

Manninen Heidi

KAINUUN AMMATTIOPISTON MAINE HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

KAINUUN AMMATTIOPISTON MAINE HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

Heidi Manninen
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Liiketalous

Tekijä: Heidi Manninen

Opinnäytetyön nimi: Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 103 + 13

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä Kainuun ammattiopistolle, joka järjestää ammatillista koulutusta niin nuorille kuin aikuisille. Työn tarkoitus oli selvittää Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta sekä antaa kehittämisehdotuksia Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi. Työn tavoitteena oli ensinnäkin tutkia sisäisen maineen nykytila ja verrata sitä Kainuun ammattiopiston strategiassa määriteltyyn tavoitemaineeseen. Sisäisen maineen nykytilaa ja tavoitemainetta vertailemalla nähtiin, oliko sisäisen maineen nykytila sellainen, että se tuki Kainuun ammattiopiston strategiaa. Tutkimustyön tulosten pohjalta oli tavoitteena löytää mainetta heikentävät tekijät ja tehdä kehittämisehdotuksia maineen vahvistamiseksi.

Työn viitekehys koostuu maineeseen ja organisaation maineeseen liittyvistä aihealueista sekä julkisen sektorin nonprofit -organisaation ja julkisen sektorin maineen tietoperustasta. Viitekehyksen sisältö tuki mainetutkimusta ja tutkimuksen pohjalta tehtyä kehittämistehtävää. Tutkimustyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Kainuun ammattiopiston tavoitemaine analysoitiin strategiasta dokumenttianalyysin avulla. Henkilöstölle suunnattu mainetutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä.

Tutkimuksen mukaan henkilöstön mielikuvat ja kokemukset Kainuun ammattiopistosta ovat pääosin myönteisiä sekä sisäinen maine tukee myönteisesti strategiaa. Muutosta odotetaan eniten henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen sekä organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin. Näiden maineeseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta rakentuivat kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotukset ja -pohdinnat koskivat tiimitoiminnan käyttöön ottamisen myötä matalamman johtamisen ja oppivan organisaation toteutumista, toiminnan tehostamista opettajien välillä, esimiesten ja johdon roolin muuttumista sekä heidän osallistumista tiimien toimintaan keskustellen ja kuunnellen. Kehittämisehdotuksissa otettiin kantaa myös strategian konkretisoimiseen, yhtenäisten linjausten ja yhteneväisten toimintatapojen määrittämiseen, muutosjohtamisen riittävän osaamisen varmistamiseen, henkilöstöjohtamisen huomioon ottamiseen ja yleensä johtamisessa huomioitaviin nykypäivän työelämän muutoksiin. Ehdotukset sisälsivät myös työnkuvien ja työkokonaisuuksien tarkasteluja, palkitsemis-, palaute ja ideajärjestelmän sekä työhyvinvoinnin kehittämistä.

Opinnäytetyö antaa Kainuun ammattiopiston johdolle, mutta myös henkilöstölle arvion sisäisen maineen nykytilasta ja siitä, miten sisäinen maine tukee strategiaa. Opinnäytetyö antaa tulosten pohjalta ehdotuksia siihen, mitä asioita kannattaisi lähteä kehittämään, jotta sisäistä mainetta voidaan vahvistaa.

Asiasanat: julkinen sektori, maine, maineenhallinta, organisaatio, sidosryhmät

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Heidi Manninen

Title of thesis: Kainuu Vocational College reputation from the staff point of view

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 103 + 13

The master thesis project was executed as a development assignment for the Kainuu Vocational College, which organizes vocational education for both youths and adults. The purpose was to study the reputation of the college from the staff point of view and to provide development suggestions to strengthen the reputation. The aim of the project was, firstly, to investigate the current internal reputation and to compare it to the target reputation defined in the college strategy. Comparison of the current internal reputation with the target reputation showed whether the current reputation supported the strategy. From the basis of the findings, the aim was to identify the factors weakening the reputation and to give development suggestions to strengthen it.

The framework of the project consists of topics relating to reputation and organization reputation, as well as the knowledge base of the reputations of a public sector nonprofit organization and the public sector. The contents of the framework supported the reputation study and the development assignment carried out on the basis of the study. The approach of the research work was case study. Both qualitative and quantitative research methods were used. The target reputation of the college was analysed from the strategy using document analysis. The reputation study targeted at the staff was implemented as an electronic Webropol poll.

According to the study, the images and experiences of the staff on college are mostly positive, and the internal reputation positively supports the strategy. Change is most expected in personnel policy and management, as well as the organization and its policy. The development suggestions were constructed on the basis of these factors affecting the reputation. The suggestions and deliberations dealt with the actualization of low-level management and organization learning due to the implementation of team-based work, the optimization of activities between teachers, the change of the roles of superiors and management, and their participation in the functioning of the teams by discussing and listening. The development suggestions also took a stance on concretization of the strategy, defining uniform policies and identical conducts, ensuring sufficient competence in change management, taking into account personnel management, and generally on changes in modern working life to be taken into account in management. The suggestions also included examinations of job descriptions and projects, a reward, feedback and idea system, and development of well-being at work.

The master thesis provides the Kainuu Vocational College management and staff an assessment on the current state of the internal reputation and on how the internal reputation supports the strategy. Based on the results, the thesis gives suggestions on how to develop matters so that the internal reputation can be strengthened.

Keywords: interest groups, organization, public sector, reputation, reputation management

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tausta.....	8
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	10
1.3	Opinnäytetyön rajaus	11
1.4	Opinnäytetyön vaiheet ja rakenne	11
2	MAINE ORGANISAATION MENESTYMISEN EDELLYTYKSENÄ.....	13
2.1	Maine ja sen lähikäsitteet	13
2.1.1	Maine	14
2.1.2	Identiteetti	15
2.1.3	Imago.....	16
2.1.4	Brändi	17
2.2	Organisaation maine	18
2.2.1	Maineen muodostuminen.....	19
2.2.2	Maineen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.....	25
2.2.3	Hyvän maineen edellytykset ja vaikutukset.....	33
2.2.4	Maineenhallinta.....	36
2.2.5	Maineenhallinnan prosessi.....	42
3	JULKISEN SEKTORIN NON-PROFIT ORGANISAATION MAINE	47
3.1	Julkisen sektorin nonprofit -organisaatio	47
3.2	Maine julkisella sektorilla	50
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	54
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	56
4.2	Tavoitemaineen muodostaminen	59
4.3	Kyselymittarin valinta ja tiedonkeruu	61
4.4	Tavoitemaineen ja kyselymittarin vertailu	62
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	65
5.1	Taustamuuttajat.....	65
5.2	Adjektiiviparit ja ulottuvuudet	66
5.3	Taustamuuttajien vaikutus maineeseen väitepareissa ja ulottuvuuksissa	68
5.4	Monivalinta- ja avoimet kysymykset	73
5.5	Taustamuuttajien vaikutus maineeseen monivalintakysymyksissä	79
5.6	Kokonaisarvosana.....	82

