

**Valvoo, neuvo, tietää**

Julkisen organisaation stakeholdereiden käsityksiä  
maineesta, Case Säteilyturvakeskus

Vilma Tarvainen

Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma

Kevät 2002

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

<b>Tiedekunta</b> <b>HUMANISTINEN</b>	<b>Laitos</b> <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
<b>Tekijä</b> Vilma Tarvainen	
<b>Työn nimi</b> Regulates, advices, knows Public organization's stakeholders views on reputation, case Radiation and Nuclear Safety Authority	
<b>Oppiaine</b> Organizational Communications & PR	<b>Työn laji</b>
<b>Aika</b> Kevät 2002	<b>Sivumäärä</b> 114+ liitteet
<p><b>Tiivistelmä - Abstract</b></p> <p>The aim of this research was to define the key characteristics that make up the reputation of a public organization. As a case study, the stakeholders (customers and collaboration organizations) of the Radiation and Nuclear safety authority of Finland (STUK) were studied. The research was both quantitative and qualitative and it was done in three parts. Firstly the top management of STUK was interviewed to find out both the current state of STUK's reputation among its stakeholders, and also the target reputation among the stakeholders. Secondly, a pilot study was conducted among the workers of STUK to test the questionnaire. Thirdly, the questionnaire was mailed by post to 500 stakeholders of STUK. They formed five research groups: 1. Ministries, 2. Power companies, 3. The users of radiation in medicine, 4. The users of radiation in industry and 5. Collaboration organizations. The data of the pilot study was added to the research data to enable comparison.</p> <p>The functions of public organization were introduced in the theory part of the work. Reputation was explained through identity and trust. Various stakeholder-theories and STUK were introduced.</p> <p>The research data was analyzed through various methods. Factor analysis was applied to find the factors that determine the formation of reputation in the respondent's mind, and to determine whether The Reputation Quotient, a tool to measure reputation of profit organizations, (Fombrun &amp; Gardberg 2000) could be used as a tool to measure reputations in public, non-profit organizations as well. The factor analysis showed five factors that the researcher named Trusted, Professional, Active, Customer server and Regulator. To explain the factors in action and the forming of reputation of a public organization, the researcher formed a Head-model. The Head-model helped to clarify the overall reputation of STUK. The Head-model also proved, that the methods used to measure reputation of a public organizations vary from the methods used for profit organizations.</p> <p>The interviews of top management showed that at STUK professionalism was highly valued but flexibility was not valued as much. According to the stakeholders, STUK seemed to have a fairly good reputation. STUK was best appreciated as a "professional" and trusted, but least appreciated as a regulator. The average school grade given to STUK on a scale of 5-10 was 8+, which was fairly good. The average value given on the questionnaire to STUK's abilities was 3,8. The results showed that STUK was viewed most positively by the Ministries and least positively by the power companies. The research results seemed to agree with the top management interview- results. STUK needs to reduce bureaucracy and open up its' processes. On the other hand STUK needs to keep up the good reputation it has. The open questions also provided practical suggestions to better STUK's work.</p> <p>Main sources:          Fombrun, C. (1996): Reputation. Realizing value from the corporate image. Harvard Business School: Boston.          Lumijärvi, I. &amp; Jylhäsaari, J. (2000): Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus: Tampere.          Näsi, J. (1995): Understanding stakeholder thinking. LSR-julkaisut: Jyväskylä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Maine, valtion organisaatio, stakeholder, voittoa tavoittelematon organisaatio, laatujohtaminen Reputation, stakeholder, governmental organization, non-profit organization, total quality management	
<b>Säilytyspaikka</b> Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
<b>Muita tietoja</b>	

# SISÄLLYS

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat .....	3
3	Organisaatio.....	5
3.1	Organisaatiokulttuuri ja arvot.....	6
3.2	Organisaation tavoitteet .....	7
4	Julkinen hallinto ja sen viestintä .....	9
4.1	Valtion asiakkaana.....	11
4.2	Laatuajattelu valtionhallinnossa .....	13
4.3	Uusi julkinen palvelu .....	16
4.4	Viranomaisviestintä.....	18
5	Stakeholder, identiteetti, luottamus ja maine .....	21
5.1	Stakeholder.....	21
5.1.1	Stakeholder-ajattelu.....	22
5.1.2	Stakeholder-paradoksi .....	24
5.2	Identiteetti .....	24
5.2.1	Imago .....	26
5.2.2	Mielikuva organisaatiosta.....	28
5.3	Luottamus .....	29
5.3.1	Luottamusroolit ja luottamusasteet .....	31
5.3.2	Luottamus säteilyturvallisudessa.....	32
5.4	Maine.....	34
5.4.1	Maineen koostumus .....	36
5.4.2	Fombrunin maineen ulottuvuudet .....	37
6	Säteilyturvakeskus (STUK) .....	39
6.1	Arvot, visiot, tavoitteet.....	40
6.2	Yhteistyökumppani, asiakas vai stakeholder? .....	41
7	Aineisto ja analyysi .....	42
7.1	Esitutkimus.....	43
7.2	Tutkimuksen näyte.....	45
7.3	Kysely.....	48
7.3.1	Pilottikysely .....	49
7.3.2	Kysymystyypit.....	50
7.4	Faktorianalyysi .....	52
8	Tulokset.....	54
8.1	Esitutkimuksen tulokset .....	55
8.1.1	Asiantunteva, ehkä byrokraattinen.....	56
8.2	Vastaajatyyppit.....	58

8.2.3	Tyypillinen vastaaja voimayhtiöistä.....	60
8.2.4	Säteilyn käyttäjät lääketieteessä -vastaajan tyyppi.....	60
8.2.5	Säteilyn käyttäjät teollisuudessa -vastaajan tyyppi.....	61
8.2.6	Tyypillinen yhteistyö- ja kollegaorganisaation vastaaja.....	61
8.3	Tutkimuksessa löydetty faktorit .....	61
8.4	Maineen muodostumisen pää-malli .....	65
8.4.1	Fombrunin ja STUKin faktoreiden vertailua .....	67
8.5	Väittämäkysymyksen tulokset.....	70
8.5.1	Tutkimusryhmien vastauksien vertailua .....	71
8.5.1.1	Asiakaspalvelija, joka ei itse sillä ylpeile .....	72
8.5.1.2	Aktiivi, josta pitävät eniten sitä useimmin tapaavat .....	73
8.5.1.3	Asiantuntija, jota siitä eniten riippuvaiset epäilevät .....	74
8.5.1.4	Viranomainen, jota harvoin nähtäessä arvostetaan .....	75
8.5.2	Keskiaivojen vertailua.....	76
8.6	Avokysymyksen tulokset .....	79
8.6.1	Avokysymyksen vastaukset tutkimusryhmittäin.....	81
8.6.1.1	Pilottiryhmän palautetta.....	82
8.6.1.2	Ministeriöt .....	83
8.6.1.3	Voimayhtiöt .....	84
8.6.1.4	Säteilyn käyttäjät lääketieteessä (sisältäen solariumyrittäjät).....	86
8.6.1.5	Säteilyn käyttäjät teollisuudessa .....	87
8.6.1.6	Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot.....	89
8.7	Kouluarvosanat.....	90
8.8	Reliabiliteetti ja validius .....	91
9	Johtopäätelmät ja koonti .....	96
9.1	STUKin maine ja asiakastytyväisyys .....	97
9.1.1	STUKin maineen ulottuvuudet .....	99
9.2	Tavoitemaine ja havaittu maine.....	100
9.3	Koonti .....	103
Lähteet	.....	105
Liitteet	.....	111

# 1 JOHDANTO

*Kurjalle ovat pahoja kaikki päivät, mutta hyvä mieli on kuin alituiset pidot. (Sananlaskut 15:15)*

Tyytyväisellä on hyvä mieli. Empiiristen tutkimusten mukaan tyytyväisyys on luottamuksen syntymisen edellytys (ks. Liljander & Roos 2001, 22). Hyvä mieli voi olla sidoksissa positiiviseen suhtautumiseen, hyvään käsitykseen ja maineeseen. Hyvämaineinen organisaatio vaikuttaisi toimivan kaikessa paremmin. Kreikkalaisessa mytologiassa Pryyagian kuningas Midas sai kaiken koskemansa muuttumaan kullaksi. Tätä Midaksen kosketusta tavoittelevat organisaatiot, jotka tavoittelevat hyvää mainetta ja tyytyväisiä asiakkaita. (Fombrun 1996, 109.)

Viranomaisen kyky kommunikoida ja kansalaisten luottamus viranomaisten sanomaan ovat tärkeä osa toimivaa demokratiaa sekä yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. Kehittämällä ja tutkimalla viranomaisten viestintää voidaan kehittää myös yhteiskunnan hyvinvointia. (Lehtonen, 2001.) Suomen valtionhallintoon on omaksuttu 1990-luvulla laatujohtamisen toimintamalli (Total Quality Management) välineeksi inhimillistää hallinnon traditionaalista byrokratiaa. Laatujohtamisella pyritään valtionhallinnossa parantamaan palveluiden laatua ja kohottamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Näihin tavoitteisiin pyritään rakentamalla traditionaaliset johtamiskäytännöt uudelleen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 28.)

Kun yhteisön viestintää suunnitellaan tai kartoitetaan, on oleellista tietää keiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa ja mitä he tietävät, ajattelevat ja toivovat yhteisöstä (Juholin 2001.) Lähtökohtana tässä työssä on oletus, että organisaation hyvinvointiin vaikuttaa sen sidosryhmien tyytyväisyys organisaation toimintaan. Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu. Maineen muodostumista tarkastellaan tapausorganisaatio Säteilyturvakeskuksen kannalta. Tämä tutkimus on myös Säteilyturvakeskuksen menestyksen kartoittamista,

sillä asiakkaiden tyytyväisyyden voidaan katsoa korreloivan organisaation menestyksen kanssa (Fombrun 1996).

Säteilyturvallisuuden valvominen on haasteellinen tehtävä. Valvontatoiminnan asiakas-tyytyväisyyteen vaikuttavat ulkoisten olosuhteiden lisäksi monet ennalta arvaamattomat asiat henkilön aikaisemmista kokemuksista, asenteista, tiedoista, arvoista, kulttuurista ja mielialasta. Organisaatio voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan niihin viesteihin, joita siitä kerrotaan ja täten ohjata tyytyväisyyden syntymistä. (Lehtonen 1990.)

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Säteilyturvallisuus on hämärä käsite. Sanat säteily ja turvallisuus eivät ole helppo yhdistelmä, vaan lähes ristiriidassa keskenään. Säteily saattaa luoda ihmisille vaikutelman jostain aistien tavoittamattomasta uhasta. Lisäksi säteily mainitaan mediassa usein negatiiviseen sävyyn, esimerkiksi auringon ultraviolettisäteilyn haitallisuuden tai ydinvoimalaitosten vuotojen yhteydessä. Maslowin (1954) tarvehierarkkian mukaan turvallisuus on ihmisen primaarisimpia tarpeita ravinnon saannin ohella. Primaaritarpeiden ollessa uhattuna niiden tyydyttäminen ohittaa kaikki muut tarpeet tärkeydessään. Tässä tutkimuksessa tutkittavien sidosryhmien asenteet säteilyturvallisuutta kohtaan mahdollisesti poikkeavat yleisestä näkemyksestä, sillä he ovat tavalla tai toisella päivittäin tekemisissä säteilyn kanssa.

Tutkimuksessa käytettävällä maine-termillä ei ole vielä yhtä yleisesti hyväksyttyä merkitystä. Mainetta valotetaan siihen liittyvien luottamuksen ja identiteetin avulla. Lähtökohtana on ajatus, että hyvä maine on organisaatiolle tärkeää aineetonta pääomaa, joka tukee sen muuta toimintaa ja vaikuttaa positiivisesti kaikkeen organisaation toimintaan ympäristössään. Mainetta tutkittaessa on selvitettävä miten organisaatio käyttäytyy kaikkia sitä ympäröiviä tahoja kohtaan. On kyse eräänlaisesta luonteesta, jonka selkärangana on organisaation identiteetti. (Fombrun 1996, 73, 111.)

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten julkisen organisaation maine muodostuu. Tätä kartoitetaan tutkimalla tapausorganisaatio Säteilyturvakeskuksen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä Säteilyturvakeskuksen toimintaan. Tutkittaessa mainetta ja tyytyväisyyttä julkisella sektorilla tarvitaan asiakaspalautteen lisäksi käsitys organisaation palvelujen kehittämisen strategisesta suunnasta (Younis, Balmer & Davidson 1996, 380). Tämän tutkimuksen esitutkimuksessa haastatellaan organisaation ylintä johtoa strategisen suunnan selvittämiseksi. Itse asiakastyytyväisyystutkimus tapahtuu postitettavalla kyselylomakkeella, jossa käytetään semanttisen differentiaalini eli merkityksen erottelun tekniikan mukaan laadittuja väittämäpareja.

Asiakkaiksi luetaan sellaiset sidosryhmät, joilla on oikeutettuja odotuksia tai vaikutusvaltaa Säteilyturvakeskuksen toimintaan. Tähän tutkimukseen on otettu mukaan vain sellaiset asiakastahot, joiden kanssa Säteilyturvakeskuksella on jatkuvaa yhteydenpitoa. Yhteistyö-kumppaneiksi luetaan sellaiset tahot, jotka ovat lakisääteisesti tai muuten yhteistyössä Säteilyturvakeskuksen kanssa. Tämä yhteistyö voi olla joko tutkimuksen, valvonnan tai turvallisuuden alueilla. Puhuttaessa sekä asiakkaista että yhteistyökumppaneista yhdessä, niistä voidaan käyttää termiä stakeholder, sidosryhmä. Tästä eteenpäin Säteilyturvakeskuksesta käytetään lyhennettä STUK.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

*”Minkälaisista tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu?”*

*”Minkälainen maine STUKilla on asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa keskuudessa?”*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastausta toisen tutkimuskysymyksen avulla, sillä konkreettisen esimerkin kautta voidaan ymmärtää koko maineen muodostumisen prosessia. Tutkimuskysymyksissä etsitään organisaatioiden maineen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Jotta mainetta voidaan ymmärtää, tulee ensin ymmärtää organisaatiota.



### 3 ORGANISAATIO

Organisaatio on yhteisö, jonka toiminnalla on tietty tarkoitus ja tietyt tavoitteet (Juholin 2001, 297). Tällöin yhteisö nähdään laajempänä kokonaisuutena, joka sisällyttää myös organisaation. Organisaatio -termiä on myös suomennettu yhteisö -termiksi. Tässä tutkimuksessa termeillä yhteisö ja organisaatio tarkoitetaan samaa asiaa, ja niitä tutkitaan lähinnä kohdeorganisaation STUKin kannalta. Tässä tutkimuksessa organisaation käsitettä käytetään melko suurpiirteisesti. Organisaation käsitettä käytetään lähinnä selkeyttämään tapausorganisaatiota. Organisaatioiden muodostumista on usein tarkasteltu funktionalismin kannalta, sillä funktionalismi pyrkii toimivuuteen. Funktionaalisen käsityksen mukaan ihmisten organisoituminen on luonnollista, eikä yhteiskuntaa ole olemassa ilman organisaatioita (katso Hakala 2000, 81). Yhtä oikeaa organisaatiota ei ole olemassa, vaan jokainen yksilö tekee omia havaintoja ja tulkintoja organisaatiosta, joiden summana organisaation hahmo muodostuu. (Aula & Hakala, 2000, 9.) Niinpä puhuttaessa organisaatiosta puhutaan aina eri yksilöiden näkemyksistä siitä.

Organisaatiota voidaan lähestyä monelta kannalta. Organisaatio voidaan nähdä avoimena systeeminä, koneena, ihmisenä tai jopa kahvimyllynä (Morgan 1986). Tässä tutkimuksessa organisaatio ymmärretään sekä fyysisenä kokonaisuutena että aineettomana kulttuurina. Näsin mukaan (1995b, 24-26) organisaation oikeutus olla olemassa määrittyy sen stakeholdereiden määrittelemien oletusten mukaan. Julkisten organisaatioiden toiminnasta määrää usein laki.

Traditionaalisesti yhteisöjen on ajateltu toimivan 1950-luvulla syntyneen lääkeruiskumallin mukaan (Juholin 2001, 296). Lääkeruiskumallin mukaan viestinnän vuorovaikutteisuus ilmenee lähinnä vain palautteen kautta ja viestinnän oletetaan toimineen kun viesti oli lähetetty. Monet valtion organisaatiot ovat suuren kokonsa ja vakiintuneiden toimintojensa vuoksi nähty vuorovaikutteisuudeltaan rajoittuneiksi. Tämä lienee erityisesti totta niiden organisaatioiden kohdalla, joilla on viranomaisen valvomistehtävä. Hakala (2000, 93) ehdottaa, että viestin perillemenon sijaan

puhuttaisiin vastakäiusta, jota sanoma aiheuttaa lähettäjän ja vastaanottajan vuorovaikutuksessa.

Juholinin (2001, 29) mainitsee kolme organisaation vuorovaikutuksen muotoa: itsestään kertominen, ympäristönsä kuunteleminen ja yhteinen ympäristön kanssa jaettu keskustelu. Kun Suomen valtionhallinnossa otettiin käyttöön asiakas-termi, myös monet viranomaisen valvontasuhteet muuttuivat asiakaspalvelutilanteiksi. Tarkoitus on painottaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä yhteisen hyvän (säteilyturvallisuuden) varmistamiseksi. Voidaan nähdä, että kehitys on STUKissa kulkenut Juholinin (2001, 29) mainitsemissa kolmessa vuorovaikutuksen muodossa organisaation itsestään kertomisen tarpeesta kohti ympäristön kuulemista ja vuorovaikutusta. Siinä missä STUK aikaisemmin lähinnä tiedotti toiminnastaan, on nyt otettu mukaan stakeholdereiden eli sidosryhmien kuuntelu. Tavoitteena on avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Tämä tutkimus on myös osa tätä vuorovaikutteisuuden lisäämistä, sillä tässä tutkimuksessa kartoitetaan myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden käsityksiä Säteilyturvakeskuksen maineesta.

### **3.1 ORGANISAATIOKULTTUURI JA ARVOT**

Organisaatio voidaan määritellä myös siinä vallitsevan kulttuurin mukaan. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten keskuudessa vallitsevia käsityksiä todellisuudesta, kyseisestä ajasta, ihmisluonnosta ja ihmisten toiminnoista sekä ihmissuhteista (Schein, 1985, 19). Hofsteden mukaan kulttuuri on ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän toisista. Jokaisessa organisaatiossa voidaan löytää sille ominainen kulttuuri. Kulttuuri on opittua ja luotua, se ei ole siis valmiina jokaisessa uudessa syntyvässä organisaatiossa. Kulttuuri ilmenee organisaation käytännöissä ja arvoissa. Kulttuurissa voidaan erottaa alueellisia ja kansallisia kerrostumia, jotka yhdessä vaikuttavat lopputulokseen. Tämän ajattelun mukaan suomalaisen julkisen organisaation kulttuuri voisi muodostua muun muassa sellaisista kerrostumista kuin suomalaisuus ja viranomaistoiminta. (Hofstede 1992, 17-30.)

Organisaatiokulttuuri juontaa juurensa organisaation historiasta (Morgan 1986, 121-127). Organisaation viestintä luo ja muokkaa organisaatiokulttuuria jatkuvasti. Organisaatiossa vallitsevat normit, säännöt, roolit ja rituaalit helpottavat organisaatiokulttuurin muokkausta, sillä niiden kautta organisaation jäsenet muokkaavat ajatteluaan (Morgan 1986, 127, 131). Arvot kuvaavat, mikä yhteisössä on tärkeää ja arvostettua. Arvot toimivat organisaation toimintojen perustana ja ohjaavat valintoja (Juholin 2001, 290), ne voivat ilmetä yleisinä taipumuksia suosia joitakin asiantiloja muiden kustannuksella. Organisaatiot määrittelevät usein arvonsa, mutta arvot voivat olla myös tiedostamattomia, jolloin ne ilmenevät organisaation käytännöissä. Tutkittaessa arvoja täytyy ottaa huomioon, että organisaation itsensä itselleen määrittelemät arvot saattavat joko olla koko organisaation hyväksymiä tai sitten vain tekijöiden hyväksymiä. Lisäksi on tehtävä ero toivotun ja halutun välillä, sen miten organisaation tulisi toimia ja mitä todellisuudessa halutaan omalle kohdalle. (Hofstede 1992, 25-27.) Organisaation deklaratiiivisista eli julki lausutuista arvoista ei ole organisaatiolle laisinkaan hyötyä, jos ei niitä onnistuta saamaan myös organisaation jäsenten käyttäytymistä ohjaaviksi tietorakenteiksi (Lehtonen 2000, 107-108).

Organisaatiolla ei voi olla kulttuuria ilman inhimillistä viestintää. Organisaatiossa on meneillään jatkuva vuorovaikutusprosessi: yhtäältä organisaation kulttuurin jäsenet säätävät viestinnällä kulttuuriaan ja toisaalta kulttuuri vaikuttaa jäseniinsä. (Aula 1999, 165.) Niinpä ei ole välttämätöntä vetää rajoja kulttuurin ja sen viestinnän välille, vaan voidaan sanoa, että ne ovat eräänlaisessa symbioosissa tai jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja riippuvaisia toisistaan. Jokaisen organisaation viestintä ilmentää kyseisen organisaation kulttuurin perimmäistä järjestystä. Viestintäprosessin kautta luodaan, muunnetaan ja uusitaan yhteistä kulttuuria. (Karvonen 1999a.)

### **3.2 ORGANISAATION TAVOITTEET**

On erotettava organisaation ontologia (mitä organisaatio on) sen tarkoituksesta (Aula 1999, 17). Organisaatiolla täytyy olla jokin syy tai oikeutus olemassaoloonsa. Jos organisaation päätavoite on selviäminen, tehdään ero voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman organisaation välillä lähinnä organisaation selviämiskeinoissa.

Juholinin (2001, 160) mukaan organisaatiot elävät sekä sidosryhmiensä kanssa että sidosryhmistään. Jos organisaation tavoite on vastata sidosryhmiensä tarpeisiin, tulee sen kartoittaa mitä kukin sen stakeholder siltä odottaa. Eri asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tarpeet vaihtelevat suuresti riippuen siitä millainen suhde niillä organisaatioon sekä millaisia motiiveja ja tarpeita niillä on. (Juholin 2001, 160-161.) Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 33) määrittävät organisaation päätarkoituksiksi liiketaloudessa pysymisen. Tämän liiketaloudessa pysymisen tulisi edistää yhteiskunnan vakautta, tuottaa kuluttajille hyödyksi olevia tavaroita ja palveluja, ja tarjota perustan jäsenten tyytyväisyydelle ja koko organisaation kasvulle.

Ihmiset organisoituvat saadakseen asiat toimimaan. Voidaan ajatella, että voittoa tavoitteleva organisaatio tavoittelee taloudellista voittoa. Yksinkertaistettuna voittoa tavoittelematon organisaatio tavoittelee toiminnallaan etupäässä muuta kuin taloudellista voittoa. Valtion organisaatiot ovat demokratiaperiaatteen mukaan oikeutettuja toimimaan silloin, kun ne palvelevat kansalaisia. Valtion viestinnän tarkoituksena on ottaa osaa kansalaisten kanssa keskusteluun yhteisistä asioista (Lehtonen 2001).

Voittoa tavoittelematon organisaatio voi poiketa voittoa tavoittelevasta organisaatiosta siten, että sen tuotteet ovat etupäässä palveluita. Voittoa tavoittelevalla organisaatiolla tuotteet voivat olla enimmäkseen konkreettisia tuotteita. Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on usein monia stakeholder-tahoja ja päämääriä, kun voittoa tavoittelevilla organisaatioilla on usein tarkemmin kohdennettuja ja harvempia päämääriä. Lisäksi voittoa tavoittelevat organisaatiot kohdistavat viestinsä usein tarkemmin tietyille tahoille, jotka eniten auttavat niiden voittojen maksimoinnissa. (Kotler 1982, 27.) Julkisilla varoilla toimiva organisaatio on jatkuvassa tarkkailussa kaikkien kansalaisten silmissä, sillä se on kansalaisten omistama, julkinen. Tosin osa sen toimintaa on myös voittoa tavoittelevan organisaation kaltaista, tuotteiden ja palveluiden myyntiä, mutta se kattaa vain murto-osan sen rahoituksesta. Tämä onkin yleistä voittoa tavoittelemattomille organisaatiolle, ja sen kaupallinen toiminta on usein toissijaista sen missioon verrattuna (Kotler 1982, 10.)

Jotta organisaatiota voidaan ymmärtää, täytyy tuntea sen toimintaympäristö. Julkinen organisaatio toimii tarkkojen ohjeiden ja lakien ohjaamana. Seuraavaksi eritellään julkisen hallinnon toimintoja ja viestintää tarkemmin.

## 4 JULKINEN HALLINTO JA SEN VIESTINTÄ

Julkisen organisaatiosta tekee omistajat. Mikäli organisaatio on julkisessa omistuksessa ja toimii valtion rahoituksella, se on julkinen. Julkisen organisaation omistavat kansalaiset. Tässä kappaleessa tarkastellaan kansalaisten asemaa toisaalta asiakkaana ja toisaalta kansalaisena. Julkisyhteisöt poikkeavat luonteeltaan muista yhteisöistä olennaisesti siten, ettei niiden viestinnän tarkastelussa voida täysin soveltaa samoja lähtökohtia kuin yksityisien yritysten tarkastelussa. Tätä eroa on muun muassa Habermas kartoittanut jakamalla viestinnän strategiseen toimintaan ja kommunikatiiviseen toimintaan. Samoin Hakala (Aula & Hakala 2000) määrittelee viestinnän samaisen kahtiajaon. Lähtökohtana on ajatus, että yksityisien organisaatioiden viestintä on usein strategisen toimintamallin mukaan päämäärätietoista ja viestintä sen saavuttamisen apuväline. Julkisen organisaation viestintä on kommunikatiivista eli yhteisymmärrykseen tähtäävää. (Nieminen 2000, 109.)

Nykyään länsimaissa vallalla olevan ajattelun mukaan kaikkien organisaatioiden toiminnan tulisi olla julkista ja avointa kaikille kansalaisille. Suomessa tämän takaa julkisuusperiaate, jonka mukaan jokaisella on oikeus saada tietoja julkisista asiakirjoista. Kaikki viranomaisten asiakirjat ovat julkisia ellei laki toisin säädi. Hallinnon tulee toimia avoimesti, joustavasti ja läpinäkyvästi. (Valtioneuvosto 2001.) Julkinen organisaatio perustuu ajatukseen, että kansalaiset voivat luottaa sen toimivan kansalaisten etujen hyväksi. Esimerkiksi säteilyturvallisuusviranomaisella on velvollisuus ja tehtävä pyrkiä takaamaan turvallisuus kaikessa säteilyyn liittyvässä toiminnassa. Tulee vaalia kansalaisten luottamusta siihen, että viranomaisten toiminta lisää turvallisuutta. (STUK laatupolitiikka.)

Organisaation on jatkuvasti seurattava ympäristönsä muutoksia. Yksi tällainen ympäristön muutos on laatuajattelu, jota sovelletaan julkisella sektorilla eräänä johtamisen periaatteena. Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 206) huomauttavat, että professionaalisessa julkisorganisaatiossa minkä tahansa kulttuurimuutoksen tai uuden ajattelutavan omaksumista saattaa vaikeuttaa organisaation sisällä vaikuttavien erilaisten ammatillisten alakulttuurien erilaisuus. Toisaalta virkamiesorganisaatiossa on

helppo ajaa läpi uusia ajattelumalleja, sillä siellä ollaan totuttu yhdessä toimeenpantaviin uusiin lakeihin ja asetuksiin, joiden mukaan toimintaa pitää räätälöidä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 206.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen taustalla julkisissa organisaatioissa on kansalaisissa tapahtunut jonkinasteinen asenteiden muutos. Kansalaiset eivät enää ole tyytyväisiä pelkkään asioiden hoitumiseen ajallaan. Julkisen sektorin virastoilta vaaditaan vastuullisuutta ja palveluhenkisyttä myös asiakkaita kohtaan. Lisäksi palveluiden tasoa on vaadittu paremmaksi ja yksi tapa mitata palvelun laatua on asiakastyytyväisyyskyselyt. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 89.) Younis, Bailey & Davidson (1996, 371) väittävät, että kuluttajien odotukset kohoavat julkisten palveluiden suhteen, jolloin myös julkisissa organisaatioissa syntyy tarvetta laadun parantamiselle. Heidän mielestään myös yksityinen ja julkinen sektori toimivat yhä enemmän samojen johtamisvaatimusten mukaan, jolloin raja yksityisen ja julkisen toiminnan välillä alkaa hämärtyä. Siinä missä yksityiset organisaatiot voivat keskittyä palvelemaan avainasiakkaitaan ja kannattavimpia yhteyksiään, on valtion organisaation toimittavat demokraattisesti ja taattava kaikille sen asiakkaille yhtäläinen palvelu. Valtion organisaatiolla on kannettavanaan suurempi vastuu kuin yksityisillä organisaatioilla. Niiden on kannettava yhteiskunnallinen vastuu. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 186, 200.)

Demokratia merkitsee yhteistä sitoutumista menettelytapoihin, jatkuvaan keskusteluun ja sen tuloksiin. Viranomaisen kyky kommunikoida ja kansalaisten luottamus viranomaisen sanomaan ovat tärkeä osa toimivaa demokratiaa sekä yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä eräänä aineellisen hyvinvoinnin edellytyksenä. Täten kehittämällä ja tutkimalla viranomaisten viestintää voidaan kehittää myös yhteiskunnan hyvinvointia. (Lehtonen, 2001.) Valtionhallinnan viestintä eroaa yksityissektorin viestinnästä siinä, että hallinnon tehtävänä on demokratian edistäminen. (Valtioneuvosto 2001.)

Traditionaalisesti valtionhallinnon organisaatioita voidaan pitää byrokraattisina ja säädöskeskeisenä. Tämä ajattelu syntyi teollistumisen aikakautena ja takasi tehtävien tehokkaan suorittamisen ja puolueettomuuden. Tässä traditionaalisessa hallinnossa suosittiin rationaalisuutta ja hierarkiaa, jolloin kansalaisten osallistuminen päätöksiin ja niiden toteutukseen oli melko vähäistä. Toisaalta kaikkea toimintaa voitiin kontrolloida

hyvin. Kansalaiset nähtiin tässä mallissa äänestäjinä ja valtionhallinnon tehtävä oli ikään kuin soutaa valtiota eteenpäin taaten kaikille kansalaisille demokraattisesti yhtäläiset oikeudet. (Denhart & Denhart 2000, 551-554.)

#### 4.1 VALTION ASIAKKAANA

Ympäristön muuttuessa on traditionaalista hallintomuotoa koetettu korvata uudella julkisella hallinnolla (New Public Management), jossa käytetään liike-elämästä tuttua asiakas-yritys ajattelua. Valtio nähdään tämän ajattelun mukaan eräänlaisena suurena yrityksenä markkinoilla ja kansalaiset sen asiakkaina. Valtion tehtävänä nähdään ohjaus ja markkinavoimien vapauttaminen. Tällä ajattelulla pyritään poistamaan valtionhallinnon kömpelyys ja takaamaan menestyksen tavoittelu, kun virkamiehiä neuvotaan käyttämään ja sijoittamaan valtion rahoja kuin omiaan. Denhartin & Denhartin mukaan markkina-suuntautunut ajattelu ei kuitenkaan sovi valtionhallintoon, sillä kansalaisten tasa-arvo saattaa kärsiä markkinahenkisessä asiakasajattelussa. (Denhart & Denhart 2000, 552-554.) Tässä kappaleessa (4) esitellään sekä sellaisia teorioita, joissa kansalainen nähdään asiakkaana että sellaisia teorioita, joissa kansalainen nähdään vain kansalaisena.

Grönroos (1987, 10) puolestaan toteaa, ettei kansalaisten oikeusturva ole mitenkään ristiriidassa hyvän palvelun kanssa ja tällöin asiakasajattelu on sopiva lähestymismalli valtionhallinnon asiakaspalvelutilanteissa. Grönroos tarkentaa (1987, 10), että palvelun parantaminen edellyttää henkilöstön työskentelyedellytysten kehittämistä siten, että palvelun parantaminen ei rasita henkilöstöä väärällä tavalla. Molemmat ovat oikeassa, sillä palvelu on valtion organisaatioissa tarpeen, mutta kaikki valtion kanssa asioivat eivät sovi malliin ”asiakas” (esimerkiksi vangit).

Kaikki julkisen sektorin kanssa asioivat tahot eivät ole asiakkaita. Käytettäessä laatuajattelusta (Total Quality Management) tuttua asiakasajattelua valtion toiminnassa, täytyy olla erityisen varovainen. Osa valtion palveluista on sellaisia, joita sen kohderyhmät eivät välttämättä halua. Kaikki ”asiakkaat” eivät valitse asiakkuuttaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 192.) Esimerkkinä voidaan ajatella

Säteilyturvakeskuksen säteilyn käytön valvontaa. Kaikki säteilyä käyttävät tahot eivät välttämättä halua maksaa tarkastuksista johtuvia lupamaksuja, mutta laki säättää sen tapahtuvaksi. Niinpä kartoitettaessa asiakkaiden tyytyväisyyttä tulee muistaa, että kyseessä eivät aina ole itse palvelua valinneet kansalaiset. Asiakasajattelu on kuitenkin ainakin osittain omaksuttu myös julkisiin organisaatioihin, ja siksi sitä käsitellään tässäkin tutkimuksessa.

Julkisella sektorilla asiakkaat eivät useinkaan ole palvelun ainoita rahoittajia, vaan julkiset palvelut toimivat verovaroin. Asiakkaiden määrittelemine on myös ongelmallisempaa julkisella sektorilla: kuka on säteilystä vapaan hengitysilman asiakas? On myös vaikeaa sovittaa yhteen valtion velvoittama yhteinen etu, asiakkaan etu sekä kansalaisten etu. Yhtäläisen kohtelun saamisen periaate vaikeuttaa myös palveluiden räätälöintiä ja asiakkaan omista tarpeista nousevaa palvelua. Julkisen sektorin palveluiden perusluonne on erilainen kuin yksityisen sektorin. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 187, 208-209.)

Asiakaskyselyt ovat sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa mitä parhaita subjektiivisen laadun mittaamista. Laatu mitattaessa on muistettava, että asiakkaat kokevat laadun yksilöllisesti ja jopa toisistaan poiketen. Kuitenkin laatuajattelussa asiakas on kuningas. Organisaation tehtävänä on kääntää asiakkaan tarpeet ja toiveet palvelutuotannon kielelle eli sovittaa palvelunsa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tyytyväinen asiakas valitsee saman palvelun seuraavallakin kerralla, maksaa siitä pyydetyn hinnan ja säilyy uskollisena organisaatiolle. Laadukkaampi tuote lisää asiakastytyväisyyttä, parantaa tuotteen tai palvelun imagoa ja jopa tuo lisää asiakkaita. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 49-52, 67.)

Vuorovaikutus kansalaisten ja valtionhallinnon välillä liittyy keskusteluun kansalaisyhteiskunnasta. Kansalaisyhteiskunnan käsite on laaja, ja se sisältää monia uudelle julkiselle palvelulle (katso 4.3, New Public Service, Denhart & Denhart, 2000) yhteisiä periaatteita. Kansalaisyhteiskuntaa voidaan pitää eräänlaisena konsensuksen ja vapauden rauhallisena yhteiskuntautopiana. Ruotsalaisen M. Dahlstedtin mukaan kansalaisyhteiskunnan tavoite on kansalaiset, jotka tiedostavat oikeutensa ja velvollisuutensa. Traditionaaliseen ylhäältä alaspäin -johtamisen vastaisesti kansalaisyhteiskunta toimisi alhaalta ylöspäin, jolloin kansalaiset ja eri ryhmittymät ottavat osaa valtionhallinnon toimintoihin. Osallistuminen valtionhallinnon toimintoihin



nostaa kansalaiset tasaveroiseksi päättäjäksi valtionhallinnon asioissa. Jatkuva vuoropuhelu valtionhallinnon ja kansalaisten välillä on haasteellinen tehtävä valtionhallinnolle, jonka traditionaalinen rooli on ollut lähinnä kertoa ulospäin uusista päätöksistä. (Lehtonen, 2001.)

Palveluorganisaatioissa laadun takaaminen jokaiselle samana voi olla vaikeaa toteuttaa käytännössä, sillä palveluiden luonne on erilainen kuin tuotteiden. Pelkkä virheettömyyden valvonta ei riitä. Asiakaspalvelussa yhdistyy palveluun aina kunkin ihmisen omat erilaiset luonteenpiirteet, eikä aina ole mahdollista toimia täsmälleen samalla tavalla kaikkien asiakkaiden kohdalla. Lisäksi on mahdollista, että asiakkaan omiin hyviinkin kokemuksiin yhdistyy epäily laadun säilymisestä samana kaikissa asiakaspalvelutilanteissa, ja niinpä laadun maine saattaa olla väritynyt jo palvelutilanteen alkaessa. Henkilökohtaiset suhteet näyttäisivät kuitenkin vaikuttavan voimakkaimmin hyvän luottamuksen syntymiseen. Lisäksi hyvässä henkilöluottamuksessa piilee luottamus koko organisaatioon ja sen toimintaan. Toisaalta on olemassa se vaara, että asiakkaan luottamus asiakaspalvelijaa kohtaan nousee suuremmaksi kuin luottamus organisaatiota kohtaan ja silloin asiakaspalvelijan siirtyessä pois organisaatiosta, siirtyvät myös asiakkaat. (Liljander & Roos 2001, 20-24.) Yksityistettäessä valtion organisaatioiden toimintaa tämä voi olla haaste.

Yksilö voidaan siis hahmottaa valtionhallinnon kannalta asiakkaaksi tai kansalaiseksi. Termien sopivuus riippunee pitkälti tilanteesta. Termi kansalainen kuvaa yksilön asemaa parhaiten esimerkiksi pyrittäessä vaikuttamaan lainsäädäntöön. Termi asiakas puolestaan sopii paremmin esimerkiksi tilattaessa huoneilman radonmittauspurkki valtion organisaatiolta.

## **4.2 LAATUAJATTELU VALTIONHALLINNOSSA**

Suomen valtionhallinnossa esitettiin 1990-luvulla uutta johtamismallia, jolla voitaisiin varmistaa sen eri virastojen ja ministeriöiden laatua ja tuottavuutta. Tämä uusi malli oli nimeltään laatujohtaminen. Laatujohtamisen teesit ovat suurelta osin kehittämisohjelman muotoon kirjoitettuja ohjeita. Laatujohtamisessa tähdätään

vanhojen onnistumisen standardien poistamiseen ja uusien tehokkaampien ja ihmisystävällisempien mallien sisäistämiseen. Tarkoituksena on jatkuva laadun parantuminen. Laatujohtaminen kannattaa jatkuvaa kouluttautumista ja pyrkimystä pysyviin liikesuhteisiin. Lisäksi asiakkaat tulee identifioida tarkkaan ja heidän tarpeisiinsa tulee mukautua. Asiakkaille halutaan myös antaa mahdollisuus vaikuttaa palveluiden kehittämiseen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 42-44.)

Laatuajattelun omaksuminen organisaatioon voi aiheuttaa kuluja. Laatuajattelun mukaan hyvä laatu tuo kuitenkin organisaation toimintaan lopulta säästöä. Huono laatu puolestaan aiheuttaa organisaatiolle lisäkustannuksia. Younis, Bailey & Davidson (1996, 374-375) summaavat huonon laadun kustannuksia. Heidän mielestään huono laatu kuluttaa taloudellisia varoja muun muassa korjaamisesta, uudelleentyöstämisestä, huonosta tuottavuudesta, korkeista työntekijöiden vaihtuvuudesta, tyytymättömyydestä ja valituksista aiheutuen. Lisäksi huono imago puolestaan aiheuttaa ongelmia, esimerkiksi työntekijöiden värväyksen vaikeutena. Poistamalla turhat kustannuserät saadaan laatua paremmaksi ja organisaation varat säästyvät.

