

JULKISEN ORGANISAATION SISÄINEN MAINE

Jyväskylän yliopisto
Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta

Maisterintutkielma
2020

Ruusa Myllyaho
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Ohjaaja: Vilma Luoma-aho



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	
Tekijä Myllyaho, Ruusa	
Työn nimi Julkisen organisaation sisäinen maine	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2020	Sivumäärä 126
<p>Tiivistelmä</p> <p>Julkisten organisaatioiden huono maine ja sen synnyttämä luottamuksen rapautuminen voi pahimmillaan uhata jopa ihmisten terveyttä ja turvallisuutta (Luoma-aho 2007, 129). Vuoden 2020 aikana luottamus julkisiin organisaatioihin ja etenkin tämän tutkielman kohdeorganisaatioon Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen (THL) on osoittautunut erityisen tärkeäksi: koronaviruspandemian aikana on elintärkeää, että THL:n suosituksiin uskotaan.</p> <p>Työntekijät ovat tärkeitä organisaation maineen muodostumisessa, sillä he välittävät näkemystään organisaatiosta myös ulkoisille sidosryhmille (Kim, Kang, Lee & Yang 2019) ja se miten työntekijät näkevät organisaationsa määrittää, mitä he sanovat siitä julkisesti (Men 2014, 255–256). Työntekijät nähdään luotettavana tiedonlähteenä ja heidän mielipiteillään on vaikutusta siihen, miten muut sidosryhmät näkevät organisaation maineen (Men 2014, 255–256). Tämän vuoksi työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan, eli työntekijäkokemuksta (Plaskoff 2017), ja organisaation sisäistä mainetta on mielekäästä tutkia.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on synnyttää ymmärrystä sisäisen maineen muodostumisesta julkisessa organisaatiossa: mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu, eroavatko aineiston tekijät hyödynnetyistä kirjallisuudesta ja miten sisäinen maine kehittyi kohdeorganisaatiossa. Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Analyysia jatkettiin aineistolähtöisesti niiltä osin, joilta aineisto ei vastannut teoriassa esitettyjä sisäisen maineen tekijöitä. Aineistona hyödynnettiin vuosina 2008, 2011, 2014 ja 2018 toteutettuja julkisen sektorin mainemittauksia.</p> <p>Aineistosta tunnistettiin teorialähtöisesti 10 sisäisen maineen tekijää. Merkittävimmiksi sisäisen maineen muodostumisen kannalta tunnistettiin tuotteet ja palvelut, tunneperäinen vetovoima, organisaatiokulttuuri sekä prosessit ja käytännöt. Tärkeäksi osoittautui myös aineistolähtöisesti muodostettu julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys; organisaation yhteiskunnallinen sijoittuminen ja sen tarkoitus vaikuttavat tärkeiltä julkisen organisaation työntekijöille. Tunneperäinen vetovoima oli merkittävin sisäistä mainetta parantava tekijä, ja tyytymättömmimpiä työntekijät olivat organisaation prosesseihin ja käytäntöihin. Läpi mittausvuosien työntekijät näkivät organisaation luotettavana, asiantuntevana, sekä sirpaleisena ja byrokraattisena.</p>	
Asiasanat Julkinen organisaatio, julkinen sektori, maine, sisäinen maine, työntekijäkokemus, työtyytyväisyys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tarpeellisuus	8
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 JULKISEN SEKTORIN VIESTINTÄ JA MAINE	10
2.1 Julkisten organisaatioiden toimintaympäristö	11
2.1.1 Kaupallistuminen ja New Public Management	13
2.1.2 Kritiikki New Public managementia kohtaan	14
2.1.3 New Public Management käytännössä	15
2.1.4 Miten julkisten organisaatioiden ominaispiirteet vaikuttavat työntekijöihin?	16
2.2 Julkisen organisaation maine	16
2.2.1 Maine muodostuu sidosryhmien näkemyksistä ja odotuksista	17
2.2.2 Maineen merkitys julkisella sektorilla	19
2.2.3 Maineenhallinta julkisella sektorilla	20
2.2.4 Maineen rakentamisen erot yksityisellä ja julkisella sektorilla	21
2.3 Organisaation maineen mittaaminen	22
3 ORGANISAATION SISÄINEN MAINE	25
3.1 Organisaatiolähtöinen näkökulma työntekijöihin ja maineeseen	26
3.2 Sisäinen maine ja työntekijäkokemus	29
3.3 Sisäisen maineen tekijät kirjallisuudessa	33
3.3.1 Viestintä ja johtaminen	34
3.3.2 Organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytännöt sekä työympäristö	37
3.3.3 Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	39
3.3.4 Tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, yhteiskunta- ja ympäristövastuu sekä taloudellinen suoriutuminen	40
3.4 Tutkielman sisäisen maineen tekijät ja analyysirunko	43
3.5 Työtyytyväisyys ja sisäinen maine	45

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	50
4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	50
4.2 Aineisto.....	51
4.2.1 Kohdeorganisaatio Terveyden ja hyvinvoinnin laitos	53
4.3 Tutkimusstrategiat ja laadullinen tutkimusote	54
4.4 Teorialähtöinen sisällönanalyysi	55
4.5 Aineiston analyysi.....	56
5 TULOKSET	63
5.1 Mielikuvien ja odotuksien jakautuminen sisäisen maineen tekijöihin	64
5.1.1 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät mielikuvat ja odotukset	66
5.1.2 Tunneperäiseen vetovoimaan liittyvät mielikuvat ja odotukset.....	68
5.1.3 Organisaatiokulttuuriin liittyvät mielikuvat ja odotukset	70
5.1.4 Analyysirungon ulkopuolelle koodatut mielikuvat ja odotukset sekä uusi sisäisen maineen tekijä: julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys	72
5.1.5 Prosesseihin ja käytäntöihin liittyvät mielikuvat ja odotukset.....	74
5.1.6 Johtamiseen liittyvät mielikuvat ja odotukset	75
5.1.7 Taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät mielikuvat ja odotukset	77
5.1.8 Viestintään liittyvät mielikuvat ja odotukset	79
5.1.9 Yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyvät mielikuvat ja odotukset	80
5.1.10 Työympäristöön liittyvät mielikuvat ja odotukset	81
5.1.11 Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin liittyvät mielikuvat ja odotukset.....	82
5.2 Vuositason tulokset.....	82
5.2.1. Vuosi 2008 – Stakes ja KTL	83
5.2.2. Vuosi 2011.....	89
5.2.3 Vuosi 2014.....	91
5.2.4 Vuosi 2018.....	93
5.3 Sisäisen maineen kehittyminen mittausvuosien aikana	97
5.3.1 Kohdeorganisaation sisäisen maineen kehittämiselle keskeiset tekijät	97
5.3.2 Vuosikehityspolku – yhteenvetoa	100
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	104
6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	104
6.1.1 Mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisen sektorin organisaatiossa?	104
6.1.2 Eroavatko kohdeorganisaatiossa tunnistetut sisäisen maineen tekijät aiemmasta kirjallisuudesta?.....	109
6.1.3 Miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana?	111
6.2 Johtopäätökset ja käytännölliset ehdotukset	113

6.3 Tutkielman arviointi	115
6.4 Lisätutkimuksen tarve	118
KIRJALLISUUS.....	120

1 JOHDANTO

Kirjallisuudessa organisaation työntekijät nimetään yhtenä tärkeänä tekijänä organisaation maineen muodostumisessa, sillä organisaation maine muodostuu niin ulkoisten kuin sisäistenkin sidosryhmien mielissä (Men & Stacks 2013, 173). Työntekijät välittävät näkemystään organisaatiosta myös organisaation ulkoisille sidosryhmille ja voivat siten olla kriittisessä roolissa myös organisaation ulkoisen maineen muodostumisessa (Kim, Kang, Lee & Yang 2019). Sosiaalisen median välityksellä työntekijöillä on yhä suurempia mahdollisuuksia välittää näkemyksiään laajemmin. Se, miten työntekijät näkevät organisaationsa määrittää, mitä he sanovat siitä julkisesti. Työntekijät näyttäytyvät ulkopuolisille usein luotettavina tiedonlähteinä organisaatiosta ja heidän mielipiteensä vaikuttaa siihen, miten muut sidosryhmät näkevät organisaation maineen. (Men 2014, 255–256.)

Työntekijöiden näkemys organisaatiostaan on tärkeää organisaation maineen kannalta, ja se voi osoittautua merkitykselliseksi myös organisaation toiminnalle kokonaisuudessaan. Esimerkiksi vuoden 2020 alussa toimintansa päättänyt kansalaisjournalistien ylläpitämä VRLeaks vuotosivusto toimi yli kahdeksan vuoden ajan tuoden esiin työntekijöiden näkemyksiä Suomen valtion omistamasta logistiikkakonsernista VR:stä. Vuotosivusto perustettiin, sillä kansalaisjournalistit näkivät VR:n toiminnassa epäkohtia ja kokivat, että julkisuudessa organisaatiosta käsiteltävät tiedot olivat organisaation itsensä sanelemia, joihin kukaan ei julkisuudessa suhtauduttu tarpeeksi kriittisesti. VRLeaks sivustolla julkaistiin esimerkiksi tietoja henkilöstön työtyytyttömyydestä ja pahoinvoinnista, joka ei ollut noussut aiemmin julkisuuteen. VRLeaksin julkisuuteen tuomat tiedot nousivat esille myös maan suurimmissa uutismedioissa. Vuotosivuston toiminta on yhdistetty organisaatiossa sittemmin tapahtuneisiin suuriin muutoksiin. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

On erityisen tärkeää, että organisaatiossa ollaan tietoisia siitä, miten työntekijät näkevät organisaationsa ja ymmärretään, miten organisaation sisäinen maine muodostuu. Tässä tutkielmassa tarkastellaankin organisaation sisäistä mainetta ja työntekijäkokemusta, joilla viitataan työntekijöiden kokemuksiin organisaatiostaan (ks. esim. Men 2014; Plaskoff 2017). Työntekijäkokemuksen käsitteellä vastataan muuttuneeseen käsitykseen henkilöstöjohtamisen painopisteistä. Työntekijäkokemuksen avulla työntekijöiden tarpeita ja haluja pyritään ymmärtämään syvällisemmin ja vastaamaan niihin sen sijaan, että tarkoituksena olisi muokata henkilöstön toiveita vastaamaan organisaation tavoitteita. Työntekijäkokemus nähdäänkin työntekijälähtoisempänä vaihtoehtona perinteiselle henkilöstöjohtamiselle (Plaskoff 2017.)

Tässä tutkielmassa sisäisen maineen muodostumista tarkastellaan julkisen organisaation, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL), näkökulmasta. Julkinen sektori kohtaa toiminnassaan uusia haasteita, joilla voi olla vaikutusta myös organisaation sisäiseen maineeseen. Julkisten organisaatioiden on tarjottava palveluita yhä rajallisemmilla resursseilla, samalla kun organisaatioiden vastuita ja toimintakenttää laajennetaan (Luoma-aho 2007, 125). Julkisen sektorin toimintakentän muutos haastaakin myös sen työntekijöiden toimintaa (ks. esim. Byrkjeflot & du Gay 2012, 86).

Julkisten organisaatioiden ulkoinen ja sisäinen maine voidaan nähdä erityisen tärkeäksi organisaatioiden yhteiskunnallisen merkittävyyden vuoksi. Maineella tarkoitetaan sidosryhmien yleistä näkemystä organisaatiosta ja tämä näkemys muodostuu ajan kuluessa (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 189). Julkisten organisaatioiden huono maine ja sen synnyttämä luottamuksen rapautuminen voi pahimmillaan uhata jopa ihmisten terveyttä ja turvallisuutta, jos esimerkiksi terveystyöntekijöiden kehoituksia ei oteta todesta (Luoma-aho 2007, 129). Vuoden 2020 aikana tämä on osoittautunut todellisemmaksi kuin koskaan: koronaviruspandemian aikana on jopa elintärkeää, että THL:n suosituksiin luotetaan ja niitä noudatetaan. Myös THL:n työntekijöiden vaikutus tiedon välittämisessä on ollut koronaviruspandemian suhteen merkittävää. Voidaan nähdä, että THL:n viestintä koronaviruksen suhteen on henkilöitynyt muutamiiin laitoksen työntekijöihin, jotka ovat esiintyneet julkisuudessa välittäen tietoa ja suosituksia. Esimerkiksi ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry palkitsi THL:n tutkimusprofessori Mika Salmisen vuoden johtajana ja kiitteli valinnassaan Salmisen johdonmukaista ja selkeää viestintää. Procom esittää, että viestinnän onnistumista pandemian aikana on kritisoitu, mutta ”Salmisen osuutta THL:n viestijänä on laajasti keuhuttu”. (ProCom 2020)

Julkisten organisaatioiden maine on yksi niiden luottamukseen vaikuttava tekijä, minkä vuoksi julkisten organisaatioiden maineenhallinnan voidaan katsoa olevan avainasemassa myös yhteiskunnan toimivuuteen nähden. Julkisen organisaation hyvä maine synnyttää legitimitettä, eli organisaation toiminnan oikeutusta, jota julkiset organisaatiot tarvitsevat toimiakseen demokraattisessa yhteiskunnassa (Luoma-aho & Canel 2016). Legitimitetti ja maine nähdään kirjallisuudessa yksinä organisaation aineettomista pääomista, joiden johtamisella voidaan synnyttää luottamusta julkiseen sektoriin (Robles López & Canel Crespo 2017).

Luottamus julkiseen sektoriin on tärkeää myös julkisten organisaatioiden ja hallinnon monimutkaisuuden ja abstraktiuden, kuten aineettomien palvelujen ja laajan toimintakentän, vuoksi: eri tahojen pätevyys ja niiden toiminnan arvioiminen voi osoittautua vaikeaksi (Sztompka 1999, 82–83). Luotettavat julkiset organisaatiot säteilevät luottamusta ympärilleen yhteiskuntaan (Harisalo & Stenvall 2003, 917). Kansalaisten kokemukset julkisista organisaatioista luovat perustan yhteiskunnan sosiaaliselle pääomalle ja yleistyneelle luottamukselle, jotka määrittävät kansalaisten kokemusta siitä, voiko julkiseen sektoriin ja ihmisiin ylipäättään luottaa (Rothstein & Stolle 2008). Luottamus julkisiin organisaatioihin ja julkisten organisaatioiden maine on tärkeää niin yksittäisten palvelujen kuin myös koko yhteiskunnan yleistyneen luottamuksen kannalta. (Luoma-aho & Canel 2016.)

Kansalaisten luottamus julkisen sektorin organisaatioihin ja niiden toimintaan on keskeistä myös organisaation itsensä selviytymisen kannalta, sillä luottamus valtuuttaa niiden toimintaa (Luoma-aho & Canel 2016). Hyvällä maineella voi olla vaikutusta organisaation yleiseen hyväksyntään ja siten se vahvistaa organisaation legitimitettä, jonka vahvistaminen on keskeistä julkisille organisaatioille, kun niiden tarpeellisuutta pohditaan ja niiden rahoitus vähenee (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 42). Julkisen sektorin palvelut ovat usein aineettomia, joten niiden hyödyllisyyttä voi olla vaikea todistaa

ja siten myös niiden legitimiisyyttä on vaikea perustella (Cinca et al. 2003). Organisaation olemassaolo voikin olla vaakalaudalla legitimitietin puuttuessa: organisaatio saattaa näyttäytyä turhana, jolloin on helpompi ajatella, että se tulisi yhdistää muihin organisaatioihin, leikata sen budjettia tai ajaa organisaation toiminta alas kokonaisuudessaan (Wæraas 2020, 45).

1.1 Tutkimuksen tarpeellisuus

Julkisen organisaation sisäistä mainetta, eli työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan, on erityisen mielekästä tutkia, sillä sisäinen ja ulkoinen maine eivät muodostu itsenäisesti erillään toisistaan, vaan sisäisellä maineella on vaikutusta ulkoiseen, ja päinvastoin (Gill 2015, 668). Tätä kautta sisäisellä maineella voidaan nähdä olevan vaikutusta myös julkisen organisaation legitimitettiin ja siten aina kansalaisten luottamukseen organisaatiota kohtaan. Sisäinen maine ja työntekijäkokemus on nouseva ja vielä vähän tutkittu aihe kirjallisuudessa (Yildiz et al. 2020), minkä vuoksi sitä on erityisen mielekästä tutkia. Lisäksi kirjallisuudessa sisäistä mainetta on tarkasteltu pitkälti yksityisen yrityksen kontekstissa, minkä vuoksi aihetta on syytä tarkastella myös julkisten organisaatioiden kohdalla.

Julkisten organisaatioiden maineen tärkeys on tunnustettu ja tunnistettu kirjallisuudessa (Wæraas & Maor 2014, 1; Wæraas & Byrkjeflot 2012, 187; Luoma-aho 2007, 124): julkisten organisaatioiden mainetta on tutkittu muun muassa tarkastelemalla julkisen organisaation maineen erityispiirteitä (Carpenter 2010; Carpenter & Krause 2012), erittelemällä julkisen ja yksityisen sektorin maineenhallinnan eroavaisuuksia (Wæraas & Byrkjeflot 2012) ja kehittämällä työkalu julkisten organisaatioiden maineen mittaamiseen (Luoma-aho 2007; Lee & Van Ryzin 2019). Kirjallisuudessa peräänkuulutetaan kuitenkin lisää tutkimusta julkisen sektorin viestinnästä ja maineesta (Canel & Luoma-aho 2019, 11; Fredriksson & Pallas 2016; Maor 2016). Yhä useammat organisaatiot tunnistavat myös sisäisen maineen strategisen roolin organisaation menestymisen kannalta, mutta prosessi vaatii vielä syvempää teoreettista pohdintaa (Men 2014, 266).

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä maisterintutkielmassa julkisen sektorin organisaation maineeseen tartutaan organisaation sisältä käsin, sen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielman painopiste on lisätä ymmärrystä siitä, miten sisäinen maine muodostuu julkisella sektorilla ja mitkä tekijät näyttävät tärkeimpinä työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Sisäisen maineen tekijöiden tunnistamisen lisäksi pyritään tunnistamaan, mitkä tekijät parantavat kohdeorganisaation sisäistä mainetta ja mitkä tekijät puolestaan huonontavat sitä. Tätä tarkastellaan työtyytyväisyyden käsitteen kautta hyödyntämällä Herzbergin (1959) tunnettua motivaatio-hygienia -teoriaa ja tarkastellaan, tunnistetaanko aineistosta tiettyjä tekijöitä, joihin työntekijät ovat tyytyväisiä tai tyytymättömiä.

Tutkielmassa halutaan kiinnittää myös huomiota siihen, eroaako sisäisen maineen muodostuminen yksityisellä ja julkisella sektorilla: Kirjallisuudessa esitetään, että julkisen organisaatioiden maine muodostuu eri tavalla kuin yksityisen organisaation, sillä julkisten organisaatioiden toimintaympäristöt eroavat yksityisten yritysten ympäristöstä esimerkiksi tavoitteidensa, olemassaolonsa syyn, poliittisuutensa ja sidosryhmiensä moninaisuuden vuoksi (ks. esim. Wæraas & Byrkjeflot 2012; Carpenter & Krause 2012; Luoma-aho 2007.) Tässä tutkielmassa halutaankin pohtia sitä, näyttävätkö julkisen ja yksityisen sektorin ulkoisen maineen eroavaisuudet myös sisäisessä maineessa. Tähän ongelmaan haetaan viitteellistä vastausta vertailemalla tutkielman julkisen organisaation kontekstissa kerättyä aineistoa sisäisen maineen kirjallisuuteen, jonka käsittämät tutkimukset on toteutettu yksityisten organisaatioiden kontekstissa.

Julkisen sektorin maine näyttäytyy kirjallisuuden perusteella melko pysyvänä (Luoma-aho 2008a), minkä vuoksi halutaan tarkastella myös sisäisen maineen kehittymistä: näyttäytyykö julkisen sektorin sisäinen maine yhtä pysyvänä kuin maine kokonaisuudessaan?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisen sektorin organisaatiossa?
 - a. Mitkä sisäisen maineen tekijät parantavat sisäistä mainetta ja mitkä tekijät heikentävät sitä?
2. Eroavatko kohdeorganisaatiossa tunnistetut sisäisen maineen tekijät aiemmasta kirjallisuudesta?
3. Miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana?

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaus laadullisen teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kirjallisuuden avulla muodostetaan sisäisen maineen tekijät, joiden perusteella aineistoa luokitellaan. Teorialähtöisen analyysin jälkeen analyysia jatketaan edelleen aineistolähtöisen analyysin keinoin sen aineiston osalta, joka ei vastaa kirjallisuudessa määriteltyjä sisäisen maineen tekijöitä. Aineistona hyödynnetään vuosina 2008, 2011, 2014 ja 2018 sosiaali- ja terveysministeriölle ja hallinnonalalle toteutettuja mainemittauksia. Tutkielman kohdeorganisaatio on Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja sitä edeltäneet KTL ja Stakes.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma hyödyntää laadullista tutkimusotetta ja koostuu kirjallisuuden tarkasteluun keskittyvästä teoreettisesta osuudesta sekä empiirisestä osiosta, jossa kuvataan aineiston analyysia ja siitä saatuja tuloksia. Luvussa 2 tarkastellaan julkisen sektorin viestinnän ja maineen kirjallisuutta, joka antaa näkemystä julkisen ja yksityisen organisaation viestinnän eroavaisuuksiin. Tämän jälkeen luvussa 3 syvennytään sisäisen maineen ja työntekijäkokemuksen kirjallisuuteen ja eritellään tarkemmin, mitä sisäisellä maineella tarkoitetaan tässä tutkielmassa. Huomiota kiinnitetään myös työtyytyväisyyteen liittyvään kirjallisuuteen. Luvussa 4 määritellään kirjallisuuden pohjalta sisäisen maineen tekijät. Tutkimuksen toteuttamista, aineistoa, metodologiaa ja aineiston analyysia sekä siitä nostettuja tuloksia kuvataan luvussa 5. Luvussa 6 pohditaan tulosten merkitystä ja tehdään näiden perusteella johtopäätöksiä ja annetaan kohdeorganisaatiolle ehdotuksia siitä, miten sisäinen maine kannattaa ottaa huomioon organisaation toiminnassa. Lisäksi luvussa 6 arvioidaan tutkielmaa, sen rajoituksia, luotettavuutta ja onnistumista.

2 JULKISEN SEKTORIN VIESTINTÄ JA MAINE

Julkisella sektorilla on suuri rooli useimmissa länsimaisissa yhteiskunnissa, sillä se tarjoaa verotuksen sekä erilaisten hyvinvointia turvaavien rakenteiden avulla kansallista ja taloudellista vakautta (Luoma-aho 2007, 125). Julkisen sektorin organisaatiolla tarkoitetaan organisaatioita ja instituutioita, joiden tarkoituksena on tarjota palveluita kaikille kansalaisille yhteiskunnassa. Julkisen sektorin organisaatioiden vastuualueet on usein jaettu alueellisuuden tai asiantuntemuksen mukaan ja keskittyvät esimerkiksi infrastruktuuriin, elinkeinoelämään, liikkumiseen, koulutukseen ja terveydenhuoltoon. Julkishallinto ja sen palvelut vastaavat monenlaisiin tarpeisiin ja näyttäytyvät usein monimutkaisina ja hierarkkisinä, mikä yhdistetään byrokraattisuuteen ja tehottomuuteen. (Luoma-aho & Canel 2016.) Organisaatioiden on noudatettava toiminnassaan yleisesti hyväksytyjä sääntöjä ja normeja, esimerkiksi prosessiensa ja päätöksentekonsa suhteen (Carpenter 2010, 46–47). Julkiset organisaatiot toimivat verovaroin, mutta joutuvat luottamaan yhä useammin ulkopuoliseen rahoitukseen esimerkiksi Euroopan Unionin taholta. (Luoma-aho 2005, 70; Luoma-aho & Canel 2016.) Julkisella sektorilla työskentelee sekä poliittisten väylien kautta valittuja edustajia, kuin myös pysyvissä työsuhteissa olevia virkamiehiä (Luoma-aho & Canel 2016).

Johdannossa esitettiin, kuinka julkisten organisaatioiden toiminta nähdään olennaisena luottamuksen syntymiseen yhteiskunnassa (ks. esim. Rothstein & Stolle 2008), mutta myös julkisten organisaatioiden viestinnälle annetaan paljon yhteiskunnallista painoarvoa. Canel ja Luoma-aho (2019, 33) ovat kehittäneet julkisen sektorin viestinnälle määritelmän, jossa painotetaan viestinnän mahdollistavan julkisten organisaatioiden toimintaa, sekä sitä, että julkisen sektorin viestinnän on tarkoitus rakentaa ja ylläpitää yhteistä hyvää ja luottamusta yhteiskunnassa.

Julkisten organisaatioiden viestintään viitataan kirjallisuudessa monilla eri käsitteillä. Canel ja Luoma-aho (2019, 11–15) toteavat kirjassaan, että ilmaisua julkisen sektorin viestintä (*public sector communication*) käytetään kirjallisuudessa sinällään harvoin, mutta aihepiiriä käsitellään muiden käsitteiden kautta. Kirjassaan he ovat koonneet kirjallisuudessa käytettyjä termejä, jotka viittaavat julkisen sektorin viestintään ja jotka he ovat jakaneet kolmeen pääryhmään: *government*, *public administration* sekä *public sector*, joihin kuuluu lukuisia eri käsitteitä, joilla julkisen sektorin viestintään viitataan. (Canel & Luoma-aho 2019, 11–13.) Canelin ja Luoma-ahon lähestymistapa aihepiirin kirjallisuuteen on omaksuttu myös tähän tutkimukseen ja ymmärretään siis heidän hyväksymiensä käsitteiden viittaavan julkisen sektorin viestintään. Tässä tutkielmassa hyödynnettyihin käsitteisiin viitataan termeillä ”julkisen sektorin organisaation viestintä” ja ”julkisen organisaation viestintä”, jotta käytettävien käsitteiden määrä olisi vähäisempi, ja tutkielman lukeminen olisi helpompaa.

Julkisiin organisaatioihin yhdistetään kirjallisuudessa yhteneväisiä kehityskulkuja ja toimintaympäristön muutoksia, ja vaikuttaakin yleisesti hyväksytyltä, että samat kehityskulut, kuten yhdenmukaistuminen ja kaupallisten johtamistapojen omaksuminen, organisaatioiden monimuotoistuminen ja kasvu sekä resurssien väheneminen, koskettavat julkista sektoria globaalilla tasolla (ks. esim. Mänttari-van der Kuip et al. 2018; Canel & Luoma-aho 2019; Kuipers et al. 2014; Carpenter & Krause 2012; Wæraas ja Byrkjeflot 2012). Julkisten organisaatioiden toimintaympäristön haasteet tuntuvatkin olevan yhtäläisiä valtion rajoista riippumatta. Toisaalta Jamal ja Abu Bakar (2017) tuovat esiin sen, että heidän tutkimuksensa tulokset julkisen organisaation johtamisesta ja viestinnästä eivät välttämättä ole hyödynnettävissä malesialaisen kontekstin ulkopuolelle, esimerkiksi länsimaisen julkisen sektorin tarkasteluun. Myös Luoma-aho (2007) esittää artikkelinsa rajoituksissa, että suomalaisen julkisen sektorin aineiston avulla saadut tulokset ja johtopäätökset eivät yksiselitteisesti ole hyödynnettävissä Pohjoismaiden ulkopuolelle, ja varauksella niihinkin.

Vaikka tutkimusten tulosten hyödyntäminen niiden aineiston kontekstin ulkopuolella on kyseenalaistettu kirjallisuudessa, on tutkielmassa kuitenkin päädytty hyödyntämään julkisen sektorin viestinnän kirjallisuutta riippumatta siitä, mihin demokraattiseen valtioon kontekstissa tutkimus on toteutettu. Tähän on päädytty, jotta hyödynnettävän kirjallisuuden määrä olisi laajempi, sillä julkisen sektorin viestinnästä on määrällisesti edelleen melko vähän kirjallisuutta (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2019, 11-13). Demokraattisten valtioiden julkisen sektorin melko yhtäläiset piirteet ja haasteet antavat tiettyä varmuutta siihen, että kirjallisuus Suomen julkisen sektorin kontekstin ulkopuolella on hyödynnettävissä. Kun tässä tutkielmassa viitataan kirjallisuuteen julkisesta sektorista, ei tuoda erikseen esiin sitä, onko kirjallisuuden taustalla jokin tietty yhteiskunnallinen konteksti, ellei sen esiintuomisella ole jotain erityistä tutkinnallista merkitystä.

Tässä luvussa tarkastellaan seuraavaksi julkisen organisaation toimintaympäristöä ja sen muutosta, etenkin julkisten organisaatioiden kaupallistumista uusliberalististen käytäntöjen johdosta. Mitä vaikutuksia näillä muutoksilla on julkisten organisaatioiden toimintaan, henkilöstön työhön ja työympäristöön? Tämän jälkeen tarkastellaan organisaatioiden mainetta ja tarkemmin sitä, millaisia merkityksiä ja erityispiirteitä kirjallisuudessa annetaan julkisten organisaatioiden maineelle. Sitten käydään läpi erilaisia maineenhallinnan teorioita julkisella sektorilla ja sitä, minkä vuoksi yksityisten yritysten maineenhallintaan kehitetyt teoriat eivät yksiselitteisesti ole sovellettavissa julkisella sektorilla. Luvun lopuksi esitellään erilaisia maineen mittareita.

2.1 Julkisten organisaatioiden toimintaympäristö

Demokraattisen valtion kontekstissa julkisen sektorin organisaatio tarvitsee jonkinlaisen julkisen oikeutuksen, legitimitetin, toiminnalleen (Luoma-aho 2005, 38–39; Luoma-aho & Canel 2016). Julkisen organisaation legitimitetti syntyy demokratiassa osaltaan lain puitteissa, mutta se yksissään ei riitä, vaan myös sidosryhmien on tunnustettava organisaation toiminnan oikeutus (Rothstein 2009, 326). Julkisten organisaatioiden legitimitetti on aiemmin suomalaisessa yhteiskunnassa nähty pitkälti itsestäänselvyyttenä ja sitä on alettu kyseenalaistaa vasta vuoden 1990-laman aikoihin. Laman jälkeen myös julkisella sektorilla on ruvettu arvostamaan ja peräänkuuluttamaan uusliberalististen linjojen mukaista toimintaa, kuten tehokkuutta ja käyttäjälähtöisyyttä, mikä on osaltaan tuonut haasteita julkisten organisaatioiden toiminnalle. (Luoma-aho 2005, 41.)

Vaikka julkisen sektorin organisaatiot ja kaupalliset yritykset yhdenmukaistuvat (Mänttari-van der Kuip et al. 2018), eroavat ne toimintaympäristöltään huomattavasti yksityisistä organisaatioista. Julkiset organisaatiot toimivat poliittisessa ympäristössä ja niillä on tietty yhteiskunnallinen olemassaolon syy, mikä vaikuttaa organisaation tavoitteisiin (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 193–194),

käytettävissä oleviin resursseihin ja tekee organisaation rakenteista monimutkaisempia (Luoma-aho & Canel 2016). Julkisilla organisaatioilla on lakisääteinen tarkoitus, ja organisaatioiden toiminta perustuu monimutkaisiin ja säänneltyihin rakenteisiin: niiden tarkoitus on palvella yleisöä. Kaupalliset yritykset puolestaan toimivat markkinavetoisten intressien perusteella, tarkoituksenaan tavoitella voittoa. (Rusaw 2017, 348.) Koska julkiset organisaatiot toimivat poliittisessa ympäristössä, ovat ne alttiimpia poliittisille muutoksille ja toiminnan painopisteet saattavat vaihdella lyhyilläkin aikaväleillä poliittisen ilmaston mukaan (Luoma-aho 2005, 72). Julkisilta organisaatioilta vaaditaan suurempaa läpinäkyvyyttä ja tarkempaa kontrollia, mikä saattaa hankaloittaa esimerkiksi niiden johtamista (Cinca et al. 2003, 253). Myös erilaiset muutokset julkishallinnossa vaativat yksityisiä yrityksiä enemmän neuvotteluja ja kompromisseja (Cunningham & Kempling 2009, 330). Toisaalta, julkiset organisaatiot kokevat toiminnassaan yksityisiä yrityksiä vähemmän painetta kvantifioida aineettomien pääomiensa, kuten maineen, merkitys: yksityisillä yrityksillä on suurempi paine muuttaa aineettomat pääomat rahalliseksi arvoksi (Cinca et al. 2003, 253).

Julkisen sektorin organisaatioihin liitetään usein negatiivisia mielikuvia. Artikkelissaan Wæraas ja Byrkjeflot (2012, 186–187) kokoavat yhteen kirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä julkisista organisaatioista ja mainitsevat negatiivisiksi ominaisuuksiksi esimerkiksi liian ison koon, tuhlavuuden, hitauden, epäluotettavuuden, ei riittävän läpinäkyvän ja tehottomuuden. Demokraattisella julkisella sektorilla on yleisesti vallalla trendi luottamuksen vähenemisestä organisaatioita kohtaan (ks. esim. Robles López & Canel Crespo 2017), mutta suomalaisia julkisia organisaatioita luonnehditaan luotettaviksi (Luoma-aho 2008a). Myös julkisten organisaatioiden byrokraattisuus on kohdannut vastustusta ja on ollut jatkuvan poliittisen ja johtamiseen liittyvän kritiikin kohteena: byrokraattisuus nähdään usein toimimattomana ja vanhanaikaisena piirteenä (Byrkjeflot & du Gay 2012). Julkisen sektorin toimintakenttää tuntuukin vainoavan pessimistisyys, epäluottamus ja halveksunta. Monet toimijat ovatkin olleet huolissaan kansalaisten tyytymättömyydestä ja pyrkineet palauttamaan luottamuksen julkisen sektorin organisaatioita kohtaan modernisoimalla julkista sektoria luottaen yksityisten yritysten johtamiseen suunniteltuihin malleihin. (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 186–187.)

Julkisilla organisaatioilla on enemmän ja moninaisempia sidosryhmiä kuin yksityisillä organisaatioilla, sillä puolueettomuutensa vuoksi julkisten organisaatioiden täytyy palvella kaikkia ryhmiä yhtäläisesti (Luoma-aho 2005, 72), Yksityiset organisaatiot pystyvät puolestaan vaikuttamaan siihen, mihin sidosryhmään haluavat toimintaansa keskittää (Luoma-aho 2005, 72).

Sidosryhmien määrä ja moninaisuus saattaa aiheuttaa tasapainoilua eri sidosryhmien välillä, ja kirjallisuudessa esitetäänkin, että yhden yleisön tyydyttäminen aiheuttaa usein toisen yleisön pettymyksen (Carpenter & Krause 2012, 29), eivätkä organisaatiot siten pysty miellyttämään aina kaikkia sidosryhmiään (Luoma-aho 2007, 126). Julkisten organisaatioiden on varottava tekemästä liian tarkkoja tai tiukkoja kannanottoja, ja välttää esittämästä sidosryhmille lupauksia, joita eivät välttämättä voikaan pitää. Puolueettomuutensa vuoksi julkisten organisaatioiden on varottava suosimasta yhtä sidosryhmää enemmän kuin muita. (Carpenter & Krause 2012, 29.) Tämä osoittaa haasteita esimerkiksi maineenhallinnalle, ja kärjistetyksi voitaisiinkin sanoa, että lukuisten ja moninaisten sidosryhmien vuoksi julkisen organisaation on pyrittävä olemaan tarpeeksi hajuton ja mauton, jotta sidosryhmien odotukset eivät nouse liian korkealle. Onhan sidosryhmien odotuksiin vastaaminen maineen muodostumisen osatekijä (Coombs 2007, 164).

Julkisen sektorin kehittyminen kaupallisemmaksi on viime vuosikymmeninä muuttanut myös julkisten organisaatioiden sidosryhmien asemaa. Esimerkiksi kansalaisen toiveet julkista

organisaatiota kohtaan saattavat olla ristiriidassa keskenään, jos henkilö on samaan aikaan sekä veronmaksajan että palvelujen käyttäjän tai asiakkaan roolissa (Pekkarinen et al. 2011, 523). Kirjallisuudessa tiivistetään, että asiakkaat keskittyvät omien toiveidensa ja halujensa täyttämiseen, kun taas kansalaisen roolissa huomioidaan yhteinen hyvä ja päätöksien pitkäaikaiset vaikutukset yhteisölle (Denhart & Denhart 2003, 8). Tällainen tilanne saattaa synnyttää ristiriitaisia vaatimuksia: henkilö saattaa esimerkiksi suhtautua nihkeästi varojen sijoittamisesta tietyn palvelun piiriin, mutta yhtäaikaisesti vaatia palvelulta enemmän (Pekkarinen et al. 2011, 523).

2.1.1 Kaupallistuminen ja New Public Management

Julkiset organisaatiot kohtaavat toiminnassaan paljon odotuksia ja vaatimuksia: julkinen sektori joutuu miettimään palveluitaan uudelleen liiallisten kulujen vuoksi (Pekkarinen et al. 2011, 508). Julkiset organisaatiot kokevat toiminnassaan myös painetta tehokkuuteen ja byrokratian karsimiseen (ks. esim. Mänttari-van der Kuip et al. 2018), ja näitä ongelmia on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi omaksumalla yksityisten yritysten kontekstissa luotuja johtamismenetelmiä julkiselle sektorille. Julkisten organisaatioiden toimintaa ja johtamista pyritään muokkaamaan ja kehittämään uusliberalististen käytäntöjen avulla, muuttamalla organisaatioita markkinavetoisemmiksi, jotta tehostomina nähtyjä byrokraattisia rakenteita voitaisiin purkaa (Walker et al. 2011).

Uuden julkisjohtamisen periaatteiden ilmeneminen voidaan nähdä alkaneen jo 1970-luvulla. Kehitystä Suomessa vauhditti etenkin 90-luvun taloudellinen lama, jonka aikana julkisen sektorin työn organisointi muuttui leikkauksien ja uusien ideologisten johtamistapojen myötä. Julkisen sektorin taloudellinen tilanne ei ole parantunut laman jälkeen niin merkittävästi, etteikö julkiseen sektoriin kohdistettaisi edelleen vaatimuksia suuremmasta tuottavuudesta ja taloudellisista säästöistä. Kuvattu kehitys näyttäytyy olevan yhteneväinen Suomen lisäksi muissakin hyvinvointivaltioissa, joissa julkinen sektori on jo iäkkäämpi. (Mänttari-van der Kuip et al. 2018, 233–234.)

Hyvinvointivaltion ja julkisen sektorin kohtaama kritiikki yhdistettynä valtioiden taloudellisiin haasteisiin on synnyttänyt julkisiin organisaatioihin muutospaineita: julkista sektoria kritisoidaan yksityistä sektoria tehostommaksi, tuottamattommaksi, liian byrokraattiseksi sekä raskasrakenteiseksi. (Mänttari-van der Kuip et al. 2018, 233.) Kritiikkiin on vastattu julkisen sektorin rakenteellisilla ja toiminnallisilla muutoksilla, joilla pyritään esimerkiksi vähentämään byrokraattisuutta ja siten lisäämään joustavuutta. (Byrkjeflot & du Gay 2012.)

Uudet organisaatio- ja johtomallit on nähty ratkaisuna julkisten organisaatioiden uudelleen järjestämisen tarpeelle (Pekkarinen et al. 2011, 508) ja julkisten organisaatioiden muutokseen liittyen kirjallisuudessa tuodaankin usein esiin kaupallisiin arvoihin pohjaava ”New Public Management” -suuntaus (NPM) (Kuipers et al. 2014, 15). NPM viittaa lukuisiin eri ideaaleihin ja käytäntöihin, joiden tarkoituksena on hyödyntää yksityisen sektorin ja kaupallisten organisaatioiden lähestymistapoja julkistella sektorilla (Denhart & Denhart 2000, 550). Markkinasuuntautuneisuuden ja vahvan kuluttaja- ja asiakaslähtöisen kulttuurin uskotaan parantavan julkisten palvelujen suoritusta (Walker et al. 2011) ja vallalla on ollut ajatus siitä, että julkisen sektorin on otettava oppia yksityisen sektorin käytännöistä (Analoui 2009, 489). Vanha julkisjohtamisen malli onkin muodostunut synonyymiksi byrokraattisuudelle, hierarkkisuuudelle ja kontrollille (Denhart & Denhart 2000, 550).

Uudistukset ovat synnyttäneet julkisissa organisaatioissa muun muassa lisääntyntä arviointia, tulospohjaista resurssien jakoa sekä vaatimuksia jatkuvasta rakenteellisesta tehostamisesta (Mänttari-van der Kuip et al. 2018, 233). Toimintakentän nopeat muutokset, kuten julkisten

palvelujen ulkoistaminen ja supistaminen painostavat johtajia työskentelemään tehokkaammin ja vaikuttavasti käyttäen vähemmän resursseja – organisaatioilta odotetaan tehokkaampia tapoja toimia, mutta niille ei anneta tarpeeksi resursseja tällaisten kehittämiseen ja toteuttamiseen (Rusaw 2017, 347–348). Esimerkiksi väestön ikääntyminen on synnyttänyt kunnissa tarpeen suoritua taloudellisesti tehokkaammin säilyttääkseen tyydyttävän palvelujärjestelmän, mikä haastaa julkisen sektorin harvoin kyseenalaistetun kyvyn huolehtia kansalaisista (Pekkarinen et al. 2011, 507–508). Myös julkisen sektorin johtajat ja työntekijät joutuvat jatkuvasti opettelemaan uutta suhteessa kansalaisten muuttuviin tarpeisiin: organisaatioilla on jatkuva paine kehittää, mitata ja parantaa palveluitaan ja organisaatioitaan (Canel & Luoma-aho 2019, 4). Julkisella sektorilla tehdään paljon rakenteellisia uudistuksia, kun organisaatioita järjestetään uudelleen pyrkimyksenä vastata paremmin kansalaisten tarpeisiin (Canel & Luoma-aho 2019, 4; Luoma-aho & Canel 2016; Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 187).

2.1.2 Kritiikki New Public managementia kohtaan

Tutkimuskirjallisuudessa tuodaan esiin, että yksityisen sektorin toimintatapojen soveltaminen ja omaksuminen julkisen sektorin poliittisessa ympäristössä toimivissa organisaatioissa on monin paikoin ongelmallista. Markkinasuuntuneisuuden tehokkuus yksityisellä sektorilla ei tutkimuksen mukaan todennäköisesti ole suoraan siirrettävissä julkiselle sektorille (Walker et al. 2011, 708). Kirjallisuudessa on esitetty, että yksityisten yritysten periaatteiden siirtäminen julkiseen organisaatioon saattaa tosiasiallisesti aiheuttaa tehottomuutta ja suuria jonoja esimerkiksi palvelujen saamiseen (Eräsaari 2006, 91). Byrokraattisuuden ja siten hierarkkisuuden alasajo voi puolestaan vaarantaa julkisen sektorin päätöksenteon lahjomattomuuden, puolueettomuuden ja päätöksenteon etenemisen tietyn protokollan mukaan, mitkä ovat julkisen sektorin perusarvoja. Tutkimus siis pyrkii osoittamaan, että kritiikki julkisen sektorin organisaatioiden byrokraattisuutta kohtaan ei ole kaikin puolin oikeutettua eikä siten hedelmällistä. (Byrkjeflot & du Gay 2012.) Julkisen sektorin prosessit ja käytännöt, jotka saattavat näyttää turhan byrokraattisilta, saattavatkin olla se tekijä, mikä varmistaa julkisen sektorin organisaation puolueettomuuden ja vähentää mahdollisuutta korruptioon.

Kirjallisuudessa esitetäänkin, että NPM:n seurauksena voi olla kaupallisten arvojen, kuten tehokkuuden, läpinäkyvyyden ja asiakkaan valinnanvapauden nouseminen perinteisten julkisten arvojen, kuten oikeudenmukaisuuden ja turvallisuuden edelle (Kuipers et al. 2014, 13). Artikkelissaan Pekkarinen ja kollegat (2011) tuovat esiin, että esimerkiksi julkisessa terveydenhuollossa taloudelliset toimet ja vaatimukset ja kaupalliset periaatteet tuntuvat olevan ristiriidassa julkisten palvelujen järjestämisen periaatteiden ja vanhojen tapojen kanssa. Kehitys näyttää josta josta, että julkisista organisaatioista on muodostunut jatkuvasti yksityistetyimmän hallituksen yrittäjiä, sen sijaan että organisaatiot keskittyisivät palvelujen tuottamiseen (Denhart & Denhart 2000, 549).

Julkisen sektorin tuottavuuden lisääminen ja menojen leikkaaminen nähdään monesti kuitenkin ainoana keinona säilyttää vallitseva hyvinvointijärjestelmä (ks. esim. Pekkarinen et al. 2011): tehokkuus, kustannustehokkuus ja kaupalliset prosessit on nähty olennaisiksi ja jopa elintärkeiksi julkisten organisaatioiden uudistumisen kannalta (Analoui 2009, 489). Myös julkisten organisaatioiden maineenhallinta ja sen merkityksen tunnistaminen nähdään juontuvat kaupallisten keinojen omaksumisesta julkisella sektorilla: maine voi olla organisaation vahvuus vain, jos sitä hoidetaan ja hyödynnetään (Canel & Luoma-aho 2019, 21). Esimerkiksi erilaiset julkisten organisaatioiden mainemittaukset voidaan nähdä olevan osa markkinasuuntuneisuuden ilmiötä (Walker et al. 2011, 709). Julkisten organisaatioiden suoritumisen mittaaminen on nähty tärkeänä

juuri sektorin muutoksen vuoksi: organisaatiot kasvavat ja monipuolistuvat, mutta resursseja leikataan (Luoma-aho 2008a, 146–147), joten on tärkeää seurata organisaation suoriutumista sen sidosryhmien mielestä. Vaikka kirjallisuudessa osaltaan koetaan, että tietyt kaupallisten yritysten toimintojen omaksuminen ei ole sopivaa julkisen sektorin organisaatioille, maineenhallinnan merkittävyydellä tuntuu olevan kannatusta. Toisaalta on myös näkemyksiä siitä, että kaupallisten keinojen ja julkisen sektorin yhdistäminen vaatii toimiakseen vielä uusia teknologisia, palvelullisia ja organisaatiollisia uudistuksia sekä uusia innovatiivisia käytäntöjä (Pekkarinen et al. 2011).

2.1.3 New Public Management käytännössä

NPM:n vaikutteet ovat näkyneet Suomen julkisella sektorilla viime vuosina esimerkiksi sosiaalipalvelujen ja terveydenhuollon uudistamissuunnitelmien näkökulmasta. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen vuonna 2015 ideoiman sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistuksen yhtenä ideaalina oli kansalaisten valinnanvapauden lisääminen, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että ihmiset saavat valita itse palveluntuottajansa. Tässä kontekstissa ihmiset voidaan ymmärtää palveluja tarvitsevien kansalaisten sijaan enemmänkin kuluttajina ja asiakkaina, mikä muuttaa sosiaali- ja terveyspalvelujen kontekstia kaupallisemmaksi (Pekkarinen et al. 2011). Vaikka valinnanvapaus ja itsemääräämisoikeus ovat yhteiskunnan keskeisiä arvoja, on valinnanvapautta kritisoitu sote-palvelujen perustana kirjallisuudessa. Ollakseen kuluttajia, palveluja käyttävillä on oltava tarpeeksi tietoa tiedostavan valinnan tekemiseen (Tritter 2006, 41). Sosiaali- ja terveyspalvelujen piirissä olevat ihmiset ovat usein haavoittuvassa asemassa, eivätkä suinkaan aina markkinaliberaalista ideaalia edustavia vapaita ja rationaalisia kuluttajia, jotka pystyisivät syvällisesti refleктоimaan omaa tilannettaan ja valitsemaan palveluista parhaan vaihtoehdon itselleen. Voidaankin nähdä ongelmallisena, että peruspalvelujärjestelmä pohjaisi vahvasti valinnanvapaudelle. (Pirhonen & Pulkki 2016.)

Kaupallisempien toimintamallien omaksuminen julkisella sektorilla tuntuu vaikuttaneen myös siihen, että julkiset organisaatiot pyrkivät näyttäytymään sidosryhmilleen helpommin lähestyttävänä ja rennompina, ja pyrkivät karsimaan viestinnästään jäykkiä ja byrokraattisilta tuntuvia piirteitä. Esimerkiksi verohallinto on ollut näkyvästi esillä sosiaalisen median viestinnällään viime vuosina ja noussut sen kautta esille myös perinteisessä mediassa. Viestinnässään verohallinto on hyödyntänyt viimeaikaisia sosiaalisen median trendejä, kuten ASMR-videoita ja muodostanut itsestään viranomaisena lähestyttävämmän kuvan organisaation puisevana pidetystä aihepiiristä huolimatta. (HS 2018.) Myös Ruotsissa viranomaisten viestintää tuntuu luonnehtivan pyrkimys esittää julkiset organisaatiot avoimina ja helposti lähestyttävänä. Viime vuosina julkiset organisaatiot ovat listanneet organisaation toimintaa luonnehtivia arvoja, kuten avoimuus, kunnioitus ja hyvä mieli. Listoissa hyödynnetään modernia visuaalisuutta, ja ne vaikuttavat kaupallisemmilta kuin julkisen sektorin tekstit perinteisesti. (Nyström Höög 2020.) Trendejä seuraavan viestinnän omaksumien ja arvojen listaaminen voidaan nähdä organisaatioiden pyrkimyksenä vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviiin organisaatiosta.

Julkisilta organisaatioilta odotetaan yhä suurempaa läpinäkyvyyttä, saavutettavuutta ja reagoivuutta, joten julkiset organisaatiot etsivät erilaisia keinoja esittää itseään otollisessa valossa. Julkiset organisaatiot ovat alkaneet systemaattisesti viestiä nimenomaan itsestään, siitä, keitä he ovat erilaisia logoja, ydinarvolauseita ja iskulauseita käyttäen. Ydinarvojen viestiminen tekee julkisista organisaatioista ilmailullisempia sekä mahdollistavat organisaation linjaavan arvonsa yhdenmukaisesti sen yleisöjen kanssa, mikä osaltaan vahvistaa organisaation legitimitettä. Organisaatioidentiteetti nähdäänkin yhtenä legitimitetin saavuttamisen muotona strategisen viestinnän avulla. Julkiset organisaatiot kuvaavat ydinarvojaan eniten ihmisyyteen liittyvillä arvoilla,

kuten avoin, auttavainen ja palveleva sekä asiantuntijuuteen liittyvillä arvoilla, kuten tehokas, erinomainen ja laadukas. Puolestaan perinteisiin julkista sektoria kuvaaviin demokraattisiin arvoihin, kuten vastuullisuus ja riippumattomuus viitataan vähemmän. Organisaatiot eivät korosta viranomaisidentiteettiään, vaan pyrkivät viestimään olevansa sidosryhmien ystäviä, eivätkä niiden yläpuolella tai hallitsevia. (Wæraas 2010.)

2.1.4 Miten julkisten organisaatioiden ominaispiirteet vaikuttavat työntekijöihin?

Edellisessä aluvuossa kuvattiin erilaisia näkemyksiä sen suhteen, millaisia vaikutuksia julkisen sektorin toimintaympäristön muutoksella, lisäntyvillä odotuksilla sekä markkinavetoisuudella on julkisen sektorin toimintaan. Oltiin yksityisen sektorin toimintamallien soveltamisella julkisella sektorilla mitä mieltä tahansa, voidaan varmaankin olla yhtä mieltä siitä, että niillä on vaikutuksia organisaation työntekijöihin. Tuhansien julkisen sektorin työntekijöiden työtavat ja -olosuhteet ovat muuttuneet erilaisten rakenteellisten muutosten vuoksi (Byrkjeflot & du Gay 2012, 86). Julkisen sektorin organisaatiot ovat viime vuosikymmeninä kasvaneet kooltaan ja toiminnoiltaan (Harisalo & Stenvall 2003, 917), ja yksittäisten organisaatioiden toimintakenttä ja henkilöstö on laaja ja monimuotoinen, mikä tekee organisaatioiden toiminnasta vaikeasti hahmotettavan myös sisäisten sidosryhmien näkökulmasta (Carpenter & Krause 2012, 28–29). Julkisen organisaation johto joutuu toimimaan vastakkaisten arvojen ristitulessa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, kun heidän odotetaan olevan vastuullisia ja toimivan yleisen hyvän puolesta samalla kun työhön vaikuttaa rajalliset resurssit ja vaatimukset tehokkuudesta (Salminen & Mäntysalo 2013, 167). Julkisen sektorin johtajat ja työntekijät joutuvat jatkuvasti opettelemaan uutta, kun he pyrkivät vastaamaan yleisöjen muuttuviin tarpeisiin ja dokumentoimaan ja kehittämään toimintaansa (Canel & Luoma-aho 2019, 4).

Julkisten organisaatioiden rahoitus ei tule ainoastaan valtiolta, vaan yhä kasvava osa toiminnasta on hankerahoitteista, esimerkiksi Euroopan Unionin taholta. Myös valtiolta saatavan budjettirahoituksen määrä saattaa vaihdella eri poliittisten ilmapiirien painotusten mukaan. (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2016.) Sanonta ”valtion leipä on pitkä, mutta kapea” ei välttämättä pidäkään siis enää paikkaansa, vaan julkisen sektorin työpaikat ovat yhä enemmän määräraikaisia pätkittäisen rahoituksen vuoksi, mikä lisää työympäristön epävarmuutta. Kun yhden hankkeen rahoitus on päättymässä, on seuraavat hankehakemukset oltava jo vetämässä, jotta voidaan varmistaa henkilöstön työsopimusten jatkuminen. Organisaatioiden kilpailu rahoituksesta jopa esimerkiksi organisaation eri osastojen välillä voidaan nähdä olevan omiaan synnyttämään eripuraa työyhteisön sisällä.

Erilaiset muutokset saattavat aiheuttaa työntekijöissä vastarintaa. Työntekijät saattavat vastustaa muutosta, jos epäilevät, että muutoksella ei saavuteta haluttua lopputulosta tai jos julkisen sektorin byrokraattisuus, kuten säännökset ja käytännöt asettuvat ristiriitaan käytössä olevien bisnesyökalujen kanssa. Kirjallisuudessa on myös esitetty, että johtamisstrategian muutoksella päästäisiin haluttuun lopputulokseen, sillä ylhäältä alaspäin suunnattu muutosjohtaminen aiheuttaa työntekijöissä liikaa vastustusta. (Kuipers et al. 2014, 10.) Työntekijöiden luotto organisaation visioon ja muihin strategisiin valintoihin jouduttavat erilaisten uudistusten käyttöönottoa ja lisäävät viranomaisten sitoutumista (Harisalo & Stenvall 2003, 916).

