

KUNTAYHTYMÄN MAINE

- HSY:n maine keskeisten sidosryhmien keskuudessa

Sanna Kondratjeff
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2023

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Kondratjeff, Sanna	
Työn nimi – Title Kuntayhtymän maine – HSY:n maine keskeisten sidosryhmien keskuudessa	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2023	Sivumäärä – Number of pages 116+11
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän maisterintutkielman tarkoituksena on tarkastella, millainen maine kuntayhtymällä on keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Tutkimuksessa mainetta mitataan seitsemän ulottuvuuden perusteella, jotka pohjautuvat kuntien mainemittariin. Mainetta on tutkittu julkisen sektorin organisaatioiden ja kuntien osalta, mutta tiettävästi tieteellistä tutkimusta kuntayhtymien maineesta ei ole tehty.</p> <p>Tutkimuskysymykset olivat: 1) Millainen on kuntayhtymän maine seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella? 2) Mitkä tekijät rakentavat kuntayhtymän mainetta? Teoreettinen viitekehys käsittelee mielikuvien rakentumista, tunnettuuden sekä sidosryhmien kokemusten ja odotusten merkitystä maineen rakentumiseen, julkisen sektorin maineen yleispiirteitä sekä julkisen sektorin ja kuntien maineen mittaamista. Tutkimuskysymyksiä lähestytään tapausorganisaation ja sen keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimus edustaa määrällistä tutkimusta, ja aineistona käytetään vuonna 2020 toteutettua kyselytutkimusta. Aineiston koko oli yhteensä 587 vastaajaa, joista sisäisten sidosryhmien edustajia oli 344 ja ulkoisten sidosryhmien 243. Teorian pohjalta muodostettiin yhteensä kahdeksan hypoteesia, jotka testattiin määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Kahdeksasta hypoteesista viisi hyväksyttiin.</p> <p>Tulosten mukaan kuntayhtymän maine oli hyvä, ja mainearvion keskiarvo oli 3,7. Maineen vahvuuksina olivat erityisesti ”vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys”, ”asiantuntijuus ja palveluiden laatu” sekä ”tunnettuus ja julkinen kuva”. Kuntayhtymä sai paremmat mainearviot ulkoisilta kuin sisäisiltä sidosryhmiltä. Julkisen sektorin maineen yleispiirteistä kuntayhtymän maineessa näkyi selkeimmin korkea luotettavuus. Myönteiset henkilökohtaiset kokemukset ja tunnettuus olivat positiivisesti yhteydessä sidosryhmien antamaan mainearvioon. Sidoryhmien mainearvio vaihteli heidän tulevaisuuden odotusten mukaan. Tulokset toimivat kuntayhtymän maineenhallinnan tukena ja antavat lisätietoa kuntayhtymien maineesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.</p>	
Asiasanat – Keywords julkinen sektori, kuntayhtymä, maine, mielikuvat, sidosryhmä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KUNNAT JA KUNTAYHTYMÄT PALVELUN TUOTTAJINA	7
2.1	Julkisen sektorin piirteitä	7
2.2	Tyytyväisyys kunnallisiin palveluihin.....	9
2.3	Kuntayhtymien rooli ja tehtävät	10
2.4	Kuntien ja kuntayhtymien viestintä	13
2.4.1	Tiedottamisesta vuorovaikutteiseen viestintään.....	13
2.4.2	Viestijöiden ja asukkaiden näkemyksiä kuntaviestinnästä	18
3	ORGANISAATION MAINE	20
3.1	Mielikuvat maineen rakentajina	20
3.1.1	Mielikuvien muodostuminen	20
3.1.2	Käsitys todellisuudesta	22
3.1.3	MINDSPACE ihmisen mielen ja käytöksen selittäjänä.....	24
3.2	Maineen määritelmä	27
3.3	Maineen olemus ja rakentuminen	30
3.4	Sitkeä puoli ja odotukset	33
3.5	Tunnettuuden merkitys maineeseen.....	37
3.5.1	Tunnettuuden määritelmiä	37
3.5.2	Mediajulkisuuden merkitys	39
3.6	Maine aineettomana pääomana	42
3.7	Sidosryhmien merkitys	44
3.7.1	Keskeiset sidosryhmät	44
3.7.2	Henkilöstön rooli maineen lähettiläänä	46
3.8	Julkisen sektorin ja kunnan maine.....	50
3.8.1	Julkisen sektorin piirteitä maineen näkökulmasta	50
3.8.2	Sektorimaine.....	52
3.8.3	Ideaalina neutraali maine	53
3.8.4	Maineen mittaaminen	55
3.8.5	Kuntien maineen ulottuvuudet	55
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO	60
4.1	Tutkimuskysymykset ja hypoteesit.....	60
4.2	Kohdeorganisaationa toimivan kuntayhtymän esittely	61
4.3	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	64
4.4	Tutkimusaineisto ja sen keruu	66
4.4.1	Kyselyn toteutus	66
4.4.2	Kyselylomake	67
4.5	Aineiston analyysi.....	71
4.5.1	Avokysymykset	71
4.5.2	Hypoteesien testaus.....	72
4.5.3	NPS-arvo ja viestintään liittyvät kysymykset.....	75

5	TULOKSET	76
5.1	Vastausprosentti ja vastaajien taustatietoja	76
5.2	Mainearvio ja maineen ulottuvuudet	78
5.3	Sektorimaineen yleisten piirteiden näkyminen	82
5.3.1	Neutraali maine	82
5.3.2	Luotettavuus ja byrokraattisuus	86
5.4	Tunnettuuden yhteys maineeseen	90
5.5	Henkilökohtaisten kokemusten merkitys	92
5.6	Odotusten merkitys maineeseen	93
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	95
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	99
6.1.1	Millainen on kuntayhtymän maine seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella?	99
6.1.2	Mitkä tekijät rakentavat kuntayhtymän mainetta?	101
6.2	Tutkielman arviointi	104
6.3	Lisätutkimuksen tarve	105
	KIRJALLISUUS	106
	LIITTEET	117

1 JOHDANTO

”Hyvinvointialueilla on keskimäärin heikko maine – johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät merkittävät haasteita” julistaa T-median julkaiseman mediatiedotteen otsikko 30.11.2023. Tiedotteessa kerrotaan juuri valmistuneen hyvinvointialueiden Luottamus&Maine 2023 -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen mukaan maineen eri osa-alueista kohtalaisen arvosanan saivat hyvinvointialueiden tuotteet ja palvelut sekä vastuullisuus. Alhaisimmat mainearviot saivat johto ja vuorovaikutus ja niiden todetaankin vaativan eniten kehittämistä. Yritykset ovat jo vuosikymmenien ajan tutkineet mainettaan, mutta mediatiedote osoittaa hyvin, että maineen merkitys ja tärkeys julkisen sektorin aineettomana pääomana on yhtenevässä määrin ymmärretty viime vuosina. Maineen tuomat edut koetaan elintärkeinä julkisen sektorin olemassaololle, ja sidosryhmien keskuudessa ansaittu hyvä maine nähdään mainepääomana, ja organisaatiot ovat huolissaan omasta maineestaan. Taloudelliset paineet ja sidosryhmien odotusten kasvu ovat johtaneet siihen, että myös julkisen sektorin organisaatiot ovat alkaneet mitata mainettaan. Suomessa on laaja julkinen sektori, joka koostuu erilaisista valtiollisista ja kunnallisista organisaatioista. (Luoma-aho 2007.)

Mainetta on tutkittu paitsi yritysten, voittoa tavoittelemattomien järjestöjen, julkishallinnon ja korkeakoulujen näkökulmasta, mutta myös kaupunkien ja kokonaisten maiden osalta. Kuntien mainetta on alettu tutkia vuodesta 2003 lähtien (Aula ym. 2007). Kuntayhtymien maineesta ei tiettävästi ole kuitenkaan tehty tieteellistä tutkimusta, tai tutkimustietoa on vähän saatavilla. Tässä tutkimuksessa paneudutaan kunnallisia palveluita tarjoavan kuntayhtymän maineeseen ja tarkastellaan, millainen sen maine on keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda lisätietoa maineen rakentumisesta kuntayhtymissä.

Suomalaisten yritysten ja kuntien mainemittarin luoja Jouni Heinonen korostaa Kuntatyönantajan artikkelissa (2017), että hyvän maineen saavuttamiseen ei ole oikotietä. Oli kyseessä kunta tai mikä tahansa organisaatio niin johtamisen kuin palveluidenkin on oltava kunnossa. Maineen onkin todettu lähtevän organisaation sisältä: se muodostuu organisaation omasta toiminnasta (Aula & Heinonen 2002). Maine perustuu organisaation historiaan ja henkilökohtaisiin kokemuksiin organisaation kanssa (Luoma-aho & Mäkikangas 2014). Organisaatio arvioidaan ja sille annetaan maine esimerkiksi sen mukaan, kuinka sen toiminta koetaan, minkälaisia tuotteita ja palveluja se tarjoaa ja kuinka laadukas sen strategia

on. Maineen on katsottu olevan kokonaisarvio sidosryhmien käsityksistä ja arvioinneista. Se on enemmän kuin yksilökohtaisten arvioiden summa. (Luoma-aho 2006a.)

Ihmisten on saatava organisaatiosta hyviä kokemuksia joko suoraan tai välillisesti. Näitä kokemuksia - omia tai kuultuja - jaetaan ahkerasti niin tutuille kuin tuntemattomille eri kanavissa. Maineen voidaankin nähdä muodostuvan sidosryhmien keskuudessa kiertävistä tarinoista ja niissä olevista arvottavista maininnoista (Aula & Heinonen 2002). Maine on siten organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukko. Hyvään maineeseen tarvitaan siis hyviä tekoja, hyvää viestintää ja hyviä kohtaamisia. Suomen Kuntaliiton julkaiseman Kuntaviestinnän oppaan (2016) mukaan maine rakentuu arkisesta työstä ja kaikenlaisesta vuorovaikutuksesta. Joka ikinen kunnan ja samalla myös kuntayhtymän teko ja tekemättä jättäminen vaikuttavat maineeseen. Maine rakentuu hitaasti, mutta se voi romahtaa hyvinkin nopeasti.

Julkiseen sektoriin liitetään monia negatiivisesti sävyttyneitä attribuutteja kuten tehotomuus, byrokraattisuus, epäpätevyys ja kankeus. Tutkimusten mukaan suomalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla on yleensä melko neutraali maine ja korkea luottamus. Julkiselle sektorille on ehdotettu ideaalitasoksi neutraalia mainetta, koska julkisen organisaation resursseilla ei ole järkevää tavoitella yrityksille asetettua erinomaisen maineen tasoa. Luoma-aho on luonut julkisen sektorin maineen tutkimukseen mittariston, joka mittaa julkisen sektorin viittä eri maineen ulottuvuutta. (Luoma-aho 2005; 2007; 2008.) Kuntien mainemittari on puolestaan tarkoitettu kuntien strategisen suunnittelun ja maineen kehittämisen työkaluksi. Sen avulla kunnat pystyvät seuraamaan ja arvioimaan kunnan maineen kehittymistä. Mittari sisältää kuusi maineen ulottuvuutta. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätöimistö Pohjoisranta 2004.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään tapaustutkimuksen avulla HSY:n eli Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymän mainetta sen keskeisten sidosryhmien keskuudessa. HSY tuottaa kunnallisia palveluita toimialanaan vesi- ja jätehuolto sekä seutu- ja ympäristötieto. HSY on suuri julkinen ympäristöalan palveluja tuottava organisaatio Suomessa. Lisäksi HSY:n merkittävydestä kertoo se, että sen tuotteita ja palveluita käyttää jokainen pääkaupunkiseudun asukas, olivat he tietoisia HSY:n olemassaolosta tai eivät. Tutkielma tuottaa tietoa HSY:n maineen eri ulottuvuuksista sekä eri sidosryhmien HSY:hyn liittämistä mielikuvista, kokemuksista ja odotuksista. Tutkimus tuottaa myös tietoa, miten sektorimaine näyttäytyy HSY:n maineessa. Tutkielman avulla HSY saa tärkeää tietoa maineen nykytilasta ja tärkeimmistä kehittämiskohdistaan maineen rakentamisen tueksi. Tutkimuksessa mainetta tarkastellaan seitsemän ulottuvuuden perusteella, jotka pohjautuvat kuntien mainemittariin.

2 KUNNAT JA KUNTAYHTYMÄT PALVELUN TUOTTAJINA

2.1 Julkisen sektorin piirteitä

Julkiseen sektoriin eli julkishallintoon kuuluvat valtio, kunnat ja kuntayhtymät, Ahvenanmaan maakuntahallinto sekä sosiaaliturvarahastot, kuten Kansaneläkelaitos (Lauslahti 2003, 25). Valtionhallinto ja kuntasektori on nähty julkisen sektorin kahtena tärkeimpänä osana (Hallipelto ym. 1992, 14). Muiden Pohjoismaiden tapaan Suomessa on laaja julkinen sektori sekä kattavat julkiset palvelut (Pekola-Sjöblom 2002, 39). Kunnilla on Pohjoismaissa erityisen vahva itsehallinto ja suuri tehtäväkenttä (Mutanen 2014, 29; Rönkkö 2007, 11).

Suomalaiset julkisen sektorin organisaatiot ovat monitahoisia kokonaisuuksia ja osa niistä on melko iäkkäitä (Luoma-aho 2005, 51). Toisaalta julkiseen sektoriin kohdistuu nykypäivänä yhä suurempi paine saada enemmän aikaan vähemmällä, minkä vuoksi julkisen sektorin organisaatioita on yhdistetty (Luoma-aho & Makikangas 2014, 39, 47). Tämän vuoksi osa julkisen sektorin organisaatioista on aika uusia, jotka ovat perustettu uudelleenjärjestelyjen, työntekijöiden vähennysten ja uusien ilmenneiden tarpeiden ja toimintojen myötä (Luoma-aho 2005, 51). On kuitenkin todettu, että organisaation eri sidosryhmät eivät välttämättä aina huomaa organisaatioiden yhdistämisestä toivottuja parannuksia (Luoma-aho & Makikangas 2014, 39, 46–48.) Julkiset organisaatiot nähdään perinteisesti byrokraattisina, hierarkisina ja kontrolloivina, joita johdetaan ylhäältä alaspäin ja joissa rajoitetaan oman päätösvallan käyttöä ja asukkaiden osallistumismahdollisuuksia. Tärkeimpinä arvoina pidetään tehokkuutta ja järkipäisyyttä. (Denhart & Denhart 2000, 550.) Laaja julkinen sektori sekä raskas byrokratia on nähty olevan kattavan hyvinvointijärjestelmän järjestämisen ja ylläpidon edellytyksenä Suomessa (Luoma-aho 2005, 14, 44).

Monitahoisten julkisten organisaatioiden yleisenä piirteenä on toisaalta nähty se, että organisaatioissa ei välttämättä olla lainkaan tai täysin tietoisia kunkin työntekijän tietotasa, oletuksista, resursseista ja aikeista (Carpenter & Krause 2012, 28–29). Ollakseen tehokas ja tuottelias organisaation pitää olla yhtenäinen ja sen jäsenillä pitää olla selvät päämäärät ja tavoitteet. Tehokkaat organisaatiot saavat osakseen luottamusta ja uskoa. Tehokkuus ei ole kuitenkaan halpaa, vaan se vaatii esimerkiksi kunnilta suuret tulot ja kuntalaisilta halukkuutta maksaa veroja. (Luoma-aho 2005, 26, 45.) Luoma-ahon (2007, 134) mukaan Pohjoismaiden julkista sektoria luonnehditaan kuitenkin yleensä tehokkaaksi ja mallikelpoiseksi.

Vuokko (2010) määrittelee julkiselle sektorille ja siten myös kunnille ja kuntayhtymille kuusi tulosvastuun ulottuvuutta, joita ovat poliittinen, laillinen, ammatillinen, sosiaalinen sekä liikkeenjohtoon liittyvä tulosvastuu. Organisaatioiden odotetaan pärjäävän kaikissa näissä ulottuvuuksissa ja saavuttavan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Asiakkaisiin liittyvä tulosvastuu tarkoittaa sitä, että kuntasektorin pitäisi huolehtia siitä, että asiakkaat saavat hyvää palvelua ja asiakkaiden tarpeet selvitetään ja otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon toiminnassa ja palvelujen kehittämisessä. Poliittinen tulosvastuu kuvastaa sitä, että poliittisella päätöksenteolla on keskeinen merkitys kunnan ja kuntayhtymän toiminnalle. Jokaisen kuntaorganisaation pitää ottaa poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja siinä tuotetut päätökset huomioon omassa toiminnassaan, päätöksissään ja suunnitelmissaan. Laillisella tulosvastuulla tarkoitetaan puolestaan organisaatiota koskevien lakien noudattamista.

Ammatillinen tulosvastuu liittyy osaavaan henkilökuntaan ja jokaisen työntekijän vastuuseen omasta toiminnastaan ja päätöksistään. Sosiaalinen tulosvastuu tarkoittaa sitä, että kuntien ja kuntayhtymien pitäisi huolehtia jokaisesta kuntalaisesta ja tuottaa palveluja erityisesti heikommille ryhmille kuten lapsille, vanhuksille ja vähätuloisille. Viides vastuualue liittyy liikkeenjohtoon: kuinka hyvin organisaatiota johdetaan ja miten henkilöstöjohtaminen sujuu. Toiminnan pitäisi perustua strategiaan ja pysyä sovitun budjetin raameissa. Myös organisaation prosessien pitäisi olla hallittuja ja tehokkaita. (Vuokko 2010, 91–94.)

Luottamuksen on koettu auttavan julkisia organisaatioita toimimaan varmemmin ja sujuvammin. Luottamuksen on nähty muun muassa parantavan työntekijöiden tuottavuutta ja lisäävän heidän halukkuuttaan palvella luovasti. Myös demokraattisten arvojen ja periaatteiden kunnioitus lisääntyy. Epäluottamuksen puolestaan todetaan heikentävän näitä. (Harisalo & Stenvall 2003, 916.) Julkisten organisaatioiden on todettu saavan oikeutuksen toiminnalleen ja olemassaololleen sidosryhmien sitä tunteman luottamuksen myötä (Luoma-aho 2005, 46; Airaksinen 2012, 25). Epäluottamuksen tilassa muodostuu Airaksisen (2014, 25) mukaan heikkoja organisaatioita, joiden johtaminen on hankalaa ja muutosten toteuttaminen on vaikeaa. Hyvän maineen on nähty olevan merkki luottamuksesta (Aula & Heinonen 2011, 8). Kuntayhtymien tapauksessa tarvitaan luottamusta sekä jäsen- eli omistajakuntien välillä että jäsenkuntien ja kuntayhtymän välillä (Airaksinen 2012, 22).

Julkisella sektorilla ja yrityksillä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös ratkaisevia eroja. Julkisen sektorin toiminta ja olemassaolon tarkoitus poikkeavat selkeästi perimmäiseltä tarkoitukseltaan yrityksistä (Luoma-aho 2007, 125; Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5). Julkinen sektori ei tavoittele voittoa, toisin kuin yritykset. Julkisen sektorin toiminnassa painottuu sen sijaan yhteiskunnallinen vastuu. Julkisten palvelujen päätarkoitus on turvata, että kaikille asukkailla on yhtäläiset mahdollisuudet käyttää yhteiskunnan peruspalveluja. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5.) Julkisella sektorilla on usein monopoli omalla toimialueellaan. Varsinaista kilpailua ei siten ole. Yritykset sen sijaan joutuvat kilpailemaan muiden saman alan yritysten kanssa. (Nieminen 2000, 111.) Toisaalta kilpailun merkitys kasvaa yhä enemmän myös julkisella sektorilla. Tämä johtuu siitä, että yksityiset palveluntarjoajat haastavat julkisen sektorin palveluja monilla aloilla, kuten terveydenhoitopalveluissa. Julkinen sektori voi myös kilpailla keskenään. Esimerkiksi kunnat kilpailevat toistensa kanssa asukkaista ja yritysten suosiosta. (Vuokko 2010, 97.) Kunnat ja yleensä julkiset organisaatiot saattavat kilpailla keskenään myös yhteistyökumppaneista, rahoituksen saamisesta erilaisille hankkeille ja näkyvyydestä mediasta.

Yrityspuolella on merkitystä asiakasmäärillä. Julkisella puolella nähdään tärkeämpänä se, että julkinen sektori pystyy vastaamaan kansalaisten tarpeisiin sen sijaan, että se varsinaisesti yrittäisi lisätä asiakasmääriään. (Whelan ym. 2009, 1164.) Yritysten ja julkisen sektorin asiakassuhteet poikkeavatkin toisistaan (Cinca ym. 2003, 256; Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5, 13). Monopoliaseman vuoksi julkisen sektorin asiakassuhteisiin saattaa liittyä monopolistisia, asiakkaalle pakollisia tai hänen toimintaansa rajoittavia piirteitä. Yksityisen sektorin tuottamien palvelujen kohdalla asiakkaalla on valinnan mahdollisuus. Samanlainen vapaus valita voi puuttua julkisten palvelujen osalta. (Cinca ym. 2003, 256; Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5, 13.) Toisin kuin yritysten kohdalla julkisen sektorin asiakas ei välttämättä maksa itse suoraan saamastaan palvelusta. Julkisen sektorin organisaation asiakas ei aina välttämättä ole edes täysin tietoinen siitä, onko asiakkaan saama palvelu kustannettu täysin tai osittain julkisin varoin tai katetaanko kustannukset muulla tavoin. Veronmaksajana kukin kansalainen kuitenkin osallistuu

kaiken julkisen rahoittamiseen riippumatta siitä, haluaako hän sitä vai ei. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5, 13.) Kunnallisveron ja palvelumaksujen maksaminen nähdäänkin olevan kunnan asukkaana merkittävin velvollisuus (Rönkkö 2007, 16).

Julkiselle sektorille tuo haastetta palvelu suurta kohderyhmää, joka voi tarkoittaa esimerkiksi kaikkia Suomen kansalaisia. Yritys voi sen sijaan keskittyä palvelemaan avainasiakkaita ja panostaa heidän asiakastyytyväisyyteensä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 200.) Julkinen sektori poikkeaa yrityspuolesta myös siinä, että markkinat perustuvat kysynnän sijasta tarjontaan. Palvelutarjonnan päättää pitkälti julkinen sektori, ei asiakas. (Heinonen & Vuokko 1997, 129–131.) Kansalaisilla ei välttämättä ole edes mahdollisuutta valita, haluaako hän jonkin palvelun vai ei. Jos palvelu on vapaaehtoinen, kansalaiselle ei useinkaan ole mahdollisuutta valita itse palvelun tuottajaa, vaan palveluntarjoajan valitsee julkinen sektori. (Määttä & Ojala 1999, 28.) Tosin tänä päivänä julkiselta sektorilta odotetaan tietämystä kuntalaisten tarpeista ja odotuksista ihan eri tavalla kuin aikaisemmin.

Hallipelto ym. (1992) erottelee kunnallisen sektorin toimijat yrityksistä seitsemän pääasiallisen tekijän perusteella. Näitä ovat 1) markkinat ja hintamekanismit puuttuvat, 2) rahoitus perustuu pakkoperiaatteen mukaisesti veroihin ja valtionapuihin, 3) reagointi toimintaympäristön muutoksiin on yksityistä sektoria hitaampaa, 4) kannusteita tehokkaaseen toimintaan on vähemmän kuin yksityisellä sektorilla, 5) liiketaloudellista voittoa ei tavoitella eikä voida tehdä konkurssia, 6) velvollisuus hoitaa yhteistä käyttöomaisuutta ja infrastruktuuria sekä 7) kunnallisella sektorilla on kansainvaltainen ja moniportainen päätöksenteko demokratian ja oikeusturvan toteutumiseksi. (Hallipelto ym. 1992, 17–18.)

Määttä ja Ojala (1999) ehdottavat julkiselle sektorille seuraavia kriteereitä, joiden avulla voidaan arvioida, miten hyvin organisaatio on onnistunut toiminnassaan:

- kansalaisten ja päättäjien odotukset organisaation onnistumiselle
- päättäjien ja ohjaavien organisaatioiden mielipide siitä, miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja verorahoja ja muita resursseja
- miten suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikeanlainen organisaatio on täyttämään ja toteuttamaan sille asetetut tavoitteet
- miten varmistetaan työyhteisö- ja työntekijäkohtainen uudistuminen sekä henkilöstön työkyvyn säilyminen sekä henkisesti että fyysisesti. (Määttä & Ojala 1999, 58.)

2.2 Tyytyväisyys kunnallisiin palveluihin

Kunnissa tehtävä työ koetaan yhteiskunnallisesti merkittävänä (Pekka ym. 2008, 1). Kunnilla voidaan katsoa olevan kolme tärkeää tehtävää. Näistä ensimmäinen on palvelujen järjestäminen asukkaille. Toinen tärkeä tehtävä liittyy demokratian vahvistamiseen eli kunnan toimimiseen yhteisönä, joka tukee kuntalaisten monipuolista osallistumista. Kolmas on paikallistaloudellinen tehtävä. Tämä tarkoittaa kunnan alueen kehittämistä kuntalaisten ja elinkeinoelämän tarpeita vastaavaksi. (Pekola-Sjöblom 2014, 83.) Kunnan tärkeimmäksi tehtäväksi on nähty palvelujen tarjoaminen kunnan asukkaille (Hallipelto ym. 1992, 143). Kunnat hoitavat suurimman osan julkisista palveluista: kuntien osuus on noin 2/3 ja valtion osuus kolmannes. Kuntien tarjoamista peruspalveluista tärkeimmät liittyvät sosiaali- ja terveydenhuoltoon, opetus- ja sivistystoimeen, ympäristöön sekä tekniseen infrastruktuuriin.

(Kuntaliitto 2023a.) Kunnissa, kuten myös julkisella sektorilla yleensä, on haasteena toisaalta lisääntyneet palvelutarpeet ja toisaalta vähenevät rahalliset resurssit (Strandman 2010, 442).

Kunnan tuottamien palveluiden saatavuus, saavutettavuus sekä laatu ovat usein julkisen keskustelun aiheena. Keskusteluista voi saada sellaisen mielikuvan, että kunnalliset palvelut eivät olisi kovin hyvin hoidettu. (Pekola-Sjöblom 2017, 2.) Kuntalaisten on kuitenkin tutkittu olevan yleisesti ottaen tyytyväisiä saamiinsa kunnallisiin palveluihin. (Pekola-Sjöblom 2014, 110–111; Pekola-Sjöblom 2017, 2; Pekola-Sjöblom 2020a.) Kuntalaiset myös kokevat kunnalliset palvelut tärkeinä (Pekola-Sjöblom 2014, 110). Eniten käytetyt kuntapalvelut ovat kierrätystoiminta, jätehuolto ja terveyskeskuksen lääkärivastaanotto sekä kirjastopalvelut (Pekola-Sjöblom 2017, 3; Pekola-Sjöblom 2020a). Kuntatutkimuksen 2020:n mukaan kuntalaisten näkevät kolmeksi tärkeimmäksi hyvän kunnan ominaisuudeksi hyvän asuin ympäristön, hyvät palvelut ja luonnonläheisyyden (Pekola-Sjöblom 2020b).

Kuntalaisten tyytyväisyyttä kuntansa tarjoamiin palveluihin on selvitetty erilaisissa tutkimuksissa. Parhaiten hoidetuiksi palveluiksi koetaan kirjastopalvelut, jätehuolto ja liikuntapalvelut (Pekola-Sjöblom 2020a), juomaveden laatu (FCG Konsultointi Oy 2016, 9) sekä pelastustoiminta (FCG Konsultointi Oy 2016, 9). Tutkimustulosten mukaan kuntalaiset arvostavat kunnallisissa palveluissa läheisyyttä, joustavuutta, monipuolisuutta sekä laatua. Lisäksi kuntalaiset pitävät tärkeänä palveluiden säilyttämistä kunnallisina. (Pekola-Sjöblom 2014, 127, 130.) Palveluita käyttäneiden havaittiin olevan pääsääntöisesti tyytyväisempiä palveluiden hoitoon kuin niiden, joilla ei ollut omakohtaista kokemusta palveluista (Pekola-Sjöblom 2014, 103–104; Pekola-Sjöblom 2017, 7–9; Pekola-Sjöblom 2020a). Pekola-Sjöblom (2014, 110) on tutkimuksissaan havainnut, että kuntalaiset ovat sitä tyytyväisempi palveluihin ja kokevat ne sitä tärkeämmäksi, mitä paremmin kuntapalvelut koetaan saavutettavissa oleviksi.

2.3 Kuntayhtymien rooli ja tehtävät

Pääosa kunnan tehtävistä on säädetty laissa. Kunnat voivat kuitenkin itse valita, minkä tavalla ne näkevät parhaaksi järjestää esimerkiksi erilaisia peruspalveluja. (Lauslahti 2003, 27.) Kunnat voivat esimerkiksi perustaa kuntayhtymän yhdessä toisten kuntien kanssa ja antaa sen hoidettavaksi tehtäviä ja palveluja kuntien puolesta (Kuntalaki 410/2015, 29 §; Digi- ja väestötietovirasto 2023). Kuntayhtymä onkin kuntien välisen yhteistyön yksi muoto (Manninen 2012, 82). Suurin osa kuntayhtymistä on vapaaehtoisia, mutta niiden lisäksi on lakisääteisiä, pakollisia kuntayhtymiä, jotka kattavat kaikki kunnat. Pakollisiin kuntayhtymiin kuuluvat sairaanhoitopiirit, erityishuoltopiirit ja maakuntien liitot. (Kuntaliitto 2023a.) Vapaaehtoisissa kuntayhtymissä jäsenkuntien määrä voi vaihdella hyvinkin paljon. Vapaaehtoiset kuntayhtymät voivat myös hoitaa hyvin erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. (Airaksinen 2012, 20.) Koska kuntayhtymät ovat erilaisia jo tehtävien puolesta, ne eroavat tämän suhteen enemmän toisistaan kuin kunnat (Mykkänen 2012a, 8). Selkeästi yleisimpiä kuntayhtymän tuottamia palveluita ovat terveys- ja sairaanhoitopalvelut ja koulutuspalvelut. Lisäksi kuntayhtymät tarjoavat esimerkiksi pelastus-, turvallisuus- ja ympäristöpalveluita. (Digi- ja väestötietovirasto 2018.)

Kuntayhtymien suomalainen historia ulottuu yli sadan vuoden päähän. Kuntayhtymien perustaminen lähti liikkeelle kuntien yhteisen mielisairaalan perustamisesta vuonna 1903. (Manninen 2010, 414.) Nykyisiin kuntayhtymiin siirryttiin vuonna 1993 (Manninen 2010, 414, 422; Mykkänen 2012b, 12–13). Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS on suurin kuntayhtymä ja siellä työskentelee yli 27 000 ihmistä. Se on myös Suomen toiseksi suurin kuntatyönantaja. (Kuntaliitto 2023b.) Sekä kuntayhtymien että kuntien määrä on vähentynyt 2000-luvulla (Mykkänen 2012b, 14). Samalla niistä on tullut henkilöstömäärältään yhä suurempi työnantaja. Kunnissa on henkilöstöä yleisemmin 100–499 ja noin joka neljännessä kuntayhtymässä on alle 100 työntekijää. (Kuntaliitto 2023b.) Suomessa oli 122 kuntayhtymää vuonna 2022 (Valtiokonttori 2023).

Kuntayhtymää ohjaa keskeisesti poliittinen päätöksenteko. Yhtymäkokous tai kuntayhtymän valtuusto käyttävät kuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa (Helsingin kaupunki 2018). Kuntayhtymän valtuuston jäsenet ovat pääasiassa jäsenkuntien nimeämiä kunnanvaltuutettuja (Kuntaliitto 2023a). Lisäksi kuntayhtymällä on hallitus. Sen tehtävänä on valvoa kuntayhtymän etua ja järjestää hallinto. (Helsingin kaupunki 2018.) Kuntayhtymä perustetaan jäsenkuntien hyväksymällä perussopimuksella, jossa määritetään kuntayhtymän tehtävät, toimivalta ja rahoitus (Suomen Kuntaliitto 2013).

Kun kuntayhtymä päätetään perustaa, taustalla voi olla useita erilaisia motiiveja. Yleensä kuntayhtymän perustamisella haetaan ratkaisua tilanteessa, jossa kuntien omat resurssit eivät riitä kuntalaisten tarpeiden tyydyttämiseksi, mutta kuntien aluerajoja ei olla valmiita muuttamaan. (Airaksinen 2012, 23.) Leveämpien harteiden nähdäänkin olevan vahvempi pohja tuottaa palveluja asukkaille (Airaksinen 2012, 26; Lindén 2012, 61) ja usein myös tavoitellaan suurtuotannon etuja (Airaksinen 2012, 26). On myös esitetty, että kuntayhtymän perustamiseen voi liittyä epärealistia odotuksia. Jäsenkunnat saattavat odottaa, että kuntayhtymän perustaminen johtaa hyvään, taloudellisesti kannattavaan tulokseen ilman, että juuri mikään muu asia muuttuisi. Jos kuntayhtymä käyttää vapauttaan muokata toimintaansa niin, että taloudellinen tavoite saadaan saavutettua, voidaan tämä kokea irtautumiseksi jäsenkuntien ohjauksesta ja edessä voi olla kriisitilanne. Usein kuntayhtymien perustamisen taustalla on tarve muuttua, tehdä asioita toisin kuin tähän asti. Kuntayhtymän perustamista voidaankin tarkastella fuusiona. (Airaksinen 2012, 24–26.)

Kunnilla on erilaisia intressejä ja kuntayhtymissä näitä intressejä sovitetaan yhteen (Mykkänen 2012b, 18). Useat jäsenkunnat tuovat oman haasteensa kuntayhtymien johtamiseen. Jäsenkunnilla saattaa olla erilaisia toisistaan poikkeavia tavoitteita kuntayhtymälle. Kuntayhtymän johtaminen nähdään tasapainotteluna monien intressien välillä. Kuntayhtymä on siis luonteeltaan ylikunnallinen, minkä vuoksi on todettu, että se ei voi valvoa jokaisen jäsenkunnan etua. Tämä voi puolestaan vaikuttaa siihen, että jäsenkunnat kokevat, että ne pystyvät huonosti ja riittämättömästi ohjaamaan kuntayhtymän toimintaa. Kuntayhtymän alueellinen näkökulma voi heikentää omistajakuntien ohjaustunnetta, vaikka kunnat pystyisivät kuntayhtymän myötä saavuttamaan etuja palveluiden organisoinnissa ja taloudessa. Olisikin oleellisen tärkeää kuntayhtymän toiminnan edellyttämiseksi, että jäsenkunnat pystyvät luomaan ja sopimaan yhteisen todellisuuden ja yhtenäiset tavoitteet kuntayhtymän toiminnalle. Kuntayhtymän toimintaan vaikuttavat jäsenkuntien erilaisten intressien lisäksi alueen historia, kuntien kulttuurit ja aikaisemmat yhteistyösuhteet. Airaksinen (2012) tuo esiin, että kuntayhtymän kulttuuri ja alueen kunnalliskulttuurit nivoutuvat yhteen. Tämä voi tuoda haastetta kuntayhtymän toimintaan, jos jäsenkuntien päätöksentekokulttuurit poikkeavat toisistaan paljon. Tällaisessa tilanteessa on esimerkiksi mahdollista, että

jossakin kunnassa vallitseva riitaisa asioiden hoitamisen tapa siirtyy myös kuntayhtymään, mikä voi olla haastavaa muille jäsenkuntien edustajille. (Airaksinen 2012, 22–24, 27.)

Mykkänen (2012) toteaa kuntayhtymien joutuneen jopa sylkykupeiksi parin viime vuosikymmenen aikana, vaikka kuntayhtymä olisikin toiminut tehokkaasti. Syiksi hän luettelee muun muassa kuntatalouden kiristymisen ja säästötavoitteet, jolloin kunnat ovat mieluummin karsineet kuntayhtymien kuin omasta, suorassa päätösvallassa olevasta budjetista. Toisinaan myös kuntayhtymien päätöksenteko on koettu kuntaväen piirissä etäiseksi. Kritiikkiä on herättänyt myös se, jos kuntayhtymä on alibudjetoanut menonsa ja kunnille on voinut tulla tämän vuoksi lisälaskuja. Osa kuntayhtymistä hoitaa kuitenkin toimintansa muulla rahoituksella kuin suoraan kunnasta saaduilla verorahoilla. Kritiikin kohteeksi ovat joutuneet erityisesti sairaanhoitopiirit. (Mykkänen 2012b, 15–16.)

Airaksisen (2014) mukaan kuntayhtymän johdon on otettava kuntayhtymän toimintaa luotsatessaan huomioon sekä henkilöstön että jäsenkuntien suunnitelmat ja vaatimukset. Kuntayhtymän johtamisessa näkyy siten sekä ulkopoliittinen että sisäpoliittinen ulottuvuus. Jäsenkuntien väliset suhteet edustavat kuntayhtymän ulkopoliittista ulottuvuutta. Jos ulkopoliittikka epäonnistuu, voi seurauksena ääritapauksessa olla jopa kuntayhtymärakenteen purkautuminen. Sisäpoliittista ulottuvuutta puolestaan edustaa koko henkilöstö, kuntayhtymän sisäiset asiat ja johtaminen. Airaksinen (2012) toteaa, että jos sisäpolitiikka jää hoitamatta tai epäonnistuu, kuntayhtymän toiminta voi hänen mukaansa vaarantua ydinhenkilöstön sitoutumattomuuden vuoksi. On mahdollista, että henkilöstön ja jäsenkuntien vaatimukset ja näkemykset ovat keskenään ristiriitaisia. Tämä voi näkyä erityisesti kuntayhtymissä, joissa korostuu ensisijaisesti taloudelliset tavoitteet. Kuntayhtymän henkilöstö kokee kiireen tunnetta ja työpaineiden lisääntymistä, mikä ratkeaisi heidän mielestään lisäresursien saannilla. Samanaikaisesti kuntayhtymän ylin johto luovii jäsenkuntien näkemysten, kuntayhtymän olemassaolon ja sen toimintaedellytysten muutosten kanssa yrittäen parhaansa mukaan saada tavoitteet toteutetuiksi tiukan taloudenpidon lisäksi. (Airaksinen 2012, 25, 27.)

Mykkänen (2012) toteaa kuntayhtymien olevan osaltaan suomalaisen kuntahistorian menestystarina. Kuntayhtymät ovat olleet keskeisesti mukana rakentamassa suomalaista hyvinvointia. Kuntayhtymien avulla kuntalaisille on pystytty tarjoamaan peruspalvelut ja erityisesti erikoispalvelut. Kuntayhtymät ovat tuoneet myös taloudellista säästöä. (Mykkänen 2012b, 14–15.) Kuntayhtymän menestymisen on kuitenkin todettu olevan monimutkainen kokonaisuus. Sen toimintaan tuovat omat mausteensa ja vivahteensa alueen kulttuuri, toiminnan konteksti, eri tahojen luottamukselliset suhteet, johtamistyyli sekä jäsenkuntien yhteisesti jakama käsitys organisaation perustehtävästä ja sen toiminnan tavoitteista. (Airaksinen 2012, 28.) On esitetty, että kuntayhtymien toimintaa voisi kehittää esimerkiksi siten, että tiedonkulua parannetaan jäsenkuntien ja kuntayhtymän välillä ja avointa vuoropuhelua lisätään (Lindén 2012, 66). Jäsenkuntien yhteisesti asettamat tavoitteet turvaavat kuntayhtymän toiminnan jatkuvuuden (Airaksinen 2012, 25). Kun jäsenkunnat ovat sopineet selkeät tavoitteet ja päämäärät kuntayhtymän toiminnalle, se helpottaa kuntayhtymän työn tuloksellisuuden arviointia. Jäsenkunnille on myös tärkeää, että kuntayhtymä on sitoutunut toimimaan vahvistetun budjetin rajoissa. Jäsenkuntien lisäksi kuntayhtymän toiminnan laatua arvioivat usein useat ministeriöt, alueelliset viranomaiset ja erityisesti palvelun käyttäjät eli kuntalaiset. Vaikka kuntakoko kasvaisi, on todettu, että se ei kuitenkaan poista tarvetta ylikunnalliselle yhteistyölle myös tulevaisuudessa. (Lindén 2012, 66–67.) Kuntayhtymien toimintaan on tähän asti vaikuttanut yleisesti julkisen sektorin organisaatioihin liitettävät

muutospaineet ja haasteet. Näin on todettu olevan myös tulevaisuudessa. Palvelutarpeiden kasvu ja julkisen talouden haastava tilanne vaikeuttavat kaikkien organisaatioiden toimintaan. (Airaksinen 2012, 23.)

2.4 Kuntien ja kuntayhtymien viestintä

2.4.1 Tiedottamisesta vuorovaikutteiseen viestintään

Kunnan viestinnän tulisi ilmentää kaikkea sitä, mitä kuntaorganisaatioissa tehdään, suunnitellaan ja päätetään. Viestintä pitäisi nähdä luonnollisena osana kaikkea kunnan toimintaa: oli kyse sitten palvelujen tuottamisesta, poikkeus- ja kriisitilanteista tai yleensäkin vuorovaikutuksesta kuntien asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Juholin ym. 2010, 317.) Kuntaliiton julkaisemassa Kuntaviestinnän oppaassa todetaan, että tänä päivänä viestintä lähtee kuntalaisen, ei kuntayhtymän tai kunnan tarpeesta. Kunta ja kuntayhtymä on perustettu kuntalaisia ja heille tarjottavia palveluita varten. Kuntalainen pitäisikin nähdä tasavertaisena keskustelijana ja parhaana asiantuntijana itseään koskevissa asioissa. Yksisuuntaisesta tiedottamisesta on tultu kaksisuuntaiseen ja vuorovaikutteiseen kuntasektorin viestintään. (Suomen kuntaliitto 2016, 6, 8.)

Vaikka viestintä on yksi kuntasektorin avaintehtävistä, se saattaa samalla olla yksi useimmin laiminlyödyistä toiminnoista (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 21). On mahdollista, että viestintä nähdään edelleen pakkona, lisätyönä, joka vie aikaa varsinaiselta työltä (Juholin ym. 2010, 317–318; Sauri 2015, 10). Vuorovaikutusta vältetään, koska se aiheuttaa lisäkuormitusta ja ylimääräistä työtä (Sauri 2015, 10). On myös mahdollista, että viestintä koetaan vain viestintäammattilaisten tai kuntasektorin johtajan tehtäväksi. Tällöin kuitenkin Juholinin ym. (2010) mukaan unohdetaan, että jokainen kunnan palveluksessa oleva henkilö on potentiaalinen viestijä niin hyvässä kuin huonossakin tapauksessa. (Juholin ym. 2010, 317–318.) Nykypäivän heittoisa ja ennakoimaton toimintaympäristö asettavatkin haasteita johdolle, henkilöstölle ja luottamushenkilöille ja heidän valmiuksilleen kommunikoida (Juholin ym. 2010, 317). On todettu, että kuntaorganisaation viestintäosaamisen kehittämällä voi olla merkittävä myönteinen vaikutus organisaation toiminnan tehokkuuteen ja taloudellisuuteen (Lemminkäinen 2010, 437).

Jos tarkastellaan julkista sektoria, johon myös kunnat ja yhtymät kuuluvat sekä yrityksiä ja yhdistyksiä, niiden viestintään ei voida soveltaa täysin samoja periaatteita, koska julkisen sektorin toiminta poikkeaa luonteeltaan ja tavoitteiltaan yrityksistä ja järjestöistä (Juholin 2010, 317; Nieminen 2000, 109–110). Nieminen (2000) tarkastelee julkisen sektorin viestintää ja puhuu Habermasin käsitteitä soveltaen strategisesta ja kommunikatiivisesta toiminnasta. Yritykset ja järjestöt harjoittavat strategista toimintaa, jonka perimmäisenä tarkoituksena on taloudellinen kannattavuus. Tätä tavoitellaan kaikilla organisaation toiminoilla. Kommunikatiivisen toiminnan tavoitteena on puolestaan yhteisymmärryksen tavoittelu. Viestinnässä on Niemisen (2000) mukaan tärkeää, että se antaa jokaiselle yhteisön jäsenelle tasapuolisen mahdollisuuden osallistua yhteisymmärrykseen tähtäävään julkiseen keskusteluun. Tästä syystä julkisen sektorin viestintää pitäisi Niemisen mukaan tarkastella juuri kommunikatiivisen toiminnan näkökulmasta. (Nieminen 2000, 109–110, 128.)

Myös Juholin ym. (2010) pohtivat kunnan viestintää strategisesta ja kommunikatiivisesta näkökulmasta. Kunnalla on yritysten tapaan tavoitteet ja strategiat, minkä vuoksi

myös viestinnän pitää olla strategista. Kunnan viestintää ei voida nähdä täysin kommunikatiivisena, jossa haetaan yhteistä suuntaa jatkuvan neuvottelun avulla. Kunnan viestintä on kuitenkin piirteiltään sekä strategista että kommunikatiivista. Kunnan viestinnän nähdään olevan erityislaatuista jopa verrattuna valtionhallinnon viestintään, vaikkakin niitä molempia sävyttää hallinnollisen ja poliittisen johtajuuden ikuinen jännite. (Juholin 2010, 317–318.)

Kunnan viestintään tuovat lisäulottuvuuden viestinnän monet roolit, ristiriitaiset intressit sekä erilaiset alastrategiat (Juholin ym. 2000, 318). Oman haasteensa kuntasektorin viestintään tuo se, että kuntaorganisaatiot koostuvat monista eri toimialoista ja nykyisin usein myös yhteen liitetyistä vanhoista organisaatioista. Tällaisissa organisaatioissa voi esiintyä useita erilaisia ja eriäviä näkökulmia, mikä tekee näkökulmien kokonaisuuden jäsentämisen ja tulkitsemisen erityisen haastavaksi. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7.) Kunnan viestintään vaikuttaa myös se, että poliittisen luonteensa vuoksi johtaminen katkeaa neljän vuoden välein. Tällä on merkitystä erityisesti kunnan konsernipalvelujen toimintaan, ja toisaalta se korostaa johtoryhmien merkitystä johtamisviestinnässä ja tiedonkullussa. (Pekkola ym. 2013, 19.)

Kunnallisten organisaatioiden viestintää ohjataan lainsäädännöllä. Kuntasektorin viestintään vaikuttavat keskeisesti esimerkiksi seuraavat lait: perustuslaki (731/1999), kuntalaki (410/2015), hallintolaki (434/2003), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), kielilaki (423/2003), henkilötietolaki (523/1999) sekä laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Lisäksi Kuntaliitto on antanut erilaisia suosituksia ohjaamaan sekä kuntien että kuntayhtymien viestintää: esimerkiksi Kuntaviestinnän opas (2016), Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas (2013), Kunnan verkkoviestintäohje (2010) ja Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa (2020). Myös eri kuntien viestintäohjeet voivat antaa suosituksia kuntayhtymien viestintään.

Kuntalain 29 §:ssä on säädetty kunnan viestinnästä. Laki velvoittaa kuntia tiedottamaan toiminnastaan sekä antamaan riittävästi tietoa muun muassa palveluista, valmisteilla olevista asioista sekä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Lisäksi pitää tiedottaa, millä tavalla päätösten valmisteluun on mahdollista osallistua ja vaikuttaa. Käytetyn kielen pitää olla selkeää ja ymmärrettävää, ja viestinnässä pitää ottaa myös huomioon erilaisten asukasryhmien tarpeet. (Kuntalaki 410/2015, 29 §.) Selkeän ja ymmärrettävän kielen pitää olla Kuntaviestinnän oppaan mukaan kuntaviestinnän peruslähtökohta ja sitä pitää jatkuvasti vaalia. Virkakieltä tulee kehittää nykyistä yleiskielisemmäksi. Taustatietojen, esimerkkien ja kuvituksen hyödyntäminen lisää viestinnän ymmärrettävyyttä. (Suomen kuntaliitto 2016, 12.)

Useat tutkijat asettaa kunnille haasteen, että pelkkä passiivisena tiedonlähteenä toimiminen ei ole riittävä (ks. esimerkiksi Vuokko 2010, 103; Peltola 2006, 111; Reinsalu 2006, 117). Jos asukkaita informoidaan esimerkiksi laittamalla vain tiedot verkkosivuille, se siirtää kunnan vastuuta asukkaille ja painottaa heidän omaa aktiivisuuttaan ja ymmärrystään hankkia tietoa (Peltola 2006, 111). Aitoon kuunteluun ei myöskään riitä pelkkä linkki palautelomakkeeseen organisaation verkkosivuilla (Peltola 2006, 112). On esitetty, että kuntaa ja kuntalaisia koskeva tieto pitäisi tarjota kuntalaisille sellaisessa muodossa, joka kannustaa asukkaita ja yrityksiä hyödyntämään ja käyttämään tietoa (Reinsalu 2006, 117). Tiedon aktiivinen tarjoaminen kohderyhmälähtöisesti ja räätälöitynä eri ryhmille olisi myös osoitus asiakaslähtöisyydestä (Vuokko 2010, 103). Kuntaviestinnän oppaassa todetaan, että asukkaiden kiinnostus ja aktiivisuus kannattaa nähdä vahvuutena ja mahdollisuutena kunnan

ja kuntayhtymän kehittämiseksi ja kilpailukyvyyn parantamiseksi (Suomen Kuntaliitto 2016, 10).

Kuntalaissa korostetaan asukkaiden mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan eli olla vuorovaikutuksessa kunnan kanssa (Kuntalaki 410/2015, 22 §; Suomen kuntaliitto 2016, 5.) Kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen lisäksi lain keskeisiin tavoitteisiin kuuluu valmistelun avaaminen (Suomen kuntaliitto 2016, 5, 11). Kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia parantaa oleellisesti se, että kuntalaiset voivat olla mukana jo asioiden valmisteluvaiheessa (Kuntaliitto 2010, 33). Osallistumisen mahdollisuudet pitää olla monipuoliset. Asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan edistää lain mukaan esimerkiksi seuraavasti: 1) keskustelu- ja kuulemistilaisuudet ja asukasraadit, 2) asukkaiden mielipiteiden selvittäminen ennen kuin päätös tehdään, 3) palvelun käyttäjien edustajien valinta kunnan toimielimiin, 4) osallistumismahdollisuuden tarjoaminen talouden suunnitteluun ja 5) palveluiden ideointi ja kehittäminen palvelun käyttäjien kanssa. (Kuntalaki 410/2015, 109 §.)

Kuntaviestinnän oppaassa todetaan, että viestintä on demokratian edellytys. Se on myös palvelun edellytys ja välttämätön uudistamisessa. (Suomen Kuntaliitto 2016, 8.) Oikea-aikainen ja riittävän aikaisin toteutettu viestintä edistää valmistelun ja päätöksenteon avoimuutta. Lisäksi se varmistaa, että asiat on valmisteltu ja päätetty hyvin. (Laukkarinen 2007, 166–167; Suomen kuntaliitto 2016, 8.) Päätösviestinnän painopiste pitäisi olla valmisteltavissa asioissa sen sijaan, että se on tehtyjen päätösten tiedottamisessa (Lavento 2008, 104). Valmistelussa ja päätöksenteossa tavoitteet ja vaihtoehdot on pystyttävä esittämään ymmärrettävästi ja havainnollisesti. Ymmärrettävät perustelut helpottavat sekä asioiden käsittelyä että päätöksen tekemistä. Asioiden selkeä esitystapa vähentää myös kyselyjä ja valituksia. (Suomen kuntaliitto 2016, 9.) Juholin ym. (2010) tuovat esiin, että tapa, jolla tehdystä päätöksestä viestitään, saattaa olla toisinaan tärkeämpi kuin itse päätös. Viestimisen tavalla ja ajankohdalla onkin todettu olevan usein merkitystä julkisessa keskustelussa syntyvään kuvaan päätetyn ratkaisun onnistuneisuudesta. (Juholin ym. 2010, 318.)

Kuntaviestinnän oppaassa on listattu, minkälaista hyötyä kuntaorganisaatio saa, kun se viestii valmisteilla olevista asioista. Ensinnäkin varhainen julkisuus antaa asukkailla tietoa ja mahdollisuuden vaikuttaa. Toisekseen asian valmistelija saa uusia näkökulmia, ja luottamushenkilöt monipuolista informaatiota ennen kuin he tekevät päätöksiä. Henkilöstö puolestaan kykenee hahmottamaan kunnan tilanteen kokonaisuuden. Varhainen julkisuus myös edistää kuntaa olemaan aktiivinen toimija yhteiskunnassa ja antaa sidosryhmille mahdollisuuden suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa. Asioiden tuonti julkisuuteen jo valmisteluvaiheessa lisää valmistelun laatua ja luotettavuutta. Sekä kuntalaisia että mediaa kiinnostaa enemmän valmisteluvaiheessa olevat asiat kuin jo valmiiksi tehdyt päätökset. (Suomen Kuntaliitto 2016, 21.) Viestintää ei pitäisikään nähdä vain pakkona vaan kuntasektorille tarjottuna mahdollisuutena. Kun asukkaat saavat mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asioiden valmisteluun, vuorovaikutuksessa syntyvät ideat ja näkökulmat pystytään käyttämään yhteiseksi hyväksi. (Suomen kuntaliitto 2016, 5.) Hakalan (2000, 86) mukaan kuntalaisen ja viranomaisen välisessä vuorovaikutuksessa molemmat joutuvat perustelemaan omia näkemyksiään ennen päätöksentekoa. Julkinen keskustelu on tärkeä osa yhteiskuntaa, jossa muodostetaan ns. yleinen mielipide. (Hakala 2000, 86, 105.)

Vosin ja Schoemakerin (2004, 16) mukaan demokratia edellyttää, että kunnat ja yleisesti julkinen sektori ovat viestinnässään ja toiminnassaan läpinäkyvämpiä kuin muut organisaatiot. Läpinäkyvyyden lisäksi hyvän viestinnän kriteereiksi on määritelty

saavutettavuus, mediajulkisuus, reagointikyky eli kyky ottaa palautetta vastaan ja hyödyn-
tää sitä toiminnan kehittämisessä, vuorovaikutteinen toimintatapa, suunnitellut viestintälin-
jaukset sekä tehokas ja tuloskeskeinen viestintä. (Vos 2004, 11.) Viranomaisten toiminnan
julkisuus ja avoin vuoropuhelu mahdollistavat myös sen, että kuntalaiset pystyvät valvo-
maan, miten viranomaiset ja vaaleilla valitut edustajat toimivat ja käyttävät julkista valtaa
(Nieminen 2000, 112).

Viestinnän näkökulmasta kaikki julkisen sektorin organisaation jäsenet ovat tasaver-
taisia. Oikeus saada tietoa kuuluu kaikille. Vastavuoroisesti kenelläkään ei ole oikeutta sa-
lata julkisuuteen kuuluvaa tietoa. (Nieminen 2000, 112.) Lisäksi julkisen sektorin organisa-
ation pitää viestiä kaikkien kohderyhmien kanssa. Yrityksen voivat sen sijaan keskittyä vain
tiettyihin kohderyhmiin. (Peltola 2006, 109.) On myös hyvä tiedostaa, että tiedon puute voi
synnyttää huhuja, väärinymmärryksiä ja turhaa työtä. Toimiva viestintä on hyvä keino pois-
taa niitä. (Vuokko 2010, 103.) Viestinnän kontrollointi julkisissa organisaatioissa voidaan
nähdä negatiivisena ja demokratian vastaisena. Salailu voi herättää kansalaisissa epäluotta-
musta ja välinpitämättömyyttä. (Nieminen 2000, 112, 115.)

Aiemmin julkishallinto perustui salassapitoon (Peltola 2006, 96). Nykyään Suomessa
odotetaan julkisen sektorin noudattavan avoimuuden ja julkisuuden periaatetta, joiden mu-
kaan asiakirjat ovat julkisia, jos niitä ei ole lainsäädännössä määritelty salaisiksi (Hakala
2000, 86, 91; Peltola 2006, 96.) Julkisuusperiaate voidaan nähdä myös julkisen sektorin stra-
tegiana (Hakala 2000, 86). Jokaisella kansalaisella pitäisi olla tarvittaessa mahdollisuus tu-
tustua julkisiin asiakirjoihin (Peltola 2006, 96). Asioiden ja asiakirjojen julkisuus mahdolli-
stavat sen, että asioista ja asiakirjoista voidaan käydä julkista ja avointa keskustelua organi-
saation sisällä ja ulkopuolella sekä mediassa (Hakala 2000, 91). Asioiden valmistelun julki-
suudesta säädetään viranomaisten toiminnan julkisuutta koskevassa laissa (621/1999).