Suurin osa julkisista organisaatioista on professionaalisia eli asiantuntijaorganisaatioita. Tällaisissa organisaatioissa korostuu laatua määriteltäessä asiantuntijoiden merkitys. Asiakkailta ei välttämättä ole tarpeeksi kattavaa tuntemusta erikoisaloihin, jotta he voisivat arvioida organisaation asiantuntijoiden tiedon laatua. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 190.) Valtionvarainministeriön palvelusitoumushankkeen muistio vuodelta 1997 luettelee suomalaisen palvelusitoumusmallin periaatteita. Niitä ovat asiakkaalle annettava laatulupaus, palvelun joustavuus ja asiakaslähtöisyys, asiakaspalaute ja virheiden korjaaminen, palvelun kuvaaminen palveluselostuksena, sekä paras mahdollinen palvelu tehokkaasti toteutettuna. (Valtionvarainministeriö 1997.) Palvelun laatu on pyritty hahmottamaan melko samalla tavalla kuin tavarankin laatu: täyttääkö palvelu sille asetetut vaatimukset. Laatu on jotain mitä voidaan mitata. Näin laatuajattelussa käytetään usein erilaisia mittareita kartoittamaan organisaation tilannetta. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 50, 51).

Vuonna 1997 syntyi Julkisten palvelujen laatustrategia- raportti siitä, miten julkisella sektorilla tulisi kehittää laatujohtamista. Tässä raportissa (laatustandardijärjestelmän ISO 8402 mukaan) tulisi keskittyä asiakaslähtöisyyteen, palveluprosessien läpinäkyvyyteen, sitoutumiseen, hyvinvointiin, sekä erilaisiin laatuajattelun osiin

henkilöstössä ja johdossa. Sitoumuksista raportissa mainitaan, että niiden uskottavuus riippuu konkreettisuudesta, ymmärrettävyydestä ja julkisuudesta - kansalaisten täytyy tietää, mitä heillä on lupa odottaa palveluiltaan. Vuonna 1998 Hallituksen tekemä periaatepäätös ”Laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta” vahvistaa laadun edistämistä. (Valtionvarainministeriö 1998.) Kansallisella tasolla laatuajattelun mukaan tulee painottaa kansalaisten oikeuksia laadukkaisiin julkisiin palveluihin ja julkisen sektorin velvollisuutta pyrkiä toteuttamaan tämä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 119-120.)

Laatupalkinta on sellaisten ominaisuuksien palkitsemista ja huomioon ottamista, jotka ovat laatuajattelulle keskeisiä. Laatupalkinto on korkeasta laadusta myönnettävä palkinto. Laatupalkintoja myönnetään eri sarjoissa ja sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Organisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan samantyylisten organisaatioiden sarjassa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 99.) STUK on osallistunut laatupalkintokilpailuun keväällä 2001, mutta sijoitusta kilpailussa ei silloin tullut. Palkintaraati vaati selkeämpää asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamista. Tämä tutkimus on osa vastausta tähän vaateeseen.

Laatuajattelu ei Suomen valtionhallinnossa ole vielä kokonaan onnistunut. Enimmäkseen laatuajattelusta on käytössä osia, jotka muistuttavat laatuajattelun periaatteita, kuten palvelusitoumukset. Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 122) summaavat alan tutkimuksia ja toteavat, että Suomen valtionhallinnon organisaatioissa laatuajattelua hidastavat organisaatioiden johtajien sitoutumattomuus ja ymmärtämättömyys alaisten tukemisen tärkeydestä, sekä laaturyhmien heikko toiminta. Laaturyhmissä ei ole annettu tarpeeksi koulutusta, eikä ryhmän jäsenten henkisiä voimavaroja ole kyetty käyttämään. Laaturyhmät ovat kokoontuneet kuten muutkin organisaation palaverit ja siksi kuolleet joko sisäisesti tai ulkoisestikin. Vaikka innostunut alku herätti suuria toiveita, ei laatuajattelua ole kokonaisuudessaan Suomessa saatu toistaiseksi toimimaan alkuperäisen mallin mukaan. Hidasteena voidaan nähdä myös valtionhallinnon vankka ja pitkäaikainen organisaatiokulttuuri, jonka muuttaminen on edellytys uusien ajattelutapojen sisäistämiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että viraston historiallinen ja omaleimainen kulttuuri vaatii enemmän aikaa laatuajattelun omaksumiseen kuin esimerkiksi vasta perustettu uuden teknologian organisaatio. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 184.)

### 4.3 UUSI JULKINEN PALVELU

Organisaation oikeutus olla olemassa on usein sidottu sen tehtävään. Näsin mukaan (1995b, 24-26) organisaation oikeutus olla olemassa määrittöy sen stakeholdereiden määrittelemien oletusten mukaan. Valtion organisaatioiden tulosta ja tehokkuutta on traditionaalisesti ollut vaikea mitata, sillä se ei tavoittele taloudellista voittoa siinä missä yritykset. Gawande ja Wheeler tuovat esiin, että myös valtiot pyrkivät maksimoimaan tuloja ja vastikkeensa. Tällöin tulee ajankohtaiseksi mitata, miten valtion varoilla toimivat organisaatiot menestyvät. (Gawande & Wheeler, 1999, 42-43.) Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden on myös katsottu muutenkin lähenevän toiminnaltaan voittoa tavoittelevia organisaatioita.

Denhart & Denhart (2000, 552-557) ehdottavatkin valtionhallintoon uutta toimintamallia. He kutsuvat tätä mallia uudeksi julkiseksi palveluksi (New Public Service). Sen mukaan valtion tärkein tehtävä on palvella ja valtuuttaa kansalaisia. Tämä malli eroaa uudesta julkisesta hallinnosta, sillä siinä ei pyritä hallitsemaan kansalaisia. Uudessa julkisessa palvelussa pyritään yhteistyöhön ja valtuuttamiseen, kansalaisten oma-aloitteisuuden herättämiseen. Valtionhallinto nähdään eräänä osapuolena demokraattisessa hallinnossa. Tämä ajatus ei sovi yksin traditionaalisen suorittajanroolin kanssa. Se ei myöskään sovi uuden julkisen hallinnon (New Public Management) käsitykseen valtionhallinnon roolista yrityksenjohtajana. Kansalaiset nähdään kansalaisina, ei äänestäjinä tai asiakkaina. Valtionhallinnon tehtävä on palvella kansalaisia neuvottelemalla heidän kanssaan ja ottamalla heidät mukaan päätöksiin. Tärkeänä nähdään itse prosessi, ei välttämättä lopputulos. Tällä mallilla pyritään varmistamaan kansalaisten suurempi sitoutuminen yhteiskunnan päätöksiin ja syvemmän luottamuksen syntyminen. (Denhart & Denhart 2000, 549-557.)

Uusi julkinen palvelu perustuu seitsemälle perusajatukselle. Ne esitellään seuraavaksi.

Valtionhallinnon tärkein tehtävä on palvella kansalaisia, ei vain ohjata tai soutaa valtiota eteenpäin. Valtionhallinnon tehtävänä on auttaa kansalaisia ilmaisemaan tarpeensa ja sitten auttaa näiden saavuttamisessa kontrollin tai rajoituksen sijaan.

Yleinen etu on itse tavoite, eikä vain sivutuote. Valtionhallinnon tavoitteena nähdään jaettujen etujen ja vastuun rakentaminen. Hallinnon rooli on lainvalvonnan lisäksi kansalaisten auttaminen.

On pyrittävä ajattelemaan strategisesti, mutta toimimaan demokraattisesti. Kansalaisten tulee voida kokea, että hallinto on avointa ja helposti lähestyttävää. Jotta tämä kokemus voidaan varmistaa, tulee sen perustua käytäntöön, jolloin hallinto tulee tehdä avoimeksi ja lähestyttäväksi. Lisäksi kansalaisten tulee voida kokea, että hallinto on vastuullista ja heidän tarpeitaan varten luotu. (Denhart & Denhart 2000, 553-555.)

Tulee pyrkiä palvelemaan kansalaisia, ei asiakkaita. Tällöin keskeiseksi nousee pitkän ja kestävän suhteen rakentaminen kansalaisten ja hallinnon välille. Luottamus tulee yhä tärkeämmäksi elementiksi: kansalaisten tulee voida tuntea, että valtionhallinto ajaa heidän asioitaan. Hallinnon tulee pyrkiä yhteistyöhön kansalaisten kanssa, ja palvella tasa-arvon nimessä myös sellaisia kansalaisia ja tahoja, jotka eivät osaa tai voi ilmaista tarpeitaan selvästi.

Valtionhallinnon ei tule ottaa vastuullisuuttaan kevyesti. Sen harteilla lepää kansalaisten palvelun lisäksi lain valvomisen sekä yhteiskunnan arvojen ja poliittisten normien ohjaaminen. Joskus tarpeet ja normit voivat olla konfliktissa keskenään, jolloin valtionhallinnon täytyy toimia sovittelijana. Tavoitteena on siis vuorovaikutussuhde hallinnon ja kansalaisten välillä. Tavoitteena on käydä jatkuvaa keskustelua ajankohtaisista päätöksistä, tarpeista ja ongelmista.

Tulee arvostaa ihmisiä, ei vain tuottavuutta. Tällöin valtionhallinnon on kiinnitettävä huomiota omien työntekijöidensä tarpeisiin sekä motivoida kansalaisia ja jakaa heille vastuuta.

Uusi julkinen palvelu pyrkii asettamaan kansalaisuuden ja julkisen palvelemisen tärkeämmiksi kuin yrittäjyyden. Valtio on kansalaisten omistama, joten sen tulee palvella kansalaisia. Tämä vaatii usein valtionhallinnon työntekijöiltä laajaa osaamista ja useiden eri hallinnon alojen tuntemusta. Oman alan erikoisasiantuntemus ei tällöin riitä kansalaisten palvelemiseen. (Denhart & Denhart 2000, 555-557.)

Kehitettäessä valtionhallintoa tulee muistaa, että rakenteet ovat hyvin pitkän ajan kuluessa hitaasti muodostuneita ja siksi melko stabiileja. Valtionhallinnon

työntekijöiden muutosvastarinta saattaa estää hyvääkin muutosta toteutumasta. Lisäksi kyse ei ole ainoastaan rakenteiden tai toimintatapojen muuttamisesta, vaan ensin tulisi muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeen päästään muuttamaan näkyvissä olevia rakenteita. Jos esimerkiksi viraston kulttuuriin kuuluu vanhojen aikojen ihannointi, saattaa olla vaikea luoda innostusta uudistuksista. Lisäksi organisaatioissa on aina alakulttuureja, jotka myös vaikuttavat osaltaan pääkulttuuriin. (mm. Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 80-84, Hofstede 1996, 17-30.) Jos olemassa olevan kulttuurin rakentamiseen on mennyt vuosikymmeniä, ei ole todennäköistä, että se muuttuisi muutamassa vuodessa, vaikka muutos olisikin tervetullut tai odotettu.

#### 4.4 VIRANOMAISVIESTINTÄ

Karvonen kuvaa keskivertokansalaisen ymmärtävän viranomaisviestinnällä lähinnä sakkolappujen ja erilaisten tiedotteiden jakelemisen (Karvonen 2001a). Julkisuuslain mukaan viranomaisen on tuotettava ja jaettava tietoa, tiedotettava toiminnastaan sekä laadittava julkaisuja ja muita tietoaaineistoja. Valtionhallinnon viestintä nähdään prosessina, jossa viranomaiset ja kansalaiset ovat osapuolina vastaanottamassa, tuottamassa ja jakamassa informaatiota, sekä osallistumassa julkiseen keskusteluun ja sen kautta luomassa yhteiskunnallisista asioista merkityksiä. Viestinnän tulee valtioneuvoston asettaman työryhmän muistion mukaan olla vuorovaikutteista, ei ylhäältä hallinnosta ohjattua. Yleisenä tavoitteena on vuorovaikutteinen suhde kansalaisiin sekä muihin kohderyhmiin. (Valtioneuvosto 2001.) Näiden periaatteiden mukaan Suomen valtioneuvosto tavoittelee juuri uuden julkisen palvelun mukaista hallintotapaa (uusi julkinen palvelu, 4.3).

Vuonna 1972 ruotsalainen tutkija Abrahamsson (ks. Hakala 2000) esitteli teoksessaan *Samhällskommunikation* kolme valtionhallinnon tiedotusperiaatetta. Hakala (2000, 87) tiivistää ne julkisuusperiaatteeksi, informaatioperiaatteeksi ja kommunikaatio-periaatteeksi. Julkisuusperiaate lähtee siitä, että halutessaan tietoa kansalaiset ottavat itse yhteyttä viranomaisiin. Informaatioperiaate kuvaa viranomaisen hieman aktiivisemmaksi, jolloin viranomainen viestii itse valitsemistaan asioista. Informaatioperiaatteen mukaan kansalainen nähdään asiakkaana, jota pyritään

palvelemaan resurssien rajoissa. Kommunikaatioperiaate puolestaan vaatii viranomaiselta vielä enemmän: siinä kansalaiset osallistuvat viestintäprosessiin ja vaihtavat tietoa viranomaisen kanssa. Kommunikaatioperiaate on näistä kolmesta tiedotusperiaatteesta demokraattisin ja lähimpänä nykyistä käsitystä valtionhallinnolle sopivasta viestinnästä. Abrahamssonin tiedotusjaottelussa on yhtäläisyyksiä Aulan viestinnän kaksoisfunktioon (Aula 1999, 139-150).

Joulukuussa 1999 voimaan astuneessa laissa viranomaistoiminnan julkisuudesta on mainittu viranomaisen velvollisuus tiedottaa tekemisistään ja päätöksistään (Hakala 2000, 85). Tiedottamista voidaan pitää yksisuuntaisena viestintänä. Taustalta löytyy ajatus, että organisaatiolla on tarvetta ja hyötyä kertoa itsestään ulkopuolisille sidosryhmille. (Juholin 2001, 19.) Viranomaisviestintä voi olla myös tiedottamista, mutta viranomaisten viestinnän yleisö on laajempi ja määrittelemättömämpi kuin yritysmaailmassa, jossa voidaan valita organisaatiolle itselleen tärkeät sidosryhmät ja keskittää viestit etupäässä heille. Viranomaisviestintä tulee suunnitella strategisesti eli viestinnän peruslinjat tulee määritellä. Hakala (2000, 87) väittää, että yhteiskunnan tiedotusstrategiasta pitäisi viime kädessä olla luettavissa koko yhteiskunta-filosofia; kyseisen valtion perusviestit, sen toiminnan visio ja sen tavoitetila, johon valtiota ollaan viemässä. (Hakala 2000, 87.)

Ero viestinnän ja tiedottamisen välillä on selkeä: viestintä on kaksisuuntainen prosessi, jossa molemmat osapuolet tuottavat ja vastaanottavat informaatiota, kun taas tiedottaminen viranomaisviestinnän funktiona on viranomaisen aloitteesta tapahtuvaa yksisuuntaista kommunikointia. (Valtioneuvosto 2001.) Näistä viestintää on vuosien myötä alettu arvostaa yhä enemmän, mikä näkyy mm. tiedotuspäällikköjen nimenvaihdoksina viestintäpäälliköiksi. Nimenmuutos kertoo myös siitä, että viestintäyksiköillä on myös kyky kuunnella. Kuunteleva organisaatio on omiaan herättämään kansalaisten luottamuksen. (Karvonen 2001a.) Lisäksi kansalaisten tulisi tietojen lisäksi päästä vaikuttamaan lakien sisältöön ja syntyyn. Tähän tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta. (Hakala 2000, 86.)

Suomen valtioneuvoston asettaman työryhmän muistio valtionhallinnon viestinnästä 2000-luvulla painottaa valtion velvollisuutta ottaa kaikki kansalaiset yhtäläisinä huomioon. *”Viranomaiset eivät voi suunnitella viestintäänsä ainoastaan toteuttaakseen omia tavoitteitaan eikä viestintää saa rakentaa siten, että siinä painotetaan vain*

*viranomaisille myönteisiä puolia.”* Lisäksi valtiolla on monilla perusturvaan liittyvillä alueilla monopoli, jolloin viestintä ei voi olla ensisijaisesti taloudelliseen tuloksellisuuteen perustuvaa. (Valtioneuvosto 2001, 5.5.1.)

Viranomaisviestinnän keinoista puhuttaessa tulee muistaa, että kaikkien käytettyjen viestinnän keinojen tulee olla avoimia ja läpinäkyviä. Mielikuvamainonta, profiilin rakentaminen sekä imagomainonta soveltuvat huonosti valtionhallinnon viestintään. Maine ja profiili rakentuvat valtionhallinnossa suoraan toiminnan seurauksena. Mainontaa tulee käyttää harkitusti ja vain kun halutaan tiedottaa tärkeistä asiakokonaisuuksista. (Valtioneuvosto 2001.)

Habermasin ajatuksien pohjalta Hakala jakaa valtionhallinnon viestintää selvittävän työryhmän selvityksessä (Valtioneuvosto 2000) viranomaisviestinnän kommunikatiiviseen ja strategiseen toimintatapaan. Kommunikatiivinen viestintä toteutuu lähinnä median välityksellä ja painottaa tiedottamista ja demokraattista kansalaisten informointia, suojaamista ja vuorovaikutusta heidän ja valtion välillä. Strateginen viestintä hyväksyy kaikki viestinnän keinot osaksi toimintaansa, ja määrittelee tarkemmin niin viestintänsä strategiat, tavoitteet, kohderyhmät kuin sisällötkin. Asiakkuus toteutuu vahvemmin strategisen viestinnän toiminnassa. Kommunikatiivisessa viestinnässä kansalaisia kohtaan ollaan avoimia. Molemmat viestintästrategiat ottavat kansalaisten suhteen palvelevan asenteen. (Valtioneuvosto 2000.)

Edellä on hahmoteltu julkisen hallinnon piirissä toimivan organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Tämän on ollut tarkoitus rakentaa käsitystä siitä, minkälaisessa ympäristössä julkiset organisaatiot toimivat. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä stakeholder, identiteetti, luottamus ja maine. Näiden kautta kuva julkisen organisaation maineesta ja toimintaympäristöstä selkiintyy ja vastaus kysymykseen mistä julkisen organisaation maine muodostuu? lähenee.



## **5 STAKEHOLDER, IDENTITEETTI, LUOTTAMUS JA MAINE**

Tässä kappaleessa esitellään neljä tälle tutkimukselle merkittävää termiä: stakeholder, identiteetti, luottamus ja maine. Tarkoitus on myös valottaa näiden termien ja käsitteiden keskinäisiä suhteita. Perusajatuksena on, että organisaation identiteetti synnyttää organisaatiolle maineen organisaatioviestinnän kautta. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta, mitä organisaatiolla ja sen kanssa tekemisissä olevilla tahoilla, stakeholdereilla on sekä virallisesti että epävirallisesti. (Gray & Balmer, 1998, 696.) Vuorovaikutus edellyttää luottamusta, ja luottamuksen ylläpitoon tarvitaan vuorovaikutusta. Organisaatiokuva syntyy, ja ikään kuin peilaa organisaation identiteettiä. Hyvä maine syntyy identiteetin lisäksi hyvästä toiminnasta ja toimintapolitiikasta, joilla saavutetaan stakeholdereiden luottamus (Karvonen 1999a.) On syytä tutustua otsikon termeihin tarkemmin.

### **5.1 STAKEHOLDER**

Stakeholderilla tarkoitetaan joskus kirjavasti kaikkia organisaatiota ympäröiviä yksilöitä, tahoja tai ryhmiä. Stakeholder-termiä on yritetty kääntää suomen sanoiksi sidosryhmä tai asiakas. Täydellisesti termit eivät kohtaa, sillä stakeholderilla voidaan viitata sidosryhmää laajempaan, kartoittamattomaan ryhmään. Siinä missä sidosryhmä usein tiedostetaan organisaatiossa, saattaa joku stakeholder-ryhmä jäädä tunnistamatta. (Juholin 2001, 29.) Sidoryhmää voidaan siis ajatella stakeholderia rajatumpana ryhmänä. Toisaalta sidoryhmä termiä voidaan käyttää synonyyminä stakeholder-termille. Näsi (1995b, 23) määrittää stakeholderin tahoksi, joka pyrkii vaikuttamaan ja vaikuttamaan organisaation toimintaan. Tämän määritelmän mukaan stakeholder-

nimityksen saavat vain tiedostetusti organisaatioon jollakin tavoin sidoksissa olevat tahot. Tässä tutkimuksessa termeillä stakeholder ja sidosryhmä tarkoitetaan samaa asiaa.

Freeman (1984) määrittelee stakeholder-termin tarkoittavan niitä ryhmiä ja yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa tai joihin vaikuttaa organisaation tarkoituksen täyttäminen. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi osakkeenomistajat, työntekijät, luotonantajat, asiakkaat, hankkijat ja erilaiset yhteiskuntaryhmät ja ryhmittymät (Calton & Kurland, 1996, 155.) Tässä tutkimuksessa ei tutkita kaikkia STUKin mahdollisia sidosryhmiä, vaan ainoastaan niitä tahoja, jotka on määritelty asiakas- ja yhteistyöryhmiksi.

### **5.1.1 Stakeholder-ajattelu**

Freeman (1995, 39) ehdottaa, ettei ole olemassa yhtä loppuun asti kehiteltyä stakeholder-teoriaa. Sen sijaan hän ehdottaa, että stakeholder-ajattelu voidaan nähdä eräänlaisena ihmisen arvottamista luovana metaforana. Tämä metafora on puolestaan keskeisen tärkeä monelle teorialle.

Stakeholder-ajattelua lähestytään usein organisaation johdon näkökulmasta, jolloin sidosryhmiä tarkastellaan ja luokitellaan hierarkkisesti organisaation sisältä katsottuna. Teoria sidosryhmien valtuuttamisesta (Stakeholder enabling) hahmottaa stakeholder-ajattelua organisaation ja sidosryhmien riippuvuussuhteena, joka koostuu yhteisestä jaetusta tiedosta, interaktiivisesta organisaatiokäsityksestä ja keskustelevan organisaation käytännöstä. Juuri keskustelevan organisaation käytännön katsotaan olevan tärkeä osa sidosryhmien valtuutusteoriaa, kiinnittäen huomion yhteisiin merkityksien luomisiin, eettisten sääntöjen rakentamiseen ja luottamuksen muodostamiseen. (Calton & Kurland, 1996, 154-157.)

Postmodernissa yhteiskunnassa stakeholder-ajattelu tarkoittaa organisaatiosta lähtöisin olevien monologiin vaihtamista sidosryhmien monenkeskiseen keskusteluun. Tarkoitus on myös antaa marginaalisille ryhmille ääni, huolehtimalla etteivät sidosryhmäsuhteet koostu pelkästään organisaation ja sen suurimpien sidosryhmien keskinäisestä viestinnästä. Valtuuttaminen kuvaa terminä hyvin organisaation ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Kun puhutaan stakeholder-ajattelusta, liitetään siihen usein ajatus stakeholder-johtamisesta (stakeholder management). Termin johtaminen käyttäminen olettaa, että stakeholder-tahot ovat organisaation hallittavissa ja johdettavissa. Traditionaaliseen termiin johtaminen voi myös liittyä mielikuvia

vallankäytöstä ja hierarkiasta. Valtuutus puolestaan viittaa yhteiseen toimintaan ja jaettuun vastuuseen. Puhuttaessa stakeholder-valtuutuksesta poistuu myös mahdollinen organisaation ja sen sidosryhmien vastakkainasettelu. Sidoryhmien valtuuttamis-teorian ideana on tuoda kaikki sidoryhmät keskusteluyhteyteen ja luoda yhteinen käsitys suunnasta. Käytännössä tämä lienee erittäin vaikeaa.(Calton & Kurland, 1996, 154-170.)

Mielestäni tästä ideasta puuttuu myös laajemman kuvan ymmärrys, sillä eri sidoryhmät voivat olla täysin vastakkaisten suuntien puolustajia. Tällöin organisaatio joutuu valitsemaan toisen ja hylkäämään toisen tai antamaan molemmille vain osamyönnytyksiä. Prêtre (2000, 125) kehottaa asettamaan useimmiten esiin tulevat stakeholder-tahot viestintätärkeydessä ensimmäisiksi. Organisaation tulisi myös pyrkiä räätälöimään viestinsä näille tärkeimmille tahoille. Yhdyn Prêtren ajatukseen tässä. Kun voimavaroja on vain rajattu määrä, tulisi ne hyödyntää mahdollisimman hyvin. Organisaatio joka on tietoinen sen toimintaan vaikuttavista useista stakeholder-tahoista, voi keskittyä toimintansa kannalta tärkeimpiin stakeholder-tahoihin. Vaara syntyy silloin, kun organisaatio ei ole tietoinen kaikista stakeholder-tahoistaan, tai tahallaan jättää huomioimatta niistä osan.

Organisaatiota voidaan ajatella kokonaisuutena, jota voidaan tarkastella ja ymmärtää joko sisältä tai ulkoa. Stakeholder-ajattelussa lähestytään organisaatiota ja sen toimintaa sidoryhmien käsityksien ja näkemyksien kautta. Organisaation ympäristössä on ryhmiä, jotka ovat joillakin tavoilla sidoksissa organisaatioon, toimien vuorovaikutuksessa organisaation kanssa mahdollistaen organisaation toiminnan. (Näsi 1995b, 19) Nämä ryhmät voivat kuulua organisaatioon, kuten esimerkiksi työntekijät tai sitten olla varsinaisen organisaation ulkopuolella, kuten asiakkaat. Stakeholder-ajattelua voidaan käyttää sekä akateemisessa tutkimuksessa että käytännön liiketoiminnan harjoittamisessa. Tässä tutkimuksessa tarkoitus on teoriakäsitteiden avulla avata STUKille mahdollisuus hyödyntää stakeholder-ajattelua sidoryhmien palvelemisen kehittämiseen.

Stakeholder-ajattelun mukaan yritys on olemassa ainoastaan sidoryhmiensä kanssa käytävän vuorovaikutuksen, vaihdannan ja transaktion kautta. Jokaiselle sidoryhmälle yritys voi antaa jotain ja saada itse jotain vastineeksi. Yrityksen täytyy pitkälle toimia siten, että sen sidoryhmät ovat tyytyväisiä vuorovaikutukseen. Mitä tyytymättömämpiä

sidosryhmät ovat, sitä todennäköisempää on yrityksen toiminnan loppuminen. (Näsi 1995b, 24) Muuttuvissa olosuhteissa yrityksen on jatkuvasti käytävä keskustelua ympäristönsä kanssa ja tunnusteltava ympäristön muuttuvia olosuhteita ja aistittava uusia tarpeita. Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän professori Jaakko Lehtonen puhuu luento-opetuksessaan usein tuntosarvista, joilla organisaatio aistii koko ajan ympäristöään.

### **5.1.2 Stakeholder-paradoksi**

Stakeholdereita eli sidosryhmiä on vaikea jakaa yhdellä kaiken kattavalla tavalla, sillä tahot ovat niin toisistaan poikkeavia. Ymmärrettävyyden vuoksi organisaation stakeholdereita on luokiteltu esimerkiksi ympäristön, omistajuuden, riippuvuussuhteen läheisyyden, vuorovaikutuksen määrän ja tärkeyden mukaan. Carroll jakaa stakeholderit kuulumaan niiden ympäristöjen mukaan taloudellisiin, teknologisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin.

Voittoa tavoittelevassa organisaatiossa voi syntyä paradoksi voiton tavoittelemisen ja eettisten periaatteiden noudattamisen välillä. Eri sidosryhmien intressit voivat mennä ristiin, jolloin organisaation on tasapainoitava sidosryhmien välillä. Jos stakeholder määritellään ryhmäksi, jolla on vaikutusvaltaa organisaatioon nähden ja joihin organisaatio vaikuttaa (Freeman 1984), voi tällainen stakeholder-paradoksi ratkaisemattomana haitata organisaation toimintaa. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa mielestäni tämä sama paradoksi näkyy lähinnä silloin, kun tärkeimpien sidosryhmien intressit ovat keskenään ristiriidassa. Tällaisessa ristiriitatilanteessa organisaation yritys sovittaa kahden sidosryhmänsä toivomuksia voi olla loputon prosessi. Niinpä organisaation tuleekin mielestäni pyrkiä jatkamaan normaalia toimintaansa ja pyrkiä minimoimaan eri sidosryhmiensä ristiriitaisuuksista aiheutuvat häiriöt.

## **5.2 IDENTITEETTI**

Organisaation identiteetillä tarkoitetaan organisaation havaittua todellisuutta. Se viittaa organisaation tiettyihin ominaispiirteisiin, siihen, mitä organisaatio on verrattuna

muihin. (Gray & Balmer, 1998.) Organisaation identiteetti koostuu sen jäsenien jakamista uskomuksista organisaation keskeisistä, kestävästä ja ainoastaan sille ominaisista piirteistä (Golden-Biddle & Rao, 1997, 593). Organisaatioidentiteetti kuvaa niitä arvoja ja periaatteita, joita organisaation jäsenet yhdistävät kyseiseen organisaatioon. Organisaatioidentiteetti kuvastaa organisaatiossa yleisesti käytettyjä tapoja suhtautua työhön, tuotteisiin, asiakkaisiin ja muihin ympäristöihin sekä yhteistyökumppaneihin.

Identiteetti organisaatiossa syntyy aikaisemmista kokemuksista organisaation historiassa, sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Identiteetti ilmenee siis organisaation käytännöissä, sisäisesti organisaation työntekijöiden välillä ja ulkoisesti suhteessa muihin tahoihin (Fombrun 1996, 36-37). Kivikuru (1998, 321) mainitsee klassisten identiteettiteorioiden mukaan identiteetin tarkoittavan ihmisen kollektiivista minuutta. Tätä kollektiivista minuutta neuvotellaan jatkuvasti uudelleen; etsitään rajoja eri ryhmiin kuulumiselle. Kollektiivinen minuus muodostuu yksilön identiteetistä ja ryhmän sosiaalisesta identiteetistä. Identiteetti ei siis ole stabiili, vaan jatkuvasti muutoksessa elävä käsite. (Kivikuru 1998, 324.) Hakalan mukaan (2000, 98) erityisesti organisaation maineen hallinnan kannalta on olennaista tuntea identiteetti ja sen rakentumismekanismit.

Eri tieteenalojen taitajista koostuva kansainvälinen yritysidentiteettiryhmä (International Corporate Identity Group) Strathclyden lausunnossaan (18.2.1995, Strachur, Argyll, Scotland) määrittelee, että jokaisella organisaatiolla on identiteetti. Organisaation identiteetti määrittelee organisaation eetoksen, sen mihin organisaatio tähtää ja organisaation arvot. Organisaation identiteetti auttaa erottelemaan organisaation ympäristöstään tai kilpailijoistaan. Hallitsemalla tehokkaasti identiteettiään organisaatio voi rakentaa ymmärrystä ja sitoutumista eri stakeholdereidensa keskuudessa. (Van Riel & Balmer 1997, 355.)

Identiteetti psykologisen ajattelun mukaan syntyy sisäisen olemuksen ja ulkoisten olosuhteiden yhteisvaikutuksena (Nature vs. Nurture –ajattelu, ks. Feldman 1989, 34). Tätä voidaan soveltaa myös organisaation identiteetin syntymiseen. Identiteettiin vaikuttaa ensinnäkin organisaation käsitys itsestään, sen työntekijöiden suhtautuminen ja organisaation kulttuuri. Toisaalta identiteettiin vaikuttaa organisaation ulkopuoliset vaikutteet. Ulkopuolisia vaikutteita voivat olla esimerkiksi ympäröivän yhteiskunnan

arvot, uhat ja trendit. Myös fyysinen ympäristö vaikuttaa identiteettiin. Näin esimerkiksi säteilyturvallisuutta valvovalla viranomaisella voi olla ajankohdasta ja ympäristöstä riippuen kovin erilainen identiteetti, vaikka tehtävä ja sisäinen identiteetti olisivatkin suhteellisen samanlaisia.

Van Riel & Balmer (1997, 340-341) jakavat yrityksen identiteetin kolmeen osaan: graafiseen suunnitteluun, viestinnän paradigmaan ja sekoitukseen yritysidentiteettiä (corporate identity mix). Graafinen suunnittelu on yritysidentiteetin historiallinen lähtökohta, sillä alun perin yritysidentiteetillä käsitettiin organisaation liikemerkki ja muu visuaalinen viestintä. Viestinnän paradigmalla Van Riel & Balmer käsittävät organisaation virallisen viestinnän yhtenäisyyden. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiosta ulospäin välittyvillä viesteillä tulisi olla yhtenäinen linja. Yritysidentiteettisekoitus puolestaan viittaa kaikkeen siihen käyttäytymiseen, viestintään ja symbolisuuteen, jonka kautta organisaation luonne näyttäytyy sen sisäisille että ulkoisille yleisöille. Yritysidentiteettisekoitus kuvaa eri tieteenalojen yhteistä määritelmää identiteetille: se, joka erottaa tämän organisaation muista organisaatioista. Tässä tutkimuksessa identiteetillä käsitetään juuri yritysidentiteettisekoituksen mukaista uniikkia piirrettä, joka erottaa yksilön tai organisaation toisesta vastaavasta.

Organisaatiot määrittelevät usein itse identiteettinsä, arvonsa ja toimintatapansa erinäisissä toiminta-ajatus julkaisuissa. Näitä pyritään toistamaan ja painamaan organisaation jäsenten muistiin eri tilanteissa. Eri organisaatioissa tämä saattaa rakentua eri teeseille. Identiteetti on kuitenkin tärkeä määritellä siksi, että organisaation jäsenet tarvitsevat jotain, jonka kautta sitoutua ja kiinnittyä organisaatioon. Post-modernin identiteettiajattelun mukaan yksilöillä on monia identiteettejä. Näin myös organisaatioilla voi olla monia identiteettejä. (Hakala 2000, 98-99). Näiden identiteettien yhtenäisyys muokkaa sitä mielikuvaa, mikä organisaatiosta syntyy ulospäin. Identiteettien yhtenäisyys muokkaa siis organisaation imagoa. Seuraavaksi käsitellään imagoa tarkemmin.

### **5.2.1 Imago**

Imago ja organisaatiokuva syntyvät yksilön mielessä kuviksi, käsityksiksi ja vaikutelmiksi. Rope & Methner (1991, 16) määrittelevät, että mielikuva on kooste

ihmisten kokemuksista, tiedoista, asenteista, tunteista ja uskomuksista tietystä kohteesta. Samoin Lehtonen (1990, 17) määrittelee imagon kokemuksista, oletuksista, tiedoista ja vaikutelmista muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Organisaatio ei voi siirtää haluamiaan ominaisuuksia ja käsityksiä sidosryhmiensä tai asiakkaidensa mieleen, se voi ainoastaan pyrkiä mahdollisimman yhdenmukaiseen toimintaan ja karsimaan ei-toivottujen viestien muodostumismahdollisuuksia. Imagoa ei voida rakentaa tyhjän päälle, vaikka usein puhutaankin imagon rakentamisesta. Mielikuvat syntyvät joka tapauksessa. Mielikuvia voidaan vahvistaa vain siltä pohjalta, mitä organisaatio todellisuudessa on. (Juholin 2001, 149.) Tähän vahvistamiseen vaikuttaa tietysti myös mielikuvan rakentajan päässä olevat mallit ja persoonalliset taipumukset tulkita saamaansa tietoa (Karvonen, 2000).

Imago käsitteenä on varsin visuaalinen. Englannin sana image tarkoittaa kuvaa. Usein tämä visuaalisuus saa syntymään ajatuksen siitä, että kyse on vain heijastuvasta mielikuvasta, ulkoisesta julkisivusta, joka joko on tai ei ole totuudenmukainen. Usein imagosta puhuttaessa kuvitellaan sen olevan kevyesti muokattavissa ja täten kaunisteltavissa. Huomattava imago voi syntyä nopeammin kuin hyvä maine. Huomattava imago voidaan saada aikaan yhtenäisen viestinnän ja kampanjoinnin kautta. (Gray & Balmer 1998.)

Imago on visuaalinen metafora. Metaforat korostavat joitain puolia asioista vähätellen samalla toisia. Tämä metaforisuus on osasy syy siihen, että imago koetaan usein todellisuudesta poikkeavaksi ja kohteestaan erilliseksi asiaksi. Erillisyys puolestaan luo mielikuvan erilaisuudesta, sillä imago ei olekaan täysin sama asia kuin kohteensa. (Karvonen 1999a.) Kun maineen ajatellaan perustuvan todelliselle toiminnalle, imagon katsotaan voivan olla myös luotu ilman todellisuuspohjaa vain kuvaamaan haluttua tilaa. Ennemmin tai myöhemmin totuus kuitenkin on vaarassa paljastua. Mikäli imago on rakennettu vain heijastamaan todellisuutta, paljastumisen myötä se säilyy tai jopa vahvistuu. Jos imago on kaunisteltu, voi totuuden paljastuminen olla tuhoisa. Imago on negatiivisten sävyjensä vuoksi jo osittain vanhentunut termi ja se on useissa yhteyksissä korvattu maineella. (Karvonen 1999b.) Mainetta käsitellään tarkemmin kohdassa 5.4.

Imagomarkkinoinnin eli mielikuvan luonnin ja kultivoinnin ei katsota soveltuvan valtionhallinnon toimiin. Kuva organisaation toiminnasta syntyy sopivimmin toiminnan kautta, jolloin valtion toiminnan ei sovi olla suosiotaan edistävää. (Valtioneuvosto

2001.) Karvonen (2001a) kritisoi tätä johtopäätöstä väittäen, etteivät demokraattinen keskustelu valtion ja kansalaisten välillä (käytännön toiminta) ja suosion edistäminen (imagomarkkinointi) ole toistensa vastakohtia, vaan saman kolikon eri puolia. Lisäksi Karvonen korostaa (2001a), etteivät organisaation totuudellinen toiminta ja mielikuvien rakennus myöskään ole toistensa poissulkevia vaihtoehtoja, vaan riippuvaisia toisistaan.

### 5.2.2 Mielikuva organisaatiosta

”Ihmisen toiminta ei perustu suoraan objektiiviseen tai fyysiseen todellisuuteen vaan siihen mielikuvaan, mikä heillä on todellisuudesta. Yksilön näkökulmasta mielikuva eli imago on objektiivinen, se on totuus kohteesta, mikä hänellä on. Yleisön näkökulmasta ei ristiriitaa todellisuuden ja mielikuvien välillä ole olemassa. Yleisölle sen mielikuvat ovat todellisuutta”. (Lehtonen 1999, 46.) Myös Rope & Mether (1991, 32-35) toteavat, että ihminen uskoo omaan mielikuvaansa totuutena, riippumatta sen totuudenmukaisuudesta.

Organisaatiokuva syntyy vastaanottajien ajatuksiin, ei organisaation itsensä ylle (Gray & Balmer, 1998, 696). Täten organisaatiokuvaa voidaan ohjata, muokata ja hallita ainoastaan ohjaamalla, muokkaamalla ja hallitsemalla niitä virikkeitä, joiden perusteella yksilöt muodostavat ajatuksissaan kuvan organisaatiosta. Organisaatiokuva peilaa organisaation identiteettiä. Tämä kuva voi olla kuitenkin vinoutunut, sillä siihen vaikuttavat myös muut asiat kuten esimerkiksi mainonta tai huhut. Ajan mittaan muodostuu erilaisia kuvia organisaatiosta, ja ne yhdessä muodostavat havaitun organisaatiokuvan. (Fombrun 1996, 36-37.) Mielikuva syntyy monien tekijöiden summana. Kaikkiin siihen vaikuttaviin tekijöihin ei voida vaikuttaa. Ei ole olemassa yhtä kollektiivista mielikuvaa, vaan jokaisella sidosryhmällä ja ihmisellä on omansa. (Vuokko 1997, 65.)

