

**Mistä sidosryhmäytyvyisyys muodostuu julkisissa  
organisaatioissa?**

Körkkö, Laura

Rouhesmaa, Elisa

Yhteisöviestintä, kandidaatintutkielma

kevät 2019

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Körkkö, Laura & Rouhesmaa, Elisa	
Työn nimi – Title Mistä sidosryhmätyytyväisyys muodostuu julkisissa organisaatioissa?	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Kandidaatintutkielma
Aika – Month and year Huhtikuu 2019	Sivumäärä – Number of pages 46 + 12
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisista tekijöistä sidosryhmätyytyväisyys muodostuu julkisen organisaation sisä- ja ulkopuolella.</p> <p>Tutkimuksen aineistona käytettiin mainekyselyä, joka toteutettiin sähköisesti kahdeksassa STM:n ja sen hallinnonalan organisaatiossa vuonna 2018. Tämän tutkimuksen analyysi kohdistui kyselyn kohtaan, jossa kysyttiin, mihin vastaaja odottaa muutosta organisaatiossa. Aineistosta tulkittiin vastaajan tyytyväisyyden aste sekä, mihin tyytyväisyys tai tyytymättömyys perustuu. Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaava sisällönanalyysiä, ja keskeisimpinä teoreettisina käsitteinä esiteltiin sidosryhmätyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, työtyytyväisyys, odotukset, odotusten kumoamisen malli sekä odotustenhallinta.</p> <p>Työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyystekijöissä oli yhtäläisyyksiä siinä, että joustavuus, riittävät ja oikein kohdistetut resurssit sekä asiakaskeskeisyys selittävät molempien sidosryhmien tyytyväisyyttä. Tulokset toivat asiakaskeskeisyyden uutena esiin myös työntekijöiden tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä. Lisäksi tulokset toivat uutena esiin organisaation tulevaisuuden orientoitumisen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien merkityksen ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden lisäämisen kannalta. Eroavaisuuksia ulkoisten sidosryhmien ja työntekijöiden välillä löytyi etenkin luottamukseen ja viestintään liittyvissä tekijöissä. Luottamus osoittautui keskeiseksi tyytyväisyyttä määritteleväksi tekijäksi ulkoisten sidosryhmien tapauksessa, mutta työntekijöiden kohdalla yhteys oli vaatimattomampi. Lisäksi viestinnän merkitys tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä näyttäytyi ulkoisten sidosryhmien tapauksessa merkittävänä etenkin tyytyväisyyden lisäämisen ja sidosryhmäsuhteen syventämisen kannalta. Työntekijöiden tapauksessa viestintään liittyvien tekijöiden ilmeneminen jäi maltillisemmaksi kuin mitä aiempien työtyytyväisyystutkimusten perusteella olisi voinut olettaa.</p> <p>Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin tekemään laajoja ja yleistettäviä tulkintoja suomalaisten julkisten organisaatioiden ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tyytyväisyydestä, voitaisiin aihetta tutkia jatkossa tarkemmin siten, että jokaista organisaatioiden sidosryhmää tarkastellaan erikseen. Hedelmälliseksi voisi osoittautua myös erilaisissa tutkimuksissa esiintyvien tyytyväisyystekijöiden laajan kirjon luokitteluun keskeisiin kategorioihin yleistettävän, julkisten organisaatioiden sidosryhmätyytyväisyyttä selittävän viitekehyksen muodostamiseksi.</p>	
Asiasanat – Keywords viestintä, sidosryhmätyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, työtyytyväisyys, odotukset, odotusten kumoamisen malli, odotustenhallinta	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

1	Johdanto.....	5
2	Sidosryhmätyytyväisyys.....	7
2.1	Sisäisten sidosryhmien tyytyväisyys: työtyytyväisyys.....	7
2.2	Ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyys: asiakastyytyväisyys.....	10
3	Odotukset.....	13
3.1	Odotukset tyytyväisyystutkimuksessa.....	14
3.1.1	Odotusten kumoamisen malli.....	14
3.1.2	Odotusten luokittelu eri tasoihin.....	15
3.2	Odotukset viestinnän tutkimuksessa.....	16
4	Aineisto ja menetelmät.....	18
4.1	Aineiston esittely.....	18
4.2	Analyysimenetelmien esittely.....	19
5	Tulokset & analyysi.....	20
5.1	Aineistossa ilmenneiden odotusten kohteiden esittely.....	20
5.2	Odotusten kohteet sidosryhmittäin.....	29
5.2.1	Työntekijät.....	29
5.2.2	Ulkoiset sidosryhmät.....	31
5.3	Tulosten analyysi.....	33
5.3.1	Tutkimuskysymys 1: Miten sidosryhmien ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan?.....	33
5.3.2	Tutkimuskysymys 2: Miten mahdolliset erot odotuksissa näkyvät tyytyväisyydessä?.....	35
5.3.3	Tutkimuskysymys 3: Millä tavoin viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa?.....	40
6	Yhteenveto.....	42
7	Pohdinta.....	45

Kirjallisuus .....	47
Liite 1: Odotusten kohteiden tulkintaa selittävä taulukko.....	54
Liite 2: Odotusten kohteet sekä niiden esiintyminen sidosryhmän ja tyytyväisyysasteen mukaan .....	56

# 1 Johdanto

Sidosryhmätyytyväisyys on keskeinen organisaatioiden olemassaolon edellytys (Luoma-aho 2005b 2-3). Mikään organisaatio ei toimi tyhjiössä vaan jokaisen organisaation toiminta riippuu muista toimijoista eli sidosryhmistä. (Canel & Luoma-aho 2019; Luoma-aho 2005a, 90). Sidosryhmällä viitataan yksilöihin tai ryhmiin, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, ja joihin organisaation tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa (Freeman 1984, 53). Sidosryhmän määritelmää voidaan myös rajata tarkemmin kattamaan kaikki ne yksilöt ja ryhmät, jotka ovat elintärkeitä organisaation selviytymiselle (Freeman 1984, 31). Sidosryhmätyytyväisyys on liitetty esimerkiksi organisaation imagoon ja maineeseen (Olkkonen & Luoma-aho 2014). Lisäksi se voidaan liittää organisaation kestäväan kasvuun ja menestykseen (Fonseca 2016, 1), sekä luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen (Dervitsiotis 2003, 517). Sidosryhmätyytyväisyys voidaan siten nähdä tärkeänä voimavarana, joka edistää organisaation toimintamahdollisuuksia monin tavoin (Luoma-aho 2005b, 2-3).

Tässä tutkimuksessa sidosryhmätyytyväisyyttä tarkastellaan julkisten organisaatioiden kontekstissa. Julkisella organisaatiolla viitataan tässä tutkimuksessa organisaatioon, joka on suurelta osin julkisessa omistuksessa ja jonka toiminta rahoitetaan valtiolta saadun rahoituksen avulla. Tosin Suomessa julkisessa omistuksessa olevien organisaatioiden rahoitusmuodot ovat monipuolistuneet viime vuosina. (Luoma-aho 2005a, 51-52.)

Sidosryhmätyytyväisyyttä lähestytään tässä tutkimuksessa odotusten näkökulmasta, sillä yksi yleisimmistä tavoista selittää tyytyväisyyttä on odotusten ja tyytyväisyyden välisen yhteyden kautta (Oliver 1980; Churchill 1982; Olkkonen & Luoma-aho 2015). Yksi keskeinen teoria, jolla tyytyväisyyttä on selitetty, on odotusten kumoamisen malli (expectancy-disconfirmation model). Odotusten kumoamisen mallin perusteella tyytyväisyys perustuu odotuksiin, sekä odotusten ja kokemusten vertailuun (Oliver 1980). Mallin mukaan tilanteessa, jossa odotukset suorituksesta täytetään tai ylitetään, kokee kuluttaja tyytyväisyyttä. Tilanteessa, jossa suoritus puolestaan ei täytä kuluttajan odotuksia, kokee kuluttaja tyytymättömyyttä. (Churchill 1982, 491-492.) Vertailuprosessin lopputuloksena on joko odotusten vahvistaminen (confirmation) tai vahvistamattomuus (disconfirmation). (Martinez-Tur 2011, 5.) Toisin sanoen odotukset voidaan nähdä merkittävänä pohjana tyytyväisyydelle tai tyytymättömyydelle, sillä ne luovat standardin, johon kokemusta verrataan (Oliver 2015, 86).

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa mistä tekijöistä sidosryhmätyytyväisyys muodostuu julkisen organisaation sisä- ja ulkopuolella. Koska yksi yleisimmistä lähestymistavoista tyytyväisyyden tutkimuksessa on odotusten näkökulma, muodostettiin tältä teoreettiselta pohjalta seuraavat tutkimuskysymykset:

1.) Miten sidosryhmien ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan?

2.) Miten mahdolliset erot odotuksissa näkyvät tyytyväisyydessä?

Yksi tutkimuksen taustalla oleva keskeinen ajatus on, että viestinnällä voidaan vaikuttaa sidosryhmätyytyväisyyteen (Canel & Luoma-aho 2019, 110). Tämän perusteella tutkimuksessa pyritään vastaamaan myös seuraavaan kysymykseen:

3.) Millä tavoin viestintä näyttää tyytyväisyyden muodostumisessa?

Tämä tutkielma etenee siten, että aluksi määritellään sidosryhmätyytyväisyys sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kontekstissa. Sisäisten sidosryhmien tapauksessa määrittely tehdään työtyytyväisyyden käsitteen kautta. Vastaavasti ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden määritelmiä lähestytään asiakastyytyväisyyden käsitteen kautta. Työtyytyväisyyden määritelmien esittelyn jälkeen esitellään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi esitellään asiakastyytyväisyyden määritelmiä sekä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen kannalta toisen keskeisen teoreettisen käsitteen eli odotusten määrittelyyn. Lisäksi esitellään, miten odotuksia on tutkittu aiemmissa tyytyväisyystutkimuksissa muun muassa odotusten kumoamisen mallin sekä odotusten luokittelun avulla. Seuraavaksi esitellään, miten odotuksia on tutkittu viestinnän tutkimuksessa. Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto sekä analyysimenetelmät, minkä jälkeen siirrytään tutkimuksen tulosten esittelyyn ja analyysiin. Viimeisenä seuraa yhteenveto sekä pohdinta, jossa käsitellään tutkimuksen mahdollisia rajoituksia sekä esitellään, millaisia jatkotutkimustarpeita tämän tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esille.

## 2 Sidosryhmätyytyväisyys

Tässä tutkielmassa sisäisten sidosryhmien tyytyväisyyttä lähestytään työntekijöiden tyytyväisyyden eli työtyytyväisyyden näkökulmasta. Ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyttä lähestytään asiakastyytyväisyyden määritelmien ja teorioiden näkökulmasta, vaikka ulkoisia sidosryhmiä tarkastellaankin laajempina kokonaisuutena kuin vain asiakkaat. Tästä syystä teoreettisen viitekehyksen esittelyn jälkeen, tässä tutkimuksessa käytetään asiakastyytyväisyyden käsitteen sijaan ulkoisten sidosryhmien käsitettä.

### 2.1 Sisäisten sidosryhmien tyytyväisyys: työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydestä ollaan kiinnostuneita, koska sillä nähdään olevan monia organisaation toimintaa tehostavia vaikutuksia. Työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan työntekijöiden työsuoritukseen (Spector 1997, 56), poissaolojen määrään (Diestel 2014, 25), sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen organisaatiossa (Tett 1993, 285-286; Lauver 2001, 465; Blau 2007, 145).

Työtyytyväisyyttä onkin tutkittu useilla tieteenaloilla, esimerkiksi viestinnän (Cranmer et al. 2017), henkilöstöjohtamisen (Spector 1997), sekä organisaatiokäyttäytymisen (Locke 1969) näkökulmista. Tästä syystä työtyytyväisyydelle löytyy erilaisia määritelmiä. Lisäksi työtyytyväisyydelle löytyy muita samankaltaisia määritelmiä, kuten esimerkiksi työntekijätyytyväisyys (employee satisfaction). Näyttää kuitenkin siltä, että suomalaisissa tutkimuksissa on suosittu työtyytyväisyys-käsitettä. Käytämme siis sitä myös tässä tutkielmassa puhuessamme työntekijöiden tyytyväisyydestä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitellään henkilöstöjohtamisen, organisaatiokäyttäytymisen, sekä viestinnän tutkimuksen määritelmiä työtyytyväisyydelle (ks. taulukkoa 1 seuraavalla sivulla).

TAULUKKO 1 Työtyytyväisyyden määritelmiä

NÄKÖKULMA TYÖTYTYVÄISYYTEEN	LAINAUS	TIETEENALA
Työtyytyväisyys tarkoittaa ihmisten työhönsä kohdistamia tuntemuksia. Eli sitä, missä määrin työntekijä on tyytyväinen tai tyytymätön työhönsä.	"Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs." (Spector 1997, 2-3)	Henkilöstöjohtaminen
Työtyytyväisyys on miellyttävä tunnetila, joka syntyy, jos yksilö kokee työnsä mahdollistavan, sekä edesauttavan tämän tärkeinä pitämien arvojen saavuttamista.	"Job satisfaction is the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values." (Locke 1969, 316)	Organisaatiokäyttäytyminen
Työtyytyväisyys on työntekijän kokemus siitä, missä määrin tämä kokee erilaiset organisaatioon liittyvät kokemukset mielekkäiksi ja merkityksellisiksi, ja missä määrin tämä nauttii niistä kokemuksista.	"Job satisfaction refers to the degree to which employees enjoy and are fulfilled by various aspects of their organizational experiences." (Cranmer et al. 2017, 68)	Viestintä
Työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän miellyttäviä ja/tai optimistisia työtä koskevia asenteita.	"- - employee job satisfaction as enjoyable and/or optimistic attitudes of an employee toward his/her job." (Steele & Plenty 2015, 298)	Yritysviestintä

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa työtyytyväisyys on määritelty työntekijän työhönsä kohdistamiksi tuntemuksiksi, jotka viestivät siitä, missä määrin työntekijä on tyytyväinen tai tyytymätön työhönsä (Spector 1997, 2-3). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa työtyytyväisyys on puolestaan määritelty miellyttäväksi tunnetilaksi. Tila syntyy, kun yksilö kokee työnsä mahdollistavan ja edesauttavan tärkeinä pitamiensä arvojen saavuttamista. Työtytymättömyys määritellään epämiellyttäväksi tunnetilaksi, joka syntyy, kun yksilö kokee olevansa työssä, joka ei mahdollista näiden arvojen toteutumista. (Locke 1969, 316.) Määritelmä korostaa affektiivista eli tunteiden merkitystä painottavaa lähestymistapaa työtyytyväisyyteen. Tunteiden lisäksi työtyytyväisyyttä määriteltäessä on korostettu kokemusten merkitystä. Viestinnän tutkimuksen näkökulmasta työtyytyväisyyttä voidaan



esimerkiksi lähestyä työntekijän kokemuksena siitä, missä määrin tämä kokee erilaiset organisaatioon liittyvät kokemukset mielekkäiksi ja merkityksellisiksi, ja missä määrin tämä nauttii kokemuksista (Cranmer et al. 2017, 68).

#### Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Aiemmissä tutkimuksissa on nostettu esille monia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Yksi työtyytyväisyyttä koskevissa tutkimuksissa monesti esille nouseva tekijä on palkitseminen, jonka avulla pyritään motivoimaan ja lisäämään työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä (Rynes 2004, 386). Mikäli työntekijä ei koe palkinnon vastaavan työpanosta, kokee hän työtyytyväisyyden sijaan negatiivisia tuntemuksia ja stressiä (Devonish 2018, 320). Palkitsemisen ohella myös resurssien (Branham 2005, 24) ja organisaation maineen (Helm, 2013, 551) on esitetty vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Lisäksi esimiehen viestintäkompetenssin ja johtamistaitojen on nähty vaikuttavan työtyytyväisyyteen (Madlock 2008, 66; 71-72; Mikkelson et al. 2015, 344-346). Työntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työtään koskevaan päätöksentekoon, eli osallistaminen, voi myös lisätä työtyytyväisyyttä (Allen et al. 2007, 158-159).