Kunnan ja kuntayhtymän viestinnän tavoitteena on parantaa asukkaiden tietämystä
kuntaorganisaatioiden toiminnasta ja palveluista, edistää valmistelun ja päätöksenteon
avoimuutta ja parantaa päätöksenteon laatua, virittää julkista keskustelua sekä aktivoida
asukkaita osallistumaan. (Viesti ry 2012, 8.) Viestinnän avulla asukkaita myös aktivoidaan
pitämään huolta elinympäristöstään, itsestään ja muista ihmisistä (Suomen kuntaliitto 2016,
10). Kuntaviestinnän pitää luoda ja ylläpitää kunnan tai kuntayhtymän ja asukkaan välistä
luottamuksellista ja avointa suhdetta (Viesti ry 2012, 8). Jos kunta hyödyntää aktiivisesti
nykyaikaisia viestintämahdollisuuksia, sen on myös todettu herättävän asukkaiden ja mui-
den sidosryhmien keskuudessa luottamusta kuntaa kohtaan (Suomen Kuntaliitto 2016, 8).
Viestintä on kunnan ja kuntayhtymän päivittäistä strategista toimintaa. Sitä johdetaan,
suunnitellaan ja kehitetään ja sille laaditaan viestintäbudjetti. (Valtioneuvoston kanslia 2023,
14.) Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2023) todetaan, että julkisen organisaation
viestinnällä rakennetaan luottamusta demokratiaan ja päätöksentekoon. Luotettavuus toi-
mii viranomaisen kaiken toiminnan perustana. Tärkein luottamusta rakentava asia on teot,
mutta myös johdonmukainen viestintä rakentaa ja ylläpitää luottamusta. (Valtioneuvoston
kanslia 2023, 10.) Myös tuoreissa viestintäalan tutkimuksissa nousee esiin viestinnän kes-
keinen rooli nimenomaan luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Johansen ym.
2022, 8; Viestinnän ala 2023 -tutkimus, 5).

Kuntalaiset saavat suuren osan kuntaa ja kuntayhtymää koskevista tiedoista edelleen
median eli tiedotusvälineiden kautta (Suomen kuntaliitto 2016, 51). Media onkin yksi hyvä
tapa nostaa aiheita julkiseen keskusteluun sekä lisätä kuntapalveluiden tunnettuutta (Pel-
tola 2006, 109–110). Lisäksi erityisesti paikalliset ja alueelliset tiedotusvälineet voivat usein

olla vahvoja mielipidevaikuttajia (Suomen kuntaliitto 2016, 51). Vaikka media on keskeinen viranomaistiedon välittäjä, se myös tulkitsee ja valvoo yhteiskunnallista päätöksentekoa (Valtioneuvoston kanslia 2016, 12). Median tehtävään kuuluu tulkita ja havainnollistaa kuntasektorin suunnitelmia, valmisteilla olevia asioita ja tehtyjä päätöksiä. Medialta ei siis voi odottaa oman viestinsä kritiikitöntä toistamista. (Suomen kuntaliitto 2016, 51.) Lehdistönvapaus ja hyvään journalistisen tapaan sitoutunut media nähdään demokratian toteutumisen ja sananvapauden tukipilareina (Valtioneuvoston kanslia 2016, 12). Kunnan mediaviestinnän tulee olla tasapuolista, joustavaa ja aktiivista. Medialle pitää tarjota tietoa kuntasektorin toiminnasta ja keskeisistä vireillä olevista asioista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Suomen kuntaliitto 2016, 52.)

Laukkarinen (2007) on lisensiaattitutkimuksessaan johtanut teorian pohjalta kuntalaisviestinnälle määritelmän, joka perustuu viiteen pääkohtaan. Määritelmän mukaan kuntalaisviestinnän pitää ensinnäkin olla suunnitelmallista. Lisäksi pitää tuntea lain sille asettamat vaatimukset ja viestinnän kohderyhmät ja heidän tarpeensa. Toisekseen viestinnän tehtävänä on virittää julkista keskustelua jo asioiden valmisteluvaiheesta lähtien sekä informoida kuntalaisia palvelujen käyttäjinä ja aktivoita heitä vaikuttajina. Kuntalaisviestinnän pitää myös perustua kommunikaatioperiaatteeseen, olla avointa sekä antaa tasapuolisesti ja riittävästi tietoa. Lisäksi kuntalaisviestinnän tehtäviin kuuluu luoda ja ylläpitää kuntalaisen ja kunnan välillä luottamukseen, avoimuuteen ja molemminpuoliseen sitoutumiseen perustuvaa suhdetta. Määritelmän viides pääkohta käsittelee viestintäkanavia. Kansalaisviestinnän pitäisi Laukkarisen (2007) mukaan perustua monipuoliseen, suorien ja välillisten viestintäkanavien hyödyntämiseen. Näiden viiden kohdan lisäksi Laukkarinen korostaa kuntalaisilta tulevien heikkojen signaalien kuuntelun tärkeyttä. (Laukkarinen 2007, 70, 160.) Kuntien viestinnän seuranta- ja arviointihankkeessa (KISA) kuntien viestinnälle on määritetty viisi tehtävää:

- 1) informointi
- 2) neuvonta
- 3) kansalaiskeskustelu
- 4) osallistumisen edistäminen sekä
- 5) markkinointi ja maineenhallinta (Lavento 2008, 19).

Informoinnilla tarkoitetaan sitä, että kuntalaisille annetaan tietoa yleisistä oikeuksista ja velvollisuuksista sekä palveluista ja poliittisesta ja hallinnollisesta päätöksenteosta. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi mediatiedotteita tai esitteiden tekoa. Neuvonta on vuorovaikutteista viestintää, jonka avulla turvataan kuntalaisten tarvitsema käytännön tieto mahdollisimman vaivattoman asioimisen takaamiseksi. Kuntalaiset voivat pyytää lisää tietoa ja kysyä neuvoa sekä etsiä tietoa erilaisista arkistoista ja antaa palautetta. Kansalaiskeskustelu nähdään kunnallisen demokratian perusedellytyksenä, minkä vuoksi se on määritetty yhdeksi kunnan viestinnän päätehtävistä. Kansalaiskeskusteluksi luokitellaan kuntalaisten oma-aloitteinen viestintä ja heille tärkeiden asioiden tuonti osaksi julkista keskustelua. Kuntien tehtävänä ei ole ainoastaan osallistua julkisuudessa käytävään keskusteluun vaan myös edistää sitä. Kunta edistää keskustelua ja osallistumista vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Kunnan tehtävänä on myös viestiä aktiivisesti vireillä olevista asioista ja ongelmista sekä niiden ratkaisumahdollisuuksista. Osallistumisen edistämiseen kuuluu myös päätösten perusteleva julkisuus. Markkinointi ja maineenhallinta pohjautuvat kunnan palveluperiaatteeseen. Markkinointiviestinnän avulla markkinoidaan ja tehdään

tunnetuksi kuntaa ja sen palveluja. Lisäksi tuetaan elinkeinoelämän toimintamahdollisuuksia. Kuntamaineen rakentamisen todetaan linkittyvän kaikkeen kunnan toimintaan ja viestintään sekä kohtaamisiin sidosryhmien kanssa. Markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana pitää olla kuntalaisten ja muiden sidosryhmien tarpeet, palvelujen kysyntä sekä palveluiden käyttökokemuksista tehdyt selvitykset. (Lavento 2008, 19, 27.)

Valtionhallinnon uudistetussa viestintäsuosituksessa (2023) viestintää ohjaaviksi arvoiksi on todettu 1) avoimuus, 2) luotettavuus, 3) tasapuolisuus, 4) ymmärrettävyys, 5) vuorovaikutteisuus ja 6) palveluhenkisyys. Viestintäsuosituksessa myös korostetaan sisäisen viestinnän tärkeyttä luottamuksen, maineen ja työnantajakuvan rakentamisessa. Avoin sisäinen viestintä antaa tukevan pohjan ulkoiselle viestinnälle. Kun sisäinen viestintä on avointa ja keskustelee, mahdollistaa se myös vaikuttavan ulkoisen viestinnän tekemisen. (Valtioneuvoston kanslia 2023, 9, 16.)

2.4.2 Viestijöiden ja asukkaiden näkemyksiä kuntaviestinnästä

Kuntaliitto selvittää säännöllisesti kuntaviestinnän tilaa kyselytutkimuksen avulla. Kohde-ryhmänä ovat kuntien viestinnästä vastaavat henkilöt. Viimeisin kysely on toteutettu syyskuussa 2017. Kyselyn mukaan perinteisen informoinnin tärkeä asema näkyy edelleen kunnan viestinnässä. Viestintävastaavat kokevat kunnan viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi kunnan palveluista tiedottamisen. Seuraavaksi tärkeintä on tiedottaa kunnan päätöksistä ja mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen. (Suomen Kuntaliitto 2017, 19.) Myös kuntalaisten näkemyksiä viestinnästä on selvitetty kyselyiden avulla, mutta kovin laaja-alaista selvitystä ei ole tehty viime vuosina. Laukkarinen (2007) tutki kuntalaisten mielipiteitä vuonna 2002, jossa ilmeni, että myös kuntalaisten mielestä kuntaviestinnän tärkein tehtävä on tiedottaa kunnan palveluista. Seuraavaksi tärkeimmät tehtävät ovat tiedottaa valmisteilla olevista asioista ja kuunnella kaupunkilaisten mielipiteitä. (Laukkarinen 2007, 132.) Vuonna 2016 kuntalaisilta kysyttiin mielipidettä palveluihin liittyvästä tiedottamisesta osana kaupunki- ja kuntapalvelututkimusta. Kyselyn vastanneista kuntalaisista yli puolet koki, että kunnan palveluista tiedotetaan hyvin (FCG Konsultointi Oy 2016, 14). Toisen tutkimuksen mukaan kuntalaiset kuitenkin kokivat, että he eivät saa riittävästi tietoa tarjolla olevista palveluista. Yleisesti ottaen kuntalaiset olivat kuitenkin tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. (Pekola-Sjöblom 2012, 27, 43.)

Kuntien viestintävastaavat näkevät kuntaviestinnän suurimmiksi haasteiksi muun muassa viestinnän resurssit ja aseman, yhtenäiset viestintäkäytännöt ja ymmärrys ennakoivan viestinnän tärkeydestä sekä johdon ja koko henkilöstön viestintävalmiuksien kehittämisen. Haasteeksi koetaan myös vuorovaikutuksen rakentamisen asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Myös sähköisten välineiden kehitys, sosiaalisen median hallinta erityisesti kriisitilanteissa ja tarve monikieliselle ja selkeälle viestinnälle vaikuttavat merkittävästi kuntien viestintään. Kaikkien asukkaiden tavoittaminen ja oman viestin läpisaanti informaatiotulvassa koetaan vaikeaksi. (Suomen Kuntaliitto 2017, 30.) Kuntalaki edellyttää erityisesti avoimuutta ja vuorovaikutusta sekä monikanavaista ja selkeää viestintää, mikä on tärkeä tavoite ja vaatimus kuntaviestinnälle. Kuntien viestintävastaavien vastauksista kuitenkin ilmenee, että lain säännösten toteuttaminen ei ole täysin haasteetonta ja helposti toteutettavasti. Se vaatii viestinnän tärkeyden ymmärtämisen koko organisaatiossa, erityisesti johtotasolla ja tarvittavat resurssit sekä viestinnän ymmärtämisen osana jokaisen työntekijän tehtävää eikä ainoastaan kuntien viestintäammattilaisten.

Kuntaviestinnän oppaassa ja Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa todetaan, että viestintä kuuluu jokaiselle työntekijälle. Viestinnän ammattilaisten tehtävissä korostuu viestinnällisten ratkaisujen punninta ja valinta, kun taas viestittävän aiheen asiantuntijan vastuulla on huolehtia asiasisällön oikeellisuudesta. (Suomen Kuntaliitto 2016, 19; Valtioneuvoston kanslia 2023, 15.) Juholin ym. (2010) näkevät kunnan viestinnässä johtoryhmien roolin keskeisenä. Johtoryhmien jäsenet tarvitsisivat entistä enemmän dialogisuutta ja proaktiivisuutta, taitoa kuunnella aidosti sekä kykyä sietää kysymyksiä ja kritiikkiä. Parhaimmillaan kommunikatiivinen johtoryhmätyöskentely voi lähentää ja rikastaa toisaalta kuntalaisten ja poliittisen johdon ja toisaalta hallinnollisen ja suorittavan organisaation välisiä suhteita. Tämä puolestaan tuottaa Juholinin ym. (2010) mukaan parempaa ymmärrystä, laatua ja tuloksia. (Juholin ym. 2010, 319.)

Viestintää voi Laventon (2008) mukaan kehittää selvittämällä henkilöstön, kuntalaisten, median sekä muiden sidosryhmien odotuksia viestinnän suhteen ja hyödyntämällä tietoa suunnittelussa. Julkisen keskustelun seuraaminen sekä toimintaympäristössä esiintyvien heikkojen signaalien ja strategisten teemojen luotaaminen antavat tärkeää tietoa viestinnän kohdentamiseen ja parantamiseen. Hyvä keino kehittää kuntien ja kuntayhtymien viestintää on myös uusien käytäntöjen ideointi kuntalaisten, asiantuntijaryhmien ja muiden sidosryhmien väliseen yhteistyöhön sekä osallistamisen parantamiseksi. (Lavento 2008, 104.) Strandman (2010, 448) toteaa viestinnän olevan yksi tärkeimmistä kuntaorganisaatioiden voimavaroista, minkä vuoksi viestinnän kehittäminen on tärkeää nostaa yhdeksi strategiseksi painopistealueeksi. Edellä esitettyjen näkökulmien pohjalta kuviossa 1 esitetään, mistä eri syistä kuntayhtymä viestii.



KUVIO 1. Eri näkökulmia siihen, miksi kuntayhtymä viestii [mukaillen Suomen Kuntaliitto 2016, 5]

3 ORGANISAATION MAINE

3.1 Mielikuvat maineen rakentajina

3.1.1 Mielikuvien muodostuminen

Mielikuva tarkoittaa ihmisten mielessä olevia käsityksiä jostakin kohteesta (Karvonen 1999, 41). Mielikuva on myös käsitteellistetty tietona tai luulona (Juholin 2009, 388), johon liittyy asenne (Åberg 2003, 37). Ropen ja Metherin (1991, 16, 19, 32; 2001, 18) mielikuvan määritelmässä mielikuva nähdään henkilön kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summana. Mielikuva voi olla joko myönteinen, kielteinen tai neutraali. Se voi olla kohteensa mielestä joko oikea tai väärä. (Juholin 2009, 388.) Mielikuvat muodostuvat ihmisen ajatusprosessin tuloksena, minkä vuoksi ihmisen ajatustoiminta ja sen mekanismit vaikuttavat ratkaisevasti mielikuvien syntymiseen (Rope & Mether 1991, 27). Syntyvään mielikuvaan vaikuttavat kaikki kohteesta tai aiheesta saatu informaatio sekä kunkin ihmisen eri syistä johtuvat taipumukset tehdä tulkintoja saamastaan informaatiosta (Karvonen 2000, 57). Mielikuvat samasta kohteesta eivät siten ole kaikilla samansisältöisiä (Lehtonen 1998, 135; Vos & Schoemaker 2006, 20). Lisäksi osa mielikuvista voi olla selkeitä ja hyvinkin voimakkaita, osa puolestaan epämääräisiä (Lehtonen 1998, 135).

Mielikuvien yhteydessä saatetaan myös käyttää psykologian termiä skeema, jonka Karvonen (2005, 32) määrittelee jostakin asiasta ihmisen mieleen ja muistiin syntyneeksi tietorakenteeksi. Yksinkertaisemmin ilmaistuna skeemalla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä tapaa organisoida erilaisiin kohteisiin liittyvää tietoa. Se, miten kukin reagoi suhteessa kyseisiin kohteisiin, ohjautuu niihin liittyvien skeemojen perusteella. (Toskala 1999, 90.) Skeemoissa yhdistyvät sekä tunnetieto että ajatteluun perustuva rationaalinen tieto eli järkitieto (Toskala 1999, 90; 2002, 159). Toisissa skeemoissa tunnetieto on hyvin hallitsevana, toisissa puolestaan rationaalinen tieto (Toskala 2002, 159). Muistamiseen on todettu liittyvän tunnetila. Kun tiedon omaksumiseen liittyy voimakas tunne, sen ankkuroituminen mieleen on selkeästi todennäköisempää. (Laakso 2004, 66.)

Skeema koostuu muistijäljistä ja näiden välisistä kytkennöistä (Vuokko 2010, 191), joista käytetään myös termiä miellelyhtymä (Rope & Mether 1991, 35). Ihmiset pystyvät assosioimaan organisaatioihin tiettyjä asioita tekemällä kytköksiä muistijälkiinsä. Kytkenät aktivoituvat muistissa joko siten, että on suoraan tekemisissä esimerkiksi organisaation kanssa tai vaikkapa vain kuulee organisaatiosta pelkän nimen. (Vos 2000, 30.) Jo pieni vihje riittää aktivoimaan skeeman (Toskala 2002, 159). Jokaisella yksilöllä aktivoituu erilainen joukko skeemoja. Jos jokin assosiaatio on hallitseva, ihminen mieltää kohteen sen perusteella. (Vos & Wassenaar 2002, 3.) Skeemat muuttuvat koko ajan: ne laajenevat ja supistuvat. Ne laajenevat, kun uusia asioita kytkeytyy vanhoihin skeemoihin ja supistuvat, kun jotain mielikuvakytkentää ei vahvisteta pitkään aikaan. Muuntumiseen vaikuttavat esimerkiksi omat, kertyvät pohdiskelumme sekä omat ja muiden kertomat kokemukset ja organisaation viestintä ja median esiin nostamat teemat. (Åberg 2003, 36–42, 76.)

Mielikuva on esimerkiksi organisaatiota koskeva skeema ihmisen muistirakenteessa. Verotoimiston tapauksessa henkilön mielikuvaan verotoimistosta eli verotoimistoskeemaan voi liittyä asioita, kuten jonottaminen, veroilmoituksen tekeminen ja byrokraattisuus.

Nämä asiat saattavat olla kytköksissä tietoon siitä, että verotoimisto edustaa julkisen sektorin organisaatiota, jossa ”joutuu odottamaan pitkään saadakseen epäystävällistä kohtelua”. Toisen ihmisen mielikuva ja skeema samasta organisaatiosta voivat poiketa oleellisesti. Hänen mielikuvansa mukaan verotoimistosta voi esimerkiksi saada nopeasti asiantuntevaa apua, ja palvelu on joustavaa. Myös assosiaatiot ovat erilaisia: ”Meidän verotoimistomme on muista julkisen sektorin organisaatioista poikkeava: sieltä saa hyvää palvelua.” (Vuokko 2010, 191.)

Skeemoja voi myös luonnehtia epämuodollisiksi teorioiksi kohteistaan: ne yleistävät ja ennustavat. Skeemat ovat teorian tapaan yleistyksiä, jotka kuvaavat kohteen tavanomaista käytöstä. Skeemat myös ennustavat, mitä kohteelta on odotettavissa jatkossa. Kerran synnyttyään skeemojen on todettu olevan itse vahvasti ohjaamassa uusien havaintojen ja tulkintojen syntymistä. (Karvonen 2005, 32.) Skeemat sisältävät erilaisia toimintakarttoja, sisäisiä käsikirjoituksia siitä, miten erilaisissa tilanteissa pitäisi toimia ja käyttäytyä. Skeemoja voisi kuvailla myös mielen tutkina, jotka valikoivat ympäristöstä tulevaa tietoa ja sulkevat pois sellaista tietoa, jota ei voi liittää olemassa oleviin skeemoihin. Skeemojen muutokset on todettu todennäköisemmiksi tietoskeemoissa kuin tunnevaltaisissa skeemoissa. Joka tapauksessa skeemojen muutokset ovat tavallisesti hitaita. Yleensä myönteiset tunnekokemukset luovat perustan, jolla skeemoissa voi tapahtua muutoksia. (Toskala 1999, 90; 2002, 160.) Myös yksilökohtaiset merkittävät ristiriidat voivat muuttaa skeemoja (Toskala 2002, 160).

Skeemojen on todettu ohjaavan tarkkaavaisuutta. Tästä johtuu, että ihminen huomaa kohteesta vain tietyt puolet ja toiset seikat jäävät huomiota vaille. Näin ihmisen mieli kehoittaa etsimään vahvistusta tietyille asioille aina, kun kohde tavataan. (Karvonen 2005, 33.) Kun havaitsemme esimerkiksi jonkun tutun henkilön, muististamme aktivoituu tietoja, jotka täydentävät kuvaamme kyseisestä henkilöstä yleensä samansuuntaisesti, eivät keskenään ristiriitaisesti (Toskala 2002, 156). Näin mielikuva voi ohjata havaitsemaan aina vaan uudestaan vain joitakin puolia asioista ja kertomaan näistä eteenpäin. Näemme siis maailmassa sen, mitä juuri odotamme siinä näkevämmme. (Karvonen 2005, 33.) Tämä tarkkaavaisuusohjaus syntyy jo ensikohtaamisessa. Rope ja Mether (2001) toteavat ihmisen tekevän ensimmäiset johtopäätökset ennestään tuntemattomasta henkilöstä hyvin nopeasti, jo ensimmäisten 15–20 sekunnin aikana. Tänä aikana vertaamme uutta henkilöä tuntemiimme henkilöihin ja luokittelemme uuden henkilön joko positiiviseksi tai negatiiviseksi aikaisempien kokemusten perusteella, joita meille on syntynyt muista tapaamistamme ja tuntemistamme henkilöistä. Ensivaikutelmasta muodostuu ensimielikuva, jolle haetaan vahvistusta. (Rope & Mether 2001, 68.) Tämä tarkoittaa sitä, että jos ensimielikuva on positiivinen, pyrimme löytämään henkilöstä tekijöitä ja ominaisuuksia, jotka vahvistavat tekemäämme luokittelupäätöstä (Rope & Mether 2001, 68; Vos & Schoemaker 2006, 27). Tämä johtuu siitä, että ihmiset pyrkivät välttämättään ristiriitaisia tietoaineiksia tai muuttamaan saatua tietoa siten, että niistä muodostuu yhtenäinen kokonaisuus (Toskala 2002, 156). Välttääksemme ristiriitaisia käsityksiä karttelemme näkemästä positiiviseksi luokittelemamme henkilön puutteita ja heikkouksia (Rope & Mether 2001, 68). Mieli hylkii hämmennystä, koska se kuormittaa mieltä epämieluisalla tavalla. Helpoin tapa päästä eroon kiusallisuuden tunteesta onkin syystä hämmentävä informaatio sivuun. (Laakso 2004, 67.) Ensivaikutelmalla on tästä syystä oleellinen vaikutus skeemojen rakentumiseen ja siihen, kuinka jatkossa suhtaudumme johonkin kohteeseen (Vos & Schoemaker 2006, 26). Kun asiat ovat tavalla tai toisella entuudestaan tuttuja ihmiselle, on hänen mielensä helpompi hyväksyä tällaiset asiat. Kerran

syntyneet mielikuvat edustavat ihmiselle tuttua ja turvallista, minkä vuoksi ne ovat sitkeässä. (Laakso 2004, 67, 76.)

Sama ristiriitaisten käsitysten välttely pätee myös organisaatioihin ja tuotteisiin. Jos ihmisellä on vahva positiivinen kuva jostakin kohteesta, hän ei muuta käsitystään kovinkaan helposti, vaikka saisikin uutta ja kielteistä tietoa asiasta (Toskala 2002, 156; ks. myös Vos & Schoemaker 2006, 27). Mielikuvat toimivat tällä tavalla suodattimen tavoin. Organisaatioiden kohdalla ne vaikuttavat siihen, miten organisaation sanoja ja tekoja tulkitaan. Jos mielikuva organisaatiosta on alun perin positiivinen, mielikuvasuodatin saa positiivisen viestin tulkinnan vieläkin positiivisemmaksi. Myös neutraalit sanomat tulkitaan positiivisina. Negatiiviset sanomat saatetaan sivuuttaa tai niitä vähätellään. Jos mielikuva organisaatiosta on sen sijaan neutraali, mielikuvasuodatin tulkitsee sanomat aika lailla sellaiseen eli positiiviset positiivisena ja negatiiviset negatiivisena. Negatiivinen mielikuva organisaatiosta saa puolestaan huonot viestit tuntumaan vielä huonommilta ja neutraalitkin negatiiviselta. Hyvät uutiset tulkitaan neutraaleiksi. (Vuokko 2003, 106–108.) Vuokko (2003, 108) huomauttaa, että jos mielikuva organisaatiosta on hyvin neutraali, jopa yksi huono viesti voi muodostaa vastaanottajalle negatiivisen mielikuvan koko organisaatiosta.

3.1.2 Käsitys todellisuudesta

Mielikuvat vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälaisen todellisuuden ihmiset luovat (Aula & Heinonen 2002, 37). Toisin sanoen mielikuvat ovat kunkin ihmisen käsitys todellisuudesta (Vuokko 2010, 191). Tässä yhteydessä on käytetty myös termiä sisäinen totuus, joka siis muodostuu, kun ihminen uskoo pysyvään mielikuvaansa, olivat mielikuvat sitten totuudenmukaisia tai eivät, positiivisia tai negatiivisia tai ei-toivottuja tai toivottuja (Rope & Mether 2001, 69). Karvonen (2000) puhuu mielikuvan ohuudesta, jos epätosi mielikuva perustuu vähäiseen asian tuntemukseen. Tällöin informaationlähettäjä on hänen mukaansa antanut väärää tai liian niukkaa tietoa aiheesta. Mielikuvan ohuus voi johtua myös vastaanottajan vääristävästä tulkinnasta tai haluttomuudesta ottaa tietoa vastaan. (Karvonen 2000, 56.) Vos ja Schoemaker (2006, 20) korostavat juuri vastaanottajan merkitystä: hän on se, joka päättää sanoman vaikutuksen eli ottaako hän yleensäkin tietoa vastaan ja jos ottaa, miten tietoa omaksutaan. On oleellista saadun tiedon vaikutukseen, koetaanko tietolähde luotettavaksi (Puncheva 2008, 281).

Mielikuvat ovat aina subjektiivinen näkemys ja käsitys jostakin kohteesta, sillä mielikuvien rakentumiseen vaikuttavat kunkin

- arvot
- asenteet ja ennakkoluulot
- uskomukset ja kuulopuheet
- informaatio, tiedot
- tunteet
- havainnot
- kokemukset (Rope & Mether 2001, 87; Vuokko 2010, 191, 201; 2003, 111).

Tarkistamme Ropen ja Metherin (1991) mukaan kantaamme vain siinä tapauksessa, että todelliset havainnot ovat täysin ristiriitaisia ennakkokuvamme kanssa. Positiivisen mielikuvan omaavan on koettava todellinen ja merkittävä pettymys, jotta hän arvioisi uudelleen

kantaansa. Samasta syystä myös kielteisen ensimielikuvan muuttaminen positiiviseksi on nähty olevan haastavaa esimerkiksi organisaatioille. (Rope & Mether 1991, 34.)

Ihmisten havaintoihin ja skeemojen rakentumiseen vaikuttaa toisaalta se, millaista ja kenen tuottamaa tietoa on aiheesta tai kohteesta tarjolla. Toisaalta kyse on siitä, miten ihmiset ovat havainneet ja tulkinneet saatavana olevan tiedon ja mitä siitä jäi kunkin mieleen. (Karvonen 2005, 33.) Myös Laakso (2004) toteaa, että epävarmaa mieltä on helppo vakuuttaa, jos sen vain tekee oikea henkilö. Eri alojen asiantuntijat nauttivat arvostusta, koska juuri he tietävät aihepiiristä kaikkein eniten. (Laakso 2004, 74.)

Amerikkalainen PR-toimisto Edelman on toteuttanut luottamusbarometrikyselyn 27 eri maassa usean vuoden ajan. Barometrissa muun muassa selvitetään, kuinka uskottavana vastaajat pitävät eri henkilöiltä saatua tietoa yrityksestä. Vuonna 2014 toteutetun barometrin mukaan luotettavimpia henkilöitä ovat akateemiset tutkijat sekä alan asiantuntijat. Toiseksi luotettavimpia ovat tekniset asiantuntijat ja kolmanneksi vastaajan kaltaiset henkilöt kuten ystävät. Yrityksen vakituiset työntekijät ovat luotettavampia lähteitä kuin toimitusjohtaja tai valtionhallinnon virkamiehet. Työntekijöiden rooli luotettavana lähteenä on kasvanut merkittävästi eli 20 prosenttiyksikköä vuodesta 2009. Myös itsensä kaltaisten henkilöiden luotettavuus on kasvanut. Luottamusbarometrin tulosten mukaan toimitusjohtaja voi lisätä luottamusta itseensä ja yritykseensä erityisesti selkeän ja läpinäkyvän viestinnän kautta. Lisäksi luotettavuutta tuovat lisää totuuden kertominen huolimatta asian monimutkaisuudesta tai epäsuosittuudesta ja keskustelemalla säännöllisesti työntekijöiden kanssa liiketoiminnan ja organisaation tilanteesta. (Edelman 2014.)

Ihmisten informaation tulkintaan vaikuttaa myös se, että ihmiset ymmärtävät, että organisaation – oli sitten kyseessä julkinen tai yksityinen taho – välittämä tieto ei ole objektiivista eli puolueetonta. Sen sijaan tiedonvälittäjillä voi olla omat tarkoituksensa juuri kyseisen tiedon välittämiseksi. Tämän vuoksi ihmiset yrittävät vertailla eri lähteistä olevaa tietoa toisiinsa. (Grove-White ym. 2000, 23–24, 27.) Mielikuvan on todettu olevan sitä pysyvämpi, mitä enemmän se perustuu omakohtaiseen suoraan kokemukseen organisaation kanssa (Vos & Schoemaker 2006, 32).

Karvonen (2000) esittää, että paikkansapitämätön mielikuva johtuu usein ihmisten asenteista, intresseistä tai kunkin mielessä ennestään olevista tieto- tai uskomusrakenteista (Karvonen 2000, 56). Uskomukset ja ennakkoluulot saattavat olla hyvin tiukassa ja vakiintuneita (Vuokko 2003, 111). Esimerkiksi jotkut saattavat olla vahvasti sitä mieltä, että julkisen sektorin organisaatioilta ei saa milloinkaan kunnollista palvelua (Vuokko 2010, 201). Vallitsevista uskomuksista voidaan puhua myös vallitsevina myytteinä (Karvonen 2000, 56). On todettu, että organisaatio ei pysty suoraan vaikuttamaan ihmisten arvoihin, asenteisiin, ennakkoluuloihin ja kuulopuheisiin tai uskomuksiin. Sen sijaan organisaatio voi suoraan vaikuttaa sidosryhmien tietoon ja kokemuksiin organisaatiosta ja sen tuotteista ja palveluista. (Vuokko 2003, 111.) Rope ja Mether (1991, 78–79) kokevat, että myös ihmisten asenteisiin voidaan suoraan vaikuttaa viestinnän keinoin, samoin kuin tunteisiin.

Koska mielikuvista muodostuvat mallit toimivat perustana todellisuuden ymmärtämiselle, ne ovat oleellinen osa niitä toimintamekanismeja, jotka ohjaavat kunkin käyttäytymistä ja näkemyksiä (Aula & Heinonen 2002, 37–38). Mielikuvat vaikuttavat siihen, minkälaisia valintoja teemme, miten teemme päätöksiä, miten suhtaudumme johonkin asiaan ja miten toimimme erilaisissa tilanteissa (Aula & Heinonen 2002, 38). Organisaatio ei voi ennalta tietää, millaisia miellejhtymiä siitä syntyy kunkin ihmisen päässä. Kun toinen on tyytyväinen saamiinsa viesteihin ja palveluihin, toinen kokee samat heikkoina. (Åberg 2003,

76.) Tämän vuoksi on tärkeää tietää, millaisia mielikuvia organisaatiosta on syntynyt sen eri sidosryhmille (Vuokko 2010, 189; Åberg 2003, 76).

Vaikka organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa kaikkiin tekijöihin, jotka vaikuttavat mielikuvien muodostumiseen (Vuokko 2010, 291; Åberg 2003, 76), jokaisen organisaation pitäisi silti pohtia, mistä sidosryhmien organisaatioon tai sen palveluihin liitetyt mielikuvat ovat syntyneet ja miten organisaatio voi itse vaikuttaa näihin mielikuviiin (Vuokko 2010, 189). Ihmiset joka tapauksessa muodostavat mielikuvia organisaatioista, haluttiin sitä tai ei (Lehtonen 1999, 46). On todettu, että organisaation pitäisi jatkuvasti pyrkiä vaikuttamaan siitä muodostettaviin mielikuviiin sekä teoillaan että kaikella viestinnällään (Aula & Heinonen 2002, 37). Mielikuviiin liittyvien käsitteiden yhteydessä puhutaan myös maineesta. Rope (2011, 52) erottaa nämä käsitteet toisistaan siten, että mielikuva on henkilökohtainen, kun taas maine on kollektiivinen käsitys jostakin kohteesta. Maineen määritelmää käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.2.

3.1.3 MINDSPACE ihmisen mielen ja käytöksen selittäjänä

Käyttäytymistaloustieteen mukaan ihmisten käyttäytymistä suuntaa kaksi toisiaan täydentävää päätöksentekojärjestelmää, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Saari 2013, 37). Näistä ensimmäistä on kutsuttu reflektiiviseksi ja toista automaattiseksi järjestelmäksi (Institute for Government 2010, 14). Reflektiivinen järjestelmä on tietoinen, kontrolloitu ja hidaskäyttöinen, kun taas automaattinen järjestelmä on tiedostamaton ja se prosessoi nopeasti ja samanaikaisesti useita asioita. Reflektiivinen mahdollistaa järjestelmällisemmän ja syvemmän analyysin teon kuin automaattinen järjestelmä. Ihminen käyttää reflektiivistä järjestelmää esimerkiksi opettellessaan uutta kieltä tai laskiessaan kaloreita. Automaattinen järjestelmä on puolestaan esimerkiksi käytössä silloin, kun puhutaan omaa äidinkieltä tai himoitaan suklaata. (Institute for Government 2010, 14.) Perinteinen taloustiede ja pitkälti myös nykyinen yhteiskuntapolitiikka nojautuvat oletukseen, että ihmisen käyttäytyminen perustuu sosiaalisiin normeihin tai rationaalisiin, tietoisiin valintoihin. Tämän mukaisesti julkinen sektori kertoo ihmisille, mitä heidän pitää tehdä sen kummemmin perustelematta ja ihmiset toimivat saamiensa ohjeiden mukaisesti. Toisaalta on oletettu, että riittää, kun ihmiselle kerrotaan eri vaihtoehtoista ja jaetaan aiheesta informaatiota. Tämän jälkeen ihminen on itse kykenevä analysoimaan saamansa tiedot ja hyödyntämään ne omassa päätöksenteossaan. Samaan tapaan on tuotettu erilaisia suosituksia organisaation ja toiminnan kehittämiseksi esimerkiksi *good practice* -hankkeissa. Näissä oletetaan, että järkevästi toimiva organisaatio omaksuu suositukset toimintansa perustaksi. Uskotaan, että ihmiset ja organisaatiot kohdentavat huomionsa tiettyihin asioihin, kunhan ne saavat vain riittävästi informaatiota asiasta. Malleissa on esitetty olevan haasteina muun muassa informaation ylläpito ja valikoiva käyttö, alhainen luottamus tuotettuun tietoon sekä eri väestöryhmien erilaiset kyvyt muuttaa saatu informaatio esimerkiksi päätöksiksi tai muunlaisiksi toiminnaksi. (Saari 2013, 40–41.)

MINDSPACE-mallin avulla voi tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen kaikkein eniten. Mallin nimi perustuu avainsanojen ensimmäisiin kirjaimiin. (Institute for Government 2010, 19.) Taulukossa 1 on esitelty mallin avainsanat englanniksi ja suomeksi.

TAULUKKO 1. MINDSPACE-mallin avainsanat ja niiden merkitys.

Kirjain	Avainsana	Suomennos	Selitys / merkitys
M	Messenger	Viestintuoja	Ihmisiin vaikuttaa oleellisesti se, kuka on viestintuoja.
I	Incentives	Kannustimet	Esimerkiksi menetysten välttäminen vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset reagoivat kannustimiin.
N	Norms	Normit	Ihmisiin vaikuttaa oleellisesti se, mitä muut tekevät.
D	Defaults	Oletusarvo	Ihmiset toimivat helposti oletusarvojen mukaan.
S	Saliency	Keskeisyys	Ihmisten huomio kiinnittyy sellaisiin ärsykkeisiin ja asioihin, jotka ovat heille uusia tai merkityksellisiä.
P	Priming	Pohjustus, alustus	Ihmisten käytökseen vaikuttavat tiedostamattomat vihjeet tai merkit.
A	Affect	Tunteet, tunnereaktio	Ihmisen käyttäytymiseen voi vaikuttaa voimakkaasti se, millaisten tunteiden vallassa hän on kyseisellä hetkellä.
C	Commitments	Sitoumukset	Ihmisillä on taipumus olla yhdenmukaisia julkisten lupautensa kanssa.
E	Ego	Minäkuva	Ihmiset tekevät mielellään asioita, jotka saavat heidät tyytyväisiksi itseensä.

MINDSPACE-mallin mukaan ihmiset siten arvottavat informaatiota pitkälti sen mukaan, keneltä sitä saamme (M). Jos kyseessä on asiantuntijan antama informaatio, ihmiset todennäköisemmin toimivat saadun tiedon mukaan. Samoin on todettu, että myös samanvertaiselta (*peer*) eli esimerkiksi ikätoverilta, virka-asemaltaan tai muulta ominaisuudeltaan samanvertaiselta saadulla tiedolla on suuri vaikutus ihmisiin. Ihmisiin vaikuttaa myös se, millaisia tunteita viestintuoja heissä herättää. Jos ei esimerkiksi pidä jostakin organisaatiosta, ei myöskään todennäköisesti kuuntele kyseisen organisaation tuottamia viestejä. (Institute for Government 2010, 19.)

Ihmisillä on rationaalisesta laskelmoinnista poikkeavaa käytöstä. Ihmisillä on taipumus yliarvottaa menetyksiä ja tappioita ja aliarvottaa menestystä ja voittoa. (Saari 2013, 47.) Ihmiset kokevat menetykset voimakkaammin kuin voitot (Institute for Government 2010,

20). Myös referenssiarvion on havaittu systemaattisesti vaikuttavan ihmisten käyttäytymiseen. Ihmiset arvottavat asioita sen perusteella, miltä kannalta asiaa tarkastellaan. Ihmiset esimerkiksi kokevat jonkin muutoksen suureksi tai pieneksi sen perusteella, miten se näytetään verrattuna referenssiarvoon. (Institute for Government 2010, 20; Saari 2013, 47.) Tutkimuksissa on ilmennyt, että mikä tahansa reiluksi tai perustelluksi koettu arvo voi muodostua referenssiksi, jonka mukaan ihmiset suhteuttavat omaa käyttäytymistään ja tavoitteitaan (Saari 2013, 47).

Ihmisten on myös havaittu yliarvioivan pieniä todennäköisyyksiä. Ihmiset siten lottoavat voittaakseen ja pelkäävät verottajan tarkastusta, vaikka molemmat ovat hyvin epätodennäköisiä. Ihmisten käyttäytymisessä on havaittu epäjohtonmukaisuutta myös siinä, että ihmiset ajattelevat rahan sijaitsevan erilaisilla kuvitteellisilla tileillä (*mental budgets*) ja rahaa ei mielellään siirretä tililtä toiselle. Kuvitteellisten tilien vuoksi ihmisten on havaittu olevan valmiina matkustamaan säästääkseen viisi puntaa 15 puntaa maksavasta radiosta, mutta ei kuitenkaan säästääkseen viisi puntaa 210 puntaa maksavasta jääkaapista. On myös havaittu, että ihmiset usein suosivat nykyhetkeä tulevaisuuden kustannuksella. Tämä tarkoittaa sitä, että arvostamme esimerkiksi nykyhetken pienempää tuloa kuin suurempaa, tulevaisuuden tuloa. Siten moni valitsee mieluummin nyt 10 puntaa kuin 12 puntaa huomenna. Ihmiset ovat myös kulutuksen suhteen lyhytjännitteisiä ja lyhyen aikavälin nautinnot menevät pitkän aikavälin hyötyjen edelle. Tämä näkyy muun muassa siinä, että ihmiset esimerkiksi heikosti aliarvottavat tulevaisuuden ympäristöhyötyjä, jos se vaatii heiltä uhrauksia nykyhetkessä. (Institute for Government 2010, 20–21.)

Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat myös sosiaaliset ja kulttuuriset normit (N). Normit viittaavat yhteiskunnan tai ryhmän sisällä vallitseviin odotuksiin tai sääntöihin siitä, miten ihmisten pitäisi käyttäytyä. Ihmiset siten toimivat pitkälti sen mukaan, kuinka muut toimivat. Käyttäytymistaloustieteen mukaan ihmiset käyttäytyvät myös melko laiskasti, sillä ihmiset toimivat arkielämässä usein oletusarvojen (D) mukaan. Oletusarvot saattavat olla sellaisia päätöksiä tai asioita, joita ihmiset tekevät ilman, että edes tiedostavat tekevänsä niitä. (Institute for Government 2010, 21–23.)

Ihmiset altistuvat jatkuvasti erilaisille ärsykkeille. Keskeisyys (S) liittyy siihen, että ihmisten on havaittu kiinnittävän huomionsa sellaisiin ärsykkeisiin ja asioihin, jotka ovat heille uusia tai merkityksellisiä ja riittävän yksinkertaisia. Ihmisten on siten helpompi havaita informaatiotulvan joukosta sellaisia asioita, jotka ovat ymmärrettäviä ja siten mielessä helposti koodattavia. On todettu, että ihmiset pystyvät mielessään paremmin koodaamaan sellaisia asioita, jotka liittyvät suoraan kunkin omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin kuin yleisiä ja abstrakteja asioita. Esimerkiksi julkisen terveydenhuollon budjetin koko on ihmisille keskeisempi, jos se ilmaistaan summana henkilöä kohden kuin kokonaismääränä. (Institute for Government 2010, 21–23.)

MINDSPACE-mallissa esitellään ihmisten käytöstä selittävänä tekijänä myös pohjustus (P), joka viittaa siihen, että ihmisen käytökseen vaikuttavat myös tiedostamattomat vihteet tai merkit. Ihmisten käytös voi muuttua, jos heidät altistetaan ensin tietyille sanoille, näkymille tai tuoksuille. Tästä on esimerkkinä iloiset ja surulliset hymiöt, joiden on todettu vaikuttavan muun muassa siihen, kuinka paljon ihmiset juovat tai käyttävät energiaa. Lautasen koko puolestaan vaikuttaa siihen, kuin paljon ruokaa syödään, ja puhdistusaineen tuoksu voi saada ihmiset siistimään paremmin jälkensä. (Institute for Government 2010, 22, 24–25.)

Tunteet (A) vaikuttavat voimakkaasti ihmisten päätöksentekoon. Tunnereaktio sanoihin, kuviin tai tapahtumiin voi olla niin nopea ja automaattinen, että ihmisen käytös mukautuu koettuun tunteeseen ennen kuin hän edes tajuaa, mihin hän reagoi. Tämän vuoksi mielialalla voi olla vaikutus ihmisen tekemään arvioon tai päätökseen. Ihmisten on todettu tekevän epärealistisen optimistisia arvioita, kun he ovat hyvällä tuulella. Huonolla tuulella olevilla ihmisillä on puolestaan taipumus nähdä samat asiat epärealistisen pessimistisesti. (Institute for Government 2010, 25.) On esitetty, että kaikki käsitykset olisivat mahdollisesti jonkin verran tunnepohjaisia. Emme esimerkiksi näe vain pelkkää taloa vaan sen sijaan näemme kauniin, ruman tai vaikkapa pramean talon. (Institute for Government 2010, 25; Zajonck 1980, 153–154.) Osa saattaa ostaa talon sen perusteella, minkälainen tunne heillä tulee astuessaan ovesta sisään. Ihmisten käytökseen voidaan vaikuttaa liittämällä erilaisiin asioihin inhon tai onnen tunteita ja vaikuttaa näin niiden hyväksyttävyyteen ihmisten keskuudessa. (Institute for Government 2010, 25; Saari 2013, 51.)

Ihmisillä on tapana lykätä ja viivyttää päätösten tekemistä, jotka ovat todennäköisesti heidän pitkän aikavälin etujen mukaisia. Siten ihmiset eivät aina toimi niin kuin heille olisi pitkällä aikavälillä hyödyllistä, vaikka haluaisivatkin. Tämän vuoksi ihmiset saattavat esimerkiksi syödä liikaa ja lihota tai elää yli varojensa. On havaittu, että ihmiset pyrkivät olemaan yhteneväisiä allekirjoittamiensa sitoumusten ja lupautusten kanssa (S). Julki tuodun sitoumuksen rikkomisen saattaa johtaa maineen vahingoittumiseen, mitä halutaan ehdottomasti välttää. Sitoumuksiin liittyy myös ihmisten vahva taipumus vastavuoroisuuteen, mikä osaltaan liittyy ihmisten haluun olla reilu ja oikeudenmukainen. Esimerkiksi lahjan saaminen toimii vahvana sitoumuksena antaa vastapalvelus jossakin vaiheessa. Myös asenne ”Minä sitoudun siihen, jos sinäkin sitoudut” liitetään vahvasti ihmisen haluun olla vastavuoroinen. (Institute for Government 2010, 26–27.) Saari (2013) toteaa tämänkaltaisten sitoumusten myös koskevan organisaatioiden ja esimerkiksi kuntalaisten välisiä suhteita. Nämä suhteet ovat pitkän aikavälin sitoumuksia tietyistä vastavuoroisista velvoitteista. (Saari 2013, 51–52.)

MINDSPACE-mallin mukaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa myös minäkuva, ego (E). Sen mukaisesti ihmisillä on taipumus toimia tavalla, joka ylläpitää myönteistä ja yhtenäistä kuvaa itsestä. Ihmiset saattavatkin nähdä epäonnistumiset omassa elämässään muiden ihmisten syynä ja onnistumiset koetaan omana ansiona. Ihmisillä on myös taipumus verrata itseään muihin ja pitää itseään keskimääräistä parempana suoriutumaan erilaisissa asioissa. On myös osoitettu, että ihmiset toimivat sillä tavalla kuin muut heiltä odottavat. Positiiviset odotukset saavat ihmiset yleensä toimimaan positiivisella ja menestyksellä tavalla. Negatiiviset odotukset voivat puolestaan aikaansaada ihmisen käyttäytymään oletetulla negatiivisella tavalla. (Institute for Government 2010, 27.) Tämän vuoksi on todettu, että jos ihmiset halutaan saada sitoutumaan tietynlaiseen toimintaan, on tärkeää saada heidän tunteensa olonsa hyväksi ja hyväksytyksi sitä tehdessään. (Saari 2013, 52.)

3.2 Maineen määritelmä

Organisaation mainekäsitteeseen on kohdistunut merkittävää kiinnostusta akateemisessa kirjallisuudessa 1950-luvulta eteenpäin (Berens & van Riel 2004, 161). Myös Suomessa ollaan yhä enemmän kiinnostuneita maineen tutkimisesta ja mittaamisesta (Luoma-aho ym.

2011, 38). Runsaasta tutkimuksesta huolimatta maineella on yhä edelleen monta määritelmää, sillä tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen, mikä on maineen ydinmerkitys ja yhteisesti hyväksytty määritelmä (esim. Helm 2007, 238; Khan & Digout 2018, 23; Lange ym. 2011, 155;). Tutkijat ovat mahdolliset omaksuneet jopa vastakkaisia määritelmiä maineesta (Gotsi & Wilson 2001, 24). Maine saattaakin terminä kuulostaa yksinkertaiselta ja helpolta ymmärtää (Lange ym. 2011, 153–154, 181). On suhteellisen selkeää, mitä sillä tarkoitetaan, jos jollain organisaatiolla on esimerkiksi huono maine. Maine-sana ymmärretäänkin arkieleessä harvoin väärin. (Aula & Heinonen 2002, 35.) Maine-käsitteen on kuitenkin todettu olevan hämmästyttävän monitahoinen, mikä on tullut esiin eri alojen tieteellisessä tutkimuksessa. Maine nähdään luoteeltaan dynaamisena ja moniulotteisena. (Lange ym. 2011, 153–154, 181.) Siitä ollaan tutkijoiden keskuudessa yhtä mieltä, että maine on organisaatioille tärkeä asia ja hyvällä maineella on useita positiivisia vaikutuksia (Einwiller ym. 2010, 301; Helm 2007, 238).

Useat tutkijat ovat yrittäneet saada kirjavaan maineen määrittelyyn järjestystä kuvaillemalla ja yhdistämällä kirjallisuudessa käytettyjä maineen määritelmiä (Khan & Digout 2018, 23; Lange ym. 2011, 155; Walker 2010). Esimerkiksi Barnett ym. (2006) tarkastelivat maineen määritelmiä 49 eri lähteestä ja havaitsivat, että maine määritetään tai hahmotetaan yleensä joko tietoisuutena, arviointina tai organisaation voimavarana. Tietoisuus tarkoittaa sidosryhmien yleistä tietoisuutta organisaatiosta. Yleensä tämän kategorian määritelmässä maine nähdään käsityksinä, jotka eivät sisällä arviota organisaatiosta. Osa tutkijoista puolestaan hahmottaa maineen arviointina, joka voidaan myös ilmaista määritelmässä uskomuksina, mielipiteinä tai viittauksina arvostukseen. Barnett ym. (2006) ovat luokitelleet ne määritelmät voimavarakategoriaan, joissa maineella nähdään olevan arvoa tai merkitystä organisaatiolle. Näissä määritelmässä viitataan maineeseen esimerkiksi resurssina tai aineettomana voimavarana tai pääomana. He kokevat, että liian laaja-alaiset maineen määritelmät tuottavat ongelmia tutkijoille ja ovat liian epämääräisiä myös käytännön työhön. He suosittelevat, että jätettäisiin tietoisuusmäärittelyt ja siirryttäisiin kohti arviointia tai mielihoidettua sisältävää määritelmää, jonka he kokevat lupaavimpana. He itse määrittävät maineen kollektiiviseksi arvioksi, joka perustuu ajan kuluessa organisaatioon liitettyihin taloudelliseen ja sosiaalisiin vaikutuksiin sekä ympäristövaikutuksiin. (Barnett ym. 2006, 32–36.)

Maine-ajattelun pioneeriksi ja profeetaksi kutsutun (Heinonen 2006, 63; Lehtonen 2002b, 41) Charles Fombrunin (1996, 72) maineen määritelmä on yksi käytetyimmistä (Shamman 2012, 155). Se määrittelee maineen ”organisaation tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnitelmien representaatioksi, joka kuvaa organisaation yleistä vetovoimaisuutta sen kaikkien avainosapuolten silmissä verrattuna sen kilpailijoihin” (suomennos Aula & Heinonen 2002, 34). Heinonen (2008, 63) näkee Fombrunin (1996) määritelmässä keskeisessä osassa sanat vetovoima, ensimmäinen valinta sekä luottamus. Walker (2010) tutki eri maineen määritelmiä ja sen lisäksi, että Fombrunin (1996) määritelmä korostaa sitä, että 1) maine perustuu käsityksiin, 2) maine on kaikkien sidosryhmien käsitysten summa ja 3) maine on vertailtavissa, määritelmässä toistui usein myös kaksi muuta maineen piirrettä: maine voi olla positiivinen tai negatiivinen ja maineella on pysyvä luonne (Walker 2010, 369).

Fombrun (2012) on sittemmin tarttunut Barnettin ym. (2006) suositukseen ja tarkastellut uudelleen sekä omaa että muiden tutkijoiden maineen määritelmiä. Hän totesi niissä kaikissa, jopa Barnettin ym. (2006) määritelmässä heikkouksia erityisesti sen vuoksi, että määritelmiin sisältyy myös maineen rakentumiseen ja maineen vaikutuksiin liittyviä

tekijöitä. Fombrun (2012) suosittelee, että määritelmistä poistetaan kaikki viittaukset maineen rakentumiseen ja seurauksiin ja ehdottaa uudeksi maineen määritelmäksi seuraavaa: Maine on kollektiivinen arvio organisaation vetovoimasta tietyn sidosryhmän silmissä verrattuna organisaation referenssiryhmään, jonka kanssa se kilpailee resursseista. Uuden määritelmän mukaisesti maine pitäisi olla aina suhteutettuna tiettyyn sidos- ja referenssiryhmään. Organisaation maine voidaan Fombrunin (2012) mukaan kuvata seuraavin sanoin: Verrattaessa tiettyyn kilpailijoiden referenssiryhmään organisaation maine sidosryhmän X keskuudessa on A ja sidosryhmän Y keskuudessa B. Uusi määritelmä mahdollistaa Fombrunin (2012) mukaan muun muassa sen, että vetovoimaan vaikuttavat tekijät voidaan tutkia erikseen, samoin maineen vaikutukset. Määritelmä pitää hänen mukaansa sisällään myös ajatuksen, että sidosryhmät arvioivat organisaatiota tunteisiin pohjaten. Fombrunin sekä vuonna 1996 että 2012 julkaistuissa maineen määritelmässä keskeisinä osina ovat 1) arvioinnin tekeminen, 2) organisaation vetovoimaisuus, 3) määritellyt sidosryhmät sekä 4) vertailu muihin organisaatioihin. (Fombrun 2012, 100–102.)

Fombrunin lisäksi mainekirjallisuudessa viitataan usein Gotsin ja Wilsonin (2001) maineen määritelmään (Shamman 2012, 155). Sen mukaan organisaation maine on sidosryhmien kokonaisarvio organisaatiosta, joka on muodostunut ajan myötä. Arvio perustuu sidosryhmien suoriin kokemuksiin organisaatiosta sekä muuhun viestintään ja symboleihin, jotka tuottavat tietoa organisaation toiminnasta ja mahdollistavat vertailun muihin kilpailuviin organisaatioihin. (Gotsi & Wilson 2001, 29.) Suomalaiset Aula ja Heinonen (2002) määrittelevät maineen arvioksi, jonka sidosryhmät tekevät organisaatiosta. Arvio perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. Heidän mukaansa maine on arvottavien tarinoiden kokonaisuus. (Aula & Heinonen 2002, 50, 61.) Myös Aulan ja Manteren (2013, 341) määritelmässä nousee esiin tarinat, ja maine nähdään koko ajan kehittyvänä joukkona arvottavia tarinoita, uskomuksia ja odotuksia, jotka muodostuvat ja muokkautuvat ajan kuluessa organisaation ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Sekä Fombrunin (1996; 2012) että edellä esitetyissä määritelmässä on kaikissa yhteistä se, että maineeseen liittyy aina arvion tekeminen. Siten ne luokittelevat Barnettin ym. (2006) maineen määritelmien arviointi-kategoriaan. Edellä esiteltyjä määritelmiä yhdistää myös se, että niissä maineen nähdään sijaitsevan muualla kuin kohteessaan: maine sijaitsee sidosryhmien keskuudessa, heidän mielissään (ks. esim. Aula & Mantere 2005, 31; Lange ym. 2011, 161–162). Lisäksi määritelmässä näkyy se, että maine on eri sidosryhmien näkemysten summa (Luoma-aho 2005, 177; 2007, 126). Tosin Fombrun (2012, 101) tarkastelee uusimmassa määritelmässään mainetta suhteutettuna tiettyyn sidosryhmään. Koska edellä kuvatuissa määritelmässä on viittauksia maineen rakentumiseen vaikuttaviin tekijöihin, kuten mielikuviin ja kokemuksiin, eivät kaikki määritelmät siltä osin vastaa Fombrunin (2012, 100) suosituksia. Fombrunin (2012, 100) maineen määritelmä ei kuitenkaan ole soveltuvin kuntayhtymän kaltaisten organisaatioiden maineen tarkasteluun kuntayhtymien monopolistisen luonteen vuoksi.

Lange ym. (2011) ovat jatkaneet Barnettin ym. (2006) sekä muiden tutkijoiden aikaisempaa työtä maineen käsitteellistämisen parissa. He ovat erityisesti keskittyneet pohtimaan, mitä organisaation maine on. Tarkastelleessaan johtamiskirjallisuudessa julkaistuja maineen tutkimuksia he havaitsivat, että maine mielletään kolmen keskeisen teeman kautta. Organisaation yleinen tunnettuus (*being known*) on näistä yksi tapa nähdä organisaation maine. Maineen voi myös hahmottaa muodostuvan uskomuksista sen suhteen, mitä organisaatiolta voi odottaa tulevaisuudessa (*being known for something*). Organisaatio on siten

tunnettu jostain, kuten korkealaatuisista tuotteistaan. Kolmannen teeman mukaan maine mielletään tutkijoiden keskuudessa organisaation yleisen suosittuuden ja arvostuksen mukaan (*generalizen favorability*). Silloin sidosryhmät arvioivat organisaation enemmän tai vähemmän hyväksi tai vetovoimaiseksi. Tutkijat toteavat maineen olevan moniulotteinen, jota voi tarkastella kaikkien kolmen teeman tai ulottuvuuden perusteella. (Lange ym. 2011, 153, 155–160, 178.) Tässä tutkimuksessa maine nähdään kuntayhtymän aineettomana pääomana. Maine on Gotsin ja Wilsonin (2001) määritelmän mukaisesti sidosryhmien tekemä kokonaisarvio kuntayhtymästä ja se on muodostunut ajan myötä. Arvio kuntayhtymän maineesta perustuu mielikuviin ja kokemuksiin ja siihen liittyviin tarinoihin.

