

Sisäinen työnantajakuva

Case: Diacor terveystalvelut Oy

Satu Jussila

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2010



<p>Tekijät Satu Jussila</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi IM07</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Sisäinen työnantajakuva Tapaustutkimus: Diacor terveyspalvelut Oy</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 27</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Timo Taival Jutta Heikkilä</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena ja pääongelmana on selvittää, millainen on Diacor terveyspalvelut Oy:n sisäinen työnantajakuva ja työnantajakuvan keskeiset osatekijät. Pääongelmaa selvitetään seuraavilla neljällä alaongelmalla: millainen on Diacor terveyspalvelut Oy:n tarjoama työnantajakuva, millainen on työntekijöiden toivoma työnantajakuva, millainen on työntekijöiden käsitys sisäisestä työnantajakuvasta ja onko eri taustamuuttujilla vaikutusta työnantajakuvan muodostumiseen.</p> <p>Teoriaosa perustuu pääosin ammattikirjallisuuteen ja terveydenhuollon toimialasta tehtyihin yritys- sekä henkilöstötutkimuksiin. Teoriaosuudessa kuvataan työnantajakuvan syntymistä ja sen osatekijöitä ja niiden linkittymistä henkilöstöstrategian kautta henkilöstösuunnitteluun.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kuudella lääkäriasemalla lokakuussa 2009 kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kysely lähetettiin 246 työntekijälle, joista 176 osallistui tutkimukseen. Kokonaisvastausprosentti oli 71,5 %. Tutkimusta voidaan pitää kokonaistutkimuksena siihen osallistuneille kuudelle lääkäriasemalle, mutta sitä ei voi yleistää koskemaan koko Diacor terveyspalvelut Oy:n henkilöstöä. Kysely tehtiin sähköisessä muodossa, ja se analysoitiin PASW Statistics Processor 18 for Windows tilasto-ohjelmalla.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että työntekijät kokivat Diacor terveyspalvelut Oy:n yrityksenä positiivisesti.</p> <p>Tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijät pitävät tärkeinä työnantajaominaisuuksina varmaa työnantajaa, luotettavuutta ja hyviä koulutusmahdollisuuksia. Näistä varma työnantaja sijoittui kärkipäähän työntekijöiden arvioidessa työnantajaansa. Luotettavuus ja hyvät koulutusmahdollisuudet sijoittuivat myös keskiarvojen yläpuolelle. Imagoprofiilit olivat pääosin positiivisia, mutta myös näissä oli eroja eri toimipaikoittain, ammattiryhmittäin sekä koulutustaustan perusteella.</p>	
<p>Asiasanat henkilöstöstrategia, työnantajakuva, mielikuva, terveydenhuolto, magneetti sairaala</p>	

<p>Author Satu Jussila</p>	<p>Group or year of entry IM07</p>
<p>The title of thesis The Internal Employer Image Case: Diacor terveyspalvelut Oy</p>	<p>Number of pages and appendices 51+27</p>
<p>Supervisors Timo Taival Jutta Heikkilä</p>	
<p>The aim of this thesis was to find out what the internal employer image of Diacor terveyspalvelut Oy is and what the main components of the employer image are. The main problem includes the following four questions: what Diacor terveyspalvelut Oy's employer image provided by the employer is, what the employer image that workers expect by the employer is, what the employees think about the employer and which parameters affect the employees' images.</p> <p>The theory is based mainly on the professional literature, research done on the employer image and staff research from the health-care sector. The theoretical part describes the emergence of employer image and its different components and how they are linked through staff planning to human resources strategy.</p> <p>The study was conducted at six medical stations in October 2009, using the quantitative method. Out of a total of 246 people, 176 answered the questionnaire. The overall response rate was 71.5 %. The survey can be regarded as exhaustive as for the participants in the six medical stations, but it cannot be generalized to the entire Diacor's staff. The questionnaire was sent electronically and it was analyzed with the help of PASW Statistics Processor 18 for Windows program.</p> <p>The results showed that the employees have a positive image of Diacor.</p> <p>The results indicated that the workers think that the most important features concerning an employer are that the security of the employment, the reliability of the employer and good training opportunities. The security of the employment was ranked highly at the workers' assessment of their employer. Reliability and good training opportunities were also placed above average. Image profiles were mostly positive, but there were also differences depending on the location, occupation and educational background.</p>	
<p>Key words human resources strategy, employer image, image, health care, magnet hospital</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	1
1.2	Tutkimusongelma, tutkimukset tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys.....	3
1.4	Keskeiset käsitteet.....	4
2	Työnantajakuva ja henkilöstöstrategia.....	6
2.1	Työnantajakuva.....	6
2.1.1	Mielikuva ja maine.....	8
2.1.2	Yrityskuva.....	12
2.1.3	Yrityskuva yrityksen pääomana ja sen kehittäminen.....	13
2.1.4	Magneettisairaala.....	15
2.2	Henkilöstöstrategia.....	17
2.2.1	Henkilöstösuunnittelu.....	18
2.2.2	Henkilöstön kehittäminen.....	19
2.3	Terveydenhuollon toimialakuvaus.....	19
2.3.1	Pääkaupunkiseudun erityispiirteet.....	20
2.3.2	Henkilöstö.....	20
2.3.3	Tulevaisuus.....	21
2.4	Case: Diacor terveystalvelut Oy.....	21
2.4.1	Henkilöstöpalvelut.....	22
2.4.2	Diacorin henkilöstöstrategia.....	23
2.4.3	Diacorin henkilöstöpalvelujen toiminnan eri roolit.....	24
2.4.4	Henkilöstön kehittäminen Diacorissa.....	24
2.4.5	Diacor työnantajana.....	25
2.4.6	Diacorin lupaama työnantajakuva.....	26
3	Tutkimusmenetelmät.....	28
3.1	Diacor terveystalvelut Oy:n henkilöstö.....	28
3.2	Tutkimuksen käytännön toteutus.....	28
3.3	Aineistonkeruumenetelmä.....	29
3.4	Kyselylomakkeen rakenne.....	29

3.5	Aineiston analysointimenetelmät	30
3.6	Aineiston luotettavuus ja pätevyys.....	32
4	Tutkimustulokset	34
4.1	Vastaaajan muotokuva ja taustamuuttujien esittely.....	34
4.2	Diacorista työnantajana ja yrityksenä liittyvien väittämien analysointi.....	36
4.3	Kolmen tärkeimmän tavoitetyöntäjäkuva kysymyksen analysointi.....	39
4.4	Kaikkien vastaajien keskiarvo työnantajakuva mielipiteestä	40
4.5	Eri taustamuuttujien työnantaja imagoprofiilit	41
4.6	Avoimet vastaukset.....	44
4.7	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	45
5	Pohdinta	48
5.1	Vastauksia tutkimusongelmiin.....	48
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
5.3	Kehittämisehdotukset.....	50
5.4	Lopuksi	50
	Lähteet	52
	Liitteet	55

1 Johdanto

Työntekijät viihtyvät työpaikassa, joka tarjoaa vakautta, yhteisöllisyyttä ja kehittyvää työympäristöä. Kun eri työntekijöitä verrataan, vaakakupissa painavat tärkeinä omaan hyvinvointiin ja hyvään työilmapiiriin liittyvät asiat. Ne ovat asioita, jotka lisäävät työntekijöiden työssäjaksamista ja pysyvyyttä. (Kjelin & Vaahtio 2003, 25.) Erityisesti terveyspalveluja tarjoavassa yrityksessä nämä asiat ovat varmasti huomioitu. Työnantaja haluaa, että ne näkyvät heidän työnantajakuvasaan. Mutta kohtaavatko työntekijän ja työnantajan mielikuvat?

Terveyspalvelualan palveluntarjoajien määrä lisääntyy väestön ikääntymisen myötä. Siksi terveydenhuoltoon tarvitaan työntekijöitä yhä enemmän. Julkinen sektori tuottaa valtaosan palveluista, mutta palveluja tuottavat kasvavassa määrin myös yksityinen sektori, järjestöt ja yksityiset ammatinharjoittajat. Sosiaali- ja terveyshuollon lainsäädäntö ja normit säätelevät toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään seuraavia asioita: millainen on Diacor terveyspalvelut Oy:n lupaama työnantajakuva, millainen on työntekijöiden mielestä tavoitetyönantajakuva ja onko eri taustamuuttujilla vaikutusta siihen, millainen mielikuva heillä on työnantajasta.

Kohdeyritys Diacor terveyspalvelut Oy toimii pääkaupunkiseudulla ja Kirkkonummella. Yritys on erikoistunut työterveyshuoltoon ja kilpailee pääkaupunkiseudulla terveydenalan henkilökunnasta muiden yksityisen ja julkisten terveydenhuollon työnantajien kanssa.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Kilpailu osaavasta ja ammattitaitoisesta terveydenalan henkilökunnasta käy vilkkaana taantumasta huolimatta. Pääkaupunkiseudun terveydenhuollon työntekijät yksityisellä sekä julkisella sektorilla kilpailevat samoista työntekijöistä. Siksi työnantajalle on tärkeää, että henkilöstö arvostaa sitä työnantajana. Onkin yrityksen edun mukaista tietää, millaisena työnantajana työntekijät kokevat työnantajansa eli millainen on sisäinen työnantajakuva.

Työnantajakuvan syntyyn vaikuttaa monia tekijöitä, eikä yksittäistä yritystoimintaa voi irrottaa pois työnantajakuvan kehittymisen synnystä. Vaikka toiminto tai tehtävä olisi kuinka pieni ja tuntuisi merkityksettömältä, sillä voi olla vaikutusta positiivisen mielikuvan kehittymiseen. Kumpi on tärkeämpi, toimitusjohtaja vai siivooja? Kumpikin vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan.

Diacor terveystalvelut Oy:n toiminta perustuu arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. *Diacorilainen tapa toimia* on yrityksessä käsite, joka yhdenmukaistaa toimintatapoja. Itse Diacor terveystalvelut Oy:ssä vastaanottohoitajana työskentelevänä koen diacorilaisen tavan toimia ja positiivisen sisäisen työnantajakuvan tärkeiksi elementeiksi omalle työssäviihtymiselleni.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Diacor terveystalvelut Oy ja ohjaajana henkilöstön kehittämispäällikkö Marja Varis Diacorin ketjuohjauksesta. Opinnäytetyön aiheen valinta lähti niistä aihealueista, joista olen itse kiinnostunut. Yksi aihealueista oli sisäinen työnantajakuva ja sen muodostumiseen liittyvät tekijät.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimukset tavoitteet ja rajaukset

Tutkimusongelmana on, millainen on Diacor terveystalvelut Oy:n sisäinen työnantajakuva ja työnantajakuvan keskeiset osatekijät. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on laadittu ongelmaa täsmentäviä alaongelmia.

Alaongelmat ovat:

1. Millainen on Diacor terveystalvelut Oy:n henkilöstöstrategian mukainen työnantajakuva?
2. Mitkä ovat työnantajan kolme tärkeintä ominaisuutta työntekijöiden mielestä?
3. Millainen on työntekijöiden käsitys Diacor terveystalvelut Oy:n sisäisestä työnantajakuvasta?
4. Miten taustamuuttujat (ikä, toimipaikka, koulutustausta, ammattiryhmä ja työsuhteen kesto) vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan työnantajasta?

Tutkimuksessa selvitetään, millainen on Diacor terveystalvelut Oy:n lupaama työnantajakuva, minkälainen käsitys työntekijöillä on hyvästä työnantajakuvasta ja vastaako työntekijöiden työnantajakuva Diacor terveystalvelut Oy:n lupaamaan työnantajakuvan kanssa. Tutkimuksessa kartoitetaan työntekijöiden tavoitetyönantajakuvaa ja vertaillaan eri taustamuuttujien vaikutusta työntekijöiden mielikuvaan Diacor terveystalvelut Oy:stä työnantajana. Tutkimustulosten avulla voidaan osin selvittää, onko Diacor terveystalvelut Oy:n työnantajakuva työntekijöiden keskuudessa sellainen, joksi sen on haluttu muodostuvan ja tukeeko se Diacor terveystalvelut Oy:n henkilöstöstrategiaa.

Tutkimus on rajattu kuudella Diacorin lääkäriasemalla työskenteleviin työntekijöihin. Ammattiryhmät koostuvat bioanalytikoista, sairaanhoitajista, työterveyshoitajista, röntgenhoitajista, vastaanottohoitajista ja muista lääkäriasemalla työskentelevistä työntekijöistä. Lääkäriasemat eroavat toisistaan koon, henkilöstömäärän, asiakaskunnan sekä joidenkin toimintojen osalta. Kysely lähetettiin sähköisesti kaikille valittujen kuuden lääkäriaseman työntekijöille lokakuussa 2009.

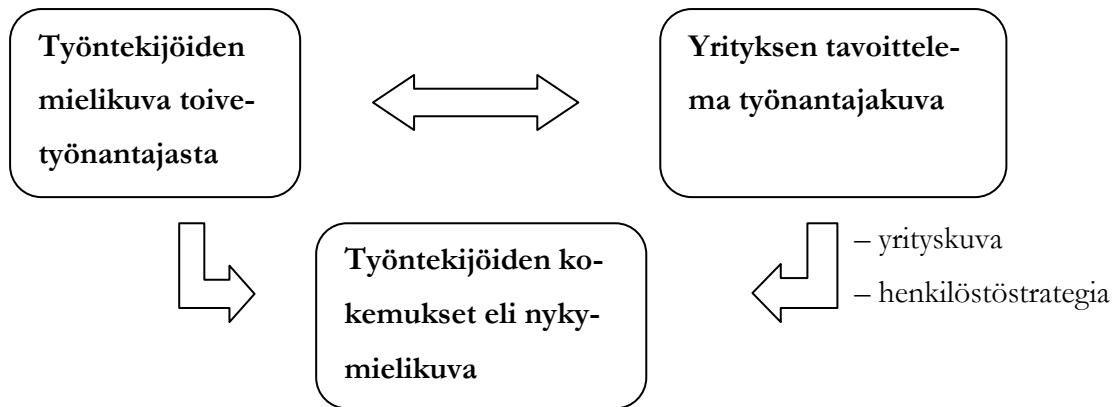
Tutkimuksesta on rajattu pois palkkaukseen ja viestintään liittyviä sisältöjä, joita arvioidaan ja kehitetään kohdeyrityksessä tämän tutkimuksen ulkopuolella

Peittomatriisista (liite 1) näkyy, missä kohdassa tätä opinnäytetyötä käsitellään tutkimusaiheen kutakin alaongelmaa. Ensimmäistä alaongelmaa on tutkittu haastattelun, vuoden 2008 toimintakatsauksen ja Diacorin Intranetin kautta. Alaongelmia 2-4 on tutkittu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Vastajilla oli mahdollisuus kuvata Diacoria työnantajana omin sanoin. Avoimia vastauksia käsitellään kohdassa 4.6.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa aihetta tutkitaan pääosin ammattikirjallisuuden, toimialasta tehtyjen tutkimusten ja case yrityksen toimintamallien kautta. Työn teoreettisena viitekehysenä käytetään toimialakuvausta, työnantajakuvan osatekijöitä sekä henkilöstöstrategiaa. Empiirisen osan pää- ja alaongelmia selvitetään kvantitatiivista tutkimusta käyttäen. Case yrityksen tarjoamaa työnantajakuvaa selvitetään haastattelujen lisäksi myös tutustumalla yrityksen rekrytointi-ilmoituksiin ja sen Intranet-sivuilla oleviin sisäisiin tiedotteisiin ja toimintatapamalleihin.

Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen taustaa, ongelmia ja rajausta. Toinen luku käsittelee yksityisen terveydenhuollon toimintaympäristöä, työnantajakuvan muodostumista mielikuvan kautta, henkilöstöstrategian vaikutusta työnantajakuvaan sekä Diacorin henkilöstöstrategian mukaista henkilöstösuunnittelua. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuskohteena oleva yritys ja sen henkilöstö. Luvun 3.2 – 3.6 esitellään tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusvastuksia sekä selvitetään tutkimustuloksia. Viidennessä eli viimeisessä luvussa on johtopäätökset.



Kuvio 1 Tavoitemielikuvan rakentuminen, mukailen Rope & Meller 2001, 232

Yrityksen työnantajakuvaan vaikuttavat työntekijöiden mielikuva toivetyönantajakuvasta ja työntekijöiden kokema nykymielikuva (kuvio 1). Työntekijöiden mielikuvaan toivetyönantajasta vaikuttavat työntekijöiden kokemukset työnantajasta ja työnantajan yrityskuvan ja henkilöstöstrategian kautta itsestään viestittämä työnantajakuva. Yrityksen tarjoaman työnantajakuvan toteutumista voidaan arvioida työntekijöiden toiveiden ja kokemusten kautta. Jokaisen yrityksen tavoitteena on, että sen tavoitteleva työnantajakuva olisi mahdollisimman paljon sama kuin työntekijöiden kokemukset ja toiveet toivetyönantajasta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön pää- ja alaluvuissa käytetään työnantajakuvan syntymiseen vaikuttavia käsitteitä, kuten henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnittelu sekä työnantajakuva. Ne ovat henkilöstöjohtamisen jokapäiväisiä työkaluja, joiden avulla työnantajakuvaa kehitetään. Magneettisairaala on vetovoimainen sairaala organisaatio malli.

Henkilöstöstrategia on määritelmä henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteista, joita noudattaen yrityksen liiketoimintastrategiaa toteutetaan. Määrittelyssä huomioidaan niin sisäinen kuin ulkoinen ympäristö. Strateginen henkilöstösuunnittelu antaa tietoa henkilöstötarpeen määrästä, laadusta, henkilöstön osaamisesta sekä kehitystarpeesta. (Kauhanen 2006, 23.)

Työnantajakuva on työntekijän käsitys työnantajastaan. Työnantajakuvan muodostavat strategiset henkilöstöratkaisut, yritysmielikuvan vetovoima ja toimialakuva. (Taival 2010, 7.)

Mielikuva on tarinaa. Mielikuvan avulla ihminen muodostaa jostakin aiheesta mielipiteensä. Työnantajamielikuva on työntekijöiden käsitys työnantajastaan. Työnantajamielikuva syntyy

työntekijöiden asenteista ja on henkilökohtainen. Mielikuva ei ole objektiivinen, sillä se perustuu tunteeseen ja työntekijän omaan arvomaailmaan. (Rope 2000, 176, 193.)

Terveydenhuolto on lääkinnällisiä toimenpiteitä, joiden tarkoitus on edistää terveyttä ja hoitaa sairautta. Terveydenhuollon palveluita voi antaa vain laillistettu ammattihenkilö ja yritystoimintaa säätelee ja valvoo viranomaiset. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2010.)

Magneettisairaala on vetovoimainen sairaalaorganisaatiomalli, joka vetää puoleensa työntekijöitä kuin magneetti. ”Magneettisairaalassa hoidon laatu on korkeatasoista, henkilökunta on motivoitunutta, osaavaa ja sitoutunutta ja johtaminen on kehittynyttä ja vuorovaikutus henkilökunnan ja johtajien välillä on avointa, myös eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö on sujuvaa.” (Kuopion yliopiston hoitotieteen laitos 2010.)

Tässä opinnäytetyössä Diacor terveystalvelut Oy:stä käytetään yrityksen markkinointinimeä Diacor.

2 Työnantajakuva ja henkilöstöstrategia

Strategia on joukko yrityksen tekemiä valintoja, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen, visioon. Strategia koostuu kolmesta eri tasosta: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen strategia. Toiminnalliset strategiat, kuten henkilöstöstrategia, tukevat liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2007, 61.)