2.2 Julkisen organisaation maine

Tässä osiossa mainetta tarkastellaan ensin yleisesti: aluksi määritellään mitä maineella tarkoitetaan ja käsitellään kirjallisuudessa esitettyjä hyvän maineen hyötyjä organisaatiolle. Tämän jälkeen mainetta tarkastellaan julkisten organisaatioiden kontekstissa ja tarkastellaan, millaisia näkemyksiä

kirjallisuudessa on julkisen sektorin ja sen organisaatioiden maineen merkityksestä. Sitten käsitellään maineenhallinnan eroavaisuuksia yksityisellä ja julkisella sektorilla, minkä jälkeen esitellään erilaisia maineenhallinnan teorioita ja välineitä, ja kiinnitetään huomiota siihen, millaisista tekijöistä maineen katsotaan muodostuvan julkisella sektorilla.

2.2.1 Maine muodostuu sidosryhmien näkemyksistä ja odotuksista

Organisaatioiden maine on yleisesti tunnustettu arvokkaana aineettomana pääomana. Sen nähdään edesauttavan muun muassa asiakkaiden houkuttelemista, työntekijöiden motivoimista sekä työttyväisyyden parantamista (Coombs & Holladay 2006, 123–124). Edullinen maine nähdään myös organisaatiota suojaavana tekijänä kriisitilanteissa, joissa hyvä maine toimii ikään kuin puskurina kriisiä vastaan: jos maineellista pääomaa on paljon kriisin kohdatessa, on sillä myös varaa kulua (Coombs 2007, 165).

Maineella on lukuisia eri määritelmiä ja painotuksia, mutta vaikuttaa yhteisesti hyväksytyltä käsitykseltä, että maine on sidosryhmien yleinen näkemys organisaatiosta, joka muodostuu ajan kuluessa (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 189). Fombrunin (1996, 92) määritelmää maineesta tunnutaan hyödyntävän kirjallisuudessa usein: maine on näkemyksellinen representaatio organisaation menneistä toimista ja tulevaisuuden näkymistä, joka kuvaa organisaation yleistä vetovoimaa sen sidosryhmien mielissä verrattuna organisaation kilpailijoihin. Myöhemmin Fombrun ja kollegat (Fombrun, Gardberg & Sever 2000, 242) määrittelevät maineen kollektiiviseksi käsitteeksi, joka kuvaa kokoelmaa sidosryhmien näkökulmaa organisaation suoriutumisesta. Tässä määritelmässä voidaan huomata painottuvan nimenomaan organisaation suoriutuminen edellistä määritelmää enemmän. Coombs ja Holladay (2006, 123) kiteyttävät maineen tiiviisti: maine on sidosryhmien tekemä arvio organisaatiosta. Tucker ja Melewar (2005, 378) yhtyvät edellä oleviin siinä, että maine on näkemys sidosryhmien tulkinnasta organisaation toimista historiassa, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa, mutta lisäävät määritelmään myös selkeämmän viestinnällisen näkökulman: maineeseen vaikuttaa myös se, miten organisaation toimista viestitään.

Maine voidaan siis nähdä ikään kuin tallenteena organisaation menneistä toimista. Maine muodostuu joko suorassa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, tai vaihtoehtoisesti organisaatiota koskevista kuulopuheista tai erilaisten medioiden välityksellä. Myös organisaation toimien johdonmukaisuus, esimerkiksi johdonmukaiset käytännöt tai organisaation tasainen kasvu, vaikuttavat edullisen maineen muodostumiseen. (Sztompka 1999, 71–72.) Sztompka (1999, 71–72) yhdistää organisaation maineen ja luottamuksen organisaatiota kohtaan toisiinsa: mitä pidempään luotettavia toimia on todistettu, sitä valmiimpia ihmiset ovat luottamaan.

Maine on sidosryhmien näkemys organisaatiosta, joten maineessa voidaan nähdä olevan kysymys organisaatioihin liitettävistä arvostuksista, minkä vuoksi maine on kulttuurisidonnaista: se, mitä piirteitä milloinkin pidetään arvossa, vaihtelee yhteiskunnasta ja alakulttuurista toiseen (Aula & Heinonen 2011). Tämä voidaan nähdä myös yhtenä taustatekijänä uusliberalististen arvojen omaksumisen taustalla: organisaatioissa arvostetaan ketteryyttä ja tehokkuutta, kun perinteiset julkisiin organisaatioihin liitetyt arvot kokevat inflaatiota. Tiettyjen arvojen arvossa pitäminen vaikuttanevat myös julkisten ja yksityisten organisaatioiden yhdenmukaistumiskehitykseen: organisaatioiden ollessa erilaisten ideologisten odotusten ja paineiden kohteena, niiden on uudistettava toimintatapojaan saadakseen legitimeettiä toiminnalleen (Mänttari-van der Kuip et al. 2018, 241).

Maine nähdään muodostuvan myös organisaation kyvystä vastata sidosryhmiensä odotuksiin (Coombs 2007, 164; Olkkonen & Luoma-aho 2011). Odotuksilla tarkoitetaan tärkeänä nähtyjen asioiden tasoa, tai vahvoja uskomuksia ja ennakkointia siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan tai miten muut käyttäytyvät (Olkkonen & Luoma-aho 2011, 14). Organisaatio luo sidosryhmilleen odotuksia maineen avulla, ja näihin odotuksiin vastaaminen on keskeistä maineen muodostumisen kannalta (Aula & Heinonen 2011). Mitä realistisemmat odotukset sidosryhmillä on, sitä paremmin niihin vastataan, mikä vaikuttaa positiivisesti sidosryhmien käsitykseen organisaatiosta (Ojasalo 2001, 203). Sidosryhmien odotukset ovat usein hienovaraisempia kuin vaatimukset, mikä tekee niistä vaikeampia havaita. Odotukset saattavat vaikuttaa esimerkiksi kulutus päätöksiin tai yhteistyöhalukkuuteen todella näkyvien toimien, kuten boikottien sijaan. (Olkkonen & Luoma-aho 2011, 14.)

Sidosryhmien odotuksia on syytä selvittää, sillä toteutumattomat odotukset voivat vaikuttaa haitallisesti organisaation maineeseen. Sidosryhmien odotukset saattavat tulla organisaatiolle myös yllätyksenä, jos niitä ei kartoiteta. Organisaation kannattaa arvioida, kannattaako sidosryhmien odotuksiin mukautua, vai pyrkiä hallitsemaan odotuksia totuudenmukaisempaan suuntaan. On myös esitetty, että julkisella sektorilla tulisi harjoittaa sidosryhmien odotusten hallintaa maineenhallinnan sijaan, sillä maine muodostuu sen perusteella, miten odotuksiin vastataan (Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki 2013).

Kuten ylempänä todettiin, maineella on lukuisia eri määritelmiä, jotka ovat monilta osin yhteneväisiä keskenään. Monet maineen määritelmät ovat sovellettavissa myös julkisen organisaation maineeseen, mutta esimerkiksi aspekti kilpailuedun tavoittelemisesta ei sovi julkisen sektorin kontekstiin aukottomasti, sillä julkisilla organisaatioilla on usein vähän kilpailua tai jopa monopoliasema yhteiskunnassa (Luoma-aho & Canel 2016).

Julkisia organisaatioita koskevassa kirjallisuudessa on hyödynnetty erilaisia soveltuvia maineen määritelmiä. Esimerkiksi Carpenter (2010, 45) käsittelee mainetta julkisten organisaatioiden kontekstissa ja määrittelee maineen kokoelmaksi sidosryhmien verkostojen sisäistämiä symbolisia uskomuksia, jotka koskevat organisaation yksilöllisiä ja erotettavia kykyjä, rooleja ja velvollisuuksia. Carpenter (2010) esittää, että maine muodostuu julkisen organisaation suorituksellisesta (*performative reputation*), moraalisesta (*moral reputation*), teknisestä (*technical reputation*) ja menettelytapaisesta (*procedural reputation*) maineesta. Määritelmän nähdään sopivan hyvin julkiselle sektorille, sillä moninaisten sidosryhmien lisäksi se sisältää organisaation suoriutumisen lisäksi demokraattiselle yhteiskunnalle tärkeitä maineen аспекteja, kuten moraalisen maineen, toisin kuin monet kaupallisen kontekstin tutkimuksessa käytetyt määritelmät (Lee & Van Ryzin 2019, 178). Määritelmää kiitellään myös siitä, että se asettaa organisaation yksilöllisen luonteen ja toiminnan keskiöön (Maor 2016, 82).

Myös Canel ja Luoma-aho (2019) ovat kehittäneet julkisen sektorin maineelle oman määritelmän, jossa huomioidaan julkisten organisaatioiden erityispiirteet. Määritelmässä esitetään maineen olevan sidosryhmien kollektiivinen arvio organisaatiosta, joka muodostuu mediavälitteisesti sekä henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Maine muodostuu sidosryhmien odotusten perusteella ja muokkaa heidän asenteitaan, luottamustaan organisaatiota kohtaan sekä yhteistyötä organisaation kanssa. Sidosryhmien käsitykset vaikuttavat myös laajemmin sektoriin, jolla julkinen organisaatio toimii. (Canel & Luoma-aho 2019, 17.)

Määritelmässä huomioidaan maineen muodostuvan sidosryhmien mielissä ja siihen vaikuttavat sidosryhmien odotukset ja näiden lisäksi julkisen organisaation maineen merkitys myös sitä ympäröivään sektoriin. Kirjallisuudessa esitetäänkin teoria julkisten organisaatioiden sektorimaineesta: samalla sektorilla toimivien organisaatioiden maineet vaikuttavat toisiinsa, ja yhtäläisesti sektoriin yhdistetyt piirteet yhdistetään herkästi myös yksittäisiin sektorilla toimiviin organisaatioihin (Luoma-aho 2008a). Sektorimaine juontuu valtiollisesta kontekstista, organisaation omasta sekä muiden sen kaltaisten organisaatioiden historiasta. Sektorimaine on huomattu todella pysyväksi, ja kerran muodostuttuaan sitä on vaikea muuttaa. On myös huomattava, että sektorimaine muodostuu sidosryhmien mielissä, joilla voi olla rajallinen tai jopa vääristynyt tieto kyseisen sektorin toiminnasta, mikä vaikeuttaa julkisten organisaatioiden maineenhallintaa edelleen. Sektorimaineen tiedostaminen on hyödyllistä, kun julkisissa organisaatioiden erilaisissa maineen kehittämis- ja mittaamisprosesseissa, sillä sektorimaineet kantavat osaltaan erilaisia lupauksia ja taakkoja. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan julkisissa organisaatioissa tutkimusorganisaatiot käsitetään korkean luottamuksen ja arvostettujen organisaatioiksi, mutta niiden tehokkuus nähdään heikompana. (Luoma-aho 2008a.) Julkisen sektorin työntekijöille sektorimaine voi osoittautua turhauttavaksi, kun henkilöstön ponnistelut saattavat tuntua tuloksettomilta erilaisten tiukassa istuvien käsitysten vuoksi (Canel & Luoma-aho 2019, 9).

Yhteenvedona kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että julkisen organisaation maine muodostuu moninaisten sidosryhmien mielissä, useista eri organisaation ominaisuuksista, ollen siten yhtä aikaa moninainen sekä subjektiivinen (Carpenter 2010; Lee & Van Ryzin 2019, 178). Maine muodostuu henkilökohtaisten tai erilaisten mediavälitteisten kokemusten perusteella ja sidosryhmien odotuksiin vastaamisesta (Canel & Luoma-aho 2019, 17). Julkisen organisaation maine vaikuttaa myös sitä ympäröivään sektoriin, samalla kun sektoriin yhdistetyt mielikuvat vaikuttavat sektorin organisaatioihin (Luoma-aho 2008a).

2.2.2 Maineen merkitys julkisella sektorilla

Tämän tutkielman johdannossa esiteltiin kirjallisuudessa esitettyjä perusteluja myös sille, minkä vuoksi julkisten organisaatioiden maineella ei ole merkitystä pelkästään organisaation toiminnalle itsessään, vaan laajemmin luottamukselle koko yhteiskunnan tasolla; kriisitapauksissa julkisen organisaation maine saattaa vaikuttaa jopa kansalaisten terveyteen (Luoma-aho 2007).

Maine ja organisaation legitimiteetti nähdään organisaatiokirjallisuudessa aineettomina pääomina, joiden johtamisella voidaan synnyttää luottamusta julkisella sektorilla (Robles López & Canel Crespo 2017, 216). Julkisen organisaation päätoiminnon tai tuotteen laatu tai pätevyys voidaan ymmärtää organisaation maineen ja luottamuksen kriteeriksi sen sidosryhmien silmissä (Luoma-aho 2005, 181). Julkisen sektorin palvelut ovat usein aineettomia, joten niiden hyödyllisyyttä ja vaikutusta voi olla vaikea todistaa ja siten myös niiden legitimiteettiä on vaikea perustella (Cinca et al. 2003). Maineen ja luottamuksen säilyttämiseen panostaminen onkin tarpeellisempaa niille julkisille organisaatioille, joiden tuotteet ovat aineettomia (Luoma-aho 2005, 181).

Maineen ja legitimiteetin määritelmät lähestyvät paljon toisiaan, esimerkiksi sen suhteen, että ne molemmat nähdään muotoutuvan organisaation sidosryhmien mielissä (ks. esim. Deephouse & Carter 2005). Legitimiteetillä viitataan kuitenkin organisaation toiminnan oikeutukseen, jonka sidosryhmät myöntävät organisaatiolle (ks. esim. Luoma-aho & Canel 2016), kun taas maineella tarkoitetaan sidosryhmien näkemystä organisaatiosta.

Organisaation maine ja legitimitetti ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2019): hyvällä maineella on osuutensa organisaation legitimitetin muodostumisessa (Luoma-aho 2007, 124). Legitimitetti on keskeistä julkisten organisaatioiden toiminnalle, kun niiden olemassaolon tarpeellisuutta pohditaan ja niiden rahoitus vähenee (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 42). Aineettomat pääomat mahdollistavat ajan kanssa myös pääsyn aineellisiin pääomiin, kuten rahallisiin resursseihin (Robles López & Canel Crespo 2017, 216). Julkisen organisaation hyvä maine saattaa muuttua taloudelliseksi eduksi vahvistuneen legitimitetin ja siten budjettirahoituksen kasvamisen vuoksi (Canel & Luoma-aho 2019, 18).

Julkisen organisaation maineen merkitystä onkin ruvettu tunnustamaan ja tunnistamaan ja siten julkisilla organisaatioilla on myös pyrkimyksiä hoitaa, ylläpitää ja suojella mainettaan (Wæraas & Maor 2014, 1; Wæraas & Byrkjeflot 2012, 187; Luoma-aho 2007, 124). Julkiset organisaatiot ovat kasvavissa määrin tietoisia siitä, miten niiden maine nähdään ja miten organisaatiot haluavat tulla nähdyksi (Wæraas 2010, 530). Maine nähdään kirjallisuudessa organisaation yhtenä keinona erottua kilpailijoistaan (Fombrun 1996, 92). Organisaatiot eivät kuitenkaan voi erottautua toisistaan liikaa, sillä silloin niiden legitimitetti on uhattuna. Kirjallisuudessa on todennettu, että organisaatioiden isomorfismi, eli yhdenmukaistumiskehitys edistää organisaatioiden legitimitettiä (Deephouse & Carter 2005).

Julkisen organisaation maine voidaan nähdä tärkeänä poliittisena voimavarana – maineen avulla voidaan saada tukea yleisöltä ja poliitikoilta ja suojella organisaatiota poliittisilta hyökkäyksiltä (Carpenter 2002, 491). Julkisten organisaatioiden maineenhallinnalla on myös osuutensa työntekijöiden houkuttelemisessa ja viihtyvyydessä: hyvä maine yhdistetään helpompaan rekrytointiin, arvostettujen työntekijöiden pysyvyyteen sekä työntekijöiden kasvaneeseen uskollisuuteen (Carpenter 2002, 491; Luoma-aho 2007, 124).

Kun julkisten organisaatioiden toimintaympäristö monimutkaistuu ja muuttuu ennalta-arvaamattomammaksi, maine osoittautuu eduksi, jonka avulla organisaatiot voivat vakauttaa toimintaansa (Canel & Luoma-aho 2019, 28). Julkisen organisaation maineen merkitystä perustellaan myös julkisen organisaation toiminnan monimuotoisuudella. Julkisten organisaatioiden luonnehtiminen saattaa olla hankalaa, sillä niissä työskentelee usein lukuisten eri alojen ammattilaisia eri aihepiirien parissa. Maine osoittautuu tärkeäksi, sillä mielikuvat organisaatiosta tarjoavat voimakkaita yksinkertaistuksia, joihin sidosryhmien on helpompi tarttua. (Carpenter & Krause 2012, 28.) Vaikka maine ei kerrokaan koko totuutta organisaatiosta, voidaan ajatella, että julkisten organisaatioiden monimutkaistumisen vuoksi on entistä tärkeämpää, että maine on organisaatiolle edullinen ja vastaa sen toimintaa ja tavoitteita.

2.2.3 Maineenhallinta julkisella sektorilla

Sidosryhmillä on tapana muistaa negatiiviset tapahtumat paremmin kuin positiiviset kokemukset. Vaikka julkisen sektorin organisaatio suoriutuisi pääasiassa hyvin, saattaa erilaiset negatiiviset tapahtumat kokemukset ja uutiset muodostua sidosryhmien mielessä merkiksi jatkuvista ongelmista. Julkisen organisaation voi olla vaikeaa viestiä toiminnastaan ja mahdollisista yksittäisistä epäonnistumisista ja niiden kontekstista ympäristössä, joka on valmiiksi negatiivinen ja sidosryhmät odottavat epäonnistumista. (Canel & Luoma-aho 2019, 9.)

Hyvä maine lisää toiminnan näkyvyyttä ja asettaa organisaation tarkemman tarkastelun ja kontrollin alle, sekä aiheuttaa organisaatiolle korkeampia vaatimuksia (Sztompka 1999, 76), mutta toimii etenkin kriisien kohdatessa organisaation puskurina ja edesauttaa organisaation toimintaa (Coombs

2007, 165). Hyvän maineen synnyttämien odotusten lunastaminen saattaa olla organisaatioille haastavaa, etenkin julkisen sektorin säännellyssä toimintaympäristössä, minkä vuoksi kirjallisuudessa julkisten organisaatioiden ihanteelliseksi maineen tasoksi ehdotetaan neutraalia. Maineen taso tulee olla realistinen ja tarpeeksi korkea, jotta organisaatioon luotetaan ja sen toiminnalla on legitimitettä, mutta tarpeeksi neutraali tai matala, jotta organisaatiolla on aikaa ja resursseja vastata odotuksiin. Neutraalilla maineella viitataan maineeseen erinomaisen ja huonon maineen välimaastossa, eikä esimerkiksi välinpitämättömään maineeseen. (Luoma-aho 2007.)

Julkisilla organisaatioilla ei olekaan varaa menettää mainettaan ja siten sidosryhmien luottamusta, sillä niiden toiminta vaatii sidosryhmien luottamusta joka tilanteessa. Yhteiskunnallisten kriisien kohdalla tämä luottamuksen menettäminen voi olla kohtalokasta. Jos esimerkiksi terveysviranomaisten sanaan ei uskota, voi kansalaisten henki pahimmillaan olla vaarassa. Kirjallisuudessa esitetään, että julkisilla organisaatioilla, toisin kuin kaupallisilla, on varaa neutraaliin maineeseen, sillä niillä ei ole yhtä paljon kilpailua, eikä siten yhtäläistä tarvetta erottautua joukosta. Julkisten organisaatioiden toimintaa säännellään myös lailla ja säädöksillä, mikä osaltaan rajoittaa organisaatioiden yksilöllisyyttä. (Luoma-aho 2007, 127–130.)

Kirjallisuudessa on myös kyseenalaistettu julkisen organisaation maineenhallinnan tarpeellisuutta, mutta nämä näkemykset tuntuvat jääneen taka-alalle. On kuitenkin esitetty ajatuksia siitä, että organisaation maineella ei ole väliä, sillä niiden monopoliaseman vuoksi maineella ei ole saavutettavissa kilpailuetua. Kriitikot ovat esittäneet, että julkisista palveluista ei ole tarpeellista viestiä ja niiden maineen tulisi muodostua ainoastaan niiden organisaatioiden toiminnan kautta. (Luoma-aho & Canel 2016.) Vuosituhannen alussa Suomen valtionhallinnon viestintäsuositus tuki tällaista näkökulmaa ja puhui julkisten organisaatioiden maineenhallintaa vastaan, sillä se ”nähtiin lähinnä imagomainontana, toiminnasta irrallisten mielikuvien rakentamisena”. Vuonna 2010 tällainen ajattelu kuitattiin kuitenkin jo aikansa tuotteena. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 9.) On myös esitetty ajatus siitä, että julkisen organisaation maineella ei ole merkitystä, ainoastaan sen olemassaolon syyllä: julkisen organisaation maine saattaa olla huono, mutta sen legitimitettä ei välttämättä kyseenalaisteta, kunhan sen olemassaolon syytä ei haasteta. Esimerkkinä tällaisesta organisaatiosta artikkelissa annetaan veroviranomaiset: niistä ei välttämättä pidetä, eikä niiden mainetta arvioitaisi korkealle, mutta suurin osa olisi sitä mieltä, että niiden on oltava olemassa. Julkisten organisaatioiden kohdalla maineella ei olisikaan merkitystä, vaan ainoastaan sillä, onko organisaation toiminnalle legitimitettä. (Wæraas & Byrkjeflot 2012, 201.)

2.2.4 Maineen rakentamisen erot yksityisellä ja julkisella sektorilla

Kirjallisuudessa on esitelty julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristön eroavan monilta osin yksityisten yritysten toimintaympäristöstä, esimerkiksi poliittiselta luonteeltaan, tavoitteiltaan ja olemassaolonsa tarkoitukselta (ks. esim. Luoma-aho 2007; Wæraas & Byrkjeflot 2012; Luoma-aho & Canel 2016; Fredriksson & Pallas 2016). Artikkelissaan Wæraas ja Byrkjeflot (2012) erittelevät, että erilaisen toimintaympäristön vuoksi yksityisten yrityksen kontekstiin suunnattuja maineenhallinnan oppaita ja erilaisia suuntaviivoja ei suurimmilta osin voi soveltaa sellaisinaan julkisten organisaatioiden maineenhallinnan kontekstissa. He kiinnittävät huomiota viiteen ongelmaan, jotka julkisten organisaatioiden voittoa tavoittelevista yrityksistä eriyvä toimintaympäristö synnyttää, jos niiden mainetta pyrkii hallitsemaan kuin yksityisten organisaatioiden mainetta: ongelma poliittisuuden (*the politics problem*), jatkuvuuden (*the consistency problem*), karisman (*the charisma problem*), yksilöllisyyden (*the uniqueness problem*) ja erinomaisuuden (*the excellence problem*) suhteen. Julkisen sektorin organisaatiot eivät voi vapaasti muokata ja valita tavoitteitaan, mistä

syntyy poliittisuuden ongelma. Jatkuvuuden ongelma syntyy, kun julkisten organisaatioiden toimintaan vaikuttavat vaihtelevat poliittiset ympäristöt. Lisäksi yksityisiä organisaatioita varten luodut maineenhallintateoriat ja -oppaat nojaavat erilaisiin tavoitteisiin, kuten organisaation yksilöllisyyteen ja erinomaisuuteen, joita ei julkisella sektorilla voida tavoitella. Artikkelissa painotetaan, että yksityisiä organisaatioita varten kehitetyt maineenhallinnan periaatteet eroavat tavoitteiltaan julkisten organisaatioiden toimintaympäristöstä. (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 188–192.)

Myös Luoma-aho (2007, 125) esittää, että julkisen organisaation olemassaolon syy eroaa yksityisistä huomattavasti, minkä vuoksi yksityisen organisaation maineen selvittämiseen tarkoitettut mittarit painottavat ja mittaavat tekijöitä, jotka eivät ole julkisille organisaatioille keskeisiä. Lisäksi Carpenter ja Krause (2012, 27) tuovat esiin ajatuksen siitä, että julkiset organisaatiot ovat huomattavasti yksityisiä organisaatioita monimutkaisempia, jolloin yksityisten yritysten maineenhallintaan kehitetyt teoriat eivät tavoita maineen ja yleisöjen moninaisuutta julkisella sektorilla, eivätkä ole siten sovellettavissa julkisiin organisaatioihin. Useiden ja laajojen sidosryhmien vuoksi organisaation on ulostuloissaan varottava toisten sidosryhmien suosimista ja siten myös toisten loukkaamista. Julkiset organisaatiot joutuvat usein myös varomaan liian sitouttavia tulkintojen antamista tai sitoutumista tulevaisuuden toimintaan, jota ei ehkä voidakaan toteuttaa. (Carpenter & Krause 2012, 27, 29.)

2.3 Organisaation maineen mittaaminen

Organisaatioiden sidosryhmien mielikuvat organisaatiosta vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja niiden maineen mittaaminen nähdäänkin merkityksellisenä maineen hallinnan kannalta (ks. esim. Fombrun et al. 2000; Luoma-aho 2007). Julkisen sektorin organisaation maineen arvioimiseen ei useinkaan voida käyttää täysin samanlaista mittaristoa kuin kaupallisten yritysten maineen mittaamiseen, sillä julkiset organisaatiot eroavat yksityisistä luonteeltaan, tavoitteiltaan ja olemassaolonsa tarkoitukselta (ks. esim. Luoma-aho 2007; Wæraas & Byrkjeflot 2012; Luoma-aho & Canel 2016; Fredriksson & Pallas 2016), joten kaupalliset välineet eivät huomioi kaikkia julkisen organisaation maineen kannalta olennaisia osa-alueita (Luoma-aho 2007). Julkisen organisaation maineen arvioimiseen (Carpenter 2010) ja sen mittaamiseen (Luoma-aho 2007; Lee & Van Ryzin 2019) on kehitetty erilaisia periaatteita ja mittareita, jotka huomioivat julkisen organisaation erityispiirteet.

Seuraavaksi esitellään maineen mittaamista julkisella sektorilla, ja sitä, mitä sen suhteen tulisi huomioida. Osiossa esitellään myös kaupallisten yritysten käyttöön suunniteltu Fombrunin ja kollegoiden Reputation Quotient -mainemittari, sillä sitä on hyödynnetty myös organisaatioiden sisäisen maineen mittaamiseen, jota esitellään tarkemmin luvussa 3.

Tässä tutkielmassa organisaation sisäistä mainetta tarkastellaan sosiaali- ja terveysministeriön ja sen hallinnonalan tarpeisiin kehitetyn mainemittarin avulla (Luoma-aho 2007). Mittari kehitettiin kohdeorganisaatioiden johdon ja viestintäjohtajien haastattelujen perusteella. Mainetta mitataan viiden eri julkisen organisaation maineen ulottuvuuden kautta: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Näitä ulottuvuuksia mitataan kunkin ulottuvuuden piirteitä kuvaavien väiteparien kautta. Viranomaisuus-ulottuvuuden mittaaminen nähdään suurimpana erona kyseisen mittarin ja kaupallisten organisaatioiden tarkoituksiin luotujen mittareiden välillä. Ulottuvuuden väittämät koostuvat viranomaisesta luonnehtivista piirteistä ja sisältää esimerkiksi väiteparin byrokraattinen–joustava. Kyselylomake sisältää myös avoimet kysymykset vastaajan mielikuvista ja odotuksista organisaatiota kohtaan, vastaajan taustatiedot, sekä organisaation kouluarvosanaa määrittelevät kysymykset. Tutkimus toteutettiin niiden sidosryhmien piirissä, joiden kanssa organisaatiot ovat säännöllisesti tekemisissä. Tutkimuksen rajoitukseksi todettiin se, että

menetelmä jätti median ja kansalaisten näkökulman maineen ulkopuolelle, vaikka nämä näkemykset ovat myös osa maineen muodostumista. (Luoma-aho 2007, 130–131.)

Kuten jo aiemmin viitattiin, Carpenter (2010) esittää, että julkisen organisaation maine muodostuu neljän eri ulottuvuuden pohjalta: (1) suorituksellisen (*performative reputation*), (2) moraalisen (*moral reputation*), (3) teknisen (*technical reputation*) ja (4) menettelytapaisen (*procedural reputation*) maineen. Hänen teoriansa pohjaa Yhdysvaltojen kontekstiin ja tarkemmin valtion virastoihin. Carpenterin mukaan maineen muodot vaikuttavat organisaation yleisön reaktioihin ja organisaatioiden jäsenten ja virkamiesten käytökseen organisaatiota kohtaan. (Carpenter 2010; Carpenter & Krause 2012.)

Organisaation (1) *suorituksellinen maine* ilmaisee sidosryhmien näkemyksiä organisaation päätöksenteon laadusta ja kyvystä saavuttaa tehokkaasti sen päämäärät ja tavoitteet. (2) *Moraalisella maineella* tarkoitetaan organisaation moraalisesti ja eettisesti hyväksytyjä toimia ja tavoitteita, avoimuutta ja asiakkaidensa ja jäsentensä etujen puolustamista. (3) *Tekninen maine* sisältää esimerkiksi organisaation tieteellisen tarkkuuden ja analyyttisen kyvykkyyden ja teknisen maineen avulla arvioidaan, onko organisaatio asiantuntija toiminta-alueellaan. Julkisen organisaation (4) *menettelytapaisella maineella* tarkoitetaan sitä, onko organisaation toiminta ja sen takana olevat prosessit oikeudenmukaisia. Organisaation tulee noudattaa toiminnassaan yleisesti hyväksytyjä sääntöjä ja normeja, esimerkiksi prosessiensa ja päätöksentekonsa suhteen. (Carpenter 2010, 46–47.)

Carpenter ja Krause (2012, 27) esittävät, että eri maineen ulottuvuudet eivät ole automaattisesti tasapainossa, vaan mitä todennäköisimmin jonkin maineen osa-alueen suorituksen kohentaminen heikentää jotain toista maineen osa-aluetta. Organisaatioiden tuleekin valita oman toimintansa lähtökohdista, mitä maineulottuvuuksia priorisoivat toisia korkeammalle. (Carpenter & Krause 2012.)

Lee ja Van Ryzin (2019) ovat kehittäneet Carpenterin (2010) teorian pohjalta julkisen organisaation mainemittarin, jota voidaan hyödyntää monien eri julkisten organisaatioiden ja niiden yleisöjen kontekstissa. Mittarin avulla arvioidaan Carpenterin neljää yllä esitettyä maineen muotoa ja näiden lisäksi myös yleistä näkemystä maineesta, johon he hyödyntävät Fombrunin ja kollegoiden (2000) näkemyksiä. Mittaria voidaan hyödyntää esimerkiksi kansalaisten näkemysten arvioimiseen. Tutkijat kehittivät viiden väitteen asteikon, jolla mitata mainetta. Väitteiden avulla arvioidaan organisaation mainetta kokonaisuudessaan, organisaation johtoa, eettisyyttä, ihmisten kohtelemista, ja sitä, perustaako organisaatio päätöksensä todisteisiin. Mittarin rajoitteeksi todetaan esimerkiksi sitä, että sitä kehitettiin vapaaehtoisten kansalaisten testauksen perusteella, ja sitä tulisi testata monimuotoisemman kansalaisryhmän avulla. (Lee & Van Ryzin 2019.)

Fombrunin ja kollegoiden (Fombrun et al. 2000) mainemittari Reputation Quotient, mittaa nimensä mukaisesti maineen eri osamääriä. Mittari koostuu eri väittämistä, jotka muistuttavat sisällöltään osittain Leen ja Van Ryzinin (2019) mittaria. Väittämät sisältyvät kuuteen eri osa-alueeseen: tunneperäiseen vetovoimaan, tuotteisiin ja palveluihin, visioon ja johtamiseen, työympäristöön, yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen sekä taloudelliseen suoriutumiseen. Mittari sisältää väitteitä esimerkiksi johtamisen laadukkuudesta, ihmisten kohtelemisesta ja ympäristöllisestä eettisyydestä, miltä osin se muistuttaa Leen ja Van Ryzinin (2019) mittaria. Puolestaan taloudellinen suoriutuminen on selkein eroavaisuus mittarien välillä. (Fombrun et al. 2000.)

Yhteistä edellä esitellyillä maineen mittaamisen malleilla on se, että ne mittaavat sidosryhmien näkemystä organisaatiosta, eivätkä esimerkiksi tarkastele organisaatioiden näkyvyyttä mediassa, kuten joidenkin julkisten organisaatioiden maineen tarkastelun suhteen on tehty (Lee & Van Ryzin 2019, 180). Mittarit muodostuvat myös eri osa-alueista ja ulottuvuuksista, minkä avulla voidaan päätellä, että maine muodostuu monien eri osien summana. Julkisille organisaatioille suunnitelluissa mainemittareissa painottuu organisaation viranomaistehtävät ja moraalisuus, joka toisaalta on nähtävissä myös kaupallisessa Reputation Quotient -mittarissa. Taloudellista suoriutumista julkisen organisaation mittarit eivät puolestaan huomioi. Maine muodostuu organisaation eri tekijöistä, joten siihen voidaan vaikuttaa organisaation strategisella viestinnällä (Men 2014).

3 ORGANISAATION SISÄINEN MAINE

Tässä luvussa tarkastellaan ja vertaillaan eri käsitteitä, jotka kuvaavat organisaation mainetta, ja keskitytään erityisesti sellaisiin käsitteisiin joissa huomioidaan myös organisaation työntekijät. Tarkastelun jälkeen valitaan tässä tutkielmassa hyödynnettävät käsitteet ja niiden määritelmät, kun tarkastellaan sitä, mistä tekijöistä muodostuu työntekijän kokemus organisaatiostaan. Luvussa kiinnitetään myös huomiota työntekijöiden työtyytyväisyyden merkitykseen sekä tarkastellaan, mitkä tekijät muodostavat organisaatiossa työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä tutkimuskirjallisuuden perusteella. Luvun lopuksi muodostetaan tutkielman analyysirunko, jota hyödynnetään laadullisessa teorialähtöisessä analyysissä.

Työntekijöiden näkemykset organisaatiostaan ovat merkittäviä organisaation maineelle. Sosiaalisen median välityksellä työntekijöillä on yhä suurempia mahdollisuuksia välittää näkemyksiään laajemmin myös organisaation ulkopuolisille henkilöille. Se, miten työntekijät näkevät organisaationsa määrittää, mitä he sanovat julkisesti. Työntekijät näyttäytyvät ulkopuolisille usein luotettavina tiedonlähteinä organisaatiosta ja heidän mielipiteensä pohjaa sitä, miten muut sidosryhmät näkevät organisaation maineen. (Men 2014, 255-256.) Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöönsä, panostavat organisaation tavoitteisiin ja sitoutuvat tehtäviinsä koko osaamisellaan (Plaskoff 2017, 137). Organisaation hyvä maine sen työntekijöiden silmissä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaation arvoihin, uskomuksiin, missioon ja päämääriin (Men & Stacks 2013, 173).

Viestinnän kirjallisuudessa on paljon käsitteitä, jotka kuvaavat organisaation mainetta ja joissa työntekijät on huomioituina yhtenä maineeseen vaikuttavana tekijänä tai maineenhallinnan kohteena. Suuri osa organisaatioiden mainetta tutkivasta kirjallisuudesta on käsitelty mainetta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta – työntekijöiden näkemyksien huomioiminen on tutkimuksessa kuitenkin jäänyt paitsioon (ks. esim. Men 2014, 255). Julkisten organisaatioiden kontekstissa on tutkittu työntekijöiden motivaatioita ja syitä julkisella sektorilla työskentelemiseen (Salminen & Mäntysalo 2013, 169), mutta julkisten organisaatioiden sisäinen maine vaatii lisää tutkimustietoa.

Myös julkisissa organisaatioissa olisi syytä kiinnittää huomiota työntekijöiden viihtyvyyteen ja työntekijäkokemuksen muodostumiseen, sillä työntekijät todennäköisemmin motivoituneita työskentelemään yhteisen hyvän vuoksi julkisissa palveluissa, kun he kokevat vahvaa sitoutumista organisaatioon ja sen identiteettiin. Myös näkemys julkisen organisaation mission hyödyllisyydestä ja työskenteleminen ympäristössä, jossa on selkeät suuntaviivat johtamisen ja sisäisten prosessien suhteen voimaannuttavat henkilöstöä. (Carpenter & Krause 2012, 26–27.)

Koska organisaation maineenhallintaan liittyy paljon käsitteitä, joissa työntekijöillä on jonkinlainen rooli, tarkastellaan tässä tutkielmassa laajemmin käsitteitä organisaation maineeseen ja niiden työntekijöihin liittyen. Monet käsitteet lähestyvät sisäisen maineen käsitettä ja määritelmää huomattavasti, mutta eivät silti sovellu sisäisen maineen tarkasteluun. Tämän vuoksi tässä luvussa tarkastellaan ensin käsitteitä, jotka eivät sovellu hyödynnettäväksi tutkielmassa kontekstin ja laajemman kuvan luomiseksi.

Ensin tarkastellaankin käsitteitä, jotka lähestyvät organisaation maineenhallintaa ja sen työntekijöitä organisaation omista lähtökohdista käsin, ylhäältä alaspäin suuntautuvana toimintana. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan niitä käsitteitä, jotka sopivat tämän tutkielman viitekehukseen sisäisestä maineesta, jotka tarkastelevat työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan. Näiden käsitteiden pohjalta muodostetaan yhteenveto siitä, mitä käsitteillä sisäinen maine ja työntekijäkokemus tarkoitetaan tässä tutkielmassa ja miksi juuri nämä käsitteet on valittu kuvaamaan työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan. Valitun kirjallisuuden perusteella luvussa muodostetaan sisäisen maineen tekijät luvussa 3.3. Luvussa 3.4 esitellään työtyytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta, ja pohditaan, miten työtyytyväisyys vaikuttaa organisaation sisäiseen maineeseen. Luvussa 3.5 kirjallisuudesta tunnistetuista sisäisen maineen tekijöistä muodostetaan analyysirunko aineiston teorialähtöistä sisällönanalyysia varten.

3.1 Organisaatiolähtöinen näkökulma työntekijöihin ja maineeseen

Käsitteellä työnantajabrändi (*employer brand*) kuvataan usein organisaation pyrkimystä rakentaa työnantajakuvaansa sekä tuoda esiin organisaation piirteitä ja etuja, joita työllistyminen organisaatiossa tarjoaa. Moni akateemisista julkaisuista pohjaa Amblerin ja Barrowin (1996, 187) määritelmään: työnantajabrändi on toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuus, jonka työsuhte tarjoaa ja joka yhdistetään työnantajaan. Backhaus ja Tikoo (2004, 502) määrittelevät työnantajabrändäyksen prosessiksi, jolla rakennetaan tunnistettavaa ja ainutlaatuista työnantajaidentiteettiä, ja työnantajabrändin yrityksen konseptina, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista. Työnantajabrändäys on määritelty myös organisaation työnantajakuvan aktiiviseksi johtamiseksi siitä näkökulmasta, miten nykyiset ja mahdolliset työntekijät näkevät organisaation työnantajana (Rampf & Kenning 2012, 219). Työnantajabrändäys nähdäänkin usein organisaation työnantajakuvan aktiivisena edistämisen lisäksi nykyisten ja mahdollisten työntekijöiden motivoimisena ja säilyttämisenä (Lee, Kao & Lin 2018, 814). Lee, Kao ja Lin (2018, 814) lisäävät määritelmäänsä myös aspektin siitä, mitä organisaation piirteet työnantajana sisältävät: organisaation arvopohjan sekä käytännöt ja toimet.

Organisaation brändin hallintaa ja johtamista on kuvattu myös työntekijöiden välittämän kuvan näkökulmasta. Kirjallisuudessa käsitteillä työntekijäbrändi (*employee brand*) ja sisäinen brändäys (*internal branding*) kuvataan, kuinka työntekijöiden organisaatiostaan välittämää kuvaa pyritään muokkaamaan halutunlaiseksi. Organisaatio voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua, kun työntekijöiden ja organisaation välittämä kuva brändistä ja organisaation arvoista on yhteneväinen (ks. esim. Miles & Mangold 2007). Työntekijäbrändi määritellään mielikuvaksi, jonka työntekijät välittävät organisaation muille sidosryhmille (Miles & Mangold 2007, 77), ja työntekijäbrändäys (Miles & Mangold 2004, 68) prosessiksi, jossa työntekijät sisäistävät organisaation halutun brändin ja ovat motivoituneita välittämään sitä sidosryhmille. Punjaisri ja Wilson (2011, 1523) määrittelevät sisäisen brändäyksen yhtä lailla toimiksi, joita organisaatio tekee varmistaakseen, että työntekijät välittävät brändilupausta, joka määrittää asiakkaiden oletuksia. Yksinkertaisemmin: sisäistä brändäystä on

työntekijöiden toimien yhteensovittaminen brändilupauksen kanssa (Erkmen 2018). Edellä esiteltyjä käsitteitä tarkastellaan taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Käsitteitä työntekijöiden suhteesta organisaation maineenhallintaan organisaatiolähtöisesti

Käsite	Määritelmä	Keskeistä	Kenelle kuvaa muodostetaan?	Aktiivista vai passiivista?
	“-- the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow 1996, 187)	Organisaatio rakentaa kuvaa eduista, joita organisaatioon työllistymisen tarjoaa.	Työntekijöille	Organisaatio rakentaa työnantajabrändiä aktiivisesti. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaikuttamista
Työnantaja-brändi (<i>employer brand</i>)	“--the employer brand establishes the characteristics of the company itself as an employer, which includes the value system, policies and behavior which the company uses to attract, motivate and retain the already-existing and prospective employees.” (Lee, Kao & Lin 2018, 814)	Organisaatio rakentaa kuvaa siitä, millainen organisaatio on työnantajana. Työnantajabrändillä houkutellaan, motivoidaan ja pidetään työvoimaa palveluksessa.	Työntekijöille ja mahdollisille tuleville työntekijöille	Organisaatio rakentaa työnantajabrändiä aktiivisesti. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaikuttamista.
Työnantaja-brändäys (<i>employer branding</i>)	“-- employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors.” (Backhaus & Tikoo 2004, 502)	Työnantajabrändäys on prosessi, jonka avulla organisaatio rakentaa tunnistettavaa ja yksilöllistä työnantaja-identiteettiä. Työnantajabrändin avulla organisaatio erottautuu kilpailijoistaan.	Työntekijöille ja mahdollisille tuleville työntekijöille.	Organisaatio rakentaa työnantajabrändiä aktiivisesti. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaikuttamista.
Työnantaja-brändäys (<i>employer branding</i>)	“The concept of employer branding addresses the proactive management of an organisation’s image as an employer, as	Työnantajabrändäys on organisaation työnantajakuvan ennakoivaa johtamista.	Nykyisille ja mahdollisille tuleville työntekijöille. Vähemmissä määrin myös	Organisaatio rakentaa työnantajabrändiä aktiivisesti. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa

	perceived by current and potential employees, and, to lesser degree, by the public.” (Rampl & Kenning 2012, 219)		yleisölle.	vaikuttamista.
Työnantaja-brändi & -brändäys (<i>employee brand/employee branding</i>)	“-- employee brand is the image presented to an organization's customers and other stakeholders through its employees. The employee branding process is predicated on achieving and maintaining message consistency throughout the organization” (Miles & Mangold 2007, 77)	Työntekijäbrändillä viitataan kuvaan organisaatiosta, jonka työntekijät välittävät organisaation sidosryhmille. Prosessilla tavoitellaan läpi organisaation yltävän yhtenäisen viestin saavuttamista ja ylläpitämistä.	Organisaation sidosryhmille organisaatioin työntekijöiden kautta.	Organisaation aktiivinen pyrkimys välittää haluttua kuvaa organisaatiosta.
Työnantaja-brändäys (<i>employee branding</i>)	“-- employee branding as the process by which employees internalize the desired brand image and are motivated to project the image to customers and other organizational constituents.” (Miles & Mangold 2004, 68)	Prosessi, jonka avulla työntekijät sisäistävät organisaation halutun brändin ja ovat motivoituneita välittämään kyseistä kuvaa organisaation sidosryhmille.	Organisaation sidosryhmille organisaation työntekijöiden kautta.	Organisaation aktiivinen pyrkimys välittää haluttua kuvaa organisaatiosta. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaikuttamista.
Sisäinen brändäys (<i>internal branding</i>)	“-- internal branding describes the activities undertaken by an organization to ensure that the brand promise reflecting the espoused brand values that set customers' expectations is enacted and delivered by employees.” (Punjaisri & Wilson 2011, 1523)	Organisaation toimet, joiden avulla varmistetaan, että organisaation työntekijät omaksuvat halutun brändilupauksen ja välittävät ja heijastavat tätä organisaation asiakkaille.	Organisaation työntekijöille, jotka heijastavat kuvaa organisaation asiakkaille.	Organisaation aktiivinen pyrkimys välittää haluttua kuvaa organisaatiosta. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vaikuttamista.
Sisäinen brändäys	“-- internal branding -- is about aligning employee	Työntekijöiden käyttäytymisen	Työntekijöille.	Organisaation aktiivista

<i>(internal branding)</i>	behaviors with the brand promise --." (Erkmen 2018)	linjaaminen brändilupausta vastaavaksi.		vaikuttamista työntekijöihinsä.
----------------------------	---	---	--	---------------------------------

Edellä esitellyt käsitteet, joissa työntekijät huomioidaan organisaation maineenhallinnassa, eroavat toisistaan, mutta määritelmiä yhdistää niiden näkökulma: käsitteiden avulla kuvataan organisaation maineeseen vaikuttamista organisaation omista lähtökohdista käsin, ylhäältä alas tapahtuvana vaikuttamisena. Käsitteet kuvaavat strategisia toimia, joilla pyritään vaikuttamaan sidosryhmien, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden mielikuviin organisaatiosta. Tämän tutkielman kontekstissa halutaan ymmärtää työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan ja tarkoituksena on arvioida organisaation mainetta työntekijälähtöisesti. Kuten tutkimuskysymyksissä aiemmin muotoiltiin, tavoitteena on tarkastella, minkä tekijöiden kautta työntekijät arvioivat omaa organisaatiotaan. Tämän vuoksi edellä mainitut käsitteet eivät sovi tämän tutkielman lähtökohtiin, vaan niitä on tarkasteltu lähinnä kontekstin avaamista varten. Seuraavaksi tarkastellaankin käsitteitä, jotka tarkastelevat organisaation mainetta työntekijän näkökulmasta.

3.2 Sisäinen maine ja työntekijäkokemus

Työntekijän mielikuvaa organisaatiostaan on kuvattu kirjallisuudessa eri käsitteiden avulla. Plaskoff (2017, 137) kuvaa ilmiötä käsitteellä työntekijäkokemus (*employee experience*) ja määrittelee sen tarkoittavan työntekijän kokonaisvaltaista näkemystä suhteestaan organisaatioon. Tämä näkemys juontuu kaikista kosketuspinoista työntekijän matkan varrella. Määritelmässä painotetaan sitä, kuinka työntekijä näkee itsensä ja organisaation välisen suhteen ja kuvataan työsuhdetta matkana, joka alkaa jo ennen organisaatioon työllistymistä, eikä pääty työsuhteen loppumiseen. Plaskoff lähestyy työntekijäkokemusta välineenä, joka korvaa organisaatioiden perinteisen henkilöstöjohtamisen ja joka vastaa uuteen tarpeeseen, kun organisaatioissa työskentelee samanaikaisesti neljä eri sukupolvea, joilla on erilaiset tarpeet. (Plaskoff 2017.)

Plaskoffin määritelmää mukaillen, Yildiz ja kollegat (2020) määrittelevät työntekijäkokemuksen kokoelmaksi työntekijöiden näkemyksiä, joiden alkuperä on organisaation toiminnoissa ja menettelytavoissa. Yksinkertaisemmin työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kokemusta, joka työntekijällä on työskentelystään tietystä organisaatiossa – kokemus muodostuu lähes kaikesta, mitä työntekijä työssään kohtaa aina kahviosta työtiloihin ja esihenkilöistä työympäristöön (Soni, Chawla & Sengar 2017, 42). Shenoy ja Uchil (2018, 18) yhtyvät määritelmässään edellä mainittuihin, mutta lisäävät artikkelissaan työntekijäkokemuksen muotoutuvan organisaation ympäristötekijöistä, kuten kulttuurisesta, fyysisestä ja teknologisesta ympäristöstä. Rasca (2018, 11) puolestaan määrittelee työntekijäkokemuksen seurauksena yhteydestä, merkityksestä, vaikutuksesta ja arvostuksesta, joita työntekijä kokee suhteessa työhönsä. Nämä kokemukset muodostuvat päivittäisessä vuorovaikutuksessa organisaation arvojen, työkavereiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön, välineiden ja teknologian ja fyysisen ympäristön kanssa. (Rasca 2018, 11).

Kirjallisuudessa työntekijäkokemuksen käsitteellä pyritään usein vastaamaan muuttuneeseen käsitykseen henkilöstöjohtamisen painopisteistä – organisaatiolähtöisestä henkilöstöjohtamisesta pyritään siirtymään työntekijälähtöisempään malliin, jossa pyritään ymmärtämään syvällisemmin työntekijöiden tarpeita ja haluja ja vastaamaan niihin sen sijaan, että pyrittäisiin muokkaamaan henkilöstön toimia vastaamaan organisaation tavoitteita (ks. esim. Plaskoff 2017). Työmarkkinoilla on yhä enemmän kilpailua lahjakkaista työntekijöistä ja työntekijät nähdäänkin yhä enemmän sisäisinä

asiakkaina – työntekijäkokemuksen kehittäminen ja ymmärtäminen nähdään tärkeänä, koska sillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen (Plaskoff 2017; Yildiz et al. 2020; Shenoy & Uchil 2018). Työntekijäkokemuksen tulisi olla muun muassa interaktiivinen, motivoiva, kulttuurivetoinen, kustomoitu ja työntekijäkeskeinen (Rasca 2018, 11).

Työntekijäkokemuksen tärkeyttä perustellaan myös sillä, että se vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä vertaisviestintään työntekijöiden keskuudessa, millä on puolestaan vaikutusta siihen, haluaako työntekijä jäädä työskentelemään kyseiseen organisaatioon tai pyrkiä sinne töihin (Soni et al. 2017). Kirjallisuudessa tarkastellaan myös organisaation kulttuuristen ympäristötekijöiden, kuten organisaation ilmapiirin, sisäisten käytäntöjen ja johtamisen vaikutusta työntekijäkokemuksen syntymisessä (Shenoy & Uchil 2018).

Työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan kuvataan työntekijäkokemuksen käsitteen lisäksi käsitteellä sisäinen maine (*internal reputation*). Sisäinen maine määritellään kirjallisuudessa työntekijöiden kokonaisvaltaiseksi arvioksi organisaatiostaan, perustuen suoriin kokemuksiin organisaatiosta ja sen kaikista viestinnän muodoista (Men 2014; Men & Stacks 2013). Gill (2015) puolestaan kirjoittaa, että organisaation sisäisen maineen määrittää työntekijöiden arvostus organisaatiotaan kohtaan ja siihen vaikuttaa merkittävästi sitoutumisen kulttuuri sekä viestinnän syvyys organisaatiossa. Sisäistä mainetta on tarkasteltu kirjallisuudessa myös sen kautta, miten autenttinen johtaminen ja läpinäkyvä organisaatioviestintä (Men 2014), johtamistyyli ja työntekijöiden voimaannuttaminen (Men & Stacks 2013) sekä organisaation tarinankerronta (Gill 2015) vaikuttavat sisäiseen maineeseen.

Kirjallisuudessa on käytetty myös termiä *perceived organizational reputation* kuvaamaan työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan. Termille ei löydy yksiselitteistä suomenkielistä termiä, joten tässä tutkielmassa termiin viitataan käsitteellä organisaation havaittu maine. Organisaation havaittu maine määritellään työntekijöiden kokonaisvaltaiseksi arvioksi organisaatiostaan ajan saatossa. Tähän arvioon sisältyy organisaation tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, taloudellinen suoriutuminen, visio ja johtaminen, työ ja ympäristö sekä yhteiskuntavastuu. (Men 2012, 171.) Jamal ja Abu Bakar (2017, 372) puolestaan kirjoittavat organisaation havaitun maineen tarkoittavan näkemyksiä organisaatiosta perustuen sen työntekijöiden tulkintoihin – ei työntekijöiden näkemyksiä organisaatiostaan. Vaikka näiden määritelmien ero saattaa tuntua hiuksenhienolta, päätettiin Jamalin ja Abu Bakarin (2017) artikkelin määritelmä jättää tämän tutkielman ulkopuolelle organisaation sisäistä mainetta tarkastellessa.

Yllä olevia käsitteitä lähestyy myös termi havaittu ulkoinen maine (*perceived external prestige*). Käsitteellä viitataan työntekijöiden omiin uskomuksiin siitä, miten organisaation ulkopuoliset sidosryhmät arvioivat organisaation maineen (Carmeli 2005, 444). Työntekijän mielipide muiden näkemyksistä voi juontua lukuisista eri tiedonlähteistä, kuten julkisuudesta saadusta mielikuvasta tai organisaation ulkoisista tiedotteista (Smidts, Pruyn & Van Riel 2001, 1052). Näkemykset, joita työntekijät vastaanottavat organisaation ulkopuolisista lähteistä, vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin organisaatiota kohtaan ja määrittää luottamuksen ja samaistumisen tason (Su, Lee & Lee 2019, 247). Organisaation havaittu ulkoinen maine vaikuttaa siis työntekijöiden näkemykseen organisaation maineesta. Käsitettä ei kuitenkaan tässä tutkielmassa sovelleta osaksi sisäisen maineen käsitteen määritelmää, sillä havaittu ulkoinen maine keskittyy nimenomaan työntekijöiden ajatuksiin siitä, miten muut näkevät heidän organisaationsa – ei siitä, miten he itse sen näkevät.