Organisaatiokuva muodostuu kokemuksista, tiedoista, asenteista, tunteista ja uskomuksista (Rope & Mether, 1991, 16). Organisaatiokuva rakentuu tiedon pohjalta, kuten ajatukset ja tunteetkin. Tieto ei kuitenkaan ole vahvempi mielikuvan vaikuttaja kuin tunteet, vaan molemmat yhdessä ohjaavat mielikuvien muodostumista. Tieto prosessoidaan kahta kanavaa pitkin: ajattelua ja tunnetta. Nämä ovat keskenään vuorovaikutuksessa, eikä niitä voida aina edes erottaa toisistaan. (Toskala 1999, 85.) Mielikuva voidaan myös rinnastaa psykologiassa käytettyyn skeema-termiin. Skeema



kuvaa ajattelua jäsentävää tietorakennetta, aivan kuten mielikuvakin. Sekä skeemat että mielikuvat muodostuvat vuorovaikutuksessa. (Mustonen 2001, 31.)

Åbergin vuonna 1988 kehittämän mielikuvien muodostusta kuvaavan fasettiteorian (Åberg 1996, 39) mukaan liitämme uusia mielikuvia vanhoihin mielikuviiimme. Fasettiteorian mukaan hahmotamme ensin viestin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen yksinkertaistamme sen aivoissamme muistamisen helpottamiseksi. Tämän jälkeen vertaamme viestiä aikaisempiin muistijälkiimme, fasetteihimme. Lopuksi viesti kytkeytyy johonkin yhteyteen muistissamme, ja painuu mieleemme muodostaen kokonaisuuden, jota kutsumme mielikuvaksi. Tämä mielikuva muokkautuu uudelleen aina, kun saamme uutta tietoa kyseiseen asiaan liittyen. (Åberg 1996, 39-42.) Toskala (1999, 85) summaa, että koko olemassaolon kokemisemme on monitasoista tietoprosessia, jossa rakennamme tunteita, mielikuvia ja asenteita.

Myönteistä organisaatiokuvaa voidaan kuvailla kivijalaksi, väestönsuojaksi tai vaikka suodattimeksi. Myönteinen kuva organisaatiosta antaa perustan, kivijalan kaikelle organisaation toiminnalle. Vaikeuksien sattuessa myönteinen organisaatiokuva toimii väestönsuojana ja suodattimena negatiivisilta huhuilta. (Vuokko 1997, 61-65.) Vaikeuksien sattuessa organisaatiota suojaa myös sen stakeholdereiden luottamus siihen. Seuraavaksi tarkastelemme luottamusta tarkemmin.

### **5.3 LUOTTAMUS**

Luottamus koostuu yleisistä odotuksista ja käyttäytymisestä. Liljander & Roos (2001, 24) summaavat luottamuksesta tehtyjä empiirisiä tutkimuksia ja päätyvät siihen, että pelkkä suuri asiakastyytyväisyys ei riitä asiakkaan sitoutumiseen organisaatioon ja sen palveluihin. He ehdottavat, että tarvitaan luottamusta, joka yhdessä tyytyväisyyden kanssa varmistaa asiakkaiden sitoutumisen. He muistuttavat, että luottamus ei kuitenkaan ole yksi ominaisuus, jolloin joko on luottamusta tai siitä pulaa. He kokoavat luottamuksesta tehtyjä tutkimuksia yhteen ja väittävät, että asiakkaat voivat yhtä aikaa sekä luottaa organisaatioon että olla luottamatta. Luottamus voi jakaantua esimerkiksi organisaation sisällä siten, että asiakas luottaa täysin omaan henkilökohtaiseen

asiakaspalvelijaansa, mutta ei esimerkiksi luota organisaation muihin osastoihin. Tällöin on aina tarkennettava, mistä luottamuksesta on kyse. (Liljander & Roos 2001, 19-23.)

Ihmisen luottamus muodostuu psykososiaalisen kehityksen mukaan hyvin varhaisessa vaiheessa lapsuudessa. Eriksonin luoma ihmisen vaiheittainen kehitys alkaa luottamuksen muodostumisesta. Ensimmäiset puolitoista elinvuotta nähdään ihmisellä aikana, jolloin ympäristön ärsykkeistä riippuen yksilölle kehittyy joko luottavainen tai turvaton suhtautuminen ympäristöönsä. Jokainen kehitysvaihe edellyttää jonkinlaista läpikäymistä, jotta ihminen voi siirtyä seuraavaan. Mikäli luottamuksen kehittyminen estyy, voi sillä olla vaikutusta muulle yksilön kehitykselle. (Feldman 1989, 89.)

Luottamus kuuluu keskeisesti jokaiseen hyvään suhteeseen. Luottamus vähentää petoksen pelkoa ja luontaista toisen motiivien kyseenalaistamista. (Fombrun 1996, 112.) Karvosen mukaan (2001a) luottamusta voidaan herättää avoimella vuorovaikutuksella ja kuuntelulla. Esimerkiksi valtionhallinnon organisaatiot voivat taata kansalaisten luottamuksen rakentumisen entistä vahvemmaksi keskusteluilla ja pyrkimällä yhteisymmärrykseen. Luottamus on Lehtosen (2000, 194) mukaan aineetonta sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa viranomaisen toiminnan. Mikäli viranomaisen ja sen asiakkaiden väliltä puuttuu luottamus, syntyy yhteistyön jumittava sosiaalinen loukku. Jokainen tapahtuma tai tilanne, joka loukkaa kansalaisen käsitystä oikeudenmukaisesta viranomaistoiminnasta, syö luottamusta ja kuluttaa sosiaalista pääomaa. (Lehtonen 2000, 204.)

Seligman (1997) määrittelee luottamusta monella tavalla. Yksinkertaistettuna luottamus on pelkistettyä uskoa siihen, että vuorovaikutus jatkuu. Seligman näkee luottamuksen hillittynä ihmisten välisen vuorovaikutuksen muotona ja ideaalina mallina yhdessä elämiselle. Yhteiskunnan toimiminen edellyttää luottamusta sekä yleisellä että yksityisellä tasolla. Yhteiskunnassa vallitsevaa yhteinen hyvä -periaatetta (Public Good) sekä siihen liittyvää sitoutumista ja vastuuta on vaikea ylläpitää modernissa yhteiskunnassa. Kansalaiset ovat sitoumukseltaan likinäköisiä, markkinasuuntautuneita ja yksityisyyttä korostavia julkisen, yleisen ja pitkäaikaisuuden arvostamisen sijaan. Yhteiskunnan jäsenet ovat yhä enemmän itse osana yhteiskuntaa kuin vain sen sidosryhmä. (Seligman 1997, 4-7.) Prêtren (2000, 118) mukaan luottamus on tärkeä osa demokraattisen yhteiskunnan terveyttä.

Luottamus vaikuttaa asiakkaan kaikkiin kokemuksiin organisaatiosta. Liljander & Roos (2001, 16-19) yhdistävät alan tutkimuksia, ja toteavat, että luottamuksen voi jakaa luottamukseen ennen palvelua (initialförtroende) ja palvelun jälkeiseen luottamukseen (post-förtroende). Jokaista asiakaspalvelutilannetta edeltää jonkinlainen luottamus, joka sitten palvelutilanteen aikana muovautuu palvelutilanteen jälkeiseksi luottamukseksi, joka taas puolestaan muovautuu seuraavan palvelutilanteen alkuluottamukseksi. Alkuluottamus näyttäisi vaikuttavan tyytyväi-syyteen palvelusta, joka puolestaan vaikuttaa syntyvään palvelun jälkeiseen luottamukseen ja asiakkaan sitoutumiseen. (Liljander & Roos 2001, 20.)

### **5.3.1 Luottamusroolit ja luottamusasteet**

Luottamukseen liittyvät oleellisesti erilaiset roolit ja odotukset roolin mukaisesta käyttäytymisestä. (Seligman 1997, 172-173) Jokaisella yhteiskunnan jäsenellä on jonkinlainen sosiaalinen rooli, jota hän joko noudattaa tai ei noudata. Luottamuksen käsite voidaan yhdistää riskin tai uhan käsitteisiin. Jos luottamus on uhattuna (esimerkiksi joku yhteiskunnan jäsen ei toteuta odotettua roolia) luodaan sitä uhkaa hallitsemaan lakeja ja sääntöjä. Lakeja ja sääntöjä valvovat eri rooleissa esiintyvät viranomaiset. Säteilyturvakeskus voidaan nähdä juuri tällaisena roolin saaneena viranomaisena.

Modernin yhteiskunnan myötä luottamuksen tarve korvataan valtion määrittelemien lakien ja sääntöjen avulla. Näin vältetään myös ihmisten välinen vuorovaikutus ja luottamuksen neuvottelu prosessina. Luottamus ei toisaalta häviä, vaan sen kohde siirtyy. (Seligman 1997, 71, 173-174.) Mielestäni jo lait ja säännöt itsessään herättävät luottamusta. Herää kysymys muodostuuko luottamus siitä tiedosta, että on olemassa lakeja ja sääntöjä, jotka varmistavat turvallisuuden? Joka tapauksessa yhdyn Seligmanin käsitykseen lakien myötä tapahtuvan luottamuksen etsimisestä johtuvan vuorovaikutuksen vähenemisestä. Luottamus kohdistuu nyt enemmän moraalisiin normeihin ja lakeihin.

Luottamusta voidaan kuvata myös eräänlaisena jatkumona. Vahvuuksien ääripäitä ovat epäluottamus ja kiihkeä luottamus. Kiihkeän luottamuksen päässä voidaan ajatella sijaitsevan myös sokean luottamuksen ja innokkaan luottamuksen. Näille kaikille on ominaista syvä sitoutuminen ja sokea luottaminen kaikkien toimintojen

oikeudellisuuteen. Lähestyttäessä luottamusjatkumon toista ääripäätä, epäluottamusta, vastaan tulevat järkevä luottamus, laskelmoiva luottamus, viileä luottamus ja kriittinen luottamus. Näille on ominaista etäinen ja erillinen suhtautuminen. Sitoutumisaste on myös heikompi. (Prêtre 2000, 122.)

Luottamus voidaan nähdä myös kansalliseen kulttuuriin kuuluvana ominaisuutena. Joissain maissa voi luottamuksen voittaminen olla vaikeampaa kuin toisissa. Hofsteden mukaan epävarmuutta sietävissä maissa voidaan ajatella tarvittavan vähemmän sääntöjä ja lakeja, sillä luottamus yhteisen edun tapahtumiseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan on suurempi.

### **5.3.2 Luottamus säteilyturvallisudessa**

Kansalaisten tulee hyväksyä säteilyä valvova viranomaisen luottamushenkilökseen säteilyn valvonnassa, sillä organisaatio on lakisääteinen. Tässä kansalaisilla ei ole valinnan varaa. (Prêtre 2000, 119.) Luottamus ja luotettavuus puolestaan eivät ole määriteltynä laissa. Valvovan viranomaisen on itse huolehdittava näiden toiminnalleen elintärkeiden aspektien synnystä ja ylläpidosta.

Säteilyturvallisudessa keskustelua organisaation ja stakeholder-tahojen kanssa pidetään tärkeänä. Säteilyturvallisuus on pitkälle asiantuntijatoimintaa, jolloin stakeholder-keskusteluihin tulee viestinnän ammattilaisten lisäksi osallistua myös alan ammattilaisten. Organisaation muilla työntekijöillä on usein säteilyyn liittyvistä teemoista tarkempaa tietoa kuin viestinnän ammattilaisilla (Laaksonen 2001, 12). Melin (2001, 52) huomauttaa, että jatkuva keskustelu stakeholder-tahojen kanssa esiin nousevista seikoista kohentaa säteilyviranomaisen tekemien päätösten laatua sekä lisää tietoa ja kokemusta. Avoimen keskustelun kautta voi syntyä myös pohja luottamukselle. Vuorovaikutuksella ei Prêtren (2001, 117) mielestä tarkoiteta ainoastaan tiedon vuoroittaista siirtoa vaan myös kuuntelemista. Tällöin säteilyturvallisuusviranomaisesta voi parhaimmillaan tulla eräänlainen ympäristönsä ”uskottu”, jolle uskalletaan kertoa pelkoja ja epäilyjä.

Säteilyturvallisuutta valvovalla viranomaisella on vastuu säteilyn haittojen säilyttämisestä mahdollisimman vähäisinä. Osa tätä haittojen vähäisenä säilyttämisestä on ympäristön tiedon lisääminen siten, että ympäristö on tietoinen riskeistä. Usein riskien kertomista vaikeampaa on riskittömyyden kertominen, sillä tiedettä ja teknologiaa

ymmärretään usein heikosti (Laaksonen 2001, 12), ja tuntematon herättää pelkoa. Luottamus on Säteilyturvallisuuden valvonnan edellytys. Luottamus ei ole säädösasia vaan se täytyy myös säteilyturvallisuudessa ansaita. Luottamuksen saavuttamiseksi säteilyturvallisuudessa valvovan viranomaisen tulee olla asiantunteva, riippumaton ja halukas viestimään asioistaan. (Melin 2001, 51.)

Laaksonen nimeää luottamuksen edellytykseksi tunnettuuden. Tunnettuus syntyy organisaation proaktiivisen viestinnän kautta. Jokapäiväisessä yhteistyössä saatu uskottavuus ja tunnettuus tulevat erityisesti kriisitilanteissa tarpeellisiksi. Säteilyturvallisuudessa yleinen ohje on, ettei valvovan viranomaisen tule tavoitella ympäristönsä silmissä sokeaa tai kiihkeää vahvaan sitoutumiseen kuuluvaa luottamusta, vaan etäisempää ja virallisempaa matalan sitoutumisen luottamusta. Prêtre (2000, 117) kutsuu tällaista luottamusta passiiviseksi ja viileäksi luottamukseksi. Tällöin viranomaisen ei tavoittele ympäristönsä täydellistä hyväksyntää toimillensa. Ympäristö odottaa valvovalta viranomaiselta täydellisyyttä, jota ei ole olemassa.

Säteilyä valvovat viranomaiset eivät voi 100% todennäköisyydellä estää kaikkia säteilyonnettomuuksia tai valvoa kaikkea säteilyn käyttöä. Luottamuksen ollessa sokeaa riskejä ei oteta huomioon, ja sokea luottamus on helppo menettää nopeasti mutta vaikea saavuttaa uudestaan. Riskejä kuitenkin ei todennäköisesti koskaan saada täysin poistettua säteilyn käytöstä. Etäisemmällä ja viileällä viranomaisluottamuksella voidaan pyrkiä varmistamaan ympäristön luottamuksen säilyminen myös kriittisissä oloissa. (Laaksonen 2001, 9-12 & Prêtre 2000, 17.)

Jotta säteilyviranomaisen voi säilyä luottamuksen tulee sen Prêtren (2000, 11) mukaan säilyttää riippumattomuutensa. Lisäksi valvova viranomaisen tarvitsee myös etukäteen tehdyn suunnitelman miten rikkoontunut imago saadaan korjattua. Fombrunin mukaan (Fombrun 1996, 20, 55) luottamus ja kunnioitus ovat maineen perusta. Maine ja identiteetti kulkevat käsi kädessä: Organisaation identiteetin määrittelemät toimintatavat rakentavat mainetta.

## 5.4 MAINE

Maine on eräänlainen sateenvarjotermi, joka sisältää monia muita termejä kuten identiteetin, imagon ja luottamuksen. Fombrun kertoo maineen juontuvan identiteetistä. Hän kuvaa maineiden rakentuvan osin organisaation identiteetistä ja osaksi johdon kyvystä viestiä ja vakuuttaa ulkomaailma tästä identiteetistä. Pitkällä aikavälillä organisaatio pyrkii luomaan mainettaan eli vakuuttamaan ympäristölleen olevansa uskottava, luotettava, luottamuksen arvoinen ja vastuullinen. Saavutettu hyvä maine puolestaan suojaa organisaatiota erilaisilta riskeiltä. Hyvä maine täydentää organisaation aineellisia pääomia. Joskus hyvä maine voi olla jopa suurempi kuin organisaation aineelliset pääomat. Organisaation maine on päällimmäinen arvio organisaatiosta sen eri stakeholdereiden kesken. (Fombrun 1996, 11,28, 32, 37.)

Maineen katsotaan vallitsevan ihmisten keskuudessa, yhteisössä (Karvonen 1999a). Mainepääoma (reputational capital) voidaan määritellä organisaation stakeholdereiden luottamuksesta, myönteisestä mielikuvasta ja sitoutumisesta muodostuvaksi arvoksi. Maine on aineeton ominaisuus, ja siihen vaikuttavat organisaation historia, organisaation teot ja eri stakeholdereiden organisaatioon liittämät imagot. (Lehtonen 2000, 195.)

Hyvä maine voi vaikuttaa organisaation toimintaan monilla tavoilla. Organisaatio voi vaatia tuotteistaan korkeaa hintaa tai ostaa tarpeitaan halvemmalla. Organisaatiolla on vähemmän kriisiriskejä, sillä sen stakeholderit suhtautuvat siihen enimmäkseen myönteisesti. Hyvämaineiseen organisaatioon saadaan alan parhaat työntekijät ja sen työntekijät ovat tyytyväisiä. Lisäksi hyvällä maineella katsotaan olevan yhteys organisaation asiakkaiden suurempaan sitoutumiseen ja uskollisuuteen sekä yleiseen luottamukseen. (Fombrun 1996, 73.) Hyvä maine siis luo organisaatiolle suotuisan toimintaympäristön. Toisaalta hyvä maine vaatii jatkuvaa ylläpitoa, sillä se on todistettava päivittäin hyvällä toiminnalla. Mainetta voidaan myös pyrkiä hallitsemaan (reputation management) esimerkiksi seuraamalla ja valvomalla erilaisia mielipidekeskusteluja mediassa tai internetissä. Tällöin organisaatiosta levitetävään virheelliseen tietoon voidaan puuttua nopeasti. (Karvonen 1999a & 1999b.) Juholin (2001, 152) mainitsee, että hyvällä maineella on todettu olevan vaikutusta organisaation

olemassaolon vahvistukseen, kiinnostuksen herättämiseen, kilpailijoista erottumiseen, päätöksien tekemiseen (ostopäätös, työsuhdepäätös) ja yleensä mahdollisuuksiin vaikuttaa.

Maine ei ole sama asia kuin tunnettuus, sillä tunnetullakin organisaatiolla voi olla huono maine tai se voi olla jopa tunnettu huonosta maineestaan (Juholin 2001, 148). Maine ei myöskään ole sama asia kuin imago, vaikka molemmat syntyvät ja elävätkin vastaanottajan ajatuksissa. (Imagosta enemmän kohdassa 5.2.1.) Maineen katsotaan liittyvän enemmän organisaation tekoihin kuin imagon, jolloin organisaation maine lienee kokonaisvaltaisempi käsite kuin imago. Lisäksi maine ei ole Bernsteinin (1985, 18) mukaan niin visuaalinen kuin imago, jolloin sen käsitteleminen ja muokkaaminenkin on vaikeampaa. Maine ansaitaan sen kautta mitä organisaatio on ja miten se esittelee itsensä. Maine ansaitaan identiteetin ja imagon kautta. Maine on havainto, siten se ei ole suoraan kenenkään hallittavissa. (Fombrun 1996, 56, 59.)

Reputation-termi on suomeksi maine tai nimi. Sen käytöstä nimetään seuraavaa: olla jossakin maineessa, kuuluisuus jostakin maineesta, tai jonkinlaisen maineen rakentaminen. (Hurme & Pesonen 1987, 829.) Maine liittyy puhumiseen ja kuulemiseen, mainitsemiseen. Näin ajatellen maine on jotain, mitä ja miten jokin tietty asia on mainittu, se on ihmisten esittämä hyvä tai huono todistus. Maine on organisaatiosta kerrottavien tarinoiden joukko. Karvonen katsoo, ettei maine nouse mainostuksesta, vaan todellisuudesta ja niistä arvoista, joita organisaatio tekojensa kautta muuttaa todellisuudeksi. (Karvonen 1999b & 2001b.)

Tutkittaessa asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä tutkitaan samalla organisaation mainetta näiden silmissä. Fombrunin (1996, et al. 2000) kirjoituksissa maineella tarkoitetaan sitä vaikutelmien verkkoa, joka kuvastaa organisaation kykyä vastata sen kaikkien stakeholdereiden odotuksiin. Se, ovatko stakeholdereiden odotukset oikeutettuja tai oikeita, riippuu organisaatio kyvystä viestiä arvojaan ja tavoitteitaan. Hyvää mainetta tavoittelevien organisaatioiden on Fombrunin mukaan mm. kehitettävä ohjelmia, joilla voidaan seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Hän katsoo hyvän maineen koostuvan organisaation kyvystä hallita vaikutelmia, sen kyvystä rakentaa vahvoja suhteita sen avain-stakeholdereiden kanssa, sekä epäsuorasta huhumyllystä organisaatioon vaikuttavien ihmisten kesken. (Fombrun 1996, 6, 59.)

### 5.4.1 Maineen koostumus

Pryygian kuningas Midas sai kaiken koskemansa muuttumaan kullaksi. Tämä Midaksen kosketus saadaan syntymään organisaation jatkuvilla, hyvillä käytännöillä. Fombrun (1996, 9, 111) kertoo hyvän maineen rakentuvan ainutlaatuisuuden ja identiteetin ympärille. Tämä ainutlaatuisuus voidaan saavuttaa loistamalla jollakin osaamisen erityisalueella, esimerkiksi asiakaspalvelussa tai tiedoissa. Mikä tahansa tämä ainutlaatuisuus onkaan, tarvitaan sitä tukemaan rutiineja, jotka rakentavat luottamusta ja luotettavuutta. Karvosen mukaan hyvä ulkoinen maine syntyy hyvän sisäisen maineen ja hyvän sisäisen kulttuurin kautta. Tämä tarkoittaa, että organisaation omien työntekijöiden on oltava tyytyväisiä organisaatioonsa ennen kuin ulkopuolisten voidaan odottaa olevan siihen tyytyväisiä. Hyvä maine on täten organisaation jokaisen jäsenen asia. Tyytyväisyyttä on vaikea teeskennellä vakuuttavasti ulospäin. (Karvonen 1999b.)

Huomattava imago voidaan Grayn ja Balmerin mukaan (1998) luoda nopeammin kuin rehti maine. Huomattavan imagon luonti onnistuu yhtenäisen viestinnän ja kampanjoinnin kautta, kun taas hyvä maine vaatii pohjakeen ansiokkaan identiteetin, joka syntyy ainoastaan yhtenäisen toiminnan kautta, usein vuosien saatossa. Tässä siis Fombrun ja Gray & Balmer ovat samaa mieltä. Kerran saavutettua hyvää mainetta voidaan kuitenkin ylläpitää hallitulla viestintäsuunnitelmalla. (Gray & Balmer, 1998, 696.)

Fombrunin mukaan organisaation mainetta voidaan tarkastella myös eräänlaisena kokonaisuutena, jota pitää pystyssä neljä pääpilaria. Nämä pääpilarit ovat uskottavuus, luotettavuus, luottamuksellisuus ja vastuullisuus. Mitä vahvemmin pääpilarit toimivat organisaatiossa sitä parempi maine organisaatiolla on. Maine koostuu siis ulkopuolisten käsityksistä, miten vahvoja organisaation neljä pääpilaria ovat. (Fombrun 1996, 72.) Voidaan sanoa, että yhteisökuva ja maine ovat eräänlaiset lopputulokset kaikesta organisaation toiminnasta. Lopputulokseen (eli havaittuun maineeseen) vaikuttavat profilointi, tiedonkulku, kuuntelu ja vuoropuhelu, markkinointi sekä sisäinen ja ulkoinen luotaus. Organisaatio siis vaikuttaa aina ympäristöönsä ja ympäristö organisaatioon. (Juholin 2001, 40.)



## 5.4.2 Fombrunin maineen ulottuvuudet

Tässä tutkimuksessa on kyselylomaketta rakennettaessa otettu avuksi Charles Fombrunin luomat kuusi maineen ulottuvuutta (The Reputation Quotient<sup>SM</sup>, Fombrun & Gardberg 2000). Nämä maineen ulottuvuudet on luotu voittoa tavoittelevaa, yksityistä organisaatiota ajatellen. Niitä sovelletaan tässä tutkimuksessa voittoa tavoittelemattomaan julkiseen organisaatioon. Fombrunin määrittelemät kuusi maineen ulottuvuutta auttavat konkretisoimaan maineen eri osa-alueita käytännössä. (Fombrun & Gardberg 2000.)

1. Emotionaalinen vetovoima- kuinka paljon organisaatiosta pidetään, sitä ihailaan ja kunnioitetaan. Tällä ulottuvuudella mitataan myös luottamusta ja niitä tunteita, joita organisaatio herättää. (Organisaatio herättää minussa myönteisiä mielikuvia.)
2. Visiot ja johtaminen- kuinka vahvasti organisaatiossa näkyy vahva johtaminen ja selkeät visiot. Lisäksi mitataan sitä, tunnistaako organisaatio markkinoittensa mahdollisuudet ja osaako se käyttää niitä hyväkseen. (Organisaatiolla on selkeä näky tulevaisuudesta.)
3. Taloudellinen suorituskyky- kuinka tuottava ja menestyvä organisaatio on ja mitä riskejä siihen liittyy. Tällä ulottuvuudella mitataan myös organisaation kilpailukykyä vastaavien organisaatioiden seurassa ja sen tähänastista tuottoa. (Organisaatio vaikuttaa melko riskittömältä investointikohteelta.)
4. Tuotteet ja palvelut- minkälaisia, kuinka luotettavia ja minkä arvoisia tuotteita ja palveluita organisaatio tuottaa. Myös palveluiden ja tuotteiden laatua kartoitetaan tällä ulottuvuudella. Lisäksi mitataan, kehittääkö organisaatio tuotteitaan ja ovatko ne hintansa arvoisia. (Organisaatio tarjoaa korkealaatuisia palveluja ja tuotteita.)
5. Työympäristö- minkälaisia työntekijöitä organisaatiossa on, miten heitä johdetaan ja miten he viihtyvät työssään. Lisäksi mitataan, miten haluttava työpaikka organisaatio on. (Organisaatio vaikuttaa siltä, että sillä olisi hyviä työntekijöitä.)
6. Yhteiskuntavastuu- miten organisaatio pärjää ”kunnon kansalaisena”, miten se kohtelee stakeholdereitaan ja fyysistä ympäristöään. Kartoitetaan myös sitä, onko organisaatio mukana tukemassa hyviä asioita ja pitääkö se korkean tasonsa asiakas- ja ihmissuhteissa. (Organisaatio on ympäristöystävällinen.)

Tutkimuksen rakentamisessa ja alkuvaiheessa on hyvä tarkastella myös muita aikaisempia alan tutkimuksia (Frey, Botan & Kreps 2000, 48). Fombrunin ulottuvuudet toimivat tässä tutkimuksessa apuna kyselylomaketta rakennettaessa. Fombrunin ulottuvuudet ja kysely (Reputation Quotient) on validoitu ja testattu maineen mittari (Fombrum & Gardberg 2000) ja siksi siitä oli hyvä ottaa mallia. Lainatakseni erään tähän tutkimukseen vastanneen asiakkaan avovastausta ”...ettei kaikkien tarvitse ruutia keksiä.” Tosin ruutia voidaan kyllä muokata tilanteen mukaan. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään soveltuvatko Fombrunin voittoa tavoittelevalle organisaatiolle suunnitellut maineen ulottuvuudet myös julkiselle organisaatiolle.

Tässä luvussa on käsitelty tutkimukselle tärkeitä käsitteitä stakeholder, identiteetti, luottamus ja maine. Koska termejä on käsitelty monelta kannalta, lienee syytä kerrata mitä niillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Stakeholderilla tarkoitetaan organisaation sidosryhmiä, jotka tässä tutkimuksessa ovat sen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Stakeholder on tässä tutkimuksessa yhteinen nimi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Identiteetti tarkoittaa organisaation syvintä olemusta, joka erottaa sen muista organisaatioista. Organisaation identiteetin määrittelemät toimintatavat rakentavat mainetta. Organisaation maine on stakeholdereiden päällimmäinen arvio organisaatiosta. Luottamus on tarpeen kaikessa organisaation ja sen stakeholdereiden välisessä viestinnässä. Julkisille organisaatioille kansalaisten luottamuksen säilyttäminen on erityisen tärkeää. Kaikki nämä termit voivat vaihdella merkitykseltään käyttöyhteytensä ja käyttöympäristönsä mukaan. On siis syytä tarkastella minkälaisesta valtion organisaatiosta tässä tutkimuksessa on kyse. Seuraava luku käsittelee tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota Säteilyturvakeskusta.

## 6 SÄTEILYTURVAKESKUS (STUK)

STUK on valtion hallinnon alainen organisaatio, jonka päätehtävä ei ole taloudellisen voiton tavoittelu. Kuitenkin taloudellinen hyvinvointi on osa myös STUKin arkipäivää. Toiminnan pääajatus on säteilyn vahingollisten vaikutusten estäminen ja rajoittaminen. ”Toiminnan perimmäinen laatutavoite on, että suomalaisten säteilyaltistus pidetään niin pienenä kuin käytännöllisin toimenpitein on mahdollista ja että säteily- ja ydinonnettomuudet estetään hyvin suurella varmuudella.” (STUK laatupolitiikka.)

Nykyinen STUKin organisaatiokulttuuri koostuu useiden eri osastojen erilaisista kulttuureista, sillä osastot ovat olleet pitkään hajasijoitettuna ympäri pääkaupunkiseutua. Yhtenäistä kulttuuria ja yhtenäistä identiteettiä ollaan muokkaamassa ja hajanaisuus näkyy edelleen. Hajanaisuus näkyi muun muassa osastojen välisen viestinnän puutteellisuudessa STUKin sisäisen viestinnän kartoituksessa syksyllä 2000. Tämä hajanaisuus saattaa heijastua myös tähän tutkimukseen, sillä asiakkaat ja yhteistyöryhmät ovat tekemisissä eri osastojen kanssa. Mietittäessä STUKin identiteettiä täytyy ottaa huomioon myös suomalainen ympäristö ja yhteiskunnan ajankohtaiset asiat. STUKin tämänhetkiseen (kevät 2002) identiteettiin vaikuttanee myös keskustelu viidennestä ydinvoimalasta.

Säteilyturvakeskus on valvova viranomaisen ja tutkimuslaitos. Valvojan viranomaisen tehtävään kuuluu valvontafunktion lisäksi säteilyyn liittyvien tosiasioiden selittäminen, näiden tosiasioiden ohjaaminen julkisessa keskustelussa ja asioiden asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin. Säteilyturvakeskuksen ympäristön reaktiot tähän tietoon riippuvat paljon siitä luottamuksen ja luotettavuuden määrästä, jonka Säteilyturvakeskus on onnistunut luomaan ympäristönsä silmissä. (Laaksonen 2001, 10.) STUKin yksi päätehtävistä on valvoa säteilyturvallisuutta Suomessa (STUK laatupolitiikka). Tällöin vuorovaikutus esimerkiksi stakeholder-taho säteilyn käyttäjien

ja STUKin välillä on usein valvomista ja tarkastamista. Valvominen ja tarkastaminen on traditionaalisesti yksisuuntaista viestintää, jossa STUK kertoo mitä pitää tehdä ja valvoo ohjeiden noudattamista. Samoin tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää.

STUK on asiantuntijaorganisaatio, joka voidaan lukea Fombrunin määrittelemään tietopohjaiseen professionaaliryhmään (knowledge based industry). Tämän ryhmän maine riippuu suuresti sen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden havainnoista ja käsityksistä sen palveluiden suhteen (Fombrun 1996, 13). Yksi tällainen aineeton tuote, jota STUK tuottaa on asiantuntijaneuvonta. Neuvonnan laatua ja sen mainetta on vaikea mitata muuten kuin asiakkaiden tyytyväisyydellä. Tämä tutkimus mittaa juuri asiakkaiden tyytyväisyyttä ja täten sitä voidaan pitää organisaation mainetutkimuksena.

STUKissa suoritettiin sisäisen viestinnän auditointi syksyllä 2001. Vuonna 1997 julkaistiin Sari Sinkkosen pro gradu -työ, jossa käsiteltiin voimayhtiöiden suhtautumista STUKin toimintaan. Tämän tutkimuksen oli tarkoitus myös antaa vihjeitä siitä, miten voimayhtiöiden käsitykset ovat muuttuneet vuodesta 1997.

## **6.1 ARVOT, VISIOT, TAVOITTEET**

STUKin arvot määritellään laatukäsikirjassa seuraavasti: asiantuntemus, rehellisyys ja avoimuus sekä rohkeus. Nämä arvot ovat STUKin itse määrittelemiä. Nämä arvot ja STUKin toiminta pohjautuvat yleisille virkamiestoiminnan ohjeille ja arvoille. Yleisiä virkamiestoiminnan ohjeita ja arvoja ovat laillisuus, avoimuus, riippumattomuus, yhdenvertaisuus, suhteellisuus, todennettavuus ja tarkoitussidonnaisuus. (STUK laatupolitiikka.)

STUKin visio on kolmeosainen. Ensinnäkin säteily- ja ydinturvallisuus säilyy Suomessa hyvänä ja näyttää suuntaa turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi yhteiskunnassa. Toiseksi visio määrittelee, että STUK on tunnettu ja arvostettu alansa asiantuntijana, riippumattomana turvallisuutta vaalivana viranomaisena ja kansainvälisenä vaikuttajana. Kolmas osa visiota määrittelee, että valtioyhteisössä STUK on malliesimerkki organisaatiosta, jolla on linjakkaat toimintatavat, hyvä työkuulttuuri ja vahva identiteetti. (STUKin laatupolitiikka.)

## 6.2 YHTEISTYÖKUMPPANI, ASIAKAS VAI STAKEHOLDER?

IAEA eli International Atomic Energy Agency vaikuttaa STUKin toimintaan eräänlaisen isoveljen tavoin erilaisilla kansainvälisillä ohjeilla ja käytännöillään. IAEA on käyttänyt stakeholder-termiä kuvatessaan kaikkia mahdollisia yksilöitä ja tahoja, jotka haluavat liittää itsensä organisaation toimintaan. Englanninkielinen stakeholder-termi on käännetty STUKissa suomalaisiksi sanaksi asiakas. Käännöstä perustellaan sillä, että termien selitykset sopivat yhteen ja helpottavat ymmärrettävyyttä.

Stakeholder terminä tarkoittaa niitä tahoja, jotka jotenkin liittyvät ja vaikuttavat, tai haluavat liittyä ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Asiakas määritellään STUKin laatujärjestelmässä tahoiksi, joilla on oikeutettuja odotuksia STUKin toiminnan suhteen (STUK laatupolitiikka). Oikeutettuja odotuksia STUKia kohtaan voi olla millä tahansa taholla, sillä STUK on valtion hallinnon alainen organisaatio ja turvallisuusviranomainen. Niinpä STUKin kohdalla voidaan ajatella, että kaikki tahot ovat sen asiakkaita. Stakeholder terminä sisältää asiakastermin.

Tämän tutkimuksen otsikossa mainitaan asiakkaan lisäksi termi yhteistyökumppani siksi, että STUKin ympäristössä on myös valtionhallinnon muita virastoja ja turvallisuusviranomaisia, joita ei voida edellisen määritelmän mukaan lukea asiakkaiksi. Näistä tahoista tässä tutkimuksessa käytetään nimitystä yhteistyökumppanit. Tässä tutkimuksessa selvitetään STUKin stakeholdereiden käsityksiä STUKin maineesta. Stakeholder on tässä tutkimuksessa yhteinen nimi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tämän tutkimuksen aineistoa ja analyysimenetelmiä.

## 7 AINEISTO JA ANALYYSI

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen aineistoa ja sen esitellään siihen valittuja analyyseja. Tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu. Tätä pyrittiin selvittämään tutkimalla tapausorganisaatio Säteilyturvakeskuksen mainetta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tapaus tutkimus tarkoittaa tarkasti raportoitua tutkimusta aidosti olemassa olevasta tilanteesta, ilmiöstä tai ryhmästä. Tapaus tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan soveltaa muihin organisaatioihin, mutta niiden voidaan katsoa antavan suuntaa muiden samantyylisten organisaatioiden toiminnasta (ks. Heikkilä 1999).

Tässä tutkimuksessa perusote oli enemmän positivistinen kuin naturalistinen, sillä tutkimuksen muoto oli enemmän deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen suuntaava. (Frey, Botan & Kreps 2000, 19, 410.) Tutkimuksessa edettiin aikaisemmasta teoriasta sen testaamiseen käytännössä. Tutkimuksessa voidaan käyttää tapausorganisaation itsearviota tutkimustuloksien lisänä, jolloin saadaan kattavampi kuva todellisuudesta. (Frey, Botan & Kreps 2000, 98.) Tätä kartoitusta pyrittiin toteuttamaan myös tässä tutkimuksessa yhdistämällä organisaation ylimmän johdon ja organisaation työntekijöiden vastaukset tutkittavien stakeholdereiden vastauksiin. Näitä organisaation itsensä käsityksiä omasta toiminnastaan pyrittiin vertaamaan varsinaisen tutkimuksen tuloksiin.

Esitutkimus oli laadullinen ja varsinainen tutkimus oli määrällinen. Esitutkimus toteutettiin strukturoiduilla avainhenkilöhaastatteluilla ja varsinainen kysely toteutettiin kvantitatiivisilla menetelmillä. Pilottikysely hyödynsi sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Osa pilottikyselyistä suoritettiin keskustelujen muodossa. Näissä pilottijakson keskusteluissa vastaajat täyttivät tutkimuslomaketta ja kommentoivat samalla vapaasti lomakkeen sujuvuutta ja toimivuutta. Lisäksi he kertoivat minkälaisia kysymyksiä tutkimuslomake toi mieleen. Tutkija tähtäsi triangulaatioon, jossa yhdistetään monta tutkimusta tai tutkimustapaa yhden aiheen sisällä tulosten

luotettavuuden tavoittelemiseksi. (Frey, Botan & Krpes 2000, 85, Juholin 2001, 271 & Heikkilä 1999.) Tavoitteena oli menetelmällinen triangulaatio, jossa käytetään useita aineistojen hankintatapoja. Ainoastaan käyttämällä useampia tutkimusmuotoja yhdessä ja yhdistämällä esitutkimus, pilottitutkimus ja kyselytutkimus voitiin kartoittaa sellaista tietoa, joka teki tästä tutkimuksesta kattavan.

Tutkimuksen vaiheet:

### 1. Esitutkimus

Esitutkimuksessa haastateltiin viittä STUKin ylimmän johdon jäsentä teema-haastatteluilla. Esitutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa STUKin johdon käsityksiä stakeholdereista ja heidän tyytyväisyydestään. Lisäksi kerättiin tietoa varsinaisen tutkimuksen kyselylomakkeen rakentamiseksi.

### 2. Pilottitutkimus

Pilottitutkimuksessa 21 STUKin työntekijää täytti tutkijan rakentaman kyselylomakkeen, joka oli luotu esitutkimuksen ja STUKin arvojen pohjalta. Neljä työntekijää 21:stä täytti lomakkeen keskustelutilanteessa tutkijan kanssa. Loput 17 täyttivät lomakkeen itseksensä. Pilottitutkimuksen tarkoitus oli testata kyselylomakkeen toimivuutta.

### 3. Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa lähetettiin 500:lle STUKin asiakkaalle ja yhteistyökumppanille STUKin mainetta kartoittava kyselylomake. Lomakkeeseen oli korjattu pilottitutkimuksessa esiin nousseet epäkohdat. Kyselytutkimuksen tarkoitus oli auttaa selvittämään julkisen organisaation maineen muodostumista.

## 7.1 ESITUTKIMUS

Esitutkimuksen tarkoitus oli selvittää tutkimuskysymyksiä ja etsiä uusia aihealueita, joita ei kenties nousisi STUKin tuottamasta materiaalista. Tällaisia tuotettuja

materiaaleja olivat esimerkiksi erilaiset laatuohjeet. Lisäksi tutkijaa kiinnosti tietää, miten lähellä ylimmän johdon haastateltavien käsitykset olivat STUKin julkaisuissa mainituista arvoista. Esitutkimuksella haluttiin myös kerätä kysymyksiä ja ideoita päätutkimuksen stakeholdereille postitettavaan kyselyyn. Postitettava kyselylomake rakennettiin vasta esitutkimuksen jälkeen ja siten esitutkimus muokkasi myös sitä, mitä kyselylomakkeella tutkittiin.

