neljästä. Vertailussa voidaan myös huomioda, että vaihtoehto Porsche ei ole ollut suosittu kummassakaan kysymyksessä. Tämä kertonee sen, että Perusturvakeskus ei ole – eikä sen pidä ollakaan – erityistä luksusta, vaan helposti saatavilla oleva ja lähestyttävä palveluntarjoaja kaikille palvelujen tarpeessa oleville. Yllättävää oli Mini Cooperin alhainen suosio tulevaisuuskuvaksi. Vain reilu parikymmentä vastaajaa oli valinnut sen. Luulisi, että liikunnallisuus voisi toimia Perusturvakeskuksen sanomana, sillä se on yksi keino pitää kansa terveenä ja ennaltaehkäistä sairauksia.



Kuvio 15: Vertailu kysymyksistä 1 ja 3.

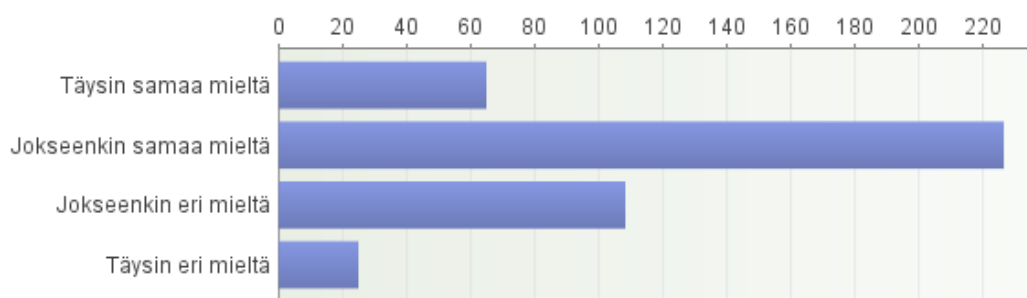


Kuvio 16: Porin perusturvakeskuksen ihannekuvaus - vastausjakauma.

Siihen, millainen Porin perusturvakeskuksen tulisi olla, oli valittu adjektiiveja 2897 kertaa. Tämä tarkoittaa melkein seitsemää valintaa per vastaaja. Vastaajien mielestä Porin perusturvakeskuksen tulisi suurimpien vastausmäärien perusteella olla ihmisläheinen (11 %), asiantunteva (10 %), luotettava (9 %), osaava (9 %), arvostettu (8 %), joustava (8 %) ja muuntautumiskykyinen (7 %). Yli puolet vastaajista oli rastittanut edellä mainitut adjektiivit. Merkittävät määrät oli myös rastitettu seuraavia adjektiiveja: monipuolinen (7 %), innovatiivinen (6 %), kehittävä (6 %), välittävä (5 %) ja edelläkävijä (5 %). Vastaajat valitsivat vaihtoehdoista vähiten adjektiiveja hidas (1 kpl), jälkijunassa (1 kpl), kamala (1 kpl), tylsä (1 kpl), paikalleen jämähtänyt (2 kpl) ja ärsyttävä (2 kpl). Mielenkiintoista sikäli on, että joku valitsi nämäkin vaihtoehdot.

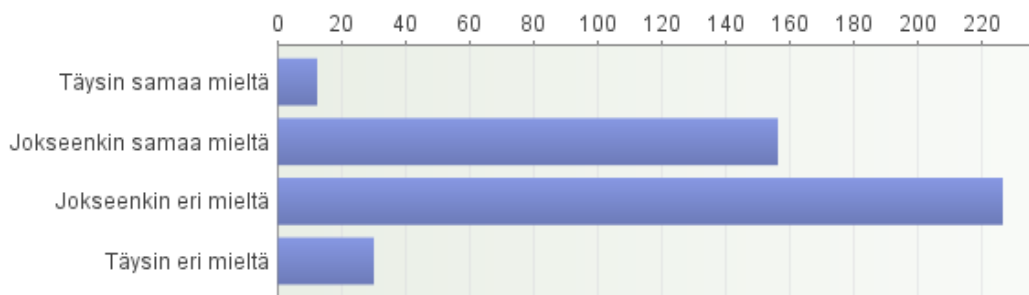
10.3 Perusturvakeskus työpaikkana

Seuraavaksi kyselylomakkeessa oli väittämiä, joista kolme ensimmäistä liittyivät mielikuvaan Perusturvakeskuksesta, varsinkin työnantajana. Väittämät koskivat vastaajien käsitystä siitä, onko Perusturvakeskus mainettaan parempi työpaikka, herättääkö se positiivisia mielikuvia ja ovatko he tyytyväisiä Perusturvakeskukseen työnantajanaan.



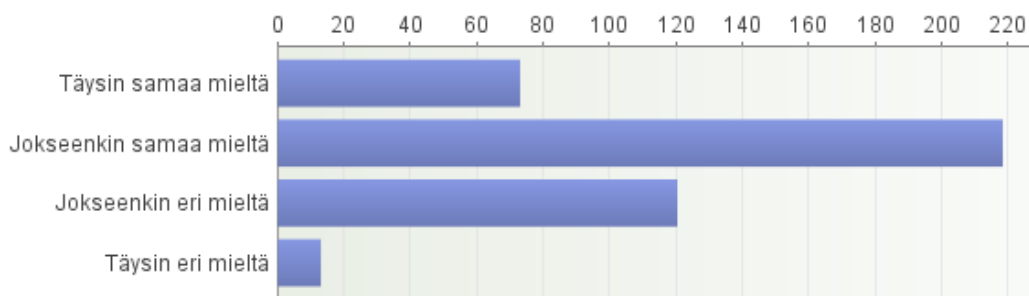
Kuvio 17: Vastausjakauma väittämään: Perusturvakeskus on mainettaan parempi työpaikka.

Suurehko osa vastaajista, yhteensä 53 %, oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että Perusturvakeskus on työpaikkana mainettaan parempi. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 15 % vastaajista. Eriävät mielipiteet jakautuivat niin, että täysin eri mieltä oli 6 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 25 %.



Kuvio 18: Vastausjakauma väittämään: Porin perusturvakeskus herättää positiivisia mielikuvia.

Kun väitettiin, että Porin perusturvakeskus herättää positiivisia mielikuvia, kävi ilmi, ettei asiasta oltu aivan samoilla linjoilla. Jopa 53 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli silti vain 7 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 37 % kyselylomakkeen täyttäneistä ja täysin samaa mieltä vain 3 %.

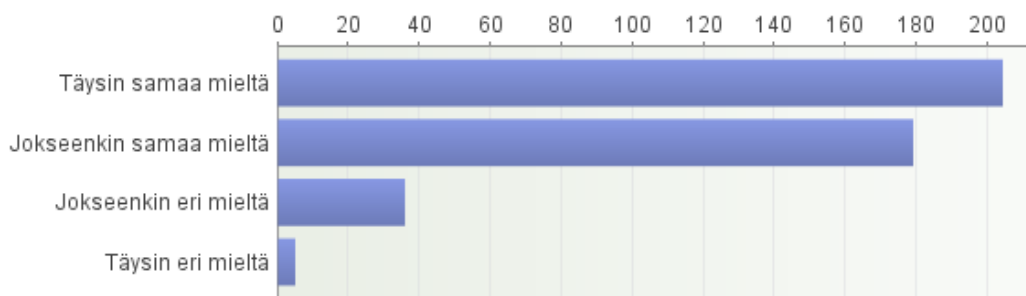


Kuvio 19: Vastausjakauma väittämään: Olen tyytyväinen työnantajaani.

Kolmannessa väittämässä selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä heidän työnantajaansa. Yli puolet vastanneista (51 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat tyytyväisiä työnantajaansa. Täysin samaa mieltä oli 17 %. Selvä enemmistö, yhteensä 68 % vastaajista, on siis enemmän tyytyväinen kuin tyytymätön Porin perusturvakeskukseen työnantajana. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 28 % vastaajista, siis yli neljännes. Täysin eri mieltä oli hyvin pieni osa, vain 3 % kaikista vastaajista.

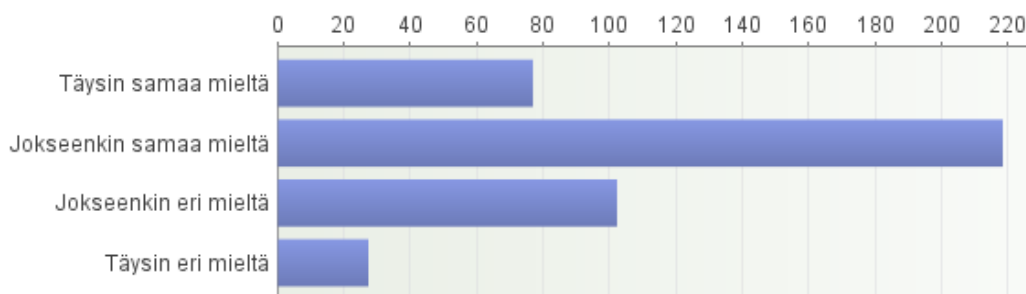
10.4 Työn arvostus ja motivaatio

Kolme viimeistä varsinaista kyselylomakkeen kysymystä olivat väittämiä koskien vastaajien kokemuksia työnsä arvostuksesta ja heidän motivaatiostaan. Väittämillä pyrittiin selvittämään, että tuntuuko vastaajien tekemä työ arvostetulta, onko heillä siihen motivaatiota ja vaikuttaako heidän työpaikkansa motivaation määrään.



Kuvio 20: Vastausjakauma väittämään: Olen motivoitunut työssäni.

Kertavilkkaisulla kuviosta nähdään, että motivaatio näyttäisi olevan jotakuinkin hyvä vastaajien keskuudessa. Suurin osa vastaajista, eli jopa 48 % oli täysin samaa mieltä, kun väitettiin heidän olevan motivoituneita työssään. Jokseenkin samaa mieltä oli myös merkittävä osa vastaajista, tarkalleen ottaen 42 %. Vastaajista siis yhteensä 90 % kokee olevansa motivoitunut työssään ainakin enimmäkseen. Jokseenkin eri mieltä oli 9 % vastaajista ja täysin eri mieltä vain viisi vastaajaa eli 1 % kaikista kyselylomakkeen täyttäneistä.