3.3 Maineen olemus ja rakentuminen

Edellä käsitellyjä maineen määritelmien sisältöjä voidaan tarkastella myös kolmen peruseriaatteen näkökulmasta. Nämä pätevät niin organisaatioihin kuin kuntienkin maineeseen. (Aula ym. 2007, 25; Aula & Harmaakorpi 2008, 526.) Ensimmäinen näistä on kommunikatioperiaate. Maine muodostuu siitä, mitä kohteesta puhutaan, kerrotaan ja mainitaan. Maineseen liittyy siten aina viestinnällinen ulottuvuus. Toisaalta maine on sidoksissa tarkkailijan siitä tekemään arviointiin, joka voidaan puolestaan nimetä maineen evaluointiperiaatteeksi. (Aula & Harmaakorpi 2008, 526–527; ks. myös Aula & Mantere 2005, 12; Aula ym. 2007, 19.) Arviointi voi olla myönteinen tai kielteinen, hyvä tai huono (Aula & Mantere 2005, 31). Kolmanneksi maineessa on jotain, joka erottaa sen toisesta vastaavasta. Aula ja Harmaakorpi (2008) nimittävät tätä erotus- eli distinktioperiaatteeksi. (Aula & Harmaakorpi 2008, 526–527; ks. myös Aula ym. 2007, 19.) Peruseriaatteen tarkoittavat, että hyvän maineen saamiseksi tarvitaan toimivia kommunikaatioverkostoja. Organisaation tai kunnan pitää yrittää johtaa mainettaan ja siten vaikuttaa arviointeihin, jotka siitä tehdään. Tämän lisäksi organisaation pitää kehittää jotain uniikkia, ainutlaatuista, joka erottaa sen muista vastaavista. (Aula & Harmaakorpi 2008, 526–527; ks. myös Aula ym. 2007, 19.) Maineen distinktioperiaatteesta on kyse silloin, kun tehty päätös hyödyttää organisaatiota tai kuntaa toisen kohteen kustannuksella (Aula 2011, 30).

Koska ihmiset edellä kuvatun mukaisesti liittyvät organisaatioihin usein joukon erilaisia assosiaatioita, Berens ja van Riel (2004, 161) kokevat, että organisaation arvio pelkästään hyvänä tai huonona saattaa olla liian tarkka kuvaus organisaatiosta. Näyttäisi kuitenkin olevan konsensus siitä, mitä yleisesti ottaen hyvällä ja huonolla maineella tarkoitetaan sidosryhmästä riippumatta (Helm 2007, 243). Maineen olemukseen kuuluu se, että maine on olemassa organisaation ulkopuolella (Aula 2011, 35). Se syntyy kohdetta tarkastelevien sidosryhmien keskuudessa (Luoma-aho & Makikangas 2014, 41), heidän mielikuvissaan ja tulkinnoissaan (Aula & Mantere 2005, 31–32; Karvonen 1999, 47). Maine on siis vastaanotajakohtainen ilmiö (Aula & Heinonen 2002, 36) eikä organisaation omaisuutta (Aula 2011, 29).

Toisaalta maine rakentuu mielikuvista, toisaalta maine liittyy aina toimintaan ja kokemuksiin. On todettu, että maineen juuret saavat kuitenkin kasvualustan aina organisaation todellisesta toiminnasta. (Aula & Heinonen 2002, 36.) Myös Luoma-aho ja Mäkikangas (2014, 40) korostavat maineen perustuvan juuri organisaation aikaisempiin tekoihin. Organisaatio arvioidaan ja sille annetaan maine esimerkiksi sen mukaan, kuinka sen toiminta koetaan,

minkälaisia tuotteita ja palveluja se tarjoaa ja kuinka laadukas sen strategia on (Aula 2011, 29). Gotsi & Wilson (2001) liittävät maineeseen myös viestinnän: sidosryhmät arvioivat organisaation maineen saamiensa kokemusten perusteella ja viestinnän perusteella, jolla he saavat tietoa organisaation toiminnasta (Gotsi and Wilson 2001, 29). Maineeseen on nähty nivoutuvan selkeämmin kuin minkään muun käsitteen organisaation toimintaan. Viestintä puolestaan eri muodoissaan joko vahvistaa tai heikentää organisaation mainetta. (Juholin 2013, 231.) On todettu organisaation kannalta vaaralliseksi sellainen tilanne, jossa organisaatio sanoo jotakin, mutta tekeekin aivan muuta. Tällaisessa tilanteessa ihmiset yleensä pitävät tekoja luotettavampina ilmaisimina kuin sanoja. Näin organisaation jokainen teko ja päätös ovat samalla kommunikatiivinen teko. (Karvonen 2000, 54.) Myös Aula ja Heinonen (2002) korostavat, että maine ei ole pelkkä mielikuvakäsite ja pelkät suotuisat mielikuvat eivät riitä. Organisaation toiminnan on oltava kunnossa ja sen pitää olla myös moraalisesti ja eettisesti kestävä. Ihmisten on saatava organisaatiosta hyviä kokemuksia joko suoraan tai välillisesti. (Aula & Heinonen 2002, 23.)

Maineen rakentumiseen vaikuttavat menneet tekeminen, historia (Brønn & Brønn 2015, 70; Lehtonen 2000, 195; Mahon & Wartick 2003, 22–23) eli hyvä tai huono perimä (Aula & Heinonen 2011, 14). Myös toiminta nykyhetkessä sekä erityisesti käsitykset ja odotukset siitä, mitä on tulossa vaikuttavat oleellisesti siihen, millainen maine organisaatiolle rakentuu (Aula & Heinonen 2011, 14–15). Jos kyseessä on uusi organisaatio, jolla ei ole historiaa, sen maine rakentuu omien henkilöidensä tai muiden organisaatioiden maineeseen eli tavallaan se lainaa muiden maineita (Aula & Heinonen 2011, 14). Iäkkäillä ja perinteikkäillä organisaatioilla ja uusilla organisaatioilla on erilaiset maineen rakentamisen lähtökohdat sekä erilaiset, omat vahvuutensa tarinoiden lähteiksi. Pitkästä historiasta voi ammentaa paljon olemassaolon oikeutusta tukevia tarinoita, jotka herättävät ihmisten kiinnostuksen organisaation tuotteita ja palveluita kohtaan. Uusilla organisaatioilla ei ole perinteitä ja historiaa. Niiden pitää menestyäkseen kertoa, mitä ne ovat huomenna. Historiattomuus on samalla organisaatiolle etu, mutta myös rasite. (Aula & Heinonen 2002, 51.)

Jokainen kertoo tarinoita päivittäin ja kaikkialla – aamiaispöydässä, työpaikan kokouksissa, käytäväkeskusteluissa (Aula & Heinonen 2002, 32) ja esimerkiksi Facebook-profiilissaan. Maineeseen voidaankin nähdä muodostuvan sidosryhmien keskuudessa kiertävistä tarinoista (Smythe ym.1992, 19, ref. Aula 2011, 29; Aula & Heinonen 2011, 12) ja niissä olevista arvottavista maininnoista (Aula & Heinonen 2002, 32). Tarinat näkyvät myös Luoma-ahon ja Mäkikankaan (2014) tutkimusartikkelissa, jossa he korostavat maineen perustuvan organisaation aiempiin tekoihin ja näkevät maineen sidosryhmien keskuudessa organisaatiosta kerrottujen tarinoiden summana (Luoma-aho & Makikangas 2014, 40). Maine muodostuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa organisaatio ja sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaavat (Aula & Heinonen 2002, 90; Mahon & Wartick 2003, 23). Organisaatio kohtaa tällöin tulkitsijansa, ja tarina saa alkunsa. Tarinassa organisaatiosta tulee hyvä tai huono. Tarinat vahvistuvat ja muuttuvat tarinoiden eläessä. (Aula & Mantere 2005, 143.)

Tarinoiden rakentumiseen vaikuttavat ensinnäkin omat henkilökohtaiset kokemukset organisaation toiminnasta, tuotteista ja palveluista (Aula & Heinonen 2011, 12; Fombrun 2012, 103; Clardy 2012, 283; Gotsi & Wilson 2001, 29; Mahon & Wartick 2003, 25). Myös muiden kokemuksilla ja tarinoilla on merkitystä, erityisesti silloin, jos omia kokemuksia ei ole. Organisaatiosta voidaan saada tietoa myös joltakin toiselta, jonka omalla tulkinnalla ja arviolla on merkittävä vaikutuksensa. (Bromley 2000, 244; Mahon & Wartick 2003, 25.) Näitä toisia voivat olla esimerkiksi media (Fombrun 2012, 103; Mahon & Wartick 2003, 25),

sosiaalinen media tai vaikkapa työtoveri (Aula & Heinonen 2011, 36). Lisääntynyt internetin käyttö lisäsi yleisesti myös organisaatiosta kerrottujen tarinoiden määrää ja tarinoiden on havaittu olevan heterogeenisempia kuin koskaan ennen (Aula 2011, 29). Internetistä on muodostunut yhteinen arkisto tai muisti tarinoille: kerran julkaistut sanat tai tarina ei välttämättä koskaan unohdu (Luoma-aho & Vos 2009, 322). Nykypäivänä sosiaalinen media on ottanut suuren roolin tarinoiden alustana.

Maine siis rakentuu organisaation toiminnan, siitä välittäen kokemusten ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa, niin sanotussa maineen dialogissa. Hyvän maineen saamiseksi organisaation toiminnan on oltava kunnossa ja sen pitää myös osata kertoa teois- taan muille. Organisaation pitää jatkuvasti pyrkiä vaikuttamaan siitä muodostettaviin mie- likuviin tekojen lisäksi viestinnän avulla. Maine lähtee organisaation sisältä, ja omat työn- tekijät ovat maineen kannalta tärkeimpiä välittäjiä. Samoin on merkitystä organisaation lä- hettämällä viesteillä ja organisaatioista kerrotuista tarinoilla. Viestit ja tarinat kiertävät ja le- vittävät eri ryhmien välisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Sillä ei ole väliä, ovatko viestit ja tarinat organisaation tarkoituksella liikkeelle laittamia vai eivät. (Aula ja Heinonen 2002, 12, 37, 90 176.)

Kohtaamiset voidaan Aulan ja Heinosen (2002) mukaan jaotella kolmeen eri tasoon sen mukaisesti, miten välittömiä tai välillisiä ne ovat. Ensimmäiseen tasoon kuuluvat koh- taamiset tarkoittavat henkilökohtaista tapaamista ”silmästä silmään”, kuten käynti tai soitto asiakaspalvelukeskuksessa tai seminaariesitys (Aula & Heinonen 2002, 91; Heinonen 2006, 27). Organisaation työntekijä tulee jokaiseen kohtaamiseen ”organisaation nimissä”, toi- mien organisaationsa maineen lähettiläänä (Aula ym. 2007, 20). Toisen tason kohtaamisissa sidosryhmän edustaja esimerkiksi valitsee jonkin tuotteen kaupan hyllyltä, jolloin organi- saation edustaja ei yleensä ole henkilökohtaisesti läsnä. Toisen tason tilanteisiin liittyy useimmiten tuotteen tai palvelun valinta, jolloin kokemukset, tarinat ja mielikuvat käyvät dialogia valintaa tekevän päässä. Joskus valinta syntyy sekunnissa, joskus vasta pitkän mie- tinnän jälkeen. (Aula & Heinonen 2002, 91; Heinonen 2007, 27–28.) On nähty, että näissä kohtaamisissa maineella on yhä suurempi vaikutus siihen, mihin tuotteeseen tai palveluun asiakas lopulta päätyy. Kolmannen tason kohtaamisissa tarinat ottavat pääosan, ja tuote tai organisaatio eivät ole enää suoraan läsnä. Tällaisia kohtaamisia ovat muun muassa uutinen tai mainos lehdessä tai vaikka ystävien käymä keskustelu organisaatiosta. Aula ja Heinonen (2002) suosittelevat, että organisaatiot tunnistavat eri kohtaamistasojen merkityksen oman toimintansa kannalta eri sidosryhmissä. Heidän mukaansa on esimerkiksi turha panostaa suuria summia mainoskampanjoihin (kolmas taso), jos asiakaspalvelu (ensimmäinen taso) ei kykene palvelemaan siitä muodostuvaa kysyntää. (Aula & Heinonen 2002, 92.)

On todettu, että omat kokemukset ovat maineen kannalta kaikkein olennaisimpia (MacMillan ym. 2005, 229; van Riel & Fombrun 2007, 46). Jos ihminen esimerkiksi saa kerran huonoa asiakaspalvelua, on haastavaa saada tämä henkilö vielä uskomaan kyseiseen orga- nisaatioon ja käyttämään sen palveluita uudelleen (Aula & Heinonen 2002, 91). Myös tarina ala-arvoisesta palvelusta voi olla hetkessä julkaistu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, sillä negatiivisista kokemuksista kerrotaan mielellään eteenpäin (Heinonen 2007, 23; Aula & Hei- nonen 2002, 91). Oman positiivisen kokemuksen tärkeydestä kertoo myös se, että organi- saation hyvän maineen merkitys voi vähentyä, jos sen voi korvata henkilökohtaisella koke- muksella. Jos itsellä on oma hyvä kokemus organisaatioista, voi olla, että hän valitsee kysei- sen organisaation, vaikka sen maine ei olisi niin hyvä kuin jonkun toisen vaihtoehdon. (Dhalla & Carayannopoulos 2013, 161.) Vaikka omakohtaisilla kokemuksilla on merkittävin

vaikutus organisaation maineeseen (MacMillan ym. 2005, 229; van Riel & Fombrun 2007, 46), on kuitenkin väitetty, että suurin osa ihmisten sisäistämästä tiedosta olisi saatu epäsuorasti esimerkiksi ystäviltä kuin suoraan omista kokemuksista.

Kestävää hyvää mainetta ei voi saada ilman aitoa todellisuuspohjaa. Ja tarkemmin vielä: hyvää mainetta ei voi rakentaa ilman hyvää toimintaa (Aula & Harmaakorpi 2008, 527, 532). Pelkät hyvät tarinat eivät siis riitä, vaan hyvän maineen rakentaminen vaatii hyvän tuotteen tai palvelun (Heinonen 2007, 17–18). Minkä tahansa organisaation maine voi romahtaa nopeasti, jos mielikuvat ja kokemukset perustuvat valheeseen. Toisaalta maine voi myös laahata perässä, vaikka organisaation toiminta olisikin kaikin puolin kunnossa. (Aula & Heinonen 2011, 14.)

3.4 Sitkeä puoli ja odotukset

Organisaatioiden maineet ovat luonteeltaan kestäviä ja sitkeitä (Ang & Wight 2009, 30; Brooks & Highhouse 2015, 110; Cravens & Oliver 2006, 294) ja ne rakentuvat pitkän ajan kuluessa (Brønn & Brønn 2015; Khan & Digout 2018, 23; Mahon & Wartick 2003, 23, 70). Sitkeän luonteensa vuoksi kerran vakiintunutta mainetta voi olla vaikea muuttaa (Aula ja Heinonen 2011, 15, 28; Clardy 2012, 283; Cravens & Oliver 2006, 294). Tästä huolimatta maine voi silti muuttua (Clardy 2012, 282; Cravens & Oliver 2006, 296; Love & Kraatz 2009, 325, 330), jopa hetkessä. Maine on siten dynaaminen (Aula & Mantere 2013, 341; Gotsi & Wilson 2001, 29;) sen sijaan, että se olisi organisaation muuttumaton elementti (Gotsi & Wilson 2001, 29). Maineella onkin todettu olevan sekä konservatiivinen että dramaattinen puoli. Toisaalta maine perustuu jatkuvuuteen, pysyvyyteen ja vakiintuneeseen toimintaan. Toisaalta dramaattisuus tuo maineeseen sen puolen, että hyvän maineen on heijastettava organisaation kykyä muuttua jatkuvasti. Maine myös heijastaa organisaation kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. Samanaikaisesti hyvä maine on tae liikkeestä, joka ohjaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja parempaa toimintaa. Muutosta ei pysty usein ennakoimaan, minkä vuoksi maine voi kehittyä käännteentekevin harppauksin. (Aula & Harmaakorpi 2008, 527; Aula & Heinonen 2011, 16.) Hyvämaineiselle organisaatiolle revoluutio ei ole ongelma, mutta huonomaineisen kohdalla äkillinen muutos voi uhata koko organisaation toimintaa (Aula & Heinonen 2011, 16). Organisaation maine voidaan nähdä peilinä, joka kuvastaa sitä, ovatko sidosryhmät vakuuttuneita organisaation strategian oikeellisuudesta nyt ja tulevaisuudessa (Fombrun & van Riel 2004, 20).

Jokaisella organisaatiolla on oma uniikki maineensa. Siten kahdella organisaatiolla ei voi olla täysin samanlaista mainetta. (Aula & Heinonen 2011, 28; Dhalla & Carayannopoulos 2013, 156.) On kuitenkin tunnistettu maineprofiileiltaan riittävän samankaltaisia yrityksiä, ja ne on luokiteltu profiiliensa perusteilla maineen arkkityypeiksi. Aula ja Heinonen (2011) ovat luokitelleet arkkityypit maineen pysyvyyden tai pysymättömyyden eli pysyvyysasteen perusteella vakaisiin eli solidin maineen organisaatioihin ja epävakaisiin eli fluidin maineen organisaatioihin. Nämä kaksi kategoriaa he jakavat edelleen kuuteen arkkityyppiin sen perusteella, kuinka hyvin organisaatiot heijastavat tiettyjä yleisiä piirteitä. Solidin maineen organisaatiot ovat joko 1) vakavaraisia, 2) neutraaleita tai 3) kroonikkoja. Fluidin maineen organisaatiot ovat puolestaan 4) kehittyjiä, 5) tuuliviirejä tai 6) hiipujia. Jos organisaatio on arkkityypiltään vakavarainen, sen maine on vakaa ja korkealla tasolla. Organisaatio,

joka on maineeltaan neutraali, on puolestaan vakaa ja keskitasolla. Kroonikkojen maine on vakaa, mutta matalalla tasolla. Solidin maineen organisaatioissa ei esiinny maineen osalta vaihtelua. Kehittyjien maineessa on nouseva ja vastaavasti hiipujien maineessa laskeva trendi. Tuuliviirien maine vaihtelee ilman selkeää trendiä. Vaikka maineella on suhteellisen pysyvä luonne, maine tapahtuu aina nykyhetkessä, tässä ja nyt. (Aula & Heinonen 2011, 15, 28.) Maine on riippuvainen ajasta, koska maine on sidosryhmien tekemiä arvioita, jotka voivat muuttua ajan myötä (Aula & Heinonen 2002, 44). Organisaation maine voi muuttua, jos sidosryhmät muuttavat arviotaan organisaatiosta merkittävästi (Love & Kraatz 2009, 325, 330). Maineen menetykseen saattaa riittää jopa yksi ikävä tapaus (Karvonen 2001, 18). Maineen herkkyyttä kuvaa osuvasti usein siteeratut Warren Buffetin sanat: ”Maineen rakentaminen kestää 20 vuotta ja tuhoaminen viisi minuuttia. Kun tajuat tämän, teet asiat toisin” (The Huffington Post 2013). Nykypäivän maailmassa se voi olla jopa nopeampaa kuin viisi minuuttia. Hyvää mainetta murentavia tekoja ovat esimerkiksi epäeettinen toiminta, vastuuttomuus yhteiskunnallisissa asioissa, huono taloudellinen tulos sekä johdon taitamaton toiminta ja organisaation hallinnossa esiintyvät ongelmat (Lehtonen 2002b, 43).

Maineen sitkeä luonne ei tarkoita, että maineella olisi itsekorjaava prosessi. Maineen rakentaminen uudelleen vie aikaa eikä maine välttämättä korjaannu kaikilla osa-alueilla. (Bromley 2001, 323.) Mikään organisaatio ei siis saa hyvää mainetta sattumalta (Heinonen 2008, 67). Se ansaitaan yhä uudelleen ja uudelleen hyvän toiminnan (Luoma-aho 2007, 128) ja viestinnän (Heinonen 2008, 67) kautta. Hyvää mainetta pitää siten suojella ja kehittää (Sztompka 1999, 76). Nykypäivän organisaatioilta vaaditaan aktiivista maineenhallintaa eikä vain reagointia kriisin kohdatessa. Maineenhallinnan puuttuminen voi uhata organisaatioiden toimintaa ja jopa olemassaoloa. (Shamman 2012, 151.) Moderni teknologia mahdollistaa nopean tiedonvälityksen, minkä vuoksi sekä kehu että haukut leviävät nykyään nopeasti ja laajasti. Tämän takia tilanteet voivat vaihdella hyvinkin nopeasti ja saada myös dramaattisia käännteitä. On todettu, että jopa pelkät huhut voivat mustata organisaation maineen ja halvaannuttaa sen koko toiminnan. (Luoma-aho 2008b, 79.)

On mahdollista, että solidin maineen organisaation maine ei välttämättä muutu, vaikka organisaatioita yhdistettäisiin, jos niillä on riittävän vahva mainepääoma. Luoma-aho ja Mäkikangas (2014) tutkivat organisaatioiden yhdistämisen vaikutusta maineeseen julkisella sektorilla ja havaitsivat, että organisaatioiden maine pysyi lähestulkoon samanlaisena, kun kaksi organisaatiota yhdistettiin. Vain pieniä muutoksia oli havaittavissa. Tutkimuksen perusteella toisen organisaation aikaisempi maine hallitsi hieman toista enemmän uuden, yhdistyneen organisaation maineen muodostumisessa. (Luoma-aho & Makikangas 2014, 45–48.) On kuitenkin todettu, että jokaisen organisaatio maine on ainutlaatuinen. Siten mainetta ei voi kopioida organisaatiosta toiseen. (Aula & Heinonen 2011, 28.) Vaikka Luoma-ahon ja Mäkikankaan (2014) tutkimuksessa näkyy solidin hyvän maineen pysyvyys, tuloksissa samalla ilmenee maineen ainutkertaisuus: uudella organisaatiolla oli hieman poikkeava maine kuin niillä organisaatioilla, joista uusi organisaatio oli muodostettu. Vaikka organisaatiot yhdistettiin, niiden maineet eivät yhdistyneet täysin. Toisaalta tutkimuksessa näkyy myös se, että yhdistäminen voi heikentää organisaation mainetta. Tämä voi tutkijoiden mukaan olla merkki siitä, että myös yhdistetyn organisaation pitää osoittaa sidosryhmilleen arvonsa ja ansaita hyvä maine. Tutkimus antoi viitteitä myös siitä, että jos halutaan, että organisaatioon ei enää liitettäisi tiettyjä assosiaatioita tai ominaisuuksia ja halutaan parantaa julkisen sektorin organisaatioiden mainetta, organisaatioiden yhdistäminen ei välttämättä aina olisi paras ratkaisu tähän. On myös hyvä ottaa huomioon, että

yhdistämisen myötä saatetaan menettää maineen kannalta keskeisiä tekijöitä tai toisaalta ei-toivuttujen tekijöiden merkitys uuden organisaation maineessa saattaa vahvistua. Yhdistäminen voi myös heikentää organisaation mainetta. Toisaalta vakaalla maineella voi olla se etu, että yhdistettäessä solidin maineen organisaatioita suuria investointeja maineen ylläpitämiseen ei tarvita. Tästä on hyötyä erityisesti tiukasti budjetoidulle julkiselle sektorille. Tutkijat kuitenkin korostavat ottavan huomioon myös sektorimaineen merkityksen (Luoma-aho & Makikangas 2014, 46–48.) Vuokko (2010, 193) toteaa, että organisaation mielikuvan merkitys näkyy muutoksissa: onko mielikuva niin vahva, että se kestää esimerkiksi alan kriisit, organisaation muutokset tai uudet haasteet. Luoma-ahon ja Mäkikankaan (2014) tutkimuksessa osa mielikuvista oli riittävän vahvoja ja osa ei selvitäkseen julkisen sektorin organisaatioiden yhdistämisen tuomasta muutoksesta.

Jos organisaatio nähdään hyvänä, pelkkä nimi voi olla riittävä ilmaisemaan muille, että organisaation tuotteet ja palvelut ovat luotettavia ja vastaavat odotuksia (Cravens & Oliver 2006, 296). Maineen onkin todettu suurelta osin perustuvan siihen, miten sidosryhmät arvioivat organisaation kykyä vastata sidosryhmien organisaatiolle asettamiin odotuksiin (Coombs 2007, 164). Odotukset voivat liittyä esimerkiksi tuotteiden ostamiseen tai valmistamiseen, halukkuuteen työskennellä organisaatiossa, hyvään taloudelliseen suoritukseen tai ympäristön suojelemiseen (Berens & van Riel 2004, 161–175; van Riel & Fombrun 2007, 43). Organisaatio luo sidosryhmille odotuksia puheillaan ja teoillaan ja maineellaan siitä, miten organisaation pitäisi toimia tietyissä olosuhteissa (Aula & Heinonen 2011, 15; Berens & van Riel 2004, 161–175; Clardy 2012, 281; Mahon & Wartick 2003, 23). Sidosryhmät arvioivat odotusten täyttymistä omista lähtökohdistaan (Aula & Heinonen 2011, 15). Sidosryhmille luodut odotukset pitää kyetä lunastamaan, sillä odotusten täytyminen nähdään yleensä positiivisesti (Berens & van Riel 2004, 161–175). Jos sidosryhmän odotukset pystytään lunastamaan yhä uudelleen, on mahdollista, että sidosryhmän edustaja haluaa muodostaa organisaation kanssa pitkäaikaisen suhteen (Puncheva 2008, 275). Jos odotukset eivät täyty, koetaan se useimmiten negatiivisesti (Berens & van Riel 2004, 161–175), erityisesti jos hyvämaineinen organisaatio pettää odotukset toistuvasti (Puncheva 2008, 275).

Lehtosen (2002, 42) mukaan organisaatio voi luoda mainetta täyttämällä ja ylittämällä sidosryhmien odotukset. Jos organisaatio tavoittelee erinomaista mainetta, se tuo organisaation toiminnoille näkyvyyttä. Tämä voi asettaa sen toiminnoille entistä korkeamman vaatimustason ja voi siksi muodostua organisaatiolle jopa taakaksi. (Sztompka 1999, 76.) Sidosryhmille luodut kovat odotukset kasvattavat tämän vuoksi maineriskiä. Maineen rakentamisen kannalta onkin keskeistä, miten odotuksista artikuloidaan: mitä organisaatio aikoo tai haluaa olla tulevaisuudessa, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se aikoo saavuttaa nämä tavoitteensa (Aula & Heinonen 2011, 15). Luoma-aho ja Mäkikangas (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että sidosryhmien odotukset kasvoivat kahden julkisen organisaation yhdistymisen jälkeen, sillä uusi organisaatio herätti sidosryhmissä kysymyksiä. Monelle sidosryhmälle oli epäselvää, mitä uudet ja yhdistetyt organisaatiot todellisuudessa tekevät ja mistä ne ovat vastuussa. (Luoma-aho & Makikangas 2014, 39, 46.) Luoma-ahon (2008b, 81) mukaan organisaatioiden strategisena tehtävänä on löytää toimintapa, jonka avulla se pystyy lunastamaan sidosryhmien organisaatiolle asettamat odotukset. Organisaation toimintaan liittyvät odotusten tärkeydestä kertoo myös se, että odotusten on havaittu olevan yleisin peruste erotella erityyppisiä organisaatioihin liitettäviä assosiaatiota (Berens & van Riel 2004, 162).

Bromleyn (2000) mukaan organisaatiolla voi olla monta eri mainetta, sillä maineen eri tekijöiden tärkeys ja merkityksellisyys vaihtelevat sidosryhmien mukaan. Erityisesti moni-mainaisuus näkyy suurien ja monitahoisten organisaatioiden kohdalla, joiden yksiköt saattavat olla maantieteellisesti laajalle levittäytyneitä. (Bromley 2000, 235–236.) Aulan ja Heinosen (2002) mukaan organisaatiolla olisi kuitenkin vain yksi maine, mutta se rakentuu monista eri tekijöistä. Luoma-aho (2005, 178) toteaa, että helpottaakseen maineen määritelmän ottamista käytäntöön tutkijat ovat purkaneet maineen määritelmän erilaisiksi osatekijöiksi ja ulottuvuuksiksi, joita voi mitata. Toiset maineen ulottuvuudet ovat tärkeitä joillekin sidosryhmille ja toisille vähemmän tärkeitä (Einwiller ym. 2010, 310–311; Fombrun & Gardberg 2000, 13; Heinonen 2006, 30–31). Esimerkiksi asiakkaat pitävät tärkeämpänä eri mainetekijöitä kuin vaikkapa sijoittajat tai henkilöstö (Heinonen 2006, 30–31). Sijoittajat kiinnittävät enemmän huomiota organisaation taloudelliseen suorituskykyyn kuin asiakkaat ja puolestaan toiset sidosryhmät ovat enemmän kiinnostuneita organisaatioiden sosiaalisesta vastuullisuudesta kuin vaikkapa sijoittajat (Fombrun & Gardberg 2000, 13). Samat sidosryhmät voivat arvioida, että organisaatiolla on positiivinen maine laadusta jollakin alueella ja negatiivinen laatumaine toisella alueella (Jensen & Roy 2008, 497). Einwiller ym. (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että tärkeimmiksi kokemillaan maineen ulottuvuuksilla oli merkittävä suora tai epäsuora vaikutus sidosryhmien tunteisiin ja käyttäytymisaikomuksiin. Sen sijaan ne ulottuvuudet, joita ei koettu niin tärkeiksi, eivät vaikuttaneet suorasti eikä epäsuorasti sidosryhmien tunteisiin tai aikomuksiin esimerkiksi ostaa tuotetta tai hakea työpaikkaa kyseisestä organisaatiosta. (Einwiller ym. 2010, 308, 311.) Tutkimuksen perusteella suomalaisilla yrityksillä on eniten petrattavaa johtamis- ja yrityskulttuurissa, sillä yrityskulttuurissa ja johtamisessa vallitsee suuri kuilu suomalaisten toiveiden ja todellisuuden välillä (Aula ja Heinonen 2002, 102).

Fombrun (1996) nimeää erityisen tärkeiksi tekijöiksi maineen rakentumisessa uskottavuuden, luotettavuuden, luottamuksellisuus sekä vastuullisuuden. Maine siis rakentuu siitä, miten sidosryhmä arvioivat organisaation kohdalla näitä neljää tekijää. (Fombrun 1996, 72.) Luottamus on nähty olevan maineen sisällöistä tärkein (Lehtonen 2002b, 44). Myös Luoma-aho (2005) toteaa, että luottamus ja maine liittyvät toisiinsa: aikaisemmat kokemukset organisaatiosta vaikuttavat siihen, kuinka halukas henkilö on luottamaan organisaatioon ja toisaalta luottamus muuttuu maineeksi ajan saatossa (Luoma-aho 2005, 142). Mitä niukempaa organisaation luottamuspääoma on, sitä haavoittavampi organisaatio on. Esimerkiksi tilanteessa, jossa eri osapuolten välinen perusluottamus horjuu kunnolla, voivat sidosryhmät nähdä melkein minkä tahansa lausunnon sisällön kielteiseksi, vaikka sen esittäjä ei ole sitä tarkoittanut. Erityisen herkeiksi negatiivisille tulkinnoille on nähty organisaation ylimmän johdon lausunnot ja organisaation viestintätyyli yleensäkin. (Lehtonen 2002b, 45.) Luottamuksellisuus saadaan aikaan työntekijöiden keskuudessa delegoimalla vastuuta, kehittämällä luottamusta ja muodostamalla ylpeyden aiheita. Sijoittajat luottavat organisaatioon, kun pystytään osoittamaan organisaation kannattavuus, pitämään toiminta vakaana ja kun organisaatiolla on kasvunäkymiä. Uskottavuus muodostuu asiakkaille tuotteen laadun kehityksestä sekä asiakaspalvelusta. Vastuullisuus merkitsee yhteisön palvelemista ja ympäristöasioiden huomioimista. (Fombrun 1996, 72, 136.) Seuraavaksi käydään läpi tunnettuuden ja maineen yhteyttä.

3.5 Tunnettuuden merkitys maineeseen

3.5.1 Tunnettuuden määritelmiä

Fombrun ja van Riel (2004, 86–87) ovat todenneet, että ei ole väliä, kuinka hyvä organisaatio on, sillä ilman tunnettuutta ei ole todellista mainettakaan. Saadakseen erinomaisen maineen organisaation pitää olla heidän mukaansa näkyvä ja tunnettu, läpinäkyvä, erottuva, johdonmukainen sekä aito. (Fombrun & van Riel 2004, 85–86.) On myös tuotu esiin, että ihmisten pitää olla tietoisia organisaation ja sen tuotteiden ja palveluiden olemassaolosta, jotta organisaatio voisi yleensä toimia. Tuntemattomuus on nähty organisaatiolle epäedulliseksi. (Vos & Schoemaker 2006, 65.) Tunnettuudella on merkitystä muun muassa tuotteita hankittaessa. Jos on kaksi samanhintaista tuotetta ja toinen on tunnettu ja hyvämaineinen ja toinen tuntematon, luultavammin tunnetun ja hyvämaineisen organisaation tuote valitaan. (Karvonen 1999, 18.) Tuntemattomuus tarkoittaa ihmisille usein samaa kuin arveluttavuus (Karvonen 1999, 18), koska ihmisillä on taipumus liittää negatiivisia ominaisuuksia asioihin, joita he eivät tunne (Garbett 1988, 2). On havaittu, että mitä tutumpi jokin asia on, sitä paremman arvion se saa ihmisiltä (Fombrun & van Riel 2004, 104). Tunnettuus lisää myös organisaation saamaa niin kutsuttua journalistista mediajulkisuutta (Aula & Mantere 2005, 58). Hyvä maine ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin hyvä tunnettuus. Organisaatiolla voi olla huono maine, vaikka se olisi hyvin tunnettu tai organisaatio on nimenomaan tunnettu siitä, että sillä on huono maine. (Luoma-aho 2005, 171.) Toisaalta organisaatio voi olla hyvinkin tunnettu nimeltään, mutta sen jokapäiväistä toimintaa ei välttämättä kuitenkaan tunneta, ainakaan suuren yleisön keskuudessa (Luoma-aho 2007, 134). Organisaation ei välttämättä tarvitse olla kuitenkaan tunnettu kaikkialla. On esitetty, että maineen kannalta on oleellista, että organisaatiolle tärkeät sidosryhmät tuntevat organisaation. (Aula & Heinonen 2002, 140; 2011, 83.)

Mainekirjallisuudessa tunnettuudella tai tuttuudella (*familiarity*) viitataan usein tiedon määrään, joka jollakin taholla on tietystä organisaatiosta (Yang 2007, 97). Samalla, kun kiinnostus tunnettuuden ja maineen tutkimusta kohtaan on laajentunut, myös tunnettuuden määritelmät ja mittaustavat ovat lisääntyneet (Mariconda & Lurati 2014, 219). Kirjallisuudessa tunnettuudesta käytetään tuttuuden lisäksi esimerkiksi termejä top-of-mind-tietoisuus tai TOMA sekä näkyvyys. Eri termien ja mittaustapojen on todettu olevan toisinaan päällekkäisiä ja jopa ristiriitaisia keskenään (Mariconda & Lurati 2014, 219). Esimerkiksi Fombrun ja van Riel (2004, 104–105) käyttävät edellä mainittuja termejä toistensa synonyymeinä (ks. myös Mariconda & Lurati 2014, 219; Yang 2007, 97). Lange ym. (2011) ovat tarkastelleet johtamiskirjallisuudessa julkaistuja maineen tutkimuksia ja niissä esitettyjä maineen määritelmiä. He havaitsivat vertaileessaan määritelmiä toisiinsa, että tunnetuksi tuleminen (*being known*) oli yksi tapana nähdä organisaation maine. Osa tutkijoista mieltää kuitenkin organisaation moniulotteisena, jossa tunnettuus on yksi osa mainetta. (Lange ym. 2011, 155.) Tosin Langen ym. tarkastelussa termit tuttuus, näkyvyys ja asema (*prominence*) ovat niputettu yhteen (Mariconda & Lurati 2014, 227).

Mariconda ja Lurati (2014) ovat tarkastelleet kirjallisuuskatsauksessa tunnettuudesta käytettyjen eri termien välisiä eroja ja termien suhdetta toisiinsa. He havaitsivat, että tutkijat määrittelevät tuttuus-termin harvoin tarkasti ja sen sijaan sitä käytetään laajana, sateenvarjokäsitteenä muille tunnettuuden termeille. Osa tutkijoista kuitenkin viittaa termillä tiedon

määrään, joka ihmisillä on tietystä organisaatiosta. Miraconda ja Lurati (2014) kokevat, että tuttuus-termi soveltuu kuvaamaan juuri tietämyksen syvyyttä jostakin organisaatiosta. Tuttuus on enemmän kuin pelkästään organisaation nimen tunnistaminen. Tiedon syvyyttä voidaan mitata esimerkiksi siten, että ihmisiä pyydetään avokysymyksen avulla kertomaan, mitä he tietävät kyseisestä organisaatiosta. Sopiviksi synonyymeiksi tuttuudelle on ehdotettu termejä tietoisuus ja tieto. (Mariconda ja Lurati 2014, 224, 226.)

Top-of-mind-tietoisuus tai TOMA on paljon käytetty termi markkinoinnissa, erityisesti brändien kohdalla. Sen avulla tarkastellaan, kuinka todennäköisesti jokin tietty organisaatio tai brändi on päälimmäisenä kuluttajan mielessä. (Fombrun & van Riel 2004, 104; Hakala ym. 2012.) TOMAn synonyymiksi on esitetty termiä *public prominence*, jolla viitataan siihen, kuinka laajasti jonkin tietty organisaatio tulee mieleen ja kuinka laajasti se saavuttaa kollektiivista huomiota sidosryhmien keskuudessa. Termillä näkyvyys puolestaan tarkoitetaan usein mediassa saatua näkyvyyttä, josta käytetään myös termiä medianäkyvyys. Medianäkyvyys viittaa siihen, kuinka paljon kohdeorganisaatio on esillä eri medioissa. (Mariconda ja Lurati 2014, 220–223.)

Van Riel ja Fombrun (2002) esittävät yhdeksän eri väittämää, jotka mahdollisesti lisäävät organisaation top-of-mind-tietoisuutta ihmisten keskuudessa. Tällaisia piirteitä ovat suosittujen tuotebrändien valmistaminen, toimitilojen sijainti keskeisellä paikalla ja päätoimipisteen huomiota herättävä arkkitehtuuri, maksettu ja ansaittu mediajulkisuus, organisaation suuri koko ja ikä, listautuminen pörssiin, yleishyödyllisten asioiden ajaminen sekä organisaation kotimaisuus. Lisäksi myös yksityistetyt, aiemmin valtion omistamat yhtiöt ovat helposti päälimmäisenä ihmisten mielissä. Tällaisiin organisaatioihin kuitenkin liitetään usein negatiivisia käsityksiä, minkä vuoksi tietoisuus tai tunnettuus on negatiivisävytteistä. (van Riel & Fombrun 2002, 297–298.) Organisaation koolla on nähty olevan merkitystä organisaation ja sen nimen tunnettuuteen sitä kautta, että mitä suurempi organisaatio on, sitä suurempi on todennäköisyys, että ihmiset kohtaavat organisaation työntekijöitä sekä työ- että yksityiselämässä. Suuren koon on koettu myös lisäävän journalistien kiinnostusta organisaatiota kohtaan. (van Riel 2002, 367.) On myös mahdollista, että vanhemmat organisaatiot muistetaan nuoria organisaatioita helpommin, koska ihmisillä on ollut pidempi ajanjakso kohdata pitkään toiminut organisaatio kuin vasta jonkin aikaan toiminnassa ollut organisaatio (Carroll & McCombs 2003, 44). On myös esitetty, että esimerkiksi Greenpeacen ja Amnestyn kaltaisilla organisaatioilla on automaattisesti muita korkeampi tunnettuus ja hyvä maine, koska ne työskentelevät yhteisen hyvän vuoksi (van Riel 2002, 367). Heinonen (2006) ehdottaa, että rakentaessaan julkista kuvaansa organisaation kannattaisi panostaa enemmän siihen, kuinka asiakkaat saadaan suosittelemaan palveluita tai tuotteita ystävilleen ja tutuilleen. Keskeisiksi työkaluiksi Heinonen listaa erilaisten asiakaskohtaamisten hyvä hoitaminen ja mediajulkisuuden (Heinonen 2006, 154).

Tutkimustensa perusteella Fombrun ja van Riel (2014, 104) toteavat, että mitä tutumpi organisaatio on ihmisille, sitä paremman arvion se saa ihmisiltä. Mariconda ja Lurati (2014) kuitenkin kritisoiivat tämän kaltaisia vahvoja väitteitä tuttuuden ja maineen välisestä suhteesta, jos tunnettuuden eri tasoja kuvaavia termejä on käytetty sekaisin ja tutkimus ei ole oikeasti kohdistunut tiedon määrään vaan pikemminkin spontaaniin tunnettuuteen. Tutkijoiden mukaan tuttuus kuvastaa tietämyksen syvyyttä jostakin kohteesta, mutta top-of-mind-tietoisuus ei välttämättä tarkoita, että henkilöllä olisi jotakin tietämystä kyseisestä organisaatiosta. (Mariconda & Lurati 2014, 223–224, 226.)

3.5.2 Mediajulkisuuden merkitys

Medialla on nähty olevan merkittävä vaikutus organisaation näkyvyyteen ja maineeseen (Deephouse 2000, 1096–1099; Fombrun 1996, 139; Fombrun & van Riel 2004, 113; Rindova ym. 2007, 34). Media ensinnäkin päättää, mitkä organisaatiot ovat uutisoinnin arvoisia ja mistä asioista ja missä laajuudessa niistä kerrotaan (Rindova ym. 2007, 34). Organisaation saaman mediajulkisuuden määrään saattaa vaikuttaa esimerkiksi organisaation koko ja ikä sekä se, onko organisaatio keskittynyt useammalle kuin yhdelle alalle (Carroll & McCombs 2003, 45). Toisekseen media tuottaa tietoa organisaatioista sidosryhmille (Deephouse 2000, 1096, 1098; Coombs 2007, 164) ja auttaa saamaan selkoa niiden monimutkaisesta toiminnasta (Fombrun 1996, 139). Media myös liittyy asioihin oman tulkintansa ja kommenttinsa (Carroll & McCombs 2003, 45; Rindova ym. 2007, 34). Näin media osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka muut sidosryhmät ajattelevat organisaatioista (Carroll & McCombs 2003, 45; Deephouse 2000, 1095; Rindova ym. 2007, 34). Kansainvälisten tutkimusten mukaan ihmiset ajattelevat jotakin organisaatiota sitä enemmän, mitä enemmän kyseinen organisaatio esiintyy mediassa. (Carroll 2010a, 3–4; 2013b, 426–427; Carroll & McCombs 2003, 36–39.) Tutkimukset ovat antaneet viitteitä myös siitä, että mitä enemmän media liittyy organisaatioon tiettyjä attribuutteja tai asioita, sitä enemmän myös ihmiset liittävät kyseiseen organisaatioon samoja attribuutteja tai asioita kuin mediassa on esitetty. (Carroll 2010b, 427–428; Carroll & McCombs 2003, 38–40). Myös uutisten sävy voi vaikuttaa siihen, miten organisaation maine koetaan (Carroll 2010b, 429.) On havaittu, että medialla on tietolähteenä vaikutus sidosryhmiin erityisesti sellaisissa organisaation maineeseen liittyvissä asioissa, joista heidän on vaikea saada omakohtaista kokemusta tai tietoa muuta kautta. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi organisaation sosiaalinen ja ympäristövastuu. (Einwiller ym. 2010, 308–312.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, medialla on vaikutus organisaatioihin liittyvään yleiseen tietoisuuteen. Medianäkyvyyden ja *public prominencen* välisen suhteen voi nähdä symbiootiseksi: molemmat ovat riippuvaisia toisistaan ja kumpikin vaikuttaa toiseen. Mariconda ja Lurati (2014) toteavat, että organisaation ei tarvitse olla kovin paljon esillä mediassa tai päällimmäisenä ihmisten mielissä ollakseen tunnettu. Organisaatio voi olla hyvinkin tunnettu sidosryhmien keskuudessa, koska näillä henkilöillä on henkilökohtainen suhde kyseisen organisaation kanssa. Toisaalta organisaatio ei välttämättä ole kovin tunnettu ihmisten keskuudessa, vaikka organisaatio olisi hyvin esillä mediassa tai se olisi päällimmäisenä ihmisten mielissä. Tässä tilanteessa syvempi tietämys organisaatiosta siis uupuu ja organisaatio ei voi olla tällöin kovin tunnettu. Jos organisaatio haluaa tavoitella syvempää ja merkityksellisempää tunnettuutta, organisaatioita suositellaan vaalimaan myös henkilökohtaisia suhteita sidosryhmien edustajiin. (Mariconda ja Lurati 2014, 225–227.)

Tunnettuuden on todettu lisäävän organisaation saamaa journalistista mediajulkisuutta (Aula & Mantere 2005, 58). Hyvämaineinen organisaatio ei välttämättä ole median kannalta niin kiinnostava, sillä hyvät uutiset harvoin ylittävät uutiskynnyksen (Aula & Heinonen 2011, 84). Tämän vuoksi osaava vuosikymmenten työ ei välttämättä näy mediassa (Karvonen 2001, 18). Hyvä maine voikin olla riski sellaiselle organisaatiolle, joka tarvitsee julkisuutta elääkseen (Aula & Heinonen 2011, 84.) Kuntaorganisaatiolla on kuitenkin se etu, että ainakin paikallinen media on kiinnostunut siitä ja sen tekemisestä, koska tiedotusvälineet haluavat esimerkiksi kunnan päätöksistä kertoessaan palvella kuntalaisia (Vuokko 2010, 194–195). Kuntaorganisaation on siten ehkä muita helpompi saada mediajulkisuutta myös myönteisten asioiden kautta. Medioiden perusluonteeseen kuuluu kuitenkin

kriittisyys (Heinonen 2006, 146) ja raportointi kaikesta tavanomaisesta poikkeavasta (Karvonen 2001, 18). Tämän vuoksi esimerkiksi huonot uutiset kiinnostavat mediaan hyviä uutisia enemmän (Heinonen 2006, 146), todennäköisesti myös kuntaorganisaatioiden kohdalla. Esimerkiksi rikkomukset, vastuuton käytös ja kelvoton työ pääsevät helposti uutisotsikoihin (Karvonen 2001, 18).

Kriisi on aina uhka organisaation maineelle, koska se antaa ihmisille syyntä ajatella negatiivisesti organisaatiosta. Uutismedialla ja internetillä on keskeinen rooli kriisien kohdalla, sillä useimmat sidosryhmät saavat tiedon kriisistä uutisista. (Coombs 2007, 164.) Jos tunnettu organisaatio joutuu kriisiin, sillä voi olla pitkäaikainen negatiivinen vaikutus organisaation maineeseen (Fombrun & van Riel 2004, 88). Jos organisaation maine muuttuu suotuisasta epäsuotuisaan, sidosryhmät saattavat muuttaa kanssakäymistään organisaation kanssa. He voivat katkaista välit organisaatioon ja levittää negatiivista suupuhetta organisaatiosta. Heistä voi tulla vihaisia ja he saattavat jopa nauttia nähdessään organisaation kärsivän erityisesti silloin, kun organisaatio on todettu syylliseksi kriisiin. (Coombs 2007, 164, 166, 172). On myös mahdollista, että ihmisten mieliin jää negatiivisia assosiaatioita niitä organisaatioita kohtaan, jotka ovat tulleet tunnetuiksi huonoina (Fombrun & van Riel 2004, 107). Näitä pysyviä negatiivisia mielikuvia voi olla vaikea muuttaa. Edelmannin (2011) luottamusbarometrissä vastaajilta kysyttiin, kuinka monta kertaa heidän pitäisi kuulla positiivista tai negatiivista tietoa jostain organisaatiosta, jotta uskoisivat tiedon olevan totta. Jos ihminen ei luottanut organisaatioon, yli puolet uskoi negatiivisen tiedon ja noin joka kuudes uskoi saamansa positiivisen tiedon olevan totta 1–2 kahden kuulemiskerran jälkeen. Vastaavasti jos ihminen luotti kyseiseen organisaatioon, joka toinen uskoi positiivisen tiedon ja joka neljäs negatiivisen tiedon olevan totta 1–2 kuulemiskerran jälkeen. (Edelman 2011.)

Kaikki julkisuus ei siis ole aina hyväksi, vaan negatiivinen näkyvyys luo maineriskin. Positiivisen näkyvyyden on todettu vahvistavan organisaation mainetta ja voimakkaan negatiivisen näkyvyyden heikentävän sitä. Jos organisaatio saa sekä positiivista että negatiivista näkyvyyttä, voi organisaatiosta muodostuva kuva jäädä sirpaleiseksi, minkä vuoksi sille voi olla vaikeaa rakentaa vahvaa mainetta. Kysymykseen ”Milloin organisaation pitäisi huolestua negatiivisesta näkyvyydestä?”, Fombrun ja van Riel (2004) antavat tutkimuksensa perusteella vastauksen, että ne organisaatiot, joiden kokonaisnäkyvyydestä mediassa yli puolet on negatiivista, arvioidaan huonomaineisiksi. Organisaatioiden on siten hyvä tiedostaa, että jos niiden negatiivinen näkyvyys alkaa oleellisesti kasvaa, samalla suurenee maineen heikkenemisen riski. Negatiivinen medianäkyvyys käytännöllisesti katsoen takaa korkean negatiivisen näkyvyyden. (Fombrun & van Riel 2004, 107–110, 113.)

Mainetta rakentava julkisuus eli organisaation mainejulkisuus ei ole kuitenkaan pelkästään vain mediajulkisuutta, vaan se on Aulan ja Heinosen (2002; 2011) mukaan tunnettuutta, näkymistä ja vuorovaikutusta. (Aula & Heinonen 2002, 150; 2011, 36, 80.) Mainejulkisuuksia ovat esimerkiksi mediassa saatu julkisuus, sosiaalinen media, sponsorointi, asiantuntijajulkisuus kuten seminaariesiintymiset ja tapahtumat. Mainejulkisuutta on myös niin sanottu katunäkyvyys, jolla tarkoitetaan sitä, miten organisaatiot ovat esillä eri kauppapaikoilla ja paikoissa, joissa ihmiset liikkuvat sekä vaikkapa perheen parissa käydyt keskustelut. (Aula & Heinonen 2011, 36; Heinonen 2006, 153.) Maineen rakentumisen kannalta olennaisin julkisuuksista on Aulan ja Heinosen (2011) mukaan organisaation sisäinen julkisuus. Myös organisaatiojohdon tunnettuudella ja julkisuuskuvaalla on merkitystä organisaation maineelle. Median ulkopuolisten julkisuuden areenoiden merkitys on kasvanut, joten Aula ja Heinonen (2011) toivovat, että organisaatiot eivät mittaa ja arvioi julkista kuvaansa

vain mediaosumien tai näkyvyyden kautta. (Aula & Heinonen 2011, 36, 80–81.) Myös Iivonen ja Åberg (2009) korostavat, että julkisen sektorin kannalta media- ja kansalaisjulkisuuden lisäksi vähintäänkin yhtä tärkeitä ovat erilaiset asiantuntijajulkisuudet, verkkojulkisuudet, asiakas- tai sidosryhmäjulkisuudet sekä sisäiset julkisuudet. Kansalaisjulkisuudella he viittaavat siihen julkisuuteen, jota valistuneet kansalaiset luovat. Sisäisen julkisuuden ottaminen huomioon organisaatiossa on tärkeää muun muassa siksi, että työtyytyväisyystutkimusten mukaan sisäiseen viestintään ollaan palkkauksen ohella vähiten tyytyväisiä. (Iivonen ja Åberg 2009, 9.)

Kuten edellä esitetyistä mainetta rakentavista julkisuuksista ilmenee sidosryhmän tietämys organisaatiosta voi lisääntyä monella tapaa. Ihmiset voivat esimerkiksi lukea organisaatiosta uutisesta tai kuulla joltakin tutulta organisaatiota koskevia tarinoita. Organisaation tuntemus voi olla peräisin myös suorasta, omakohtaisesta kokemuksesta. Omakohtaista kokemusta saadaan esimerkiksi organisaation tuotteiden käytöstä. Organisaation hyvä tuntemus ei kuitenkaan välttämättä vaadi omakohtaista tuotteiden tai palveluiden käyttöä. (Mariconda & Lurati 2014, 224.) Toisaalta omat kokemukset todennäköisesti lisäävät organisaation tunnettuutta sidosryhmien keskuudessa enemmän kuin epäsuorasti saatu informaatio (Young 2007 113, 115).

Mainonnan käyttöä julkisella puolella positiiviseen organisaatiomainontaan on nähty alttiina kritiikille julkisten varojen tuhlaamisesta (Whelan ym. 2009, 1165). Toisaalta on todettu, että hyvää julkista kuvaa ei muodosteta massiivisella mainonnalla tai yleensäkin organisaatiomainonnan avulla (Aula & Heinonen 2002, 51; Heinonen 2006, 71). Mainostamisen tehokkuus työvälineenä lisätä organisaation näkyvyyttä onkin vähentynyt siitä, mitä se on ollut aikaisemmin. Fombrun ja van Riel (2004) ovat havainneet, että organisaatio pysyy paremmin kasvattamaan myönteistä näkyvyyttä, lisäämään organisaation nimen tunnistusta ja parantamaan mainetta ansaitun medianäkyvyyden avulla kuin mainostamalla. (Fombrun & van Riel 2004, 105.) Mainonnan tehokkuuden vähentymisestä kertoo myös se, että amerikkalaisen PR-toimisto Edelmanin toteuttaman luottamusbarometrin mukaan mainontaa ei koeta kovin luotettavana tietolähteenä. Sen sijaan ansaittua medianäkyvyyttä pidetään huomattavasti uskottavampana kuin mainontaa. (Edelmann 2003; Edelman 2011.) Toisaalta myös median rooli luotettavana lähteenä on maailmanlaajuisesti vähentynyt (Edelmann 2018, 40, 44). Hakukoneet ja media koetaan yhtä luotettavina lähteinä. Hakukoneet ovatkin nykyisin ensisijainen lähde etsittäessä yleistä tietoa liiketoimintaan liittyvistä asioista. (Edelman 2014.) Luoma-aho (2008b) nostaa yhden riskin, joka liittyy hakupalveluihin. Hänen mukaansa organisaatiolle on haitallista, jos hakupalvelut nostavat esiin pääasiassa sidosryhmien tunteenpurkauksia, jotka voivat olla värittyneitä. (Luoma-aho 2008b, 80.)

On myös esitetty, että tunnettuihin organisaatioihin liitettäisiin enemmän ristiriitaisia käsityksiä ja tuntemuksia kuin vähemmän tunnettuihin (Brooks ja Highhouse 2003, 911; 2006, 108). Ristiriitaisilla tuntemuksilla tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on samanaikaisesti paljon sekä negatiivisia että positiivisia käsityksiä ja tunteita organisaatiota kohtaan (Brooks & Highhouse 2006, 107). Ristiriitaisten käsitysten on todettu johtuvan siitä, että tunnetuista organisaatioista on saatavilla enemmän informaatiota – sekä positiivista että negatiivista – kuin vähemmän tunnetuista. Kun henkilö muodostaa arviotaan jostakin organisaatiosta, hän käyttää arvionsa perustana mieleensä kertynyttä informaation reserviä. Tunnetun organisaation kohdalla informaatioreservin on todettu olevan suurempi sekä positiivisen että negatiivisen informaation osalta kuin vähemmän tunnetun kohdalla. (Brooks ym. 2003, 906, 911.)

Ristiriitaiset käsitykset voivat ilmetä esimerkiksi siten, että henkilö ajattelee jonkin organisaation valmistavan korkealaatuisia tuotteita. Samalla hän kuitenkin myös ajattelee, että tuottaessaan näitä tuotteita organisaatio samanaikaisesti saastuttaa ympäristöä (Mariconda & Lurati 2015, 87–88.) Ristiriitaisten käsitysten vuoksi sama organisaatio voi samanaikaisesti olla rankattu sekä ihailummaksi että halveksittavimmaksi organisaatioksi (Brooks ym. 2003, 911–913). Se, että on päällimmäisenä ihmisten mielissä, ei siten tarkoita aina sitä, että se olisi vain positiivinen asia. Tietoisuuden lisääntymisellä sidosryhmän keskuudessa voi näin ollen olla hintansa (Mariconda & Lurati 2014, 223).

Ihmisten on todettu kokevan ristiriitaiset tuntemukset epämiellyttävänä (Mariconda & Lurati 2015, 91). Tämän vuoksi ihmiset pyrkivät rakentamaan mieleensä ristiriidattoman kokonaisuuden eli ratkaisemaan ristiriitaisen tilanteen (Karvonen 1999, 153; Mariconda & Lurati 2015, 91, 95). Vähentääkseen ristiriitaisia tuntemuksia ihmiset suhtautuvat valikoiden tai jopa torjuvasti käsityksiinsä huonosti sopivaan informaatioon (Karvonen 1999, 153). Toisaalta, jos henkilön tuntemukset ovat hyvin ristiriitaiset, kyseinen henkilö saattaa muita herkemmin hyödyntää aina, kun mahdollista kaiken saatavilla olevan uuden tiedon vähentääkseen ristiriitaisia tuntemuksiaan. Uuden tiedon myötä kyseisen henkilön tekemä arvio organisaation maineesta saattaa herkemmin muuttua kuin tapauksissa, jossa ristiriitaisia tuntemuksia on vähän. (Mariconda & Lurati 2015, 93–94.) Siten ristiriitaisilla tuntemuksilla on merkitystä organisaation maineen arviointiin. Brooks ym. (2003) kuitenkin toteavat tutkimustensa perusteella, että tunnettuihin organisaatioihin liitettiin enemmän positiivisia kuin negatiivisia ominaisuuksia. Tämän perusteella he toteavat, että tulokset antavat viitteitä tunnettuuden ja maineen välisestä positiivisesta suhteesta. (Brooks ym. 2003, 911.)