Strategiassa tulee huomioida hyvän työpaikan ja ilmapiirin rakentaminen. Henkilöstö haluaa työskennellä hyvässä työpaikassa, ja yritys haluaa työntekijöiden viihtyvän yrityksessä ja tekevän työnsä tuottavasti. Hyvän työnantajakuvan omaavat organisaatiot pystyvät sitouttamaan työntekijänsä tehokkaammin ja saamaan uusia, tehtäviin sopivia työntekijöitä helposti. (Hyvä työpaikka kannattaa 2008, 2.)

Yritysmielikuvan merkitys on kasvanut yrittäjien keskuudessa. Yrityksissä pohditaan, millainen yrityskuva yrityksellä on, ja miten sitä voitaisiin parantaa. Toimialasta riippumatta yritysmielikuva koetaan tärkeäksi, sillä hyvällä yrityskuvalla halutaan erottua kilpailijoista. (Pitkänen 2001, 123.)

Mielikuvaa, imagoa, mainetta, yrityskuvaa, profilia, brandia sekä yrityksen ilmettä käytetään usein tarkoittamaan samaa asiaa – aineettomasti mitattavaa ajatusta yrityksestä. Ei ole välttämätöntä erotella mitä mikäkin käsite tarkoittaa. Pääasia on, että tiedetään, mistä puhutaan – halutaan erottautua ja olla kiinnostavampia kuin muut. (Pitkänen Kati 2001, 126.)

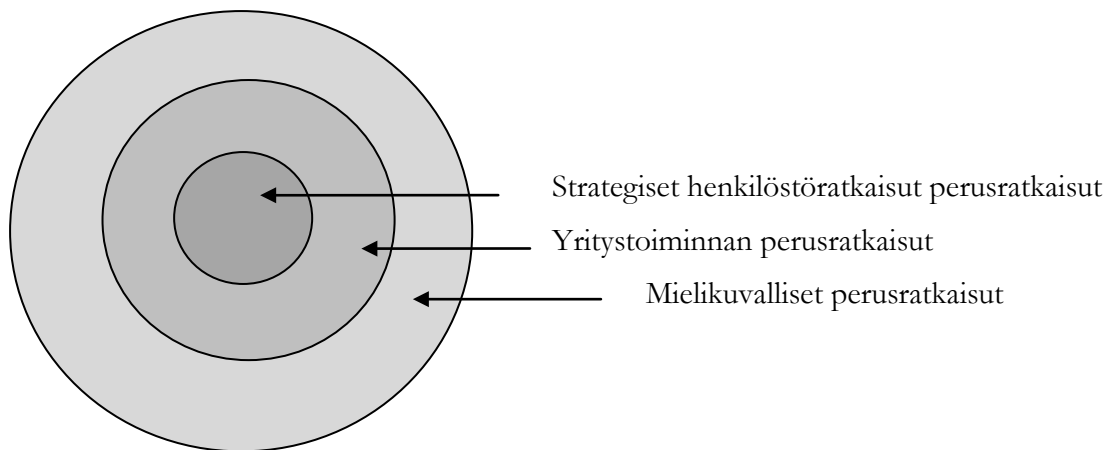
Magneettisairaala on käsite, jolla kuvataan vetovoimaista organisaatiota. Se onnistuu rekrytoinnissa henkilöstön sitouttamisessa organisaatiokulttuurin ja myönteisen työnantajakuvan avulla. Magneettisairaalan perusteena on organisaatiokulttuuri, joka tukee henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Vetovoimainen työympäristö koostuu tehokkaasta vuorovaikutuksesta, yhteistyösuhteista ja päätöksentekomahdollisuudesta. (Koponen, M & Meretoja 2008, 10.)

2.1 Työnantajakuva

Työnantajakuva viestittää yrityksestä, millainen paikka se on tehdä töitä. Osana työnantajakuvaa on imago, mutta yhtä paljon vaikuttaa työntekijöiden kohtelu ja siitä syntyvä mielikuva. Työnantajakuvaan vaikuttavat työntekijän arvostus, työilmapiiri, johtajuus, henkilöstöpolitiikka, koulutus ja kehittymisen mahdollisuudet. (Malin 2001.)

Lemminkin mukaan organisaation maine vaikuttaa hakijoiden päätökseen hakeutua yritykseen töihin. ”Imago on jokaiselle organisaatiolle arvokas kilpailuvaltti, sillä hyvä työnantajakuva lisää työhakemusten määrää.” (Pia Heilmann 2007.)

Työnantajakuvan kehittäminen alkaa yrityksen strategian määrittelemisestä. Pelkästään rekrytointikäytäntöjen vahvistaminen ei riitä, vaan työnantajakuvan tulee läpileikata kaikki yrityksen toiminnot. Näin huolehditaan yrityksen henkilöstön pysyvyydestä ja saatavuudesta. Maina on tärkeä voimavara, jonka avulla työnantajakuvaa kirkastaa voidaan. (Kunnan työnantajakuva 2008, 5–6.)



Kuvio 2. Työnantajakuvan muodostuminen Rope & Mether 2001, 118

Työnantajakuva muodostuu strategisista henkilöstöratkaisuista, yritystoiminnan perusratkaisuista ja mielikuvallisista perusratkaisuista (kuvio 2). Strategiset henkilöstöratkaisut ovat ydin, ja ne toteutetaan liikeidean, yrityskulttuurin ja toimintaperiaarteiden avulla. Yrityksen toimiala määrittelee mielikuvaa yrityksestä tarjoamansa palvelun tai tuotteen ja asiakaskohderyhmän kautta. Yrityksen arvomaailmaa arvioidaan yrityskulttuurin kautta, ja se näkyy koko yrityksen toiminnassa. Toimintaperiaatteet ovat näkyvin osa strategisesta työnantajakuvasta. Yrityksen tapa toimia vaikuttaa työntekijöiden muodostamaan työnantajakuvaan. (Rope & Mether 2001, 119–120.)

Yritystoiminnalliset perusratkaisut luovat mielikuvallisten perusratkaisujen kanssa mielikuvaa yrityksen vetovoimasta. Työnantajan ja yrityksen johdon tekemät päätökset ja suuntaviivat vaikuttavat työnantajasta välittyvään mielikuvaan. Haluttua mielikuvaa yritys voi kehittää ja rakentaa toimipaikkojen sijainnin, henkilöstön, tarpeiston, tuotteistohinnoittelun ja viestinnän kautta. Esimerkiksi jos kallis vaatekauppa on sijoitettu kalliille toimipaikalle, kohderyhmänä

ovat varakkaat asiakkaat, joille halutaan viestiä tyylikästä sekä laadukasta yrityskuvaa. (Rope & Methner 2001, 119–123.)

Hyvän työpaikan ominaisuuksia tutkittaessa on todettu, että samat tekijät vaikuttavat työntekijöiden mielipiteeseen työnantajasta organisaation koosta, toimialasta, maantieteellisestä sijainnista tai kulttuurista riippumatta. Työnantajakuvan osatekijät koostuvat uskottavuudesta, kunnioituksesta, oikeudenmukaisuudesta, ylpeydestä sekä yhteishengestä. (Hyvä työpaikka kannattaa 2008, 3–4.)

Uskottavuus – johto viestii organisaation tavoitteista ja tulevaisuudennäkymistä säännöllisesti työntekijöille sekä pyytää työntekijöitä ilmaisemaan ajatuksensa. Ihmisiä ja resursseja johdetaan tehokkaasti, jotta jokainen tietää, kuinka hänen työnsä liittyy organisaation tavoitteisiin. Johdon uskottavuus näkyy suorasekäisenä toimintana, jolloin puheet ja teot vastaavat toisiaan

Kunnioitus - Kunnioitukseen liittyy työn tekemiseen tarvittavien työvälineiden, resurssien ja koulutuksen tarjoaminen työntekijöille sekä hyvin tehdyn työn ja ylimääräisen vaivannäön arvostaminen. Työntekijöiden osallistaminen toimintaan, yhteishengen rakentaminen yli osastorajojen ja turvallisen ja terveellisen työympäristön luominen kertovat kunnioituksesta. Myöskään työn ja yksityiselämän tasapainosta puhuminen ei vielä riitä - sen on näytävä käytännössä.

Oikeudenmukaisuus- Oikeudenmukaisessa organisaatiossa sen menestystä jaetaan palkitsemisjärjestelmien avulla siten, että jokainen saa oikeudenmukaisen osuuden. Palkkaus- ja ylennyspäätökset tehdään puolueettomasti. Syrjintää pyritään välttämään ja organisaatiossa on olemassa prosessit mahdollisista ongelmista valittamista ja niiden käsittelyä varten

Ylpeys ja yhteishenki - Kaksi viimeistä mallin osatekijää liittyvät työntekijöiden suhteeseen työhönsä ja työpaikkaansa (Ylpeys) ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin (Yhteishenki).
(Great place to work)

2.1.1 Mielikuva ja maine

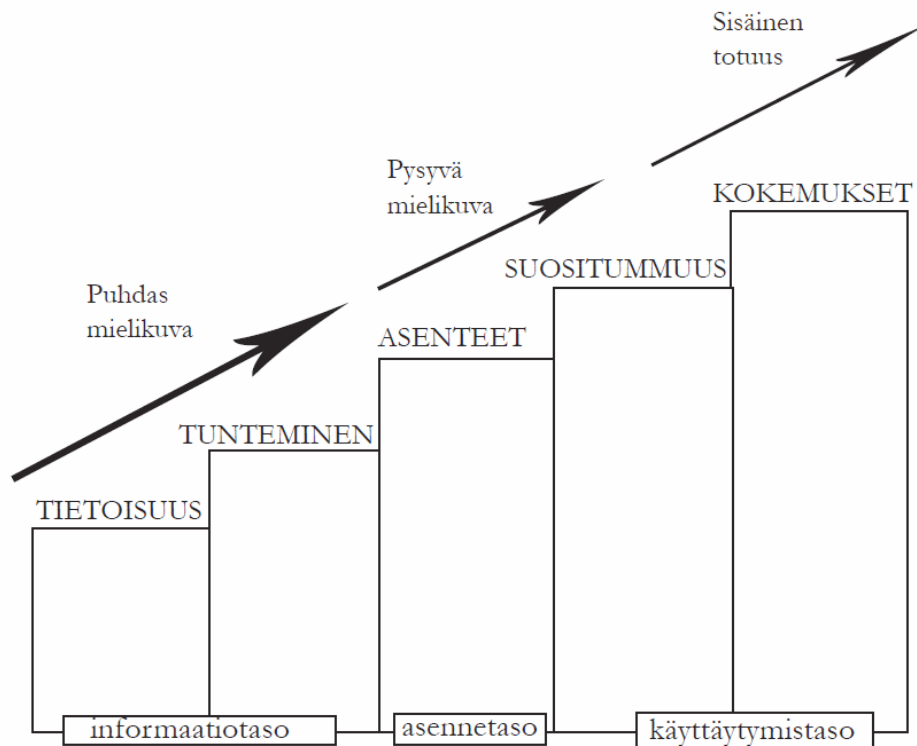
Mielikuva on yksilön tai yhteisön muodostama käsitys jostakin asiasta. Mielikuva syntyy erilaisista kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Mielikuvalla voidaan myös tarkoittaa yrityksen itsestään muodostamaa kuvaa, jonka se haluaa muille näkyvän. (Pitkänen 2001, 15.)

Mielikuvan kehittymisen prosessit ovat tärkeitä tekijöitä, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Mielikuvien avulla luomme sitä todellisuutta, jossa elämme. Ne ohjaavat toimintaamme ja nä-

kemyksiämme asioista. Eri ihmisille samalla sanalla voi olla täysin eri mielikuva. Esimerkiksi Erkki Karvosen mukaan järvi voi merkitä

- kalastajalle elinehtoa
- maanviljelijälle peltoalaa turhaan rajoittavaa tekijää
- metsäyhtiölle kätevää uittoreittiä
- voimansiirtoinsinöörille säätelyallasta
- biologille ekosysteemiä
- taiteilijalle kaunista maisemaa
- veneettömälle estettä
- veneelliselle oikotietä

(Aula & Heinonen 2002, 37–38.)



Kuvio 1. Mielikuvan syveneminen tasoittain (Rope 2000, 180–182)

Mielikuva rakentuu eri mielikuvatasojen kehittymisen myötä (Kuvio 1). Eri mielikuvatasojen myötä ihmiselle syntyy vaiheittain mielikuva yrityksestä. Ensin on tietoisuus yrityksen olemassa olosta. Seuraavaksi tuntemistasolla mainonnan tai toisen henkilön kautta syntyy tiedostamaton

mielikuva yrityksestä. Näistä kahdesta ensimmäisestä portaasta syntyy puhdas mielikuva, jolloin ihmisellä ei vielä ole omaa henkilökohtaista mielipidettä yrityksestä. Puhtaan mielikuvan muuttuessa pysyvään mielikuvaan ihmiselle on muodostunut henkilökohtainen näkemys yrityksestä. (Rope 2000, 180–182.)

Mielikuvan kehityksen asennevaiheessa näkemykseen voi sisältyä sekä negatiivisia että positiivisia ajatuksia yrityksestä. Mielikuvan syntymekanismiin vaikuttaa myös vastaanottajan henkilökohtainen elämäntilanne. Suositummuusvaiheessa mielikuva muuttuu yritystä suosivaksi, eli yritys nähdään parempana kuin muut yritykset. Tällöin tehdään valinta yritysten välillä, esimerkiksi eri terveydenhuollon palvelun tarjoajien kesken. Tässä vaiheessa ihmiselle on kehittynyt myönteisiä ajatuksia yrityksestä. Näiden tuntemusten taustalla ovat toiminnalliset tekijät (esimerkiksi laatu, hinta, valikoima) tai mielikuvalliset tekijät (esimerkiksi perinteisyys, nykyaikaisuus, urheilullisuus). (Rope 2000, 180–182; Vaahtio 2005, 59.)

Viimeisenä vaiheena on kokemusvaihe, jonka myötä kehittyy sisäinen totuus mielikuvasta. Ihmiselle on muodostunut toiminnan tuottamisen ja viestinnän kautta pysyvä mielikuva yrityksestä. (Rope 2000, 180–182.)

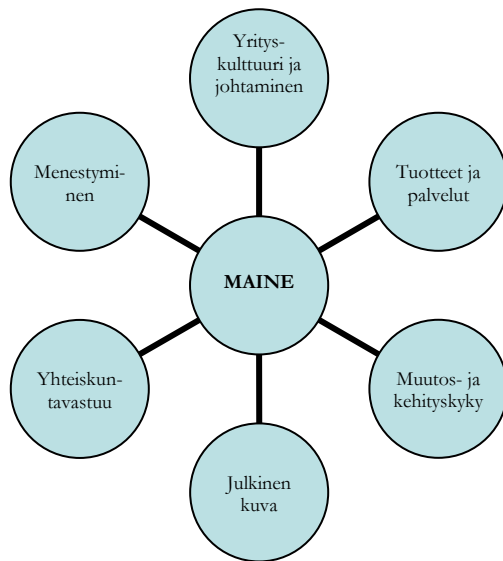
Maine

Maine on vastaanottajan arvio kuulemastaan asiasta. Ei ole samantekevää, millaisia tarinoita yrityksestä kerrotaan. Jokainen tarina jättää vastaanottajalle mielikuvajäljen, jonka perusteella hän luo käsitykset yrityksestä. ”Hyvä maine antaa yritykselle oikeuden olla olemassa, ja ilman tätä oikeutta yrityksellä ei ole menestymisen mahdollisuutta”. Koko organisaation tulee huolehtia, että siitä kerrotaan hyvää tarinaa ja muistaa maineen olevan lupaus, joka on pidettävä. (Aula & Heinonen 2002, 50–51.)

Maine on tarina, joka syntyy tekojen kautta. Sitä on vaikea kehittää. Maine syntyy eri sidosryhmien keskinäisessä vuorovaikutustilanteessa, jolloin eri osapuolten kulttuurit, arvomaailmat, tiedot ja taidot kohtaavat. Hyvä maine on hyvien kokemusten ja tarinoiden yhteissumma, joka antaa hyvän vaikutuksen kohteesta. (Pitkänen 2001, 22.)

Maine on imagoa laajempi käsitys. Se tarvitsee ympärilleen realistisia kokemuksia, joiden pohjalla on vastaanottajan käsitys aiheesta. Hyvän työntäjäkuvan kannalta mainetta rakennetaan johtamisen ja henkilöstöpolitiikan avulla. Mainetta ei rakenneta viestinnän avulla, mutta maine

leviää vuorovaikutustilanteissa. ”Hyvä kello kauas kaikuu, paha vielä kauemmas.” (Santamäki-Vuori 2008, 24–25.)



Kuvio 2. Maineen ulottuvuudet Pitkänen 2001, 24.

Maineen painopisteet vaihtelevat aikakausittain ja yritysmaineeseen (kuvio 2) liitetään seuraavia ulottuvuuksia: yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, yrityksen julkinen kuva sekä yrityksen muutos- ja kehityskyky. (Pitkänen 2001, 23–24.)

Yrityskulttuurilla ja johtamisella tarkoitetaan ulottuvuutta, joka luo yrityksen arvostusta. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, työntekijöiden motivointi ja palkitseminen, työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys kertovat yrityksen hyvästä maineesta. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen maine on tulos sen tuottaman tuotteen toimituksesta, palvelujen palveluvarmuudesta, hyvästä hinta-laatusuhteesta sekä laadun ja asiakkaan saamasta hyödystä (Pitkänen 2001, 24.)

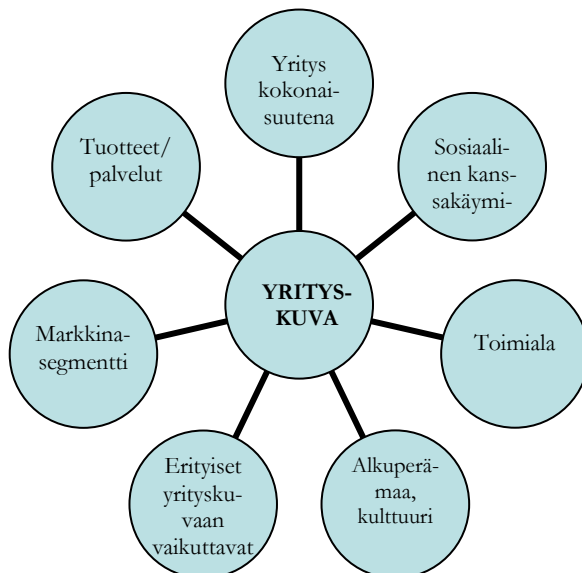
Maine yrityksen muutos- ja kehityskyvystä sisältää yrityksen kyvyn kehittymiseen, dynaamisuuden ja muutoskykyyn. Rohkeus, visio ja strategia viestivät yrityksen muutos- ja kehityskyvystä. Maine on tarinaa, ja julkisuuskuva osa mainetta. Yrityksen julkisuuskuvan maineen syntymisessä ei pidä unohtaa tunnettavuutta sidosryhmissä, näkyvyyttä julkisuudessa, julkisuuskuva ja yrityksen johdon karismaattisuutta. Hyvä mielikuva on henkivakuutus mahdolliselle kielteiselle julkisuudelle (Pitkänen 2001, 24; Rope 2000, 180.)