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	84
7	POHDINTA.....	93
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	104

1 JOHDANTO

Maineen merkitys on 2000 -luvulla kasvanut yritysmaailmassa. Myös julkisen sektorin organisaatiot ovat tiedostaneet maineen merkityksen ja sen arvon, koska maine on erityisen tärkeä palveluja tuottaville organisaatioille. Maine on organisaation tärkein aineettoman pääoman muoto, jolla on yhteys organisaation toimintaedellytyksiin ja menestykseen (Juholin 2008, 274; Aula & Heinonen 2002, 123). Kun yleisö hyväksyy organisaation toimintatavat sekä pitää niitä hyväksytyinä ja oikeudenmukaisina, on organisaatiolla ja sen toiminnalla olemassaolon oikeus eli organisaatio on tällöin legitiimi (Lehtonen 2009, 68).

Maineen ydin on se, että organisaation sidosryhmät tietävät, mikä organisaatio on ja mitä se tekee (Pitkänen 2001, 67). Maine muodostuu organisaatiosta muodostuvien mielikuvien, tarinoiden, kokemusten ja toiminnan vuorovaikutuksessa. Maineen muodostajia ovat organisaation eri sidosryhmät, jotka ovat jollain tapaa vuorovaikutussuhteessa organisaatioon. Organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, omistajat, päättäjät, kumppanit, potentiaaliset työntekijät ja media. Organisaation maine on eri sidosryhmien käsitysten summa organisaatiosta, sen toiminnasta, ihmisistä, tuotteista ja palveluista. (Aula & Heinonen 2002, 215 - 217.)

Hyvän organisaation maineen edellytykset ovat hyvät teot, hyvät suhteet ja hyvä viestintä (Aula & Mantere 2005, 27). Hyvällä maineella on organisaatiolle monia etuja. Hyvä maine tuo luotettavuutta, uskottavuutta ja lisää organisaation vetovoimaa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, oman henkilöstön ja yleisön keskuudessa (Lehtonen 2009, 66). Hyvä maine varmistaa organisaatiolle suotuisan toimintaympäristön (Juholin 2009, 188). Virtanen & Stenvallin (2014, 11) mukaan älykäs, hyvän maineen omaava julkisen sektorin organisaatio toimii siten, että se vetää osaamista puoleensa, on houkutteleva yhteistyökumppani sekä tärkeimpänä, tuottaa parempia palveluja kansalaisille.

Hyvää mainetta ei saavuteta tuosta vain, vaan maine ansaitaan pitkäaikaisen hyvän ja kunnollisen työskentelyn tuloksena, johon on osallistunut niin organisaation johto kuin koko henkilöstö (Karvonen 1999, 49). Maineen lähettäjiä ovat organisaation kaikki työntekijät johtoa myöten, joten koko henkilöstö on avaintekijä maineen muodostumisessa. Olennaista on huomioida se, että mainetyö on jatkuvaa sisältäen nykytilan arviointia, haasteiden ja poikkeamien tunnistamista sekä tulevista toimista päättämistä (Juholin 2013, 243).

1.1 Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyössäni tutkin julkisen sektorin nonprofit -organisaation maineen nykytilaa ja tuon esille kehittämisideoita maineen vahvistamiseksi. Nonprofit -organisaatiolla tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta organisaatiota, jonka toiminta ei perustu nimensä mukaisesti voiton tavoitteluun, vaan määriteltyyn mission toteuttamiseen (Vuokko 2004, 14).

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Kainuun ammattiopisto. Kainuun ammattiopiston juuret ovat Kainuun keskusammattikoulussa, joka oli valtion oppilaitos. Kainuun ammattiopisto kunnallistettiin ja liitettiin osaksi Kajaanin kaupunkia vuonna 1997. (Tuominen 2016, viitattu 20.2.2017.) Vuoteen 2004 saakka ammattiopisto oli Kajaanin kaupungin ylläpitämä ja vuodesta 2005 lähtien se siirtyi Kainuun maakunta -kuntayhtymän koulutustoimialan ylläpitämäksi. Kuntayhtymän toiminta päättyi vuonna 2012 ja vuoden 2013 alusta Kainuun ammattiopisto siirtyi jälleen Kajaanin kaupungin ylläpitämäksi.

Kainuun ammattiopisto kuuluu Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitokseen muodostaen oman tuosalueen. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitosta, jonka alaisuudessa Kainuun ammattiopisto on, johtaa koulutusliikelaitoksen johtaja. Koulutusliikelaitoksen johtaja on esimies Kainuun ammattiopiston rehtorille, joka vastaa ammattiopiston pedagogisesta johtamisesta. Kainuun ammattiopistolla on kuusi koulutusala (tekniikka ja liikenne, hyvinvointi, palvelu, kulttuuri, luonto ja liiketalous), joita johtavat neljä koulutusjohtajaa ja heidän alaisuudessaan on alojen koulutuspäälliköt. Vuodesta 1997 lähtien organisaatiota on kehitetty laatutyön ja toimintajärjestelmän kehittämisen kautta. Kainuun ammattiopisto on voittanut opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen laatu-palkintokilpailun kolme kertaa tällä vuosituohannella, mikä on hyvä saavutus. (Tuominen 2016, viitattu 20.2.2017.)

Kainuun ammattiopisto järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta niin nuorille kuin aikuisille. Ammattiopiston keskeisin toimintaympäristö on Kainuussa ja Koillismaalla ja niilläkin erityisesti keskuspaikkakunnilla, kuten Kajaanissa ja Kuusamossa. Toisen asteen koulutus ei ole lakisääteistä, kuten esimerkiksi perusopetus on. Kunta voi kuitenkin ottaa lakisääteisten tehtävien lisäksi hoitaakseen lakisääteisiä harkinnanvaraisia tehtäviä, joiden käynnistäminen on kunnan harkinnassa, mutta käynnistäminen saattaa edellyttää valtion viranomaisen lupaa ja kunta voi saada valtiolta rahoitusta. (Sallinen 2015, viitattu 29.12.2016.) Tällainen tehtävä on esimerkiksi ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Kainuun ammattiopiston rahoitus (tulot) koulutuksen järjestämiseen tulee

opetus- ja kulttuuriministeriöltä määräytyen opetus- ja kulttuuriministeriön koulutuksen järjestäjälle laskemaan yksikköhintaan.