Kun mainetta tutkitaan, kysymyksenasettelu voi vaikuttaa osittain siihen, arvioidaan organisaatio positiivisesti vai negatiivisesti. Koska ihmisillä on rajalliset kognitiiviset resurssit, ihmiset eivät yleensä päätöstä tehdessään palauta mieleensä kaikkea saatavilla olevaa informaatiota. Sen sijaan säästääkseen kognitiivisia resurssejaan ihmiset yrittävät palauttaa mieleensä vain päätöksentekoon tarvittavan informaation. Ihminen palauttaa mieleensä vain sen informaation, jota oman vastauksen antaminen vaatii. Tämä ilmenee siten, että kysyttäessä positiivisia kysymyksiä, ihminen yrittää palauttaa mieleensä etupäässä positiivisia attribuutteja kohteesta positiivisen ja negatiivisen informaation reservistään. Tällöin organisaatio voi näyttäytyä vastauksessa hyvin positiivisessa sävyssä. Jos puolestaan kysytään negatiivisia kysymyksiä, ihminen sen sijaan palauttaa mieleensä pääasiassa organisaation negatiivisia ominaisuuksia, mikä voi puolestaan saada organisaation näyttäytymään hyvin negatiivisena. Tämän vuoksi tutkijat korostavatkin kysymyksen asettelun tärkeyttä mainetta tutkittaessa. (Brooks ym. 2003, 911–912; Brooks & Hihghouse 2006, 108–109.)

3.6 Maine aineettomana pääomana

Hyvä maine on organisaation aineetonta pääomaa, josta on organisaatiolle monenlaista hyötyä ja kilpailuetua (Alniacik ym. 2011, 1177; Brønn & Brønn 2015, 69–70; Coombs & Holaday 2006, 123; Einwiller ym. 2010; Floreddu ym. 2014, 738; Heinonen 2008, 70; Helm 2007, 238;). Hyvä maine toimii kuin magneetti, joka auttaa organisaatiota vetämään puoleensa resursseja sekä vahvistamaan organisaation kilpailuasemaa (Fombrun & van Riel 2004, 3–6; Fombrun & Low 2011, 22). Hyvä maine vaikuttaa organisaation kannalta tärkeiden

sidosryhmien käyttäytymiseen, kulutus- ja ostopäätöksiin sekä asenteisiin (Turk ym. 2012, 579). Laaksonen ym. (2013, 248) korostavat mainetta tunneperäisenä kokemuksena ja toteavat maineella olevan voimakas vaikutus päätöksentekoon. Päätökset saattavat liittyä esimerkiksi siihen, mitä tuotteita ostaa, minne hakeutua töihin, osallistuako johonkin tilaisuuteen, siirtyäkö asumaan tiettyyn kuntaan tai esimerkiksi ketä henkilöä äänestää (Fombrun 1996, 5; Karvonen 1999, 18). Organisaation omat työntekijät, kuluttajat, sijoittajat ja media tekevät päätelmiään ja tulkintojaan organisaation eduksi sitä todennäköisemmin, mitä parempi maine organisaatiolla on (Aula & Heinonen 2002, 64).

Hyvä maine siis parantaa organisaation tuottavuutta ja lisää sen kykyä selviytyä kilpailusta muiden organisaatioiden joukossa (Fombrun 1996, 20). Hyvä maine houkuttelee uusia asiakkaita ja lisää asiakasuskollisuutta (Brønn & Brønn 2015, 81). Hyvämaineiset organisaatiot voivat myös yleensä pyytää korkeampaa hintaa tuotteistaan (Fombrun 1996, 73; Deephouse 2000, 1098) ja niillä on vakaat tulot (Fombrun 1996, 73). Hyvämaineisen organisaation tuotteet ja palvelut koetaan yleensä korkealaatuisempina kuin huonompimaineisen organisaation (Cravens & Oliver 2006, 296). Hyvän maineen on nähty olevan oleellisen tärkeä erityisesti sellaisilla aloilla, joissa kuluttaja ei pysty helposti arvioimaan palvelua tai tuotetta (Bromley 2001, 318). Tällöin hyvä maine antaa tuotteelle tai palvelulle ylimääräistä psykologista arvoa, kuten luottamusta, mikä helpottaa ostopäätöksen tekoa (Dowling 2001, 12).

Hyvän maineen on todettu lisää työpaikan hakijoiden määrää (Brønn & Brønn 2015, 84) ja houkuttelevan erityisesti parempia työnhakijoita (Cravens & Oliver 2006, 296; Dowling 2001, 12; Fombrun 1996, 73). Hyvämaineisen organisaation työntekijät ovat myös ylpeitä työpaikastaan (Helm 2011, 661). On myös havaittu, että hyvämaineiset organisaatiot lisäävät työntekijöiden omanarvontuntoa (Alniacik ym. 2011, 1180). Lisäksi hyvä maine tukee hyvää työmoraalia (Lehtonen 2002b, 41), lisää motivaatiota (Fombrun & van Riel 2004, 12) ja työtyytyväisyyttä (Alniacik ym. 2011, 1185; Dowling 2001, 12; Helm 2011, 661) sekä vähentää halukkuutta irtisanoutua (Alniacik ym. 2011, 1188). On myös todettu, että hyvämaineisten organisaatioiden palvelukseen oltaisiin valmiita menemään keskimääräistä halvemmilla palkoilla (Heinonen 2006, 181). Toisaalta on sanottu, että ainakin hyvämaineiset yrityksen pystyvät yleensä maksamaan työntekijöilleen parempaa palkkaa kuin muut (Fombrun & van Riel 2004, 26).

Hyvä maine auttaa myös saamaan hankinnat edullisemmin (Fombrun 1996, 73–76) ja hankkijat pyytävät epätodennäköisemmin maksun etukäteen (Cravens & Oliver 2006, 296). Myös sopimuskustannukset voivat olla alhaisemmat (Cravens & Oliver 2006, 296). Hyvän maineen avulla on mahdollista myös vähentää markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia, sillä hyvämaineisen organisaation ei tarvitse markkinoida palveluitaan yhtä paljon kuin kilpailijoiden (Heinonen 2008, 70). Hyvä maine voi myös auttaa pääomamarkkinoilla ja sijoittajasuhteissa ja nostaa osakkeiden arvoa (Lehtonen 2002b, 41). Maineesta on apua mediajulkisuudessa: toimittajat kirjoittavat arvostetuista organisaatioista muita organisaatioita useammin ja suosiollisemmin (Fombrun & van Riel 2004, 4).

On myös todettu, että hyvän maineen ansiosta organisaatiot kohtaavat vähemmän kriisejä (Fombrun 1996, 73, 78–79.) Jos organisaatio joutuu kriisiin, maineesta on apua, sillä hyvällä maineella on havaittu olevan suojavaikutus. Hyvämaineisella organisaatiolla on nähty olevan enemmän mainepääomaa käytettävissään pehmentämään kriisin vaikutuksia kuin organisaatioilla, joilla on epäsuotuisia tai neutraali maine. Tämän vuoksi hyvämaineinen organisaatio kärsii kriiseistä vähemmän ja niiden maineen on mahdollista palautua

kriisistä nopeammin kuin huonopimaineisten organisaatioiden. (Coombs 2007, 165.) Maineen suojavaikutus on liitetty myös anteeksiantoon. Ihmisillä on taipumus antaa anteeksi organisaatioille, joita he arvostavat. (Aula & Heinonen 2011, 22.)

3.7 Sidosryhmien merkitys

3.7.1 Keskeiset sidosryhmät

Lisääntyvä kiinnostus mainetta ja maineen mittaamista kohtaan on nähty liittyvän muun muassa sidosryhmäajatteluun, joka voimistui 2000-luvulla (Juholin 2008, 245). Sidosryhmäajattelussa on keskiössä nimensä mukaisesti sidosryhmät. Sidosryhmäajattelulla tarkoitetaan tapaa nähdä organisaatio ja sen toiminta sidosryhmien käsitysten ja odotusten kautta. (Näsi 1995, 19.) Sidosryhmäajattelu korostaa organisaation riippuvuutta sidosryhmien sitä kohtaan tuntemasta luottamuksesta ja organisaation tilivelvollisuudesta sidosryhmiä kohtaan. Se aidoimmillaan ilmentää keskinäistä vuoropuhelua ja vastuullisuutta. (Juholin 2008, 245.)

Sidosryhmät ovat oleellinen osa maineteoriana, sillä maineen nähdään olevan sidosryhmien näkemys organisaatiosta (Aula 2011, 35) ja hyvän maineen rakentuvan organisaation ja sidosryhmien välisistä hyvistä suhteista (Aula 2011, 30; Aula & Mantere 2013, 324). Luoma-aho (2005) erottelee sidosryhmäajattelun ja organisaation maineen seuraavasti: sidosryhmäajattelu viittaa niihin, jotka yhdistetään organisaatioon ja korostaa heidän äänensä ja mielipiteensä tärkeyttä. Maine puolestaan viittaa siihen, mikä se mielipide on. (Luoma-aho 2005, 171.) Sidosryhmän käsite ja sidosryhmäajattelu ovat suhteellisen uutta julkiselle sektorille, mutta ne on kuitenkin nähty soveltuvan hyvin käytettäväksi myös julkisen sektorin organisaatioissa (Luoma-aho 2005, 94, 96). Sidosryhmäajattelun mukaan voidaan jopa ajatella, että organisaatiolla itsellään ei ole tavoitteita vaan ne tavoitteet, jotka organisaatiolla on, ovat sidosryhmien asettamia (Näsi 1995, 24–25). Myös Juholin (2013, 51) toteaa, että näin todellakin on: organisaation tavoitteet ovat niitä, jotka eri sidosryhmät organisaatioille määrittelevät. Näin olisi jopa siinä tapauksessa, että organisaation tehtävät tulevat laista, kuten on tilanne kuntien ja kuntayhtymien kohdalla. Voidaankin sanoa, että julkisen sektorin organisaatiot ovat olemassa ollakseen vastuussa ja palvellakseen yleisöä. Julkisen sektorin organisaatioiden voidaan katsoa hyödyntävän sidosryhmäajattelua, jos he näkevät kansalaiset asiakkaina tai erilaisten sidosryhmien edustajina. (Luoma-aho 2005, 18, 97–98.)

On todettu, että nykypäivän yhteiskunnassa yksikään organisaatio ei voi toimia ilman, että sillä on sidosryhmiltä saatu hyväksyntä (Luoma-aho 2008a, 447) ja ollakseen olemassa organisaatio tarvitsee vuorovaikutussuhteita sidosryhmiensä kanssa (Luoma-aho 2008b, 81; Näsi 1995, 24; Post ym. 2002, 25). Sidosryhmäajattelun mukaan organisaatioiden pitkän ajan selviytyminen ja menestyminen määräytyvät sen mukaan, kuinka kyvykäs organisaatio on luomaan ja ylläpitämään suhteita koko sidosryhmäverkostoonsa (Post ym. 2002, 7). Organisaation strategisena tehtävänä onkin löytää sellainen toimintatapa, jolla se tyydyttää ne tarpeet ja odotukset, joita sidosryhmillä on (Lehtonen 2002b, 15; Luoma-aho 2008b, 81). Suhteet sidosryhmiin sekä rajoittavat että mahdollistavat organisaation toiminnan (Luoma-aho 2008a, 447). Organisaation maine vahvistuu, kun sidosryhmät saavat kerta toisensa jälkeen organisaatiolta sitä, mitä he odottivat (Argenti & Druckenmiller 2004, 372).

Sidosryhmän käsite on määritelty usealla tavalla ja sillä on erilaisia versioita eri kielessä. Osa määritelmistä on laajempia ja yleisempiä ja osa suppeampia ja rajoitetumpia. On todettu, että määritelmän pitäisi olla riippuvainen siitä, mitä tutkitaan. (Luoma-aho 2005, 96–97.) Lehtosen (1998a) sidosryhmän määritelmää voidaan pitää laajana näkemyksenä. Sen mukaan sidosryhmillä tarkoitetaan osapuolia, joihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa, jotka pystyvät vaikuttamaan organisaation toimintaan tai joita organisaation toiminta koskee (Lehtonen 1998, 121). Sidosryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita (Luoma-aho & Makikangas 2014, 40). Bromley (2001, 317) käyttää sidosryhmäkäsittelyn lisäksi termiä instressiryhmä (*interest group*). Hänen mukaansa sidosryhmillä voidaan nähdä olevan suhteellisen kiinteä tai voimakas suhde organisaatioon. Sen sijaan intressiryhmät ovat joukko ihmisiä, joilla on jonkinlaista kiinnostusta tai huolta organisaatiota kohtaan ja siten suhde organisaatioon ei ole kovin kiinteä. (Bromley 2001, 317.)

Julkisen sektorin sidosryhmät ovat laajoja ja kirjavia (Carpenter & Krause 2012, 26–27). Tyypillisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, päättäjät, asukkaat, media, viranomaiset, yritykset sekä eri alojen yhteisöt ja yhdistykset (Luoma-aho & Makikangas 2014, 40; Nieminen 2000, 115–116; Näsi 1995, 22). Melkein pä kuka tahansa, jolla on jotain tekemistä julkisen sektorin kanssa, voi kuulua sen sidosryhmiin: julkisten sektorin tuotteiden tai palvelujen käyttäjät, äänestäjät, verojenmaksajat tai omasta hyvästä tai huonosta kokemuksesta eteenpäin viestivät tarinankertoajat (Luoma-aho 2007, 126). Kaikki nämä sidosryhmät vaikuttavat organisaatioiden toimintaan sille asettamiensa odotuksien ja vaatimusten kautta (Luoma-aho 2008b, 79). Sidosryhmien laajuuden vuoksi on myös esitetty, että yhden sidosryhmäjoukon tyydyttäminen voi tarkoittaa yleensä toisen joukon huolestumista (Carpenter & Krause 2012, 27).

Jotkut sidosryhmät ovat organisaatiolle tärkeämpiä kuin toiset. On kuitenkin todettu, että ei pidä jättää täysin huomioimatta vähemmän tärkeitä sidosryhmiä, sillä sidosryhmien tärkeys ja suhteen laatu vaihtelevat tilanteiden ja teemojen mukaan. (Luoma-aho 2005, 94, 96; 2008b, 82; Post ym. 2002, 25.) On myös hyvä ymmärtää, että tärkeitä sidosryhmiä eivät ole ainoastaan sellaiset tahot, jotka ovat itsestään selviä, pidettyjä ja ennestään tunnettuja. Organisaatioiden pitää toimia myös niiden sidosryhmien kanssa, jotka suhtautuvat mahdollisesti kriittisesti organisaatioon. (Aula & Heinonen 2011, 166.) Maineensa kannalta tärkeimmiksi sidosryhmiksi on nähty organisaation työntekijät (Aula & Mantere 2005, 109, 215), minkä vuoksi henkilöstön roolia tarkastellaan tarkemmin omassa kappaleessaan 3.1.2.

Sidosryhmät saatetaan jakaa sisäisiin, kuten työntekijöihin, ja ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin (Dowling 2001, 21). Yksilö voi kuitenkin kuulua samanaikaisesti useisiin sidosryhmiin. Helm (2007) puhuu hybridisidosryhmistä, joilla on useita kytköksiä organisaatioon ja edustavat siten useampaa sidosryhmää. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijät, jotka käyttävät organisaation palveluja ja tuotteita ja ovat siten samalla asiakkaita. Työntekijä voi olla myös organisaation osakkeenomistaja tai entiset työntekijät voivat olla organisaation nykyisiä asiakkaita. On koettu, että hybridisidosryhmiä ei ole vielä tutkittu riittävästi ja eri sidosryhmien häilyvät rajat haastavat organisaation maineenhallintaa ja viestintätoimia. (Helm 2007, 247, 250–251.) Kuntayhtymän ja kunnan tapauksessa suuri osa työntekijöistä voi olla juuri tällaisia hybridisidosryhmiä, sillä he käyttävät asukkaina peruspalveluita, kuten juomavettä, ja toisessa roolissa he ovat kuntayhtymän tai kunnan työntekijöitä. Helmin tutkimuksen (2007, 247) mukaan hybridisidosryhmillä ei kuitenkaan olisi positiivisempaa tai negatiivisempaa käsitystä kuin niillä sidosryhmillä, joilla oli kytkös tutkittavaan organisaatioon vain yhden sidosryhmän edustajana.

Luottamuksen on nähty olevan yksi keskeisimmistä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation ja sidosryhmien väliseen suhteeseen (Aula 2011, 33.) Luoma-aho (2005) on kehittänyt väitöskirjassaan käsitteen *faith-holderi* eli luottojoukot niille sidosryhmille, jotka ovat paljon tekemisissä organisaation kanssa ja jotka tuntevat vahvaa luottamusta organisaatiota kohtaan. Luoma-ahon (2005) tutkimustulosten mukaan suomalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla näyttäisi olevan suuri joukko juuri tällaisia luottojoukkoja ympärillään. Luottojoukot ovat organisaatiolle hyödyllisiä, sillä luottojoukkojen kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö sujuvat helposti, ja organisaatiolla on joukko uskollisia kannattajia. Luottojoukot jakavat sosiaalisissa verkostoissaan positiivisia käyttäjäkokemuksiaan ja suosituksiaan ja toimivat näin organisaation maineen lähettiläinä vapaaehtoisesti. Tämä puolestaan nostaa ihmisten organisaatiota kohtaan tuntemaa luottamusta. (Luoma-aho 2005, 303–304, 323.) Luoma-ahon (2005, 306–307; 2008b, 87) mukaan luottojoukoille yleensä riittää, että organisaatio toimii yhtä luotettavasti kuin tähänkin asti ja julkiset organisaatiot tekevät sitä, mitä niiden on tarkoitettu tekevän. Organisaatiolle tukensa antavilla ihmisillä on havaittu olevan merkitystä myös muun muassa organisaation kohdatessa kriisin. Organisaation maine saa vähemmän kolhuja sidosryhmien keskuudessa, jotka suhtautuvat myönteisesti organisaatioon kuin negatiivisesti suhtautuvien sidosryhmien joukossa. Epäsuotuisat kommentit voivat lisätä maineen vaurioitumista ja organisaation kannalta myönteiset kommentit puolestaan lieventää mahdollisia mainevaurioita. Viestit voivat joko auttaa tai vahingoittaa organisaatiota, koska ne voivat muokata arvioita organisaation maineesta. (Coombs & Holladay 2014, 45.)

Sellaisia organisaation kanssa tekemisissä olevia sidosryhmiä, jotka tuntevat voimakasta epäluottamusta tai inhoa organisaatiota kohtaan, voidaan kutsua vastaavasti *hateholdereiksi*. Toiset toimialat synnyttävät enemmän vihan tunteita kuin toiset. Toisaalta joitakin toimialoja, kuten kehitystyötä, ihannoidaan jo lähtökohtaisesti. Luoma-aho (2008b) toteaa, että maineyhteiskunnan myötä on siirrytty vahvojen tunteiden aikakauteen, jossa organisaatiot saatetaan nähdä jopa vihan tai rakkauden kohteena. (Luoma-aho 2008b, 79, 89–90.)

Wang ym. (2012, 218) tuokin esiin näkökulman, että mainetutkimuksen vastauksiin voi vaikuttaa se, miltä sidosryhmiltä kysytään. Luoma-aho (2007) korostaa sitä, että kaikki sidosryhmät eivät pysty arvioimaan jonkin tietyn julkisen sektorin organisaation mainetta. Vaikka he saattavat tietää kyseisen organisaation olemassaolosta, he eivät kuitenkaan välttämättä tunne organisaation todellista toimintaa. Ne sidosryhmät, joilla on enemmän kokemusta organisaatiosta, luultavammin tuntevat organisaation paremmin ja pystyvät siten arvioimaan sitä tarkemmin sekä hyvässä että pahassa. (Luoma-aho 2007, 126, 128.) Kaikki sidosryhmät eivät olekaan Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineen kannalta samanarvoisia. Tärkeys saattaa vaihdella ajan mukaan. He näkevät kahtena tärkeimpänä sidosryhmänä oman henkilöstön ja asiakkaat. Nämä ovat heidän mukaansa ”maineen rakentamisen voimakaksikko”. (Aula & Mantere 2005, 37.) Tässä tutkimuksessa kuntayhtymän keskeiseksi sidosryhmäksi nähdään maineen mittaamisen kannalta Luoma-ahon (2007) mukaisesti ne sidosryhmät, joilla on enemmän kokemusta kuntayhtymästä ja jotka myös tuntevat kuntayhtymän toiminnan muita paremmin.

3.7.2 Henkilöstön rooli maineen lähettiläänä

Ulkoisten sidosryhmien mielikuvat organisaation toiminnasta ja tuloksista ovat todennäköisesti erilaisia kuin sen sisäisten sidosryhmien. Sisäiset sidosryhmät ovat paremmin

perillä organisaation asioista ja he ovat henkilökohtaisesti osallisina organisaation toimintaan, mikä vaikuttaa suuresti heidän käsityksiinsä. (Bromley 2001, 318.) Erityisesti johdon ja muun henkilöstön välillä on ymmärrettävästi eroja, millaisia kokemuksia heillä on omasta organisaatiostaan (Olmedo-Cifuentes ym. 2014, 85).

Aula ja Heinonen (2002, 106; 2011, 33) painottavat, että maine lähtee aina organisaation sisältä. Työntekijät ovat siten maineen rakentamisen ja hallinnan kannalta olennaisessa asemassa (Alniacik ym. 2011, 1188; Cravens & Oliver 2006, 295–296), sillä jokainen työntekijä vaikuttaa oman organisaationsa maineen muodostumiseen (Cravens & Oliver 2006, 293). On todettu, että henkilöstö muokkaa organisaation mainetta paitsi omalla työllään myös viestinnällään (Juholin 2007, 89–90). Omat työntekijät onkin nähty maineen kannalta jokaisen organisaation tärkeimmäksi sidosryhmäksi. On jopa todettu, että henkilöstöä ei välttämättä pitäisi edes nimittää sidosryhmäksi, sillä onhan organisaatio lähestulkoon sama kuin ihmisensä. (Aula & Mantere 2005, 109, 215.) Jotta voidaan tarjota laadukkaita tuotteita ja hyvää palvelua, tarvitaan työntekijöiden panostus työhönsä (Cravens & Oliver 2006, 294). Motivoituneen, sitoutuneen ja tyytyväisen henkilöstön on todettu saavan aikaiseksi organisaation menestyksen (Alniacik ym. 2011, 1188).

Henkilöstön ja organisaation maineen välisessä suhteessa on nähty olevan kaksi puolta. Toisaalta työntekijät aktiivisesti muokkaavat muiden sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta. (Helm 2011, 657.) Toisaalta henkilöstöön vaikuttaa yleisön käsitykset heidän työnantajastaan (Alniacik ym. 2011, 1180; Helm 2011, 657). On todettu, että kun johto ymmärtää sekä henkilöstön että maineen tärkeyden, organisaatiolla on mahdollista saavuttaa hyvää taloudellista tulosta ja kestävä kilpailuetu, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä (Cravens & Oliver 2006, 301). On myös todettu, että organisaatio ei voi saavuttaa hyvää mainetta ulkoisten sidosryhmien keskuudessa, jos sillä ole hyvää mainetta sisäisesti. (Karvonen 1999, 49).

Joka ainoa työntekijä on organisaation mainelähettiläs: joku on tässä tehtävässä hyvä, toinen välinpitämätön tai huono sellainen. Tosiasia on siten se, että kukin meistä on aina myös oman työpaikkansa edustaja tilanteessa kuin tilanteessa. (Aula & Heinonen 2002, 32; 2011, 184.) Työntekijät siten rakentavat omalla panoksellaan oman organisaationsa mainetta joko hyvään tai huonoon suuntaan (Heinonen 2006, 28) joko suoraan tai epäsuorasti, tiedostetusti tai tiedostamatta (Helm 2011, 658; Juholin 2007, 90). Maineen luonteen ollessa kestävä työntekijän roolin merkitys korostuu: kerran muodostettu arvio organisaatiosta voi olla vaikea muuttaa ellei tapahdu jotakin poikkeuksellista, joka kyseenalaistaa sidosryhmien aikaisemmin tehneen arvion organisaation maineesta (Cravens & Oliver 2006, 296).

Organisaation mainekriisin on todettu johtuvan usein johdon tai työntekijöiden epäeettisestä toiminnasta (Cravens & Oliver 2006, 295). Siten yhden ihmisen negatiivinen toiminta voi vahingoittaa koko organisaation mainetta sen sijaan, että se vaikuttaisi vain hänen omaan maineeseensa (Cravens & Oliver 2006, 295; Carpenter & Krause 2012, 29). Koska työntekijöiden rooli on merkittävä, on henkilöstö maineen johtamisen ytimessä. Tämän vuoksi maineen johtamisen on kohdistuttava myös omien työntekijöiden valmentamiseen ja maineeseen liittyvien toimintaohjeiden selkeyttämiseen. (Aula & Heinonen 2011, 61.) On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja merkityksensä organisaation maineen rakentajana ja sen, kuinka vahingoittavaa maineen menetyks organisaatiolle voi olla (Cravens & Oliver 2006, 295; Heinonen 2006, 178). On myös tärkeää, että työntekijä kokee olevansa oikeasti merkittävä ja tarpeellinen organisaatiolle (Herno 2002, 7). Työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä ole tietoisia tai valmistautuneita tai edes halukkaita maineen

suurlähettilään rooliin (Helm 2011, 657, 658). Tämän vuoksi työntekijöiden tietoisuutta pitää nostaa juuri mainevalmennuksen avulla. Mainevalmennuksessa käydään läpi, miten paljon kunkin työntekijän arkipäiväiset pienet ja suuret teot vaikuttavat organisaation maineen muodostumiseen. (Cravens & Oliver 2006, 295; Heinonen 2006, 178.) Työntekijöitä pitää myös jatkuvasti muistuttaa maineen kestävästä luonteesta. Hyvän maineen omaavan organisaation työntekijät saattavat virheellisesti uskoa, että heidän tarvitsee panostaa vähemmän ylläpitääkseen positiivista käsitystä Vaikkakin voi näyttää siltä, että positiivinen maine on pysyvä ja se muuttuu epätodennäköisesti, työntekijöiden pitää silti ponnistella ylläpitääkseen hyvää mainetta. Heidän pitää jatkaa toimia, jotka auttoivat alun pitäen luomaan positiivisen maineen ja olla valppaita huomaamaan muutokset, jotka voisivat saattaa joko työntekijän tai organisaation huonoon valoon. (Cravens & Oliver 2006, 296, 298.)

Mahdollisesti tärkein keino kannustaa työntekijöitä parantamaan ja ylläpitämään organisaation mainetta on organisaatiokulttuuri (Cravens & Oliver 2006, 301). Aula ja Heinonen (2002) korostavat johtamis- ja yrityskulttuurin merkitystä. Heidän mukaansa hyvän, vahvoihin arvoihin perustuvan johtamis- ja yrityskulttuurin avulla organisaatio pystyy tekemään jokaisesta organisaation työntekijästä, maineen suurlähettiläästä, osan organisaation diplomaattikuntaa. (Aula & Heinonen 2002, 102.) Oleellista on ylimmän johdon sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen (Heinonen 2006, 178). Hyvän maineen rakentamiseen tarvitaan siis hyvää johtamista ja organisaation jokaisen työntekijän yhteistä ponnistelua. Hyvää mainetta ei voida rakentaa määräyksellä. (Cravens & Oliver 2006, 293.) Aula ja Heinonen (2011, 191) ovat vahvasti sitä mieltä, että maineen rakentaminen on viimekädessä organisaation toimitusjohtajan vastuulla. Toisaalta mainetta kuitenkin johdetaan työntekijöiden välityksellä (Cravens & Oliver 2006, 297).

Työntekijöiden sekä positiiviset että negatiiviset toimet vaikuttavat siihen, kuinka sidosryhmät mieltävät organisaation (Alniacik ym. 2011, 1188; Bromley 2001, 317; Cravens & Oliver 2006, 297). Ne organisaation edustajat, jotka ovat henkilökohtaisesti tekemisissä sidosryhmien kanssa, ovat avainasemassa sidosryhmien tyytyväisyyden ja sitä kautta organisaation mainepääoman vaalimisessa ja kasvattamisessa. Erityisen merkitykselliseksi on todettu mielikuvat, jotka muodostuvat sidosryhmille ensikontaktissa organisaation ja sen edustajan kanssa. (Lehtonen 1999, 52; 2002a, 64.) Palveluita tarjoavassa organisaatiossa asiakaspalvelija on yleensä ihmisen ensimmäinen ja mahdollisesti jopa ainoa kontakti organisaatioon (Lehtonen 1999, 47; 2002, 65, 89). Siten on mahdollista, että sidosryhmän edustaja näkee koko organisaation sellaisena, millaisen vaikutelman työntekijän käytös ja toiminta häneen jättävät (Lehtonen 2002a, 64–65). Organisaation työntekijän henkilökohtaisen viestintäkäyttäytymisen tekee merkityksellisesti erityisesti halo-vaikutus. Sen mukaan ihminen ei pidä sellaisesta asiasta, jota edustaa henkilö, josta hän ei pidä. Jos sen sijaan pitää jostakin henkilöstä, helpommin myös hyväksyy hänen edustamansa asian. Tämän vuoksi Lehtonen (1999) korostaa, että on ensin myytävä itsensä antamalla itsestään viestijänä myönteinen kuva. Vasta tämän jälkeen on mahdollista myydä omaa palvelua tai sanomaa. (Lehtonen 1999, 63.)

Joka kerta, kun työntekijä lausuu kommentin työnantajastaan, on mahdollista, että se vaikuttaa organisaation maineeseen (Cravens & Oliver 2006, 297). Muun muassa sosiaalisen median avulla työntekijät luovat omia verkostojaan, joissa keskustellaan organisaation asioista. Internet ja sosiaalinen media mahdollistavat sen, että organisaation asioista voidaan nykyisin keskustella 24 tuntia vuorokaudessa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. (Grates 2010, 2; Men ym. 2013, 172.) Aulan ja Heinosen (2011, 185) mukaan jokaisella

on noin parikymmentä lähipiirissä olevaa henkilöä, joiden kanssa keskustellaan ainakin jonkin verran työhön ja työpaikkaan liittyvistä asioista. Tämä tarkoittaisi sitä, että 790 työntekijän organisaation vaikutuspiirissä on 15 800 suoraa kontaktia, joiden määrää sosiaalinen media entisestään lisää (mukaillen Aula & Heinonen 2011, 185). Hyvää mainetta ei kuitenkaan rakenneta sillä, että työntekijät kehoitetaan kertomaan pelkästään positiivisia asioita työnantajastaan. Sen sijaan organisaation pitää olla sellainen, että työntekijät haluavat kertoa siitä myönteisiä asioita. (Vuokko 2010, 203.)

Työntekijää voi myös pitää organisaationsa käyntikorttina. Toisaalta se kuvastaa vuorovaikutusta työntekijän ja sidosryhmän edustajan välillä. Toisaalta se nivoutuu siihen, miten organisaation sisäiset suhteet ja organisaatiokulttuuri heijastuvat työntekijän toimintaan. (Herno 2002, 7.) Se, miten työntekijät kokevat organisaation, vaikuttaa siihen, mitä he puhuvat työnantajastaan (Men & Stacks 2013, 173) ja miten he toimivat esimerkiksi asiakkaiden kanssa (Herno 2002, 7). Ihmiset arvostelevat työnantajaansa negatiiviseen sävyyn, jos he kokevat, että siihen on aihetta. Toisaalta ihmiset puhuvat työnantajastaan myönteisesti, jos puolestaan kokevat, että siihen on aihetta. (Aula & Heinonen 2011, 185.) Jos henkilöstö voi huonosti ja kertoo pahoinvoinnistaan ulospäin, organisaation maine rapautuu (Aula & Heinonen 2002, 108–109). Työntekijöiden puheet vaikuttavat siihen, miten ulkopuoliset kokevat organisaation maineen (Men & Stacks 2013, 173), sillä työntekijöitä pidetään luotettavina tietolähteinä (Men 2014, 255). Ovathan he organisaation toiminnan kokijoita ja silminnäkijöitä (Aula & Heinonen 2002, 108–109). Työntekijöiden tyytyväisyys onkin nostettu esiin maineen yhteydessä. On todettu, että esimerkiksi tyytyväisten asiakkaiden saamiseksi johtajien pitää ensin luoda tyytyväisiä työntekijöitä (Helm 2011, 658). Jos sidosryhmät kokevat, että työntekijöillä on vähän luottamusta työnantajaansa, voi olla, että tämä vaikuttaa heidän halukkuuteensa hankkia organisaation tuotteita tai palveluita (Cravens & Oliver 2006, 297). Jos sen sijaan esimerkiksi kuntasektorin työntekijät luottavat työnantajaansa ja järjestelmään, jonka parissa he työskentelevät, tämä rohkaisee sidosryhmiä luottamaan kuntasektoriin. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että jotta luottamus julkisen sektorin virkamiehiin ja työntekijöihin lisääntyisi, pitää ensin lisätä virkamiesten ja työntekijöiden itsensä kokemaa luottamusta. (Luoma-aho 2005, 168.)

Hyvän maineen on todettu rakentuvan luottamuksen ilmapiiriin: organisaation johto luottaa työntekijöihinsä ehdoitta ja työntekijät johtoon. Jotta mainetta voidaan edes rakentaa, on esitetty ensimmäiseksi ehdoksi, että johdon ja henkilöstön välillä vallitsee aito luottamus ja kunnioitus. Jotta tällainen ilmapiiri pysytään luomaan organisaation, on nostettu keskeiseksi, että johto tekee kaikkensa ilmapiirin rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Aula & Heinonen 2002, 106–107.) Esimerkiksi epäoikeudenmukaisiksi tai eettisesti arveluttaviksi koetut ratkaisut vähentävät henkilöstön kokemaa luottamusta omaan organisaatioon ja sen johtoon. Erityisesti ylimmälle johdolle tarjotut optiojärjestelmät ja huikeat eläke-edut ovat herättäneet paljon huomiota myös julkisuudessa ja synnyttäneet tyytymättömyyden ilmapiiriä. (Lehtonen 2002b, 45.) Luottamuksen on todettu olevan läheisesti liitoksissa arvostamiseen: luotettavaa on helppo arvostaa. Siten on todettu tärkeäksi, että johto näyttää arvostuksensa henkilöstölle sekä sanoin että teoin. (Aula & Heinonen 2002, 109.)

Organisaation johdon ja henkilöstön mielikuvalla omasta työpaikastaan ja heidän käsityksensä siitä, millainen kuva muilla sidosryhmillä on organisaatiosta, vaikuttaa heidän toimintaansa ja näkemyksiinsä (Lehtonen 2002b, 7). On todettu, että maineen ydin on siinä, miten oma henkilöstö arvioi oman organisaationsa mainetta (Juholin 2008, 249). Organisaation maineella on havaittu olevan merkitystä muun muassa työtyytyväisyyteen ja siihen,

kokeeko työntekijä ylpeyttä, jos hänet liitetään omaan työnantajaansa. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työntekijät ovat ylpeämpiä työnantajastaan, joilla on hyvä maine. (Helm 2011, 661.) On myös havaittu, että hyvämaineiset organisaatiot lisäävät työntekijöiden itsearvostusta (Alniacik ym. 2011, 1180). Tällöin työntekijät muun muassa olettavat muiden ajattelevan itsestään positiivisesti sen vuoksi, että on töissä juuri kyseisessä organisaatiossa. Myös työntekijä itse ajattelee itsestään positiivisesti, että hänen työpaikkanaan on juuri tämä organisaatio. (Lehtonen 1999, 48.) Työntekijöiden onkin todettu olevan mieluummin töissä hyvämaineisella työnantajalla kuin huonomaineisella (Alniacik ym. 2011, 1180). Organisaation maine on siten tärkeä keino houkutella ja pitää työntekijät (Helm 2011, 661).

Henkilöstön muodostama kuva omasta organisaatiosta ja sen toiminnasta ja tuloksista todennäköisesti eroaa jonkin verran ulkoisten sidosryhmien muodostamasta kuvasta. Eroavuudet johtuvat siitä, että työntekijöillä on enemmän tietoa ja henkilökohtaista kokemusta organisaatiosta kuin muilla. (Bromley 2001, 318; Helm 2007, 247.) Työntekijät myös tarkastelevat yksityiskohtaisemmin työnantajaansa arvioidessaan sen mainetta kuin esimerkiksi asiakkaat. Helmin (2007) tutkimuksessa työntekijöillä oli positiivisempi käsitys organisaation maineesta kuin asiakkaila. Tutkimuksessa ilmeni, että tärkeimmät tekijät, joiden perusteella työntekijät arvioivat työnantajansa mainetta ovat sitoumus ympäristön suojelemiseksi, organisaation menestys, työntekijöiden kohtelu, sitoutuminen hyväntekeväisyyteen ja yhteiskunnallisiin asioihin sekä johtamistaidot. (Helm 2007, 245–247.) Seuraavaksi tutustutaan julkisen sektorin maineen piirteisiin ja käydään läpi kuntamaineen eri ulottuvuuksia.

3.8 Julkisen sektorin ja kunnan maine

3.8.1 Julkisen sektorin piirteitä maineen näkökulmasta

Maineen merkitys ja tärkeys julkisen sektorin aineettomana pääomana on yhtenevässä määrin ymmärretty viime vuosina (Boon & Houlberg Salomonsen 2020, 15). Maineen tuomat edut on nähty elintärkeinä julkisen sektorin olemassaololle (Luoma-aho 2007, 124). Legiimitteetti antaa organisaatiolle oikeuden toimia ja hyväksynnän olemassaololle. Oikeus toimia on yleensä peräisin niiltä, joita organisaatio palvelee. Legiimitteetti yhdistetään useammin julkisen sektorin organisaatioihin kuin yksityisiin organisaatioihin. Tämä voi johtua julkisten organisaatioiden oikeudellisesta asemasta. Aiemmin julkisten organisaatioiden legiimitteetti perustui todennäköisemmin pääasiassa byrokraatiaan ja asiantuntijuuteen eli viranomaisten oikeudenmukaiseen ja rehelliseen toimintaan sekä korkeaan asiantuntijuuteen. Nykypäivänä siihen vaikuttavat sidosryhmien mielipiteet, jotka Luoma-ahon (2005) mukaan antavat oikeutuksen julkisen sektorin toimijoille. (Luoma-aho 2005, 38, 41–42.) Maineen on nähty toimivan eräänlaisena suojana, joka vahvistaa julkisen sektorin organisaation olemassaolon oikeutusta (Luoma-aho 2006a, 49). Punchedeva (2008, 278) toteaa, että legiimitteetti on elintärkeä vastaperustetuille organisaatioille, joilla ei ole vielä mainetta ja vakiintuneille organisaatioille toiminnan jatkuvuuden kannalta.

On todettu, että julkisten sektorien kohdalla maineen puuttuminen ei olisi vaihtoehto, sillä organisaatiot julkisesti omistettuja ja julkinen sektori on laajasti ja hyvin tunnettu (Luoma-aho 2007, 129). Kun julkisen sektorin organisaatioiden yhteydessä puhutaan maineesta, voi ensimmäisenä miellelyhtymänä todennäköisesti olla se, että niiden maine olisi

huono (Wæraas & Byrkjeflot 2012, 186; Wæraas & Maor 2015, 1). Julkiseen sektoriin on jo pitkään liitetty monia negatiivisesti sävyttyneitä attribuutteja kuten tehottomuus, byrokrattisuus, epäpätevyys ja kankeus (Wæraas & Maor 2015, 1). Monitahoisten julkisen sektorin organisaatioiden yleisenä piirteenä nimetään myös se, että joidenkin virkailijoiden tiedot, oletukset, resurssit ja aiheet ovat osittain tai kokonaan piilossa muilta. Riippumatta siitä, onko se tarkoituksellista vai ei, vaikutus on kuitenkin sama: vasen käsi ei tiedä, mitä oikea käsi tekee. (Carpenter & Krause 2012, 28–29.)

Tietoisuus hyvän maineen arvosta on saanut julkisen sektorin ymmärtämään maineenhallinnan strategisen tärkeyden ja se on alkanut ottaa käyttöönsä toimenpiteitä rakentaakseen, ylläpitääkseen ja suojellakseen omaa mainettansa. Tämä näkyy tutkimusten mukaan muun muassa siten, että julkinen sektori on määrittänyt ainutlaatuista osaamistaan, kehittänyt viestintästrategioita, ajoittanut päätöksiään huolellisesti, hyödyntänyt maineenhallintakonsultteja, pitänyt mediakoulutuksia sekä mitannut mainettaan. (Wæraas & Maor 2015, 1.) Luoma-ahon (2008a, 446) mukaan taloudelliset paineet ja sidosryhmien odotusten kasvu ovat johtaneet siihen, että julkisen sektorin organisaatiot ovat alkaneet mitata mainettaan. Julkisen sektorin organisaatioiden maine on aika uusi tutkimusalue, mutta sen on todettu ansaitsevan lisää tarkastelua. Mainen käsitteenä voi olla hyödyllinen julkisen sektorin organisaatioille, sillä se yhdistää organisaation sidosryhmien arvioinnit menneisiin tekoihin ja tarjoaa keinon arvioida organisaation aineetonta omaisuutta, joka ovat arvokasta olemassaolon oikeutuksen kannalta. (Luoma-aho 2008b, 456–457.)

Carpenter ja Krause (2012) kokevat, että julkisen sektorin organisaatioita voi olla vaikea luonnehtia, koska niissä työskentelee monen ammatin edustajia erilaisissa tehtävissä. Sidoryhmien muodostama kuva niistä on yksinkertaistettu, vaikka kyseessä on monimutkainen kokonaisuus. Vaikka todellinen julkisia palveluja tuottava virkailijoiden verkosto on moninainen ja monimutkainen, sidoryhmät kuitenkin muodostavat omat mielipiteensä ja tekevät arvionsa siitä, minkä he kokevat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi yhden virkailijan virkavirhe voi siten tuoda huonon maineen myös muille organisaatiossa. Joskus organisaation maine muotoutuu tai jopa määritellään yksittäisen pahimman tapauksen tai viranomaisen takia. (Carpenter & Krause 2012, 29.)

Carpenterin (2010) mukaan sidoryhmien uskomukset ja reaktiot muotoutuvat seuraavien neljän kriittisen, julkisen sektorin organisaation maineen ulottuvuuden perusteella. Näitä ovat 1) suoritus-, 2) moraalinen, 3) tekninen ja 4) menettelytapaulottuvuus. Organisaatioita arvioidaan suorituskyvyn perusteella eli pystyykö organisaatio tekemään työnsä kyvykkäästi ja mahdollisesti myös tehokkaasti. Moraalinen maineen ulottuvuus tarkastelee puolestaan organisaation joustavuutta, myötätuntoa ja eettisyyttä ja sitä, toimiiko se asiakkaidensa ja jäsentensä toiveiden mukaisesti. Erittäin tehokkaalla organisaatiolla saattaa olla ongelmia moraalisuuden ulottuvuuden kanssa. Tekninen maineen ulottuvuus tarkoittaa tieteellistä tarkkuutta, käytettyjen menetelmien pätevyyttä ja analyttistä kykyä. Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan, ovatko organisaation jäsenet oman alansa asiantuntijoita ja onko heillä todellisia taitoja organisaatiolle osoitettujen tehtävien hoitamiseksi. Menettelytapaulottuvuus liittyy toiminnan oikeudenmukaisuuteen: tekeekö organisaatio esimerkiksi päätöksiä yleisesti hyväksytyjen sääntöjen ja normien edellyttämällä tavalla. (Carpenter 2010, 46–47; ks. myös Carpenter & Krause 2012, 27.) On todettu, että on mahdotonta optimoida kaikkia edellä mainittuja ulottuvuuksia. Yhteen ulottuvuuteen panostaminen saattaa tarkoittaa sitä, että toinen ulottuvuus kärsii tästä. Organisaation pitää siten valita, mitkä ulottuvuudet ovat kaikkein tärkeimpiä organisaatiolle ja mitkä vähemmän tärkeitä. Esimerkiksi NASalle on

tärkeintä keskittyä maineen tekniseen ulottuvuuteen. Julkisten virastojen alayksiköt voivat Carpenterin ja Krausin (2012) mukaan keskittyä eri ulottuvuuksiin riippuen niiden tehtävien laadusta. (Carpenter & Krause 2012, 27.)

Luoma-aho (2007) huomauttaa, että maineenjohtaminen ei ole helppoa julkisen sektorin organisaatioissa. Organisaatioiden johtajilla on vähemmän liikkumavaraa kuin yrityksissä, sillä johtajia sitoo avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaate. Toisena haasteena on tarve ulkoisesti raportoida kaikki tekeminen, jopa mahdollinen maineenhallinta. Tällaista painetta ei ole olemassa yrityksissä, joissa tämän tyyppistä tietoa voitaisiin katsoa jopa liikesalaisuudeksi. Toisaalta julkisella sektorilla on vähemmän kiireellinen tarve määrittää mainettaan kuin yrityksillä, sillä yrityksissä maineen on tarkoitus edistää voiton tuottamista. Julkisella puolella maineen on puolestaan tarkoitus mahdollistaa julkisten palvelujen parempi toimiminen. (Luoma-aho 2007, 136.) Myös Wæraas ja Byrkjeflot (2012) huomauttavat, että yritysten maineenhallintaa ei voi soveltaa sellaisenaan julkisella sektorilla. Julkisten organisaatioiden maineenhallinnassa pitää ottaa huomioon niiden poliittinen ja demokraattinen tausta. Julkista sektoria voi kohdata resurssien hukkaaminen ja pahimmillaan jopa yleisön luottamuksen heikentyminen, jos julkinen sektori ei oteta huomioon julkisen organisaation erityispiirteitä omassa maineen hallinnassaan. (Wæraas & Byrkjeflot 2012, 189.)

3.8.2 Sektorimaine

Organisaation maineeseen tuo oman vaikutuksensa myös sektorin yleinen maine (Lange ym. 2011, 178; Luoma-aho 2005, 132, 259–260; 2008, 450; Vos 2000, 68). Sektorimaine muodostuu Luoma-ahon (2008a) mukaan samalla alalla toimivien organisaatioiden ja muiden toimijoiden aikaisemmasta toiminnasta ja teoista. Siihen vaikuttavat julkisen sektorin organisaation oma ja samantyyppisten organisaatioiden historia, mutta myös organisaation toiminta ajan myötä (Luoma-aho 2008a, 450) sekä sijaintipaikkakuntaan ja maahan liitetyt mielikuvat (Luoma-aho 2008a, 450; Vuokko 2010, 200). Sektorimaineella on erityistä merkitystä niiden sidosryhmien keskuudessa, joiden tietotaso organisaatiosta voi olla puutteellista tai rajoittunutta tai jopa vääristynyttä (Luoma-aho 2008a, 450). Tämän vuoksi erityisesti uusien organisaatioiden on suositeltu ottamaan huomioon kyseisen sektorin maine (Fischer & Reuber 2007, 62; Luoma-aho 2008a, 450). Uusien organisaatioiden kohdalla on haasteena esimerkiksi se, että sidosryhmät eivät välttämättä ole kovin kiinnostuneita uudesta organisaatiosta, vaikka se yrittäisi viestiä heille toiminnastaan ja ominaisuuksistaan (Fischer & Reuber 2007, 70). Toisaalta kukin muodostaa oman arvionsa organisaatiosta riippumatta siitä, yrittääkö organisaatio aktiivisesti vaikuttaa muodostuviin arvioihin vai ei (Luoma-aho 2008, 448). Sidoryhmät eivät myöskään lykkää arvionsa muodostamista uudesta organisaatiosta siihen saakka, että heillä olisi todellista tietoa organisaation toiminnasta. Sen sijaan he saattavat helposti hyödyntää arvionsa muodostamiseen toimialan yleistä mainetta. (Fischer & Reuber 2007, 70.) Osa Suomen julkisista organisaatioista on ollut olemassa melko pitkän ajan, joten niille on muodostunut niiden toimintaan perustuva maine. Osa on kuitenkin uudempiä, joten on todettu, että niihin vaikuttaa erityisesti toimialaan liittyvä maine. (Luoma-aho 2005, 181.) Kun julkisen sektorin mainetta kehitetään tai mitataan, onkin syytä ottaa huomioon myös erilaiset sektorimaineet (Luoma-aho 2008, 458).

Sektorimaine on merkityksellinen, koska ne ovat luonteeltaan sitkeitä ja vaikeasti muutettavissa (Luoma-aho 2008a, 450). Toimialan yleisen maineen vaikutus voi kuitenkin olla positiivinen tai negatiivinen (Fischer & Reuber 2007, 62; Luoma-aho 2008, 450). Esimerkiksi kokonaiset teollisuudenalat voivat olla tiettyinä ajankohtana erityisen suosittuja, mistä

on hyötyä kyseisellä toimialalla toimiville organisaatioille (Aula & Heinonen 2002, 81). Toisaalta on havaittu, että jos jokin organisaatio kohtaa negatiivisia tilanteita tai toimii väärin, myös muut samalla alalla toimivat organisaatiot saatetaan leimata sidosryhmien mielissä syyllisiksi vain sen vuoksi, että niillä on yhteinen toimiala (Lange ym. 2011, 181).

On todettu, että toimialojen yleiset maineet tuntuvat kantavan mukanaan tietynlaisia lupauksia ja toisaalta taakkoja (Luoma-aho 2008a, 458). Esimerkiksi suomalaisiin, erityyppiin julkisen sektorin organisaatioihin liitetään usein korkea luottamus (Luoma-aho 2005, 260, 322; 2007, 134; 2008, 453, 458). Lisäksi tutkimus- tai puolikaupallisella alalla toimivien julkisten organisaatioiden on havaittu olevan myös arvotettuja (Luoma-aho 2008a, 454, 458). Taakkana julkiselle sektorille voi puolestaan olla tehottomuus ja byrokraattisuus (Luoma-aho 2005, 256, 322; 2008, 454–456). Yleisesti ottaen organisaatiot, joiden toiminta liittyy valvonta- tai lainsäädäntötehtäviin, ovat maineeltaan byrokraattisia, kun taas tutkimukseen tai puolikaupalliseen toimintaan erikoistuneet organisaatiot nähdään joustavampina (Luoma-aho 2008a, 456). Luotettavuuden ja byrokraattisuuden on havaittu säilyvän julkisen sektorin organisaatioiden maineen hallitsevina piirteinä myös organisaatiomuutoksen jälkeen (Luoma-aho & Makikangas 2014, 45).

3.8.3 Ideaalina neutraali maine

Tutkimusten mukaan suomalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla on yleensä melko neutraali maine (Luoma-aho 2005; 2007; 2008), myös organisaatiomuutoksen jälkeen (Luoma-aho & Makikangas 2014). Luoma-aho (2007, 135) toteaa, että julkiselle sektorille neutraali maine on ideaalinen taso. Hän perustelee ideaalin maineen suositustaan sillä, että julkiset organisaatiot poikkeavat toiminnaltaan ja tavoitteiltaan voittoa tavoittelevista yrityksistä. Tämän vuoksi julkiselle sektorille ei olisi myöskään tarvetta tavoitella samaa maineen tasoa kuin yritysten. Luoma-aho (2006a) korostaa, että julkiselle sektorille on tärkeää säilyttää tietynlainen kriittinen etäisyys toimiakseen kunnolla. Tämä taataan sellaisella maineen tasolla, joka on saavutettavissa ja ylläpidettävissä julkisen sektorin resursseilla. (Luoma-aho 2006a, 11.) Julkisen sektorin organisaatioiden maineen pitäisi olla hyvä, mutta ei niin hyvä, että se vaikeuttaisi niiden toimintoja tai vähentäisi niiden kriittistä etäisyyttä (Luoma-aho 2007, 135).

Hyvä maine voidaan nähdä lupauksena, joka vaatii organisaatiolta jatkuvaa lunastusta ja ylläpitämistä (Luoma-aho 2006b, 46). Luoma-aho (2007) näkee, että erinomaisesta maineesta nousevat odotukset ovat ongelmallisia julkisen sektorin organisaatioille. Esimerkiksi lain tai rahoituksen muuttaminen voivat aiheuttaa täyttymättömiä odotuksia. Erinomainen maine sisältää myös riskin: jos jotain odottamatonta tapahtuu, organisaatio putoaa sitä korkeammalta, mitä parempi maine sillä on. Julkisen sektorin organisaatioille tämä riski voi olla usein liian korkea otettavaksi, koska niiden toiminnot vaativat sidosryhmien luottamusta tilanteesta riippumatta. Esimerkiksi hyvän maineen menetys terveystieteiden kohdalla voi sisältää suuren riskin, sillä luottamus heidän sanomisiinsa voi pelastaa henkiä. Epäluottamus voi puolestaan johtaa henkien menetyksiin. (Luoma-aho 2007, 129.)

Myös julkisen sektorin organisaatioiden rahoitus on yksi haaste. Erinomainen maine vaatii jatkuvaa kehittämistä. Julkiset varat ovat usein niukkoja ja maineen kehittäminen on harvoin listan päällimmäisenä riippumatta siitä, kuinka suuri tarve sille olisi. Luoma-aho (2007) ehdottaakin, että maineen tavoitetaso pitäisi olla realistinen julkisen sektorin organisaatioille. Tason pitäisi olla riittävän korkea, jotta organisaatioon luotetaan ja otetaan vakavasti, mutta neutraali tai jopa riittävän matala, jotta saadaan tarvittava toimintaetäisyys,

joka tarvitaan erityisesti kriisien aikaan. Maineen neutraali taso on ideaalinen julkisen sektorin organisaatioille, sillä se vaatii organisaatiolta jonkin verran ylläpitoa, mutta kuitenkin vähemmän kuin erinomainen maine. Maineen neutraali taso ei pyri liian korkealle tai matalalle. Käytännössä tämän voisi ymmärtää maineena, joka sijoittuu keskelle huonoa ja erinomaista mainetta. Tämä taso on Luoma-ahon (2007) mukaan hyväksyttävissä julkisen sektorin organisaatioille, sillä niillä on vähemmän tai ei lainkaan kilpailijoita. Toisaalta huono maine vahingoittaisi julkisen sektorin organisaatioita ja sen vuoksi sitä ei voi suositella. Huono maine johtaisi legitimitetin kriisiin. Lisäksi huonon maineen parantaminen vaatisi myös varoja ja resursseja, joita julkisen sektorin organisaatioilla ei ole. Julkisen sektorin maineen rakentamisen ja ylläpidon ei tarvitse vaatia valtavia määriä rahaa tai aikaa, joista on jo pulaa, vaan sen sijaan pitäisi keskittyä säilyttämään sidosryhmien luottamus ja varmistamaan, että sidosryhmien jokapäiväiset kokemukset organisaatiosta ovat positiiviset. Luoma-aho (2007) näkee, että neutraalin maineen ideaali todennäköisesti auttaa julkisen sektorin organisaatioita kehittämään mainettaan, kun tavoitteet tulevat mahdolliseksi saavuttaa ja ne soveltuvat aikaisempaa paremmin julkiselle puolelle. (Luoma-aho 2007, 129–130, 136.)

Erinomainen maine ja korkea luottamus liittyvät monesti kohdennettuun, räätälöityyn palveluun, mikä ei ole julkiselle sektorille mahdollista korkeiden kustannusten ja tasapuolisuusvelvoitteen vuoksi (Luoma-aho 2006b, 46). Neutraalin maineen etuna on se, että julkisen sektorin organisaatiot pystyvät pysymään puolueettomina ja neutraaleina niiden kaikkia erilaisia sidosryhmiä kohtaan. Tämän vuoksi Luoma-aho (2007) kehottaa ottamaan neutraalin maineen ideaalin huomioon, kun julkisen sektorin mainetta mitataan ja maineenhallintaan liittyviä toimia suunnitellaan. Useat julkisen sektorin organisaatiot kamppailevat saavuttaakseen yritykselle sovitettun ideaalitalan. Luoma-aho (2007) näkee neutraalin maineen ideaalin ratkaisuna tähän tilanteeseen ja auttavan julkisen sektorin organisaatioita saavuttamaan niiden täyden potentiaalin. Neutraalin maineen ideaalin yhtenä hyvänä puolena on esitetty myös sitä, että se voi tehdä maineenhallinnan hyväksyttävämmäksi, sillä idea olisi linjassa demokraattisten periaatteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa, joita julkisen puolen organisaatiot noudattavat. Myös vertailu muihin vastaaviin organisaatioihin olisi tehokkaampaa ja fokusoidumpaa. Käytännössä ehdotettu neutraali maine sallii tarpeellisen kriittisen toimitaetäisyyden organisaation ja sen sidosryhmien välille. (Luoma-aho 2007, 135.)

Julkisen sektorin organisaatiot toimivat esimerkiksi lainsäätäjinä, viranomaisina ja kehitys- ja tutkimuskeskuksina ja monen organisaation tehtäviin kuuluu antaa suosituksia, määräyksiä ja sääntöjä. Tämän vuoksi julkinen sektori ei pysty aina miellyttämään kaikkia sidosryhmiään. Jos julkinen sektori pyrkii erinomaiseen maineeseen, se sisältää riskin, että sidosryhmät pettyvät, jos heille ei pystytäkään tarjoamaan sitä. Lunastamattomat odotukset voivat lopulta johtaa uskottavuuden menetykseen ja huonoon maineeseen. (Luoma-aho 2007, 127–128.) Koska julkisella sektorilla on monenlaisia sidosryhmiä, jonkun ryhmän tyydyttäminen merkitsee usein toisen osajoukon harmistumista (Carpenter & Krause 2012, 29). Julkisen sektorin organisaation erinomainen maine jonkun tietyn sidosryhmän keskuudessa voidaan nähdä jopa merkinä korruptiosta. Toisaalta huono maine ja sidosryhmien tuntema epäluottamus eivät ole kannattavaa julkiselle sektorille, sillä se voi olla merkki legitimitetin puuttumisesta. (Luoma-aho 2007, 128.)