Lähiympäristöstä huolehtiminen, osallistuminen yhteiskunnan kehittämiseen, ympäristöstävällinen toiminta ja yrityksen eettisyys luovat mainetta yrityksen yhteiskuntavastuusta. Menestyminen lisää mainetta. Yrityksen kansainvälisyys, markkinajohtajuus, kannattavuus, kilpailukyky ja taloudellinen kasvu kertovat yrityksen menestymisestä eri sidosryhmille. (Pitkänen 2001, 24.)

2.1.2 Yrityskuva

Yrityskuva on mielikuva yrityksestä, jonka jokin yhteisö tai yksilö on siitä muodostanut. Yrityskuvaa voidaan tietoisesti muokata, tai se on syntynyt tiedostamatta. Yrityksen imagolla tarkoitetaan samaa asiaa kuin yrityskuvalla, tosin imago mielletään usein negatiivisesti. Imagon rakentaminen yhdistetään takavuosien ryvettyneisiin yrityksiin, jolloin niiden yrityskuvaa yritettiin parantaa erilaisilla kosmeettisilla imagonparannus keinoilla: uusittiin logoja, tehtiin uusia mainoskampanjoita, joiden tarkoitus oli nostaa yritys alamäestä. Nämä imagonparannuskeinot aiheuttivat, että nykyään puhutaan mieluummin maineesta ja maineen hallinnasta kuin yrityskuvasta tai imagosta. (Pitkänen 2001, 15–16.)

Yrityskuvaa käsittelevä käsitteistö on monenkirjavaa. Identiteetistä ja yrityskuvasta käytetään monia käsitteitä kuten identiteetti, imago, persoonallisuus, profiili ja arvot. Näitä kaikkia käsitteitä käytetään toistensa synonyymeina. (Markkanen 1999, 15–16.)



Kuvio 3. Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Rope 2000, 187)

Yrityskuva on usean tekijän kokonaisuus (kuvio 3). Perustana yrityskuvalle ovat yrityksen toimiala, yrityksen tuotteet ja palvelut. Perusominaisuuksia täydentävät yrityksen tuotteet ja palvelut. Markkinointisegmentti rakentaa mielikuvaa kohderyhmänsä kautta. Yrityksen tapa toimia vuorovaikutustilanteissa ja sen eri mainostoimenpiteen edesauttavat yrityskuvan rakentumista. (Rope 2000, 187–188.)

Sisäinen yrityskuva on henkilöstön mielipide yrityksestä. Säännöllinen sisäisen yrityskuvan selvittäminen on tärkeää. Sisäisellä yrityskuvatutkimuksella selvitetään henkilöstön näkemyksiä samoista asioista kun ulkoisella yrityskuvatutkimuksella. Näin saadaan arvokasta tietoa yrityskuvan kehittämiseen siitä, kohtaako ulkoinen yrityskuva sisäisen yrityskuvan. (Rope 2000, 193.)

2.1.3 Yrityskuva yrityksen pääomana ja sen kehittäminen

Yrityksen on tärkeää ylläpitää itsestään hyvää mielikuvaa, sillä näin se saa enemmän työnhakijoita, yhteistyökumppaneita ja uskottavuutta markkinoilla. Yrityksen mielikuvan tulee perustua totuuteen, jotta luottamus siihen säilyy. Yrityksen laatujärjestelmät, ympäristösuojelumerkit tai yhteiskuntavastuuraporttien symbolit parantavat yrityksen asemaa mielikuvakilpailussa. (Pitkänen 2001, 59–61.)

Hyvä mielikuva houkuttelee työntekijöitä yritykseen. Vaikka työntekijöistä olisi pulaa, hyvämaineiset yritykset saavat hakijoita avoimiin työpaikkoihin. Rekrytointi-ilmoittelussa yrityksen tulee käyttää hyväkseen yrityskuvaansa. Yrityskuvan avulla hakijalle syntyy mielikuva yrityksen toiminnasta, olemassaolosta ja olemuksesta. Yrityskuvan tulee perustua tosiasioihin. (Markkanen 2005, 98–103.)

Rekrytointimarkkinoilla yrityskuvan merkitys korostuu. Työnhakija ei välttämättä ole kiinnostunut työtehtävien sisällöstä tai hakijalle asetetuista vaatimuksista. Hän on kiinnostunut työilmapiiristä ja siitä, millaista yrityksessä on tehdä töitä. Yrityksen imagolla voi olla jopa suurempi merkitys kuin palkkauksella, palkkioilla tai muilla henkilöstöeduilla. (Juholin 2001, 151–153.)

Yrityskuva vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Jos yrityksellä on huono maine, yrityksen on hankala rekrytoida osaavaa henkilökuntaa. Yritysten tulisi käyttää rekrytointi-ilmoituksia hyväkseen työnantajakuvan luomisessa. Rekrytointi-ilmoitusten kautta työnhakijalle muodostuu kuva yrityksestä työnantajana. (Dessler 2008,173,181.)

Aula ja Mantere vertaavat mainetta suhteeseen, osapuolina yritys ja sidosryhmä. Sidosryhmän tulee tuntea, että se saa jotakin erikoista ja ainutlaatuista ollessaan suhteessa yrityksen kanssa. ”Maine määrittää, rakentuuko tästä suhteesta hyvä ja luottamuksellinen vai kääntyykö sidosryhmä esimerkiksi kilpailijan puoleen”. (Aula & Mantere 2005, 35.)

Hyvällä työntajakuvalla ja vahvalla organisaatiolla on kilpailuetua sekä työnantajamarkkinoilla että työntekijöiden sitouttamisessa. Työntekijöiden kokiessa työnantajan uskottavaksi kommunikaatio on avointa ja vaivatonta. Näin pystytään tehokkaasti koordinoimaan inhimillisiä ja aineellisia voimavaroja yrityksen strategiaa noudattaen. Ammatillisen kehittymisen tukemisella ja työyhteisön mahdollisuudella päättää omista asioistaan, yritys luo mielikuvaa työntekijöitä kunnioittavasta ja arvostavasta työnantajasta. Oikeudenmukaista työnantajakuvaa synnyttävät tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus, jolloin kaikilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet saada kiitosta ja palkkiota. Työyhteisön toimintaa tehostavat yhteishenki ja ylpeys omasta työstä ja yrityksestä. Näiden tekijöiden vaikutuksesta yritys saa kilpailuetua jota ei voi rahalla ostaa, mutta joka tekee yrityksestä menestyksekkään. (Hyvä työpaikka kannattaa 2008, 2.)

Yrityskuvan kehittäminen lähtee yrityskuvan määrittelemisestä. Määrittelemällä tavoitekuvan ja selvittämällä nykytilan yritys pystyy analysoimaan, mitä eri sidosryhmät yrityksestä ajattelevat. Yrityskuvan pohtiminen lähtee kysymyksistä:

- Missä olemme?
- Mitä teemme ja kenen kanssa?
- Mitä sanomme?
- Miltä näytämme?
- Miltä tunnumme?

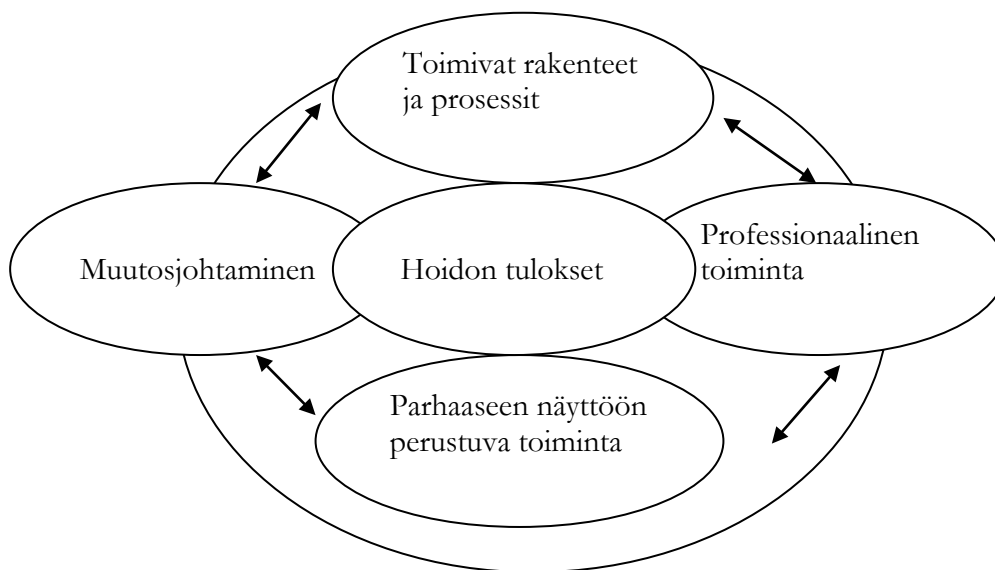
(Pitkänen 2001, 91.)

Yrityskuvan tutkimiseen ja kehittämiseen on luotu erilaisia tutkimusmenetelmiä, laatupalkintoja ja tuotteistettuja menetelmiä. Näiden tarkoituksena on selvittää yrityksen yrityskuvaa, työnantajakuvaa tai imagoa. Yrityksen voivat valita omiin tarpeisiinsa sopivan arviointijärjestelmän, jonka avulla se voi arvioida omaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen mittaaminen on yritykselle mielenkiintoista. Mittaamalla henkilöstön sitoutumista, pätevyyttä, kustannustehokkuutta, sopeutumista, suoriutumista, työtyytyväisyyttä sekä motivaatiota saadaan tärkeitä informaatiota henkilöstön ja yrityskuvan kehittämiseen. (Kauhanen 2007, 217–218.)

2.1.4 Magneettisairaala

Magneettisairaalan vetovoiman osatekijöiden määrittelemine on usean vuoden tutkimuksen tulos. Magneettisairaalan vetovoimatekijät muodostavat työhyvinvointia, hyvää työilmapiiriä ja menestystä organisaatiolle. Vetovoimainen organisaatio pystyy kilpailemaan osaavasta henkilökunnasta, sitouttamaan henkilökuntaansa tehokkaasti ja tukemaan ikääntyviä työntekijöitään jaksamaan pidempään työelämässä. Vetovoimaisen organisaation erottaa tavanomaisesta organisaatiosta työntekijöiden positiivisesti kokema organisaatiokulttuuri. (Koponen, M & Meretoja 2008, 10.)

Magneettisairaalan menestyksen tunnuspiirteitä ovat hyvät potilaiden hoitotulokset, henkilöstön hyvät työolosuhteet sekä heidän työtyytyväisyytensä. Tutkimustulosten perusteella on voitu osoittaa että magneettisairaaloitten vetovoimaisuustekijät ovat johtajien visionäärisyys, näkyvä, avoin ja kuunteleva vuorovaikutus henkilöstön kanssa. (Koponen, M & Meretoja 2008, 12.)



Kuvio 5. Vetovoimaisen sairaalan osatekijät (www.taja.fi)

Magneettisairaalamallin organisaation eri osatekijät (kuvio 5) vahvistavat organisaation veto-voimaa. Hoitotyön johtamisen vahvuutena tulee olla laadukas **muutosjohtaminen**, jolloin henkilöstö on sisäistänyt oman roolinsa niin yrityksen organisaation näkökulmasta kuin myös hyvän potilastyön kannalta. Näin pystytään sitouttamaan työntekijät sekä työhönsä että organisaatioon. Hyvään johtajuuteen kuuluu työntekijöiden kuuntelu, heidän kanssaan keskustelu sekä heitä tukeva toiminta. Näin työntekijöiden on helpompi lähestyä johtajaa. (Kvist & Miettinen & Partanen & Pitkäaho & Turunen & Vehviläinen-Julkunen 2008, 76–77, 83–86)

Vetovoimaisen sairaalan yhtenä osatekijänä on **toimivat rakenteet ja prosessit**. Organisaatorakenne on matala ja päätökset tehdään yksikkötasolla. Yksiköiden hoitotyön johtajat tuntevat hyvin yksikkönsä toiminnan, johtavat sitä itsenäisesti saaden tukea organisaation ylemmältä tasolta. Vetovoimaisen sairaalan palkka- ja työsuhde-edut ovat kilpailijoihin nähden kilpailukykyisiä. Joustavien työvuorolistasuunnitelmien ansiosta työntekijät ovat tyytyväisiä työvuoroihinsa. Työntekijät otetaan mukaan henkilöstöohjelman luomiseen, ja heitä tuetaan urakehityksessä ja kouluttautumisessa. Näin työntekijöille muodostuu vahva yhteisöllisyyden tunne, jolloin sairaala koetaan vahvana ja myönteisenä. (Kvist 2008, 83.)

Toimiviin rakenteisiin kuuluu myös hoitotyöimago. Hoitotyön laatua arvioidaan ja työntekijät tunnustetaan koko organisaation tasolla tärkeäksi sairaalan voimavaraksi laadukkaalle potilastyölle. Ammatillista kehittymistä ja kasvua tuetaan perehdyttämisellä, henkilöstön kouluttamisella, omaehtoisella koulutuksella ja urakehityksen tukemisella. (Kvist 2008, 83–84.)

Professionaalinen toiminta vetovoimaisen sairaalan osatekijänä huolehtii, että organisaatiossa on tarvittavaa osaamista sekä asiantuntijuutta helposti käytettävissä. Näin luodaan sairaalassa kunnioitusta ja hyviä yhteistyösuhteita eri tieteenalojen edustajien välillä. Työntekijöille annetaan vastuuta ja lupa toimia itsenäisesti omat ammattiosaamisensa huomioiden. Työntekijät opettavat ja auttavat toisiaan sekä ohjaavat ja perehdyttävät uusia työntekijöitä ja opiskelijoita työtehtävissä. Potilaiden ohjaus ja opettaminen kuuluvat myös osana professionaalisen toimintaan. Professionaalinen hoitotyön tarkoituksena on ohjata henkilökunta vastaamaan itsenäisesti ja vastuullisesti potilaiden saamasta hoidosta sekä siihen kuuluvista palveluista. (Koponen, M & Meretoja 2008, 13.)

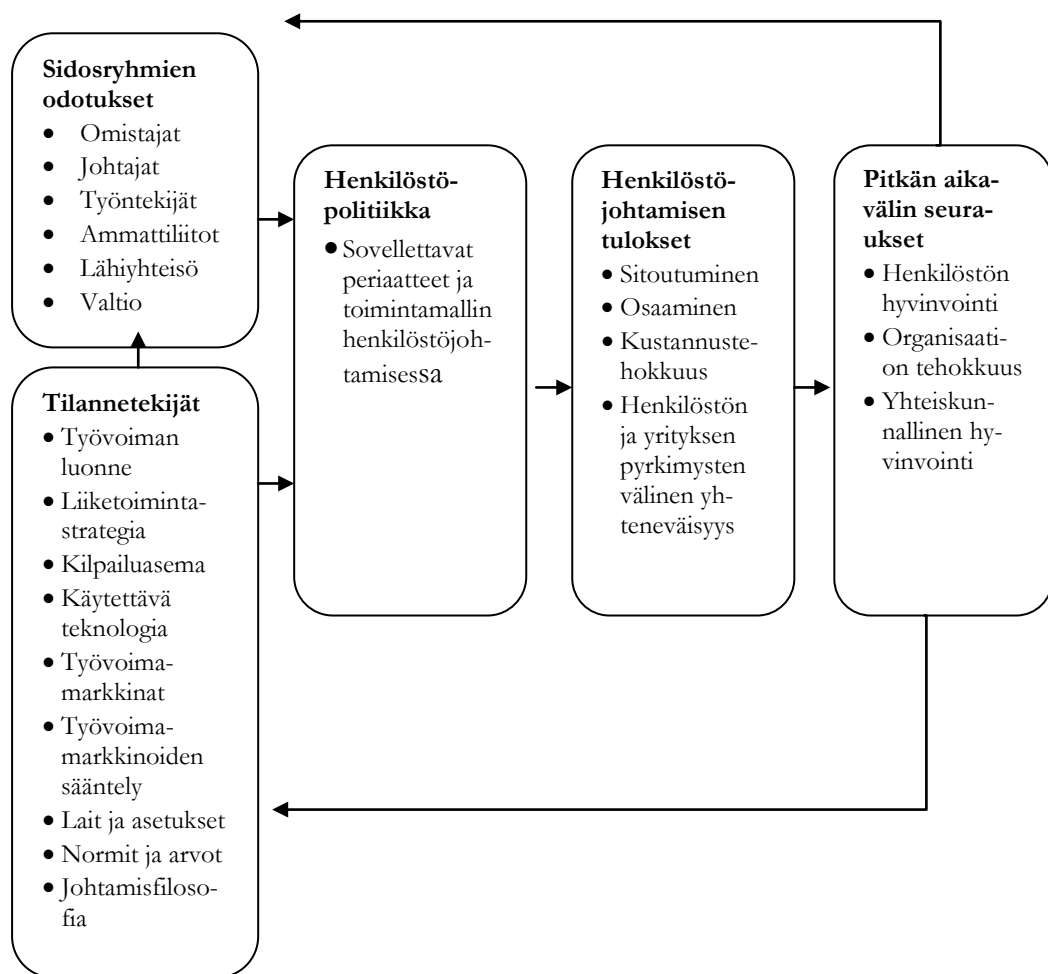
Neljäntenä osatekijänä vetovoimaisessa sairaalassa on **parhaaseen näyttöön perustuva toiminta**, jolla tarkoitetaan niitä toimintaprosesseja, jotka ovat käytössä ja joiden on todettu parantavan hoidon laatua. (Koponen, M & Meretoja 2008, 13.)

Vetovoimaisen sairaalan piirteiden kehittämällä saavutetaan organisaatioiden, työntekijöiden sekä potilaiden kannalta tärkeitä tuloksia. Organisaation kustannukset vähenevät, henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, sairaalan saa hyvän imagon ja rekrytointi helpottuu. Työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, ja sitä kautta työuupumus vähenee, sairauspäivät vähenevät ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Potilaiden alhainen sairaalakuolleisuus, leikkauksen jälkeisten komplikaatioiden väheneminen, lyhyemmän hoitoajat ja parempi potilastyytyväisyys ovat tut-

kimuksen mukaan vetovoimaisen sairaalan osatekijöiden tuloksia potilastyössä. (Kvist 2008, 83.)

2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin henkilöstöresurssien toteuttamisesta ja kehittämisestä tehty suunnitelma. Henkilöstöstrategian pohjana on liiketoimintastrategian mukainen yrityksen visio. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön määrä, osaamistarpeet sekä hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Osana henkilöstöstrategiaa on henkilöstöpolitiikka, joka määrittelee käytännön tasolla, miten ja milloin tavoitteet tulee saavuttaa. (Viitala 2002, 13.)



Kuvio 4. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Viitala 2007, 26.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kokonaisuus, jossa otetaan siihen vaikuttavat tekijät huomioon (kuviota 4). Tilannetekijät vaikuttavat yrityksen johdon strategisiin päätöksiin ja linjauksiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa huomioidaan yrityksen eri sidosryhmien odo-

tukset ja vaatimukset suhteessa henkilöstöpolitiikkaan. Tällöin otetaan huomioon ammattiliittojen, yhteiskunnan, työntekijöiden, omistajien ja johtajien tarpeet. Näiden vaatimuksien kautta syntyy henkilöstöpolitiikka, jonka avulla käytännössä sovelletaan periaatteita sekä vaatimuksia. (Viitala 2007, 25–26.)

Henkilöstöpolitiikka tukee yrityksen vision mukaisesti työntekijän sitoutumista ja ammatillista kehittymistä laadukkaaseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla saadaan pitkällä aikavälillä aikaan, että henkilöstö voi hyvin, organisaatio on tehokas ja yrityksellä on työllistävä vaikutus yhteiskunnassa. (Viitala 2007, 25–26.)

”Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, olemuksesta ja olemassaolosta.” Työnantajakuva on osa yrityskuvaa, joka muokkautuu muun muassa yrityksen toiminnan, taloudellisten tekijöiden ja henkilöstön johtamisen perusteella. Vahva yrityskuva erottaa yrityksen muista työnantajista. (Markkanen 2005, 101.)

Olins toteaa(1990): ”Yrityksen identiteetin tulee olla niin selvä, että se ohjaa yrityksen tuotteita, käyttäytymistä ja toimintaa. Tämä tarkoittaa, ettei identiteetti voi olla vain slogan... sen täytyy näkyä konkreettinen ja kattaa kaikki. Kaiken mitä organisaatio tekee, täytyy ilmentää sen identiteettiä.” (Markkanen 1999, 19.)

Työnantajamaineen ylläpito on johtamisen ja henkilöstöpolitiikan ydin. Maineen hallinnan ensiaskel on, että jokainen organisaation jäsen tiedostaa oman roolinsa yrityksen maineketjussa. Jokaisen työntekijän tulee viedä omakohtaista hyvää mainetta eteenpäin siten, että henkilökohtaiset kokemukset ovat sitä muokanneet. Maineen ylläpidossa ei tule välttää kritiikkiä, vaan keskittyä oleelliseen eli siihen mistä ja miten puhutaan. Jotta yrityskuva kehittyisi, tarvitaan myös asiallista ja perusteltua kritiikkiä – avointa keskustelua epäkohdista. (Kunnan työnantajakuva 2008, 24–25.)

2.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstösuunnitelman kautta. Henkilöstösuunnitelman avulla varmistetaan tarvittava henkilöstö ja sen osaaminen pitkän ajan tähtäimellä. Suunnitelmassa määritellään henkilöstön hyvinvointia ja osaamista tukevat toimenpiteet. Henkilöstösuunnitelman pääpaino on tulevaisuuden henkilöstöresurssien ennakoinnissa. (Viitala 2007, 50.)

2.2.2 Henkilöstön kehittäminen

Yrityksen toiminnan edellytyksenä on osaava henkilöstö. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksen on työntekijöiden jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Henkilöstön osaamisen ylläpito on liiketoiminnan tuottavuuden elinehto.

Henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat

- yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- työtehtävien suoriutumisen tehostaminen
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- yksilöiden suoriutumisen, motivaation ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen

(Viitala 2007, 182.)

2.3 Terveydenhuollon toimialakuvaus

Terveydenhuollon palveluilla tarkoitetaan niitä terveyden- ja sairaanhoidon alaan kuuluvia palveluja, joita antaa terveydenhuollon ammattihenkilöstö. Terveydenhuollon toimiala koostuu neljästä pääryhmästä: sairaalapalvelut, lääkäripalvelut, hammashuolto ja muut terveydenhuoltopalvelut (fysikaalinen hoito, laboratoriotutkimukset, kuvantamistutkimukset, sairaankuljetuspalvelut ja muut terveysterveystoiminnat). Yksityisen terveydenhuollon palvelujen tuottamiseen tarvitaan lupa Sosiaali- ja terveystieteiden valvontavirastolta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006, 11; Valvira 2010.)

Yksityinen terveydenhuolto on maassamme huomattava avoterveydenhuollon palvelujen tarjoaja. Yksityisen sektorin sosiaali- ja terveysterveystoiminnat yrityksiä oli vuonna 2008 noin 3300 ja ne työllistivät 21 000 työntekijää. Talouden taantumasta huolimatta työntekijöiden määrä kasvoi 13 % vuodesta 2008 vuoteen 2009. Etelä-Suomessa on jo nähtävissä pulaa osaavasta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä. Seuraavan kymmenen vuoden aikana tullaan Suomessa tarvitsemaan 130 000 uutta terveydenhuollon työntekijää julkiselle ja yksityiselle sektorille. Valtaosa henkilöstötarpeesta muodostuu henkilöstön ikääntymisestä ja palvelujen kasvavasta kysynnästä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Suurimmat asiakaskunnat yksityisellä sektorilla ovat kotitaloudet, työnantajat sekä Kela. Lisäksi Valtionkonttori, työeläkelaitokset sekä vakuutusyhtiöt ostavat palveluita yksityiseltä sektorilta.

Viimevuosina kunnat ja kuntayhtymät ovat lisänneet ostopalvelujen käyttöä yksityisiltä terveyspalvelujen tuottajilta. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2010.)

2.3.1 Pääkaupunkiseudun erityispiirteet

Pääkaupunkiseutu on Suomen suurin yritystoiminnan keskittymä. Alue työllisti vuonna 2006 koko Suomen yrityssektorin henkilöstöstä 28 %. Vuonna 2006 terveydenhuollon yksiköitä oli pääkaupunki seudulla 4 043 ja ne työllistivät 6 900 henkilöä. Terveydenhuollon ala on näillä luvuilla kolmanneksi suurin päätoimiala pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseudulla suurimmat yksityisen työterveyshuollon toimijat ovat Terveystalo Oy, Mehiläinen sekä Diacor terveyspalvelut Oy (Talouselämä 2009). (YTV Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta 2009, 38, 40–41.)

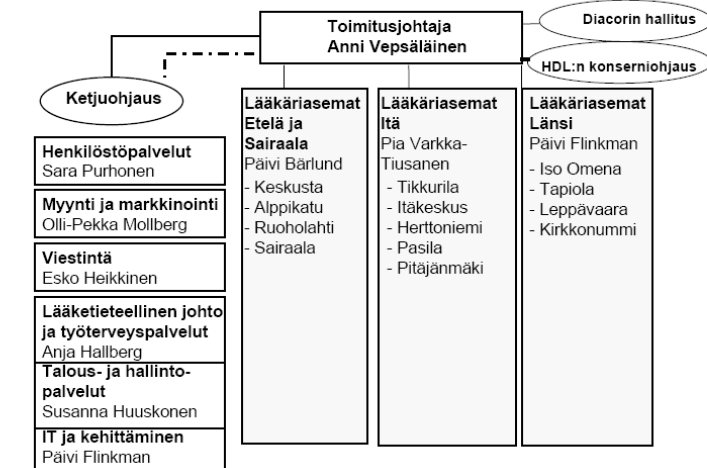
Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) on päivittäin 350 hoitajan vaje (liite 2). Työvoimapula on vuosien myötä pahentunut, ja HUS toivoo apua taantumasta, jolloin yksityissektorin puolelta tulisi työvoimaa julkiselle puolelle. HUS on hakenut apua Filippiineitä ja rekrytoi sieltä 20 sairaanhoitajaa syksyllä 2009. Seuraavan kymmenen vuoden kuluessa tarvitsee HUS lähes 3 000 uutta hoitajaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

2.3.2 Henkilöstö

Terveydenhuollon henkilöstön määrä on viimevuosina noussut tasaisesti. Terveydenhuollon henkilöstöllä tulee olla lain vaatimapätevyys toimia ammatissaan

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) 5 määrittelee keillä on oikeus harjoittaa terveydenhuollon ammatteja. Näitä ammattinimikkeitä ovat proviisori, psykologi, puheterapeutti, ravitsemusterapeutti, farmaseutti, sairaanhoitaja, kätilö, terveydenhoitaja, fysioterapeutti, laboratoriohoitaja, röntgenhoitajan suuhygienisti, toimintaterapeutti, optikko ja hammasteknikko.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (559/1994) 24 määrittelee mitä tietoja pitää Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston ylläpitää terveydenhuollon henkilöstöstä muun muassa terveydenhuollon ammattihenkilöistä keskusrekisteriä. Rekisterissä tulee olla terveydenhuollon ammattihenkilön nimi, henkilötunnus, rekisteröintinumero, kotiosoite, ammatinharjoittamisoikeus ja sen rajoittaminen tai poistaminen, ammatinharjoittamislupa ja sen peruuttaminen samoin



Kuvio 5. Diacorin organisaatorakenne (Diacor Intra 2010)

Diacor on uudistanut organisaatorakennettaan vuoden 2009 keväällä. Diacorilla on kaksitoista lääkäriasemaa ja päiväkirurgiaan keskittynyt sairaala (kuvio5). Lääkäriasemat ja sairaala on jaettu kolmeen alueeseen: etelä, itä ja länsi.

Lääkäriasemien sijainti on tarkoin mietitty, niin että ne sijaitsevat hyvillä liikepaikoilla ja ovat hyvin varustettuja. Lääkäriasemilla saa seuraavia palveluita: työterveyshuolto-, kuvantamis-, laboratorio-, yleis- ja erikoislääkäripalveluita. Diacorilla on 12 lääkäriasemaa ja Helsingin Ruoholahdessa sijaitseva yksityissairaala. Diacorin Helsingin lääkäriasemat sijaitsevat Alppikadulla, Herttoniemessä, Helsingin keskustassa, Itäkeskuksessa, Pasilassa, Pitäjänmäellä ja Ruoholahdessa. Espoon asemat sijaitsevat Isossa Omenassa, Leppävaarassa ja Tapiolasissa. Kirkkonummen lääkäriasema sijaitsee Saloviuksentien liikekeskuksessa ja Vantaan toimipiste sijaitsee Tikkurilassa. (Diacor 2010)

2.4.1 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöpalvelut -osasto vastaa Diacorin henkilöstön kehittämistoiminnasta ja henkilöstökoulutuksen suunnittelusta yhdessä ammattiryhmien substanssiosaamista kehittävien kehittämisspäälliköiden kanssa. Henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä ohjaavat kehityskeskustelukierrosten yhteydessä tehtävät osaamiskartoitukset, joissa työntekijät arvioivat omaa osaamistaan oman ammattiryhmänsä osaamisprofiilia vasten. Osaamisprofiilit ja Diacorin osaamisen johtamisen prosessi on rakennettu Diacorissa yhdessä henkilöstön kanssa vuonna 2008 Työ- ja elinkeinoministeriön tukemassa ”Osa ja Uudistu” -projektissa. (Diacor Intra 2010.)

Strategia

Strategia on pitkän tähtäimen kuvaus yrityksen toiminnan sisällöstä ja laajuudesta (Kauhanen 2006, 19). Diacor on päivittänyt strategiansa vuosille 2010–2012. Strategia noudattaa yrityksen arvopohjaa ja visiota.

Arvot

Arvot määrittelevät mikä on oikein ja mikä on väärin. Ne ovat asioita joita yritys pitää tärkeinä ja jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. (Juholin 2008, 107.) Diacor on ensimmäisen kerran määritellyt arvonsa ja käynyt läpi arvoprosessin 1990-luvun puolivälissä. Arvot pysyivät samoina lähes kymmenen vuotta. Nyt Diacor panostaa kolmeen arvoon: erinomainen asiakaspalvelu, uudistuminen ja esimerkillisyys. (Diacor Toimintakertomus 2007)

Visio

Visio on yrityksen tulevaisuuden tavoitetila, näkemys siitä mihin yritys on menossa. Diacorin visiona on olla terveyspalvelujen suomalainen suunnannäyttävä. Tähän tavoitteeseen kytkeytyy toiminnan ja palvelujen korkea laatutaso, edelläkävijyys ja uudistuminen, sekä laaja tunnettuus ja hyvä maine. Visio luo tavoitetilaa myös Diacorin henkilöstöjohtamiselle ja esimiestyölle. Tavoitteena on kehittyä Suomen parhaaksi työpaikaksi, johon osaajat haluavat tulla ja jäädä töihin. (Juholin 2008, 104; Varis 2009, 23.2.2010.)

Missio

Missio ilmaisee, miksi yritys on olemassa. ”Edistämme ihmisen terveyttä, ja teemme hyvän tekemisen mahdolliseksi”. Mission ensimmäinen osa kuvaa Diacorin perustehtävää, noin 0,5 miljoonaa vuosittaista asiakaskohtaamista Diacorissa. Toinen osa liittyy omistajan Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön työn tukemiseen. Diacor haluaa työnantajana tarjota työntekijöilleen ja ammatinharjoittajakumppaneilleen mahdollisuudet tehdä hyvää asiakastyötä ja tarjota tähän hyvät työskentelyolosuhteet ja ilmapiirin (Diacor Intra 2010.)

2.4.2 Diacorin henkilöstöstrategia

Diacorin henkilöstöstrategia perustuu Diacorin liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on osaltaan varmistaa, että Diacor voi päästä tavoitteeseensa olla terveyspalvelujen suomalainen suunnannäyttävä. Henkilöstöstrategia ohjaa Diacorin henkilöstöpolitiikkaa, henkilöstösuunnittelua, henkilöstön ja henkilöstöprosessien kehittämistä, henkilöstöjohtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin vaalimista. (Diacor Intra 2010)

2.4.3 Diacorin henkilöstöpalvelujen toiminnan eri roolit

Henkilöstöpalvelujen erilaisia tehtäviä voi tarkastella Diacorin arvoista johdettujen roolien kautta. Henkilöstöpalvelujen hallinnollinen rooli työsuhteen elinkaarella on määritelty *erinomainen asiakaspalvelu* -arvon kautta. Sillä tarkoitetaan henkilöstöpalvelujen antamaa tukea esimiehille ja työntekijöille työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa (esimerkiksi rekrytointi, työsuhtetiedot, palkanlaskenta, työsuhde-etuudet, työsuhteen eri vaiheet, työsuhteen päättymisen ja esimiestyöntuki). (Diacor Intra 2010.)

Henkilöstöpalvelujen rooli kehittäjänä ja konsultoiva toimijana on määritelty *uudistuminen*-arvon kautta, eli henkilöstöpalvelut ovat mukana osaamisen hallinnan prosessin kehittämisessä, esimiestyönkehittämisessä, asiakaspalvelulaadun varmistamisessa ja yhteistoiminnan kehittämisessä. Henkilöstöpalvelut tarjoavat tukea muutoksessa organisaatiolle ja työntekijöiden kehittämisessä. (Diacor Intra 2010)

Esimerkillisyydessä henkilöstöpalvelut ovat mukana kehittämässä Diacorin kilpailukykyä strategisen HR:n roolissa. Henkilöstön saatavuuden turvaaminen, henkilöstön sitouttaminen, työhyvinvoinnin vaaliminen, kestävän ja taloudellisesti kannattavan henkilöstöjohtamisen kehittäminen ovat kaikki henkilöstöpalveluiden strategiseen rooliin liittyviä tehtäviä. (Diacor Intra 2010)

2.4.4 Henkilöstön kehittäminen Diacorissa

Osaamisen kehittäminen on osa Diacorin strategiaa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla mahdollistetaan Diacorin tavoitteiden saavuttaminen. ”Henkilöstön kykyjen käyttäminen ja kehittäminen osaamista arvostavassa ympäristössä lisää työn mielekkyyttä, kehittymismyönteisyyttä ja työhön ja työnantajaan sitoutumista.” Osaamisen kehittäminen parantaa myös työyhteisön toimivuutta ja työnantajakuva. (Diacor Intra 2010.)

Jokaiselle Diacorin työntekijälle laaditaan henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma työsuhteen alkaessa. Työsuhteen jatkuessa kehityskeskusteluissa laaditaan vuosittain henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, jonka toteutumista seurataan. Koulutustarjonnan suunnittelun lisäksi henkilöstöpalvelut ja kehittämisspäälliköt kartoittavat myös muita henkilöstön kehittämisen menetelmiä. He kehittävät yhdessä uusia toimintatapoja osaamisen kehittämiseen ja opitun jakamiseen. Henkilöstön kehittämisen monimuotoisuutta edustavat Diacorissa tällä hetkellä

muun muassa mahdollisuudet erilaisiin projektitehtäviin, sisäisiin työkiertoihin sekä mahdollisuus Diacorin tarjoamaan omaehtoisten opiskelujen tukeen. (Diacor Intra 2010.)

Sisäiseen koulutukseen, omaehtoisen opiskelun tukemiseen ja kehityskeskusteluihin on panostettu, ja työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan myös erilaisten harjoitus- ja oppinäytetöiden kautta. Eri alojen oppilaitosyhteistyö harjoittelujaksoineen tukee valmistuvien opiskelijoiden hakeutumista Diacorin palvelukseen. (Diacor Intra 2010.)

2.4.5 Diacor työnantajana

Diacorissa toteutetaan vuosittain henkilöstökysely. Vuonna 2009 henkilöstökyselyn työkaluna käytettiin HUPPO Index -kyselyä, jonka taustalla oleva teoria perustuu ammatilliseen suoritusvalmiuteen. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät viihtyvät Diacorissa, heillä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne, he kokevat työn merkitykselliseksi ja heidän työkykynsä on hyvä. Lisäksi tutkimusten tuloksista välittyy vahvasti se viesti, että Diacorin työntekijöillä on hyvä itsetuntemus, he kokevat työtovereiden tukevan heidän työtään, ovat ylpeitä yrityksestään ja saavat onnistumisen kokemuksia työssään. Luottamus työnantajaan kohtaan sekä tieto oman roolin merkityksestä että yrityksen toiminnasta olivat myös kyselyn tulosten mukaan vahvat. Toimialan asiakasodotuksien tunteminen koettiin myös selkeänä. (Purhonen 29.9.2009)

Kehittämisalueiksi vuoden 2009 henkilöstökyselyssä nousivat muun muassa palkitseminen ja tiedonkulku. Henkilöstökyselyn tulosten raportoinnin jälkeen Diacorissa on käynnistetty useita yritys- ja yksikötason kehittämisprojekteja, joissa yhdessä henkilöstön kanssa haetaan konkreettisia ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja toiminnan kehittämiseksi. (Varis 23.2.2010.)

Henkilöstötutkimusten tulosten perusteella Diacorissa on hyvä työilmapiiri, ja työntekijöillä on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan. Palkkiot, vuosipäivälahjat ja hyvät henkilöstöetuedut, kuten kattava työterveyshuolto, ovat avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. (Diacor Intra 2010.)

Työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin edistämiseen kiinnitetään Diacorissa jatkuvasti huomiota. Työntekijöillä on kattava työterveyshuolto, jonka kautta pääsee mukaan esimerkiksi painonhallintaryhmiin tai liikuntaryhmiin, joilla tuetaan heidän fyysistä hyvinvointiaan. Lisäksi työntekijöitä tuetaan omaehtoiseen liikkumiseen muun muassa liikuntaseteleillä. (Diacor Intra 2010.)

Diacorin henkilöstöpalvelut tukevat yksiköiden esimiehiä, jotta nämä voivat omalla toiminnallaan tukea työntekijöitä itsenäiseen työhön, ottamaan vastaan haasteita työssään ja kokemaan työnsä mielenkiintoiseksi. Työntekijän työn ja ammattitaidon arvostuksen tärkeys näkyy henkilöstöpalveluiden toiminnan kytkemisenä arvoihin. (Diacor Intra 2010.)

Diacor on *edelläkävijä* työterveyshuollonpalvelujen tarjoamisessa. Diacor Wellbeingin (DWB) on Diacorin uusi työhyvinvointipalvelujen liiketoiminta-alue, joka tulee täydentämään työterveyshuollon palveluja (liite 3). ”Ohjelman perusideana on valmentaa osallistujia työhyvinvoinnin johtamisessa”. Wellbeing palvelutarjonnassa on myös liikuntapalveluja, joiden tarkoituksena on edistää työntekijän fyysistä jaksamista. ”Hyvinvointi-liiketoiminta kasvaa voimakkaasti. Tarve avainhenkilöiden terveyden edistämiseen on havaittu jo kymmenissä yrityksissä. Tiukka taloustilanne edellyttää yrityksiltä liiketoiminnan *kehittämistä ja jatkuvaa uudistumista*. Ilman työsäään hyvin voivia, luovia asiantuntijoita tämä ei onnistu”, sanoo Diacor terveysterveyspalvelut Oy:n toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen.