Kuvio 21: Vastausjakauma väittämään: Työmotivaatiooni vaikuttaa merkittävästi työpaikkani Porin perusturvakeskus.

Motivaation muotoutumisen syitä selvitettiin viimeiseksi vielä väittämällä, että vastaajien työmotivaation merkittävä vaikutustekijä on heidän työpaikkansa Porin perusturvakeskus. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 18 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 51 %. Yhteensä siis 69 % vastaajista on enemmän samaa kuin eri mieltä. Jos vertaillaan edellisen väittämän vastauksia, voidaan sanoa, että ainakin suurempi osa ajattelee olevansa motivoitunut työtään kohtaan ja sen johtuvan jossain määrin heidän työpaikastaan.

10.5 Avoimet vastaukset

Kyselylomakkeen varsinaisten kysymysten ja väittämien jälkeen annettiin vielä halukkaille mahdollisuus kertoa vapaasti kommentteja aiheeseen ja kyselyyn liittyen. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 80, eli noin 19 % vastaajista halusi antaa vapaamuotoisen kommentin. Suuri osa vastauksista oli melko pitkiä ja perusteellisia kuvauksia vastaajien mielipiteistä työpaikan mahdollisista ongelmista tai myönteisistä kokemuksista.

Avoimet vastaukset on jaoteltu elementteihin niiden pohjautuen sivulla 24 sijaitsevan organisaatiokuvan rakentumista havainnollistavaan kuvioon. Elementit johto, viestintä, henkilöstö ja tarpeisto ovat suoraan kuviosta. Henkilöstön kanssa samaan elementtiin lisättiin myös kannustus sekä kokonaan uudeksi elementiksi organisaatio.

10.5.1 Henkilöstö ja kannustus

”Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ei saisi olla vain sanahelinää vaikka myös sitä sanahelinää tarvitaan! Siihen että työntekijä tuntee arvostusta, ei maksa kovin paljon. Pienet asiat – jopa se sanahelinä vaikka joulupuurolla. ;)”

”Aika paljon on tekemistä, että saatte arvostuksen nostettua.”

”Oma työpaikkani perheneuvola on hyvähenkinen ja motivoiva. Perusturvan koen hyvin etäiseksi ja raskassoutuiseksi. Vaikka olisi kehittämisajatuksia, minulla ei ole mitään mahdollisuuksia saada niitä eteenpäin.”

”Perusturvakeskuksessa on pääsääntöisesti osaavaa henkilökuntaa, osaaminen tulisi saattaa käyttöön, moni itsestään selvä asia junnaa paikallaan esim. toiminnan järke-

vöittäminen, vaikka se ei vaatisi lisää resursseja. Johtoryhmän yhteinen sitoutuminen perustehtävään olisi tärkeää, eli ei saa ylläpitää raja-aitoja. Sitä kautta myös henkilöstö saa mallia, miten kuuluisi toimia. Hyvä yhteistyö ja yhteistyökyky on avain menestykseen.”

”Than jo pelkästään se harmittaa, että mm. liikelaitokselle eli laitoshuoltajille ja päiväkotien henkilökunnalle pidetään pikkujoulut ja perusturvalaiset on unohdettu kokoaan. Epäoikeudenmukaista ja alentavaa!”

”Työmotivaatiooni vaikuttavat asiat: asiakkaat ja yhteistyökumppanit, onnistuneekin polut asiakkaille.”

”Asiakkaista saa motivaation työhön.”

”Rahansäästö näkyy henkilökunnan tiukoille vetämisessä. Joustavuus ja välittävyys perusturvaa kuvaavina adjektiiveina tulevat siitä, että täällä vielä työntekijät jaksavat venyä. Siksi voidaan vielä puhua laadusta työssä.”

”Työsopimusasiat, lomakkeet vanhanaikaisia. Alueilla avopuolella pitäisi olla yhtenevät toimintamallit, enemmän yhteistyötä alueiden välillä. Toimivampi varahenkilöstöjärjestelmä koko perusturvaan. Ylihoitajia ikävä.”

”Jos sairaanhoitopiirin työntekijöillä palkkaus on edelleen parempi, niin työ on samanarvoista ja yhtä arvokasta, palkat pitäisi saada myös samalle tasolle.”

”Vaivihkaa tehdyistä tehtävänsiirroista pitäisi alkaa maksaa meille myös palkkaa, jos työpanostamme kerran arvostetaan. Itselläni kesti 6,5 vuotta saada vakituinen työsuhde, jota arvostan todella paljon. Moniko nuori ihminen jää odottelemaan noin kauaksi aikaa?”

”Kannustusta lisää, turha pompottelu pois.”

”Enemmän auttavia käsiä kuin esimiehiä, eli hoitajia. Nyt mennään vanhuspalveluisa hipoen alle minimirajaa ja hoitajien työtä lisätään edelleen. Olemme lisäksi siivoojia, keittäjiä ja pyykinpesijöitä. Pitäisi vielä ehtiä asukkaitakin ulkonakin kuljetamaan, mutta kun ei ehdi. Lisäksi tulee kaikenlaisia turhia kyselyitä nettiin mitkä ei johda mihinkään. Tehkää jotain!!!”

”Olisi mukava olla sellaisessa työpaikassa, jossa kaikkien työntekijöiden päätavoite olisi asiakkaan paras mahdollinen hoito/palvelu. Yksikin negatiivinen persoona pilaa paljon – siihen pitäisi voida puuttua, ettei niin tapahdu. Nautin todella siitä, että voin vapaasti palvella asiakkaitani juuri niin hyvin kuin pystyn ja osaan. Työssäni vain kuulen asiakkailta tästä negatiivisesta kohtelusta. Myös on ammattitaidottomuutta,

kun ei osata käyttää uusia hienoja laitteita oikein ja ohjelmia, miten työ sujuisi helpommin ja asiakasta voisi käsitellä hellävaraisemmin esim. nostolaitteet.”

”Hyvää joulua”

”Perusturvakeskus voisi ottaa työntekijöitensä huomioon mm. antamalla edes esim. joululounaan. Säästösyistä siitä on luovuttu, mutta lämmitti mieltä ennen.”

”Esimiesten tulisi enemmän luottaa työntekijöihinsä ja kohdella heitä kuin aikuisia ihmisiä kohdellaan. Oma esimieheni reilu ja tasapuolinen.”

”Vastausvaihtoehdot eivät olleet toisiaan poissulkevia, mikään vaihtoehto ei ollut välttämättä sopiva. Kyselyä ei saa lähetettyä eteenpäin ilman että on vastannut kaikkiin kohtiin, joten tämän kyselyn vastaukset täytyy ainakin jättää kokonaan käsittelemättä koska ne on valittu sopivan vaihtoehdon puuttuessa!”

”Eniten odotan muutosta henkilöstön keskinäiseen toisten auttamiseen. Ei oltaisi niin ’oman hiekkalaatikon vartijoita’. Taitoa olisi joustavampaan tukemiseen ja yhteistyöhön ns. kriisitilanteissa. Avopuolen ja sairaalan keskinäinen yhteistyö ja tiedonkulkua kaipaa tukea. Kotihoito kaipaa paljon resursseja jo toimitilojen toimivuuden ja yhtenäisten käytäntöjen kanssa, jolloin henkilökuntaa pystyisi liikuttamaan tiimistä toiseen paremmin.”

”Työn arvostus pitäisi näkyä palkkauksessa, lastensuojelussa huonot palkat.”

”Oliko kysely suunnattu vain miespuolisille henkilöille? Kohdissa 2 ja 4 ei ollut sopivia vaihtoehtoja. Kohta muu puuttui.”

”Toistaiseksi olen vain vähän ollut tekemisissä Porin perusturvan kanssa. Ensi vuonna uusi kysely!”

”Työmotivaatiooni vaikuttaa tällä hetkellä parhaiten oma henkilökohtainen elämäni ja vapaa-aikani, josta saan voimaa työhöni.”

”Jatkuvat muutokset vievät työrauhan. Erilaiset tilastoinnit ym. vievät liikaa energiaa asiaskastyöstä.”

”Työntekijän arvostus ei tule esiin työskennellessä perusturvassa. Esim. jouluna olisi hienoa saada pieni joulutervehdys tai muistaminen.”

”Työmotivaatioon vaikuttavat yleisesti kesälomakuukaudet (touko ja syyskuu pois). Talvilomaa ei saa läheskään aina niin kuin haluaa.”

”Organisaatio on harmittavan takapajuinen, jämähtänyt ja hierarkkinen. Ideoita ei oteta vastaan, vaikka ne esittäisi miten ja perustelisi hyvin. Päätöksenteko on sanelevaa, ei keskustelevaa. Palkka ei ole suhteessa koulutukseen/ osaamiseen ja tulokseen. Kannustus ”porkkanoita” on vähän. Motivaatio pitää löytää itsestä, kaikesta kiriste-

tään ja vähennetään mutta ei ajatella seurauksia pidemmällä aikavälillä. Perusturvaa mainostetaan hienoilla sanoilla ja annetaan näennäisesti hyvä kuva miten asiat ovat mutta käytännössä asiat eivät kaavioiden mukaan toteudu. Arvojen takana pitäisi myös seistä ja antaa edes jonkinlaiset mahdollisuudet käytännössä asioita toteuttaa.”

”Palkkaus on epätasa-arvoista. Samalle ammattiryhmälle maksetaan erisuuruista palkkaa (palkkakorit, työn todellista vaativuutta ei ole huomioitu tasavertaisesti)”

”Potilaan hoito tärkeysjärjestyksessä I.”

”Työmotivaatiokannustimena toimivat hyvät työkaverit ja potilaat. Esimiehiltä ja yleensä johdolta ei saa kiitosta, tukea eikä kannustusta. Pitää joustaa ja venua, sijaisia ei juuri oteta. Ikävä kyllä jotkut kollegatkin vähättelevät toisten työtä ja hoidettavien potilaiden tarpeita. Ennaltaehkäisevä työ tulee tulevaisuudessa varmasti halvemmaksi, kuin sairaudeksi muuttuneiden oireiden hoito.”