3.8.4 Maineen mittaaminen

Maineen ja siihen liittyvien käsitteiden, kuten luottamuksen ja sitoutumisen, mittaamiseksi on kehitetty ja testattu erilaisia mittareita ja rankinglistoja sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla (Luoma-aho 2007, 124). Aula ja Heinonen (2002) ovat kehittäneet RepMap-tutkimusmenetelmän Suomessa toimivien yritysten maineen mittaamiseen. Se ottaa huomioon ne maineeseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat merkitseviä suomalaisessa liiketoimintaympäristössä, kulttuurissa ja arvostuksissa. RepMap pohjautuu tutkimukseen, jossa ilmeni, että suomalaiset sidosryhmät arvioivat yritysten mainetta 24 tekijän eli kriteerin perusteella. Siten suomalaisten yritysten maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta, joista jokainen puolestaan koostuu neljästä osatekijästä. Ulottuvuudet ovat seuraavanlaiset: 1) yrityskulttuuri ja johtaminen, 2) tuotteet ja palvelut, 3) muutos- ja kehityskyky, 4) julkinen kuva, 5) yhteiskuntavastuu ja 6) menestyminen. (Aula & Heinonen 2002, 99–100.) Luoma-ahon (2007) mukaan monet mainemittarit ovatkin suunniteltu juuri yritysten käyttöön, minkä vuoksi niiden suora hyödynnettävyys julkisen sektorin käyttöön on ongelmallista. Julkisen sektorin toiminta ja olemassaolon tarkoitus poikkeavat kuitenkin oleellisesti yrityksistä. Mittareissa monesti korostuvat tekijät, jotka eivät ole ilmeisiä tai keskeisiä julkiselle sektorille, kuten taloudellinen suoriutuminen tai kilpailu. (Luoma-aho 2005, 18–19; 2007, 125.) Koska RepMap-menetelmä on kehitetty voittoa tavoittelevien yritysten maineen tutkimukseen, sen ei nähdä soveltuvan suomalaisen julkisen sektorin käyttöön (Luoma-aho 2005, 180).

Julkisen sektorin maineen mittaamiseksi on luotu vain muutamia mittareita (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 42). Yksi niistä on Luoma-aho (2005; 2017) kehittämä. Mittari sisältää avokysymykset, joiden avulla selvitetään vastaajien ensivaikutelmia, kokemuksia ja odotuksia julkisen sektorin organisaatiosta sekä näkemyksiä organisaation julkisuuskuvasta. Mainetta mitataan viiden maineen ulottuvuuden kautta, joita ovat viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Kutakin ulottuvuutta mitataan väiteparien avulla, joissa on asteikkoina semanttinen differentiaali. Esimerkiksi viranomainen-ulottuvuus sisältää väiteparin byrokraattinen–joustava ja sulkeutunut–avoin. Luottamusta mitataan esimerkiksi väiteparien epäluotettava–luotettava ja vastuuton–vastuullinen avulla. Mainemittari sisältää myös kysymyksen, jossa vastaajia pyydetään antamaan organisaatiolle kouluarvosana 4–10. (Luoma-aho 2005, 236–237; 2017, 131.)

Mitattaessa 12 suomalaisen julkisen sektorin organisaation mainetta organisaatiot saivat toistuvilta sidosryhmiltään vahvimmit mainearvioiksi luotetun (keskiarvo 4,0) ja arvotetun (keskiarvo 3,6). Heikoimmat mainearviot sidosryhmät antoivat puolestaan viranomaistoiminnoista (keskiarvo 3,3) ja tehokkuus-ulottuvuudesta (keskiarvo 3,4). (Luoma-aho 2005, 254; 2007, 133.)

3.8.5 Kuntien maineen ulottuvuudet

Kaupungit ja kunnat toimivat niukoilla resursseilla ja kohtaavat jatkuvasti kiristyvää kilpailua. Myös investoinneista käydään kovaa taistoa, ja rekrytoinnin haasteet kasvavat. (Aula ym. 2007, 13.) Tämä on lisännyt myös kaupunkien ja kuntien kiinnostusta mainetta ja sen mittaamista kohtaan (Aula ym. 2007, 13). Kuntien mainetta on tutkittu ensimmäisen kerran Suomessa vuonna 2003 (Aula ym. 2007, 3), jolloin Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta selvittivät kuntien maineeseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittivät kuntien mainemittarin. Mainemittari on tarkoitettu kuntien strategisen suunnittelun ja maineen

kehittämisen työkaluksi. Sen avulla kunnat pystyvät seuraamaan ja arvioimaan kunnan maineen kehittymistä. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 3–4.) Toisen usean kunnan mainetta koskeva kaupunkimainetutkimus toteutettiin vuonna 2007, jolloin tuloksena saatiin ”kaupunkien mainepyörä” (Aula ym. 2007, 31).

Vuonna 2003 tehdystä kuntamainetutkimuksessa selvitettiin, miksi kuntalaiset arvostavat jotakin kuntaa. Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa. Esitutkimusvaiheessa tutustuttiin aikaisempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja haastateltiin kunta-alan ja maineen asiantuntijoita. Toiseen vaiheeseen osallistui ympäri Suomea noin 800 asukasta, jotka arvioivat arvostamansa kunnan kannalta, kuinka tärkeinä he kokivat erilaiset asiat. Asukkaille esitettyjä kysymyksiä oli yhteensä reilu sata. Asukaskyselyn perusteella saadut alustavat kuntamainetekijät ja mainemittari testattiin edelleen kolmannessa vaiheessa tutkimmalla kuuden kunnan mainetta. Tutkimustulosten perusteella kuntamaine koostuu kuudesta ulottuvuudesta, joista jokaiseen vaikuttaa viisi tekijää. Siten kunnan kokonaismaine koostuu tutkimuksen mukaan yhteensä 30 tekijästä:

1. **johtamiskulttuuri:** johdon luotettavuus ja rehellisyys, johdon ammattitaito ja asiantuntemus, johdon vastuullisuus, luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon yhteistyökyky, virkamiesten ammattitaito ja asiantuntemus
2. **kunnan palvelut:** kunnan palveluiden laadukkuus, kunnan palveluiden saataavuus, kunnan palveluiden kattavuus, kunnan maksullisten palvelujen hintalaatu-suhde, kunnan yksityisten palveluiden riittävyys
3. **henkilöstöpolitiikka:** työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, työntekijöiden koulutus, työntekijöiden arvostaminen, työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys, työntekijöiden ylpeys omasta työstä
4. **muutosherkkyys:** kunnan toiminnan kehittäminen, uskallus ryhtyä uuteen, muutoskykyisyys, elinkeinoelämän tarpeiden huomioiminen, uusien yritysten tukeminen
5. **kestävä kehitys:** toiminnan eettisyys, kestävien arvojen tukeminen, ympäristöystävällinen toiminta, asukkaiden omaehtoisen toiminnan tukeminen, koko lähiseudun vastuullinen kehittäminen
6. **kuntakuva:** näkyminen julkisuudessa, julkisuuskuvan vetovoimaisuus, yleinen tunnettuus, kunnan arvostus, kunnan saama tunnustus. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 3, 7–10.)

Tutkimustulosten perusteella selvästi tärkeimpänä mainetekijänä pidettiin kunnan johtamiskulttuuria. Seuraavaksi tärkeimpinä nähtiin kunnan palvelut sekä henkilöstöpolitiikka, jotka molemmat koettiin yhtä tärkeiksi. Tämän jälkeen tärkeysjärjestyksessä olivat sekä kestävä kehitys että kunnan muutosherkkyys. Vähiten tärkeänä kuudesta maineen ulottuvuudesta nähtiin kuntakuva. Kunnan oma henkilöstö arvioi tutkimuksen perusteella kuntansa maineen paremmaksi kuin kuntalaiset ja toisaalta mahdollisesti hieman heikommaksi kuin taas ulkopaikkakuntalaiset (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 5–6).

Tämä tulos on yhteneväinen Helmin (2007, 245) tutkimustulosten kanssa, jonka työntekijöillä oli positiivisempi käsitys organisaation maineesta kuin asiakkailla.

Vuonna 2007 toteutetussa kaupunkimainetutkimuksessa keskityttiin vetomaisuustekijöihin eli siihen, mikä tekee kaupungista vetovoimaisen. Perusajatuksena oli, että hyvä maine tuo kaupungille vetovoimaa, mikä parantaa kilpailukykyä ja sillä tavalla edistää kaupungin menestystä myös tulevaisuudessa. (Aula ym. 2007, 13.) Kaupunkimainetutkimus näyttää poikkeavan vuonna 2003 tehdystä kuntamainetutkimuksesta lähtökohdiltaan, mutta myös muun muassa siinä, että kaupunkeihin liittyvä tutkimus keskittyy niin kutsuttujen suurten seutukuntien keskustakaupunkien maineen tutkimiseen. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet asukkaat arvioivat satunnaisesti heille arvottua kaupunkia, mutta eivät kuitenkaan omaa asuin-kaupunkiaan. Siten arvioinnin tekivät tässä tutkimuksessa ainoastaan ulkopaikkakuntalaiset. Kaupunkimainetta mitattiin 18 väitteen perusteella. Väittämien määrittelyn pohjana hyödynnettiin maineen teoriaa sekä erilaisia maineeseen liittyviä kaupunki- ja kuntasektoritutkimuksia. Arvioitavia kuntia oli yhteensä yhdeksän. (Aula ym. 2007, 7, 13, 27–28.)

Vuoden 2007 tutkimustulosten mukaan kaupunkien maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta eli kaupunkia arvottavasta tekijästä. Ulottuvuuksiin vaikuttaa yhteensä 17 osatekijää eli attribuuttia. Tutkimuksen perusteella kaupunkien mainetta keskeisesti rakentavia ulottuvuuksia ovat niiden merkitysjärjestyksessä:

1. **julkinen kuva:** tunnettuus, julkisuuden määrä
2. **palvelut:** riittävyys, julkisten palveluiden laatu, yksityisten palveluiden laatu
3. **kaupunkivastuu:** ympäristöystävällisyys, lähiseudun kehittäminen, toiminnan eettisyys
4. **kaupunkimiljöö:** suvaitsevaisuus, monimuotoisuus, viihtyisyys
5. **johtaminen:** talous, kansalaisosallistuminen, tiedottaminen
6. **innovatiivisuus:** osaamisen rikkaus, kehityksen dynaamisuus, kehittämisen rohkeus. (Aula ym. 2007, 31–33.)

Vuoden 2007 kaupunkimainetutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, miten mainearvioiden luonne eli myönteinen tai kielteinen arvio vaikuttaa kokonaismaineeseen. Tulosten perusteella julkinen kuva, palvelut ja innovatiivisuus ilmenevät pääosin positiivisten näkemysten välityksellä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että mitä positiivisempia ovat kaupungin julkista kuvaa koskevat mainearviot, sitä enemmän sillä on merkitystä kokonaismaineen rakentamiseen. Vastaavasti kaupunkivastuu, kaupunkimiljöö ja johtaminen vaikuttavat kokonaismaineeseen suurelta osin kielteisten arvioiden perusteella. Tulosten tarkastelu tuo esiin myös sen, että koska esimerkiksi johtaminen vaikuttaa kokonaismaineeseen erityisesti negaation kautta, erinomainen johtaminen ei pysty tuomaan maineelle samaa lisäarvoa kuin esimerkiksi palvelujen kehittäminen huipputasolle. (Aula ym. 2007, 32–33.) Koska vuoden 2003 ja 2007 tutkimukset ovat lähtökohdiltaan erilaiset, ei välttämättä ole mielekäästä vertailla tuloksia täysin toisiinsa. Tuloksia voidaan kuitenkin tarkastella yhdessä esimerkiksi siltä kannalta, minkälaisia elementtejä tutkimustulosten mukaan yhdistetään hyvämaineeseen kuntaan.

Molemmat tutkimukset osoittavat, että palveluilla on suuri merkitys kuntien maineen rakentamiseen. Tämä on toki luonnollista, sillä onhan kunnan tärkeimpänä tehtävänä tarjota peruspalveluja asukkaille (Hallipelto ym. 1992, 143). Tutkimustulosten perusteella oleellista on palvelujen riittävyys ja laatu. Hyvämaineisessa kunnassa palvelut ovat siis

kunnossa: ne ovat laadukkaita, helposti saatavilla ja niitä on kattavasti. Lisäksi maksullisten palveluiden hinnan ja laadun pitäisi olla sopusoinnussa. Hyvämaineisessa kunnassa palveluja on tarjolla riittävästi, kattavasti ja ne ovat helposti saatavilla. Lisäksi sekä julkiset että yksityiset palvelut ovat laadukkaita. Myös maksullisten palvelujen hinta-laatu-suhde on kohdillaan. (Aula ym. 2007; Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004.)

Myös johtaminen nähdään tärkeänä kunnan mainetta rakentavana tekijänä. Itse asiassa vuoden 2003 tutkimuksessa johtamiskulttuuria pidetään selvästi kaikkein tärkeimpänä kuudesta maineen ulottuvuudesta. Vuoden 2003 tutkimuksen mukaan hyvämaineisen kunnan johto nähdään luotettavana, rehellisenä ja vastuullisena. Johto ja virkamiehet ovat ammattitaitoisia ja asiantuntevia. Myös luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon kyky tehdä yhteistyötä nähdään tärkeänä tekijänä. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 11, 14.) Vuoden 2007 tutkimuksen mukaan hyvään johtamiseen kuuluu erityisesti se, että asukkaat osallistuvat päätöksentekoon. Myös sillä, että kunta tiedottaa toiminnastaan asukkaille ja talous on kunnossa, on vuoden 2007 tutkimuksen mukaan merkitystä siihen, kuinka hyvänä kunnan johtaminen arvioidaan. (Aula ym. 2007, 29–31.)

Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka näyttäytyy omana maineen ulottuvuutena vuoden 2003 tutkimustuloksissa (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 10), mikä viittaa sen tärkeyteen kunnan maineen rakentajana. Hyvässä henkilöstöpolitiikassa korostuvat työelämän laatuun liittyvät tekijät. Hyvämaineinen kunta arvostaa henkilöstöään ja kohtelee sitä tasa-arvoisesti sekä ymmärtää koulutuksen tärkeyden. Hyvämaineisen kunnan työntekijät ovat sitoutuneita, tyytyväisiä ja tuntevat ylpeyttä omasta työstään. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 11–12, 14.) Myös kunnan julkinen kuva tai niin kutsuttu kuntakuva rakentaa kunnan mainetta. Vuoden 2003 tutkimuksen perusteella hyvämaineinen kunta on yleisesti tunnettu ja se näkyy paljon julkisuudessa. Julkisuuskuva on vetovoimainen. Tärkeää on myös, että kuntaa arvostetaan. Kunta on myös mahdollisesti saanut tunnustusta. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 12, 14.) Vuoden 2003 tutkimuksessa kuntakuva vaikutti vähiten kunnan kokonaismaineeseen, kun taas vuoden 2007 tutkimuksessa julkinen kuva vaikutti eniten siihen, miten hyväksi kunta ja vetovoimaiseksi kunta nähdään. Vuoden 2003 tutkimuksessa vanhemmat ikäryhmät pitävät kuitenkin kuntakuvaa selvästi nuoria ikäryhmiä tärkeämpänä tekijänä kunnan maineen rakentajana (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 15). Vuoden 2007 tutkimukseen osallistui vain ulkopaikkakuntalaisia ja he arvioivat kunnan julkista kuvaa sen pohjalta, näkyykö kunta paljon julkisuudessa, ja onko kunta maanlaajuisesti tunnettu. (Aula ym. 2007, 31–32.)

Tutkimustulosten mukaan myös hyvämaineiselta kunnalta odotetaan maineen draamaattista puolta, kykyä muuttua jatkuvasti (Aula & Harmaakorpi 2008, 527; Aula & Heino-nen 2011, 16). Tämä näkyy vuoden 2003 tutkimuksessa muutosherkkyiden ja vuonna 2007 innovatiivisuuden ulottuvuudessa. Hyvämaineinen kunta siis kehittää toimintaansa jatkuvasti ja osaa suunnata katseensa tulevaisuuteen. Hyvämaineinen kunta ei pelkää kokeilla uusia ratkaisuja, vaan sen sijaan sillä on uskallusta ryhtyä uuteen. Vuoden 2003 tutkimuksen mukaan hyvämaineisessa kunnassa myös kuunnellaan elinkeinoelämän tarpeita ja esimerkiksi luodaan edellytyksiä uusien yritysten perustamiselle. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 13.) Vuoden 2007 tutkimuksessa innovatiivisuuteen liittyy myös se, että hyvämaineisessa kunnassa on monimuotoista osaamista eri aloilla (Aula ym. 2007, 29–31). Vuoden 2007 tutkimuksen perusteella kunnan innovatiivisuus on kuitenkin maineen ulottuvuuksista kaikkein vähämerkityksellisin. (Aula ym. 2007, 32–33.) Aula ja

Heinonen (2011) toteavat, että tulevaisuussuuntautuneisuus näkyy myös kansainvälisissä mainetutkimuksissa. Organisaatioiden muutoskykyyn liittyvät mainetekijät ovat korostuneet koko 2000-luvun. (Aula & Heinonen 2011, 15).

Hyvämaineinen kunta toimii myös ympäristöystävällisesti ja eettisesti oikein sekä osallistuu koko lähiseudun vastuulliseen kehittämiseen. Tämä ilmenee vuoden 2003 tutkimuksen maineen kestäväen kehityksen ulottuvuutena ja vuoden 2007 tutkimuksessa vastuullisuuden ulottuvuutena. Vuoden 2003 tutkimuksen mukaan hyvämaineinen kunta lisäksi kannattaa kestäviä arvoja ja tukee asukkaiden omaehtoista toimintaa. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 13–14.) Vuoden 2007 tutkimuksen mukaan vastuullisuudella on suurelta osin merkitystä kaupungin kokonaismaineeseen siinä tapauksessa, jos kunnan toiminta koetaan erityisen vastuuttomana (Aula ym. 2007, 33). Yksi maineen ulottuvuuksista on vuoden 2007 tutkimuksessa nimetty kaupunkimiljööksi. Myös miljöö-ulottuvuus vaikuttaa vastuullisuuden tapaan maineeseen ennen kaikkea negaation kautta; mitä negatiivisempia ovat näkemykset kaupungin miljööstä, sitä enemmän sillä on merkitystä kunnan kokonaismaineen rakentumiseen. Tämän ulottuvuuden perusteella hyvämaineinen kunta on suvaitsevainen ja kulttuurisesti monimuotoinen. Hyvämaineinen kunta on myös miljööltään viihtyisä. (Aula ym. 2007, 29–33.)

Sekä kunta- että kaupunkimainetutkimus ja julkisen sektorin mainetutkimus todentavat, että maineet ovat moniulotteisia. Sekä vuoden 2003 että 2007 tutkimuksessa ilmenee, että maineen kaikki osa-alueet eivät ole kokonaismaineen kannalta yhtä merkityksellisiä. Kuntamainetutkimuksen mukaan joidenkin tekijöiden osalta oli havaittavissa ryhmän sisällä vaihtelua siinä, kuinka tärkeänä jotakin tekijää pidetään. Tästä on esimerkkinä se, että vanhemmat ikäryhmät kokevat kunnan johtamiskulttuurin ja kuntakuvan tärkeämpänä kuin nuoret ikäryhmät. (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 5, 15.) Heinonen (2007) toteaa, että käytännön maineenhallinnan kannalta on tärkeää tietää sidosryhmien arvostukset eri tekijöiden suhteen. Näin voidaan varmistaa, että mahdolliset maineenhallinnan toimenpiteet ovat järkeviä. (Heinonen 2007, 30.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO

Tässä luvussa perehdytään ensin tämän tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin hypoteeseihin. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja sen toimintaa ja strategiaa sekä vuonna 2009 toteutetun mielikuvatutkimuksen tuloksia. Tämän jälkeen käydään läpi menetelmällisiä ratkaisuja sekä tutkimusaineisto ja sen keruu. Lopuksi esitellään aineiston analyysi.

4.1 Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, millainen maine kuntayhtymällä on keskeisten sidosryhmien keskuudessa ja mitkä tekijät rakentavat sen mainetta. Tutkimuksessa selvitetään, millainen kuntayhtymän maine on seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella. Tutkimuksessa myös tarkastellaan, eroavatko sisäinen ja ulkoinen maine toisistaan. Lisäksi tutkitaan, kuinka julkisen sektorin yleinen maine heijastuu kuntayhtymän maineeseen. Tässä tutkimuksessa myös tarkastellaan, mikä merkitys tunnettuudella ja sidosryhmien kokemuksilla ja odotuksilla on kunnallisia palveluita tarjoavan kuntayhtymän maineeseen.

Tutkimuskysymyksiä lähestytään tapausorganisaation ja sen keskeisten sidosryhmien näkökulmasta. Tapausorganisaationa toimii organisaatiomuutoksen kautta vuonna 2010 perustettu kuntayhtymä, joka tuottaa etupäässä kunnallisia vesi- ja jätehuollon palveluita pääkaupunkiseudulla. Kuntayhtymän mainetta tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten ja täydentävien alakysymysten avulla:

1. Millainen on kuntayhtymän maine seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella?
 - a. Eroavatko kuntayhtymän sisäinen ja ulkoinen maine toisistaan?
2. Mitkä tekijät rakentavat kuntayhtymän mainetta?
 - a. Näkyykö kuntayhtymän maineessa julkisen sektorin yleisen maineen piirteitä eli neutraali maine, luotettavuus ja byrokraattisuus?
 - b. Miten tunnettuus, kokemukset ja odotukset ovat yhteydessä kuntayhtymän maineeseen?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään hypoteesien avulla, jotka pohjautuvat maineteoriaan. Hypoteesit testataan kvantitatiivisin menetelmin Tulokset-luvussa, ja tutkimuskysymyksiin vastataan Johtopäätökset ja pohdinta -luvussa. Tämän tutkimuksen hypoteesit ovat:

H1: Sisäiset sidosryhmät arvioivat kuntayhtymän maineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät.

H2: Kuntayhtymän maine on neutraali keskeisen sidosryhmien keskuudessa.

H3: Kuntayhtymä nähdään luotettavana yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän luotettavuudesta mediaani on vähintään 3.

H4: Kuntayhtymä nähdään ei-joustavana (byrokraattisena) yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän joustavuudesta mediaani on korkeintaan 2.

H5: Yhteistyön tiivistyessä ulkoisten sidosryhmien arvio maineesta paranee.

H6: Kuntayhtymän kokonaistunnettuuden parantuessa myös sidosryhmien arvio maineesta paranee.

H7: Myönteiset henkilökohtaiset kokemukset kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista ovat positiivisesti yhteydessä kokonaismaine-arvioon.

H8: Sidosryhmien maine-arvio kuntayhtymälle vaihtelee tulevaisuuden odotusten mukaan.

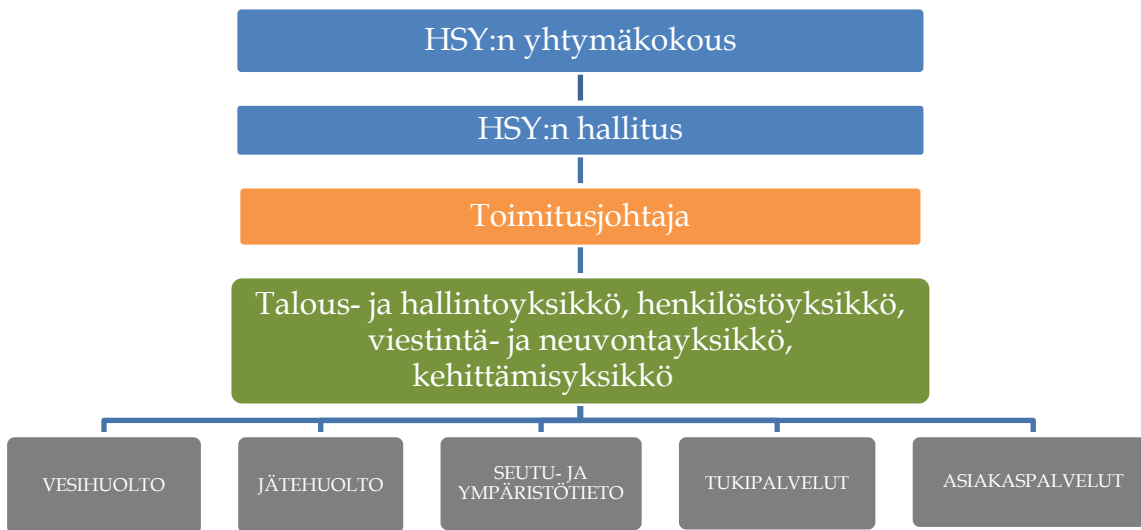
4.2 Kohdeorganisaationa toimivan kuntayhtymän esittely

Tässä tutkielmassa tarkasteltu kohdeorganisaatio on Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY, joka hoitaa kunnallisia vesihuollon ja jätehuollon palveluita ja tuottaa seudullista tietoa. HSY:n keskeisiä tehtäviä ovat muun muassa talousveden valmistus ja jakelu, viemärointi ja jätevesien puhdistus, kotitalouksien ja julkishallinnon jätehuollon järjestäminen, ilmanlaadun seuranta sekä seudullisten paikkatietoaineistojen tuottaminen. (HSY 2020a.)

HSY aloitti toimintansa vuonna 2010 organisaatiomuutoksen myötä. HSY:hyn on yhdistetty Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan vesilaitokset sekä YTV:n jätehuolto ja seutu- ja ympäristötieto. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen. HSY tuottaa palveluita laajemminkin Helsingin seudulla. (HSY 2020a.) HSY perustettiin jäsenkuntiansa valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella, jossa määritettiin kuntayhtymän tehtävät, toimivalta ja rahoitus (Suomen Kuntaliitto 2013).

HSY:ssä käyttää ylintä päätösvaltaa yhtymäkokous, jonka jäseniä ovat jäsenkuntien edustajat. Edustajien äänivalta määräytyy kaupungin asukasluvun perusteella. Yhtymäkokous valitsee sekä HSY:n hallituksen että tarkastuslautakunnan. Hallitukseen kuuluu 14 varsinaista jäsentä, ja tarkastuslautakunnassa on seitsemän jäsentä. Hallitus toimii yhtymäkokouksen alaisena ja vastaa kuntayhtymän hallinnosta. Hallituksen jäsenet valitaan kunnallisvaalikaudeksi vaalien poliittisten voimasuhteiden mukaan. Jäsenkuntien nimeämät edustajat toimivat HSY:n hallituksen asiantuntijajäseninä. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on huolehtia HSY:n hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämisestä sekä kuntalain mukaisen arvioinnin tekemisestä. (HSY 2020b.)

HSY:ssä työskenteli 792 henkilöä tutkimuksen toteutusvuonna 2020 ja 790 henkilöä vuonna 2022 (HSY 2021; 2023). Toimialoja on kaksi, samoin tulosalueita. Toimialat ovat vesihuolto ja jätehuolto ja tulosalueet seutu- ja ympäristötieto sekä tukipalvelut. Lisäksi HSY:ssä on asiakaspalvelut-yksikkö ja ohjauksen ja kehittämisen toiminnot. Kuviossa 2 on esitelty HSY:n organisaatio vuonna 2020. Sittenmin HSY:n organisaatorakenne on jonkin verran muuttunut edellä esitetystä.



KUVIO 2. HSY:n organisaatorakenne tutkimuksen toteutusvuonna 2020

Tutkimuksen toteutuksen aikaan HSY:n visiona vuoteen 2025 oli "Yhdessä teemme maailman kestävimmän kaupunkiseudun". HSY haluaa toiminta-ajatuksensa mukaan olla puhtaan ja kestävästä kaupunkielämästä mahdollistaja. Arvoiksi on määritelty vastuullisesti, avoimesti, palveluhenkisesti ja uudistuen. Strategisiksi päämääriksi on linjattu:

- 1) ympäristövastuu ja resurssitehokkuuden edelläkävijä
- 2) korkea toimintavarmuus
- 3) sujuvat palvelut
- 4) vakaa talous. (HSY 2020c.)

Lisäksi HSY:lle on määritetty mahdollistajia, jotka liittyvät henkilöstöön, toimintakulttuuriin, maineeseen ja edelläkävijyyteen. Niiden mukaan HSY haluaa olla hyvän työelämän kehittäjä, hyödyntää aktiivisesti uutta teknologiaa, vaikuttaa tiedolla ja toimia yhteistyön rakentajana. Yhtymäkokous hyväksyi strategian marraskuussa 2018. (HSY 2020c.) HSY:n uusimmassa, vuonna 2023 käyttöön otetussa strategiassa visio on pysynyt samana. Uusina strategisina päämäärinä ovat kestävä talous, asukaskokemus, työn murros ja ympäristövastuu. Arvot ovat muutoin samat kuin aiemmin, mutta uudistuen vaihtui arvoon yhteistyössä. (HSY 2023b.)

HSY:ssä on mitattu jo usean vuoden ajan sidosryhmien arvioita sen toiminnasta ja palveluista. Esimerkiksi asiakastytytyväisyyttä mitataan säännöllisesti asiakastytytyväisyyskyselyiden avulla. Henkilöstökysely toteutetaan joka toinen vuosi ja joka toinen vuosi toteutetaan kevyempi ns. Pulssi-kysely. Myös mainetta on tutkittu aiemmin. HSY toteutti vuonna 2012 yhteisökuvatutkimuksen, jossa muun muassa selvitettiin, miten tunnettu kaksi vuotta toiminnassa ollut kuntayhtymä on nimeltään ja palveluiltaan eri sidosryhmien keskuudessa. Lisäksi vuonna 2016 toteutettiin keskeisten sidosryhmien keskuudessa mainetutkimus, johon myös tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake pohjautuu.

Vuonna 2009 ennen HSY:n toiminnan alkamista tutkimusorganisaatiolta tilattiin tutkimus (Innolink 2009), jossa selvitettiin vastaajien mielikuvia silloisista organisaatioista ennen organisaatioiden yhdistämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tulevan HSY:n

tavoitemielikuvia ja HSY:tä kuvaavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna ja sen kohderyhminä olivat HSY:hyn liitettävien organisaatioiden johto ja viestintävastaavat. Tutkimukseen vastasi 29 henkilöä, ja vastausprosentti oli 70. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat, että silloisten organisaatioiden maine on pääasiassa hyvä. Hyvä maine nähtiin perustuvan vesilaistosten osalta luotettavuuteen ja toimintavarmuuteen. YTV:n osalta maineen koettiin pohjautuvan luotettavuuteen, asiantuntijuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Johdolta ja viestintävastaavilta myös kysyttiin, mitkä nykyiset maineen vahvimmat puolet he haluaisivat säilyttää uudessa organisaatiossa. Vastausten mukaan kuusi eniten toivottua ominaisuutta HSY:lle olivat seuraavanlaiset:

- luotettavuus/turvallisuus (38 % vastaajista)
- ammattitaitoinen henkilökunta / asiantuntevuus (34 %)
- toimitus-/toimintavarmuus (21 %)
- ympäristöystävällisyys (21 %)
- laatu (mukaanlukien puhdas vesi) (17 %)
- helposti lähestyttävä / hyvä palvelu / asiakaslähtöinen (17 %).

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan kolme ensimmäisenä HSY:stä mieleen tulevaa myönteistä adjektiivia ja kolme kielteistä. Myönteisinä adjektiiveina mainittiin erityisesti seuraavat:

- luotettava (38 % vastaajista)
- asiantuntemus/osaava (31 %)
- ympäristömyönteinen/ympäristöstö välittävä/huolehtiva (28 %)
- palvelukykyinen/palveleva/palvelualtis/palveluhenkinen (21 %).

Eniten mainintoja saaneet negatiiviset adjektiivit olivat seuraavanlaiset:

- jäykkä/kankea/raskas (48 % vastaajista)
- byrokraattinen (45 %)
- tehoton/hidas (28 %)
- riitaisa/riitainen (14 %).

Tutkimuksessa myös selvitettiin, mitkä ovat vastaajien mielestä uuden HSY:n vahvuuksia ja heikkouksia. Erityisesti suuri koko nähtiin vahvuutena, koska se vastaajien mielestä takaa luotettavuuden ja toimintavarmuuden sekä laajan asiantuntijuuden. Suurella organisaatiolla koettiin olevan myös enemmän valtaa ja resursseja kuin pienemmällä ja mahdollisuus toimia edelläkävijänä. Toisaalta organisaation suureen kokoon yhdistettiin mahdollisia haasteita: vastaajat pohtivat, siirtyvätkö palvelut etäämmäksi asiakkaista organisaatiokoon kasvaessa ja hahmottaako asiakas yksittäiset palvelut sekavan kokonaisuuden keskeltä. Vastaajia mietitytti yhdistymisessä myös erilaisten organisaatioiden ja kulttuurien yhteensovittamisen onnistuminen. Myös byrokraattisuus ja toiminnan jäykkyys sekä niistä syntyvät kustannukset pohdituttivat vastaajia. Lisäksi osassa vastauksia toivottiin, että toimintaan ei sekoittuisi politikointia. (Innolink 2009.)

4.3 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa joko teoreettiseen tai empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen tutkimus on pääosin perustutkimusta, jossa etsitään uutta tietoa tai luodaan esimerkiksi uusia menetelmiä ilman, että tavoitteena on kehittää käytännön sovellus. Empiiriset tutkimukset ovat puolestaan soveltavia tutkimuksia, joissa nojaututaan perustutkimuksen tuloksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 20.) Niissä etsitään kerätystä havaintojoukosta yleisiä ominaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Empiiriset tutkimukset perustuvat havaintoihin ja niistä tehtyihin päätelmiin. (Nummenmaa 2009, 23–24). Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimusaineistot ovat usein suppeita ja tutkittavia ominaisuuksia mitataan laadullisilla eli kvalitatiivisilla muuttujilla. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 21.)

Kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimuksen aineistot ovat puolestaan usein suuria. Tutkittavan ominaisuuden mittaamisessa käytetään usein välimatka- tai suhdeasteikkoa ja ilmiöitä kuvataan numeerisesti. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 21.) Kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös kutsua tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä sen avulla tarkastellaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai sitä, minkälaisia muutoksia tutkittavassa ilmiössä on tapahtunut. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta on todettu, että sen avulla saadaan usein selville olemassa oleva tilanne. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on myös keskeistä johtopäätösten tekeminen aikaisempien tutkimusten perusteella. Tutkimukseen kuuluu oleellisesti aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittäminen. Keskeistä on myös suunnitella aineiston keruu siten, että havaintoaineisto on määrällisesti mitattavissa. Myös koehenkilöt tai tutkittavat henkilöt pitää valita ennen tutkimuksen aloitusta. Tutkimusaineisto muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja tutkija tekee päätelmät tilastollisen analysoinnin pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Tämä tutkielma edustaa pääasiassa kvantitatiivista tutkimusta, johon sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Tutkielmassa tarkastellaan kuntayhtymän mainetta ja mainetta rakentavia tekijöitä tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia jotakin tiettyä yksittäistapausta mahdollisimman tarkkaan, tehdä johtopäätökset ja mahdollisesti esittää myös toimenpidesuosituksia tai yleistyksiä (Holopainen & Pulkkinen 2013, 21). Tutkielma myös edustaa survey-tutkimusta: kuntayhtymän mainetta tutkitaan kyselytutkimuksen avulla, joka perustuu valmiiksi jäsenneltyyn kyselylomakkeeseen, jonka avulla tutkimusaineisto kerätään (Holopainen & Pulkkinen 2013, 21). Vehkalahti (2014, 11) toteaa, että kyselytutkimus sopii hyvin tiedonhankintaan, kun halutaan tarkastella esimerkiksi ihmisten toimintaa, mielipiteitä ja asenteita. Kyselytutkimusten eduksi on nähty myös se, että niillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kyselylomake mahdollistaa parhaiten rehellisten vastausten perustana olevan anonyymiyden, mikä on erityisen tärkeää tutkittaessa henkilöstön mielikuvia ja käsityksiä omasta organisaatiosta (Rope & Mether 1991, 146). Kyselytutkimusten käyttöön liittyy myös heikkouksia. Tutkimuksen toteuttaja ei voi olla varma, miten vakavasti ja huolellisesti kyselyyn vastaajat ovat täyttäneet lomakkeen. On myös mahdollista, että vastausvaihtoehdot eivät ole olleet onnistuneet vastaajan näkökulmasta, ja

väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Tutkija ei myöskään tiedä sitä, kuinka hyvin vastaajat ylipäättään ovat perehtyneet tai tietoisia siitä asiasta, joista heille esitetään kysymyksiä. Lisäksi kyselylomakkeen laadinta vaatii aikaa ja osaamista. Kyselytutkimusten ongelmana voi olla myös vastausten saanti eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimusten kautta hankitut aineistot koostuvat pääasiassa mitatuista luvuista ja numeroista. Vaikka kyselylomakkeen kysymykset on esitetty sanallisesti, vastaukset silti ilmaistaan numeerisesti. Kysymyksiin voidaan antaa myös sanallisesti täydentäviä tietoja ja vastauksia, joiden esittäminen numeroina on epäkäytännöllistä. Kyselytutkimuksen aineiston voi kerätä eri tavoin muun muassa verkkokyselylomakkeella kuten on pääasiassa tehty tässä tutkielmassa. (Vehkalahti 2014, 13, 42.)

Perinteisissä kyselytutkimuksissa käytetään etupäässä strukturoituja kysymyksiä, joissa vastaajalle annetaan luettelo erilaisista vastausvaihtoehdoista, joista he saavat valita. Strukturoituja kysymyksiä käytetään muun muassa selvitetessä vastaajien mielipiteitä. Tarjottavia vaihtoehtoja ei saa olla liikaa eikä ne myöskään saa olla keskenään päällekkäisiä. Vastaajalle pitää myös tarjota mahdollisuus vastata jotain muuta tai valita ”ei osaa sanoa” -vaihtoehto. Strukturoitujen kysymysten tavoitteena on yksinkertaistaa vastausten käsittelyä ja myös torjua tietynlaisia virheitä. Kaikilla vastaajilla ei nimittäin ole yhtäläistä kielellistä taitoa muotoilla vastauksiaan. Koska ihmisten on havaittu myös välttelevän antamasta arvostelevia vastauksia, valmiiden vaihtoehtojen tarjonnan on todettu osoittavan kyselyyn osallistuneille, että on myös täysin mahdollista antaa moittivia tai arvostelevia vastauksia. (Lotti 1996, 73, 75–76.) Tässä tutkielmassa kyselylomake sisälsivät pääasiassa strukturoituja monivalintakysymyksiä. Lisäksi mukana oli avoimia kysymyksiä, joiden käyttö on todettu aiheelliseksi esimerkiksi silloin, kun valmiita vastausvaihtoehtoja ei pystytä laatimaan (Lotti 1996, 75).

Kyselytutkimukseen vastaavien valintatavat perustuvat keskeisesti otantaan. Ne, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, muodostavat perusjoukon. Otoksen puolestaan muodostavat tutkimukseen valitut vastaajat. Ajatuksena otannassa on se, tutkimuksessa saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa huomattavasti perusjoukkoa kooltaan pienemmän otoksen pohjalta. Perusjoukko eli populaatio voi olla esimerkiksi työikäiset suomalaiset. Otoskoko vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, sillä otoskoolla on merkitystä siihen, miten tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. (Vehkalahti 2014, 42–43.) Jos tutkimuksessa hyödynnetään otosta ja tarkastellaan siten vain osaa perusjoukosta, puhutaan otantatutkimuksesta (Holopainen & Pulkkinen 2013, 29). Kokonaistutkimuksessa aineisto kuvaa suoraan perusjoukkoa, joten siinä ei käytetä otosta. Kokonaistutkimuksen teko voi olla kustannuksiltaan kalliimpi, mutta sen avulla voi vähentää otannasta johtuvia epävarmuuksia. (Vehkalahti 2014, 45.)

Tilastollisen merkitsevyydestä tarkoituksena on testata perusjoukkoja koskevia ennako-oletuksia eli hypoteeseja aineistoa vasten. Hypoteesien testaus on siis menetelmä, jonka avulla tutkija arvioi, kuinka luotettavia perusjoukkoa koskevia päätelmiä otoksen avulla voidaan tehdä. Hypoteesien testaus on merkityksellistä, koska on mahdollista, että jokin aineistosta havaittu ilmiö saattaa johtua vain satunnaisvaihtelusta. Jos otoskoko on pieni, se ei välttämättä muistuta ollenkaan ominaisuuksiltaan perusjoukkoa. Tällaisessa tapauksessa aineistoissa voi olla esimerkiksi pelkästään sattumalta suuri joukko sellaisia ihmisiä, joita varsinaisessa perusjoukossa on vain vähän. Jos otos on hyvin poimittu, tutkija voi tavallisesti sanoa, että suuressa aineistoissa esiintyvät ilmiöt ovat havaittavissa myös perusjoukossa. (Nummenmaa 2009, 146.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat sidosryhmät

perustuvat kokonaisotantaan muutoin paitsi isännöitsijöiden osalta, joka perustuu harkinnanvaraiseen otantaan. Otanta kuvaillaan seuraavaksi Kyselyn toteutus -alaluvussa.

4.4 Tutkimusaineisto ja sen keruu

4.4.1 Kyselyn toteutus

Tässä tutkimuksessa käytetään kesä-elokuussa vuonna 2020 toteutettua kyselytutkimusta, jonka tutkija on suunnitellut yhdessä kohdeorganisaation ja viestintätoimisto Pohjoisranta BCW:n kanssa. Tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa viestintä- ja neuvontayksikössä ja osallistui mainetutkimuksen suunnitteluun niin kohdeorganisaation edustajana kuin tutkielman tekijänä. Viestintätoimisto osallistui kyselylomakkeen suunnitteluun ja vastasi kyselyn käytännön toteutuksesta.

Vuoden 2020 kyselylomake pohjautuu vuoden 2016 mainetutkimuksen kyselylomakkeeseen, jolla mitattiin kohdeorganisaation mainetta ensimmäistä kertaa. Myös vuoden 2016 lomakkeen suunnittelivat yhdessä tutkija, kohdeorganisaatio ja viestintätoimisto Pohjoisranta BCW. Vuoden 2020 kyselylomake on muokattu sopivaksi HSY:n silloiseen strategiaan ja tämän tutkielman tarpeita vastaavaksi. Kyselylomakkeen kysymykset käydään perusteellisesti läpi kohdassa Kyselylomake-alaluvussa.

Kohdeorganisaation eri johtoryhmien jäsenet ja viestintä- ja neuvontayksikön edustajat valitsivat, kenet sidosryhmistä otetaan kyselyyn mukaan. Johtoryhmän jäseniä ja viestintä- ja neuvontayksikön edustajia pyydettiin nimeämään kohdeorganisaation kannalta keskeiset sidosryhmät, jotka ovat säännöllisesti kohdeorganisaation kanssa tekemisissä tai päättää, valvoo tai valmistele kohdeorganisaatiota koskevia asioita. Sidoryhmien nimeämislle ei annettu kiintiötä, vaan johtoryhmät saivat nimetä niin monta keskeistä henkilöä kuin näkivät tarpeelliseksi.

Tähän tutkimukseen valittiin seuraavia kohdeorganisaation kannalta keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia sidoryhmiä:

1. koko henkilöstö
2. kohdeorganisaation hallitus ja tarkastuslautakunta sekä Pääkaupunkiseudun Vesi Oy:n hallitus
3. sidoryhmät, joilla on valtaa päättää kohdeorganisaation asioista eli päättäjät: kohdeorganisaation omistajakaupunkien kaupunginvaltuustojen edustajat, kohdeorganisaation asioita käsittelevien lautakuntien jäsenet sekä kaupunginjohtajat ja pormestari
4. omistajakaupunkien virkamiehet ja asiantuntijat, joiden kanssa kohdeorganisaatio on säännöllisesti yhteydessä
5. keskeiset muiden kuntien vastaavien alojen edustajat
6. valtionhallinto
7. yhteistyöyritykset ja alihankkijat
8. järjestöt, yhdistykset ja liitot
9. kehitys- ja tutkimuskumppanit
10. median edustajat
11. isännöitsijät.

Koska perusjoukoksi katsotaan kuntayhtymän keskeiset sidosryhmät, tutkimus voidaan katsoa toteutettaneen kokonaisotantana muutoin paitsi isännöitsijöiden osalta. Keskeiseksi sidosryhmäksi median osalta määriteltiin ne toimittajat, jotka olivat kirjoittaneet kohdeorganisaatiosta uutisjuttuja noin 1–2 vuoden sisällä tutkimuksen toteutusajasta. Koska kohdeorganisaatiolla ei ole isännöitsijöistä kattavaa rekisteriä, isännöitsijöistä otettiin harkinnanvarainen otos ja kyselyn saajiksi valittiin ne henkilöt, jotka saavat kohdeorganisaatiolta säännöllisesti isännöitsijöiden uutiskirjeen. Aineiston koko oli yhteensä 587 vastaajaa.

Edellisten kohderyhmien lisäksi myös asukkaille toteutettiin erillinen asukaskysely Pohjoisranta BCW:n alihankkijan M3 Researchin verkkopaneelissa. Kansalaiskyselyyn vastasi 1000 kohdeorganisaation toiminta-alueella asuvaa suomalaista iältään 18–70. Asukkaiden vastauksia ei ole mukana tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa, vaikka he kaikki käyttävät kuntayhtymän palveluita, kuten hanavettä – olivatpa siitä tietoisia tai eivät. Asukkaat eivät kuitenkaan tunne riittävän hyvin ja kattavasti kohdeorganisaation palveluita ja toimintaa, jotta he voisivat arvioida kohdeorganisaation toimintaa laajemmin ja maineen eri ulottuvuuksia. Tämän vuoksi asukkaat rajattiin pois tästä tutkimuksesta. Toisaalta yksilö voi kuulua samanaikaisesti useisiin sidosryhmiin, joista Helm (2007) käyttää nimitystä hybridisidosryhmä. Koska suuri osa kyselyyn vastanneista asuu kohdeorganisaation toiminta-alueella, voidaan tällaiset vastaajat nähdä hybridisidosryhmien edustajina ja vastauksissa voi siten välittyä myös asukasnäkökulmaa. Toisaalta vastaajia pyydettiin kyselyn saatekirjeessä ensisijaisesti vastaamaan joko henkilöstön tai sidosryhmän edustajan näkökulmasta, ei asukkaan näkökulmasta (liitteet 1 ja 3).

Tässä tutkimuksessa käytetyn aineiston keruu toteutettiin etupäässä sähköpostilla. Viestintätoimisto lähetti sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille Questback-verkkokyselylomakkeen kesäkuussa 2020. Kysely ja saateviesti lähetettiin vastaajille kohdeorganisaation toimitusjohtajan nimissä. Vastaajat saivat myös muistutussähköpostin kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia täydennettiin median osalta puhelinhaastatteluin elokuussa 2020. Sisäisten sidosryhmien vastausaktiivisuuden parantamiseksi kohdeorganisaation intrassa kerrottiin kyselystä ja kannustettiin vastaamaan siihen. Ulkoisten sidosryhmien saatekirjeessä kerrottiin, että vastaajien kesken arvotaan elokuvalippuja, minkä toivottiin parantavan vastausaktiivisuutta.

4.4.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset poikkesivat hieman toisistaan kohderyhmittäin. Osa kysymyksistä oli räätälöity sopiviksi sisäisille ja osa ulkoisille sidosryhmille. Myös ulkoisten sidosryhmien kyselylomake poikkesi toisistaan hieman sen mukaan, mitä kohderyhmää vastaaja edusti. Osa vastaajien taustatiedoista tuotiin aineistoon suoraan rekisteristä eikä sitä kysytty kyselylomakkeessa. Tällaisia taustatietoja olivat taustaryhmä eli se, onko vastaaja esimerkiksi valtionhallinnon tai HSY:n hallituksen edustaja. Myös HSY:n työntekijätausta tuotiin suoraan rekisteristä eli se, mitä toimi- tai tulosaluetta hän edusti tai se, kuuluiko vastaaja johtoryhmään vai muuhun henkilöstöön.

Erilaisia kysymyksiä oli yhteensä 87. Kuhunkin kyselylomakkeeseen valittiin kysymykset kohderyhmän mukaan. Osasta kysymyksiä oli eri versiot sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Kyselylomakkeessa käytettiin pääasiassa strukturoituja kysymyksiä. Avokysymyksiä oli yhteensä seitsemän kappaletta. Sekamuotoisia kysymyksiä oli neljä.

Strukturoiduissa kysymyksissä oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot ja avoimissa kysymyksissä ei. Sekamuotoisissa kysymyksissä oli annettu valmiit vastausehdotukset, mutta siinä oli myös yksi avoin kysymys ”muu, mikä ? ” -vaihtoehto. Kyselyn saatekirjeet ja muistutuskutsut on esitetty liitteinä 1-4. Kyselyrunko on esitetty kokonaisuudessaan sisältäen kaikki 87 kysymystä liitteenä 5. Kyselyrungosta ilmenee, mitkä kysymykset on esitetty ulkoisille ja mitkä sisäisille sidosryhmille.

Tässä tutkimuksessa käytetään vain niitä kyselylomakkeen kysymyksiä, jotka ovat tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten osalta relevantteja. Kyselyssä oli mukana myös muita kohdeorganisaation kannalta tarpeellisia kysymyksiä. Kysymysten esittelyjen jälkeen, hieman myöhemmin tässä tekstissä kerrotaan, minkä kysymysten vastauksia ei ole otettu mukaan tähän tutkimukseen.

Ihmisillä on tapana käyttää kuvailemiseen helppoja, lyhyitä sekä tuttuja termejä vaikeiden, pitkien ja teknisten ilmaisujen asemesta. Siten ihmiset voivat käyttää tällaisia termejä myös organisaation kuvailuun. (Bromley 2001, 318.) Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys olikin mielikuvia mittaava avokysymys. Siinä vastaajia pyydettiin kuvailemaan vapaasti, millaisia mielikuvia HSY vastaajassa herättää ja mitä hänelle tulee ensimmäisenä mieleen HSY:stä. Vastaavanlaista ensimielikuvakysymystä käytetään esimerkiksi tutkittaessa julkisen sektorin mainetta (Luoma-aho 2005; 2007). Kysymykset 2-3 olivat kohdennettu ainoastaan ulkoisille sidosryhmille ja heistäkin vain osalle. Kysymyksessä 2 kysyttiin, minkä kaupungin organisaatiossa vastaaja toimii. Kysymys 3 oli suunnattu isännöitsijöille, jolla selvitettiin, onko vastaaja ammatti-isännöitsijä vai jokin muu. Kysymysten 4-10 avulla selvitettiin, miten hyvin vastaaja tuntee HSY:tä kokonaisuutena ja sen eri yksiköiden toimintaa. Kysymykset 11-27 oli suunnattu ainoastaan isännöitsijöille, joissa selvitettiin vastaajan HSY:n toiminnan ja palveluiden tuntemista. Kysymyksessä 28 vastaajaa pyydettiin luonnehtimaan yhteistyön tiiveyttä HSY:n kanssa ja kysymyksessä 29 vastaajalta kysyttiin, minkä organisaatiotahon kanssa hän on pääsääntöisesti yhteydessä.

Kysymykset 30-64 muodostivat varsinaiset mainemittarit. Vastaajat arvioivat kuntayhtymän mainetta seitsemän ulottuvuuden ja yhteensä 35 osatekijän eli kriteerin perusteella. Kuhunkin ulottuvuuteen nähtiin vaikuttavan 3-9 osatekijää eli attribuuttia ja näistä muodostuivat eri maineväittämät. Vastaajat arvioivat maineväittämiä 5-portaisella Likert-asteikolla siten, että 1 edusti kielteistä ja 5 myönteistä päätä. Keskimäinen numero 3 edusti neutraalia arviota. Likert-asteikkoa hyödynnetään tyypillisesti asenne- ja muissa vastaavissa mittareissa, joissa vastaaja arvioi omaa näkemystään tai mielipidettä väitteen sisällöstä (Metsämuuronen 2006, 60).

Kuntayhtymän mainetta rakentavina ulottuvuuksia olivat:

1. kumppanuus ja yhteistyö
2. tunnettuus ja julkinen kuva
3. asiantuntijuus ja palvelun laatu
4. vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys
5. strategia ja johtaminen
6. innovatiivisuus ja muutoskyky
7. työilmapiiri ja työnantajakuva.

Kuntayhtymän maineen mittaamiselle ei ole kehitty omaa mittaristoa, joten tutkimuksessa käytetyt mainemittarit pohjautuvat Suomen Kuntaliiton ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan (2004) kehittämään kuntien mainemittariin. Kuntien mainemittarin lähestymistapa on

pitkälti samankaltainen kuin Aulan ja Heinosen (2002) kehittämä RepMap-menetelmä. Kuntien mainemittarissa on kuusi maineen ulottuvuutta ja yhteensä 30 osatekijää (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004). Myös RepMap-metelmässä on kuusi maineen ulottuvuutta. Selittäviä osatekijöitä on 24. Koska kuntayhtymä on kunnallinen organisaatio eikä kunnan lailla fyysinen alue, ei kuntayhtymän ja kunnan mainetta voi tarkastella täysin samoilla ulottuvuuksilla. Kuntayhtymä kuitenkin tuottaa kunnallisia palveluja, joten siltä osin kuntamaineen ulottuvuuksien voidaan nähdä olevan merkityksellisiä myös kuntayhtymän maineen osalta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa maineväittämät perustuivat osittain kuntien mainemittariin ja osittain HSY:n strategiaan ja sen painopisteisiin sekä arvoihin ja lisäksi myös HSY:n aikaisemmissa tutkimuksissa esiinnoitettuihin ongelmakohtiin. Maineväittämät ovat muotoiltu HSY:n strategian mukaisesti. Taulukossa 2 on esitetty RepMap-menetelmän, kuntien mainemittarin ja tässä tutkimuksessa käytetyt maineen ulottuvuudet ja niitä selittävät osatekijät. Yrityksiin liittyvissä mainemittareissa monesti korostuvat tekijät, jotka eivät ole ilmeisiä tai keskeisiä julkiselle sektorille, kuten taloudellinen suoriutumisen tai kilpailu (Luoma-aho 2005, 18–19; 2007, 125). Tämän vuoksi kuntien ja kuntayhtymien maineen mittaamiseen sopii paremmin menestymisen ulottuvuuden sijaan johtamiskulttuuri ja strategia.

TAULUKKO 2.

RepMap-menetelmän (Aula & Heinonen 2002), kunnan mainemittarin (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004) ja tässä tutkimuksessa kuntayhtymän maineen tutkimiseen käytetyt maineen ulottuvuudet ja niitä selittävät osatekijät

RepMap: ulottuvuus ja siihen vaikuttavat osatekijät	Kuntien mainemittari: ulottuvuus ja siihen vaikuttavat osatekijät	Tämä tutkimus: ulottuvuus ja siihen vaikuttavat osatekijät
Menestyminen kansainvälisyys johtavuus kilpailukyky taloudellinen kasvu	Johtamiskulttuuri johdon luotettavuus ja rehellisyys johdon ammattitaito ja asiantuntemus johdon vastuullisuus luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon yhteistyökyky virkamiesten ammattitaito ja asiantuntemus	Strategia ja johtaminen johtamisen hyvyys johdon toiminnan määrätietoisuus vision ja strategian selkeys keskittyminen olennaiseen onnistuminen tehtävässä
Julkinen kuva tunnettuus sidosryhmissä näkyminen julkisuuskuva johdon karismaattisuus	Kuntakuva yleinen tunnettuus näkyminen julkisuudessa julkisuuskuvan vetovoimaisuus kunnan arvostus kunnan saama tunnustus	Tunnettuus ja julkinen kuva tunnettuus sidosryhmissä näkyminen julkisuudessa julkisuuskuva
Tuotteet ja palvelut toimitus hinta-laatusuhde laatu ja hyöty	Kunnan palvelut kunnan palveluiden laadukkuus palveluiden saatavuus palveluiden kattavuus kunnan maksullisten palvelujen hinta-laatu-suhde kunnan yksityisten palveluiden riittävyys	Asiantuntijuus ja palvelun laatu toiminnan palveluhenkisyys henkilöstön asiantuntevuus toiminta- ja palveluvarmuus palveluiden hinta-laatusuhde palveluiden hyvyys ja laadukkuus palveluiden vastaaminen tarpeisiin toiminta kriisi- ja poikkeustilanteissa palveluiden sujuvuus digitaalisten palveluiden helppo- ja nopeakäyttöisyys
Yrityskulttuuri ja johtaminen arvostus johdon ja työntekijöiden luottamus motivointi ja palkitseminen	Henkilöstöpolitiikka työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu työntekijöiden koulutus työntekijöiden arvostaminen	Työilmapiiri ja työnantajakuva arvostus ja houkuttelevuus työnantajana johdon ja työntekijöiden välinen

sitoutuminen ja tyytyväisyys	työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys työntekijöiden ylpeys omasta työstä	luottamus työntekijöiden sitoutuneisuus ja tyytyväisyys
Muutos- ja kehityskyky kehittyminen dynaamisuus rohkeus visio ja strategia	Muutosherkkyys kunnan toiminnan kehittäminen uskallus ryhtyä uuteen muutoskykyisyys elinkeinoelämän tarpeiden huomioiminen uusien yritysten tukeminen	Innovatiivisuus ja muutoskyky muutoskykyisyys innovatiivisuus edelläkävijyys ympäristövastuussa ja resurssitehokkuudessa uuden teknologian aktiivinen hyödyntäminen
Yhteiskuntavastuu lähiympäristö yhteiskunta ympäristö ja eettisyys	Kestävä kehitys toiminnan eettisyys kestävien arvojen tukeminen ympäristöystävällinen toiminta asukkaiden omaehtoisen toiminnan tukeminen koko lähiseudun vastuullinen kehittäminen	Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys eettisten periaatteiden noudattaminen toiminnan ympäristövastuullisuus toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys osallistumisen aktiivisuus yhteiskunnan kehittämiseen toiminnan oikeudenmukaisuus
Ei seitsemättä maineen ulottuvuutta.	Ei seitsemättä maineen ulottuvuutta.	Kumppanuus ja yhteistyö yhteistyön sujuvuus aktiivisuus kumppanina luotettavuus kumppanina sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen joustavuus yhteistyökumppanina

Kysymykset 65 ja 66 selvittivät, millaisia henkilökohtaisia kokemuksia vastaajalla on yleisesti HSY:n toiminnasta ja palveluista. Sisäisille sidosryhmille (kysymys 66) täsmennettiin, että tässä yhteydessä tarkoitetaan asukkaille ja yrityksille suunnattuja palveluja. Vastaaja pystyi halutessaan perustelemaan vastauksensa (kysymys 67). Kysymyksissä 68 ja 69 vastaajilta kysyttiin, minkä viestintäkanavien kautta vastaaja haluaisi saada lisätietoa HSY:n toiminnasta ja palveluista. Kysymykset 70–79 sisälsivät väittämiä HSY:n viestinnästä 5-portaisella Likert-asteikolla. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli ”En osaa sanoa”. Viestintäväitteiden avulla selvitettiin muun muassa sitä, miten hyvin HSY:n viestintä täyttää kuntaviestinnälle asetettuja suosituksia ja lain velvoitteita.