Kainuun ammattiopiston toimintaa säätelevät ammatillisesta koulutuksesta ja ammatillisesta aikuis-koulutuksesta annetut lait ja asetukset sekä muut ammatillista koulutusta koskevat säädökset ja määräykset. Toimintaa säätelevät myös Kajaanin kaupungin hallintosääntö, koulutusliikelaitoksen johtosääntö ja liikelaitoksen johtajan delegointipäätös.

Kainuun ammattiopiston henkilöstömäärä on noin 310. Henkilöstömäärään kuuluvat sekä opetus-että tukipalveluhenkilöstö. Kainuun ammattiopistossa on opiskelijoita helmikuun 2017 lopun tilan-teen mukaan yhteensä 3073, joista nuoria 1603 ja aikuisopiskelijoita 1470.

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksessa, johon Kainuun ammattiopisto tulosalueena kuuluu, uudistettiin strategiaa vuonna 2016. Strategia pohjautuu Kajaanin kaupungin strategiaan ja visioon olla ”kasvun kärjessä”. Koulutusliikelaitos ja siten Kainuun ammattiopisto toteuttaa omalla toimin-nallaan Kajaanin kaupungin visiota ja strategisia tavoitteita. Uudistetussa strategiassa Koulutuslii-kelaitoksen visio 2025 on olla ”Kasvun ja innostuksen veturi”. Missio on saada kaikki opiskelijat työllistymään ja menestymään elämässä. (Kainuun ammattiopisto 2017, viitattu 20.2.2017.) Tätä palvelulupausta pyrkii jokainen Kainuun ammattiopiston työntekijä toteuttamaan omalla työpanok-sellaan.

Karvosen (1999, 33) mukaan mielikuvatekijöistä on etsittävä lisäarvoa erityisesti silloin, kun tuote ei ole ns. käsin kosketeltavaa ja kilpailevien tuotteiden välillä ei ole suuria eroja. Tällaiseksi tuot-teeksi voidaan luokitella koulutus. Aulan & Heinosen (2002, 224) mukaan erityisesti palveluorga-nisaatioilla ei ole käytännössä muuta tarjottavaa kuin maineensa, joten palvelujen tuottajat joutu-vat luottamaan maineeseensa asiakkaiden ja työntekijöiden saamiseksi.

Kainuun ammattiopisto tarjoaa koulutuspalveluja, joten hyvällä maineella on erityisen tärkeä mer-kitys, jotta niin nykyiset asiakkaat, opiskelijat pysyvät oppilaitoksessa kuin potentiaaliset asiakkaat valitsevat ensimmäisenä valintanaan Kainuun ammattiopiston. Sama pätee myös työntekijöihin ja potentiaalsiin työntekijöihin. Kainuun ammattiopiston maineella on merkitystä myös työelämän edustajille, jotka työllistävät opiskelijoita. Työelämän edustajat työllistävät mieluiten hyvänä pidetyn koulutuksen järjestäjän sekä laadukkaasta ja hyvästä opetuksesta tunnetun oppilaitoksen opiske-lijoihin. Myös verkostojen ja yhteistyökumppaneiden valinta on helpompaa. Luoma-ahon (2007, 170)

mukaan maine nostattaa tärkeimpien sidosryhmien luottamusta organisaatioon, he sitoutuvat sen päämääriin ja sillä on positiivinen vaikutus organisaation tulevaisuuden kehitykseen.

Ammatilliseen koulutukseen suuntautuneiden valtiovallan sopeuttamistoimien myötä on jouduttu ja joudutaan pohtimaan, miten yhä vähenevillä resursseilla opetusta ja muita Kainuun ammattiopiston palveluja ja toimintaa tulevaisuudessa toteutetaan niin, että laatu pysyy. Monesti ns. ikävien muutosten pyörteissä negatiivisuus lisääntyy ihmisten keskuudessa vaikuttaen osaltaan myös maineeseen. Myös meneillään oleva ammatillisen koulutuksen uudistamishanke tuo muutospainetta. Reformin tarkoitus on uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäjärakenteita. Uudistamisen takana on rahoituksen väheneminen, mutta myös se, että tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa. Tällaiset muutokset tuovat osaltaan haasteensa myös maineelle ja sen hallinnalle. Tämä opinnäytetyö selvittää Kainuun ammattiopiston maineen nykytilan henkilöstön näkökulmasta, jonka pohjalta tehdään kehittämissuhteita maineen vahvistamiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta eli sisäisen maineen nykytila ja saatujen tulosten pohjalta tehdä kehittämissuhteita Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi.

Tavoitteina on

- selvittää, millainen on Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta
Maineen nykytila selvitetään mainetutkimuksella. Mainetutkimus rajataan Kainuun ammattiopiston henkilöstön näkökulmaan. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään muut sidosryhmät. Maine tulee aina organisaation sisältä, jolla on vaikutusta eri sidosryhmiä muodostamaan organisaation mainetta. Tällöin on tärkeää tutkia ensin omien työntekijöiden näkemystä organisaation maineesta. (Juholin 2008, 63.) Henkilöstön keskuudessa tehtävä mainetutkimus vastaa kysymykseen ”mitä me olemme”.
- kuvailla Kainuun ammattiopiston tavoitemaine
Tavoitemaineen määrittely on tärkeää, jotta tutkittua mainetta voidaan verrata. Kainuun ammattiopiston tavoitemaine on määritelty ammattiopiston strategiassa. Tavoitemaine vastaa kysymykseen ”mitä haluamme olla”.

- verrata henkilöstölle toteutetun mainetutkimuksen tuloksia ja tavoitemainetta keskenään sekä
- tehdä tulosten pohjalta kehittämisehdotuksia maineen vahvistamiseksi

Kainuun ammattiopiston maineen nykytilaa ja tavoitemainetta verrataan keskenään, jotta nähdään, onko sisäisen maineen nykytila sellainen, että se tukee Kainuun ammattiopiston strategiaa. Tulosten pohjalta on tavoitteena löytää Kainuun ammattiopiston mainetta heikentäviä tekijöitä ja tehdä kehittämisehdotuksia maineen vahvistamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä Kainuun ammattiopiston mainetta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta. Mainetutkimus käsittää tällöin organisaation henkilöstön arvion omasta organisaatiostaan. Se on osittain arvio myös siitä, millainen organisaation tulisi olla tai halutaan olevan. (Juholin 2008, 274.)