Viestinnän merkitys nostetaan esille monissa työtyytyväisyyttä koskevissa tieteellisissä tutkimuksissa. Kokemus työtyytyväisyydestä näyttäisi riippuvan monelta osin viestinnän onnistumisesta työpaikalla. Viestinnän on oltava selkeää, sillä työntekijöiden on tiedettävä vastualueensa ja tavoitteensa, jotta työ tuntuisi merkitykselliseltä ja tärkeältä (Madlock 2008, 71-72; Mikkelson et al. 2015, 344-346). Tämä vaatii esimieheltä hyvää viestintäkompetenssia. Viestinnän merkitys näkyy myös siinä, että viestinnän selkeyden lisäksi myös avoimuus työpaikalla on yksi työtyytyväisyyttä edistävä tekijä. Työntekijät ovat tyytyväisempiä, kun he kokevat, että heillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja toiveitaan vapaasti (Gorden & Infante 1991, 150-151), sekä saada äänensä kuuluviin työtään koskevassa päätöksenteossa (Allen et al. 2007, 158-159). Sananvapaus onkin nostettu esille työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. Tyytyväisyys esimiestä, työtehtäviä, palkkaa ja kollegoita kohtaan on suurempaa organisaatioissa, joissa sananvapauden koetaan toteutuvan hyvin. (Gorden & Infante 1991, 150-151).

## 2.2 Ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyys: asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen kiinnostaa tutkijoita ja ammatinharjoittajia, koska se on liitetty organisaation tuottavuuden kasvuun. Asiakastyytyväisyys on tärkeä huomioida organisaatiossa myös, koska sitä voidaan pitää edellytyksenä asiakkaiden sitouttamiselle. (Pansari & Kumar 2017, 296; 300.) Organisaatiolla, joka kykenee säännöllisesti tarjoamaan tyytyväisyyden tunteen asiakkailleen, on paremmat edellytykset ylläpitää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Oliver 2015, 5-6.) Lisäksi tyytyväiset asiakkaat luovat organisaatiolle lisäarvoa toimimalla tyytymättömiä asiakkaita todennäköisemmin ja aktiivisemmin suosittelijoina (Anderson 2004, 173).

Asiakastyytyväisyyttä on tutkittu etenkin markkinoinnin ja käyttäytymistieteen tieteenaloilla, ja tästä syystä myös monet määritelmistä on tehty näiden tieteenalojen näkökulmista. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) havainnollistetaan asiakastyytyväisyyden määritelmiä markkinoinnin ja käyttäytymistieteen näkökulmista.

TAULUKKO 2 Asiakastyytyväisyyden määritelmiä

NÄKÖKULMA ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN	LAINAUS	TIETEENALA
Asiakastyytyväisyydessä keskeistä on yksilön odotusten täyttymättömyys kokemusten kautta.	" - - satisfaction is related to the size and direction of the disconfirmation experience, where disconfirmation is related to the person's initial expectations." (Churchill 1982, 491)	Markkinointi
Asiakastyytyväisyys kuvaa henkilön mielihyvän tai pettymyksen tunteita, tai sitä, kuinka hyvin tuotteen tai palvelun oletettu toimivuus vastaa yksilön odotuksia.	"In general, satisfaction is a person's feelings of pleasure or disappointment that or service's perceived performance (or outcome) to expectations." (Kotler 2015, 153)	Markkinointi
Asiakastyytyväisyys esitetään myönteisenä arviointina kulutuskokemuksista.	" - - customer satisfaction as the favorability of the customer evaluation related to his/her consumption experiences." (Martinez-Tur 2011, 12)	Käyttäytymistiede

(jatkuu)

TAULUKKO 2 (jatkoa)

<p>Tyytyväisyys on tavoitteen tai päämäärän saavuttamisesta seuraava reaktio. Se on arvio siitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu täyttää tarkoituksensa.</p>	<p>"Satisfaction is the consumer's fulfillment response. It is a judgment that a product/service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or overfulfillment."</p> <p>"In like manner, the notion of fulfillment requires further elaboration. More specifically, it implies that a goal exists, something to be met or filled." (Oliver 2015, 8)</p>	<p>Käyttäytymistiede</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

Markkinoinnin tutkimuksessa asiakastyytyväisyyttä on määritelty suhteessa asiakkaan odotuksiin. Toisin sanoen asiakastyytyväisyyden on nähty liittyvän asiakkaan odotusten täyttymättömyyteen (Churchill 1982, 491), sekä asiakkaan odotusten täyttymiseen (Kotler 2015, 153). Käyttäytymistieteen tutkimuksessa asiakastyytyväisyyden on puolestaan esitetty olevan myönteinen arviointi kulutuskokemuksista (Martinez-Tur 2011, 12). Toisaalta käyttäytymistieteen tutkimuksessa asiakastyytyväisyyttä on myös lähestytty reaktiona tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseen. Päämääränä voidaan esimerkiksi pitää tarpeen tyydyttämistä, jolloin tyytyväisyys saavutetaan tarvetta tyydyttävän tuotteen tai palvelun avulla. Tällöin tyytyväisyyden voidaan myös nähdä olevan arvio siitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu täyttää tarkoituksensa. (Oliver, 2015, 8.)

Asiakastyytyväisyyden määritelmiä on mahdollista luokitella kahteen eri kategoriaan sen perusteella, käsittääkö määritelmä asiakastyytyväisyyden prosessiksi vai lopputulemaksi. Lopputulemanäkökulma käsittää asiakastyytyväisyyden kulutuskokemusta mahdollisesti seuraavaksi lopputulemaksi. Jos asiakas on tyytyväinen kulutuskokemuksen lopputulokseen, kokee tämä tyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys voidaan mieltää myös prosessiksi, joka perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon odotustensa täyttymisestä. Asiakas vertaa kokemustaan odotuksiinsa ja arvioi, saiko sen, mitä tuotteelta tai palvelulta odotti. (Parker 2001, 38-39.) Siinä missä lopputulemanäkökulma korostaa tunnekokemuksen ja jonkin tarpeen täyttymisen merkitystä, korostaa prosessinäkökulma odotusten merkitystä. Tässä tutkimuksessa lähestytään asiakastyytyväisyyttä prosessinäkökulmasta, sillä asiakastyytyväisyys määritellään asiakkaan odotusten täyttymisen asteeksi (Churchill 1982,

491; Bowen 2003, 32-33; Kotler 2015, 153). Odotukset voivat kohdistua organisaatioon, esimerkiksi mielikuvaan, joka yksilölle on organisaatiosta syntynyt (Helm 2009, 70), tai sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatuun (Churchill 1982, 125). Odotusten täyttyminen ei kuitenkaan välttämättä aina viittaa tuotteen tai palvelun todelliseen kelpoisuuteen. Odotukset voidaan täyttää tai ylittää perustuen myös tuotteen tai palvelun oletettuun arvoon (Anderson 1993, 141; Yi 2017, 130).

### Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tutkimukselle on ollut ominaista sitoa tyytyväisyys tiettyyn toimialaan. Tästä syystä yksittäisten useita eri tieteenaloja läpäisevien tekijöiden listaaminen yleistettävällä tasolla on haasteellista. (Cotiu 2013, 74.) Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ammennetaan paitsi asiakastyytyväisyystutkimuksen ja markkinoinnin näkökulmista (Kotler 2015), myös organisaatiokäyttäytymisen (Locke 1969), psykologian (Revilla-Camacho et al. 2017) ja suhdetoiminnan tutkimuksen (Luoma-aho et al. 2013) näkökulmista.

Asiakastyytyväisyyden voidaan nähdä perustuvan asiakkaan kokonaisvaltaiseen kulutus- ja ostokokemukseen, kun hän on kohdannut palveluntarjoajan useamman kerran (Revilla-Camacho et al. 2017, 1041). Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat rationaaliset tekijät, kuten hinta, sekä emotionaaliset ja tunneperäiset tekijät, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun kokeminen miellyttävänä. (Güngör 2007, 18.) Hinnan lisäksi myös tuotteen tai palvelun laadun on esitetty olevan keskeinen asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Allen 2004, 1). Myös asiakkaan tarpeiden huomiointi, esimerkiksi asiakaspalautteeseen reagoinnin muodossa on liitetty asiakastyytyväisyyteen. Organisaation ottaessa asiakkaan palaute tosissaan ja nähdessään vaivaa siihen reagoinnissa asiakkaiden on esitetty kokevan tyytyväisyyttä (Cambra-fierro et al. 2016). Luottamus organisaatiota kohtaan on nostettu esille yhtenä asiakastyytyväisyystekijänä (Chiou & Droge 2006, 617–623). Luottamuksen lisäksi organisaation imago on liitetty asiakastyytyväisyyteen: Sen on esitetty selittävän tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä etenkin tilanteessa, jossa asiakkaalla ei ole riittävästi tai lainkaan organisaation liittyviä kokemuksia (Azhar et al. 2018, 259–260).

### 3 Odotukset

Odotuksia on tutkittu muun muassa käyttäytymistieteiden (Oliver 2015), viestinnän johtamisen (Carroll 2016; Golob 2009), sekä markkinoinnin ja asiakastytyväisyystutkimuksen aloilla (Creyer 1997). Odotukset voidaan määritellä usealla tavalla. Ne voidaan käsittää mentaaliseksi malleiksi, jotka vaikuttavat yksilöiden ja sidosryhmien keskinäisten suhteiden muodostumiseen. Lisäksi niiden voidaan ajatella vaikuttavan myös yksilöiden ja sidosryhmien suhteiden muodostumiseen organisaatioiden ja brändien kanssa. (Carroll 2016, 303.) Toisaalta ne voivat olla tulevaisuuden tapahtumiin liittyviä konkreettisia tai abstrakteja ennusteita (Oliver 2015, 65). Odotukset voivat esimerkiksi kuvata sitä, mitä tulisi tapahtua (Golob 2009, 458) tai mitä uskotaan tapahtuvan (Creyer 1997, 423). Seuraava taulukko (taulukko 3) kokoaa yhteen odotusten määritelmiä eri tieteenaloilta.

TAULUKKO 3 Odotusten määritelmiä

NÄKÖKULMA ODOTUKSIIN	LAINAUS	TIETEENALA
Odotukset ovat mentaalisia malleja, jotka vaikuttavat yksilöiden ja sidosryhmien keskinäisten suhteiden muodostumiseen.	"Expectations are mental models that affect the formation of relationships that individuals and stakeholders have with one another, organizations, and brands." (Carroll 2016, 303)	Viestinnän johtaminen
Odotukset ovat tulevaisuuden tapahtumiin liittyviä konkreettisia tai abstrakteja ennusteita.	"- - either loose or more concrete predictions of future events." (Oliver 2015, 65)	Käyttäytymistiede
Odotukset kuvaavat jotain, mitä tulisi tapahtua.	"Expectations may be seen from the aspiration-based reference point and hence be defined as beliefs of what should happen." (Golob 2009, 458)	Viestinnän johtaminen
Odotukset kuvaavat jotain, mitä uskotaan tapahtuvan.	"Expectations are beliefs regarding what is to be expected, or anticipated." Creyer 1997, 423)	Markkinointi

Odotukset voivat muodostua perustuen aiempiin kokemuksiin, ystävien ja tuttujen neuvoihin, yleiseen informaatioon, sekä markkinoinnissa esiintyneeseen informaatioon (Kotler 2015,

155). Odotusten muodostuminen on siis moniulotteinen prosessi, johon organisaatio voi tarjota aineksia ja jota se voi tarkkailla, mutta jonka lopputulosta se ei voi ennalta määrittää. Odotuksiin liittyy epävarmuutta, sillä niiden toteutumisesta ei voi olla varma. Lisäksi odotuksiin liittyy yleensä jokin aikaraja, johon mennessä odotusten odotetaan täyttyvän. (Oliver & Winer 1987, 471).

### **3.1 Odotukset tyytyväisyystutkimuksessa**

Odotusten on esitetty vaikuttavan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteeseen vahvistamalla tai heikentämällä niitä (Kotler 2013, 13). Näin ollen odotukset voivat selittää, miksi sidosryhmät kokevat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä organisaatiota kohtaan (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 226).

#### **3.1.1 Odotusten kumoamisen malli**

Yksi yleisimmistä tyytyväisyyden selittämiseen käytetyistä teorioista on odotusten kumoamisen malli (expectancy-disconfirmation model) (Oliver 1980). Malli tunnetaan hyvin erityisesti markkinoinnin ja asiakastyytyväisyyden tutkimuksissa. Mallin mukaan tilanteessa, jossa kuluttajan odotukset suorituksesta täytetään tai ylitetään, kokee kuluttaja tyytyväisyyttä. Tilanteessa, jossa suoritus puolestaan ei täytä kuluttajan odotuksia, kokee kuluttaja tyytymättömyyttä. (Churchill 1982, 491-492.) Mallin mukaan tyytyväisyys perustuu siten odotusten ja kokemusten vertailuun. Vertailuprosessin lopputuloksena on joko odotusten vahvistaminen (confirmation) tai vahvistamattomuus (disconfirmation). (Martinez-Tur 2011, 5.) Toisin sanoen odotukset voidaan nähdä merkittävänä pohjana vertailun tuloksena syntyvälle tyytyväisyydelle tai tyytymättömyydelle, sillä ne luovat standardin, johon palvelun tai tuotteen suoriutumista verrataan (Oliver 2015, 86).

Odotusten kumoamisen malli soveltuu tähän tutkimukseen, koska sitä on sovellettu paitsi yksityisen sektorin asiakastyytyväisyyteen (esimerkiksi Darke 2010), myös julkisen sektorin palveluihin kohdistuvaan asiakastyytyväisyyteen (Van Ryzin 2013, 597). Molempien sektoreiden asiakastyytyväisyyskokemusten keskeisenä tekijänä on havaittu olevan paitsi itse kokemus suorituksesta, myös vertailu odotusten ja kokemusten välillä (Van Ryzin 2013, 597).

### 3.1.2 Odotusten luokittelu eri tasoihin

Asiakastyytyväisyystutkimus on luokitellut odotuksia jaottelun perusteella, jossa odotukset jaetaan yhtäältä todennäköisyyteen tai ennusteisiin perustuviksi, ja toisaalta toiveisiin perustuviksi (Prakash 1984; Summers 1976). Odotukset voivat tämän jaottelun näkökulmasta kuvata sitä, mitä tulisi tapahtua (Golob 2009, 458) tai mitä uskotaan tapahtuvan (Creyer 1997, 423).

Kun odotusten nähdään kuvaavan sitä, mitä tulisi tapahtua, käytetään niistä käsitettä normatiiviset odotukset tai halutut odotukset (desired expectations) (Prakash & Lounsbury 1984, 2). Normatiiviset odotukset perustuvat normiin tai standardiin, joka tulisi saavuttaa, jotta asiakas voi kokea lainkaan tyytyväisyyttä (Prakash & Lounsbury 1984, 2).

Normatiivisen tason odotukset kertovat esimerkiksi, millaista palvelun tulisi olla tai miten organisaation tulisi toimia. (Summers 1976.) Normatiivisten odotusten määrittäminen ja mittaaminen on haastavaa, koska niihin liittyy paljon subjektiivisia kulttuuriin ja sosioekonomiseen taustaan liittyviä arvoja ja normeja (Prakash & Lounsbury 1984, 2–3).