Kysymykset 80 ja 81 liittyivät NPS-arvoon ja selvittivät vastaajien todennäköisyyttä suosittelemalle joko työpaikka- (kysymys 80) tai yhteistyönäkökulmasta (kysymys 81). Lisäksi vastaaja sai halutessaan perustella vastaustaan avokysymyksen (kysymys 82) avulla. Kysymys 83 oli avokysymys ja siinä vastaajaa pyydettiin nimeämään tekijöitä, jotka ovat HSY:n toiminnan vahvuuksia. Kysymyksessä 84 kysyttiin, mitkä yhteiskunnalliset trendit ja kehityskulut tulevat vaikuttamaan HSY:n toimintaan tulevaisuudessa ja miten HSY:n tulisi niihin reagoida. Kysymys 85 kartoitti odotuksia ja kysyi vastaajan odotuksia HSY:n toiminnalle jatkossa. Jos vastaaja näki tarpeita uudistumiselle ja kehittymiselle, häntä pyydetään kertomaan, mitä muutoksia vastaaja tekisi, jos voisi vapaasti muuttaa organisaation toimintaa (avokysymys 86). Viimeisenä oli avokysymys, jossa vastaaja pystyi jättämään terveisiä HSY:lle (kysymys 87).

Muut kysymykset analysoidaan tässä tutkimuksessa, paitsi palveluiden tunnettuutta isännöitsijöiden keskuudessa selvittävät kysymykset (12–27), avokysymyksen (67) vastauksia kokemuksista, viestintäkanavia koskevat kysymykset (68 ja 69), vastaajien perusteluita NPS-kysymyksen vastaukseen (82), HSY:n toimintaan vaikuttavia trendejä kartoittava kysymys (84), joka toimi myöhemmin HSY:n aineistona uuden strategian

suunnittelussa sekä viimeisenä kysymyksenä ollutta avokysymystä, johon sai kirjoittaa terveisiä HSY:lle (kysymys 87).

4.5 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin määrällisiä menetelmiä hyödyntäen SPSS-ohjelmalla. Aineiston koko oli yhteensä 587 vastaajaa, joista sisäisten sidosryhmien edustajia oli 243 ja ulkoisten sidosryhmien edustajia 344. Otanta ja tutkimukseen valitut vastaajat on esitelty Kyselyn toteutus -alaluvussa. Tässä tutkimuksessa käytettiin niitä kyselylomakkeen kysymyksiä, jotka ovat oleellisia tämän tutkielman tutkimuskysymysten kannalta. Aineistojen analyysit käydään seuraavissa alaluvuissa läpi seuraavasti: ensin esitellään avokysymysten analysointi, seuraavaksi käytetyt hypoteesitestit ja lopuksi muut tutkimuksen aineistona hyödynnetyt kysymykset, joiden analysointia ei ole esitelty hypoteesitestien kohdalla. Tutkija on saanut ohjausta tilastoanalyysien valintaan ja tekoon.

4.5.1 Avokysymykset

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kyselylomakkeen viittä avokysymystä tukemaan varsinaisten hypoteesitestien tuloksia. Ensimmäisessä avokysymyksessä (kysymys 1) kysyttiin sidosryhmien ensimielikuvia. Tutkija luokitteli vastaukset sävyiltään negatiivisiksi, ristiriitaisiksi, neutraaleiksi ja positiivisiksi ja eri sävyistä laskettiin prosenttiosuudet samaan tapaan kuin muissa julkisen sektorin mainetutkimuksissa (ks. Luoma-aho 2005). Jos vastaus oli kohdeorganisaatiota tai sen toimintaa kohtaan kriittinen tai kehuva, se luokiteltiin negatiiviseksi tai vastaavasti positiiviseksi. Neutraaleiksi mielikuviksi luokiteltiin vastaukset, joissa ei erityisesti moitittu tai keuhuttu kohdeorganisaatiota. Ristiriitaisiksi luokiteltiin ne vastaukset, joista ei pystynyt suoraan tulkitsemaan, ovatko ne negatiivisia tai positiivisia tai jos vastauksessa oli selkeästi sekä positiivisia että negatiivisia mielikuvia. Mielikuvien sävyille annettiin numeeriset arvot seuraavasti: 0=puuttuva tieto, 1=negatiivinen, 2=ristiriistainen, 3=neutraali ja 4=positiivinen. Arvoista 1-4 laskettiin keskiarvot ja hajonnat. Lisäksi Viestintätoimisto Pohjoisranta BCW luokitteli ensivaikutelmat teemojen mukaan ja laski niistä lukumäärät. Bromleyn (2001, 318) mukaan ensimielikuvien analysointiin käytetään juuri sisällönanalyysiä. Ensimmäisessä mielikuviin liittyviä analysointeja hyödynnettiin, kun tarkasteltiin neutraaliin maineeseen liittyvän hypoteesitestin tuloksia. Luoma-ahon (2007, 132) mukaan neutraalin maineen kriteerit täyttyvät, jos ensimielikuvista ja kokemuksista yli 70 prosenttia on luokiteltu neutraaleiksi. Analysointeja hyödynnettiin, kun tarkasteltiin neutraaliin maineeseen liittyvän hypoteesitestin tuloksia.

Vastaajilta kysyttiin myös avokysymyksen (83) avulla sitä, mitkä tekijät he näkevät kohdeorganisaation toiminnan vahvuuksiksi. Pohjoisranta BCW luokitteli vastaukset eri teemoihin eli jakoi aineiston sisällön mukaisesti teemoihin ja laski niistä prosenttiosuudet. Vahvuusteemojen analysointeja hyödynnettiin tarkasteltaessa kohdeorganisaation luotettavuuteen liittyviä testituloksia. Tässä tutkimuksessa hyödynnety viides avokysymys (86) liittyi sidosryhmien odotuksiin. Pohjoisranta BCW poimi näistä vastauksista teemoittain toistuvia aiheita. Näistä ei kuitenkaan laskettu lukumääriä tai

osuuksia. Odotuksiin liittyviä avovastausten analysointeja tarkasteltiin, kun tutkittiin odotusten merkitystä mainearvioon.

4.5.2 Hypoteesien testaus

Tutkielman tutkimuskysymyksiin etsittiin vastaukset hypoteesien avulla. Laaditut hypoteesit muodostettiin teoreettisen viitekehyksen ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Hypoteesit ovat lauseita, joissa kuvataan muuttujien välistä yhteyttä. Hypoteesien ominaispiirre on myös se, että niissä esitetään selkeä väite, jonka paikkansapitävyyttä tutkija testaa. Hypoteesit joko hyväksytään tai hylätään ja näin tutkija joko vahvistaa tai hylkää käytetyn taustateorian. Hypoteesien etuna on muun muassa se, että hypoteesien avulla tutkittavaa kohdetta voidaan lähestyä objektiivisesti ilman tutkijan omia mielipiteitä tai arvoja. (Metsämuuronen 2006, 46–47.)

Kohdeorganisaation maineen pääasiallisena mittarina toimivat 35 maineväittämää, jotka muodostivat maineen seitsemän ulottuvuutta. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan mainetta näiden väittämien kautta. Vastausasteikkona käytettiin viisiluokkaista Likert-asteikkoa, jota käytetään yleisesti asenteiden mittaamiseen. Vastausvaihtoehdot koodattiin yleisimmillä tavalla koodata eri luokat: ”erittäin hyvin” (5), ”hyvin” (4), ”kohtalaisesti” (3), ”huonosti” (2) ja ”ei lainkaan” (1). (Grönroos 2003, 22.) ”En osaa sanoa” -vastausvaihtoehto koodattiin nollassi. Myös muut viisiluokkaiset Likert-asteikolliset kysymysten vastausvaihtoehdot koodattiin samaan tapaan kuin maineväittämät. Likert-asteikko on järjestysasteikko. Tässä tutkielmassa Likert-asteikko on ajateltu olevan välimatka-asteikon muuttuja ja muuttuja-arvojen erotus mielletään numeerisen erotuksen mukaiseksi ja muuttujille on laskettu keskiarvoja (Metsämuuronen 2006, 61, 100; Gustafsson 2013, 9). Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin kyse pikemminkin yleiskuvan saamisesta kuin tarkasta, aritmeettisen laskutoimituksen tuloksena saadusta tuloksesta (Holopainen & Pulkkinen 2013, 15). Tuloksista on analyysivaiheessa poistettu ne vastaukset, joissa vastaaja on valinnut ”en osaa sanoa”.

Analysointia varten maineväittämistä muodostettiin summamuuttujia laskemalla muuttujien havaintoarvoista keskiarvo. Jos vastaaja on vastannut yhteenkään maineväittämään, tällaiset vastaukset on otettu mukaan summamuuttujan muodostamiseen. Summamuuttujan avulla pystytään tiivistämään yhteen muuttujaan useamman samankaltaista ilmiötä mittaavan muuttujan sisältämä tieto. Keskiarvomuuttujan laskemisen on todettu olevan yleensä käytännöllistä, koska tällöin summamuuttujan mittayksikkö on sama kuin alkuperäisten muuttujien. Tätä menettelyä sovelletaan nimenomaan esimerkiksi erilaisten kyselylomakkeiden tuloksia analysoitaessa. (Nummenmaa 2009, 161–162.) Myös muista Likert-asteikollisista kysymyksistä muodostettiin summamuuttujat ennen analysointia. Maineen summamuuttujalle laskettiin kokonaiskeskiarvo ja keskihajonta sekä keskiarvo ja keskihajonta erikseen kullekin maineen ulottuvuudelle. Lisäksi maineväittämille laskettiin mediaanit. Mediaani tarkoittaa jonkin suuruusjärjestykseen asetetun havaintoaineiston keskimmäistä havaintoa. Puolet havainnoista tai arvoista on mediaania suurempia ja puolet pienempiä kuin mediaani. (Nummenmaa 2009, 61.)

Aineiston analyysiin käytettiin erilaisia hypoteesitestejä. Ennen tilastollisten analyysien valintaa testattiin, noudattivatko muuttujat normaalijakaumaa. Monesti sidosryhmäkyselyjen aineistot eivät jakaudu normaalisti, minkä vuoksi tulee käyttää epäparametrisiä testejä (Luoma-aho 2005, 205) kuten oli tilanne myös tässä

kyselytutkimuksessa. Joidenkin hypoteesien kohdalla hypoteesin paikkansapitävyyttä testattiin vertailun vuoksi myös parametrisellä testillä.

Tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin p-arvon avulla. Testin antama p-arvo kertoo, kuinka suuri on väärän johtopäätöksen todennäköisyys, jos nollassa hypoteesi hylätään, vaikka nollassa hypoteesi pitäisi paikkansa. Toisin sanoen p-arvo osoittaa, kuinka suuri todennäköisyys on saada havaittu tulos tai siitä vielä poikkeavampi tulos, vaikka nollassa hypoteesi pitäisi paikkansa. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 177.) Tilastollisesti merkitsevän p-arvon rajana pidettiin tässä tutkimuksessa $p < 0,05$. Tulos tai ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p < 0,001$ (ks. Holopainen & Pulkkinen 2013, 177).

Jakaumasta riippumattomia epäparametrisiä testejä käytetään esimerkiksi jakauman muodon ja sijainnin selvittämiseksi (hsy & Pulkkinen 2013, 195). Sisäisten ja ulkoisten ryhmien välistä eroa mainearvion jakaumissa testattiin epäparametrisellä Mann-Whitney U-testillä. Testin avulla tutkittiin, eroavatko eri ryhmien antamat kokonaismainearviot ja eri maineen ulottuvuuksien arviot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Testin p-arvo kertoi merkitsevyydestä. Jos ryhmät erosivat tilastollisesti merkitsevästi, vertailemalla ryhmien mediaaneja saatiin selville, kumpi ryhmä antoi korkeammat mainearviot. Mann-Whitneyn testiä käytetään monesti riippumattomien otosten t-testin sijasta, kun muuttujien normaalijakauma-oletus ei ole voimassa, mitä t-testi nimenomaan edellyttää (Holopainen & Pulkkinen 2013, 197). Samaan tapaan kuin Mann-Whitney U-testi riippumattomien otosten t-testi soveltuu käytettäväksi tilanteeseen, kun halutaan tehdä tutkittavien välisiä vertailuja. Käytännössä tämä tarkoittaa kahden eri ryhmän keskiarvojen vertailua toisiinsa. Oletuksena on silloin, että vastaajan kuuluminen jompaankumpaan tarkasteltavaan ryhmään aiheuttaa eroa mitattavassa ominaisuudessa. Otokseen on oltava vähintään noin 20 tutkittavaa ryhmää kohden ja muuttujat noudattavat normaalijakaumaa. Mitä pienempi p-arvo on, sitä todennäköisempi keskiarvojen välinen ero on. (Nummenmaa 2009, 172–177.) Mann-Whitney U-testin lisäksi tässä tutkielmassa sisäisen ja ulkoisen maineen eroa tarkasteltiin selvittämällä, poikkeavatko sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien antamat mainearviot toisistaan riippumattomien otosten t-testin avulla ja vertailu toteutettiin kaksisuuntaisena. Tätä testiä hyödynnettiin sekä kokonaismainearvion että maineen eri ulottuvuuksien keskiarvojen vertailuun. T-testi testaa keskiarvojen yhtäsuuruutta ja kaksisuuntaisen testin tapauksessa siinä ei ole ennako-oletusta, että toinen keskiarvo on suurempi kuin toinen. (Ross 2017, 626–628.)

Kuntayhtymän maineen neutraaliutta testattiin vertaamalla sidosryhmien maineen summamuuttujaa neutraalin maineen arvoon, joka tässä tutkimuksessa nähtiin arvona 3. Lisäksi mainearviota verrattiin arvoon 3,4, joka tulkittiin tässä tutkimuksessa vielä neutraalin maineen arvoksi. Testinä käytettiin epäparametristä yhden otoksen merkkitestistä. Merkkitesti testaa tarkemmin määrittelemättömän todennäköisyysjakauman sijaintiparametriä eli mediaania koskevia hypoteeseja. Testiä voi käyttää järjestysasteikollisiin muuttujiin, mutta myös suhde- tai välimatka-asteikollisille muuttujille. Merkkitesti on yksi epäparametrinen vastine parametriselle yhden otoksen t-testille, jossa on odotusarvona normaalijakauma. (Ross 2017, 402–403.) Maineen neutraaliutta testattiin myös yhden otoksen t-testillä, jossa testataan, poikkeako otoksen keskiarvo tilastollisesti merkitsevästi jostakin ennalta määrätystä luvusta. Yleensä tämä tarkoittaa perusjoukon keskiarvoa eli odotusarvoa. Yhden otoksen t-testillä voidaan verrata otoskeskiarvoa mihin tahansa lukuun, jonka oletetaan olevan perusjoukon keskiarvo. (Nummenmaa 2009, 168.) Tässä tutkimuksessa perusjoukon keskiarvoksi oletettiin joko arvo 3,0 tai 3,4. Luoma-aho

(2007) määrittelee tutkimuksessaan yhdeksi neutraalin maineen kriteeriksi sen, että maineen ulottuvuuksien keskiarvot sijoittuvat välille 3–4. Tuloksia tarkasteltiin myös tästä näkökulmasta.

Epäparametrisellä yhden otoksen merkkitestillä testattiin myös kuntayhtymän luotettavuutta sekä byrokraattisuutta eli ei-joustavuutta. Tässä tutkimuksessa tehtiin oletamus, että kuntayhtymä nähdään luotettava, jos otoksen mediaani on suurempi kuin 2 eli vähintään 3. Yksisuuntainen yhden otoksen merkkitestillä testasi, onko "HSY on luotettava kumppani" -maineväittämän mediaani suurempi kuin 2 eli vähintään 3. Joustavuuden osalta yksisuuntainen yhden otoksen merkkitestillä testasi, onko joustavuutta koskevan maineväittämän otoksen mediaani korkeintaan 2. Väittäjä ei siis suoraan kysynyt byrokraattisuudesta vaan joustavuudesta, minkä vuoksi oletettiin, että jos mediaani on korkeintaan 2, kuntayhtymä nähdään byrokraattisena eikä joustavana.

Tunnettuuden yhteyttä maineeseen tutkittiin kahdella tapaa. Ensinnäkin yhteistyön tiiveyden ja mainearvioiden välisen yhteyden voimakkuuden mittaamiseen käytettiin epäparametristä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Siinä korrelaation laskemiseen käytetään järjestyslukuja ja aineisto luokitellaan suuruusjärjestykseen. Järjestyskorrelaatiokerroin mittaa, kuinka samanlainen havaintojen järjestys on kahdella muuttujalla. Kertoimen arvo sijoittuu välille -1 ja 1. Järjestyskorrelaatiokertoimen avulla tulkitaan, miten voimakas yhteys on ja onko yhteys negatiivinen vai positiivinen. Mitä kauempana nolasta järjestyskorrelaatiokerroin on, sitä vahvempi on muuttujien välinen tilastollinen yhteys. (Nummenmaa 2009, 282; Metsämuuronen 2006, 356–357.)

Toisekseen tunnettuuden yhteyttä maineeseen tutkittiin tarkastelemalla, tuntevatko hyviä mainearvioita antaneet sidosryhmät kohdeorganisaation kokonaisuutena paremmin kuin ne, jotka antoivat heikommät mainearviot. Ensin vastaajista muodostettiin neljä tunnettuusryhmää sen mukaan, kuinka hyvin vastaajat kokivat tuntevänsä kohdeorganisaation kokonaisuutena. Ryhmiksi muodostuivat "Tuntee erittäin hyvin", "Tuntee hyvin", "Tuntee kohtalaisesti" ja "Tuntee huonosti tai ei lainkaan". Vastauksista "Tuntee huonosti" ja "Ei tunne lainkaan" muodostettiin yksi ryhmä, koska vain kaksi vastaajaa ei kokenut tuntevänsä lainkaan kohdeorganisaatiota kokonaisuutena.

Hypoteesin testauksen menetelmäksi valittiin epäparametrinen, usean riippumattoman otoksen Kruskalin-Wallis testin testi, jonka avulla verrattiin erilaisten tunnettuusryhmien välisiä mainearvioiden jakauman eroja. Testin avulla siis selvitettiin, eroavatko tunnettuusryhmät toisistaan mainearvion suhteen (Nummenmaa 2009, 268). Tunnettuuden ja mainearvion yhteyttä tarkasteltiin myös toisella testillä, Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin valittiin myös testiksi tarkastelemaan henkilökohtaisten kokemusten ja mainearvion yhteyttä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös odotusten merkitystä maineeseen. Ensin vastaajista muodostettiin kolme oletusryhmää sen mukaan, millaisia odotuksia vastaajilla oli kohdeorganisaation tulevaisuuden toiminnalle. Ryhmiksi muodostuivat "Toivoo toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään", "Näkee tarpeita organisaation uudistamiselle ja kehittymiselle" ja "Ei ole erityisiä odotuksia". Kaksi kysymykseen vastaamatta jättänyttä jätettiin testistä pois eikä heitä luokiteltu mihinkään odotusryhmään. Testiksi valittiin usean riippumattoman otoksen Kruskalin-Wallis testin testi, jolla verrattiin erilaisten odotusryhmien välisiä mainearvioiden jakauman eroja. Näin saatiin selville, mikä odotusryhmä antoi parhaan mainearvion ja mikä heikoimman. Vertailemalla eri

odotusryhmien mainearvojen mediaaneja pystyttiin katsomaan, millä odotusryhmällä oli suurin mediaani ja millä pienin.

4.5.3 NPS-arvo ja viestintään liittyvät kysymykset

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin myös kysymyksiä (45a ja 45b), jotka liittyivät suositteluhaluuteen eli NPS-arvoon. Sisäisiltä sidosryhmiltä kysyttiin halukkuutta suositella kohdeorganisaatiota työpaikkana ja ulkoisilta halukkuutta suositella yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa asteikoilla 0–10. 11-portaisesta skaalasta laskettiin arvostelijoiden (0–6), passiivisten (7–8) ja suosittelijoiden (9–10) osuudet molemmille sidosryhmille. NPS-arvo laskettiin vähentämällä suosittelijoiden prosenttiosuudesta arvostelijoiden prosenttiosuus. NPS-arvo voi olla välillä +100 – -100. Tutkimuksessa tarkasteltiin, onko hyvä mainearvio positiivisesti yhteydessä vastaajan suositteluhaluuteen (arvoon 0–10). Mainearvion ja suositteluhaluuden (asteikolla 0–10) yhteyttä testattiin epäparametrisellä Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella.

Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kysymyksiä (44–53), joissa vastaajille esitettiin 10 eri väittämää kohdeorganisaation viestintännästä. Vastausvaihtoehtona oli 5-portainen Likert-asteikko. Vastaukset luokiteltiin seuraavasti: ”Erittäin hyvin” (5), ”Melko hyvin” (4), ”Kohtalaisesti” (3), ”Melko huonosti” (2) ja ”Erittäin huonosti” (1). ”En osaa sanoa” -vastaus luokiteltiin nolllaksi. Kullekin viestintäväittämälle laskettiin keskiarvot ja keskihajonnat ilman nolllavastauksia. Lisäksi 10 eri viestintäväittämälle laskettiin kokonaiskeskiarvo ja keskihajonta. Viestintäkysymysten analyysien tuloksia hyödynnettiin tarkasteltaessa kohdeorganisaation luotettavuutta.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin tulokset. Kohdeorganisaationa toimivan HSY:n mainetta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kokonaismaineen ja seitsemän eri maineen ulottuvuuden perusteella. Ensin tarkastellaan vastausprosentteja sekä vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen tutkitaan kuntayhtymän saamia mainearvioita ja sisäisen ja ulkoisen maineen eroja. Seuraavaksi käydään läpi tuloksia siitä, miten julkisen sektorin yleisen maineen piirteitä näkyy kuntayhtymän maineessa. Tämän jälkeen tarkastellaan tunnettuuden yhteyttä maineeseen sekä henkilökohtaisten kokemusten ja odostusten merkitystä mainearvioon.

5.1 Vastausprosentti ja vastaajien taustatietoja

Kyselylomake lähetettiin 1425 ulkoisten sidosryhmän edustajalle ja 861 sisäisten sidosryhmien edustajalle. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 587 henkilöä. Ulkoisten sidosryhmien vastaajia oli 243 ja sisäisten sidosryhmien 344. Noin puolet ulkoisista vastaajista koostui yrityksiä ja alihankkijoiden edustajista sekä pääkaupunkiseudun kaupunkien ja kuntayhtymien virkamiehistä ja asiantuntijoista. Koko kyselyn vastausprosentti oli yhteensä 25,7. Yksi tutkimuksen luotettavuudesta kertova tekijä on kyselyn vastausprosentti. Kyselyiden määrät ovat yleisesti kasvaneet jatkuvasti, joten on ollut havaittavissa vastaajien keskuudessa vastausväsymystä. Kyselyiden vastausprosentit ovatkin selkeästi huonontuneet. (Vehkalahti 2014, 44, 48.)

Sisäisten sidosryhmien vastaajista suurin vastausprosentti oli kohdeorganisaation johtoryhmän edustajilla ja muulla johdolla (taulukko 3). Johdon ja johtoryhmän vastausprosentti oli noin 66 ja muun henkilöstön osalta noin 39 prosenttia. Kahden hallituksen ja tarkastuslautakunnan edustajista vastasi noin joka kolmas.

TAULUKKO 3. Kyselyyn vastanneet sisäiset sidosryhmät ja vastausprosentit.

Sisäiset sidosryhmät	Vastaajien määrä	Osuus sisäisistä vastaajista (%)	Vastausprosentti (%)
HSY:n hallitus, tarkastuslautakunta, Pääkaupunkiseudun Vesi Oy:n hallitus	8	2,3	33,3
HSY:n johto ja johtoryhmät	19	5,5	65,5
HSY:n muu henkilöstö	317	92,2	39,2
Yhteensä	344	100	40

Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat pääkaupunkiseudun kuntien ja kuntayhtymien edustajat (taulukko 4). Alhaisin vastausprosentti oli isännöitsijöillä. Heistä kaikki muut

vastaajat olivat ammatti-isännöitsijöitä, paitsi yksi vastaaja. Median vastausprosenttia nosti vastausten täydentäminen puhelinkyselyillä, vaikka tällöinkin vastaajien kokonaismäärä jäi vain kymmeneen.

TAULUKKO 4. Kyselyyn vastanneet ulkoiset sidosryhmät ja vastausprosentit.

Ulkoiset sidosryhmät	Vastaajien määrä	Osuus ulkoisista vastaajista (%)	Vastausprosentti (%)
Yritykset ja alihankkijat	75	30,9	26,6
Omistajakaupunkien virkamiehet ja asiantuntijat sekä kuntayhtymät	47	19,3	32
Omistajakaupunkien päättäjät	39	16,1	11,5
Isännöitsijät	22	9,1	5,7
Valtionhallinto	20	8,2	24,1
Järjestöt, yhdistykset, liitot	19	7,8	24,1
Muiden kaupunkien edustajat	11	4,5	18,3
Media	10	4,1	19,2
Yhteensä	243	100	17,1

Kyselyyn osallistuneista päättäjistä sekä omistajakaupunkien virkamiehistä ja asiantuntijoista suurin osa edusti Espoota (taulukko 5). Toiseksi eniten vastaajat edustivat Helsinkiä. Kauniaisten edustajien osuus oli viisi prosenttia vastaajista.

TAULUKKO 5. Kyselytutkimukseen osallistuneiden pääkaupunkiseudun päättäjien, virkamiesten ja asiantuntijoiden kaupunki, jota he edustavat.

Tausta	Helsinki lkm	Espoo lkm	Vantaa lkm	Kauniainen lkm
Päättäjät	8	20	8	2
Virkamiehet ja asiantuntijat	13	13	7	2
Yhteensä	27	33	15	4

Ulkoiset sidosryhmät olivat pääasiassa yhteydessä kohdeorganisaation toimialoista joko vesihuoltoon tai jätehuoltoon. Noin 80 prosenttia kaikista ulkoisten sidosryhmien vastaajista oli pääsääntöisesti yhteydessä jompaankumpaan näistä toimialoista. Noin joka neljäs oli ensisijassa yhteydessä seutu- ja ympäristötiedon tulosalueeseen.

5.2 Mainearvio ja maineen ulottuvuudet

Kyselytutkimuksessa oli yhteensä 35 maineväittäjää, joista muodostettiin summamuuttujia laskemalla niiden keskiarvot. Eri maineen ulottuvuuksien summamuuttujien keskiarvot jakautuivat välille 3,3–3,9. Kaikkien ulottuvuuksien keskiarvoksi muodostui 3,7 ja vastauksien keskihajonta oli 0,7. Keskihajonta kuvaa arvojen vaihtelua keskiarvon ympärillä. Keskiarvon lisäksi on todettu olevan tärkeää tarkastella myös hajontaa kuvaamaan poikkeamia keskiarvosta. (Metsämuuronen 2006, 341, 343.) Hajonta kuvaa siis sitä, kuinka paljon yksilöiden välistä vaihtelua on havaittavissa mitattavassa ominaisuudessa (Nummenmaa 2009, 67). Sisäisen maineen keskiarvoksi muodostui 3,5 ja keskihajonta oli 0,7. Vastaavasti ulkoisen maineen keskiarvoksi tuli 3,9 ja keskihajonta oli 0,6. HSY:n maineen eri ulottuvuuksien keskiarvot on esitetty taulukossa 6.

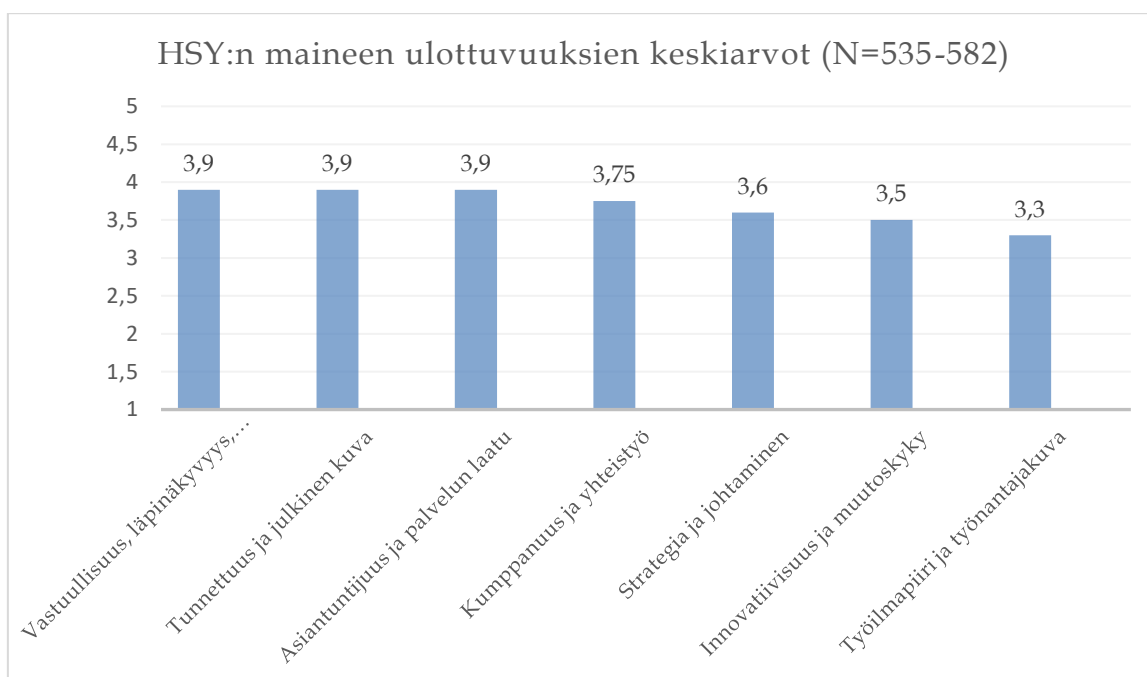
Suurin keskihajonta eli eniten erimielisyyttä arvioinneissa esiintyi sisäisten sidosryhmien vastauksissa ”Strategia ja johtaminen” -ulottuvuuden ja ”Työilmapiiri ja työnantajakuva” -ulottuvuuden keskiarvojen osalta. Eniten hajontaa ulkoisten sidosryhmien keskiarvoissa oli ”Innovatiivisuus ja muutoskyky” -ulottuvuudessa. Pienin keskihajonta eli vähiten eroja koko aineiston eri vastaajien välillä oli ”Asiantuntijuus ja palvelun laatu” -ulottuvuudessa. Ulkoisten sidosryhmien osalta vähiten hajontaa oli ”Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys” -ulottuvuuden arvioinneissa ja sisäisten sidosryhmien osalta ”Asiantuntijuus ja palvelun laatu” -ulottuvuuden arviointien keskiarvoissa. Eniten tietoja puuttui erityisesti ulkoisilta sidosryhmiltä ”Työilmapiiri ja työnantajakuva” -ulottuvuudesta.

TAULUKKO 6.

HSY:n kokonaismaineen ja eri maineen ulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonta sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vastauksissa. Väittämiä saamat keskiarvot ovat lihavoituna ja keskihajonta on suluissa.

Maineen ulottuvuus	Sisäiset sidosryhmät N=337	Ulkoiset sidosryhmät N=237	Yhteensä N=534
Kumppanuus ja yhteistyö	3,6 (0,8)	4,0 (0,7)	3,7 (0,8)
Tunnettuus ja julkinen kuva	3,8 (0,7)	4,1 (0,7)	3,9 (0,7)
Asiantuntijuus ja palvelun laatu	3,8 (0,6)	4,0 (0,65)	3,9 (0,6)
Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys	3,8 (0,8)	4,1 (0,6)	3,9 (0,7)
Strategia ja johtaminen	3,6 (0,9)	3,9 (0,7)	3,6 (0,9)
Innovatiivisuus ja muutoskyky	3,3 (0,8)	3,7 (0,8)	3,5 (0,8)
Työilmapiiri ja työnantajakuva	3,1 (0,9)	3,7 (0,8)	3,3 (0,9)
Keskiarvo	3,5 (0,7)	3,9 (0,6)	3,7 (0,7)

Kun tarkastellaan kaikkia vastauksia, HSY sai korkeimmat mainearviot "Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys" -ulottuvuudesta. Tämän ulottuvuuden yksittäisestä väittämästä suurimmat mainearviot HSY sai väittämästä "HSY toimii ympäristövastuullisesti". Heikoimman mainearvion HSY sai "Työilmapiiri ja työnantajakuva" -ulottuvuudesta. Erityisesti maineväittäjä "HSY:n johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus" sai alhaisimmat mainepisteet. Sisäisistä sidosryhmistä 73 prosenttia antoi johdon ja henkilöstön väliselle luottamukselle arvioksi korkeintaan 3 asteikolla 1-5. Noin joka kolmas sisäisten sidosryhmien edustajista koki, että väittäjä sopii HSY:hyn heikosti. HSY:n maineen eri ulottuvuuksien keskiarvot on esitetty paremmuusjärjestyksessä kuviossa 3.



KUVIO 3. HSY:n maineen ulottuvuuksien keskiarvot suuruusjärjestyksessä. Mukana ovat sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien mainearviot. Positiivinen pää on 5 ja negatiivinen 1.

Taulukossa 7 on esitelty maineen eri ulottuvuuksien saamat keskiarvot sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Saatujen vastausten määrä vaihteli väittämän mukaan. Eniten vastauksia tuli väittämiin HSY:n näkyvyydestä julkisuudesta (N=576), ympäristövastuullisuudesta (N=573) ja asiantuntevuudesta (N=571).

TAULUKKO 7. Maineen ulottuvuuksien keskiarvot ja keskihajonnat kaikkien vastaajien kesken. Keskiarvot ovat lihavoituja ja keskihajonnat ovat sulkeissa.

Maineen ulottuvuus	N	Keskiarvo	Hajonta
Kumppanuus ja yhteistyö			
Sujuvuus	548	3,8	0,9
Aktiivisuus	553	3,8	0,9
Luotettavuus	562	4,1	0,9
Tarpeiden ymmärtäminen	533	3,6	0,9

Joustavuus yhteistyökumppanina	541	3,5	1,0
Tunnettuus ja julkinen kuva			
Tunnettuus sidosryhmissä	525	4,0	0,9
Alallaan arvostettu	562	4,2	0,8
Näkyvyys julkisuudessa	576	3,7	0,9
Julkisuuskuva	565	3,9	0,8
Asiantuntijuus ja palvelun laatu			
Palveluhenkisyys	556	3,7	0,9
Asiantuntevuus	571	4,2	0,8
Toiminta- ja palveluvarmuus	556	4,0	0,8
Hinta-laatusuhde	453	3,8	0,9
Hyvyys ja laadukkuus	551	4,1	0,8
Tarpeisiin vastaaminen	536	4,0	0,8
Toiminta kriisi- ja poikkeustilanteissa	465	4,0	0,8
Sujuvuus	526	3,6	0,8
Digitaalisten palveluiden helppo- ja nopeakäyttöisyys	440	3,2	1,0
Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys			
Yhteiskunnan kehittäminen	550	3,9	0,8
Ympäristövastuullisuus	573	4,3	0,7
Eettinen toiminta	538	4,1	0,8
Avoimuus ja läpinäkyvyys	555	3,6	1,0
Oikeudenmukaisuus	531	3,7	1,0
Strategia ja johtaminen			
Johdon määrätietoisuus	492	3,4	1,1
Vision ja strategian selkeys	518	3,7	1,0
Keskittyminen olennaiseen	544	3,5	1,0
Onnistuminen tehtävässä	558	3,9	0,8
Johtaminen	484	3,2	1,1
Innovatiivisuus ja muutoskyky			
Muutoskykyisyys	521	3,1	1,0
Innovatiivisuus	541	3,4	1,0
Edelläkävijyys ympäristövastuussa ja resurssitehokkuudessa	542	3,8	0,9
Aktiivisuus uuden teknologian hyödyntämisessä	524	3,6	0,9
Työilmapiiri ja työnantajakuva			
Johdon ja työntekijöiden luottamus	428	3,0	1,1
Sitoutuminen ja tyytyväisyys	489	3,5	0,9
Arvostettu ja houkutteleva työnantaja	512	3,4	1,0

Tässä työssä tarkasteltiin, eroavatko HSY:n sisäinen ja ulkoinen maine tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Sisäisten ja ulkoisten ryhmien välistä eroa mainearvion jakaumissa testattiin epäparametrisellä Mann-Whitney U-testillä. Testin avulla pyrittiin vastaamaan tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Millainen maine kuntayhtymällä on

keskeisen sidosryhmien keskuudessa?” ja tarkemmin vielä alakysymykseen: ”Eroaako sisäinen ja ulkoinen maine toisistaan?”. Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi Mann-Whitney U-testillä testattiin tutkielman ensimmäinen hypoteesin paikkansapitävyyttä, joka on seuraavanlainen:

H1: Sisäiset sidosryhmät arvioivat kuntayhtymän maineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät.

Mann-Whitney U-testillä tutkittiin ensin, eroavatko eri ryhmien maineen kokonaisarviot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Testin mukaan ryhmien ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$). Kun tarkastellaan maineen kokonaisarvioiden mediaaneja, sisäisille sidosryhmille se on 3,6 ja ulkoisille 3,9. Tämän perusteella ulkoiset sidosryhmät arvioivat HSY:n kokonaismaineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät. Mann-Whitney U-testin avulla testattiin myös ryhmien eroa eri maineulottuuksien arvioiden välillä. Ryhmien ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä kaikkien maineen ulottuvuuksien kohdalla (taulukko 8). Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoiset sidosryhmät arvioivat kokonaismaineen lisäksi myös maineen eri ulottuvuudet positiivisemmin kuin sisäiset sidosryhmät.

TAULUKKO 8.

Maineen ulottuvuuksien mediaanit sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä. P-arvo kuvaa sisäisten ja ulkoisten ryhmien jakaumien eron merkitsevyyttä, joka on testattu Mann-Whitney U-testillä. Ero on tilastollisesti merkitsevä, jos $p < 0,05$.

Maineen ulottuvuus	Mediaani, sisäiset sidosryhmät N=337	Mediaani, ulkoiset sidosryhmät N=237	p-arvo
Kumppanuus ja yhteistyö	3,6	4,0	<0,001
Tunnettuus ja julkinen kuva	3,8	4,0	<0,001
Asiantuntijuus ja palvelun laatu	3,9	4,0	<0,001
Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys	4,0	4,0	<0,001
Strategia ja johtaminen	3,4	4,0	<0,001
Innovatiivisuus ja muutoskyky	3,5	3,8	<0,001
Työilmapiiri ja työnantajakuva	3,3	4,0	<0,001
Kokonaismainearvio	3,6	4,0	<0,001

Tulos oli sama, jos ryhmien välisiä keskiarvoja testattiin parametrisellä kahden otoksen t-testillä: erot sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitsevät ($p < 0,001$). Keskiarvojen perusteella ulkoiset sidosryhmät arvioivat maineen paremmaksi kuin sisäiset sidosryhmät (keskiarvot esitelty taulukossa 9). Hypoteesi H1 siis

hylätään, koska ulkoiset sidosryhmät arvioivat kuntayhtymän maineen paremmaksi kuin sisäiset sidosryhmät. Saatua testituloksia tukevat muun muassa ensimielikuvien sävyluokittelu, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa tutkittaessa kuntayhtymän maineen neutraaliutta.

Lisäksi mainearviota koskevia tuloksia tukee, jos niitä verrataan NPS (Net Prometer Score) -arvoon, jolla mitataan suositteluhaluutta. Sisäisiltä sidosryhmiltä kysyttiin halukkuutta suositella HSY:tä työpaikkana (kysymys 80) ja ulkoisilta halukkuutta suositella yhteistyötä HSY:n kanssa (kysymys 81). Sisäisten sidosryhmien osalta NPS-arvo oli seuraavanlainen: 28 % [suosittelijoiden prosenttiosuus] - 28 % [arvostelijoiden prosenttiosuus] = 0 ja ulkoisten sidosryhmien: 65 % - 6 % = 59. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien NPS-arvojen välillä oli siten selkeä ero. Epäparametrisen Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla tarkasteltiin, onko hyvä mainearvio positiivisesti yhteydessä vastaajan suositteluhaluuteen (arvoon 0-10). Tuloksen mukaan vastaajan suositteluhaluudella ja mainearviolla oli yhteys sekä sisäisten sidosryhmien ($p < 0,001$) että ulkoisten sidosryhmien ($p < 0,001$) keskuudessa. Järjestyskorrelaatiokertoimen arvo oli sisäisille sidosryhmille 0,65 ja ulkoisille 0,63, joten korrelaatio oli kohtalainen.

TAULUKKO 9. Sidosryhmien suositteluhaluus ja NPS-arvo.

Vastaajaryhmä	Suosittelijat (%)	Passiiviset (%)	Arvostelijat (%)	NPS-arvo
Sisäiset sidosryhmät (N=332)	28	44	28	0
Ulkoiset sidosryhmät (N=251)	65	29	6	59

5.3 Sektorimaineen yleisten piirteiden näkyminen

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, näkyykö kuntayhtymän maineessa julkisen sektorin yleisen maineen piirteitä. Tätä tarkasteltiin kolmen piirteen kautta: onko kohdeorganisaatiolla HSY:llä neutraali maine ja näyttäytyykö HSY sidosryhmille luotettavana ja byrokraattisena. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi aineiston analyysyjä näihin aiheisiin liittyen.

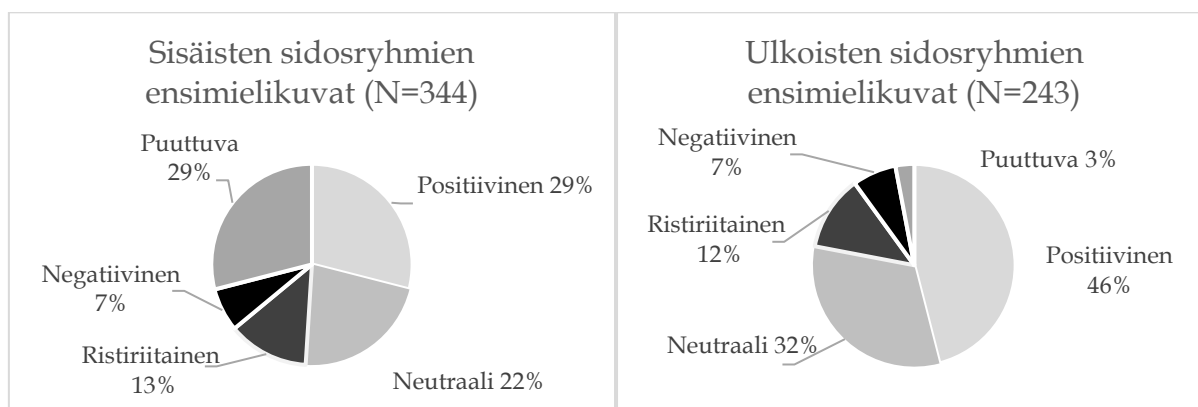
5.3.1 Neutraali maine

Neutraalia mainetta tarkasteltiin sekä ensimielikuvien avulla (kysymys 1) että henkilökohtaisten kokemusten (kysymykset 65 ja 66) sävyn perusteella. Vastaajaa pyydettiin avokysymyksessä kertomaan (kysymys 1), millaisia mielikuvia HSY hänessä herättää ja mitä hänelle tulee ensimmäisenä mieleen HSY:stä. Vastaukset luokiteltiin sävyiltään negatiivisiksi, ristiriitaisiksi, neutraaleiksi ja positiivisiksi.

Negatiivisiksi luokiteltuja vastauksia olivat esimerkiksi "jäykkä, vanhanaikainen, byrokraattinen" tai "liian suuri laitos esim. johdon ja työntekijöiden välissä liian suuri tietokatko". Sävyiltään positiivinen vastaus oli esimerkiksi "Laaja-alainen iso toimija, jonka vastuulla olevat palvelut toimivat hyvin. Johto osallistuu hyvin ja aktiivisesti verkostojen ja

kumppaneiden työskentelyyn”. Neutraaleiksi mielikuviksi luokiteltiin puolestaan esimerkiksi kaltaiset vastaukset: ”Pyttykampanja”, ”Iso organisaatio, jolla paljon vastuita alueensa toiminnasta ja infra-” tai ”Ympäristö, virasto, kunta, iso toimija, jätehuolto, vesihuolto”. Ristiriitaisiksi luokiteltiin ne vastaukset, joissa oli esimerkiksi tällaisia kommentteja: ”Ympäristövastuullinen ja luotettava toimija. Perinteinen, hierarkkinen ja jäykkä organisaatio. Hidas uudistumaan” ja ”Suomen suurin vesilaitos. Ympäristöarvot korostuvat, monisyinen organisaatorakenne joka jää ulkopuoliselle ehkä hiukan epäselväksi. Jätehuolto sivuroolissa, ehkä senkin vuoksi ettei kosketa omaa alaa”.

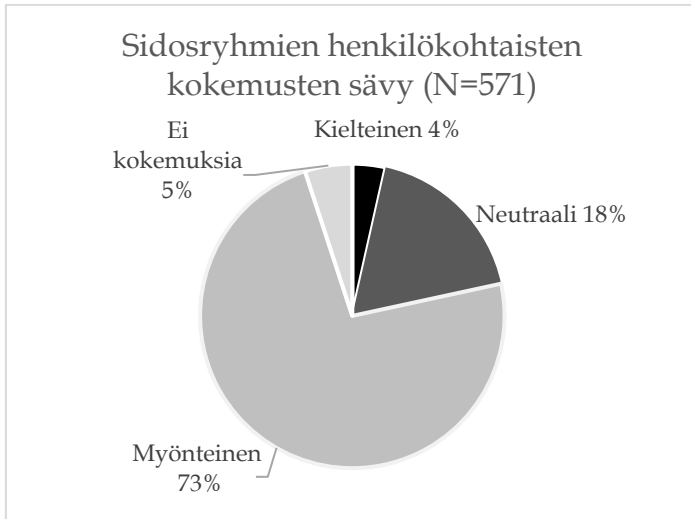
Ensivaikutelmakysymykseen vastasi yhteensä noin 82 prosenttia kaikista vastaajista. Lähes 30 prosenttia HSY:n sisäisistä sidosryhmistä jätti vastaamatta. Noin joka kolmannella kaikista vastaajista oli pääasiassa positiivisia ensimielikuvia HSY:stä. Ulkoisilla sidosryhmillä positiivisten vastausten osuus oli peräti 46 prosenttia. Neutraaleja ensivaikutelmia oli 26 prosentilla kaikista vastaajista ja ristiriitaisia 7 prosentilla. Negatiivisia mielikuvia oli vähiten molemmissa sidosryhmissä. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien ensimielikuvien sävy on esitelty prosentteina kuviossa 4.



KUVIO 4. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vastausten sävy HSY:n liitetyistä ensimielikuvista. Vastaajien mielikuvia selvitettiin avokysymyksellä (kysymys 1).

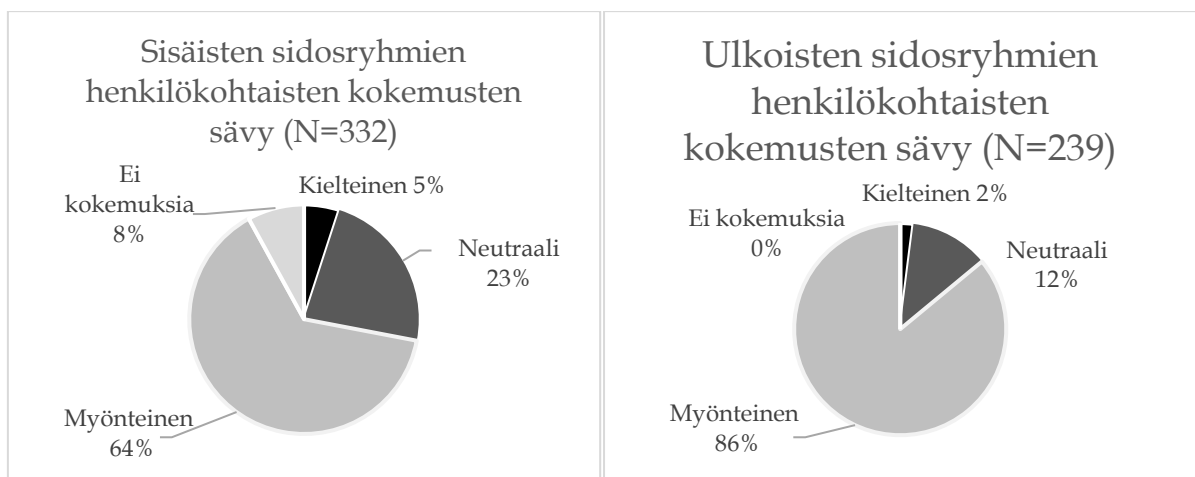
Myös vastaajien henkilökohtaisten kokemusten sävyä tarkasteltiin. Vastaajilta kysyttiin strukturoiduissa kysymyksissä (65 ja 66), millaisia henkilökohtaisia kokemuksia heillä on yleisesti HSY:n toiminnasta ja palveluista. Sisäisten sidosryhmien vastaajille täsmennettiin kyselylomakkeessa, että kysymyksellä tarkoitettiin asukkaille ja yrityksille suunnattuja palveluita.

Kuviosta 5 ilmenee, että ensimielikuvien tapaan suurin osa eli 73 prosenttia vastaajien kokemuksista oli myönteisiä – joko erittäin tai melko myönteisiä. Vastaajista 22 prosentilla oli erittäin myönteisiä ja 51 prosentilla melko myönteisiä kokemuksia. Neutraaleja kokemuksia oli 18 prosentilla vastaajista. Noin neljä prosenttia vastaajista arvioi kokemuksensa HSY:stä negatiivisiksi. Kenelläkään vastaajista ei ollut erittäin negatiivisia kokemuksia. Vastaajista kahdeksalla prosentilla ei ollut henkilökohtaisia kokemuksia yrityksille tai asukkaille suunnatuista palveluista. Nämä vastaajat olivat kaikki sisäisten sidosryhmien edustajia.



KUVIO 5. Kaikkien vastaajien vastausten sävy kyselylomakkeen strukturoituihin kysymyksiin 65 ja 66, joissa kysyttiin henkilökohtaisia kokemuksia HSY:n toiminnasta ja palveluista. Sisäisille sidosryhmille täsmennettiin kyselyssä, että tässä yhteydessä kokemuksilla tarkoitetaan asukkaille ja yrityksille suunnattuja palveluja. Myönteiset kokemukset sisältävät vastaukset ”Erittäin myönteisiä” tai ”Melko myönteisiä” ja kielteiset kokemukset vastaukset ”Melko kielteisiä”. Yhdelläkään vastaajalla ei ollut erittäin kielteisiä kokemuksia.

Kuviossa 6 on esitetty, miten henkilökohtaisten kokemusten sävy HSY:n toiminnasta ja palveluista vaihtelee sidosryhmien keskuudessa. Kysymyksellä tarkoitetaan yrityksille ja asukkaille kohdistettuja palveluja ja toimintaa, ei niinkään sisäisten sidosryhmien kokemuksia HSY:n toiminnasta yleensä. Molempien sidosryhmien kokemukset ovat enimmäkseen myönteisiä. Sisäisten sidosryhmien kokemuksista 52 prosenttia oli melko myönteisiä ja 12 prosenttia erittäin myönteisiä. Vastaavasti ulkoisista sidosryhmistä melko myönteisiä kokemuksia oli saanut 51 prosenttia vastaajista ja erittäin myönteisiä 22 prosenttia. Neutraalien kokemusten osuus oli sisäisillä 23 ja ulkoisilla 12 prosenttia.



KUVIO 6. Kaikkien vastaajien vastausten sävy kyselylomakkeen kysymyksiin 65 ja 66, joissa kysyttiin henkilökohtaisia kokemuksia HSY:n toiminnasta ja palveluista. Sisäisille sidosryhmille täsmennettiin, että tässä yhteydessä kokemuksilla tarkoitetaan asukkaille ja yrityksille suunnattuja palveluja. Myönteiset kokemukset sisältävät vastaukset ”Erittäin myönteisiä” tai ”Melko myönteisiä” ja kielteiset kokemukset vastaukset ”Melko kielteisiä”. Yhdelläkään vastaajalla ei ollut erittäin kielteisiä kokemuksia.

Henkilökohtaisten kokemusten sävystä laskettiin myös keskiarvo (taulukko 10). Keskiarvoon otettiin mukaan ne vastaajat, joilla oli henkilökohtaisia kokemuksia toiminnoista ja palveluista, jotka on suunnattu yrityksille ja asukkaille. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,0 ja keskihajonta 0,7.

TAULUKKO 10. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien henkilökohtaisten kokemusten keskiarvo HSY:n toiminnasta ja palveluista, jotka on suunnattu yrityksille ja asukkaille. Vastauksissa 1 edustaa kielteistä ja 5 myönteistä päätä.

Sidosryhmä	Keskiarvo	Keskihajonta
Sisäiset (N=305)	3,8	0,7
Ulkoiset (N=239)	4,2	0,7
Sisäiset ja ulkoiset (N=544)	4,0	0,8

Kuntayhtymän maineen neutraaliutta testattiin vertaamalla sidosryhmien mainearvioita (kysymykset 30–64) neutraalin maineen arvoon, joka tässä tutkimuksessa nähtiin arvona 3. Testinä käytettiin yhden otoksen merkkitestistä. Testin avulla pyrittiin vastaamaan tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”Millainen maine kuntayhtymällä on keskeisen sidosryhmien keskuudessa?” ja tarkemmin vielä alakysymykseen: ”Näkyykö kuntayhtymän maineessa julkisen sektorin yleisen maineen piirteitä?”. Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi yhden otoksen merkkitestillä testataan tutkielman toinen hypoteesi, joka on seuraavanlainen:

H2: Kuntayhtymän maine on neutraali keskeisen sidosryhmien keskuudessa.

Yhden otoksen merkkitestin mukaan sidosryhmien mainearvio poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi arvosta 3 ($p < 0,001$). Kaikkien sidosryhmien mainearvioiden mediaani oli 3,7. Sama testi tehtiin myös vertailemalla sidosryhmien mainearviota arvoon 3,4, joka on lähempänä 3,0:aa kuin 4,0:aa. Yhden otoksen merkkitestin mukaan maineen kokonaisarvio poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi myös luvusta 3,4 ($p < 0,001$). Sama testi tehtiin myös erikseen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Sisäisten sidosryhmien mainearvio (mediaani 3,6) oli merkitsevästi suurempi kuin 3 ($p < 0,001$), samoin ulkoisten sidosryhmien mainearvio (mediaani 4,0) ($p < 0,001$). Testitulokset oli sama myös verrattaessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien maineen kokonaisarviota arvoon 3,4. Molempien testitulokset oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,001$).

Tulokset olivat samat, jos maineen neutraaliutta tarkasteltiin parametrisellä yhden otoksen t-testillä. T-testissä sidosryhmien maineen kokonaisarvion keskiarvoa (3,7) verrattiin keskiarvoon 3,0 tai 3,4. Kokonaisuutensa keskiarvo poikkesi tilastollisesti erittäin merkitsevästi keskiarvosta 3,0 ($p < 0,001$) ja 3,4 ($p < 0,001$). Myös sisäisten sidosryhmien antama maineen kokonaisarvion keskiarvo (3,5) erosi tilastollisesti erittäin merkitsevästi keskiarvosta 3,0 ($p < 0,001$) ja 3,4 ($p < 0,001$). Sama testitulokset tuli verrattaessa ulkoisten sidosryhmien maineen kokonaisarvion keskiarvoa (3,9) keskiarvoon 3,0 ($p < 0,001$) ja 3,4 ($p < 0,001$).