Organisaation toiminta ja henkilöstön välittämät mielikuvat vaikuttavat eri sidosryhmien käyttäytymiseen (Pitkänen 2001, 71). Maine kumpuaa organisaation sisältä, joten työntekijöiden näkemykset Kainuun ammattiopiston maineesta ovat tärkeitä. Työntekijöiden mielikuvat ja kokemukset välittyvät myös ulkoisille sidosryhmille ja vaikuttavat maineen muodostumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Henkilöstön näkemyksiin perustuvilla tutkimustuloksilla voidaan mainetta kehittää organisaatiolle suotuisammaksi ulkopuolisten sidosryhmien silmissä.

1.4 Opinnäytetyön vaiheet ja rakenne

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2016 aiheen valinnalla. Opinnäytetyön aihe valikoitui työnantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella. Joulukuusta 2016 alkaen kävin läpi mainetta sekä maineen tutkimiseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi tutustuin myös julkisen sektorin nonprofit-organisaatioon ja sen maineeseen. Samalla aloitin myös tietoperustan muodostamisen kirjalliseen muotoon. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta valitsin työn empiiriseen osaan liittyvät tutkimukselliset valinnat.

Opinnäytetyön empiirisen osion toteuttaminen alkoi maaliskuussa 2017, jolloin analysoitiin Kainuun ammattiopiston tavoitemaine strategiasta sekä muodostettiin ja testattiin henkilöstölle suunnattu kyselylomake. Kysely toteutettiin huhtikuun 2017 alkupuolella. Huhti – toukokuussa 2017 analysoin

kyselyaineiston, tein johtopäätökset ja kehittämissuhteet Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi kuudesta eri luvusta. Luvussa 2 kerrotaan maineen tietoperusta, johon kuuluu maineen käsitteen ja sen lähikäsitteiden kuvaaminen. Luvussa 2 kerrotaan myös maineen muodostumista ja muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä suomalaisten tutkijoiden Suomen oloihin kehittämään arviointimenetelmä RepMap-metodiin pohjautuen. Lisäksi luvussa 2 kerrotaan hyvän organisaation maineen edellytyksiä ja vaikutuksia, maineenhallintaa sekä kuvataan maineenhallinnan prosessi. Luvussa 3 kuvaillaan julkista sektoria ja nonprofit -organisaatiota sekä mainetta julkisella sektorilla. Luvussa 4 käsitellään tutkimuksen toteuttamista, johon kuuluvat lähestymistavan ja menetelmien valinnat, strategiasta määritellyn tavoitemaineen kuvaus sekä henkilöstölle suunnatun tutkimusmittarin valinta. Luvussa 5 käydään läpi kyselytutkimuksen tulokset. Luvussa 6 esitetään johtopäätökset ja kehittämissuhteet Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi. Luvussa 7 on pohdinta, jossa arvioin tutkimusta.

2 MAINE ORGANISAATION MENESTYMISEN EDELLYTYKSENÄ

Elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa mielikuvallisista seikoista on tullut keskeinen menestystekijä mille tahansa organisaatiolle, ihmiselle tai asialle. Maine ei ole mikään epätodellinen asia, vaikka se ei ole fyysistä käsin kosketeltavaa todellisuutta. Hyvä maine merkitsee suotuisaa toimintaympäristöä, kun taas vastaavasti huono maine kehnoja elinolosuhteita. (Karvonen 1999, 17 – 18.)

Opinnäytetyössäni maineen ymmärtäminen niin käsitteenä kuin organisaation näkökulmasta on olennaista, jotta mainetta voidaan tutkia ja kehittää. Tässä luvussa avataan ensinnäkin maineen käsitettä ja maineen lähikäsitteitä, kuten imagoa, identiteettiä ja brändiä. Tärkeää on myös tietää, miten organisaation maine muodostuu, mitkä tekijät vaikuttavat maineen muodostumiseen, mitä asioita edellytetään, jotta hyvä maine saavutetaan sekä mitä vaikutuksia on hyvällä maineella organisaatiolle. Luvussa käydään läpi myös maineenhallinta ja maineenhallinnan prosessi. Maineenhallinnalla organisaatio pystyy vahvistamaan hyviä ominaisuuksiaan ja parantamaan huonoja. Maineenhallinnan tarkoituksena on rakentaa organisaatiolle suotuista toimintaympäristöä. Mainetutkimus ja maineen kehittäminen ovat osa maineenhallintaa. Koska tutkimus kohdistuu julkisen sektorin nonprofit -organisaatioon, on tietoperustassa hyvä käydä läpi yleisesti myös julkista sektoria, nonprofit -organisaatiota sekä mainetta julkisella sektorilla.

2.1 Maine ja sen lähikäsitteet

Maineella on lähikäsitteitä, joita useasti käytämme puheessa samoin merkityksin, vaikka teoriassa ne erotetaan käsittämään muuta. Aulan & Heinosen (2002, 46) mukaan käsitteet maine, imago ja brändi muodostavat kolmiyhteyden, joita yhdistää yksi asia; ne yrittävät tavoittaa jotain olennaista siitä, mitä ihmiset ajattelevat esimerkiksi organisaatiosta sekä sen tuotteista ja palveluista. Tärkeintä on, että puhutaan erottautumisesta, kiinnostavuudesta, vuorovaikutuksesta ja uskottavuudesta (Pitkänen 2001, 26). Brändin, imagon ja maineen erot voidaan kiteyttää seuraavaan lauseeseen: ”brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan” (Aula & Heinonen 2002, 61). Näiden käsitteiden sekaan voidaan lisätä vielä identiteetti, joka kuvastaa organisaation todellisuutta eli mitä organisaatio on ja miten se toimii. Identiteetti tekee organisaatiosta omanlaisen, erottautuu

muista ja on tunnistettavissa (Karvonen 1999, 45.) Identiteetillä viitataan maineen, imagon ja brändin tavoin erottuvuuteen tehden kohteesta omanlaisen verrattuna muihin.