”Työssä kohtaa valitettavan usein turhaa byrokratiaa ja kankeaa ajattelutapaa. Työnantajana perusturvakeskusta ei voi moittia ainakaan liiallisista työpaikkaeduksista... euron alennus uimahallilipuista... Kiitosta menee kuitenkin salikäyntien tukemisesta sekä myötätuulen liikunnasta. Toivottavasti ne pysyvät. Tärkeintä tietenkin on se, että perusturva on luotettava työnantaja, eli ainakaan tällä hetkellä näinä epävarmoina aikoina ei ole tarvinnut pelätä työpaikkansa puolesta.”

10.5.2 Johto

”Täällä vallitsee diktatuuri, työntekijät voivat huonosti, ylimmällä johdolla ei ole alkeellisimpiakaan johtamistaitoja, työntekijät vallankäytön pelinappuloita.”

”Porin perusturvakeskus on kankea ja täynnä byrokratiaa. Johtajia ja projekteja riittää, koordinaattoreita, päälliköitä ja asiantuntijoita, mutta kukaan ei muista niitä jotka oikeasti tekevät työt.”

”Perusturvan toimintamallia on lähdetty hienosti kehittämään. Keskijohdon vanhakantaiset, jähmeät ja vallasta kiinnipitävät ihmiset ja elementit eivät anna tarpeeksi mahdollisuuksia innostuneille ja motivoituneille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri on kyräilevä ja kateellinen myös työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät eivät ole tiedostaneet muuttunutta toimintaympäristöä. Kaiken keskiössä on raha ja toiminoissa säästäminen. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä ei ole kaikille sek-

toreilla haluttu ymmärtää, erityisesti keskijohdon ja työntekijöiden välillä. Ymmärrettävää on myös, että keskijohto on työstään ylikuormitettu eikä heidän muutosjohtamisen osaaminen vastaa nykypäivän vaatimuksia, joiden mukaan työntekijät pystyvät myös ajattelemaan. Suunnitelmallisuus ja innovatiivisuus katsotaan osittain olevan pelkästään keskijohdon käsissä. Keskijohdolla ei ole kaikin ajoin kykyä luoda työympäristöä sellaiseksi, että se tukee asiakaslähtöisen työn tekemistä. Perusturvan päättävät tahot ja johtavat viranhaltijat ovat kaukana arkipäivän toiminnasta. On ikävää lukea perusturvassa tehtyjä linjauksia ja päätöksiä paikallisesta lehdestä. On erittäin haastavaa tehdä asiakastyötä ja yrittää 'selittää' miksi milloinkin toimitaan tietyllä tavalla tai toimintaa muutetaan. Päättäjien ja johdon tulee tiedottaa avoimesti toiminnan muutoksista sekä työntekijöille että kuntalaisille. Täytyy olla rehellinen, jos jotain asiaa ei tiedetä! Kankea ja ankea byrokratia syö sekä henkisiä että taloudellisia voimavaroja. Päättäjien, ylimmän johdon ja työntekijöiden tulee toimia samojen toimintatapojen mukaan. Kas siinä haastetta! Yhteinen kieli edesauttaa toimintojen kehittymistä.”

”Perusturva on tunkkainen tuulahdus neuvostoajoilta. Perusturvajohtajalla suuria puutteita osaamisessa, tiedoissa ja johtamistaidoissa. Yhteistyökyvytön ja epäoikeudenmukainen johto. Henkilöstö voi todella huonosti.”

”Turhan paljon tehdään uudistuksia vain uudistusten vuoksi, miettimättä mitä ne käytännön tasolla aiheuttavat. Enemmän pitäisi olla suorittavan portaan henkilöitä mukana suunnittelemassa ja päätöksenteossa ettei vain aina saneltaisi ylhäältä päin asioita.”

”Työntekijää kuunneltava. Perusturvajohtaja ja lääkäriboss eivät voi yksin omavaltaisesti tätä 'kauppaa' johtaa.

”Osasta puuttuu johdon asiantuntijuus siitä mitä johtaa!!!”

”Liikaa pikkupomoja, jotka eivät ole asiantuntijoita omalla sarallaan. Liian pirstaleinen ja laaja toimija. Pieni ihminen, apua tarvitseva vanhus, lapsi, vammainen, pitäisi saada apua yhdeltä luukulta.”

”Oma yksikkö on aivan mahtava ja hienot työtoverit. Ylin johto vain tekee työnteosta stressaavaa ja erittäin hankalaa.”

”Johtaminen ja uusien asioiden vieminen eteenpäin on perusturvassa keskiajalta. Pomot ottavat nokkiinsa, jos jotain sanoo. Yhtään ei jousteta, työntekijästä tehdään ison joukon edessä idiootti, jos hän jotain uskaltaa sanoa. Ihmisiä pidetään lyhyillä

sopimuksilla töissä, aina on pelko persiissä, koska loppuu. Hierarkia on käsittämätön, kun eletään sentään vuotta 2014.”

”Perusturvan johto ei arvosta työntekijöitä, heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan. Päätökset tulee ylhäältä työntekijöiden kanssa keskustelematta. Heidän johtamiskoulutuksensa on mennyt täysin hukkaan, on kuin oltaisiin Venäjän vallan alla perusturvassa!!! Onneksi on mahtavan hieno oma työpaikka ja työtoverit, muuten täällä ei jaksaisi päivääkään !!!”

”Vaikeaa tehdä töitä, kun ylin johto tekee päätöksiä kuulematta. Iso johtamisongelma, saa paljon pahaa aikaiseksi kun on valtaa mutta ei taitoa.”

10.5.3 Organisaatio

”On tärkeää, että työn saa tehdä järkevästi yhteistä asiantuntijuutta ja kokemusta hyödyntäen. Näin koen tällä hetkellä omassa yksikössäni asioiden riittävästi olevan ja se vaikuttaa suuresti työmotivaatiooni ja siihen, että olen edelleen perusturvan työntekijä, mahdollisuuksia muualla olisi paljon, arvostan kuitenkin julkisen sektorin palveluja.”

”Innovatiivisuudelle enemmän tilaa ja aikaa ja kysyntää. Arvostelun tilalle konkreettisia parannusehdotuksia ja uuden kokeilua eikä perässähihtämistä vuosien viiveellä edelläkulkijoihin. Kultane-neuvola kuulostaa vetävältä ja aikaansa seuraavalta askeleelta tuumasta toimeen.”

”Porin perusturvakeskus on kankea ja täynnä byrokratiaa. Johtajia ja projekteja riittää, koordinaattoreita, päälliköitä ja asiantuntijoita, mutta kukaan ei muista niitä jotka oikeasti tekevät työt.”

”Toivottavasti toiminnan fokuksena on jatkossa ihmisen kohtaaminen ja hoitaminen. Tällä hetkellä ongelmia tuottaa organisaation hajanaisuus ja tiedonkulun satunnaisuus. Esimiesten toivoisin keskittyvän omaan vastuualueeseensa ja jättävän pois hokeman kun Pori hoitaa niin huonosti asiat.”

”Oma työpaikkani perheneuvola on hyvähenkinen ja motivoiva. Perusturvan koen hyvin etäiseksi ja raskassoutuiseksi. Vaikka olisi kehittämisajatuksia, minulla ei ole mitään mahdollisuuksia saada niitä eteenpäin.”

”Olen raumalainen ja Rauman sosiaali- ja terveysjärjestelmään hieman pettyneenä Porin perusturva vaikuttaa todella hyvältä työntekijän ja asukkaan osalta, joskin vielä on myös kehitettävää.”

”Perusturvakeskus kaipaisi paljon kehittämistä ja kehitystä ei voi tapahtua ilman kehittämistyöryhmiä ja kehittämistyöryhmiä ei voi olla jos työntekijöille ei voida antaa tähän aikaa ja aikaa ei voida antaa jos ei ole riittävästi työntekijöitä ja niitä ei saada jos ei ole rahaa ja rahaa menee hukkaan, jos työtä ei kehitetä... Loputon oravanpyörä, joka vaatisi TOIMIA, että se saataisiin toiselle tolalle.”

”Erittäin jäykkä organisaatio asiat eivät etene.”

”Perusturva on palkanmaksajani, ei juurikaan muuta.”

”Parempaan päin ollaan selkeästi menossa. SOTE tuo uudet haasteet ennen kuin nykyiset on saatu maaliin. Suunnittelu ja uuden luonti vie turkasesti energiaa asiakaspalvelusta. Kun joskus saataisiin kuntoon niin asiakkaatkin kokisivat sen hyvän.”

”Porin perusturvakeskusta ja sen toimintaa on kehitetty hurjasti eteenpäin sen jälkeen kun Kuntoutus- ja sairaalapalveluiden päälliköksi tuli Anna-Liisa Koivisto. Kiitos hänelle mahtavasta kehittämistyön alkuun laittamisvoimasta!!”

”Turhan paljon tehdään uudistuksia vain uudistusten vuoksi, miettimättä mitä ne käytännön tasolla aiheuttavat. Enemmän pitäisi olla suorittavan portaan henkilöitä mukana suunnittelemassa ja päätöksenteossa ettei vain aina saneltaisi ylhäältä päin asioita.”

”Perusturva on hyvä työpaikka. Työ on riittävän haastavaa ja vaihtelevaa. Työhön pystyy myös riittävästi vaikuttamaan. Työ on mielenkiintoista!”

”Kyllästynyt jatkuviin muutoksiin.”

”Itse arvostan omaa työtäni ja potilaitani... työnantajana Porin perusturvakeskus ei ehkä niinkään...”

”Uudistukset otettava käyttöön, turha käyttää koulutuksessa, jos ei toimita niiden mukaan. Hoidon tarpeen arviointia kehitettävä.”

”Työskentelen kuntoutus- ja sairaalapalveluissa ja mielikuvani perusturvakeskuksesta tulee omalta palvelualueeltani. Positiivisen muutoksen on saanut aikaan innovatiivinen johtava lääkäri, jonka johdolla kehittämistyö etenee määrätietoisesti ja isoin harppauksin.”