Koska yhden otoksen merkkitestin mukaan maineen kokonaisarvio poikkesi tilastollisesti merkitsevästi sekä neutraalin maineen arvosta 3 että arvosta 3,4, maineen kokonaisarvio ei ollut neutraali sidosryhmien keskuudessa. Jos tuloksia tarkastellaan siitä näkökulmasta, sijoittuvatko maineen ulottuvuuksien keskiarvot välille 3–4 (Luoma-aho 2007, 132–134), kaikkien vastaajien osalta keskiarvot sijoittuivat välille 3,3–3,9.

Tarkasteltaessa sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä erikseen, muiden ulottuvuuksien keskiarvot olivat välillä 3–4, paitsi ulkoisten sidosryhmien osalta tunnettuus ja julkinen kuva (keskiarvo 4,1 ja keskihajonta 0,7) ja vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys (keskiarvo 4,1 ja keskihajonta 0,6). Tämä tarkastelu antaa viitteitä neutraalista maineesta kokonaismaineen ja sisäisen maineen osalta. Toisaalta ensimielikuvien ja henkilökohtaisten kokemusten sävyt olivat enimmäkseen positiivisia kuin neutraaleja. Täten 70 prosentin neutraalien vastausten vaatimuskriteeri ei täytynyt (ks. Luoma-aho 2007, 132). Tulosten perusteella hypoteesi H2 hylätään.

5.3.2 Luotettavuus ja byrokraattisuus

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin neutraalin maineen lisäksi julkisen sektorin maineen yleispiirteistä luottamusta ja byrokraattisuutta (Luoma-aho 2005; 2007). Luotettavuutta tutkittiin luottamusta koskevan maineväittämän (kysymys 32) ja byrokraattisuutta (joustavuutta) koskevan maineväittämän (kysymys 34) avulla. Vastaajilta kysyttiin kyselylomakkeessa, miten hyvin heidän mielestään maineväittämät ”HSY on luotettava kumppani” ja ”HSY on joustava yhteistyökumppani” pitää paikkansa. Tarkastelujen tukena käytettiin Pohjoisranta BCW:n tekemää teemaluokittelua vastaajien ensimielikuvista (kysymys 1).

Aiemman tutkimuksen pohjalta luottamukseen liittyvänä hypoteesina esitettiin seuraavaa:

H3. Kuntayhtymä nähdään luotettavana yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän luotettavuudesta mediaani on vähintään 3.

Tässä tutkimuksessa tehtiin oletamus, että kuntayhtymä nähdään luotettava, jos otoksen mediaani on suurempi kuin 2 eli vähintään 3. Hypoteesin paikkansapitävyyttä testattiin epäparametrisellä yhden otoksen merkkitestillä, joka testaa, onko otoksen mediaani suurempi kuin 2 eli vähintään 3. Merkkitesti voidaan tulkita epäparametriseksi vastineeksi yhden otoksen t-testille, jossa on oletuksena normaalijakauma (Mellin 2006, 185). Merkkitestin mukaan kuntayhtymä nähtiin luotettavana yhteistyökumppanina ja mediaani oli vähintään kolme ($p < 0,001$). Tulos oli sama, kun testi tehtiin sisäisten ($p < 0,001$) ja ulkoisten sidosryhmien ($p < 0,001$) vastauksista. Testin perusteella hypoteesi H3 hyväksytään.

Luottamukseen liittyvien hypoteesitestien tuloksia tukee myös luotettavuusväittämän saamat keskiarvot (taulukko 7, alaluvussa 5.2). Maineväittämän keskiarvo oli kaikkien vastaajien kesken 4,1 ja keskihajonta 0,9. Lisäksi testien tuloksia tukevat sidosryhmien ensimielikuvat, jotka on esitetty taulukossa 11. Pohjoisranta BCW:n tekemän luokittelun mukaan molempien sidosryhmien vastauksissa nousi selkeästi esiin HSY:n luotettavuus tai turvallisuus. Toisaalta on hyvä ottaa huomioon, että maineväittäjä ”HSY:n johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus” sai kaikista väittämistä huonoimmat pisteet, erityisesti sisäisesti. Vaikka HSY nähdään kokonaisuutena luotettavana organisaationa, kuntayhtymän sisällä esiintyy tulosten mukaan kuitenkin epäluottamusta.

TAULUKKO 11.

Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien ensivaikutelmat HSY:stä.
Viestintätoimisto Pohjoisranta BCW on luokitellut ensivaikutelmat teemoittain. (Pohjoisranta BCW 2020)

Vastauksissa mainitut ensimielikuvat HSY:stä	Mainitsemis- kerrat: sisäiset sidosryhmät (N=238)	Mainitsemis- kerrat: ulkoiset sidosryhmät (N=243)	Mainitsemis- kerrat yhteensä
Muu / yleinen tehtävään liittyvä asia	24	16	40
Luotettava, turvallinen	22	16	38
Asiantunteva, ammattitaitoinen	5	23	28
Vastuullinen, eettinen, ympäristöystävällinen	19	8	27
Iso toimija	11	15	26
Jätehuollon tehtävään liittyvä	7	16	23
Laadukas, hyvä, toimiva	8	14	22
Edistyksellinen, innova- tiivinen, jatkuvasti kehiti- tyvä	6	15	21
Vesihuollon tehtävään liittyvä asia	9	12	21
Kankea, hidas, jäykkä	9	6	15
Tärkeä toimija, merkityksellinen	8	7	15
Monipuolinen/-alainen	4	7	11
Palvelualtis, yhteistyö- orientoitunut	2	8	10
Jokin muu mielikuva	7	2	9
Vakaa	7	0	7
Byrokraattinen	3	3	6
Aloitteellinen, proaktiivinen	0	5	5
Hyvä työnantaja / työyhteisö	5	0	5
Ympäristöhuollon tehtä- viin liittyvä	1	3	4
Vanhanaikainen	2	2	4
Toimii sekavasti, ristirii- taisesti	2	2	4
Ei osaa sanoa	2	2	4
Tehokas	1	2	3
Huonosti /	3	0	3

sekavasti johdettu			
Etäinen	2	1	3
Rakenteeltaan sekava	0	2	2
Huono työnantaja, kuor- mitettu henkilöstö	2	0	2
Kasvoton, epämääräinen julkisuuskuva	1	1	2
Ei kuuntele sidosryhmiään	0	1	1
Hyvin verkostoitunut	0	1	1
Siiloutunut, yksiköt eivät tiedä toisistaan	1	0	1
Aloitteellinen, proaktiivi- nen	1	0	1
Läpinäkyvä	1	0	1

Luotettavuutta testanneen hypoteesitestin tuloksia tukee myös kuntayhtymän viestintää koskevat tulokset. Viestinnän luotettavuutta kysyttiin väittämällä "HSY:ltä saatuun tietoon voi luottaa". Suurin osa eli 85 prosenttia sidosryhmistä koki, että saatuun tietoon voi luottaa. Ulkoisten sidosryhmien kohdalla vastaava luku oli 92 prosenttia. Yksikään ulkoisen sidosryhmän vastaajista ei kokenut, että väite sopisi HSY:hyn melko tai erittäin huonosti.

Viestintäväittämien keskiarvot ja hajonnat on esitetty taulukossa 12. Sen mukaan luotettavaa viestintää koskeva väittämä sai keskiarvoksi 4,2 ja keskihajonta oli 0,7. Luotettavuutta koskeva maineväittämä sai korkeimman keskiarvon kaikista viestintään liittyvistä väittämistä. Tulosten mukaan ulkoiset sidosryhmät kokivat HSY:n viestinnän myös ajantasaiseksi sekä selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Heikoimman arvosanan ulkoiset antoivat viestinnän vuorovaikutteisuudesta. Kokonaisuudessaan HSY:n viestintä sai keskiarvoksi 3,8 ja keskihajonnaksi 0,7 kaikkien vastaajien kesken. Sisäisten sidosryhmien keskuudessa viestinnän saama keskiarvo oli 3,7 ja keskihajonta 0,7. Ulkoiset sidosryhmät antoivat viestinnälle keskiarvoksi 4,0 ja keskihajonta oli 0,6.

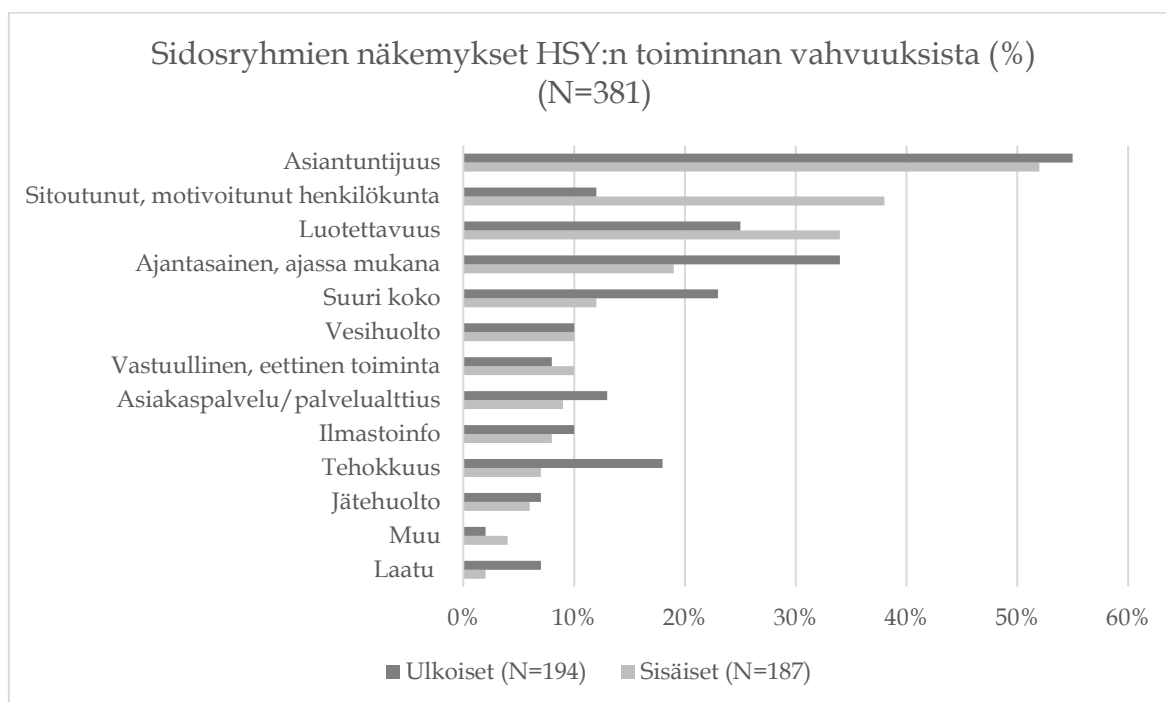
TAULUKKO 12.

Sidosryhmien näkemykset HSY:n viestinnästä (kysymykset 70-79). Vastauksissa 5 edustaa myönteistä ja 1 negatiivista päätä. Väittämien saamat keskiarvot (ka) ovat lihavoituna ja keskihajonta (kh) on suluissa.

Viestintään liittyvä väittämä	Sisäiset sidosryhmät (N=340)		Ulkoiset sidosryhmät (N=237)		Kaikki vastaajat (N=578)	
	N	ka (kh)	N	ka (kh)	N	ka (kh)
HSY:ltä saatuun tietoon voi luottaa.	337	4,0 (0,8)	234	4,4 (0,7)	572	4,2 (0,8)
HSY:n julkaisema tieto on ajantasaista.	335	3,8 (0,9)	229	4,2 (0,7)	565	4,0 (0,8)
HSY viestii aktiivisesti.	331	3,8 (0,9)	221	3,9 (0,8)	553	3,9 (0,8)

Kriisi- ja poikkeustilanneviestintä on toimivaa.	298	3,9 (0,8)	132	4,0 (0,7)	440	3,9 (0,8)
HSY:n viestintä ja kampanjat ohjaavat vaikuttavasti ympäristövastuulliseen toimintaan.	311	3,8 (0,8)	200	3,9 (0,8)	512	3,9 (0,8)
HSY viestii avoimesti.	329	3,7 (0,9)	212	4,0 (0,7)	542	3,8 (0,9)
HSY viestii selkeästi ja ymmärrettävästi.	335	3,7 (0,8)	230	4,1 (0,6)	566	3,7 (0,8)
HSY:n sosiaalisen median kanavat ovat hyödyllisiä.	282	3,5 (1,0)	130	3,7 (0,9)	413	3,6 (1,0)
Tarvitsemani tieto on helposti saatavilla.	335	3,3 (0,8)	231	3,7 (0,8)	567	3,5 (0,8)
HSY:n viestintä on vuorovaikutteista.	303	3,3 (0,9)	179	3,3 (0,9)	483	3,3 (0,9)

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, mitkä tekijät he näkevät HSY:n toiminnan vahvuuksiksi (kysymys 83). Pohjoisranta BCW luokitteli vastaukset eri teemoihin ja ne on esitelty kuviossa 7.



KUVIO 7. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vastaukset avokysymykseen (kysymys 83), jossa kysyttiin, mitkä tekijät ovat HSY:n toiminnan vahvuuksia. Pohjoisranta BCW (2020) on luokitellut vastaukset teemoittain.

Sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien vastauksissa luotettavuus on saanut kolmanneksi eniten vastauksia, joten luotettavuus nousee vahvasti esiin myös näissä tuloksissa. Suurimmaksi vahvuudeksi nähdään asiantuntijuus. Myös nämä tulokset tukevat hypoteesin H3 paikkansapitävyyttä kuntayhtymän luotettavuudesta.

Byrokraattisuutta testattiin joustavuuteen liittyvän maineväittämän avulla (kysymys 34). Byrokraattisuuteen liittyvänä hypoteesina esitetään aiemman julkisen sektorin mainetutkimuksen pohjalta seuraavaa:

H4. Kuntayhtymä nähdään ei-joustavana (byrokraattisena) yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän joustavuudesta mediaani on korkeintaan 2.

Tutkimuksessa tehtiin olettaus, että kuntayhtymä nähdään byrokraattisena, jos kysymyksen mediaani joustavuudesta on korkeintaan 2. Hypoteesin paikkansapitävyyttä testattiin samalla testillä kuin luottamuksen kohdalla eli yhden otoksen merkkitestillä, joka testasi, onko otoksen mediaani korkeintaan 2. Merkkitestin tulosten mukaan sidosryhmät eivät arvioineet kuntayhtymää ei-joustavana eli byrokraattisena ($p=1$). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vastauksissa oli paljon enemmän yli 3:n vastauksia kuin alle kolmen tai tasan kolme. Testitulokset olivat sama, kun se tehtiin sisäisten ($p=1$) ja ulkoisten sidosryhmien ($p=1$) vastauksista. Testin perusteella kuntayhtymä nähtiin enemmänkin joustavana kumppanina kuin byrokraattisena, joten hypoteesi H4 hylätään.

Byrokraattisuuteen ja joustavuuteen liittyvän hypoteesitestin tuloksia tukee myös joustavuusväittämän saamat keskiarvot (taulukko 7 alaluvussa 5.2). Maineväittämän keskiarvo oli 3,5 ja keskihajonta 1,0. Lisäksi testien tuloksia tukevat sidosryhmien ensimielikuvat, jotka on esitetty kuviossa 4. Molemmat sidosryhmät ovat ensimielikuvissaan tuoneet esiin byrokraattisuuden, mutta se ei ollut hallitseva HSY:n liitettävä attribuutti.

5.4 Tunnettuuden yhteys maineeseen

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, onko tunnettuudella yhteys kuntayhtymästä tehtyyn mainearvioon. Tätä yhteyttä tarkasteltiin yhteistyön tiiveyden ja HSY:n kokonaistuntemuksen perusteella. Kysymys yhteistyön tiiveydestä (kysymys 28) oli suunnattu pelkästään ulkoisille sidosryhmille. HSY-tuntemusta selvitettiin kaikilta sidosryhmiltä (kysymykset 4 ja 11). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten hyvin vastaajat tunsivat HSY:tä kokonaisuutena. Aiemmin maineteorian pohjalta hypoteesina oli:

H5: Yhteistyön tiivistyessä ulkoisten sidosryhmien arvio maineesta paranee.

Ulkoisten sidosryhmien yhteistyön tiiveys kuntayhtymän kanssa ilmenee taulukosta 13. Reilu kolmannes vastaajista oli ollut kuntayhtymään yhteydessä joko hyvin tiiviisti tai tiiviisti ja reilu kolmannes melko tiiviisti. Seitsemällä tutkimukseen osallistuneella sidosryhmän edustajalla ei ollut lainkaan ollut yhteistyötä kuntayhtymän kanssa. Nämä vastaajat olivat joko päättäjiä, valtionhallinnon edustajia tai median edustajia.

TAULUKKO 13.

Ulkoisten sidosryhmien yhteistyön tiiveys HSY:n kanssa.

Yhteistyön tiiveys	Vastausten määrä lkm (%), N=244
Hyvin tiivistä	25 (10)
Tiivis	60 (24)
Melko tiivistä	90 (37)
Melko vähäistä	53 (22)
Vähäistä	9 (4)
Yhteistyötä ei ole ollut lainkaan	7 (3)

Yhteistyön ja ulkoisten sidosryhmien välisen mainearvion yhteyden voimakkuuden mittaamiseen käytettiin epäparametristä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Tuloksen mukaan yhteistyön tiiveydellä ja mainearviolla oli yhteys ($p < 0,001$). Järjestyskorrelaatiokertoimen arvo oli 0,30, joten korrelaatio ei ole kovin vahva. Hypoteesi H5 kuitenkin hyväksytään.

Tunnettuuden ja maineen yhteyttä tarkasteltiin myös kuntayhtymän kokonaistunnettavuuden näkökulmasta. Hypoteesiksi asetettiin aiemmin maineteorian pohjalta seuraavaa:

H6. Kuntayhtymän kokonaistunnettuuden parantuessa myös sidosryhmien arvio maineesta paranee.

Kysyttäessä, kuinka hyvin sidosryhmät tuntevat HSY:n, suurin osa sidosryhmistä tunsikin HSY:n kokonaisuutena kohtalaisesti (taulukko 14). Huomattavaa on, että myös sisäisten sidosryhmien keskuudessa HSY:n tunteminen vaihteli. Sisäisistä vastaajista 40 prosenttia tunsikin HSY:n kokonaisuutena kohtalaisesti ja 56 prosenttia vähintään hyvin. Noin neljä prosenttia sisäisistä sidosryhmistä koki tuntevansa HSY:n huonosti. Vastaava luki ulkoisilla oli 12 prosenttia.

TAULUKKO 14.

HSY:n tunnettuus kokonaisuutena sidosryhmien keskuudessa. Prosenttiosuudet on kerrottu suluissa.

HSY:n tunnettuus kokonaisuutena	Sisäiset sidosryhmät lkm (%), N=337	Ulkoiset sidosryhmät lkm (%), N=218	Kaikki vastaajat lkm (%), (N=555)
Tuntee erittäin hyvin	35 (11)	11 (5)	46 (8)
Tuntee hyvin	152 (45)	62 (28)	214 (38)
Tuntee kohtalaisesti	136 (40)	120 (55)	257 (47)
Tuntee huonosti tai ei lainkaan	14 (4)	25 (12)	39 (7)

Tutkimuksessa tarkasteltiin, tuntevatko hyviä mainearvioita antaneet sidosryhmät HSY:n kokonaisuutena paremmin kuin ne, jotka antoivat heikommat mainearviot. Menetelmäksi valittiin epäparametrinen, usean riippumattoman otoksen Kruskalin-Wallis-testi, jonka avulla verrattiin erilaisten tunnettuusryhmien välisiä mainearvioiden jakauman eroja. Lisäksi tunnettuuden ja mainearvion yhteyttä testattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla.

Kruskalin-Wallis testin mukaan kaikkien vastaajien mainearvion jakauma erosi tunnettuusryhmien välillä tilastollisesti merkitsevästi (khiin neliö=18,7 df=3, $p<0,001$). Toisin sanoen mainearvio vaihteli tunnettuuden mukaan. Tulos oli sama sisäisten sidosryhmien (khiin neliö=38,8 df=3, $p<0,001$) kohdalla. Myös ulkoisten sidosryhmien kohdalla ero oli tilastollisesti merkitsevä (khiin neliö=8,4 df=3, $p=0,039$). Mainearvion mediaani oli suurempi niillä sidosryhmillä, jotka tunsivat HSY:n kokonaisuutena paremmin kuin niillä, jotka tunsivat HSY:n heikommin. Mainearvioiden mediaanit on esitetty tunnettuuden mukaan taulukossa 15.

TAULUKKO 15. Sidoryhmät jaoteltuna sen mukaan, kuinka hyvin he kokivat tuntevansa HSY:n kokonaisuutena ja näiden ryhmien mainearvion mediaanit.

HSY:n tunnettuus kokonaisuutena	Mainearvion mediaani, sisäiset sidoryhmät	Mainearvion mediaani, ulkoiset sidoryhmät	Mainearvion mediaani, kaikki vastaajat
Tuntee erittäin hyvin	3,9 (N=35)	4,5 (N=11)	4,0 (N=46)
Tuntee hyvin	3,7 (N=152)	4,1 (N=62)	3,8 (N=214)
Tuntee kohtalaisesti	3,4 (N=136)	4,0 (N=120)	3,7 (N=257)
Tuntee huonosti tai ei lainkaan	3,0 (N=14)	3,8 (N=24)	3,5 (N=38)

Tunnettuuden ja mainearvion yhteyttä tarkasteltiin myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Tulosten mukaan tunnettuudella ja mainearviolla oli yhteys ($p<0,001$). Järjestyskorrelaatiokertoimen arvo oli 0,18, joten korrelaatio ei ollut kovin vahva. Myös sisäisten sidosryhmien ($p<0,001$) ja ulkoisten sidosryhmien ($p=0,007$) kohdalla tulokset olivat samat. Sisäisten sidosryhmien kohdalla järjestyskorrelaatiokertoimen arvo oli 0,33 ja ulkoisten 0,18, joten kummankaan ryhmän kohdalla korrelaatio ei ollut kovin vahva. Kruskalin-Wallis testin ja Spearmanin järjestyskorrelaation pohjalta hypoteesi H6 kuitenkin hyväksytään.

5.5 Henkilökohtaisten kokemusten merkitys

Kuntayhtymän mainetta tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, mikä on henkilökohtaisten kokemusten merkitys kokonaismainearvioon. Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeessa kertomaan, millaisia henkilökohtaisia kokemuksia hänellä on yleisesti ollut kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista (kysymykset 65 ja 66). Vastaajien henkilökohtaiset kokemukset on esitelty sävyiltään taulukoissa kuvioissa 5 ja 6 alaluvussa 5.3.1, jossa käsiteltiin neutraalin maineen tuloksia. Aikaisemman maineteorian pohjalta kokemuksiin ja maineeseen liittyvä hypoteesi oli seuraavanlainen:

H7: Myönteiset henkilökohtaiset kokemukset kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista ovat positiivisesti yhteydessä kokonaismainearvioon.

Henkilökohtaisten kokemusten ja kokonaismaine arvion yhteyttä tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Ensiksi tarkasteltiin kaikki vastauksia yhdessä ja tulosten mukaan henkilökohtaiset kokemukset ja mainearviot korreloivat Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella erittäin merkitsevästi ($r=0,68$, $p<0,001$). Yhteyttä tarkasteltiin myös pelkkien sisäisten tai ulkoisten sidosryhmien arvioiden kesken. Testin mukaan sisäisten sidosryhmien henkilökohtaiset kokemukset ja kokonaismaine arvio korreloivat Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella erittäin merkitsevästi ($r=0,69$, $p<0,001$), sama tulos oli ulkoisten sidosryhmien kohdalla ($r=0,62$, $p<0,001$). Korrelaatio oli lähes yhtä korkea molemmissa sidosryhmissä. Testin perusteella hypoteesi H7 hyväksytään.

5.6 Odotusten merkitys maineeseen

Tutkimuksessa myös selvitettiin sidosryhmien odotuksia kuntayhtymän toiminnalle tulevaisuudessa (taulukko 16). Suurin osa vastaajista eli 45 prosenttia toivoi kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään. Tämä oli erityisesti ulkoisten sidosryhmien toive, sillä yli puolet vastaajista vastasi näin. Vastaajista 36 prosenttia näki tarpeita kuntayhtymän uudistumiselle ja kehittymiselle. Erityisesti sisäiset sidosryhmät näkivät uudistustarpeita.

TAULUKKO 16. Sidosryhmien odotukset HSY:n toiminnalle jatkossa. Vastausten määrä prosentteina sidosryhmittäin.

Odotukset toiminnalle	Vastaukset (%), sisäiset (N=344)	Vastaukset (%), ulkoiset (N=243)	Vastaukset (%), yhteensä (N=588)
Toivoo toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään	36	57	45
Näkee tarpeita organisaation uudistamiselle ja kehittymiselle.	46	23	36
Ei ole erityisiä odotuksia.	16	16	16
Ei vastausta.	2	4	3

Jos vastaaja näki tarpeita uudistamiselle ja kehittymiselle, häntä pyydettiin avokysymyksen (kysymys 86) avulla kertomaan, mitä muutoksia hän tekisi, jos voisi vapaasti muuttaa organisaation toimintaa. Pohjoisranta BCW:n (2020) tekemän avovastauksien luokittelun mukaan ulkoisten sidosryhmien tarpeet liittyivät seuraaviin teemoihin:

- organisaatorakenteen kehittäminen
- panostaminen edelläkävijyyteen ja innovaatioihin
- johtamisen kehittäminen
- viestinnän ja avoimuuden kehittäminen
- ajassa mukana pysyminen
- vastuutahojen kirkastaminen.

Sisäisten sidosryhmien tarpeet liittyivät luonnollisesti erityisesti HSY:n sisäisiin toimintoihin ja organisaatorakenteisiin. Sisäisten sidosryhmien vastauksissa nousi

ensimielikuvia hieman selkeämmin esiin kuntayhtymän byrokraattisuus ja hierarkkisuus. Vastauksissa esiintyneet teemat olivat seuraavanlaiset:

- yksikköjen välisen yhteistyön parantaminen
- siilojen hälventäminen
- hierarkian vähentäminen
- työn ja työskentelykulttuurin kehittäminen
- byrokratian vähentäminen
- johtamisen kehittäminen
- organisaatorakenteen kehittäminen ja digitaalisten prosessien sujuvoittaminen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, onko hyviä kokonaismainearvioita antaneille erilaiset odotukset kuntayhtymän tulevaisuuden toiminnalle kuin niillä, jotka antoivat heikommät mainearviot. Hypoteesina oli aiemman teorian pohjalta seuraavaa:

H8: Sidosryhmien mainearvio kuntayhtymälle vaihtelee tulevaisuuden odotusten mukaan.

Menetelmäksi valittiin epäparametrinen, usean riippumattoman otoksen Kruskalin-Wallis testi, jonka avulla verrattiin erilaisten odotusryhmien välisiä mainearvioiden jakauman eroja. Testin mukaan kaikkien vastaajien mainearvion jakauma erosi odotusryhmien välillä tilastollisesti merkitsevästi (khiin neliö=70,9 df=2, p<0,001) eli toisin sanoen mainearvio vaihteli odotusten mukaan. Tulos oli sama sisäisten sidosryhmien (khiin neliö=25,6 df=2, p<0,001) ja ulkoisten sidosryhmien (khiin neliö=24,6 df=2, p<0,001) kohdalla. Mainearvion mediaani oli suurempi niillä sidosryhmillä, jotka toivovat kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään kuin muilla odotusryhmillä. Mainearvioiden mediaanit on esitelty odotusten mukaan taulukossa 17. Hypoteesi H8 hyväksytään.

TAULUKKO 17. Sidosryhmät jaoteltuna odotusten mukaan ja näiden ryhmien mainearvion mediaanit.

Odotukset toiminnalle	Mainearvion mediaani, sisäiset sidosryhmät	Mainearvion mediaani, ulkoiset sidosryhmät	Mainearvion mediaani, kaikki vastaajat
Toivoo toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään.	3,8 (N=123)	4,1 (N=139)	4,0 (N=263)
Näkee tarpeita organisaation uudistamiselle ja kehittymiselle.	3,5 (N=158)	3,7 (N=57)	3,5 (N=215)
Ei ole erityisiä odotuksia.	3,4 (N=55)	3,7 (N=38)	3,6 (N=93)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli laajentaa julkisen sektorin ja erityisesti kuntaorganisaatioiden maineen tutkimusta kuntayhtymän maineeseen, josta on vain vähän aikaisempaa tieteellistä tutkimusta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin, millainen maine kuntayhtymällä on keskeisten sidosryhmien keskuudessa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työssä korostuu erityisesti se näkökulma, millaisia julkisen sektorin maineen piirteitä näkyy kuntayhtymän maineessa. Kuntayhtymän mainetta tarkasteltiin tapausorganisaatio Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymän (HSY) kautta. HSY:n ovat perustaneet pääkaupunkiseudun neljä kuntaa vuonna 2010. Kuntayhtymä hoitaa muun muassa kunnallisia vesihuollon ja jätehuollon palveluja kuntien puolesta. Tutkittaviksi valittiin sellaiset sidosryhmät, jotka ovat säännöllisesti HSY:n kanssa tekemisissä tai tekevät HSY:n toimintaan liittyviä päätöksiä. Aineistona käytetty kyselytutkimus on tehty yhteistyössä tutkijan, Viestintätoimisto Pohjoisranta BCW:n ja HSY:n kanssa. Kyselylomakkeen maineväittämät pohjautuvat Suomen Kuntaliiton ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan (2004) kehittämään kuntien mainemittariin. Mainetutkimus toteutettiin vuonna 2020. Tulokset analysoitiin kvantitatiivisin tutkimuksen keinoin.

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen hypoteesit ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Ensin hypoteesit ja tilastollisten testien pohjalta tehdyt johtopäätökset hypoteesien paikkansapitävyydestä esitellään taulukossa 18. Tämän jälkeen esitellään teoria, joihin tutkimuksen hypoteesit pohjautuvat. Seuraavaksi pohditaan tuloksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pohjalta ja heijastetaan saatuja tuloksia aiempaan kirjallisuuteen. Johtopäätöksissä hyödynnetään myös vuonna 2009 toteutettua tutkimusta HSY:hyn liitetävistä mielikuvista (Innolink 2009), jonka tulokset esiteltiin kohdeorganisaatioesittelyn yhteydessä alaluvussa 4.2. Tässä luvussa tehdään myös päätelmiä siitä, miten HSY voi hyödyntää tutkielman tuloksia maineenhallinnassaan. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta, luotettavuutta ja rajoituksia ja esitetään ehdotuksia kuntayhtymien maineen jatkotutkimuksen tarpeesta.

TAULUKKO 18.

Hypoteesit ja niiden paikkansapitävyys tilastollisten testien perusteella

Hypoteesi	Paikkansapitävyys	Selitys
H1: Sisäiset sidosryhmät arvioivat kuntayhtymän maineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät.	Hylätään	Ulkoisten sidosryhmien mainearvio oli parempi kuin sisäisten sidosryhmien.
H2: Kuntayhtymän maine on neutraali keskeisen sidosryhmien keskuudessa.	Hylätään	Sidosryhmien mainearviot olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi suurempia kuin 3 ja 3,4.
H3. Kuntayhtymä nähdään luotettavana yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän	Hyväksytään	Mediaani sidosryhmien luotettavuusarviosta oli vähintään 3.

luotettavuudesta mediaani on vähintään 3.		
H4. Kuntayhtymä nähdään ei-joustavana (byrokraattisena) yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän joustavuudesta mediaani on korkeintaan 2.	Hylätään	Mediaani sidosryhmien joustavuusarviosta oli yli 2.
H5: Yhteistyön tiivistyessä ulkoisten sidosryhmien arvio maineesta paranee.	Hyväksytään	Yhteistyön tiiveydellä ja mainearviolla oli yhteys. Korrelaatio ei ollut kuitenkaan kovin vahva.
H6. Kuntayhtymän kokonaistunnettuuden parantuksessa myös sidosryhmien arvio maineesta paranee.	Hyväksytään	Testattu kahdella eri testillä. Kruskal-Wallis testin mukaan mainearvio vaihteli tunnettuuden mukaan. Ryhmät, jotka tunsivat toimintaa paremmin, arvioivat maineen paremmaksi kuin muut ryhmät. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen mukaan tunnettuudella ja mainearviolla oli positiivinen yhteys. Korrelaatio ei ollut kuitenkaan kovin vahva.
H7: Myönteiset henkilökohtaiset kokemukset kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista ovat positiivisesti yhteydessä kokonaismainearviioon.	Hyväksytään	Henkilökohtaiset kokemukset ja maineen kokonaisarviot korreloivat positiivisesti. Henkilöt, joilla oli myönteisiä henkilökohtaisia kokemuksia kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista, arvioivat maineen paremmaksi kuin muut.
H8: Sidoryhmien mainearvio kuntayhtymälle vaihtelee tulevaisuuden odotusten mukaan.	Hyväksytään	Mainearvio vaihteli odotusten mukaan. Ryhmät, jotka toivovat kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään, arvioivat maineen paremmaksi kuin muut ryhmät.

H1: Sisäiset sidosryhmät arvioivat kuntayhtymän maineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät.

Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että kunnan oma henkilöstö piti kunnan mainetta parempana kuin kuntalaiset (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004, 6). Myös Helm (2007) on havainnut, että työntekijöillä oli positiivisempi käsitys organisaation maineesta kuin asukkailla (Helm 2007, 245). On myös todettu, että useat yritysjohtajat näkevät oman organisaationsa olevan mainettaan parempi (Aula & Heinonen 2011). Tämän tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta sisäisten sidosryhmien mainearvio oli huonompi kuin ulkoisten sidosryhmien. Myös ensimielikuvat ja kokemukset olivat prosenttiosuuksien perusteella positiivisempia ulkoisilla sidosryhmillä kuin sisäisillä. Hypoteesi siten hylätään.

H2: Kuntayhtymän maine on neutraali keskeisen sidosryhmien keskuudessa.

Toimialan yleinen maine voi vaikuttaa kyseisellä alalla toimivan organisaation maineeseen (Luoma-aho 2008a; Vos 2000). Suomalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla on yleensä melko neutraali maine (Luoma-aho 2005; 2007; 2008a), myös organisaatiomuutoksen jälkeen (Luoma-aho & Makikangas 2014). Kuntayhtymä kuuluu julkiseen sektoriin, minkä vuoksi tehtiin oletus, että kohdeorganisaation maine on neutraali. Tulosten mukaan kohdeorganisaation saama mainearvio, siihen liitetyt ensimielikuvat ja henkilökohtaiset kokemukset olivat enemmänkin positiivisia kuin neutraaleja, minkä vuoksi hypoteesi hylätään.

H3. Kuntayhtymä nähdään luotettavana yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän luotettavuudesta mediaani on vähintään 3.

Toimialan yleinen maine voi vaikuttaa kyseisellä alalla toimivan organisaation maineeseen (Luoma-aho 2008; Vos 2000). Luoma-ahon (2005; 2007) mukaan suomalaisten julkisen sektorin organisaatioiden yleismaine koostuu korkeasta luottamuksesta (Luoma-aho 2005; 2007). Luotettavuuden on havaittu säilyvän maineen yhtenä hallitsevana piirteenä myös organisaatiomuutoksen jälkeen (Luoma-aho & Makikangas 2014). Myös tässä tutkimuksessa kuntayhtymä nähtiin aineiston analysoinnin perusteella luotettavana, minkä vuoksi hypoteesi hyväksytään.

H4. Kuntayhtymä nähdään ei-joustavana (byrokraattisena) yhteistyökumppanina. Kysymyksen kuntayhtymän joustavuudesta mediaani on korkeintaan 2.

Suomalaisten julkisen sektorin organisaatioiden yleismaine koostuu muun muassa byrokraattisuudesta (Luoma-aho 2005). Esimerkiksi viranomaisorganisaatioihin liitetään usein byrokraattisuus (Luoma-aho 2008). Byrokraattisuuden on havaittu säilyvän maineen yhtenä hallitsevana piirteenä myös julkisen sektorin organisaatioiden yhdistymisen jälkeen (Luoma-aho & Makikangas 2014). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin perusteella kuntayhtymä koettiin yleisesti joustavana, joka nähdään byrokraattisuuden vastakohtana. Aineistoissa näkyi viitteitä byrokraattisuudesta, mutta ne eivät ilmenneet hallitsevana piirteenä. Tämän vuoksi hypoteesi hylätään.

H5: Yhteistyön tiivistyessä ulkoisten sidosryhmien arvio maineesta paranee.

Mitä tutumpi jokin asia on, sitä paremman arvion se saa ihmisiltä (Fombrun & van Riel 2004, 104). Tunnettuuden on todettu vaikuttavan kuntien (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004), kaupunkien (Aula ym. 2007), julkisen sektorin organisaatioiden (Luoma-aho 2005; 2008) ja yritysten (Aula & Heinonen 2002) maineeseen. Fombrun ja van Rielin (2004) mukaan saadakseen erinomaisen maineen organisaation pitää olla muun muassa tunnettu. Tässä tutkimuksessa oletettiin, että tiivis yhteistyö lisää kuntayhtymän tunnettuutta. Tämän pohjalta tutkittiin yhteistyön tiiveyden ja mainearvion yhteyttä. Tulosten mukaan niiden välillä oli yhteys, mutta korrelaation suuruus ei ollut kuitenkaan kovin suuri. Hypoteesi H5 kuitenkin hyväksyttiin.

H6. Kuntayhtymän kokonaistunnettuuden parantuessa myös sidosryhmien arvio maineesta paranee.

Ihmisillä on taipumus liittää negatiivisia ominaisuuksia asioihin, joita he eivät tunne (Garbett 1988). Mitä tutumpi jokin asia on, sitä paremman arvion se saa ihmisiltä (Fombrun & van Riel 2004, 104). Tunnettuuden on todettu vaikuttavan kuntien (Aula ym. 2007; Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004), julkisen sektorin organisaatioiden (Luoma-aho 2005; 2008) ja yritysten (Aula & Heinonen 2002) maineeseen. Fombrun ja van Rielin (2004) mukaan saadakseen erinomaisen maineen organisaation pitää olla muun muassa näkyvä ja tunnettu. Tulosten mukaan mainearvio vaihteli tunnettuuden mukaan: mitä parempi tunnettuus oli, sitä parempi oli mainearvio. Myös Spearmanin järjestyskorrelaatio-kertoimen mukaan kokonaistunnettuudella ja mainearviolla oli positiivinen yhteys, mutta korrelaatio ei ole kovin vahva. Hypoteesi H6 kuitenkin hyväksyttiin.

H7: Myönteiset henkilökohtaiset kokemukset kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista ovat positiivisesti yhteydessä kokonaismaineeseen.

Maine rakentuu organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kautta, ja nämä tarinat arvottavat organisaation (Aula & Mantere 2005). Tarinoiden rakentumiseen vaikuttavat ensinnäkin omat henkilökohtaiset kokemukset organisaation toiminnasta, tuotteista ja palveluista (FClardy 2012; Gotsi & Wilson 2001; Mahon & Wartick 2003). Palvelut ja tuotteet ovat todettu toiseksi tärkeimmäksi suomalaisten kuntien, kaupunkien ja yritysten mainetekijäksi (Aula ym. 2007). Omat kokemukset ovat maineen kannalta kaikkein olennaisimpia. Mitä parempi omakohtainen kokemus, sitä todennäköisemmin organisaation maine arvioidaan myönteisemmin. (MacMillan ym. 2005.) Tämän pohjalta tutkittiin, onko omat myönteiset kokemukset kohdeorganisaation toiminnasta ja palveluista positiivisesti yhteydessä kokonaismaineeseen. Hypoteesi hyväksyttiin, sillä omakohtaisten kokemusten ja mainearvioiden välillä oli positiivinen yhteys.

H8: Sidosryhmien mainearvio kuntayhtymälle vaihtelee tulevaisuuden odotusten mukaan.

Maineen rakentumiseen vaikuttaa muun muassa se, millaisia odotuksia sidosryhmillä on organisaation toiminnalle (Aula & Heinonen 2011). Organisaation strategisena tehtävänä on löytää sellainen toimintatapa, jolla se tyydyttää ne tarpeet ja odotukset, joita sidosryhmillä

on (Luoma-aho 2008b). Argentin ja Druckenmillerin (2004) mukaan organisaation maine vahvistuu, kun sidosryhmät saavat kerta toisensa jälkeen organisaatiolta sitä, mitä he odottavat (Argenti & Druckenmiller 2004, 372). Odotusten täytyminen nähdäänkin yleensä positiivisesti (Berens & van Riel 2004) ja lunastamattomat odotukset voivat puolestaan johtaa huonoon maineeseen (Luoma-aho 2007). Tämän teorian pohjalta luotiin hypoteesi testaamaan, onko hyviä mainearvioita antaneille erilaiset odotukset kuntayhtymän tulevaisuuden toiminnalle kuin niillä, jotka antoivat heikommat mainearviot. Testitulosten mukaan mainearvio vaihteli odotusten mukaan. Mainearvion mediaani oli suurempi niillä sidosryhmillä, jotka toivovat kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään kuin muilla odotusryhmillä. Tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan julkisen sektorin luottojoukoille yleensä riittää, että organisaatio toimii yhtä luotettavasti kuin tähänkin asti ja organisaatiot tekevät sitä, mitä niiden on tarkoitettu tekevän (Luoma-aho 2005, 306–307; 2008b, 87).

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

6.1.1 Millainen on kuntayhtymän maine seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella?

Tässä tutkimuksessa kuntayhtymän mainetta tutkittiin seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella, jotka pohjautuvat Suomen Kuntaliiton ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan (2004) kehittämään kuntien mainemittariin. Kuntien mainemittarissa on kuusi maineen ulottuvuutta. Tässä tutkimuksessa kuntayhtymän mainetta on tutkittu yhden lisäulottuvuuden, "Kumppanuus ja yhteistyö" -ulottuvuuden kautta. Myös muiden ulottuvuuksien maineväittämiä on muokattu sopimaan paremmin kohdeorganisaation strategiaan ja sen tavoitteisiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia analysoimalla tapausorganisaatiolle toteutetun kyselytutkimuksen vastaukset eri maineväittämiä osalta.

Maineen on katsottu olevan kokonaisarvio sidosryhmien käsityksistä ja arvioinneista. Se on enemmän kuin yksilökohtaisten arvioiden summa. (Luoma-aho 2006a.) Tulosten mukaan keskeisten sidosryhmien mainearvio kuntayhtymästä seitsemän maineen ulottuvuuden perusteella on hyvä. Kuntayhtymä sai mainearvion keskiarvoksi 3,7. Ulottuvuuksien keskiarvot sijoittuivat välille 3,3–3,9 kaikkien vastaajien kesken. Kuntayhtymän maineen vahvuuksina näyttäytyvät erityisesti vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys (keskiarvo 3,9), tunnettuus ja julkinen kuva (keskiarvo 3,9) sekä asiantuntijuus ja palvelun laatu (keskiarvo 3,9). Sidoryhmät antoivat alhaisimmat pisteet työilmapiiri ja työnantajakuva -ulottuvuudesta (keskiarvo 3,3).

Vastaajat olivat eniten samaa mieltä kuntayhtymän asiantuntijuudesta ja palvelun laadusta, jossa oli pienin keskihajonta (0,6) kaikkien vastaajien kesken. Myös sisäisten sidosryhmien vastauksissa oli vähiten hajontaa arvioitaessa kuntayhtymän asiantuntijuutta ja palveluita (keskihajonta 0,6) sekä tunnettuutta ja julkista kuvaa (keskihajonta 0,7). Eniten erimielisyyttä sisäisten sidosryhmien vastauksissa näkyi heidän arvioidessaan kuntayhtymän strategiaa ja johtamista (keskihajonta 0,9) sekä työilmapiiriä ja työnantajakuvaa (keskihajonta 0,9). Ulkoisten osalta eniten hajontaa esiintyi heidän tarkastellessaan kuntayhtymän innovatiivisuutta ja muutoskykyä sekä työilmapiiriä ja työnantajakuvaa (molemmissa keskihajonta 0,8). Tarkasteltaessa saatujen vastausten

määrää tietoja puuttui eniten erityisesti ulkoisilta sidosryhmiltä ”työilmapiiri ja työnantajakuva” -ulottuvuudesta. Varsinkin väitteestä ”HSY:n johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus” puuttui vastauksia. Puuttuneita tietoja oli peräti 148. On ymmärrettävää, että ulkoisten sidosryhmien voi olla vaikeaa arvioida johdon ja henkilöstön välistä luottamusta sekä muita kuntayhtymän sisäisiä asioita.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymykseen ”Eroavatko sisäinen ja ulkoinen maine toisistaan?” muodostettiin vastaus tarkastelemalla sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mainearvioiden yhteneväisyyttä ja eroavuutta. Tulosten mukaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mainearviot eroavat toisistaan sekä kokonaisuutena osalta että maineen eri ulottuvuuksien osalta. Tätä tulosta tukee Bromleyn (2001) tutkimukset, joissa todetaan, että ulkoisten ryhmien jäsenten mielikuvat organisaation toiminnasta ja tuloksista ovat todennäköisesti erilaisia kuin sen omien jäsenten. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että sisäiset sidosryhmät ovat paremmin perillä organisaation toiminnasta kuin ulkoiset ja toisaalta omat jäsenet ovat itse vaikuttamassa organisaation toimintaan. Tämän on todettu merkittävästi vaikuttavan sisäisten sidosryhmien arviointiin. (Bromley 2001, 318.) Aikaisempi mainetutkimus on antanut viitteitä siitä, että oma henkilöstö arvioi oman organisaationsa maineen paremmaksi kuin ulkoiset sidosryhmät (Aula ja Heinonen 2011; Helm 2007, 245). Tämän tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta tilanne oli kuitenkin toisinpäin: ulkoisten sidosryhmien mainearvio oli parempi kuin sisäisten sidosryhmien. Ulkoiset sidosryhmät arvioivat kokonaisuutena lisäksi myös kaikki maineen eri ulottuvuudet positiivisemmin kuin sisäiset sidosryhmät. Sisäisen maineen keskiarvoksi muodostui 3,5 ja keskihajonta oli 0,7 ja mediaani oli 3,6. Vastaavasti ulkoisen maineen keskiarvoksi tuli 3,9 ja keskihajonta oli 0,6 ja mediaani 3,9. Jos tuloksia verrataan vuoden 2003 kuntamainetutkimuksen tuloksiin, siinä kunnan omat työntekijät arvioivat kunnan maineen paremmaksi kuin kuntalaiset, mutta mahdollisesti hieman heikompana kun ulkopaikkakuntalaiset (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004). Kuntamainetutkimuksen tulokset siten osittain vastasivat tässä saatuja tuloksia. Toisaalta tässä tutkimuksessa asukkaat oli rajattu pois tutkimuksesta, joten sisäisten sidosryhmien vastauksia ei verrattu heihin kuten kuntatutkimuksessa (Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004) ja Helmin (2007) tutkimuksessa. Tämän vuoksi tutkimus ei tuottanut varsinaisesti tietoa siitä, miten henkilöstön mainearvio erosi asukkaiden mainearviosta ja olisiko se positiivisempi vai kielteisempi kuin asukkaiden.

Vaikka ulkoiset sidosryhmät antoivat paremmat mainepisteet, kuntayhtymän maine on kuitenkin tulosten mukaan hyvällä tasolla molempien sidosryhmien keskuudessa. Kaikki maineen ulottuvuudet olivat yli 3. Palveluiden tarjoaminen on nähty yhtenä kunnan tärkeimpänä tehtävänä (Hallipelto ym. 1992, 143). Pääkaupunkiseudun kunnat ovat siirtäneet keskeisiä kuntalaisten palvelutehtäviä kohdeorganisaatiolle, joten sidosryhmien hyvät arviot kuntayhtymän asiantuntijuudesta ja palveluista voidaan nähdä erityisen tärkeäksi. Kuntayhtymä sai alhaisimmat mainearviot omilta sisäisiltä sidosryhmiltään työilmapiiristä ja työnantajakuvasta (keskiarvo 3,1 ja keskihajonta 0,9) sekä innovatiivisuudesta ja muutoskyvystä (keskiarvo 3,3 ja keskihajonta 0,8). Nämä ovat tulosten mukaan kuntayhtymän keskeisimmät kehityskohteet, ja tuloksia olisi hyvä verrata esimerkiksi kuntayhtymän henkilöstökyselyn tuloksiin, joissa on tuoreita tutkimustuloksia teemaan liittyvistä aiheista. Tämän tutkimuksen toteutuksesta on kulunut jo kolme vuotta, joten tulokset eivät suoraan kerro kuntayhtymän nykytilanteesta, vaan tarkastelevat tilannetta tutkimushetkellä vuonna 2020.

6.1.2 Mitkä tekijät rakentavat kuntayhtymän mainetta?

Tässä tutkimuksessa myös selvitettiin, mitkä tekijät rakentavat kuntayhtymän mainetta seitsemän ulottuvuuden lisäksi. Aihetta tarkasteltiin lähemmin alakysymysten ”Näkyykö kuntayhtymän maineessa julkisen sektorin yleisen maineen piirteitä eli neutraali maine, luotettavuus ja byrokraattisuus?” ja ”Miten tunnettuus, kokemukset ja odotukset ovat yhteydessä kuntayhtymän maineeseen?” avulla.

On todettu, että organisaation maineeseen tuo oman vaikutuksensa sektorin yleinen maine (Lange ym. 2011; Luoma-aho 2005; 2008; Vos 2000). Kun julkisen sektorin mainetta kehitetään tai mitataan, Luoma-aho (2008, 458) kehottaa ottamaan huomioon nämä erilaiset sektorimaineet. Suomalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla on yleensä melko neutraali maine, myös organisaatiomuutosten jälkeen (Luoma-aho 2005; 2007; 2008; Luoma-aho & Makikangas 2014). Kuntayhtymän maineen neutraaliutta tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta. Tulosten mukaan kuntayhtymän maine oli parempi kuin neutraali. Tuloksissa oli viitteitä neutraalista maineesta kokonaisarvion ja sisäisen maineen osalta, jos tarkasteltiin mainearvioiden keskiarvoja välillä 3–4 kuten Luoma-ahon (2007, 132–134) tutkimuksessa on tehty.

Luoma-aho on (2007) ehdottanut julkiselle sektorille maineen ideaaliseksi tasoksi neutraalin. Hän perustelee ehdotustaan muun muassa sillä, että erinomainen maine vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitoa. Julkisten organisaatioiden resurssit ovat usein niukkoja ja taloudellisen tilanteen koko ajan kiristyessä resurssit pikemminkin vähenevät entisestään kuin paranevat. Neutraali taso mahdollistaa vielä sen, että kuntayhtymään luotetaan ja se otetaan vakavasti. Maine ei kuitenkaan saa olla huono, sillä se voisi vahingoittaa ja haitata kuntayhtymän toimintaa. (Luoma-aho 2007, 129–130.) Kun kuntayhtymän mainearvioiden tuloksia tarkastellaan tästä näkökulmasta, näyttää siltä, että kuntayhtymän tulokset ovat hyvin lähellä Luoma-ahon (2007) ehdottamaa julkisen sektorin ideaalimainetta. Kuntayhtymän maine on hyvä, mutta ei liian hyvä, jotta se loisi liian suuria odotuksia kuntayhtymän toiminnalle. Tulosten mukaan ulkoisista sidosryhmistä yli puolet olikin tyytyväisiä kuntayhtymän nykyiseen toimintaan eikä toivonut sen suurempia muutoksia tai uudistuksia.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin neutraalin maineen lisäksi julkisen sektorin maineen yleispiirteistä luottamusta ja byrokraattisuutta. Aikaisempien tutkimusten mukaan julkisen sektorin organisaatioilla on korkea luottamus sidosryhmien keskuudessa (Luoma-aho 2005; 2007). Asiaa tarkasteltiin siitä näkökulmasta, nähdäänkö kuntayhtymä luotettavana kumppanina. Tulosten mukaan nähdään. Kuntayhtymä sai luotettavuusväittämän keskiarvoksi 4,1, minkä perusteella voidaan todeta, että kuntayhtymä nauttii korkeasta luottamuksesta. Tulos on yhteneväinen aikaisempien mainetutkimuksien tulosten kanssa, joissa julkisen sektorin organisaatiot ovat saaneet luotettava-ulottuvuudesta keskiarvoksi 4,0 (Luoma-aho 2007, 133). Luotettavuus ja turvallisuus korostuivat selkeästi myös vastaajien ensimielikuvissa. Sidoryhmät myös kokivat, että kuntayhtymältä saatuun tietoon voi luottaa (viestintäväittämän keskiarvo 4,2).

Sidosryhmät näkivät kuntayhtymän toiminnan vahvuuksiksi ensisijaisesti asiantuntijuuden. Seuraavaksi vahvuudeksi nousi sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta ja kolmanneksi luotettavuus. Myös nämä tulokset tukivat tulosta, että kuntayhtymä nauttii luottamuksesta sidosryhmien keskuudessa. Toisaalta on hyvä ottaa huomioon, että maineväittäjä ”HSY:n johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus” sai sisäisiltä sidosryhmillä alhaisimman arvion. Sisäisten sidosryhmien vastausten keskiarvo oli 3,0 ja vastauksissa oli

paljon hajontaa (1,1). Myös keskiarvoa 3,0 voidaan pitää ihan hyvänä tuloksena, mutta kuntayhtymän on kuitenkin hyvä tarkastella, mikä on sisäisen luottamuksen tilanne tällä hetkellä ja tarvittaessa suunnitella toimenpiteitä sisäisen luottamuksen parantamiseksi.

Kuntayhtymän byrokraattisuutta tarkasteltiin "HSY on joustava yhteistyökumppani"-maineväittämän avulla. Tuloksena oli, että kuntayhtymä nähtiin ennemminkin joustavana kumppanina kuin byrokraattisena. Vaikka joustavuutta voidaan pitää byrokraattisuuden vastakohtana, on mahdollista, että tulokset olisivat olleet toisenlaiset, jos olisi suoraan kysytty kuntayhtymän byrokraattisuudesta. Toisaalta tutkimusten mukaan puolikaupalliseen toimintaan erikoistuneet organisaatiot nähdään joustavampina kuin valvonta- tai lainsäädäntötehtäviä hoitavat organisaatiot (Luoma-aho 2008a, 456), mikä voi selittää myös tämän tutkimuksen tuloksia. Onhan HSY palveluita tarjoava julkinen taho eikä valvontaviranomainen. Ensimmäisistä vastauksista antoivat kuitenkin viitteitä kuntayhtymän byrokraattisista piirteistä. Byrokraattisuus ei esiintynyt vastauksissa vahvana ensiksi mieleen tulevana piirteenä, mutta useammassa vastauksessa kuitenkin tuotiin esiin, että kuntayhtymä on joko kankea, hidas, jäykkä tai byrokraattinen. Nämä piirteet tulivat esiin sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien vastauksissa.

Vuoden 2009 mielikuvatutkimuksessa toimintansa aloittavalle HSY:lle toivottiin ensisijaisiksi ominaisuuksiksi luotettavuutta ja asiantuntijuutta, jotka vastaajat kokivat myös silloisten organisaatioiden maineen piirteiksi (Innolink 2009). Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrataan mielikuvatutkimukseen, havaitaan, että luotettavuus ja asiantuntijuus ovat edelleen HSY:n maineen vahvuuksia. Ensisijaiset tavoitemielikuvat ovat siten säilyneet HSY:n maineen perustana yhdistämisen jälkeen. Tätä havaintoa tukevat myös muuten julkisen sektorin tutkimustulokset (Luoma-aho & Makikangas 2014).

Kuntayhtymän muita mainetta rakentavia tekijöitä tarkasteltiin myös alakysymyksen "Miten tunnettuus, kokemukset ja odotukset ovat yhteydessä kuntayhtymän maineseen?" avulla. Tunnettuuden ja maineen välistä yhteyttä tarkasteltiin yhteistyön tiiveyden ja kuntayhtymän kokonaistuntemuksen perusteella. Fombrunin ja van Rielin (2004, 104) mukaan mitä tutumpi jokin asia on, sitä paremman arvion se saa ihmisiltä. Myös Brooks ym. (2003, 911) mukaan tunnettuihin organisaatioihin liitettiin enemmän positiivisia kuin negatiivisia ominaisuuksia, mikä antaa viitteitä tunnettuuden ja maineen välisestä positiivisesta suhteesta. Aula ja Heinonen (2002) huomauttavat, että organisaation ei välttämättä tarvitse olla tunnettu kaikkialla. Maineen kannalta on oleellista, että organisaatiolle tärkeät sidosryhmät tuntevat organisaation. (Aula & Heinonen 2002, 140; 2011, 83.) Tulosten mukaan tiivis yhteistyö parantaa sidosryhmien antamaa mainearviota kuntayhtymästä. Korrelaatio ei ollut kuitenkaan kovin vahva. Tulosten mukaan myös kuntayhtymän kokonaistunnettuuden parantuessa sidosryhmien arvio maineesta paranee. Korrelaatio ei ollut myöskään tässä kovin vahva.