Esitutkimuksen tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia sekä suorilla kysymyksillä että erilaisilla mielleyhtymätehtävillä. Esitutkimuksen kysymysrunko on liitteenä 1. Tutkimuskysymyksiä perusteella tuli kerätä varsinaiseen tutkimuksen tuloksiin vertailukelpoista tietoa. Esitutkimuksessa pyrittiin varmistamaan minkälaisia asioita johtajat olettivat STUKin stakeholdereiden (tutkittavien) odottavan STUKilta. Tätä tietoa voitiin sitten verrata tutkimuksen lopullisiin tuloksiin. Tällaista vertailua ei voitu saada muuten kuin haastattelemalla johtoa ennen varsinaista tutkimusta. Esitutkimuksen tutkimuskysymyksiä olivat

*"Minkälainen maine STUKilla odotetaan olevan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä?"*

*"Mitkä seikat vaikuttavat asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden käsitykseen STUKin maineesta?"*

*"Minkälaista mainetta STUK pyrkii luomaan asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa silmissä?"*

Esitutkimuksessa haastateltiin teemahaastatteluilla viisi avainhenkilöä STUKin ylimmästä johdosta. Haastateltaviksi valittiin sellaisia ylimmän johdon henkilöitä, joilla olisi mahdollisimman kattava käsitys STUKin toiminnasta. Lisäksi varmistettiin, että haastateltavilla oli kokemusta STUKin käytännön toiminnoista ja erilaisista asiakaskohtaamisista. Haastateltavat valittiin siten, että he edustivat mahdollisimman montaa eri osastoa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työhuoneissa ja ne kestivät jokainen keskimäärin yhden tunnin. Haastattelut olivat melko vapaamuotoisia ja haastateltavia kannustettiin kertomaan avoimesti mielipiteitään.

Esitutkimuksen haastattelut analysoitiin lähiluvulla. Lähiluvussa tutkija luki kaikki litteroidut haastattelut ensin läpi yksi kerrallaan ja myöhemmin palasi teksteihin etsimään toistuvuutta ja merkittäviä esiin nousevia aiheita. Lisäksi tutkija laski ja taulukoi haastatteluissa saturoituneet eli usein mainitut adjektiivit, joilla haastateltavat



kuvasivat STUKin toimintaa. Nämä saturoituneet adjektiivit tulivat esiin puhuttaessa STUKin hyvistä puolista, tehtävästä, ominaisuuksista ja toiminnasta. Saturoituneet adjektiivit ovat nähtävissä taulukossa 4.

Frey, Botan & Kreps (2000, 222) mainitsevat, että esihaastatteluilla voidaan kerätä tutkimuslomakkeen kannalta tärkeää tietoa. Esitutkimuksen haastatteluissa esiin tulleita aiheita ja ominaisuuksia liitettiin varsinaisen kyselyn kyselylomakkeeseen väittämäkysymyksen muotoon. Erityisesti esitutkimuksessa esiin tulleita seikkoja sijoitettiin kyselylomakkeen kysymyksiin 13-24, jotka kuvaavat käytännön asiakaspalvelutilanteita. Esitutkimuksen haastatteluissa esiin nousseita asioita oli tarkoitus myös verrata varsinaisen tutkimuksen tuloksiin tavoitemaineen ja varsinaisen maineen mahdollisten eroavaisuuksien selvittämiseksi.

## 7.2 TUTKIMUKSEN NÄYTE

Tutkittaessa asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä on syytä varmistaa, että kaikki tärkeät tahot on otettu tutkimukseen mukaan. Säteilyturvakeskus määritteli tämän tutkimuksen kohteet itse ja perusteli valintansa. Tämä tutkimus mittasi ainoastaan sellaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä, jotka ovat useammin kuin kerran tekemisissä STUKin kanssa tai joiden kanssa on jatkuvaa yhteistyötä. Sisäisestä auditoinnista saatujen tietojen riittävyys vooksi tähän tutkimukseen ei aluksi nähty tärkeäksi ottaa mukaan stakeholder-tahoa organisaation omat työntekijät, mutta he osallistuivat kuitenkin pilottikyselyyn. Pilottikyselyn jälkeen lomakkeen samanlaisuuden vooksi heidän vastauksensa päätettiin liittää itse tutkimukseen.

Mediaa ei otettu tutkimukseen mukaan sen takia, että STUK toteuttaa jatkuvaa mediaseurantaa, ja lähivuosien suunnitelmissa on toteuttaa pelkästään medialle suunnattu sidosryhmäkysely. Yksityisiä kansalaisia ei otettu mukaan koska heidän kontaktinsa Säteilyturvakeskukseen ovat usein ainoastaan yksittäisiä. Jatkovaa yhteistyötä STUKilla on vain harvojen yksityisten henkilöiden kanssa. Tämä ryhmä oli liian pieni otettavaksi mukaan tutkimukseen, sillä otoskoon ollessa kovin pieni, saattaa

vastauskato olla suuri, tai tulokset sattumanvaraisia. Tällöin tutkimuksen reliabiliteetti on heikko (Heikkilä 1999, 29).

Tutkittavat jaettiin viiteen tutkimusryhmään tutkittavien ja STUKin välisen kanssakäymisen erilaisuudesta johtuen. Nämä viisi tutkimusryhmää olivat

1. ministeriöt
2. voimayhtiöt
3. säteilyn käyttäjät lääketieteessä (sisällyttäen solariumyrittäjät 20 kpl)
4. säteilyn käyttäjät teollisuudessa (sisällyttäen säteilyn tutkimus- ja opetuskäyttäjät)
5. yhteistyö-, kollega- ja tutkimusorganisaatiot.

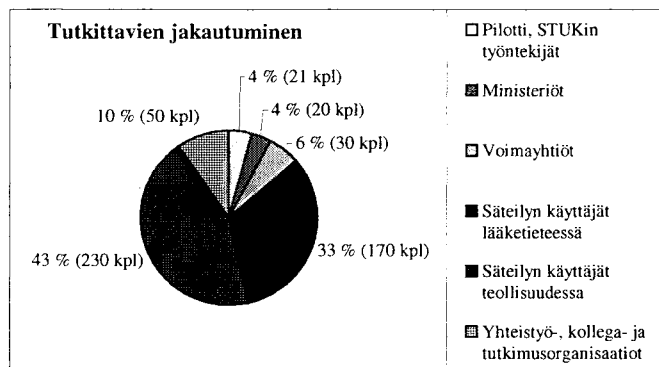
Solariumyrittäjät liitettiin ryhmään säteilyn käyttäjät lääketieteessä, sillä valvontakäyntien ja tarkastuksien määrä vaikutti suurin piirtein samalta, ja lisäksi solariumia käytetään joihinkin sairauksiin hoitomenetelmänä. Lisäksi tutkittavien joukkoon otettiin pilottikyselyn 21 STUKin työntekijää, jotka muodostivat tutkimusryhmän 0. Tästä eteenpäin tutkimusryhmän 5 nimestä saatetaan käyttää lyhennettyä versiota yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot.

Tutkimuksessa käytettiin stratifioitua eli ositettua otantaa. Ositettu otanta toteutettiin jakamalla perusjoukko eli kaikki tutkittavat tutkimuksen kannalta sopivan kokoisiin ryhmiin (ositteisiin), joista jokaisesta valittiin eri otantamenetelmiä käyttäen edustava otos. Tällä menetelmällä pyrittiin myös varmistamaan pienempien ryhmien edustavuus. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 111.)

Jokaisen tutkimusryhmän kohdalla harkittiin erikseen kuinka saataisiin kattava ja validi otos kyseisestä ryhmästä. Tutkimuksen otanta suoritettiin ryhmissä 0, 3, 4 ja 5 harkitulla tasaväliotannalla säteilyn käytön luparekistereistä ja muista yhteistyölistoista. Harkittua otantaa tarvittiin, sillä päällekkäisyyksien mahdollisuus oli olemassa. Ryhmiä 1 ja 2 pyydettiin itse ilmoittamaan kyselyyn vastaajiksi sopivat henkilöt. Näin tehtiin, sillä ryhmissä 1 ja 2 oli huomattavan paljon harvempia yhteistyökumppaneita, ja haluttiin varmistua, ettei otanta vaikuta vastausten laatuun. Lisäksi tutkimuksen tilaajalla saattoi olla omia käsityksiä siitä, keneltä kannattaisi kysyä parhaiten

vastauksien takaamiseksi. Tämä vinoutuma pyrittiin poistamaan pienien kohderyhmien itse nimeämällä vastaajilla.

Kaikki vastaajaryhmät ovat tekemisissä STUKin eri osastojen kanssa. Lisäksi kaikilla osastoilla on erilaiset tehtävät ja myös toimintatavat. Niinpä pystyttiin myös kartoittamaan sitä, minkä osaston asiakkaat ovat tyytyväisiä ja minkä eivät. Tutkimuksessa otettiin huomioon, että joidenkin osastojen asiakkaat olivat tyytymättömiä osaston toiminnasta riippumattomista syistä. Toisten stakeholdereiden tyytyväisyyteen saattoi juuri osaston toiminta vaikuttaa eniten. Eri osastot painottavat myös eri asioita toiminnassaan, jolloin asiakkaiden reaktioihin vaikuttaa myös osaston painotus. Lisäksi on syytä muistaa, että eri osastojen toimintaa määrittelevät erilaiset lait, joiden rajoissa osaston tulee toimia. Kuviossa 1 esitetään tutkittavien jakautuminen. Otokoot ovat suoraan verrannollisia tutkittavien ryhmien kokoon.



Kuvio 1. Tutkittavien jakautuminen prosentuaalisesti, kun kokonaan tutkimukseen osallistui 521 vastaajaa.

Heikkilä (1999, 44) ehdottaa otoskooksi vähintään 200-300 kpl jos perusjoukossa (joukko, johon tutkimus kohdistuu) on ryhmiä joiden väliseen vertailuun keskitytään. Jokaisessa ryhmässä tulisi olla vähintään 30 tilastoyksikköä. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin myös vertailua, valittiin koko otoskooksi 500. Vastaajien määrä per tutkimusryhmä oli suhteutettu tutkimusryhmän kokoon. Joissakin tutkimusryhmissä minimikokoa 30 ei saavutettu, sillä yhteistyökumppaneita oli tätä vähemmän. Ryhmissä 1, 2 ja 5 STUKilla oli yhteyksiä vain muutamiin henkilöihin. Tällöin pyrittiin kartoittamaan tunnettujen kontaktien näkemyksiä. STUKin kanssa asioimattomien näkemyksien kartoittamiseen ei ollut tässä tutkimuksessa tarvetta.

Tutkimuksessa lähetettiin yhteensä 500 kyselylomaketta, ja ne jakautuivat tutkimusryhmien välillä näiden koon mukaan: Ministeriöt 20 kpl, voimayhtiöt 30 kpl, säteilyn käyttäjät lääketieteessä 170 (sisältäen solariumyrittäjät 20 kpl), säteilyn käyttäjät teollisuudessa 230 ja yhteistyö-, kollega- ja tutkimusorganisaatiot 50 kpl. Otantaa suunniteltaessa otettiin huomioon mahdollinen kato, kyselylomakkeen palauttamatta jättävät. Jo 200 palauttanutta olisi varmistanut tilastollisen vertailtavuuden tässä tutkimuksessa. (Heikkilä 1999, 29, 44.) Tutkimusryhmien tarkemmat sisällöt ovat liitteenä 9.

### **7.3 KYSELY**

Tämän tutkimuksen oli tarkoitus aloittaa jatkuva STUKin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyden kartoitus. Säännöllisesti ja määrämuotoisesti suoritetuista tutkimuksista Juholin (2001, 84) mainitsee, että niiden sisällöt kannattaa muotoilla vastaamaan yhteisön itsensä määrittelemiä tavoitteita. Tämän tutkimuksen kysely muodostettiin STUKin arvojen, visioiden, käytännön palvelutilanteiden palautteen sekä yleisten maineen mittareiden pohjalta. Tutkimus suoritettiin kaksipuolisella kyselylomakkeella, jossa oli muutama avokysymys ja 37 täytettävää kysymystä (Kyselylomake liitteenä 3).

Postikyselyä ennen lähetettiin kaikille vastaajille varoituskirje (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja toivottiin positiivista suhtautumista. Varoituskirjeessä ilmoitettiin myös lisätietojen antajien yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Varoituskirjeen toivottiin lisäävän vastaushalukkuutta. Lisäksi varoituskirje toimi osoitteiden tarkastuksena, ja sen perusteella ilmoitettiin 3 yhteyshenkilön muutosta, sekä yksi ilmoitus liiketoiminnan loppumisesta. Varoituskirjeen jälkeen korjattiin muutokset, ja valittiin korvaavat tutkittavat poisjääneiden tilalle. Näin tutkimuksen otos säilyi samana varoituskirjeen jälkeisten muutostenkin jälkeen. Tutkimusryhmien lomakkeet tulostettiin erivärisille papereille, jotta tutkija pystyi nopeasti erottamaan mihin ryhmään mikäkin vastauspaperi kuului lomakkeiden palautuksen yhteydessä.

Kyselytutkimuksessa stakeholdereille postitettiin kaksi osaa: saatekirje (liite 2) ja varsinainen lomake. Lisäksi tähän tutkimukseen sisältyi myös maksettu vastauskuori palautusosoitteella varustettuna. Tutkimus toteutettiin postikyselynä, sillä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden määrän katsottiin olevan liian suuri haastatteluille. (Heikkilä 1999, 60.) Postitettavilla kyselyillä voitiin taata myös lomakkeen täyttööseen tarvittava yksityisyys, ja vastaajat pystyivät itse valitsemaan sopivan ajan lomakkeen täyttämiseen (Frey, Botan & Kreps 2000, 215). Kaikkien tutkittavien ei ollut mahdollista käyttää internettiä tai sähköpostia, jolloin traditionaalinen kirjeposti todettiin ainoaksi toimivaksi välineeksi.

### **7.3.1 Pilottikysely**

Tutkimuksessa käytettävän lomakkeen testaaminen suppealla, mutta mahdollisimman samanlaisella otoksella on suositeltavaa. (Holopainen & Pulkkinen 1995, 13.) Lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkilöä, kunhan he pyrkivät aktiivisesti tarkastamaan ja selvittämään lomakkeen selkeyttä ja toimivuutta (Heikkilä 1999, 60). Lomaketta testattiin STUKin työntekijöistä valitulla pilottiryhmällä. Pilottiryhmään kuului 21 työntekijää, jotka valittiin harkiten ja varmistaen, että jokaiselta osastolta oli kaikista työtehtävistä mahdollisimman tasainen edustus. Testaajat valittiin STUKista, jotta saataisiin vertailtavaa tietoa varsinaiseen tutkimukseen organisaation sisältä. Lisäksi STUKin työntekijöillä oli erityistä tietoa tutkimuksen kohderyhmien piirteistä ja tiedoista, jota tarvittiin testausvaiheessa.

Neljä testaajaa täytti lomakkeen tutkijan seurassa keskustellen samalla ääneen lomakkeen aiheuttamista mielle yhtymistä sekä mahdollisista epä johdon mukaisuuksista. Täten pilottikyselyn luotettavuus saatiin myös varmistettua. Loput 17 pilottikyselyyn valittua vastaajaa täyttivät lomakkeen nimettömänä työpäivän aikana ja palauttivat sen STUKin sisäisessä postissa tutkijalle. Kaikkia pilottiryhmän jäseniä rohkaistiin ilmaisemaan mielipiteensä lomakkeesta, sekä antamaan rohkeasti ideoita ja parannusehdotuksia. Pilottikyselyyn osallistujat saivat myös kirjoittaa mielipiteitään pilottikyselylomakkeen reunaan.

Pilottikyselyssä selvisi, että väittämäkysymys STUKin identiteetistä koettiin liian epäselväksi. Tämä kohta päätettiin poistaa kokonaan, sillä vastaavaa asiaa selvitettiin työ kulttuuri väittämässä. Lisäksi pilottivastaajat ehdottivat uutta väittämää

lomakkeeseen, jolla selvitettäisiin, onko STUK tavoitettavissa vai ei. Lomakkeeseen lisättiin myös palautusosoite, sillä pilottivastaajat huomauttivat vastauskuoren häviämisen mahdollisuudesta. Nämä kolme muutosta toteutettiin pilottikyselyn ansiosta ennen varsinaista tutkimuslomakkeen postitusta. Näitä muutoksia lukuun ottamatta tutkimuslomake oli samanlainen pilottiryhmällä ja viidellä stakeholdereiden tutkimusryhmällä.

### 7.3.2 Kysymystyypit

Ensimmäinen kysymys oli mielikuvia mittaava avokysymys, jossa pyydettiin vastaajaa kertomaan vapaasti mitä Säteilyturvakeskus tuo mieleen ensimmäisenä. Kysymykset 2-38 olivat vastakkaisia adjektiivipareja Osgoodin asteikon mukaan semanttista differentiaalia käyttäen. (Kysymysrunko on liitteenä 3.) Semanttisella differentiaalilla tarkoitetaan merkitsevää erottelua, ja sitä käytetään yleisesti yrityskuvatutkimuksissa. Semanttisessa differentiaalissa vastaajille esitetään väitteitä, joiden vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1-5 (käytetään myös 1-3 tai 1-7), vastakkaisten adjektiivien ollessa eri päissä. (Heikkilä 1999, 53.) Semanttista differentiaalia käytetään mittaamaan merkityksiä, joita ihmiset liittävät tiettyyn kohteeseen. Semanttinen differentiaali on mainetutkimuksissa suositeltava, sillä se kartoittaa yksinkertaisessa muodossa paljon tietoa. (Frey, Botan & Kreps 2000, 92.) Väittämät oli aseteltu siten, että toisessa päässä oli tavoiteltu adjektiivi tai ominaisuus, ja toisessa päässä tämän vastakohta.

Kyselytutkimuksella ei pystytä kovin tarkasti selvittämään käyttäytymisen syitä. Syitä selvittämään lisättiin lomakkeeseen muutama avokysymys. Kysymys 39 pyysi arvioimaan Säteilyturvakeskusta koulunumerolla 4-10. Kysymys 40 kysyi tärkeimpiä tarpeita ja odotuksia Säteilyturvakeskuksen toiminnasta. Avokysymyksellä 40 haluttiin kartoittaa myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Perttula neuvoo (2001, 134-135) kartoittamaan onnellisuutta (joka tässä mittaa tyytyväisyyttä) kiertävillä kysymyksillä. Sen sijaan että kysyttäisiin ”oletko tyytyväinen”, tulee kysyä ”minkälaista tulisi olla”. Tätä ohjetta sovellettiin kysymyksessä 40 kysymällä tarpeita ja odotuksia STUKin toiminnasta. Näin odotetaan suurempia vastauksia. Kysymykset 41-45 olivat tilastointia varten tarpeellisia taustamuuttujia (sukupuoli, ikä, työtehtävä, alue ja kuinka usein asioi Säteilyturvakeskuksen kanssa).

Kysymykset sijoitettiin lomakkeeseen siten, että ensivaikutelman avoin kysymys oli aivan ensimmäisenä. Lomakkeen ensimmäisellä puolella oli semanttisen differentiaaliväittämät, jotka oli jaoteltu kolmeen osaan: STUKin arvot ja visio, käytännön asiakaspalvelutilanteet sekä yleiset maineen mittarit. Adjektiivipareja kysymyksissä 2-38 rakennettiin taulukon 2 osoittamalla tavalla.

**Taulukko 2. Tutkimuslomakkeen väittämäkysymysten jakautuminen ja esimerkkejä.**

	<b>Mihin väittämät perustuivat</b>	<b>Esimerkkejä kyselylomakkeen adjektiivipareista</b>
Kysymykset 2-12	STUKin visio ja arvot määriteltyinä STUK laatukäsikirjassa	STUK on arvostettu- ei arvostettu STUK on alansa asiantuntija- ei ole alansa asiantuntija STUK on rehellinen- on epärehellinen STUKilla on hyvä työskulttuuri- on huono työskulttuuri
Kysymykset 13-24	Käytännön asiakaspalvelutilanteet sekä esitutkimuksessa esiin nousseet ongelmatkohdat	STUK on joustava- on byrokraattinen STUK on tavoitettavissa- ei ole tavoitettavissa STUK on ulospäin suuntautunut- on sisäänpäin kääntynyt STUK palvelee ystävällisesti- palvelee epäystävällisesti
Kysymykset 25-38	Yleiset maineen mittarit, mm. Fombrunin maineen ulottuvuudet	STUK herättää myönteisiä mielikuvia- kielteisiä mielikuvia STUK on toiminnaltaan korkealaatuinen- on heikkolaatuinen STUK on tasapuolinen- on puolueellinen STUK on valpas- on nukkuva

Keskimmäinen osio eli käytännön palvelutilanteet (kysymykset 13-24) oli väittämiltään toisin päin kuin kaksi muuta osiota: negatiiviset väittämät olivat oikealla puolella kun ne muissa osioissa olivat vasemmalla. Tällä pyrittiin lisäämään reliabiliteettia, sillä käännetyn osion huomaaminen vaati tarkkaavaisuutta. Vastajat eivät siis voineet vain listata peräkkäin sarjaa samaa numeroa. Osioiden kääntämisellä pyrittiin välttämään vastauksien rutinoituminen (response set). Rutinoitumisella tarkoitetaan sellaista tilannetta, missä vastajat olettavat kaikkiin kysymyksiin vastattaen samalla tavalla ja nopeuttaakseen vastauksiaan vastaavat lukematta kysymyksiä kunnolla. (Frey, Botan & Kreps 2000, 102.) Analyysivaiheessa keskimmäinen osio käännettiin saman suuntaiseksi kahden muun osion kanssa.

Kysymyslomakkeen kääntöpuolelle oli sijoitettu avokysymys tarpeista ja odotuksista STUKin toiminnalle, kouluarvosanatehtävä sekä vastaajan taustatiedot. Kysymykset oli laadittu siten, että kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Ainoa poikkeus oli toinen avokysymys, sillä sen kautta haluttiin kerätä monenlaista tietoa ja varmistaa

mahdollisimman monen vastaajan mielipiteen kuuleminen. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös kohteliaaseen esitysmuotoon. (ks. Heikkilä 1999, 56).

#### 7.4 FAKTORIANALYYSI

Faktorianalyysi auttaa kiteyttämään tutkimusaineistoa. Faktorianalyysiä käytetään selvittämään löytyykö aineistosta useita kysymyksiä kiteyttäviä ryhmiä. (Frey, Botan & Kreps, 2000, 418.) Faktorianalyysi on taloudellinen monimuuttujamenetelmä, jonka avulla voidaan etsiä muuttujien joukosta uusia piilomuuttujia. Nämä piilomuuttujat ovat kiteytettyjä ryhmiä. Löydettyjen muuttujien avulla voidaan kuvata kokonaisvaihtelu pienemmällä muuttujien määrällä. Pienempi muuttujien määrä helpottaa tutkimuksen kannalta tärkeiden muuttujien hahmottamisessa. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 278.)

Faktorianalyysi auttaa siis tiivistämään suuren joukon muuttujia muutamaksi piilomuuttujaksi eli faktoriksi. Faktorianalyysillä voidaan myös selvittää mitkä kaikki muuttujat voidaan kuvata samalla muuttujalla. (Heikkilä 1998, 239, 298.) Faktorianalyysin ajoa aineistolle kutsutaan faktoroinniksi. Faktoroinnin tuloksena muodostuvat faktorit kuvaavat minkä tyyppisiksi ulottuvuuksiksi tutkittu maine tai muu tutkittu asia ryhmittyy vastaajien mielissä. Faktori on täten riippumaton muuttuja, joka koostuu vähintään kahdesta riippumattomasta muuttujasta (Frey, Botan & Kreps 2000, 418.)

Faktorianalyysissä ilmenee kommunaalikertoimia, jotka ilmoittavat kuinka suuren osan faktorianalyysin faktorit selittävät tietyn muuttujan vaihtelusta. (Heikkilä 1998, 299.) Kommunaliteettia voidaan pitää reliabiliteettikertoimen alaestimaattina, jolloin kovin alhainen kommunaliteetti ei mittaa tarkasti kyseistä aluetta. Tämän tutkimuksen kommunaliteettikertoimet vaihtelivat 0,30 – 0,78 välillä. Alarajana pidetään yleensä 0,30 latausta, ja tässä tutkimuksessa jäi yksi muuttuja tämän rajan alapuolelle 0,05 verran. Tämä muuttuja oli tunnettuus, ja sen lataus oli suurin aktiiviksi nimetyllä faktorilla 0,295. (Heikkilä 1999, 239.) Latautumat kuvaavat kuinka vahva yhteys väiteparilla on kyseiseen faktoriin.

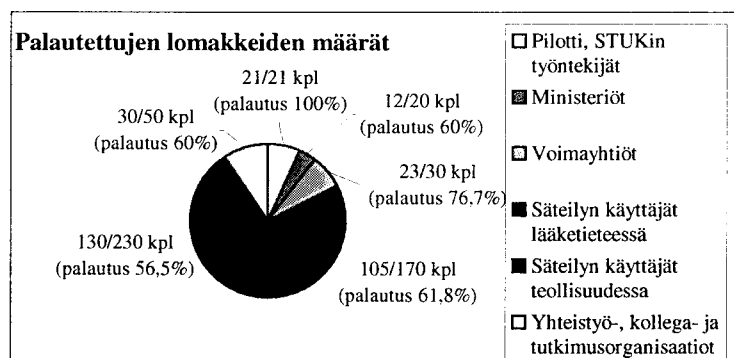


Tässä tutkimuksessa käytettiin maximum likelihood –menetelmää, sillä tutkija halusi itse määrittellä faktoreiden määrän, jotta sitä voitaisiin verrata Fombrunin maineen ulottuvuuksiin (Reputation Quotient, Fombrun & Gardberg 2000). Lisäksi maximum likelihood menetelmällä pyrittiin varmistamaan se, etteivät muuttujat kasautuneet vain tietylle faktorille, vaan jakautuvan tasaisesti useammalle. Varimax-rotatio valittiin, jotta erottelu helpottuisi.

Tutkimuksen analysointimenetelmät saattavat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin (ks. Heikkilä 1999 & Frey, Botan & Kreps 2000). Siksi on tärkeää selvittää aineistolle suoritettut analyysit. Kun analyysitavat on esitelty, on tutkimuksen tulosten tulkinta selkeämpää. Siirrymme seuraavaksi tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia.

## 8 TULOKSET

Tutkimuksessa oli kolme osaa: esitutkimus, pilottitutkimus ja varsinainen tutkimus. Esitutkimuksessa haastateltiin viittä STUKin ylimmän johdon jäsentä. Esitutkimuksen jälkeiseen tutkimuslomaketta testaavaan pilottitutkimukseen vastasi kaikkiaan 21 STUKin työntekijää. Varsinaiseen tutkimukseen palautettiin 306 lomaketta, joista jouduttiin poistamaan puutteellisten tietojen ja vahvasti epäloogisten vastausten vuoksi kuusi. Koska kyselylomake oli kahta kysymystä lukuun ottamatta sama sekä pilottitutkimuksessa että varsinaisessa tutkimuksessa, katsottiin tulosten olevan vertailukelpoisia, ja pilottitutkimuksen ja varsinaisen tutkimuksen aineistot yhdistettiin. Näin vastaajiksi saatiin 327 henkilöä. Kuviossa 3 esitetään palautettujen lomakkeiden määrät tutkimusryhmittäin.



Kuvio 3. Kyselytutkimuksen palautettujen kysymyslomakkeiden määrät ja palautusprosentit tutkimusryhmittäin.

Pilottitutkimuksen palautusprosentti oli 100 ja varsinaisen tutkimuksen 60. Ministeriöistä kyselyyn vastasi 12 henkilöä, voimayhtiöistä 23, säteilyn käyttäjistä lääketieteessä 105, säteilyn käyttäjät teollisuudessa 130 ja yhteistyö- ja kollega-organisaatioista 30. Korkein palautusprosentti oli voimayhtiöiden 76,7 % ja matalin

56,5 % oli säteilyn käyttäjillä teollisuudessa. Muiden ryhmien palautusprosentit jäivät näiden arvojen väliin.

## 8.1 ESITUTKIMUKSEN TULOKSET

Esitutkimuksessa haastateltiin viittä STUKin ylimmän johdon jäsentä teemahaastatteluilla. Esitutkimuksen haastattelurunko on liitteenä 1. Teemahaastattelut analysoitiin lähiluvulla, ja huomiota kiinnitettiin myös haastateltavien käyttämien termien saturaatioon eli esiintymistiheyteen. Esitutkimuksen tulokset ohjasivat myös tutkimuslomakkeen rakentamista.

Esitutkimuksen haastateltavat toivat esiin monia tutkimuksen kannalta hyödyllisiä tietoja. Haastateltavien tieto oli enimmäkseen yhtenäistä, mutta puhuttaessa muiden osastojen toiminnasta oli havaittavissa melko suuria tietotyhjiöitä. Haastateltavat arvelivat, että eri asiakastahoilla ja yhteistyökumppaneilla olisi kovinkin erilaisia käsityksiä STUKista.

Haastateltavat olivat keskenään myös erimielisiä siitä, mikä asiakasryhmä tai yhteistyökumppani suhtautuisi myönteisimmin tai kielteisimmin STUKiin. Vastauksina kysymyksiin: Minkä asiakasryhmän arvelet suhtautuvat positiivisesti / negatiivisesti STUKiin? Miksi? Haastateltavat mainitsivat useimmiten oman osastonsa tai yhteistyökumppanit (ryhmä 5) myönteisimmin suhtautuvaksi, ja kielteisimmin suhtautuviksi mainittiin kaikkia tahoja. Myönteiseen suhtautumiseen haastateltavat katsoivat tärkeimmiksi syiksi jatkuvan yhteydenpidon ja STUKin tarjoaman asiantuntajakonsultoinnin:

*”Uskoisin että meidät koetaan myös konsulttina jolta saa tarvittavan neuvonnan joka työssä on tarpeen, jotta pystyy näistä turvallisuusasioista huolehtimaan.”*

Syitä stakeholdereiden kielteiseen reaktioon kerrottiin vaihtelevasti. Esitettyjä selityksiä olivat pienten säteilyn käyttäjien rahalliset vaikeudet kalliiden valvontakulujen vuoksi, STUKin oman erinomaisuutensa liiallinen korostaminen ja STUKin toiminnan etäisyys. Kartoitettaessa STUKin ulkoista yhteisökuvaa haastateltavat mainitsivat STUKille

tuttujen organisaatioiden arvostavan heidän toimintaansa etäisempiä organisaatioita enemmän. Yleisesti käsityksen STUKista uskottiin olevan asiantuntemukseen liittyvä ja melko myönteinen:

*"Mun luuloni on, että me ollaan sadasta 85:ssä."*

Myönteisyyden kerrottiin näkyvän luottamuksena ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin helppoutena. Ongelmia ulkoisessa yhteisökuvassa uskottiin olevan lähinnä STUKin kannanotoissa ja keskinäisissä erimielisyyksissä:

*"Et kertooko STUKin sisällä kaikki samaa, vai pitääkö selvittää keskenämme yhteistä kantaa keskusteluilla."*

### **8.1.1 Asiantunteva, ehkä byrokraattinen**

Tutkittaessa kaikkia viittä esitutkimuksen haastattelua huomattiin, että haastatteluissa saturoitui (esiintyi erityisen usein) termi asiantuntemus, joka mainittiin kaikissa haastatteluissa yhteensä 34 kertaa. Tästä voitiin päätellä, että asiantuntemus koettiin erityisen tärkeäksi ominaisuudeksi STUKin toiminnassa. Verrattaessa erityisesti muihin haastatteluissa esiintyneisiin termeihin asiantuntijuus esiintyi kaksi kertaa enemmän. Tämä tulos tukee STUKin määrittelemiä perusarvoja, joissa asiantuntemus mainitaan ensimmäisenä. Muita erityisen usein haastatteluissa esiin tulleita termejä puhuttaessa STUKin toiminnasta olivat turvallisuus, valvonta, kansainvälisyys, avoimuus, yhteistyöhakuisuus, luottamus, arvostus, asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja ennakoiminen.

Tarkat mainitsemiskerrat selviävät taulukosta 4. Useat taulukon termit mainitaan joko STUKin arvoissa, visioissa tai sitten yleisen viranomaistoiminnan ohjeissa. Mainitut termit otettiin huomioon kyselylomaketta muodostaessa. Huomattavaa on, että haastatteluissa esiin nousseista termeistä valtaosa oli myönteisiä termejä, ja ainoastaan muutamalla oli kielteinen väritys (esim. byrokraattisuus ja kalleus). Lisäksi näitä kielteisesti värittyneitä termejä ei mainittu läheskään niin paljon kuin myönteisiä termejä. (vertaa esim. avoimuus 10 ja byrokraattisuus 3.)

Taulukko 4. Ylimmän johdon haastatteluissa esitutkimuksessa saturoituneet termit viidessä teemahaastattelussa. Listatut termit esiintyivät kysyttäessä STUKin tärkeimpiä tehtäviä ja STUKin toiminnan parhaita puolia, sekä pyydettyä kuvailemaan STUKia ja STUKin toimintaa adjektiivein.

Haastatteluissa mainittuja STUKin ominaisuuksia	Mainitsemiskerrat yhteensä
asiantuntijuus	34
turvallisuus	16
valvonta	14
kansainvälisyys	11
avoimuus	10
yhteistyöhakuisuus	10
luottamus	9
arvostus	9
asiakaslähtöisyys	8
tehokkuus	7
ennakoiminen	6
tunnettu	5
uskottavuus	4
kalleus	3
byrokraattisuus	3
rohkeus	3
puolueettomuus	3
joustavuus	2

STUKin päätehtävinä kaikki haastateltavat näkivät suomen säteilyturvallisuuden valvomisen. Tämän lisäksi mainittiin tutkimustoiminta, asiantuntijapalvelut, valmius ja tiedottaminen. Palveleminen nähtiin enimmäkseen sivubisneksenä, ”*jotta ei kilpailtaisi yrittäjien kanssa*”. Tällöin palveluilla ilmeisesti tarkoitettiin lähinnä mittauspalveluita ja muita aineellisia palveluita. Esitutkimuksessa selvisi, että haastateltavat pitivät STUKia muita valtion viranomaisia edistyksellisempänä.

*”Et meillä on tää korkea asiantuntemus, ja sit et me ollaan aika joustava ja edistyksellinen valtion organisaatioksi.”*

Edistyksellisyys ja joustavuus tulivat esille erityisesti kysyttäessä STUKin parhaita puolia. Haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet arvella olivatko STUKin stakeholderit samaa mieltä. Joustavuutta ja edistyksellisyyttä haastateltavat perustelivat mm. joustavuudella asiakkaiden aikataulujen mukaan ja kansainvälisillä yhteistyöprojekteilla. Parannettavaa STUKin toiminnassa haastateltavat näkivät lähinnä asiakaspalautteessa ja uuden laatujärjestelmän omaksumisessa.

Haastatteluissa mainittiin STUKin toiminnan liika sisäänpäin kääntyneisyys ja täten parantamisen varaa lienee avoimuudessa ja vapaassa tiedottamisessa ulospäin:

*"Musta me pyöritään niin sisäänpäin näis asiois et ei tosikaan... et joskus ne ulkopuolella olevat ihmiset unohtuu."*

Haastateltavat kertoivat asiakas-ajattelun vasta rantautuvan STUKiin, jolloin se ei välttämättä vielä näy kaikkien työntekijöiden toiminnassa. Haastateltavat arvioivat STUKin melko helposti lähestyttäväksi ja ystävälliseksi palveluorganisaatioksi. Kansainvälisiä suhteita pidettiin arvokkaina. Asiakaspalautteen seuraamisesta ja keräämisestä oli kirjavia kokemuksia; joillain osastoilla oli palautetta kerätty tasaisestikin omilta asiakkailta, kun taas toisilla palautetta ei oltu saatu muuten kuin epävirallisissa keskusteluissa. Toiminnasta ja asiakaskeskeisyydestä haastateltavat kertoivat STUKin seuraavan kultaista keskitietä asiakassuuntautuneisuuden ja lakien valvomisen välillä:

*"Niin meillä on ne tietyt viranomaisvelvollisuudet, mutta tietysti niitten rajoissa pitää ajatella mitä asiakas haluaa."*

Esitutkimuksen jälkeen lähdettiin rakentamaan varsinaisen tutkimuksen kyselylomaketta. Esitutkimuksessa esiintyneitä vastauksia pyrittiin operationaalistamaan tutkimuslomakkeen kysymyksiksi. Varsinaisen tutkimuksen kyselylomakkeen valmistuttua se testattiin STUKin työntekijöistä koostuvalla 21 hengen pilottiryhmällä. Pilottiryhmän testien jälkeen korjattu tutkimuslomake postitettiin tutkimukseen valitulle 500:lle STUKin stakeholderille. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan, minkälaisia vastaajia nämä 500 tutkimuslomakkeen saajaa olivat.

## **8.2 VASTAAJATYYPIT**

Varsinaisen kyselytutkimuksen täyttäjät vaihtelivat ammateiltaan varsin paljon. Mukana oli vastaajia solariumyrittäjistä valtion korkeimpiin virkamiehiin ja sairaalafyysikosta puuteollisuuden edustajiin. Moodiarvojen (tyyppi-arvojen) avulla ja keskiarvoja vertailemalla tutkimusryhmistä voitiin etsiä tyypilliset vastaajat kullekin ryhmälle. Tyypillisellä vastaajalla oli sellaisia ominaisuuksia, joita kyseisen ryhmän enemmistölläkin oli. Tutkija arvioi näistä vastaajien tyypittämistä olevan hyötyä tuloksia tulkittaessa. Tyypivastaajat esitellään pintapuolisesti, mutta mikäli vastaajissa

oli jotain tutkimuksen kannalta olennaista tai kiinnostavaa, se mainitaan myös. Lisäksi mainitaan, mikäli joku toinen ominaisuus nousi lähes yhtä yleiseksi kuin tyyppi-ominaisuus. Kyselylomakkeen väittämät luokiteltiin asteikolle 1-5, jossa 5 oli myönteisin tai tavoiteltu arvo, ja 1 sen vastakohta. Lisäksi mainitaan myös jokaisessa ryhmässä kyselylomakkeen väittämiin 2-38 annetuista arvoista keskiarvo.

Kaikissa vastaajaryhmissä eniten oli eteläsuomalaisia. Tasaväliotannalla valitut ryhmät varmistavat sen, että tämä voidaan nähdä sattumana. Toisaalta STUK ja suurin osa suomalaisistakin sijoittuvat Etelä-Suomeen, joten vastaajien jakautumisen voidaan katsoa vastaavan todellisuutta. Pilottiryhmää lukuun ottamatta kaikkien ryhmien tyyppivastaaaja oli mies. Tätä voidaan selittää sillä, että säteilyturvallisuus on traditionaalisesti miesvaltainen ala. Kaikkien ryhmien tyyppivastaaajat olivat yli 31-vuotiaita, ja enemmistö (neljä ryhmää kuudesta) yli 50-vuotiaita. Jos yhdistetään tämä tieto siihen, että eniten vastaajia oli keskijohdosta ja asiantuntijoista, huomataan, että kyselyyn valikoitui vastaamaan lähinnä kokeneempia ja uralla edenneitä ihmisiä. Toisaalta kysely kohdistettiin STUKin asiakkaille ja valituille stakeholdereille. STUKin asiakkaat ja stakeholderit vaikuttavat siis olevan keskiverroin yli 50-vuotiaita ja asiantuntijoita tai keskijohtoa.

### **8.2.1 Tyypillinen pilottivastaaaja**

Tyypillinen pilottivastaaaja oli 31-50-vuotias eteläsuomalainen toimihenkilönainen. Muista ryhmistä poiketen STUKin omien työntekijöiden joukosta poimittu tyyppivastaaaja pilottijaksolla oli nainen. Tutkija valitsi pilottijaksoon suurin piirtein yhtä monta naista ja miestä. Moodiarvo paljastaa, että naisvastaajia oli yksi enemmän kuin miesvastaajia. Pilottiryhmä oli sukupuolen jakautumisen suhteen tasaisin tutkimusryhmä. Pilottijakson vastaajat olivat STUKin työntekijöitä, joten kysymykseen ”kuinka usein on tekemisissä STUKin kanssa” ei kerätty vastauksia tässä ryhmässä. Tyypillinen pilottivastaaaja vastasi ensivaikutelmaan neutraalisti, mutta avokysymykseen numero 40 (Mitkä ovat odotuksenne ja tarpeenne STUKin toiminnasta) hän ei vastannut laisinkaan. Kyselylomakkeen väittämien keskiarvoksi hänen vastauksiensa mukaan tuli 3,8. Hän antoi STUKin toiminnalle kouluarvosanan 8.