”Muuallakin on kivaa olla töissä.”

”Organisaatio on joissakin asioissa, vähäisissäkin, uskomattoman hidas ja kankea. Toisissa suurissakin asioissa edetään hädällä ja harkitsematta uusiin ideoihin sokeasti uskoen.”

”Sama sairaala on ollut työpaikkani yli 30 vuotta ja yleensä on ollut kivaa tulla töihin.”

”Olen tyytyväinen, että saan toimia perusturvassa, mutta on tapahtunut niin paljon uutta asiaa pienessä ajassa, ettei tahdo mukana pysyä. Itseäni se on stressannut kovasti. Varsinkin kaikki kirjalliset ym. tuntuu joskus, että olen ollut enemmän kirjajamassa kuin potilaan kanssa.”

”Laatu kärsii, kun pelkästään kehitetään. Pitäisi panostaa laatuun enemmän.”

”Työmotivaatioon vaikuttaa eniten hyvä työyksikkö. Perusturvan kokonaisuus on epäselvä, koska se on niin suuri, eikä edes tiedä, mitä muissa yksiköissä tehdään! Eikä yhteistyö eri yksiköiden välillä ole aina sujuvaa.”

”Työnantajani melkein 30 vuotta! Enkä vaihtaisi 😊”

”Hienoa, että ollaan lähdetty miettimään yhdessä perusturvan brändiä. Ilman yhteistä visiota siitä mitä halutaan olla, kaikki työ valuu hukkaan ja yksilöt tavoittelevat vain omia etujaan!”

”Organisaationa joskus jäykkä, työntekijöiden kuuleminen kehittämisessä tärkeää!!”

”Porin perusturvakeskuksen työyhteisö vaikuttaa työmotivaatiooni ja kaikki se mitä siinä ympärillä on.”

”Toistaiseksi olen vain vähän ollut tekemisissä Porin perusturvan kanssa. Ensi vuonna uusi kysely!”

”Säästöt järjellisiksi!!!”

”Jatkuvat muutokset vievät työrauhan. Erilaiset tilastoinnit ym. vievät liikaa energiaa asiaskastyöstä.”

”Tällä hetkellä suurten muutosten vaiheessa, kuva perusturvasta työpaikkana on negatiivisempi kuin alussa. Työtä on liian paljon ja kiire kasvanut. Epävarmuus tulevaisuudesta syö motivaatiota.”

”On muutosta muutoksen perässä. Joustavuus on vähentynyt.”

”Vanhoja hyviä tapoja heitetään romukoppaan ei edes kyseenalaisteta vaan uudet tavat jyrätään keinolla millä tahansa! Työntekijöitä voisi oikeasti kuunnella!”

”Paljon on toimintoja ja osaamista perusturvakeskuksesta siirretty shp:lle tai lopetettu kokonaan. Monipuolinen osaaminen ja palvelut vähentyneet.”

”Ennen ajattelin, että työpaikkani on mainettaan parempi eli asiat hoituivat hyvin ja työtäni arvostettiin. Asiakkaat saivat avun ongelmiin, konsultointi oli joustavaa.

Nykyään asiat ovat toisin:”

”Perusturvaa kokonaisuudessaan vaikea kuvata yhtenäisesti, on niin laaja-alainen ja erilaisia yksiköitä. Joidenkin yksiköiden osaamisessa ja innovatiivisuudessa ja palvelualltiudessa paljon parantamisen varaa, sitten taas toisia yksiköitä joissa ollaan miltei edelläkävijöitä ja palvelu on hyvää, esim. apuvälinelainaamo, apteekki, kotisairaala...”

”Perusturvakeskuksen tuleva siirto Otavankadulle rakennukseen, joka kenellekään muulle ei kelpaa (huhujen mukaan muut rakennukseen sijoitetut toiminnot lähtevät sisäilma- tai muista ongelmista johtuen?) herättää mielikuvan pohjasakasta, jonka työtä tai asiakkaita ei arvosteta. Perusturvakeskus palvelee kuitenkin kaikkia porilaisia elämäntilanteesta toiseen, ei vain hyväosaisia porilaisia. Työtilat ja järjestelyt kertovat työntekijälle JA TOIMISTOSSA ASIOIVILLE PORILAISILLE enemmän kuin hienot brändäykset. Onhan se toki mukavaa, jos kirjepohja muuttuu erilaiseksi, niin tulee vaihtelua myös kirjallisiin töihin, muutenhan asiakkaat tuovat sen vaihtelun ja muun hyvän tässä työssä.”

10.5.4 Tarpeisto

”Resursseja lisää jotta ihmisten asiat pystytään hoitamaan kunnolla, eikä näennäisesti. Lapset ja nuoret väärä säästökohde.”

”Eniten odotan muutosta henkilöstön keskinäiseen toisten auttamiseen. Ei oltaisi niin ’oman hiekkalaatikon vartijoita’. Taitoa olisi joustavampaan tukemiseen ja yhteistyöhön ns. kriisitilanteissa. Avopuolen ja sairaalan keskinäinen yhteistyö ja tiedonkulku kaipaa tukea. Kotihoito kaipaa paljon resursseja jo toimitilojen toimivuuden ja yhtenäisten käytäntöjen kanssa, jolloin henkilökuntaa pystyisi liikuttamaan tiimistä toiseen paremmin.”

”Porin perusturva ei aja työntekijöidensä etuja enää tätä nykyä. Varsinkin ennaltaehkäisevän työn tärkeyttä ei arvosteta ja se näkyy myös työntekijöiden hyvinvoinnissa. Lakisääteistä työtä tehdään liian vähillä resursseilla, koska työnantaja ei koe merkitystä tällä saralla olevan.”

10.5.5 Viestintä

”Organisaatiomuutokset pitäisi tehdä siten, että kaikki ne joiden työhön asia vaikuttaa, tietäisivät mitä tehdään ja miksi. Tarkempaa pidempikestoista suunnittelua. Organisaatiouudistuksia on tehty paljon ajanjaksoon nähden.”

”Uudistuksia tulee koko ajan ja niihin mennään hirvittäväällä vauhdilla. Kaikkea asioita ei ehditä kouluttaa koko henkilökunnalle kun jo uudistus on käytössä. Uudistus on hyväksi, mutta koulutuskin tarvitaan.”

11 JOHTOPÄÄTELMIÄ

Tarkempaa analyysia tuloksista tehtäessä on muistettava ottaa huomioon pari seikkaa. Ensinnäkin, tuloksiin vastasi vain murto-osa Perusturvakeskuksen kaikkiaan 2600 työntekijää käsittävästä henkilöstöstä. Vastausprosentti jäi alle kahteenkymmeneen. Tämän vuoksi tuloksia pitää tarkastella tietyllä kriittisyydellä, sillä ne eivät välttämättä sanele koko totuutta. Keskusteluissa Perusturvakeskuksen viestintäpäällikkö Rajalan kanssa tuli ilmi, että toimintatavat ja yleinen henki voi vaihdella suurestikin eri toimipaikkojen ja osastojen välillä. Näistä asioista huolimatta tuloksissa tuli kuitenkin esille Perusturvakeskuksen kipupisteitä ja myös vahvuuksia, jotka on organisaation johdossa havaittu aiemminkin.

Toisaalta, matalasta vastausprosentistakin on tehtävissä eräs päätelmä. Henkilöstö on Porin perusturvakeskuksessa nähnyt viime vuosien aikana monta organisaatiomuutosta, joista yhtäkään ei ole varsinaisesti ajettu täydellisesti loppuun saakka. Epävarmuus voi tosiasiallisesti kalvaa työntekijöitä. Ehkä vastaamatta jättäminen on yhdeltä vastaajalta kapinaa: ’tehkää jotain konkreettista, ei kyselyitä.’ Toiselta se voi olla vain välinpitämättömyyttä: ’mitä merkitystä meidän mielipiteillämme on nyt kun ei ole ennenkään ollut?’ Henkilöstö ei vaikuttaisi kokevan organisaationsa muutoksia omaksi asiakseen, mikä on hälyttävää. Organisaatio muodostuu juurikin näistä 2600 työntekijästä ja heistä jokainen luo jokapäiväisiä tapoja, kulttuuria ja perusturvan brändiä.

Kyselylomakkeeseen tulleiden vastausten perusteella Porin perusturvakeskus on ihan kelpo työpaikka. Työskentely on pääasiassa mukavaa, työtovereista ja asiakaskohtauksista pidetään ja työnantajana Porin perusturvakeskukseen ollaan yleisesti ottaen tyytyväisiä. Henkilöstön henkilökohtainen motivaatio työtä kohtaan vaikuttaisi olevan varsin hyvää. Porin perusturvakeskus on todellisuudessa työntekijöiden keskuudessa parempi työpaikka, kuin mitä mielikuvat siitä viestivät. Huonoja mielikuvia voidaan pitää siis väärinkäsityksinä ja virheellisesti muotoiltuna tai tulkittuna viestintänä.

Työntekijät pitävät itseään osaavina ja asiantuntevina. He saattavat kokea, että puitteet potentiaalinen täydelliselle hyödyntämiselle eivät ole parhaat mahdolliset. Joissain toimipaikoissa ollaan ehkä kaukana innostavasta ilmapiiristä. Henkilöstöä vaivaa organisaation byrokraattisuus ja hitaus. Perusturvakeskuksesta työntekijät haluaisivat toimintavarman ja luotettavan organisaation kaikille alueen asukkaille. Organisaatiolla pitäisi henkilöstönsä mielestä olla valmius ja resursseja olla avuksi monenlaisissa tilanteissa asiakkailleen. Byrokratia ei saisi syödä hyvää toimintaa, jolla saavutettaisiin mahdollisimman täysialainen tyytyväisyys asiakkaassa.

Avoimia vastauksia antoi 80 vastaajaa ja niitä analysoidessa esiin nousi muutamia useammassa vastauksissa toistuvia teemoja. Teemoissa tulee esiin Perusturvakeskuksen suurimmat ongelmakohdat, kun asioita tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta. Olen jakanut teemat kielteisiin ja myönteisiin.