TAULUKKO 2 Työntekijäkeskeisiä määritelmiä liittyen organisaation maineeseen

Käsite	Määritelmä	Keskeistä	Mikä vaikuttaa muodostumiseen?
Työntekijäkokemus (<i>Employee experience</i>)	“employee's holistic perceptions of the relationship with his/her employing organization derived from all the encounters at touchpoints along the employee's journey.” (Plaskoff 2017, 137)	Työntekijän näkemys organisaatiosta, jossa on töissä.	Kaikki kohtaamiset ja kosketuspinnat organisaatiossa työntekijän matkan varrelta.
	“simply the kind of experience an employee has during a job in a particular organization. -- Right from canteen, work space provided, superiors, subordinates, job design, to overall work environment, everything makes an employee's experience in the organization.” (Soni, Chawla & Sengar 2017, 42)	Työntekijän kokemus organisaatiosta, jossa on töissä.	Organisaatio kokonaisvaltaisesti (esim. työtila ja esihenkilöt).
	“-- overall set of employee perceptions across time -- consistent of organisational environment factors such as cultural environment, physical environment and technological environment.” (Shenoy & Uchil 2018, 18)	Työntekijän kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta, jossa on töissä.	Organisaation ympäristötekijät: kulttuurinen, fyysinen ja teknologinen ympäristö.
	“-- the collection of employee perceptions originated from corporate activities and procedures.” (Yildiz, Temur, Beskese & Bozbura 2020)	Kokoelma työntekijän näkemyksiä organisaatiostaan.	Organisaation toiminta ja toimintatavat.
	“-- the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with company values, coworkers, management, customers, work content, tools and technology, and physical environment.” (Rasca 2018, 11)	Yhteyden, merkityksen, vaikutuksen ja arvostuksen seuraus, jonka työntekijät yhdistävät työhönsä.	Päivittäinen vuorovaikutus organisaation arvojen, työkavereiden, johdon, asiakkaiden, työn sisällön, työvälineiden ja teknologioiden sekä fyysisen ympäristön kanssa.
Sisäinen maine (<i>Internal reputation</i>)	“-- defined as the employees' overall evaluation of the organization based on their direct experiences with the company and all forms of communication.” (Men	Työntekijöiden kokonaisvaltainen arvio organisaatiostaan.	Suorat kokemukset organisaation kanssa sekä kaikki viestinnän muodot.

	2014, 256)		
	“The internal reputation for an organization is the esteem in which it is held by its employees, significantly influenced by the culture of engagement and depth of communication within the organization.” (Gill 2015, 668)	Arvostus, jota työntekijät tuntevat organisaatiotaan kohtaan.	Organisaation sisäinen kulttuuri ja viestinnän syvyys.
	“-- defined as the employees' overall evaluation of the organization.” (Men & Stacks 2013, 173)	Työntekijöiden kokonaisvaltainen arvio organisaatiostaan.	–
Organisaation havaittu maine (<i>Perceived organizational reputation</i>)	“Perceived organizational reputation is defined as the overall employee evaluation of the organization over time. This evaluation includes emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, work environment, and social responsibility.” (Men 2012, 171)	Työntekijöiden kokonaisvaltainen arvio organisaatiostaan ajan myötä.	Tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, taloudellinen suoriutuminen, visio ja johtaminen, työympäristö ja yhteiskuntavastuu.

Tässä alaluvussa on käsitelty sitä, mitä termejä käyttäen, ja millä tavalla akateemisessa kirjallisuudessa on käsitelty organisaation maineenhallintaa ja sen suhdetta organisaation työntekijöihin. Työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan kuvattiin käsitteillä työntekijäkokemus, sisäinen maine sekä organisaation havaittu maine. Vaikka nämä määritelmät kuvaavat eri sanakääntein sitä, mistä tekijöistä työntekijöiden näkemys organisaatiostaan muodostuu, niiden näkökulma on pitkälti sama; käsitteet lähestyvät organisaation mainetta nimenomaan työntekijälähtöisesti, ja niiden keskiössä on työntekijän kokemus organisaatiostaan.

Yllä esitelty näkökulma työntekijän suhteesta organisaatioonsa eroaa kappaleessa 3.1 esitellyistä käsitteistä työnantajabrändi, työntekijäbrändi sekä havaittu ulkoinen maine. Nämä käsitteet lähestyvät organisaation mainetta ja työntekijää joko organisaation omista lähtökohdista käsin kuvaten työnantajakuvan rakentamista (*employer brand*) sekä organisaation brändin sisäistämistä halutulla tavalla ja sen välittämistä muille sidosryhmille (*employee brand*); tai kuvaten työntekijöiden arvioita organisaation maineesta ulkopuolisten näkökulmasta (*perceived external prestige*).

Tässä tutkielmassa pyritään tarkastelemaan sitä, mitä tekijöitä on sen taustalla, miten työntekijät näkevät organisaationsa. Tämän vuoksi tutkielmassa käytetään käsitteiden työntekijäkokemus, sisäinen maine ja organisaation havaittu maine määritelmiä. Tutkielmassa jatkossa hyödynnetyssä kirjallisuudessa sisäistä mainetta kuvaavat termit ovat määritelmiltään hyvin lähellä toisiaan ja niitä käytetään tutkimuksessa osittain jopa synonyymeinä toisilleen. Esimerkiksi Men ja Stacks (2013) käyttävät rinnakkain termejä organisaation sisäinen maine ja havaittu maine viitattaessaan työntekijöiden näkemykseen omasta organisaatiostaan.

Tästä eteenpäin ilmiötä kuvaamaan käytetään käsitteitä sisäinen maine ja työntekijäkokemus. Sisäisen maine nähdään ilmiönä, joka kuvaa työntekijöiden näkemystä organisaatiostaan organisaatiolähtöisesti ja ilmiönä, jota organisaatio pyrkii kehittämään. Työntekijäkokemus puolestaan nähdään vastaavana terminä työntekijöiden näkökulmasta: työntekijäkokemus on nimensäkin mukaisesti työntekijöiden kokemus organisaatiostaan, josta muodostuu organisaation sisäinen maine. Tutkielmassa näitä termejä käytetäänkin pitkälti toistensa synonyymeina ja näillä tarkoitetaan

työntekijöiden kokonaisvaltaista näkemystä ja kokemusta organisaatiostaan, johon vaikuttavat organisaatiosta muodostuneet mielikuvat ja organisaatiota kohtaan osoitetut odotukset.

Sisäisen maineen määritelmä lähestyy paljolti maineen määritelmää: maine on yksinkertaisimmillaan sidosryhmien näkemys organisaatiosta, johon vaikuttaa sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan ja maine muodostuu useiden eri organisaation ulottuvuuksien pohjalta (ks. esim. Carpenter 2010; Coombs 2007, 164; Olkkonen & Luoma-aho 2011; Luoma-aho 2007). Koska tässä tutkielmassa hyödynnetään aineistoa, joka kartoittaa työntekijöiden mielikuvia organisaatiosta sekä heidän odotuksiaan organisaatiota kohtaan, on muodostettuun sisäisen maineen määritelmään lisätty maininta työntekijöiden odotuksista maineen määritelmää mukaillen.

3.3 Sisäisen maineen tekijät kirjallisuudessa

Luvun alussa esiteltiin kirjallisuutta joka liittyy sekä organisaation maineeseen että sen työntekijöihin. Alaluvussa 3.2 eriteltiin tähän tutkielmaan sopivia käsitteitä ja muodostettiin määritelmä siitä, mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan organisaation sisäisellä maineella ja työntekijäkokemuksella: työntekijöiden kokonaisvaltaista näkemystä ja kokemusta organisaatiostaan, johon vaikuttavat organisaatiosta muodostuneet mielikuvat ja organisaatiota kohtaan osoitetut odotukset. Seuraavaksi tarkastellaan määritelmän muodostamiseen hyödynnetyn kirjallisuuden avulla, mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu.

Kaikki tähän tutkielmaan valikoitunut sisäisen maineen kirjallisuus kuvaa sisäistä mainetta yksityisten yritysten kontekstissa. Kirjallisuudesta ei kaikilta osin ollut tunnistettavissa kovin täsmällisiä työntekijäkokemuksen tekijöitä, sillä työntekijäkokemus on nouseva aihe, joka sisältää vielä tiettyjä epämääräisyyksiä (Yildiz et al. 2020). Monet artikkelit tyytyivät mainitsemaan eri tekijöitä luonnehtimatta niitä tai niiden vaikutusta sisäiseen maineeseen juurikaan. Sisäisen maineen tekijöiden yläluokiksi tunnistettiin kuitenkin seuraavat tekijät:

1. viestintä
2. johtaminen
3. organisaatiokulttuuri
4. prosessit ja käytännöt
5. työympäristö
6. työntekijöiden kehittymismahdollisuudet
7. tunneperäinen vetovoima
8. tuotteet ja palvelut
9. yhteiskunta- ja ympäristövastuu
10. taloudellinen suoriutuminen.

Yllä listatut tekijät sekä niiden piirteet eli alaluokat esitellään seuraavissa alaluvuissa kirjallisuuden avulla. Sisäisen maineen tekijöistä osa on nostettu sisäistä mainetta ja työntekijäkokemusta käsittelevästä kirjallisuudesta. Tekijöiden muodostamisessa on hyödynnetty myös erilaisia teoreettisia malleja, jotka on luotu organisaation hyvän työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Tässä tutkielmassa hyödynnetään myös mainemittareita, joita on käsitelty kirjallisuudessa hyödynnetty organisaation maineen mittaamiseen nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Sisäisen maineen tekijöitä muodostaessa eri kirjallisuutta on yhdistelty ja erilaisten pienempien kokonaisuuksien avulla on muodostettu yhteisiä ylempiä nimittäjiä, jotka kirjallisuuden mukaan muodostavat organisaation sisäistä mainetta.

On huomattava, että eri tekijöiden piirteiden luokittelu laajemman yläluokan alle on jossain määrin keinotekoisia. Luokittelussa onkin käytetty tutkijan omaa harkintaa, sillä tekijöiden muodostuminen ei välttämättä ole yksiselitteistä. Esimerkiksi kirjallisuuden mukaan sisäistä mainetta muodostava työntekijöiden voimaannuttaminen oltaisiin voitu sijoittaa myös yläluokkien johtaminen tai organisaatiokulttuuri alle, mutta tässä tutkielmassa se päätettiin kuitenkin sijoittaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien alle Yildiziä ja kollegoita (2020) mukailleen.

3.3.1 Viestintä ja johtaminen

Organisaation viestintä sekä organisaation johtaminen tunnistettiin kirjallisuudessa organisaation sisäisen maineen tekijöinä. Viestinnän syvyys muodostaa organisaation sisäistä mainetta (Gill 2015, 668), ja autenttinen, läpinäkyvä ja avoin viestintä puolestaan nähdään tärkeänä myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa (Men 2014; Yildiz et al. 2020). Men (2014) esittää artikkelissaan, että autenttinen johtajuus sekä läpinäkyvä viestintä ovat tärkeitä tekijöitä suotuisan sisäisen maineen saavuttamiseen – autenttinen johtaminen edesauttaa organisaation läpinäkyvää viestintää, joka puolestaan muokkaa organisaation sisäistä mainetta. Myös Plaskoff (2017) esittää, että sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttaa organisaation viestintä sekä vuorovaikutus muiden työntekijöiden ja organisaation ulkopuolisten tahojen, kuten ystävien ja perheen kanssa. Yildizin ja kollegoiden (2020) artikkelissa viestinnän alaluokkana positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös yhteistyöhön perustuva työympäristö, tietoa ja ideoita jakava työyhteisö sekä jatkuva ja rakentava palaute. Gill (2015) esittää, että organisaation tarinankerronnalla voidaan parantaa organisaation sisäistä mainetta. Artikkelissa kerrotaan, että esimerkiksi henkilökohtaisen narratiivin avulla voidaan välittää organisaation viestiä siten että työntekijöiden on helpompi samaistua viestiin (Gill 2015).

TAULUKKO 3 Viestintään liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Viestintä – sisäisen maineen tekijä 1

Läpinäkyvä ja avoin viestintä

- "The results showed that organization that share substantial information with employees, --, convey balanced information that hold them accountable and open to employee scrutiny are more likely to develop a favorable reputation in the eyes of employees". (Men 2014, 265)
- " -- an organization's communication to make available all legally releasable information to employees whether positive or negative in nature -- in a manner that is accurate, timely, balanced and unequivocal, for the purpose of enhancing the reasoning ability of employees, and holding organizations accountable for their actions, policies and practices." (Men 2014, 260)
- "Open and transparent communication -- can create attachment to the organization and improve employee experience." (Yildiz et al. 2020)
- "Such initiatives are: -- build trust through open communication, transparency, and a safe environment for

employees to state their opinion and ideas.” (Rasca 2018, 13)

Organisaation tarinankerronta

- “Many theorists endorse corporate storytelling as a valuable medium for engaging with employees and improving internal reputation.” (Gill 2015, 662)

Viestinnän syvyys

- “The internal reputation of an organization is the esteem in which it is held by its employees, significantly influenced by the culture of engagement and depth of communication within the organization --.”(Gill 2015, 668)

Viestintä ja vuorovaikutus

- “Those touchpoints are interactions with elements of the organization’s culture (such as employee interactions, -- communications, --”. (Plaskoff 2017, 138)

Organisaation arvoista ja missiosta viestiminen

- “Such initiatives are: help employees to connect to company by communicating and explaining them the core values and mission of the company; --.” (Rasca 2018, 13)

Jatkuva ja rakentava palaute

- “Providing continuous and constructive feedback affects employees’ perceptions about their organizations positively.” (Yildiz et al. 2020)

Tiedon jakaminen organisaatiossa

- “-- knowledge sharing can create attachment to the organization and improve employee experience.” (Yildiz et al. 2020)

Kuten edellä sivuttiin, johtamisella on vaikutusta työntekijäkokemuksen muodostumiseen (Soni et al. 2016, 43; Shenoy & Uchil 2018; Rasca 2018). Plaskoff (2017) esittää, että positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi työntekijöille pitää tulla kokemus kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Kannustava johtajuus (Soni et al. 2017, 43), autenttinen johtaja, joka pystyy seisomaan sanojensa takana ja jolla on korkeat moraalistandardit (Men 2014), sekä johtamistyyli ylipäättään (Men & Stacks 2013) esitetään tekijöinä, joilla on positiivinen vaikutus sisäiseen maineeseen. Yildizin ja kollegojen (2020) tutkimuksen mukaan uudistava johtaminen ja sen eri muodot on tärkein tekijä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä.

Työntekijöiden kokemus osallistumisesta, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja työn autonomisuudesta vaikuttavat positiivisesti työntekijäkokemukseen (Yildiz et al. 2020; Plaskoff 2017; Soni et al. 2017, 42; Men 2014). Johtamisen inspiroivuus ja työntekijöiden kouluttautumisen kannustaminen (Yildiz et al. 2020), kuten myös työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen on tutkimuksessa nimetty tärkeiksi sisäisen maineen muodostumisen kannalta (Gill 2015, 668). Myös organisaation toimitusjohtajalla on tutkimuksen mukaan vaikutusta organisaation ulkoisen maineen muodostumisen lisäksi organisaation sisäiseen maineeseen. Työntekijöiden näkemykset toimitusjohtajan asiantuntijuudesta sekä luotettavuudesta vaikuttavat sisäiseen maineeseen. (Men 2012.)

TAULUKKO 4 Johtamiseen liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Johtaminen – sisäisen maineen tekijä 2

Autenttinen johtaminen

- “-- authentic leaders are deeply aware of their values, beliefs, emotions, self-identities and abilities.” (Men 2014, 258)
- “Authentic leaders act in a way that matches their words, which are in accordance with their fundamental and deeply rooted shared values with the organization and high moral standards.” (Men 2014, 258)
- “Consistency between the words and behaviors of leaders has everything to do with the credibility, employee trust and commitment, which in turn, lead to employees’ favorable perception of the organization.” (Men 2014, 258)

Johtamistyyli

- “To develop favorable internal reputation -- the transformational leadership style should thereby be advocated rather than the transactional leadership style, evidenced by the current study.” (Men & Stacks 2013, 183)
- “Leadership styles and characteristics can be influential on employees’ perceptions about their organizations.” (Yildiz et al. 2020)

Johtaminen ja sen laadukkuus

- “ -- employee experience is consistent of -- leadership.” (Shenoy & Uchil 2018, 18)
- “Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with – management --.” (Rasca 2018, 11)
- “Has excellent leadership.” (Fombrun et al. 2000, 253)

Työntekijöitä osallistava johtaminen

- “The results showed that organization that -- encourage employee participation, -- are more likely to develop a favorable reputation in the eyes of employees”. (Men 2014, 265)
- “Employee participation in managerial decision also creates trust and openness in the organization.” (Yildiz et al. 2020)

Uudistava johtaminen

- “The results revealed that transformational leadership positively influences employees’ perception of organizational reputation, not only directly but also indirectly through empowering employees.” (Men & Stacks 2013, 183)
- “Transformational leaders are charismatic. -- .This form of leadership involves the creation of an emotional attachment between leaders and employees. Transformational leaders take a real interest in the well-being of their employees. -- . It fosters a climate of trust, nurtures employees’ confidence, and encourages their individual development.” (Men & Stacks 2013, 174)
- “Transformational leaders who behaves fairly and have trust based relationship with their employees can increase the engagement level of employees and affect how employees experience the organization.” (Yildiz et al. 2020)

Kannustava johtaminen

- “Variables of employee experience are -- supportive superior.” (Soni et al. 2017, 43)

Näkemyks toimitusjohtajan asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta

- “CEO credibility influences how employees perceive the organization’s reputation. Employees who perceive the CEO as more competent, qualified, and possessing more expertise, knowledge, and skills tend to evaluate organizational reputation more favorably. Employees who perceive the CEO as more trustworthy and honest tend to evaluate the organization positively.” (Men 2012, 172)

Työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen

- “Gaining employee trust and respect are critical to building a healthy internal reputation and opening lines of engagement with employees.” (Gill 2015, 668)

Työntekijöiden ja tarpeiden syvälinen ymmärtäminen

- “Employee experience starts with getting a deep understanding of employees in relation to organization. -- truly discovering and understanding the needs of employees --.” (Plaskoff 2017, 138)

Valmentaminen

- “Coaching process help employees to understand their strengths, values, and emotions and how their role fit to the organization. Coaching support employees to gain diverse skills for the job and make employees feel that their leaders care about their needs. This perception increase the motivation of employees and boost their motivation.” (Yildiz et al. 2020)
- “Such initiatives are: --; encourage one on one coaching sessions among employees and their managers; --.” (Rasca 2018, 13)

Inspiroiva johtaminen

- "Inspiring leaders are perceived as more knowledgeable, enlightened, challenging, and sensitive to the needs of their employees. These leaders help employees to understand the organization and connect to the goals of the organization." (Yildiz et al. 2020)

3.3.2 Organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytännöt sekä työympäristö

Organisaatiokulttuuri nimetään myös sisäisen maineen tekijäksi (ks. esim. Yildiz et al. 2020; Shenoy & Uchil 2018). Plaskoff (2017, 138) esittää, että positiivisen työntekijäkokemuksen luomiseksi organisaation on kehitettävä kulttuuri, jossa työntekijät voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa ja sitoutua organisaation visioon ja mission saavuttamiseen. Myös Yildiz ja kollegat (2020) peräänkuuluttavat ihmisläheistä organisaatiokulttuuria, jossa on reilu ilmapiiri ja kokemus oikeudenmukaisuudesta, sekä luottamus johtoon. Shenoy ja Uchil (2018) luokittelevat organisaation ilmapiirin ja sisäiset käytännöt osaksi organisaation kulttuurista ympäristöä, ja toteavat, että näillä kaikilla on merkitystä organisaation sisäiseen maineeseen. Organisaation sisäiseen maineeseen vaikuttaa myös se, vallitseeko organisaatiossa sitoutumisen kulttuuri (Gill 2015, 668). Työympäristön on oltava edistävää ja kannustava hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseksi (Soni et al. 2017, 45) ja työntekijöillä on oltava turvallinen ympäristö, jossa ilmaista mielipiteitään ja ideoitaan (Rasca 2018, 13). Myös vuorovaikutus organisaation arvojen kanssa nimetään vaikuttavan työntekijäkokemukseen (Rasca 2018, 11), ja se luokitellaan tässä tutkielmassa osaksi organisaatiokulttuuria. Joustavuus, työn ja henkilökohtaisen elämän tasapaino (Yildiz et al. 2020; Rasca 2018, 11) sekä työn autonomisuus ovat myös sisäisen maineen tekijöitä (Soni et al. 2017, 42; Yildiz et al. 2020).

TAULUKKO 5 Organisaatiokulttuuriin liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Organisaatiokulttuuri – sisäisen maineen tekijä 3

Työn autonomisuus

- "-- job autonomy -- are a part of employee experience." (Soni et al. 2017, 42)
- "High performance work practices that focus on -- autonomy creates better employee experience -- ." (Yildiz et al. 2020)

Organisaation ilmapiiri ja sen turvallisuus

- " -- employee experience is consistent of -- organizational climate-- . The climate of an organization refers to those aspects of the environment that are consciously perceived by organizational members." (Shenoy & Uchil 2018, 18–19)
- "Such initiatives are: -- a safe environment for employees to state their opinion and ideas." (Rasca 2018, 13)

Sitoutumisen kulttuuri

- "The internal reputation of an organization is the esteem in which it is held by its employees, significantly influenced by the culture of engagement and depth of communication within the organization --." (Gill 2015, 668)

Organisaation arvot ja missio

- "Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with company values, --." (Rasca 2018, 11)

Yhteinen visio ja vision selkeys

- "Establishing an identity and inspirational vision contribute to the positive culture and connects people in the organization. Creating a shared organizational culture with common vision have an impact on how employees feel about their organizations." (Yildiz et al. 2020)

- "Has a clear vision for its future." (Fombrun et al. 2000, 253)

Edistävää ja kannustavaa työympäristö

- Thus a conducive work environment will provide for a good career growth path and thus ensure that the employee had a good experience in the company --." (Soni et al. 2017, 45)

Yhteistyöhön perustuva työympäristö

- "Connecting employees in the organization and creating a collaborative working environment can improve employee experience --." (Yildiz et al. 2020)

Reiluus ja luottamus

- "Fairness and trust in management are influential on employees' perceptions. -- . Employees that feel high level of justice in their organizations give more to the organization and have positive perceptions about their work and organization." (Yildiz et al. 2020)

Joustavuus ja työelämän tasapaino

- "The factors that should be integrated for a positive experience are: -- helping employees balance the demands of personal and professional life." (Rasca 2018, 11)
- "Organizational cultures that support flexibility and apply work-life balance practices create less stressful environments and employees in those organizations have higher level job satisfaction and job performance." (Yildiz et al. 2020)

Tunnustamiseen ja palkitsemiseen perustuva kulttuuri

- "Having systematic and fair performance appraisal systems with clear expectations enhances employee experience." (Yildiz et al. 2020)

Kulttuuri, jossa työntekijät voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa ja ovat sitoutuneita saavuttamaan organisaation visiota ja missiota

- "-- develop a culture in which employees can reach their full potential and be committed to and engaged in accomplishing (and indeed even formulating) the organization's vision and mission." (Plaskoff 2017, 138)

Organisaation prosesseilla ja käytännöillä katsotaan myös olevan vaikutusta sisäiseen maineeseen. Kirjallisuudessa prosessien ja käytäntöjen merkitystä tai sisältöä ei avata kovinkaan tarkasti: Plaskoff (2017, 138) toteaa, että prosessit ja käytännöt vaikuttavat sisäiseen maineeseen. Artikkelissaan hän määrittelee ne osaksi organisaatiokulttuuria, mutta tässä tutkielmassa prosessit ja käytännöt on päätetty erottaa omaksi sisäisen maineen tekijäkseen. Myös Shenoy ja Uchil (2018, 18) viittaavat, että sisäinen maine koostuu muun muassa organisaation sisäisistä käytännöistä.

TAULUKKO 6 Prosesseihin ja käytäntöihin liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Prosessit ja käytännöt – sisäisen maineen tekijä 4

Prosessit ja käytännöt

- "Those touchpoints are interactions with elements of the organization's culture (such as --, procedures and policies, --) --". (Plaskoff 2017, 138)

Sisäiset käytännöt

- "-- employee experience is consistent of -- internal policies --." (Shenoy & Uchil 2018, 18)

Myös työympäristöllä, kuten fyysisellä työympäristöllä ja käytetyillä laitteilla on kerrottu olevan merkitystä työntekijäkokemuksen syntymisessä (Plaskoff 2017; Soni et al. 2017; Shenoy & Uchil

2018; Rasca 2018). Shenoy ja Uchil (2018) erittelevät artikkelissaan, että työntekijäkokemus muodostuu organisaation ympäristötekijöistä, joiksi he lukevatkin kulttuurisen ympäristön lisäksi fyysisen ja teknologisen ympäristön.

TAULUKKO 7 Työympäristöön liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Työympäristö – sisäisen maineen tekijä 5

Työympäristö

- "-- canteen, work space provided, -- overall work environment -- makes and employee's experience in the organization." (Soni et al. 2016, 42)
- "Variables of employee experience are working environment --." (Soni et al. 2017, 43)

Työympäristön hoito

- "(Workplace) is well-managed." (Fombrun et al. 2000, 253)

Fyysinen ympäristö, teknologinen ympäristö ja työvälineet

- "-- employee experience is consistent of organizational environmental factors such as -- physical environment --." (Shenoy & Uchil 2018, 18)
- "Those touchpoints are interactions with elements of the organization's culture (such as -- experience with tools, -- physical space, --". (Plaskoff 2017, 138)
- "Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with -- tools and technology, and physical environment." (Rasca 2018, 11)
- "-- employee experience is consistent of organizational environmental factors such as -- technological environment --." (Shenoy & Uchil 2018, 18)

Työntekijät ja asiakkaat

- "Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with, coworkers, -- customers." (Rasca 2018, 11)
- "Looks like a company that would have good employees." (Fombrun et al. 2000, 253) → tämän tutkielman kontekstissa: "The company has good employees".

3.3.3 Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet

Artikkelissaan Yildiz ja kollegat (2020) tunnistavat aiemman kirjallisuuden perusteella erilaisia piirteitä, jotka vaikuttavat positiiviseen työntekijäkokemukseen ja ovat kehittäneet mallin, jonka avulla voidaan luoda positiivista työntekijäkokemusta. He jaottelevat työntekijäkokemuksen muodostumisen neljään pääpiirteeseen, joista kolme ensimmäistä, viestintä, johtaminen ja positiivinen organisaatiokulttuuri tulivat esiin myös muussa tässä tutkielmassa tarkastellussa kirjallisuudessa. Näiden lisäksi positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisen tekijäksi tunnistettiin artikkelissa myös työntekijöiden kehittymismahdollisuudet, joka on tässä tutkielmassa lisätty kuudenneksi tekijäksi sisäisen maineen syntymiseen. Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa kehittymismahdollisuuksien alaluokiksi on tunnistettu koulutautumismahdollisuudet, avoimuus kokeiluille, selkeät tavoitteet ja odotukset sekä työntekijöiden voimaannuttaminen (Men & Stacks 2013; Gill 2015; Yildiz et al. 2020), jolla Yildiz ja kollegat viittaavat itsensä johtamisen ja kehittämisen mahdollisuuksiin sekä luovuuden sallimiseen. (Yildiz et al. 2020.) Men ja Stacks (2013, 175) käsittävät työntekijöiden voimaantumisen vaativan työntekijöiden pätevyyttä ja kyvykkyyttä työssään sekä tiettyä vapautta tehdä tarvittavia päätöksiä.

Työntekijöiden voimaannuttaminen olisi voitu sijoittaa tässä tutkielmassa myös johtamisen tai organisaatiokulttuurin alle, mutta kuten ylempänä viitattiin, rajat sisäisten maineen tekijöiden välillä

ovat häilyviä. Voimaannuttaminen sijoitettiin työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien alle Yildizin ja kollegoiden (2020) positiivisen työntekijäkokemuksen mallia mukailleen.

TAULUKKO 8 Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet – sisäisen maineen tekijä 6

Työntekijöiden voimaannuttaminen

- "For positive employee experience and engaged workforce, organizations are recommended to empower their employees to work creatively and provide autonomous and flexible environment." (Yildiz et al. 2020)
- " -- examining possible internal drivers for organizational reputation, revealing that -- employee empowerment behavior shape employees' favorable perception of organizational reputation --." (Men & Stacks 2013, 184)
- "-- symmetrical concept of power, which means collaborating to increase the power of everyone in the organization, to the benefit of everyone in the organization (Grunig 1992). -- . To attain true empowerment, employees must be both competent and have certain control to make necessary decisions; either aspect alone is inadequate for true empowerment." (Men & Stacks 2013, 175)

Kouluttautumismahdollisuudet

- "Providing development opportunities is one of the main criteria to prefer and stay in an organization for employees and can also create positive experience in the organization." (Yildiz et al. 2020)

Työympäristön avoimuus kokeiluille

- When employees feel independent and able to control their jobs, they feel more enthusiastic, competent, motivated, and are proud of their job and organization. Moreover, employees who can experiment new things in their organizations feel safer and engaged. (Yildiz et al. 2020)

Selkeät tavoitteet ja odotukset

- "Clear goals and expectations have a positive impact on employees' perceptions about their job and organization." (Yildiz et al. 2020)

Uran etenemismahdollisuudet

- Thus a conducive work environment will provide for a good career growth path and thus ensure that the employee had a good experience in the company --." (Soni et al. 2017, 45)

3.3.4 Tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, yhteiskunta- ja ympäristövastuu sekä taloudellinen suoriutuminen

Men ja Stacks (2013) sekä Men (2012) hyödyntävät tutkimuksissaan sisäisen maineen mittaamiseen Reputation Quotient -mittaria, jossa organisaation mainetta mitataan vastaajien näkemyksillä organisaation tunneperäisestä vetovoimasta (*emotional appeal*), tuotteista ja palveluista (*products and services*), organisaation taloudellisesta suoriutumisesta (*financial performance*), visiosta ja johtamisesta (*vision and leadership*), työympäristöstä (*workplace environment*) sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuusta (*social and environmental responsibility*). Artikkelien mukaan myös nämä tekijät työntekijöiden kontekstiin sovellettuna muodostavat organisaation sisäistä mainetta, esimerkiksi vetovoimaa mitattiin tutkimuksissa "Organisaatio vaikuttaa hyvältä työpaikalta" -väittämän sijaan väittämällä: "organisaatio on hyvä työpaikka" (Men & Stacks 2013, 178; Men 2012, 171). Aiemmin luvussa jo tunnistettujen sisäisen maineen tekijöiden lisäksi Reputation Quotientia mukaillemalla tekijöiksi tunnistettiin vielä tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, yhteiskunta- ja ympäristövastuu ja taloudellinen suoriutuminen. Näiden tekijöiden piirteitä ei juurikaan tunnistettu muussa kirjallisuudessa, joten tekijät ja niiden alaluokat koostettiin pitkälti Fombrunin ja kollegoiden (2000) mittarin perusteella.

Mainetta mitataan mittarin avulla esittämällä väittämiä kustakin mittarin osa-alueesta. Tunneperäisen vetovoiman muodostaa kysymykset ihailusta, kunnioituksesta ja luottamuksesta organisaatiota kohtaan. Tuotteet ja palvelut osio arvioi tuotteiden laatua, visio ja johtaminen puolestaan johtamisen laatua ja vision selkeyttä, kuten myös markkinamahdollisuuksien hyödyntämistä. Työympäristöä arvioidaan sen perusteella, vaikuttaako organisaatio hyvältä paikalta työskennellä ja siltä, että siellä on hyviä työntekijöitä. Yhteiskunta- ja ympäristövastuu muodostuu siitä, tukeeko organisaatio hyviä aatteita, onko se ympäristön suhteen vastuullinen ja kohtelee se ihmisiä hyvin. (Fombrun, Gardberg & Sever 2000.)

Tässä tutkielmassa joitakin väittämiä on sijoitettu eri sisäisen maineen tekijän alle kuin ne on mittarissa alun perin sijoitettu. Esimerkiksi mittarissa visio- ja johtaminen -osa-alueen olla oleva väittämiä markkinatilaisuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä on tämän tutkielman kontekstissa siirretty tekijän taloudellinen suoriutuminen alle. Myös mittarissa työympäristöön sijoitettu väittämiä siitä, että vaikuttaako organisaatio hyvältä työpaikalta on tässä tutkielmassa sijoitettu tunneperäisen vetovoiman alle. Tämä päätös tehtiin sen vuoksi, että tämän tutkielman kontekstissa työympäristön nähdään käsittävän fyysisen ja teknologisen ympäristön, työkaverit ja asiakkaat, eli erilaiset tekijät, jotka ovat läsnä konkreettisesti työpaikan arjessa. Puolestaan vaikutelma siitä, onko organisaatio hyvä paikka työskennellä nähdään liittyvän laajemmin yleiseen tunteeseen ja käsitykseen organisaatiosta, minkä nähtiin sopivan paremmin tunneperäisen vetovoiman alle.

TAULUKKO 9 Tunneperäiseen vetovoimaan liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Tunneperäinen vetovoima (*emotional appeal*)- sisäisen maineen tekijä 7

Yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta

- "I have a good feeling about the company." (Fombrun et al. 2000, 253)
- "Looks like a good company to work for." (Fombrun et al. 2000, 253) → väite tämän tutkielman kontekstissa: "Is a good company to work for." (Men 2014)

Luottamus ja kunnioitus organisaatiota kohtaan

- "I admire and respect the company; I trust this company." (Fombrun et al. 2000, 253)
- "--employees with good feelings towards the company, such as admiration, trust, and respect (emotional appeal)-" (Men 2012, 172)

TAULUKKO 10 Tuotteisiin ja palveluihin liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Tuotteet ja palvelut (*products and services*) – sisäisen maineen tekijä 8

Työn sisältö

- "Employee experience is the result of connection, meaning, impact, and appreciation that employees find in their jobs, in daily interactions with -- work content --." (Rasca 2018, 11)

Seisooko organisaatio tuotteidensa takana

- Stands behind its products and services (Fombrun et al. 2000, 253)

Tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuus, laatu ja vastine rahalle

- Develops innovative products and services; Offers high quality products and services; Offers products and services that are a good value for the money." (Fombrun et al. 2000, 253)

Reputation Quotient -mittarissa yhteiskunta ja ympäristövastuu -osa-alueen alle on sijoitettu alaluokka "ihmisten kohtelemine". Tämä lähestyy ajatuksena pitkälti myös organisaatiokulttuurin alle sijoitettua "reiluus ja luottamus" alaluokkaa. Tässä tutkielmassa eroksi on tehty se, että reiludella ja luottamuksella viitataan työntekijöiden kokemukseen siitä, kohteleeeko organisaatio heitä ja heidän työkavereitaan reilusti ja tasapuolisesti. Yhteiskunta- ja ympäristövastuun alla oleva ihmisten kohtelemine puolestaan viittaa organisaation ulkoisiin toimiin kokonaisuudessaan.

TAULUKKO 11 Yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Yhteiskunta- ja ympäristövastuu (*social and environmental responsibility*) – sisäisen maineen tekijä 9

Organisaatio tukee hyviä aatteita ja tarkoituksia

- "Supports good causes." (Fombrun et al. 2000, 253)

Ympäristövastuu

- "Is an environmentally responsible company." (Fombrun et al. 2000, 253)

Ihmisten kohtelemine

- "Maintains high standards in the way it treats people." (Fombrun et al. 2000, 253)

Viimeinen sisäisen maineen tekijä, taloudellinen suoriutumine sisältää monia yksityisen yrityksen kontekstiin tarkoitettuja väittämiä, kuten organisaatio matalan riskin sijoituskohteena sekä se, että organisaatio suoriutuu taloudellisesti kilpailijoitaan paremmin. Nämä eivät välttämättä tällaisinaan täysin sovi julkisen sektorin yhteyteen. Tässä tutkielmassa taloudelliseen suoriutumiseen lasketaan mukaan kuitenkin myös työntekijöiden näkemykset organisaationsa resurssien riittävydestä ja niiden jakautumisesta, vaikka nämä eivät sinällään vastaa täysin kirjallisuudesta nostettuja alaluokkia taloudellisen suoriutumisen tekijälle.

TAULUKKO 12 Taloudelliseen suoriutumiseen liittyviä sisäisen maineen muodostumiseen vaikuttavia piirteitä

Taloudellinen suoriutumine (*financial performance*) – sisäisen maineen tekijä 10

Markkinatilaisuuksien hyödyntäminen

- "Recognises and takes advantage of market opportunities." (Fombrun et al. 2000, 253)

Organisaation toiminnan kannattavuus

- "Has a strong record of profitability." (Fombrun et al. 2000, 253)

Matalan riskin sijoituskohde

- "Looks like a low risk investment." (Fombrun et al. 2000, 253)

Suoriutuu kilpailijoitaan paremmin

- "Tends to outperform its competitors." (Fombrun et al. 2000, 253)

Organisaation kasvun tulevaisuudennäkymät

- "Looks like a company with strong prospects for future growth." (Fombrun et al. 2000, 253)

Palkkaus

- "-- a good pay package -- are a part of employee experience." (Soni et al. 2017, 43)

The Reputation Quotient on kehitetty kaupallisten yritysten maineen mittaamista varten (Gardberg & Fombrun 2002), eikä mittarin muuttujat välttämättä sovellu julkisen organisaation sisäisen maineen mittaamiseen. Esimerkiksi Wæraas ja Byrkjeflot (2012) väittävät artikkelissaan, että julkisen organisaation mainetta ei voi hallita kaupallisen organisaation maineenhallintaan kehitettyjen välineiden avulla. He mainitsevat muun muassa the Reputation Quotientin mittaaman tunneperäisen vetovoiman rakentamisen olevan joissain tilanteissa mahdotonta julkisille organisaatioille (Wæraas ja Byrkjeflot 2012, 191). Tämän tutkielman asetelman vuoksi the Reputation Quotientista nostettuja sisäisen maineen tekijöitä onkin mielenkiintoista tarkastella nimenomaan julkisen organisaation kontekstissa, kun pyritään selvittämään, muodostuuko sisäinen maine eri tekijöistä yksityisellä ja julkisella sektorilla.

3.4 Tutkielman sisäisen maineen tekijät ja analyysirunko

Suuri osa tutkielmassa käsitellystä kirjallisuudesta tarkastelee sisäisen maineen tekijöitä siitä näkökulmasta, mitkä tekijät muodostavat organisaatiolle suotuisaa sisäistä mainetta (ks. esim. Yildiz et al. 2020; Plaskoff 2017; Gill 2015). Fombrunin ja kollegoiden (Fombrun et al. 2000, 253) Reputation Quotient -mittari puolestaan sisältää erilaisia väittämiä, joiden perusteella organisaation mainetta arvioidaan. Tämän tutkielman tavoitteena on määrittää tekijöitä, jotka muodostavat organisaation sisäistä mainetta julkisella sektorilla – oli se sitten positiivista tai negatiivista. Tämän vuoksi luvussa 3.3 esitellyt sisäisen maineen tekijät ja niiden piirteet (taulukot 3–12) muutetaan neutraaliin muotoon, ja väitteet muokataan niin, että vain niiden ydinajatus jätetään näkyviin. Tällöin aineiston ilmaisujen luokittelu eri tekijöihin on helpompaa ja se lisää koodauksen luotettavuutta.

Tässä vaiheessa riisuttiin myös kirjallisuudesta lainatut piirteiden kuvailut ja luonnehdinnat, jotta kuva sisäisten maineen tekijöistä selkeytyy. Lisäksi määritelmässä on huomattavissa erilaisia sisäisen maineen tekijöiden päällekkäisyyksiä: kirjallisuudessa samoja piirteitä liitettiin eri tekijöiden alle. Organisaatiokulttuurin piirteeksi määriteltiin reiluus ja luottamus, mutta luottamus organisaatiota kohtaan on vahva osa myös sisäisen maineen tekijä tunneperäistä vetovoimaa. Päällekkäisyyden karsimiseksi osaksi organisaatiokulttuuria jätettiin pelkästään reiluus, ja luottamukseen viitataan pelkästään organisaationperäisessä vetovoimassa. Johtamisen piirteisiin kuuluva "näkemys toimitusjohtajasta" muutettiin tätä tutkielmaa varten näkemykseksi johtohahmoista, sillä julkisella organisaatiolla ei ole toimitusjohtajaa ja mukaan haluttiin laskea myös muutkin näkyvät henkilöt kuin laitoksen pääjohtaja.

Viestintään liittyvässä sisäisen maineen kirjallisuudessa tiedon jakaminen organisaatiossa tunnistettiin vaikuttavan sisäiseen maineeseen. Kirjallisuus viittaa tiedon kulkuun organisaatiossa ja tiedon väliseen tiedon jakamiseen (Yildiz et al. 2020), mutta tässä tutkielmassa tiedon jakaminen ymmärretään laajemmin myös organisaation ulkopuolella tapahtuvaksi tiedottamiseksi tutkimus- ja

asiantuntijaorganisaation roolin vuoksi: Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tarkoituksena on levittää tutkimustietoa ja hyviä käytäntöjä myös organisaation ulkopuolelle. Kirjallisuudessa prosesseihin ja käytäntöihin liittyen viitataan yleisesti käytäntöihin (Plaskoff 2017), ja erikseen vielä sisäisiin käytäntöihin (Shenoy & Uchil 2018). Tämän tutkielman tarpeisiin vastaamiseksi ei ole katsottu olennaisena erottaa sisäisiä käytäntöjä, joten prosessit ja käytännöt koostuu analyysirungosta nimensä mukaisesti organisaation prosesseista ja käytännöistä. Myös erilaiset kirjallisuuden eriävistä sanavalinnoista johtuvat päällekkäisyydet karsittiin pois.

Taulukossa 13 esitetään kirjallisuuden perusteella määritellyt sisäisen maineen tekijät ja niiden piirteet muokattuina tämän tutkielman tarpeita vastaavaan muotoon. Samalla taulukosta muodostuu tutkielman analyysirunko: tämä laadullinen tutkielma pyrkii ratkaisemaan tutkimusongelman teorialähtöisesti, jolloin aiemman kirjallisuuden perusteella muodostetaan analyysirunko, jonka avulla tutkimuksen aineistoa tarkastellaan ja luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Sisäisen maineen tekijät ovat analyysirungon yläluokkia ja sisäisen maineen tekijöiden piirteet toimivat analyysirungon alaluokkina. Analyysirungon hyödyntäminen aineiston luokittelussa esitellään luvussa 4.

Kuten julkisen organisaation maineenhallintaan ja maineen mittaamiseen liittyvässä kirjallisuudessa (ks. esim. Fombrun et al. 2000; Luoma-aho 2007; Carpenter 2010; Lee & Van Ryzin 2019), myös sisäinen maine muodostuu lukuisten eri tekijöiden ja ulottuvuuksien pohjalta.

TAULUKKO 13 Sisäisen maineen tekijät ja tutkielman analyysirunko

Sisäisen maineen tekijät: tutkielman analyysirunko	
Yläluokka	Alaluokat
Viestintä	Viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus Organisaation tarinankerronta Viestinnän syvyys Viestintä ja vuorovaikutus Viestiminen organisaation arvoista ja missiosta Palautteen saaminen Tiedon jakaminen
Johtaminen	Autenttisuus Tyyli Laatu Osallistavuus Kannustavuus Näkemykset johtohahmoista Työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen Työntekijöiden ja tarpeiden ymmärtäminen Valmentaminen Inspiroivuus
Organisaatiokulttuuri	Työn autonomisuuden taso Ilmapiiri ja sen turvallisuus Sitoutumisen taso Arvot ja missio Vision selkeys ja se, onko se jaettu

	Työympäristön edistävyys ja kannustavuus Yhteistyön taso Reiluus Joustavuus/jäykkyys Tunnustamisen ja palkitsemisen määrä ja laatu
Prosessit ja käytännöt	Prosessit Käytännöt
Työympäristö	Fyysinen ympäristö Teknologinen ympäristö Työvälineet Työkaverit Asiakkaat
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	Työntekijöiden voimaannuttamisen taso Kouluttautumismahdollisuudet Suhtautuminen kokeiluihin Tavoitteiden ja odotusten selkeys Uran etenemismahdollisuudet
Tunneperäinen vetovoima	Yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta Luottamuksen ja kunnioituksen taso organisaatiota kohtaan
Tuotteet ja palvelut	Työn sisältö Seisooko organisaatio tuotteidensa takana Innovatiivisuuden määrä Laadun määrä Vastine rahalle
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	Organisaation eettisyys Ympäristövastuu Ihmisten kohtelevuus
Taloudellinen suoriutuminen	Markkinatilaisuuksien hyödyntäminen Toiminnan kannattavuus Organisaatio sijoituskohteena Suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin Kasvun tulevaisuudennäkymät Palkkaus

3.5 Työtyytyväisyys ja sisäinen maine

Työntekijäkokemuksella on esitetty olevan vaikutusta myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen (ks. esim. Soni et al. 2017), minkä vuoksi työtyytyväisyyttä, sen merkitystä ja muodostumista on syytä tarkastella sisäisen maineen tarkastelun ohella. Tutkielmassa etsitäänkin vastausta myös tutkimuskysymykseen ”Mitkä sisäisen maineen tekijät nostavat työtyytyväisyyttä ja mitkä tekijät heikentävät sitä. Työtyytyväisyyttä tarkastellaan Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) motivaatio-hygienia -teorian pohjalta. Teoria esittää, että työtyytyväisyyteen ja työtytyymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät: motivaatiotekijät nostavat työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät lisäävät työtytyymättömyyttä.

Tässä alaluvussa tarkastellaan ensin työtyytyväisyyden käsitteen määritelmää, työtyytyväisyyden merkitystä organisaatiolle ja yksilölle, jonka jälkeen esitellään tarkemmin motivaatio-hygienia -

teoriaa ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Alaluvun lopuksi eritellään tarkemmin sitä, kuinka organisaation sisäinen maine ja työntekijöiden työtyytyväisyys nähdään yhtenevän tässä tutkielmassa ja kuinka työtyytyväisyyttä tarkastellaan aineistosta löydettävien sisäisen maineen tekijöiden kautta. Luvun lopussa tarkastellaan myös sitä, kuuluvatko luvussa 3.4 muodostetut sisäisen maineen tekijät motivaatio- vai hygienia-tekijöihin Herzbergin ja kollegoiden (1959) luokittelun mukaan.

Käsitteellä työtyytyväisyys tarkoitetaan henkilön yleistä asennetta työtään kohtaan ja työtyytyväisyyden voidaan nähdä kumpuavan siitä, miten organisaatio pystyy tyydyttämään työntekijän tarpeet ja halut (Knoop 1994). Työtyytyväisyys voidaan ymmärtää myös kiintymyksenä, joka ennustaa työntekijän näkemystä siitä, kuinka hyvin organisaatio pitää huolta työntekijöistään (Tsai & Yen 2020). Työtyytyväisyyden keskiössä onkin työntekijän mielipide organisaatiostaan ja suhtautuminen organisaatioonsa. Tämä voidaan nähdä pitkälti yhtenevän alaluvussa 3.2 muodostetun sisäisen maineen määritelmän kanssa, jonka keskiössä on työntekijän kokemus organisaatiostaan.

Työtyytyväisyys on saanut kirjallisuudessa paljon huomiota jo useiden vuosikymmenten ajan (George et al. 2008) ja työtyytyväisyyden nähdään motivoivan työntekijöitä (Tsai & Yen 2020). Työntekijöiden työtyytyväisyys ja motivaatio yhdistetään lukuisiin eri positiivisiin ilmiöihin organisaatiossa, kuten työntekijöiden parempaan suoriutumiseen (Yousaf 2020), henkilöstön vähentyneeseen vaihtuvuuteen sekä organisaation lisääntyneeseen tehokkuuteen (Hsiao et al. 2017), minkä vuoksi työtyytyväisyyden edistäminen voidaan nähdä hyödyllisenä organisaation kannalta. Tämän lisäksi kirjallisuudessa on havaittu, että henkilön tyytyväisyyden tunne työtään kohtaan linkittyy vahvasti myös kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen henkilön elämässä (ks. esim. Hsiao et al 2017; Kozan et al. 2019).

Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyttä käsittelevistä teorioista on alaluvun alussa mainittu Herzbergin ja kollegoiden (1959) motivaattori-hygienia -teoria, jota kutsutaan myös kaksifaktori-teoriaksi (*two-factor theory*). Tutkimuksessa tunnistetaan organisaatioon ja työhön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytymättömyyteen. Teoria esittää, että työhön itsessään liittyvät, työntekijän sisäiset tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen, kun puolestaan työympäristöön liittyvät, työntekijän ulkoiset tekijät vaikuttavat työtyytymättömyyteen. (Herzberg et al. 1959.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, nimitetään tutkimuksessa motivaattitekijöiksi ja motivaattoreiksi, jotka voidaan käsittää henkilön sisäisinä tekijöinä, jotka vastaavat henkilön itsensä toteuttamisen tarpeeseen (Herzberg et al. 1959, 113–119). Teoriassa on viisi motivaattoria: saavutus (*achievement*), tunnustaminen (*recognition*), työ itsessään (*work itself*), vastuu (*responsibility*) sekä eteneminen organisaatiossa (*advancement*). Yhteenvetona tekijät liittyvätkin työn tekemiseen, työstä pitämiseen, työssä onnistumiseen, tunnustuksen saamiseen työstään, ja ammatilliseen etenemiseen työuralla. (Herzberg et al. 1959, 44–48; 60–63). On huomattava, että yksittäiset tekijät sisältävät monenlaisia piirteitä: esimerkiksi työ itsessään käsittää piirteitä aina työn teon osallistumisen tavasta aina siihen, kuinka paljon työntekijän on mahdollista hallita omia työtehtäviään (Yousaf 2020, 90).

Työtyytymättömyyteen puolestaan vaikuttavat tekijät, jotka liittyvät työn tekemisen olosuhteisiin. Näitä tekijöitä tutkijat nimittävät hygienia-tekijöiksi (*hygiene factors*). Käsite viittaa lääketieteelliseen hygieniaan: hygienia on väline, jonka avulla ihmisen ympäristöstä poistetaan haitallisia tekijöitä

ennaltaehkäisevästi, eikä se itsessään pysty parantamaan sairasta ihmistä. Tutkimuksessa hygienia-tekijöiksi luokitellaan johtaminen (*supervision*), ihmisten väliset suhteet (*interpersonal relations*), fyysinen työympäristö (*physical working conditions*), palkka (*salary*), organisaation käytännöt ja hallinto (*company policies and administrative practices*), edut (*benefits*) ja työsuhdeturva (*job security*). (Herzberg et al. 1959, 113–119.)

Motivaatiotekijät siis synnyttävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, eikä niiden puute teorian mukaan synnytä työtytymättömyyttä. Vastaava pätee hygienia-tekijöihin: ne voivat synnyttää työtytymättömyyttä, mutta jos ne ovat työntekijän mielestä riittävällä tasolla, ne poistavat työtytymättömyyden, mutta eivät voi synnyttää työtyytyväisyyttä tai motivaatiota. (Herzberg et al. 1959.) Kaksifaktoriteoria kiinnittää huomiota myös siihen, että motivaattoreilla on hygienia-tekijöitä pidempikestoisemmat vaikutukset työntekijöiden työasenteisiin, minkä vuoksi motivaatiotekijöillä on suurempi potentiaali työntekijöiden motivaation lisäämisen kannalta (Herzberg 2003). Työntekijöiden motivoiminen puolestaan käsitetään merkitykselliseksi organisaation kannalta, sillä motivaatio on hyvin tärkeää työntekijöiden suoriutumisen kannalta (Yousaf 2020).

Herzbergin (1959) teoria yhdistetään monesti Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Esimerkiksi tutkimuksessaan Saglam (2007) rinnastaa hygienia-tekijät tarvehierarkian perustarpeisiin: perustarpeiden ollessa tyydyttyneitä, voitaisiin työtyytyväisyyttä lisätä motivaatiotekijöillä, jotka rinnastuvat tarvehierarkian korkeampiin itsensä toteuttamisen tasoihin.

Motivaatio-hygienia -teorian merkittävyydestä työtyytyväisyyden tutkimukselle kertonee se, että teoria esiintyy kirjallisuudessa edelleen, vaikka sen luomisesta on jo useita vuosikymmeniä. Teoriaa on hyödynnetty muun muassa tutkimalla tietoliikenneteollisuuden työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Yousaf 2020); opettajien työtyytyväisyyteen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä (George et al. 2008); työtyytyväisyyttä kulttuurisesti moninaisessa organisaatiossa (Hsiao et al. 2017); sekä hoitajien suureen vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä (Bryant 2018). Teoriaa on myös kehitetty eteenpäin ja esimerkiksi alkuperäisiin työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin on esitetty lisättäväksi muun muassa arvot merkityksellisen työn tekemisestä, yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja siitä, että työntekijä pystyy vaikuttamaan organisaatiossa ja hän on ylpeä organisaatiostaan (Knoop 1994).

Vaikka teoriaa on todennettu lukuisissa tutkimuksissa (ks. esim. Knoop 1994), on siitä kuitenkin kiistelty ja sitä kohtaan on esitetty runsaasti kritiikkiä. Kirjallisuudessa on saatu useita toisistaan eriäviä ja ristiriitaisia tuloksia riippuen kulttuurista, organisaation toimialasta ja työntekijöiden demografisista tekijöistä (ks. esim. Yousaf 2020, 90–91). Useiden tutkimusten perusteella myös hygienia-tekijät ovat osoittautuneet tärkeiksi työntekijöiden työtyytyväisyyden ja motivaation kannalta, esimerkiksi työstä saatavalla palkalla on todettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, ja vastaavasti kaikkien motivaatiotekijöiden vaikuttavuutta ei jokaisessa tutkimuksessa ole pystytty todentamaan (ks. esim. Yousaf 2020; Tsai & Yen 2020; Saglam 2007). Myös motivaatiotekijöiden puutteen on todettu lisäävän työtytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa (Yousaf 2020, 92), mikä asettuu ristiriitaan kaksifaktoriteorian kanssa.

Kirjallisuudessa on myös kritisoitu teorian kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuutta. Esimerkiksi Saglam (2007) selittää tutkimustulostaan siitä, että työntekijät kokevat myös hygienia-tekijät merkityksellisinä työtyytyväisyyden kannalta sillä, että Herzbergin (1959) teoria sopii hyödynnettäväksi paremmin länsimaisten yhteiskuntien sekä tietyn ekonomisen luokan kontekstiin. Hän esittää, että perustarpeiden, eli hygienia-tekijöiden täytyminen voi riittää työntekijöiden työtyytyväisyyden

lisääntymiseen kontekstista riippuen, minkä vuoksi hygieniatekijöiden tärkeyttä ei saa sivuuttaa tai aliarvioida (Saglam 2007).

Vaikka Herzbergin ja kollegoiden (1959) teoria työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden synnystä ei ole aukoton, kiitetään sitä kuitenkin siitä, että se auttaa kiinnittämään huomiota työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden motivoimiseen (ks. esim. Saglam 2007). Esimerkiksi Yosaf (2020, 88) tutkii motivaatio-hygienia -teoriassa esitettyjen tekijöiden merkittävyyttä työtyytyväisyyden kannalta, mutta keskittyy tarkastelussaan yksittäisten tekijöiden vaikutukseen kiinnittämättä niinkään huomiota siihen, kumpaan ryhmään ne kaksifaktoriteoriassa on jaoteltu. Voidaankin ajatella, että organisaatioiden on hedelmällistä tarkastella sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen, vastasivat ne Herzbergin (1959) luonnehdintaa motivaatio- ja hygieniatekijöiden vaikutusmekanismeista tai eivät.