Kun odotusten nähdään kuvaavan, mitä uskotaan tapahtuvan, on esitetty, että odotuksiin vaikuttaa se, millä varmuudella niiden toteutumisen uskotaan olevan mahdollista (Spreng & Paige 2001, 1187–1204). Tällöin voidaan puhua todennäköisyyteen perustuvista odotuksista tai ennusteellisista odotuksista (predictive expectations). Todennäköisyyttä jonkin odotuksen toteutumisesta arvioidaan usein kokemusten perusteella. (Prakash & Lounsbury 1984, 2.)

Tällöin aiempi positiivinen kokemus voi tarkoittaa, että myös tulevien kokemusten odotetaan olevan positiivisia. Vastaavasti aiempi negatiivinen kokemus voi tarkoittaa, että myös tulevien kokemusten oletetaan olevan negatiivisia. (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 89.)

Todennäköisyyteen perustuvien odotusten ja toiveisiin perustuvien normatiivisten odotusten lisäksi tyytyväisyystutkimuksessa on nostettu esille käsite riittävät odotukset (adequate level expectations) tai minimiodotukset (minimum tolerable expectations). Näihin odotuksiin vastaaminen on ikään kuin organisaatiolle, tuotteelle tai palvelulle asetettu ehdoton minimivaatimus tyytyväisyydelle. (Zeithaml et al. 1993.) Tämän tason odotuksiin vastaaminen on perusedellytys asiakas–organisaatio -suhteen olemassaololle sekä organisaation legitimitetille (Olkkonen & Luoma-aho 2012).

Lisäksi asiakastyytyväisyystutkimuksessa on esitelty verrannollisten odotusten (comparative expectations) käsite. Tällöin tyytyväisyyden nähdään perustuvan odotuksiin, jotka ovat syntyneet perustuen kokemuksiin samantyyppisten tuotteiden, palveluiden, organisaatioiden tai brändien kanssa (Prakash & Lounsbury 1984, 2–3.)

### 3.2 Odotukset viestinnän tutkimuksessa

Viestinnän tutkimuksessa odotuksia on tutkittu muun muassa kriisinhallinnan ja maineenhallinnan (Lee et al. 2018), suhteiden hallinnan (relationship management) (Ledingham 2003) sekä teemojen hallinnan (issues management) (Crane 1995; Sethi 1979) tutkimuksissa. Odotusten ymmärtäminen on tärkeää, koska odotuksiin vastaaminen auttaa vaalimaan pitkäaikaisia sidosryhmäsuhteita, ehkäisemään kriisejä, ylläpitämään mainetta sekä olemaan ajan tasalla toimintaympäristössä ilmenevistä trendeistä ja yhteiskunnallisen keskustelun aiheista (Olkkonen & Luoma-aho 2014). Lisäksi odotukset ovat tärkeitä organisaation legitimitetin kannalta (Sethi 1979, 64–65).

Viestinnän näkökulma korostaa odotusten merkitystä keskeisenä tyytyväisyystekijänä, koska odotukset vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä sidosryhmät ovat tulevaisuudessa (Luoma-aho et al. 2013, 248). Odotusten tutkimisesta tekee tärkeää se, että ne vaikuttavat tulevaan tyytyväisyyteen, kun taas kokemukset kertovat menneestä ja tämänhetkisestä tyytyväisyydestä. Tehostaakseen toimintaansa organisaatioiden olisi tarkoituksenmukaista pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen hallitsemalla sidosryhmiensä odotuksia. (Luoma-aho et al. 2013.)

Odotustenhallinnalla tarkoitetaan sidosryhmien odotusten mahdollisten seurausten analysointia. Seuraukset voivat kohdistua yksilöihin tai organisaatioon. (Carroll 2016, 303.) Kysymys ei siis ole odotusten manipuloinnista tai kontrollista, vaan organisaation kyvystä hallita omaa ymmärrystään siitä, mitä siltä odotetaan. Odotustenhallintaan kuuluukin organisaation harjoittama strateginen sidosryhmien odotusten monitorointi ja kartoitus. (Carroll 2016, 303.) Odotusten tunnistamisen jälkeen ne tulee kategorisoida perustuen muun muassa siihen, mihin odotus perustuu, onko se positiivinen vai negatiivinen sekä onko se todenmukainen vai liian korkea tai matala. Tämän jälkeen odotukset tulisi luokitella odotusten eri tasojen mukaan. (Olkkonen & Luoma-aho 2012.) Vaikka odotustenhallinnan ydin ei ole sidosryhmien odotusten muuttamisessa, viestinnän yksi tehtävä on kuitenkin asettaa realistisia



odotuksia, joihin organisaation suoriutumista voidaan peilata (Canel & Luoma-aho 2019, 116).

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tavoin myös viestinnän näkökulmasta on esitetty, että organisaatioihin kohdistuvien odotusten tapauksessa, odotusten nähdään perustuvan yhtäältä normatiivisiin odotuksiin eli siihen, mitä pidetään hyvänä tai suotavana. Toisaalta ne perustuvat siihen, miten paljon organisaatioon luotetaan eli miten todennäköisenä odotusten toteutumista pidetään (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 81). Asiakastyytyväisyyden tutkimuksen tavoin myös viestinnän johtamisen tutkimuksessa on luottamus liitetty tyytyväisyyteen. Luottamuksen voidaan nähdä syntyvän, kun sidosryhmän odotuksiin vastataan. Syntynyt luottamus puolestaan lisää tyytyväisyyttä ja vaikuttaa myös tuleviin odotuksiin positiivisesti. (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 84.)

Viestinnän tutkimus on täydentänyt asiakastyytyväisyyden tutkimuksissa esiteltyjä odotusten tasoja. Normatiivisten ja todennäköisten odotusten lisäksi viestinnän tutkimus on tunnistanut ideaalitason odotuksia. Vaikka tämän tason odotusten täytyminen ei ole vaatimus tyytyväisyydelle ja sidosryhmäsuhteen säilymiselle, voi ideaaleihin perustuvien odotusten toteutuminen erottaa organisaation kilpailijoista. Lisäksi sillä voi olla positiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen. (Olkkonen & Luoma-aho 2012.)

Sidosryhmien odotusten määrittäminen ja luokittelu on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät edistävät sidosryhmätyytyväisyyttä ja sidosryhmäsuhteiden vaalimista (Olkkonen & Luoma-aho 2013, 222). Odotukset vaikuttavat niin sidosryhmäsuhteiden muodostumiseen kuin niiden ylläpitoon ja vahvistamiseen (Olkkonen & Luoma-aho 2015, 81).

## 4 Aineisto ja menetelmät

Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto sekä analyysimenetelmät.

### 4.1 Aineiston esittely

Tutkimuksen aineistona käytettiin kahdeksan STM:n ja sen hallinnonalan organisaatiossa toteutettua mainemittausa. Mittauksen tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaisia kokemuksia vastaajilla on organisaatioista. Mainemittaus toteutettiin sähköisen kyselyn muodossa ja se keskittyi kunkin organisaation keskeisimpiin sidosryhmiin. Työntekijät ja päättäjät kuuluivat kaikkien kahdeksan julkisen organisaation kohdalla vastaajaryhmiin, mutta muut kyselyyn osallistuneet sidosryhmät vaihtelivat organisaatioittain. Tämä siksi, että julkiset organisaatiot saivat valita muut vastaajaryhmänsä itse. Mainekyselyn tuloksia voidaan pitää tuoreina, sillä kysely toteutettiin alkuvuodesta 2018.

Tämän tutkimuksen analyysi kohdistui kyselyn kohtaan, jossa vastaajia pyydettiin ilmaisemaan, mihin he odottavat muutosta. Näistä avoimista vastauksista tulkittiin sitä, mihin tyytyväisyys tai tyytymättömyys perustuu. Jokaista vastausta ei otettu osaksi analyysiä, vaan tarkastelu keskittyi tyytyväisten ja tyytymättömien vastauksiin. Tyytyväisyys puolestaan määriteltiin perustuen paitsi vastaajien antamaan kouluarvosanaan organisaation toiminnalle, myös suosittelulukuun (Net Promoter Score, NPS). Suositteluluvulla viitataan siihen, kuinka todennäköisesti henkilö suosittelisi yritystä ystävilleen tai kollegoilleen (Reichheld, 2003, 53).

Tyytyväisyys tai tyytymättömyys voitiin tässä tutkimuksessa määrittää vain annettuun kouluarvosanaa perustuen, koska kouluarvosana ja NPS-arvo korreloivat hyvin vahvasti keskenään. Mikäli vastaajan kouluarvosana oli välillä 4–6, luokiteltiin hänet tyytymättömäksi. Jos kouluarvosana puolestaan oli välillä 9–10, luokiteltiin vastaaja tyytyväiseksi. Kaikki näiden lukujen ulkopuolelle asettuvat vastaajat luokiteltiin neutraaleiksi. Kyseiset ryhmät voitaisiin nimetä perustuen suosittelulukuun, jolloin tyytyväiset olisivat promoottoreita (promoter), eli suosittelijoita. Tyytymättömät taas olisivat detractoreita (detractori), eli arvostelijoita, ja neutraalit passiivisia. (Reichheld, 2003, 51.)

Neutraalit jätettiin analyysistä pois, koska organisaation näkökulmasta suosittelijoita ja arvostelijoita voidaan pitää merkittävänä ryhmänä, sillä näiden ryhmien toimijat voivat todennäköisemmin vaikuttaa organisaatioon esimerkiksi jakamalla kokemuksiaan organisaatiosta suuremmalla todennäköisyydellä kuin passiiviset toimijat (Reichheld, 2006, 73.) Toinen syy neutraalien vastausten pois jättämiselle on se, että äärimmäisen tyytyväisyyden tai äärimmäisen tyytymättömyyden on esitetty olevan alttiimpia odotuksissa tapahtuville muutoksille kuin maltillisen tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden (Canel & Luoma-aho 2019, 75–76). Näin ollen tyytyväisten ja tyytymättömien vastaajien odotusten monitorointia voidaan pitää organisaation näkökulmasta ensisijaisen tärkeänä.

## 4.2 Analyysimenetelmien esittely

Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Analyysi siis eteni aineiston ehdoilla, mutta siinä käytettävät käsitteet olivat osittain peräisin aiemmasta teoreettisesta pohjasta. (Tuomi, 2018.) Toisin sanoen tutkimuksen alussa todettuja tyytyväisyystekijöitä, kuten osallistamista ja laatua, etsittiin myös aineistosta. Tekijöitä ei kuitenkaan rajoitettu esiteltyihin tyytyväisyystekijöihin vaan tekijöitä lisättiin myös perustuen aineistosta tehtyihin havaintoihin. Odotuksia koskevista avoimista vastauksista nostettiin tyytyväisyystekijöitä mahdollisimman sanatarkasti tukeutuen tarvittaessa esimerkiksi synonyymeihin. Tarkoituksena oli välttää vastausten liiallista tulkitsemista. Esimerkiksi vastaus, jossa on toivottu lisää yhteistyötä, on luokiteltu yhteistyöhön kohdistuvaksi odotukseksi muiden vastaavien, kuten vuorovaikutteisuus sijaan. Lisäksi tulkintoja tehdessä on nojaututtu synonyymeihin silloin kun mahdollista. Esimerkiksi vuorovaikutteisuuteen kohdistuviksi odotuksiksi on luokiteltu myös sellaiset vastaukset, joissa on käytetty käsitteitä “keskusteleavuus” tai “dialogi”. Vastausten tulkintaprosessi on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi havainnollistavien esimerkkien avulla, koska tutkimusprosessin näkyväksi tekeminen on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Tuomi 2018).

## 5 Tulokset & analyysi

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tässä tutkimuksessa kysyttiin, miten ulkoisten sidosryhmien ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan, sekä miten mahdolliset erot odotuksissa näkyvät tyytyväisyydessä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, millä tavoin viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa. Aluksi tuloksissa esitellään, millaisiin tekijöihin kyselyyn vastanneiden odotukset kohdistuivat. Tämän jälkeen esitellään, kuinka monta kertaa kyseiset tekijät ovat esiintyneet ulkoisten sidosryhmien ja työntekijöiden vastauksissa. Tulosten esittelyn jälkeen seuraa tulosten analyysi.

Tutkimuksessa analysoitiin yhteensä 119 vastausta. Näistä ulkoisten sidosryhmien vastauksia oli 94 kappaletta ja työntekijöiden 25 kappaletta. Ulkoisten sidosryhmien vastaajista tyytyväisiä oli 69 kappaletta, kun taas tyytymättömiä oli 25 kappaletta. Työntekijöiden vastaajista puolestaan tyytyväisiä oli 21 kappaletta ja tyytymättömiä neljä kappaletta. Tutkimuksessa analysoiduista vastauksista siis tyytyväisiä oli kaiken kaikkiaan 90 kappaletta, kun taas tyytymättömiä oli 29 kappaletta. Neutraaleiksi tulkitut vastaajat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle aineiston esittelyn (4.1.) yhteydessä esitetyistä syistä.

Lisäksi on huomioitava, että 119:sta vastauksesta 5 vastausta oli sellaisia, joiden osalta ei tunnistettu, mihin odotukset kohdistuivat. Näihin vastauksiin ei liitetty mitään odotusten kohteita, koska tutkimuksessa haluttiin välttyä liian pitkälle viedyiltä tulkinnoilta, jotka saattaisivat vääristää tuloksia. Näitä vastauksia olivat: *“Pois tuotevetoisesta moodista”*, *“Valvira tulkoon osaksi uutta Valtion lupa- ja valvontavirastoa, kuten on poliittisesti linjattu ja virkamiesten toimesta valmisteltu.”*, *“Yhdistäisin TTLn ja THLn.”*, *“Vielä läheisemmäksi järjestöjen kanssa.”* sekä *“Ei ole muutettavaa”*.

### 5.1 Aineistossa ilmenneiden odotusten kohteiden esittely

Aineistossa esiintyi yhteensä 25 eri tekijää, joihin työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien odotukset kohdistuivat. Seuraavaksi esitellään nämä tekijät tarkemmin ja havainnollistetaan, miten tulkinnat on tehty vastauksista. Tutkielman liitteenä oleva taulukko (liite 1) tiivistää

yhteen, millaisiin käsitteisiin perustuen odotusten kohteet on määritelty tiettyyn tekijään kohdistuvaksi analyysivaiheessa.