2.4.6 Diacorin lupaama työnantajakuva

Diacorin toimintaa ohjaavat arvot, jotka heijastuvat koko yrityksen toimintaan: *uudistuva, edelläkävijä ja erinomainen asiakaspalvelu* takaavat laadukkaan palvelun, jonka takana on osaava ja motivoitunut henkilökunta.

Diacor lupaa itsestään työnantajakuvaa esimerkillisenä ja uudistuvana työnantajana. Vakaana ja vastuuntuntoisena työnantajana se tarjoaa henkilöstölleen monipuoliset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Osaavat työkaverit, joustavat työjärjestelyt ja hyvät henkilöstöetuudet luovat hyvän ympäristön työskennellä. (Diacor Intra 2010)

Diacor panostaa pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja haluaa siten motivoida ja sitouttaa työntekijöitään. ”Tällä hetkellä niin sanotussa vakituudessa työsuhteessa työskentelee reilut 90 % henkilöstöstä. Uskallan sanoa, että tämä osoittaa vastuullista ja henkilöstöön sitoutunutta työnantajapolitiikkaa.” (Purhonen 29.9.2009.)

Diacor panostaa esimiestyön kehittämiseen ja on räätälöinyt esimiesryhmille useita omia esimiesvalmennuksia ja johtamisen erikoisammattitutkinto-ohjelmia. Henkilöstöjohtaja Sara Purhonen on todennut esimiesvalmennuksen hyödyllisyydestä seuraavaa: ”Diacor haluaa olla houkutteleva ja mielenkiintoinen työnantaja. Kehitämme työnantajakuvaamme, ja koulutus-

mahdollisuuksien tarjoaminen on merkittävä osa sitä. Tulevaisuuden haasteita ovat työvoiman saatavuus, työkyvyn ylläpito ja valmiuksien varmistaminen erilaisissa muutostilanteissa. Esi-
miesvalmennukseen panostamme, koska uskomme, että se tulee monin verroin takaisin sekä työnantajan että työntekijän hyödyksi.” (Markkinointi-instituutti.)

Diacor lupaa työntekijöilleen vastuullista työnantajakuvaa. Diacor pyrkii toimimaan taloudellisesti kannattavasti ja kestävästi pitkäjänteisessä omistuksessa. Taloudellista vastuuta Diacor kantaa merkittävänä työllistäjänä, joka pyrkii turvallisiin ja vakinaisiin työsuhteisiin. Sosiaalista vastuuta ilmenee muun muassa siten, että Diacor on arvojohdettu yritys, jossa on määritelty hyvän esimiestyön periaatteet, tuetaan monin tavoin työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. (Varis 15.3.2010.)

Omistajansa Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön kautta Diacor toteuttaa yhteiskuntavastuutaan. Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö tuottaa sosiaalisia palveluita ja terveyden- ja sosiaalialan koulutusta. Diacor on alkanut vuonna 2009 jakamaan työntekijöilleen Helsingin Diakonissalaitoksen julkaisemaa Viesti-lehteä. Tämän julkaisun avulla Diacor luo itsestään työnantajakuvaa yhteiskuntavastuullisesta yrityksestä, jonka toiminnalla on merkitystä.

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuskohteena oleva yritys Diacor terveyspalvelut Oy on esitetty tarkemmin luvussa 2.4. Tässä luvussa esitellään tutkimuskohteena olevaa Diacorin henkilöstöä. Luvun loppupuolen osissa 3.2 – 3.6 esitellään tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen.

3.1 Diacor terveyspalvelut Oy:n henkilöstö

Diacorissa toimii hoito- ja muuta henkilökuntaa yhteensä noin 580. Diacorin henkilöstöstä 97 % on vakituksessa työsuhteessa. Diacorin henkilöstöstä 49 %:a on yli 46-vuotiaita ja 3 % on alle 26-vuotiaita. Henkilöstö on sitoutunut yritykseen, sillä 36 % henkilöstöstä on palvellut talossa yli 16 vuotta. Uusia työntekijöitä on 12 %. Iältään nuorten ja alle vuoden palvelleiden on 15 %. (Diacor Toimintakatsaus 2008, 14–15.)

Vuonna 2009 Diacorin henkilöstön lähtövaihtuvuus oli noin 9 prosenttia. Diacor on koko 2000-luvun panostanut pitkäaikaisiin työsuhteisiin ja halunnut motivoida ja sitouttaa työntekijänsä tarjoamalla toistaiseksi voimassaolevia työsuhteita. Määräaikaisten osuus koko henkilöstöstä on pienentynyt tasaisesti viime vuosina. (Purhonen 29.9.2009.)

Sairaanhoitajat, vastaanottohoitajat, työterveyshoitajat, bioanalyytikot ja röntgenhoitajat muodostavat Diacorin suurimmat työsuhteisen henkilöstön ammattiryhmät. Nämä ammattiryhmät kattavat yli 80 % koko Diacorin henkilöstöstä. Diacorissa toimivat lääkärit, fysioterapeutit, työfysioterapeutit, muut terapeutit ja psykologit ovat pääosin ammattiharjoittajia. (Diacor Toimintakatsaus 2008, 14–15.)

3.2 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tutkimus on empiirinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyvien kysymysten vastauksia. Vastaukset esitetään kuvioin ja taulukoin. Lisäksi selvitetään eri asioiden riippuvuuksia tai ilmiötä, joissa tutkitaan tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä, 2008, 16).

Tutkimuksen suunnittelu alkoi tammikuussa 2009, jolloin olin yhteydessä Diacorin henkilöstön kehittämispäällikkö Marja Varikseen ja ehdotin eri aihealueita, joista olin kiinnostunut opinnäytetyöni tekemisessä. Yksi aihealue oli työnantajakuva. Tapasimme ensimmäisen kerran Variksen kanssa keväällä, jolloin loimme suuntaviivoja opinnäytetyölle.

Keväällä 2009 tutustuin työnantajakuvan muodostumiseen ja erilaisiin henkilöstölle tarkoitettuihin tutkimustoteutuksiin, joiden pohjalta suunniteltiin henkilöstölle kyselylomake työnantajakuvasta. Kyselylomake valmistui syyskuussa 2009 ja kysely toteutettiin lokakuussa 2009.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa Diacorille sisäisestä työnantajakuvasta tietoa, jota voidaan myöhemmin käyttää hyväksi niin henkilöstön kehittämisessä kuin myös työnantajakuvan profiloinnissa. Tavoitteena on selvittää, kohtaavatko Diacorin tarjoama työnantajakuva työntekijöiden työnantajakuvan kanssa ja onko eri taustamuuttujilla vaikutusta mielikuvaan.

Tutkimuksen kohderyhmä oli Diacorin kuuden eri lääkäriaseman henkilöstö eli 246 työntekijää. Tutkimusta voidaan pitää kokonaistutkimuksena näiden kuuden lääkäriaseman osalta, mutta sitä ei voida yleistää kaikkiin Diacorin lääkäriasemiin. Vastaajien sukupuolta ei kysytty, sillä 99 % työntekijöistä on naisia. Ikäjakautuma oli 21–63 vuotta. Aineiston keruussa käytettiin sähköistä tutkimuslomaketta. Kyselyyn vastasi 176 työntekijää.

3.3 Aineistonkeruumenetelmä

Kun tutkimuksen tiedonkeruu hoidetaan itse, tulee päättää millaista tiedonkeruumenetelmää käytetään. Internetin kautta tehtävät www-kyselyt ovat mahdollisia silloin, kun koko perusjoukolla on mahdollisuus Internetin käyttöön. (Heikkilä 2008,18.)

Tutkimusaika oli 09.10 -16.10.2009. Työntekijöille lähetettiin sähköposti saate, jossa ilmeni tutkimuksen tarkoitus (liite 4). Työntekijöille lähetettiin 13.10.2009 muistutus kyselystä (liite 5). Kyselystä informoitiin yrityksen omilla Intranet sivuilla (liite 6). Saatteen ja muistutuksen yhteydessä oli linkki Webropol-pohjaiseen kyselylomakkeeseen (liite 7). Kyselylomakkeen laatimisessa ja aineiston keruun toteuttamisessa auttoi Diacorin henkilöstönkehittämisspäälikkö Marja Varis. Diacorin Intranetin kautta tutkimuksesta tiedotettiin koko henkilöstölle.

3.4 Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimuksessa käytettiin tätä varten suunniteltua kyselylomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehdot sisälsivät Diacorin strategiassa itselleen asettamat tavoitteet. Kyselylomakkeen ylätunnisteeseen laitettiin yrityksen logo, jotta vastaajat kiinnittivät huomionsa yrityksen läsnäoloon tutkimuksessa.

Kyselylomakkeessa (liite 7) oli viisi sivua. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin vastaajan taustatietoja. Sivun 2 kysymykset oli tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Sivulla 3 kysyttiin neliportaisella Likertin asteikolla työntekijöiden mielipidettä Diacorista yrityksenä. Imagokysymykset sijaitsivat sivulla 4. Viimeisellä sivulla oli mahdollisuus omin sanoin kertoa mielipide Diacorin työnantajakuvasta. Sivun lopussa osallistujia kiitettiin kyselyyn vastaamisesta. Kyselyn lopetettuaan vastaaja ohjautui www.diacor.fi sivulle.

3.5 Aineiston analysointimenetelmät

Vastauksia tuli yhteensä 176. Tutkimuksen vastaukset siirrettiin Webropolista Exceliin, jossa aineistosta eroteltiin avoimet vastaukset. Ikä- ja työaikatietoja käsiteltiin, että ne voitiin jatkokäsitellä (esimerkiksi kuusi kuukautta muutettiin arvoksi 0,5). Aineisto siirrettiin ja analysoitiin PASW Statistics Processor 18 for Windows tilasto-ohjelmalla.

Aineisto käsiteltiin kysymys kysymykseltä lomakkeen kysymysjärjestyksen mukaisesti. Kysymykset 1-4 käsittelevät vastaajan taustatietoja. Kysymykset 5-7 ja kysymyksestä 8 kaksi viimeistä väittämää olivat kyselyssä toimeksiantajan pyynnöstä, eikä niitä käsitellä tässä raportissa. Kysymys 8 käsittelee vastaajan mielipidettä Diacorista yrityksenä ja työntelijänä. Tärkeimpiä työpaikkaodotuksia käsitellään kysymyksessä 9 ja työntekijöiden käsitystä Diacorin työnantajakuvasta kysymyksessä 10. Kysymys 11 oli avoin ja sen vastauksia pohditaan kappaleessa 4.6.

Tuloksien analysointiin tulee valita oikeanlainen testi (Holopainen & Pulkkinen 2008, 205). Tuloksia analysoitiin käyttämällä ryhmittäisiä tunnuslukuja, frekvenssejä eli prosentiosuuksia, keskiarvopylväitä, ristiintaulukointia, imagoprofiilia ja Kruskal-Wallis testia.

Tunnuslukujen tarkasteluun soveltuvat välimatka ja suhdeasteikolliset muuttujat, kuten tässä tutkimuksessa työntekijän ikä ja työsuhteen kesto vuosina. Tunnuslukuja käytettäessä tulee pohtia, onko niitä mielekäästä laskea valituille aineistolle. Tunnuslukuina on käytetty keskiarvoa (ka), vaihteluväliä, moodia ja mediaania (md). Havaintojen lukumäärästä käytetään lyhennettä n. (Heikkilä 2008, 82.)

Mielipide väittämiin sopii Likertin asteikko, joka useimmiten on 4-5 -portainen. Järjestystasoisena asteikkona ääripäinä ovat negatiivisin ja positiivisin mielipide. Vastaajan tulee valita mielipidettään vastaava väittämä niiden väliltä. (Heikkilä 2008, 53.)

Yritysväittämiä kysyttäessä käytettiin neljäportaista Likertin asteikkoa. Neljäportaista asteikkoa käytettiin, jotta vastaaja pakotettiin ottamaan väittämään kantaa. Vaihtoehdot olivat

- 1=täysin erimieltä
- 2= jokseenkin erimieltä
- 3= jokseenkin samaa mieltä
- 4= täysin samaa mieltä.

Tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa voidaan täyttää muun muassa 5-7 portaista Osgoodin asteikkoa. Asteikon ääripäinä ovat adjektiivit, joista halutaan tietää tyytyväisyysaste (Heikkilä 2008, 54). Työntekijöiden mielipidettä sisäisestä työnantajakuvasta pyrittiin selvittämään Osgoodin 7-portaisella asteikolla. Diacorin työnantajamielikuvasta esitettiin 14 kysymystä Osgoodin asteikolla 1-7. Pienin arvo 1 tarkoitti negatiivista käsitystä (esimerkiksi luotaantyöntävä) ja arvo 7 vastaavaa positiivista ääripäätä (esimerkiksi vetovoimainen). Vastaajan tuli valita omaa mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto. Näin pystyttiin parhaiten kuvaamaan vastaajien mielipidekyselyjen vastausprofiilia. Adjektiivit valittiin siten, että ne kuvasivat juuri niitä ominaisuuksia, joita Diacor haluaa työnantajana viestiä työntekijöilleen ja Diacorista kiinnostuneille työnhakijoille.

Osgoodin asteikosta tehtiin imagoprofiilit, joiden avulla voitiin tarkastella eri ryhmien mielipide-eroja. Kuvioissa on pystyviivat mediaanin kohdalla. Mediaani jakoi koko ryhmän vastaukset kahteen yhtä suureen osaan – kummallakin puolella on yhtä paljon vastauksia. Viivan tarkoituksena on helpottaa arviointia siitä, miten mielipiteet olivat jakautuneet ääripäissä ja koettiin jokin adjektiivi positiivisemmin tai negatiivisemmin kuin jokin muu adjektiivi.

Spearmanin korrelaatio kertoimen avulla voidaan tarkastella kahden eri muuttujan välistä yhteyttä. Se mittaa lineaarista riippuvuuden voimakkuutta. Muuttujien tulee olla järjestysasteikollisia. Tässä tutkimuksessa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa vastaajan iän tai työsuhteen keston Likertin tai Osgoodin asteikollisten muuttujien riippuvuuden tutkimisessa. Korrelaatiokerroin merkitään kirjaimella r . (Heikkilä 2007, 92.)

Riippuvuutta tutkitaan seuraavasti:

- ei riippuvuutta korrelaatiokerroin $-0,3 < r < 0,3$
- kohtalainen riippuvuus korrelaatiokerroin $-0,7 < r \leq -0,3$ tai $0,3 \leq r \leq 0,7$
- voimakas riippuvuus korrelaatiokerroin $-1 < r \leq -0,7$ tai $0,7 \leq r \leq 1$

Muiden taustamuuttujien kohdalla testattiin oliko ryhmien keskiarvojen välillä eroa. Testinä käytettiin useamman riippumattoman otoksen Kruskal-Wallis testin. Mikäli tilastollista merkitsevyyttä kuvaava p-luku oli:

- $p \leq 0,001$ niin ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $0,001 < p \leq 0,01$ niin ero oli tilastollisesti merkitsevä
- $0,05 < p \leq 0,1$ niin ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä

Niistä väittämistä tehtiin keskiarvopylväitä, jolloin saatiin kuva ryhmien välisestä tilastollisesti merkitsevistä mielipide-eroista. Keskiarvopylväiden tarkoituksena on havainnollistaa vertailua, tiivistää väittämien eroja taustamuuttujittain sekä houkutella lukijaa pohtimaan asiaa. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 46.)

Kolmea työntekijöille tärkeintä työnantajaominaisuutta analysoitiin prosentiosuuksilla vastauksista. Niistä tehtiin myös taulukko ammattiryhmittäin, jotta niiden eroavaisuuksia voidaan verrata. Koska toivotuissa työnantajaominaisuuksissa ei ollut merkittävää hajontaa, mielipiteitä ei katsottu tarpeelliseksi pisteyttää.

Osgoodin asteikollisista mielipiteistä tehtiin imagoprofiilit tutkimuksessa kyselyjen taustamuuttujien kanssa. Näin saatiin havainnollinen imagoprofiili, jonka avulla voidaan tarkastella, onko taustamuuttujilla eroavia mielikuvia Diacorista työnantajana. Kruskal-Wallis testin avulla selvitetään, onko taustamuuttujien välillä tilastollisesti merkitsevää eroa. Ammattiryhmän Muu-vastausvaihtoehto ei ole työnantajaprofilissa mukana, koska joukko on niin pieni.

Tutkimustuloksia esitettäessä keskiarvosta käytetään lyhennettä ka, keskihajonnasta merkintää s, korrelaatiokertoimesta merkintää r ja Sig. luvusta merkintää p

3.6 Aineiston luotettavuus ja pätevyys

Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on ollut tarkoituskin mitata. Kysymyksissä, väittämässä ja asteikoissa käytettiin menetelmiä, jotka ovat hyväksi havaittuja mielikuvatutkimuksissa. Peittomatriisista (liite 1) näkyvät kaikki kyselyssä käsitellyt alaongelmat, joihin haluttiin saada vastaus. Vastajilla oli mahdollisuus kuvailla omin sanoin Diacoria työnantajana. Näitä avoimia vastuksia käsitellään kohdassa 4.6.

”Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia” (Holopainen & Pulkkinen 2008, 17). Vastaajia tulee olla riittävästi, jotta vastausten voidaan osoittaa kuvastavan riittävän kattavasti kysyttyä asiaa. Vastaustilanteen tulee olla viisaasti järjestetty, niin että vastaajat ovat voineet vastata rehellisesti.

Kato on otannasta poistuma eli se osa kohderyhmästä, jolle on lähetetty pyyntö osallistua tutkimukseen, mutta joka ei osallistunut (Heikkilä 2008, 30). Jotta kato saatiin mahdollisimman pieneksi, lähetettiin kohderyhmälle muistutus kyselyyn osallistumisesta (liite 5). Diacorin Intran sivuilla myös informoitiin tutkimuksesta (liite 6).

Tutkimuksen kysymykset laadittiin helppolukuisiksi ja selkeiksi, jotta vastaajien olisi helppo ymmärtää ne oikein. Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä ja sen toimivuutta arvioitiin.

Diacorin organisaatorakennetta uudistettiin keväällä 2009. Strategia ja visio julkaistiin joulukuussa 2009. Diacorin organisaatiossa ei tapahtunut suuria muutoksia syksyllä 2009, paitsi että syyskuussa tiedotettiin työehtosopimuksen mahdollistamasta henkilökohtaisen palkanosan kohdistamisesta. Joidenkin toimipaikkojen ammattiryhmissä, tapahtui kyselyn aikaan esimiesvaihdoksia. Kyselyssä ei kysytty mielipidettä palkkauksesta tai palkkioista, mutta siinä oli mahdollisuus avoimeen mielipiteeseen.

Kysely lähetettiin 246 työntekijälle ja vastuksia tuli 176, joten vastausprosentti oli 71,5 %, joten tutkimus antaa hyvän kuvan perusjoukon työnantajamielikuvasta. Vastuksia tuli myös tasaisesti eri ammattiryhmiltä ja toimipaikoista. Tulokset voidaan yleistää koskemaan valittujen toimipaikkojen työntekijöitä.