Käsitteiden määrittely riippuu siitä, kuka määrittelyn tekee ja mitä tarkoitusta varten (Aula & Heino-nen 2002, 61). Selvintä on, että organisaatiot sopivat keskuudessaan, mitä käsitettä käytetään ja mitä ne niillä tarkoittavat (Juholin 2009, 184). Yhteistä näille käsitteille on, että ne viittaavat mieli-kuviin jostakin jäsentäen aihetta kuitenkin eri tavoin (Karvonen 1999, 17).

2.1.1 Maine

Maine on arkikielessä suhteellisen selkeä käsite ymmärtää. Harvoin ymmärrämme väärin sen, mitä tarkoitetaan, kun jollain ihmisellä tai yrityksellä on huono tai hyvä maine. (Aula & Mantere 2005, 32.)

Nyky-suomen sanakirjan mukaan käsite maine tarkoittaa ”arvostelevaa mainintaa, jotakin koskevaa kerrottuna leviävää tietoa, kulkupuhetta, huhua ja jostakusta tai jostakin toisten keskuudessa val-lalla olevaa käsitystä, mielipidettä ja nimeä” (Pitkänen 2001, 17). Englannin kielessä sana ”reputa-tion” on ihmisten esittämä hyvä tai huono todistus jostakusta (Karvonen 1999, 47).

Kansainvälisesti maineella, ”reputation” tarkoitetaan ihmisten ja ryhmien mielikuvia ja käsityksiä jostakin asiasta. Suomessa maine taas käsitetään arvioivaksi maininnaksi jostakin kohteesta eli jotakin kohdetta koskevaa tietoa, joka leviää ihmisten välisinä kertomuksina ja tarinoina. (Malmelin & Hakala 2007, 46.)

Maine on kuulemiseen, puhumiseen viestien esittämiseen ja niiden ymmärtämiseen perustava, ei niinkään visuaalinen termi. Maine syntyy tarkastelevien ihmisten mielikuvissa ja tulkinnoissa, jotka ovat yksilöllisiä käsityksiä ja ajatuksia. Maineessa on kyse siitä, mitä jostakin henkilöstä tai koh-teesta mainitaan, puhutaan tai millaisia juttuja siitä kuullaan. Maine muodostuu yhteisöllisesti eli ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa ja se elää ja muuttuu esitettävissä tarinoissa, maininnoissa ja huhuissa. Maineeseen viittaa yleisön arviointi kohteesta, joka voi olla hyvä tai huono ja erottaa muista vastaavista kohteista. Maineessa on siis kyse hyvästä tai pahasta, mistä tahansa arvokkaasta pidetystä. (Aula & Mantere 2005, 79; Karvonen 1999, 46 – 47; Malmelin & Hakala 2007, 45.)

Aula & Heinosen (2002, 36) mukaan maine tarkoittaa vallitsevaa käsitystä ja arvioita jostakin kohteesta. Se on mielikuvia, kokemuksia ja tarinoita. Maine rakentuu ajan kanssa ja muuttuu hitaasti. Maineen muodostumiseen vaikuttavat omakohtaiset kokemukset, mutta mainekäsityksiimme vaikuttavat myös muiden kertomat tarinat. (Aula & Heinonen 2002, 36 – 37.) Tarinan kertojia ja välittäjiä ovat muun muassa ystävät, työtoverit, muu lähipiiri, media ja muu julkisuus. Maine on siis yleisön kokonaiskäsitys arvioitavana olevasta kohteesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44.)

Organisaation maineella tarkoitetaan yleisölle ajan mittaan organisaatiosta syntyneitä käsityksiä ja näkemyksiä, jotka voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia perustuen organisaation menneisyyteen ja tulevaisuuden tavoitteisiin (Fombrun 1996, 37). Maine on asenteita ja tuntemuksia liittyen organisaation tiettyihin ominaisuuksiin. Se on arviointi organisaation tuotteista, palveluista, toiminnoista ja työntekijöistä. Maine on niiden ihmisten muodostamia mielipiteitä, jotka ovat jollain tapaa suhteessa organisaatioon. Maineesa yhdistyy organisaation eri sidosryhmien arvioinnit organisaatiosta. Organisaation maine viittaa organisaatioon kykyyn kohdata sidosryhmiensä odotukset ja se kuvaa järki- ja tunneperäisiä kiintymyksiä, jotka he muodostavat organisaatioon. (Hannington 2004, 9; Vuokko 2003, 103.)

2.1.2 Identiteetti

Identiteetti tarkoittaa luonnetta, olemusta, henkilöllisyyttä, olemassaoloa, samaa, samuutta, mutta myös erikoisuutta ja ainutlaatuisuutta. Identiteetillä voidaan tarkoittaa sitä, mitä ihminen ajattelee itsestään tai miten hyvin organisaatio visuaalisesti ja viestinnällisesti erottuu muista ja on tunnistettavissa. Identiteetti on erottautumista jostakin muusta. (Karvonen 1999, 45; Suomisanakirja 2017, viitattu 13.2.2017.) Identiteetti kertoo mitä me olemme. Se on organisaation tietoisia ja tiedostamattomia viestejä omasta persoonallisuudestaan (Vuokko 2003, 103). Gottschalkin (2011, 28) mukaan organisaation identiteetti on pysyvä ja selvästi erottuva organisaation perusluonne.

Organisaatioidentiteetti ja maine ovat käsitteiltään samankaltaisia. Organisaation identiteettiä voidaan kutsua sisäiseksi maineeksi. (Aula & Mantere 2005, 69.) Organisaation identiteetillä organisaatio heijastaa omaa persoonallisuuttaan esimerkiksi nimen, sijainnin, henkilöstön määrän ja laadun, käyttäytymisen, tuotteiden, palvelujen, toimitilojen ja mainonnan avulla (Vuokko 2003, 103).

Aulan & Mantereen (2005, 68) mukaan organisaatioidentiteetti voidaan jakaa kahteen päälinjaan, joista ensimmäinen on visuaalinen identiteetti, joka korostaa organisaation ilmettä ja sen viestimistä. Organisaation visuaalinen identiteetti on imagon seuralainen. Toinen on organisaation olemus eli organisaation jäsenten näkemykset siitä, mitä organisaation koetaan olevan ja mitä sekä miten sen koetaan tekevän. Keskeistä on organisaation jäsenten käsitys itsestään osana organisaatiota ja tunne yhteisestä pyrkimyksestä. (Aula & Mantere 2005, 68.)