### Aktiivisuus

Aktiivisuuteen kohdistuviksi odotuksiksi luokiteltiin vastaukset, joissa organisaatiolta toivottiin aktiivisuutta omalla kentällä. Myös vastaukset, joissa toivottiin yhteiskunnallista tai yhteiskuntapoliittista aktiivisuutta sekä suurempaa vaikutusta päättäjien päätöksentekoon liitettiin aktiivisuuteen. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aktiivisuuteen liittyviä odotuksia:

*”Enemmän omaa aktiivista toimintaa kentällä.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*”Aktiivisempaa yhteiskunnallista otetta lisää.”* (työntekijä, tyytymätön vastaaja)

*”Enemmän painopistettä yhteiskuntapoliittisiin kysymyksiin.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

### Asiakaskeskeisyys

Vastauksissa esiintyi myös asiakaskeskeisyyteen kohdistuvia odotuksia. Odotusten tulkittiin kohdistuvan asiakaskeskeisyyteen silloin, kun vastaukset sisälsivät mainintoja asiakkaan ymmärtämisestä, huomioimisesta ja kuuntelemisesta sekä asiakasta viime kädessä parhaiten palvelevista toimintatavoista. Osa vastauksista sisälsi tarkempia kuvauksia asiakkaat huomioivasta toiminnasta, kuten esimerkiksi toiveen asiakkaiden luona vierailemisesta tai sähköisen asioinnin kehittämisestä, mutta suurin osa vastauksista kuvasi asiakkaiden tarpeita korostavaa lähestymistapaa yleisellä tasolla. Tällöin vastauksissa käytettiin käsitteitä “asiakaskeskeinen”, “asiakasystävällinen” sekä “asiakaslähtöinen”. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aineistossa ilmenneitä asiakaskeskeisyyteen liittyviä odotuksia:

*”Kehittäisin toimintaa yhä enemmän potilaita kuunnellen potilaan parhaaksi.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

*”Toivoisin, että asiantuntijat tekisivät vierailuja toimijoiden luokse”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*”Keskityttävä asiakaslähtöisempään ja avoimempaan toimintatapaan.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

### Asiantuntijuus

Vastaajilla oli myös asiantuntijuuteen kohdistuvia odotuksia. Organisaatioilta odotettiin asiantuntemusta, ammattimaisuutta sekä erityisosaamista. Asiantuntijuus esiintyi odotuksissa esimerkiksi henkilöstön palkkaamisen sekä organisaation vahvuuksien yhteydessä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat, missä konteksteissa asiantuntijuutta odotettiin:

*“Jostain on pakko saada spesiaaliasiantuntijuutta - -.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Asiantuntijuus on suuri voimavara, sitä ei saa heikentää”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

### Ennakoivuus

Ennakoivuuteen kohdistuviksi odotuksiksi luokiteltiin sellaiset vastaukset, joissa mainittiin toivomus ennakoivasta, ennaltaehkäisevästä tai proaktiivisesti toiminnasta. Vastaukset, joissa mainittiin toiminnan mukauttaminen tunnistettujen mahdollisten riskien perusteella, laskettiin myös ennakoivuuteen liittyviksi odotuksiksi, koska riskien tiedostaminen ja niihin valmistautuminen voidaan mieltää ennakoivaksi toiminnaksi. Alla olevat esimerkit havainnollistavat ennakoivuuteen kohdistettuja odotuksia:

*“Kehittäisin entistä proaktiivisemmaksi ja ketterämmäksi, vaikka suunta onkin nykyiselläänkin ok.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

*“Enemmän riskiperusteista valvontaa ja yhteistyötä säteilyn käyttäjien kanssa.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

### Hinta

Vastaajilla oli odotuksia myös organisaation tarjoamien palvelujen hintaan liittyen. Vastaajat toivoivat hintojen laskemista, palveluiden edullisuutta sekä parempaa hinnoittelua. Seuraavat esimerkit havainnollistavat hintaan kohdistuneita odotuksia:

*“Luentopalkkioiden hintaa pitäisi laskea - -.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

*“Analyysipalvelujen hinnat ovat joiltakin osin korkeita ja olemme joutuneet paljon hankkimaan niitä muualta kilpailijoiden edullisuuden takia. Analyysihinnat on varmaan laskettu tarkkaan niin että kannattavuus on optimaalinen mutta helposti käy niin että asiakkaat hankkivat palvelut edullisemmin jos mahdollista.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

### Innovatiivisuus

Aineistossa ilmeni myös odotuksia innovatiivisen ajattelun ja toimintatapojen lisäämisestä organisaatiossa. Vastaajat toivoivat kokeilevampaa toimintaa ja avarampaa ajattelutapaa

organisaatioilta. Alla oleva esimerkki havainnollistaa aineistossa ilmenneitä innovatiivisuuteen kohdistettuja odotuksia:

*“Työterveyshuollolla on erittäin monitahoinen ja laaja mahdollisuus uudistua työn muutoksen kautta, mutta uudistus vaatii innovatiivista ja avaraa ajattelutapaa, ja sitä työterveyslaitos ei juuri nyt edusta.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

### Johtamistaidot

Vastauksissa, joissa ilmeni johtamistaitoihin kohdistuvia odotuksia, mainittiin esimerkiksi johtajan rooli organisaatiossa sekä johtajan viestintätaidot. Lisäksi vastauksista ilmeni odotus johtajien soveltuvuudesta tai aidosta kiinnostuksesta johtamista kohtaan. Johtamistaitoihin kohdistuviksi odotuksiksi tulkittiin myös vastaukset, joissa toivottiin johtajien antavan lisää vastuuta alaisilleen. Seuraavat kolme esimerkkiä havainnollistavat aineistossa ilmenneitä johtamistaitoihin kohdistuvia odotuksia:

*“Päälliköiden johdolla tulisi keskustella työn lähtökohdista ja arvoista sekä asenteista sekä viraston sisällä että yhteistyötahoihin päin. - - Siellä kaivataan selkeää, mutta työntekijöitä arvostavaa johtajuutta.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

*“Työnjohdon pitäisi olla aidosti kiinnostuneita työn johtamisesta, olla siinä tarvittavalla konkreettialla ja ymmärryksellä mukana.”* (työntekijä, tyytymätön vastaaja)

*“- antaisin lisää vastuuta.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

### Joustavuus

Odotusten nähtiin kohdistuvan joustavuuteen silloin kun vastauksissa toivottiin dynaamisuutta, ketteryyttä, reagointikykyä, vähemmän byrokratiaa sekä vanhanaikaisten toimintamallien ja käsitysten poistamista. Seuraavat esimerkit havainnollistavat joustavuuteen kohdistettuja odotuksia:

*“Kehittäisin entistä proaktiivisemmaksi ja ketterämmäksi, vaikka suunta onkin nykyiselläänkin ok.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

*“Byrokraattisuutta voi aina vähentää.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

### Koulutusmahdollisuudet

Kyselyn vastauksissa ilmeni myös koulutusmahdollisuuksiin liittyviä odotuksia. Tällaisissa vastauksissa toivottiin koulutusta, koulutustilaisuuksia, kehitysmahdollisuuksia sekä aikaa

kehittymiselle. Muutosta toivottiin tarjonnan lisäksi koulutusten sisältöihin ja hintaan. Seuraava lainaus havainnollistaa, mitä odotettiin koulutusmahdollisuuksiin liittyen:

*“Yksilöllinen harkinta käyttöön, laajempaa ja monipuolisempaa koulutusta henkilökunnalle.”*  
(ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

## Nopeus

Vastauksissa ilmeni nopeuteen kohdistuvia odotuksia. Nopeuteen kohdistuvissa odotuksissa muutosta toivottiin siihen, että tutkimuksiin päästäisiin nopeammin. Lisäksi odotukset kohdistuivat aikataulussa pysymiseen, sekä päätösten käsittelyn nopeuteen.

*“Eriyistutkimuksiin pitäisi päästä nopeammin.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

*“ - - toiminta on ollut ainakin viimeaikoina todella huonoa, aikatauluissa ei ole pysytty, - - ”*  
(ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

*“Kukaan ei kuntoudu, kun - - , ei anna rahaa, vaan olettaa, että päätöstä odotellessa ihminen kuntoutuu rahattomana.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

## Organisaation tunnettuus

Vastauksissa ilmeni odotuksia, jotka kohdistuivat organisaation tunnettuuteen. Tällaisiksi odotuksiksi luokiteltiin vastaukset, joissa toivottiin lisää näkyvyyttä organisaatiolle tai organisaation toiminnalle medioissa tai yleisesti. Osassa vastauksista organisaation tunnettuus yhdistettiin organisaation toimintamahdollisuuksiin. Seuraavat lainaukset havainnollistavat organisaation tunnettuuteen liittyviä odotuksia:

*“Enemmän näkyvyyttä tiedotusvälineissä ja suurempaa vaikutusta eduskunnan päätöksentekoon.”*  
(työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

*“Enemmän näkyvyyttä, nettisivuillanne olevat mallit parempaan hyötykäyttöön erilaisilla työpaikoilla.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

## Osallistuminen

Osallistumisen tapauksessa vastauksissa esitettiin toivomus siitä, että sidosryhmillä olisi paremmat mahdollisuudet osallistua organisaation toimintaa koskevaan päätöksentekoon.

Seuraava lainaus havainnollistaa osallistumiseen kohdistettuja odotuksia:

*“Enemmän vuorovaikutteisuutta sekä kansalaisille ja muille sidosryhmille osallistumismahdollisuuksia.”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)



## Palkkaus

Vastauksia, joissa odotukset kohdistuivat palkkaukseen oli vain yksi. Vastauksesta ilmeni, että vastaaja toivoisi palkkauksen vastaavan annettua työpanosta. Kovasta työstä saadun korvauksen on oltava kannustava, sillä palkkaus viestii työn arvostuksesta. Seuraava vastaus havainnollistaa, mitä palkkaukselta odotettiin:

*“Ensinnäkin palkkauksen pitäisi olla kannustava. Asiakaspalvelussa tehtävä työ on tänä päivänä todella osaamista vaativaa ja henkisesti raskasta. - -”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

## Puolueettomuus

Puolueettomuutta käsittelevissä vastauksissa toivottiin kohdeorganisaation pysyvän riippumattomana muista toimijoista. Tämä tarkoitti lähinnä poliittista riippumattomuutta. Vastauksissa esiintyi toive puolueettomuudesta, riippumattomuudesta, itsenäisyydestä sekä neutraaliudesta. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aineistossa ilmenneitä puolueettomuuteen kohdistuvia odotuksia:

*“- on eduskunnan alainen toimeenpaneva viranomainen, minkä vuoksi sen tulisi olla täysin neutraali poliittisen päätöksenteon piiriin kuuluvien asioiden suhteen. Toimeenpanevan viranomaisen tehtävänä ei ole tehdä politiikkaa tai ajaa sosiaalipoliittisia uudistuksia.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Puolueellisuus ja se, että puoluepoliittiset voimat tulisi loppua stean toiminnasta. Sain kielteisen päätöksen hankkeelle sen takia, että ministeri oli julkisesti maininnut, että toimintamme on hyvää.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

## Resurssit

Vastaajat viittasivat resursseihin useimmiten käyttämällä sanaa “resurssit”. Muutosta toivottiin esimerkiksi resurssien lisäämiseen, tai niiden kohdistamiseen. Lisäksi sellaiset vastaukset, joissa toivottiin toiminnan keskittämistä, laskettiin resursseihin kohdistuviksi odotuksiksi. Resursseihin laskettiin kuuluvaksi myös vastaajien maininnat organisaation toiminnan rahoituksesta ja henkilöstöstä. Henkilöstöresursseja koskevissa vastauksissa odotettiin henkilöstöresurssien tehokasta hyödyntämistä. Henkilöstöä koskevissa vastauksissa resurssien tuli kuitenkin olla läsnä vastauksessa, jotta se voitiin luokitella kuuluvaksi resurssien kategoriaan. Alla olevat lainaukset havainnollistavat resursseihin kohdistuneita odotuksia:

*“Joko resursseja lisää tai keskittymistä olennaisimpiin asioihin, aikaa kehittymiseen.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

*“Ennen kaikkea henkilöstöressurit pitäisi osata hyödyntää ja käyttää oikein! Henkilöstön kiinnittämisessä työtehtäviin on järkyttävän räikeitä ristiriitoja ja poikkeamia siinä, mikä olisi kunkin paras osaaminen ja asiantuntemus. Henkilö pitäisi kiinnittää sellaisiin työtehtäviin, joihin hänellä on paras koulutus, osaaminen, asiantuntijuus ja ammattitaito.”* (työntekijä, tyytymätön vastaaja)

## Tasapuolisuus

Tasapuolisuutta koskevilla vastauksilla puolestaan odotettiin samanlaista palvelua kaikkien palveluiden saajien kesken. Vastajat odottivat toimintakäytäntöjen yhtenäisyyttä ja kritisoivat suosivaa toimintaa. Vastauksissa toivottiin oikeudenmukaisuutta, reilua ja yhtenäistä toimintaa sekä vähemmän mustavalkoista kategorisointia. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aineistossa ilmenneitä tasapuolisuuteen kohdistuvia odotuksia:

*“Kaikki Veikkaustuottoja jakavat tahot tulisi yhdistää eli yksi keskus, josta menisi kaikki avustuksina haettava rahoitus. Näin voisimme varmistua yhtenäisistä käytännöistä ja tulkinnosta.”* (työntekijä, tyytyväinen vastaaja)

*“Suosivat liiaksi liiketoimintaa harjoittavia säätiöitä ja rahoituspäätöksissä.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

## Tavoitteellisuus

Tavoitteellisuuteen liitettiin vastaukset, joissa organisaation toiminnan toivottiin olevan strategista eli että sillä olisi jokin tavoite, jonka toteutumista olisi mahdollista seurata. Vastauksissa esitettiin, että tavoitteiden mukaan toiminen, tavoitteiden toteutuminen sekä toivottujen tulosten saaminen on tärkeää. Myös vastaukset, joissa oli maininta tuottotavoitteista, on luokiteltu tavoitteellisuuteen kohdistuviksi odotuksiksi. Alla olevat esimerkit havainnollistavat tavoitteellisuuteen liittyviä odotuksia:

*“Avustuksia tulisi kohdentaa tavoitteiden mukaan ja ostaa niillä tuloksia. Osa avustuksista tulisi mennä yleis- ja investointiavustuksina, mutta hankkeissa + kohdennetuissa avustuksissa tulisi rahoittaa tavoitteiden saavuttamista.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Kussakin työtehtävässä ja tehtäväkokonaisuudessa pitäisi aloittaa siitä, mitä pitää saada tehdyksi - ja sen jälkeen analysoida työtavat ja -vaiheet, miten tuohon päästään.”* (työntekijä, tyytymätön vastaaja)

## Toiminnan läpinäkyvyys

Vastauksissa ilmeni lisäksi organisaation toiminnan läpinäkyvyyteen liittyviä odotuksia. Organisaatioilta toivottiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aineistossa ilmenneitä toiminnan läpinäkyvyyteen liittyviä odotuksia:

*“Tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä.”* (työntekijät, tyytymätön vastaaja)

*“Keskityttävä asiakaslähtöisempään ja avoimempaan toimintatapaan.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

## Toiminnan valvonta

Vastauksissa ilmeni myös odotuksia organisaation ja sen eri sidosryhmien toiminnan valvonnan ja tarkastustoiminnan tärkeydestä, kuten esimerkiksi seuraavissa vastauksissa:

*“Antaisin lisää voimavaroja valvonnan toteuttamiseen.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Tasapuolisesti eri palvelutuottajien valvontaa. Osaavasti sotessakin.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

## Toimintakäytännöt

Toimintakäytäntöihin kohdistuviksi odotuksiksi puolestaan luokiteltiin kuuluvaksi maininnat päivittäisistä, työntekoa tukevista käytännöistä, kuten sähköisistä palveluista, lomakkeista ja kokouskäytänteistä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat aineistossa ilmenneitä organisaation toimintakäytäntöihin kohdistuvia odotuksia:

*“Sähköisiä lomakkeita käyttöön.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Kokouskäytäntöjä sujuvoittamalla. Onko kokousdokumentteja mahdollista kerätä jollekin alustalle, josta ne olisi helposti saatavissa silloin, kun haluaa. Nyt dokumentteja tulee useassa sähköpostissa eri päivinä.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

## Tutkimus

Tutkimusta koskevissa odotuksissa esiintyi toive tutkimuspainotteisuudesta, tutkimuksen rahoittamista, sekä tutkimuksen lisäämisestä tai siinä aktiivisemmin mukana olemisesta. Tutkimus liitettiin vastauksissa myös asiantuntijuuteen. Alla olevat esimerkit havainnollistavat tutkimukseen kohdistettuja odotuksia:

*“Tutkimuspainotteisemmaksi, koska ilman tutkimusta ei ole asiantuntijuutta.”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

*“Säteilyturvallisuuteen vaikuttavassa tutkimuksessa on syytä olla mukana.”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