Missä Perusturvakeskuksen työntekijät näkisivät eniten parantamisen varaa, on johtaminen. Esimiehet koetaan paikoin taitamattomina, heitä saattaa olla liikaa ja esimiehen ja työntekijän välinen kuilu tuntuu suurelta. Avoimissa vastauksissa jopa 12 olivat nostaneet johtamisen esiin nimenomaan negatiivisessa mielessä. Todellisuudessa johdon ja esimiesten taitavuus on varmasti hyvin yksilöllistä ja negatiivinen palaute ei missään nimessä tarkoita, että kaikki ovat tehtävissään huonoja. Vastaajat nostavat myös esiin onnistuneita esimiehiä, joita he kiittelevät suuresti.

Henkilöstölle organisaatio ei ole yhtenäinen. Porin perusturvakeskus tuntuu työntekijälle varsin kaukaiselta ja se koetaan myös hajanaisena sekä jäykkänä. Eri toimipis-

teiden ja palvelualueiden toimintamallit ja -käytänteet saattavat poiketa toisistaan merkittävästi ja työntekijät ovat itsekin huomanneet yhteistyön vähäisyyden organisaation sisällä. Työntekijät jäävät herkästi suurten muutosten jalkoihin. Vaikuttamismahdollisuudet ovat heidän mielestään vähäiset, kun on kyse isommista, rakenteellisista asioista. Muutostahti koetaan liian kovana, mutta samalla kehittämistoimenpiteitä toivotaan entisestään. Näiden yleisimpien kielteisten teemojen lisäksi esiin tuli avoimissa vastauksissa harvemmin – mutta kuitenkin toistuvasti - seuraavat asiat: henkilöstö voi huonosti, henkilöstön kehittämismahdollisuudet nähdään kehnoina, tiedonkulussa on parannettavaa, työ kuormittuu ja työntekijät väsyvät, palkkaus on epätasa-arvoista ja organisaatiossa ei ole kiittämisen tai kannustamisen kulttuuria.

Avoimet vastaukset eivät olleet silkkaa negatiivista. Useat kokevat työnsä olevan mielekästä ja omaan työhönsä vaikuttamisen olevan helppoa. Motivaatio ja työn mielekkyys löytyy työntekijöiden keskuudessa ainakin asiakaskohtaamisista ja työtöveistä. Kehittäminen nähdään organisaatiossa myös hyvänä, sillä vastauksissa tulee esiin kiitosta siitä, että on lähdetty kehittämään ja suuntakin nähdään oikeana.

12 MIELLEKARTTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

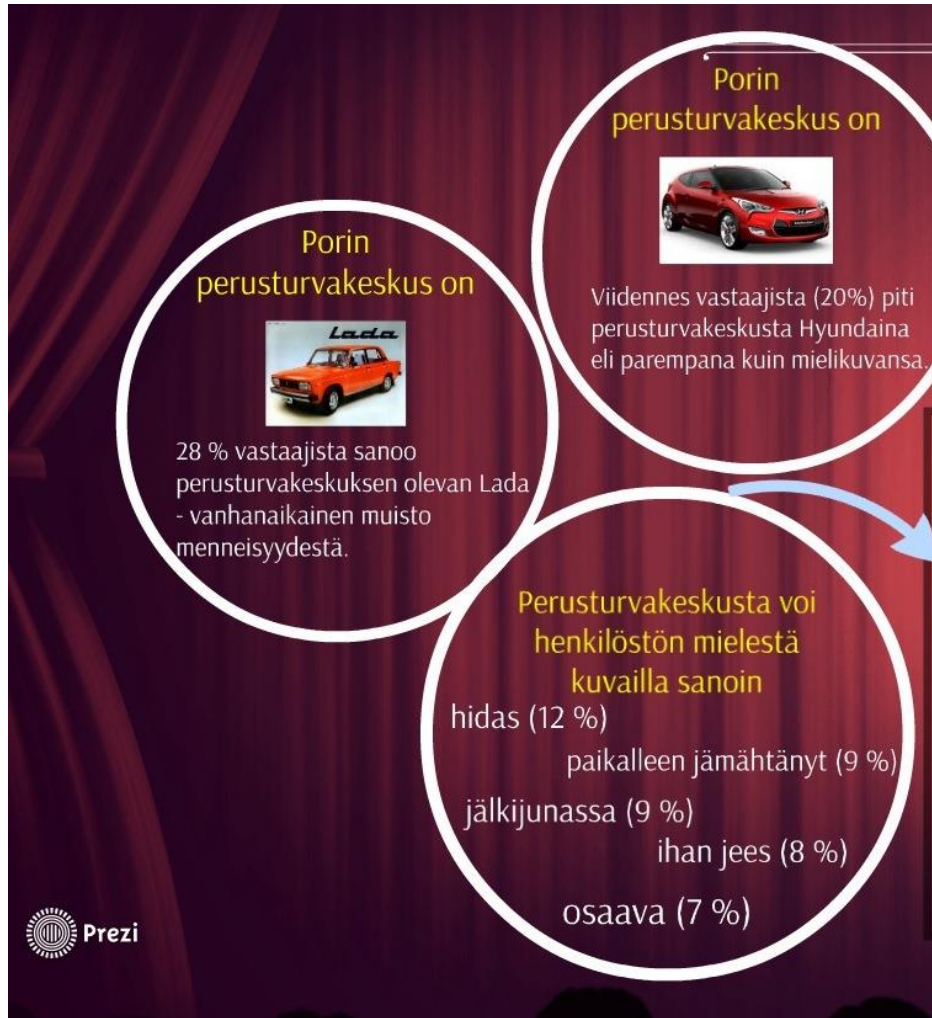
Opinnäytetyössä lopullisena tuotoksena luotiin miellekartta, jolla tutkimuksesta selvinneet tulokset havainnoillistettiin perusturvakeskuksen brändityöryhmälle. Miellekartta sopii tämän opinnäytetyön tutkimustulosten havainnollistamiseen: tulokset ovat luonteeltaan kuvailevaa tietoa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen tavanomaista miellekarttaa omaperäisempään ratkaisuun. Miellekartasta tulee esiin tuloksien yleisimmät vastausvaihtoehdot. Koska brändityöryhmä on päässyt myös tutkimaan opinnäytettäni, jossa on perusteelliset selvitykset tuloksista, koin, että pelkistetympi versio on miellekartalle sopiva. Siinä selviää karkea yleistys nykyhetkestä ja tulevaisuuden toiveista henkilöstön keskuudessa. Sen pohjalta on hyvä lähteä miettimään brändityössäkkin korostettavia seikkoja.



Kuva 1: Miellekartta tutkimustuloksista.

Yllä näkyy miellekartta kokonaisuudessaan. Miellekartan rakenne on jaettavissa kolmeen. Tarkastelu on syytä aloittaa vasemmasta reunasta, jossa havainnollistetaan

mielikuvien nykytilanne henkilöstön keskuudessa. Siitä on seuraavaksi lähikuva. Kuvassa näkyy kaksi suosituinta valittua automerkkiä vastausvaihtoehdoista ja viisi suosituinta ilmaisua, joilla kyselyyn vastanneet Perusturvakeskusta kuvailisivat.



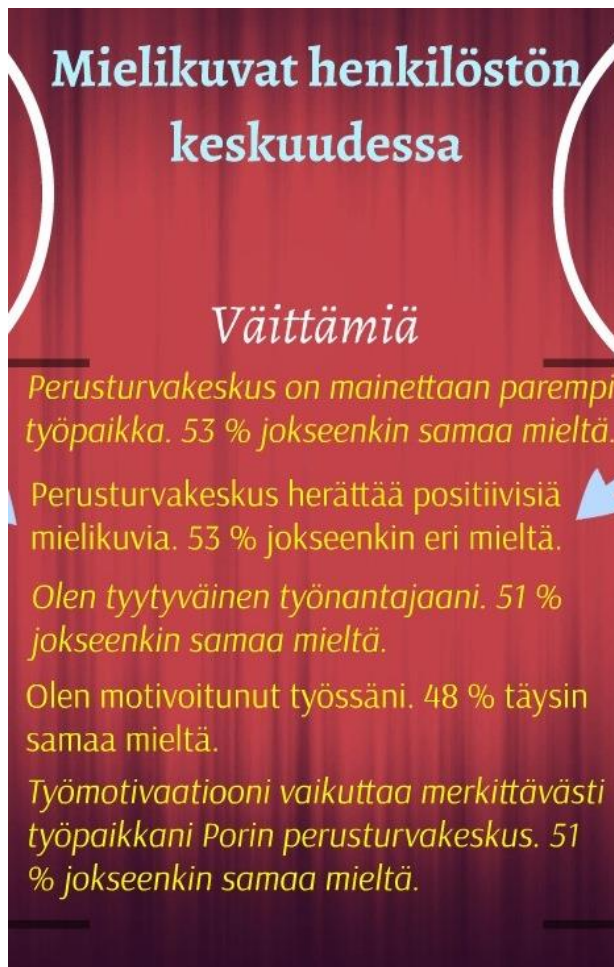
Kuva 2: Lähikuva miellekartasta: nykytila

Miellekartan vasemmassa reunassa on näkyvillä Perusturvakeskuksen ideaalikuva sellaisena kuin työntekijät sen toivoisivat olevan. Esille on myös tuotu seitsemän ilmaisua, joilla vastanneet haluaisivat Perusturvakeskusta voitavan kuvailla tulevaisuudessa.



Kuva 3: Lähikuva miellekartasta: tulevaisuuskuva

Miellekartan keskellä on kyselylomakkeessa olleet väittämät ja valituista vaihtoehdoista suosituimman prosenttiosuudet. Näin miellekartassa havainnollistettiin työntekijöiden motivaation, työpaikkatyytyväisyyden ja työn arvostuksen nykytilaa. Viidestä väittämästä neljässä suosituimman vastausvaihtoehdon oli valinnut yli puolet vastaajista.