Maine voi muuttua, mutta identiteetti pysyy, vaikka ihmiset vaihtuvat. Identiteetti on organisaation minuus, joka erottaa organisaation toisista samankaltaisista organisaatioista ja tekee siitä omanlaisen, kuten mainekin. (Aula & Mantere 2005, 68 – 69.)

2.1.3 Imago

Imagolle, josta käytetään myös käsitettä yrityskuva, löytyy useita erilaisia tai ainakin eri vivahteisia määritelmiä. Imago on jotain, miltä organisaatio näyttää, minkälainen kuva jollakin on organisaatiosta tai mitä organisaatio haluaisi sidosryhmän ajattelevan itsestään. Termi imago viittaa organisaation julkiseen kuvaan ja on visuaalisuuteen perustuva mielikuva organisaatiosta. Imago muodostuu vastaanottajien mielikuvissa. (Heinonen 2006, 33; Aula & Mantere 2005, 143.) Gottschalkin (2011, 28) mukaan imago on ulkopuolisten arvio organisaatiosta, joka perustuu yritysviestinnästä saatuun käsitykseen. Mielikuvat ja arviot kohteesta ovat ihmisillä erilaisia (Gottshalk 2011, 28).

Karvosen (1999, 39) mukaan imago on ihmisten mieliin luotu käsitys tai vaikutelma jostakin henkilöstä, organisaatioista, tuotteesta tai kohteesta. Vuokon (2003, 101 – 102) mukaan imagolla tarkoitetaan mielikuvia kohteesta eli millainen käsitys meillä on jostain yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, millaisia ominaisuuksia niihin liitämme ja mikä niistä mielestämme tekee erilaisen kuin kilpailevat yritykset, tuotteet tai palvelut. Imago on yksilön, yhteisön tai sidosryhmän käsitysten summa eli subjektiivinen käsitys kohteesta. Näin ollen imago kuuluu yleisölle, ei kohteelle, mutta organisaatio voi vaikuttaa yleisön mielikuvaan markkinoinnilla ja toiminnallaan. (Vuokko 2003, 103.)

Organisaation imagoon pyritään vaikuttamaan usein viestinnän keinoin. Imagon pääasiallinen tarkoitus on vedota mielikuvitukseen ja saada jonkin näyttämään hyvältä, joten imagon rakentaminen on osa mainontaa ja markkinointiviestintää. Imagoa rakennetaan organisaation omista tavoitteista

lähtien ja lähdetään siitä, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevan organisaatiosta. Imago ei välttämättä ole koko totuus organisaatiosta. (Heinonen 2006, 33; Aula & Heinonen 2002, 48, 50, 61.)

Maine ja imago sekoitetaan monesti samaksi asiaksi, vaikka ne perustuvat eri lähtökohtiin. Ero imagon ja maineen välillä on siinä, että imago perustuu ihmisen mielikuviin ja uskomuksiin jostakin kohteesta ja maine perustuu mielikuvien lisäksi myös kokemuksiin ja niistä kerrottuihin tarinoihin. Kokemuksia vaihdetaan kohtaamisissa, joten maineen syntyemisessä korostuu yhteisöllisyys. (Aula & Heinonen 2002, 50.)

2.1.4 Brändi

Kuten imago, myös brändi liittyy vahvasti mielikuviin, käsitykseemme organisaatiosta tai tuotteesta (Vuokko 2003, 102). Brändi on kapeammin ilmaistuna ja suomeksi käännettynä merkki. Se ei ole tuotemerkki vaan merkkituote, jossa painottuvat symboliset tekijät. Symboliset tekijät erottavat tuotteen ja se ei ole jäljennettävissä. (Pitkänen 2001, 25; Karvonen 1999, 45.) Perinteisesti brändi käsitetään nimeksi, merkiksi, symboliksi tai joksikin muuksi ominaisuudeksi, joka erottaa organisaation tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tuotteista tai palveluista (Malmelin & Hakala 2007, 18). Hanningtonin (2004, 10) mukaan brändi on visuaalinen symboli, joka edustaa organisaatiota, sen tuotetta tai palvelua. Vierula määrittelee (2009, 46) brändin tuotteeksi, jolla on selkeä positio ja joka tarjoaa valitulle kohderyhmälle paremman vaihtoehdon kuin kilpailija. Brändi on lisäarvo, jonka kuluttaja/asiakas kokee saavansa. Tuotteessa on jotain, joka henkilön mielestä erottaa sen kilpailijoistaan (Vuokko 2003, 120).

Brändi on tunnettu mielikuva, mikä merkistä on saatu yleisölle viestitettyä. Keskeisin brändin ominaisuus on se, että se on riittävän tunnettu halutussa kohderyhmässä. Tunnistettavuus perustuu brändin erottuvuuteen ja kykyyn viestiä. (Pitkänen 2001, 25.) Brändin rakentaminen sisältää asiakaisiin liittyviä toimenpiteitä, joilla edistetään asiakkaan ostopäätöstä. Kohderyhmiin pyritään vaikuttamaan mainonnalla ja markkinointiviestinnällä. (Heinonen 2006, 35; Aula & Heinonen 2002, 60.) Brändin erottaa imagosta ja maineesta selkeimmin se, että sen kohderyhmä on kuluttajat ja brändin viestintä on täysin markkinointiviestintää (Juholin 2009, 187).

2.2 Organisaation maine

Yleensä puhutaan yrityksen maineesta. Yhtälailta käsitteen piiriin kuuluvat myös muiden organisaatioiden kuin yritysten maine. (Vuokko 2003, 103.) Aulan ja Mantereen (2005, 84) mukaan organisaatio edellyttää organisoitumista, joka on tapahtuma, jossa ihmiset kokoontuvat yhteen saadakseen asiat hoidetuksi, mikä ei ole yksin mahdollista. Organisoitumisen seurauksena syntyy organisaatio, joka tarvitsee tavoitteen, vision tai mission, jonka tavoittelemiseksi yhteistoiminta aloitetaan (Aula & Mantere 2005, 84). Juholinin (2013, 25) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa toiminnallista kokonaisuutta, jolla on jokin tarkoitus ja tavoitteet. Organisaatio voi olla esimerkiksi yritys, kunta, kuntayhteisö, maakunta, valtio, liitto, järjestö tai mikä tahansa yhteenliittymä.