## Viestinnän saatavuus

Aineistossa ilmeni viestinnän saatavuuteen liittyviä muutosodotuksia. Viestinnän saatavuuteen liittyviksi odotuksiksi tulkittiin sellaiset vastaukset, joista ilmeni, että vastaajat

toivoivat tietoa olevan saatavilla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Vastaajat toivoivat tiedon tehokkaampaa kommunikointia, väestölle tiedottamista, julkista viestintää, ymmärryksen kasvattamista sekä infotilaisuuksia. Alla olevat lainaukset havainnollistavat viestinnän saatavuuteen liittyviä odotuksia:

*“Voisi tiedottaa väestölle enemmän sen päätoiminnoista - -.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Julkista viestintää kansalaisille enemmän.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

### Viestinnän selkeys

Viestinnän saatavuuden lisäksi vastauksissa ilmeni viestinnän selkeyteen liittyviä odotuksia. Viestinnän selkeyteen liittyviksi odotuksiksi tulkittiin vastukset, joissa toivottiin tiedon esittämistä ymmärrettävässä, kullekin sidosryhmälle parhaiten soveltuvassa esitysmuodossa. Lisäksi viestinnän selkeyteen kohdistuviksi odotuksiksi tulkittiin vastaukset, joissa toivottiin selkeämpää kommunikointia sekä ohjeistavaa ja neuvovaa lähestymistapaa viestintään, jotta toimijat varmasti ymmärtävät, mitä viestitään. Seuraavat lainaukset havainnollistavat viestinnän selkeyteen liittyviä odotuksia:

*“Asia- ja tutkimustiedon tehokkaampaa kommunikointia käyttäjille ymmärrettävässä ja hyödynnettävässä muodossa.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Enemmän ohjeistava ja neuvova, kysyttäessä jotakin viittaukset lakipykäliin eivät auta. Paremmiin tulisi ymmärtää toimijoita.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytymätön vastaaja)

### Vuorovaikutteisuus

Vuorovaikutteisuuden tapauksessa vastauksissa mainittiin toivomus dialogista, avoimista keskusteluista, tai vuorovaikutuksesta muiden sidosryhmien kanssa. Alla oleva esimerkki havainnollistaa aineistossa esiintyneitä vuorovaikutteisuuden liittyviä odotuksia:

*“Avoimia keskusteluita sidosryhmien kanssa kannattaa lisätä.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

*“Enemmän vuorovaikutteisuutta sekä kansalaisille ja muille sidosryhmille osallistumismahdollisuuksia.”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

### Yhteistyö

Yhteistyöhön kohdistuvien odotusten tapauksessa vastauksissa mainittiin toivomus yhteistyöstä organisaation ja tämän sidosryhmien tai muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi

yhteistyöhön viittaaviksi vastauksiksi tulkittiin toivomukset yhteistoiminnasta. Alla olevat lainaukset havainnollistavat yhteistyöhön kohdistettuja odotuksia:

*“Prosessien välistä yhteistyötä entistäkin paremmaksi.”* (työntekijät, tyytyväinen vastaaja)

*“Kehitetty yhdessä yhteisten asiakkaiden palveluprosessia, kela-kunta-yhteistyö.”* (ulkoiset sidosryhmät, tyytyväinen vastaaja)

## 5.2 Odotusten kohteet sidosryhmittäin

Seuraavaksi esitellään, miten usein yllä esiteltyt odotusten kohteet esiintyivät työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien vastauksissa. Liitteenä oleva taulukko (liite 2) kokoaa yhteen kaikki aineistossa ilmenneet odotusten kohteet sekä niiden esiintymisen sidosryhmän ja tyytyväisyysasteen mukaan. Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan kuitenkin sidosryhmäkohtaisesti.

### 5.2.1 Työntekijät

Analysoituja työntekijöiden vastauksia oli yhteensä 25 kappaletta. Vastaajista muutosta resursseihin toivoi seitsemän vastaajaa (7/25). Tutkimukseen kohdistuvia vastauksia puolestaan oli neljä (4/25). Vastauksia, joissa toivottiin muutosta joustavuuteen, esiintyi kolme (3/25). Myös vastauksia, joissa esiintyi maininta aktiivisuudesta, oli kolme (3/25). Asiakaskeskeisyyteen kohdistuvia odotuksia oli myös kolme (3/25). Seuraavia tekijöitä sisältävät vastaukset sisälsivät kukin kaksi vastausta (2/25) per tekijä: asiantuntijuus, johtamistaidot, organisaation tunnettuus, toimintakäytännöt, sekä viestinnän saatavuus.

Seuraavalla sivulla oleva taulukko (ks. taulukkoa 4 seuraavalla sivulla) kokoaa yhteen kaikki työntekijöiden vastauksissa esiintyneet odotusten kohteet. Tulokset esitetään esiintymisjärjestyksessä, edeten useimmiten ilmenneistä tekijöistä harvemmin tai ei lainkaan ilmenneisiin tekijöihin. Taulukosta ilmenee myös vastausten jakautuminen tyytyväisten ja tyytymättömien vastaajien kesken, koska analyysissä kartoitetaan, miten odotukset määrittävät tyytyväisyyttä.

TAULUKKO 4 Odotusten kohteet työntekijöiden vastauksissa

Työntekijät	Esiintyi vastauksissa (lkm)		
Odotusten kohde	Yhteensä (tyytyväiset ja tyytymättömät vastaajat)	Tyytyväiset vastaajat	Tyytymättömät vastaajat
Resurssit	7/25	5/21	2/4
Tutkimus	4/25	4/21	0/4
Joustavuus	3/25	3/21	0/4
Aktiivisuus	3/25	2/21	1/4
Asiakaskeskeisyys	3/25	2/21	1/4
Asiantuntijuus	2/25	1/21	1/4
Johtamistaidot	2/25	1/21	1/4
Organisaation tunnettuus	2/25	2/21	0/4
Toimintakäytännöt	2/25	1/21	1/4
Viestinnän saatavuus	2/25	1/21	1/4
Ennakoivuus	1/25	1/21	0/4
Koulutusmahdollisuudet	1/25	1/21	0/4
Osallistuminen	1/25	1/21	0/4
Palkkaus	1/25	1/21	0/4
Tavoitteellisuus	1/25	0/21	1/4
Tasapuolisuus	1/25	1/21	0/4
Toiminnan valvonta	1/25	1/21	0/4
Vuorovaikutteisuus	1/25	1/21	0/4
Yhteistyö	1/25	1/21	0/4
Innovatiivisuus	0/25	0/21	0/4
Nopeus	0/25	0/21	0/4
Hinta	0/25	0/21	0/4
Puolueettomuus	0/25	0/21	0/4
Toiminnan läpinäkyvyys	0/25	0/21	0/4
Viestinnän selkeys	0/25	0/21	0/4

## 5.2.2 Ulkoiset sidosryhmät

Tyytyväisten ja tyytymättömien ulkoisten sidosryhmien edustajien vastaajia oli yhteensä 94. Näistä 69 olivat tyytyväisiä vastaajia ja 25 tyytymättömiä vastaajia. Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa vastauksissa useimmiten ilmennyt odotusten kohde oli joustavuus (20/94). Toiseksi ja kolmanneksi eniten mainitut odotusten kohteet olivat resurssit (16/94) sekä asiakaskeskeisyys (15/94). Myös viestinnän saatavuus ilmeni vastauksissa monesti (14/94). Lisäksi ulkoisten sidosryhmien odotukset kohdistuivat tutkimukseen (9/94), yhteistyöhön (8/94) sekä ennakoivuuteen (7/94). Tasapuolisuuteen, toimintakäytäntöihin sekä viestinnän selkeyteen kohdistuvat odotukset ilmenivät kukin kuudesti (6/94). Vastaavasti asiantuntijuus, tavoitteellisuus, toiminnan valvonta ja vuorovaikutteisuus mainittiin jokaisen tapauksessa muutosodotuksissa viidesti. Neljästi mainittuja odotusten kohteita olivat aktiivisuus (4/94), koulutusmahdollisuudet (4/94), nopeus (4/94), organisaation tunnettuus (4/94), puolueettomuus (4/94) sekä toiminnan läpinäkyvyys (4/94). Muutosta odotettiin innovatiivisuuteen ja palveluiden hintaan kutakin kolmessa vastauksessa, ja johtamistaitoihin odotettiin muutosta kahdessa vastauksessa jokaisen tekijän kohdalla. Toisin kuin työntekijöiden tapauksessa kukaan ulkoisten sidosryhmien vastaaja ei odottanut muutosta osallistamiseen tai palkkaukseen.

Seuraavalla sivulla oleva taulukko (ks. taulukkoa 5 seuraavalla sivulla) kokoaa yhteen kaikki ulkoisten sidosryhmien vastauksissa esiintyneet odotusten kohteet. Tulokset esitetään esiintymisjärjestyksessä, edeten useimmiten ilmenneistä tekijöistä harvemmin tai ei lainkaan ilmenneisiin tekijöihin. Taulukosta ilmenee myös vastausten jakautuminen tyytyväisten ja tyytymättömien vastaajien kesken.

TAULUKKO 5 Odotusten kohteet ulkoisten sidosryhmien vastauksissa

Ulkoiset sidosryhmät	Esiintyi vastauksissa (lkm)		
Odotusten kohde	Yhteensä (tyytyväiset ja tyytymättömät vastaajat)	Tyytyväiset vastaajat	Tyytymättömät vastaajat
Joustavuus	20/94	11/69	9/25
Resurssit	17/94	11/69	6/25
Asiakaskeskeisyys	15/94	8/69	7/25
Viestinnän saatavuus	14/94	9/69	5/25
Tutkimus	9/94	7/69	2/25
Yhteistyö	8/94	8/69	0/25
Ennakoivuus	7/94	7/69	0/25
Tasapuolisuus	6/94	1/69	5/25
Toimintakäytännöt	6/94	4/69	2/25
Viestinnän selkeys	6/94	5/69	1/25
Asiantuntijuus	5/94	4/69	1/25
Tavoitteellisuus	5/94	4/69	1/25
Toiminnan valvonta	5/94	4/69	1/25
Vuorovaikutteisuus	5/94	3/69	2/25
Aktiivisuus	4/94	3/69	1/25
Koulutusmahdollisuudet	4/94	2/69	2/25
Nopeus	4/94	0/69	4/25
Organisaation tunnettuus	4/94	4/69	0/25
Puolueettomuus	4/94	3/69	1/25
Toiminnan läpinäkyvyys	4/94	2/69	2/25
Innovatiivisuus	3/94	1/69	2/25
Hinta	3/94	2/69	1/25
Johtamistaidot	2/94	0/69	2/25
Osallistuminen	0/94	0/69	0/25
Palkkaus	0/94	0/69	0/25



## 5.3 Tulosten analyysi

### 5.3.1 Tutkimuskysymys 1: Miten sidosryhmien ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan?

Ensimmäisenä tutkimuksessa kysyttiin, miten sidosryhmien ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan. Aineistossa esiintyi yhteensä 25 eri tekijää, joihin työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien odotukset kohdistuivat. Nämä tekijät esiteltiin aiemmin tutkielmassa (kappale 5.1.). Tuloksissa voitiin havaita yksittäisiä eri tekijöitä yhdistäviä laajempia teemoja. Nämä teemat olivat viestintä, organisaation suhde muihin sidosryhmiin, tulevaan suuntautuva toiminta, palvelut, organisaation sisäinen toiminta, luotettavuus, aktiivisuus, joustavuus, resurssit sekä asiakaskeskeisyys.

Joustavuus, asiakaskeskeisyys ja resurssit olivat niin työntekijöiden kuin ulkoisten sidosryhmien tapauksessa useimmiten odotuksissa esiintyvien tekijöiden joukossa. Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa joustavuuteen kohdistuvia odotuksia oli eniten (20/94), resursseihin kohdistuvia odotuksia toiseksi eniten (17/94) ja asiakaskeskeisyyteen liittyviä odotuksia kolmanneksi eniten (15/94). Työntekijöiden tapauksessa suhteessa selkeästi eniten toivottiin riittäviä ja oikein kohdistettuja resursseja (7/25). Joustavuutta ja asiakaskeskeisyyttä toivottiin kolmanneksi eniten, kutakin kolmesti (3/25).

Yhden vastauksissa toistuvan teeman muodostivat viestintään liittyvät odotukset. Näiden osalta voidaan todeta, että ulkoiset sidosryhmät kohdistivat odotuksensa erityisesti viestinnän saatavuuteen (14/94). Lisäksi ulkoiset sidosryhmät odottivat selkeyttä viestintään (6/94) ja lisää tunnettuutta organisaatiolle (4/94). Kaiken kaikkiaan viestintä esiintyi siis ulkoisten sidosryhmien odotuksissa 24 kertaa (24/94). Työntekijät puolestaan kohdistivat odotuksensa viestinnän saatavuuteen (2/25) sekä organisaation tunnettuuteen (2/25), mutta viestinnän selkeyteen kohdistuvia odotuksia ei työntekijöiden tapauksessa ilmennyt (0/25).

Lisäksi aineistossa ilmeni tekijöitä, joita yhdistää se, että ne kuvaavat organisaation suhdetta muihin sidosryhmiin. Tällaisia olivat yhteistyötä, vuorovaikutteisuutta ja osallistumista koskevat odotukset. Ulkoiset sidosryhmät odottivat lisää yhteistyötä (8/94) ja vuorovaikutteisuutta (5/94). Ulkoisista sidosryhmistä poiketen työntekijöiden vastauksissa ilmeni vain vähän organisaation sidosryhmäsuhteisiin kohdistuvia odotuksia:

Vuorovaikutteisuutta odotettiin kerran (1/25) ja yhteistyötä ei lainkaan (0/25). Lisäksi työntekijöiden vastauksissa esiintyi toive osallistumisesta (1/25), joka ei esiintynyt ulkoisten sidosryhmien vastauksissa lainkaan (0/94). Jos organisaation sidosryhmäsuhteita kuvaavat odotukset lasketaan viestintään liittyviksi odotuksiksi, voidaan viestintä nähdä merkittävänä tekijänä ulkoisten sidosryhmien odotuksissa. Tällöin viestintä esiintyy yhteensä 37 kertaa ulkoisten sidosryhmien odotuksissa (37/94). Työntekijöiden kohdalla vastaava luku on maltillisempi (7/25).

Aineistossa ilmeni myös odotuksia, jotka kuvasivat organisaation suhtautumista tulevaisuuteen. Tällaisiksi tekijöiksi miellettiin ennakoivuus, tavoitteellisuus, tutkimus, koulutusmahdollisuudet ja innovatiivisuus, koska niistä voidaan päätellä, suunnitteleeko organisaatio toimintaansa pitkällä tähtäimellä. Odotuksia kohdistui ulkoisten sidosryhmien vastauksissa etenkin tutkimukseen (9/94) ennakoivuuteen (7/94) sekä tavoitteellisuuteen (5/94). Kaiken kaikkiaan tulevaisuusorientoituneisuuden liittyvät tekijät esiintyivät ulkoisten sidosryhmien vastauksissa 25 kertaa (25/94). Työntekijöiden vastauksissa tutkimus oli ainoa toistuva tekijä (4/25). Kaiken kaikkiaan tulevaan toimintaan liittyvät tekijät esiintyivät työntekijöiden vastauksissa 7 kertaa (7/25).

Kaikki palveluihin kohdistuvat odotukset esitettiin ulkoisten sidosryhmien toimesta, ja ne koskivat palveluiden hintaa (3/94) sekä nopeutta (4/94). Luvut jäivät vaatimattomiksi, mikä voi osaltaan liittyä siihen, että aineisto perustui julkisten organisaatioiden palveluihin. Työntekijöiden odotukset eivät kohdistuneet palveluihin (0/25).