Kuva 4: Lähikuva miellekartasta: väittämät

Opinnäytetyöprosessin aikana esiin nousi paljon ideoita siitä, mihin suuntaan Porin perusturvakeskus voisi organisaationa lähteä toimintaansa kehittämään. Ideat ottavat inspiraatiota käytännönläheisestä lähdekirjallisuudesta ja niiden esittämien käytäntöjen soveltamisesta julkisen organisaation puolelle ajatuksen tasolla. Halusin koota ajatuksistani käytännön esimerkkejä. Opinnäytteessä on melko syvällistäkin teoreettista tietoa siitä, miten mielikuvat muotoutuvat ja minkälaisia teorioita on niiden kehittämiseksi laadittu. Haluan antaa Porin perusturvakeskukselle pohdittavaksi käytökelpoisiksi muokattavia ajatuksia siihen palapeliin, jota he brändityöskentelyllään kokoavat. Käydään siis kahdeksan ajatuskuplan kimppuun.



Porin perusturvakeskus on brändityöskentelyssä niiden asioiden äärellä, joilla määrittellään, että minkälainen organisaatio se on ja haluaa tulevaisuudessa olla. Samalla myös muovataan organisaatiokulttuuria. Siihen kannattaa paneutua, sillä oman organisaation näköinen kulttuuri parhaimmillaan yhdistää henkilöstöä ja tuottaa lisäarvoa toiminnalle. Organisaatiokulttuuri on aineetonta pääomaa ja tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, miten asiat on tapana tehdä. Jokaisella yhteisöllä, yrityksellä ja organisaatiolla on organisaatiokulttuuri. (Rossi 2012,14.) Vaikka kyseessä onkin julkishallinnon organisaatio, se ei ole esteenä sille, että asioita voi tehdä omannäköisesti. Hienoja organisaatiokulttuuritarinoita löytyy myös julkiselta puolelta ja niistä voi ammentaa omaankin toimintaan.

Haluaisiko Perusturvakeskus esimerkiksi viljellä tsemppaavaa kulttuuria henkilöstön sisällä? Ihmisläheisyys nousi esiin toivotuissa piirteissä tulevaisuuden Perusturvakeskukselle. Sen voisi ottaa organisaatiokulttuurin syvimmäksi viestiksi. Ihmisläheisyyden korostaminen niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin keskuudessa voisi nousta Perusturvakeskuksen brändin todelliseksi valttikortiksi. Työntekijöiden mielipiteet työstään ovat kyselyn perusteella lähes poikkeuksetta positiivisia, joten tämänkaltaisen tavoitteen saavuttamiselle olisi jo pohja, jolle rakentaa. Kun työntekijät saavat johdolta ja kollegoiltaan arvostavaa ja välittävää kohtelua, se saa aikaan vastakaikua, joka jatkuu ketjureaktiona työntekijöiden tavassa kohdella ja palvella asiakkaitaan arvostavasti ja vastaanottavaisesti (Rossi 2012, 40).

Mitä useammat organisaation toimintakäytännöt ja tavat ovat linjassa organisaatiokulttuurin kanssa, sitä kokonaisvaltaisempaa kulttuuria saadaan aikaiseksi. Kulttuurin kannattaa olla rohkeasti omaleimaista, sillä se erottuu positiivisesti ja luo vah-

vaa identiteettiä organisaatiolle. Organisaatiokulttuurin rakentajia ovat kaikki työntekijät johdosta ja esimiehistä työntekijöihin ja harjoittelijoihin. Mikäli kulttuuri on vahva, se heijastuu myös asiakkaille, sidosryhmille ja organisaation ympäristöön. Organisaatiokulttuurille on hyväksi inhimillisyys ja sitä ei voi tarpeeksi korostaa etenkin, jos kyse on palveluorganisaatiosta. (Rossi 2012, 44.) Organisaatiokulttuurin valinta näkökulmaksi organisaation johtamiseen ja toimintaan voi tuoda paljon uutta potentiaalia ja pääomaa työntekijöistä alkaen.

Kaikki toimintatavat ja esimerkit, joita tulen esittämään, eivät välttämättä sovellu juuri Perusturvakeskukseen. Jujuna onkin, että esimerkeistä kumpuaa syvempi merkitys: Perusturvakeskuksessa voidaan selvittää, mitkä ovat heidän näköisensä tavat toimia. Organisaation kulttuuriin sopimattomat toimintatavat eivät yleensä selviä hengissä kovin pitkään. Keskeistä onkin kysyä, herättävätkö ehdotetut toimintatavat vastakaikua henkilöstössä asemasta riippumatta. (Rossi 2012, 154.)



Keskusteluissa viestintäpäällikkö Rajalan kanssa kävi ilmi, että Porin perusturvakeskus on todennäköisesti eriytymässä omaksi brändikseen pois Porin kaupungin brändin alta. Tämä on hyvä kehitysaskel. Nimenvaihdos ei ole suunnitteilla lähitulevaisuudessa, mutta pidän suositeltavana, että nimenmuutosta ei ajatuksena hylätä kokonaan. Tulossa lähivuosina on rakenteellisia muutoksia sote-lakimuutosten vuoksi ja niiden muutosten yhteydessä kannattaa pohtia uutta nimeä, joka olisi suurelle organisaatiolle helpommin lähestyttävä ja jonka koko henkilöstö kokisi omakseen. Nimen ideointiin voi myös innostaa henkilöstöä, joka antaisi heille mahdollisuuden osallistua ja sitouttaisi työntekijöitä lähemmin organisaatioon. Nimen laadinta voitaisiin

järjestää kisailuhengessä, esimerkiksi eri työryhmiltä tulisi omat ehdotelmansa, joista myöhemmin koko henkilöstö saisi äänestää parhaan.



Sisäiselle palautteen antamiselle voitaisiin nykyteknologialla kehittää helppoja keinoja edullisestikin. Eikä siihen välttämättä tarvita teknologiaa. Palautteella tarkoitan sekä epäkohdista viestimistä että hyvien asioiden osoittamista. Parasta olisi tietenkin, että kynnyks palautteen antamiselle olisi mahdollisimman matala ja, että se toteutuisi välittömästi ongelman esiintyessä. Voisiko intraan kehittää esimerkiksi keskustelufoorumin tai chatin, jonne voisi kulloinkin ilmi tulleesta kehityskohteesta lähettää viestin? Asian ottaisi joku johtoryhmästä tai esimiehistä hoidettavakseen ja kuittaisi sen vastaamalla viestiin. Myöhemmin asian huolehdittavakseen ottanut henkilö vielä kertoisi, mitä epäkohdan parantamiseksi on tehtävissä tai suunnitteilla.

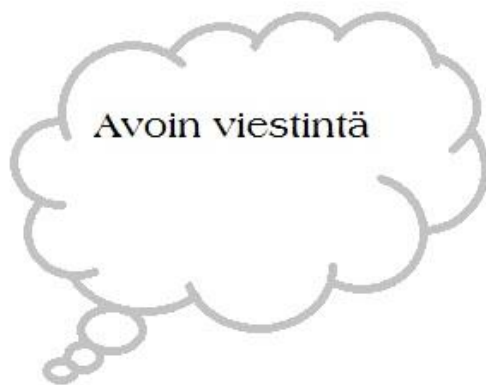
Perusturvakeskuksessa voitaisiin ilmentää ihmisläheistä ja kannustavaa organisaatiokulttuuria myös kehittämällä myönteisiä palautejärjestelmiä. Esimerkiksi sosiaalista mediaa voitaisiin hyödyntää henkilöstön sisäisessä tsemppaamisessa. Voittaisiin perustaa oma suljettu ryhmä Facebookiin, jonne työntekijät voisivat jakaa työssään sattuneita hyvää mieltä aiheuttaneita tapahtumia. Tai mikäli Internetin käyttö tuntuisi organisaatiolle epäsovelialta, voisi viikkolehden tulla teema-aukeama, johon koottaisiin työntekijöiden kokemia ilon hetkiä työssään. Toimipisteiden sisällä voitaisiin esimerkiksi kerran kuukaudessa palkita Kuukauden tsemppari työntekijöiden äänten perusteella. Tsemppari saisi vaikka kuukaudeksi työpisteeseensä kiertävän kunniakirjan, rintaneulan tai vaikkapa kaulaan ripustettavan merkin. Taukuhuoneisiin voitaisiin asentaa liitutaulut, jonne työntekijät taikka esimiehet voisivat kirjoittaa tervehdyksiä ja tsemppiviestejä. Nämä ovat vain esimerkkejä siitä, millaisia keinoja voi-

daan käyttää palautteenantamistarkoituksessa samalla henkilöstöä innostaen ja kulttuuria luoden.



Tutkimuksessa tuli esiin, että johto tuntuu kaukaiselta ja taitamattomalta. Luulen, että mikäli johtoporras ja työntekijät olisivat lähempänä toisiaan, ilmassa olisi vähemmän kyräilyä ja vasta-asetelmia. Johdon henkilöt voisivat esimerkiksi ottaa tavaksi kiertää eri toimipisteissä henkilöstön keskuudessa kerran kahdessa viikossa, kerran kuukaudessa. He näkisivät arkista työntekoa, työntekijät tulisivat tutummaksi ja työntekijätkin kokisivat organisaation johdon helposti lähestyttävänä. Voitaisiin myös järjestää tilaisuuksia, joissa olisi johdon henkilöstöä paikalla vastaamassa kenen tahansa työntekijän kysymyksiin. Varsinkin vilkkaina muutosaikoina se on välittämisen ja luottamuksen ele, jos annetaan mahdollisuus kysyä.

Perusturvakeskuksen henkilöstö on niin kookas ja laajalle alueelle jakautunut, että koko henkilöstöä on varmasti vaikeaa koota samaan paikkaan samanaikaisesti. Organisaatiossa voitaisiin ottaa tavaksi vaikkapa Johtolounaat, jolloin johtoporras ja satunnaisesti valitut työntekijät jakaisivat lounaan yhdessä. Tällöin ihmissläheisyys organisaation sisällä olisi konkreettisempaa, ja johdossa kuuluttaisiin työntekijöiden kuulumisia ja vastavuoroisesti työntekijät kuulisivat kuulumisia esimiehiltään.