Kyselyn hyvä vastausprosentti oli odotettavissa, sillä henkilöstölle tehdyissä aikaisemmissa kyselyissä vastausprosentit ovat olleet hyviä (HUPO, kevät 2009, 89 %). Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei ole vertailtu HUPO:on.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusvastuksia alkaen vastaajan muotokuvasta ja taustamuuttujien esittelystä. Luvussa selvitetään myös tutkimustuloksia tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Tutkimustulosten esittelyjärjestys noudattaa kyselylomakkeessa olleiden kysymysten järjestystä (liite 7).

4.1 Vastaajan muotokuva ja taustamuuttujien esittely

Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta. Nuorin vastaaja oli 21-vuotias ja vanhin vastaaja oli 63-vuotias. Iän vaihteluväli on 42, eli nuorimman ja vanhimman vastaajan ikäero on 42 vuotta. (Liite 8.)

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

	Lukumäärä	Prosenttia
20–29	27	16,0
30–39	45	26,6
40–49	36	21,3
50–59	50	29,6
60-	11	6,5
Yhteensä	169	100,0

Suurin ryhmä (29,6 %) oli 50–59-vuotiaita (n=50). Toiseksi suuri joukko oli 30–39 -vuotiaita (26,6 %). 40–49 vuotiaista oli 36 vastaajaa ja 20 – 27-vuotiasta oli 27 vastaajaa. Pienin joukko oli yli 60-vuotiaat (6,5 %). (Taulukko 1)

Taulukko 2. Vastaajien työpaikka jakauma

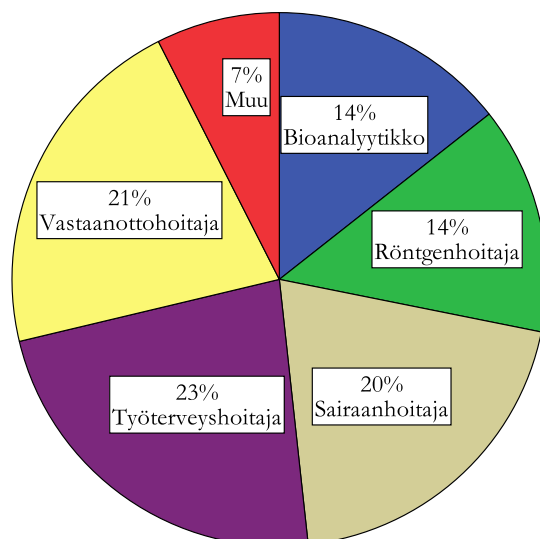
	Lukumäärä	Prosentti
Alppikatu	28	16,1
Itäkeskus	30	17,2
Keskusta	39	22,4
Leppävaara	24	13,8
Tapiola	25	14,4
Tikkurila	28	16,1
Yhteensä	174	100,0

Suurin osa vastaajista (22,4 %), työskenteli Keskustan lääkäriasemalla (n=39). Vähiten vastaajia työskenteli Leppävaaran lääkäriasemalla (13,8 %) ja Tapiolan lääkäriasemalla (14,4 %). Yksi vastaajista ei kertonut toimipaikkaansa. Tutkimuksen kohteena olleet lääkäriasemat ovat erikoisia. (Taulukko 2.)

Taulukko 3. Vastaajien koulutustausta

	Lukumäärä	Prosenttia
Kaupallinen opistotutkinto	15	8,6
Terveydenalan opistotutkinto	84	48,3
Liiketalouden AMK	7	4,0
Terveydenhuollon AMK	56	32,2
Muu	12	6,9
Yhteensä	174	100,0

Lähes puolet vastaajista (48 %) oli koulutustaustaltaan terveydenhuollon opistotutkinnon suorittaneita. Toiseksi eniten (32 %) oli terveydenhuollon ammattikorkeakoulun suorittaneita. Kolmanneksi eniten oli kaupallisen opistotutkinnon suorittaneita (9 %). Vähiten oli koulutustaustaltaan muu (7 %) sekä liiketalouden ammattikorkeakoulun suorittaneita (4 %). Ryhmän muu vastaajat ilmoittivat koulutustaustakseen lääketieteen lisensiaatin tutkinto, erikoislääkäri, ammattitutkinto, ttm, restonomi, maisteri, opintoaste, ylioppilas tai keskikoulun. (Taulukko 2.)



Kuvio 8. Vastaajien ammattiryhmät

Vastaajien suurin ammattiryhmä oli työterveyshoitajat (23 %), toiseksi suurin ammattiryhmä oli vastaanottohoitajat (21 %), kolmanneksi suurin ryhmä oli sairaanhoitajat (20 %). Pienimpinä ryhminä olivat bioanalytikot (14 %) sekä röntgenhoitajat (14 %). Muihin ammattiryhmiin kuului 7 % vastaajista. (Kuvio 8)

Työsuhteen keston pituus oli keskimäärin 9,7 vuotta. Lyhin työsuhde oli alle vuoden ja pisin työsuhde 36 vuotta, joten vaihteluväli oli 36. Mediaani oli 5,3, joten vastaajista puolet oli ollut työsuhteessa alle 5,3 vuotta. (Liite 8)

Taulukko 2. Vastaajien työsuhteen kesto

	Lukumäärä	Prosenttia
alla vuoden	24	14,1
1-3 vuotta	45	26,5
4-7 vuotta	24	14,1
8-15 vuotta	29	17,1
yli 16 vuotta	48	28,2
Yhteensä	170	100,0

Suurin ryhmä työsuhteen kestossa oli yli 16 vuotta luokassa (28,2 %). Toiseksi eniten oli vastaajia luokassa 1-3 vuotta (26,5 %). Kolmanneksi eniten vastaajia oli ryhmässä 8-15 vuotta. Vähiten vastuksia tuli alle vuoden (14,1 %) sekä 4-7- vuotta (14,1 %) ryhmässä. (Taulukko 2)

4.2 Diacorista työnantajana ja yrityksenä liittyvien väittämien analysointi

Väittämiä Diacorista työnantajana ja yrityksenä kysyttiin kahdeksallatoista neliportaisella Likertin asteikollisella väittämällä (liite 7). Vastaajilla oli mahdollisuus valita lähinnä mielipidettään vastaava vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat 1=täysin erimieltä, 2= jokseenkin erimieltä, 3= jokseenkin samaa mieltä, 4= täysin samaa mieltä.

Taulukko 3. Vastaajien keskiarvot yritys väittämässä

	Keskiarvo
Pidän työstäni	3,52
Yrityksen visio on minulle tuttu	3,49
Kerron mielelläni hyviä asioita työnantajastani	3,43
Työni on itsenäistä	3,36
Tiimissäni toteutuu tasa-arvo	3,35
Ammattitaitoani arvostetaan	3,35
Suosittelen Diacoria työpaikkana muillekin	3,35
Työni on haasteellista	3,29
Työaikani ovat hyvät	3,27
Työtäni arvostetaan	3,21
Pystyn kehittymään työssäni	3,21
Mielenkiintoiset työtehtävät	3,19
Hyvät henkilökuntaedut	3,13
Pystyn kehittämään työtäni	3,03
Henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista	2,86
Hyvät etenemismahdollisuudet	2,62

”Pidän työstäni” (ka = 3,52), ”Yrityksen visio on tuttu” (ka= 3,49) ja ”Kerron mielelläni hyviä asioita työnantajastani” (ka= 3,43) saivat korkeimmat keskiarvot. Heikoimmat keskiarvot saivat ”Oikeudenmukainen henkilöstöpolitiikka” (ka =2,86) ja ”Hyvät etenemismahdollisuudet” (ka= 2,62). (Taulukko 3.)

Työntekijän ikä ei korreloinut erityisen voimakkaasti yritysväittämiin. Mitä vanhempi työntekijä oli, sitä enemmän hän koki että hänen työtänsä arvostetaan ($r = 0,252$, $p = 0,001$), hänen ammattitaitoaan arvostetaan ($r = 0,243$, $p = 0,001$), yrityksen visio on hänelle tuttu ($r = 0,206$, $p = 0,007$) ja sitä oikeudenmukaisemmaksi hän koki yrityksen henkilöstöpolitiikan ($r= 0,238$, $p=0,002$). (Liite 9)

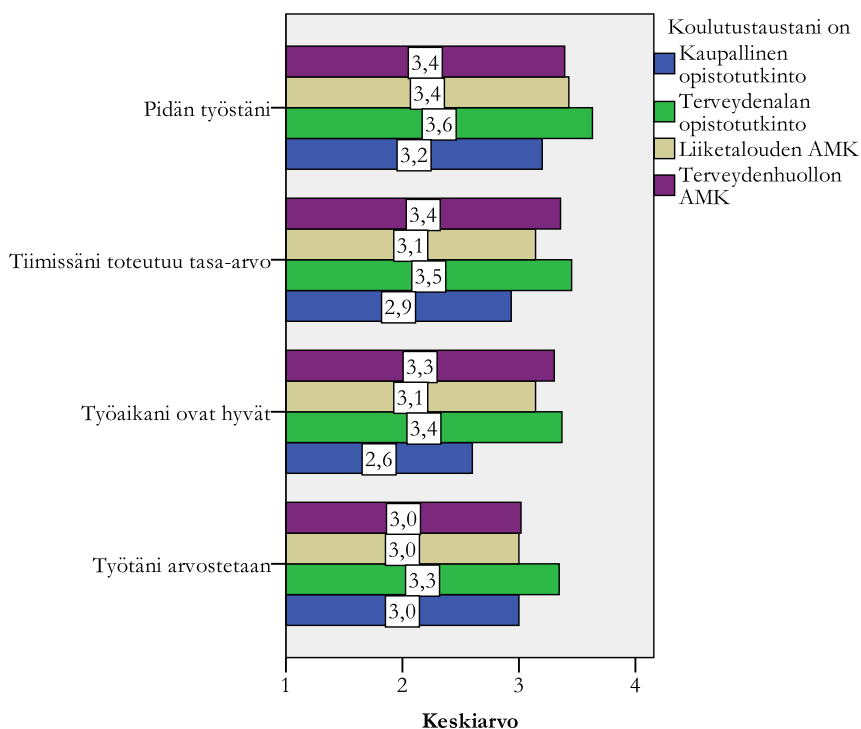
Keskiarvopylväiden avulla voidaan tarkastella, milloin iällä oli merkittävää eroa. Väittämässä ”Ammattitaitoani arvostetaan”, ”Yrityksen visio on minulle tuttu” ja ”Henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista” yli 40 -vuotiaat suhtautuivat positiivisemmin kuin alla 40 -vuotiaat. (Liite 10)

Toimipaikalla oli yhdeksässä väittämässä (liite 11) tilastollista merkitsevyyttä kysyttäessä yritys väittämiä ”Ammattitaitoani arvostetaan” ($p=0,044$), ”Yrityksen visio on minulle tuttu” ($p=0,017$), ”Henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista” ($p=0,003$), ”Hyvät henkilökuntaedut”

($p=0,013$), ”Pystyn kehittämään työtäni” ($p=0,001$), ”Työaikani ovat hyvät” ($p=0,000$), ”Hyvät etenemismahdollisuudet” ($p=0,018$), ”Suosittelen Diacoria työpaikkana muillekin” ($p=0,005$) ja ”Kerron mielelläni hyviä asioita työnantajastani” ($p=0,017$).

Keskiarvopölyväiden avulla voidaan tarkastella, mitkä toimipaikat eroavat tilastollisesti merkittävästi toisistaan (liite 12). Keskiarvopölyväistä voidaan todeta että useimmissa väittämissä Alppikadulla sekä Tapiolassa työskentelevät kokevat väittämät positiivisemmin kuin Tikkurilassa, Itäkeskuksessa tai Keskustassa työskentelevät.

Koulutustaustasta on jätetty pois Muu-ryhmä, sillä joukko on niin pieni ja heterogeeninen. Työntekijän koulutustaustalla oli neljässä väittämissä tilastollisesti merkittävä ero (liite 13): ”Tiimissäni toteutuu tasa-arvo” ($p=0,016$), ”Työtäni arvostetaan” ($p=0,016$), ”Työaikani ovat hyvät” ($p=0,005$) sekä väittämissä ”Pidän työstäni” ($p=0,026$).



Koulutustaustan keskiarvopölyväistä (kuviokuva 10) terveystieteiden opistotutkinnon suorittaneet kokevat positiivisemmin väittämät ”Tiimissäni toteutuu tasa-arvo” ($ka=3,5$), Työtäni arvostetaan ” ($ka=3,3$), ”Työaikani ovat hyvät” ($ka=3,4$) ja ”Pidän työstäni” ($ka=3,6$) kuin vastaavilla väittämillä kaupallisen opistotason suorittaneet työntekijät kokivat väittämät negatiivisemmin.

Ammattiryhmistä on jätetty pois Muu- ryhmä sillä ryhmä on niin pieni. Ammattiryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa (liite 14) väittämässä ”Tiimissäni toteutuu tasa-arvo” ($p=0,001$), ”Mielenkiintoiset työtehtävät” ($p=0,000$), ”Työni on itsenäistä” ($p=0,000$), ”Työni on haasteellista” ($p=0,000$), ”Pystyn kehittämään työssäni” ($p=0,001$), ”Työ aikani ovat hyvät” ($p=0,000$) sekä ”Hyvät etenemismahdollisuudet” ($p=0,048$).

Ammattiryhmien yritysväittämien keskiarvopylväistä (liite 15) voimme todeta, että työterveyshoitajat kokevat yrityksen positiivisemmin useammassa kohdassa. Toiseksi positiivisemmin kokevat röntgenhoitajat ja sairaanhoitajat. Vastaanottohoitajat ja bioanalytikot eivät koe yritystä niin positiivisesti kuin toiset ammattiryhmät.

Työsuhteen pituudella ei ollut vaikutusta työntekijöiden mielipiteeseen yrityksestä.

4.3 Kolmen tärkeimmän tavoitetyöntäjäkuva kysymyksen analysointi

Vastaaajista 30,6 % pitivät tärkeimpänä tavoitetyöntäjä ominaisuutena varman työnantajan. Luotettava (19,7 %) ja ammattitaitoinen (15 %) vastattiin myös tärkeimmiksi työnantaja ominaisuuksiksi (liite 16). Toiseksi tärkeimmäksi työntäjäominaisuudeksi vastattiin luotettava (15,8 %), ammattitaitoinen (13,5 %) ja varma työnantaja (11,7 %) (liite 17). Kolmanneksi tärkeimmäksi työntäjäominaisuudeksi vastattiin varma työnantaja (14,2 %), ammattitaitoinen (11,2 %) ja hyvät koulutusmahdollisuudet (11,2 %) (liite 18).

Taulukko 4. Tavoite työntäjäominaisuudet ammattiryhmittäin

	Tärkein	2. tärkein	3. tärkein
Bioanalytikko	Varma työnantaja (56 %)	Luotettava Arvostettu (20 %)	Esimerkillinen (16,0 %)
Röntgenhoitaja	Varma työnantaja (37,5 %)	Uudistuva Ammattitaitoinen (16,7 %)	Kilpailukykyinen (16,7 %)
Sairaanhoitaja	Ammattitaitoinen (28,6 %)	Luotettava (20,6 %)	Varma työnantaja (26,5 %)
Työterveyshoitaja	Luotettava (25 %)	Varma työnantaja (15 %)	Arvot näkyvät toiminnassa (15,0 %)
Vastaanottohoitaja	Varma työnantaja (30,3 %)	Luotettava (18,2 %)	Ammattitaitoinen (20,6 %)

Tarkasteltaessa tavoite työntäjäominaisuuksia ammattiryhmittäin voidaan todeta, että ominaisuuksien tärkeysjärjestyksessä on eroa (taulukko 4). Varma työntäjä on kaikkien ammattiryhmien kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukossa. Neljällä ammattiryhmällä nousee esiin

myös ominaisuus luotettava, joka on kaikkien vastaajien kesken noussut toiseksi tärkeimmäksi työnantajaominaisuudeksi. Kolmanneksi tärkein ominaisuus ammattitaitoinen nousee kolmella ammattiryhmällä esiin. Lisäksi eri ammattiryhmät ovat valinneet tärkeimpien työnantaja ominaisuuksien joukkoon ominaisuudet arvostettu, uudistuva, esimerkillinen, arvot näkyvät toiminnassa ja kilpailukyinen.

4.4 Kaikkien vastaajien keskiarvo työnantajakuva mielipiteestä

Työntekijöiden mielikuvaa työnantajasta kysyttiin neljällätoista adjektiivillä, käyttäen seitsemänportaista Osgoodin asteikkoa. Asteikon toisessa päässä oli negatiivinen adjektiivi (1-) ja toisella puolella positiivinen (-7) adjektiivi (esimerkiksi epävarma työnantaja- varma työnantaja). (Liite 7).

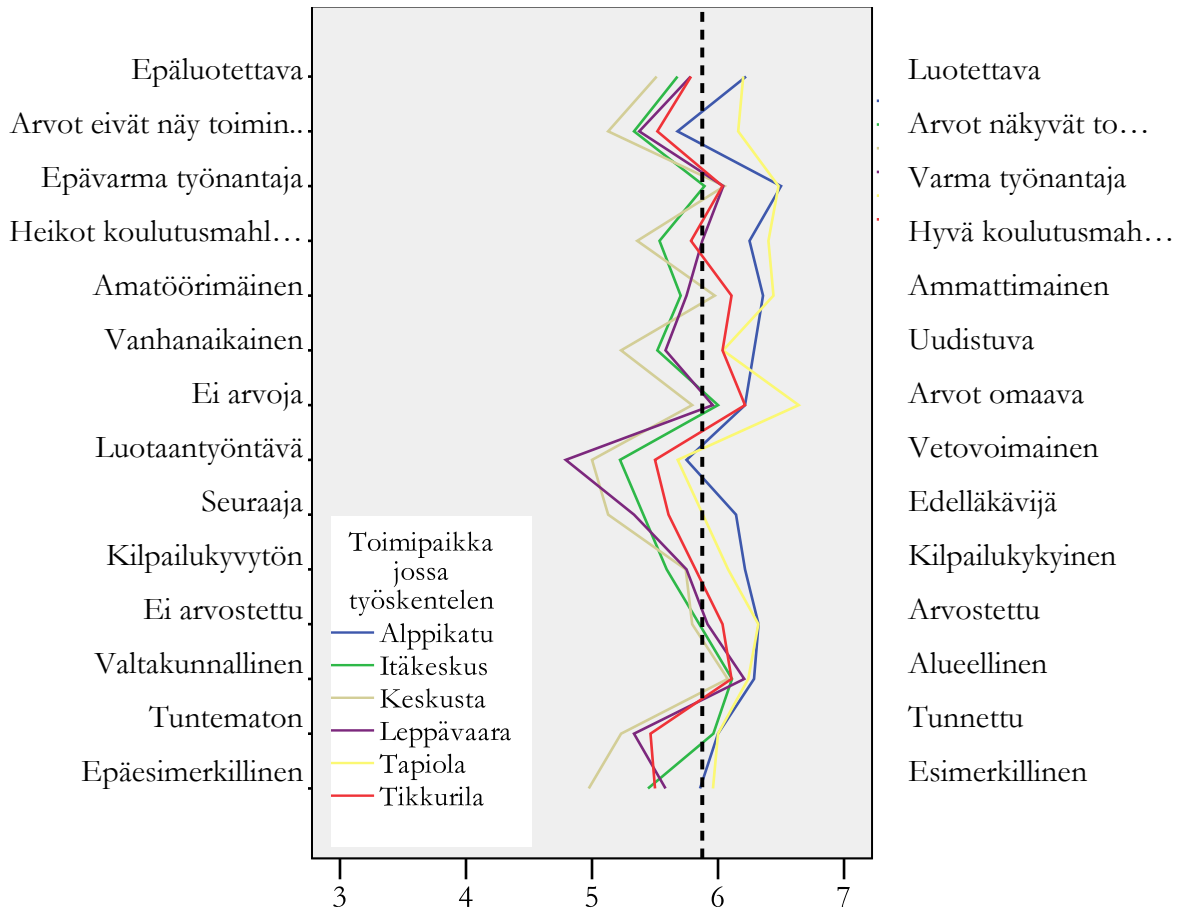
Taulukko 5. Kaikkien vastaajien mielipiteiden keskiarvo

	Keskiarvo
Alueellinen	6,16
Varma työnantaja	6,15
Arvot omaava	6,11
Ammattitaitoinen	6,05
Arvostettu	6,03
Kilpailukykyinen	5,87
Luotettava	5,83
Hyvät koulutusmahdollisuudet	5,83
Uudistuva	5,74
Tunnettu	5,64
Edelläkävijä	5,56
Esimerkillinen	5,51
Arvot näkyvät toiminnassa	5,50
Vetovoimainen	5,31

Vastaavat mieltävät Diacorin alueelliseksi (ka= 6,16), varmaksi (ka=6,15) ja arvot omaavaksi (ka=6,11). Myös adjektiivit ammattitaitoinen (ka=6,05) ja arvostettu (ka= 6,03) sijoittuvat kärkipäähän. Heikoimmat keskiarvot saivat esimerkillinen (ka=5,51), arvot näkyvät toiminnassa (ka=5,50) sekä vetovoimainen (ka=5,31).(Taulukko 5).