Aineistossa ilmeni myös organisaation sisäiseen toimintaan kohdistuvia odotuksia toimintakäytäntöihin, palkkaukseen sekä johtamistaitoihin liittyen. Organisaation sisäiseen toimintaan liittyviä odotuksia esiintyi työntekijöiden vastauksissa (5/25) suhteessa enemmän kuin ulkoisten sidosryhmien vastauksissa (8/94). Ulkoiset sidosryhmät toivoivat muutosta ensisijaisesti toimintakäytäntöihin (6/94). Työntekijät puolestaan esittivät odotuksia koskien toimintakäytäntöjä (2/25) ja johtamistaitoja (2/25). Palkasta mainittiin vain kerran ja vastaaja oli työntekijä (1/25).

Yhdeksi odotuksissa toistuvaksi teemaksi nostettiin luotettavuus, koska asiantuntijuuden (Lee 2010, 477), toiminnan läpinäkyvyyden (Sasaki & Marsh 2012, 25), toiminnan valvonnan (Sasaki & Marsh 2012, 9), sekä puolueettomuuden ja tasapuolisuuden (Colquitt 2001; Kaltiainen 2018) voidaan ajatella vaikuttavan luotettavuuteen. Ulkoiset sidosryhmät toivoivat

tasapuolisuutta (6/94), lisää valvontaa (5/94), asiantuntijuutta (5/94), puolueettomuutta (4/94) sekä toiminnan läpinäkyvyyttä (4/94). Kaiken kaikkiaan ulkoisten sidosryhmien vastauksissa esiintyi siis 24 luotettavuuteen liittyvää odotusta (24/94). Työntekijöiden vastauksissa ilmeni vain vähän luotettavuuteen liittyviä tekijöitä (4/25): Asiantuntijuutta toivottiin kahdesti (2/25) ja tasapuolisuutta (1/25) ja toiminnan valvontaa (1/25) kutakin vain kerran.

Odotuksia poliittisesta tai yhteiskunnallisesta aktiivisuudesta ilmeni niin työntekijöiden (3/25) kuin ulkoisten sidosryhmien (4/94) vastauksissa, joskin työntekijät odottivat yhteiskunnallista aktiivisuutta suhteessa enemmän. Aktiivisuutta kuvaavat odotukset voivat kuvata sitä, että suomalaisten julkisen organisaatioiden ajatellaan olevan myös yhteiskunnallisia toimijoita ja vaikuttajia.

Tiivistäen voidaan todeta työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien odotuksia yhdistävän se, että molempien sidosryhmien tapauksessa joustavuuteen, asiakaskeskeisyyteen ja resursseihin kohdistui eniten odotuksia. Lisäksi molemmat sidosryhmätyypit odottivat organisaatioilta tutkimusta (9/94; 4/25). Ulkoiset sidosryhmät odottivat etenkin viestintään muutosta (24/94). Jos organisaation sidosryhmäsuhteita kuvaavat odotukset lasketaan viestintään liittyviksi odotuksiksi, esiintyi viestintä yhteensä 37 kertaa ulkoisten sidosryhmien odotuksissa (37/94). Työntekijöiden tapauksessa viestintään kohdistuvia odotuksia oli maltillisesti (4/25), silloinkin kun mukaan lasketaan organisaation sidosryhmäsuhteisiin liittyvät tekijät (7/25). Luottamus näyttäytyi ulkoisten sidosryhmien odotuksissa merkittävänä tekijänä (24/94), mutta työntekijöiden kohdalla ei (4/25). Työntekijöiden odotukset kohdistuivat ensisijaisesti resursseihin (7/25) ja tutkimukseen (4/25). Lisäksi työntekijät toivoivat organisaatioilta yhteiskunnallista aktiivisuutta (3/25; 4/94) ja muutoksia toimintakäytäntöihin, johtamistaitoihin ja palkkaukseen (5/25; 6/94) suhteessa enemmän kuin ulkoiset sidosryhmät.

### **5.3.2 Tutkimuskysymys 2: Miten mahdolliset erot odotuksissa näkyvät tyytyväisyydessä?**

Joustavuuteen, resursseihin ja asiakaskeskeisyyteen liittyviin odotuksiin vastaamisella voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta olevan merkittävä vaikutus julkisen organisaation sidosryhmätyytyväisyyteen niin työntekijöiden kuin ulkoisten sidosryhmien tapauksessa, koska ne esiintyivät molempien sidosryhmien vastauksissa useimmiten.

## Työntekijät

Merkittävimmät erot tyytyväisten ja tyytymättömien työntekijöiden vastauksissa esiintyivät tutkimukseen kohdistuvien odotusten yhteydessä. Tyytyväiset työntekijät toivoivat muutosta tutkimukseen useammin (4/21), kun taas tyytymättömien työntekijöiden vastauksissa ei esiintynyt kertaakaan tutkimusta koskevia odotuksia (0/4). Tyytyväisten työntekijöiden suurempi halu kehittää organisaatiotaan ja alaansa tutkimuksen avulla voi olla osoitus siitä, että työntekijät toivovat kehitystä, kun muihin normatiivisiin odotuksiin on jo vastattu. Tutkimus voidaan nähdä tärkeänä työntekijän kehityksen kannalta, koska organisaation kehittyessä myös työntekijän mahdollisuudet kehittää itseään lisääntyvät (Glicken & Robinson 2013, 27).

Toinen merkittävä ero tyytyväisten ja tyytymättömien työntekijöiden välillä oli joustavuuteen kohdistuvissa odotuksissa. Tyytyväiset työntekijät toivoivat muutosta joustavuuteen useamman kerran (3/21), mutta tyytymättömät eivät kertaakaan (0/4). Julkisen organisaation joustavuus voidaan tutkimuksen tavoin tulkita ideaalitason odotuksiksi, joiden täyttyminen lisää sidosryhmätyytyväisyyttä.

Lisäksi tuloksissa ilmeni eroavaisuuksia tyytyväisten ja tyytymättömien työntekijöiden organisaation tunnettuuteen liittyvissä odotuksissa. Tyytyväiset työntekijät odottivat muutosta tunnettuuteen (2/21), tyytymättömät eivät (0/4). Tulosten voidaan nähdä tukevan aiemmissa työtyytyväisyystutkimuksissa tehtyä havaintoa siitä, että organisaation maine vaikuttaa työntekijätyytyväisyyteen (Helm, 2013, 551). Kuten ulkoisten sidosryhmien tapauksessa, vain tyytyväiset työntekijät toivoivat organisaatiolle lisää tunnettuutta ja näkyvyyttä. Organisaation tunnettuus ei siten välttämättä ole työntekijöiden kohdalla edellytys tyytyväisyyden muodostumiselle vaan se voidaan tulkita ideaalitason odotukseksi (Olkkonen & Luoma-aho 2012), jonka toteutuminen on tyytyväisyyden ja sidosryhmäsuhteen vahvistamisen kannalta tärkeää.

Tiivistäen voidaan todeta, että työntekijöiden tapauksessa resurssien riittävyys ja oikein kohdistaminen osoittautuivat tyytyväisyyttä eniten selittäviksi tekijöiksi (7/25). Muita työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta keskeisimpiä odotusten kohteita olivat tutkimukseen liittyvät odotukset (4/25) sekä ulkoisten sidosryhmien tavoin asiakaskeskeisyys (3/25) ja joustavuus (3/25). Julkisten organisaatioiden työntekijöiden tyytyväisyyttä näyttäisi lisäävän myös organisaation yhteiskunnallinen aktiivisuus (3/25). Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan lisäksi selittää organisaation sisäiseen toimintaan liittyvillä tekijöillä, kuten hyvillä

johtamistaidoilla (2/25), tehokkuutta lisäävillä toimintakäytännöillä (2/25) sekä kannustavalla palkkauksella (1/25).

Työntekijätyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä esiteltiin aiemman tutkimuksen perusteella sananvapaus työpaikalla (Allen et al. 2007, 158-159; Gorden & Infante 1991, 146), osallistaminen (Allen et al. 2007, 158-159), palkitseminen (Devonish, D. 2018, 320; Rynes 2004, 386), resurssit (Branham 2005, 24), organisaation maine (Helm, 2013, 551) sekä esimiehen viestintäkompetenssi ja johtamistaidot (Madlock 2008, 71-72; Mikkelsen et al. 2015, 344-346). Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä tyytyväisyystekijät olivat läsnä tämän tutkimuksen tuloksissa.

Työntekijöiden odotuksista suurin osa kohdistui resursseihin (7/25), riippumatta siitä olivatko vastaajat tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tulosten voidaan siten nähdä tukevan aiemmissa työtyytyväisyystutkimuksissa tehtyä huomiota siitä, että resursseilla on merkitystä työtyytyväisyyden kannalta (esimerkiksi Branham 2005, 24).

Sananvapauteen kohdistuvia odotuksia ei työntekijöiden vastauksissa ilmaistu suoraan sanoin "sananvapaus" tai "ilmaisunvapaus". Sen sijaan vastauksissa esiintyi toive avoimista keskusteluista ja vuorovaikutteisuudesta. Avoimuus on liitetty ajatukseen sananvapaudesta työpaikalla (Gorden & Infante 1991, 146), joten näin tulkittuna voidaan tutkimusten tulosten nähdä tukevan aiempaa teoriaa.

Osallistamisen osalta voidaan todeta, että se esiintyi vain kerran, tyytyväisen työntekijän vastauksessa. Vastaajan toiveena oli saada sidosryhmille osallistumismahdollisuuksia. Yhteistyön voidaan ajatella olevan samantapaista toimintaa, kuin osallistamisen. Aiemmissa työtyytyväisyystutkimuksissa (esimerkiksi Allen et al. 2007, 158-159) ja tämän tutkimuksen tulosten analyysissä osallistamiseksi on kuitenkin tulkittu vain sellainen toiminta, jonka myötä sidosryhmät pääsevät osallistumaan organisaatiota koskevaan päätöksentekoon, ei siis muunlainen yhteistyö. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset eivät tue aiemmassa tutkimuksessa esitettyä löydöstä osallistamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.

Eri palkitsemismuodoista vastauksissa mainittiin ainoastaan palkka, joka esiintyi vain yhdessä vastauksessa. Kyseinen vastaaja oli tyytyväinen työntekijä. Tulokset eivät siten korostaneet palkan tai muiden palkitsemismuotojen merkitystä julkisen organisaation työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta.

Esimiehen viestintäkompetenssiin ja johtamistaitoihin kohdistuvia odotuksia puolestaan esiintyi tyytyväisten ja tyytymättömien työntekijöiden vastauksissa kussakin kerran. Toisaalta esimiehen viestintäkompetenssiin voidaan liittää myös viestinnän selkeys (Madlock 2008, 71-72; Mikkelson et al. 2015, 344-346). Viestinnän selkeyteen kohdistuvia odotuksia ei kuitenkaan esiintynyt kertaakaan työntekijöiden vastauksissa. Tämä havainto poikkeaa aiemmasta teoriasta, jossa viestinnän selkeys nähtiin esimerkiksi työntekijöiden vastuualueiden kommunikoinnin kannalta tärkeänä (Madlock 2008, 71-72; Mikkelson et al. 2015, 344-346).

### Ulkoiset sidosryhmät

Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa joustavuus (20/94), riittävät ja oikein kohdistetut resurssit (17/94) sekä asiakaskeskeisyys (15/94) ovat tulosten perusteella tärkeitä ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden kokemuksen kannalta. Lisäksi voidaan todeta, että viestintä näyttäisi liittyvän ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyteen (24/94). Etenkin viestinnän saatavuuteen liittyviin odotuksiin vastaaminen näyttäisi selittävän ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyttä (14/94). Ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden kannalta keskeisiä tekijöitä ovat lisäksi luottamukseen (24/94) ja tulevaisuusorientoituneisuuteen liittyvät tekijät (25/94).

Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa merkittävää oli se, että pääasiassa tyytymättömät vastaajat odottivat muutosta tasapuolisuuteen (5/25), kun taas tyytyväiset ulkoisten sidosryhmien vastaajat mainitsivat tasapuolisuuden vain kerran (1/69). Samoin nopeutta pidettiin tärkeänä tyytymättömien ulkoisten sidosryhmien vastaajien joukossa (4/25) kun taas tyytyväisten vastaajien tapauksessa mainintoja nopeudesta ei ollut lainkaan (0/69). Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa tasapuolisuus ja nopeus näyttäisivät olevan ensisijaisia tyytyväisyyttä määritteleviä tekijöitä, koska ne ilmenivät lähes poikkeuksetta vain tyytymättömien vastaajien muutosodotuksissa. Näitä tekijöitä yhdistää se, että molemmat liittyvät organisaation tarjoamaan palveluun ja sen laatuun: yhtäältä palvelun nopeuteen ja toisaalta palvelun tasalaatuisuuteen eri palvelunsaajien kesken. Näin ollen voidaan aiemmissa tyytyväisyystutkimuksissa esiintynyttä odotusten luokittelua (Prakash & Lounsbury 1984, 2; Summers, 1976; Olkkonen & Luoma-aho 2012) soveltaen, mieltää palvelun nopeus ja laatu normatiivisiksi tyytyväisyystekijöiksi eli perusedellytyksiksi tyytyväisyyden muodostumiselle ulkoisten sidosryhmien tapauksessa.

Organisaation tunnettuuteen kohdistuvia muutosodotuksia ilmeni tyytyväisten ulkoisten sidosryhmien vastaajien keskuudessa (4/69), mutta tyytymättömät ulkoisten sidosryhmien vastaajat eivät maininneet organisaation tunnettuutta kertaakaan (0/25). Vastaavasti yhteistyö mainittiin tyytyväisten vastaajien vastauksissa monesti (8/69), mutta tyytymättömien joukossa sitä ei mainittu lainkaan (0/25). Lisäksi ennakoivuus mainittiin tyytyväisten vastauksissa seitsemän kertaa (7/69), mutta tyytymättömien vastauksissa ei kertaakaan (0/25).

Organisaation tunnettuus, yhteistyö sidosryhmien kanssa sekä ennakoivuus organisaation toiminnassa voidaan siten tulkita ideaalitason odotuksiksi (Olkkonen & Luoma-aho 2012), joiden toteutuminen on tyytyväisyyden ja sidosryhmäsuhteen vahvistamisen kannalta tärkeää.

Ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä esiteltiin aiemman tutkimuksen perusteella laatu (Allen 2004) sekä hinta ja asiakaspalvelun luonne (Güngör 2007, 18.). Lisäksi tyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä esiteltiin luottamus (Chiou & Droge 2006, 617–623), organisaation imago (Azhar et al. 2018, 259–260) sekä asiakkaan kokemus siitä, että hänen tarpeisiinsa vastataan (Cambra-fierro et al. 2016). Seuraavaksi tarkastellaan, miten nämä tyytyväisyystekijät olivat läsnä tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tässä tutkimuksessa ulkoisten sidosryhmien vastauksissa ei esiintynyt suoranaisesti laatuun kohdistuvia odotuksia. Hintaan kohdistuvia odotuksia sen sijaan esiintyi (3/94).

Asiakaspalveluun (Güngör 2007, 18.) liittyviä tekijöitä ilmeni vastauksissa palvelun nopeudesta (4/94) sekä yleisesti asiakaskeskeisestä lähestymistavasta (15/94). Asiakkaan kokemus siitä, vastataanko hänen tarpeeseensa (Cambra-fierro et al. 2016) ilmeni aineistossa asiakaskeskeisyyteen kohdistuvina odotuksina. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, joka mieltää asiakaskeskeisyyden tyytyväisyyttä selittäväksi tekijäksi (esimerkiksi Cambra-fierro et al. 2016). Hintaan ja laatuun liittyvien mainintojen vähäisyys saattaa liittyä siihen, että aineisto perustui julkisten organisaatioiden palveluihin.