Tämän vuoksi motivaatio-hygienia -teoria osoittautuu mielenkiintoiseksi myös tämän tutkielman kannalta. Tutkielman pääpaino on erilaisten työntekijäkokemuksen tekijöiden tunnistamisessa aineistossa, mutta lisäksi halutaan kiinnittää huomiota siihen, ilmeneekö tutkielmassa tekijöitä, jotka vaikuttavat synnyttävän työtyytyväisyyttä tai työtyytymättömyyttä. Työtyytyväisyyttä nostavat tekijät voidaan nähdä parantavan organisaation sisäistä mainetta ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät huonontavan organisaation sisäistä mainetta. Tutkimuksen johtopäätöksissä työtyytyväisyyttä tarkastellaan sen kautta, miten työntekijäkokemuksen eri tekijät näyttäytyvät työntekijöille: suhtautuvatko työntekijät positiivisesti, neutraalisti vai negatiivisesti eri tekijöihin, ja voidaanko sen kautta tunnistaa tekijöitä, jotka parantavat tai jotka huonontavat sisäistä mainetta. Lisäksi kiinnitetään huomiota siihen, miten sisäisen maineen tekijät jakautuvat motivaatio- ja hygieniatekijöihin, ja onko tällä vaikutusta siihen, parantavatko vai heikentävätkö tekijät kohdeorganisaation sisäistä mainetta.

Sisäisen maineen tekijä työntekijän kehittymismahdollisuudet katsotaan viittaavan motivaatio-hygieniateoriassa esiteltyyn motivaatiotekijään eteneminen organisaatiossa, minkä vuoksi työntekijän kehittymismahdollisuudet nähdään tässä tutkielmassa motivaatiotekijänä. Myös tuotteet ja palvelut ymmärretään motivaatiotekijäksi, sillä ne viittaavat Herzbergin (1959) tavoin pitkälti työhön itsessään. Yhteiskunta- ja ympäristövastuun luokittelu oli haastavampaa: toisaalta motivaatiotekijöihin kuuluu vastuu, mutta siihen viitataan sillä vastuulla, joka työntekijälle annetaan omasta työstään, eikä sinällään organisaation vastuullisuudesta (Herzberg et al. 1959). Kuitenkin voidaan ymmärtää, että organisaation eettisyys ei vastaa hygieniatekijöitä, joiden ymmärretään viittaavan enemmän työn tekemisen olosuhteisiin, joten yhteiskunta- ja ympäristövastuu luokitellaan tässä tutkielmassa motivaatiotekijäksi.

Tunneperäisen vetovoiman ja organisaatiokulttuurin kohdalla jouduttiin käyttämään enemmän harkintaa motivaatio-hygienia -jaottelun luomiseksi. Tunneperäinen vetovoima viittaa yleiseen tunteeseen ja käsitykseen organisaatiosta, sekä siihen, nähdäänkö organisaatio luotettavana. Tekijä ei sovi hygieniatekijöiden piirteisiin, mutta ei toisaalta vastaa suoraan myöskään motivaatiotekijöiden piirteitä. Tunneperäinen vetovoima tunnistettiin kuitenkin motivaatiotekijäksi, sillä sen katsottiin viittaavan siihen, onko työntekijä ylpeä organisaatiostaan, joka on kirjallisuudessa lisätty yhdeksi motivaatiotekijäksi (Knoop 1994). Organisaatiokulttuuri puolestaan voidaan käsittää hygieniatekijäksi, sillä organisaatiokulttuurin piirteeksi on kirjallisuuden perusteella määritelty esimerkiksi ilmapiiri ja yhteistyön taso, jotka katsotaan sopivan työn tekemisen kontekstiin. Organisaatiokulttuuriin kuuluu kuitenkin myös työympäristön edistävyys ja kannustavuus sekä tunnustamisen määrä ja laatu, joiden perusteella se valittiin kuuluvan motivaatiotekijäksi.

Hygieniatekijöitä ovat Herzbergin (1959) luokittelun mukaan muun muassa johtaminen, fyysinen työympäristö, palkka sekä organisaation käytännöt ja hallinto. Näiden perusteella sisäisen maineen tekijät johtaminen, työympäristö, taloudellinen suoriutuminen sekä prosessit ja käytännöt voidaan melko suoraviivaisesti luokitella hygieniatekijöiksi. Myös viestintä ymmärretään hygieniatekijäksi, sillä sen katsotaan viittaavan enemmän juuri työn tekemisen kontekstiin kuin työhön itsessään.

Motivaatiotekijöiksi siis luokitellaan tässä tutkielmassa sisäisen maineen tekijät työntekijöiden kehittymismahdollisuudet, tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut sekä organisaatiokulttuuri. Hygieniatekijöiksi tunnistettiin puolestaan prosessit ja käytännöt, johtaminen, taloudellinen suoriutuminen, viestintä ja työympäristö.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen kohteena oli Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Kansanterveyslaitokset ja Stakesin työntekijöiden näkemykset omasta organisaatiostaan.

Tässä luvussa esitellään tutkielman empiiristä osuutta. Ensimmäisenä tarkastellaan tutkielman tieteenfilosofisia lähtökohtia ja näkemystä tiedosta. Sen jälkeen esitellään tutkielman aineistoa ja kohdeorganisaatioita syvemmin. Tämän jälkeen tarkastellaan laadullisen tutkimuksen piirteitä ja syitä, miksi se on valittu tutkielman tutkimusotteeksi sekä tarkastellaan muita tutkielmassa hyödynnettyjä tutkimusstrategioita. Syvempää huomiota kiinnitetään aineiston analyysimenetelmään, teorialähtöiseen sisällönanalyysiin; miten se toteutetaan ja miksi se on katsottu sopivaksi tämän tutkielman kontekstiin. Tämän jälkeen kuvataan vaiheittain, miten aineiston analyysi toteutettiin tässä tutkielmassa ja millaisia eri valintoja analyysi sisälsi. Analyysin esittelyn tukena hyödynnetään esimerkkejä aineistosta.

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Laadullinen tutkimus nähdään rakentuneen usealle tieteenfilosofiselle suuntaukselle (Eskola & Suoranta 2008, 25), eikä tieteenfilosofialle aseteta tässäkään tutkimuksessa selkeitä rajoja. Tutkielman voidaankin nähdä linkittyvän useaan eri tieteenfilosofiseen perinteeseen, kuten empirismiin, konstruktivismiin, kriittiseen teoriaan. Rationalistisesti tiedon hankkimisessa painottuu järkeily, päättely ja logiikka, kun taas empirismissä nähdään, että tiedon saaminen on kokemusperäistä ja sen hankinta vaatii aistihavaintojen tekemistä (Markie 2017). Tutkielman voidaan nähdä lähestyvän konstruktivismia, jossa todellisuus käsitetään suhteellisena ja kokijastaan riippuvaisena (Metsämuuronen 2008, 12). Myös interpretivismi, eli tulkinnallisuuden paradigma nähdään tärkeäksi tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi tutkielmalle, sillä tutkielmassa halutaan nostaa esiin kokemusten tulkinnallisuus. Työntekijöillä ryhmänä ei ole täysin yhtenevää tulkintaa organisaatiostaan, vaan kunkin kokemuksiin vaikuttaa työntekijän omat lähtökohdat. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 148–149.) Tutkielmassa pyritäänkin saavuttamaan työntekijöiden kokemusten moninaisuus, samalla kun pyritään kuvaamaan kohdeorganisaation työntekijäkokemusta yleisemmällä tasolla.

Ontologiselta taustaltaan tutkielma kallistuu relativismiin, jossa ajatellaan tiedon olevan subjektiivista ja riippuvaista kontekstista ja siitä miten ihmiset luonnehtivat kokemuksiaan, sen sijaan, että aineistoa tarkasteltaisiin objektiivisina totuuksina (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka

2006). Aineisto ymmärretään työntekijöiden kokemuksina ja näkemyksinä työpaikastaan, eikä objektiivisina totuuksina organisaatiosta.

4.2 Aineisto

Tämän tutkielman aineistona hyödynnettiin toisen tutkijan keräämää aineistoa. Aineisto on alun perin kerätty sidosryhmäkyselyinä vuosina 2008, 2011, 2014 ja 2018. Sidoryhmäkyselyt toteutettiin sosiaali- ja terveysministeriön (STM) hallinnonalan organisaatioille, joihin myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitos kuuluu. Kysely pohjautuu STM:n tarpeisiin suunniteltuun mainemittariin, joka kehitettiin alun perin osana väitöskirjatutkimusta. Mittarin ulottuvuudet on muodostettu STM:n johtajien ja viestintäjohtajien haastattelujen pohjalta kartoitetuista tavoitemaineen ominaisuuksista. Kyselyllä mitataan sidoryhmien mielikuvia ja odotuksia organisaatioita kohtaan. Aineisto on kerätty sähköisenä kyselytutkimuksena harkittuna otantana, keskittyen sidoryhmiin, joiden kanssa organisaatiot ovat jatkuvassa yhteistyössä. Työntekijät ovat valikoituneet jokaisen organisaation mittaukseen mukaan, mikä kertoo osaltaan myös sitä, kuinka tärkeitä työntekijöiden näkemykset ja odotukset organisaatiota kohtaan nähdään. (Luoma-aho 2007; 2008b; 2011; 2014; 2018.)

Mainemittaus koostuu väittämäkysymyksistä ja kahdesta avokysymyksestä. Väittämäkysymyksiä 40 ja niissä organisaation mainetta mitataan väittämäparien avulla viiden maineen ulottuvuuden suhteen: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Kyselyssä vastataan näkemyksiin väitepareista asteikolla 1–5, jossa 1 on negatiivinen (kuten yhteistyökyvytön) ja 5 tavoitellumpi (yhteistyökykyinen). Avoimet kysymykset kartoittavat sidoryhmien mielikuvia organisaatiosta, ja odotuksia organisaatiota kohtaan. Sidoryhmien mielikuvat kohdeorganisaatiosta ovat vastauksia avoimeen kysymykseen ”Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä teille tulee ensimmäisenä mieleen kohdeorganisaatiosta?” Suurin osa vastauksista noudatti ohjeistusta muutamasta kuvailevasta sanasta, mutta aineisto sisälsi myös pidempää pohdintaa.

Mainemittauksien odotuksia kartoittavan kysymyksen muotoilu on vaihdellut mittausvuosien aikana. Mittausvuosina 2008 ja 2011 odotuksia on kerätty monivalintakysymyksellä: ”Odotukseni kohdeorganisaation toiminnasta tulevaisuudessa?”. Vastaaja on voinut valita sopivimman kolmesta vaihtoehdosta: 1) toiminnan tulisi jatkua nykyisellään, 2) minulla ei ole erityisiä toiveita sekä 3) odotan muutosta seuraaviin asioihin. Avoimet vastaukset ovat kolmannen vaihtoehdon valinneiden odotuksia sille, mitä organisaation pitäisi muuttaa. Mittausvuosina 2014 ja 2018 kysymyksen periaate on pysynyt samana, mutta muutosta odottava vastausvaihtoehto on muotoiltu seuraavasti: ”Jos voisin vapaasti muuttaa kohdeorganisaation toimintaa, muuttaisin...”. Tämän kysymyksen avoimet vastaukset koostuvat siis muutosodotuksista, eikä niissä siten ole huomioituna niitä vastaajia, joilla ei ole organisaatiota kohtaan erityisiä toiveita, tai niitä, jotka haluavat toiminnan jatkuvan nykyisellään. (Luoma-aho; 2008b; 2011; 2014; 2018.)

Taustatietoina mainemittarin kyselylomakkeessa kysytään vastaajan sukupuolta, ikää, asiointitiheyttä kohdeorganisaation kanssa, sekä pääasiallista työtehtävää ja maantieteellistä aluetta. Vastaajia ei voi henkilöidä kyselyn perusteella, ja tietoja, kuten ikä ja sukupuoli on hyödynnetty yleisellä tasolla, kuten erittelemään sitä, kuinka valmiita eri ikäryhmät olivat suosittelemaan organisaatiota. Vastaajat ovat lisäksi tiedonneet, että vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, ja niitä käytetään sosiaali- ja terveysministeriön ja sen hallinnonalan organisaatioiden kehittämiseen. Vuoden 2018 kyselyn sähköisessä saatekirjeessä on lisäksi eritelty, kauanko aineisto säilyy kyselyssä hyödynnetyssä Webropol-palvelussa, ja että keräyksen jälkeen aineistosta poistetaan kaikki tunnistetiedot. Kyseisessä saatekirjeessä on myös eritelty aineiston säilyttämispaikan turvallisuutta sekä sitä, että aineistoa saatetaan käyttää pitkittäisaineistona jatkotutkimuksissa. Kyselyn vastaanottajia on

ohjeistettu olemaan yhteydessä kyselyn tuottaneeseen tutkijaan sekä STM:n edustajaan, jos vastaanottajilla on ollut jotain tiedusteltavaa kyselyyn liittyen.

Aineistoa hyödynnettiin tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) työntekijöiden osalta. THL on muodostunut vuonna 2009 kahden organisaation, Kansanterveyslaitoksen (KTL) ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen (Stakes) yhdistyessä. Vuoden 2008 mittauksen osalta tarkasteltiin KTL:n ja Stakesin työntekijöiden vastauksia, jotta voitiin muodostaa tarkempi kuva siitä, miten kohdeorganisaation maine on kehittynyt mittausvuosien myötä. Tarkasteltu aineisto on myös määrällisesti suurempi, kun tarkasteltiin myös mittausvuotta 2008 Stakesin ja KTL:n osalta. Vastauksia neljän mittausvuoden ajalta kertyi näin ensivaikutelmien suhteen yhteensä 123, ja odotusten suhteen 75. Taulukossa 14 esitetään lähetettyjen sekä palautuneiden kyselyjen määrä vuosittain kaikkien sidosryhmien osalta sekä pelkästään työntekijöiden osalta (Luoma-aho 2008b; 2011; 2014; 2018).

TAULUKKO 14 Mainemittauskyselyjen palautusprosentit kaikkien sidosryhmien sekä työntekijöiden osalta

Kyselyjen palautusprosentit vuosittain						
	Lähetetty lkm, kaikki	Palautui lkm	Palautusprosentti, kaikki	Lähetetty lkm, työntekijät	Palautui lkm	Palautusprosentti, työntekijät
Vuosi 2008 – KTL	320	165	51,6 %	59	32	54,2 %
Vuosi 2008 – Stakes	317	131	45,6 %	59	32	54,2 %
Vuosi 2011 – THL	-	-	35 %	-	-	-
Vuosi 2014 – THL	350	105	30 %	60	20	33 %
Vuosi 2018 – THL	367	107	29 %	66	30	45 %

Työntekijät vastasivat kyselyyn suhteessa enemmän kuin kaikki sidosryhmät yhteensä: kaikkien mittausvuosien kohdalla työntekijöiden palautusprosentti nousi korkeammalle kuin palautusprosentti kaikkien sidosryhmien kohdalla. Tämä saattaa viitata siihen, että työntekijät ovat sitoutuneempia ja kiinnostuneempia organisaatiostaan kuin muut sidosryhmät ja haluavat käyttää mahdollisuuden vaikuttaa organisaationsa toimintaan.

Toisen käden aineiston hyödyntämisellä on etunsa, sillä se vaatii usein vähemmän resursseja ja vähemmän aikaa aineiston järjestelyyn itse kerättyyn aineistoon verrattuna. Ajan mittaan kerätty aineisto mahdollistaa myös pitkittäistutkimuksen ja siten erilaisten ilmiöiden seuraamisen pidemmällä aikavälillä. (Vartanian 2011, 13–14.) On kuitenkin huomioitava, että valmiiksi kerätyn aineiston hyödyntämisellä voi olla myös haittansa: esimerkiksi jo toteutetun kyselyn sanoittamista ja muotoilua ei ole mahdollista muokata jälkikäteen, jolloin aineistosta saattaa puuttua tietyt aspektit, jota tutkija olisi saattanut haluta hyödyntää. Tällöin on mahdollista, että aineisto on kartoittanut jotain tiettyä ilmiötä hyvin läheltä asetettua tutkimusongelmaa, mutta ei välttämättä yhtä täsmällisesti kuin neitseellisessä aineistossa ongelmaa olisi lähestytty. Tutkijalla on mahdollisuus suurempaan kontrolliin itse kerätyn aineiston suhteen: ensikäden aineiston etuna on esimerkiksi

mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin. Tarkentaviin kysymyksiin ei ole mahdollisuutta silloin, kun hyödynnetään toisen käden aineistoa. (Vartanian 2011, 15–16.)

4.2.1 Kohdeorganisaatio Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Tutkielmassa tarkasteltiin julkista organisaatiota Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta (THL), joka on sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa toimiva asiantuntija- ja tutkimuslaitos. THL muodostettiin vuonna 2009, kun kaksi julkista organisaatiota Kansanterveyslaitos (KTL) ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) yhdistettiin. Tutkielmassa tarkasteltiin myös KTL:sta sekä Stakesia, jotta sisäisen maineen muodostumisesta saadaan kattavampi kuva. Nämä organisaatiot toimivat samojen aihepiirien parissa kuin niistä muodostunut THL. KTL:sta ja Stakesia ei esitellä tässä osiossa tarkemmin.

Verkkosivuillaan THL kertoo tarjoavansa tietoa terveys- ja hyvinvointialan päätöksenteon ja toiminnan tueksi, seuraa väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä kehittää toimenpiteitä niiden edistämiseksi. Lisäksi THL kertoo tarjoavansa asiantuntemusta ja ratkaisuja, joita organisaation sidosryhmät voivat käyttää päätöksenteon ja työnsä tukena. (THL 2020e.)

THL luettelee sidosryhmikseen useita eri tahoja: valtion, kuntien ja maakuntien päättäjiä, sosiaali- ja terveysalan toimijoita, järjestöjä, tutkimusmaailmaa ja kansalaisia. Työn painopisteiksi luetellaan ”hyvinvointiyhteiskunnan kestävyys, eriarvoisuuden ja syrjäytymisen vähentäminen, muuttuva sairauksien kirjo, terveysuhkiin varautuminen ja palvelujärjestelmän muutos”. Lisäksi THL on mukana yhtenä toimijana kansallisissa rakenteellisissa muutoksissa, kuten sote-uudistuksen tukena sekä Kanta-palveluiden kehittämisessä. (THL 2020b.)

Kuten monilla julkisen sektorin organisaatioilla (ks. esim. Carpenter & Krause 2012), THL:llä on hyvin laaja toimintakenttä terveydellisten ja sosiaalisten ilmiöiden saralla. THL:llä on osastoja liittyen muun muassa hyvinvointiin, kansanterveysratkaisuihin, terveysturvallisuuteen ja järjestelmiin, joiden alla on yksiköitä aina yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta, mielenterveyteen, päihteisiin ja riippuvuuksiin, infektioitautien torjuntaan ja sosiaalipolitiikan tutkimukseen (THL 2020c).

Toimintakentän lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella on myös laaja henkilöstö. THL:n verkkosivuilla esitellään, että vuonna 2018 THL:ssä oli työntekijöitä 971 henkilötyövuoden verran. Henkilöstöstä naisia oli 72 prosenttia ja miehiä 28 prosenttia, työntekijöiden keski-ikä oli 46 vuotta. Verkkosivujen mukaan THL:ssä työskenteli vuonna 2018 eniten lääketieteen ja terveystieteen ammattilaisia sekä yhteiskuntatieteellisen koulutuksen saaneita. Näiden lisäksi henkilöstö koostuu tilasto-, bio- ja ympäristötieteen osaajista sekä tietoteknologian ammattilaisista. Henkilöstöstä 27 prosentilla oli tutkijakoulutus. Verkkosivuilla luonnehditaan, että suhteessa henkilöstöön THL:n vahvuuksia ovat oikeudenmukainen työkuulttuuri, osaava henkilöstö, hyvinvoiva työyhteisö, laadukas johtaminen sekä kilpailukykyinen palkkaus. (THL 2020a.)

THL on uudistanut strategiansa yhteistyössä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa keväällä 2019. Strategiassa painottuu luottamus, vastuullisuus ja rohkeus, inhimillinen vuorovaikutus sekä yhdenvertaisuus. Visiokseen THL ilmoittaa pyrkimyksen maailman vaikuttavimmaksi terveys- ja hyvinvointialan tutkimuslaitokseksi, johon liittyy korkeatasoinen tutkimus- ja asiantuntijatyö sekä väestön terveyden, toimintakyvyn ja osallisuuden paranemisen. Työllään THL haluaa rakentaa tasa-arvoista, yhdenvertaista ja kestävää yhteiskuntaa. Strategiaan liittyy myös tiedontuotannon laadukkuus ja oikea-aikaisuus, kuin myös tutkimuksen laajentaminen alueille, jotka ovat tällä hetkellä

paitsiossa, kuten väestön erityisryhmät. Strategian mukaan THL haluaa painottaa vahvemmin myös eriarvoisuus-, laatu- ja vaikuttavuusnäkökulmia. (THL 2020d.)

Etenkin THL:n yleisessä strategiassa tuntuu painottuvan joustavuus sekä rohkeus tehdä asioita uudella tavalla ja haastaa vallitsevia yhteiskuntarakenteita. THL on vastuullisesti rohkea: ”Osaamme. Kokeilemme. Uudistamme.”, sekä yhdenvertaisuuden suunnannäyttäjät: ”Osallistamme. Kannustamme. Haastamme.” (THL 2020d.) Strategiassa on tunnistettavissa myös pyrkimys helpompaan lähestyttävyyteen myös kansalaisten näkökulmasta.

4.3 Tutkimusstrategiat ja laadullinen tutkimusote

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka perinteisesti pyrkii saavuttamaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, kun taas määrällinen tutkimus pyrkii selittämään eri ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita numeerisesti, erilaisten tilastollisten yhteyksien avulla (Alasuutari 2012). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vastakkainasettelu tunnustetaan yleisesti turhana, eikä toisen tutkimusotteen valinta sulje toista pois (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullista tutkimusta määrittävän hypoteesittomuuden voidaan kuitenkin nähdä antavan reilummin tilaa uuden tiedon ja tulkintojen syntymiselle, kun aineistoa ei käytetä määrällisen tutkimuksen tavoin todentamaan jotain aiemmin epäiltyä (Eskola & Suoranta 2008, 19–20). Laadullista tutkimusotetta onkin päätetty hyödyntää tässä tutkielmassa, sillä pyrkimyksenä on saavuttaa syvempää ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisella sektorilla.

Tutkimus lähestyy tutkimusstrategialtaan myös pitkäikäistä tutkimusta. Pitkäikäistutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa mittauskertoja on vähintään kaksi tietyllä aikavälillä, ja joissa käytetään toistuvia menetelmiä (Trochim 2006). Tässä tutkielmassa hyödynnetty aineisto sopii hyvin pitkäikäistutkimuksen tekemiseen: aineisto sisältää neljä eri mittauskertaa 20 vuoden ajalta ja se on kerätty samoin kysymyksiin samojen sidosryhmien joukossa.

Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen metodologiaan ei ole kehitetty yhtä näppäriä keinoja huomata erilaisia virhepäätelmiä ja samasta aineistosta voidaan tehdä monenlaisia, keskenään ristiriitaisiakin johtopäätöksiä. (Metsämuuronen 2008, 8.) Tulkintojen tekeminen aineiston analyysistä voidaankin nähdä laadullisen tutkimuksen haastavimpana osuutena tarkkojen ohjeiden puuttumisen vuoksi (Eskola & Suoranta 2008, 145). Tässä tutkielmassa pyritään avaamaan tutkimusprosessin eri valintoja tarkasti mahdollisimman suuren läpinäkyvyyden saavuttamiseksi, ja siten osaltaan vahvistaa tutkielman luotettavuutta.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta järjestämällä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Aineiston sisältämää informaatioarvoa kasvatetaan, kun aineisto järjestellään uudelleen. (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Pelkistettynä laadullisen analyysin voidaan nähdä koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta, mutta erottelu on tosiasiaa teoreettinen, eikä näitä vaiheita voi käytännössä kokonaan erottaa toisistaan (Alasuutari 2012). Tässä tutkielmassa hyödynnetään sisällönanalyysia, jonka tavoitteena saavuttaa uutta ymmärrystä tutkimuksen kohteesta loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla, kun ”aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Sisällönanalyysi mahdollistaa tekstimuotoisen aineiston systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Kirjassaan Tuomi ja Sarajärvi (2018, 118–119) tekevät eron sisällönanalyysi ja sisällön erittely menetelmien välille. Sisällönanalyysilla he viittaavat metodiin, jonka tavoitteena on kuvata aineiston

sisältöä, sisällön erittely puolestaan viittaa aineiston sisällön määrälliseen analyysiin, jolla kuvataan aineistoa numeerisin keinoin. Sisällönanalyysille on kirjallisuudessa annettu erilaisia merkityksiä, joten tässä tutkielmassa sisällönanalyysiä käsitellessä viitataan siihen, kuinka Tuomi ja Sarajärvi (2018) metodologia kuvailevat.

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa on hyvä tuoda esiin se, että laadulliset ja määrälliset menetelmät eivät sulje toisiaan pois. Aineiston sisällönanalyysin, eli aineiston sisällön sanallisen kuvailemisen jälkeen, analyysia voidaan jatkaa myös aineistoa kvantifioimalla, jonka avulla aineiston analyysissa esiin nostettuja piirteitä voidaan kuvata myös määrällisesti. Tällöin voidaan siis ilmoittaa, kuinka monta kertaa esimerkiksi jokin tietty ilmaus esiintyy aineistossa ja siten tuoda aineistosta esiin uusia ulottuvuuksia. On kuitenkin huomattava, että aineiston koko saattaa johtaa siihen, että kvantifioinnilla ei saada aineistosta lisätietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vaikka painopisteenä tässäkin laadullisessa tutkielmassa on se, millaisia piirteitä aineistosta on tunnistettavissa, eikä se, kuinka usein kyseinen piirre ilmenee, hyödynnetään aineiston analyysissa sekä tulosten esittelyssä myös aineiston kvantifiointia, erittelemällä sisäisen maineen tekijöiden esiintymistä määrällisesti, pyrkimyksenä antaa aineistosta täsmällisempi kuva. Tutkielman johtopäätöksissä ei kuitenkaan painoteta tulosten määrällisyyttä, vaikka kvantifiointia tuodaan esiin johtopäätösten tukena, tai niitä haastavina tekijöinä.

Laadullisessa sisällönanalyysissa aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta muodostetaan teorioita ja käsitteitä aineiston perusteella. Teorialähtöisessä analyysissa aineisto analysoidaan ja luokitellaan jo olemassa olevan teoreettisen kehyksen, käsitteistön tai analyysirungon perusteella. Näiden menetelmien välimaastoon sijoittuu teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka mukailee pitkälti aineistolähtöistä analyysia, mutta jossa teoria tuodaan analyysiin mukaan prosessin loppupuolella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–133.) Tämän tutkielman tarpeisiin sopivaksi metodiksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi, jota esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Samalla esitellään myös aineiston käsittelyä ja analyysin vaiheita, sekä erilaisia valintoja, joita aineiston analyysin suhteen tehtiin.

4.4 Teorialähtöinen sisällönanalyysi

Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä viitataan analyysimetodiin, jossa tutkimuksen aineisto luokitellaan jo olemassa olevan käsitejärjestelmän perusteella. Analyysissa voidaan hyödyntää esimerkiksi valmista teoriaa tai mallia, jonka perusteella muodostetaan aineiston analyysirunko. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Tämän tutkielman analyysirunko (ks. taulukko 3) muodostettiin luvussa 3 sisäiseen maineeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi valikoitui tämän tutkielman tavoitteisiin sopivaksi, kun pyritään selvittämään, mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisella sektorilla, ja eroaako sisäisen maineen rakentuminen kohdeorganisaatioissa ja kirjallisuudessa. Metodi mahdollistaa jo olemassa olevan teorian hyödyntämisen aineiston analysoimisessa, kuitenkin niin, että teoriaan sopimatonta aineistoa voi analysoida edelleen aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128). Teorialähtöisen analyysin avulla voidaankin tunnistaa julkisen sektorin organisaatioissa kerätystä aineistosta sisäisen maineen tekijöitä, jotka on tunnistettu jo aiemmassa kirjallisuudessa yksityisellä sektorilla. Luvussa 3 esitellyn teorian pohjalta muodostettiin analyysirunko, jonka perusteella aineisto luokiteltiin. Aineisto analysoitiin ensin teorialähtöisesti ja analyysirungon ulkopuolelle jääneiden ilmaisujen analysointia jatkettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin Tuomea ja Sarajärveä (2018, 128) mukailien.

Koko analyysiprosessin aikana tutkijan tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa voidaan ajatella olevan sudenkuoppansa tämän suhteen. Vaikka tavoitteena on sovittaa aineistoa jo olemassa olevaan teoriaan, on aineisto kuitenkin pyrittävä tulkitsemaan siten kuin tutkittavat ovat lausuntonsa tarkoittaneet. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa onkin oltava tarkkana, että aineistoa ei luokitella teoriaan sopivaksi väkipakolla. Vaarana saattaa ollakin, että aineistoa tulkitaan sopimaan haluttuun teoriaan ja tutkittavien näkökulma tutkimuskohteeseen hämärtyy. Analyysin edetessä on pidettävä mielessä, että aineiston ei tarvitse sopia teoriaan kokonaisuudessaan, vaan osa aineistosta voidaan luokitella ylimääräiseen ”muut”-ryhmään, jonka sisältö voidaan jättää erikseen analysoitavaksi, kuten tässä tutkielmassa tehtiin. On kuitenkin huomatta, että havaintoja ei voida täysin riisua jo tunnetusta teoriasta, vaan aineiston analyysiin väistämättä vaikuttaa tutkimuksen käsitteet, valittu tutkimusasetelma ja menetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Tieteellinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen, mutta on huomattava, että täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen nähdään mahdottomana. Objektiivisuus voidaan käsittää enemmän tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisena, mikä on tärkeää, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on keskeinen rooli tulkin välineenä (Eskola & Suoranta 2008). Tässäkin tutkielmassa tutkija on tarkastellut omia asenteitansa ja ennakkokäsitystään tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja siten pyrkinyt siihen, että nämä eivät vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin ja pohdintaan.

4.5 Aineiston analyysi

Tutkielman teorialähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin analyysirungon muodostamisella, joka luotiin luvussa 3 kirjallisuuden avulla sisäisen maineen tekijöistä. Analyysia jatkettiin pelkistämällä ja tiivistämällä aineiston alkuperäiset ilmaisut eli aineiston redusoinnilla, mikä on kirjallisuudessakin suositeltu lähestymistapa myös teorialähtöisen sisällönanalyysin kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–128.) Tiivistetyillä ilmaisuilla kuvataan alkuperäisilmaisun sisältöä ja sisällön tiivistäminen ja yksinkertaistaminen helpottaa aineiston luokittelua analyysirungon mukaisesti. Tiivistettyjen ilmausten avulla on helpompi löytää kunkin vastauksen punainen lanka, kun vastauksesta on riisuttu tutkimusongelman kannalta ylimääräinen aines. On myös huomattava, että alkuperäisistä ilmaisuista voi olla löydettävissä useampia teemoja, joista pelkistettyjä ilmaisuja muodostetaan. Redusointi toteutettiin kaikkien mittausvuosien vastauksille samalla tavalla sekä työntekijöiden mielikuvien että odotuksien kohdalla. Alkuperäisten ilmaisujen suhteen on huomattava, että yksi vastaus saattoi käsitellä useita eri teemoja. Tällöin alkuperäisestä ilmauksesta saatettiin muodostaa useampia tiivistettyjä ilmaisuja, jotka käsittelivät eri teemoja, tai samaa teemaa eri näkökulmasta. Alkuperäisen datan redusointia ja koodausta kuvataan taulukossa 15, jossa yhdestä alkuperäisestä ilmaisusta on muodostettu neljä tiivistettyä ilmaisua, joista kukin on luokiteltu eri sisäisen maineen tekijän kohdalle. Alkuperäinen ilmaisu saattaa siis sisältää useita eri aiheita, jotka saattavat käsitellä useita eri sisäisen maineen tekijöitä.

Aineisto silmäläpä läpi useaan kertaan ennen varsinaisen analyysin aloittamista, jotta saatiin hyvä käsitys siitä, mitä aineisto pitää sisällään. Ennen redusoinnin aloittamista aineisto luettiin läpi huolella muutaman kerran, jotta saatiin suurempi varmuus siitä, että aineistoa tulkitaan oikein. Tämä lisää myös luotettavuutta aineiston koodauksen suhteen, sillä kun aineistoon on tutustuttu huolella, on koodauksessa helpompi tehdä eroja aineiston pienien nyanssien suhteen.

TAULUKKO 15 Esimerkki aineiston redusoinnista ja tiivistettyjen ilmaisujen koodaamisesta

Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistetty ilmaisu	Yläluokka
"Byrokraattinen johtamisjärjestelmä uusittava sellaiseksi että se tukee asiantuntijoiden kehittämis- ja tutkimustyötä aiempaa selvästi paremmin. Resursseja täytyisi löytyä muuhunkin kuin ihmisten palkkojen maksuun. Kansallinen huippuyksikkö ei voi toimia niin ettei ole mahdollisuuksia pitää huolta henkilöstön koulutuksesta. Se edellyttäisi myös kansainvälisiä kokouksia."	Johtamisjärjestelmän uusiminen	Johtaminen
	Kehittämis- ja tutkimustyön tukeminen	Tuotteet ja palvelut
	Resurssien lisääminen	Taloudellinen suoriutuminen
	Henkilöstön koulutuksen lisääminen	Työntekijöiden kehitysmahdollisuudet

Aineiston tiivistäminen toteutettiin siten, että kukin pelkistetty ilmaus oli luokiteltavissa vain yhteen kymmenestä analyysirungossa muodostetusta yläluokasta tai muu-kategoriaan, mikä osaltaan helpotti aineiston analyysia ja lisäsi analyysin luotettavuutta. Ilman aineiston pelkistämistä pitkistä ja polveilevista vastauksista saattaisi helpommin jäädä huomaamatta olennaista sisältöä, jolloin analyysi ei saavuttaisi haluttua tarkkuutta. Aineiston koodaus toteutettiin siten, että aineisto luokiteltiin analyysirungon yläluokkien mukaisesti, eli kirjallisuudesta muodostettujen sisäisen maineen tekijöiden ylimpien yhteisten nimittäjien mukaan. Aineisto luokiteltiin siis niin, että pelkistetty ilmaisu katsottiin kuuluvaksi esimerkiksi yläluokkaan viestintä, eikä tämän alaluokkaan läpinäkyvä viestintä: kirjallisuuden perusteella määriteltyjä alaluokkia ei siis vielä analyysin tässä vaiheessa huomioitu. Taulukossa 16 esitellään aineiston koodaustaulukko.

Alkuperäiset ilmaukset pidettiin koko analyysin ajan pelkistettyjen ilmausten rinnalla koodausvirheiden välttämiseksi. Näin koodauksessa pysyi yhteys alkuperäisiin ilmauksiin ja tämä lisäsi varmuutta siitä, että pelkistäminen ja luokittelu tavoittavat saman ajatuksen kuin alkuperäisessä ilmauksessa. Myös analyysirunko kokonaisuudessaan, eli sisäisen maineen tekijöiden piirteet olivat näkyvillä ja helposti tarkistettavissa koko koodauksen aikana, mikä vahvisti luokitteluperiaatteiden yhdenmukaisuutta ja siten analyysin luotettavuutta. Aineiston koodaus toteutettiin hyödyntäen Microsoft Excel -sovellusta, jonka avulla aineiston tarkastelu ja silmäily oli helppoa. Vaikka Excel yhdistetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, ovat sen monipuoliset ominaisuudet hyödyllisiä myös laadullisissa analyysissä: sen avulla pystyy käsittelemään laajaa aineistoa sekä esittää ja tarkastella aineistoa lukuisten eri näkymien avulla (Meyer & Avery 2009).

TAULUKKO 16 Esimerkki koodaustaulukosta

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Viestintä	Johtaminen	Organisaatio-kulttuuri	Prosessit ja käytännöt	Työympäristö	Työntekijöiden kehittäminen	Tunneperäiset mahollisuudet	Tunneperäinen vetovoima	Tuotteet ja palvelut	Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	Taloudellinen suoritus	Muu
XXXXX	XXXX				1								
XXXXX	XXXXXXXXXX											1	
XXX	XXX	1											
XXXXXXXX	XX		1										

Kahden avoimen kysymyksen vastaukset koodattiin toisistaan erillään, sillä mielikuvia ja odotuksia käsittelevät kysymykset eroavat vastauksiltaan ja luonteeltaan merkittävästi toisistaan.

Työntekijöiden mielikuvia kartoittavaan kysymykseen pyydettiin muutaman sanan tai adjektiivin vastauksia, kun taas odotuksia kartoittavassa kysymyksessä tällaista erittelyä ei käytetty, jolloin vastaukset muodostuivat laajemmiksi ja monin paikoin myös kuvailevammiksi. Mielikuviin liittyvät vastaukset ovat hyvin tiiviitä, ja niiden luokittelu analyysirungon mukaan sisältää osittain jopa enemmän tutkijan omaa harkintaa kuin työntekijöiden odotuksiin liittyvä aineisto, sillä yksittäisten sanojen vastaukset eivät sisällä juurikaan kontekstia. Koska aineiston koodaus kahden avoimen kysymyksen vastausten välillä osoittautui jossain määrin toisistaan eriäväksi, on tässä tutkielmassa esitetty läpinäkyvyyden vuoksi esimerkkeinä kaksi erillistä koodaustaulukkoa laajemman esimerkkijoukon tarjoamiseksi. Koodaustaulukosta 1 (taulukko 17) löytyy työntekijöiden mielikuvia käsittelevä aineisto ja koodaustaulukosta 2 (taulukko 18) työntekijöiden odotuksia organisaatiotaan kohtaan käsittelevä aineisto. Tässä kohden koodaustaulukossa esitetään aineiston jakautumista yläluokittain ja alaluokat ovat esillä yläluokkien muodostumisen tarkastelun helpottamiseksi. Pelkistettyjen ilmaisujen jakautumista sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin tarkastellaan yksityiskohtaisemmin luvussa 5.1.

Aineiston koodauksessa monissa tapauksissa pelkistetyt ilmaisut on sijoitettu sopivuutensa mukaan koodaustaulukon yläluokkaan, vaikka tiettyä yläluokan piirrettä ei aiemman kirjallisuuden perusteella olisi tullut ilmi.

Työntekijöiden mielikuvien suhteen yläluokkaan ”tunneperäinen vetovoima” sijoitettiin kaikki vastaukset, jotka kuvasivat adjektiivein vastaajan näkemystä organisaatiosta, kuten arvostettu, luotettava ja laadukas. Tähän luokkaan koodattiin vain vastauksia, jotka sisälsivät jonkinlaisen arvolatauksen tai tunteen, sillä luokan piirteisiin kuuluvat ajatukset siitä, minkälainen tunne vastaajalla on organisaatiosta ja minkälainen käsitys vastaajalla on. Puolestaan sellaiset adjektiivit, jotka nähtiin kuvaavan organisaation ilmapiiriä, kuten ”ahdistunut”, sijoitettiin organisaatiokulttuurin alle. Organisaation toimintaa kuvaavat neutraalit luonnehdinnat, kuten ”tutkimuslaitos” tai ”viranomainen” sijoitettiin muu-kategoriaan. Muu-kategoriaan sijoitettiin myös neutraalit omaa työllistymistä organisaatiossa kuvaavat vastaukset, kuten ”oma työpaikka”. Jos vastaus sisälsi jonkin laitosta kuvaavan termin, kuten ”hyvä työpaikka”, sijoitettiin se tunneperäinen vetovoima -kategoriaan. Tuotteet ja palvelut -yläluokkaan koodattiin kaikki organisaation tuotteita ja työn sisältöä kuvaavat vastaukset, kuten ”rokotukset” ja ”tutkimus”.

Muu-kategoriaan sijoitettiin myös esimerkiksi sanat ”terveys” ja ”hyvinvointi”, sillä vaikka nämä voidaan nähdä työntekijöiden positiivisina miellelyhtyminä organisaatiotaan kohtaan ja olisivat tällä perustella voitu sijoittaa tunneperäinen vetovoima -luokkaan, nähtiin ne tässä tutkielmassa neutraaleina sanoina. Molemmat sanat esiintyvät esimerkiksi organisaation nimessä, joten mielikuvina niihin suhtauduttiin samoin kuin termeihin ”laitos” tai ”viranomainen”, eli neutraaleina mielikuvina, jotka eivät sovi sisäisen maineen tekijöiden alle.

Edellä kuvattua mukailien myös ”kansanterveys” koodattiin muu-yläluokan alle, kun puolestaan sana ”kansanterveysasiantuntijat” viittaa henkilöihin ja katsottiin siten kuuluvaksi työympäristö-kategoriaan, jonka yksi piirteistä on työkaverit.

TAULUKKO 17 Esimerkki työntekijöiden mielikuviin liittyvän aineiston koodaamisesta yläluokkakohtaisesti

Koodaustaulukko 1 – työntekijöiden mielikuviin liittyvä aineisto		
Yläluokka	Alaluokat	Esimerkki aineistosta
Viestintä	Viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus Organisaation tarinankerronta Viestinnän syvyys Viestintä ja vuorovaikutus Viestiminen organisaation arvoista ja missiosta Palautteen saaminen Tiedon jakaminen	”tiedonjakaja --” ”-- tiedottaa asioista kansantajuisesti - -”
Johtaminen	Autenttisuus Tyyli Laatu Osallistavuus Kannustavuus Näkemyks johtohahmoista Työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen Työntekijöiden ja tarpeiden ymmärtäminen Valmentaminen Inspiroivuus	”Pekka Puska” ”-- Tärkeämpää on kontrolli --” ”-- ylhäältä johdettavuus --”
Organisaatiokulttuuri	Työn autonomisuuden taso Ilmapiiri ja sen turvallisuus Sitoutumisen taso Arvot ja missio Vision selkeys ja se, onko se jaettu Työympäristön edistävyys ja kannustavuus Yhteistyön taso Reiluus Joustavuus/jäykkyys Tunnustamisen ja palkitsemisen määrä ja laatu	”Ahdistunut, sisäänpäin lämpenevä --” ”-- päämäärät epäselvät” ”-- kaavoihin kangistunut”

Prosessit ja käytännöt	Prosessit Käytännöt	"byrokraattinen –"
Työympäristö	Fyysinen ympäristö Teknologinen ympäristö Työvälineet Työkaverit Asiakkaat	"monenmoista asiantuntijaa ja lausunnonantajaa --"
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	Työntekijöiden voimaannuttamisen taso Kouluttautumismahdollisuudet Suhtautuminen kokeiluihin Tavoitteiden ja odotusten selkeys Uran etenemismahdollisuudet	
Tunneperäinen vetovoima	Yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta Luottamuksen ja kunnioituksen taso organisaatiota kohtaan	"Luotettava asiantuntija." "-- merkittäviä ja näkyviä alan viranomaistehtäviä."
Tuotteet ja palvelut	Työn sisältö Seisooko organisaatio tuotteidensa takana Innovatiivisuuden määrä Laadun määrä Vastine rahalle	"Tutkimus" "Kansan terveyden seuraaminen ja edistäminen."
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	Organisaation eettisyys Ympäristövastuu Ihmisten kohtelevuus	"Riippumaton tutkimuslaitos --" "--tekee innovatiivista työtä kaikkien kansalaisten yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseksi"
Taloudellinen suoriutuminen	Markkinatilaisuuksien hyödyntäminen Toiminnan kannattavuus Organisaatio sijoituskohteena Suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin Kasvun tulevaisuudennäkymät Palkkaus	"-- päätöksyysuhteet --" "Alipalkattu."
Muu	Aineisto, joka ei sovi muihin luokkiin	"Terveys" "Tutkimuslaitos"

Työntekijöiden odotuksien suhteen koodaaminen nähtiin hieman helpompana, sillä laajemmat vastaukset sisälsivät useammin enemmän kontekstia, jonka perusteella valinnat eri yläluokkien välillä oli helpompi tehdä. Luokittelussa käytettiin kuitenkin myös tutkijan omaa harkintaa. Esimerkiksi odotukset määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamisesta tai vähentämisestä katsottiin kuuluvan organisaation taloudelliseen suoriutumiseen, sillä määräaikaissuhteiden katsottiin johtuvan epävarmasta taloudellisesta tulevaisuudesta, vaikka taloudellista tilannetta ei olisikaan määräaikaisten työsuhteiden yhteydessä mainittu.

Työntekijöiden mielikuvat ja odotukset organisaation epätasa-arvoisuuteen liittyen koodattiin organisaatiokulttuuriin, sillä ne nähtiin osaksi organisaation reiluttta. Epäreilu kohtelemine on voitu koodata myös yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen, sillä sen alaluokaksi on määritelty ihmisten kohtelemine. Tässä kohden tehtiin kuitenkin ero siinä, että organisaatiokulttuuriin koodattiin kohdeorganisaation omien työntekijöiden kohteluun viittaavat ilmaisut, ja puolestaan yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen organisaation ulkopuolisten ihmisten kohtelemine.

Puolestaan sellaiset vastaukset, kuten ”henkilöstön työtyytyväisyys” on sijoitettu analyysirungon ulkopuolelle muu-kategoriaan, sillä vastauksen asiayhteydestä ei selvinnyt, vaatisiko työtyytyväisyyden parantumine muutosta esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, johtamiseen vai kenties prosesseihin ja käytäntöihin.

TAULUKKO 18 Esimerkki työntekijöiden odotuksiin liittyvän aineiston koodaamisesta

Koodaustaulukko 2 – työntekijöiden odotuksiin liittyvä aineisto		
Yläluokka	Alaluokat	Esimerkki aineistosta
Viestintä	Viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus Organisaation tarinankerronta Viestinnän syvyys Viestintä ja vuorovaikutus Viestiminen organisaation arvoista ja missiosta Palautteen saaminen Tiedon jakaminen	”viestintä kansalaisille parannusta vaikka osaksi toiminut hyvin esim. sikainfluenssa tiedostus --” ”Nopeampaan ja aktiivisempaan suuntaa, esim. nykyaikaisempaa visuaalisuutta. Selkeyttä, kiinnostavuutta ja ihmisläheisyyttä viestintään.”
Johtaminen	Autenttisuus Tyyli Laatu Osallistavuus Kannustavuus Näkemyks johtohahmoista Työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen Työntekijöiden ja tarpeiden ymmärtäminen Valmentaminen Inspiroivuus	”Henkilöstöjohtaminen täysin uusiksi; nykyisellään laitos on ERITTÄIN huonosti johdettu --.” ”Nykyisen pääjohtajan jäädessä eläkkeelle lähivuosina, hänen seuraajansa tulee olla kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu tutkija. Komea CV.”
Organisaatiokulttuuri	Työn autonomisuuden taso Ilmapiiri ja sen turvallisuus Sitoutumisen taso Arvot ja missio Vision selkeys ja se, onko se jaettu Työympäristön edistävyys ja kannustavuus Yhteistyön taso Reiluus Joustavuus/jäykkyys Tunnustamisen ja palkitsemisen määrä ja laatu	”-- hierarkioiden vähentäminen” ”Purkaisin – siiloja --.” ”selkeämmät tavoitteet/strategia, mitkä ovat keskeiset tehtävät ja vaikuttamisen keinot/tavoitteet”

Prosessit ja käytännöt	Prosessit Käytännöt	"Postin haku / vienti yksiköistä. Muualla postitus hoitaa postin, THL:ssä yksiköiden ihmiset."
Työympäristö	Fyysinen ympäristö Teknologinen ympäristö Työvälineet Työkaverit Asiakkaat	"-- huomion kiinnittäminen epäolennaisiin pikkuasioihin ja varsinkin jo kättelyssä epäonnistuneeseen toimitilauudistukseen."
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	Työntekijöiden voimaannuttamisen taso Kouluttautumismahdollisuudet Suhtautuminen kokeiluihin Tavoitteiden ja odotusten selkeys Uran etenemismahdollisuudet	"-- Kansallinen huippuyksikkö ei voi toimia niin ettei ole mahdollisuuksia pitää huolta henkilöstön koulutuksesta. --"
Tunneperäinen vetovoima	Yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta Luottamuksen ja kunnioituksen taso organisaatiota kohtaan	"-- parempi maine"
Tuotteet ja palvelut	Työn sisältö Seisooko organisaatio tuotteidensa takana Innovatiivisuuden määrä Laadun määrä Vastine rahalle	"Lisää TUTKIMUSTA --, joka liitettävissä tehokkaasti kansalaisten terveyden tukemiseen."
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	Organisaation eettisyys Ympäristövastuu Ihmisten kohtelevuus	"Entistä selkeämmin riippumaton asiantuntijalaitos (vrt. tutkimusyhteistyö rokotefirmojen kanssa)"
Taloudellinen suoriutuminen	Markkinatilaisuuksien hyödyntäminen Toiminnan kannattavuus Organisaatio sijoituskohteena Suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin Kasvun tulevaisuudennäkymät Palkkaus	"Budjettirahoituksen määrää suuremmaksi"
Muu	Aineisto, joka ei sovi muihin luokkiin	"--henkilöstön työtyytyväisyys --"

Sisäisen maineen yläluokkiin koodaamisen jälkeen aineistoa tarkasteltiin yksi tekijä kerrallaan määriteltyjen alaluokkien mukaan. Mielikuvia ja odotuksia luokiteltiin edelleen yksittäisten tekijöiden sisällä, jotta saavutettaisiin täsmällisempi ymmärrys siitä, miten aineisto jakautuu sisäisen maineen tekijöiden piirteiden välillä ja onko joitain piirteitä, joita ei aineistosta nouse esiin ollenkaan. Tutkielman analyysin myötä saatuja tuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

5 TULOKSET

Tässä osiossa kuvataan aineistosta nostettuja tuloksia siitä, millainen kokemus kohdeorganisaation työntekijöillä on omasta työpaikastaan. Aineistosta nostetaan tuloksia, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkielmassa muodostettuihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisen sektorin organisaatiossa?
 - a. Mitkä sisäisen maineen tekijät parantavat sisäistä mainetta ja mitkä tekijät heikentävät sitä?
2. Eroavatko kohdeorganisaatiossa tunnistetut sisäisen maineen tekijät aiemmasta kirjallisuudesta?
3. Miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana?

Luvun 5.1 alussa luodaan yleiskatsaus odotuksien ja mielikuvien jakautumiseen sisäisen maineen tekijöittäin, minkä jälkeen tuloksia tarkastellaan sisäisen maineen tekijä kerrallaan. Ensin tarkastellaan työntekijöiden mielikuvia organisaatiostaan kunkin analyysirungon sisäisen maineen tekijän kohdalla. Työntekijöiden tyytyväisyyttä kunkin sisäisen maineen tekijän suhteen hahmotetaan erittelemällä, ovatko mielikuvat sävyiltään myönteisiä, neutraaleja vai kielteisiä. Yksittäiset työntekijät saattoivat tuoda vastauksessaan esiin useita eri mielikuvia, jotka saattoivat olla sävyiltään sekä myönteisiä, kielteisiä että neutraaleja, mutta tämän tutkielman kontekstissa mielikuvia tarkasteltiin redusoidun eli tiivistetyn ja pelkistetyn aineiston kautta. Tällöin aineistosta tiivistetyt yksiköt olivat kukin luokiteltavissa sävyiltään vain yhden tyyppiseksi, sillä vastauksien perusteella haluttiin tavoittaa tarkempaa kuvaa siitä, mihin erillisiin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä, tyytymättömiä tai suhtautuvat neutraalisti.

Sisäisen maineen tekijöiden kohdalla luvussa 5.1 tarkastellaan myös työntekijöiden odotuksia organisaatiotaan kohtaan. Ilmaisujen sävyä odotusten suhteen ei eritelty aineiston keräämiseen käytetyn kyselylomakkeen rakenteen vuoksi. Vastaaja pystyi valitsemaan odotusten suhteen kolmesta eri vaihtoehdosta: (1) haluaako hän kohdeorganisaation toiminnan jatkuvan nykyisellään, (2) hänellä ei ole erityisiä toiveita organisaation toiminnan suhteen tai (3) hän odottaa muutosta toimintaan. Ainoastaan viimeiseen kysymykseen vastanneet avasivat odotuksiaan toiminnan muutoksista avovastauksissa, joista tämän tutkielman aineisto odotusten suhteen muodostuu. Täten kaikki tässä luvussa tarkastellut tiivistetyt ilmaisut odotusten suhteen osoittavat jonkinlaista tyytymättömyyttä organisaation eri aspekteihin, eli sävyiltään ne ovat negatiivisia.

Tämän jälkeen huomiota kiinnitetään sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin ja siihen, esiintykö kirjallisuuden perusteella määriteltjä tekijöiden piirteitä, eli alaluokkia tutkielman aineistossa.

Aineiston analyysi tehtiin teorialähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin, mutta on huomattava, että teorialähtöistä sisällönanalyysia voi jatkaa aineistolähtöisesti, jos aineisto ei sovi teorian perusteella määriteltyihin valmiisiin kategorioihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128). Tässä tutkielmassa analyysia jatkettiin aineistolähtöisesti aineiston osalta, joka koodattiin kokonaan analyysirungon ulkopuolelle muu-kategoriaan sekä aineiston kohdalla, joka ei sopinut määriteltyjen sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin. Aineistosta nostettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin jälkeen yksi kokonaan uusi sisäisen maineen tekijä sekä viisi uutta alaluokkaa analyysirungossa valmiiksi olleiden tekijöiden piirteiden lisäksi. Kokonaan analyysirungon ulkopuolelle koodatusta aineistosta muodostettiin uusi sisäisen maineen tekijä *julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys*, jonka muodostamista ja piirteitä esitellään tarkemmin luvussa 5.1.11. Tekijöiden uusiksi alaluokiksi muodostettiin (1) organisaatiojohtaminen (sisäisen maineen tekijä johtaminen), (2) yleinen tunne organisaatiokulttuurista ja (3) toimintakulttuuri (organisaatiokulttuuri), (4) poliittinen merkittävyys (tuotteet ja palvelut) sekä (5) toiminnan jatkuvuus (taloudellinen suoriutuminen). Näiden alaluokkien muodostaminen esitellään kutakin sisäisen maineen tekijää koskevassa alaluvussa.

Tämän jälkeen luvussa 5.2 siirrytään tarkastelemaan työntekijöiden kokemuksia organisaatiostaan vuositason ja kuvataan sitä, miten organisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana. Tarkastelussa hyödynnetään kirjallisuuden perusteella tunnistettuja tekijöitä, sekä aineistolähtöisesti analyysirungon ulkopuolelle jääneistä tekijöistä muodostettua tekijää (julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys), jonka muodostumista tarkastellaan luvussa 5.1.4. Vuosikohtaisten tarkastelujen jälkeen esitellään yhteenveto kohdeorganisaation sisäisestä maineesta tarkastellun mittaushistorian aikana.