### **8.2.2 Tyypillinen vastaaja ministeriöstä**

Ministeriöiden tyypillinen vastaaja oli yli 50-vuotias eteläsuomalainen asiantuntijamies. Hän asioi STUKin kanssa kuukausittain, ja antoi STUKin toiminnalle kouluarvosanan 8. Vastaajista ministeriöissä 67 % oli miehiä. Etelä-Suomi nousi ainoaksi vastausvaihtoehdoksi, sillä kyseessä olevat ministeriöt sijaitsevat Helsingissä. Tyypillinen vastaaja oli yli 50-vuotias, mutta 31-50-vuotiaita oli lähes yhtä paljon. Kyselylomakkeen väittämiin hän antoi keskiarvoon arvoa 4. Ensivaikutelma-kysymykseen hän ei vastannut ja avokysymyksen vastauksen sävy oli neutraali. Ministeriöt ilmoittivat itse kenen halusivat henkilökunnastaan vastaavan kyselyyn.

### **8.2.3 Tyypillinen vastaaja voimayhtiöistä**

Voimayhtiöiden tyypillinen vastaaja oli kuukausittain STUKin kanssa asioiva yli 50-vuotias mies. Hän kuului keskijohtoon ja oli Etelä-Suomen alueelta. Kouluarvosanaksi STUKin toiminnalle hän antoi arvosanan 8, mutta kyseisessä ryhmässä annettiin myös monta 9:ää ja muutama 5:nen. Naisia tästä ryhmästä oli vain n. 8 %. Voimayhtiöt ilmoittivat itse kenen halusivat henkilökunnastaan vastaavan kyselyyn. Kyselylomakkeen väittämiin tyypillinen voimayhtiön vastaaja antoi kaikkia muita vastaajia alhaisempia arvoja; keskiarvona oli 3,5. Sekä ensivaikutelmaan että avovastaukseen hän vastasi neutraalisti, mutta myös kielteisiä vastauksia oli huomattavasti. Tyypillinen vastaaja asioi STUKin kanssa kuukausittain, mutta myös viikoittain asioivia oli lähes yhtä paljon. 70 % vastaajista oli Etelä-Suomesta. Loput vastaajista olivat Länsi-Suomesta, mikä selittynee voimayhtiöiden sijainnilla.

### **8.2.4 Säteilyn käyttäjät lääketieteessä -vastaajan tyyppi**

Tyypillinen vastaaja säteilyn käyttäjistä lääketieteessä oli yli 50-vuotias keskijohdon mies, joka asioi STUKin kanssa vuosittain. Kuukausittain asioivia oli 11,4 prosenttiyksikköä vähemmän. STUKin toiminnalle hän antoi arvosanan 8. Toiseksi yleisin arvosana oli 9 ja kolmanneksi yleisin 7. Kouluarvosanat jakautuivat muutenkin laajimmalle skaalalle tässä vastausryhmässä, sillä tämä ryhmä antoi kaikkia arvosanoja viiden ja kymmenen välillä. Työtehtävässä olivat myös kaikki vaihtoehdot edustettuina. Miehiä vastaajista oli 79 %. Selvästi eniten oli yli 50-vuotiaita, mutta myös 31-50-vuotiaita oli 40 %. Kyselylomakkeen väittämien keskiarvo oli 3,7. Ensivaikutelmassa puuttuvia ja neutraaleja vastauksia oli yhtä paljon. Avokysymyksessä numero 40



tyypillinen vastaaja vastasi neutraaliin sävyyn. Tämän ryhmän vastaajat poimittiin harkitulla tasaväliotannalla STUKin säteilyn käyttäjien luparekisteristä. Tyypillinen vastaaja oli eteläsuomalainen, mutta myös länsisuomalaisia ja itäsuomalaisia oli paljon.

### **8.2.5 Säteilyn käyttäjät teollisuudessa -vastaajan tyyppi**

Säteilyn käyttäjät teollisuudessa -ryhmästä tyypillinen vastaaja oli 31-50-vuotias eteläsuomalainen mies. Yli 50-vuotiaita oli vain muutama prosenttiyksikkö vähemmän. Tyypillinen säteilyn käyttäjä lääketieteessä asioi STUKin kanssa vuosittain. Vuotta harvemmin asioivia ja kuukausittain asioivia oli molempia puolet vähemmän vuosittain asioivien määrästä. Tyypillinen säteilyn käyttäjä lääketieteessä antoi STUKin toiminnalle kouluarvosanan 9, mutta myös 8 oli yleinen. Hän oli eteläsuomalainen, mutta länsisuomalaisia oli lähes yhtä monta. Tyypillinen vastaaja kuului keskijohtoon. Kyselylomakkeen väittämien keskiarvo oli tässä ryhmässä 3,9. Avokysymyksiin hän vastasi molempiin neutraalisti. Vastaajista 90 % oli miehiä.

### **8.2.6 Tyypillinen yhteistyö- ja kollegaorganisaation vastaaja**

Tyypillinen yhteistyö- ja kollegaorganisaation vastaaja oli yli 50-vuotias asiantuntijamies. Vastaajista n. 87 % oli miehiä. STUKin toiminnalle tyypillinen vastaaja antoi arvosanan 9. Huomattavaa oli, ettei tässä ryhmässä kukaan antanut STUKille kouluarvosanaa alle 7. Melkein kaikki vastaajat tässä ryhmässä olivat eteläsuomalaisia. Tyypillinen vastaaja yhteistyö- ja kollegaorganisaatioista asioi STUKin kanssa kuukausittain. Useat asioivat myös viikoittain tai vuosittain. 47 % vastaajista oli alle 50-vuotiaita, vaikka tyypillinen vastaaja olikin yli 50-vuotias. Avokysymyksiin tyypillinen vastaaja vastasi neutraalisti. Oli kuitenkin huomattavaa, että avokysymyksen numero 40 20 % vastaajista vastasi kielteisesti. Kyselylomakkeen väittämien keskiarvo tässä ryhmässä oli 3,9 eli tutkimusryhmistä toiseksi korkein.

## **8.3 TUTKIMUKSESSA LÖYDETYT FAKTORIT**

Kyselylomakkeilla kerätty aineisto analysoitiin faktorianalyysillä, sillä aineistosta pyrittiin löytämään maineen koostumusta hahmottavia kokonaisuuksia, faktoreita.

Tutkija pyrki jakamaan aineistonsa kuudelle faktorille, jotta sitä oltaisiin voitu paremmin verrata Fombrunin kuuteen maineen ulottuvuuteen. Faktorianalyysia ajattaessa tuli kuitenkin ilmeiseksi, että kaikki tutkimuksen väittämät selittyivät jo viidellä faktorilla, joten kuudetta faktoria ei enää tarvittu. Yhdelle faktorille suurta latautumista eli kasaumaa esiintyi tässäkin tutkimuksessa (faktori 1). Kasaumasta johtuen tutkija valitsi analysoida tämän yhden faktorin jälkeen lopun aineiston yhdessä ilman faktorin 1 muuttujia. Tämän loppuanalyysin kautta muodostuivat faktorit 2-5. Faktorin 5 jälkeen selitysosuudet jäivät pieniksi eikä selviä faktoreille jakautumia enää löytynyt. Kaikki väittämät tulivat käsitellyiksi viidellä faktorilla.

Faktori 1 oli selvästi muita faktoreita vahvemmin latautunut. Faktorin 1 selitysosuus oli 60,01 %. Muut sen jälkeiset faktorit ensimmäisessä ajossa jäivät niin reilusti alle 1, että niitä ei voitu ottaa merkittävänä mukaan. Tutkija jaotteli faktorit aina väittämän korkeimman latauman mukaan. Myöhemmin analysoitujen toisessa ajossa löydettyjen faktoreiden 2-5 selitysosuudet olivat seuraavat: faktori 2: 41,05 %, faktori 3: 4,7 %, faktori 4: 2,48 % ja faktori 5: 2,16 %. Faktoreiden ominaisarvot olivat seuraavat: faktori 1: 3,61, faktori 2: 13,2, faktori 3: 1,88, faktori 4: 1,26 ja faktori 5: 1,18.

Analyysissä nousi esille viisi faktoria eli maineen ulottuvuutta. Faktoreiden katsotaan kuvaavan STUKin maineen ryhmittymistä stakeholdereiden mielissä. Faktorit kuvaavat STUKin eri puolia mainetta arvioitaessa. Tutkija nimesi ne sisältöjensä perusteella seuraavasti:

Faktori 1 = **Luotettu**

Faktori 2 = **Asiakaspalvelija**

Faktori 3 = **Aktiivi**

Faktori 4 = **Asiantuntija**

Faktori 5 = **Viranomainen**

Seuraavaksi luetellaan tarkemmin, mitkä kyselylomakkeen väittämät latautuivat kullekin faktorille.

Luotetuksi nimetyille faktorille latautuneet väittämät olivat rehellisyys, luotettavuus, toiminnan eettisyys, tasapuolisuus, myönteisten mielikuvien herättäminen ja toiminnan korkealaatuisuus. Nämä kaikki yhdessä kuvaavat sitä, minkälaisilla asioilla mitataan STUKin luotettavuutta.

Asiakaspalvelijaksi nimetyille faktorille latautuivat väittämät johdonmukaisuus, tavoitettavissa oleminen, asiakkaiden tarpeiden selvitys, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, selvien ohjeiden antaminen, ystävällinen palvelu, avun anto tarvittaessa, selkeästi tavoitteensa viestiminen, on selvittänyt kehen voin ottaa yhteyttä tarvittaessa, aikataulussa pysyminen ja helposti lähestyttävä. Nämä kaikki ovat käytännön asiakaspalveluun liittyviä ominaisuuksia.

Aktiiviksi nimetyillä faktorilla näkyivät selvimmän tunnettuus, aktiivisuus, hyvä työkuultuuri, kansainvälisyys, ulospäin suuntautuminen, työpaikan tavoiteltavuus, ennakkoluuloisuus, valppaus, edistyksellisyys valtion organisaationa, aktiivisesti toiminnasta viestiminen, toiminnan kehittäminen ja tehokkuus. Yhteiseksi nimittäjäksi näille kaikille löytyi tietynlainen sosiaalinen aktiivisuus ulospäin. Tähän faktoriin vaikuttivat ulkopuoliset mielikuvat muun muassa edistyksellisyydestä ja tehokkuudesta.

Asiantuntija-faktorille latautuivat seuraavat väittämät: arvostettu, asiantuntija alallaan, suunnannäyttävä säteilyturvallisuudessa, tekee merkityksellistä tutkimusta ja parantaa turvallisuutta. Nämä kuvaavat yleisiä maineen osia. Tällä faktorilla oli myös STUKin parhaiten arvostettu ominaisuus, asiantuntemus. Tämä faktori lienee STUKin tämänhetkiseen maineeseen eniten vaikuttava.

Viranomaistoiminnaksi nimetyille faktorille latautuivat rohkeus, sujuvat toimintatavat ja byrokraattisuus. Nämä ovat kaikki ominaisuuksia, joilla on traditionaalisesti arvosteltu viranomaisia. Tälle faktorille latautui byrokraattisuus, joka oli koko tutkimuksen ainoa alle 3 keskiarvon saanut väittäjä. Tämä tarkoittaa, että STUKilla on eniten korjaamista byrokraattisuuden suhteen.

Faktorianalyysin ensimmäisellä ajolla löytyi vahvimmin latautunut faktori luotettu. Taulukossa 5 esitellään tämän ensimmäisellä ajokerralla latautuneen faktorin arvot.

**Taulukko 5.** Aineistolle suoritettujen faktorianalyysin ensimmäisen ajon tuloksena syntynyt faktori 1 ja sille latautuneet väittämät ja kommunaliteettikertoimien arvot. Ajossa käytetty Maximum Likelihood -menetelmää.

Tutkimuslomakkeen väittäjä	Faktori 1 LUOTETTU
epärehellinen – rehellinen	,733
epäluotettava – luotettava	,776
toiminnaltaan epäeettinen - toiminnaltaan eettinen	,730
puolueellinen – tasapuolinen	,709
herättää kielteisiä mielikuvia - herättää myönteisiä mielikuvia	,680
toiminnaltaan heikkolaatuinen - toiminnaltaan korkealaatuinen	,696

Ensimmäisen löydetyn faktorin kohdalla syntyi jonkin verran kasautumaa, jonka vuoksi lopulle aineistolle suoritettiin erikseen oma ajonsa. Tässä toisessa ajossa löytyivät faktorit 2-5. Toisella ajokerralla löytyneitä faktoreita esitellään taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Aineistolle suoritettujen faktorianalyysin toisen ajon tuloksena syntyneet faktorit 2-5 ja niille latautuneet väittämät ja kommunaliteettikertoimien arvot. Mitä korkeampi korrelaattikerroin, sitä vahvempi latautuminen kyseiselle faktorille. Ajossa käytettiin Maximum likelihood menetelmää ja Varimax rotaatiota.

Tutkimuslomakkeen väittäjä	Faktori 2 ASIAKAS- PALVELIJA	Faktori 3 AKTIIVI	Faktori 4 ASIAN- TUNTIJA	Faktori 5 VIRAN- OMAINEN
ei arvostettu – arvostettu			,428	
asiantuntematon alallaan - alansa asiantuntija			,469	
kankeat toimintatavat - sujuvat toimintatavat				,598
varovainen - rohkea				,428
tuntematon - tunnettu		,295		
jäljessä säteilyturvallisudessa - suunnannäyttäjä säteilyturvallisudessa			,388	
passiivinen - aktiivinen		,470		
huono työkuultuuri - hyvä työkuultuuri		,409		
ei kansainvälisesti suuntautunut - kansainvälisesti suuntautunut		,508		
byrokraattinen - joustava				,626
epäjohdonmukainen - johdonmukainen	,460			
sisäänpäin kääntynyt - ulospäin suuntautunut		,556		
ei tavoitettavissa - tavoitettavissa	,605			
ei selvitä asiakkaidensa tarpeita - selvittää asiakkaidensa tarpeet	,673			
ei vastaa asiakkaidensa tarpeisiin - vastaa asiakkaidensa tarpeisiin	,680			
antaa epäselviä ohjeita - antaa selviä ohjeita	,532			
palvelee epäystävällisesti - palvelee ystävällisesti	,701			
ei anna tarvittaessa apua - antaa tarvittaessa apua	,754			
viestii epäselvästi keneen voim ottaa tarvittaessa yhteyttä -- viestii selkeästi keneen voim ottaa tarvittaessa yhteyttä	,682			
viestii puutteellisesti tavoitteensa - viestii selkeästi tavoitteensa	,482			
ei pysy sovituisissa aikatauluissa - pysyy sovituisissa aikatauluissa	,478			
ei tavoiteltu työpaikka - tavoiteltu työpaikka		,419		
tekee merkityksetöntä tutkimusta - tekee merkittävää tutkimusta			,580	
ei paranna turvallisuutta - parantaa turvallisuutta			,662	
ennakkoluuloinen - ennakkoluuloton		,355		
taantunut valtion organisaatio - edistyksellinen valtion organisaatio		,684		
nukkuva - valpas		,666		
viestii passiivisesti toiminnastaan - viestii aktiivisesti toiminnastaan		,671		
ei kehitä toimintaansa - kehittää toimintaansa		,614		
vaikeasti lähestyttävä - helposti lähestyttävä	,534			
tehoton - tehokas		,431		

## 8.4 MAINEEN MUODOSTUMISEN PÄÄ-MALLI

Julkinen organisaatio voidaan ajatellaan ihmiseksi, ja sen maineen muodostumista voidaan hahmottaa ihmisen pään avulla. Tässä tutkimuksessa syntyneitä faktoreita eli maineen ulottuvuuksia kuvataan päähän liittyvillä aisteilla, elimillä ja välineillä. Organisaation ja sen ympäristön kanssakäymiseen vaikuttavat organisaation ominaisuudet ja päinvastoin: organisaatio hahmottaa ympäristöään omien edellytyksiensä varassa.

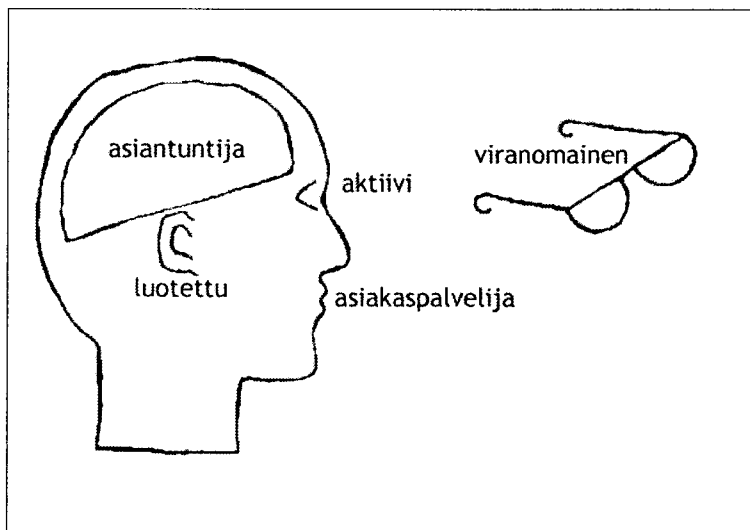
Tarkastellessaan julkisen organisaation mainetta ulkopuolinen henkilö kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: katseeseen, puheisiin, kuuntelutaitoon, älykkyyteen ja ulkoiseen olemukseen. Nämä asiat yhdistetään julkisen organisaation maineen muodostumisen pää-mallissa tutkimuksessa löydettyihin julkisen organisaation maineen ulottuvuuksiin.

Aivot kuvaavat asiantuntijuutta eli organisaation päätehtävää. Asiantuntijuus rakentuu organisaation aistien kautta saaduista virikkeistä. Korvilla kuvataan luottamusta, organisaation kykyä kuulla ympäristönsä huolia. Organisaatioon uskalletaan luottaa, sille uskotaan ongelmat ja toiveet. Suulla kuvataan asiakaspalvelua, vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Nenällä kuvataan aktiivisuutta: nenä haistelee tilannetta ja ennakoii tulevaa. Lisäksi asiakaspalvelussa ja aktiivisuudessa tarvitaan myös luottamusta (korvia) kuunnella asiakkaiden tilannetta. Aktiivi yhdistetään silmiin, jotka katselevat organisaation tilaa ja tähyilevät sen tulevaisuuden suuntaa.

Viranomainen erottuu kansalaisista silmälaseillaan. Silmälasit kuvaavat viranomaistoiminnan sääntöjä ja tapoja. Silmälasien läpi julkinen organisaatio on rajoitettu toimimaan tiettyjen lakien mukaan, ikään kuin näkemään tietyn lasinvahvuuden läpi ympäristöään. Silmälasien avulla julkisen organisaatio näkökyky paranee. Silmälasit pysyvät päällä korvien ja nenän avulla eli luottamuksen, aktiivisuuden ja asiakaspalvelun varassa. Onnistuneeseen viranomaistoimintaan tarvitaan siis sekä luottamusta, aktiivisuutta että asiakaspalvelua. Mikäli joku näistä puuttuu, ovat viranomaisen silmälasit vaarassa joutua kallelleen tai pudota kokonaan. Viranomaislasit tulee pitää puhtaina, jotta niiden läpi voi nähdä. Kirkkailta silmälaseilla

julkinen organisaatio voi nähdä kansalaisiakin tarkemmin ja se voi ohjata muita oikeaan suuntaan. Mikäli viranomaislasit ovat liian sumuiset ei organisaatio pysty näkemään eikä hahmottamaan sosiaalista ympäristöään kovinkaan selvästi. Tällöin viranomaisorganisaatio ei pysy ajassa mukana vaan toimii kuten se on aina aikaisemminkin toiminut. Viranomaisorganisaatio joutuu vaihtamaan silmälasejaan tietyn ajan välein, sillä sen vahvuudet muuttuvat eli valtion toimintaan tulee uusia ja muuttuneita lakeja.

Kuviossa 7 kuvataan julkisen organisaation maineen muodostumisen pää-mallia. Tätä mallia voidaan pyrkiä soveltamaan julkisiin asiantuntijaorganisaatioihin. Se on syntynyt tutkittaessa tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiota Säteilyturvakeskusta.



Kuvio 7. Julkisen organisaation maineen muodostumisen pää-malli.

Maineen muodostumisen pää-malli auttaa selkeyttämään organisaation parannusta vaativia alueita. Jos esimerkiksi organisaatiolla on ongelmia byrokraattisuuden kanssa, voidaan huomata, että kyseessä on viranomaistoiminnan muodon ongelma. Organisaation näkökyky on heikentynyt. Tällöin ongelmaa voidaan lähestyä pohtimalla, miten silmälaseja voitaisiin muuttaa: pitääkö laseja puhdistaa vai vaihtaa kokonaan uusiin. Toisaalta ongelman voidaan huomata sijaitsevan syvemmällä kuin viranomaisen laseissa; se voi sijaita jopa organisaation silmissä. Aktiivisuudessaan nukkuvan

organisaation tilaa ei voida hyvilläkään laseilla auttaa. Organisaatio tarvitsee ympäristön seuraamista ja vuorovaikutusta. Maineen muodostumisen pää-malli auttaa ymmärtämään, mistä tilannetta voidaan lähteä kartoittamaan.

Pää-malli vaatii paljon parantelua ja tutkimusta osoittautuakseen täysin toimivaksi, mutta siitä lienee apua julkisen organisaation maineen muodostumista hahmotettaessa. Lisäksi malli kartoittaa kaikkien organisaation ulottuvuuksien tärkeyttä. Organisaatio ilman aivoja on yhtä puutteellinen kuin organisaatio, joka ei tahdo kommunikoida ympäristönsä kanssa. Erinäisiä ”vammoja” tai puutteita voidaan organisaation toiminnassa korvata muilla toiminnoilla, mutta parhaiten organisaatio toimii, kun sen kaikki kyvyt ovat käytössä.

#### **8.4.1 Fombrunin ja STUKin faktoreiden vertailua**

Fombrunin maineen faktoreiden ja tässä tutkimuksessa löydettyjen maineen faktoreiden voidaan kaikkien väittää kuvaavan organisaation maineen muodostumista ulkopuolisten mielissä. Seuraavaksi tarkastellaan, poikkeavatko Fombrunin ulottuvuudet ja tässä tutkimuksessa löydetty ulottuvuuden toisistaan. Vertailun helpottamiseksi molemmat esitellään ensin tiivistetysti.

Fombrunin (Fombrum & Gardberg 2000) kehittämät kuusi maineen ulottuvuutta olivat seuraavat:

1. **Emotionaalinen vetovoima** - kuinka paljon organisaatiosta pidetään, kuinka paljon sitä ihaillaan ja kunnioitetaan
2. **Visiot ja johtaminen** - kuinka vahvasti organisaatiossa näkyy vahva johtaminen ja selkeät visiot
3. **Taloudellinen suorituskyky** - kuinka tuottava ja menestyvä organisaatio on, ja mitä riskejä sen toimintaan liittyy

4. **Tuotteet ja palvelut** - minkälaisia ja kuinka luotettavia organisaatio tuottamat palvelut ja tuotteet ovat, ja minkä arvoisina niitä pidetään
5. **Työympäristö** - minkälaisia työntekijöitä organisaatiossa on, miten heitä johdetaan ja miten he viihtyvät työssään
6. **Yhteiskuntavastuu** - miten organisaatio pärjää ”kunnan kansalaisena”, miten se kohtelee stakeholdereitaan ja miten se suhtautuu ympäristönsuojeluun

Tässä tutkimuksessa löydetty julkisen organisaation (STUKin) mainetta kuvaavat ulottuvuudet olivat seuraavat:

1. **Luotettu** - kuinka luotettava organisaatio on, kuinka tasapuolinen, laadukas ja eettinen se on toiminnassaan
2. **Asiakaspalvelija** - miten organisaatio palvelee asiakkaitaan, miten helposti lähestyttävä se on ja miten se viestii tavoitteensa
3. **Aktiivi** - kehittääkö organisaatio toimintaansa, miten edistyksellinen se on ja miten ulospäin suuntautunut se on
4. **Asiantuntija** - miten arvostettu organisaatio on, pidetäänkö sitä asiantuntijana ja onko se tunnettu
5. **Viranomainen** - miten byrokraattinen organisaatio on, miten sujuvasti se toimii, onko sillä ennakkoluuloja

Fombrunin faktorit kuvaavat voittoa tavoittelevan organisaation mainetta ja tämän tutkimuksen faktorit puolestaan julkisen asiantuntijaorganisaation mainetta. Molemmat kuvaavat maineen muodostumista. Selviä yhteneväisyyksiä voidaan löytää vain muutama. Verrattaessa näitä maineen ulottuvuuksia toisiinsa voidaan ajatella, että samaa asiaa kuvaavat Fombrunin yhteiskuntavastuu-faktori ja Luotettu-faktori.



Molemmissa mitataan organisaation eettisyyttä ja vastuuta toimia kunniallisesti. Fombrunin emotionaalinen vetovoima ja tämän tutkimuksen asiantuntija-faktori vaikuttavat kuvaavan samoja asioita: organisaatioon kohdistuvaa arvostusta ja kunnioitusta. Tämän tutkimuksen asiakaspalvelija-faktori vastaa suurin osin Fombrunin faktoria tuotteet ja palvelut, sillä molemmat mittaavat palveluita ja niiden tuottoa.

Fombrunin taloudellista suorituskyyä ei voida suoranaisesti verrata mihinkään tässä tutkimuksessa löytyneeseen faktoriin. STUKin mainetta analysoitaessa ei löytynyt sellaista faktoria, jolla olisi arvosteltu taloudellista menestystä. STUKin toiminta ei perustu taloudellisen voiton tavoittelemiseen, vaan kyseessä on julkinen voittoa tavoittelematon organisaatio. Toisaalta Fombrunin taloudellista suorituskyyä voitaisiin verrata asiantuntija-faktoriin, sillä niissä molemmissa kartoitetaan miten menestyvä organisaatio on: menestys vain vaihtelee organisaation perustehtävän mukaan taloudellisesta voitosta turvallisuuden parantamiseen.

Aktiivi-ulottuvuutta voidaan verrata Fombrunin visiot ja johtaminen-faktoriin, sillä aktiivi-ulottuvuudella mainittu toiminnan kehittäminen on osa vahvaa johtamista. Toisaalta aktiivi-ulottuvuuden voitaisiin ajatella myös vastaavan työympäristö-ulottuvuutta, sillä molemmissa mitataan työtyytyväisyyttä. Molemmissa mitataan myös työpaikan tavoiteltavuutta. Vertailussa jää selvästi ulkopuolelle yksi faktori. Tämä ulosjäävä faktori on viranomainen. Sitä ei voida yhdistää Fombrunin maineen faktoreihin, sillä se on ainoastaan julkisille organisaatioille tyypillinen faktori.

Vertailua voitaisiin suorittaa monella muullakin tavalla, mutta luultavasti lopputuloksena viranomais-faktori jäisi aina kuitenkin ulkopuolelle. Mikään Fombrunin faktoreista ei mittaa byrokraattisuutta tai toimintatapojen kankeutta. Nämä kuitenkin ilmenivät tärkeiksi kysymyksiksi tutkittaessa STUKin mainetta. Voidaan päätellä, että nämä kaksi maineen ulottuvuuksien mallia eivät kuvaa samoja asioita. Voittoa tavoittelevan organisaation mainetta mittaavat eri tekijät kuin voittoa tavoittelemattoman organisaation. Samaan johtopäätökseen tuli myös Rundberg (2000) verratessaan voittoa tavoittelematonta organisaatiota, Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastoa Fombrunin maineen ulottuvuuksiin.

## 8.5 VÄITTÄMÄKYSYMYKSIEN TULOKSET

Tutkimusryhmät olivat todella yksimielisiä monessa asiassa. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki tutkimuksen vastaukset ylsivät 1-5 asteikolla keskiarvoiltaan reilusti yli 3. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. STUKin maine on lähes yhtä hyvä jokaisen tutkimusryhmän kohdalla. Tilastollisen käsittelyn yhteydessä nousi esiin joitain eroja tutkimusryhmien vastauksissa, joita keskitytään analysoidaan seuraavaksi. Analyysia luettaessa on kuitenkin pidettävä mielessä, että kaikki vastaajaryhmät antoivat hyviä arvoja. Erot ovat käytännössä melko pieniä.

Tulee muistaa, että analysoitaessa eri osastojen asiakkaita (esim. voimalaitosten kanssa asioivia ja säteilyä lääketieteessä käyttävien kanssa asioivia) vertaillaan kahta eri toimintoa. Osastojen toimintaa ohjaava eri lait, ja niiden toteuttamisen vaatimuksissa on myös eroavaisuuksia. Kaikki vertailu tulee siis tehdä muistaen, että lähtökohtana ei ole kaikille tutkimusryhmille samat edellytykset tai odotukset.

Eniten puuttuvia tietoja tuli väittämiin ”tavoiteltu työpaikka” (puuttuneita 16) ja ”hyvä työkuulttuuri” (puuttuneita 10). Nämä molemmat väittämät latautuivat faktorille Aktiivi. Tämä faktori kuvasti STUKin sosiaalista aktiivisuutta eli sitä minkälaisia kuvia ulkopuolisilla on STUKin toiminnasta. Tutkija päätteli, että vastaajien oli vaikea hahmottaa näitä asioita organisaatiosta, jonka kanssa he eivät välttämättä ole kovin läheisessä yhteistyössä. Vastaukseen vaikuttanee myös termien epäselvyys, esimerkiksi hyvällä työkuulttuurilla voidaan ymmärtää monenlaista toimintaa rehellisyydestä työpaikan ilmapiiriin. Lisäksi työpaikan tavoiteltavuudesta kaikilla asiakkailta ja yhteistyökumppaneilla ei välttämättä ole kovin suurta selvyyttä.

Tutkimuksessa löydettyjen viiden faktorin katsottiin paremmin kuvaavan STUKin mainetta kuin esimerkiksi Fombrunin kuuden maineen ulottuvuuden. Kysymyslomakkeen väittämät analysoitiin tutkimuksessa löydettyjen viiden faktorin mukaan. Kun selvitetään faktoreille latautuneiden muuttujien tärkeyttä vastaajien mielessä, tulee tarkastella muuttujien keskiarvoja. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 274.) Heikkilän (1998, 104) mukaan otoksesta saatujen tietojen perusteella pyritään arvioimaan koko perusjoukon, kaikkien tutkittavien ominaisuuksia. Niinpä STUKin mainetta

tarkastellaan myös keskiarvojen avulla. Tarkoituksena on selvittää, kuinka tärkeinä vastaajat pitivät kutakin ulottuvuutta, ja miten vastaukset vaihtelivat tutkimusryhmien välillä.

Aineistosta tutkittiin myös, miten taustamuuttujat ikä, työtehtävä, sukupuoli, lääni tai STUKin kanssa asioimisen useus vaikutti vastauksiin. Mikään näistä taustamuuttujista ei saanut tilastollisesti merkittävää vaihtelua aikaan. Eräässä ryhmässä (ikä) esiintyneiden erojen selitettiin johtuvat tutkimusryhmien kokojen vaihteluista (alle 30-vuotiaita oli vain 9). Kun tämä pienin ryhmä poistettiin, ei löytynyt mitään merkittäviä eroja vastauksissa taustamuuttujien suhteen. Tutkija päätteli tästä, että tutkittava joukko oli melko homogeenista, ja että tulokset riippuivat enemmän muista tekijöistä kuin taustamuuttujista. Tutkimusryhmien välillä löydettiin enemmänkin vaihtelua, joten seuraavaksi keskitytään siihen. Taustamuuttujien vaikutusta tutkivan varianssianalyysin tulokset ovat liitteenä 5.

### **8.5.1 Tutkimusryhmien vastauksien vertailua**

Sidosryhmien välisiä keskiarvoeroja eri ulottuvuuksilla testattiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (Oneway ANOVA). Varianssianalyysissä esiintyvä F-ratio kertoo, kuinka moninkertainen ryhmien vastausten välinen vaihtelu on ryhmien sisäiseen vaihteluun verrattuna kussakin faktorissa. p-arvo arvo osoittaa tämän vaihtelun tilastollisen merkitsevyyden. Yleensä pro gradu –tutkimuksissa käytetään riittävänä merkitsevyydenä 5 % eli merkitsevyyden arvoa 0,05. Merkitsevyyden taso tässä yhteydessä tarkoittaa, että on viisi mahdollisuutta sadasta, että tehty johtopäätös on väärä. Tulos on sitä merkittävämpi, mitä pienempi p-arvo eli merkitsevyyden taso on. (Heikkilä 1998, 185.)

Varianssianalyysillä saatiin selville, että erittäin merkitseviä tilastollisia eroja vastaajaryhmien välillä oli neljällä faktorilla. Taulukossa 8 esitellään näitä arvoja tarkemmin. Keskiarvoja vertailemalla selvitettiin minkä ryhmien välillä eroja esiintyi. Ainoastaan luotettu –faktorilla ei ollut ryhmien välisiä tilastollisesti merkittäviä ( $p < 0,05$ ) eroja vastauksissa. Suurimmat tilastolliset erot löytyivät faktoreilla aktiivi ja asiantuntija ( $p = 0,000$ ). Vaihtelu aktiivi –faktorilla oli viisinkertainen, ja asiantuntija –faktorilla yli kahdeksankertainen verrattaessa kunkin ryhmän sisäiseen vaihteluun. Lisäksi asiakaspalvelija ja viranomaisen –faktoreilla ilmeni vahvaa ryhmien välistä eroa, ja vaihtelut niillä olivat lähes nelinkertaisia. Seuraavaksi käydään läpi niiden

neljän faktorin ryhmien väliset erot, joiden p-arvo oli tilastollisesti merkittävä. Tilastollisesti merkittävä tarkoittaa tässä yhteydessä, että tutkimusryhmien välillä esiintyi vaihtelua tilastollisesti merkittävä määrä. Nämä faktorit eli maineen ulottuvuudet olivat asiakaspalvelija, aktiivi, asiantuntija ja viranomainen.

**Taulukko 8.** Yksisuuntaisella varianssianalyysillä lasketut tilastollisesti merkittävät \* arvot maineen ulottuvuuksien mukaan tutkimusryhmien välillä. F-ratio kertoo, kuinka moninkertainen ryhmien vastausten välinen vaihtelu on ryhmien sisäiseen vaihteluun verrattuna kussakin faktorissa. p-arvo arvo osoittaa, mikä on tämän vaihtelun tilastollinen merkitsevyytaso. Tilastollisesti merkittäviä \* tässä tutkimuksessa ovat kaikki alle 0,005 jäävät arvot. Menetelmänä oli erotteleva Sheffe.

Faktori	F-ratio	p-arvo (sig.)
Luotettu	1,992	0,080
Asiakaspalvelija	3,918	0,002*
Aktiivi	5,181	0,000*
Asiantuntija	8,343	0,000*
Viranomainen	3,639	0,003*

### 8.5.1.1 Asiakaspalvelija, joka ei itse sillä ylpeile

Asiakaspalvelija oli ensimmäinen maineen ulottuvuus, jolta löytyi vastaajaryhmien vastausten välisiä tilastollisesti merkittäviä eroja. Asiakaspalvelija-ulottuvuudella toisistaan eniten erosivat STUKin omat työntekijät ja säteilyn käyttäjät teollisuudessa. Lisäksi STUKin työntekijät erosivat myös yhteistyö- ja kollegaorganisaatioista. STUKin omat työntekijät antoivat STUKille muihin verrattuna huonoja arvosanoja asiakaspalvelusta, kun taas säteilyn käyttäjät teollisuudessa ja kollega- ja yhteistyöorganisaatiot antoivat hyviä arvosanoja. Asiakaspalvelija-ulottuvuudella esiintyi muun muassa sellaisia ominaisuuksia kuin johdonmukaisuus, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen, ohjeiden selvyys, palvelun ystävällisyys ja avunanto tarvittaessa. STUKin työntekijöiden mielestä STUK ei pärjännyt näillä alueilla yhtä hyvin kuin yhteistyöorganisaatioiden ja säteilyn käyttäjien teollisuudesta mielestä.

Tässä tuloksessa saattaa heijastua se esitutkimuksessakin esiin noussut seikka, että asiakaspalvelun periaatteet ovat vasta rantautumassa STUKiin. Niinpä STUKin

työntekijät eivät välttämättä vielä näe organisaatiotaan asiakaspalvelijana. Mahdollisesti myös omat työntekijät näkevät STUKin asiakaspalvelun jokapäiväisessä käytännössä, jolloin he vastaavat kokemuksiensa perusteella.

Ne kaksi ryhmää, jotka antoivat erityisen hyviä arvosanoja asiakaspalvelu-  
ulottuvuudella (säteilyn käyttäjät teollisuudessa ja yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot) asioivat STUKin kanssa harvemmin kuin omat työntekijät. Vastauksien mukaan nämä ryhmät asioivat STUKin kanssa vain kuukausittain tai jopa vuosittain. Lisäksi näiden kahden myönteisesti vastanneen ryhmän vastaajat olivat enimmäkseen keskijohtoa ja asiantuntijoita, kun taas STUKin työntekijöitä oli eniten toimihenkilöitä. Lisäksi erona voidaan nähdä myös se, että STUKin omista työntekijöistä vastaajissa oli enemmän naisia kuin säteilyn käyttäjät teollisuudessa tai yhteistyöorganisaatio –ryhmissä. Sukupuoli ei kuitenkaan osoittautunut tilastollisesti merkittävien erojen selittäjäksi.

#### **8.5.1.2 Aktiivi, josta pitävät eniten sitä useimmin tapaavat**

Aktiivi-ulottuvuudella merkittäviä tilastollisia eroja löytyi vastaajaryhmien STUKin omat työntekijät ja säteilyn käyttäjien välillä (sekä säteilyn käyttäjät lääketieteessä että säteilyn käyttäjät teollisuudessa). STUKin työntekijät antoivat huomattavasti korkeampia arvosanoja tällä ulottuvuudella kuin säteilyn käyttäjät. Aktiivi-ulottuvuudella mitataan muun muassa organisaation aktiivisuutta, kansainvälisyyttä, työkultuuria ja toiminnan kehitystä. STUKin työntekijät kokivat selkeämmin STUKin onnistuneen näissä toiminnoissa, kun taas säteilyn käyttäjät arvioivat niiden onnistumista kriittisemmin.

Samoin kuin asiakaspalvelija-ulottuvuudella, säteilyn käyttäjät ovat harvemmin tekemisissä STUKin kanssa kuin STUKin työntekijät. Ero on suuri, sillä STUKin työntekijät ovat kanssakäymisissä organisaationsa kanssa lähes päivittäin. Säteilyn käyttäjät puolestaan ovat tekemisissä STUKin kanssa ainoastaan vuosittain. Myös sukupuolijakauma näiden ryhmien välillä on vastakkainen; STUKin työntekijöistä vastaajia oli enemmistö naisia, kun taas säteilyn käyttäjistä enemmistö oli miehiä.

Tuloksia voidaan pyrkiä selittämään sillä, että aktiivi-ulottuvuus mittaa monia sellaisia asioita, jotka sisältyvät esimerkiksi STUKin arvoihin tai visioon. Näitä ei ole aina helppo viestiä ulospäin organisaatiosta, vaan ne heijastuvat lähinnä pitkän ajan kuluessa

käytännön toiminnan kautta. Säteilyn käyttäjät kohtaavat STUKin työntekijöitä ainoastaan vuosittain. Harvoista tapaamisista johtuen he eivät välttämättä saa käsitystä aktiivi-ulottuvuudella esitettyjen ominaisuuksien laadusta. Toisaalta voidaan myös kysyä, onko STUKilla tällä ulottuvuudella parannettavaa. Ovatko harvemmin STUKin kanssa asioimattomat tahot tietämättömiä STUKin visiosta ja arvoista tai sen suuntautuneisuudesta kansainvälisiin yhteistyökuvioihin?