Kohdeorganisaationa toimiva kuntayhtymä on iso toimija, ja sidosryhmien edustajat saattavat olla tekemisissä vain tietyn toimialan kanssa. Esimerkiksi HSY:n vesihuollon keskeiset sidosryhmät eivät välttämättä tunne hyvin koko kuntayhtymää ja sen toimintaa. He saattavat arvioida HSY:n mainetta etupäässä vesihuollon toimialan tuntemuksensa ja kokemustensa perusteella. Bromleyn (2000, 235–236) mukaan etenkin suurilla ja monitahoisilla organisaatioilla voi olla useita eri maineita ja sen eri osat voivat olla keskenään erilaisessa maineessa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu sitä, vaihteleeke mainearvio sen mukaan, minkä toimi- tai tulosalueen sidosryhmät tuntevat parhaiten tai minkä toimi- tai tulosalueen kanssa he ovat pääasiassa tekemisissä. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä,

että kuntayhtymän on hyvä huolehtia jatkossakin siitä, että se pitää riittävän tiivistä yhteyttä ja on vuorovaikutuksessa sen toiminnan kannalta tärkeisiin sidosryhmiin. Viestinnän kehittäminen vuorovaikutteisempaan suuntaan voi myös auttaa HSY:tä ylläpitämään hyviä sidosryhmäsuhteita ja hyvää mainetta. Tulosten mukaan ulkoiset sidosryhmät pitivät HSY:n viestintää kohtalaisen vuorovaikutteisena ja antoivat sille keskiarvoksi vuorovaikutteisuudesta 3,3, samoin kuin sisäiset sidosryhmät.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös kokemusten ja maineen välistä yhteyttä. Tulosten mukaan henkilökohtaiset kokemukset ja maineen kokonaisarviot korreloivat positiivisesti. Henkilöt, joilla oli myönteisiä henkilökohtaisia kokemuksia kuntayhtymän toiminnasta ja palveluista, arvioivat maineen paremmaksi kuin muut. Tämä vastaa myös muissa tutkimuksissa saatuja tuloksia (Aula ym. 2007; Gotsi & Wilson 2001; MacMillan ym. 2005). Kuntayhtymän sidosryhmistä suurimmalla osalla eli 73 prosentilla oli myönteisiä kokemuksia kuntayhtymän toiminnoista ja palveluista ja neutraaleja 18 prosentilla. Yhdelläkään vastaajalla ei ollut erittäin kielteisiä kokemuksia. Tämä on oikein hyvä tilanne, sillä kuntayhtymän tehtävänä on tarjota palveluita asiakkailleen. Se antaa sen toiminnalle olemassaolon oikeutuksen. Palvelut ja tuotteet ovat todettu toisiksi tärkeimmäksi suomalaisten kuntien, kaupunkien ja yritysten mainetekijäksi (Aula ym. 2007), joten tulosten perusteella kuntayhtymän tarjoamat kokemukset ovat hyvällä tasolla. Kielteisiä kokemuksia oli vastaajista neljällä prosentilla. Koska negatiivisista kokemuksista kerrotaan helpommin kuin positiivisista, on kuntayhtymän maineen kannalta hyvä tilanne, että negatiivisten osuus oli näin pieni. Tässä tutkimuksessa ei analysoitu kokemuksiin liittyvän avokysymyksen (67) vastauksia, joiden avulla saisi lisätietoa siitä, minkälaiset asiat tekivät vastaajan henkilökohtaisen kokemuksen kielteiseksi. Avovastausten läpikäynnin avulla kuntayhtymä kuitenkin saisi tärkeää tietoa toimintansa kehittämiseksi.

Tässä tutkimuksessa myös tarkasteltiin sidosryhmien tulevaisuuden odotuksien ja mainearvion yhteyttä. Maineen rakentumiseen on todettu vaikuttavan, millaisia odotuksia sidosryhmillä on organisaation toiminnalle (Aula & Heinonen 2011). Odotusten täyttyminen nähdään yleensä positiivisesti (Berens & van Riel 2004) ja lunastamattomat odotukset voivat puolestaan johtaa huonoon maineeseen (Luoma-aho 2007). Tulosten mukaan mainearvio vaihteli odotusten mukaan. Ne sidosryhmät, jotka toivovat kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään, arvioivat maineen paremmaksi kuin muut ryhmät. Tämä vastaa Luoma-ahon (2005; 2008b) tutkimustuloksia, joiden mukaan julkisen sektorin luottojoukoille yleensä riittää, että organisaatio toimii yhtä luotettavasti kuin tähänkin asti ja julkiset organisaatiot tekevät sitä, mitä niiden on tarkoitettu tekevän (Luoma-aho 2005, 306–307; 2008b, 87). Tulosten mukaan erityisesti ulkoiset sidosryhmät (57 prosenttia) toivoivat kuntayhtymän toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään. Sen sijaan sisäisistä sidosryhmistä jopa 46 prosenttia näki tarpeita kuntayhtymän uudistumiselle ja kehittymiselle. On luonnollista, että sisäiset sidosryhmät tuntevat ulkoisia sidosryhmiä paremmin kuntayhtymän toimintaa ja näkevät siellä uudistamis- ja kehittämiskohteita. Tämä tulos on yhteneväinen sen kanssa, että sisäisten sidosryhmien antamat mainearviot olivat matalammat kuin ulkoisten. Sisäisten sidosryhmien vastauksissa ilmenee muun muassa hierarkian ja byrokratian vähentämiseen ja siilojen hälventämiseen liittyviä uudistamistoiveita. Näissä vastauksissa tulee siis vahvemmin esiin kuntayhtymän byrokraattinen luonne kuin muissa tarkasteluissa.

6.2 Tutkielman arviointi

Tämän tutkimuksen perusjoukoksi määriteltiin kuntayhtymän keskeiset sidosryhmät, jotka ovat säännöllisesti kohdeorganisaation kanssa tekemisissä tai jotka päättävät, valvovat tai valmistelevat kohdeorganisaatiota koskevia asioita. Otantaa voidaan pitää pääosin hyvänä, koska kysely lähetettiin melkein koko perusjoukolle. Tutkimus voidaan katsoa toteutuneen kokonaisuutena muutoin paitsi isännöitsijöiden osalta. Isännöitsijöiden otosta ei kuitenkaan voi pitää edustavana, sillä otanta tehtiin käytännön syistä uutiskirjeen tilaajista eikä otettu satunnaisotosta koko isännöitsijäjoukosta. Yksi tutkimuksen luotettavuudesta kertova tekijä on kyselyn vastausprosentti, joka jäi tässä tutkimuksessa alhaiseksi erityisesti ulkoisten sidosryhmien osalta. Kyselyyn vastasi yhteensä 587 henkilöä, joista sisäisten sidosryhmien edustajia oli 344 ja ulkoisten 243 vastaajaa. Koko kyselyn vastausprosentiksi tuli yhteensä 25,7. Sisäisten sidosryhmien vastausprosentti oli noin 40. Kuntayhtymän johdon vastausprosentti oli noin 66 ja muun henkilöstön 39. Ulkoisten sidosryhmien vastausprosentti oli noin 17 prosenttia.

Jos verrataan mainetutkimuksen vastausprosenttia kuntayhtymän henkilöstökyselyihin, henkilöstökyselyyn vastasi koko henkilöstöstä 88 prosenttia vuonna 2021 (HSY 2021) ja 82 prosenttia vuonna 2023 (HSY 2023a). Tämän tutkimuksen vastausprosentti henkilöstön keskuudessa oli selkeästi matalampi kuin henkilöstökyselyillä. Tähän voi olla syynä se, että henkilöstö on tottunut vastaamaan säännöllisesti toteutettavaan henkilöstökyselyyn. Lisäksi henkilöstökysely käsittelee kunkin työntekijän työtä ja kohdeorganisaation toimintaa konkreettisemmin kuin mainetutkimus, minkä vuoksi henkilöstökyselyyn voi olla helpompi vastata kuin mainetutkimukseen. Koska ulkoisten sidosryhmien vastausprosentti oli vain 17, ei tuloksia voi välttämättä yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimus ennemminkin antaa viitteitä siitä, minkälainen kuntayhtymän maine on ulkoisten sidosryhmien arvioinneissa.

Erityisesti isännöitsijöiden kohdalta tutkimustuloksia ei voi pitää edustavana otannan vuoksi ja myös sen vuoksi, että tutkimukseen osallistui vain 22 isännöitsijää. Ulkoisten sidosryhmien vastaajajoukossa korostuu yritysten ja alihankkijoiden osuus: lähes 31 prosenttia vastaajista oli erilaisten yritysten ja alihankkijoiden edustajia. Näiden joukossa on tahoja, joilta kuntayhtymä hankkii erilaisia palveluita ja HSY on siten heidän asiakkaansa. Koska eri vastaajaryhmät olivat sen verran pieniä, ei ollut mielekästä tehdä tarkasteluja eri vastaajaryhmittäin. On mahdollista, että yritysten ja alihankkijoiden suuri osuus vaikuttaa siihen, että mainearviot ovat positiivisemmat kuin ne olisivat, jos vastaajien joukossa olisi ollut enemmän myös muiden sidosryhmien edustajia.

Tästä tutkimuksesta rajattiin pois asukkaat, jotka ovat suurin kuntayhtymän asiakas-kunta. Koska palveluita tuotetaan erityisesti asukkaille, voidaan myös heidät yleisesti nähdä kuntayhtymän keskeisenä sidosryhmänä. Asukkaiden ei kuitenkaan nähty pystyvän arvioimaan kuntayhtymän kaikkia seitsemää maineen ulottuvuutta, minkä takia heitä eivät olleet tutkimuksessa mukana. Vastauksista ilmenee, että ulkoisilla sidosryhmillä oli haastavaa vastata erityisesti kuntayhtymän sisäisiin asioihin liittyviin maineväittämiin. Muutoin puuttuvia vastauksia ei ollut kovin paljon.

Kysymyksenasettelu voi vaikuttaa siihen, arvioidaanko organisaatio positiivisesti vai negatiivisesti. Tämän vuoksi tutkittaessa mainetta on kysymyksenasettelu tärkeää. (Brooks ym. 2003; Brooks & Hihghouse 2006.) Tässä tutkimuksessa maineväittämät oli kaikki

esitetty kuntayhtymän kannalta positiivisesta näkökulmasta. Esimerkiksi byrokraattisuutta tarkasteltiin kysymällä, onko kuntayhtymä joustava kumppani eikä väittämällä, että kuntayhtymä on byrokraattinen. Jos osa väittämistä olisi ollut negatiivisessa muodossa, on mahdollista, että tulokset olisivat vaihdelleet, ainakin byrokraattisuuden osalta. Toisaalta kyselylomake sisälsi myös avokysymyksiä, joista yksi kartoitti vastaajien ensimielikuvia kuntayhtymästä. Ensimielikuva oli lomakkeen ensimmäisenä kysymyksenä, jotta saataisiin paremmin tietää vastaajien spontaanit mielikuvat kohdeorganisaatiosta. Tuloksia yleensäkin tarkasteltiin peilaamalla niitä eri kysymysten vastauksiin, hyödyntäen myös avokysymyksiä, mikä parantaa tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen vahvuutena oli sen pohjautuminen aikaisempaan maineteoriaan, ja tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia aikaisempien tutkimusten pohjalta laadittuihin hypoteeseihin. Hypoteesit testattiin tilastollisin menetelmin. Osa tarkasteluista tehtiin useammalla eri testillä. Tuloksia testattiin ensisijaisesti epäparametrisillä menetelmillä, mutta vertailun vuoksi joitakin tuloksia analysoitiin myös parametrisillä testeillä. Testit antoivat samankaltaiset tulokset, mutta varsinaiset päätelmät hypoteesien paikkansapitävyydestä tehtiin kuitenkin epäparametristen menetelmien avulla.

6.3 Lisätutkimuksen tarve

Kuntayhtymän maine ansaitsee lisää tutkimusta, sillä Suomessa on reilusti yli 100 kuntayhtymää, joten heillä on suuri yhteiskunnallinen merkitys muun muassa erilaisten palveluiden tuottajina. Tässä tutkimuksessa kuntayhtymän mainemittarina hyödynnettiin kuntien mainemittaria. Lisätutkimuksien avulla voitaisiin syventää tietämystä siitä, minkälainen mainemittari sopii juuri kuntayhtymien maineen mittaamiseen ja soveltuuko yksi mainemittaristo erilaisten kuntayhtymien tarpeisiin.

Tähän liittyen olisi myös tärkeää syventää tietoa siitä, mitkä tekijät ovat tärkeitä kuntayhtymän sidosryhmille. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kuntayhtymän sidosryhmien mainearvioita, mutta ei tarkasteltu sitä, miten merkityksellisiä eri tekijät ovat eri sidosryhmille kuten on tehty kuntatutkimuksessa. Lisätutkimus toisi lisää näkemystä siihen, mitkä ovat kuntayhtymän maineen kannalta ne kaikkein tärkeimmät tekijät eri sidosryhmien näkökulmasta. Tämä auttaisi kuntayhtymiä maineenhallinnassa, kun ne voivat kohdistaa toimenpiteet ja resurssit juuri oikeisiin asioihin.

Tässä tutkimuksessa testattiin, onko hyvä mainearvio positiivisesti yhteydessä vastaajan suositteluhalukkuuteen eli NPS:ään. Olisi kiinnostavaa tutkia enemmän tätä yhteyttä ja tarkastella, miten hyvin NPS soveltuu kuntayhtymän maineen mittaamiseen. NPS on suosittu mittari, joten lisätutkimuksen avulla saataisiin tietoa, pystyisivätkö kuntayhtymät esimerkiksi seuraamaan maineensa kehittymistä tämän mittarin avulla. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, miten samankaltaisia tai toisistaan eroavia ovat ulkoiset arvostelijat, passiiviset ja suosittelijat verrattuna kuntayhtymän sisäisiin arvostelijoihin, passiivisiin ja suosittelijoihin.

Tämä tutkimus osoitti, että kuntayhtymällä on korkea luottamus keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Lisätutkimus kuntayhtymän nk. luottojoukoista antaisi kuntayhtymille tietoa, millaisia luottojoukkoja kuntayhtymillä on ja millä tavoin kuntayhtymän kannattaa hoitaa sidosryhmäsuhteitaan heidän kanssaan.

KIRJALLISUUS

- Airaksinen, J. 2012. Millainen ohjaustunne kunnilla on kuntayhtymiin? Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa?* Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 83. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö, 20–28.
- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K. & Bayram, O. 2011. Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (0), 1177–1189.
- Ang, S. & Wight, A-M. 2009. Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation. *Corporate Reputation Review* 12 (1), 21–32.
- Argenti, P. A. & Druckenmiller, B. 2004. Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review* 6 (4), 368–374.
- Aula, P. 2011. Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review* 37 (1), 28–36.
- Aula, P., & Harmaakorpi, V. 2008. An innovative milieu – a view on regional reputation building: Case study of the Lahti urban region. *Regional Studies* 42 (4), 523–538.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine. Menestystekijä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *M2: Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyoä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. 2013. Making and breaking sense: an inquiry into the reputation change. *Journal of Organizational Change Management* 26 (2): 340–352.
- Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. 2007. *Kaupunkimaine. Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta nro 193. 1. painos.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9 (1), 26–38.
- Berens, G. & van Riel, C. B. M. 2004. Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review* 7 (2), 161–178.
- Boon, J. & Houlberg Salomonsen, H. 2020. Public Sector Organizations and Reputation. Teoksessa Luoma-aho, V. & Canel, M-J. (toim.) *The Handbook of Public Sector Communication. Corporate Reputation and the News Media*, 215–227.
- Bromley, D. B. 2000. Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review* 3 (3), 240–252.
- Bromley, D. B. 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 35 (3/4): 316–334.
- Brooks, M. E. & Highhouse, S. 2006. Familiarity Breeds Ambivalence. *Corporate Reputation Review* 9 (2), 105–113.
- Brooks, M., Highhouse, S. & Russell, S. 2003. Familiarity, Ambivalence, and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword? *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 904–914.
- Brønn, C. & Brønn, P. S. 2015. A Systems Approach to Understanding how Reputation Contributes to Competitive Advantage. *Corporate Reputation Review* 18 (2): 69–86.
- Carpenter, D. P. 2010. *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation in the FDA*. Princeton: Princeton University Press.

- Carpenter, D. P. & Krause, G. A. 2012. Reputation and Public Administration. *Public Administration Review* 72 (1), 26–32.
- Carroll, C. E. 2010a. International Perspectives on Agenda-Setting Theory Applied to Business News. *Corporate Reputation and the News Media. Agenda-Setting within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*. New York & London: Routledge, 3–14.
- Carroll, C. E. 2010b. The State of Agenda-Setting Research on Corporate Reputation and the News Media around the Globe: Conclusions, Cautions, and Contingent Conditions. Teoksessa Carroll, C. E. (toim.) *Corporate Reputation and the News Media. Agenda-Setting within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*. New York & London: Routledge, 423–441.
- Carroll, C. E. & McCombs, M. 2003. Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review* 6 (1), 36–46.
- 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.
- Clardy, A. 2012. Organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement. *Corporate Reputation Review* 15 (4), 285–303.
- 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.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. 2014. How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management* 18 (1), 40–57.
- Cravens, K. S. & Oliver, E. G. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons* 49 (4), 293–302.
- Deephouse, D. L. 2000. Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management* 26 (6), 1091–1112.
- Dhalla, R. & Carayannopoulos, S. 2013. Reputational Discounting: Factors Reducing the Influence of Organizational Reputation. *Corporate Reputation Review* 16 (2), 150–167.
- Digi- ja väestötietovirasto. 2018. *Kunnat ja kunnallishallinto*. Saatavilla verkossa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/perusoikeudet-ja-vaikuttaminen/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/kunnat-ja-kunnallishallinto> [Viitattu 21.4.2018].
- Digi- ja väestötietovirasto. 2023. *Kunnat ja kunnallishallinto*. Saatavilla verkossa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/perusoikeudet-ja-vaikuttaminen/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/kunnat-ja-kunnallishallinto> [Viitattu 21.10.2023].
- Dowling, G. 2001. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Edelman. 2003. 2003 *Edelman Trust Barometer, Global Results*. Saatavilla verkossa: <http://www.edelman.com/assets/uploads/2014/01/2003-Trust-Barometer-Global-Results.pdf> [Viitattu 5.11.2014].

- Edelman. 2011. *Results of The 2011 Trust Barometer*. Saatavilla verkossa: <http://www.slideshare.net/fullscreen/EdelmanInsights/2011-edelman-trust-barometer/2> [Viitattu 15.11.2014].
- Edelman. 2014. *2014 Edelman Trust Barometer, Global Results*. Saatavilla verkossa: <http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2014-edelman-trust-barometer/> [Viitattu 3.6.2014].
- Edelman. 2018. *2018 Edelman Trust Barometer, Global Report*. Saatavilla verkossa: http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf [Viitattu 27.4.2018].
- Einwiller, S. A., Carroll, C. E. and Korn, K. 2010. Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review* 12 (4), 299–315.
- FCG Konsultointi Oy. 2016. *Kaupunki- ja kuntapalvelut 2016*. Saatavilla verkossa: http://www.fcg.fi/document/1/398/2b1f633894a752e1a74b8b98c8e3abc4/Kapa_2016_Raportti_7_11_2016_V4.pdf [Viitattu 1.4.2018].
- Fischer, E. & Reuber, R. 2007. The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (1): 53–75.
- Floreddu, P. B., Cabiddu, F. & Evaristo, R. 2014. Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation. *Business Horizons* 57 (6), 737 – 745.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. 2012. The building blocks of corporatereputation. Teoksessa Barnett, M. L. & Pollock, T. G. (toim.) *Oxfordhandbook of corporate reputation*. Oxford: Oxford University Press, 94–113.
- Fombrun, C. J. & Gardberg, N. 2000. Who's top in corporate reputation? *Corporate Reputation Review* 3 (1), 13–17.
- Fombrun, C. J. & Low, J. 2011. The Real Value of Reputation. *Communication World* 28 (6), 18–22.
- Fombrun, C. J. & van Riel, C. B. M. 2004. *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Garbett, T. F. 1988. *How to Build a Corporation's Identity and Project Its Image*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24–30.
- Grates, G.F. 2010. *Trends in Organizational (Internal) Communications/Employee Engagement*. Saatavilla verkossa: http://www.edelmanpr.nl/useruploads/files/2011_trends_whitepaper_3-16.pdf [Viitattu 30.10.2014].
- Grove-White, R., Macnaghten, P. & Wynne, B. 2000. *Wising Up. The public and new technologies*. A research report by the Centre for the Study of Environmental Change, Lancaster University. Saatavilla verkossa: http://www.csec.lancs.ac.uk/docs/wising_upmacnaghten.pdf [Viitattu 29.5.2015].
- Grönroos, M. 2003. *Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailut, mallit ja päättely*. Helsinki: Finn Lectura.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. (toim.) 2013. *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavilla verkossa:

http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf [Viitattu 14.4.2018].

- Hakala, S. 2000. Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa valtaa ja yhtenäisyyttä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 79–108.
- Hakala, U., Svelsson, J. & Vincze, Z. 2012. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management* 21 (6), 439–451. Hallintolaki (434/2003).
- Hallipelto, A., Helin, H., Oulasvirta, L. & Ruuska, P. 1992. *Kunnallistalouden perusteet*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Harisalo, R. & Stevall, J. 2003. Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *International Journal of Public Administration* 26 (8-9), 915–940.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Juva: WS Bookwell Oy
- Heinonen, J. 2008. Maineenhallinta: organisaatioviestinnän strateginen mahdollisuus. Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai Katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell, 61–78.
- Heinonen, J. & Vuokko, P. 1997. Asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla. Teoksessa Vuokko, P. (toim.) *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Oy Edita Ab, 129–170.
- Helm, S. 2007. One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (3), 238–254.
- Helm, S. 2011. Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research* 64 (7), 657–663.
- Helsingin kaupunki. 2018. *Päätöksenteko*. Saatavilla verkossa: <https://www.helsinginseutu.fi/hs/selkosivut-fi/kaupungit/paatoksenteko/> [Viitattu 21.3.2018].
- Henkilötietolaki 523/1999.
- Herno, H. 2002. Lähtökohtia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Teoksessa Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 5–15.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.- 5.- 8. painos.
- HSY. 2020a. *Tietoa HSY:stä*. Saatavilla verkossa: <https://www.hsy.fi/fi/tietoa-hsy/Sivut/default.aspx> [Viitattu 11.2.2020].
- HSY. 2020b. *Hallituksen ja yhtymäkokouksen päätöksenteko*. Saatavilla verkossa: <https://www.hsy.fi/fi/tietoa-hsy/paatoksenteko/Sivut/default.aspx> [Viitattu 7.3.2020].
- HSY. 2020c. *HSY:n strategia*. Saatavilla verkossa: <https://www.hsy.fi/fi/tietoa-hsy/hsy-strategia/Sivut/default.aspx> [Viitattu 7.3.2020].
- HSY. 2021. *Henkilöstökysely 2021, henkilöstöinfo 22.11.2021*.
- HSY. 2023a. *Henkilöstökysely 2023 -uutinen HSY:n intrassa*. Julkaistu 25.10.2023.
- HSY. 2023b. *Strategia ja vastuullisuus*. Saatavilla verkossa: <https://www.hsy.fi/hsy/strategia-ja-vastuullisuus/> [Viitattu 1.12.2023].
- The Huffington Post. 2013. The 16 Best Things Warren Buffett Has Ever Said. *The Huffington Post*. Julkaistu 30.8.2013. Saatavilla verkossa:

http://www.huffingtonpost.com/2013/08/30/warren-buffett-quotes_n_3842509.html [Viitattu 1.6.2015].

- Iivonen, J. & Åberg, L. 2009. *Viestinnästä julkisuuspolitiikkaan. Julkisen vallan viestintätoimintojen muutos Suomessa*. Hallinnon tutkimus 28 (2), 3–25.
- Innolink. 2009. *Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä. Avoimen palautteen analyysi 2009*.
- Institute for Government. 2010. *MINDSPACE, Influencing behaviour through public policy*. Saatavilla verkossa: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf> [Viitattu 1.6.2021].
- Johansen, W., Doberts, S., Frandsen, F., Buhmann, A., Luoma-aho, V., Falkheimer, J., & Zerfass, A. 2022. *The Nordic Communications Report 2022. Current and future trends in Norway, Denmark, Finland and Sweden*.
- Juholin, E. 2007. *Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010, raportti II*. Haaga-Helium kehittämöraportteja 1/2007.
- Juholin, E. 2008. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai Katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell, 237–254.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF.
- Juholin, E., Vakkuri, J. & Stenvall, J. 2010. *Kunnat, viestintä ja media: näkökulmia kuntatutkimuksen ja viestinnän tutkimuksen rajapintoihin*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 38 (4), 317–321.
- Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvaoyhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, E. 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 51–76.
- Karvonen, E. 2001. Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa Pitkänen K. P. (toim.) *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita, 16–26.
- Karvonen, E. 2005. Tietoyhteiskunnan mielikuvat ja todellisuus. Teoksessa Kasvio, A., Inkinen, T. & Liikala, H. (toim.) *Tietoyhteiskunta. Myytit ja todellisuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 21–41.
- Khan, S. & Digout, J. 2018. The Corporate Reputation Reporting Framework (CRRF). *Corporate Reputation Review* 21 (1): 22–36.
- Kielilaki 423/2003.
- Kuntalaki 410/2015.
- Kuntaliitto. 2010. *Kuntien verkkoviestintäohje*. Saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Verkkoviestintaopas.pdf> [Viitattu 2.4.2018].
- Kuntaliitto. 2023a. *Kuntien ja kuntayhtymien toiminta*. Saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat/kuntien-ja-kuntayhtymien-toiminta> [Viitattu 21.10.2023].
- Kuntaliitto. 2023b. *Kunta työnantajana*. Saatavilla verkossa: <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/kunta-tyonantajana> [Viitattu 21.10.2023].
- Laakso, H. 2004. *Brändit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. 6. painos. Helsinki: Talentum.

- Laaksonen, S-M, Salminen, M., Falco, A., Aula, P. & Ravaja, N. 2013. Use of psychophysiological measurements in communication research: Teachings from two studies of corporate reputation. *Journal for Communication Studies* 6 (1), 245–255.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.
- Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. 2011. Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management* 2011 37 (1): 153–184.
- Laukkarinen, Arto. 2007. *Kuntalaisviestintä muuttuvassa kuntakentässä*. Yhteisöviestinnän lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Lauslahti, S. 2003. *Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen*. Vantaa: Dark Oy.
- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön*. Juva: WSOY, 119–142.
- Lehtonen, J. 1999. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Teoksessa Lehtonen, J., Pesonen H-L. & Toskala, A. *Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin*. Avoimen yliopiston julkaisusarja. Oppimateriaaleja 6. Jyväskylä: Yliopistopaino, 32–83.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat, 187–210.
- Lehtonen, J. 2002a. Henkilökohtainen esiintyminen asiakaspalvelussa. Teoksessa Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 59–132.
- Lehtonen, H. 2002b. *Työyhteisön hyvinvointi. Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksikössä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 244.
- Lemminkäinen, H. 2010. *Kunta-alan osaajista työyhteisöviestinnän osaajia*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 38 (4), 417–440.
- Lindén, S. 2012. Kuntayhtymä – hallintohimmeli vai omistajan tavoitteiden toteuttaja. Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 83*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätö, 61–73.
- Love, E. G & Kraatz, M. 2009. Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal* 52 (2), 314–335.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. 2. painos. Tampere: Tampere-Paino Oy.
- Luoma-aho, V. 2005. *Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Luoma-aho, V. 2006a. Intangibles of public organizations: trust and reputation. Teoksessa Luoma-aho, V. & Peltola, S-M. (toim.) *Public Organizations in the Communication Society*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Nro 29. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 11–58.
- Luoma-aho, V. 2006b. Lupa toimia - Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Media & Viestintä* 29 (3), 38–51).
- 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. *Internal Journal of Public Sector Management* 21 (5), 446–467.
- Luoma-aho, V. 2008b. Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai Katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell, 79–95.
- Luoma-aho, V. & Makikangas, M. 2014. Do public sector mergers (re)shape reputation? *International Journal of Public Sector Management* 27 (1), 39–52.
- Luoma-aho, V. & Peltola, S-M. 2006. Public organizations in the communication society. Teoksessa Luoma-aho, V. & Peltola, S-M. (toim.) *Public Organizations in the Communication Society*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Nro 29. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 7–8.
- Luoma-aho, V., Uskali, T., Heinonen, J. & Ainamo, A. 2011. Corporate Reputation and the News Media in Finland. Teoksessa Carroll, C. E. (toim.) *Corporate Reputation and the News Media. Agenda-Setting within Business News Coverage in Developed, Emerging, and Frontier Markets*. New York & London: Routledge, 36–61.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315–331.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. 2005. Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review* 8 (3), 214–232.
- Mahon, J. F. & Wartick, S. L. 2003. Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review* 6 (1), 19–35.
- Manninen, A. 2010. *Palveluja vai byrokratiaa? Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen*. Kunnallisan kehittämissäätiö. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Manninen, H. 2012. Onko jo maakuntahallinnon aika? Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 83*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, 82–89.
- Mariconda, S. & Lurati, F. 2014. Being Known: A Literature Review on Media Visibility, Public Prominence and Familiarity with Implications for Reputation Research and Management. *Corporate Reputation Review* 17 (3), 219–236.
- Mariconda, S. & Lurati, F. 2015. Ambivalence and Reputation Stability: An Experimental Investigation on the Effects of New Information. *Corporate Reputation Review* 18 (2): 87–98.
- Mellin, O. 2006. *Tilastolliset menetelmät: Tilastolliset testit*. Saatavilla verkossa: <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Testit.pdf> [Viitattu 20.11.2023].
- 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. 2006. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mutanen, J. 2012. Sairaanhoidopiirejä tarvitaan tulevaisuudessakin. Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 83*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, 29–38.

- Mykkänen, A. 2012a. Esipuhe. Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 83*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, 7–9.
- Mykkänen, A. 2012b. Kuntayhtymä – sylkykuppi, himmeli vai pelastaja? Teoksessa Mykkänen, A. (toim.) *Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 83*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö, 12–19.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. *Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard*. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita. 2. p.
- Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisöjen viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: LOKI-Kirjat, 109–130.
- Nummenmaa, L. 2009. *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Näsi, J. (toim.) 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I. M. & Davies, G. 2014. Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business* 8 (1), 83–111.
- Pekka, T., Forma, P. & Saarinen, A. 2008. *Työhyvinvointi ja työnantajamaine kunta-alalla vuonna 2008*. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto.
- Pekola-Sjöblom, M. 2002. Kuntalainen palvelujen rahoittajana ja käyttäjänä. Teoksessa Pekola-Sjöblom, M., Helander, V. ja Sjöblom, S. *Kuntalaisen monet roolit*. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia. Nro 37. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pekola-Sjöblom, M. 2012. *Kuntalaiset kunnallisten palvelujen arvioitsijoina. Tutkimus kuntalaisten mielipiteistä kunnallisista palveluista ARTTU-tutkimuskunnissa vuosina 2008 ja 2011*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia -sarja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pekola-Sjöblom, M. 2014. *Kuntalaiset ja kunnat muutoksessa*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 31. Acta nro 256. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pekola-Sjöblom, M. 2017. *Parhaat mahdolliset palvelut kaikille kuntalaisille? Kuntalaisten mielipiteet kunnallisista palveluista ARTTU2-tutkimuskunnissa vuosina 2015 ja 2017*. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja. Nro 13/2017. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pekola-Sjöblom, M. 2020a. *Kuntalaistutkimus 2020: Kuntalaiset ja kunnalliset palvelut 2020*. Suomen Kuntaliitto. Saatavilla verkossa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liitediat_Kuntalaiset%20ja%20palvelut%208%2012%202020_final3.pdf [Viitattu 1.10.2022].
- Pekola-Sjöblom, M. 2020b. *Kuntalaistutkimus 2020: kuntalaisten kuntakuva*. Saatavilla verkossa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Uutisen%2010%209%202020%20liitediat_Kuntalaisten%20kuntakuva_Kuntalaistutkimus2020.pdf [Viitattu 1.10.2022].
- Peltola, S. 2006. Involvement-based communication strategies for public organizations. Teoksessa Luoma-aho, V. & Peltola, S.-M. (toim.) *Public Organizations in the*

- Communication Society*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Nro 29. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 93–115.
- Perustuslaki 731/1999.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. 2002. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review* 45 (1), 6–28.
- Puncheva, P. 2008. The role of corporate reputation in the stakeholder decision-making process. *Business & Society* 47 (3), 272.
- Reinsalu, K. 2006. Information technology in communication of public sector organizations. The Estonian case. Teoksessa Luoma-aho, V. & Peltola, S-M. (toim.) *Public Organizations in the Communication Society*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Nro 29. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 117–129.
- van Riel, C. B. M. 2002. Top of Mind Awareness of Corporate Brands Among the Dutch Public. *Corporate Reputation Review* 4 (4), 362–373.
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. 2002. Which Company is Most Visible in Your Country? An Introduction to the Special Issue on the Global RQ-project Nominations. *Corporate Reputation Review* 4 (4), 296–302.
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. 2007. *Essentials of Corporate Communication*. London & New York: Routledge.
- Rindova, V., Petkova, A. & Kotha, S. 2007. Standing out: how new firms in emerging markets build reputation. *Strategic Organization* 5(1), 31–70.
- Rope, T. 2011. *Voita markkinoinnilla*. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Rope, T. & Mether, J. 1991. *Mielikuvamarkkinointi*. 2. painos. Helsinki: Weilin+Göös.
- Ross, S. M. 2017. *Introductory Statistics (Fourth Edition)*. Oxford: Academic Press.
- Rönkkö, P. 2007. Kunnan toiminta ja sen organisointi. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino Oy, 56–64. 3. p.
- Saari, J. 2013. *Kuinka narulla voi työntää? Käyttäytymisen muuttamisen uudet innovaatiot*. Taustaselvitys. Ehkäisevä päihdetyö EHYT ry.
- Sauri, P. 2015. *Julkishallinto ja sosiaalinen media*. KAKS – Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Saatavilla verkossa: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/03/Julkishallinto-ja-sosiaalinen-media.pdf> [Viitattu 17.9.2015].
- Shamman, H. M. 2012. Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management* 7 (16), 151–169.
- Smythe, J., Dorward, C., & Reback, J. 1992. *Corporate reputation: Managing the new strategic asset*. London: Century Business.
- Strandman, K. 2010. "Valutetaan, sulautetaan, välitetään, maastoutetaan" – Rationaalisesta strategian viestinnästä moniääniseen vuoropuheluun kunnissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/10.
- Suomen Kuntaliitto. 2013. *Kuntayhtymät*. Saatavilla verkossa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/kuntien-yhteistoiminta/kuntayhtymat/Sivut/default.aspx> [Viitattu 13.4.2013].
- Suomen kuntaliitto. 2016. *Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin*. Saatavilla verkossa:

- https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestintaopas_ebook.pdf [Viitattu 28.3.2018].
- Suomen Kuntaliitto. 2017. *Kuntien viestintäkysely 2017*. Syyskuu 2017. Saatavilla verkossa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20viestint%C3%A4kysely%202017%20tulokset.pdf> [Viitattu 26.3.2018].
- Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö. 2001. *Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämiseksi*. Saatavilla verkossa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf [Viitattu 30.4.2014].
- Suomen Kuntaliitto & Viestintätoimisto Pohjoisranta. 2004. *Selvitys kuntamainetekijöistä*. Saatavilla verkossa: <http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p040525152354H.pdf> [Viitattu 1.10.2020].
- Sztompka, P. 1999. *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Toskala, A. 2002. Psykologinen tieto asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustana. Teoksessa Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 135–195.
- Turk, J. V., Jin, Y., Stewart, S., Kim, J., & Hipple, J. R. 2012. Examining the interplay of an organization's prior reputation, CEO's visibility, and immediate response to a crisis. *Public Relations Review* 38 (4), 574–583.
- Valtiokonttori. 2023. *Kunnat ja kunnallishallinto*. Saatavilla verkossa: <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/oikeudet-ja-velvollisuudet/perusoikeudet-ja-vaikuttaminen/opas/nain-julkinen-hallinto-toimii/kunnat-ja-kunnallishallinto> [Viitattu 7.11.2023].
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. *Avoimesti, rohkeasti ja yhdessä – Valtionhallinnon viestintäsuositus*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2016. Saatavilla verkossa: <https://vnk.fi/documents/10616/3541383/Valtionhallinnon-viestintasuositus-2016.pdf> [Viitattu 9.3.2020].
- Valtioneuvoston kanslia. 2023. *Avoimesti ajassa. Valtionhallinnon viestintäsuositus 2023*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2023:11. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165097/VNK_2023_11.pdf [Viitattu 20.11.2023].
- Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Saatavilla verkossa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> [Viitattu 5.11.2023].
- Viesti ry. 2012. *Kuntaviestijän opas*.
- Viestinnän ala 2023 -tutkimus. 2023. Tutkimusraportti. Viesti ry, Julkisen alan viestijät JAT ry, ProCom ry.
- Vos, M. F. 2000. *The Corporate Image Concept. A strategic approach*. 3. painos. Utrecht: ACC Ede.
- Vos, M. 2004. Communication quality measurement of councils. Proceedings of BledCom in conjunction with Euprera Annual Congress, Bled, Slovenia, published in 2004. Saatavilla verkossa: <http://www.vos-schoemaker.com/downloads2/ComQuality%20Governm.Bled.pdf> [Viitattu 3.4.2013].

- Vos, M. & Schoemaker, H. 2004, *Accountability of communication management; a balanced scorecard for communication quality*. Amsterdam: Boom-Lemma. Saatavilla verkossa: http://books.google.fi/books?id=JTXLQgSiZN4C&printsec=frontcover&dq=accountability+of+communication&hl=en&ei=UafCTrXwPOPV4QTqggTBDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y# [Viitattu 3.4.2013].
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. *Monitoring public perceptions of organizations*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Vos, M. & Wassenaar, I. 2002. Image formation about genetically modified food and the communication by the companies involved. *In Proceedings of BledCom in conjunction with EUPRERA* wang.
- Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vuokko, P. 2010. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Walker, K. 2010. A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review* 12 (4), 357–387.
- Wang, Y., Berens, G. & van Riel, C. B. M. 2012. Competing in the Capital Market with a Good Reputation. *Corporate Reputation Review* 15 (3), 198–221.
- 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. 2015. Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context. Teoksessa Wæraas, A. & Maor, M. (toim.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. London: Routledge, 1–13.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M. & Bourke, R. 2009. Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research* 63 (11), 1164–1171.
- Yang, S-U. 2007. An Integrated Model for Organization–Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents. *Journal of Public Relations Research* 19 (2), 91–121.
- Zajonc, R. B. 1980. Feelings and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist* 35 (2):151–175.
- Åberg, L. 2003. *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje sisäisille sidosryhmille

Kutsu HSY:n mainekyselyyn: Mitä mieltä olet HSY:stä?

Hei,
pyydämme sinua osallistumaan kyselyyn, jossa kartoitetaan henkilöstömme kokemuksia HSY:n toiminnasta ja viestinnästä. Kysely on osa laajempaa mainetutkimustamme, joka toteutetaan myös muille keskeisille sidosryhmillemme. Käytämme tutkimustuloksia toimintamme kehittämiseen, jotta voimme palvella sinua ja pääkaupunkiseudun asukkaita entistä paremmin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vaikka saattaisitkin olla pääkaupunkiseudun asukkaana HSY:n asiakas, vastaathan kysymyksiin HSY:n henkilöstön näkökulmasta. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

[ANCHOR]

Näkemyksesi ovat meille erittäin arvokkaita! Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn x.x. mennessä. Tutkimuksen toteuttaa HSY:n toimeksiannosta Pohjoisranta BCW. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös Jyväskylän yliopistoon tehtävässä yhteisöviestinnän pro gradu -työssä. Kyselylomakkeeseen liittyvissä teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Pohjoisrantaan, xx, x.x(at)bcw-global.com tai +358 xx xxx xxxx.

Suuri kiitos avustasi!
Ystävällisin terveisin

xx
Toimitusjohtaja
HSY

Liite 2. Muistutuskutsu sisäisille sidosryhmille

Muistutus - Kutsu HSY:n mainekyselyyn: Mitä mieltä olet HSY:stä?

Hei,

HSY kehittää toimintaansa ja toteuttaa tutkimuksen, jossa kartoitetaan henkilöstömme näkemyksiä HSY:stä. Kysely on osa laajempaa mainetutkimustamme, joka toteutetaan myös muille keskeisille sidosryhmillemme.

Tähän liittyen lähetimme sinulle xx.x kutsun kyselyyn. Jos olet jo vastannut tähän kyselyyn, kiitos avustasi! Mikäli et ole vielä ehtinyt vastata, toivomme saavamme vastauksesi xx.x. mennessä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

[ANCHOR]

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Tutkimuksen toteuttaa HSY:n toimeksiannosta Pohjoisranta BCW. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös Jyväskylän yliopistoon tehtävässä yhteisöviestinnän pro gradu -työssä. Kyselylomakkeeseen liittyvissä teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Pohjoisrantaan, xx, x.x(at)bcw-global.com tai +358 xx xxx xxxx.

Suuri kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

xx

Toimitusjohtaja
HSY

Liite 3. Saatekirje ulkoisille sidosryhmille

Kutsu HSY:n sidosryhmäkyselyyn: Mitä mieltä olet HSY:stä?

Hei,

pyydämme sinua osallistumaan kyselyyn, jossa kartoitetaan tärkeimpien sidosryhmiemme kokemuksia HSY:n toiminnasta ja viestinnästä. Käytämme tutkimustuloksia toimintamme kehittämiseen, jotta voimme palvella sinua ja pääkaupunkiseudun asukkaita entistä paremmin.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vaikka saattaisitkin olla pääkaupunkiseudun asukkaana HSY:n asiakas, vastaathan kysymyksiin sidosryhmämme edustajan näkökulmasta. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

[ANCHOR]

Näkemyksesi ovat meille erittäin arvokkaita! Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Sähköpostiosoitteensa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan neljä Finnkinon leffalippupakettia. Sähköpostin jättäminen on vapaaehtoista, eikä sitä yhdistetä kyselyn vastauksiin.

Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn xx.x. mennessä. Tutkimuksen toteuttaa HSY:n toimiksiannosta Pohjoisranta BCW. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös Jyväskylän yliopistoon tehtävässä yhteisöviestinnän pro gradu -työssä. Kyselylomakkeeseen liittyvissä teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Pohjoisrantaan, xx, x.x(at)bcw-global.com tai +358 xx xxx xxxx.

Suuri kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

xx

Toimitusjohtaja
HSY

Liite 4. Muistutuskutsu sisäisille sidosryhmille

Muistutus - Kutsu HSY:n sidosryhmäkyselyyn: Mitä mieltä olet HSY:stä?

Hei,

HSY kehittää toimintaansa ja toteuttaa tutkimuksen, jossa kartoitetaan sidosryhmiemme kokemuksia HSY:stä.

Tähän liittyen lähetimme sinulle xx.xx kutsun kyselyyn. Jos olet jo vastannut tähän kyselyyn, kiitos avustasi! Mikäli et ole vielä ehtinyt vastata, toivomme saavamme vastauksesi xx.xx. mennessä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä.

[ANCHOR]

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tutkimuksen toteuttaa HSY:n toimeksiannosta Pohjoisranta BCW. Kyselyn tuloksia hyödynnetään myös Jyväskylän yliopistoon tehtävässä yhteisöviestinnän pro gradu -työssä. Kyselylomakkeeseen liittyvissä teknisissä ongelmissa voit ottaa yhteyttä Pohjoisrantaan, xx, x.x(at)bcw-global.com tai +358 xx xxx xxxx.

Suuri kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

xx
Toimitusjohtaja
HSY

Liite 5. Kyselyrunko sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille

Tausta 1 [tuodaan taustatietona rekisteristä, ei näy kyselyssä]

- a) HSY:n hallitus, tarkastuslautakunta, Pääkaupunkiseudun Vesi Oy:n hallitus
- b) Omistajakaupungit / päättäjät (kaupunginjohtajat, hallitus, valtuusto, lautakuntia)
- c) Omistajakaupungit / ympäristökeskus, pelastustoimi ja turvallisuus-, valmius-,
- d) valvontaviranomaiset
- e) Omistajakaupungit / rakentaminen, asuminen ja suunnittelu
- f) Omistajakaupungit / muut yksiköt, kuntayhtymät
- g) Muut kaupungit ja kunnat
- h) Järjestöt, yhdistykset, liitot yms.
- i) Valtionhallinto
- j) Yritykset ja alihankkijat
- k) Media
- l) Isännöitsijät
- m) HSY / Henkilökunta
- n) HSY / Johtoryhmät

Tausta 2 [tuodaan taustatietona rekisteristä, ei näy kyselyssä]

- a) Ei HSY henkilökuntaa
- b) Vesihuolto
- c) Jätehuolto
- d) Seutu- ja ympäristötieto
- e) Asiakaspalvelu
- f) Ohjaus ja kehittäminen
- g) Tukipalvelut

**1. Millaisia mielikuvia HSY (Helsingin seudun ympäristöpalvelut) sinussa herättää?
Kuvaile omin sanoin, mitä sinulla tulee ensimmäisenä mieleen HSY:stä?**

[Kysytään: kaikki]

[AVOIN]

2. Minkä kaupungin organisaatiossa toimit?

[Kysytään: tausta 1 mukaan b-f]

- a) Helsinki
- b) Espoo
- c) Vantaa
- d) Kauniainen
- e) Jokin muu, mikä? [AVOIN]

3. Oletko ammatiltasi?

[Kysytään: isännöitsijät]

- a) Ammatti-isännöitsijä
- b) Muu, mikä? [AVOIN]

Miten hyvin tunnet HSY:n ja sen yksiköiden toimintaa?

[Vastausvaihtoehdot: Erittäin hyvin, Hyvin, Kohtalaisesti, Huonosti, Ei lainkaan]

[Kysytään: Sisäiset sidosryhmät sekä ulkoiset pl. isännöitsijät]

4. HSY kokonaisuutena
5. Vesihuolto – vesihuollon liittymispalvelut
6. Jätehuolto
7. Seutu- ja ympäristötieto
8. Tukipalvelut (hankinnat, tietohallinto ja kiinteistö- ja ajoneuvopalvelut)
9. Asiakaspalvelu - asiakaspalvelu
10. Ohjaus ja kehittäminen (talous ja hallinto, HR, kehittämissyksikkö, viestintä ja neuvonta)

11. Miten hyvin tunnet HSY:n toimintaa?

[Kysytään: Isännöitsijät]

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Kohtalaisesti
- d) Huonosti
- e) En lainkaan

Miten hyvin tunnet seuraavia HSY:n toimintoja ja palveluita?

[Vastausvaihtoehdot: Erittäin hyvin, Hyvin, Kohtalaisesti, Huonosti, En lainkaan]

[Kysytään: Isännöitsijät]

12. Asiakaspalvelu
13. Vesihuollon liittymispalvelut
14. Sähköiset asiointipalvelut (kuten vesimittarilukeman ilmoittaminen)
15. Jätteiden keräys ja kuljetus
16. Jätteiden käsittely ja hyötykäyttö
17. Sortti-asemien palvelut
18. Vaarallisten jätteiden kontit
19. Kiertävät keräysautot hyöty- ja vaarallisille jätteille
20. Jäte- ja vesiaiheinen sekä muu ympäristöneuvonta asukkaille ja koululaisille
21. Isojen tavaroiden noutopalvelu, Nouto-Sortti
22. Juomaveden tuotanto ja jakelu
23. Viemärointi ja jätevedenpuhdistus
24. Metsäpirtin multatuotteet
25. Ilmastoinfon viestintä ja neuvonta
26. HSY:n avoin data (avoimet aineistot, karttapalvelu)
27. Ilmanlaatuviestintä (mm. verkkosivut, ilmanlaatu näytöt ratikoissa ja metroissa)

28. Miten luonnehtisit yhteistyötäsi HSY:n kanssa? Yhteistyö on ollut...

[Kysytään: Ulkoiset sidosryhmät]

- a) Hyvin tiivistä
- b) Tiivistä
- c) Melko tiivistä
- d) Melko vähäistä

- e) Vähäistä
- f) Yhteistyötä ei ole ollut lainkaan

29. Minkä HSY:n organisaatiotahon kanssa olet pääsääntöisesti yhteydessä?

[Kysytään: Ulkoiset sidosryhmät]

- a) Vesihuolto
- b) Jätehuolto
- c) Seutu- ja ympäristötieto
- d) Tukipalvelut (hankinnat, tietohallinto ja kiinteistö- ja ajoneuvopalvelut)
- e) Asiakaspalvelu
- f) Ohjaus ja kehittäminen (talous ja hallinto, HR, kehittämissyksikkö, viestintä ja neuvonta)
- g) En varsinaisesti ole suoraan yhteydessä HSY:hyn
- h) En osaa sanoa

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi HSY:tä?

[Vastausvaihtoehdot: Erittäin hyvin, Melko hyvin, Kohtalaisesti, Melko huonosti, Erittäin huonosti, En osaa sanoa]

[Kysytään: Kaikki]

Kumppanuus ja yhteistyö

- 30. Yhteistyö HSY:n kanssa on sujuvaa.
- 31. HSY on aktiivinen kumppani.
- 32. HSY on luotettava kumppani.
- 33. HSY ymmärtää sidosryhmiensä tarpeet.
- 34. HSY on joustava yhteistyökumppani.

Tunnettuus ja julkinen kuva

- 35. HSY on tunnettu sidosryhmissään.
- 36. HSY on alansa arvostettu toimija.
- 37. HSY näkyy paljon julkisuudessa.
- 38. HSY:n julkisuuskuva on hyvä.

Asiantuntijuus ja palvelun laatu

- 39. HSY:n toiminta on palveluhenkistä.
- 40. HSY:n henkilöstö on asiantuntevaa.
- 41. HSY on toiminta- ja palveluvarma.
- 42. HSY:n palveluiden hinta-laatusuhde on kohdallaan.
- 43. HSY:n palvelut ovat hyviä ja laadukkaita.
- 44. HSY:n palvelut vastaavat tarpeisiin.
- 45. HSY toimii hyvin kriisi- ja poikkeustilanteissa.
- 46. HSY:n palvelut ovat sujuvia.
- 47. HSY:n digitaaliset palvelut ovat helppo- ja nopeakäyttöisiä.

Vastuullisuus, läpinäkyvyys ja eettisyys

- 48. HSY osallistuu aktiivisesti yhteiskunnan kehittämiseen.
- 49. HSY toimii ympäristövastuullisesti.
- 50. HSY noudattaa toiminnassaan eettisiä periaatteita.
- 51. HSY toimii avoimesti ja läpinäkyvästi.
- 52. HSY toimii oikeudenmukaisesti.

Strategia ja johtaminen

- 53. HSY:n johto toimii määrätietoisesti.
- 54. HSY:llä on selkeä visio ja strategia.
- 55. HSY keskittyy olennaiseen.
- 56. HSY on onnistunut tehtävässään hyvin.
- 57. HSY on hyvin johdettu.

Innovatiivisuus ja muutoskyky

- 58. HSY on muutoskykyinen.
- 59. HSY on innovatiivinen.
- 60. HSY on edelläkävijä ympäristövastuussa ja resurssitehokkuudessa.
- 61. HSY hyödyntää aktiivisesti uutta teknologiaa.

Työilmapiiri ja työnantajakuva

- 62. HSY:n johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus.
- 63. HSY:n työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä.
- 64. HSY on työnantajana arvostettu ja houkutteleva.

65. Millaisia henkilökohtaisia kokemuksia sinulla on yleisesti HSY:n toiminnasta ja palveluista?

[Kysytään: Ulkoiset sidosryhmät]

- a) Erittäin myönteisiä
- b) Melko myönteisiä
- c) Neutraaleja
- d) Melko kielteisiä
- e) Erittäin kielteisiä
- f) Ei lainkaan henkilökohtaisia kokemuksia

66. Millaisia henkilökohtaisia kokemuksia sinulla on yleisesti HSY:n toiminnasta ja palveluista? Tässä yhteydessä tarkoitetaan asukkaille ja yrityksille suunnattuja palveluja. Miten sinä asian näet?

[Kysytään: Sisäiset sidosryhmät]

- a) Erittäin myönteisiä
- b) Melko myönteisiä
- c) Neutraaleja
- d) Melko kielteisiä
- e) Erittäin kielteisiä
- f) Ei lainkaan henkilökohtaisia kokemuksia

67. Voit halutessasi perustella vastaustasi.

[Kysytään: kaikki]

[AVOIN]

68. Minkä kanavien kautta haluaisit saada lisätietoa HSY:n toiminnasta ja palveluista? Valitse listalta kolme itsellesi hyödyllisintä HSY:n yhteydenpitotapaa tai viestintäkanavaa.

[Kysytään: Ulkoiset sidosryhmät ja sisäisistä sidosryhmistä tausta 1 mukaan a]

- a) Asiakaspalvelu
- b) Sähköiset asiointipalvelut (esim. vesimittarin verkkoilmoitus)
- c) Sähköiset palautekanavat
- d) HSY:n verkkosivut
- e) Sosiaalinen media (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube)
- f) Tapahtumat ja messut
- g) Seminaarit ja muut asiantuntijatilaisuudet, työpajat
- h) Henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset HSY:n johdon kanssa
- i) Henkilökohtaiset keskustelut ja tapaamiset muun henkilöstön kanssa
- j) Kokoukset HSY:n kanssa
- k) HSY:n esitteet ja raportit
- l) Sähköiset uutiskirjeet
- m) Sähköposti
- n) Markkinointiviestintä / maksullinen mainonta (lehdet, tv, radio)
- o) Uutismedia (lehdet, tv, radio)
- p) Info- ja tiedotustilaisuudet
- q) Jokin muu, mikä? [AVOIN]

69. Minkä kanavien kautta haluaisit saada lisätietoa HSY:n toiminnasta ja palveluista? Valitse listalta kolme työsi kannalta hyödyllisintä yhteydenpitotapaa tai viestintäkanavaa.

[Kysytään: Sisäiset sidosryhmät, pl. tausta 1 mukaan a]

- a) Palaverit ja tiimitapaamiset
- b) HSY:n ajankohtaiset sekä henkilöstöinfot Tapahtumaportaililla ja Teamsissä
- c) Keskustelut esimiesten kanssa
- d) Keskustelut työkavereiden kanssa
- e) Kehityskeskustelut
- f) Kehittämispäivät
- g) Intranet Hessu
- h) Sähköposti
- i) Sähköiset uutiskirjeet
- j) HSY:n verkkosivut
- k) Sosiaalinen media (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube)
- l) Esimies- ja päällikköpäivät
- m) Sisäiset ilmoitustaulut
- n) Info-tv osassa toimipisteissä
- o) Teams
- p) Yammer
- q) Jokin muu, mikä? [AVOIN]

Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat HSY:n viestintää?

[Vastausvaihtoehdot: Erittäin hyvin, Melko hyvin, Kohtalaisesti, Melko huonosti, Erittäin huonosti, En osaa sanoa]
[Kysytään: Kaikki]

70. HSY viestii selkeästi ja ymmärrettävästi.

71. Tarvitsemani tieto on helposti saatavilla.

72. HSY:ltä saatuun tietoon voi luottaa.

73. HSY:n julkaisema tieto on ajantasaista.

74. HSY viestii aktiivisesti.

75. HSY viestii avoimesti.

76. HSY:n viestintä on vuorovaikutteista.

77. Kriisi- ja poikkeustilanneviestintä on toimivaa.

78. HSY:n sosiaalisen median kanavat ovat hyödyllisiä.

79. HSY:n viestintä ja kampanjat ohjaavat vaikuttavasti ympäristövastuulliseen toimintaan.

80. Kuinka todennäköisesti suosittelisit HSY:tä työpaikkana ystävillesi tai tuttavillesi?

[Vastausvaihtoehdot: 0-10, En osaa sanoa]

[Kysytään: Sisäiset sidosryhmät]

81. Miten todennäköisesti suosittelisit yhteistyötä HSY:n kanssa kollegoillesi tai tuttavillesi?

[Kysytään: Ulkoiset sidosryhmät]

[Vastausvaihtoehdot: 0-10, En osaa sanoa]

82. Voit vielä perustella yllä antamaasi vastausta.

[Kysytään: kaikki]

[AVOIN]

83. Mitkä tekijät ovat HSY:n toiminnan vahvuuksia?

[Kysytään: kaikki]

[AVOIN]

84. Mitkä yhteiskunnalliset trendit/kehityskulut tulevat vaikuttamaan HSY:n toimintaan tulevaisuudessa? Miten HSY:n tulisi näihin reagoida?

[Kysytään: Kaikki]

[AVOIN]

85. Millaisia odotuksia sinulla on HSY:n toiminnasta jatkossa?

[Kysytään: kaikki]

- a) Minulla ei ole erityisiä odotuksia.
- b) Toivon toiminnan pysyvän pääpiirteissään nykyisellään.
- c) Näen tarpeita organisaation uudistamiselle ja kehittymiselle.

86. Vastasit, että näet tarpeita HSY:n uudistumiselle ja kehittymiselle. Jos voisit vapaasti muuttaa organisaation toimintaa, mitä muutoksia tekisit?

[Kysytään: kaikki, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen kohdan c]

[AVOIN]

87. Tähän voit vielä kirjoittaa terveisiä HSY:lle!

[Kysytään: kaikki]

[AVOIN]