Luvussa 5.1 redusoitua aineistoa kuvataan riisutusti ilman tarkempia yksityiskohtia, kun tarkastellaan kaikkien mittausvuosien aineistoa ja sitä, miten aineisto jakautuu sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin. Aineistoa tarkastellaan pelkistettynä, sillä tavoitteena on saada kuva siitä, minkälaisia piirteitä julkisen organisaation sisäisen maineen tekijät pitävät sisällään, eikä niinkään siitä, mitä yksityiskohtaisia toiveita työntekijät esittävät kohdeorganisaatiolle, tai millaisin sanakäntein organisaatiota kuvataan. Luvussa 5.2 aineistoa kuvataan puolestaan yksityiskohtaisemmin vuositason ja kuvataan tavoittaa tarkempaa ymmärrystä siitä, millaisia mielikuvia ja odotuksia työntekijöillä on ollut organisaatiolleen ja miten nämä ovat kehittyneet mittausvuosien myötä.

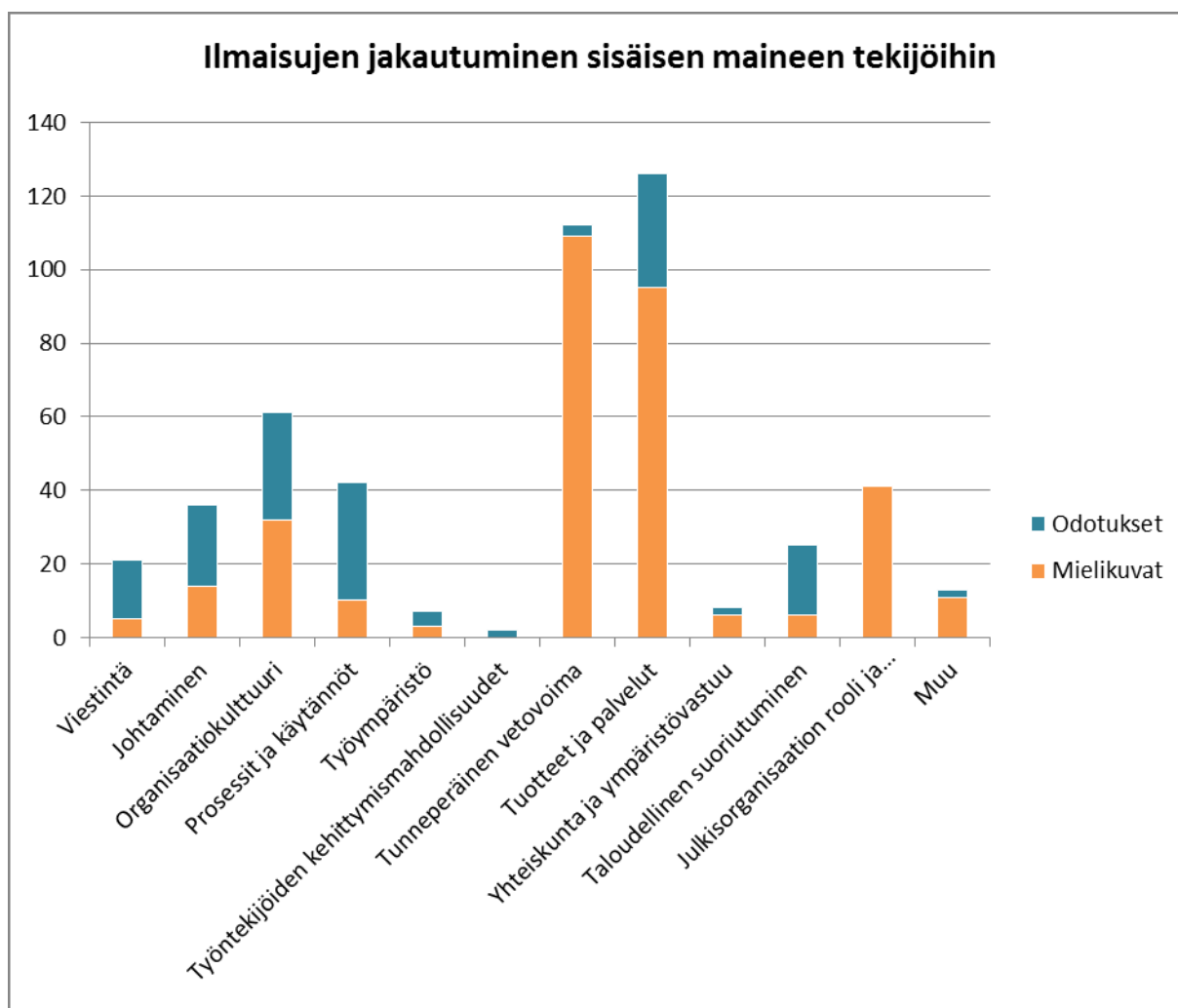
5.1 Mielikuvien ja odotuksien jakautuminen sisäisen maineen tekijöihin

Tässä osiossa työntekijöiden vastauksia esitellään yläluokittain, eli sisäisen maineen tekijöiden kautta. Alaluvuissa kuvaillaan, millaisia mielikuvia ja odotuksia työntekijät toivat esiin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksesta, sekä vuoden 2008 osalta Kansanterveyslaitoksesta sekä Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksesta. Ensin luodaan yleiskatsaus aineistosta redusoitujen mielikuvien ja odotuksien jakautumiseen sisäisen maineen tekijöihin. Tämän jälkeen keskitytään tarkemmin siihen, miten aineisto jakautui sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin.

Kunkin sisäisen maineen tekijän kohdalla tarkastellaan myös työntekijöiden odotuksia organisaatiotaan kohtaan. Tuloksia esitellessä hahmotetaan sitä, esiintyykö aineistossa niitä piirteitä, eli alaluokkia, joista aineiston analyysirungon sisäisen maineen tekijät on muodostettu. Aineiston luokittelemisessa alaluokkiin on käytetty tutkijan omaa harkintaa ja myös jonkin verran tulkintaa.

Lukumäärällisesti eniten aineistosta tiivistettyjä ilmaisuja koodattiin sisäisen maineen tekijöihin tuotteet ja palvelut (mielikuvia 95, odotuksia 31), tunneperäinen vetovoima (mielikuvia 109,

odotuksia 3), ja organisaatiokulttuuri (mielikuvia 32, odotuksia 29 (ks. kuvio 1). Myös muu-kategoriaan koodattiin määrällisesti paljon aineistoa (mielikuvia 52, odotuksia 2). On kuitenkin huomattava, että teorialähtöisen sisällönanalyysin jälkeen osasta muu-kategorian aineistosta muodostettiin aineistolähtöisesti uusi sisäisen maineen tekijä *julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys*, mikä vähensi lopulliseen muu-kategoriaan jäävää aineistoa. Uuden sisäisen maineen tekijän muodostamista käsitellään tarkemmin luvussa 5.1.4.



KUVIO 1 Aineistosta tiivistettyjen mielikuvien ja odotusten jakautuminen sisäisen maineen tekijöihin

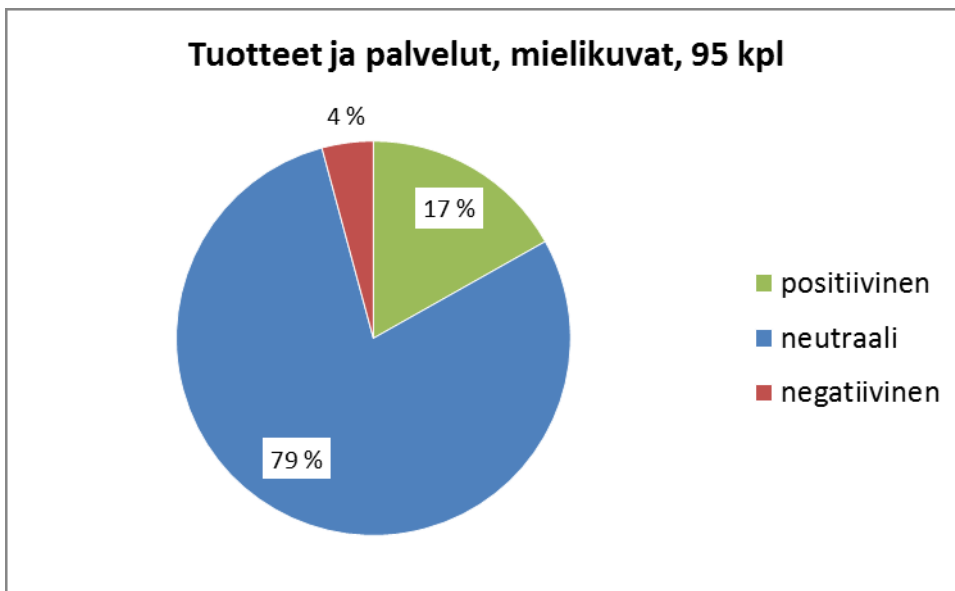
Määrällisesti vähiten aineistoa koodattiin analyysirungon yläluokkiin yhteiskunta- ja ympäristövastuu (mielikuvia 6, odotuksia 2), työympäristö (mielikuvia 3, odotuksia 4) sekä työntekijöiden kehittymismahdollisuudet (mielikuvia 0, odotuksia 2). Koodatun aineiston määrä sisäisen maineen tekijöittäin esitellään kokonaisuudessaan taulukossa 19. Seuraavissa alaluvuissa esitellään sisäisen maineen tekijöittäin koottu aineisto suuruusjärjestyksessä sen mukaan, mihin tekijään koodattiin määrällisesti eniten pelkistettyjä ilmauksia.

TAULUKKO 19 Aineiston jakautuminen sisäisen maineen tekijöihin suuruusjärjestyksessä

Aineiston jakautuminen sisäisen maineen tekijöittäin (lkm)			
Yläluokka	Mielikuvat	Odotukset	Yhteensä
Tuotteet ja palvelut	95	31	126
Tunneperäinen vetovoima	109	3	112
Organisaatiokulttuuri	32	29	61
Prosessit ja käytännöt	10	32	42
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys	41	0	41
Johtaminen	14	22	36
Taloudellinen suoriutuminen	6	19	25
Viestintä	5	16	21
Muu	11	2	13
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	6	2	8
Työympäristö	3	4	7
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	0	2	2
Koodattuja ilmaisuja kokonaisuudessaan	332	162	494

5.1.1 Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät mielikuvat ja odotukset

Tuotteisiin ja palveluihin luokiteltiin sisäisen maineen tekijän piirteiden mukaan muun muassa työn sisältöön ja tuotteiden laatuun viittaavat lausahdukset, sekä mielikuvat, jotka kuvasivat organisaation tuotteita tai palveluita ylipäätään. Mielikuvat olivat sävyltään sekä myönteisiä että kielteisiä, kuin myös neutraaleja (ks. kuvio 2). Neutraaleja mielikuvia oli määrällisesti huomattavasti eniten, kuten tutkimus, seuranta, ravitseminen, sekä erilaiset organisaation työn eri aihepiireihin liittyvät mielikuvat, kuten rokotukset, alkoholi ja tupakointi. Myönteisiä tuotteisiin ja palveluihin liitettyjä mielikuvia olivat ”tekee hyvää työtä” ja ”hyvä yhteistyökumppani”. Kielteisiä mielikuvia esitettiin liittyen kohdeorganisaation tutkimuksen laatuun, kuten ”turhaa tutkimusta” ja ”nollatutkimusta”. Aineistosta nostettiin esiin myös mielikuvia, joissa vaadittiin sidosryhmien palvelun parantamista.



KUVIO 2 Tuotteisiin ja palveluihin koodattujen mielikuvien lukumäärä ja sävyt

Työntekijöiden odotukset liittyivät suurimmissa määrin työn sisältöön. Työntekijät toivoivat muutosta suhteessa tehtävään tutkimukseen: he näkivät tutkimuksen kohdentuvan väärin aiheisiin tai toivoivat tutkimukselta enemmän käytännönläheisyyttä. Työntekijät toivoivat sekä enemmän tutkimusta ja tutkimuksen painottamista ja alkuperäistutkimuksen lisäämistä, kuin myös tutkimuksen vähentämistä – osa tutkimuksesta nähtiin turhana, joten toivottiin ”vähemmän liirum-laarumia” ja enemmän kansalaisiin suoraan vaikuttavaa tutkimusta. Henkilökunta esitti toiveita myös yhteiskuntapolitiikan painottamisesta ja sosiaalipuolen nostamisesta esiin terveydenhuollon takaa. Aineistossa odotettiin myös asiakaslähtöisyyden lisäämistä ja sidosryhmien vahvempaa osallistamista kehittämistyön ja tutkimustiedon ”tuotteiden” määrittelyyn”.

Taulukossa 20 on esitetty tuotteisiin ja palveluihin koodatut mielikuvat ja odotukset niin, että ne on jaoteltu kirjallisuudesta nostettujen alaluokkien mukaan. Alaluokittain aineistosta tunnistettiin ilmaisuja liittyen työn sisältöön (esim. tutkimus, tilastot, terveyskasvatus), laadun määrään (esim. tekee hyvää ja tärkeää työtä) sekä vastineeseen rahalle (esim. odotus sidosryhmien palvelun parantamisesta). Puolestaan innovatiivisuuden määrään tai siihen, seisooko organisaatio tuotteidensa takana, ei löydetty aineistosta vastineita. Toisaalta, esimerkiksi mielikuva ”huippusaajien talo” tai ”korkeatasoista tutkimusta” voisivat toisin sanoin muotoiltuna hyvinkin viitata esimerkiksi innovatiivisuuteen. Muu-kategoriaan luokiteltua aineistoa analysoitiin edelleen aineistolähtöisesti, jonka perusteella muodostettiin uusi alaluokka *poliittinen merkittävyys*. Tähän luokiteltiin ilmaisuja, jotka viittasivat kohdeorganisaation tuottaman tiedon merkittävyyteen poliittisessa kontekstissa sekä tuotteiden ja palveluiden hyödyntämiseen poliittisessa ympäristössä ja päätöksenteossa (ks. taulukko 20).

TAULUKKO 20 Aineiston koodaaminen yläluokkaan tuotteet ja palvelut

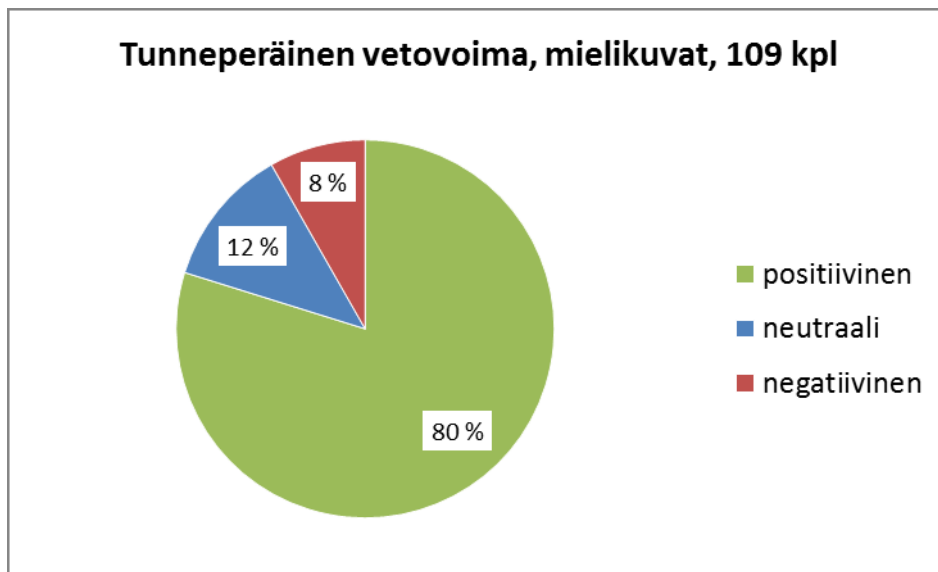
Yläluokka: tuotteet ja palvelut		
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)	
Työn sisältö	Tutkimus, tutkimustyö Suositukset Tilastot Raportointi Rekisterit Tietoa terveydestä Terveyskasvatus Tutkimusaiheet (tupakointi, ravitsemus, rokotteet, taudit, alkoholi, sosiaaliturva, hyvinvointi) Elintapojen parantaminen Kansanterveyden ja hyvinvoinnin seuraaminen/edistäminen/tutkiminen/kehittäminen Asiakkaiden ohjaus ja tuki Biopankkitoiminta Tutkimuksen arvostuksen lisääminen Sosiaalipuolta esiin terveydenhuollon takaa	
Seisooko organisaatio tuotteidensa takana	-	
Innovatiivisuuden määrä	-	
Laadun määrä	Tekee hyvää ja tärkeää työtä/tutkimusta Arvokasta/laadukasta/monipuolista työtä Osaava Turhaa tutkimusta Tutkimuksen parantaminen	
Vastine rahalle	Hyvä yhteistyökumppani Pitäisi parantaa sidosryhmien palvelua Palvelua molemmilla kotimaisilla kielillä	
Muu	<i>Poliittinen merkittävyys</i>	Tärkeää tietoa hallinnolle ja päätöksenteolle Politiikkarelevantti tutkimus
	-	Käyttämätöntä potentiaalia

5.1.2 Tunneperäiseen vetovoimaan liittyvät mielikuvat ja odotukset

Työntekijöiden mielikuvia organisaatiostaan luokiteltiin määrällisesti eniten sisäisen maineen tunneperäinen vetovoima -yläluokkaan. Osaltaan tämä johtunee kyselylomakkeen kysymyksen muotoilusta, jossa pyydetään kertomaan muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä vastaajalle tulee ensimmäisenä mieleen kohdeorganisaatiosta. Tämän sisäisen maineen tekijän piirteeksi on määritelty yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta, jolloin esimerkiksi monet organisaatiosta ensimmäisenä mieleen tulevat adjektiivit luokiteltiin tunneperäinen vetovoima -kategoriaan.

Positiivisia mielikuvia koodattiin luokkaan huomattavasti enemmän kuin neutraaleja ja negatiivisia (ks. kuvio 3). Työntekijät kehuivat organisaatiota muun muassa asiantuntevaksi, luotettavaksi, arvostetuksi ja vaikuttajaksi. Neutraaleiksi luokiteltiin esimerkiksi mielikuvat organisaation

suuruudesta ja laaja-alaisuudesta. Organisaatioon liitettyjä kielteisiä mielikuvia olivat tämän sisäisen maineen kohdalla muun muassa aliarvostettu, huono työnantaja sekä politiikan pelinappula.



KUVIO 3 Tunneperäiseen vetovoimaan koodattujen mielikuvien lukumäärä ja sävyt

Odotuksia koodattiin tunneperäiseen vetovoimaan vain kolme kappaletta. Toiveet maineen parantamisesta ja julkisuuskuvan kirkastamisesta katsottiin liittyvän siihen, millainen vetovoima organisaatiosta syntyy, vaikka ne eivät suoraan katsottu sopivaksi määriteltyihin alaluokkiin. Myös toive ”selkeämpi, tehokkaampi, luotettavampi” kuvaa sitä, mikä toiveita työntekijöillä on suhteessa yleiseen käsitykseen organisaatiostaan, minkä vuoksi se koodattiin tähän sisäisen maineen tekijään.

TAULUKKO 21 Aineiston koodaaminen yläluokkaan tunneperäinen vetovoima

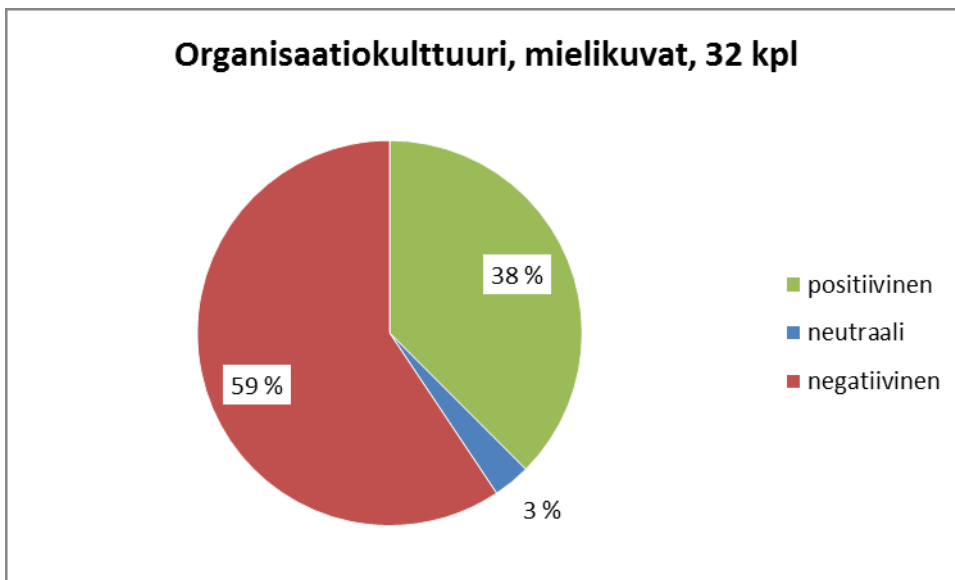
Yläluokka: tunneperäinen vetovoima	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Yleinen käsitys ja tunne organisaatiosta	Asiantuntija, asiantunteva, asiantuntijuus Vaikuttaja, vaikuttava Auttava Arvokas Ahkera Kiinnostava Moniosaamisen laitos, monipuolinen Aktiivinen osaja Innovatiivinen Näkyvä, esillä julkisuudessa, tunnettu Julkisuudessa kankea jäännö Kriittinen Tietolähde Mukava, läheinen Aito

	Hyvä työpaikka Demarien kotipesä Huono työnantaja Iso laitos, laaja, mammutti, liikaa tehtäviä
Luottamuksen ja kunnioituksen taso organisaatiota kohtaan	Luotettava Suomen paras Merkittävä Uskottava Auktoriteetti Paikkansa lunastanut Välttämätön, tarpeellinen, hyödyllinen Tärkeä Turvallinen Aliarvostettu, aiheetonta kritiikkiä laitosta kohtaan Politiikan pelinappula, politisoitunut
Muu	Sosiaalimammat Hoiva Organisaation julkisuuskuvan kirkastaminen, maineen parantaminen

5.1.3 Organisaatiokulttuuriin liittyvät mielikuvat ja odotukset

Organisaatiokulttuuri on yksi tutkielman analyysirungon sisäinen tekijä, johon teorialähtöisen analyysin jälkeen lisättiin uusia alaluokkia analysoiden muu-kategoriaan luokiteltuja ilmaisuja edelleen aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisesti muodostettiin alaluokat *yleinen tunne organisaatiokulttuurista* ja *toimintakulttuuri*, jotka esitellään tarkemmin tämän alaluvun lopussa.

Organisaatiokulttuurin suhteen työntekijöillä oli positiivisia ja negatiivisia mielikuvia, sekä yksi neutraali (ks. kuvio 4). Myönteiseksi nähtiin muun muassa kohdeorganisaation uudistusmielisyys, ajantasaisuus, rentous sekä nuorekkuus ja dynaamisuus. Soraääniä työntekijöissä aiheuttivat esimerkiksi organisaation herättämät mielikuvat kuten jäykähkö ja kankea, kaavoihin kangistunut ja vanhanaikainen. Lisäksi tavoitteiden ja päämäärien epäselvyys kuin myös organisaation epätasa-arvoisuus herätti kielteisiä mielikuvia. Kohdeorganisaation ei koettu kannustavan työntekijöitään, mutta vastapainona tuotiin esiin työntekijöiden yhteiset tavoitteet ja ”yhteen hiileen puhaltaminen”. Neutraaliksi mielikuvaksi koodattiin ”uudistukset”, sillä siitä ei ollut tulkittavissa, ollaanko uudistuksiin tyytyväisiä vai tyytymättömiä.



KUVIO 4 Organisaatiokulttuuriin koodattujen mielikuvien lukumäärä ja sävyt

Työntekijöiden odotuksiin organisaatiokulttuurin suhteen luokiteltiin esimerkiksi toivomukset siilojen purkamisesta ja organisaation joustavuuden lisäämisestä. Joustavuutta toivottiin lisää yleisesti asenteisiin sekä täsmällisemmin muun muassa työaikoihin ja etätöihin. Työntekijät toivoivat myös hierarkkisuuden vähentämistä ja työntekijöiden tasapuolisempaa kohtelua. Organisaatiolta toivottiin myös organisaation roolin muutosta sekä tavoitteiden ja strategian selkiyttämistä, jotka koodattiin organisaatiokulttuuriin, sillä sen piirteet sisältävät myös organisaation vision ja mission.

Taulukossa 22 on havainnollistettu työntekijöiden mielikuvia ja odotuksia, jotka on luokiteltu organisaatiokulttuuriin. On jälleen huomattava, että alaluokkiin luokittelu on jossain määrin keinokeinoista ja sisältää tulkintaa. Esimerkiksi voidaan ajatella, että työntekijöiden toive joustavuuden lisäämisestä etätöikäytännöissä olisi pohjimmiltaan toive työn autonomisuuden lisäämisestä. Edellä mainittu esimerkki on kuitenkin luokiteltu alaluokkaan joustavuus/jäykkyys, sillä odotus sisälsi selkeän sanoituksen joustavuuden lisäämisestä. Myös odotus poikkitieteellisen tutkimuksen lisäämisestä on sijoitettu yhteistyön taso -alaluokkaan siilojen purkamisen kanssa, sillä sen tulkittiin viittaavan siihen, että organisaatiokulttuurin tulisi tukea organisaation eri yksiköiden ja osastojen välistä yhteistyötä.

Alaluokista aineistossa ei esiintynyt työn autonomisuuden tasoa, eikä tunnustamisen ja palkitsemisen määrää ja laatua. Muut-kategoriaan luokitellun aineiston perusteella muodostettiin kuitenkin uusia alaluokkia aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Yläluokkaan luokiteltiin monia ilmauksia, jotka kuvaavat organisaatiota ja sen kulttuuria kokonaisuudessaan, kuten sirpaleinen ja hajanainen, mutta jotka eivät sopineet kirjallisuuden perusteella määriteltyihin alaluokkiin. Näiden ilmauksien perusteella muodostettiin alaluokka *yleinen tunne organisaatiokulttuurista*. Muu-kategoriaan koodattiin myös ilmaisuja, joiden voidaan katsoa liittyvän organisaation toimintakulttuuriin, kuten toimintakulttuurin yhtenäistäminen, toiminnan jatkuvuuden varmistaminen sekä vanhentuneet toimintatavat. Näiden pohjalta muodostettiin alaluokka *toimintakulttuuri* (ks. taulukko 22).

TAULUKKO 22 Aineiston koodaaminen yläluokkaan organisaatiokulttuuri

Yläluokka: organisaatiokulttuuri		
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)	
Työn autonomisuuden taso	-	
Ilmapiiri ja sen turvallisuus	Avoimuus, avarakatseinen Ahdistunut Sisäänpäin lämpenevä Dynaaminen Ylityöllistetty ja loppuun palanut henkilöstö Uudistusmielinen Rento	
Sitoutumisen taso	Työntekijöiden yhteisöllisyys ("puhaltaen yhteen hiileen")	
Arvot ja missio	Ajanmukaisuus, seuraa aikaansa Toiminnan fokusointi Organisaation roolin muuttaminen, organisaation roolin korostaminen Pidemmän tähtäimen toimintaa Rohkeampia tavoitteita toiminnalle Kaavoihin kangistunut	
Vision selkeys ja se, onko se jaettu	Tavoitteiden ja strategian selkiyttäminen Hakee muotoaan ja toimintaedellytyksiään	
Työympäristön edistävyys ja kannustavuus	Ei kannusta työntekijöitään	
Yhteistyön taso	Siilojen purkaminen, poikkiteollista tutkimusta	
Reiluus	Henkilökunnan tasapuolinen kohtelevminen	
Joustavuus/jäykkyys	Jäykkä Joustavuuden lisääminen Hierarkisuuden vähentäminen	
Tunnustamisen ja palkitsemisen määrä ja laatu	-	
Muu	<i>Yleinen tunne organisaatiokulttuurista</i>	Organisaatiokulttuurin muutos, organisaation uudistaminen Vaikeasti hahmotettava kokonaisuus Hajanainen, sirpaleinen
	<i>Toimintakulttuuri</i>	Toimintakulttuurin yhtenäistäminen Toiminnan säilyttäminen, toiminnan jatkuvuuden varmistaminen Vanhentuneet toimintatavat
	-	Kansainvälisyyden edistäminen

5.1.4 Analyysirungon ulkopuolelle koodatut mielikuvat ja odotukset sekä uusi sisäisen maineen tekijä: julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys

Analyysirungon ulkopuolelle, muu-kategoriaan koodattiin määrällisesti neljänneksi eniten aineistoa sisäisen maineen tekijöistä, mutta ainoastaan kaksi odotusta. Toinen oli odotus henkilöstön työtyytyväisyyden parantamisesta, jonka katsottiin voivan liittyä useampaan eri sisäisen maineen tekijään, kuten organisaatiokulttuuriin, johtamiseen tai taloudelliseen suoriutumiseen. Tarkemman

kontekstin puuttuessa ilmaisu sijoitettiin analyysirungon ulkopuolelle. Puolestaan toive oman työpaikan säilyttämisestä sijoitettiin muu-kategoriaan, sillä sille ei katsottu löytyvän vastinetta analyysirungon sisäpuolelta yksiselitteisesti.

Mielikuvien suhteen muu-kategoriaan koodattiin ainoastaan neutraalin sävyisiä mielikuvia, jotka muistuttivat sisällöltään hyvin paljon toisiaan. Analyysirungon ulkopuolelle koodattiin paljon organisaation tarkoitusta kuvaavia ilmaisuja, joiden ei katsottu viittaavan tuotteisiin tai palveluihin tai tunneperäiseen vetovoimaan. Esimerkiksi ”tutkimus” luokiteltiin tuotteisiin ja palveluihin osana työn sisältöä, kun puolestaan ”tutkimuslaitos” nähtiin sopivan paremmin analyysirungon ulkopuolelle. Rungon ulkopuolelle koodattiinkin pitkälti neutraaleja ilmaisuja, jotka sisälsivät organisaatioon viittaavan määreen, kuten ”laitos” tai ”organisaatio”.

Kategoriaan luokitellun aineiston analysointia jatkettiin aineistolähtöisesti, sillä haluttiin selvittää, onko analyysirungon ulkopuolelle jääneellä aineistolla jotain yhteisiä tekijöitä, joiden perusteella tunnistettaisiin uusi sisäisen maineen tekijä, jota ei löydetty kirjallisuudesta. Analyysin perusteella muodostettiin seuraavat alaluokat: organisaation rooli (esim. ilmaiset asiantuntijaorganisaatio ja tutkimuslaitos), organisaation työn aihepiiri (esim. kansanterveys ja hyvinvointi), yhteiskunnallinen sijoittuminen (esim. viranomainen ja valtion laitos) sekä oma työsuhde organisaatiossa (työnantaja ja oma työpaikka). Luotuja alaluokkia tarkasteltaessa on huomattavissa, että työntekijöiden mielikuvat liittyvät vahvasti organisaation sijoittumiseen yhteiskunnassa, organisaation viranomaisuuteen ja organisaation ja valtion väliseen suhteeseen. Tärkeänä näyttäytyy myös organisaation rooli tutkimus- ja asiantuntijalaitoksena, sekä organisaation työ terveyden ja hyvinvoinnin parissa.

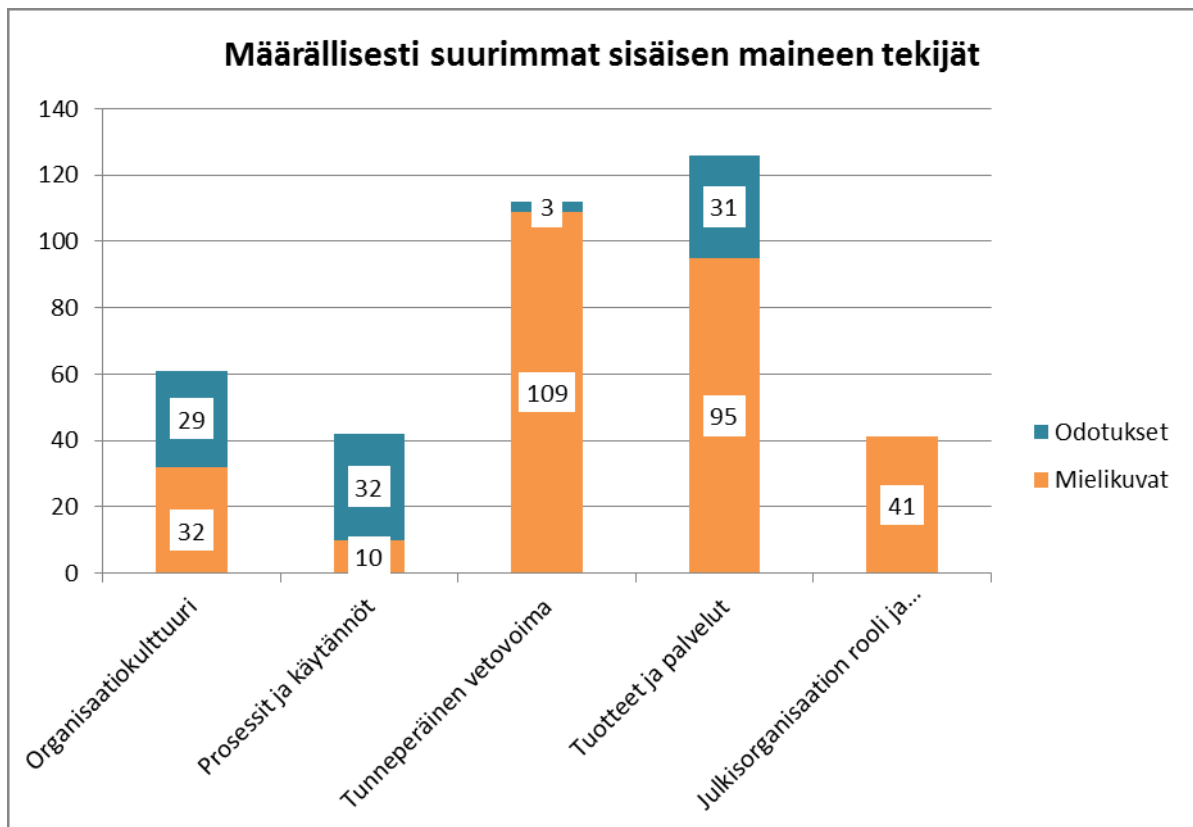
Organisaation rooli, organisaation työn aihepiiri ja yhteiskunnallinen sijoittuminen alaluokkien perusteella muodostettiin 11. sisäisen maineen tekijä julkisella sektorilla: *julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys* (ks. taulukko 23).

TAULUKKO 23 Analyysirungon ulkopuolelle koodatut mielikuvat

Analyysirungon ulkopuolelle koodatut mielikuvat		
Yläluokka	Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat)
<i>Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys</i>	<i>Organisaation rooli</i>	Terveyden ja hyvinvoinnin asiantuntijaorganisaatio Asiantuntijalaitos, asiantuntijaorganisaatio Tutkimuslaitos
	<i>Organisaation työn aihepiiri</i>	Kansanterveys Terveys, väestön terveys Tiede Hyvinvointi Tieto
	<i>Yhteiskunnallinen sijoittuminen</i>	Valtio, valtion laitos, valtion asiantuntijalaitos, valtion terveyden tutkimuslaitos, valtion tutkimusorganisaatio Rekisteriviranomainen Viranomainen, Viranomaistoiminta Virasto Valtakunnallisuus
-	<i>Oma työsuhde organisaatiossa</i>	Oma työpaikka Oman työpaikan säilyttäminen

		Tavallinen työpäivä Työnantaja
-	Muu	KTL:n ja Stakesin fuusio Luonto Henkilöstön työtyytyväisyyden parantaminen

Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys sisäisen maineen tekijään koodattiin lopulta 41 ilmaisua, eli kokonaisuudessaan yläluokkaan koodattiin määrällisesti viidenneksi eniten aineistoa, eli niukasti vähemmän kuin prosesseihin ja käytäntöihin (ks. kuvio 5). Aineistolähtöisen analyysin jälkeen muu-kategoriaan jäi 13 ilmaisua.



KUVIO 5 Sisäisen maineen tekijät, joihin koodattiin eniten odotuksia ja mielikuvia ja niiden lukumäärät

5.1.5 Prosesseihin ja käytäntöihin liittyvät mielikuvat ja odotukset

Kaikki 10 prosesseihin ja käytäntöihin liittyvistä mielikuvista olivat sävyltään kielteisiä ja 43% kaikista prosesseihin ja käytäntöihin koodatusta aineistosta (42 kpl) koski organisaation byrokratiaa. Kohdeorganisaatiota arvosteltiin niin liiallisesta byrokratiasta kuin raskaista tukitoiminnoista.

Työntekijöiden odotukset koskivat yhtä lailla pitkälti byrokratiaa. Työntekijät esittivät toiveita byrokratian vähentämisestä, kuin myös erilaisten käytäntöjen muutoksesta. Työntekijät odottivat esimerkiksi erilaisten läpivirtaustehtävien ulkoistamista ja hallinnollisten tehtävien eriyttämistä substanssiasiantuntijoiden työstä, sekä rekrytointikäytäntöjen muutosta. Organisaatiolta toivottiin

myös raskaiden organisaatorakenteiden keventämistä sekä käytännönläheisyyttä uudistusten suhteen.

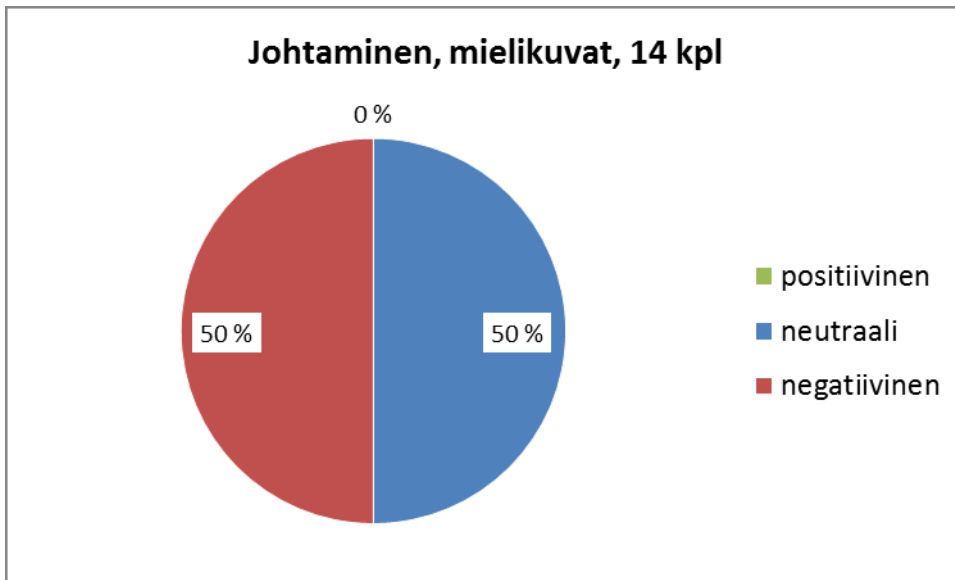
Prosessien ja käytäntöjen suhteen alaluokiksi määriteltiin kirjallisuuden perusteella suoraviivaisesti prosessit ja käytännöt. Etenkin tämän sisäisen maineen tekijän suhteen on huomattava, että luokittelu alaluokkiin on keinotekoista: Prosesseja ja käytäntöjä on haastavaa erottaa toisistaan yksittäisten ja tiiviiden ilmaisujen perusteella. Esimerkiksi odotus käytännönläheisyydestä uudistamisessa ja kehittämisessä voidaan nähdä yhtä hyvin toiveena käytännönläheisyydestä uudistamisprosesseissa kuin erilaisten uudistamiskäytäntöjen muutoksena.

TAULUKKO 24 Aineiston koodaaminen yläluokkaan prosessit ja käytännöt

Yläluokka: prosessit ja käytännöt	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Prosessit	Joustavuutta lomajärjestelmiin Läpivirtaustehtävien ulkoistaminen Hallintorakenteen keventäminen Prosessien ja menetelmien uudistaminen Parempi Valtorin palvelu Toiminnan ulkoistaminen Käytännönläheisyys uudistamisessa ja kehittämisessä Raskaiden rakenteiden muutos, tarvitaan rakenteiden muutosta Toiminnan tehostaminen Palkkausjärjestelmän muutos Päätöksenteon reilun varmistaminen Raskaat tukitoiminnot
Käytännöt	Byrokraattinen, liian byrokraattinen, laitosmainen Byrokratian vähentäminen Rekrytointien helpottaminen, rekrytoinnin muutos Nopeutta ja selkeyttä päätöksentekoon Rekisteritiedon julkistaminen Työsuojelun aktiivisempaa toimintaa, puuttuminen saldojen leikkautumiseen Hallinnon eriyttäminen substanssiasiantuntijoiden työstä Päällekkäisen ja turhan työn karsiminen Käytäntöjen muutos
Muu	Prosessien ja käytäntöjen arvioiminen

5.1.6 Johtamiseen liittyvät mielikuvat ja odotukset

Sisäisen maineen tekijä johtamisen alle luokitellut mielikuvat eivät sisältäneet yhtään positiivista mielikuvaa, vaan ainoastaan organisaation johtamiseen liitettyjä neutraaleja ja kielteisiä mielikuvia (ks. kuvio 6). Neutraaleina asioina työntekijöille tuli ensimmäisenä mieleen organisaatioiden johtohahmot Pekka Puska, Terhi Kilpi sekä Vappu Taipale. Organisaatioon liitettyjä neutraaleja ominaisuuksia olivat myös hallinnollisuus sekä lääkärijohtoinen laitos. Kielteisinä johtamiseen liittyvinä mielikuvina työntekijät toivat esiin esimerkiksi linjattoman omistajaohjauksen ja hallinnolliset myllerrykset. Organisaatioon liitettiin myös ominaisuudet autoritäärinen ja kontrolloiva.



KUVIO 6 Johtamiseen koodattujen mielikuvien sävyt ja lukumäärä

Johtamisen suhteen työntekijät odottivat yleisesti parempaa johtamista, ja yksityiskohtaisemmin vastuujakojen selkiyttämistä ja parempaa vastuun jakautumista. Hallinnon toimintaa kuvattiin araksi ja rajoittuneeksi ja johtamiseen toivottiin lisää jämäkkyyttä. Organisaatiolta penättiin myös henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaista uudistusta, sillä esitettiin huolta jopa siitä, että laitos ”karkoittaa nykyisellä johtamiskulttuurilla kaikki vähänkin fiksut ja kykenevät asiantuntijat pois”. Myös pääjohtajan arvostukselle annettiin merkitystä, ja toivottiin, että nykyisen pääjohtajan seuraajan tulee olla kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu tutkija, jolla on ”komea CV”.

Aineistosta tunnistettiin ilmaisuja, jotka viittasivat alaluokkiin tyyli, laatu, osallistavuus, näkemys johtohahmoista sekä työntekijöiden ja tarpeiden ymmärtäminen (ks. taulukko 25). Aineistossa ei puolestaan esiintynyt alaluokkia johtamisen autenttisuudesta, kannustavuudesta, työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttamisesta, valmentamisesta tai inspiroivuudesta.

Muu-alaluokkaan luokitellun aineiston analyysia jatkettiin aineistolähtöisellä analyysillä, jotta voitiin selvittää, löytyykö ilmaisuilta yhteisiä piirteitä. Muu-alaluokkaan koodattiin työntekijöiden odotukset johtamisen kokonaisvaltaisesta uudistuksesta, jotka voisivat viitata esimerkiksi johtamisen tyyliin, laatuun tai kannustavuuteen, mutta laajemman kontekstin puuttuessa se luokiteltiin kirjallisuudessa määriteltyjen alaluokkien ulkopuolelle. Monet luokkaan koodatut ilmaisut viittasivat johtamiseen kokonaisuutena ja järjestelmänä (esim. vaikea hallinnoida, johtamisjärjestelmän kokonaisvaltainen uudistus, johtamiskulttuurin selkiyttäminen, selkeämpää strategista johtamista), ja viittasivat organisaation johtamiseen kokonaisuudessaan, eivätkä työntekijöiden johtamiseen, kuten muut johtamisen alaluokat.

Johtamiseen muodostettiin aineistolähtöisen analyysin perusteella uusi alaluokka, *organisaatiojohtaminen*, joka viittaa edellä kuvatusti organisaation johtamiseen kokonaisuudessaan eikä niinkään henkilöstöjohtamiseen. Organisaationjohtamiseen luokiteltiin sellainen johtamiseen kokonaisuudessaan viittaava aineisto, joka ei sopinut esimerkiksi alaluokkiin tyyli tai laatu.

TAULUKKO 25 Aineiston koodaaminen yläluokkaan johtaminen

Yläluokka: johtaminen	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Autenttisuus	-
Tyyli	Autoritääriinen Kontrolloiva Ylhäältä alaspäin johdettu Vähemmän mikrojohtamista Johtamiseen jämäkkyyttä
Laatu	Linjaton omistajaohjaus Panostetaan väriin asioihin Johtamiskoulutusta esihenkilöille Johtamisen parantaminen
Osallistavuus	Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon
Kannustavuus	-
Näkemykset johtohahmoista	Pekka Puska, Terhi Kilpi, Vappu Taipale Pääjohtajan arvostus ja tunnettuus
Työntekijöiden luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen	-
Työntekijöiden ja tarpeiden ymmärtäminen	Johtamisjärjestelmän uusiminen työntekijöiden työtä tukevaksi
Valmentaminen	-
Inspiroivuus	-
Muu	<i>Organisaatiojohtaminen</i> Vaikea hallinnoida Hallinnollinen, hallinnolliset myllerrykset Lääkärijohtoinen Vastuujakojen selventäminen Johtamisen kokonaisvaltainen uudistus Johtohenkilöiden muutos Työnantajapolitiikan muutos Johtamiskulttuurin selkiyttäminen Selkeämpää strategista johtamista

5.1.7 Taloudelliseen suoriutumiseen liittyvät mielikuvat ja odotukset

Kaikki 6 organisaation taloudelliseen suoriutumiseen koodattua mielikuvaa olivat kielteisiä.

Mielikuvat liittyivät pitkälti resurssien vähyyteen, liian matalaan palkkukseen, pätkätyösuhteisiin sekä organisaatiossa oleviin erilaisiin taloudellisiin myllerryksiin.

Työntekijöiden taloudelliseen suoriutumiseen liittyviä odotuksia koodattiin 19 ja ne koskivat esimerkiksi parempaa palkkausta ja palkkauksen nousemista vastaamaan tehtyä työtä. Työntekijät odottivat myös enemmän resursseja liittyen muun muassa tutkimukseen, ja toivoivat resurssien jakautuvan eri tavalla. Myös budjettirahoitusta toivottiin lisättävän. Määräaikaaisuksien vähentämiseen liittyvät odotukset katsottiin myös kuuluvan taloudellisen suoriutumisen alle, sillä tässä tutkielmassa määräaikaisten työsuhteiden katsotaan johtuvan resurssien vähyydestä tai siitä,

ettei resurssien saatavuudesta voida olla varmoja esimerkiksi organisaatiossa, jonka jotkin toiminnot nojaavat hankerahoitukseen.

Alaluokkiin markkinatilaisuuksien hyödyntäminen, toiminnan kannattavuus, organisaatio sijoituskohteena, suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin sekä kasvun tulevaisuudennäkymät ei koodattu mielikuvia eikä odotuksia (ks. taulukko 26). Tämä selittyy julkisen organisaation luonteella: julkinen organisaatio ei pyri taloudelliseen voittoon, jolloin esimerkiksi markkinatilaisuuksien hyödyntämisen tai kasvun tulevaisuudennäkymien ei voida olettaa olevan tässä kontekstissa relevantteja, eivätkä ne sellaiseksi aineiston analyysin myötä työntekijöiden mielestä osoittautuneetkaan.

Muu-alaluokkaan luokiteltiin esimerkiksi odotukset määräaikaisten vakinaistamisesta sekä resurssien lisäämisestä. Nämä odotukset viittaavat siihen, että työntekijät toivovat työnteolleen ja työympäristölleen suurempaa jatkuvuutta, ilman stressiä resurssien vähyydestä tai lisäresurssien hankkimisesta työpaikkojen turvaamiseksi tai työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi. Muu-alaluokkaan koodatusta aineistosta muodostettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella alaluokka *toiminnan jatkuvuus*, joka viittaa organisaation toiminnan taloudelliseen jatkuvuuteen ja resurssien tasaisempaan virtaan (ks. taulukko 26).

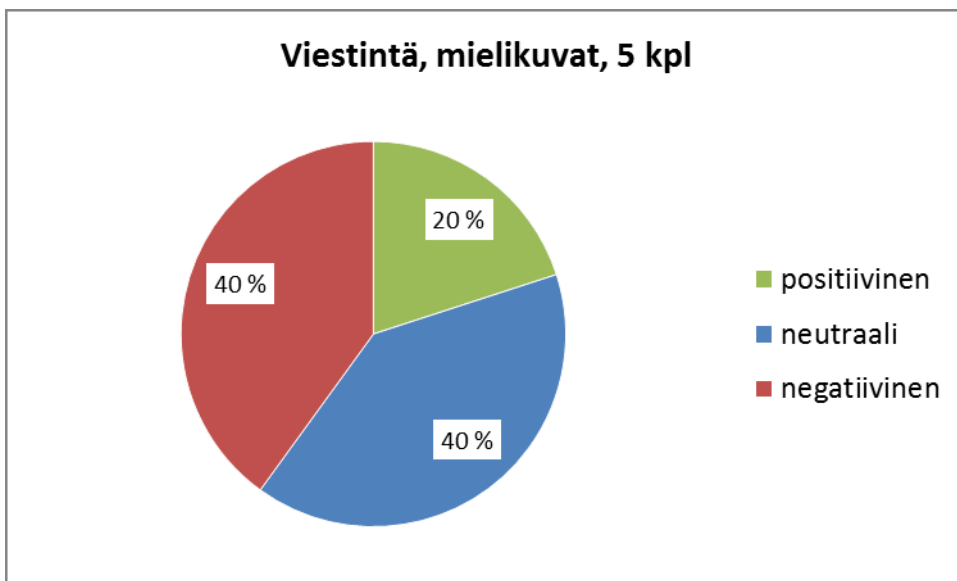
Aineistosta löytyi myös viittauksia siihen, että työntekijöiden mielestä THL on jäämässä tutkimuksessa yliopistoista jälkeen, ja pitäisi suoriutua paremmin suhteessa yliopistoihin, jotka vastauksien kommentteissa nähtiin ikään kuin kilpakumppaneina. Näitä vastauksia ei kuitenkaan luokiteltu alaluokkaan suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin, sillä niiden ei katsottu viittaavan taloudelliseen suoriutumiseen tai kilpailuun resursseista.

TAULUKKO 26 Aineiston koodaaminen yläluokkaan taloudellinen suoriutuminen

Yläluokka: taloudellinen suoriutuminen	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Markkinatilaisuuksien hyödyntäminen	
Toiminnan kannattavuus	Resurssiviisauden lisääminen
Organisaatio sijoituskohteena	
Suoriutuminen suhteessa kilpailijoihin	
Kasvun tulevaisuudennäkymät	
Palkkaus	Alipalkattu Palkkauksen parantaminen
Muu	Toiminnan jatkuvuus Yt-neuvottelut henkilöstön vähentämiseksi Pätkätyösuhteet Määräaikaisten vakinaistaminen Liian vähän resursseja Lisää resursseja/rahoitusta
	- Taloudelliset myllerrykset Niukkuus

5.1.8 Viestintään liittyvät mielikuvat ja odotukset

Työntekijöille ensimmäisenä THL:stä mieleen tulevat asiat, jotka luokiteltiin viestintään liittyviksi, olivat sävyiltään sekä myönteisiä, kielteisiä että neutraaleja (ks. kuvio 7). Organisaatiota keuhuttiin tiedonjakajaksi ja positiivisena piirteenä nostettiin esiin myös kansantajuinen tiedottaminen. Sen sijaan kritiikkiä herätti tutkimusviestinnän epäyttimekkyys sekä se, että tutkijoilta itseltään kuluu liikaa aikaa viestintään. Tämän vuoksi organisaatiolta peräänkuulutettiin keskitetympää viestintää. Terveystiedon välittäminen luokiteltiin sävyiltään neutraaliksi mielikuvaksi.



KUVIO 7 Viestintään koodattujen mielikuvien sävyt ja lukumäärä

Yläluokkaan koodattiin kaikkiaan 16 odotusta, joissa työntekijät peräänkuuluttivat organisaatioltaan muutosta viestinnän suhteen liittyen esimerkiksi viestinnän läpinäkyvyyteen. Työntekijät toivoivat läpinäkyvämpää päätöksentekoa, lisää avoimuutta sekä enemmän tietoa uudistusten yhteydessä. Organisaatiolta odotettiin myös tiedonkulun parantamista ja tiedon parempaa saatavuutta. Työntekijät odottivat myös selkeämpää viestintää ja kansalaisviestinnän parantamista sekä nykyaikaisempaa visuaalisuutta, ”selkeyttä, kiinnostavuutta ja ihmisläheisyyttä viestintään”.

Kirjallisuudesta nostetuista alaluokista selkeimmin olivat esillä viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus, tiedon jakaminen sekä luokista ylimalkaisin, viestintä ja vuorovaikutus (ks. taulukko 27). Aineistosta ei löydetty ilmaisuja liittyen organisaation tarinankerrontaan, viestinnän syvyyteen, viestimiseen organisaation arvoista ja missiosta sekä palautteen saamiseen.

TAULUKKO 27 Aineiston koodaaminen yläluokkaan viestintä

Yläluokka: viestintä	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)

Viestinnän läpinäkyvyys ja avoimuus	Läpinäkyvyyden lisääminen Päätöksenteon selkeyttäminen
Organisaation tarinankerronta	-
Viestinnän syvyys	-
Viestintä ja vuorovaikutus	Tutkimusviestinnän epäyttimekkyys Viestinnän/kansalaisviestinnän parantaminen Viestinnän selkiyttäminen Viestinnän keskittäminen
Viestiminen organisaation arvoista ja missiosta	-
Palautteen saaminen	-
Tiedon jakaminen	Tiedonjakaja, terveystiedon välittäminen Tiedonkulun parantaminen, tiedon saatavuus Tiedottaa kansantajuisesti

5.1.9 Yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyvät mielikuvat ja odotukset

Yhteiskunta- ja ympäristövastuu -yläluokkaan koodattiin kirjallisuutta mukailien työntekijöiden mielikuvat organisaation eettisyydestä, ympäristövastuusta ja ihmisten kohtelemisesta. Luokkaan koodattiin 6 mielikuvaa, jotka kaikki olivat myönteisiä ja liittyivät esimerkiksi organisaation riippumattomuuteen ja siihen, että organisaatio on ”tavallisen ihmisen puolella” ja edistää yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa. Organisaation ympäristövastuuseen liittyviä mielikuvia ei esiintynyt aineistossa.

Yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyviä odotuksia koodattiin määrällisesti vähiten, sillä vain yhden odotuksen katsottiin kuuluvan tähän luokkaan. Aineistossa toivottiin kohdeorganisaatiolta riippumattomuuden lisäämistä ja korostamista, esimerkkinä ”tutkimusyhteistyö rokotefirmojen kanssa”. Tämän katsottiin liittyvän yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen, sillä se sisältää myös piirteitä organisaation eettisyydestä, jollaiseksi organisaation riippumattomuus tässä suhteessa on ymmärretty.

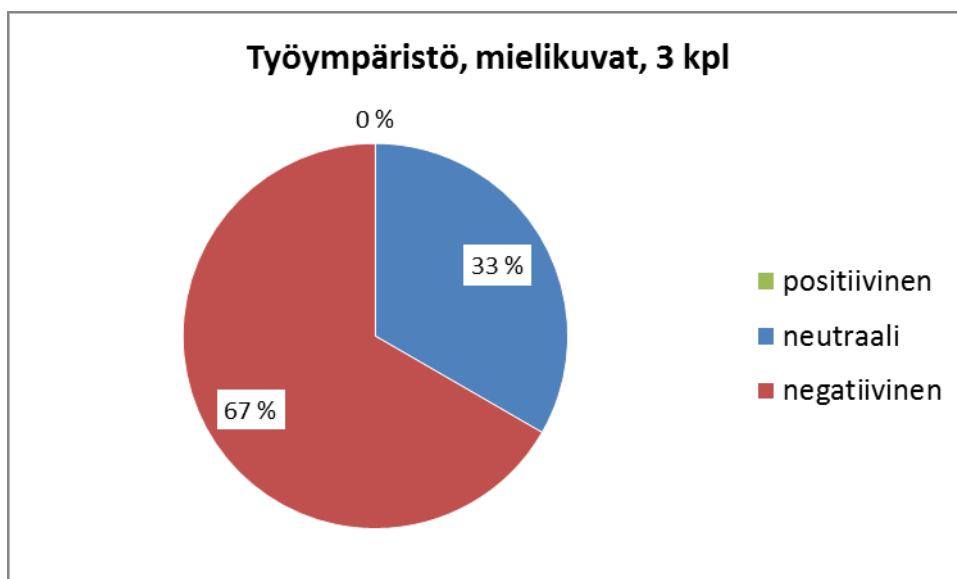
TAULUKKO 28 Aineiston koodaaminen yläluokkaan yhteiskunta- ja ympäristövastuu

Yläluokka: yhteiskunta- ja ympäristövastuu	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Organisaation eettisyys	Riippumaton Riippumattomuuden lisääminen ja korostaminen Puolueeton Yhdenvertaisuuden edistäminen Keskustelu oikeudenmukaisuudesta Lisää yhteiskuntakriittisyyttä
Ympäristövastuu	-
Ihmisten kohtelevminen	Tavallisen ihmisen puolella

5.1.10 Työympäristöön liittyvät mielikuvat ja odotukset

Vastaajien työympäristöön liittyvät mielikuvat keskittyivät pelkästään kohdeorganisaatiossa työskenteleviin kollegoihin. Sisäisen maineen työympäristö-tekijän piirteeksi tunnistettiin kirjallisuuden perusteella myös työkaverit, jonka vuoksi asiantuntijoihin liittyvät mielikuvat luokiteltiin työympäristö-yläluokan alle.

Aineistossa oli neutraaleiksi tunnistettuja vastauksia, jossa työntekijät nimesivät ensimmäiseksi mieleen tulevaksi asiaksi kollegoitaan, kuten kansanterveysasiantuntijat. Negatiivisiksi tulkittiin vastaukset, joissa THL:n työntekijöitä vähätellään, tai katsotaan heidän työpanoksensa olevan hämärän peitossa. Esimerkiksi erään vastauksen tulkittiin vähättelevän vastaajan kollegoita, sillä vastauksessa on viitattu kollegoihin ”niin sanottuina” asiantuntijoina, sekä viitataan heidän työskentelynsä ”tekemisinä”.



KUVIO 8 Työympäristöön koodattujen mielikuvien lukumäärä ja sävyt

Aineistossa asetettiin odotuksia fyysiseen työympäristöön, kun tuotiin esiin työtilojen vähyyks ja toimitilauudistusta luonnehdittiin ”jo kättelyssä” epäonnistuneeksi. Työkaverien suhteen esitettiin huoli hyvien asiantuntijoiden pysyvyydestä huonon johtamisen vuoksi. Ennen KTL:n ja Stakesin fuusiota toivottiin vallitsevan sähköisen hallintokulttuurin säilyttämistä. Aineistosta ei tunnistettu työympäristön alaluokkia työvälineet tai asiakkaat (ks. taulukko 29).

TAULUKKO 29 Aineiston koodaaminen yläluokkaan työympäristö

Yläluokka: työympäristö	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Fyysinen ympäristö	Toimitilat Työtilojen lisääminen

Teknologinen ympäristö	Sähköisen hallintokulttuurin säilyttäminen
Työvälineet	-
Työkaverit	Asiantuntijat, turhia asiantuntijoita Kansanterveysasiantuntijat Huoli asiantuntijoiden pysyvyydestä
Asiakkaat	-

5.1.11 Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin liittyvät mielikuvat ja odotukset

Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin ei koodattu mielikuviin liittyvää aineistoa ollenkaan, ja odotuksia esiintyi 2 kappaletta, mikä on yläluokittain määrällisesti vähiten aineistoa. Työntekijät odottivat jo olemassa olevan henkilöstön koulutusta ja kehittämistä. Resurssien vähyyttä kritisoiitiin liittyen työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin, sillä ”kansallinen huippuyksikkö ei voi toimia niin ettei ole mahdollisuuksia pitää huolta henkilöstön koulutuksesta”. Sisäisen maineen tekijän alaluokista ainoastaan kouluttautumismahdollisuudet esiintyivät aineistossa (ks. taulukko 30).

TAULUKKO 30 Aineiston koodaaminen yläluokkaan työntekijöiden kehittymismahdollisuudet

Yläluokka: työntekijöiden kehittymismahdollisuudet	
Alaluokka	Tiivistetty ilmaisu aineistosta (mielikuvat ja odotukset)
Työntekijöiden voimaannuttamisen taso	-
Kouluttautumismahdollisuudet	Henkilöstön koulutuksen lisääminen Henkilöstön koulutus ja kehittäminen
Suhtautuminen kokeiluihin	-
Tavoitteiden ja odotusten selkeys	-
Uran etenemismahdollisuudet	-

5.2 Vuositason tulokset

Tässä osiossa aineistosta nostetaan tuloksia suhteessa 3. tutkimuskysymykseen: Miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana? Tutkimuskysymykseen etsitään vastausta tarkastelemalla kohdeorganisaation sisäistä mainetta mittausvuosittain: millaisia odotuksia ja mielikuvia KTL:n ja Stakesin työntekijöillä on ollut organisaatiostaan vuonna 2008, entä miten työntekijät ovat kokeneet Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen vuosina 2011, 2014 ja 2018? Aineistosta tarkastellaan, mitkä sisäisen maineen tekijät ovat painottuneet kunakin mittausvuonna. Lisäksi aineiston avulla pyritään hahmottamaan sitä, miten työntekijöiden organisaatiotaan kohtaan osoittamat mielikuvat ja odotukset ovat kehittyneet, ja onko työntekijöillä esimerkiksi joitain pidempiaikaisia odotuksia, joihin kohdeorganisaatio ei ole mittausvuosien kuluessa pystynyt vastaamaan.

Tässä osiossa tuodaan tausta-aineistona esiin avoimien kysymysten tarkastelun lisäksi myös muuta mainemittausten avulla kerättyä tietoa, jotta saadaan laajempi kuva vuosien välisestä kehittymisestä

ja vastaajien lukumäärästä. Tällaista aineistoa on muun muassa mainemittauksissa kerätyt kouluarvosanat, sekä maineen ulottuvuuksia tarkasteleville väitepareille annetut arvot.

5.2.1. Vuosi 2008 – Stakes ja KTL

Seuraavaksi tarkastellaan mainemittauksen tuloksia vuodelta 2008, jolloin Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta ei vielä ollut muodostettu – THL muodostui kahden organisaation, Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen, fuusiossa vuonna 2009. Vuoden 2008 mainemittaus otettiin tarkasteluun myös tässä tutkielmassa, jotta voidaan tavoittaa laajempi kuva työntekijäkokemuksen muodostumisesta julkisella sektorilla, ja pystytään tarkastelemaan pidempää aikaväliä sisäisen maineen muodostumisessa.

KTL:n ja Stakesin työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan

Vuoden 2008 mainemittauksessa Kansanterveyslaitos lähetti kaikille sidosryhmilleen yhteensä 320 kyselyä, joista palautui 165, jolloin palautusprosentiksi muodostui 51,6%. Työntekijöilleen organisaatio lähetti 59 mainekyselyä, joista 32 vastasi kyselyyn. Myös työntekijöistä reilu puolet vastasi kyselyyn ja kyselyn palautusprosentti oli heidän kohdallaan 54,2%. Kouluarvosanaksi KTL sai kaikilta sidosryhmiltään keskiarvoksi 8,4. Organisaation työntekijät arvioivat työnantajansa piirun verran korkeammalle keskiarvolla 8,44, jolloin kouluarvosanaksi muodostui 8½. (Luoma-aho 2008b.)

Kansanterveyslaitos menestyi erityisen hyvin vuoden 2008 mainemittauksessa, ja oli sidosryhmiensä mielestä maineeltaan toiseksi paras 13 organisaation joukosta. KTL:n kaikkien sidosryhmien yhteisissä tuloksissa, mainemittarin väitepariosuudessa, organisaation vahvuuksiksi nousivat muun muassa arvostus, luotettavuus ja asiantuntijuus. KTL:n saama heikoin arvio tuli kuitenkin sen työntekijöiltä, jotka arvioivat organisaation byrokraattisuuden kielteisempänä kuin muut mitattavat arvot. Mittausvuonna byrokraattisuus oli kuitenkin ainoa asia, jonka työntekijät arvioivat alle 3:n asteikossa yhdestä viiteen. Tutkimuksen kehyksessä asteikolla arvoa 3 pidetään rajapyykkinä – tämän alle sijoittuvien väittämien katsotaan tarvitsevan organisaatiolta huomiota ja pyrkimyksiä parantamaan toimintaansa. (Luoma-aho 2008b.)

Vuoden 2008 KTL:n työntekijöiden mielikuvissa organisaatiostaan painottui tämän tutkielman analyysirungon luokittelun mukaan tuotteet ja palvelut (23 kpl), organisaation tunneperäinen vetovoima (16 kpl) sekä organisaatiokulttuuri (8 kpl), kuten myös aineistosta kokonaisuudessaan koko tarkastellulla ajanjaksolla. Myös aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusteella muu-kategoriasta muodostettu uusi sisäisen maineen tekijä julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys (10 kpl) painottui vuoden 2008 mittauksessa. Luokan neutraalit mielikuvat tuovat esiin lähinnä organisaation viranomaisuuden, valtion ja organisaation yhteiskunnallisen roolin. KTL:n suhteen ei koodattu yhtään työympäristöön, työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin tai yhteiskunta- ja ympäristövastuuseen liittyvää mielikuvaa (ks. taulukko 31).

Tuotteiden ja palveluiden suhteen työntekijöiden ensimmäisenä mieleen tulevana asioina on työ kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen eteen, sekä terveyteen liittyvä tutkimus. Nämä luokiteltiin sävyiltään neutraaleiksi, mielikuvat korkeatasoisesta tutkimuksesta ja huippututkimusorganisaatiosta luokiteltiin sävyiltään myönteisiksi. Organisaation tunneperäiseen vetovoimaan liittyvät mielikuvat olivat lähes täysin myönteisiä ja päällimmäisenä aineistosta nousi esiin KTL:n luotettavuus. Organisaatiokulttuurin suhteen painottuivat työntekijöiden kielteiset mielikuvat, joissa tuotiin esiin organisaation vanhoillisuus ja se, että organisaatio ei kannusta

työntekijöitään. Myös organisaation tavoitteet ja päämäärät nähtiin epäselvinä. KTL:n työntekijöiden mielikuvia organisaatiostaan vuonna 2008 esitellään taulukossa 31.

TAULUKKO 31 KTL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan vuonna 2008

Vuosi 2008 - KTL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan			
	Myönteinen	Neutraali	Kielteinen
Viestintä	– tiedottaa kansantajuisesti (1)	– terveystiedon välittäminen (1)	
Johtaminen		– lääkärijohtoisuus (1)	– autoritääriinen (1), ylhäältä johdettavuus (1) – kontrolloiva (1)
Organisaatiokulttuuri	– ajan tasalla (1) – työntekijöiden yhteisöllisyys (1)		– vanhoillinen (2) – ei kannusta työntekijöitään (1) – ei joustoa (1) – epäselvä tarkoitus (1)
Prosessit ja käytännöt			– byrokraattinen (1), byrokraattisuus (1)
Työympäristö			
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet			
Tunneperäinen vetovoima	– luotettava (6) – hyvä pitkäaikainen työpaikka (1) – hyvä (1) – arvostettu (1) – aito (1) – toimii suomalaisten parhaaksi (1), hyödyllinen kansalle (1), koko kansan laitos (1) – turvallinen (1)	– monisektorinen (1)	– sekoitetaan usein Kelaan (1)
Tuotteet ja palvelut	– korkeatasoista tutkimusta (2), huippututkimusorganisaatio (1) – tärkeä rooli terveyden edistämisessä (1)	– edistää suomalaisten terveyttä/hyvinvointia (7), ihmisten parantaminen (1) – terveystutkimus (3), tutkimus (2), tuottaa tietoa (1) – infektioautirekisteri (2) – tutkii ja pyrkii vaikuttamaan kansainvälisesti (1) – rokotukset (1), rokotussuosituksen (1) – pöpöt (1)	
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu			
Taloudellinen suoriutuminen			– alipalkattu (1) – niukkuus (1)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		– tutkimuslaitos (3) – valtionlaitos (3), viranomainen (2) – terveys (1), hyvinvointi (1)	
Muu		– oma työpaikka (1), työnantaja (1), tavallinen työpäivä (1)	

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus lähetti 2008 vuonna 317 mainekyselylomaketta sidosryhmilleen, joista kyselyyn vastasi 131 henkilöä, jolloin palautusprosentiksi muodostui 45,6%. Samoin kuin KTL, Stakes lähetti työntekijöilleen 59 kyselyä, joihin vastasi 32 henkilöä. Täten palautusprosentti myös Stakesilla oli organisaation omien työntekijöiden osalta 54,2%. Työntekijät antoivat Stakesille kouluarvosanan 8,29 eli 8+, joka on hieman enemmän kuin kaikkien sidosryhmien antama keskiarvo 7,97. (Luoma-aho 2008b.)

Stakesin vahvuuksia sidosryhmien mielestä vuonna 2008 olivat asiantuntemus, luotettavuus, tunnettuus, oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Puolestaan alle arvon kolme jäi osan sidosryhmistä mielestä muun muassa sirpaloitunut, ei-asiakaslähtöinen ja ei toimi selkeiden periaatteiden mukaan. Arvoasteikolla 1–5 alle kolmen arvot ovat sellaisia, joita organisaation tulisi pyrkiä korottamaan, ja yli neljän oleviin arvoihin organisaatio voi olla tyytyväinen. Omat työntekijät arvioivat vain organisaation sirpaleisuuden hieman alle arvon kolme, yli neljän arvon kipusi puolestaan lukuisa väittäjä työntekijöiden mielestä, kuten motivoitunut henkilöstö, tavoiteltu työpaikka sekä hyödyllinen. (Luoma-aho 2008b.)

Aineiston analyysissä tutkielman analyysirungon yläluokista muita suuremman huomion saivat Stakesin tunneperäinen vetovoima (42 koodattua mielikuvaa), tuotteet ja palvelut (32 kpl) sekä organisaatiokulttuuri (8 kpl) – samoin kuin vuoden 2008 KTL:n mainemittauksessa. Tunneperäisen vetovoiman suhteen työntekijät tuntuivat arvostavan eniten organisaationsa asiantuntijuutta ja näkyvyyttä ja tunnettuutta. Myös Stakesin arvostettuus nousi esille aineistosta. Kielteisistä mielikuvista nousi esiin organisaation politisoituneisuus – työntekijät kuvasivat Stakesia politiikan pelinappulaksi. Sisäisen maineen tekijä tuotteiden ja palveluiden suhteen myönteisiä mielikuvia nousi organisaation tutkimuksen korkeasta laadusta ja tutkimuksen hyödyllisyydestä. Tutkimus sai osakseen kuitenkin myös kielteistä huomiota, ja tutkimusta kuvattiin turhaksi ja ”nollatutkimukseksi”. Tuotteiden ja palveluiden painottui kuitenkin mielikuvien neutraalius, ja aineistosta nostettiin esiin monia tutkimukseen ja kehittämiseen liittyviä mainintoja (ks. taulukko 32).

TAULUKKO 32 Stakesin työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan vuonna 2008

Vuosi 2008 – Stakesin työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan			
	Myönteinen	Neutraali	Kielteinen
Viestintä			– tutkimusviestinnän epäyttimekkyys (1) – viestintä liian hajautettua (1)
Johtaminen		– hallinnollinen (1) – Vappu Taipale (1)	– panostetaan väärin asioihin (1)
Organisaatiokulttuuri	– avarakatseinen (1), avoimuus (1) – jatkuvasti uudistuva (1), raikas ja eteenpäin menevä (1), nuorekas ja dynaaminen (1) – rento (1)		– kankea (1) – sirpaleisuus (1)
Prosessit ja käytännöt			– byrokraattinen (1) – tarvitaan rakenteiden muutosta (1) – raskaat tukitoiminnot (1)

Työympäristö			
Työntekijöiden kehittämis- mahdollisuudet			
Tunneperäinen vetovoima	<ul style="list-style-type: none"> – asiantuntija (2), asiantunteva (2), hyvä asiantuntemus (1) – näkyvä (2), tunnettu (2), esillä julkisuudessa (2) – arvostettu (3) – luotettava (2), luotettavuus (1) – aktiivinen osaaja (1) – tuntee suomalaisen yhteiskunnan (1) – innovatiivinen (1) – ahkera (1) – kiinnostava (1) – tarpeellinen (1), hyödyllisyys (1) – paikkansa lunastanut (1) – mukava (1) – tärkeä (1) – hyvä työpaikka (1) – tietolähde (1) – läheinen (1) – monipuolinen (1) – valtakunnallinen vaikuttaja ja selvittäjä (1) – uskottava (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – laaja toimintakenttä kansallisesti ja kansainvälisesti (1) – demarien kotipesä (1) – sosiaalimammat (1) – hoiva (1) – iso (1) – monialainen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – politiikan pelinappula (1), hieman politisoitunut (1) – aiheetonta kritiikkiä laitosta kohtaan (1) – julkisuudessa kankea jäännö (1)
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> – huippuosajien talo (1) – laadukasta ja monipuolista työtä (1), moninaisia asioita hoitava ja edistävä (1) – tärkeää tietoa (1) – korkeatasoista tutkimusta (1) – poliittikkarelevantti tutkimus (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – tutkimus (5), alkoholin kulutustutkimus (1), hyvinvointitutkimus (1), sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimus (1) – kehittäjä (2), kehittäminen (2) – tilastot (1), tilastointi (1), tilastollinen (1) – tiedontuottaja (1) – alkoholi ja väkivalta (1) – hyvinvoinnin edistäminen (1) – rekisterit (1) – raportointi (1) – valtion tuottavuusohjelma (1) – ESR-projektit (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – turhaa tutkimusta (1) – nollatutkimus (1) – sidosryhmien palvelua tulisi parantaa (1) – potentiaalia tulisi hyödyntää paremmin (1)
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	<ul style="list-style-type: none"> – yhdenvertaisuuden edistäminen (1) – keskustelu oikeudenmukaisuudesta (1) 		
Taloudellinen suoriutuminen			<ul style="list-style-type: none"> – päätöksesuhteet (1) – liian vähän resursseja (1)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		<ul style="list-style-type: none"> – asiantuntijaorganisaatio (2) – tieto (1) – valtio (1) 	
Muu		<ul style="list-style-type: none"> – oma työpaikka (2) 	

KTL:n ja Stakesin työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan

Odotusten suhteen voidaan tulkita, että noin 40% KTL:n työntekijöistä toivoi organisaation toiminnalta jotain muutosta. Kuten ylempänä kerrattiin, 32 KTL:n työntekijää vastasi mainemittaukseen, avovastauksia odotusten suhteen annettiin 14. Mainemittarin odotuksia kartoittava kysely oli monivalintakysymys, jossa avoimeen kysymykseen ei vastattu, jos vastaajalla ei ollut erityisiä toiveita organisaation toiminnalle, tai jos halusi toiminnan jatkuvan entisellään. (Luoma-aho 2008b.) Tästä voidaan päätellä, että vajaa puolet vastaajista halusi muutosta organisaation toimintaan ja siten kirjoitti vastauksensa avokysymykseen. Voi myös olla, että suurempi osa työntekijöistä odotti muutosta organisaatiolta, mutta ei osannut tai viitsinyt sanoittaa ajatuksiaan kyselyä varten. Myös Stakesin työntekijöistä 32 vastasi mainekyselyyn kokonaisuudessaan, ja odotuksia kartoittavaan avokysymykseen vastauksia tuli 19 (Luoma-aho 2008b). Tämän perusteella noin 60% Stakesin työntekijöistä odotti muutosta organisaationsa toimintaan.

Vuonna 2008 Kansanterveyslaitoksen työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan painottuivat sisäisen maineen tekijöistä organisaatiokulttuuriin (10 kpl), prosesseihin ja käytäntöihin (7 kpl) sekä taloudelliseen suoriutumiseen (5 kpl). Organisaatiokulttuurilta toivottiin joustavuutta asenteisiin, työaikoihin ja etätöihin. Organisaatiolta toivottiin myös tutkimuksen poikkiteollisuuden lisäämistä. Myös odotukset työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta nostettiin esiin aineistosta organisaatiokulttuuriin liittyen. Prosesseihin ja käytäntöihin liittyvät toiveet painottuivat byrokraattisuuden vähentämiseen sekä rekrytoinnin ja palkkausjärjestelmän muutokseen. Taloudellisen suoriutumisen osalta odotettiin etenkin parempaa palkkausta: työntekijät toivoivat muun muassa palkkauksen nostamista nykytasolle ja palkkauksen kehittymistä vastaamaan tehtyä työtä.

Myös tuleva organisaatiouudistus näkyi KTL:n työntekijöiden toiveissa, sillä viestinnältä odotettiin enempiä tietoja suhteessa muutokseen sekä läpinäkyvämpää tiedonvälitystä. Organisaatiokulttuurilta toivottiin organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamista suhteessa tulevaan fuusioon. Prosesseihin ja käytäntöihin liittyen toivottiin tarkempaa valmistelua ja harkintaa organisaatiouudistuksen suhteen, sekä päätöksentekoprosessin reiluuden varmistamista. Aineiston perusteella on tulkittavissa, että tuleva organisaatiouudistus huolehti organisaation työntekijöitä jossain määrin.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen työntekijät osoittivat myös huolta fuusion vaikutuksista organisaation työntekijöihin. Organisaatiokulttuurin suhteen Stakesin työntekijät odottivat, että jo toimivia asioita ei muutettaisi fuusion myötä. Työympäristön suhteen nousi huoli siitä, että fuusion myötä luovuttaisiin Stakesin toimivasta sähköisestä hallintokulttuurista.

Stakesissa odotukset organisaatiotaan kohtaan painottuivat hieman eri tavalla vuoden 2008 mittauksessa kuin KTL:n työntekijöiden odotukset: sisäisen maineen tekijöistä tuotteet ja palvelut nousi organisaatiosta selkeimmin (11 kpl), ja huomiota sai myös organisaation taloudellinen suoriutuminen (5 kpl) ja organisaatiokulttuuri (5 kpl), kuten myös KTL:n mittaustuloksissa. Tuotteissa ja palveluissa tuli esiin selkeimmin sidosryhmät sekä tutkimus. Työntekijät toivoivat, että tutkimusta painotettaisiin enemmän, sen määrää lisättäisiin ja sitä suunnattaisiin eri alueille. Sidosryhmien suhteen toivottiin sidosryhmien vahvempaa osallistamista, asiakaslähtöisyyttä sekä sidosryhmäyhteistyön vahvistamista. Taloudellisen suoriutumisen osalta työntekijät odottivat määrärahaisten työsuhteiden vähentämistä sekä resurssien lisäämistä. Organisaatiokulttuurin

suhteen odotettiin muun muassa toimintakulttuurin yhtenäistämistä sekä toiminnan säilyttämistä tulevassa organisaatiouudistuksessa.

TAULUKKO 33 Työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan vuonna 2008

Vuosi 2008 – työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan		
	KTL	Stakes
Viestintä	– enemmän tietoa henkilökunnalle (1) – läpinäkyvyyttä päätöksentekoon (1)	– kehittämistyön levittäminen (1) – selkokielisyyden lisääminen (1)
Johtaminen	– parempaa johtamista (1)	– johtamisen muutos (3), jämäkkyyttä johtamiseen (1)
Organisaatiokulttuuri	– joustavuuden lisääminen (2) – työntekijöiden tasapuolista kohtelua (2) – toiminnan jatkuvuuden varmistaminen (1) – organisaation selkiyttäminen (1), organisaation uudistaminen (1) – turhat osasto- ja yksikköjaot pois (1), poikkiteollisuutta tutkimukseen (1) – kansainvälisyyden lisääminen (1)	– toimintakulttuurin yhtenäistäminen (1) – toiminnan säilyttäminen fuusiossa (1) – organisaation roolin ja merkityksen korostaminen (1) – toiminnan tavoitteita rohkeammiksi (1) – kansainvälisyyden lisääminen (1)
Prosessit ja käytännöt	– byrokraattisuuden vähentäminen (3) – rekrytoinnin muutos (1) – palkkausjärjestelmän muutos (1) – parempaa valmistelua uudistuksen suhteen (1) – päätöksentekoprosessin reiluuden varmistaminen (1)	– tukitoimintojen raskaiden rakenteiden poistaminen (1) – toiminnan tehostaminen (1) – käytäntöjen muutos projekteissa (1)
Työympäristö	– työtilojen lisääminen (1)	– sähköisen hallintokulttuurin säilyttäminen (1)
Työntekijöiden kehitysmahdollisuudet		– henkilöstön koulutus ja kehittäminen (1)
Tunneperäinen vetovoima		– organisaation julkisuuskuvan kirkastaminen (1)
Tuotteet ja palvelut	– sidosryhmien palvelun parantaminen (1) – tutkimustoiminnan suuntaaminen uudelleen (1)	– tutkimuksen ja kehittämistyön vuoropuhelua (1) – sidosryhmien osallistaminen (1), asiakaslähtöisyyden lisääminen (1), sidosryhmäyhteistyön parantaminen (1) – toiminnan keskittäminen olennaiseen (1) – tutkimukseen käytännönläheisyyttä (1), marginaalitutkimuksen vahvistaminen (1), toimintakentän laajuuden huomioiminen (1), muutos tutkimuskohteisiin (1), tutkimuksen painottaminen (1), lisää tutkimusta (1)
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu		– lisää yhteiskuntakriittisyyttä (1)
Taloudellinen suoriutuminen	– palkkauksen parantaminen (4) – resurssien lisääminen (1)	– määräaikaaisuuksien vähentäminen (3) – resurssien lisääminen (2)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		
Muu		

5.2.2. Vuosi 2011

Vuoden 2011 mittauksessa KTL:n ja Stakesin muodostama uusi organisaatio, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, on ollut toiminnassa jo parisen vuotta. Mainemittauksen palautusprosentti jäi kaikki sidosryhmän huomioituna vain 35 %. Syksyn 2011 mainemittauksesta ei ole eroteltavissa sidosryhmäkohtaisia palautusprosentteja, mutta yhteensä kaikki sidosryhmät huomioituna kyselyä palautui 118 kappaletta. (Luoma-aho 2011.)

Uuden organisaation maineen tulokset ovat laskeneet huomattavasti verrattuna edeltäjiensä maineeseen. Viiden maineen ulottuvuuden osalta THL on vuonna 2011 saanut kaikista matalimmat arvosanat, kuin KTL ja Stakes vuoden 2008 mainemittauksessa. Kaikkien sidosryhmien antamien kouluarvosanojen keskiarvoksi muodostui 7,6, joka on hieman alhaisempi, kuin THL:n omien työntekijöiden antama 7,7. Työntekijöiden antama kouluarvosana organisaatiolle on kuitenkin huomattavasti alhaisempi kuin KTL:n (8,44) ja Stakesin (8,29) vastaavat mittausvuonna 2008. (Luoma-aho 2011.)

THL:n tuloksissa kokonaisuudessaan painottui organisaation asiantuntevuus ja tutkimus, mutta organisaatio nähtiin sirpaleisena ja byrokraattisena. Väiteparien osalta työntekijät antoivat byrokraattisuudesta organisaatiolle selkeästi huonoimman arvion, joka putosi alle 2,5. Alle kolmen rajan jäivät työntekijöiden mielestä myös piirteet saneleva, vanhanaikainen, ei kuuntele sekä hyvin johdettu. Erittäin hyviä arvioita väitepareista organisaatio sai puolestaan tunnettuudesta, merkityksellisestä tutkimuksesta, asiantuntevuudesta, eettisyydestä, yleisen hyvän puolesta toimimisesta sekä hyödyllisyydestä, joiden kaikkien arvot nousivat yli 4,5. (Luoma-aho 2011.)

Työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan – vuosi 2011

Vuoden 2011 mittauksessa aineistossa painottuu mielikuvien suhteen sisäisen maineen tekijät tunneperäinen vetovoima (22 koodattua ilmaisu), tuotteet ja palvelut (14 kpl) sekä organisaatiokulttuuri (8 kpl). Tunneperäisessä vetovoimassa painottuu positiiviset, tuotteissa ja palveluissa neutraalit ja organisaatiokulttuurissa negatiiviset mielikuvat. Työntekijät luonnehtivat organisaatiota dynaamiseksi sekä aikaansa seuraavaksi, kun puolestaan kielteisiä organisaatiokulttuuriin liitettyjä mielikuvia ovat muun muassa vanhanaikaisuus, sisäänpäin lämpenevä sekä organisaation päämäärien epäselvyys. Tuotteiden ja palveluiden suhteen näkyvimpänä tuli esiin neutraalit mielikuvat organisaation erilaisista aihepiireistä, kuten alkoholi ja tutkimus, joista eniten mainintoja sai rokotukset. Tunneperäisen vetovoiman suhteen näkyvimmiksi muodostui luotettavuus, asiantuntijuus ja vaikuttavuus (ks. taulukko 34).

TAULUKKO 34 THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan vuonna 2011. Mielikuvat on luokiteltu sävyn mukaan myönteisiksi, neutraaleiksi tai kielteisiksi.

Vuosi 2011 – THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan			
	Myönteinen	Neutraali	Kielteinen
Viestintä		– tiedonjakaja (1)	
Johtaminen		– Pekka Puska (2) – Terhi Kilpi (1)	
Organisaatiokulttuuri	– dynaaminen (1)		– vanhanaikainen (1),

	– seuraa aikaansa (1)		vanhoillinen (1) – ahdistunut (1) – sisäänpäin lämpenevä (1) – hajanainen – epäselvät päämäärät (1)
Prosessit ja käytännöt			– byrokraattinen (3), byrokrania (1)
Työympäristö			– turhia asiantuntijoita (2)
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet			
Tunneperäinen vetovoima	– luotettava (4) – asiantuntija (2), asiantuntijuus (1), asiantunteva (1) – vaikuttaja (3) – Suomen paras (1) – uskottava (1) – auttava (1) – moniosaaja (1) – merkittävä (1) – näkyvä (1)	– iso laitos (1), laaja (1)	– huono työnantaja (1) – mammutti (1)
Tuotteet ja palvelut	– tekee hyvää työtä (1), hyvää ja tärkeää työtä (1)	– rokotukset (4) – tutkimus (2), monenlainen tutkimustyö (1) – tietoa terveydestä (1) – terveystieteiden tutkimus (1) – tupakoinnin vastustus (1) – ruokailutottumukset (1) – taudit (1) – alkoholi (1) – elämäntapojen korjaaminen (1)	
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	– tavallisen ihmisen puolella (1) – riippumaton (1)		
Taloudellinen suoriutuminen			
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		– asiantuntijalaitos (3), tutkimuslaitos (1) – KTL:n ja Stakesin fuusio (1) – terveys (1), kansanterveys (1) – valtio (1)	
Muu		– oma työpaikka (1) – luonto (1)	

Työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan – vuosi 2011

Vuoden 2011 mainemittausraportissa ei ole eritelty kyselyyn vastanneiden määriä sidosryhmittäin, joten odotusten suhteen ei ole määriteltävissä, kuinka suuri osuus työntekijöistä odotti organisaatiolta muutosta. Avoimia vastauksia työntekijöiden odotusten suhteen oli vuoden 2011 mittauksessa 15. (Luoma-aho 2011.)

Sisäisen maineen tekijöistä kaikki lukuun ottamatta työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia esiintyivät vuoden 2011 mainemittauksesta. Eri sisäisen maineen tekijöihin koodattiin tasaisesti aineistoa: johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin molempiin 7 ilmaisua sekä prosesseihin ja

käytöntöihin, tuotteisiin ja palveluihin sekä taloudelliseen suoriutumiseen kuhunkin 6 ilmaisua. Viestintään kohdistui 5 odotusta. Johtamiselta toivottiin muun muassa henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaista uudistusta sekä johdon vastuujakojen selventämistä sekä vastuun jakamista useammille. Selkeytystä odotettiin myös johtamiskulttuurilta. Läpinäkyvyyden ja tiedonkulun lisääminen näkyy myös odotuksissa organisaatiokulttuurin suhteen, kun työntekijät toivoivat avoimuuden lisäämistä. Organisaatiokulttuurilta odotettiin myös tasapuolisuutta sekä joustavuuden lisäämistä ja hierarkkisuuden vähentämistä.

Tuotteiden ja palveluiden suhteen odotukset kohdistuivat pitkälti tutkimukseen: Työntekijät toivoivat muun muassa tutkimuksen arvostuksen lisäämistä, tutkimuksen käytännönläheisyyttä sekä tutkimuksen suuntaamista organisaation toiminnan kannalta järkevämpiin kohteisiin. Työntekijät odottivat myös lisää sidosryhmälähtöisyyttä sekä sosiaalipuolen nostamista esiin terveydenhuollon takaa. Prosesseilta ja käytännöiltä odotettiin byrokraattisuuden vähentämistä ja taloudellisesta suoriutumiselta resurssien ja rahoituksen lisäämistä tutkimukseen. Viestinnän suhteen työntekijät toivoivat läpinäkyvyyttä sekä päätöksenteon selkeyttämistä, kuin myös tiedonkulun ja kansalaisviestinnän parantamista.

THL:n työntekijöiden vuosien 2011, 2014 ja 2018 odotukset on koottu taulukkoon 37.

5.2.3 Vuosi 2014

Mittausvuonna 2014 THL:n työntekijät arvioivat laitoksen kouluarvosanaksi 8-, eli saman kuin edellisen mittauksen aikana. Vuoden 2014 kouluarvosana oli myös samaa linjaa muiden sidosryhmien arvioiden kanssa. THL:n maine yleisesti kaikkien sidosryhmien mielessä on parantunut vuodesta 2011, kun vuoden 2009 organisaatiouudistuksesta on jo aikaa, ja muodostettu organisaatio on alkanut vakiinnuttaa paikkaansa. Mittauksissa nousee kuitenkin edelleen esiin organisaatiouudistus, joka ei näyttäyty toimivana sidosryhmien silmissä, vaan muutoksia odotetaan edelleen. Organisaatio lähetti työntekijöilleen 60 mainemittauskyselyä, joista palautui 20, jolloin palautusprosentiksi muodostui 33%. (Luoma-aho 2014.)

Maineen ulottuvuuksia mittaavien väittämäparien arvoissa työntekijät arvioivat organisaation byrokraattisuuden ja sirpaloituneisuuden jälleen reilusti alle 3:n arvoasteikolla yhdestä viiteen. Nämä nähdään edelleen ominaisuuksina, joita THL:n pitäisi työntekijöidensä mielestä kehittää. Väiteparien suhteen työntekijät näkivät organisaation heikkouksina myös vanhanaikaisuuden, sanelevuuden sekä staattisuuden, jotka kaikki jäivät arvoasteikolla alle kolmen. Puolestaan erityisen hyviä arvoja työntekijät antoivat organisaation tunnettuudesta, kansainvälisestä arvostuksesta, merkityksellisestä tutkimuksesta, asiantuntevuudesta, luotettavuudesta sekä hyödyllisyydestä. (Luoma-aho 2014.)

Työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan – vuosi 2014

Organisaation liitetyt mielikuvat painottuivat tunneperäiseen vetovoimaan (8 kpl), julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen (6 kpl) sekä tuotteisiin ja palveluihin (5 kpl). Työntekijät luonnehtivat laitosta asiantuntevaksi, arvokkaaksi, välttämättömäksi ja monipuoliseksi, mutta kielteisenä tunneperäiseen vetovoimaan koodattiin organisaation aliarvostettuus sekä liikaa tehtäviä. Julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen koodattiin esimerkiksi mielikuvat asiantuntijalaitos ja tutkimuslaitos. Tuotteisiin ja palveluihin liittyen THL luonnehdittiin hyväksi yhteistyökumppaniksi sekä sen sanottiin tekevän hyvää ja tärkeää tutkimusta, neutraaleina mielikuvina nostettiin esiin kansanterveyden seuraaminen ja edistäminen sekä sikainfluenssa (ks. taulukko 35).

Sisäisen maineen tekijä johtaminen sai osakseen lähes pelkkää negatiivista huomiota, neljästä luokkaan koodatusta ilmaisusta kolme olivat kielteisiä. Organisaatiota luonnehdittiin vaikeaksi hallinnoida, sekä olevan hallinnollisten myllerrysten keskellä. Omistajaohjausta puolestaan kuvailtiin linjattomaksi. Organisaatiokulttuuriin koodattiin vuoden 2014 osalta pelkästään negatiivisia ilmauksia (3 kpl). Organisaatiokulttuuri nähtiin jäykähkönä, ja nähtiin, että organisaatio on KTL:n ja Stakesin ”hybridi, joka hakee muotoaan ja toimintaedellytyksiään”. THL:n henkilöstö puolestaan nähtiin ylityöllistettynä ja loppuun palaneena.

Työntekijöiden mielikuvien suhteen vuonna 2014 ei koodattu yhtäkään vastausta sisäisen maineen tekijöihin viestintä, työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu.

TAULUKKO 35 THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan vuonna 2014

Vuosi 2014 – THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan			
	Myönteinen	Neutraali	Kielteinen
Viestintä			
Johtaminen		– Pekka Puska (1)	– linjaton omistajaohjaus (1) – vaikea hallinnoida (1) – hallinnolliset myllerrykset (1)
Organisaatiokulttuuri			– jäykäkö (1) – hakee muotoaan ja toimintaedellytyksiään (1) – ylityöllistetty ja loppuun palanut henkilöstö (1)
Prosessit ja käytännöt			– laitosmaisuuks (1)
Työympäristö			
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet			
Tunneperäinen vetovoima	– asiantunteva (1) – arvokas (1) – välttämätön (1) – monipuolinen (1)	– iso (2)	– aliarvostettu (1) – liikaa tehtäviä (1)
Tuotteet ja palvelut	– hyvää ja tärkeää tutkimusta (1) – hyvä yhteistyökumppani (1)	– kansanterveyden seuraaminen ja edistäminen (1) – tutkii ja edistää terveyttä (1) – sikainfluenssa (1)	
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu			
Taloudellinen suoriutuminen			– taloudelliset myllerrykset (1)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		– asiantuntijalaitos (2), valtion asiantuntijalaitos (1) – tutkimuslaitos (1) – rekisteriviranomainen (1) – kansanterveys (1)	
Muu		– oma työpaikka (1)	

Työntekijöiden odotukset organisaatiolleen – vuosi 2014

Vuoden 2014 mainemittauksessa sidosryhmät odottivat kokonaisuudessaan organisaation toiminnalta enemmän muutosta kuin koskaan aiemmin mittaushistoriassa – kaikista sidosryhmistä lähes 60 % odottaa organisaation toiminnalta muutosta. Työntekijöistä 20 vastasi mainemittaukseen, odotuksia kartoittavaan avovastaukseen oli puolestaan vastannut 12 työntekijää, josta voidaan päätellä, että yhteneväisesti organisaation kaikkien sidosryhmien kanssa, työntekijöistä 60 % odotti organisaation toiminnalta jotain muutosta. (Luoma-aho 2014.)

Tutkielman analyysin rungon mukaisen luokittelun perusteella THL:n työntekijät odottivat organisaatioltaan muutosta vuonna 2014 erityisesti liittyen sisäisen maineen tekijöihin prosessit ja käytännöt (9 kpl), tuotteet ja palvelut (5 kpl), sekä johtaminen (4 kpl). Prosesseista ja käytännöistä arvostelua saivat byrokratian vähentämisen lisäksi osakseen muun muassa organisaation hallintorakenne, ja sen keventämistä toivottiin, sillä tutkimuksen ja tutkimustiedon tulee olla laitoksen ydintoimintaa, eikä ”mammuttimaisen hallinnon pyörittäminen”. Myös erilaiset hallinnolliset ja läpivirtaustehtävät toivottiin eriytettävän substanssiasiantuntijoiden työstä. Tuotteiden ja palvelujen suhteen odotukset liittyivät jälleen tutkimukseen. Työntekijät näkivät organisaation toteuttavan paljon turhaa tutkimusta, ja uuden tutkimustiedon hankkiminen nähtiin ylikorostuneena, sillä ”kaikkiin asioihin ei tarvita uutta itse hankittua tietoa, ja silti voidaan tukeutua tutkittuun tietoon”. Tutkimus nähtiin myös turhana sen vuoksi, että ”todellisia syy-seuraussuhteita ei tässä talossa juurikaan pyritä selvittämään”. Toisaalta työntekijät odottivat organisaatiolta myös enemmän alkuperäistutkimusta.

Johtamiseen liittyen työntekijät toivoivat koko johtamisjärjestelmän uusimista niin, että ”se tukee asiantuntijoiden kehittämisen ja tutkimustyötä aiempaa selvästi paremmin”. Johtohenkilöissä toivottiin myös vaihtuvuutta ja henkilöiden vähentämistä, sillä organisaatio näyttäytyi uudistuksen jälkeen niin, että ”vanhat johtajat keskenään taistelevat reviireistä oma etu mielessään”, jolloin monet tärkeät asiat jäävät vähemmälle huomiolle. Kritiikkiä sai myös johtamisen laatu kokonaisuudessaan, ja työntekijät toivoivat esimiestaitojen koulutusta. THL:n työntekijöiden vuosien 2011, 2014 ja 2018 odotukset on koottu taulukkoon 37.

5.2.4 Vuosi 2018

Kaikkien sidosryhmien (mm. päättäjät ja järjestöt) vastaukset huomioituna THL:n maine parani kaikkien maineen ulottuvuuksien osalta edellisestä mittausvuodesta. Erityisen tyytyväisiä sidosryhmät olivat organisaation asiantuntemukseen, eettisyyteen, hyödyllisyyteen ja vastuuntuntoisuuteen. THL lähetti työntekijöilleen 66 mainemittauskyselyä, joista palautui 30. Näin ollen työntekijöiden palautusprosentti oli 45 %. Vuonna 2018 työntekijöiden THL:lle antama kouluarvosana oli parantanut kahdesta aiemmasta mittausvuodesta, ollen 8+. (Luoma-aho 2018.)

Työntekijöiden mielestä organisaation parhaita puolia olivat edelleen tunnettuus, kansainvälinen arvostus, tutkimuksen merkityksellisyys sekä asiantuntevuus ja luotettavuus, jotka kaikki saivat maineen ulottuvuuksien väiteparien arvoasteikolla yli arvon 4. Samoin motivoitunut henkilöstö, työskenteleminen yhteisen hyvän puolesta, eettinen sekä vastuuntuntoinen arvostettiin organisaatiossa korkealle. Työntekijöiden mielestä vastaavasti edellisten mittausvuosien kanssa alle 3:n arvoasteikossa jäivät organisaation byrokraattisuus ja sirpaloituneisuus. Ennakoivuus oli laskenut alle 3:n vuodesta 2014, kuin myös hitaus. Modernius puolestaan kiipi yli arvon 3. (Luoma-aho 2018.)

Työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan – vuosi 2018

Sisäisen maineen tekijöittäin työntekijöiden mielikuvissa vahvimmin esille nousi aiempia vuosia osittain mukaillen organisaation tunneperäinen vetovoima (21 kpl), tuotteet ja palvelut (21 kpl) sekä julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys (14 kpl). Tuotteiden ja palveluiden suhteen työntekijät esittivät neutraaleja mielikuvia, kuten suositukset, seuranta ja tutkimus. Myönteisiä mielikuvia herätti työn arvokkuus sekä organisaation osaavuus. Tunneperäisen vetovoiman osalta työntekijöillä heräsi pitkälti pelkästään myönteisiä mielikuvia. Tällaisia olivat muun muassa asiantuntijuus, luotettavuus ja kriittisyys (ks. taulukko 36).

Organisaatiokulttuuriin koodattiin vuoden 2014 tavoin lähes pelkästään kielteisiä mielikuvia (positiivisia 1 kpl, negatiivisia 4 kpl). Organisaatiokulttuurissa kiiteltiin organisaation uudistusmielisyyttä, ”vaikkakin käytännössä uudistusta tapahtuu hitaasti”. Kielteisiä mielikuvia olivat puolestaan kaavoihin kangistunut, vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, sekä organisaation epätasa-arvoisuus.

Viestinnän ja johtamisen kohdalle ei mittausvuoden 2018 osalta koodattu yhtään työntekijöiden ensimmäisenä organisaatiostaan mieleen tulevaa asiaa. Myös prosessit ja käytännöt sekä työntekijöiden kehittymismahdollisuudet jäivät mielikuvien osalta tyhjiksi.

TAULUKKO 36 THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan vuonna 2018

Vuosi 2018 - THL:n työntekijöiden mielikuvat organisaatiostaan			
	Myönteinen	Neutraali	Kielteinen
Viestintä			
Johtaminen			
Organisaatiokulttuuri	– uudistusmielinen (1)		– kaavoihin kangistunut (1) – vaikeasti hahmotettava kokonaisuus (1) – uudistuu hitaasti (1) – epätasa-arvoinen (1)
Prosessit ja käytännöt			
Työympäristö		– kansanterveysasiantuntijat (1)	
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet			
Tunneperäinen vetovoima	– asiantuntemus (1), asiantunteva (2), asiantuntija (2), asiantuntijuus (2) – luotettava (4) – kriittinen (1) – auktoriteetti (1) – vaikuttava (1) – esillä julkisuudessa (2) – monipuolisuus (1) – välttämätön (1) – hyvää tarkoittavien ahkerien ihmisten laitos (1)	– laaja-alainen (1), laajuus (1)	
Tuotteet ja palvelut	– arvokasta työtä (1) – osaava (1)	– suositukset (3) – edistää terveyttä (2), terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen (1)	

		<ul style="list-style-type: none"> – tutkimus (2) – asiakkaiden ohjaus ja tuki (1), neuvonta (1) – seuranta (1), seuraa tartuntatauteja ja sairauksia (1) – ravitseminen (1) – tupakointi (1) – sosiaaliturva (1) – biopankkitoiminta (1) – kansalaisten elintapojen parantaminen (1) – tietotyö (1) – mukana monessa tutkimuksessa (1) – sote (1) 	
Yhteiskunta- ja ympäristövastuu	<ul style="list-style-type: none"> – riippumaton (1) – puolueeton (1) 		
Taloudellinen suoriutuminen			– yt-neuvottelut henkilöstön vähentämiseksi (1)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys		<ul style="list-style-type: none"> – valtio (1), valtion laitos (2) – asiantuntijalaitos (2) – tutkimuslaitos (2) – terveys (2) – virasto (1) – tiede (1) – hyvinvointi (1) – viranomaistoiminta (1) – valtakunnallisuus (1) 	
Muu		– oma työpaikka (2)	

Työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan – vuosi 2018

Vuoden 2018 mittauksen osalta 30 THL:n työntekijää vastasi mainekyselyyn. Odotuksia kartoittavaan kyselyyn vastauksia tuli 15 työntekijältä, mistä voidaan päätellä, että puolet kyselyyn vastanneista työntekijöistä toivoo muutosta organisaation toimintaan.

Työntekijöiden odotusten suhteen sisäisen maineen tekijöistä painottui prosessit ja käytännöt (7 kpl), tuotteet ja palvelut (7 kpl) sekä viestintä (5 kpl). Prosessien ja käytännön suhteen työntekijät odottivat muun muassa byrokratian vähentämistä, käytäntöjen muutosta liittyen esimerkiksi postitukseen sekä käytännönläheisyyttä uudistamisessa ja kehittämisessä. Tuotteiden ja palveluiden suhteen toivottiin tutkimuksen painottamista, sekä vähemmän ”liirum-laarumia -- ja enemmän kansalaiseen suoraan vaikuttavaa tutkimusta”. Sidosryhmien palvelua toivottiin paremmaksi ja toiminnalta odotettiin enemmän asiakaslähtöisyyttä sekä palvelun tarjoamista vahvemmin molemmilla kotimaisilla kielillä. Viestinnän suhteen odotettiin lisää läpinäkyvyyttä sekä tiedon saatavuutta, nykyaikaista visuaalisuutta sekä ”selkeyttä, kiinnostavuutta ja ihmisläheisyyttä”.

THL:n työntekijöiden vuosien 2011, 2014 ja 2018 odotukset on koottu taulukkoon 37.

TAULUKKO 37 THL:n työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan vuonna 2011, 2014 ja 2018

Vuodet 2011–2018 – työntekijöiden odotukset organisaatiotaan kohtaan			
	THL 2011	THL 2014	THL 2018

Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> – läpinäkyvyyden lisääminen (1), päätöksenteon selkeyttäminen (2) – tiedonkulun parantaminen (1) – kansalaisviestinnän parantaminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – viestinnän selkiyttäminen (1) – muutos kansalaisviestinnän tyyliin (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – nykyaikaista visuaalisuutta viestintään (1) – ihmisläheisyyttä ja kiinnostavuutta viestintään (1) – viestinnän selkiyttäminen (1) – tiedon saatavuutta (1) – läpinäkyvyyttä (1)
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> – johdon vastuujakojen selventäminen (1), vastuun jakaminen (1) – muutosta hallintoon (1) – henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltainen uudistus (1) – tulevan pääjohtajan arvostus ja tunnettuus (1) – työnantajapolitiikan muutos (1) – johtamiskulttuurin selkeyttäminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – johtamisjärjestelmän uusiminen (1), johtorakenteen ja -henkilöiden muutos (1), johtohenkilöiden vähentäminen (1) – esimiesten koulutuksen lisääminen (1) – asiantuntijoiden johtamisen koulutusta (1) – muutos pääjohtajan valitsemalle suunnalle (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – hallinnon muutos (1) – selkeämpää strategista johtamista (1) – vähemmän mikrojohtamista (1) – työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon (1)
Organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> – avoimuutta (2) – tasapuolisuutta (1) – ajanmukaisuutta (1) – joustavuuden lisääminen (1) – toiminnan fokusointi (1) – hierarkisuuden vähentäminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – siilojen purkaminen (1) – organisaation roolin muuttaminen (1) – tavoitteiden ja strategian selkiyttäminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – kohtelun tasapuolisuutta (1) – pidemmän tähtäimen toimintaa (1) – joustavuuden lisääminen (1) – moderniuuden lisääminen (1)
Prosessit ja käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> – byrokraattisuuden vähentäminen (2) – rekrytointien helpottaminen (1) – joustavuutta lomajärjestelmiin (1) – notkeutta päätöksentekoprosesseihin (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – byrokratian vähentäminen (2) – rekisteritieto julkiseksi (1) – läpivirtaustehtävien ulkoistaminen (1), hallinnon eriyttäminen asiantuntijoiden työstä (1) – työsuojelun aktiivisempaa toimintaa (1) – hallintorakenteen keventäminen (1) – päällekkäisen ja turhan työn karsiminen (1) – toiminnan, prosessien ja menetelmien uudistaminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – byrokratian vähentäminen (2) – käytäntöjen muutos (1) – parempia tietoliikennepalveluita (1) – toiminnan ulkoistaminen / eriyttäminen (1) – prosessien ja käytäntöjen arvioiminen (1) – käytännönläheisyys uudistamisessa ja kehittämisessä (1)
Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> – huoli asiantuntijoiden pysyvyydestä (1) 		<ul style="list-style-type: none"> – toimitilat (1)
Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet		<ul style="list-style-type: none"> – henkilöstön koulutuksen lisääminen (1) 	
Tunneperäinen vetovoima	<ul style="list-style-type: none"> – maineen parantaminen (1) 		<ul style="list-style-type: none"> – selkeämpi, tehokkaampi, luotettavaampi (1)
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> – tutkimuksen arvostuksen lisääminen (1) – tutkimuksen suuntaaminen hyödyllisemmin (1) – tutkimuksen käytännöllisyyden lisääminen (1) – sidosryhmälähtöisyyden lisääminen (1) – toiminnan tulee seurata aikaansa (1) – sosiaalipuolta esiin terveydenhuollon takaa (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – tutkimuksen vähentäminen ja kohdistaminen (1), turhan tutkimuksen vähentäminen (1) – aineistojen käytön lisääminen (1) – kehittämis- ja tutkimustyön tukeminen (1) – alkuperäistutkimuksen lisääminen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> – tutkimuksen painottaminen (1) – vähemmän turhaa tutkimusta (1) – käytännönläheisyyttä tutkimukseen (1) – lisää yhteiskuntapolitiikan painotusta (1) – organisaation toiminnan muutos (1) – palvelua suomeksi ja ruotsiksi (1) – asiakaslähtöisyyttä ja sidosryhmien parempaa palvelua (1)
Yhteiskunta- ja ympäristövastu	<ul style="list-style-type: none"> – riippumattomuuden lisääminen ja korostaminen (1) 		

u			
Taloudellinen suoriutuminen	– tutkimuksen rahoituksen ja resurssien lisääminen (3) – palkkauksen parantaminen (1) – resurssiviisauden lisääminen (1) – määräaikaisuuksien vähentäminen (1)	– resurssien lisääminen (1)	– resurssien lisääminen (1), budjettirahoituksen lisääminen (1)
Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallisen merkitys			
Muu	– henkilöstön työtyytyväisyyden säilyttäminen (1)	– oman työpaikan säilyttäminen (1)	

5.3 Sisäisen maineen kehittyminen mittausvuosien aikana

Tässä aluvussa vedetään yhteen luvussa 5.2 esiteltyjä vuosittaisia tuloksia ja pyritään rakentamaan selkeämpää kuvaa siitä, miten kohdeorganisaatiota koskevat mielikuvat ja odotukset ovat kehittyneet mittausvuosien myötä. Kehitystä pohjustetaan tarkastelemalla tuloksia ensin niiden sisäisen maineen tekijöiden kautta, jotka näyttäytyvät merkityksellisimpinä sisäisen maineen muodostumisen kannalta kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen aluvussa 5.3.2 organisaation sisäisestä maineesta rakennetaan vuosikehityspolku, jonka avulla voidaan tarkastella kohdeorganisaation kehittymistä – mitkä sisäisen maineen osa-alueet ovat muuttuneet vuosien saatossa ja mitkä ovat pysyneet samoina.