Luottamus oli yksi asiakastyytyväisyyden tutkimuksessa esille nostettu tekijä (Chiou & Droge 2006, 617–623). Aineistossa ilmeni puolueettomuuteen ja tasapuolisuuteen kohdistuvia odotuksia, joiden voidaan nähdä sivuavan luotettavuutta (Colquitt 2001; Kaltiainen 2018). Lisäksi aineistossa ilmeni asiantuntijuuteen liittyviä odotuksia. Myös asiantuntijuuden voidaan nähdä liittyvän luotettavuuteen (Lee 2010, 477). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta tältä osin, sillä luotettavuuteen liittyvät tekijät esiintyivät yhteensä 24 kertaa (24/94).

Teorian yhteydessä esitettiin, että organisaation imago voi vaikuttaa tyytyväisyyteen, etenkin tilanteessa, jossa omakohtaista kokemusta organisaatiosta on rajallisesti (Azhar et al. 2018, 259–260). Myös tältä osin, voidaan todeta tulosten vahvistavan aiempaa tutkimusta. Aineistosta ilmeni, että organisaation tunnettuutta ja näkyvyyttä toivottiin lisää (4/94), jotta organisaation toiminnasta tiedettäisiin enemmän. Lisäksi osa vastaajista tuntui liittävän ajatuksen organisaation tunnettuudesta organisaation toimintamahdollisuuksiin.

### **5.3.3 Tutkimuskysymys 3: Millä tavoin viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa?**

Viimeisenä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa. Tämän tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että sekä työntekijöiden että ulkoisten sidosryhmien odotuksissa ilmeni viestintään liittyvää tyytymättömyyttä. Tämä ei ole yllättävää, koska julkisen sektorin viestinnän on esitetty olevan usein kritiikin kohteena (Canel & Luoma-aho 2019, 77; James, 2011). Tutkimuksen tulosten voidaan nähdä tukevan tätä havaintoa, sillä vastaajien odotuksista ilmeni toive paremmasta viestinnän saatavuudesta niin ulkoisten sidosryhmien (14/94) kuin työntekijöiden (2/25) odotuksissa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät odottivat organisaatiolta lisää selkeyttä viestintään (6/94) sekä läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan (4/94). Toiminnan läpinäkyvyyttä toivottiin saman verran tyytymättömien ja tyytyväisten vastaajien keskuudessa. Tulosten voidaan todeta ilmentävän läpinäkyvyyden vaatimusta suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Koska myös useimmat tyytymättömät ulkoiset sidosryhmät odottivat organisaation toiminnalta läpinäkyvyyttä, tulisi organisaatioiden tiedostaa, että tietyille sidosryhmille läpinäkyvyys voi olla ehdoton edellytys tyytyväisyydelle.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ulkoisilla sidosryhmillä oli paitsi suoraan viestintään kohdistuvia odotuksia, myös organisaation sidosryhmäsuhteiden luonteeseen kohdistuvia odotuksia. Ulkoiset sidosryhmät odottivat lisää yhteistyötä organisaation ja sen sidosryhmien välille (8/94). Lisäksi niin tyytyväiset kuin tyytymättömät ulkoiset sidosryhmät odottivat lisää vuorovaikutteisuutta organisaation ja sidosryhmien välille (5/94). On mielenkiintoista, että tulosten perusteella myös organisaation imago miellettiin tärkeäksi, sillä sekä työntekijät (2/25) että ulkoiset sidosryhmät (4/94) odottivat organisaatioilta enemmän tunnettuutta ja näkyvyyttä medioissa.



On kuitenkin huomattava, että niin ulkoisten sidosryhmien kuin työntekijöiden tapauksessa suurin osa viestintään muutosta toivoneista vastaajista oli tyytyväisiä vastaajia. Tämä voi olla osoitus siitä, etteivät työntekijöiden tai ulkoisten sidosryhmien minimitason odotukset liity viestintään, vaan ne ovat lähinnä jo muodostunutta tyytyväisyyttä ja sidosryhmäsuhdetta entisestään vahvistavia tekijöitä. Näin ollen viestintään liittyvien odotusten täyttyminen ei välttämättä ole edellytys sille, että sidosryhmä voi ylipäätään olla tyytyväinen organisaation toimintaan. Sen sijaan viestinnän merkitys näyttäisi korostuvan, kun sidosryhmäsuhdetta halutaan syventää. Löydös ei vähennä viestinnän merkitystä organisaatiolle, sillä hyvien sidosryhmäsuhteiden vaaliminen onkin organisaation toiminnan kannalta kannattavaa (Choi 2009, 900).

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää, millaisista tekijöistä sidosryhmätyytyväisyys muodostuu julkisen organisaation sisä- ja ulkopuolella.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin odotusten kautta, sillä tyytyväisyyden ja odotusten välillä on todettu olevan yhteys (Oliver 1980; Churchill 1982; Olkkonen & Luoma-aho 2015). Tältä pohjalta yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten asiakkaiden ja työntekijöiden organisaatioon kohdistamat odotukset poikkeavat toisistaan, sekä miten mahdolliset erot odotuksissa näkyvät tyytyväisyydessä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, millä tavoin viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa.

Aiempien tutkimusten mukaan tyytyväisyyttä selittäviä tekijöitä ovat työntekijöiden kohdalla sananvapaus työpaikalla, osallistaminen, resurssit, organisaation maine, palkitseminen, sekä esimiehen viestintäkompetenssi ja johtamistaidot. Asiakastyytyväisyyden tapauksessa ennen kaikkea palvelun hinnan ja laadun, luotettavuuden, organisaation imagon sekä asiakastarpeen täyttymisen merkitystä tyytyväisyyden muodostumisen kannalta on korostettu aiemmissä tutkimuksissa.

Tämä tutkimus osoitti sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden perustuvan yhtäältä samankaltaisiin tekijöihin, joita olivat joustavuus, riittävät ja oikein kohdennetut resurssit sekä asiakaskeskeisyys. Toisaalta tutkimus nosti esille myös eroja sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyystekijöiden välillä. Ulkoisten sidosryhmien tapauksessa viestinnällä voidaan todeta olevan merkittävä vaikutus tyytyväisyyteen. Etenkin viestinnän saatavuus on tärkeää ulkoisille sidosryhmille. Muita ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden kannalta keskeisimpiä odotuksia olivat odotukset, jotka liittyivät siihen, miten tulevaisuuteen orientoitunutta organisaation toimintaa on. Tällaiset odotukset kohdistuivat tutkimukseen, ennakoivuuteen sekä tavoitteellisuuteen. Vastaavasti työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta keskeisimpiä odotusten kohteita olivat tutkimukseen liittyvät odotukset sekä yhteiskunnallinen aktiivisuus. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan lisäksi selittää organisaation sisäiseen toimintaan liittyvillä tekijöillä, kuten hyvillä johtamistaidoilla, tehokkuutta lisäävillä toimintakäytännöillä sekä kannustavalla palkkauksella.

Tutkimuksessa kysyttiin myös, millä tavoin viestintä näyttäytyy sidosryhmätyytyväisyyden muodostumisessa. Viestinnän merkityksen osalta voidaan todeta, että sekä työntekijöiden että ulkoisten sidosryhmien odotuksissa ilmeni viestintään liittyvää tyytymättömyyttä etenkin viestinnän saatavuuteen liittyen. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät odottivat organisaatiolta lisää selkeyttä viestintään sekä läpinäkyvyyttä organisaation toimintaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ulkoisten sidosryhmien tapauksessa myös organisaation sidosryhmäsuhteiden luonne voi vaikuttaa tyytyväisyyteen. Ulkoiset sidosryhmät odottivat lisää yhteistyötä ja vuorovaikutteisuutta organisaation ja sen sidosryhmien välille. Myös organisaation imago miellettiin tärkeäksi, sillä sekä työntekijät että ulkoiset sidosryhmät odottivat organisaatioilta enemmän tunnettuutta ja näkyvyyttä medioissa. On kuitenkin huomattava, että niin ulkoisten sidosryhmien kuin työntekijöiden tapauksessa suurin osa viestintään muutosta toivoneista vastaajista oli tyytyväisiä vastaajia. Näin ollen viestintään liittyvien odotusten täyttyminen ei välttämättä ole edellytys sille, että sidosryhmä voi ylipäättään olla tyytyväinen organisaation toimintaan. Sen sijaan viestinnän merkitys näyttäisi korostuvan, kun sidosryhmäsuhdetta halutaan syventää.

Tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia sidosryhmätyytyväisyydestä joltain osin. Asiakaskeskeisyyden ja luotettavuuden merkitystä on korostettu aiemmassa asiakastyytyväisyystutkimuksessa, ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat tältä osin aiempia tuloksia. Tulokset tuovat kuitenkin uutena esiin asiakaskeskeisyyden myös työntekijöiden tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä. Lisäksi tulokset tuovat uutena esiin joustavuuden merkittävänä tyytyväisyystekijänä molempien sidosryhmien tapauksessa. Tulokset tuovat uutena esiin myös organisaation tulevaisuuden orientoitumisen ja pitkän tähtäimen suunnitelmien merkityksen ulkoisten sidosryhmien tyytyväisyyden lisäämisen kannalta. Eroavaisuuksia ulkoisten sidosryhmien ja työntekijöiden välillä löytyi etenkin luottamukseen ja viestintään liittyvissä tekijöissä. Luottamus osoittautui keskeiseksi tyytyväisyyttä määritteleväksi tekijäksi ulkoisten sidosryhmien tapauksessa, mutta työntekijöiden kohdalla yhteys oli vaatimattomampi. Viestinnän merkitys tyytyväisyyttä selittävänä tekijänä näyttäytyy näiden tulosten perusteella ulkoisten sidosryhmien tapauksessa merkittävämpänä kuin aiemmissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa. Sen merkitys korostuu etenkin tyytyväisyyden lisäämisessä ja sidosryhmäsuhteen syventämisessä. Päinvastaisesti aiempi tyytyväisyystutkimus on korostanut viestintään liittyvien tekijöiden, kuten sananvapauden, osallistamisen, sekä esimiehen viestintäkompetenssin merkitystä. Tämän tutkimuksen tuloksissa resurssit näyttäytyivät kuitenkin tärkeimpänä työntekijöiden tyytyväisyyttä

selittävänä tekijänä ja viestintään liittyvien tekijöiden ilmeneminen jää maltillisemmaksi kuin mitä aiempien työtyytyväisyystutkimusten perusteella olisi voinut olettaa.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa nostetaan esille tutkimuksen mahdollisia rajoituksia sekä tutkimusprosessissa esiintyneitä haasteita. Luvun lopuksi sivutaan jatkotutkimusta.

Yksi tämän tutkimuksen haasteista oli siinä, että julkisten organisaatioiden tapauksessa palveluiden käyttäjät voidaan yhtäältä mieltää asiakkaiksi ja toisaalta kansalaisiksi. Tutkimuksessa päädyttiin tulkitsemaan ulkoiset sidosryhmät asiakkaiksi kansalaisten sijaan, koska aineistona käytettyyn kyselyyn osallistui myös sellaisia julkisia organisaatioita, joiden palvelut eivät koske kansalaisia yleisesti vaan lähinnä järjestöjä, yrityksiä ja laitoksia. Tältä pohjalta tehtiin päätös siitä, että ulkoisten sidosryhmien osalta tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä nojaututtiin enemmän asiakastyytyväisyystutkimukseen kuin kansalaisten tyytyväisyyttä koskevaan tutkimukseen.

Tutkimuksessa voidaan todeta myös aineistoon liittyviä rajoitteita. Yksi haaste oli toissijaisen aineiston laajuus ja monitulkintaisuus. Odotusten tulkitseminen osoittautui haastavaksi prosessiksi, joka on yritetty tehdä mahdollisimman läpinäkyväksi esimerkkien ja tarkkojen kuvausten avulla aineiston laajuudesta huolimatta. Tutkimusprosessin näkyväksi tekeminen onkin tärkeää laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Tuomi 2018). On mahdollista, että vastaukset olisi voinut tulkita eri tavalla. Monitulkintaisuuden eliminoiminen on kuitenkin lähestulkoon mahdoton haaste laadullisessa tutkimuksessa, sillä tulkinnallisuuden voidaan nähdä olevan osa laadullista tutkimusta. Tulkinnan osuutta voidaan pitää laadullisen tutkimuksen ongelmallisimpana vaiheena, koska sille ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. (Eskola & Suoranta 2005.)

Aineistoon liittyviin tutkimuksen rajoituksiin voi lukeutua myös se, että tässä tutkimuksessa käytetyssä aineistossa tyytyväisiä vastaajia oli huomattavasti enemmän kuin tyytymättömiä vastaajia. Vastaajista tyytyväisiä oli yhteensä 90, kun taas tyytymättömiä 29. Työntekijöistä tyytyväisiä oli 21, kun taas tyytymättömiä neljä. Ulkoisista sidosryhmistä tyytyväisiä oli 69, ja tyytymättömiä 25. Näin ollen etenkin työntekijöiden vastausten osalta yleistettävien havaintojen tekeminen oli haastavaa. On kuitenkin huomioitava, että kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena oli kartoittaa sidosryhmätyytyväisyyden muodostumista julkisen organisaation sisä- ja ulkopuolella nostamalla esille, millaisten odotusten täytyminen on

keskeisintä tyytyväisyyden kannalta. Tarkoituksena oli siis laadulliselle tutkimukselle usein ominainen käsitteellistämisen kattavuuden kriteeri. Määrän sijaan analyysissä oli keskeistä rajallisten tapausten mahdollisimman tarkka analysointi. (Eskola 1998.)

Lisäksi tutkimuksessa on tulosten yleistettävyyteen liittyviä haasteita, sillä tässä tutkimuksessa odotuksia ja tyytyväisyyttä kartoitettiin suomalaisten julkisten organisaatioiden kontekstissa. Tämä on huomioitava, mikäli tyytyväisyyden tekijöitä pidetään paitsi ala-, myös maakohtaisina (Athanassopoulos 2001, 703). Yleistettävyyden tai merkitsevyyden haasteet eivät kuitenkaan vaikuta tutkimuksen tulosten käyttökelpoisuuteen (Alasuutari 2012). Lisäksi tutkimuksen tuloksille haettiin vahvistusta aiemmista tutkimuksista, mikä vahvistaa tutkimuksessa tehtyjen huomioiden sovellettavuutta muihin konteksteihin (Eskola 1998). Lopuksi on huomioitava, että odotukset muuttuvat jatkuvasti (Olkkonen & Luoma-aho 2014). Tästä syystä tämänkin tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys on todennäköisesti ajallisesti rajoitettua.

Tämä tutkimus osoitti, että julkisten organisaatioiden sidosryhmätyytyväisyyden kontekstissa on havaittavissa tarve maa- ja alakohtaiselle tutkimukselle. Suomalaisen julkisen sektorin sidosryhmätyytyväisyyden kannalta relevanttia tietoa on haastavaa tuottaa perustuen muissa konteksteissa esiteltyihin tyytyväisyyttä selittäviin teoreettisiin viitekehyksiin. Toisaalta hedelmälliseksi voisi osoittautua myös erilaisissa tutkimuksissa esiintyvien tyytyväisyystekijöiden laajan kirjon luokittelu keskeisiin kategorioihin yleistettävän, julkisten organisaatioiden sidosryhmätyytyväisyyttä selittävän viitekehysten muodostamiseksi. Lisäksi suomalaisten julkisten organisaatioiden kontekstissa voidaan tunnistaa jatkotutkimustarve asiakastyytyväisyyttä ja kansalaistyytyväisyyttä vertailevalle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat aiemman asiakastyytyväisyystutkimuksen osaltaan selittävän myös suomalaisten julkisten organisaatioiden sidosryhmätyytyväisyyttä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin kuitenkin kartoittaa suomalaisten julkisten organisaatioiden sidosryhmien tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä myös kansalaistyytyväisyystutkimuksen nojalla. Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin tekemään laajoja ja yleistettäviä tulkintoja suomalaisten julkisten organisaatioiden ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tyytyväisyydestä, voitaisiin aihetta tutkia jatkossa tarkemmin siten, että jokaista organisaatioiden sidosryhmää tarkastellaan erikseen.