Maine on nykypäivänä läsnä kaikkialla, niin puheissa, mediassa, otsikoissa, seminaareissa. Maine kantautuminen niin hyvässä kuin pahassa suurten yleisöjen tietoisuuteen ovat merkittävästi vaikuttaneet internet ja sosiaalinen media. (Aula & Heinonen 2011, 80.) Globalisaatio, tiedonvälityksen vallankumous, tuotteiden ja palveluiden samankaltaistuminen, aineettoman pääoman merkityksen kasvu, eettisen kuluttamisen nousu, kuluttajien vaatimukset sekä kilpailun kiristyminen vaikuttavat olennaisesti siihen, että maineella on yhä suurempi merkitys kaiken kokoisille yrityksille kuin myös julkishallinnon organisaatioille, kuten kunnille ja kaupungeille (Heinonen 2006, 24; Croft & Dalton 2003, 4).

Organisaatioiden olemassaolo, eloon jääminen ei riipu pelkästään taloudellisista tekijöistä, vaan myös siitä, kuinka sen sidosryhmät tulkitsevat ja arvioivat organisaation (Gottschalk 2011, 33). Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä ja mielikuvansa organisaatiosta ja sen maineesta (Lehtonen 2009, 67). Maine on yleinen arvio kaikista näistä sidosryhmien muodostamista arvioista ja havainnointia organisaation menneestä toiminnasta sekä käyttäytymisestä, mutta myös tulevasta. Maine perustuu yhteistyöhön, luottamukseen ja rehellisyyteen organisaation ja sen sidosryhmien välillä. (Luoma-aho 2007, 169; Croft & Dalton 2003, 8). Tärkeää on muistaa se, että vaikka maine on mielikuva, siinä on kyse organisaation todellisesta toiminnasta (Aula & Heinonen 2002, 62). Se on organisaation aikaisempien tekojen tulos, summa tarinoita, joita sidosryhmät ovat kertoneet (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 40).

Maine heijastaa organisaation kykyä kohdata sen sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 41). Maineeseen ydin on se, että organisaation sidosryhmät tietävät, mikä organisaatio on ja mitä se tekee (Pitkänen 2001, 67).

Organisaation sidosryhmät ovat keskeisiä maineen muodostumisessa. ”Organisaation sidosryhmät tavataan määritellä sellaisiksi ihmisyksilöiksi tai -ryhmiksi, joilla on vaikutusta organisaatioon tai ovat organisaation vaikutuksen alaisina sen toiminnan, tuotteiden tai palveluiden osalta.” (Aula & Heinonen 2011, 64.) Digitaalisuuden myötä potentiaalisten sidosryhmien joukko on monipuolistunut erilaisten stakeholdereiden myötä, jotka ovat kiinnostuneet organisaatiosta eri syistä (Kortetjärvi – Nurmi & Murtola 2015, 48).

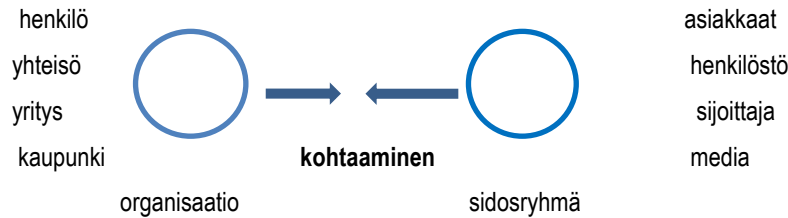
Hyvästä maineesta on organisaatioille hyötyä. Hyvä maine on vetovoimatekijä ja se luo luotettavuutta, kiinnostavuutta sekä suotuisan toimintaympäristön organisaatiolle. Maineen eteen on tehtävä myös töitä, koska sen voi myös menettää nopeasti. Nykypäivänä on monille organisaatioille itsestään selvää, että mainetta pitää rakentaa, ylläpitää ja varjella kriiseiltä hyvien sidosryhmäsuhteiden avulla. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43.)

2.2.1 Maineen muodostuminen

Mielikuva on ihmisen omakohtaisesti mieltämä kuva kohteesta ja ovat usein ihmisen päässä olevia ulkoisen todellisuuden malleja tai kuvia, joiden läpi maailmaa havainnoidaan ja jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä (Karvonen 1999, 3). Mielikuviin vaikuttavat asenteet ja ennakkoluulot, arvot ja arvostukset, uskomukset ja kuulopuheet, tiedot, havainnot ja kokemukset (Vuokko 2009, 201). Mielikuvatekijät ohjaavat ihmisten käyttäytymistä vaikuttaen ihmisten valintoihin ja päätöksiin (Karvonen 1999, 18). Maineen muodostuminen riippuu sekä viestittävästä tahosta että vastaanottajasta, joka tulkitsee viestit omista lähtökohdistaan. Osapuolet kohtaavat toisensa jossakin suhteessa tai ovat vuorovaikutuksessa jollakin tapaa, jolloin henkilö saa tietoa havainnointinsa pohjaksi muodostaen mielikuvia kohteesta. (Karvonen 1999, 51 – 52.) Mielikuva on erilaisten tietojen ja vaikutteiden summa, jossa viestejä välittyy sidosryhmille sekä tietoisesti valittuina ja kohdennettuina että tiedostamatta välittyneinä. Mielikuvan syntyyn vaikuttavat teot ja niistä viestiminen. (Juholin 2009, 190.)

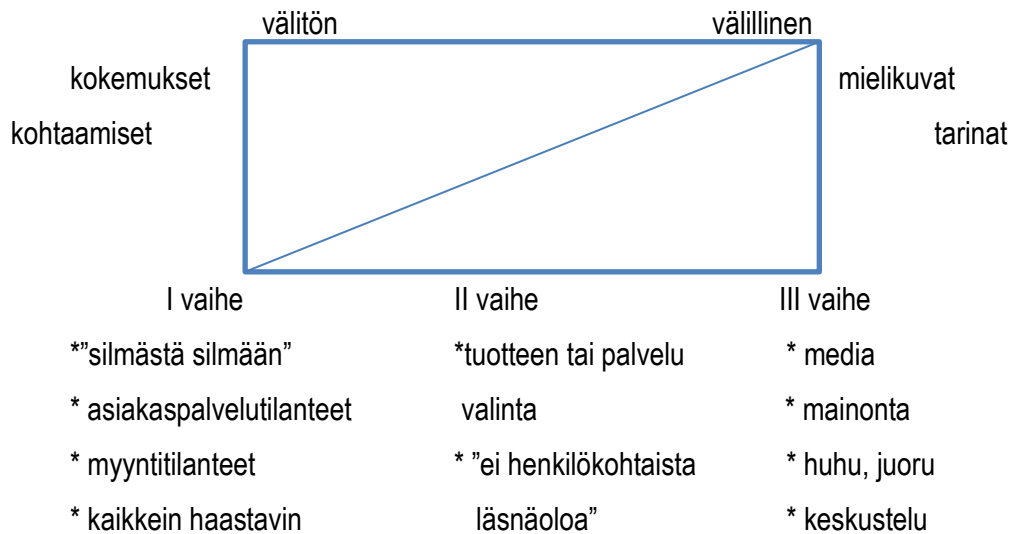
Maine syntyy organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa, joissa on mukana osapuolten arvot, kulttuuri, ennakkoluulot, tiedot ja taidot (Aula & Heinonen 2011, 12). Näissä kohtaamisissa