5.3.1 Kohdeorganisaation sisäisen maineen kehittymiselle keskeiset tekijät

Tarkasteltaessa THL:n työntekijöiden kokemusta organisaatiostaan, on huomattavissa, että toiset sisäisen maineen tekijät nousevat työntekijöiden vastauksissa vahvemmin esiin kuin toiset. Työntekijöiden mielikuvien ja odotusten suhteen sisäisen maineen tekijät työntekijöiden kehittymismahdollisuudet (2 koodattua ilmaisua), työympäristö (7 kpl),) sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu (8 kpl) saivat työntekijöiltä vain vähän huomiota verrattuna muihin sisäisen maineen tekijöihin (ks taulukko 19). Tämän vuoksi THL:n sisäisen maineen vuosikehityspolun muodostamisessa hyödynnetään muita sisäisen maineen tekijöitä, jotka nähdään vaikuttavan vahvemmin työntekijäkokemukseen. Näitä ovat tuotteet ja palvelut (126 kpl), tunneperäinen vetovoima (112 kpl) organisaatiokulttuuri (61 kpl) prosessit ja käytännöt (42 kpl) julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys (41 kpl), johtaminen (36 kpl) taloudellinen suoriutuminen (25 kpl) ja viestintä (21 kpl).

Tunneperäinen vetovoima sekä tuotteet ja palvelut

Sisäisen maineen tekijä *tunneperäiseen vetovoimaan* ei kohdistettu juurikaan odotuksia, mutta mielikuvia tekijän suhteen koodattiin sitäkin enemmän. Kautta mittausvuosien kohdeorganisaatiota koskevissa mielikuvissa tulee esiin organisaation suuruus ja laajuus, asiantuntijuus (ei KTL 2008) sekä luotettavuus (ei THL 2014). Myös organisaation tunnettuus, näkyvyys ja julkisuudessa esillä oleminen tulivat esiin useampana mittausvuonna (Stakes 2008, THL 2011 ja 2018).

Tuotteiden ja palveluiden suhteen kohdeorganisaatiota luonnehdittiin korkeatasoisen tutkimuksen laitokseksi, joka tekee hyvää ja tärkeää työtä ja edistää kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia. Ensimmäisenä mieleen tulevana asiana esitettiin useana vuonna tutkimus, seuraaminen,

kehittäminen ja tilastointi. Tutkimusaiheista erikseen tuotiin usein esiin alkoholi, tupakointi ja rokotukset. Tämän perusteella voidaan sanoa, että terveydenhuolto tuntuu nousevan työntekijöillä ensin mieleen ennen sosiaalitoimea ja vuosina 2011 ja 2018 puolestaan toivottiin sosiaalipuolen nostamista esiin terveydenhuoltoon keskittyvän toiminnan takaa. Odotuksia työntekijöillä ylipäättään on ollut sidosryhmien ja tutkimuksen suhteen. Sidosryhmien suhteen organisaatiolta toivotaan sidosryhmien parempaa palvelua ja asiakaslähtöisyyttä, sekä sidosryhmien suurempaa osallistamista. Ainoastaan vuonna 2014 ei tällaisia odotuksia noussut esiin. Myös tutkimuksen suhteen odotukset säilyivät pitkälti mittausvuodesta toiseen. Kautta linjan toivottiin tutkimustoiminnan kehittämistä suuntaamalla tutkimusta uudelleen, lisäämällä käytännönläheisyyttä tai painottamalla tutkimusta entistä enemmän. Vuosina 2014 ja 2018 toivottiin lisäksi turhan tutkimuksen vähentämistä.

Organisaatiokulttuuri sekä prosessit ja käytännöt

Organisaatiokulttuurin suhteen mielikuvat ja odotukset tuntuvat säilyvän pitkälti samoina mittausvuosien myötä, eikä merkittäviä kehityskulkuja suuntaan tai toiseen ole havaittavissa. Organisaatiokulttuurin mielikuvien suhteen organisaation hajanaisuus, sirpaleisuus ja epäselvyys on näkyvissä jokaisena mittausvuonna, kun kohdeorganisaatiota kuvaillaan tarkoitukseltaan epäselväksi (KTL), sirpaleiseksi (Stakes), hajanaiseksi ja päämääriltään epäselväksi (THL 2011), muotoaan ja toimintaedellytyksiään hakevaksi (2014) ja vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi (2018). Työntekijöille tulee organisaatiostaan ensimmäisenä mieleen myös jäykkyys, kankeus ja kaavoihin kangistuminen useampana eri mittausvuonna (KTL ja Stakes 2008, THL 2014, THL 2018).

Mielikuvat organisaatiosta toistuvat myös odotuksissa organisaatiokulttuurin suhteen. Kohdeorganisaatioiden epäselvyys ja hajanaisuus näkyy toiveissa organisaation selkiyttämisestä (KTL 2008), organisaation roolin ja merkityksen korostamisesta sekä toimintakulttuurin yhtenäistämistä (Stakes 2008), avoimuudessa ja toiminnan uudelleenfokusoinnissa (THL 2011), siilojen purkamisesta sekä tavoitteiden ja strategian selkiyttämistä (THL 2014) ja toiveissa pidemmistä linjoista organisaation toiminnassa (THL 2018). Myös toiveet joustavammasta ja avoimemmasta organisaatiokulttuurista tulevat esiin useampana eri mittausvuonna (KTL 2008, THL 2011, 2014 ja 2018). Kohtelun tasapuolisuutta odotetaan THL:n aikana vuosina 2011 ja 2018.

Mielikuvia kohdeorganisaatioiden *prosesseista ja käytännöistä* luonnehtii byrokraattisuus ja laitosmaisuus mittausvuosien kuluessa, lukuun ottamatta vuotta 2018, jolloin ei koodattu yhtäkään prosesseihin ja käytäntöihin liittyvää mielikuvaa.

Kaikkiaan prosessien ja käytäntöjen suhteen työntekijöiden odotukset ovat pysyneet pitkälti samanlaisina mittausvuodesta toiseen: vuosittaisia vastauksia leimaavat toiveet byrokratian vähentämisestä, raskaiden rakenteiden purkamisesta sekä järjestelmien suuremmasta joustavuudesta ja käytettävyydestä. Erilaiset käytännöt, kuten rekrytointiprosessi sekä päätöksentekoprosessi tuntuvat turhan jähmeiltä ja toimintaan toivotaankin tehokkuutta. Tukitoiminnot sekä erilaiset rakenteet nähdään liian raskaina, joten organisaatiolta toivotaan erilaisten tehtävien ulkoistamista sekä hallinnon eriyttämistä asiantuntijoiden työstä. Etenkin THL:n aikana vuosina 2014 ja 2018 nähdään, että substanssiasiantuntijat joutuvat tekemään liikaa hallinnollisia tehtäviä, jotka eivät kuulu heidän substanssiosaamiseensa.

Julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys sekä johtaminen

Kohdeorganisaation sisäisen maineen muodostumisen kannalta olennaiseksi osoittautui myös muu-kategoriasta aineistolähtöisesti muodostettu tekijä *julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen*

merkitys, johon ei koodattu odotuksia lainkaan, mutta mielikuvia 41 kappaletta. Jokaisena mittausvuonna työntekijät luonnehtivat organisaatiotaan muun muassa asiantuntijalaitokseksi, tutkimuslaitokseksi sekä tuovat esiin viranomaisuuden tai valtion. Tämän perusteella voidaankin ajatella, että työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta on tärkeää myös se, että he työskentelevät julkisella sektorilla asiantuntija- ja tutkimuslaitoksessa. Myös terveys nostetaan esiin lähes jokaisena mittausvuonna, minkä perusteella voidaan ajatella, että tärkeää on myös se, minkä aihepiirin parissa työtä tehdään. Hyvinvointi puolestaan nousi esille harvemmin, mikä kuvaa organisaatiossa koettua, myös aiemmin esiin tullutta painotusta terveydenhuoltoon sosiaalitoimen yli.

Johtamisen suhteen työntekijöiden mielikuvat polveilevat mittausvuosittain. Vuonna 2008 mielikuvat KTL:stä ovat lääkärijohtoinen autoritäärinen laitos, joka kontrolloi ylhäältä alaspäin. Stakesia puolestaan luonnehditaan hieman myönteisempään sävyyn olevan Vappu Taipaleen hallinnoima organisaatio, jossa panostetaan väriin asioihin. Mittausvuonna 2011 työntekijöiden mielikuvissa esiintyy neutraalista ainoastaan Pekka Puska ja Terhi Kilpi, kun taas vuonna 2014 organisaatio näyttäytyy kielteisemmässä valossa Pekka Puskan johtamana hallinnollisten myllerrysten laitoksena, jonka omistajaohjaus on linjatonta. Vuoden 2018 suhteen ei ole koodattu yhtäkään johtamiseen liittyvää mielikuvaa, mistä voidaan päätellä, eikä johtaminen siis noussut työntekijöillä ensimmäisenä mieleen organisaatiostaan. Tämä saattaa kertoa siitä, että johtaminen toimii työntekijöiden mielestä riittävän hyvin, jolloin se ei nouse ensimmäisenä mieleen.

Odotukset johtamisen suhteen painottuvat selkeästi THL:n muodostamisen jälkeen. KTL:n ja Stakesin työntekijät toivoivat parempaa johtamista, parempaa henkilöstöjohtamista sekä jämmäkyttä johtamiseen. Vuonna 2011 puolestaan toivotaan muun muassa johdon vastuujakojen selventämistä ja vastuun jakamista laajemmalle, sekä johtamiskulttuurin selventämistä kuin laajemmin muutosta hallintoon sekä henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaista uudistusta. Vuonna 2014 johtamisen suhteen ei ole saatu haluttuja muutoksia, vaan työntekijät toivovat edelleen johtamisjärjestelmän uusimista, sekä parempaa johtamista esimiesten kouluttamisen kautta. Myös vuonna 2018 toivotaan myös muun muassa selkeämpää strategista johtamista ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon.

Taloudellinen suoriutuminen ja viestintä

Kohdeorganisaation *taloudellinen suoriutuminen* herätti työntekijöissä mielikuvia kaikkina vuosina, paitsi mittausvuonna 2011. KTL:sta luonnehdittiin alipalkatuksi ja niukaksi, Stakesia kuvaa pätkätyösuhteet ja liian vähäiset resurssit. Vuonna 2014 THL:n työntekijöille heräsi ensimmäisenä mieleen organisaation taloudelliset myllerrykset ja vuonna 2018 yt-neuvottelut henkilöstön vähentämiseksi. Taloudelliseen suoriutumiseen on myös kohdistettu odotuksia koko tarkastellun mittaushistorian aikana. KTL:n työntekijät ovat toivoneet parempaa palkkausta, Stakesissa huomiota kiinnitetään puolestaan määräaikaisten työsuhteiden vähentämiseen ja niiden vakinaistamiseen. Jokaisena mittausvuonna työntekijät toivoivat organisaatioltaan lisää resursseja. Määrällisesti taloudelliseen suoriutumiseen viittaavat toiveet olivat alhaisimmillaan vuosina 2014 ja 2018, joskin samankaltaiset toiveet ovat edelleen esillä.

Mielikuvia *viestinnän* suhteen koodattiin vähäisesti, vuonna 2008 KTL nähtiin kansantajuisena terveystiedon välittäjänä ja Stakes puolestaan nähtiin kielteisemmin tekevät epäytimestä tutkimusviestintää, jota tehdään liian hajautetusti. Mielikuvat ovat karsiutuneet fuusion myötä, vuonna 2011 THL nähtiin tiedonjakajana ja mittausvuosina 2014 ja 2018 ei ole koodattu yhtään viestintään liittyvää mielikuvaa. Viestintään liittyvät asiat eivät siis ole ensimmäisiä asioita, jotka

THL:n työntekijöillä tulisi organisaatiostaan mieleen, mikä voi viitata siihen, että organisaation viestintä toimii riittävän hyvin.

Viestinnän suhteen on huomattavissa polveilevaa kehitystä, eikä kovinkaan selkeää muutosta mittausvuosien suhteen. Mittausvuonna 2008 KTL:n työntekijöiden viestintään liittyvät odotukset koskettivat organisaation sisäistä viestintää: he toivoivat enemmän läpinäkyvyyttä päätöksentekoon ja enemmän informaatiota henkilökunnalle uudistusten yhteydessä. Stakesin työntekijöiden viestintään liittyvät odotukset puolestaan käsittivät organisaation ulkoista viestintää ja he toivoivat kehittämistyön tuloksien vahvempaa levittämistä ja jalkauttamista, kuin myös selkokielisempää viestintää.

Fuusion jälkeen THL:n vuoden 2011 viestintään liittyvät odotukset painoutuivat sisäiseen viestintään: työntekijät toivoivat lisää läpinäkyvyyttä, päätöksenteon selkeyttämistä sekä tiedonkulun parantamista. Myös kansalaisviestinnältä toivottiin parannusta. Vuonna 2014 toivottiin myös selkeämpää viestintää sekä kansalaisviestinnän tyylin muutosta ”mustavalkoisesta sormenheristelystä hyvin perusteltuun ja valistavaan lähestymistapaan”. Vuonna 2018 odotettiin nykyaikaista visuaalisuutta, ihmisläheisyyttä ja kiinnostavuutta, viestinnän selkiyttämistä kuin myös tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä. Viestinnän suhteen odotukset eivät muodosta tiettyä selkeää linjaa, vaan mittausvuosien myötä työntekijät tuntuvat toivovan vuorotellen läpinäkyvyyttä viestintään ja päätöksentekoon, ja taas toisaalta parannusta organisaation ulkoiseen viestintään. KTL:n ja Stakesin työntekijöiden viestintään liittyvät odotukset vaikuttavat periytyneen fuusion jälkeiseen organisaatioon, samoja odotuksia nouseekin esiin THL:n aikaisina mittausvuosina.

5.3.2 Vuosikehityspolku – yhteenvetoa

Tässä alaluvussa vedetään yhteen organisaation mielikuvien ja odotusten kehittyminen ja nostetaan esiin tärkeimmiksi muodostuneet aihepiirit. Muuttumattomina pysyneiden mielikuvien ja odotusten perusteella muodostetaan luonnehdinnat siitä, millaisena organisaatio näyttäytyy työntekijöilleen pidemmällä aikavälillä. Luvun lopussa esitetään havainnollistava kuvio siitä, mitkä mielikuvat ja odotukset ovat saaneet työntekijöiltä eniten huomiota jokaisena mittausvuonna (ks. kuvio 10). Kuviossa esitetään myös tausta-aineiston perusteella työntekijöiden organisaatiolleen antamat kouluarvosanat, joiden perusteella voidaan hahmottaa sitä, miten työntekijöiden näkemys organisaatiostaan on kokonaisuudessaan kehittynyt.

Tunneperäiseen vetovoimaan, tuotteisiin ja palveluihin sekä julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen liittyvät mielikuvat nousevat määrällisesti tarkasteltuna päällimmäiseksi organisaatiota luonnehtiviksi asioiksi työntekijöiden mielissä. Tunneperäiseen vetovoimaan ja tuotteisiin ja palveluihin koodattiin kuitenkin yli kaksi kertaa enemmän mielikuvia kuin julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen (ks. taulukko 19). Näihin tekijöihin koodatut piirteet ovat pysyneet pitkälti muuttumattomina vuodesta toiseen. Myös organisaatiokulttuurin ja prosessien ja käytäntöjen suhteen nousee pitkälti muuttumattomana esiin organisaation sirpaloituneisuus sekä byrokraattisuus. Byrokraattisuutta ei kuitenkaan ilmennyt enää viimeisen mittausvuoden osalta, joten varovaisesti voitaneen esittää tulkinta siitä, että THL on onnistunut karsimaan byrokraattisuuden päällimmäisenä mieleen tulevista asioista, vaikka odotuksissa byrokraattisuuden vähentäminen edelleen esiintyi.

Yleistäen voidaankin kuvata, että kohdeorganisaatio on työntekijöidensä mielestä:

luotettava, mutta sirpaleinen valtion asiantuntija- ja tutkimuslaitos, joka tekee korkeatasoista tutkimusta ja edistää kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia.

Viestinnän ja johtamisen suhteen mielikuvat vaihtelevat ja polveilevat vuodesta toiseen, eikä niitä koodattu enää viimeisimmän mittausvuoden aineistosta. Voidaankin todeta, että vuosien myötä viestintä ja johtaminen ovat muuttuneet aihepiireiksi, jotka eivät luonnehdi organisaatiosta ensimmäisenä mieleen tulevia asioita, mikä saattaa viitata siihen, että ne ovat nousseet työntekijöitä tyydyttävälle tasolle, eivätkä siten nouse enää päällimmäisenä työntekijöiden mieliin.

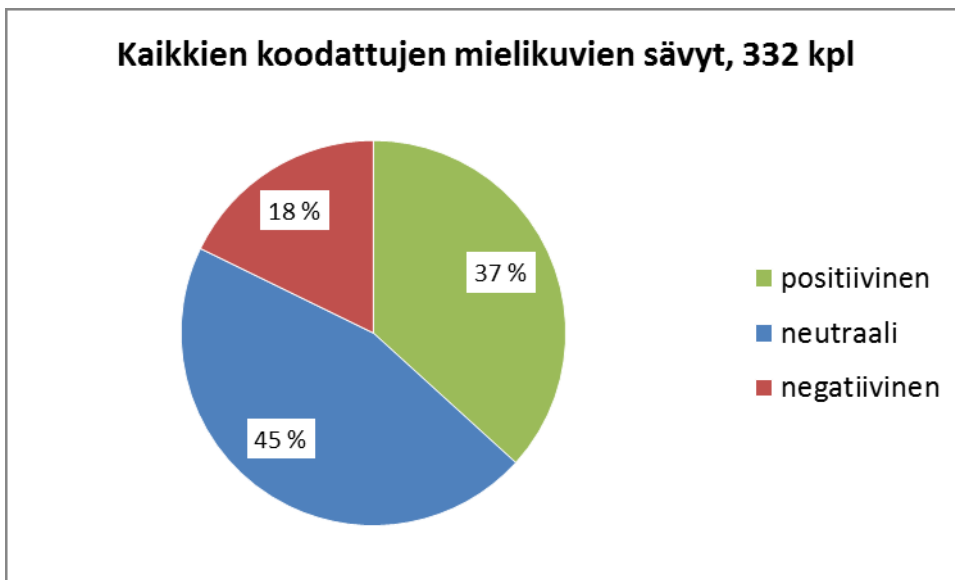
Organisaatiokulttuuriin, prosesseihin ja käytäntöihin, tuotteisiin ja palveluihin, johtamiseen sekä taloudelliseen suoriutumiseen on kohdistettu odotuksia koko tarkastellun mittaushistorian aikana, ja odotusten sisältö on melko yhteneväistä vuodesta toiseen. Organisaatiokulttuuriin kohdistetaan mittausvuodesta toiseen odotuksia organisaation selkiyttämistä, siilojen purkamisesta sekä joustavammasta ja avoimemmasta organisaatiokulttuurista. Vaikka ylempänä todettiin, että byrokraattisuus on karsiutunut organisaation yhdistetyistä mielikuvista, on odotukset byrokraattisuuden vähentämisestä läsnä koko aineistossa. Myös tuotteiden ja palveluiden suhteen odotukset muutoksesta sidosryhmien palveluun sekä tutkimukseen säilyvät organisaatiossa ajan kuluessa. Taloudellisen suoriutumisen suhteen etenkin resurssien vähäisyys tulee työntekijöiden odotuksissa esille kautta linjan. Johtamisen suhteen muutosta toivotaan koko mittaushistorian aikana, mutta odotukset painottuvat etenkin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen aikaisiin mittaustuloksiin. Organisaatiolta odotetaan muutoksia johtohenkilöistä ja vastuujakojen selventämisestä aina koko henkilöstöjohtamisjärjestelmän uusimiseen sekä selkeämpään strategiseen johtamiseen.

Kun ajan saatossa muuttumattomina pysyneet odotukset kootaan yhteen, voidaan kohdeorganisaatiota luonnehtia seuraavasti:

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos on joustavuutta ja byrokraattisuuden vähentämistä kaipaava organisaatio, joka tarvitsee lisää resursseja ja parempaa johtamista. Laitos tarvitsee joustavuutta ja avoimempaa organisaatiokulttuuria siiloja purkamalla. Sidoryhmiä pitäisi palvella paremmin ja toimintaa pitäisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Tutkimusta pitäisi suunnata uudelleen, lisätä käytännönläheisyyttä ja karsia turhaa tutkimusta.

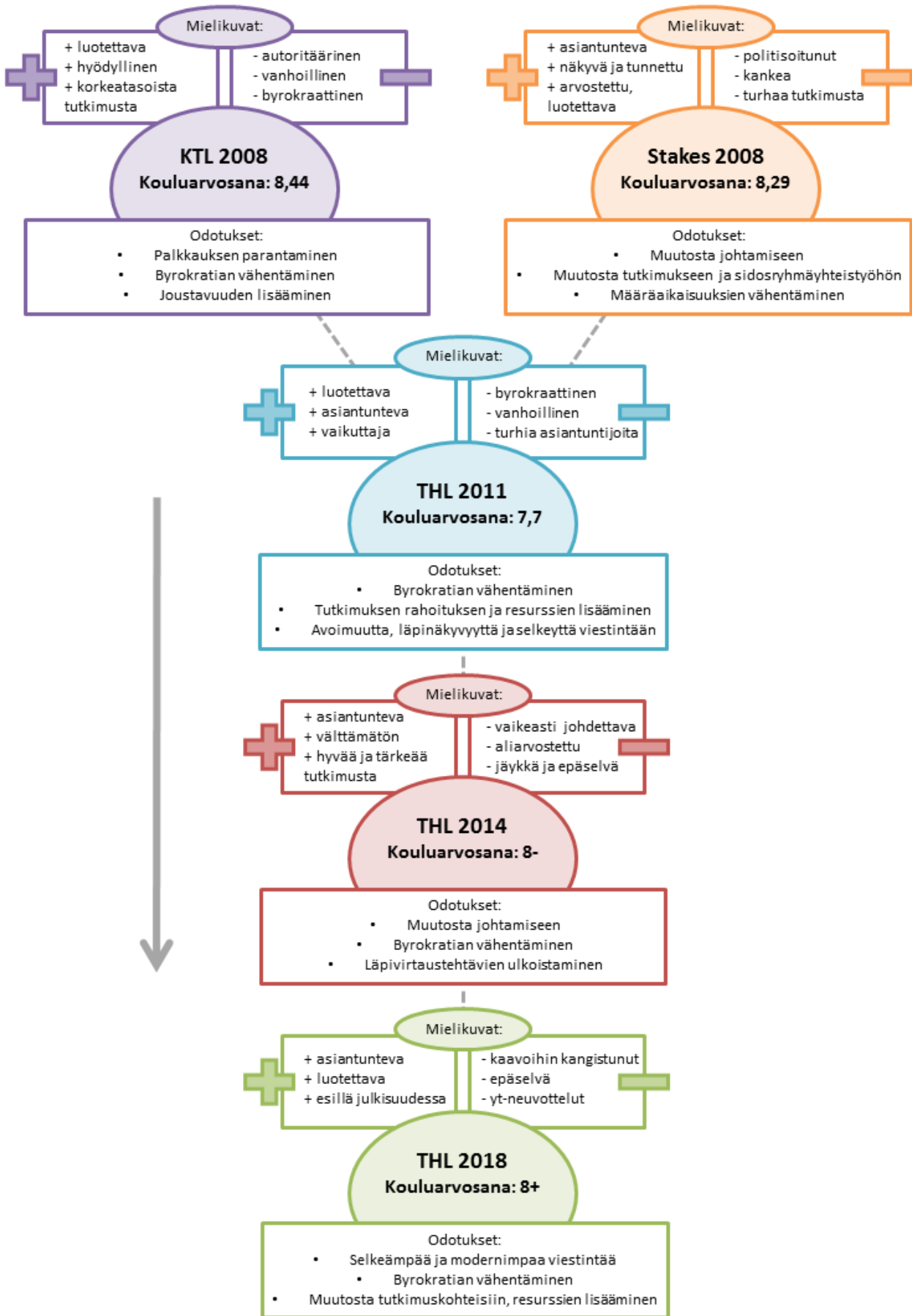
Viestinnän suhteen odotukset vuorottelivat toiveista sisäisen viestinnän parantamisesta (läpinäkyvyyden lisääminen, päätöksenteon selkeyttäminen) ulkoisen viestinnän parantamiseen (kansalaisviestinnän parantaminen), joskin THL:n aikaisissa odotuksissa organisaation sisäinen viestintä painottui hieman enemmän.

Tämän tarkastelun perusteella voidaan todeta, että mielikuvien suhteen organisaatio on pysynyt pitkälti samanlaisena mittausvuodesta toiseen, vaikka joihinkin sisäisen maineen tekijöihin liittyvät mielikuvat ovat vähentyneet huomattavasti (taloudellinen suoriutuminen) tai karsiutuneet kokonaan (viestintä ja johtaminen) vuoteen 2018 mennessä. Odotustenkin suhteen on tunnistettavissa tietyt trendit, kuten joustavuuden lisääminen, byrokratian vähentäminen sekä johtamisen ja tutkimuksen muutos, joita työntekijät toivovat jokaisena mittausvuonna, eli joihin organisaatio ei ole pystynyt kyseistä sidosryhmää tyydyttäen vastaamaan. Mielikuvien suhteen organisaatiossa painottuvat kielteisiä enemmän neutraalit ja myönteiset sävyt (ks. kuvio 9).



KUVIO 9 Kaikkien aineistosta koodattujen mielikuvien lukumäärä ja sävyt

Kuviossa 10 havainnollistetaan sitä, mitkä positiiviset ja negatiiviset mielikuvat, sekä odotukset ovat painottuneet eniten jokaisena mittausvuonna, ja minkä kouluarvosanan organisaatio on työntekijöiltään saanut. On kuitenkin huomattava, että kuvio on viitteellinen, sillä siinä ei esiinny päällimmäisiä neutraaleja mielikuvia, joita olisivat esimerkiksi mielikuvat asiantuntijaorganisaatiosta ja viranomaisuudesta liittyen julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen. Kuvio on myös pelkistävä, sillä esimerkiksi mittausvuonna 2014 koodattiin vain yksi monia eri aiheita koskevia negatiivisia ilmauksia, jolloin aihepiirit eivät eronneet toisistaan määrällisesti tarkasteltuna samaan tapaan kuin muina vuosina. Kuvioon on kuitenkin valittu kyseisen vuoden osalta vain neljä päällimmäistä negatiivista mielikuvaa.



KUVIO 10 Kohdeorganisaation sisäisen maineen kehitys vuosina 2008–2018

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman painopisteessä on julkisen sektorin organisaation sisäinen maine ja sen muodostuminen. Tutkielman tavoitteena on luoda ymmärrystä sisäisen maineen muodostumisesta julkisella sektorilla ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Tutkielmassa kiinnitetään myös huomiota siihen, muodostavatko jotkin sisäisen maineen tekijät hyvää sisäistä mainetta ja puolestaan huonontavatko toiset tekijät sisäistä mainetta. Tavoitteeseen pyrittiin tarkastelemalla julkisen sektorin organisaation Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen työntekijöiden mielikuvia organisaatiostaan ja näiden odotuksia työnantajaansa kohtaan vuosina 2011, 2014 ja 2018 toteutettujen mainemittauksien avulla. Laajemman kuvan saamiseksi tarkasteltiin myös vuoden 2008 osalta Kansanterveyslaitosta sekä Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusta, joiden fuusioitumisesta THL muodostui vuonna 2009. Aiemman tutkimuskirjallisuuden sekä esitetyn aineiston perusteella selvitettiin teorialähtöisesti, mistä tekijöistä organisaation sisäinen maine muodostuu julkisella sektorilla sekä eroaako sisäisen maineen muodostuminen yksityisellä ja julkisella sektorilla. Aineiston perusteella tarkasteltiin lisäksi sitä, miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana.

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettuihin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkielman tuloksia ja niiden merkitystä käytännöllisesti sekä aiempaan kirjallisuuteen heijastaen. Pohdinnan tukena hyödynnetään tutkielman teoreettisessa osiossa käsitellyn tutkimuskirjallisuuden lisäksi myös teoriaa, jota ei ole tuotu esille aiemmin tässä tutkielmassa sekä aineistona hyödynnettyjen mainemittauksien muita tietoja. Tämän jälkeen muodostetaan erilaisia johtopäätöksiä siitä, mitä tulokset voivat tarkoittaa laajemmassa kontekstissa. Luvussa tehdään myös päätelmiä siitä, miten THL sekä muut julkiset organisaatiot voivat hyödyntää tutkielman tuloksia toiminnassaan. Näiden jälkeen arvioidaan tutkielman toteutusta, luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksen tarpeesta.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

6.1.1 Mistä tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisen sektorin organisaatiossa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen muodostettiin vastaus teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, jolloin aiemman kirjallisuuden perusteella määriteltiin eri sisäisen maineen tekijöitä ja muodostettiin näistä tutkielman aineiston analyysirunko, johon redusoiu aineisto luokiteltiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen ”Mitkä sisäisen maineen tekijät parantavat sisäistä mainetta ja mitkä tekijät heikentävät sitä?” etsittiin vastausta työtyytyväisyyden käsitteen kautta: ne sisäisen

maineen tekijät, joihin työntekijät ovat tyytyväisiä, parantavat sisäistä mainetta ja vastaavasti tekijät, joihin kohdistetaan tyytymättömyyttä heikentävät sitä. Alakysymyksen vastauksessa hyödynnetään etenkin Herzbergin (1959) tunnettua motivaatio-hygienia -teoriaa. Teorian mukaan motivaatiotekijät, jotka liittyvät työhön itsessään ja itsensä toteuttamiseen, lisäävät työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät, jotka liittyvät työn tekemisen kontekstiin ja ulkoisiin tekijöihin, lisäävät työtytymättömyyttä (Herzberg et al. 1959).

Tutkielmaan valittu työntekijäkokemusta koskeva kirjallisuus käsitteli organisaation sisäistä mainetta yksityisen sektorin organisaatioiden kontekstissa. Kirjallisuuden perusteella tunnistettiin 10 eri sisäisen maineen tekijää, joita ovat viestintä, johtaminen, organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytännöt, työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet, tunneperäinen vetovoima, tuotteet ja palvelut, yhteiskunta- ja ympäristövastuu sekä taloudellinen suoriutuminen. Kaikki nämä tekijät olivat löydettävissä aineistosta.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin jälkeen aineiston analysointia jatkettiin aineistolähtöisesti sen aineiston osalta, joka oli luokiteltu analyysirungon ulkopuolelle muu-kategoriaan. Analyysin perusteella muodostettiin uusi sisäisen maineen tekijä *julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys*, jonka piirteet kuvasivat organisaation viranomaisuutta ja paikkaa yhteiskunnassa. Aiemmassa tutkimuksessa esitetään, että organisaatiot pyrkivät häivyttämään viranomaisuuteensa liittyviä arvoja ulkoisessa viestinnässään (Wæraas 2010), mikä ei tässä tutkielmassa laajentunut käsittämään työntekijöiden näkemyksiä. Kohdeorganisaatioon yhdistettiin säännönmukaisesti sanat asiantuntijalaitos, tutkimuslaitos, valtio, terveys ja hyvinvointi. Tulosten perusteella on syytä todeta, että julkisella sektorilla sisäiseen maineeseen vaikuttaa myös julkisorganisaation rooli. Työntekijät näkevät tärkeäksi osaksi työntekijäkokemusta sen, minkä tyyppisessä organisaatiossa työskentelevät ja mikä on organisaation yhteiskunnallinen tarkoitus. Voidaankin ajatella, että julkisella sektorilla julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys on merkittävä osa sisäistä mainetta.

Työntekijät osoittivat suurinta tyytyväisyyttä aineiston analyysin perusteella sisäisen maineen tekijään tunneperäinen vetovoima, jonka katsottiin parantavan kohdeorganisaation sisäistä mainetta. Kyseiseen tekijään koodattiin toiseksi eniten aineistoa, ja koodatuista mielikuvista 80% oli sävyiltään positiivisia ja negatiivisia vain 8%. Näin ollen työntekijöiden tyytyväisyys tunneperäisen vetovoiman suhteen voidaan nähdä parantavan organisaation sisäistä mainetta.

Suurimmiksi sisäisen maineen heikentäjiksi tunnistettiin prosessit ja käytännöt, taloudellinen suoriutuminen, johtaminen sekä organisaatiokulttuuri. Prosessit ja käytännöt oli määrältään neljänneksi suurin sisäisen maineen tekijä, ja sen suhteen kohdistettiin 32 odotusta, mikä oli enemmän odotuksia kuin yhteenkään muuhun sisäisen maineen tekijään. Lisäksi kaikki 10 prosesseihin ja käytäntöihin koodattua mielikuvaa olivat negatiivisia. Näin ollen voidaan nähdä, että prosessit ja käytännöt synnyttivät työntekijöissä suuressa määrin tyytymättömyyttä.

Myös kaikki kuusi taloudelliseen suoriutumiseen koodattua mielikuvaa olivat negatiivisia, ja taloudelliseen suoriutumiseen kohdistettiin myös viidenneksi eniten odotuksia. Taloudellinen suoriutuminen siis tunnistettiin myös sisäistä mainetta heikentäväksi tekijäksi. Johtamiseen kohdistetuista mielikuvista puolet oli neutraaleja ja puolet negatiivisia, ja siihen kohdistettiin neljänneksi eniten odotuksia, jolloin johtaminen ymmärretään yhdeksi sisäistä mainetta heikentäväksi tekijäksi. Organisaatiokulttuuriin koodatuista mielikuvista 59% oli negatiivisia ja 38% positiivisia. Organisaatiokulttuuriin koodattiin kolmanneksi eniten aineistoa kokonaisuudessaan, joten negatiivisia mielikuvia kertyi määrällisesti enemmän kuin esimerkiksi prosesseihin ja

käytäntöihin tai johtamiseen. Tämän vuoksi myös organisaatiokulttuuri nähdään tekijänä, joka heikentää kohdeorganisaation sisäistä mainetta. Sisäistä mainetta parantavien ja heikentävien tekijöiden kohdalla on huomattava, että työntekijät ovat antaneet organisaatiolle kouluarvosanoiksi arvoja 8 molemmin puolin, mikä voidaan käsittää melko hyväksi suoritukseksi. Vaikka näyttääkin siltä, että tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä on huomattavasti enemmän kuin tyytyväisyyttä lisääviä, voidaan työntekijöiden nähdä olevan melko tyytyväisiä organisaatioonsa kokonaisuudessaan.

Tulosten perusteella oli huomattavissa, että toiset tekijät tuntuivat merkitsevän työntekijöille huomattavasti enemmän kuin toiset: organisaatiokulttuuri, tunneperäinen vetovoima sekä tuotteet ja palvelut huomioitiin vahvasti työntekijöiden vastauksissa, kun puolestaan työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu saivat työntekijöiltä säännöllisesti vähemmän huomiota. Esimerkiksi vuoden 2008 mittauksessa Kansanterveyslaitoksen työntekijät eivät tuoneet esille yhtäkään mielikuvaa tai odotusta työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista tai organisaation yhteiskunta- ja ympäristövastuusta.

Voidaan siis ajatella, että työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu merkitsevät työntekijöille vähemmän julkisen sektorin organisaatiossa. Esimerkiksi työympäristön vähäistä painottumista aineistossa saattaa selittää mielikuva julkisen organisaation taloudellisesta niukkuudesta: työntekijät eivät oleta, että työympäristöön tai työvälineisiin panostettaisiin erityisesti resursseja, minkä vuoksi työympäristöön ei kiinnitetä paljoa huomiota. Julkisen organisaation säänneltyys ja byrokratia saattavat myös vaikuttaa tähän: voidaan ajatella, että julkisten organisaatioiden työympäristöiltä ei odoteta yhtä suurta rahallista panostusta kuin kaupallisilta organisaatioilta. Vallalla saattaa olla näkemys siitä, että julkisilla varoilla ei ole sopivaa panostaa yksittäisen organisaation työympäristöön tiettyä tasoa enempää. Näin saattaisi olla esimerkiksi kohujen välttämiseksi, sillä julkiset organisaation ovat julkisessa tarkastelussa muun muassa korruption välttämiseksi (Luoma-aho & Canel 2016). Toisaalta työympäristöön hygieniatekijänä ei välttämättä kiinnitetä huomiota, jos työntekijöiden tyytyväisyys sitä kohtaan on riittävä.

Motivaatio-hygienia -teoria rinnastetaan tutkimuksessa Maslowin tarvehierarkiaan, jossa hygieniatekijät rinnastuvat hierarkian pohjalla oleviin perustarpeisiin ja motivaatiotekijät korkeammalla hierarkiassa oleviin itsensä toteuttamisen tarpeisiin (ks. esim Saglam 2007). Voidaankin ajatella, että vuoden 2008 KTL:n mittauksessa ei esiintynyt yhtään ilmausta motivaatiotekijöiksi määritellyistä työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista tai organisaation yhteiskunta- ja ympäristövastuusta, sillä suuri organisaatiouudistus oli tuloillaan. Epävarmassa tilanteessa työntekijät kiinnittäisivät siis huomiota perustarpeisiin rinnastettavien hygieniatekijöiden tyydyttämiseen, jolloin motivaatiotekijöiden parantamiselle ei jäisi yhtä paljon tilaa. Toisaalta myös motivaatiotekijäksi määritelty tunneperäinen vetovoima sai kyseisenä mittausvuonna paljon huomiota ja tuotteisiin ja palveluihin, tunneperäiseen vetovoimaan sekä organisaatiokulttuuriin koodattiin kokonaisuudessaan määrällisesti eniten ilmaisuja. Motivaatiotekijöihin kohdistettiin siis paljon sekä muutostoiveita että tyytyväisyyttä (tunneperäinen vetovoima) ja tyytymättömyyttä (organisaatiokulttuuri) osoittavia mielikuvia. Ei voida siis yksiselitteisesti ajatella, että tämän tutkielman kontekstissa motivaatiotekijöiden työntekijöiden kehittymismahdollisuudet ja yhteiskunta- ja ympäristövastuu vähäinen esiintyminen johtuisi siitä, että työntekijöiden on tyydytettävä ensin perustavanlaatuisiin tarpeisiin rinnastettavat hygieniatekijät.

Tutkimuskirjallisuuden mukaan julkisen sektorin työntekijöitä motivoi sektorille hakeutumisessa muiden ihmisten auttaminen ja työpaikan pysyvyys, kun taas palkan tasoa tai

etenemismahdollisuuksia ei tuotu esiin julkisella eikä yksityisellä sektorilla (Norris 2003). Tämän voidaan osaltaan katsoa selittävän sitä, miksi työntekijöiden kehittymismahdollisuudet ei ilmennyt aineistossa juurikaan, ja taloudellinen suoriutuminen ja sen sisältämä palkkataso saivat ehkä vähemmän huomiota kuin oltaisiin voitu olettaa. Vuosituhannen alussa työpaikan pysyvyys oli syy hakeutua julkiselle sektorille (Norris 2003), mikä ei välttämättä nykyisen julkisen sektorin kontekstissa pidä yhtä lailla paikkaansa. Juurtuneet näkemykset varmemmasta työsuhteesta julkisella sektorilla voivat kuitenkin olla yksi selittävä tekijä sille, miksi määräaikaisten työsuhteiden vakinaistamista odotettiin kohdeorganisaatiolta. Kohdeorganisaation taloudellinen suoriutuminen määritettiin organisaation sisäistä mainetta heikentäväksi tekijäksi, sillä työntekijät osoittivat tyytymättömyyttä muun muassa juuri määräaikaista työsuhteita kohtaan, vaikka taloudellinen suoriutuminen ei määrällisesti saanut yhtä paljon huomiota kuin muut sisäistä mainetta heikentävät tekijät.

Yhteiskunta- ja ympäristövastuun vähäinen painotus sekä asiantuntijuuden ja luotettavuuden vahva painotus vahvistaa aiempaa tutkimusta, jossa todettiin, että julkiset organisaatiot pyrkivät esittämään itsensä eniten ihmisyyteen sekä asiantuntijuuteen liittyvillä arvoilla, ja vähemmissä määriin eettisyyteen liittyvillä arvoilla (Wæraas 2010). Kuitenkin, eettisyys, puolueettomuus ja ihmisten tasapuolinen kohtelu luonnehtivat julkista sektoria sen työntekijöiden mielissä ja näitä ominaisuuksia pidetään arvossa (Salminen & Mäntysalo 2013). Eettisyyden eri aspektit eivät näyttäneet tämän tutkielman pääasiallisessa aineistossa, eli mainemittauksien avoimissa vastauksissa. Eettisyys näkyy kuitenkin tarkasteltaessa mainemittauskyselyjä avoimien kysymysten ulkopuolelta, jossa työntekijät arvioivat kohdeorganisaation eettisyyden korkealle väiteparien osalta jokaisen mittausvuoden kohdalla. Väitteet ”puolueeton”, ”yhteisen hyvän puolesta”, ”vastuuntuntoinen”, ”eettinen” ja ”oikeudenmukainen” arvioidaan säännönmukaisesti arvojen 3,5 ja yli neljän tuntumaan, mitkä nähdään mittauksessa hyvinä tuloksina (Luoma-aho 2008b; 2011; 2014; 2018). Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että julkisen organisaation eettisyys ja yhteiskunnan hyväksi työskenteleminen tuntuvat arvoina työntekijöille niin itsestään selviltä, että niitä ei tuoda yhtä paljon esiin mielikuvissa tai odotuksissa kuin muita sisäisen maineen tekijöitä. Toisaalta myös luotettavuuden, joka esiintyi useasti työntekijöiden vastauksissa, voitaisiin ajatella olevan osa organisaation eettisyyttä, vaikka se tässä tutkielmassa koodattiin tunneperäiseen vetovoimaan Fombrunin ja kollegoiden (2000) mainemittaria mukaillen. Puolestaan ympäristövastuullisuus ei tullut esille aineistossa ollenkaan, vaikka tutkimuksessa Salminen ja Mäntysalo (2013) tunnistivat julkisella sektorilla eko-byrokraatin johtamisprofiilin, jonka edustajat ovat sitä mieltä, että ympäristö tulisi ottaa huomioon julkisissa palveluissa ja kestävässä kehityksessä.

Toisaalta voidaan esittää, että edellä käsiteltyjen tekijöiden vähäiseen ilmaantuvuuteen vaikuttaa myös aineiston luonne: Aineistossa työntekijöiltä kysytään, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen organisaatiostaan, ja jos he haluaisivat muuttaa organisaation toimintaa, mitä he muuttaisivat. Voidaankin ajatella, että mielikuvien suhteen työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuu eivät ole päällimmäisinä työntekijöiden mielessä organisaatiostaan, jos nämä tekijät eivät näyttäyty erityisen kielteisinä tai erityisen myönteisinä. Odotusten suhteen voidaan ajatella samoin: jos erityistä korjattavaa ei näiden tekijöiden suhteen työntekijöiden mielestä löydy, eivät ne nouse esiin aineistossakaan.

Merkittävimmäksi sisäistä mainetta parantavaksi tekijäksi tunnistettiin siis motivaatiotekijä tunneperäinen vetovoima, mikä osaltaan sopii Herzbergin (1959) alkuperäiseen teoriaan. Myös motivaatiotekijä julkisorganisaation rooli oli sävyiltään neutraali, mikä todentaa myös alkuperäistä

motivaatio-hygienia -teoriaa sen suhteen, että motivaatiotekijät voivat vain nostaa tyytyväisyyttä, eivätkä lisää tyytymättömyyttä. Vastaavasti sisäistä mainetta heikentävät tekijät sopivat motivaatio-hygieniatekijän periaatteeseen siitä, että hygieniatekijät lisäävät tyytymättömyyttä. Työntekijät olivat tyytymättömiä prosesseihin ja käytäntöihin, taloudelliseen suoriutumiseen ja johtamiseen, jotka kaikki olivat määritelty hygieniatekijöiksi. Toisaalta motivaatiotekijä organisaatiokulttuurin katsottiin myös lisäävän tyytymättömyyttä kuin myös tuotteiden ja palveluiden, mikä ei puolestaan toteuta motivaatio-hygienia -teoriaa sen alkuperäisessä muodossaan. Toisaalta organisaatiokulttuurin kohdalla jouduttiin käyttämään enemmän harkintaa ja tehdä tulkintaa siitä, sopiiko se paremmin motivaatio- vai hygieniatekijäksi. Yhtä kaikki on syytä kiinnittää huomiota siihen, että suurinta tyytymättömyyttä tuntuu kuitenkin aiheuttavan työn kontekstiin, kuten erilaisiin prosesseihin, rakenteisiin, järjestelmiin ja resursseihin vaikuttavat tekijät, eikä työhön itsessään liittyvät tekijät, kuten motivaatio-hygienia -teoriassa (Herzberg et al. 1959) esitetään.

Yousafin (2020, 111) mukaan työympäristön ilmapiirillä ja miellyttävyydellä on valtava merkitys siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät työssään ovat ja hänen tutkimuksessaan johtoa kehoitetaan keskittymään luomaan työpaikoista mukautuvampia terveellisemmän ja ystävällisemmän ilmapiirin saavuttamiseksi. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuri sai osakseen paljon kritiikkiä ja se katsottiin tyytyväisyyttä ja sisäistä mainetta heikentäväksi tekijäksi. Kuitenkin työllä itsessään ja sen merkityksellisyydellä todettiin tutkimuksessa olevan suurin mahdollinen vaikutus tyytyväisyyteen (Yousaf 2020, 111), mikä on nähtävissä myös tämän tutkielman aineiston analyysissä: työhön ja tutkimukseen liittyviä ilmaisuja koodattiin aineistosta runsaasti, minkä perusteella tulkitaan, että työllä itsessään on suuri merkitys myös kohdeorganisaation työntekijöille. Työn merkityksellisyyden tärkeyttä todentaa myös se, että aineistosta nostettiin paljon ilmaisuja, jotka koodattiin aineistolähtöisesti muodostettuun julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys luokkaan: työntekijät näkevät merkityksellisenä työnsä aihepiirin.

Huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti myös paljon huomiota saaneisiin sisäisen maineen tekijöihin tuotteet ja palvelut sekä julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys, joilla ei tunnistettu juuri sisäistä mainetta heikentäviä tai parantavia vaikutuksia: kaikki julkisorganisaation rooliin ja yhteiskunnalliseen merkitykseen koodatut tekijät olivat neutraaleja. Toisaalta se näyttää sisäisen maineen muodostumisen kannalta kokonaisuudessaan merkitykselliseltä siksi, että työntekijät tuovat esiin paljon siihen liittyviä piirteitä. Vastaavasti tuotteet ja palvelut oli säilyttäen pitkälti neutraali ja se sai huomiota sisäisen maineen tekijöistä kaikkein eniten. Toisaalta siihen kohdistettiin myös toiseksi eniten odotuksia, mikä viittaa siihen, että kohdeorganisaatiolla on vielä parannettavaa tuotteiden ja palveluiden suhteen. Kaiken kaikkiaan tuotteet ja palvelut sekä julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys näyttävät erityisen merkittävinä sisäisen maineen muodostumisen kannalta, joskin ne eivät juuri paranna tai heikennä sisäistä mainetta kohdeorganisaation tapauksessa.

Tämän tutkielman tulosten perusteella julkisen organisaation sisäinen maine muodostuu kirjallisuudesta tunnistetuista sisäisen maineen tekijöistä (tuotteet ja palvelut, tunneperäinen vetovoima, organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytännöt, johtaminen, taloudellinen suoriutuminen, viestintä, yhteiskunta- ja ympäristövastuu, työympäristö, työntekijöiden kehittymismahdollisuudet) sekä aineistolähtöisesti muodostetusta julkisorganisaation roolista ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kuitenkin on huomattavissa, että tuotteet ja palvelut, tunneperäinen vetovoima, organisaatiokulttuuri, prosessit ja käytännöt sekä julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys tuntuvat painottuvat sisäisen maineen muodostumisessa muita tekijöitä enemmän

Sisäistä mainetta parantavaksi tekijäksi tunnistettiin tunneperäinen vetovoima, jota kohtaan kohdeorganisaation työntekijät osoittivat pääasiassa tyytyväisyyttä. Kohdeorganisaation suurimmiksi sisäisen maineen heikentäjiksi tunnistettiin puolestaan prosessit ja käytännöt, taloudellinen suoriutuminen, johtaminen sekä organisaatiokulttuuri.

6.1.2 Eroavatko kohdeorganisaatiossa tunnistetut sisäisen maineen tekijät aiemmasta kirjallisuudesta?

Kirjallisuudessa on esitetty, että julkisen organisaation maineenhallintaan ei voi hyödyntää yksityisen yrityksen kontekstissa luotuja maineenhallinnan välineitä, sillä yksityinen ja julkinen sektori eroavat merkittävästi toimintaympäristöiltään (ks. esim. Luoma-aho 2007; Wæraas & Byrkjeflot 2012; Fredriksson & Pallas 2016). Tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita siitä, koskettaako tämä asetelma myös julkisen organisaation sisäistä mainetta. Kysymykseen haetaan viitteellistä vastausta tarkastelemalla sitä, eroavatko kohdeorganisaatiossa tunnistetut sisäisen maineen tekijät aiemmasta kirjallisuudesta. Tutkielman analyysirunko muodostettiin yksityisen sektorin kontekstissa tuotetun kirjallisuuden perusteella. Tällöin voidaan ajatella, että julkisessa organisaatiossa kerätyn aineiston luokittelu ja vertailu kirjallisuudesta nostettuihin sisäisen maineen tekijöihin antaa viitteitä siitä, muodostuuko sisäinen maine samalla tavalla julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa. Tässä tutkielmassa tähän ei haeta kuitenkaan täsmällisempää vastausta, sillä tunnistetaan, että tämä vaatisi julkisen organisaation aineiston lisäksi myös yksityiseltä organisaatiolta kerättyä aineistoa, jota ei tässä tutkielmassa ole hyödynnettävissä. Tutkielmassa haluttiin kuitenkin tarkastella, tunnistetaanko aineistosta sisäisen maineen tekijöitä, joita ei löydetty hyödynnetyistä kirjallisuudesta.

Kuten edellistä tutkimuskysymystä käsiteltäessä jo todettiin, kohdeorganisaation maine voidaan tulkita muodostuvan samoista tekijöistä kuin kirjallisuudessakin. Tutkielman tulosten perusteella havaittiin kuitenkin lisäksi yksi sisäisen maineen tekijä, joka vaikuttaa julkisen organisaation työntekijäkokemuksen muodostumiseen, mutta jota ei tähän tutkielmaan valitusta työntekijäkokemuksen ja sisäisen maineen kirjallisuudessa tunnistettu – julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys. Yksityisen ja julkisen sektorin tavoitteet eriyvät toisistaan, sillä yksityisten yritysten tavoitteena on pääasiassa tuottaa voittoa, kun taas julkisten organisaatioiden tarkoitus on palvella yleisöään (Luoma-aho 2005, 70). Sisäisen maineen muodostumisen kannalta voidaankin nähdä merkittävänä juuri se millä tavoin julkisen organisaation nähdään palvelevan sidosryhmiään. Kirjallisuudessa työntekijät hakeutuvat julkiselle sektorille, koska haluavat auttaa ihmisiä (Norris 2003), joten myös tämän voi katsoa tukevan tulkintaa siitä, että työntekijälle on merkityksellistä juuri organisaation sijoittuminen yhteiskunnassa.

Tutkielmassa aineistoa tarkasteltiin myös suhteessa sisäisen maineen tekijöiden alaluokkiin, eli niihin piirteisiin, joista tekijöiden katsottiin muodostuvan, tarkoituksena saavuttaa ymmärrystä siitä, muodostuvatko sisäisen maineen tekijät samoista piirteistä julkisella ja yksityisellä sektorilla. Luvussa 5.1 esitettiin, kuinka tutkielman analyysissä havaittiin lukuisia sisäisen maineen tekijöiden piirteitä, joita ei aineistosta tunnistettu. Esimerkiksi viestinnän suhteen työntekijät eivät tuoneet esiin organisaation tarinankerrontaa, viestimistä organisaation arvoista ja missiosta tai palautteen saamista sellaisina aiheina, jotka olisivat tulleet organisaatiosta ensimmäisenä mieleen, tai joiden suhteen he olisivat kohdistaneet odotuksia.

Tulosten perusteella on tulkittavissa, että osa sisäisen maineen piirteistä ei merkitse kohdeorganisaation työntekijöille yhtä paljon kuin toiset. On kuitenkin otettava huomioon alaluokkiin luokittelamisen tulkinnallisuus, joka tuotiin esiin myös aineiston analyysia koskevissa luvuissa: on mahdollista, että esimerkiksi toive joustavuudesta etätyöskentelyn suhteen tarkoittaa

pohjimmiltaan odotuksia työn autonomisuuden lisääntymisestä, jota ei alaluokkana aineistosta tunnustettu ollenkaan. Koska tutkielman aineisto on rajallinen ja työntekijöiden vastaukset tiiviitä, koetaan liian uskaliaaksi vetää johtopäätös siitä, että toiset alaluokat eivät vaikuttaisi kohdeorganisaation työntekijäkokemukseen ylipäättäen, vaikka ne eivät tässä tutkielmassa esiintyneetkään. Koska tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijäkokemuksen muodostumisesta julkisella sektorilla, koetaan puuttuvien alaluokkien tunnistaminen merkityksellisenä panoksena aihepiiriin tutkimukselle, johon on mielekästä tarttua toisen tutkimuksen kontekstissa.