## Kirjallisuus

Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Allen, D. R. (2004). Customer satisfaction research management: A comprehensive guide to integrating customer loyalty and satisfaction metrics in the management of complex organizations. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Allen, J.L., Judd, B.B. (2007). Participation in decision-making and job satisfaction: Ideal and reality for male and female university faculty in the United States. *Human Communication*, 10(3), pp. 158-159.

Anderson, E. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68(4), pp. 172-185.

Anderson, E. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), p. 125.

Athanassopoulos, A. (2001). Behavioural responses to customer satisfaction: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), pp. 687-707.

Azhar, M. S., Othman, I. B. L., Ahmad, N. (2018). A Conceptual Framework on Customer Satisfaction: The Mediating Role of Corporate Image. *Global Social Sciences Review*, III(IV), 254-272.

Blau, G. (2007). Does a Corresponding Set of Variables for Explaining Voluntary Organizational Turnover Transfer to Explaining Voluntary Occupational Turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), pp. 135-148.

Bowen, J. (2003). Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), pp. 31-46.

Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: American Management Association.

Cambra-fierro, J., Melero-polo, I., & Javier Sese, F. (2016). Can complaint-handling efforts promote customer engagement? *Service Business*, 10(4), 847-866.

Canel, M. J. (2019). Public sector communication: Closing gaps between citizens and public organizations. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.

Carroll, C. E. (2016). The SAGE encyclopedia of corporate reputation. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Choi, J. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 895-907.

Churchill, G. A. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), pp. 491-504.

Colquitt, J. A. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.

Cotiu, M. (2013). Satisfaction with goods and services: Definitions and determinants. A critical review of the literature. *The Proceedings of the International Conference "Marketing - from Information to Decision"*, pp. 68-80.

Crane, T. Y. (1995). Issue management: Closing the expectation gap. *Planning Review*, 23(6), 19.

Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., Booth-Butterfield, M. (2017). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), p. 68.

Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), pp. 421-432.

Darke, P. (2010). Great expectations and broken promises: Misleading claims, product failure, expectancy disconfirmation and consumer distrust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), pp. 347-362.



- Dervitsiotis, K. N. (2003). Beyond stakeholder satisfaction: Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), pp. 515-528.
- Devonish, D. (2018). Effort-reward imbalance at work: The role of job satisfaction. *Personnel Review*, 47(2), pp. 319-333.
- Diestel, S. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. (Report). *Academy of Management Journal*, 57(2), p. 353.
- Eskola, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*.
- Fonseca, L. (2016). Stakeholders satisfaction and sustainable success. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 24(2), p. 144.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman. Cambridge University Press.
- Glicken, M. D. & Robinson, B. C. (2013). *Treating worker dissatisfaction during economic change*. Amsterdam; Boston: Elsevier Academic Press.
- Golob, U. (2009). Corporate social responsibility and transparent pricing in the case of the euro changeover. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), pp. 456-469.
- Gorden W. I., Infante, D. A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), pp. 150-151.
- Güngör, H. (2007). *Observing and registering emotional satisfaction of customer contacts: For customer satisfaction & loyalty*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Helm, S. (2009). Perceived corporate reputation and consumer satisfaction – An experimental exploration of causal relationships. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 17(2), pp. 69-74.

Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), pp. 542-556.

James, O. (2011). Managing Citizens' Expectations of Public Service Performance: Evidence from Observation and Experimentation in Local Government. *Public Administration*, 89(4), 1419–1435.

Jyh-Shen Chiou, & Droge, C. (2006). Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: Direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 613-627.

Kaltiainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of s theoretical model. Helsinki: University of Helsinki.

Kotler, P. (2013). *Principles of marketing* (6th European ed.). Harlow: Pearson Education.

Kotler, P. (2015). *Marketing management* (Fifteenth edition, Global edition.). Boston: Pearson.

Lauver, K. J. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), pp. 454-470.

Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.

Lee, P. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), pp. 473-491.

Lee, S. Y., Lim, E. R., & Drumwright, M. E. (2018). Hybrid happening: Organizational reputations in corporate crises. *Public Relations Review*, 44(4), 598–609.

- Locke, E.A. (1969) What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 , pp. 309-336
- Luoma-aho, V. (2005a). Faith-holders as social capital of Finnish public organisations. Jyväskylä: University of Jyväskylä, pp 51-52.
- Luoma-aho, V. (2005b). Measuring the dialogue: Stakeholder assessments of Finnish public organizations. *Conference Papers - International Communication Association*, 1(22), pp. 2-3
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., Lähtenmäki, M. (2013). Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39(3), pp. 248.
- Madlock, Paul E. (2008). The link between leadership style, communication competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), p. 66; 71-72.
- Martinez-Tur, V. (2011). Linking Service Climate and Disconfirmation of Expectations as Predictors of Customer Satisfaction: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), pp. 1189-1213.
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(3), pp. 344-346.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), p. 460.
- Oliver, R. L. (2015). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (Second edition.). Milton Park, Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge.
- Oliver, R. L. & Winer, R. S. (1987). A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions. *Journal of Economic Psychology*, 8(4), pp. 469-499

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2012). Public relations as expectation management? World Public Relations Forum 2012, Research colloquium conference proceedings. Verkossa (s. 90–93).

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2014). Public relations as expectation management? *Journal of Communication Management*, 18(3), pp. 222-239.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2015). Broadening the Concept of Expectations in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 27(1), pp. 81-99.

Pansari, A., Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), pp. 296-297.

Parker, C. (2001). Customer satisfaction: Contrasting academic and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), pp. 38-44.

Prakash, V. & Lounsbury, J. W. (1984). The role of expectations in the determination of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science (Pre-1986)*, 12(3), pp. 1–15.

Reichheld, F. (2006). The microeconomics of customer relationships. *Mit Sloan Management Review*, 47(2), pp. 73-+.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow.(the influence of customer word-of-mouth)(Cover Story). *Harvard Business Review*, 81(12), p. 46.

Revilla-Camacho, M.-A., Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F.-J. (2017). Exploring the customer's intention to switch firms: The role of customer-related antecedents. *Journal of Psychology & Marketing*, 34(11), p. 1041.

Rynes, S. L. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), pp. 381-394.

Sasaki, M. S. & Marsh, R. M. (2012). *Trust: Comparative Perspectives*. Leiden: BRILL.

- Sethi, S. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *The Academy of Management Review*, 4(1), p. 63–74.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc., pp. 2-3.
- Sprengh, R. A. (2001). The impact of confidence in expectations on consumer satisfaction. *Psychology and Marketing*, 18(11), pp. 1187-1204.
- Steele, G. A., Plenty, D. (2015). Supervisor - Subordinate communication competence and job and communication satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3), p. 298.
- Summers, J. (1976). "Predictive and Normative Expectations In Consumer Satisfaction and Complaining Behavior". *Advances in Consumer Research*, 4, p. 155.
- Tett, R. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259-293.
- Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Ryzin, G. G. (2013). An Experimental Test of the Expectancy-Disconfirmation Theory of Citizen Satisfaction. *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(3), pp. 597-614.
- Yi, S. (2017). Managing initial expectations when word-of-mouth matters. *European Journal of Marketing*, 51(1), pp. 123-156.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1): 1–12.

## Liite 1: Odotusten kohteiden tulkintaa selittävä taulukko

Odotusten kohde	Käsitteet, jotka tulkittiin tekijään liittyviksi
Aktiivisuus	"aktiivista yhteiskunnallista ootetta", "suurempaa vaikutusta eduskunnan päätöksentekoon", "aktiivista toimintaa omalla kentällä"
Asiakaskeskeisyys	"asiakaskeskeisyys", "asiakasystävällisyys", "asiakaslähtöisyys", "loppukäyttäjää palveleva", "potilaan parhaaksi", "potilasta kuunnellen", "toimijoiden ymmärtäminen", "kohderyhmän tarpeiden tietäminen", "asiointi"
Asiantuntijuus	"asiantuntemus", "asiantunteva", "osaaminen", "osaava"
Ennakoivuus	"proaktiivinen", "riskiperusteinen toiminta", "ennaltaehkäisy"
Innovatiivisuus	"innovatiivisuus", "innovatiivinen ajattelutapa", "kokeileva"
Johtamistaidot	"johtajuus", "johtaminen"
Joustavuus	"ketterä", "dynaaminen", "vähemmän byrokratiaa", "reagointikyky", "pois jäykästä soveltamisesta"
Koulutusmahdollisuudet	"koulutus", "koulutustilaisuus", "kehitysmahdollisuudet", "aikaa kehittämiseen"
Nopeus	"pääöstä odotellessa", "nopeus"
Organisaation tunnettuus	"näkyvyys (tiedotusvälineissä, medioissa)", "tunnettu"
Osallistaminen	"osallistuminen", "osallistumismahdollisuus"
Palkkaus	"palkkaus"
Palveluiden hinta	"hinta", "edullinen", "edullisuus", "hinnoittelu"

(jatkuu)

## Liite 1 (jatkoa)

Puolueettomuus	"puolueeton", "neutraali", "riippumaton", "itsenäinen"
Resurssit	"resursointi", "henkilöstöresurssit", "toimintaresurssit", "budjettirahoitus", "rahoitus", "toiminnan keskittäminen", "keskittymistä olennaisimpiin asioihin"
Tasapuolisuus	"oikeudenmukainen", "reilu", "yhtenäinen", "ei suosimista", "ei mustavalkoista kategorisointia"
Tavoitteellisuus	"tavoitteiden saavuttaminen", "tavoitteiden mukaan", "tulokset", "tavoitteisiin pääseminen"
Toiminnan läpinäkyvyys	"läpinäkyvyys", "avoin toimintatapa"
Toiminnan valvonta	"valvonta", "tarkastustoiminta"
Toimintakäytännöt	"kokouskäytännöt", "lomakkeet", "sähköinen lomake", "dokumentti"
Tutkimus	"tutkimus", "tutkimuspainotteinen"
Viestinnän saatavuus	"tiedon tehokkaampaa kommunikointia", "(väestölle) tiedottaminen", "julkista viestintää", "ymmärryksen kasvattaminen", "infotilaisuuksia"
Viestinnän selkeys	"kommunikointia ymmärrettävässä ja hyödynnettävissä olevassa muodossa", "ohjeistava", "neuvova", "selkeämpää kommunikointia"
Vuorovaikutteisuus	"keskustelu", "keskusteleva", "dialogi", "vuorovaikutus"
Yhteistyö	"yhteistyö", "yhteistoiminta"

## Liite 2: Odotusten kohteet sekä niiden esiintyminen sidosryhmän ja tyytyväisyysasteen mukaan

Odotusten kohde	Tyytyväinen/ tyytymätön vastaaja	Työntekijät	Ulkoiset sidosryhmät	Yhteensä
<b>Resurssit</b>	Tyytyväinen	5/21	11/69	16/90
	Tyytymätön	2/4	6/25	8/29
	Yhteensä	7/25	17/94	<b>24/119</b>
<b>Joustavuus</b>	Tyytyväinen	3	11	14
	Tyytymätön	0	9	7
	Yhteensä	3	20	<b>23/119</b>
<b>Asiakaskeskeisyys</b>	Tyytyväinen	2	8	10
	Tyytymätön	1	7	8
	Yhteensä	3	15	<b>18/119</b>
<b>Viestinnän saatavuus</b>	Tyytyväinen	1	9	10/90
	Tyytymätön	1	5	6/29
	Yhteensä	2	14	<b>16/119</b>
<b>Tutkimus</b>	Tyytyväinen	4	7	11
	Tyytymätön	0	2	2
	Yhteensä	4	9	<b>13/119</b>
<b>Yhteistyö</b>	Tyytyväinen	1	8	9
	Tyytymätön	0	0	0
	Yhteensä	1	8	<b>9/119</b>
<b>Ennakoivuus</b>	Tyytyväinen	1	7	8
	Tyytymätön	0	0	0
	Yhteensä	1	7	<b>8/119</b>
<b>Toimintakäytännöt</b>	Tyytyväinen	1	4	5
	Tyytymätön	1	2	3
	Yhteensä	2	6	<b>8/119</b>

(jatkuu)



## Liite 2 (jatkoa)

<b>Aktiivisuus</b>	Tyytyväinen	2	3	5
	Tyytymätön	1	1	2
	Yhteensä	3	4	<b>7/119</b>
<b>Asiantuntijuus</b>	Tyytyväinen	1	4	5
	Tyytymätön	1	1	2
	Yhteensä	2	5	<b>7/119</b>

<b>Tasapuolisuus</b>	Tyytyväinen	1	1	2
	Tyytymätön	0	5	5
	Yhteensä	1	6	<b>7/119</b>
<b>Organisaation tunnettuus</b>	Tyytyväinen	2	4	6
	Tyytymätön	0	0	0
	Yhteensä	2	4	<b>6/119</b>
<b>Tavoitteellisuus</b>	Tyytyväinen	0	4	4
	Tyytymätön	1	1	2
	Yhteensä	1	5	<b>6/119</b>
<b>Toiminnan valvonta</b>	Tyytyväinen	1	4	5
	Tyytymätön	0	1	1
	Yhteensä	1	5	<b>6/119</b>
<b>Viestinnän selkeys</b>	Tyytyväinen	0	5	5
	Tyytymätön	0	1	1
	Yhteensä	0	6	<b>6/119</b>
<b>Vuorovaikutteisuus</b>	Tyytyväinen	1	3	4
	Tyytymätön	0	2	2
	Yhteensä	1	5	<b>6/119</b>
<b>Koulutusmahdollisuudet</b>	Tyytyväinen	1	2	3
	Tyytymätön	0	2	2
	Yhteensä	1	4	<b>5/119</b>
<b>Nopeus</b>	Tyytyväinen	0	0	0
	Tyytymätön	0	4	4
	Yhteensä	0	4	<b>4/119</b>

(jatkuu)

## Liite 2 (jatkoa)

<b>Puolueettomuus</b>	Tyytyväinen	0	3	3
	Tyytymätön	0	1	1
	Yhteensä	0	4	<b>4/119</b>
<b>Toiminnan läpinäkyvyys</b>	Tyytyväinen	0	2	2
	Tyytymätön	0	2	2
	Yhteensä	0	4	<b>4/119</b>
<b>Hinta</b>	Tyytyväinen	0	2	2
	Tyytymätön	0	1	1
	Yhteensä	0	3	<b>3/119</b>
<b>Innovatiivisuus</b>	Tyytyväinen	0	1	1
	Tyytymätön	0	2	2
	Yhteensä	0	3	<b>3/119</b>
<b>Johtamistaidot</b>	Tyytyväinen	0	0	1
	Tyytymätön	1	2	3
	Yhteensä	2	2	<b>3/119</b>
<b>Osallistuminen</b>	Tyytyväinen	1	0	1
	Tyytymätön	0	0	0
	Yhteensä	1	0	<b>1/119</b>
<b>Palkkaus</b>	Tyytyväinen	1	0	1
	Tyytymätön	0	0	0
	Yhteensä	1	0	<b>1/119</b>