### **8.5.1.3 Asiantuntija, jota siitä eniten riippuvaiset epäilevät**

Asiantuntija-ulottuvuudella vastaajaryhmä numero kaksi poikkesi kaikista muista vastaajaryhmistä tilastollisesti merkittävästi. Ryhmän kaksi vastaajat eli voimayhtiöt olivat antaneet tälle ulottuvuudelle heikompia arvoja kuin mikään muu ryhmä. Voimayhtiöiden käsitys STUKin asiantuntijuudesta on siis kyseenalaisempi kuin muiden tutkimusryhmien. Asiantuntijuus-ulottuvuudelle latautuivat sellaiset ominaisuudet kuin arvostus, asiantuntijuus, suunnannäyttäjäisyys säteilytuovallisuudessa, turvallisuuden parantaminen ja merkityksellinen tutkimus. Voimayhtiöt kokivat, että STUK ei täytä näitä kaikkia asiantuntijuuteen liittyviä ominaisuuksia hyvin.

Kun verrataan voimayhtiöiden avovastauksia tähän tulokseen, voidaan ymmärtää, että voimayhtiöiden käsitys STUKin ammattitaidosta perustuu lähinnä tarkastuksiin. Osa voimayhtiöistä kokee STUKin olevan omien tiukkojen säädöksiensä vanki. Osa kokee STUKin sääntöjen jopa vaikeuttavan turvallisuutta. Täysin ei voida kuitenkaan selittää, miksi juuri voimayhtiöt reagoivat epäilevimmin STUKin asiantuntijuuteen. Myös säteilyn käyttäjät ottavat vastaan STUKin ohjeita ja säädöksiä, mutta niillä ryhmillä ero ei ollut poikkeava verrattaessa muihin ryhmiin. Huomattavaa myös on, että voimayhtiöiden palautusprosentti oli koko tutkimuksen korkein, vaikka asenne kielteisissä.

Selitystä voimayhtiöiden kielteisyyteen voidaan hakea myös siitä, että voimayhtiöt ovat enemmän riippuvaisia STUKin luvista kuin muut säteilyn käyttäjät. Säteilyn käyttäjät teollisuudessa tai lääketieteessä ovat usein laitoksia, joiden toiminnan perusta on muualla kuin säteilyssä. Lääkäriasema pysyy pystyssä vaikka röntgentoimintaa vähennettäisiinkin. Toisin on voimalaitosten kohdalla. Mikäli turvallisuustarkastukset eivät mene läpi, koko voimalaitos voi joutua seisokkiin. Kun verrataan vielä solariumyrittäjien kielteisiä vastauksia tähän huomataan, että solariumyrittäjätkin ovat

täysin riippuvaisia STUKista toimintansa suhteen. Täten näyttäisi siltä, että ne tahot joiden olemassaolo ja toiminta on täysin riippuvaista STUKista, suhtautuvat kriittisemmin STUKin asiantuntijuuteen kuin ne joiden toiminnasta vain osa on riippuvaista STUKista.

#### **8.5.1.4 Viranomainen, jota harvoin nähtäessä arvostetaan**

Ulottuvuudella viranomainen löytyi merkitseviä eroja kahden tutkimusryhmän välillä: voimayhtiöiden ja säteilyn käyttäjien teollisuudessa. Viranomaisen-ulottuvuus kartoitti toimintatapojen sujuvuutta, rohkeutta ja byrokraattisuutta. Voimayhtiöt antoivat matalampia arvosanoja kuin säteilyn käyttäjät teollisuudessa. Tämä tarkoittaa, että voimayhtiöiden mielestä STUK on byrokraattinen, kankea ja varovainen. Säteilyn käyttäjät teollisuudessa arvioivat päinvastaista. Heidän mielestään STUK on joustava, sujuva ja rohkea.

Vertailua helpottaa se, että molemmat ryhmät ovat STUKin valvottavia. Kumpikaan ryhmä ei siis ole STUKin yhteistyökumppani tai kollega. Voimayhtiöt ja säteilyn käyttäjät teollisuudessa ovat STUKissa eri osastojen valvonnassa. Yksi ero näiden kahden vastaajaryhmän välillä on asiointitiheys STUKin kanssa. Näiden vastausten perusteella näyttäisi siltä, että useimmin asioivat ovat tyytymättömämpiä kuin harvemmin asioivat. Herää kysymys, onko STUKilla parantamisen varaa tiheissä asiakassuhteissa verrattuna löyhempiin asiakassuhteisiin? Pitäisikö useimmin asioivien suhtautumista yrittää parantaa?

Tuloksia voidaan pyrkiä selittämään sillä, että harvemmin nähtäessä monilla asioilla ei ole niin suurta merkitystä. Tällöin esimerkiksi kerran vuodessa turvallisuustarkastuksen läpikäyvä paperikoneen tiheysmittaaja näkee STUKin toimintaa vain muutaman päivän, kun taas voimalaitoksen henkilökunta on jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Jatkuvan tarkkailun asiakkailta on toisaalta totuudenmukaisempi kuva STUKin toiminnasta kuin harvemmin näkevillä. Samoin kuin asiantuntija-ulottuvuudella, eniten STUKista riippuvainen suhtautuu kielteisimmin sen toimintaan.

## 8.5.2 Keskiarvojen vertailua

Vastaajat arvioivat lomakkeen vastaväittämiä asteikolla 1-5 missä 1 edusti kielteistä ja 5 myönteistä päätä. Kaikkien vastaajien lomakkeiden pohjalta STUKin maineen kokonaisarvosanaksi nousi 3,8 (N=321). Tämä kokonaisarvosana ei kuitenkaan kerro, missä asioissa vastaajat olivat tyytyväisiä tai tyytymättömiä STUKin toimintaan, joten on syytä analysoida STUKin mainetta tarkemmin syntyneiden faktoreiden eli ulottuvuuksien osalta. On tärkeää kiinnittää huomiota myös keskihajontoihin, kun puhutaan keskiarvoista. Korkea keskihajonta kertoo, että pelkkään keskiarvoon ei voi luottaa. Keskihajonta kuvaa vastausten jakaantumista ja hajoamista sekä kovin myönteisiin että kielteisiin. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 185.) STUKin maineen ulottuvuuksia voidaan kuvata keskiarvoilla, jotka koostuvat kaikkien vastaajien keskiarvoista. Taulukossa 9 esitetään löydettyjen maineen ulottuvuuksien keskiarvot ja suluissa keskihajonnat.

**Taulukko 9.** Tutkimuslomakkeen väittämäksymyksiin 2-38 annetut keskiarvot ja keskihajonnat tutkimusryhmittäin löydettyillä maineen ulottuvuuksilla. Keskiarvot ovat tummennettuina, keskihajonnat ovat sulkeissa.

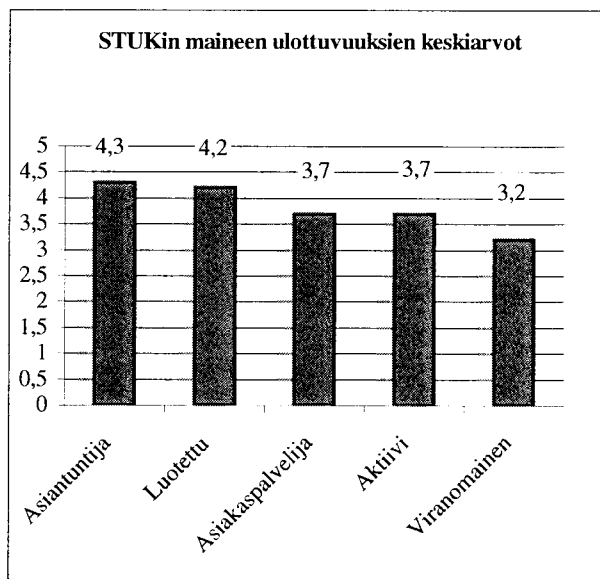
Faktori, Maineen ulottuvuus	STUKin työntekijät N=21	Ministeriöt N=12	Voimayhtiöt N=23	Säteilyn käyttäjät lääketieteessä N=105	Säteilyn käyttäjät teollisuudessa N=130	Yhteistyö- ja kollega- organisaatiot N=30	Yhteensä: N=321
Luotettu	<b>4,0</b> (0,75)	<b>4,3</b> (0,73)	<b>4,0</b> (0,77)	<b>4,1</b> (0,85)	<b>4,3</b> (0,73)	<b>4,3</b> (0,65)	<b>4,2</b>
Asiakaspalvelija	<b>3,5</b> (0,83)	<b>3,9</b> (0,9)	<b>3,4</b> (0,97)	<b>3,6</b> (0,98)	<b>3,9</b> (0,84)	<b>3,8</b> (0,82)	<b>3,7</b>
Aktiivi	<b>3,8</b> (0,78)	<b>3,9</b> (0,75)	<b>3,5</b> (0,85)	<b>3,5</b> (0,83)	<b>3,7</b> (0,74)	<b>3,8</b> (0,74)	<b>3,7</b>
Asiantuntija	<b>4,4</b> (0,62)	<b>4,6</b> (0,62)	<b>3,9</b> (0,76)	<b>4,2</b> (0,77)	<b>4,4</b> (0,65)	<b>4,5</b> (0,53)	<b>4,3</b>
Viranomainen	<b>3,3</b> (0,77)	<b>3,3</b> (1)	<b>2,7</b> (1)	<b>3,0</b> (0,96)	<b>3,3</b> (0,85)	<b>3,3</b> (0,86)	<b>3,2</b>
Keskiarvo	<b>3,8</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	

Tutkimuksen ryhmät olivat yllättävän homogeenisia. Kaikkien ryhmien keskiarvot olivat hyviä. Kielteisesti STUKiin ei suhtautunut käytännössä kuin muutama yksilö, joka selittää suuren keskihajonnan tietyissä ryhmissä. Keskiarvojen ero parhaimman ja heikoimman välillä oli ainoastaan 0,5: Ministeriöt antoivat tasan 4 ja voimayhtiöt 3,5. Voidaan kuitenkin löytää joitain suhtautumiseroja tutkimusryhmien välillä, ja näitä



pyritään seuraavaksi purkamaan ja selittämään. Selkeyden vuoksi hyvinkin samansuuntaisia arvosanoja erotellaan myönteisiksi ja kielteisiksi.

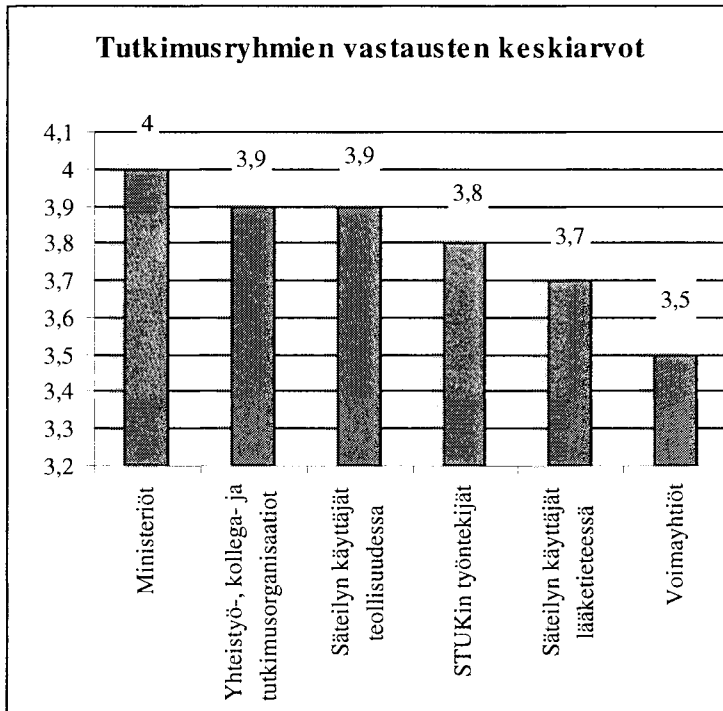
Koko tutkimuksen korkeimmat arvosanat antoivat ministeriöt sekä yhteistyökumppanit STUKille ulottuvuudella asiantuntija. Tämä tarkoittaa ministeriöiden sekä yhteistyö- ja kollegaorganisaatioiden pitävän STUKia asiantuntevana, arvostettuna ja säteilyturvallisuuden kannalta esimerkillisenä edelläkävijänä. Heikoimmat arvosanat STUK sai voimayhtiöiltä ja säteilyn käyttäjiltä lääketieteessä ulottuvuudella viranomainen. Tämän mukaan voimayhtiöt ja säteilyn käyttäjät lääketieteessä pitävät STUKin toimintaa liian byrokraattisena, kankeana ja varovaisena. Kuviossa 10 esitetään maineen ulottuvuuksien keskiarvot paremmuusjärjestyksessä.



Kuvio 10. STUKin maineen ulottuvuuksien keskiarvot väittämäkysymyksissä 2-38. Mukana kaikki tutkimusryhmät 0-5.

Kaikkiaan myönteisimmin STUKiin suhtautuivat ministeriöt. He antoivat kauttaaltaan hieman muita korkeampia arvosanoja STUKin toiminnasta. Lisäksi ministeriöt olivat suhteellisen yksimielisiä eikä keskihajonta ollut tutkimuksen korkeimpia. Ministeriöt antoivat myös koko tutkimuksen korkeimman arvosanan STUKille asiantuntijuudesta. Kaikkiaan kielteisimmin STUKiin suhtautuivat voimayhtiöt, joiden arvosanat olivat tutkimuksen heikoimpia. Voimayhtiöiden vastauksissa esiintyi tosin jonkin verran

keskihajontaa, joten kielteisten vastausten lisäksi annettiin myös erittäin myönteisiä vastauksia. Kielteisimminkin voimayhtiöt suhtautuivat STUKin rooliin viranomaisena. Eri tutkimusryhmien väittämäkysymyksen keskiarvot näkyvät paremmuusjärjestyksessä kuviossa 11.



Kuvio 11. Tutkimusryhmien vastausten keskiarvot väittämäkysymyksissä 2-38.

Pienin keskihajonta (0,53) eli vähiten eroja vastausten välillä oli yhteistyö- ja kollegaorganisaatioilla ulottuvuudella asiantuntija. Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot olivat muutenkin kaikkein yksimielisimpiä väittämässään ja vastauksissaan, kun verrataan keskihajontoja. Tämä yksimielisin ryhmä antoi STUKille toiseksi korkeimmat pistemäärät (3,9). Myös säteilyn käyttäjät teollisuudessa antoivat 3,9, ja hekin olivat melko yksimielisiä. Pienin keskihajonta oli ulottuvuudella luotettu. Kaikki vastaajat olivat luotettu-ulottuvuudella yksimielisempiä kuin muissa ulottuvuuksissa STUKin ominaisuuksista. Luotettu ulottuvuudella STUKin koettiin olevan rehellinen, luotettava, eettinen, tasapuolinen, myönteisiä mielikuvia herättävä ja toiminnaltaan korkealaatuinen.

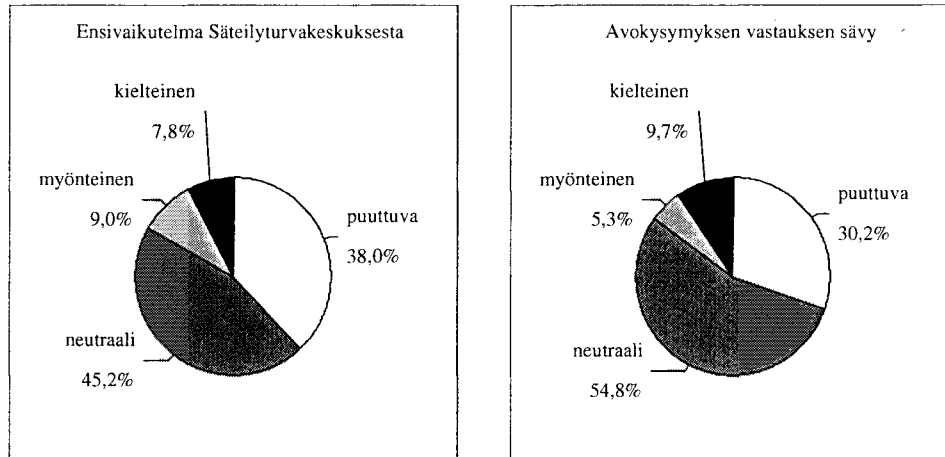
Suurin keskihajonta eli eniten erimielisyyttä oli tutkimusryhmistä säteilyn käyttäjillä lääketieteessä. Tämä ryhmä antoi STUKin toiminnalle koko tutkimuksen toiseksi huonoimmat pistemäärät (3,7). Toisaalta tulee muistaa, että 3,7 on kuitenkin sinänsä todella hyvä pistemäärä. Suurin keskihajonta osui ulottuvuudelle viranomainen. Koko tutkimuksen suurimmat keskihajonnat olivat ministeriöillä ja voimayhtiöillä ulottuvuudella viranomainen. Tämä tarkoittaa, että vastaajien mielipiteet vaihtelivat eniten siitä, onko STUK byrokraattinen, kankea ja varovainen, vaiko joustava, sujuva ja rohkea. Kun otetaan huomioon, että viranomainen-ulottuvuus sai tutkimuksen huonoimmat arvosanat voidaan todeta, että tällä alueella STUKilla on eniten korjattavaa.

## 8.6 AVOKYSYMYKSIEN TULOKSET

Lomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä. Avokysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, jolle ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja saa itse päättää miten ja mitä vastaa. Avokysymyksillä voidaan kerätä sellaista tietoa, jota suljetuilla eli valmiit vaihtoehdot antavalla kyselyllä ei voida. Lisäksi avoimet kysymykset ovat paikallaan silloin, kun vastauksia ei voida etukäteen arvioida. (Heikkilä 1998, 48.) Avokysymyksissä ensivaikutelmaan vastasi 62 % vastaajista ja avokysymykseen numero 40 vastasi 70 % vastaajista. Verrattaessa vastausten määrää vastaamiseen kulutettuun aikaan näitä vastausprosentteja voidaan pitää hyvänä. Avovastauksiin saadaan usein harvempia vastauksia kuin kyselylomakkeisiin, niillä on suurempi kato. (Heikkilä 1998, 48-49.)

Ensimmäinen avokysymys oli lomakkeen ensimmäinen kysymys, jossa pyydettiin avoimesti kertomaan ensivaikutelmia STUKista. Ensivaikutelmakysymykseen vastasi 62 prosenttia vastaajista, joten yllättävän moni vastaajista. Toinen avokysymys (numero 40) oli sijoitettu juuri ennen tunnistetietoja. Avokysymyksessä numero 40 pyydettiin vapaasti kertomaan odotuksia ja tarpeita STUKin toiminnasta. Kaikkien vastausten sävy jakaantui sekä ensivaikutelmassa että avokysymyksessä melko samoin. Molemmissa noin puolet kaikista vastaajista vastasi neutraaliin sävyyn. Kielteiset ja myönteiset

vastaukset jäivät alle 10 % kummatkin. Ensivaikutelmassa tosin myönteisiä vastauksia oli kielteisiä enemmän, kun taas avokysymyksessä kielteisiä oli myönteisiä enemmän.



Kuviot 12. ja 13. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 koko tutkimuksessa eli kaikkien vastaajaryhmien kohdalla. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

Tutkijan lajittelun mukaan myönteisiksi kommentteiksi katsottiin kommentit, joissa selkeästi keuhuttiin STUKia. Tällaisia olivat esimerkiksi vastaukset ”Hyvä profiili julkisuudessa, laadukas ja edustava laitos” tai ”Miellyttävä asioida, hyvä asiantuntemus”. Kielteisiksi tutkija katsoi sellaiset vastaukset, joissa selvästi arvosteltiin tai paheksuttiin STUKia tai sen toimintaa. Tällaisia kielteisiä vastauksia olivat esimerkiksi: ”Uudistuksien jarru” tai ”Kankea valtion laitos, pitää tiedon sisällään”. Neutraaleiksi tutkija katsoi vastaukset, joissa ei ilmennyt mitään erityisen kehuva tai moittivaa. Esimerkkinä neutraaleista vastauksista vaikka ”Turvaa säteilyltä ja valvoo” tai ”Viranomaisen, tarkka, päämaja Helsingissä”.

Valvovan viranomaisen on tavoiteltava etäistä luottamusta säilyttääkseen auktoriteettinsa. Tällöin neutraali suhtautuminen on juuri haluttua suhtautumista. Niinpä se, että suurin osa vastaajista vastasi avokysymyksiin neutraalisti tarkoittaa, että luottamus on juuri sitä mitä tavoitellaankin. Toisaalta taas ajateltaessa laatujohtamisen periaatteita ja mainetta asiakkaiden tyytyväisyys on erittäin tärkeää. Neutraali suhtautuminen ole riittävä saavutus. Puuttuvaksi merkityllä tarkoitetaan niitä vastaajia, jotka palauttivat ja vastasivat muuten kyselyyn, mutta eivät vastanneet kyseisiin

kyseiseen avokysymykseen. Puuttuvaan ei siis lueta niitä, jotka eivät laisinkaan vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastaamattomat on huomioitu palautusprosentissa.

Yleisesti voidaan sanoa, että avovastaukset olivat jokseenkin kielteisempiä kuin väittämäkysymyksiin annetut vastaukset. Ilmeisesti vapaa kerronta auttoi ilmaisemaan mielipiteitä ja tarpeita tarkemmin. Toisaalta siinä missä väittämäkysymykset mittasivat enemmän STUKin mainetta, antoivat avokysymykset suuntaa asiakkaiden tyytyväisyydelle. Täten STUKin hyvästä maineesta huolimatta voidaan ajatella, että asiakkaiden tyytyväisyydessä on vielä parannettavaa.

Kaikissa vastaajaryhmissä esiintyi monia samoja teemoja. STUKin ensivaikutelmana oli jokaisessa vastaajaryhmässä tyypillisesti mainintoja STUKin valvontatehtävästä, viranomaistoiminnasta, turvallisuuden valvomisesta, säteilystä ja asiantuntijuudesta. Kysymyksessä numero 40 jokaisessa vastaajaryhmässä tuli esiin STUKin asiantuntemus, ohjeiden selkeys, avoimuuden tarve, byrokraattisuus, käytännön neuvojen tarve, opastus ja koulutus. STUKin toimintaa toivottiin monessa ryhmässä käytännönläheisemmäksi ja enemmän yhteistyötä korostavaksi. Lisäksi vastaajat toivoivat STUKin tiedottavan alan kehityksistä ja tutkimuksista, kuin myös onnettomuustilanteiden toiminnasta. Nämä olivat yleisiä linjoja avovastauksissa. Seuraavaksi palautetta eritellään tutkimusryhmittäin.

### **8.6.1 Avokysymyksiä vastaukset tutkimusryhmittäin**

Seuraavaksi käydään läpi avovastauksiin saatuja kommentteja tutkimusryhmittäin. Viisi tutkittavaa ryhmää olivat 1. ministeriöt; 2. voimayhtiöt, 3. säteilyn käyttäjät lääketieteessä (sisällyttäen solariumyrittäjät 8 kpl); 4. säteilyn käyttäjät teollisuudessa (sisällyttäen säteilyn tutkimus- ja opetuskäyttäjät) ja 5. yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot. Lisäksi mukaan otettiin ryhmä 0 eli STUKin omat työntekijät eli pilottikysely. Jokaisen tutkimusryhmän kohdalla on esitetty piirakkadiagrammilla sekä ensivaikutelmien että avokysymyksen 40 vastauksien sävyn osuudet.

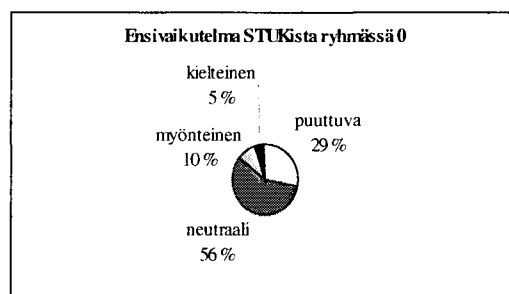
Ensivaikutelmassa analysoidaan lomakkeen ensimmäiseen kysymykseen numero 1. tulleita vastauksia (Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Säteilyturvakeskuksesta). Avokysymyksessä vastattiin kysymykseen numero 40 eli Mitkä ovat tärkeimmät tarpeenne / odotuksenne

Säteilyturvakeskuksen toiminnasta? Tarkemmat erittelyt avovastauksista ovat liitteinä 6 ja 7.

Keskiarvojen ja prosenttiosuuksien perusteella arvioitiin ryhmien välisiä eroja. Kaikkein myönteisin ensivaikutelma oli tutkimusryhmällä ministeriöt. Kielteisin ensivaikutelma oli ryhmällä voimayhtiöt. Myönteisimmät avovastaukset annettiin ryhmässä ministeriöt, ja kielteisimmät ryhmässä voimayhtiöt ja yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot.

### 8.6.1.1 Pilottiryhmän palautetta

Tässä ryhmässä vastaajia oli 21. Pilottivastaajat eli STUKin omat työntekijät täyttivät muita vastaajaryhmiä vähemmän avokysymyksiä. Syynä lienee ilmeisesti se, että he kokivat lomakkeen vasta harjoitteluksi. Mahdollisesti myös omasta työpaikasta oli vaikea sanoa ensivaikutelmaa. Ensivaikutelma omien työntekijöiden keskuudessa oli selvästi painottunut asiantuntijuuteen, työpaikkaan ja viranomaistehtävään. Myös arvostus, ydinvoimalat, ydinjätteet ja tutkimus mainittiin. Kuvioissa 14 ja 15 kuvataan avokysymyksiä sävyjä pilottiryhmän vastauksissa.



Kuviot 14. ja 15. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 0 eli STUKin omien työntekijöiden kohdalla. Vastaajia tässä ryhmässä oli 21. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

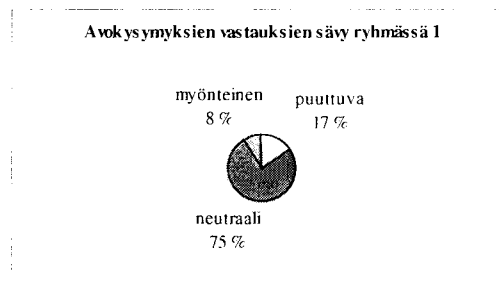
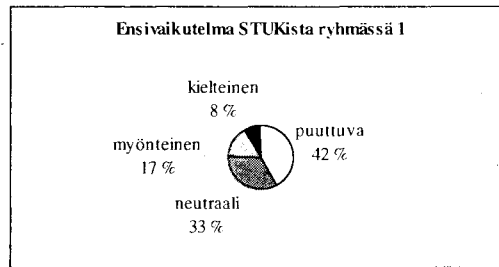
Esitutkimuksessa esiin tullutta luottamusta ei mainittu STUKin työntekijöiden vastauksissa kuin kerran. Ensivaikutelmat omien työntekijöiden keskuudessa olivat lähinnä neutraaleja. Neutraaliuteen voi olla syynä myös testin luonne: kyseessä oli pilottijakso. Toinen mahdollinen selitys neutraaliuteen tai avovastauksien täyttämättömyyteen voi olla talon sisäisten tutkimuksien identiteettisuojaajan heikkous. Tämä selvisi STUKin työntekijöiden haastattelututkimuksessa ulkomailla työskentelystä keväällä 2001 (Tarvainen 2001, 18).

Avokysymyksen numero 40 vastauksien sävy oli omien työntekijöiden keskuudessa neutraali. Suurin osa vastaajista tässä ryhmässä ei vastannut tähän kysymykseen laisinkaan. Vastaamattomuuden syyksi tutkija epäili vastaajien vaikeutta hahmottaa odotuksiaan kun kyseessä oli niinkin läheinen organisaatio kuin oma työpaikka. Mahdollisesti myös pilottilomakkeen kokeellisuus näkyi vastaamattomuutena, jolloin tutkittavat eivät paneutuneet avokysymyksiin kunnolla. Ne 24 % jotka vastasivat, vastasivat kaikki neutraaliin sävyyn. Omat työntekijät toivoivat STUKilta objektiivisuutta, avoimuutta ja selkeitä ohjeita. Lisäksi ehdotettiin alan kirjallisuuden lisäämistä.

#### **8.6.1.2 Ministeriöt**

Ministeriöt olivat tutkimuksen pienin ryhmä johtuen STUKin kontaktien vähydestä ministeriöihin, mutta avokysymyksiin siellä vastattiin silti kiitettävästi. Vastaajia ministeriö-ryhmässä oli 12. Suurin osa ministeriöiden vastauksista oli neutraaleja. Huomattavaa on, että avokysymyksen vastauksista ei ollut yksikään kielteisesti sävyttynyttä. Ensivaikutelmassa muutama vastaaja vastasi kielteiseen sävyyn.

Ensivaikutelmista oli myönteisiä puolet enemmän kuin kielteisiä. Ministeriöiden ensivaikutelma STUKista oli, että STUK on asiantunteva ja valvova. Tämä on mahdollisesti selitettävissä sillä, että ministeriöiden asema suhteessa STUKiin on usein samanarvoinen. Kontaktit ovat lähinnä yhteistyötä. Avokysymykseen ministeriöistä vastattiin erityisen paljon; puuttuvia oli vain 17 %. Kuvioissa 16 ja 17 selvitetään avovastauksien sävyjä vastaajaryhmässä ministeriöt.



Kuviot 16. ja 17. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 1 eli ministeriöiden kohdalla. Vastaajia tässä ryhmässä oli 12. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

Ensivaikutelmina ministeriöt mainitsivat STUKin asiantuntijuuden ja valvonnan. Lisäksi yksittäiset vastaajat kuvasivat STUKia muun muassa autoritääriseksi, laadukkaaksi, luotetuksi, yhteistyökykyiseksi ja teknokraattiseksi. Lisäksi yksi vastaaja kiteytti STUKin laitokseksi, joka työskentelee vaikean asian kanssa.

Avokysymykseen numero 40 (Mitkä ovat tärkeimmät tarpeenne / odotuksenne Säteilyturvakeskuksen toiminnasta?) ministeriöiden vastaajat kertoivat odottavansa asiantuntijuutta, hyvää yhteistyötä ja sen jatkumista, joustavuutta ja pitkäaikaisen seurantatyön jatkuvuutta. Lisäksi mainittiin monimuotoinen kommunikointi, ja ehdotettiin maksullisesta toiminnasta luopumista.

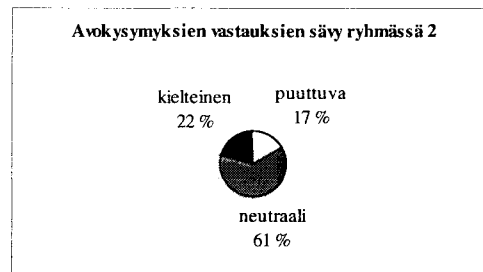
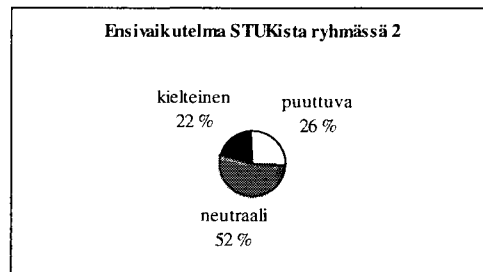
### 8.6.1.3 Voimayhtiöt

Voimayhtiöiden vastausprosentti oli kaikkein korkein kaikista tutkimuksen ryhmistä, n. 77 %. Vastauksia voimayhtiöistä tuli yhteensä 23. Voimayhtiöt näkivät STUKin lähinnä viranomaisena ja valvojana.



Voimayhtiöistä mainittiin STUKin asiantuntemus, joskin ilmeni, että runsas asiantuntemus saattoi liittyä vähäiseen käytännöllisyyteen. Voimayhtiöiden vastaajat nimesivät myös kielteisiä termejä ensivaikutelmissaan: itseriittoinen, ankara, tehoton ja pikkutarkka. Ensivaikutelmista voimayhtiöissä puolet oli neutraaleja ja vajaa neljäsosa kielteisiä. Huomattavaa on, että sekä ensivaikutelmissa että avokysymyksissä voimayhtiöiden kohdalla ei ollut yhtään myönteisiä vastauksia. Avovastaukset olivat ainoastaan neutraaleja ja kielteisiä.

Avokysymyksessä 40 ministeriöiden tavoin voimayhtiöillä oli poikkeuksellisen vähän puuttuvia, ainoastaan 17 %. On mielenkiintoista, että suurimman vastausprosentin omaava tutkimusryhmä antoi kielteisintä palautetta STUKin toiminnasta. Toisaalta palaute oli myös hyvin käytännöllistä; STUKia nimitettiin uudistuksien jarruksi ja omien ohjeidensa vangiksi. Tämä palaute on selvää: byrokraattisuus on haitaksi toiminnalle. Kuviot 18 ja 19 esittävät avovastauksien sävyn jakautumisen vastaajaryhmässä voimayhtiöt.

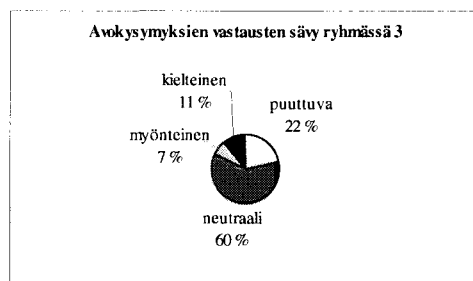
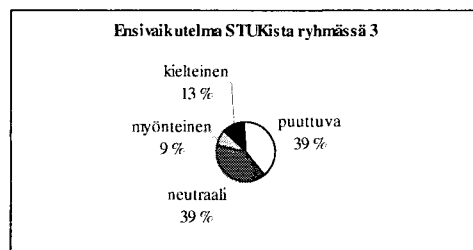


Kuviot 18. ja 19. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 2 eli voimayhtiöiden kohdalla. Vastaajia tässä ryhmässä oli 23. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

Avokysymykseen 40 (Mitkä ovat tärkeimmät tarpeen / odotuksenne Säteilyturvakeskuksen toiminnasta?) voimayhtiöissä nostettiin esiin liika byrokraattisuus, ydinvoimalaitos-ohjeiden uusimisen tarve, tiukkuus ja käytännöllisyyden vähäisyys. Vastajat toivoivat johdonmukaisempaa käyttäytymistä ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä.

#### 8.6.1.4 Säteilyn käyttäjät lääketieteessä (sisältäen solariumyrittäjät)

Säteilyn lääketieteellisiä käyttäjiä vastasi kyselyyn 105 kappaletta, joista solariumyrittäjiä oli kahdeksan. Tämä ryhmä oli enimmäkseen tekemisissä STUKin kanssa vuosittain ja lähinnä vain valvontakäyntien yhteydessä. Vahvimmin tämä ryhmä koki STUKin valvojaksi ja viranomaiseksi, mutta myös koulutus ja neuvonta mainittiin. STUK koettiin myös ensivaikutelmalta säteilyn turvaajaksi ja asiantuntijaksi. Lisäksi tässä ryhmässä STUKin korkea asema Suomen säteilyn käytön valvonnassa mainittiin. Kuviot 20 ja 21 kuvaavat avovastauksien sävyjä säteilyn käyttäjillä lääketieteessä.



Kuviot 20. ja 21. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 3 eli säteilyn käyttäjät lääketieteessä kohdalla. Vastajia tässä ryhmässä oli 105. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

Säteilyn käyttäjillä lääketieteessä oli kielteisiä ensivaikutelmia enemmän kuin myönteisiä. Neutraaleja ensivaikutelmia oli silti tässäkin ryhmässä eniten. Ensivaikutelmissa mainittiin myös byrokraattisuus, STUKin tarpeellisuus, kalleus ja erityisesti solariumiin liittyvän palvelun epäystävällisyys. Lisäksi eräs vastaaja kiteytti STUKin toimintaongelman: STUK on sekä asiantuntija että laskuttaja.

Avovastaukseen kysymyksessä 40 säteilyn käyttäjät lääketieteessä toivoivat STUKilta enemmän yhteydenpitoa asiakkaisiin ja enemmän käytännön apua ja ohjeita. STUK koettiin kouluttajana ja ohjeiden laatijana, mutta ohjeiden katsottiin olevan liian kapulakielisiä. Lisäksi tämä ryhmä toivoi konkreettisia esimerkkejä erilaisten säteilyvalvontamateriaalien täyttämiseen ja ehdotti, että jokaiselle säteilyn käyttäjälle nimettäisiin oma yhteyshenkilö STUKissa. Tämä yhteyshenkilö olisi sellainen, jonka voisi aina tarpeen tullen tavoittaa. Osa vastaajista kehui yhteistyön toimivuutta, ja pyysi tiedottamaan jatkossakin muutoksista alalla. Solariumyrittäjät toivoivat aktiivisempaa tiedotusta, yhteistyötä ja koulutusta. Solariumyrittäjien keskuudessa valitettiin lain jatkuvasta muuttumisesta ja tarkastajan epäystävällisestä käytöksestä.

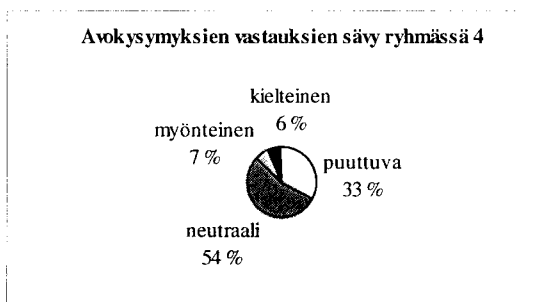
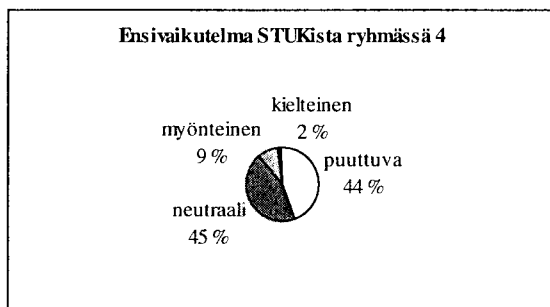
#### **8.6.1.5 Säteilyn käyttäjät teollisuudessa**

Tässä ryhmässä lomakkeita palautui 130 kpl. Samoin kuin säteilyn käyttäjillä lääketieteessä, tässäkin ryhmässä nähtiin STUK vahvimmin valvovana viranomaisena. STUK liitettiin säteilyyn, turvallisuuteen, suojeluun ja radioaktiivisiin aineisiin. STUKin asiantuntijuus näkyi myös selvänä, se mainittiin 16 kertaa vastauksissa. Lisäksi STUK koettiin kouluttajana, neuvojana ja ohjeistajana.

Tämän ryhmän ja säteilyn käyttäjien lääketieteessä –ryhmän vastauksissa oli löydettävissä paljon samansuuntaisia ajatuksia. Erona on tosin se, että tässä ryhmässä vastattiin ja koettiin STUK myönteisemmin kuin edellisessä. Kielteisiä vastauksia oli ennätyksellisen vähän verrattuna ryhmän kokoon: ensivaikutelmissa vain 2 %, ja avokysymyksenkin vastauksessa kielteisiä vastauksia oli vähemmän kuin myönteisiä. Kuitenkin enemmistö mielipiteensä ilmaiseista suhtautui neutraalisti. Tässä ryhmässä tuli esiin myös usein säteilyyn ja vaaraan liitetty Tshernobylin ydinvoimala-

onnettomuus. Muutama vastaaja tässä ryhmässä yhdisti STUKin Tshernobylin onnettomuuteen, ja koki STUKin toimineen väärin sen yhteydessä.