Viestinnän avoimuus on tärkeä askel henkilöstön luottamuksen kasvattamisessa. Vaikka he eivät kaikkea informaatiota kokisi omakseen, niin pelkkä tietämys siitä, että kaikki tieto organisaatiossa tapahtuvista asioista on helposti jokaisen saatavilla, vahvistaa arvostusta organisaation toimintatapoja kohtaan. Parhaimmillaan kaikki tieto olisi läpinäkyvää. Kerrotaan avoimesti muutoksista ja olemassa olevista haasteista, joihin etsitään ratkaisua. Kyselyvastauksissa kävi ilmi, että joskus organisaation asioista saatetaan tulla tietoisiksi vasta lukemalla niistä maakuntalehdestä. Avoimuus myös siinä, mitä ei tiedetä tai vielä hallita, on suotavaa organisaation sisällä. Työntekijöiden tietämättömyys siitä, missä organisaatio on ja minne se on menossa, voi vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja mielikuviinsa työnantajastaan.

Viestintäkanavia kannattaa hioa mahdollisimman helppokäyttöisiksi ja viestejä lähettää monesta eri kanavasta. Ehkä henkilöstölle olisi myös tarpeen selvittää kaikki olemassaolevat kanavat ja keinot viestiä, sillä voi olla, että monella viestinnän toimimattomuuden tunne tulee yksinkertaisesti siitä, ettei tiedetä kaikista vaihtoehdoista. Viestin perille saamiseen vaikuttaa systemaattisuus, toistot ja kiinnostava näkökulma. Miten informaatio saataisiin sellaiseen muotoon, että jokainen työntekijä löytäisi siitä henkilökohtaiseen työhönsä merkityksen?



Kyselyyn annetuissa vastauksissa, samoin kuin viestintäpäällikkö Rajalan kanssa käydyissä keskusteluissa, tuli esille joidenkin toimintatapojen erilaisuus yksiköiden välillä. Olisi varmaan toimintatehokkuuden ja organisaation sisäisen eheyttämisen kannalta hyväksi, jos kaikilla yksiköillä ja toimipisteillä olisi yhteiset käytänteet ja suuntaviivat niissä toimintatavoissa, jotka ovat yhtenäistettävissä. Esimerkkejä yhdistettävissä olevista seikoista ovat samanlaiset viestimistavat, kannustimet ja toimenpiteet ongelmien ilmentyessä.

Joillakin yksiköillä on kyselyvastausten perusteella oikeinkin hyviä ja kiitosta saaneita toimintatapoja ja niitä voisi jalkauttaa myös muihin paikkoihin mahdollisuuksien mukaan. Suurta organisaatiota voitaisiin myös lähentää järjestämällä esimerkiksi sisäisiä vierailupäiviä, jolloin eri yksiköistä käytäisiin tutustumassa toisissa, näkemässä tiloja ja tervehtimässä henkilökuntaa esimerkiksi kahvien merkeissä.



Ideaalitilassa työpaikka huolehtii työntekijästään ja samoin työntekijä osaltaan työpaikastaan. Työntekijöiden ja organisaation yhteinen hyvinvointi voitaisiin asettaa yhdeksi päämääräksi. Kun työntekijät voivat hyvin, organisaatio voi hyvin. Työntekijöille voitaisiin kerran vuodessa järjestää esimiestensä kanssa henkilökohtaisia keskusteluja, joissa selvitettäisiin mitkä ovat kulloisenkin työntekijän suurimmat haasteet työssä ja mitä toimia niiden ratkaisemiseksi voitaisiin tehdä. Työnantajan kannattaisi näissä keskusteluissa myös selvittää työntekijän mahdollista kehityshalukkuutta, lisävastuun ottamista tai hakeutumista organisaation sisällä oleviin avoimiin paikkoihin. Työntekijän kehittämisen tukeminen on organisaatiolta fiksu liike ja se saa työntekijät varmasti tuntemaan, että heihin halutaan panostaa. Työntekijät myös todennäköisesti tekevät tällöin pidempään töitä organisaatiossa.

Kannustaminen, kiittäminen ja palkitseminen osana jokapäiväistä työarkea parantaisivat työyhteisön henkeä. Palkintojen ei tarvitse aina olla materiaa. Mutta myös pienellä budjetilla voidaan antaa paljon merkitystä. Vuosittaisia joululounaita, lomallelähtöpaketteja ja muita pieniä eleitä kannattaa vaalia. Palkita voidaan lukuisin eri tavoin ja lukuisista syistä.

Porin perusturvakeskuksen henkilöstöstä jää merkittävä osa eläkkeelle tulevien kymmenen vuoden aikana. Osa heistä on tehnyt pitkän, jopa elämänmittaisen työuran perusturvalla. Heillä on arvokasta tietotaitoa ja lukemattomia työtunteja takana. Organisaatio voisi osoittaa arvostuksensa eläkkeelle jääviä monin eri keinoin. Heiltä voisi myös vuosittain kerätä vinkkejä uusille työntekijöille vihkoseen, joka sittemmin jaettaisiin rekrytointiprosesseissa. Viikkolehteen voisi myös tehdä juttuja eläkkeelle jäävien tarinoiden pohjalta perusturvakeskuksen menneistä ajoista. Sieltä riittää varmasti mielenkiintoisia tarinoita!



Se, että eläkkeelle jää merkittävä osa perusturvan työntekijöistä tulevina vuosina, tarkoittaa samalla sitä, että mittavia rekrytointitoimenpiteitä on edessä. Rekrytointiprosessiin kannattaa panostaa. Tulevia perusturvalaisia voidaan etsiä omannäköisillä keinoilla tavanomaisen Internet-rekrytinnin lisäksi. Tulevia työntekijöitä voitaisiin esimerkiksi lähteä etsimään sieltä, missä ihmisiä on: toreilta, kauppakeskuksista, tapahtumista. Vastavalmistuneille voitaisiin järjestää omat rekrytointipäivät. Hakijoille voitaisiin tehdä esimerkiksi kyselylomakkeella selvitys siitä, että sopivatko he perusturvakeskuksen kulttuuriin ja toimimaan organisaation brändin lähettiläänä työssään.

Valituille työntekijöille voitaisiin ensi töiksi lähettää Tervetuloa – kirje, joissa kutsutaisiin Tervetuloa – kahveille. Perehdyttämiseen panostaminen on hyödyllistä pitkäaikaisesti. Uudet työntekijät kannattaa myös kierrättää kaikilla perusturvan toimipisteillä, jotta organisaation kokonaisuus hahmottuu alusta alkaen selvemmin. Uusille työntekijöille voitaisiin antaa lähikontakti omasta työtiimistä, eräänlainen ”työkummi” ohjaamaan ja olemaan tukena ensimmäisten työviikkojen aikana. Esimiehiä rekrytoidessa voitaisiin miettiä vaihtoehtoa ottaa henkilöstöä mukaan rekrytointiprosessiin ja esimerkiksi haastatteluihin.

13 YHTEENVETO

Tutkimuksen tehtävänä oli läpivalaista Porin perusturvakeskuksen henkilöstön mielikuvia omasta organisaatiostaan. Tavoitteena oli myös selvittää, mistä mielikuvat kumpuavat ja mitä mahdollisia kehitystarpeita mielikuvissa on. Otettiin selvää myös millaisia mielikuvia henkilöstö toivoisi Perusturvakeskuksen herättävän. Tutkimus sai lähtöpisteensä Perusturvakeskuksen aloittamasta työskentelystä brändin kehittämiseksi, jonka tueksi se halusi selvittää nykytilaansa ja tärkeimpiä kehityskohteitaan. Aihe oli erittäin ajankohtainen organisaation toimialan ja luonteen vuoksi: tälläkin hetkellä eduskunnassa käydään keskustelua siitä, miten tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalvelut julkisella puolella järjestetään.

Työhön liittyvä teoreettinen viitekehys venyi laajaksi, ja lähdeaineiston läpikäyminen ja soveltaminen yritysnäkökulman sijaan julkishallinnollisen organisaation toimintaan oli haastavaa. Itse mielikuvatutkimus kvantitatiivisella menetelmällä oli helposti toteutettavissa, mutta vastausprosentin jäädessä kauas tavoitteesta sen edustavuus ei ole vahvimasta päästä. Kyselylomake olisi saattanut olla suositumpi paperisena versiona tai jos sen täyttämiseen olisi asetettu jokin pörkkana. Tästäkin huolimatta tutkimus voidaan katsoa melko onnistuneeksi, sillä sen avulla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen päätuloksena havaittiin, että Porin perusturvakeskuksen työntekijöissään herättämässä mielikuvissa on parantamisen varaa. Organisaatio koetaan hitaana ja ajastaan jäljessä matkaavana. Yksittäiset työntekijät jäävät vastausten perusteella suuren organisaation byrokratian jalkoihin. Havaittiin, että mielikuviiin on vaikuttanut etenkin organisaation johtaminen, suuret muutokset ja tiedottamisessa ilmenneet katkokset. Vastaajat olivat melko samannimisiä siitä, minkälainen tulevaisuuden perusturvan tulisi olla: ihmisläheinen, joustava ja monipuolisesti kyvykäs nykyajan organisaatio.

Mielikuvien parantamiseksi on tulosten perusteella paneuduttava organisaation sisäisen tiedon kulkemisen parantamiseen. Muutosjohtaminen ja – viestintä tullaan varmasti asettamaan suurennuslasin alle perusturvassa tulevina aikoina. Mielikuvia saa-

taisiin myös kohennettua, jos organisaatiossa toteutettaisiin henkilöstöä yhdistäviä ja lähentäviä ratkaisuja. Etenkin johtoportaan, keskijohdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen kannattaisi tarttua aktiivisesti. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon, muutosprosessiin ja organisaation kehittämiseen toimisi varmasti mielikuvien kirkastajana. Porin perusturvakeskus tuntuisi työntekijälle läheisemmältä, kun sitä saisi olla mukana kehittämässä paremmaksi yhteiseksi työpaikaksi.