Aineistosta puuttuvien sisäisen maineen tekijöiden alaluokkien tarkempaa tarkastelua hedelmällisemmäksi koetaan tarkastella niitä piirteitä, jotka eivät sopineet kirjallisuuden perusteella muodostettuihin alaluokkiin. Aineiston analyysissa tiivistetyt ilmaisut sijoitettiin ensin niiden sisältöä vastaaviin yläluokkiin, esimerkiksi odotukset resurssien lisäämisestä koodattiin taloudelliseen suoriutumiseen, vaikka kirjallisuudessa kyseiseen tekijään ei yhdistetty tällaisia piirteitä. Yläluokkiin koodaamisen jälkeen aineistot luokiteltiin kirjallisuuden perusteella määriteltyihin alaluokkiin. Neljän sisäisen maineen tekijän suhteen muodostettiin aineistolähtöisen analyysin avulla uusia alaluokkia niistä ilmaisuista, jotka eivät olleet sopineet kirjallisuudesta määriteltyihin alaluokkiin. Uusia alaluokkia olivat organisaatiojohtaminen (sisäisen maineen tekijä johtaminen), yleinen tunne organisaatiokulttuurista ja toimintakulttuuri (organisaatiokulttuuri), poliittinen merkittävyys (tuotteet ja palvelut) sekä toiminnan jatkuvuus (taloudellinen suoriutuminen).

Aineiston perusteella lisätyistä alaluokista organisaatiojohtaminen, yleinen tunne organisaatiokulttuurista, toimintakulttuuri sekä taloudellisen suoriutumisen toiminnan jatkuvuus voidaan katsoa olevan sellaisia sisäisen maineen piirteitä, jotka voisivat esiintyä yhtä lailla yksityisellä ja julkisella sektorilla. Puolestaan tuotteiden ja palveluiden poliittinen merkittävyys voidaan nähdä sellaiseksi piirteeksi, jolla lienee enemmän merkitystä julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Toisaalta myös yksityisellä sektorilla on yrityksiä, joiden toiminnan taustalla on jokin poliittinen aate, esimerkiksi ympäristön suojeluun tuotteillaan tähtäävät organisaatiot.

Kirjallisuudessa viestintä nostettiin todella merkittäväksi (Men 2014) ja johtaminen puolestaan kaikkein merkittävimäksi tekijäksi työntekijäkokemuksen muodostumisen kannalta (Yildiz et al. 2020). Tämän tutkielman tuloksien voidaan nähdä osoittavan viitteitä siitä, että näin ei ole kohdeorganisaation kohdalla, vaan sisäisen maineen tekijät viestintä ja johtaminen jäivät vähemmälle huomiolle kuin esimerkiksi organisaatiokulttuuri, tuotteet ja palvelut sekä tunneperäinen vetovoima. Toisaalta laadullinen analyysi ei nojaa aineiston kvantifiointiin, vaan kaikki sisäisen maineen tekijät, jotka ilmenevät aineistossa nähdään merkityksellisiksi. Aineiston määrällisen tarkastelun voidaan kuitenkin nähdä tukevan tulkintaa siitä, että työntekijät eivät koe johtamista ja viestintää merkittävimiksi sisäisen maineen tekijöiksi. Toisaalta viestinnän ja johtamisen vähäisempi esiintyminen voi johtua myös siitä, että työntekijät ovat riittävän tyytyväisiä näihin tekijöihin, eivätkä ne siksi nouse esiin päällimmäisissä mielikuvissa tai muutosodotuksissa.

Vaikka mainekirjallisuuden perusteella olisi voitu olettaa, että työntekijäkokemus muodostuisi huomattavasti toisistaan eroavalla tavalla kohdeorganisaation aineistossa ja kirjallisuuden perusteella määritellyissä tekijöissä, tutkielmassa tunnustettiin vain yksi eroava sisäisen maineen tekijä. Esimerkiksi teoria siitä, että julkisen organisaation maineenhallinta törmää muun muassa karisma-ongelmaan pyrkiessään hallita mainettaan yksityisen yrityksen tavoin, voidaan nähdä erityisen mielenkiintoisena tämän tutkielman kontekstissa. Wæraas ja Byrkjeflot (2012) esittävät, että suurimmalla osalla julkisista organisaatioista ei ole karismaa, eli ne eivät vetoa sidosryhmiensä

tunteisiin, mihin yksityisten organisaatioiden maineenhallinta osittain nojaa. Tämä ei näytä pitävän paikkaansa ainakaan sisäisten sidosryhmien osalta, sillä tämän tutkielman kontekstissa sisäisen maineen tekijä tunneperäiseen vetovoimaan koodattiin määrällisesti eniten työntekijöiden mielikuvia, jotka liittyivät nimenomaan siihen, että organisaatio vetoaa jollain tavoin työntekijöiden tunteisiin. Voidaankin siis ajatella, että julkinen organisaatio pystyy rakentamaan tunneperäistä vetovoimaa, eli karismaa, ainakin suhteessa omiin työntekijöihinsä.

Yhteenvedona tutkielman tulosten perusteella voidaan viitteellisesti todeta, että kirjallisuudessa esitetyt ulkoisen maineenhallinnan eroavaisuudet eivät ulotu yksiselitteisesti sisäisen maineen ympäristöön, vaan sisäinen maine muodostuu lukuisista samoista tekijöistä sekä kohdeorganisaatiossa että tutkielmassa hyödynnetyssä kirjallisuudessa. Kohdeorganisaation työntekijäkokemusta muodostaa kirjallisuudesta määritettyjen tekijöiden lisäksi yksi sisäisen maineen tekijä enemmän: julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys. Kuitenkin on huomattava, että sisäisen maineen tekijät muodostuvat osittain eri tavalla aineiston perusteella ja kirjallisuudessa. Tutkielmassa havaittiin lukuisia sisäisen maineen alaluokkia, joita ei esiintynyt organisaation aineistossa. Lisäksi tunnistettiin alaluokkia, joista sisäisen maineen tekijät muodostuvat kohdeorganisaatiossa, mutta joita ei yksityisen sektorin kontekstissa tuotetussa kirjallisuudessa esitelty. Näitä ovat organisaatiojohtaminen (sisäisen maineen tekijä johtaminen), yleinen tunne organisaatiokulttuurista ja toimintakulttuuri (organisaatiokulttuuri), poliittinen merkittävyys (tuotteet ja palvelut) sekä toiminnan jatkuvuus (taloudellinen suoriutuminen).

6.1.3 Miten kohdeorganisaation sisäinen maine on kehittynyt mittausvuosien aikana?

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattiin tarkastelemalla työntekijöiden mielikuvia ja odotuksia kohdeorganisaatiota kohtaan vuosittain ja vertailemalla niiden esiintymistä mittausvuodesta toiseen. Tämän avulla kartoitettiin mielikuvia ja odotuksia, jotka ovat pysyneet samoina tai muuttuneet mittausvuosien välissä. Aineistosta oli tunnistettavissa enemmän tekijöitä, jotka olivat pysyneet samoina mittausvuosien aikana, kuin tekijöitä, jotka olisivat kokeneet jonkinlaisen muutoksen.

Julkisen organisaation byrokraattisuuden vähentäminen on odotus, joka oli mukana koko mittaushistorian ajan. Tämä voi johtua siitä, että byrokraattisuus yhdistetään usein automaattisesti julkisiin organisaatioihin ja se nähdään toimimattomana ja vanhanaikaisena piirteenä. Uusliberalistisen trendin ollessa vallalla julkisella sektorilla pyritään lisäämään muun muassa tehokkuutta byrokraatiaa karsimalla. (Byrkjeflot & du Gay 2012.) Vaikka organisaatiolta odotettiin byrokratian vähentämistä, ei byrokraattisuus esiintynyt mielikuvana enää vuoden 2018 mittauksessa, ja vuonna 2014 organisaatiota kuvattiin byrokraattisen sijaan laitosmaisena. Markkinavetoisemmat käytännöt ovat saattaneet vaikuttaa siihen, että tuoreimmassa mittauksessa byrokraattisuus ei ole työntekijöiden mielissä päällimmäisenä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksesta.

Organisaatiota luonnehtii hajanaisuus ja sirpaleisuus koko tarkastellulla ajanjaksolla ja läsnä on myös organisaation tavoitteiden epäselvyys. Tämän voidaan nähdä olevan seurausta laajemmasta kehityskulusta, kun julkisen sektorin organisaatiot ovat kasvaneet sekä toiminnoiltaan että kooltaan (Harisalo & Stenvall 2003, 917). Kirjallisuuden mukaan organisaatioiden toimintakentän ja henkilöstön laajuus ja monimuotoisuus vaikuttaa siihen, että organisaatiot ovat vaikeasti hahmotettavissa myös sisäisten sidosryhmien mielissä (Carpenter & Krause 2012, 28–29). Tämä ilmiö näkyy tämän tutkielman tuloksissa: organisaatio ei ole pystynyt selkiyttämään kuvaansa työntekijöidensä mielissä mittausvuosien aikana.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation vuosikehityspolkua ja työntekijöiden erilaisia odotuksia, joihin organisaatio ei ole pystynyt vastaamaan, on huomioitava myös sektorimaine. Sektorimaineella viitataan sidosryhmien melko pysyviin näkemyksiin julkisesta sektorista, johon organisaatio kuuluu, jolla on vaikutusta myös siihen, miten organisaatio itse nähdään. Suomessa sosiaali- ja terveystalouteen liittyviin julkisiin tutkimusorganisaatioihin liitetään näkemykset korkeasta luotettavuudesta ja asiantuntijuudesta. Näiden organisaatioiden tehokkuus puolestaan nähdään matalampana. (Luoma-aho 2008a.) Sektorimaineen voidaan osaltaan katsoa selittävän sekä luottamuksen ja asiantuntijuuden korostumista työntekijöiden organisaatioon liittämässä mielikuvissa, ja myös toivomukset korkeammasta tehokkuudesta ovat läsnä aineistossa. Organisaation sirpaleisuus on myös osa maineen tehokkuus-ulottuvuutta, joten mielikuvat sirpaleisuudesta toistavat myös THL:n sektorimainetta.

Tutkimus ja asiantuntijatyön tekeminen luonnehtivat organisaatiota niin mielikuvien kuin odotusten muodossa. Tutkimuksen ja työn sisällön kehittämiseen kohdistettiin vaihtelevia ja ristiriitaisiakin toiveita. Moninaiset toiveet tutkimuksen suhteen selittynevät organisaation monimuotoisuudella: työntekijöillä on erilaiset näkemykset tutkimuksen tilasta juontuen oman piirinsä kokemuksista. Työntekijöiden mielikuvissa ja odotuksissa tutkimus ja siihen liittyvät aspektit näyttävät muodostuneen pysyväksi osaksi organisaation sisäistä mainetta. Myös tutkimuskirjallisuus tukee tätä havaintoa: työntekijät hakeutuvat julkiselle sektorille, koska haluavat auttaa ihmisiä (Norris 2003) ja heidän odotetaan toimivan yleisen hyvän puolesta (Salminen & Mäntyselä 2013, 167). Tutkimuksen tekeminen ja siten ympäröivän yhteiskunnan kehittäminen voidaan nähdä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen henkilöstön väyläksi toimia yhteisen hyvän puolesta. Myös uudeksi julkisen organisaation sisäisen maineen tekijäksi määritelty julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys on esillä jokaisena mittausvuonna, mikä viestittää sitä, että työntekijöille on tärkeää heidän työnsä yhteiskunnallinen sijoittuminen ja sen merkitys.

Taloudelliseen suoriutumiseen kohdistettiin aiempia mittausvuosia hieman vähemmän odotuksia vuosina 2014 ja 2018. Voidaankin ajatella, että organisaatio on onnistunut kirjallisuudessa ehdotetulla tavalla hallitsemaan sidosryhmiensä odotuksia vastamaan paremmin realistista tasoa (Luoma-aho, Olkkonen & Lähteenmäki), vaikka tietysti on myös mahdollista, että taloudellinen tilanne itsessään olisi parantunut.

Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että fuusion jälkeen organisaation johtaminen hakee vielä muotoaan, minkä vuoksi johtamiseen kohdistettiin vahvemmin odotuksia etenkin vuosina 2011 ja 2014 sekä vielä vuonna 2018. KTL ja Stakes puolestaan vakiintuneempina organisaatioina tuntuivat hallitsevan johtamisen työntekijöitä tyydyttävämmällä tavalla mittausvuonna 2008. Viestinnän suhteen odotukset eivät kehittyneet lineaarisesti, vaan kohdeorganisaatiolta toivottiin mittausvuosina sekä vuorotellen, että samankaltaisesti sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämistä. Viestintä ja johtaminen eivät kuitenkaan esiintyneet enää mittausvuosina 2014 ja 2018 työntekijöiden päällimmäisenä mieleen tulevina asioina, minkä voidaan tulkita olevan yksi merkki siitä, että odotuksissa viestinnässä ja johtamisessa nähdyt kehityskohteet eivät nouse kynnyskysymyksiksi.

Tutkielman tulokset tukevat kirjallisuutta, jonka mukaan luotettavuus ja asiantuntijuus ovat arvoja, jotka arvotetaan julkisella sektorilla korkealle (Van der Wal et al. 2008). Nämä arvot tulivat vahvasti esiin tässä tutkielmassa osana julkisen organisaation sisäisen maineen muodostumista. Tutkimuksessa esiin tulleet muut korkealle arvotetut arvot vastuullisuus, tehokkuus, vaikuttavuus, lakisääteisyys ja puolueettomuus (Van der Wal et al. 2008) nousivat myös esiin aineistossa, kun

puolestaan korruptoitumattomuus ei, mikä johtunee siitä, että suomea pidetään yleisesti korruptoitumattomana maana, joten työntekijöiden mielissä se ei liene päällimmäisenä arvona tai toiveena. Kohdeorganisaatioon yhdistetyt piirteet, etenkin asiantuntijuus ja luotettavuus, esiintyvät pysyvänä sisäisen maineen piirteenä, mikä on pitkälti samassa linjassa kuin aiempi tutkimuskirjallisuus julkisen organisaation arvoista. Lisäksi Suomen julkisen sektorin organisaatioihin yhdistetään ennako-oletukset luotettava ja byrokraattinen, ennen tarkempaa käsitystä organisaatiosta (ks. esim. Luoma-aho 2014; 2018), mikä saattaa osaltaan selittää tuloksia näiden piirteiden pysyvyydestä.

Tämän tutkielman kirjallisuusosiossa tarkastellaan markkinavetoisuuden vaikutuksia julkiseen sektoriin, mitkä ovat osittain näkyvissä tämänkin tutkielman tuloksissa. Organisaatiolta toivotaan prosessien ja käytäntöjen parempaa toimivuutta sekä byrokratian vähentämistä läpi tarkastellun historian, mikä tulkitaan toiveeksi paremmasta tehokkuudesta, jota julkisen sektorin murros tavoittelee (ks. esim. Walker et al. 2011). Julkiseen sektorin kirjallisuudessa kuitenkin pelätään sitä, että perinteisesti kaupallisuuteen yhdistetyt arvot kuten tehokkuus ajaisivat ohi julkisten organisaatioiden perinteisistä arvoista, kuten oikeudenmukaisuudesta ja turvallisuudesta (Kuipers et al. 2014, 13). Vaikka tehokkuuden arvostus on näkyvissä THL:n sisäisessä maineessa, on julkisen organisaation toiminnan yksi ydinarvoista, luotettavuus, edelleen vahvasti esillä. Julkisen organisaation luotettavuus onkin kirjallisuudessa tunnistettu hyväksi myös organisaation työntekijöiden suhteen: luottamus lisää työntekijöiden halua palvella luovasti, työskennellä tuottavasti ja kunnioittaa demokraattisia arvoja ja periaatteita. (Harisalo & Stenvall 2003, 916.)

6.2 Johtopäätökset ja käytännölliset ehdotukset

Julkisen sektorin mainekirjallisuudessa tuodaan esiin se, että julkiset organisaatiot nähdään usein muun muassa byrokraattisina ja tehottomina (Wæraas & Byrkjeflot 2012, 186–187) ja että organisaatioiden on vaikea muuttaa sidosryhmien käsityksiä sellaisista piirteistä, jotka yhdistetään yleisemmin siihen sektoriin, jolla organisaatiot toimivat (Luoma-aho 2008a). Kirjallisuudessa pohditaan, kannattaako julkisen organisaation mukautua sidosryhmien odotuksiin vai pyrkiä muokkaamaan näitä odotuksia realistisempaan suuntaan (Luoma-aho et al. 2013), ja on ehdotettu myös odotusten hallintaa maineenhallinnan sijaan, sillä maine muodostuu sen perusteella, miten organisaatio pystyy vastaamaan sidosryhmien odotuksiin (Canel & Luoma-aho 2019, 22).

Tutkielman tuloksissa nousee esiin odotuksia, joita kohdeorganisaation työntekijöillä on ollut organisaatiotaan kohtaan jo kymmenen vuoden ajan, kuten byrokraattisuuden vähentäminen ja organisaation selkiyttäminen. Onkin syytä pohtia, kannattaako organisaation byrokratiaa pyrkiä karsimaan ja organisaation rakennetta selkeyttämään, vai olisiko syytä pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden odotuksiin näistä sisäisen maineen ulottuvuuksista.

Julkisen organisaation saattaisi olla kannattavampaa keskittyä vahvistamaan niitä näkemyksiä, jotka näyttäytyvät merkityksellisemmiltä julkisen organisaation työntekijöille ja siten sisäisen maineen muodostumiselle, ja jotka vastaavat realistisimmin organisaation toimintaa. Tässä tutkielmassa tällaisiksi tekijöiksi tunnistettiin THL:n osalta etenkin organisaation tuotteet ja palvelut sekä tunneperäinen vetovoima, kuin myös julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys. Viestinnässään THL:n onkin syytä painottaa nimenomaan näitä aspekteja ja luoda itsestään entistä enemmän kuvaa merkittävänä ja vaikuttavana tutkimus- ja asiantuntijaorganisaationa. Tämän voidaan nähdä myös houkuttelevan niitä työntekijöitä, joille viranomaistyöskentely kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin eteen on tärkeää.

Kohdeorganisaation on syytä kiinnittää erityistä huomiota myös sisäistä mainetta parantaviin ja heikentäviin tekijöihin. Tunneperäinen vetovoima oli tekijöistä ainoa, joka tunnistettiin selkeästi sisäistä mainetta parantavaksi. Kohdeorganisaation kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työntekijöiden tyytyväisyyttä kyseiseen tekijään pidetään yllä. Tunneperäiseen vetovoimaan liittyivät vahvasti muun muassa mielikuvat THL:n asiantuntijuudesta sekä luotettavuudesta ja näitä arvoja on syytä vaalia. Osan sisäistä mainetta heikentävien tekijöiden parantaminen saattaa osoittautua haasteelliseksi nimenomaan julkisen sektorin kontekstissa. Sisäisen maineen tekijöihin prosessit ja käytännöt, taloudellinen suoriutuminen ja organisaatiokulttuuri kohdistettiin paljon odotuksia ja negatiivisia mielikuvia, joita julkinen organisaatio ei välttämättä voi parantaa. Prosessien ja käytäntöjen suhteen arvosteltiin byrokratiaa ja raskaita rakenteita, jotka ovat ominaisia julkisille organisaatioille (ks. esim. Wæraas & Byrkjeflot 2012). Vastaavasti taloudellisessa suoriutumisessa kritisoitiin resurssien vähyyttä ja määräaikaista työsuhteita, jotka liittyvät mitä todennäköisimmin julkisten organisaatioiden hankerahoitukseen, mitä itsessään voi olla mahdoton muuttaa. Organisaatiokulttuurin suhteen kohdeorganisaatio voinee tehdä enemmän: Organisaatiokulttuurissa arvosteltiin muun muassa sirpaleisuutta ja siiloutumista, mihin voidaan pyrkiä vastaamaan osastojen ja yksiköiden välistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta parantamalla. Toisaalta organisaatiokulttuurilta toivottiin myös joustavuutta, mihin ei välttämättä pystytä vastaamaan, jos se koskee esimerkiksi erilaisia julkisten organisaatioiden lakisääteisiä prosesseja. Joustavuuden suhteen tutkielmassa ei kuitenkaan täysin selvinnyt se, mihin kaikkeen työntekijät sillä viittaavat.

Sisäistä mainetta heikentävistä tekijöistä kannattanee kiinnittää eniten huomiota organisaation johtamiseen. Organisaation johtamiseen kohdistettiin kielteisiä mielikuvia ja muutostoiveita liittyen esimerkiksi johtamisen vastuurajojen selkeyttämiseen ja selkeämpään strategiseen johtamiseen. Toisaalta vuonna 2018 odotukset johtamisen suhteen olivat määrällisesti vähentyneet, eikä mielikuvia koodattu yhtäkään. Tämä viitanee siihen, että THL:n sisäinen maine kehittyy johtamisen kannalta parempaan suuntaan.

Kirjallisuudessa nousi esiin monimuotoisten julkisten organisaatioiden maineen tärkeys sen vuoksi, että sidosryhmien on helpompi hahmottaa organisaatiota maineen tarjoamien yksinkertaistettujen mielikuvien avulla (Carpenter & Krause 2012, 28). Läpi mittausvuosien THL:n työntekijät näkevät organisaation sirpaleisena ja vaikeasti hahmotettavana. Voidaankin ajatella, että organisaatio ei ole pystynyt luomaan työntekijöiden mielisä tarpeeksi yksinkertaistavaa mainetta siitä, mitä eri toimintoja organisaatiolla on ja minkä eri alojen asiantuntijoita laitoksessa työskentelee. Organisaation toimintoja yksinkertaisesti esittelevä mainetyöskentely niin sisäisesti kuin ulkoisesti voisi vaikuttaa työntekijöiden näkemyksiin organisaation sirpaleisuudesta. Organisaation koon vuoksi tämä saattaa kuitenkin osoittautua haasteelliseksi: THL:ssä työskentelee työntekijöitä 1000 henkilövuoden edestä (THL 2020a), ja tieteellisissä julkaisuissa julkaistaan vuosittain noin 700 THL:n tuottamaa artikkelia (THL 2020b), mikä vaikuttaa varmasti siihen, että työntekijöiden on vaikea hahmottaa THL:n toimintaa ja organisaatiota kokonaisuudessaan.

Mainemittauksissa nousi esiin terveydenhuollon painotus sosiaalipuolen edelle, mikä saattaisi myös olla korjattavissa tehokkaammalla maineviestinnällä myös laitoksen sosiaalipolitiikkaan liittyvästä työstä, jos näkemykset liittyvät terveyteen painottuvaan viestintään, eikä siihen, että terveys painottuu organisaation työssään enemmän. On kuitenkin huomattava, että tämä voi olla tällä hetkellä vaikeaa, sillä tätä tutkielmaa kirjoitettaessa on valloillaan koronaviruspandemia, jonka johdosta THL on paljon esillä julkisuudessa. Voikin olla mahdollista, että koronavirukseen ja terveydenhuoltoon liittyvät mielikuvat ovat vallalla vielä pitkään erilaisten poikkeusolojen vuoksi ja

sosiaalipolitiikka jää työntekijöiden mielestä paitsioon. Toisaalta saattaa olla, että esimerkiksi koronarajoitusten aiheuttamat erilaiset sosiaaliset ongelmat nostavat sosiaalipolitiikan näkyvyyttä esiin kokonaisuudessaan, eikä pelkästään koronaviruspandemiaan liittyen.

Tutkimuskirjallisuudessa luotettavuus esitetään yhtenä tärkeimmistä julkisen organisaation piirteistä ja myös aineettomana pääomana, jonka avulla organisaatiolla on ajan myötä pääsy myös aineellisiin pääomiin, kuten taloudellisiin resursseihin (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2019). Luotettavuuden nähtiinkin rakentavan THL:n sisäistä mainetta vahvasti, ja organisaation luotettavuutta kannattaisi vaalia organisaation toiminnassa ja viestintätyössä edelleen. Työntekijöiden luottamuksen säilyttäminen organisaatioonsa on tärkeää esimerkiksi julkisen organisaation toimivuuden kannalta (Harisalo & Stenvall 2003).

Verkkosivuillaan THL esittelee strategiaansa, joka on uudistettu keväällä 2019 (THL 2020d). Tämän tutkielman viimeisin sidosryhmäkysely on toteutettu vuoden 2018 keväällä, joten tuloksissa ei ole vielä näkyvissä tuoreen strategian vaikutuksia työntekijöiden kokemuksissa organisaatiotaan kohtaan. Kuitenkin nähdään merkityksellisenä arvioida strategian suhdetta THL:n sisäiseen maineeseen vuonna 2018: miltä osin sisäinen maine oli vuonna 2018 hyvällä mallilla suhteessa tulevaan strategiaan ja mitkä strategian aspektit eivät olleet ainakaan vielä viimeisimmässä mainemittauksessa jalkautuneet työntekijöiden keskuuteen. THL:n strategiassa voidaan tulkita näkyvän pyrkimys luotettavuuteen, rohkeuteen, inhimilliseen vuorovaikutukseen ja helposti lähestyttävyyteen sekä vahvempiin yhteiskunnallisiin kannanottoihin. Näistä esimerkiksi joustavuus, yhteiskunnalliset kannanotot sekä inhimillinen vuorovaikutus ovat piirteitä, joita ei perinteisesti yhdistetä julkisiin organisaatioihin. Toisaalta tutkimusorganisaatioiden toiminta mahdollistaa suuremman joustavuuden kuin esimerkiksi lainsäädäntöorganisaatioiden toiminta (Luoma-aho 2008a).

Luotettavuus ja vastuullisuus olivat näkyvissä vuoden 2018 mainemittauksessa, kuin myös organisaation vaikuttavuus. Inhimillinen vuorovaikutus puolestaan ei tullut esiin viimeisimmissä mittaustuloksissa, sillä työntekijät toivoivat organisaatiolta ihmisläheisyyttä ja selkeyttä viestintään sekä sidosryhmien parempaa palvelua ja asiakaslähtöisyyttä. Myös toiveet byrokratian vähentämisestä viittaa siihen, että vuonna 2018 organisaatio ei ollut niin joustava kuin mihin vuoden 2019 strategia tähtää. Mainemittauksessa ei ollut juurikaan mainintoja organisaation yhteiskunta- ja ympäristövastuusta, joka oli strategiassa vahvasti esillä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon painotuksessa. Myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteet mainittiin vuoden 2019 strategiassa, mutta mainemittauksessa kestävän kehityksen eri aspektit eivät vaikuttaneet juurikaan organisaation sisäisen maineen muodostumiseen. Kuitenkin, kuten ylempänä todettiin, kyseinen strategia astui voimaan vasta vuoden päästä viimeisimmän mittauksen jälkeen, joten on hyvin mahdollista, että sisäinen maine on muuttunut vastaamaan THL:n uutta strategiaa paremmin. Tämän vuoksi tämän tutkielman puitteissa ei voida tehdä päätelmiä siitä, toteutuuko uusin strategia organisaation sisäisessä maineessa.

6.3 Tutkielman arviointi

Tutkielma ja sen toteutus sisältää erilaisia rajoitteita muun muassa tutkielman aineiston suhteen, mutta tutkielman katsotaan onnistuneen, eli saavuttaneen tavoitteensa: tuomaan syvempää ymmärrystä sisäinen maineen muodostumisesta julkisella sektorilla. Seuraavaksi tutkielmaa arvioidaan, eli pohditaan tutkielman rajoituksia ja luotettavuutta ja perustellaan, miksi tutkielma on onnistunut.

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli tarkastella eroaako sisäisen maineen muodostuminen aineistossa ja kirjallisuudessa ja tulosten perusteella todettiin, että sisäinen maine muodostuu osittain eri tekijöistä. Aineistosta tunnistettiin tekijä, jota kirjallisuudessa ei havaittu sekä useita sisäisen maineen tekijöiden piirteitä, joita havaittiin kohdeorganisaatiossa, mutta ei kirjallisuudessa sekä päinvastoin: lukuisia sisäisen maineen tekijöiden alaluokkia ei esiintynyt aineistossa ollenkaan. Kysymyksellä hahmotettiin viitteellistä vastausta siihen, muodostuuko sisäinen maine eri tavalla julkisella ja yksityisellä sektorilla. Vaikka tulosten perusteella voidaan tällaista ehdottaa, ei tutkielman puitteissa voida sanoa, että eroavaisuuksia olisivat juuri nämä kyseiset tekijät ja niiden piirteet, jotka eivät olleet yhteisiä hyödynnetyille kirjallisuudelle ja aineistolle. Aineisto on kerätty harkittuna satunnaisotantana lähetetyillä kyselyillä ja aineisto kattaa laajuudeltaan vain yhden julkisen organisaation. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, että kaikkia sisäisen maineen tekijöiden alaluokkia ei esiintynyt aineistossa. Kyseisten alaluokkien vähäinen huomio ei siis tarkoita sitä, etteikö näitä piirteitä esiintyisi julkisen organisaation sisäisessä maineessa ollenkaan.

Tulosten muodostumiseen vaikuttaa myös tutkielmassa hyödynnetty toisen käden aineisto. Eri tavalla muotoiltu kyselylomake olisi saattanut synnyttää erilaiset tulokset julkisen organisaation sisäisen maineen muodostumisesta. Tutkijan itse keräämässä aineistossa olisi voitu huomioida tarkemmin sisäisen maineen kirjallisuus, jota tutkielmassa hyödynnettiin ja hahmottaa työntekijöiden näkemyksiä kunkin sisäisen maineen tekijän merkityksellisyydestä. Koska hyödynnetyn aineiston kysymykset olivat yleisluontoisempia, eikä mahdollisuutta esimerkiksi jatkokysymyksiin ollut, eivät tutkielman tulokset saavuttaneet välttämättä sellaista syvyyttä, joka juuri tätä tutkielmaa varten kerätyllä aineistolla olisi ollut mahdollista saavuttaa. Mielikuvia ja odotuksia kartoitettaessa aineistosta saattaa jäädä puuttumaan sellaisia sisäisen maineen piirteitä, joihin ei kiinnitetä huomiota päällimmäisenä, tai joita kohtaan ei osoiteta erityisiä odotuksia. Tutkielmassa hyödynnetyn aineiston kysely oli kuitenkin luotu nimenomaan maineen mittaamiseen ja kartoitti työntekijöiden näkemyksiä organisaatiostaan, mikä sopi hyvin tutkielman julkisen organisaation sisäisen maineen tarkasteluun: sisäinen maine muodostuu työntekijöiden kokonaisvaltaisista kokemuksista organisaatiostaan, jota mielikuvat ja odotukset myös selvittävät.

Tutkielman perusteella voidaan saada viitteitä siitä, että esimerkiksi organisaation tuotteet ja palvelut tai julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys näyttäytyvät yksinä merkityksellisimmistä sisäisen maineen tekijöistä, mutta on huomattava, että tämä saattaa osaltaan johtua kyselyn kysymysten muotoilusta. Myös aineiston käsittely saattaa vaikuttaa tutkielman tuloksiin. Aineistosta tiivistettiin ilmaisuja, joista kukin oli luokiteltavissa sävyiltään vain yhden tyyppiseksi. Yksi vastaus saattoi kuitenkin kokonaisuudessaan sisältää useita eri sävyisiä ilmaisuja. Valinta aineiston käsittelemisestä huomioiden vain tiivistettyjen ilmaisujen sävyt kadottaa kokonaiskuvan siitä, kuinka suuri osa vastauksista oli kokonaan myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja, ja kuinka suuressa osassa vastauksista sävyjä oli useampia. Tutkielman tulokset olisivat saattaneet olla toisenlaisia, jos sävyjen suhteen olisi päätetty tarkastella vastauksien kokonaisuutta. Päätös tehtiin kuitenkin, koska haluttiin tavoittaa yksityiskohtaisempaa näkemystä siitä, mihin sisäisen maineen tekijöihin työntekijät olivat tyytyväisiä ja tyytymättömiä.

Tässä tutkielmassa tutkielman laatua arvioidaan tutkielman luotettavuudella usein tarkasteltujen reliabiliteetin ja validiteetin sijaan. Reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen ja validiteetilla puolestaan sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimusongelmaan. Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu, sillä käsitteiden synty juontaa määrällisen tutkimusperinteen piiriin, eikä niiden katsota vastaavan laadullisen tutkimuksen

tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Luotettavuuden arvioinnissa on käytetty lukuisia eri sanoja ja eri painotuksia (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2018), mutta tärkeintä ei kuitenkaan ole käytetyt sanat vaan se, mitä niillä tarkoitetaan (Eskola & Suoranta 2008). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus nähdään tässä tutkielmassa koostuvan tutkimuksen uskottavuudesta, siirrettävyydestä ja vahvistettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 2008).

Tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, vastaako tutkijan tulkinta tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2008). Uskottavuutta on todennettu tutkielman lukijalle esittämällä esimerkkejä aineiston redusoinnista ja koodauksesta, jotta lukija saa tarkan käsityksen siitä, minkälaisia tulkintoja aineistosta on tehty. Aineiston tulkinnan oikeudellisuutta on pyritty varmistamaan sillä, että alkuperäinen aineisto ja redusoitu aineisto on pidetty rinnakkain koko analyysin ajan, jotta yhteys alkuperäiseen dataan säilyisi. Aineiston analyysin luotettavuutta lisää myös sen monivaiheisuus: aineisto koodattiin ensin yläluokittain ja ilmaisujen luokitteluun alaluokkien mukaan toteutettiin vasta myöhemmin. Tässä kohden tutkija pystyi vielä varmistamaan, että koodauksessa ei ollut tapahtunut huolellisuusvirheitä, ja tarvittaessa tekemään koodaukseen muutoksia ja täsmentämään koodausperiaatteita.

Tulosten siirrettävyyttä on pyritty vahvistamaan tutkimuksen tulosten ja raportoinnin seikkaperäisellä kuvailulla ja erilaisten tutkimuksellisten valintojen läpinäkyvällä perustelulla kuin myös suorilla lainauksilla aineistosta, jotka havainnollistavat koodausprosessia. Myös uusien teemojen tunnistaminen analyysissä on kuvattu ja perusteltu huolellisesti. Tutkielman vahvistettavuutta todennettiin vertailemalla saatuja tuloksia aiheesta jo olemassa olevaan teoriaan ja siten suhteutettiin tutkielmaa viestinnän tutkimuksen laajempaan kontekstiin.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin suomalaista julkista organisaatiota, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitosta, kun tutkittiin julkisen organisaation sisäistä mainetta. Onkin syytä pohtia, voidaanko teoriaosuudessa soveltaa julkisen sektorin kirjallisuutta, jota ei ole kirjoitettu Suomen, Pohjoismaisen hyvinvointivaltion, kontekstissa. Luvussa kaksi tultiin siihen johtopäätökseen, että julkisia sektoreita tuntuu luonnehtiva samankaltaiset ilmiöt globaalisti (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2019), mutta kirjallisuudessa huomautetaan eri julkisen sektorin tutkimustulosten kontekstisidonnaisuudesta (ks. esim. Luoma-aho 2007; Jamal & Abu Bakar 2017). Tutkielmassa kuitenkin päädyttiin hyödyntämään julkisen sektorin kirjallisuutta yhteiskunnallisesta kontekstista riippumatta, millä saattaa olla vaikutuksia tutkielman tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin.

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, tutkielmassa on hyödynnetty toisen tutkijan keräämän aineistoa. Aineisto on kerätty tutkimusetiikkaa noudattaen, eikä harkitulla satunnaisotannalla kerätyn aineiston vastaajat ole henkilöitä. Kyselyyn vastanneita henkilöitä on informoitu aineiston käyttötarkoituksesta sekä siitä, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tämän tutkielman tutkijalla on ollut pääsy ainoastaan kunkin vuoden mainemittauksien raportteihin, esimerkiksi avointen kysymysten vastauksiin sekä väitepareista koostettuihin organisaatio- ja sidosryhmäkohtaisiin arvoihin. Sen sijaan tutkijalla ei ole ollut pääsyä kyselyn yksittäisiin taustatietoihin, eikä siten esimerkiksi yksittäisen avoimen vastauksen vastaajan ikä- tai sukupuolitietoihin. Tutkimus on siten toteutettu hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden tietosuoja kunnioittaen. Koska tutkimuksen aineiston kaikki tiedot olivat valmiiksi anonymisoituja, ei tutkielmaan ole sovellettu EU:n tietosuoja-asetuksen tietosuojasäännöksiä.

Laadullinen sisällönanalyysi pohjaa pitkälti tutkijan omaan havainnointiin ja päättelyyn ja on siten vahvasti sidoksissa tutkijan lähtökohtiin ja maailmankuvaan sekä siihen kontekstiin, jossa aineistoa analysoidaan, aina tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten muodostamisesta lähtien (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Onkin huomioitava, että vaikka tutkielma pyrkii mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen tehtyjen valintojen suhteen, olisi toinen tutkija saattanut tehdä erilaisia valintoja, mikä saattaisi johtaa myös erilaiseen lopputulokseen ja osaltaan rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. On kuitenkin myös huomattava, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on enemmän ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, eikä niinkään pyrkiä toistettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Luotettavuutta ja puolueettomuutta pohdittaessa on hyvä pitää mielessä, että täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on mahdotonta: tieteellisen tutkimuksen tekemisessä objektiivisuus voidaan käsittää enemmän tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisena, mikä on tärkeää, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on keskeinen rooli tulkinnan välineenä (Eskola & Suoranta 2008). Tätä tutkielmaa toteutettaessa tutkijalla itsellään on ollut työsuhde Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksella, joka toimii tutkielman kohdeorganisaationa. Tutkielman toteutuksessa raportoinnin seikkaperäisyyden ja tehtyjen valintojen kuvaamisen lisäksi tutkija on pyrkinyt tiedostamaan omat ajatuksensa ja mahdolliset asenteensa tutkimuksen suhteen ja siten välttämään mahdollisten ennakkokäsitysten vaikuttamista tutkimuksen tuloksiin.

Kuten edellä todettiin, laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvemmin, eikä sinällään automaattisesti tähtää tulosten siirrettävyyteen tai yleistettävyyteen. On kuitenkin hedelmällistä pohtia sitä, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa myös muussa kontekstissa. Vaikka julkisen sektorin piirteet tuntuvat olevan yhteneväisiä demokraattisten valtioiden kontekstissa (ks. esim. Canel & Luoma-aho 2019), on huomattava, että tässä tutkielmassa käytetty aineisto on rajallinen, eivätkä saadut tulokset ole suoraan suhteutettavissa muihin julkisiin organisaatioihin Suomessa, puhumattakaan julkiseen sektoriin esimerkiksi kaikkien demokraattisten valtioiden kontekstissa. Tutkielma kuitenkin tuottaa lisää ymmärrystä julkisen organisaation sisäisen maineen muodostumisesta, mikä oli tutkielman tavoite.

Edellä esitellyn arvioinnin perusteella tutkielman voidaan katsoa onnistuneen, sillä se saavutti tavoitteensa syvemmästä ymmärryksestä sisäisen maineen muodostumisesta julkisella sektorilla. Tutkielma lisää käsitystä sisäisen maineen eri tekijöistä julkisella sektorilla ja siitä, mitkä tekijät parantavat sisäistä mainetta ja mitkä tekijät heikentävät sitä. Tutkielma tarjoaa myös näkemyksiä ja pohdintaa julkisen ja yksityisen sektorin sisäisen maineen muodostumisen eroavaisuuksista. Lisäksi tutkielma tarkastelee sisäisen maineen kehitystä vuosien saatossa, mikä osaltaan lisää ymmärrystä sisäisen maineen pysyvyydestä. Tutkielman voidaan sanoa tuoneen lisää tietoa ja ymmärrystä viestinnän tutkimuskentälle.

6.4 Lisätutkimuksen tarve

Sisäisen maineen tutkimus vaatii koko organisaatioviestintäkentällä lisää tutkimusta, eikä pelkästään julkisen sektorin kontekstissa. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielekästä toteuttaa tämän tutkielman analyysirunkoa hyödyntäen myös tutkimus, jonka aineisto on kerätty kyseisen analyysirungon muotoilu huomioiden ja siten saavuttaa suurempaa tarkkuutta eri sisäisen maineen piirteiden merkityksestä organisaation sisäisen maineen muodostumisessa.

Kuten tutkielman arvioinnissa todettiin, tutkielman tulokset eivät ole yksiselitteisesti yleistettävissä muihin julkisen sektorin organisaatioihin, sillä tutkielman aineisto keskittyy vain yhteen organisaatioon ja on määrältään rajallinen. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin ehdottaa tutkimuksen toteuttamista myös muille sosiaali- ja terveystieteiden hallinnonalan organisaatioille samojen

mainemittausten pohjalta. Olisi mielekästä tarkastella löytyykö myös muiden organisaatioiden kuin tutkimus- ja asiantuntijalaitosten kontekstissa yhdeksi sisäisen maineen tekijäksi julkisorganisaation rooli ja yhteiskunnallinen merkitys, ja ilmaantuuko aineistosta samoja uusia alaluokkia johtamisen, organisaatiokulttuurin, tuotteiden ja palveluiden sekä taloudellisen suoriutumisen suhteen. Mielenkiintoista olisi tarkastella myös sitä, nouseeko muiden organisaatioiden kontekstissa joitain sellaisia sisäisen maineen tekijöitä, joita ei tässä tutkielmassa tunnistettu. Jatkotutkimuksen avulla saavutettaisiin yhä vahvempaa näkemystä siitä, millaisista tekijöistä sisäinen maine muodostuu julkisella sektorilla laajemmin.

Sisäisestä maineesta on vähän kirjallisuutta ja työntekijäkokemus on nouseva aihe (ks. esim. Yildiz et al. 2020) myös yksityisten organisaatioiden kontekstissa. Sisäiseen maineeseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu ja määrittely on kirjallisuudessa edelleen monesti pintapuolista tai tarkastelee syvemmin todella seikkaperäisiä sisäisen maineen ulottuvuuksia. Sisäistä mainetta olisi hyvä tutkia lisää myös yksityisellä sektorilla ja laajemmalti huomioiden monia eri tekijöitä, eikä keskittyen vain yksittäisiin tekijöihin.

Tutkielma toteutettiin teorialähtöisesti sisäisen maineen kirjallisuuden pohjalta. Sisäistä mainetta olisi merkityksellistä tutkia myös kokonaan aineistolähtöisesti, vaikka tässä tutkielmassa aineiston analyysia jatkettiin aineistolähtöisesti sen aineiston osalta, joka oli jäänyt sisäisten maineen tekijöiden ylä- tai alaluokkien ulkopuolelle. Olisikin syytä selvittää, muodostuisivatko sisäisen maineen tekijät eri tavalla, jos aihetta tarkastelisi kokonaisuudessaan aineisto edellä. Myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sisäisen maineen tila tällä hetkellä olisi mielekästä selvittää: onko vuoden 2019 strategiatyö kantanut hedelmää ja onko organisaatio onnistunut reagoimaan tutkielmassa määritettyihin pidempiaikaisiin odotuksiin. Myös koronaviruspandemian merkitys sisäiselle maineelle olisi mielenkiintoista selvittää: näyttäytyykö ”yhteisen hyvän puolesta” organisaatiossa edelleen, vai tympääntyvätkö työntekijät, jos koronavirus joudutaan nostamaan jatkuvasti muiden aihepiirien edelle.

KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ambler, T., & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Analoui, F. 2009. Challenges of Successful Reform: an International Perspective. *Journal of Management Development*, 28(6), 489–494.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2: maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501–517.
- Byrkjeflot, H., & du Gay, P. 2012. Bureaucracy: An Idea Whose Time has Come (Again)? *Research in the Sociology of Organizations*, 35, 85–109.
- Bryant, O. A. 2018. Employee Turnover in the Long-Term Care Industry using Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 57–76.
- Canel, M. J., & Luoma-aho, V. 2019. Public sector communication: Closing gaps between citizens and public organizations. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Carmeli, A. 2005. Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443–464.
- Carpenter, D. P. 2010. Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Carpenter, D. P. 2002. Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science*, 46(3), 490–505.
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. 2012. Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–3.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Queiroz, A. B. 2003. The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 249–275.
- Coombs, W. T. 2007. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. 2006. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J. S. 2007. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330–344.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2000. The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.

- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2003. The new public service: an approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3–10
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. 2005. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360.
- Erkmen, E. 2018. Managing Your Brand for Employees: Understanding the Role of Organizational Processes in Cultivating Employee Brand Equity. *Administrative Sciences*, 8(3).
- Eräsaari, L. 2006. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa Helne, T. & Laatu, M. (toim.) *Vääryyskirja*, Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 78–87.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., Gardberg, N. & Sever, J. 2000. The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241–255.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. 2016. Characteristics of public sectors and their consequences for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 149–152.
- Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. 2002. The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate reputation review*, 4(4), 303–307.
- George, E., Louw, D. & Badenhorst, G. 2008. Job Satisfaction among Urban Secondary-School Teachers in Namibia. *South African Journal of Education*, 28(2), 135–154.
- Gill, R. 2015. Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674.
- Harisalo, R. & Stenvall, J. 2003. Trust management in the Finnish ministries: Evaluation of management systems. *International Journal of Public Administration*, 26(8–9), 915–940.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1959. *The motivation to work*. 2. painos. New York: Wiley.
- Herzberg, F. 2003. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. Alkuperäinen julkaisu vuodelta 1968.
- Hsiao, A., Ma, E. & Auld, C. 2017. Organizational Ethnic Diversity and Employees' Satisfaction With Hygiene and Motivation Factors – A Comparative IPA Approach. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 144–163.
- Jamal, J., & Abu Bakar, H. 2017. The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 54(4) 369–393.
- Kim, Y., Kang, M., Lee, E., & Yang, S. U. 2019. Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3).

- Knoop, R. 1994. Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 128(6), 683–690.
- Kozan, S., Işık, E. & Blustein, D. L. 2019. Decent work and well-being among low-income Turkish employees: Testing the psychology of workin theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 317–327.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. 2014. The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
- Lee, C. Kao, R., Lin, C. 2018. A study on the factors to measure employer brand: The case of undergraduate senior students. *Chinese Management Studies*, 12(4), 812–832.
- Lee, D. Van Ryzin, G. G. 2019. Measuring bureaucratic reputation: Scale development and validation. *Governance*. 32(1) 177–192.
- Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders as social capital of Finnish public organisations. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Luoma-aho, V. 2007. Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143.
- Luoma-aho, V. 2008a. Sector reputation and public organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446–467.
- Luoma-aho, V. 2008b. STM:n ja hallinnonalan mainemittari. Raportti kevät 2008. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma-aho, V. 2011. STM:n ja hallinnonalan mainemittari. Raportti syksy 2011. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma-aho, V. 2014. STM:n ja hallinnonalan mainemittaus. Tutkimusraportti alkutalvi 2014. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma-aho, V. 2018. STM:n ja hallinnonalan mainemittaus. Tutkimusraportti kevät 2018. Jyväskylän yliopisto.
- Luoma-aho, V., & Canel, M.-J. 2016. Public Sector Reputation. Teoksessa C. E. Carroll (toim.) SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation. SAGE Publications. 597–600
- Luoma-aho, V. & Mäkikangas, M. 2014. Do public sector mergers (re)shape reputation? *The International Journal of Public Sector Management*, 27(1), 39–52.
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., & Lähteenmäki, M. 2013. Expectation management for public sector organizations. *Public Relations Review*, 39(3), 248–250.
- Maor, M. 2016. Missing Areas in the Bureaucratic Reputation Framework. *Politics and Governance*, 4(2), 80–90.
- Markie, P. 2017. Rationalism vs. Empiricism. The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Edward N. Zalta (toim.) Saatavana: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/rationalism-empiricism/>. [Viitattu 6.7.2020]

- Men, L. R. 2012. CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review* 38(1), 171–173.
- Men, L. R. 2014. Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272.
- Men, L. R. & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, D. Z. & Avery, L. M. 2009. Excel as a Qualitative Data Analysis Tool. *Field Methods*, 21(1), 91–112.
- Miles, S. J., & Mangold, G. 2004. A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2–3), 65–87.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. 2007. Growing the employee brand at ASI: A case study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 77–85.
- Mänttari-van der Kuip, M., Tammelin, M., & Anttila, T. 2018. Organisaatioiden isomorfismi: julkiset organisaatiot ja yhdenmukaisuuden paine. *Yhteiskuntapolitiikka*, 83(3), 233–244.
- Norris, P. 2003. Is there Still a Public Service Ethos? Work Values, Experience, and Job Satisfaction Among Government Workers. Teoksessa Donahue, J. D. & Nye, J.S. (toim.) *For the People: Can We Fix Public Service?*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 72–89.
- Nystöm Höög, C. 2020. Core Values in Public Administration: Tools for Openness and Democracy? *Critical Approaches to Discourse Analysis across Disciplines*, 11(2), 213–234.
- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200–212.
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. 2011. Managing Mental Standards with Corporate Citizenship Profiles. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16(1), 13–20.
- Pekkarinen, S., Hennala, L., & Harmaakorpi, V. 2011. Clashes as potential for innovation in public service sector reform. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 507–532.
- Pirhonen, J., & Pulkki, J. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon perusarvojen jäljillä – avuntarpeen ja riippuvuuden tunnustaminen vanhuspalveluissa. *Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti*, 24(3).
- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. 2011. Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
- Rampl, L. V. & Kenning, P. 2012. Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236.

- Rasca, L. 2018. Employee Experience – An Answer to the Deficit of Talents, in the Fourth Industrial Revolution. *Quality-Access to Success*, 19(3), 9–14.
- Robles López, C. M. & Canel Crespo, M. J. 2017. Exploring the dynamics of the legitimacy judgement about the public sector: the case of the Spanish Ministry of Education and its media legitimacy (2011–2015). *Communication & Society*, 30(3), 215–228.
- Rothstein, B. 2009. Creating Political Legitimacy: Electoral Democracy Versus Quality of Government. *American Behavioral Scientist*, 53(3), 311–330.
- Rothstein, B., & Stolle, D. 2008. The state and social capital: An institutional theory of generalized trust. *Comparative politics*, 40(4), 441–459.
- Rusaw, C. 2007. Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 347–361.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. [Viitattu 23.5.2020]
- Saglam, A. C. 2007. Motivation of Academics: An Empirical Assessment of Herzberg's Theory. *International journal of educational reform*, 16(3), 260–274.
- Salminen, A. & Mäntysalo, V. 2013. Exploring the Public Service Ethos: Ethical Profiles of Regional and Local Managers in the Finnish Public Administration. *Public Integrity*, 15(2), 167–185.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2019. Research methods for business students. 8. painos. Harlow: Pearson education.
- Shenoy, V., & Uchil, R. 2018. Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and its Impact on Employee Engagement: An employee perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2), 18–23.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. 2017. Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41–48.
- Su, C., Lee, E. M., & Lee, Y. 2019. An empirical research of environment management strategy: Exploring the relationships among perceived corporate social responsibility, organizational trust, perceived external prestige and organizational identification. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 245–260.
- Sztompka, P. 1999. Trust: A Sociological Theory. Cambridge, UK; New York, NY. Cambridge University Press
- THL 2020a. Henkilöstö. Saatavana: <https://thl.fi/fi/thl/henkilosto>. [Viitattu 7.8.2020]
- THL 2020b. Mikä on THL?. Saatavana: <https://thl.fi/fi/thl/mika-on-thl>. [Viitattu 7.8.2020]

- THL 2020c. Organisaatio. Saatavana: <https://thl.fi/fi/thl/organisaatio>. [Viitattu 7.8.2020]
- THL 2020d. Strategia. Saatavana: <https://thl.fi/fi/thl/strategia>. [Viitattu 7.8.2020]
- THL 2020e. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Saatavana: <https://thl.fi/fi/thl>. [Viitattu 7.8.2020]
- Tritter, J. 2006. Patient-Centred Healthcare: Contesting patient choice and public involvement. Teoksessa Vuorenkoski, L., Konttinen, M. & Sinkkonen, M. (toim.) Signaaleja, Stakesin tulevaisuusraportti. Työpapereita 8/2006. Helsinki, 37–45.
- Trochim, W. M. 2006. Time in Research. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Saatavana: <https://conjointly.com/kb/time-in-research/>. [Viitattu 3.8.2020]
- Tsai, C. & Yen, Y. 2020. Moderating effect on employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913–1937.
- Tucker, L. & Melewar, T. 2005. Corporate Reputation and Crises Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377–387.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtionhallinnon viestintäsuositus. Valtioneuvoston kanslian määräykset, ohjeet ja suositukset 2/2010. Helsinki: Yliopistopaino.
- Van der Wal, Z., de Graaf, G., & Lasthuizen, K. 2008. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465–482.
- Vartanian, T. 2011. Secondary Data Analysis. New York: Oxford University Press.
- Verohallinnon luova viestintä sai ProComin Vuoden viestintäteko -palkinnon. Procom – Viestinnän ammattilaiset ry 22.10.2020. Saatavana: <https://procom.fi/verohallinnon-luova-viestinta-sai-procomin-vuoden-viestintateko-palkinnon/> [Viitattu 13.11.2020]
- Verottajan some oli jo keskiviikkona parasta ikinä, mutta nyt menee vielä paremmaksi: Verosihteeri kuiskuttelee verotuspäätöksistä ”aivo-orgasmivideoita” jäljitellen. Helsingin Sanomat 12.10.2018. Saatavana: <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005862495.html>. [Viitattu 23.7.2020]
- VRLeaks teki itsensä tarpeettomaksi – valtio toteutti vuotosivuston toiveet. Markkinointi & Mainonta 3.10.2017. Saatavana: <https://www.marmai.fi/uutiset/vrleaks-teki-itsensa-tarpeettomaksi-valtio-toteutti-vuotosivuston-toiveet/d49dcb5f-250c-3a39-a0b1-cd88f3a4d29f>. [Viitattu 13.11.2020]
- Wæraas, A. 2010. Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulatory Institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526–549.
- Wæraas, A. 2020. Public Sector Communication and Organizational Legitimacy. Teoksessa Luoma-aho, V. & Canel, M. (toim.) *The Handbook of Public Sector Communication*. New York: Wiley Blackwell, 45–58.

Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. 2012. Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206.

Wæraas, A., & Maor, M. 2014. Understanding organizational reputation in a public sector context. Teoksessa Wæraas, A. (toim.) *Organizational reputation in the public sector*. New York: Routledge, 1–13.

Walker, R.M., Brewer, G.A., Boyne, G.A. & Avellaneda, C.N. 2011. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?. *Public Administration Review*, 71(5), 707–717.

Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, T. 2020. Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043–1058.

Yousaf, S. 2020. Dissection of Herzberg's Two-Factor Theory to Predict Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Telecommunication Industry of Pakistan. *The Lahore Journal of Business*, 8(2), 85–128.