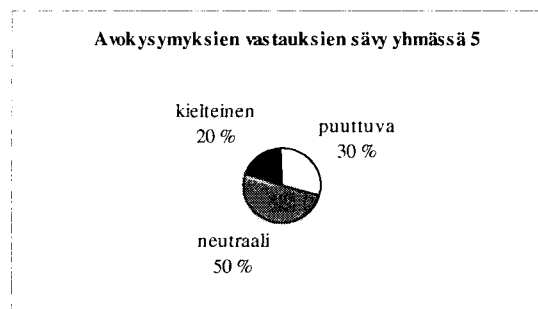
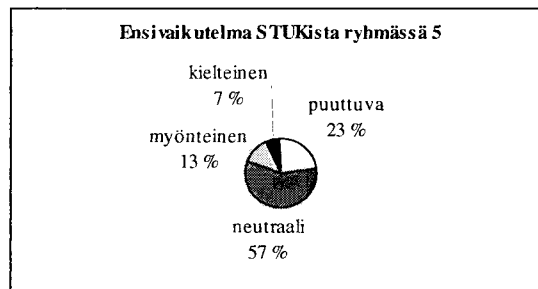
Avokysymykseen 40 säteilyn käyttäjät teollisuudessa mainitsivat muutoksista tiedottamisen, omien yhteyshenkilöiden tarpeen ja ohjeiden selkeyden. Lisäksi esiin tuli ehdotus, että STUK pitäisi enemmän yhteyttä asiakkaisiin. Vastaajat toivoivat lomakkeiden täytöistä selkeitä esimerkkejä ja ohjeiden kieltä yksinkertaisemmaksi. Lisäksi he ehdottivat kertauskoulutusta ja tapaamisia säteilyvastaaville. Säteilyn käyttäjät teollisuudessa vastaajien joukossa oli myös muutamia, jotka pitivät STUKin www-sivuista. Lomakkeita toivottiin myös sähköiseen muotoon. Vastaajat painottivat STUKin roolia asiantuntijana ja opastajana ongelmatilanteissa. Kuviot 22 ja 23 selvittävät avovastausten sävyjä tässä ryhmässä.



Kuviot 22. ja 23. Tutkimuslomakkeen avovastausten sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 3 eli säteilyn käyttäjät teollisuudessa kohdalla. Vastaajia tässä ryhmässä oli 130. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

### 8.6.1.6 Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot

Tässä ryhmässä vastauksia palautettiin 30 kpl. Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot pitivät STUKia selvimmin asiantuntijaorganisaationa. Myös luottamus ja viranomainen mainittiin usein. STUKia kuvailtiin osaavaksi ja päteväksi, vaikkakin byrokraattiseksi. Tässä ryhmässä STUKia ei nähty valvojana, vaan lähinnä yhteistyökumppanina. STUKin valvonta-toimintaa eräs vastaaja kutsui määräämiseksi. Tässä ryhmässä mainittiin STUKin sisäiset ristiriidat. Ensivaikutelmat olivat tässäkin ryhmässä enimmäkseen neutraaleja, ja myönteistä melkein puolet enemmän kuin kielteistä. Puuttuvia oli vain 23 % mikä kertonee siitä, että useat jotka palauttivat kyselyn vastasivat myös avokysymyksiin.



Kuviot 24. ja 25. Tutkimuslomakkeen avovastauksien sävyt ensivaikutelmakysymyksessä 1 ja avokysymyksessä 40 tutkimusryhmässä 3 eli yhteistyö ja kollegaorganisaatiot kohdalla. Vastaajia tässä ryhmässä oli 30. Puuttuvalla tarkoitetaan kyseiseen kysymykseen vastaamatta jättäneitä.

Avokysymyksen 40 vastauksien sävy näissä yhteistyö- ja kollegaorganisaatioissa oli yllättävä: vaikka puolet osoittautuikin taas neutraaliksi, ei vastauksissa ollut yhtään erityisen myönteistä, mutta kielteisiä oli kuitenkin jopa 20 %. Tämä kielteisten vastausten määrä oli samaa suuruusluokkaa kuin voimayhtiöiden vastauksissa. Tätä

kielteistä suhtautumista voitaneen selittää sillä, että yhteistyö ja kollegaorganisaatiot voivat kenties vapaammin vastata ja kritisoida kollegansa tekemisiä kuin valvottavat tahot (esimerkkinä säteilyn käyttäjät). Lisäksi yhteistyö on tiheämpää kuin valvottavien kohdalla, sillä tämän ryhmän yleisin yhteys STUKiin oli kuukausittaista.

Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot mainitsivat avovastauksissaan STUKin vastuun Suomen ydinturvallisuudessa. He mainitsivat STUKin asiantuntijaksi, yhteistyökumppaniksi sekä konsulttiavuksi. Tässä ryhmässä toivottiin avoimempaa tiedottamista ja turhien ohjeiden poistamista. Lisäksi peräänkuulutettiin voimakkaampaa osallistumista tieteelliseen tutkimukseen ja toiminnan näkyvyyttä. Tässä ryhmässä kehoitettiin myös, ettei STUKin tulisi ottaa poliittisesti kantaa päätettäviin asioihin, vaan pysyä etäämpänä asiantuntijana. Yhteyttä aluehallituksiin toivottiin parempaan kuntoon, ja sisäisien ristiriitojen vaikutus yhteistyöhön mainittiin.

Avovastaukset avaavat tutkimusta syvemmältä kuin formatoidut kysymykset (Heikkilä 1999). Avovastauksia tutkittaessa tutkimuksen väittämäkysymyksien vastaukset saivat tukea: STUK koetaan asiantuntijaksi, mutta käytännöissään hiukan kankeaksi. Tiivistäen voidaan sanoa, että STUKin asiakkaita ja yhteistyökumppaneista kaikki pitävät STUKin mainetta hyvänä, mutta asiakaspalvelussa ja byrokraattisuudessa on vielä parannettavaa.

Luettaessa tutkimuksen tuloksia herää kysymys, pitävätkö ne paikkansa. Onko tutkimus luotettava? Löydetäänkö tutkimuksessa vastaukset tutkimuskysymyksiin? Näihin kysymyksiin etsitään vastausta seuraavaksi, kun käsitellään reliabiliteettia ja validiutta.

## **8.7 KOULUARVOSANAT**

Tutkimuslomakkeessa kysymyksessä 39 pyydettiin vastaajia arvioimaan STUKin toimintaa kouluarvosana-asteikolla 4-10. Muutamaa tyhjää lukuun ottamatta kaikki vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. Kaikkien vastauksien keskiarvoksi nousi 8,3 eli kouluarvosanana 8+. Tutkimusryhmistä ministeriöt antoivat korkeimman

kouluarvosanan 8,7. Heikoimman arvosanan antoivat voimayhtiöt; 7,9. Taulukossa 26 esitellään tutkimusryhmien antamia kouluarvosanojen keskiarvoja.

Taulukko 26. Tutkimusryhmien antamien kouluarvosanojen keskiarvot.

Tutkimusryhmä	STUKille annettu keskiarvo	STUKille annettu kouluarvosana
STUKin työntekijät	8,2	8+
Ministeriöt	8,7	9-
Voimayhtiöt	7,9	8
Säteilyn käyttäjät lääketieteessä	8,1	8
Säteilyn käyttäjät teollisuudessa	8,5	8½
Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot	8,5	8½
Yhteensä	8,3	8+

Esitutkimuksessa STUKin ylin johto arvioi STUKin kouluarvosanaksi 8½. Tämä osoittautui melko tarkaksi arvioksi. Kaksi vastaajaryhmää päätyi antamaan STUKille juuri arvosanan 8½. Mielenkiintoista on, että koko tutkimuksen yleisin annettu arvosana eli moodiarvo oli 9. Kuitenkaan yhdenkään ryhmän keskiarvo ei yltänyt yhdeksään, vaan keskiarvo jäi alle 9. Tästä voidaan päätellä, että vastaajaryhmissä annettiin myös melko paljon heikompia arvosanoja.

## 8.8 RELIABILITEETTI JA VALIDIUS

Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksessa mitataan niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata (Heikkilä 1999, 29). Tässä tutkimuksessa kartoitettiin julkisen organisaation maineen koostumista sekä tapausorganisaatio STUKin mainetta. Lisäksi kartoitettiin STUKin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneitten tyytyväisyyttä STUKin toimintaan. Tämä tutkimus oli sekä määrällinen että laadullinen. Tutkija tähtäsi triangulaatioon, jossa yhdistyy monta tutkimusotetta tulosten luotettavuuden tavoittelemiseksi. (Juholin 2001, 271 tai Heikkilä 1999.) Käyttämällä kaikkia näitä

tutkimusmuotoja yhdessä voitiin varmistaa tämän tutkimuksen kattavuus suhteessa aiheeseen.

Määrällistä tutkimusta hyödynnettiin pilottitutkimuksessa ja varsinaisessa stakeholder-kyselyssä, ja laadullista tutkimusotetta hyödynnettiin esitutkimuksessa ja osassa pilottikyselyä. Tämä laadullinen osa pilottikyselyä suoritettiin keskustelujen muodossa, jolloin vastaajat täyttivät lomaketta kertoen samalla vapaasti minkälaisia kysymyksiä se toi mieleen ja kommentoiden tutkimuslomakkeen sujuvuutta ja toimivuutta. Täten tutkijan läsnäolo lisäsi pilottijakson luotettavuutta.

Mäntynen mukaan (1998, 11-13) asiakaskyselyt tuottavat usein vähän merkityksellistä tietoa. Voidaan kysyä, mikä tieto on merkityksellistä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät muodostavat julkisen organisaation maineen. Vastausta etsittiin tapausorganisaation STUKin mainetta kartoittamalla. Mäntynen väittää, että asiakkailla ei välttämättä ole kokemusta vaihtoehtoisista palveluista. Siinä tässäkin tutkimuksessa on rajansa. STUK on valtion ainoa säteilyturvallisuutta valvova organisaatio, eikä sillä siten ole alallaan kilpailijoita. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit voivat verrata STUKin toimintaa ainoastaan muihin valtion organisaatioiden toimintaan ja kokemuksiinsa niistä.

Mäntynen (1998, 11-13) mukaan asiakkaiden halujen ja perustarpeiden välillä voi olla eroja. Asiakaskyselyllä saatetaan mitata pelkästään asiakkaan itsensä ilmoittamia asioita. Asiakkaan perustarpeet organisaation toiminnasta voivat olla hyvinkin tyydytetyt, vaikka hän ilmoittaa tyytymättömyytensä johonkin seikkaan. Toisaalta asiakas voi myös vaikuttaa tyytyväiseltä pintapuoleisesti, vaikka joku keskeinen tarve on täyttämättä.

Tutkimus on luotettava eli reliabeeli silloin kun saatuihin tuloksiin vaikuttaa mahdollisimman vähän sattuma, silloin kun tulokset ovat tarkkoja. Reliabiliteetti kuvaa yhteneväisyyttä ja pysyvyyttä. (Frey, Botan & Kreps 2000, 111). Reliabiliteettia voidaan testata suorittamalla tutkimus toisella otoksella. Tutkimuksen laajuuden vuoksi toista otosta ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi. (Heikkilä 1999, 29 ja Holopainen & Pulkinen 1995, 13.) Reliabiliteettia voidaan mitata Gronbachin alfa metodilla, joka käyttää koko tutkimuksen tuloksien kokonaisriippuvuuksien suhteita mitaten mittarin luotettavuutta (Frey, Botan & Kreps 2000, 415). Gronbachin alfa luku tässä



tutkimuksessa mitattiin olevan 0,958. Tämän katsotaan olevan hyvä tulos kun 0,7 pidetään raja-arvona. Mitatun luvun korkeuteen vaikuttaa tässä myös kysymyksien määrä, joita tässä tutkimuksessa oli 37.

Faktoreittain Gronbachin alfa oli seuraava: Luotettu: 0,865, Asiakaspalvelija: 0,924, Aktiivi: 0,902, Asiantuntija: 0,798 ja Viranomainen: 0,695. Näistä siis ainoastaan viranomainen faktori jäi 0,005 verran alle raja-arvon 0,7. Sekin voidaan ottaa mukaan, kun otetaan huomioon väittämien vähäinen määrä (3). Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo (1994, 99) toteavat, että joskus joudutaan tyytymään alhaisempiinkin kertoimiin kuin 0,7. Lisäksi sosiaalipsykologisissa testeissä mittarien korrelaatiokertoimet saattavat useinkin vaihdella 0,6 ja 0,7 välillä. Koska ainoastaan yksi faktori jäi hiukan alle yleisen raja-arvon, voidaan mittaria pitää reliabelina. Gronbachin alfa on nähtävillä faktoreittain taulukossa 27.

**Taulukko 27. Reliabiliteettia mittaavat Gronbachin alfa kertoimet tutkimuksessa löydettyjen faktoreiden mukaan. Raja-arvona pidetty 0,7 ylittyi miltei kaikilla faktoreilla.**

Faktori, maineen ulottuvuus	Gronbachin alfa
Luotettu	0,865
Asiakaspalvelija	0,924
Aktiivi	0,902
Asiantuntija	0,798
Viranomainen	0,695
<b>Yhteensä koko tutkimus</b>	<b>0,958</b>

STUK määritteli ja perusteli itse tähän tutkimukseen valitut stakeholder-tahot. Täten näitä stakeholder-tahoja voidaan pitää merkityksellisinä tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen palautusprosentti oli 60. Korkein palautusprosentti oli voimayhtiöillä, 76,7 % ja matalin 56,5 % säteilyn käyttäjillä teollisuudessa. Muiden ryhmien palautusprosentit jäivät näiden arvojen väliin. Pilottikyselyn palautusprosentti oli 100, mutta sitä ei ole laskettu mukaan tutkimuksen varsinaiseen palautusprosenttiin. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa myös tutkittavien valinta (Frey, Botan & Kreps 2000, 121). Tässä tutkimuksessa tutkittavat olivat STUKin työntekijöitä tai STUKin asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Tällä tutkimuksella ei pyritty kartoittamaan

kaikkien suomalaisten mielipiteitä. Niinpä kohderyhmän ymmärtäen tämän tutkimuksen tutkittavien valinta oli sopiva. Tuloksia voidaan soveltaa vain kyseisiin tutkittuihin ryhmiin.

Puuttuvia tietoja lomakkeeseen jätettiin vähän, eniten puuttuvia jätettiin ”hyvä työkuultuuri” -väittämään, mutta siinäkin puuttuvia oli vain 16. Aineiston kokoon suhteutettuna tämä on vähäinen kato. Avovastauksiin vastattiin seuraavasti: ensivaikutelmaan vastasi 62 % vastaajista ja avokysymykseen 40 vastasi 70 % vastaajista. Avovastauksien vastausprosentit jäivät täten alle kyselylomakkeen vastausprosenttien, mutta tämä on hyvin yleistä kyselytutkimuksissa.

On mielenkiintoista, että tutkimuksen palautusprosentti oli niinkin korkea kuin 60 %. Maine- ja imagotutkimuksissa joskus joudutaan tyytymään paljon alhaisempiin lukuihin. Vastausprosentin suuruus voidaan selittää esimerkiksi sillä, että STUK on valvova viranomaisena, jolle monet stakeholder-tahot kokevat olevansa tilivelvollisia. Täten he olisivat vastuuntunnosta käsin vastanneet kyselyyn. Toisaalta voidaan ajatella, että tämän tutkimuksen tutkitut stakeholderit olivat ”sisäpiirin porukkaa” säteilyturva-asiassa, ja siksi sitoutuneet vahvasti STUKiin. Huomattavaa on myös se, että palautusprosentti oli korkein sillä ryhmällä, joka suhtautui STUKin toimintaan kaikkein kriittisimmin.

Tulee muistaa, että tutkimusryhmät olivat käytännön sanelemina hyvin eri kokoisia. Täten joistakin tutkimusryhmistä, kuten esimerkiksi ministeriöistä (N=12) tullutta tietoa tutkittaessa täytyy muistaa, että kyse on paljon pienemmästä ihmismäärästä kuin esimerkiksi säteilyn käyttäjät teollisuudessa (N=130). Toisaalta vastanneiden määrät vastasivat todellisuutta siinä mielessä, että ministeriöistä STUKin kanssa asioi ainoastaan muutama kymmentä ihmistä, siinä missä säteilyn käyttäjistä teollisuudessa asioivien määrä on yli tuhat. Lisäksi tässä tulee ottaa huomioon, että jotkut suuret ryhmät asioivat STUKin kanssa ainoastaan vuosittain, kun taas pienemmistä ryhmistä saatetaan olla yhteydessä STUKiin lähes viikoittain. Täten voidaan sanoa, että tämä tutkimus kartoitti STUKin asiakkaita ja yhteistyökumppaneita juuri oikeassa mittakaavassa. Vaikka tutkimusryhmien välillä oli kokoeroja, oli edustus aina suhteutettu oikein kyseisen ryhmän kokoon.

Validiteettia on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista. Sisäisellä validiteetilla mitataan johtopäätösten onnistuneisuutta, ja ulkoisella validiteetilla mitataan tutkimuksen yleistettävyyttä. (Frey, Botan & Kreps 2000, 109.) Tapaustutkimuksien yleistettävyys on melko heikko, jolloin vaikka tämän tutkimuksen sisäinen validiteetti olikin hyvä, ei sen ulkoinen validiteetti ollut kovin suuri.

Tutkimuksen validiteettiin vaikutti myös tutkimuslomake. Esitutkimuksella pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksessa käytetyllä lomakkeella kartoitettiin juuri kyseisen organisaation maineen kannalta tärkeitä asioita. Lisäksi lomakkeen toimivuutta testattiin pilottiryhmällä, joka kommentoi ja antoi palautetta lomakkeesta. Tutkija vertasi lomakettaan muiden mainetta tutkineiden rakentamiin lomakkeisiin (ks. Fombrun & Gardberg 2000 ja Rundberg 2000), ja otti huomioon muiden mainetutkimuksien palautteet lomakkeista. Pilottijaksolla ilmenneet lomakkeen parannusehdotukset otettiin huomioon ja korjattiin. Näin lomakkeen toimivuus pyrittiin maksimoimaan.

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä selvitystä asiakkaiden tyytyväisyyteen saatiin. Tutkimuskysymyksiin ”*Minkälaisista tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu?*” ja ”*Minkälainen maine STUKilla on asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa keskuudessa?*” löydettiin vastaukset. Selittämään maineen muodostumista julkisessa organisaatiossa tutkija laati oman mallin, julkisen organisaation maineen muodostumisen pää-mallin. Tämän mallin kautta tutkija selvitti vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tämä tutkimus antaa vain suuntaa siihen, miksi jotkut STUKin stakeholderit ovat tyytyväisempiä kuin toiset. Pääasiassa määrällisissä tutkimuksissa voidaan vastata ainoastaan mitä -kysymykseen. Esitutkimuksella ja tutkimuslomakkeen avokysymyksillä pyrittiin selvittämään myös vastauksia miksi -kysymyksiin. Näin saadut vastauksen eivät tosin olleen kovin syvällisiä. Tarvittaisiin kaikkien stakeholdereiden laadullinen tutkimus, jotta saataisiin perusteellisesti selvitettyä, miksi he ovat STUKin maineesta sitä mieltä kuin ovat. Seuraavaksi käydään vielä läpi koko tutkimus tiivistettynä ja kerrataan mitä mieltä STUKin stakeholderit olivat STUKin maineesta.

## 9 JOHTOPÄÄTELMÄT JA KOONTI

Tässä luvussa kootaan koko tutkimus yhteen ja se käydään tiivistettynä läpi. Lisäksi pyritään vastaamaan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Julkisen organisaation maineen muodostumista valotetaan STUKin maineen muodostumisen kautta. STUKin maine esitellään tutkimuksessa löydettyjen maineen ulottuvuuksien mukaan jaoteltuna. Lisäksi selvitetään, mitkä alueet STUKin maineesta kaipaavat kehittämistä. STUKin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemaa mainetta verrataan STUKin johdon tavoitteeksi asettamaan maineeseen. Tämän luvun tarkoitus on myös herättää ideoita jatkotutkimuksille.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mistä tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu. Tätä kartoitettiin tapausorganisaatio STUKin kautta. Operationaalistetusti tutkittiin, minkälainen maine julkisella organisaatiolla STUKilla on asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa joukossa. Maineeseen vaikuttaa tyytyväisyys (ks. Fombrun 1996), joten pyrittiin myös selvittämään miten tyytyväisiä asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat STUKin toimintaan. Tutkittavaksi valittiin sellaiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit, joiden kanssa STUKilla on jatkuvaa yhteistyötä.

Maineen käsitettä avattiin esittelemällä siihen liittyviä käsitteitä identiteetti ja luottamus. Asiakas ja yhteistyökumppaneiden merkitystä pyrittiin selvittämään stakeholder-teorioilla. Lisäksi kartoitettiin valtionhallinnon ja sen viestinnän erityispiirteitä, jotta STUKin toimintaa pystyttäisiin paremmin ymmärtämään. Kartoitettaessa asiakkaiden tyytyväisyyttä kiinnitettiin huomiota siihen, että tässä tutkimuksessa asiakkaina oli myös lakisääteisesti STUKin asiakkaiksi joutuneita tahoja. Tällöin täytyy muistaa, että asiakkaiden suhtautumisessa voi olla eroavaisuuksia normaalien palveluorganisaatioiden asiakkaiden suhtautumiseen.

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkija tähtäsi triangulaatioon, jossa yhdistetään monta tutkimusta tulosten luotettavuuden tavoittelemiseksi (ks. Frey, Botan & Kreps 2000, 85). Tutkimusta ennen suoritettiin

laadullinen esitutkimus, jossa haastateltiin STUKin ylintä johtoa. Esitutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten STUKin johdon mielestä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tulisi suhtautua STUKiin. Esitutkimuksen jälkeen luotua kyselylomaketta testattiin STUKin työntekijöistä koostuvalla pilottiryhmällä. Itse tutkimus toteutettiin postitse lähetetyllä kaksipuolisella kyselylomakkeella, jossa mainetta eriteltiin semanttisen differentiaalimukan. Kysely muodostettiin vastaväitteiden pohjalta, sillä kysymyksistä haluttiin tehdä mahdollisimman yksiselitteisiä. Kyselylomakkeessa oli myös muutama avokysymys sekä vastaajan taustamuuttujia kartoittava osuus. Lomake muodostettiin siten, että se oli nopea täyttää ja palautusta helpottamaan lomake ohjeistettiin hyvin.

Tutkijaa kiinnosti voidaanko valtion organisaation mainetta mitata Fombrunin liikeyrityksille luomilla maineen ulottuvuuksilla. Tutkija käytti tutkimuslomaketta luodessaan apuna Fombrunin Reputation Quotient (Fombrun & Gardberg 2000, 13) kyselyn väittämiä. Faktoriansalyysin avulla pyrittiin selvittämään vastasivatko STUKin maineen mittari ja Fombrunin Reputation Quotient toisiaan. Faktoriansalyysissa selvisi, että valtion organisaation STUKin mainetta ei voida suoraan kartoittaa Fombrunin kyselyllä. Kyselyt sisälsivät osittaisia yhtäläisyyksiä, mutta erot olivat selvempiä. STUKin mainetta voidaan kuvata paremmin tutkimuksessa löydettyjen viiden maineen ulottuvuuden avulla kuin Fombrunin kuuden maineen ulottuvuuden avulla.

Faktorointi osoitti, että julkisessa organisaatiossa mainetta mittaavat eri tekijät kuin voittoa tavoittelevassa organisaatiossa. Tutkimuksessa löydetty maineen faktorit tutkija nimesi sisältöjensä perusteella seuraavasti: luotettu, asiakaspalvelija, aktiivi, asiantuntija ja viranomainen. Tutkija kehitti tutkimuksessa löydettyjen faktoreiden toimintaa kuvaamaan julkisen organisaation maineen muodostumisen pää-mallin. Tällä mallilla pyrittiin vastaamaan kysymykseen: minkälaisista tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu.

## **9.1 STUKIN MAINE JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

Tutkimuksen perusteella STUKilla vaikuttaa olevan hyvä maine asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa keskuudessa. Esitutkimuksessa haastateltujen STUKin ylimmän johdon käsitykset STUKin maineesta osuivat melko yksiin tutkimuksessa havaitun maineen kanssa. Kaikkien vastaajien lomakkeiden pohjalta STUKin maineen kokonaisarvosanaksi nousi 3,8 (asteikolla 1-5 ja N=321). STUKille annetun kouluarvosanan kokonaiskeskiarvoksi tuli 8,3 (N=317) eli kouluarvosanana 8+. Yleisin annettu koulunumero oli kuitenkin 9.

STUKin asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat melko tyytyväisiä STUKin toimintaan. Kaikkein tyytyväisimpiä he ovat STUKin asiantuntijuuteen. Vastajat kokevat STUKin luotettavaksi. Tyytymättömiä he olivat STUKissa vallitseviin byrokraattisuuteen, kankeuteen ja varovaisuuteen. Lähes kaikki tutkimuksen vastauksen ylsivät 1-5 asteikolla yli 3. Muutamat ylsivät keskiarvoiltaan jopa yli 4. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Tutkimusryhmät olivat melko yksimielisiä monessa asiassa. Voidaan sanoa, että STUKin maine on lähes yhtä hyvä jokaisen stakeholder-tahon kohdalla. Tutkimuksessa löydetty viisi maineen ulottuvuutta kuvaavat STUKin maineen muodostumista sen stakeholdereiden ajatuksissa. Nämä ulottuvuudet olivat luotettu, asiakaspalvelija, aktiivi, asiantuntija ja viranomainen.

Yleisin ensivaikutelma STUKista oli neutraali. Yleisin sävy avovastauksissakin oli neutraali. STUK koettiin vahvimmin asiantuntijaksi (keskiarvo oli 4,6 ja N=321), ja eniten parannettavaa oli byrokraattisuudessa (joustavuuden keskiarvo oli 2,9 ja N=321). Huomattavaa on, että johdon haastatteluissa byrokraattisuutta ei mainittu suurena ongelmana; se mainittiinkin kaikissa johdon haastatteluissa yhteensä ainoastaan 3 kertaa. Sen sijaan samoissa haastatteluissa esiintynyt asiantuntijuus mainittiin 34 kertaa. STUKin hyvä maine pohjautuu ilmeisesti pitkälle asiantuntijuuteen.

Maine ja tyytyväisyys ovat eri asioita. Vaikuttaisi siltä, että STUKin stakeholderit pitävät STUKin mainetta hyvänä, mutta sen toiminnassa on vielä jonkin verran parannettavaa ennen selvää tyytyväisyyttä. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että avovastauksissa stakeholderit antoivat reippaasti parannusohjeita ja toiveita STUKin toiminnalle. Lisäksi avovastauksien sävyt vaihtelivat enemmän kuin mainetta mittaavien väittämäkysymyksien. Avovastaukset paljastivat säröjä muuten siloisessa maineessa. STUK voi korjata tilanteen ottamalla annetut parannusohjeet huomioon. On

huomattavaa, että palautusprosentti oli korkein sillä ryhmällä, joka suhtautui STUKin toimintaan kaikkein kriittisimmin.

### **9.1.1 STUKin maineen ulottuvuudet**

Seuraavaksi käsitellään STUKin mainetta tutkimuksessa löydettyjen maineen ulottuvuuksien avulla. Maineen ulottuvuudet kuvaavat sitä, miten STUKin maine ryhmittyy sen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ajatuksissa. Löydetty ulottuvuudet olivat luotettu, asiakaspalvelija, aktiivi, asiantuntija ja viranomainen. Korkeimman väittämäkysymyksen arvon sai ulottuvuus nimeltä asiantuntijuus ja heikoimman viranomaisulottuvuus. Vertailtaessa eri ulottuvuuksia tulee kuitenkin muistaa, että kaikki stakeholder-tahot antoivat melko myönteisiä vastauksia. Lisäksi erot eivät olleet missään ryhmissä huomattavan suuria. Tilastollisesti merkittäviä eroja löytyi vastausryhmien väliltä kuitenkin ja niistä seuraavaksi lisää.

Luotettuudessa kaikkien tutkimusryhmien arvot olivat samansuuntaisia. Luotettuudessa mitattiin STUKin rehellisyyttä, luotettavuutta, eettisyyttä, puolueettomuutta, myönteisiä mielikuvia ja toiminnan laatua. Näin voidaan nähdä, että näillä kyseisillä alueilla STUK on onnistunut kaikkien vastaajaryhmien mielestä yhtä hyvin. Luotettuuden väittämäkysymyksen keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli tutkimuksen ulottuvuuksista toiseksi korkein, 4,2.

Asiakaspalvelija-ulottuvuudella STUKin omat työntekijät antoivat STUKille tutkimuksen huonoimpia arvosanoja, kun taas säteilyn käyttäjät teollisuudessa ja kollega- ja yhteistyöorganisaatiot antoivat hyviä arvosanoja. Asiakaspalvelussa esiintyi muun muassa sellaisia ominaisuuksia kuin johdonmukaisuus, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen, ohjeiden selvyys, palvelun ystävällisyys ja avunanto. STUKin työntekijät eivät siis kokeneet STUKin pärjäävän näillä alueilla yhtä hyvin kuin yhteistyöorganisaatioiden ja säteilyn käyttäjien teollisuudesta mielestä. Asiakaspalvelussa väittämäkysymyksen keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli 3,7.

Maineen ulottuvuudella nimeltä aktiivi mitattiin muun muassa organisaation aktiivisuutta, kansainvälisyyttä, työkuilttuuria ja toiminnan kehitystä. Vastaukset poikkesivat toisistaan siten, että STUKin työntekijät antoivat huomattavasti korkeampia arvoja väittämäkysymyksiin kuin säteilyn käyttäjät. Näissä arvoissa STUKin työntekijät

kokivat selkeämmin onnistuneensa, kun taas säteilyn käyttäjät arvioivat niitä alhaisemmin. Aktiivi-ulottuvuuden keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli sama kuin asiakaspalvelijan, 3,7. On huomattavaa, että esitutkimuksen haastatteluissa STUKin ylin johto painotti tärkeinä juuri aktiivi-ulottuvuuden sisältämiä arvoja ja toimintoja.

Asiantuntijuudessa voimayhtiöt antoivat heikompia arvoja kuin mikään muu ryhmä. Voimayhtiöiden käsitys STUKin asiantuntijuudesta on siis kyseenalainen, kun taas muut tutkimusryhmät pitävä STUKia asiantuntijana. Asiantuntijuuteen luettiin kuuluvaksi sellaiset ominaisuudet kuten arvostus, asiantuntijuus, suunnan näyttäminen säteilyturvallisuudessa, turvallisuuden parantaminen ja merkityksellinen tutkimus. Voimayhtiöt kokivat, ettei STUK täytä näitä kaikkia hyvin. Vastausten syvemmän analyysin perusteella pääteltiin, että ne tahot, joiden olemassaolo ja toiminta on täysin riippuvaista STUKista, suhtautuvat kriittisemmin STUKin asiantuntijuuteen kuin ne joiden toiminnasta vain osa on riippuvaista STUKista. Asiantuntijuuden arvosanat olivat kuitenkin koko tutkimuksen korkeimmat ja keskiarvo kaikkien vastaajien kesken asteikolla 1-5 oli 4,3.

Viranomaisen-ulottuvuudella kartoitettiin toiminnan sujuvuutta, organisaation rohkeutta ja byrokraattisuutta. Tilastollisesti merkittäviä eroja löydettiin voimayhtiöiden ja säteilyn käyttäjien teollisuudessa vastausten välillä. Voimayhtiöiden mielestä STUKin byrokraattisuudessa on parannettavaa, kun taas säteilyn käyttäjät teollisuudessa olivat tyytyväisimpiä STUKin viranomaistoimintaan. Tätä perusteltiin kohtaamisien määrällä: voimayhtiöt ovat huomattavasti useimmin tekemisissä STUKin tarkastajien kanssa kuin säteilyn käyttäjät teollisuudessa. Viranomaisen-ulottuvuus sai koko tutkimuksen heikoimman väittämäkysymysten keskiarvon 3,2 kaikkien vastaajien kesken asteikolla 1-5.

## **9.2 TAVOITEMAINE JA HAVAITTU MAINE**

Tässä osuudessa pyritään vertaamaan ja kokoamaan yhteen esitutkimuksessa esiin nousseet asiat ja tutkimuksen tulokset. Aineistojen yhdistämistä vaikeuttaa niiden



erilaisuus, sillä esitutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja tutkimus määrällisellä kyselylomakkeella. Tuloksissa esiintyi kuitenkin samansuuntaisuutta, joten niitä pyritään vertaamaan seuraavaksi.

Esitutkimuksen ja kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että STUKin johto koki STUKin maineen hiukan tutkimuksessa havaittua mainetta paremmaksi. Tämä ilmeni esimerkiksi siten, että kuvaillessaan STUKin toimintaa johto nimesi lähinnä myönteisiä asioita, kun taas avokysymyksiin vastaavat stakeholderit vastasivat myös kielteisesti. Toisaalta tulokset olivat melko samanlaisia ja sekä johto että tutkittavat arvostivat samoja asioita.

Yleisen käsityksen STUKista uskottiin STUKin johdon mukaan olevan asiantuntemukseen liittyvä ja melko myönteinen: ”*Mun luuloni on, ett me ollaan sadasta 85:ssä.*”. Tämä osoittautui todeksi, kun verrataan esimerkiksi kaikkia STUKille annettuja kouluarvosanojen keskiarvoa asteikolla 1-10, jossa STUKille annettiin keskiarvoksi 8 +.

Tutkittavat kokivat STUKin vahvimmin asiantuntijaksi (4,6 N=321). Eniten parannettavaa oli vastausten perusteella byrokraattisuudessa (joustavuus 2,7 N=321). Huomattavaa on, että johdon haastatteluissa byrokraattisuutta ei pidetty suurena ongelmana, se mainittiinkin kaikissa viidessä haastatteluissa ainoastaan 3 kertaa. Sen sijaan samoissa haastatteluissa esiintynyt asiantuntijuus mainittiin 34 kertaa. STUKin hyvä maine pohjautuu ilmeisesti juuri asiantuntijuuteen.

Tavoitemaine ja havaittu maine eivät täysin kohdanneet viranomaistoiminnan alueella. Haastateltu ylin johto esitti STUKin olevan melko joustava valtion organisaatio. Asiakkaat kokivat STUKin ominaisuuksista kehnoimmaksi juuri joustamattomuuden. Tulee kuitenkin muistaa, että vertailukohteet lienevät ylimmällä johdolla ja stakeholdereilla erilaiset: siinä missä ylin johto vertaa toimintaansa muihin valtion organisaatioihin, vertaavat stakeholderit STUKin toimintaa muihin organisaatioihin. Esitutkimuksen haastatteluissa ylimmän johdon jäsenet arvioivat myös STUKin kannanottojen aiheuttavan närää stakeholdereiden keskuudessa. Muutamit stakeholderit ehdottivatkin STUKin mielipiteiden pitäytymistä vain oman asiantuntijuuden alalla poissa politiikasta.

Kartoitettaessa STUKin ulkoista yhteisökuvaa esitutkimuksessa STUKin ylimmän johdon haastateltavat mainitsivat STUKille tuttujen organisaatioiden arvostavan heidän toimintaansa etäisempiä organisaatioita enemmän. Tämä osoittautui paikkansa pitäväksi esimerkiksi siten, että viikoittain STUKin kanssa asioivat ministeriöt ja oma henkilökunta antoivat korkeampia arvosanoja kuin harvemmin asioivat säteilyn käyttäjät.

Esitutkimuksessa nousi esiin se mahdollisuus, että STUK koettiin liian omaan erinomaisuuttaan korostavaksi ja tämä sai pienen määrän vastinetta tutkimuksen avovastauksissa maininnoilla itseriittoaudesta ja itsekorostuksesta tutkimusryhmissä voimayhtiöt ja säteilyn käyttäjät lääketieteessä. STUKin johto pohti myös esitutkimuksen haastatteluissa sisäisten erimielisyyksien näkymistä ulospäin, mutta niistä tuli vain muutama maininta.

Esitutkimuksen haastateltavat (STUKin johto) kertoivat asiakas-ajattelun vasta rantautuvan STUKiin, jolloin se ei välttämättä vielä näy kaikkien työntekijöiden toiminnassa. Palvelut mainittiin johdon haastatteluissa ainoastaan asiakaslähtöisyytenä kahdeksan kertaa. STUKin johto mainitsi STUKin melko helposti lähestyttäväksi ja ystävälliseksi palveluorganisaatioksi. Tämä sai vastinetta tutkimuksen tuloksissa siitä, että esimerkiksi asiantuntijuus sai korkeampia arvosanoja kuin asiakaspalvelu. Lisäksi avovastauksissa stakeholderit esittivät monia parannusehdotuksia STUKin asiakaspalveluun, mm. henkilökohtaisen yhteyshenkilön valitsemisen. STUKin omat työntekijät poikkesivat muista vastaajaryhmistä tilastollisesti merkittävästi vastauksissaan juuri asiakaspalvelun kohdalla, arvioiden STUKin toiminnan tällä alalla huonommaksi kuin mikään muu vastaajaryhmä.

Kansainvälisiä suhteita, yhteistyötä ja avoimuutta pidettiin johdossa arvokkaina. Näitä ominaisuuksia mitattiin ulottuvuudella aktiivi. Omat työntekijät arvioivat aktiivi – faktorilla STUKin paremmaksi kuin muut vastaajaryhmät. Täten voidaan ajatella, että omat työntekijät arvostavat samoja asioita kuin STUKin johtokin. STUKin stakeholderit eivät puolestaan arvostaneet tätä ulottuvuutta yhtä paljon ja arvioivat STUKin menestyksen heikommin kuin omat työntekijät ja johto.

### 9.3 KOONTI

Tutkimuksessa selvitettiin, mistä tekijöistä julkisen organisaation maine muodostuu. Tätä selvitettiin mittaamalla Säteilyturvakeskuksen mainetta ja sen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä sen toimintaan. Tutkimuksessa löydettiin viisi ulottuvuutta, joiden mukaan STUKin stakeholderit arvioivat STUKin mainetta. Nämä viisi ulottuvuutta tutkija nimesi seuraavasti: luotettu, aktiivi, asiakaspalvelija, asiantuntija ja viranomainen. Tutkija havainnollisti näitä ulottuvuuksia julkisen organisaation maineen muodostumista kuvaavalla pää-mallilla, jossa ulottuvuudet oli kuvattu osaksi ihmispäätä. STUKin maine vaikuttaa koostuvan tutkimuksessa löydetyistä maineen ulottuvuuksista. Induktiivisesti voidaan päätellä, että julkisen organisaation maine voi muodostua löydetyistä maineen ulottuvuuksista.

Tutkimuksen tulosten analyysi paljasti, mitkä alueet STUKin toiminnassa ovat vahvoja ja mitkä vaativat kehittämistä. Jotta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden havaitsema maine kohtaisi STUKin määrittelemän tavoitemaineen on oltava valmis tekemään muutoksia toiminnassa. Kehitettävää STUKilla näytti olevan eniten traditionaalisen viranomaistoiminnan alueella: byrokraattisuudessa, rohkeudessa ja sujuvuudessa. Toisaalta kehitettävää on myös palvelussa ja suhtautumisessa niihin tahoihin, jotka ovat eniten riippuvaisia STUKista. Asiantuntijuus vaikutti olevan STUKin maineen vahvin alue.

STUKin maine todettiin tässä tutkimuksessa erittäin hyväksi. Neuvostoliitto on oppinut palvelemaan. STUKilla on käytössään hieno mainepääoma. Sen säilyminen sellaisenaan ei ole kuitenkaan itsestään selvää. Lehtonen (2000, 205) kuvaa mainepääoman säilymisen vaativan mainetta vahvistavaa viestintäkulttuuria ja selkeän viestintäsuunnitelman. Mainepääomaa vahvistavat organisaation toiminnan avoimuus, rehellisyys sekä valmius käydä stakeholdereiden kanssa tasavertaista keskustelua (Lehtonen 2000, 205). Mikäli STUK pystyy nämä toteuttamaan, voi sen maine parantua entisestään.

Tämä tutkimus oli ensimmäinen laatuaan ja kyseinen kysely aiotaan toteuttaa uudestaan muutaman vuoden päästä. Ihannetapauksessa STUK jatkaa laadun kartoittamista ja

asiakastyytyväisyyden mittausta tästä eteenpäin säännöllisesti. STUKin tulee kuitenkin muistaa, että sen toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Tässä tutkimuksessa toimineella kyselyllä ei voida mitata mainetta ja asiakastyytyväisyyttä kovin pitkään. STUKilta vaaditaan tuntosarvia, joilla se aistii jatkuvasti stakeholdereidensa tilaa ja tyytyväisyyttä. Nyt on tehty vasta pohjakartoitus. Voidaan todeta, että STUKin tämänhetkinen tila on hyvä. Toisaalta maine on herkkä asia, ja se voi muuttua nopeastikin. Lisäksi organisaatiolla on velvollisuus toimia maineensa mukaisesti (Bromley 1993, 24). Ei pidä siis tuudittautua siihen, että sen on kerran todettu olevan hyvä.