4.5 Eri taustamuuttujien työnantaja imagoprofiilit

Työntekijöiden mielikuva vastauksista tehtiin imagoprofiileja. Imagoprofiileissa näkyy taustamuuttujittain (toimipaikka, koulutustausta, ammattiryhmä sekä työsuhteenpituus) eroavaisuuksia mielipiteissä. Imagoprofiilien sekä korrelaatiokertoimen avulla tarkastellaan positiivisemmän sekä negatiivisemmän arvion mukaan mielipide-eroja.



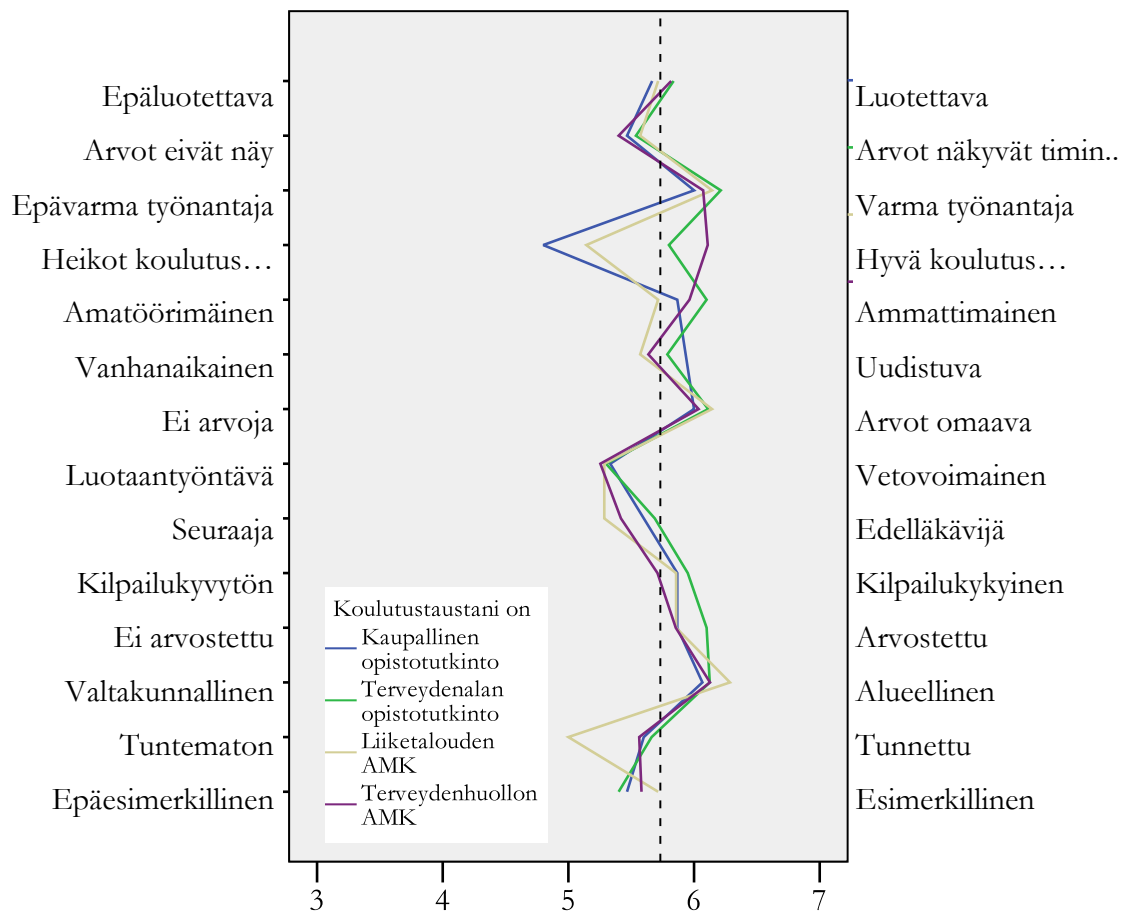
Kuvio 11. Työnantaja imagoprofiili toimipaikan mukaan

Kaikkien kuuden eri toimipaikan työntekijöiden vastausprofiili Diacorin työnantajaimagoon (kuvio 11) liittyvistä asioista on positiivinen (mediaani 5,9) ja hyvin samansuuntainen, mutta myönteisyysaste vaihtelee. Diacoria pidetään hyvin varmana työnantajana, arvot omaavana, arvostettuna ja alueellisena. Alueellinen, varma, arvot omaava, ammattitaitoinen ja arvostettu nousivat myös esille kaikkien työntekijöiden keskiarvo mielipiteessä (4.4).

Adjektiiveja ”edelläkävijä”, ”arvot näkyvät toiminnassa”, ”vetovoimainen”, ”tunnettu” ja ”esimerkillinen” ei arvioitu niin positiivisesti kuin muita adjektiiveja. Keskustan mielipiteet

ovat keskimäärin kaikkein kriittisimpiä, kun taas positiivisimmat mielipiteet ovat Tapiolan sekä Alppikadun työntekijöillä. (Kuvio 11).

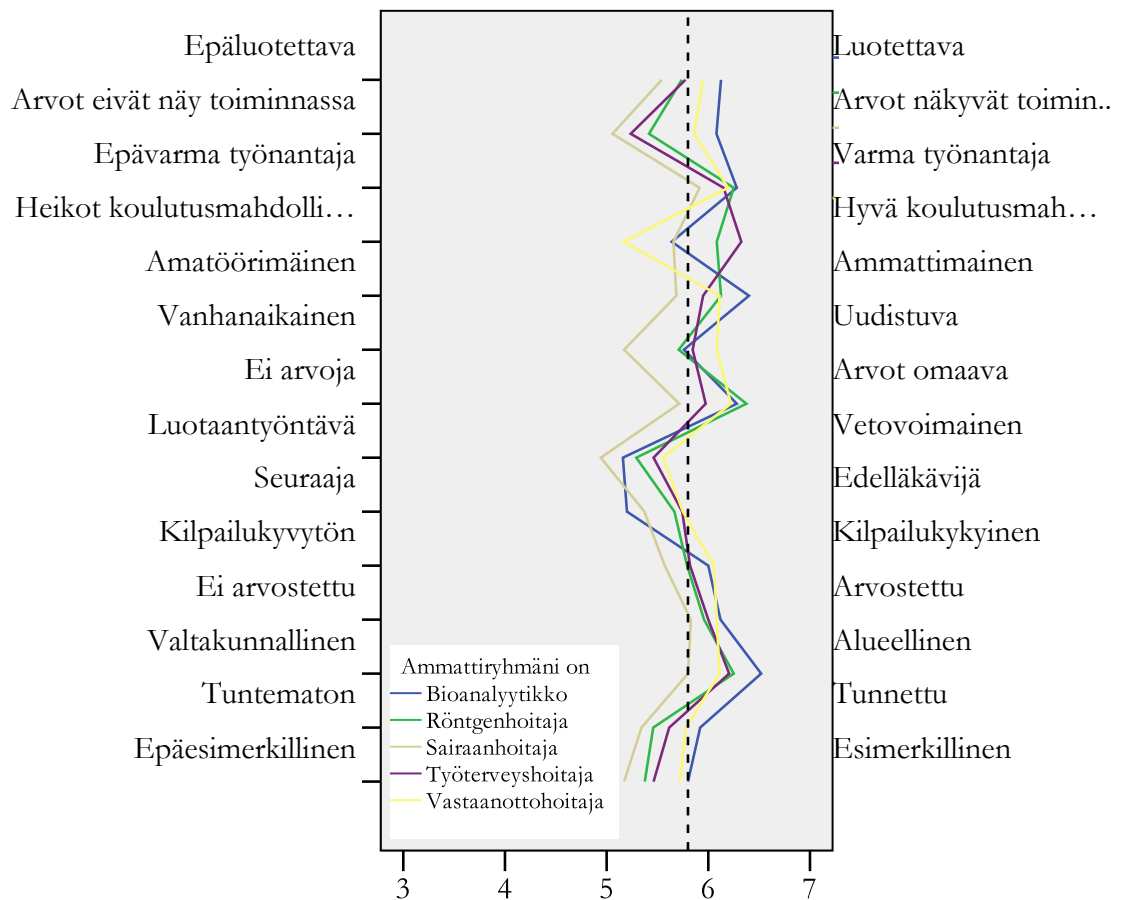
Alppikadun toimipisteessä Diacoria pidettiin varmempana työnantajana kuin Itäkeskuksessa ($p=0,012$). Tapiolan toimipisteessä koulutusmahdollisuuksia pidettiin parempina kuin Keskustassa ($p=0,008$). Tapiolassa Diacor koettiin myös esimerkillisemmäksi kuin Keskustassa ($p=0,006$). Diacoria pidettiin Tapiolassa ammattimaisempana kuin Itäkeskuksessa ($p=0,016$). Alppikadulla Diacoria pidettiin uudistuvampana ($p=0,001$), enemmän edelläkävijänä ($p=0,002$) ja tunnetumpana ($p=0,023$) kuin Keskustan toimipisteessä. Tapiolassa Diacoria pidettiin tunnetumpana työnantajana kuin Leppävaaran toimipisteessä ($p=0,023$). (Liite 19)



Kuvio 12. Työnantaja imagoprofili koulutustaustan mukaan

Koulutustaustan Muu-vaihtoehto ei ole tässä imagoprofilissa mukana, sillä joukko on pieni. Koulutustaustan profiili (kuvio 12) kaikkien vastaajien kesken on lähes samanlainen ja yleisesti hyvin positiivinen (mediaani 5,8). Keskimääräistä parempi mielikuva on adjektiiveilla ”varma työnantaja”, ”ammattitaitoinen”, ”arvot omaava”, ”kilpailukykyinen”, ”arvostettu” ja ”alueellinen”.

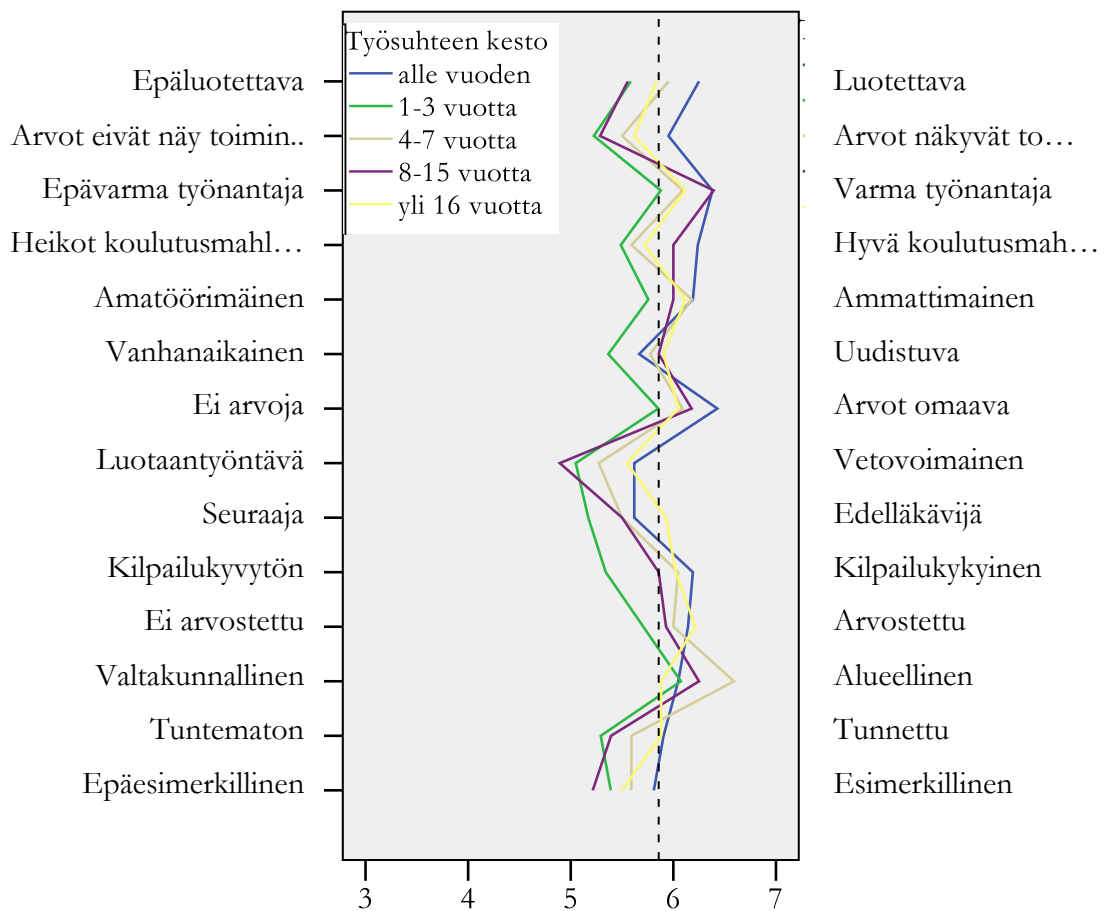
Koulutusmahdollisuudet kokevat terveydenhuollon AMK:n suorittaneet paremmiksi kuin kaupallisen opistotutkinnon suorittaneet ($p=0,004$). (Liite 20)



Kuvio 13. Työnantaja imagoprofiili ammattiryhmän mukaan

Eri ammattiryhmien vastausprofiilit (kuvio 13) ovat valtaosin positiivisia (mediaani 5,8), joskin ammattiryhmien välillä on eroja. Uudistuva, vetovoimainen, edelläkävijä, tunnettu ja esimerkillinen jäivät alle mediaaniin.

Bioanalytikkojen mielestä arvot näkyvät Diacorin toiminnassa vahvemmin ($p=0,012$) kuin sairaanhoitajien mielestä. Bioanalytikit pitävät Diacor on alueellisempänä ($p=0,014$) ja ammattimaisempänä ($p=0,038$) kuin sairaanhoitajat. Työterveyshoitajien mielestä Diacorissa on hyvät koulutusmahdollisuudet, mutta vastaanottohoitajat eivät koe koulutusmahdollisuuksia niin positiivisesti ($p=0,000$). Vastaanottohoitajien mielestä Diacor on uudistuvampi kuin sairaanhoitajien mielestä ($p=0,014$). (Liite 21)



Kuvio 14. Työnantaja imagoprofiili työsuhteen keston mukaan

Työsuhteen pituudella ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa työsuhteenpituudella kuin yhdessä adjektiivissa. Yli 16 vuotta Diacorissa työskennelleet kokivat työnantajansa edelläkävijämäisenmäski kuin 1-3 vuotta työskennelleet ($r=0,233$ $p= 0,002$). Työsuhteen pituuden imago-profiili (kuvio 14) on keskimäärin positiivinen (mediaani 5,9). Uudistuva, vetovoimainen, edelläkävijä, tunnettu sekä esimerkillinen saivat keskimääräistä heikommät arvosanat kuin muut adjektiivit. (Liite 22)

4.6 Avoimet vastaukset

Kymmenennessä kysymyksessä sai kertoa omin sanoin, minkälaisia ajatuksia Diacor herättää työnantajana. Siihen tuli 101 vastausta. Valtaosin vastaukset olivat positiivisia. Lähes jokaisessa vastauksessa tuli ilmi samoja aiheita ja adjektiiveja kuin kyselyssä: luotettava, hyvät koulutusmahdollisuudet, hyvät etenemismahdollisuudet, varma, kilpailukykyinen, ”Olen ylpeä työnantajastani”, arvot näkyvät toiminnassa, uudistuskykyinen, ”Hyvä paikka tehdä töitä”.

Avoimissa vastauksissa otettiin myös kantaa uuteen toimitusjohtajaan. Uuden toimitusjohtajan myötä vastaajat kokevat että on tullut positiivisia uudistuksia, ja vastaajat odottavat tulevaisuutta innokkaasti: ”Diacor on uuden toimitusjohtajan myötä saanut piriistysruiskeen.”. Useassa avoimessa vastauksessa työntekijä kertoi olevansa ylpeä Diacorin omistajasta: ”Arvostan sitä, että Diacor Diakonissalaitoksen myötä avustaa vähäosaisia ja ei ole pörssihtiö.”.

Kehittämiskohteita myös löytyi avointen vastausten joukosta. Palkkaus ja palkkiojärjestelmästä tuli mainintoja muun muassa ”Palkkakehitys alallamme on huono”. Osa vastaajista koki myös että viestintä ei vastannut heidän odotuksiaan.

4.7 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kyselyyn vastasi 176 työntekijää. Suurin osa vastaajista oli 50–59-vuotiaita (n=50). Nuorin vastaaja oli 21-vuotias ja vanhin 63-vuotias. Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta. Suurin ryhmä vastaajista työskenteli Keskustan toimipisteessä (22,4 %), yli viidesosa vastaajista oli työterveyshoitajia ja toiseksi suurin ryhmä oli vastaanottohoitajia (21 %).

Vastaajien mielipiteestä Diacorista yrityksenä oli 9 väittämää, joissa oli tilastollisesti merkitsevää eroa toimipaikoittain: ”Ammattitaitoani arvostetaan”, ”Yrityksen visio on minulle tuttu”, ”Henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista”, ”Hyvät henkilökuntaedut”, ”Pystyn kehittämään työtäni”, ”Työaikani ovat hyvät”, ”Hyvät etenemismahdollisuudet”, ”Suosittelen Diacoria työpaikkana muillekin”, ”Kerron mielelläni hyviä asioita työnantajastani”. Näistä Tapiolan ja Alppikadun työntekijät kokivat väittämät positiivisemmin kuin Itäkeskuksen tai Keskustan työntekijät.

Koulutustaustalla oli merkitsevää eroa neljässä yritysväittämässä: ”Tiimissäni toteutuu tasa-arvo”, ”Työtäni arvostetaan”, ”Työaikani ovat hyvät” ja ”Pidän työstäni”. Terveydenalan opistotutkinnon sekä terveydenhuollon AMK:n suorittaneet koivat positiivisemmin yritys väittämiä kuin kaupallisen opistotason suorittaneet ja liiketalouden AMK:n suorittaneet työntekijät.

Ammattiryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevää eroa yhdeksässä väittämässä: ”Tiimissäni toteutuu tasa-arvo”, ”Mielenkiintoiset työtehtävät”, ”Työni on itsenäistä”, ”Työni on haasteellista”, ”Pystyn kehittämään työssäni”, ”Työaikani ovat hyvät” ja ”Hyvät etenemismahdollisuudet”. Työterveyshoitajat koivat yrityksen positiivisimmin. Vastaanottohoitajat ja bioanalytiikot eivät koe yritystä niin positiivisesti kuin toiset ammattiryhmät.

Työntekijät odottavat, että työnantaja on varma, luotettava ja ammattitaitoinen. Verrattaessa eri ammattiryhmien odotuksia voidaan todeta, että kaikki kokevat tärkeäksi, että työnantaja on varma ja luotettava. Ominaisuudet ”arvostettu”, ”uudistuva”, ”esimerkillinen”, ”arvot näkyvät toiminnassa” ja ”kilpailukyinen” valittiin myös kolmen tärkeimmän työnantajaominaisuuden joukkoon eri ammattiryhmissä.

Työntekijät mieltävät Diacorin työnantajana alueelliseksi, varmaksi ja arvot omaavaksi. Myös ammattitaitoinen ja arvostettu sijoittuvat kärkipäähän. Kokonaisuutena koko henkilökunta mielsi kaikki työnantajakuvan ominaisuudet positiivisesti, sillä heikoin keskiarvo oli 5,31, jota sitäkin voidaan pitää hyvänä asteikolla 1-7.

Taustamuuttujien eri imagoprofiilit ovat hyvin samanlaiset. Mediaani on kaikilla taustamuuttujilla välillä 5,8–5,9. Mielenpitemien jakautuvat mediaanin ympärille lähes kaikissa adjektiiveissa samansuuntaisesti. Joitakin eroavaisuuksia löytyi tarkasteltaessa taustamuuttujia. Taustamuuttujalla työsuhteen pituus koetaan koulutusmahdollisuudet positiivisemmin kuin muilla taustamuuttujilla. Taustamuuttujana koulutustausta ja toimipaikka Diacor koettiin uudistuvampana kuin muilla taustamuuttujilla.

Tapiolassa ja Alppikadulla työntekijät kokivat työnantajaprofiilin positiivisimmin. Suurimmat mielenpitemien hajonnat ovat kohdissa ”esimerkillinen – epäesimerkillinen”, ”edelläkävijäseuraa”, ”vetovoimainen – luotaantyöntävä”, ”uudistuva- vanhanaikainen”, ”ammattimainen – epäammattimainen”, ”hyvät koulutusmahdollisuudet - huonot koulutusmahdollisuudet” sekä ”varma työnantaja- epävarmatyönantaja”.

Koulutustaustan imagoprofiili on kaikkien vastaajien kesken samansuuntainen ja positiivinen. Tässä nousi myös adjektiivit ”varma työnantaja”, ”ammattitaitoinen”, ”arvot omaava”, ”kilpailukyinen”, ”arvostettu” ja ”alueellinen” yli mediaanin.

Eri ammattiryhmien imagoprofiili on positiivinen ja myötäilee edellisten profiilien tapaan samoja mielikuvia työnantajasta. Diacor mielletään hyvin varmaksi, arvostetuksi ja alueelliseksi työnantajaksi. Uudistuva, vetovoimainen, edelläkävijä, tunnettu ja esimerkillinen jäivät alle mediaanin.

Työsuhteen pituus työnantajaprofiilissa on kaikissa työssä oloaikaluokissa samansuuntainen, eikä tilastollista merkitsevyyttä ole kuin yhdessä adjektiivissa: ”edelläkävijä – seuraaja”. Tämän sanaparin vastakohtat olivat ”yli 16 vuotta” ja ”1-3 vuotta”. ”varma työnantaja”, ”arvot omaava”, ”arvostettu” ja ”alueellinen nousivat” yli keskitason

5 Pohdinta

Tätä opinnäytetyötä aloittaessani en tajunnut, miten arkaa aluetta kävin tutkimaan. Yrityksen lupaaman työnantajakuvan tulee vastata todellisuutta; maine hyvästä tai huonosta työnantajasta kiirii alan ammattilaisten keskuudessa. Diacorin työnantajakuva lupaa paljon, mutta miten työntekijät sen kokevat?

5.1 Vastauksia tutkimusongelmiin

Tutkimuksen pääongelmana oli tutkia, millainen on Diacorin lupaama työnantajakuva, kohtaako työnantajakuva työntekijöiden työnantajakuvaodotusten kanssa, ja onko eri taustamuuttujilla (ikä, toimipaikka, koulutustausta, ammattiryhmä ja työsuhteenpituus) vaikutusta työntekijöiden mielipiteeseen.

Diacor tarjoaa työntekijöilleen monipuolisen työnantajakuvan itsestään. Esimerkillisenä, uudistuvana, varmana ja vastuuntuntoisena työnantajana Diacor huolehtii henkilöstöstään ja tarjoaa heille hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet.

Työntekijät mieltävät Diacorin yrityksenä positiivisesti, ja he pitävät työstään. Yrityksen visio on tuttu työntekijöille. Mielestäni tämä kertoo siitä, että keväällä 2009 tehty visio-työ työntekijöiden kanssa oli onnistunut. Työntekijät arvostavat Diacoria ja kertovat mielellään työnantajastaan hyviä asioita. Tosin hyvät etenemismahdollisuudet jäivät alle keskitason. Diacor tukee henkilöstöään kehittämään itseään, mutta jokaisesta työntekijästä ei tule esimiestä.

Toimipaikkojen ja ammattiryhmien yritysmielipiteissä oli eroja. Osin tätä selittää joidenkin toimipaikkojen eri ammattiryhmien esimiesten vaihdokset kesällä ja syksyllä 2009. Yllättävää eroissa oli se, että eri toimipaikoissa työskentelevien työntekijöiden vastaukset poikkesivat toisistaan merkittävästi ”Hyviä henkilöstöetuuksia” arvioitaessa, vaikka kaikilla työntekijöillä on samat henkilöstöedut. Myös tyytyväisyydessä työaikoihin oli toimipisteiden kesken eroa. Kaikissa toimipisteissä on vuorotyö, josta työntekijät ovat tienneet hakeutuessaan sinne töihin, joten vuorotyö itsessään ei selitä toimipisteiden työntekijöiden tyytyväisyyden välillä ilmennyt eroa. Arvelen, että työntekijät eivät ole tyytyväisiä heille määrättyihin työvuoroihin.

Henkilöstöpolitiikan oikeudenmukaisuus sai heikoimman arvosanan yritysväittämissä. Se oli yllättävää, sillä henkilöstöpolitiikallahan juuri luodaan toimintamalleja viemään eteenpäin arvojen mukaista toimintaa. Näyttää siltä, että henkilöstöpolitiikan heikko arvosana johtuu siitä,

etteivät vastaajat ole ymmärtäneet mitä henkilöstöpolitiikka tarkoittaa, sillä heidän mielestään arvot näkyvät toiminnassa. Toisena mahdollisuutena on, että viestintä ei ole tältä osin onnistunut.

Myös eri koulutustaustalla olevien työntekijöiden vastauksissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Terveystieteiden alan koulutuksen saaneet työntekijät kokivat yritysväittämät positiivisemmin kuin kaupallisen koulutuksen saaneet. Tutkimukseen osallistuneista ammattiryhmistä vain vastaanottohoitajilla on koulutusvaatimuksena kaupallinen koulutus. Voisiko eroja yritysväittämässä selittää se, että terveydenhuollon henkilöstö kokee roolinsa terveydenhuollossa vahvempana kuin kaupallisen koulutuksen saaneet?

Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että työntekijät odottavat työnantajaltaan varmuutta, luotettavuutta sekä ammattitaitoa. Mielestäni pitkäaikaiset työsuhteet osoittavat varmuutta. Diacor nimittäin panostaa toistaiseksi voimassaoleviin työsuhteisiin, kun terveydenhuollon alalla muuten on runsaasti määräaikaista työsuhteita. Työntekijät haluavat luottaa työnantajansa ja työsuhteen jatkuvuuteen.

Vastaukset osoittavat myös sen, että työntekijöiden mielestä Diacor on alueellinen, varma ja arvot omaava työnantaja. Varma, alueellinen ja arvot omaava ovat myös Diacorin tarjoama työnantajakuva. Työntekijöiden ja Diacorin työnantajakuva siis kohtaavat. Tosin toimipaikoittain ja ammattiryhmittäin on eroavaisuuksia imagoprofilissa. Imagoprofiili erot selittyvät pääosin samoilla tekijöillä kuin yritysväittämien erot.

Diacorin toimintatavat ovat lähellä magneettisairaalamallia. Diacorin matala organisaatio mahdollistaa päätöksentekoa yksikkötasolla. Uuden toimitusjohtajan myötä on tullut enemmän työntekijöitä innostavaa muutosjohtamista. Työntekijät kokevat että heidän työnsä on itsenäistä, ja se antaa heille ammatillista haastetta. Työntekijät ovat työhönsä tyytyväisiä. Diacorissa toteutuu lähes kaikki magneettisairaalan osatekijät, joita on tässä opinnäytetyössä Diacorista käsitelty. Työaikatyytyväisyys ei vielä yllä magneettisairaalamallin tasolle.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Olisi kiinnostavaa tutkia, miten Diacorin työnantajakuva sijoittuu kilpailijoihin nähden. Eli kuinka vetovoimainen työnantaja Diacor on sen keskeisiin kilpailijoihin verrattuna työmarkkinoilla.

Tutkimustuloksissa oli eroa eri toimipisteiden ja ammattiryhmien välillä mielipiteissä työantajasta. Toisena jatkotutkimuksena voisikin tutkia esimiestyön vaikutusta työntekijöiden työnantajakuvaan. Eli sitä, miten tyytyväisiä työntekijät eri toimipisteissä ovat esimiesten toimintatapoihin. Kyseisellä tutkimuksella voisi selvittää syitä toimipisteiden ja ammattiryhmien mielipide-eroihin.

5.3 Kehittämisehdotukset

Kehittämiskohteena kannattaisi luoda järjestelmä, jossa otetaan paremmin työntekijän työvuoroitukset huomioon. Eli kannattaisi luoda yhdessä työntekijöiden kanssa joustavammat käytännöt, joiden mukaan työvuorot suunnitellaan. Näin työntekijä voisi enemmän vaikuttaa omaan työvuorolistaansa.

Yritys luo sisäistä ja ulkoista työnantajakuva omien www-sivujen sekä Intranetin kautta. Diacorin www-sivuja ja Intranetiä ollaan uudistamassa. Sivujen suunnittelussa kannattaisi panostaa siihen, että niistä välittyvät Diacorin arvot: uudistuva, edelläkävijä ja erinomainen asiakaspalvelu. Näiden arvojen pitäminen sivujen suunnittelussa punaisena lankana sivustosta tulisi kattavampi ja käyttäjäystävällisempi: niiltä löytyisi nykyistä helpommin ja paremmin tietoa Diacorista yrityksenä ja työnantajana sekä Helsingin Diakonissalaitoksen toiminnasta. Siellä voisi kuvata muun muassa yrityksen historiaa, strategiaa, missiota, visiota, arvoja, yritysvastuuta ja organisaatorakennetta. Sekä työntekijöiden että työnhakijoiden mielestä on kiinnostavaa lukea vaikkapa kuukausittain vaihtuvia esittelyjä työntekijöistä. Nämä lisäävät yhteisöllisyyttä ja vaikuttavat Diacorin työntekijöiden mielipiteeseen yrityksestä.

5.4 Lopuksi

Tutkimuksen tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle, Diacorille. Tutkimus vahvistaa eräitä käsityksiä Diacorista työnantajana. Toivon, että Diacor kehittää menetelmiä, joiden avulla työntekijöiden työnantajakuvasta tulisi tasaisempi.

Diacor pystyy erottautumaan omistuspohjansa ansiosta kilpailijoistaan. Työntekijät, ammattinharjoittajat ja asiakkaat arvostavat Helsingin Diakonissalaitosta, joka on 140-vuotias yleishyödyllinen säätiö. Helsingin Diakonissalaitos tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja sekä näiden alojen koulutusta. Diacor koetaan tätä kautta yhteiskuntavastuulliseksi ja suomalaisiksi yritykseksi. Oletettavasti juuri omistuspohjansa ansiosta tulevat työntekijät, nykyiset työn-

tekijät, ammatinharjoittajat sekä asiakkaat kokevat Diacorin yrityskuvan positiivisesti ja valitsevat Diacorin muista alan toimijoita yhteistyökumppaniksi.

Itse olen työskennellyt Diacorissa viisi vuotta ja olen kokenut Diacorin työntajakuvan positiivisesti. Miellän Diacorin varmaksi, luotettavaksi, arvot omaavaksi työnantajaksi, joka tukee työntekijöitään kehittämään ja kouluttamaan itseään. Konkreettisenä esimerkkinä tästä on tämä opinnäytetyö. Diacor on mielestäni hyvä työpaikka sekä terveydenhuollon koulutuksen että kaupallisen koulutuksen saaneelle.

Opinnäytetyön tekeminen on auttanut minua ymmärtämään paremmin työntajakuvan muodostumista ja sen linkittymistä henkilöstöstrategiaan. Tässä opinnäytetyössä olen voinut hyvin käyttää hyväkseni opinnoissani opittua ja työssäni tekemiäni havaintoja. Tätä tehdessäni olen yhdistänyt terveydenhuollontoimialan osaamistani ja ammattikorkeakoulussa opittuja henkilöstöjohtamisen osa-alueita – niitä osa-alueita joilla tulevissa työtehtävissänikin tulen toivottavasti toimimaan.

Lähteet

Case Diacor. Luettavissa:

<http://www.markinst.fi/Yrityksille/Asiakasreferensseja/Sivut/CaseDiacor.aspx>/Luettu 12.2.2010.

Dessler G. Human Resource Management 2008. Pearson Education. New Jersey.

Diacor – Toimintakatsaus 2008.

www.greatplacetowork.fi.

Heikkilä T. Tilastollinen tutkimus 2008. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heilmann P. Työnantajakuva merkitys sairaalaorganisaation rekrytoinnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettu 15.8.2009.

Hoitotyön johtamisen menestystarinoita. Luettavissa: www.taja.fi/client-data/file/Haatainen.ppt / Luettu 12.1.2010.

Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Porvoo

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOY. Juva.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006. Toimialaraportti 2/2006. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Telentum. Helsinki.

Koponen, M & Meretoja. 2008. Vetovoimainen sairaala. Sairaanhoidtajaliitto. Vetovoimainen terveydenhuolto 9-17. Suomen Graafiset palvelut Oy.

Kuopion yliopiston hoitotieteen laitos 2010. Vetovoimainen ja turvallinen sairaala. Luettavissa: http://www.uku.fi/hoitot/vetovoimainen_ja_turvallinen_sairaala/. Luettu 10.3.2010.

Kvist & Miettinen & Partanen & Pitkäaho & Turunen & Vehviläinen-Julkunen. 2008. Veto-voimainen sairaala. Sairaanhoidajaliitto. Magneettisairaalamalli erinomaisen hoitotyön mahdollistajana 69-88. Suomen Graafiset palvelut Oy. 2008.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.

Markkanen, M.2005. Henkilöstön hankinta sähköisty. WSOY. Juva.

Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. WSOY. Porvoo.

Millainen järjestösi työnantajakuva on? Luettavissa:

http://www.slu.fi/lum/02_01/slu-yhteiso/millainen_jarjestosi_tyonantajak/ Luettu 22.10.09.

Pitkänen, K.2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Purhonen, S. 29.9.2009. Henkilöstöjohtaja. Diacor terveyspalvelut Oy. Kirje Intrassa henkilöstölle. Helsinki.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Rope, T & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. WSOY. Porvoo.

www.thl.fi.

Saaranen, P. 2008. SPSS 16.0. Opintomoniste. Malmi.

Saaranen, P. 2007. Kvantitatiivisista menetelmistä. Opintomoniste. Malmi.

Sairaus on terveen hyvä bisnes. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article327969.ece/> Luettu 11.11.2009.

Taival, T. 2010. Työnantajamielikuvan rakentaminen ja lunastaminen. Luento moniste. Malmi

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Tiedotteet Yritykset. Sosiaalipalvelualan yritysten liikevaihto kasvoi jälleen yli 20 prosenttia.

Luettavissa: http://www.tem.fi/?89508_m=97688&s=2468. Luettu 22.1.2010.

Työturvallisuuskeskus TTK 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuoja-
lua. Luettavissa: [http://www.tyoturva.fi/julkaisut/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus_-
_ennakoivaa_tyosuojelua\(26034\).1284.shtml](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua(26034).1284.shtml). Luettu 29.1.1010.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vaahio, E-L.2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Varis, M. 18.9.2009 .Henkilöstön kehittämisspällikkö. Diacor. S-postiviesti.

Varis, M. 23.2.2010. Henkilöstön kehittämisspällikkö. Diacor. S-postiviesti.

Varis, M. 15.3.2010. Henkilöstön kehittämisspällikkö. Diacor. S-postiviesti.

Viitala, Riitta.2006. Johda osaamista! Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

YTV Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta 2009. Pääkaupunkiseudun yritysraportti.
[http://www.ytv.fi/NR/rdonlyres/4CAE5C7A-5E7E-4D5B-975B-
C1EBD62F1C25/0/Paakaupunkiseudun_yritysraportti_10_2009.pdf](http://www.ytv.fi/NR/rdonlyres/4CAE5C7A-5E7E-4D5B-975B-C1EBD62F1C25/0/Paakaupunkiseudun_yritysraportti_10_2009.pdf) . Luettu 25.1.2010.

Liitteet

- Liite 1 Peittomatriisi
- Liite 2 Helsingin Sanomat 26.3.2009
- Liite 3 Lehdistötiedote
- Liite 4 Kyselyn saate
- Liite 5 Muistutus saate
- Liite 6 Tiedote Intrassa
- Liite 7 Kysely
- Liite 8 Jatkuvien muuttujien tunnuslukuja
- Liite 9 Spearmannin korrelaatio: Ikä – Yritys väittämät
- Liite 10 Keskiarvopylväät: Yritysväittämät - Ikä
- Liite 11 Tilastollinen merkittävyys Yritysväittäjä - toimipaikka
- Liite 12 Keskiarvopylväät: Yritysväittäjä- toimipaikka
- Liite 13 Tilastollinen merkittävyys: Yritysväittäjä – koulutustausta
- Liite 14 Tilastollinen merkittävyys: Yritysväittäjä -ammattiryhmä
- Liite 15 Keskiarvopylväät: Yritysväittäjä - ammattiryhmä
- Liite 16 Työntekijöiden mielestä tärkein työnantaja ominaisuus
- Liite 17 Työntekijöiden mielestä toiseksi tärkein työnantajaominaisuus
- Liite 18 Työntekijöiden mielestä kolmanneksi tärkein työnantaja ominaisuus
- Liite 19 Kruskal Wallis Test : Työnantajamielikuva - toimipaikka
- Liite 20 Kruskal Wallis Test : Työnantajamielikuva - koulutustausta
- Liite 21 Kruskal Wallis Test : Työnantajamielikuva -ammattiryhmä
- Liite 22 Spearmannin korrelaatio: Työnantajamielikuva -työsuhteenpituus