Organisaatiolle hyödyllinen ja mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla mielikuvien kartoittaminen yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Samoin henkilöstön sisäisesti voitaisiin tehdä tietyn ajan kuluessa uusi tutkimus esimerkiksi kvalitatiivisin keinoin. Haastateltavat voitaisiin valikoida eri toimipisteiltä ja eri korkeusasteilta organisaatiossa. Saataisiin syväluotaavampaa ja laadullista tietoa mielikuvien lähtökohdista ja eroista organisaation eri puolilla.

Tutkimuksen suurimmat ongelmat osuivat kyselylomakkeeseen vastanneiden määrään. Vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi. Toisaalta tutkimuksen toteutus kokonaistutkimuksena saattoi vaikuttaa asiaan, valikoitu vastausjoukko olisi voinut nostaa vastausinnokkuutta. Tutkimusta ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan voi pitää onnistuneena, sillä ne antoivat toimeksiantajalle arvokasta tietoa ruohonjuuritasolta niihin kysymyksiin, joihin vastauksia lähdettiin etsimään.

Kaiken kaikkiaan Porin perusturvakeskuksella on edessään mielenkiintoiset ajat. Organisaatiolla on tällä hetkellä kuitenkin kohtuullisen hyvät puitteet kehittää itseään. Vahvan palvelubrändin luomiseksi tarvitaan sisältäpäin vahva organisaatio. Tämän työn merkitys toimeksiantajalle oli suuntaa-antava ja toivonkin, että perusturvassa tartutaan tuumasta toimeen. Yhdessä tekemisen meiningillä ja avarakatseisella kehittämisellä päästään varmasti pitkälle. Vaikka mielikuvissa onkin haastetta, Porin perusturvakeskus osoittautui vastaajien keskuudessa melko hyväksi työpaikaksi, jossa työntekijät ovat ammattitaitoisia ja erittäin motivoituneita työtään kohtaan. Siinä on hyvät lähtökohdat tulevaisuuden perusturvan rakentamiselle, talkoovoimin!

LÄHTEET

- Aaker, D. & Joachimstaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Ammattihenkilölaki. 1994. L 28.6.1994/559 muutoksineen.
- Apunen, A. 2011. Sisäinen markkinointi. Helsinki: Ediste.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. 3. uud. p. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYPro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Julkinen sektori työnantajana. 2006. Helsinki: Valtionvarainministeriö. Viitattu 25.11.2014.
(http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/ho_eupj_suomi_netti.pdf)
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kelpoisuuslaki. 2005. L 29.4.2005/272 muutoksineen.
- Kielitoimiston sanakirja www-sivu. 2014. Viitattu 2.12.2014.
(<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>)
- Kietäväinen, T. 2008. Lukijalle. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus.
- Kuntatyönantajat www-sivu. 2014. Viitattu 25.11.2014.
(<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/>)

- Lappi, T. 2014. Puheenvuoro Great Place to Work – opiskelijaseminaarissa tulevaisuuden tekijöille 3.11.2014.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOY.
- Mether, J. & Rope, T. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Helsinki: WSOY.
- Myntti, Y. 2014. Sisäinen markkinointi. Luentomateriaali Kaupan ja palvelujen markkinoinnin opintojaksolta. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WSOY.
- Nurmi, L. 2014. Hammaslääkäribussit tulevat lähelle. Satakunnan Kansa 20.8.2014, 9.
- Porin perusturvakeskuksen www-sivut. 2014. Viitattu 12.11.2014. (<http://www.pori.fi/perusturva.html>)
- Rajala, S. Sähköpostiviesti Porin perusturvakeskuksen organisaatorakenteesta. Lähetetty 10.10.2014 kello 15.34. Viitattu 12.11.2014.
- Rajala, S. Sähköpostiviesti Porin perusturvakeskuksen perustamisesta. Lähetetty 20.10.2014 kello 12.41. Viitattu 12.11.2014.
- Rajala, S. Sähköpostiviesti Porin perusturvakeskuksen henkilöstömääristä. Lähetetty 18.03.2015 kello 10:47. Viitattu 1.4.2015.
- Rajala, S. 2014. Lavia mukaan Porin perusturvan yhteistoiminta-alueeseen vuoden 2014 loppuun. Viitattu 12.11.2014. (<https://www.pori.fi/perusturva/uutiset/2014/04/laviamukaanporinperusturvanyhteistoiminta-alueeseenvuoden2014loppuun.htm>)
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otava.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Santamäki-Vuori, T. 2008. Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Toim. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos ja Kuntien eläkevakuutus.
- Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. 2014. Viitattu 12.11.2014. (<http://www.stm.fi>)
- Tilastokeskuksen www-sivut: Virsta – virtual statistics. 2014. Viitattu 13.11.2014. (<http://tilastokeskus.fi/virsta>)
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 2009. Non-profit organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut. 2014. Viitattu 13.11.2014.
(<http://www.fsd.uta.fi>)



Tulevaisuuden perusturva

Porin perusturvakeskus uudistaa ilmettään ja toimintatapojaan. Se haluaa olla vahva brändi työntekijöidensä, asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa mielissä.

Brändityöskentelyn pohjaksi kerätään mielikuvakartta henkilöstöltä. Kyselyyn vastaamiseen tapahtuu anonymisti ja vastaamiseen menee aikaa muutama minuutti.

Kysely on osa markkinoinnin opiskelija Jaana Vihermaan Satakunnan ammattikorkeakouluun tekemää opinnäytetyötä. Porin perusturvakeskuksessa brändityötä koordinoi moniammatillinen brändityöryhmä.

Brändi on yhteinen asia!

Lisätiedot:
Viestintäpäällikkö
Salla Rajala
p. 044 701 9789
salla.rajala@pori.fi

Millainen Porin perusturvakeskus on

1. Jos Porin perusturvakeskus olisi auto, mikä automerkki se mielestäsi olisi tällä hetkellä? Valitse yksi. *

- Hummer – mahtipontinen, ajaa omaa etuaan
- Hyundai – parempi kuin mielikuvansa
- Lada – vanhanaikainen, muisto menneisyydestä
- Mercedes Benz – all-in-one, kaikki mukavuudet
- Mini Cooper – arjen urheilullinen sankari
- Porsche – erityistä luksusta
- Range Rover – pystyy mihin vaan
- Toyota – vakaa perheauto
- Volkswagen – varma kansanauto
- Volvo – tuttu ja turvallinen
- Muu, mikä?

2. Mitkä seuraavista adjektiiveista kuvaavat Porin perusturvakeskusta tällä hetkellä? Voit valita useita. *

- Arvostettu
- Asiantunteva
- Ekologinen
- Edelläkävijä
- Hidas
- Hyväntekijä
- Ihmisläheinen
- Ihan jees
- Innovatiivinen
- Joustava
- Jälkijunassa
- Kamala
- Kehittävä
- Luotettava
- Monipuolinen
- Muuntautumiskykyinen
- Osaava
- Paikalleen jämähtänyt
- Räväkkä
- Tutkiva
- Tylsä
- Välittävä
- Ärsyttävä

Porin perusturvakeskus tulevaisuudessa

3. Millainen auto Porin perusturvakeskuksen pitäisi mielestäsi olla? Valitse yksi. *

- Hummer – mahtipontinen, ajaa omaa etuaan
- Hyundai – parempi kuin mielikuvansa
- Lada – vanhanaikainen, muisto menneisyydestä
- Mercedes Benz – all-in-one, kaikki mukavuudet
- Mini Cooper – arjen urheilullinen sankari
- Porsche – erityistä luksusta
- Range Rover – pystyy mihin vaan
- Toyota – vakaa perheauto
- Volkswagen – varma kansanauto
- Volvo – tuttu ja turvallinen
- Muu, mikä?

4. Minkälainen Porin perusturvakeskuksen pitäisi mielestäsi olla? Voit valita useita. *

- Arvostettu
- Asiantunteva
- Ekologinen
- Edelläkävijä
- Hidas
- Hyväntekijä
- Ihmisläheinen
- Ihan jees
- Innovatiivinen
- Joustava
- Jälkijunassa
- Kamala
- Kehittävä
- Luotettava
- Monipuolinen
- Muuntautumiskykyinen
- Osaava
- Paikalleen jämähtänyt
- Räväkkä
- Tutkiva
- Tylsä
- Välittävä
- Ärsyttävä

Väittämiä, rastita sopivin vaihtoehto

5. Perusturvakeskus on mainettaan parempi työpaikka. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

6. Porin perusturvakeskus herättää positiivisia mielikuvia. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Olen tyytyväinen työnantajaani. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Koen, että työtäni arvostetaan. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Olen motivoitunut työssäni. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Työmotivaatiooni vaikuttaa merkittävästi työpaikkani Porin perusturvakeskus. *

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

11. Vapaa sana

Taustatiedot

12. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

13. Ikä *

- Alle 20 vuotta
- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

14. Työsuhteen luonne *

- vakituinen
- määräaikainen
- osa-aikainen
- harjoittelija
- muu, mikä?

LIITE 2

Ilmoitus Porin perusturvakeskuksen viikkotiedotteessa 5.12.

Perusturvan brändityön pohjaksi kerätään mielikuvakartta henkilöstöltä. Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Porin perusturvakeskus uudistaa ilmettään ja toimintatapojaan. Se haluaa olla vahva brändi työntekijöidensä, asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa mielissä.

Brändityöskentelyn pohjaksi kerätään mielikuvakartta henkilöstöltä. Kyselyyn vastaamiseen tapahtuu anonymisti ja vastaamiseen menee aikaa muutama minuutti. Brändi on yhteinen asia, ja jokaisen henkilöstöön kuuluvan osallistumista kyselyyn pidetään tärkeänä. Vastausaikaa on 19. joulukuuta asti.

Kysely on osa markkinoinnin opiskelija Jaana Vihermaan Satakunnan ammattikorkeakouluun tekemää opinnäytetyötä. Porin perusturvakeskuksessa brändityötä koordinoi moniammatillinen brändityöryhmä.