Tämä tutkimus oli tapaustutkimus, ja siitä saatu aineisto pätee ainoastaan kyseiseen organisaatioon. Tutkimustuloksia ei sellaisenaan voida yleistää muihin voittoja tuottamattomiin valtion organisaatioihin. Toisaalta tutkimuksen tulokset vahvistavat myös aikaisempien tutkimusten tuloksia (vt. Rundberg 2000), joissa todettiin, että voittoja tavoittelemattoman organisaation mainetta ei voida kartoittaa samoilla mittareilla kun voittoja tavoittelevan. Löydetty uusi viranomaisulottuvuus on tässä tutkimuksessa mielenkiintoista. Olisi kiinnostavaa tutkia lisää valtion organisaatioista ja selvittää viranomaisulottuvuuden vahvuutta näissä. Lisäksi mielenkiintoista olisi mitata viranomaisulottuvuuden vahvuus lähitulevaisuudessa, kun STUK on paremmin sisäistänyt asiakaslähtöisyyden ja vastannut asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidensa ehdottamiin parannusehdotuksiin.

STUK on selvä asiantuntijaorganisaatio, jonka asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä sen toimintaan. STUKin toiminta-ajatus on Suomen säteilyturvallisuuden valvominen. STUK on korkein auktoriteetti säteilyturvallisuudessa Suomessa. Tämä tutkimus on osoittanut, että STUKin hyvä maine ja korkea auktoriteetti tukeutuu sen asiantuntijuuteen. Mukailleen Raamatun totuuksia voidaan tämän tutkimuksen tulokset koota yhteen:

*Ja suuri voitto onkin asiantuntijuus\* yhdessä tyytyväisyyden kanssa. (1. Tim. 6:6, \*jumalisuus)*

## LÄHTEET

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Werner Söderström: Juva.

Aula, P. (1999): Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Loki-Kirjat: Helsinki.

Aula, P. (2000): Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-Kirjat: Helsinki.

Aula, P. & Hakala, S. (2000): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-Kirjat: Helsinki.

Bernstein, D. (1985): Company image and reality: A critique of corporate communications. 2<sup>nd</sup> edition. Holt, Reinhart & Winston: London.

Bromley, D.B. (1993): Reputation, Image and Impression Management. Wiley: West Sussex.

Calton, J.M. & Kurland, N.B. (1996): A theory of Stakeholder Enabling. Giving voice to an Emerging Postmodern Praxis of Organizational Discourse. Teoksessa Boje, D.M. , Gephart, Jr, R.P. & Thatchenkery, T.J. (toim.): Postmodern management and organizational theory. Sage: Thousand Lakes.

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000): The New Public Service: Serving Rather than Steering. Public Administration Review. Vol. 60, No. 6, 449-459.

Feldman, R.S. (1989): Adjustment. Applying Psychology in a complex World. McGraw-Hill: New York.

Fombrun, C. J. (1996): Reputation. Realizing value from the corporate image. Harvard Business School: Boston.

Fombrun, C.J. & Gardberg, N. (2000): Who's Tops on Corporate Reputation? Corporate Reputation Review. Vol. 3, No. 1, 13-17.

- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. & Sever, J.M. (2000): The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*. Vol. 7, No. 4, 241-255.
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- Freeman, R.E. (1995): Stakeholder thinking: The State of the Art. Teoksessa Näsi, J. (toim.): *Understanding stakeholder thinking*. LSR-julkaisut: Jyväskylä.
- Frey, L, Botan, C. & Kreps, G. (2000): *Investigating communication: an introduction to research methods*. Allyn & Bacon: Needham Heights.
- Gawande, K. & Wheeler, T. (1999): Measures of Effectiveness for Governmental Organizations. *Management Science*, Vol. 45, No. 1, 42-58.
- Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997): Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit organization. *Organizational Science*. Vol. 8, No. 6. 593-611.
- Gray, E. & Balmer, M. (1998): *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, 695-702.
- Grönroos, C. (1987): *Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Valtion painatuskeskus: Helsinki*.
- Hakala, S. (2000): *Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-Kirjat: Helsinki*.
- Heikkilä, T. (1999): *Tilastollinen tutkimus*. Edita: Helsinki.
- Hofstede, G. (1992): *Kulttuurit ja organisaatiot –mielen ohjelmointi*. Werner Söderström: Juva.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (1995): *Tilastolliset menetelmät*. Werner Söderström: Porvoo.

- Hurme, R. & Pesonen, M. (1987): Englantilais-suomalainen suursanakirja. Werner Söderström: Juva.
- Juholin, E. (2001): *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Karisto: Hämeenlinna.
- Karvonen, E. (1999a): *Maine kulttuurisena käsitteenä*. Paperi yhteisöviestinnän päivillä, ulkoisen yhteisöviestinnän työryhmässä 8.-9.1.1999 Helsingissä.
- Karvonen, E. (1999b): *Maineenhallinta on päivän sana suhdetoiminnassa*. Aamulehti 4.2.1999. Tampere.
- Karvonen, E. (2000): *Imagon rakennusta vai maineen hallintaa?* Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Loki-Kirjat: Helsinki.
- Karvonen, E. (2001a): *Keskusteleva asenne valtionhallintoon*. Aamulehti 23.8.2001. Tampere.
- Karvonen, E. (2001b): *Onko brandi laadun tae vai riiston apuväline?* [online] [viitattu 2.2.2002]. <URL:<http://www.uta.fi/~tierka/kleinbrand.htm>>
- Kivikuru, U. (1998): *Identiteetit viestinnässä. Samastumisen ja erottautumisen kierre*. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.): *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Werner Söderström: Juva.
- Kotler, P. (1982): *Marketing for nonprofit organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Laaksonen, J. (2001): *Summary report on the CNRA Workshop "Investing in Trust – Nuclear regulators and the public"*. Teoksessa *Investing in Trust: Nuclear Regulators and the Public. Workshop proceedings*. OECD: Paris.
- Lehtonen, J. (2000): *Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Loki-Kirjat: Helsinki.

- Lehtonen, J. (2001): Yhteisöviestinnän suuntauksia. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisematonta opetusmateriaalia.
- Liljander, V. & Roos, I. (2001): Kunders förtroende för tjänsteföretag –svårt att uppnå men lätt att förlora? Teoksessa Gröönroos, L. & Järvinen R. (toim.): Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (2000): Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus: Tampere.
- Maslow, A.H. (1954): Motivation and personality. Harper & Brothers: New York.
- Melin, J. (2001): The oversight of Nuclear Safety – A mission in the service of the Public. Teoksessa Investing in Trust: Nuclear Regulators and the Public. Workshop proceedings. OECD: Paris.
- Morgan, G. (1986): Images of Organization. Sage: London.
- Mustonen, A. (2001): Mediapsykologia. Werner Söderström: Helsinki.
- Mäntysaari, M. (1998): The risks of using TQM philosophy in developing the quality of social welfare services. Scandinavian journal of Social Welfare. Vol. 7, 9-16.
- Nieminen, H. (2000): Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Loki-Kirjat: Helsinki.
- Näsi, J. (1995b): What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.): Understanding stakeholder thinking. LSR-julkaisut: Jyväskylä.
- Perttula, J. (2001): Olenko onnellinen? Psykologista tunnustelua suomalaisen aikuisen onnellisuudesta. Gummerus: Jyväskylä.
- Prêtre, S. (2000): Features and Abilities of a Trustworthy Regulator. Teoksessa Investing in Trust: Nuclear Regulators and the Public. Workshop proceedings. OECD: Paris.



Rope, T. & Mether, J. (1991): Mielikuvamarkkinointi. 2. painos. Weiling + Göös: Helsinki.

Rundberg, T. (2000): Voittoa tavoittelemattoman organisaation maine: Tapaustutkimus Tuotantotalouden osaston maineesta. Pro gradu, Valtiotieteellinen tiedekunta. Viestinnän laitos: Helsinki.

Schein, E. (1985): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös: Espoo.

Seligman, A.B. (1997): The Problem of Trust. Princeton University: New Jersey.

STUK laatupolitiikka (2002): [online] [viitattu 2.2.2002]. <URL: <http://www.stuk.fi/stuk/laatuolitiikka.html>.>

Tarvainen, V. (2001): Työntekijöiden käsityksiä ulkomailla työskentelystä ja paluusta Säteilyturvakeskukseen. Tutkimuskurssityö, Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos: Jyväskylä.

Toskala, A. (1999): Psykologinen tieto asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustana. Teoksessa Lehtonen, J. , Pesonen, H.-L. & Toskala, A. (toim.): Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Yliopistopaino: Jyväskylä.

Valtioneuvosto (2000): Markkinointia vai avoimuutta. Selvitys markkinointiviestinnästä valtionhallinnon tiedotuksessa. VNK raportteja 2000/10. [online] [viitattu 10.1.2002]. <URL: <http://www.vn.fi/vnk/index.htm>>

Valtioneuvosto (2001): Informoi, neuvoo, keskustele ja osallistuu. Valtionhallinnon viestintä 2000-luvulla, VNK julkaisu 2001/5. [online] [viitattu 20.1.2002]. <URL: <http://www.vn.fi/vnk/suomi/julkaisut/vnkjulkaisu20015>>

Valtiovarainministeriö (1997): Palvelusitoumus – suomalainen malli. Palvelusitoumushankkeen muistio. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 21/97. Helsinki.

Valtiovarainministeriö (1998): Julkisen sektorin laatulinjauksia. Tutkimuksia ja selvityksiä 5/98. Helsinki.

Van Riel, C. & Balmer, J. (1997): Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. Vol 31, No. 5/6, 340-355.

Younis, T. , Bailey, S. & Davidson, C. (1996): The application of total quality management to the public sector. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 3, 369-382.

Åberg, L. (1996): *Viestintä -tuloksen tekijä*. Inforviestintä: Helsinki.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1:**

**Esitutkimuksen kysymysrunko avainhenkilöhaastatteluihin**

### **LIITE 2:**

**Ennakkoon lähetetty motivointikirje kyselyn vastaajille**

### **LIITE 3:**

**Kyselylomake**

### **LIITE 4:**

**Kyselylomakkeen mukana lähetetty saatekirje**

### **LIITE 5:**

**Taustamuuttujien varianssianalyysi**

### **LIITE 6:**

**Ensivaikutelmat STUKista tutkimusryhmittäin**

### **LIITE 7:**

**Avovastaukset kysymykseen 40 tutkimusryhmittäin**

### **LIITE 8:**

**Väittämäkysymyksien keskiarvot**

### **LIITE 9:**

**Tutkimusryhmien tarkemmat sisällöt**

## LIITE 1

### Esitutkimuksen kysymysrunko avainhenkilöhaastatteluihin

Mitkä ovat mielestäsi STUKin tärkeimmät tehtävät?

Mitkä ovat mielestäsi STUKin toiminnan parhaat puolet?

Missä on mielestäsi STUKin toiminnassa parantamisen varaa?

Miten STUKin arvot näkyvät käytännössä ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa?

Mitä STUKkia hyödyntäisi tietää näiden tutkittavien mielipiteistä ja miksi?

Kuunteleeko ja kartoittaako STUK asiakkaittensa tarpeita?

Minkälaisen ulkoisen yhteisökuvan luulet STUKilla olevan?

Pyrkiikö STUK mukautumaan asiakkaidensa tarpeiden mukaan?

Mitkä asiat ovat tärkeimpiä STUKin toiminnassa?

Minkälaisia adjektiiveja käyttäisit STUKin toiminnan kuvailemiseen?

Minkälaista kuvaa STUK haluaisi luoda kyseisten tutkittavien kohdalla?

Minkälaisia käsityksiä sidosryhmillä on STUKista?

Minkälaista viestintää pidät hyvänä?

Mitkä seikat vaikuttavat asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyteen STUKin toiminnan suhteen?

Miten räätälöityä palvelua STUKin asiakkaat saavat?

Mikä olisi sidosryhmien tärkeintä tietää STUKista?

Minkä asiakasryhmän arvelet suhtautuvat positiivisesti STUKkiin? Miksi?

Minkä asiakasryhmän arvelet suhtautuvat negatiivisesti STUKkiin? Miksi?

Miten asiakkaiden tyytyväisyys/ tyytymättömyys ilmenee?

Keksi adjektiiveja, jotka kuvailevat STUKkia.

## LIITE 2

Ennakkoon lähetetty motivointikirje kyselyn vastaajille



Lomakkeen

numero

Ryhmän numero

yksikön nimi  
organisaation nimi  
etunimi, sukunimi  
katuosoite  
postinumero, postitoimipaikka

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Säteilyturvakeskus kartoittaa asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa tyytyväisyyttä Säteilyturvakeskuksen toimintaan. Kysely on osa Jyväskylän Yliopiston viestintätieteiden laitokselle tehtävää tutkimusta. Kysely lähetetään yhteensä 500:lle Säteilyturvakeskuksen asiakkaalle ja yhteistyökumppanille.

Teidät on valittu vastaamaan kyselyyn, joka lähetetään Teille postitse viikolla 47. Mielipiteenne on arvokas ja toivomme myönteistä suhtautumista kyselyyn. Vastaamiseen kuluu noin kymmenen minuuttia. Kyselyn mukana lähetetään tarkemmat ohjeet ja palautuskuoret osoitteineen.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Säteilyturvakeskuksen laatupäällikkö Martti Annanmäki (puh. 09-75988224, e-mail: [martti.annanmaki@stuk.fi](mailto:martti.annanmaki@stuk.fi)).

Ystävällisin terveisin,

Martti Annanmäki, laatupäällikkö  
Vilma Tarvainen, tutkija

## LIITE 3

### Kyselylomake

1. Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Säteilyturvakeskuksesta:

*Seuraavaksi pyydän Teitä arvioimaan Säteilyturvakeskusta (STUK) väiteparien avulla. Miettikää kunkin väiteparin kohdalla, miten hyvin ominaisuus kuvaa Säteilyturvakeskusta. Ympyröikää tämän jälkeen **mielipidettänne** parhaiten kuvaava numero. Tämä kyselylomake on kaksipuolinen.*

2. ei arvostettu	1	2	3	4	5	arvostettu
3. asiantuntematon alallaan	1	2	3	4	5	alansa asiantuntija
4. kankeat toimintatavat	1	2	3	4	5	sujuvat toimintatavat
5. epärehellinen	1	2	3	4	5	rehellinen
6. varovainen	1	2	3	4	5	rohkea
7. tuntematon	1	2	3	4	5	tunnettu
8. jäljessä säteilyturvallisuudessa	1	2	3	4	5	suunnannäyttävä säteilyturvallisuudessa
9. epäluotettava	1	2	3	4	5	luotettava
10. passiivinen	1	2	3	4	5	aktiivinen
11. huono työkuultuuri	1	2	3	4	5	hyvä työkuultuuri
12. ei kansainvälisesti suuntautunut	1	2	3	4	5	kansainvälisesti suuntautunut
13. joustava	1	2	3	4	5	byrokraattinen
14. johdonmukainen	1	2	3	4	5	epäjohdonmukainen
15. ulospäin suuntautunut	1	2	3	4	5	sisäänpäin kääntynyt
16. tavoitettavissa	1	2	3	4	5	ei tavoitettavissa
17. selvittää asiakkaidensa tarpeet	1	2	3	4	5	ei selvitä asiakkaidensa tarpeita
18. vastaa asiakkaidensa tarpeisiin	1	2	3	4	5	ei vastaa asiakkaidensa tarpeisiin
19. antaa selviä ohjeita	1	2	3	4	5	antaa epäselviä ohjeita
20. palvelee ystävällisesti	1	2	3	4	5	palvelee epäystävällistä
21. antaa tarvittaessa apua	1	2	3	4	5	ei anna tarvittaessa apua
22. viestii selkeästi keneen voim ottaa tarvittaessa yhteyttä	1	2	3	4	5	viestii epäselvästi keneen voim ottaa tarvittaessa yhteyttä
23. viestii selkeästi tavoitteensa	1	2	3	4	5	viestii puutteellisesti tavoitteensa
24. pysyy sovitussa aikataulussa	1	2	3	4	5	ei pysy sovitussa aikatauluissa
25. herättää kielteisiä mielikuvia	1	2	3	4	5	herättää myönteisiä mielikuvia
26. toiminnaltaan heikkolaatuinen	1	2	3	4	5	toiminnaltaan korkealaatuinen
27. toiminnaltaan epäeettinen	1	2	3	4	5	toiminnaltaan eettinen
28. puolueellinen	1	2	3	4	5	tasapuolinen
29. ei tavoiteltu työpaikka	1	2	3	4	5	tavoiteltu työpaikka
30. tekee merkityksetöntä tutkimusta	1	2	3	4	5	tekee merkittävää tutkimusta
31. ei paranna turvallisuutta	1	2	3	4	5	parantaa turvallisuutta
32. ennakkoluuloinen	1	2	3	4	5	ennakkoluuloton
33. taantunut valtion organisaatio	1	2	3	4	5	edistysellinen valtion organisaatio
34. nukkuva	1	2	3	4	5	valpas
35. viestii passiivisesti toiminnastaan	1	2	3	4	5	viestii aktiivisesti toiminnastaan
36. ei kehittä toimintaansa	1	2	3	4	5	kehittää toimintaansa
37. vaikeasti lähestyttävä	1	2	3	4	5	helposti lähestyttävä
38. tehoton	1	2	3	4	5	tehokas

**Käännä!**

39. Minkä kouluarvosanan antaisitte Säteilyturvakeskukselle asteikolla 4–10? \_\_\_\_\_

40. Mitkä ovat tärkeimmät tarpeenne / odotuksenne Säteilyturvakeskuksen toiminnasta?

---

---

---

*Ympyröikää lopuksi itseänne koskevat tiedot tilastointia varten (ympyröikää vastaava numero).*

41. sukupuoli	mies	1
	nainen	2
42. ikä	alle 30 vuotta	1
	31-50 vuotta	2
	yli 50 vuotta	3
43. asioin Säteilyturvakeskuksen kanssa	viikoittain	1
	kuukausittain	2
	vuosittain	3
	harvemmin kuin vuosittain	4
44. työtehtävä	työntekijä / toimihenkilö	1
	keskijohto	2
	yllin johto	3
	asiantuntija	4
	yrittäjä	5
45. alue	Etelä-Suomen lääni	1
	Itä-Suomen lääni	2
	Länsi-Suomen lääni	3
	Oulun lääni	4
	Lapin lääni	5

Kiitos arvokkaasta avustanne!  
(palautattehan ennen 5.12.2001)

palautusosoite: Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto  
Tutkija Vilma Tarvainen, PL 35 (toB), 40351 Jyväskylä

## LIITE 4

Kyselylomakkeen mukana lähetetty saatekirje



yksikön nimi  
organisaation nimi  
etunimi, sukunimi  
katuosoite  
postinumero, postitoimipaikka

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Säteilyturvakeskus kartoittaa asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa tyytyväisyyttä Säteilyturvakeskuksen toimintaan. Tutkimus tehdään Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselle. Mielipiteenne on arvokas ja toivomme että vastaatte koko kyselyyn.

Tähän kyselyyn ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Toivomme, että vastaatte kysymyksiin oman käsityksenne mukaan, sillä olemme kiinnostuneet nimenomaan Teidän **mielipiteistä**ne. Vastaamiseen kuluu alle kymmenen minuuttia. Tutkimuksen tilastollisen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni vastaanottaja palauttaa kyselyn. Säteilyturvakeskuksen tavoitteena on tämän tutkimuksen tulosten avulla kehittää toimintaansa, jotta se voi palvella asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan entistä paremmin. Antamanne tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti sekä nimettömänä. Kaikki vastauslomakkeet tuhoaan tilastollisen käsittelyn jälkeen.

Ohessa lähetämme myös palautuskuoren, johon on valmiiksi merkitty palautusosoite, ja postimaksu on maksettu puolestanne. Pyydämme teitä palauttamaan värillisen kyselylomakkeen kokonaan täytettynä palautuskuoressa mahdollisimman pian, viimeistään 5.12.2001 mennessä.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa sähköpostitse tai postitse tutkija Vilma Tarvainen (e-mail: [vilmatar@cc.jyu.fi](mailto:vilmatar@cc.jyu.fi), postiosoite: Viest. tieteiden laitos, PL 35 (toB), 40351 Jyväskylä).

Kiitos avustanne!

Pääjohtaja  
Jukka Laaksonen  
Säteilyturvakeskus  
(puh. 09-75 988 200)

Professori  
Elisa Juholin  
Jyväskylän yliopisto, yhteisöviestintä  
(puh. 0400-697 585)



## LIITE 5

### Taustamuuttujien varianssianalyysi

Tutkimuksen taustamuuttujien vaikutus tutkimuksen vastauksiin varianssianalyysillä kartoitettuna. Tilastollisesti merkittäviä (Sig. < 0,05) eroja ei löytynyt. Ikä-muuttuja oli lähinnä tilastollisesti merkittäviä eroja Sig. = 0,06), mutta lähempien analyysien kautta ero selittyi verrattavien ryhmien kokojen eroista (alle 30 -vuotiaita oli vain 9 kpl).

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	
sukupuoli	Between Groups	20,794	126	,165	1,144	,199
	Within Groups	27,991	194	,144		
	Total	48,785	320			
Ikä	Between Groups	48,415	126	,384	1,499	,006
	Within Groups	49,741	194	,256		
	Total	98,156	320			
kuinka usein asioi STUKin kanssa	Between Groups	125,037	126	,992	1,404	,017
	Within Groups	137,082	194	,707		
	Total	262,118	320			
työtehtävä	Between Groups	199,298	125	1,594	1,185	,145
	Within Groups	258,350	192	1,346		
	Total	457,648	317			
alue lääninä	Between Groups	178,943	126	1,420	1,047	,383
	Within Groups	263,057	194	1,356		
	Total	442,000	320			

## LIITE 6

### Ensivaikutelmat STUKista tutkimusryhmittäin

Ensivaikutelmia Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 0: Omat työntekijät (N=21)	Mainitsemiskerrat
Asiantuntija	4
Työpaikka, työnantaja	4
Viranomainen	4
Organisaatio, laajuus	2
Valvonta	2
Säteily, radioaktiivinen säteily	2
Säteilyvalvonta, haitallisen säteilyn esto	2
Ydinvoimalat	2
Arvostus	1
Luotettu, luottamus	1
Suomessa säteilyasioiden vastaava	1
Tutkimus	1
ydinjätteet	1
Ulkoiset seikat: talo, sijainti	1
väestönsuojelu	1
Muut: ” vaarallinen mesta”	1

Ensivaikutelmia Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 1: Ministeriöt (N=12)	Mainitsemiskerrat
Asiantuntija	3
Valvonta	3
Autoritäärimäinen	1
Laadukas	1
Luotettu, luottamus	1
Yhteistyökykyinen, yhteistyöhaluinen	1
Säteily, radioaktiivinen säteily	1
Teknokraattinen	1
Viranomainen	1
Ydinvoimalat	1
Muut: ” Vaikean aiheen kanssa työskentelevä laitos”	1

Ensivaikutelmia Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 2: Voimayhtiöt (N=23)	Mainitse- miskerrat
Viranomainen, toimivalta	9
Valvonta	7
Asiantuntija	3
Säteily, radioaktiivinen säteily	2
Tutkimus	2
Joustava	1
Itseriittävä	1
Ankara	1
Ydinvoimalat	1
Runsas osaaminen	1
Vähäinen käytännöllisyys	1
Ennustamaton	1
Vaativa	1
Tehoton	1
Tarkka	1
Pikkutarkka	1
Keskusteluosapuoli	1
Ulkoiset seikat: talo, sijainti	1
Raskas	1
Kansan edunvalvoja	1
Arvioija	1
Muut: "asiantuntijaryhmässä muutama poliisi"	1
Muut: " uudistuksien jarru"	1

Ensivaikutelmia Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 3:Lääketiedekäyttäjät (N=105)	Mainitse- miskerrat
Valvonta	20
Viranomainen, toimivalta	13
Turva, säteilyturva	13
Asiantuntija, auktoriteetti	11
Korkea asema Suomessa	6
Luottamus, luotettava	5
Organisaatio (Helsinki, Itäkeskus)	5
Asiallinen	4
Välttämätön, tarpeellinen	4
Tiedottava, tiedonjako	4
Epäselvät ohjeet	4
Ongelmakysymysten selvitys, ohjaus, koulutus	4
Byrokraattinen, kankea, autoritäärinen	4
Palvelu, asiakaspalvelu	3
Kallis, taloudellinen hyötysuhde huono	3
Ydinvoimat, ydinvoimakeskustelu	3
Laadukas	3
Tarkastaja NN, kielteinen mielikuva (*nimi poistettu)	2
Epäystävällinen	2
Etäinen	2
Hyvä, miellyttävä	2
Joustava	2
Nettisivut, teksti-tv	2
Tarkastukset	2
Yhteistyökumppani	2
EU-direktiivien juoksupoika	1
Huono palvelu	1
Isotooppitoiminta	1
Itsekorostava	1
Kansan edunvalvoja	1
Nykypäivää	1
Pikkumainen	1
Ripeä toiminta	1
Tarkka	1
Tiedon panttaaja	1
Tuttu	1
Muut: "Ongelma: STUK asiantuntija JA laskuttaja"	1
Muut: "Ei ole auttanut sädeloma-asiassa"	1
Muut: "Neuvostoliitto oppii palvelemaan"	1
Muut: "Ottanut liikaa lääketieteellistä valtaa"	1

Ensivaihtelma Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 4: Teollisuuskäyttäjät (N=130)	Mainitsemiskerrat
Valvonta	25
Turva, säteilyturva, suojele	16
Asiantuntija	16
Viranomainen	12
Säteily, säteilylähteet, radioaktiiviset aineet	12
Ohjeet, neuvot, koulutus	10
Tiedottava	7
Valtion organisaatio	6
Luottamus, luotettava	6
Välttämätön, tarpeellinen	5
Vaara, onnettomuus	5
Byrokraattinen, kankea, vanha	4
Ydinvoimalat	4
Tshernobyl, valehtelu	3
Osaava	3
Yhteistyökumppani	3
Avulias, miellyttävä asioida	2
Henkilödosimetria	2
Arvostettu, suunnannäyttäjä säteilyturvallisudessa	2
Tutkimus	2
Tiukka	2
NN (*nimeltä mainittu tarkastaja)	1
Asiallinen	1
Autoritäärinen	1
Edustava	1
Herättää positiivisia mielikuvia	1
Hyvä profiili julkisuudessa	1
Käytännönläheinen	1
Laadukas	1
Määräykset	1
Tasapuolinen	1
Terveys	1
Uusiutunut	1
Muut: "Kuin hyvä viini- paranee vanhetessaan"	1

Ensivaikutelmia Säteilyturvakeskuksesta, TUTKIMUSRYHMÄ 5: Yhteistyökumppanit (N=30)	Mainitsemiskerrat
Asiantuntija	13
Viranomainen	6
Luottamus, luotettava	6
Yhteistyökumppani, yhteistyöhaluinen	6
Turvallisuus	4
Säteily	4
Osaava	3
Ydinvoimat, ydinturvallisuus	2
Tärkeä, tarpeellinen	2
Erikoistunut, kapea-alainen asiantuntemus	2
Byrokraattinen	2
Pätevä, hyvä	2
Etäinen, taustalla	2
Tutkimus, tieteellisyys	2
Näkymätön vaara, onnettomuudet	2
Annosmittaus	1
ST-ohjeet	1
Asiallinen	1
Vaativa	1
Arvostettu	1
Tuntematon suurelle yleisölle	1
Tehokas	1
www-sivut	1
Upeat toimistot	1
Sisäiset ristiriidat	1
Käytännönläheinen	1
Muut: "Säteilyn käyttäjien määrääminen"	1
Muut: "NN (*nimi poistettu) telkkarissa kertomassa auringon UV-säteilyn vaarallisuudesta"	1

## LIITE 7

Avovastaukset kysymykseen 40 ”Mitkä ovat tärkeimmät tarpeenne / odotuksenne STUKin toiminnalle?”.  
Vastauksen on lajiteltu tutkimusryhmittäin.

Ryhmä 0: STUKin työntekijät:

Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 0, STUKin työntekijät	Mainitsemiskerrat
asiantuntevaa, puolueetonta, avointa, objektiivista toimintaa	3
kirjallisuutta kirjakaappoihin	1
nopeaa palvelua	1
puolueettomuutta päätöksenteossa / kannanotoissa	1
selkeitä ohjeita	1
ydinjätteiden loppuratkaisuun asiantuntijuutta	1

Ryhmä 1: Ministeriöt:

Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 1, Ministeriöt	Mainitsemiskerrat
asiantuntemus säteilyturvallisudessa	7
yhteistyökyky	4
säteilyvalvonta	4
joustava, nopea ja tehokas toiminta	3
nopea tiedottaminen, monialainen kommunikointi	2
luotettavuus	1
lähialueyhteistyö, riskiarvioinnit	1
maksullisesta toiminnasta luopuminen	1
pitkäaikaiseurannat	1
proaktiivisuus	1

Ryhmä 2: Voimayhtiöt:

Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 2, Voimayhtiöt	Mainitsemiskerrat
byrokraattinen toiminta pois	7
viranomainen, valvoja	6
johdonmukaisuus	6
joustavuutta lisää	5
osaava, asiantuntija	4
yhteistyökyky	4
ristiriidat pois ohjeista ja neuvoista	4
asiakkaiden tarpeiden huomioiminen	3
yvl-ohjeiden uusiminen	2
resurssien oikea kohdentaminen	2
käytännönläheisempi	2
selkeä viestintä	2
säädökset EU:n kanssa harmonisoitava	2
aktiivinen keskustelu alan tapahtumista	1
lausuntoja kriteereistä	1
tiukat vaatimukset estää turvallisuus uudistuksia	1
luotettava	1
"paluu tietyissä asioissa maan pinnalle"	1
"toteaa tilanteen riittävän hyväksi jos se sitä on, eikä aina vaadi lisäselvityksiä."	1
"STUK on omien tiukkojen ohjeiden vanki"	1



Ryhmä 3: Säteilyn käyttäjät lääketieteessä:

Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 3, säteilyn käyttäjät lääketieteessä	Mainitsemiskerrat
neuvonta, ohjaus, tuki	17
selkeät ohjeet, popularisointi	17
käytännön esimerkkejä esille, konkretisointia	13
valvonta, viranomainen, säteilyvalvonnan tukeminen	13
yhteistyö, jakautumista työkentille	9
asiantuntija, osaava	7
aktiivinen tiedottaminen pyytämättä	6
alueellinen, toistettu pienryhmäkoulutus	6
asiakkaiden huomiointi, yhteydenpito	5
Kaikki OK	5
rahastus pois, kilpailua alalle	4
enemmän avoimuutta	4
ongelmatilanteissa apua	4
lisää joustavuutta, byrokratia pois	4
tiedonsaanti helpommaksi	3
henkilökohtaiset yhteyshenkilöt STUKiin	3
uutta tietoa	2
määräyksiä, ei suosituksia	2
laadunvalvonta myös digitaaliseen ympäristöön	2
puolueettomuus, luotettava	2
kirjallisuutta kaappoihin	2
aktiivinen kanta laitehankintoihin, vertailuja	1
ympäristön säteilyvalvonta	1
osallistuminen sädeturvapäiviin ja muihin tapahtumiin	1
painostus työnantajaan (rtg-hoitajat, radiologit)	1
lähettävien lääkäreiden parempi opastus	1
"Sädetutkimuksen ohjeista valmiimmat materiaalit, ettei kaikkien tarvitse ruutia keksiä"	1

Solariumyrittäjät:

Avovastauksia kysymykseen 40 Solariumyrittäjät (Ryhmä 3)	Mainitsemiskerrat
aktiivinen tiedotus, kansainvälisen tason seuranta	5
ystävällistä yhteistyötä	3
tarkastaja NN:n huono käytös	2
asiakkaan tarpeet huomioon	1
koulutus	1
tarkastus	1
ylitarkkuus	1
"laki muuttuu lähes vuosittain (solarium lamput)"	1

Ryhmä 4: Säteilyn käyttäjät teollisuudessa:

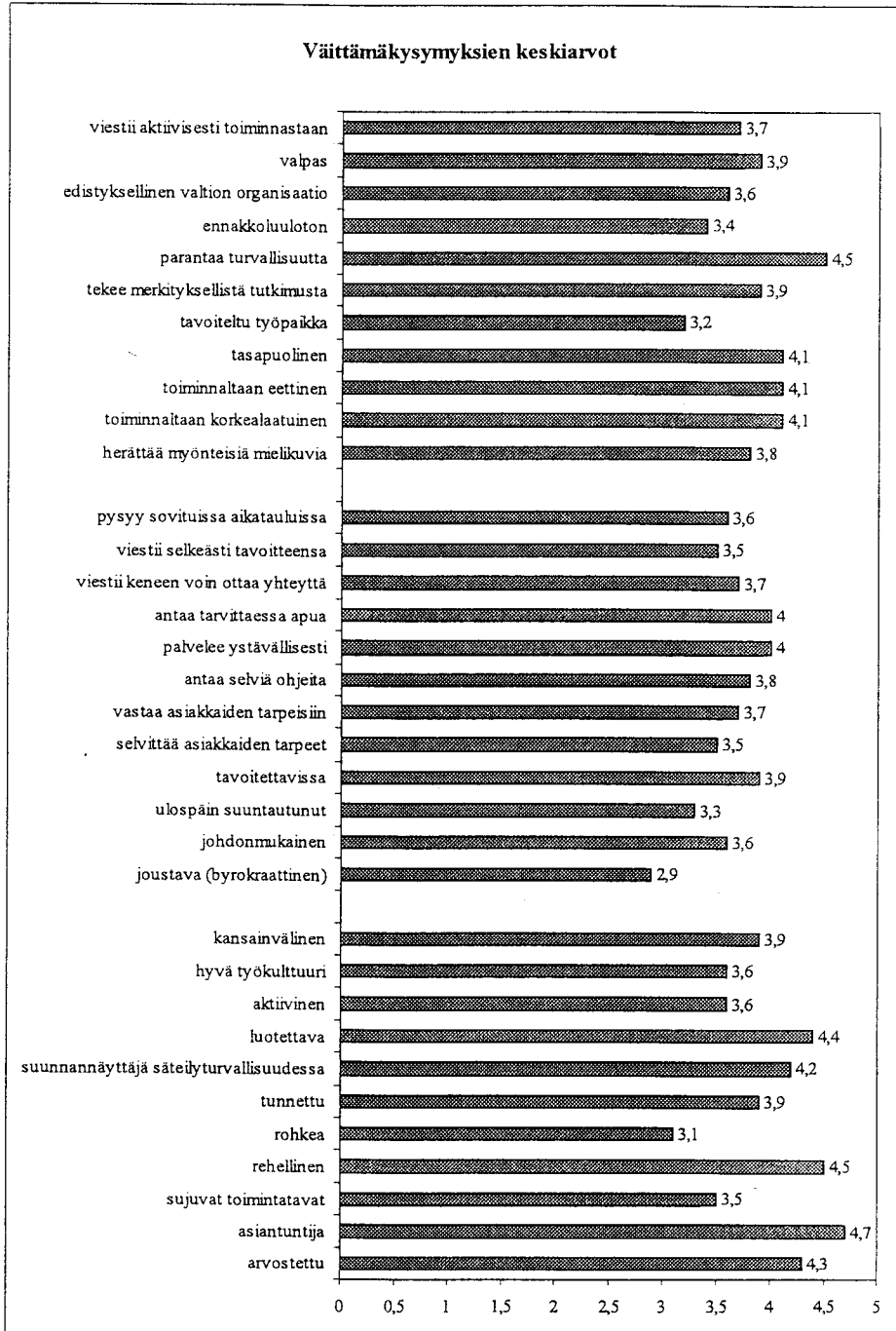
Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 4, säteilyn käyttäjät teollisuudessa	Mainitsemiskerrat
informaatiota alan asioista, tiedottaminen (onnettomuudet)	34
valvonta, viranomaisen, seuranta	16
neuvonta, ohjaus, tuki, konsultointi	15
koulutus (kohdistettu), kertauskoulutus, tapaamisia	14
selkeät, yksinkertaiset ohjeet, kapulakieli pois	13
laitteiden ja henkilöiden turvallisuus (säteilyannokset)	13
yhteistyö, keskusteluyhteys	11
nykyinen toiminta hyvää	7
tarkastukset, määräykset	7
kysymyksiin vastaaminen	6
kehityksen seuraaminen	6
luvat, lisenssit	5
avunanto, ongelmatilanteissa apua	5
asiantuntija, osaava	4
asiakkaiden huomiointi, yhteydenpito, palvelu	4
yhteyshenkilöt STUKiin	4
uutta tietoa muutoksista ja tutkimuksista	4
käytännön esimerkkejä esille, konkretisointia	2
byrokratia pois	2
saatavuus ohjeilla paremmaksi	2
verkkosivut ja päivitys	2
tieteellinen tutkimus	2
ilmoitukset ja lomakkeet sähköisesti	1
tavoitettavuus, oikeat henkilöt paikalla	1
ennaltaehkäisy	1
helppo asiointi	1
säteilyn riskittömän käytön tukeminen	1
ALARAN painotettu asiantuntijoille	1
"tämä tutkimus on hyvä alku"	1
"jäykkä suhtautuminen joukkoviestimien ym. hysteriaan"	1
"pitäisi vieläkin selvittää Tshernobylin laskeuma-alueiden syöpäsairausyhteydet Suomenselän alueella (todella paljon ko. sairautta), voi vaietakin"	1
"pysyy asialinjalla, eikä lähde 'herkistyneiden' talutettavaksi"	1

Ryhmä 5: Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot:

Avovastauksia kysymykseen 40 Ryhmä 5, Yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot	Mainitsemiskerrat
yhteistyö, tiedonkulku	11
onnettomuusvalmius, onnettomuustiedotus, uhat, valmius	9
asiantuntemus, asiantuntijapalvelut, konsultointi	7
turvallisuus	6
avoin tiedotus	6
enemmän vastuullisuutta	4
enemmän yhteydenpitoa	4
ajan tasalla pitäminen, ohjeet ja tutkimustulokset	3
enemmän nopeutta ja joustavuutta	3
aktiivinen	2
suosituksia säteilyaltistumisesta, tilan seuranta	2
turha byrokratia pois	2
luotettava	1
viranomainen	1
tieteellistä tutkimusta enemmän	1
ei poliittisia kannanottoja	1
Sisäiset ristiriidat pois	1
"saisi olla hieman näkyvämpää"	1

## LIITE 8

### Väittämäkysymyksien keskiarvot



## LIITE 9

### Tutkimusryhmien tarkemmat sisällöt

RYHMÄ 1 ministeriöt	valtioneuvoston tiedotusyksikkö, ulkoministeriö, ympäristöministeriö, kauppaja- ja teollisuusministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, sisäasiainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö.
RYHMÄ 2 voimayhtiöt	Fortum, TVO ja Posiva
RYHMÄ 3 säteilyn käyttäjät lääketieteessä	säteilyn käyttäjät lääketieteessä, hammaslääkärit, sädehoitoyksiköt, isotooppi- ja diagnostiikkaryhmät sekä solariumyrittäjät
RYHMÄ 4 säteilyn käyttäjät teollisuudessa	säteilyn käyttäjät teollisuudessa, isotooppiryhmä, tutkimustahot, koulutustahot ja teollisuustahot
RYHMÄ 5 yhteistyö- ja kollegaorganisaatiot	Ilmatieteenlaitos, Tulli, Elintarvikevirasto, Helsingin yliopisto, Kuopion yliopisto, STAKES, TEO, TKK, VTT, TUKES, RKTL, PE, KTL, TTL, SYKE, MTL, METLA, Lääninhallitukset ja hätäkeskukset, Geologian tutkimuskeskus, Tilastokeskus, Elintarviketeollisuusliitto ja Huoltovarmuuskeskus