sidosryhmät tekevät tulkinnan organisaation toiminnasta. Kohtaamisissa syntyvät tulkinnat rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia, jotka muodostavat organisaation maineen. (Aula & Heinonen 2002, 90.)



KUVIO 1. Mainie syntyy organisaation ja sidosryhmän kohtaamisessa (Aula & Heinonen 2002, 90)

Heinosen (2006, 27) mukaan organisaation mainie muodostuu, kun sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaa organisaation, sen tuotteen tai palvelun. Kohtaamisia tapahtuu 24 tuntia vuorokaudessa joko välittömästi tai välillisesti ja ne voidaan jaotella sen mukaan kolmelle tasolle. (Aula & Heinonen 2002, 91.)



KUVIO 2. Mainie syntyy kohtaamisissa (Aula & Heinonen 2002, 92)

Ensimmäisen tason kohtaamisessa organisaation edustaja on henkilökohtaisesti läsnä. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi asiakaspalvelutapahtuma "silmästä silmään", soitto organisaatioon, seminaariesitykset ja tiedotustilaisuudet. Ensimmäisen tason kohtaamiset ovat maineen kannalta kaikkein tärkeimpiä, koska jos ne epäonnistuvat, vaikuttavat ne negatiivisesti myös muihin kohtaamisiin. Ensimmäisen tason kohtaamiset rakentuvat pääosin kokemuksiin. (Heinonen 2006, 27; Aula & Heinonen 2002, 91.) Mainien muodostumiseen vaikuttaa koko organisaation toiminta, joten huonot kokemukset esimerkiksi palvelusta, tuotteesta tai organisaation henkilöstön tai johdon

toiminnasta vaikuttavat negatiivisesti maineeseen. Tällaiset kokemukset voivat kantautua erilaisissa organisaatiota koskevissa kertomuksissa aina kahvitauoilta verkkojulkisuuteen asti. (Laaksonen 2014, viitattu 6.2.2017.)

Toisen tason kohtaaminen tapahtuu, kun sidosryhmä valitsee organisaation, sen tuotteen tai palvelun ilman organisaation välitöntä kohtaamista eli useimmiten tuotteen valmistaja tai palvelun tuottaja ei ole henkilökohtaisesti paikalla. Tuotteen tai palvelun valintaan vaikuttavat tällöin henkilön päässä myllertävät kokemukset, mielikuvat ja tarinat organisaatiosta, sen tuotteesta ja palvelusta. (Heinonen 2006, 27; Aula & Heinonen 2002, 91 – 92.)

Kolmannen tason kohtaamisessa organisaatio tai sen tuote tai palvelu ei ole suoraan läsnä. Näitä kohtaamisia ovat esimerkiksi mainos, asiakaslehti tai ihmisten välinen keskustelu organisaatiosta ja sen tuotteista tai palveluista. Tarinat ja mielikuvat ottavat pääosan näissä kohtaamisissa. (Heinonen 2006, 28; Aula & Heinonen 2002, 92.)

Pitkäsen (2001, 18) mukaan maineen muodostumiseen vaikuttavat ensin omakohtaiset kokemukset, toisella tasolla kuulopuheet ja keskustelu ja kolmannella tasolla mediaviestintä eli mediajulkisuus. Mediajulkisuutta pidetään puheiden ylivoimaisena lähteenä ja välittäjänä.

Mielikuva syntyy tarinoista, jotka kertovat miten asiat ovat, miten tulisi toimia ja käyttäytyä. Tarina tarvitsee kertojan ja kuulijan, josta tulee kertoja välittäessään tarinaa edelleen oman näkemyksensä mukaan. Näiden kertojien ja kuulijoiden verkosto muodostaa organisaation maineen. Organisaation menestys pohjautuu paljolti sille, millaisia mielikuvia organisaation sidosryhmät siitä muodostavat ja millaisia tarinoita siitä kerrotaan. (Pitkänen 2001, 5, 8.) Organisaation maine rakentuu sidosryhmien suorista kokemuksista organisaatiosta, sen toiminnasta, henkilöstön käyttäytymisestä tai median kautta muodostuvista havainnoista (Aula & Mantere 2005, 34). Lähtökohtana menestymiselle ja hyvälle maineelle on asiakastyytyväisyyden ulottaminen organisaation kaikkiin niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. Organisaation on syytä pohtia, mikä sidosryhmä on sille tärkein sekä missä sidosryhmässä mielikuvat ovat keskeisimpiä, kuitenkin unohtamatta sitä, että kaikki organisaation niin nykyiset kuin potentiaaliset sidosryhmät ovat jollain tapaa organisaatiolle tärkeitä. (Pitkänen 2001, 8, 70.)

Sidosryhmällä käsitetään kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä ja joihin sen toiminta vaikuttaa. Myös ne, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan kuuluvat sidosryhmään.

(Aula & Heinonen 2011, 164.) Maineen vuorovaikutussuhteiden keskeiset sidosryhmät ovat henkilöstö, asiakkaat, omistajat ja sijoittajat, media, päättäjät, kumppanit ja potentiaaliset työntekijät. (Aula & Heinonen 2002, 215).

Asiakkaat ovat organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä. Asiakkaiden kokemukset ja mielikuvat organisaatiosta ovat organisaation olemassaololle ja menestymiselle ehto. Organisaation toiminta ja henkilöstön välittämät mielikuvat vaikuttavat asiakkaiden, kuten myös muiden sidosryhmien käyttäytymiseen ja mielikuviin organisaatiosta. (Pitkänen 2001, 71.) Mainetta tulee siten organisaation sisältä ja henkilöstö on maineen rakentamisen kannalta tärkein sidosryhmä. Mainetta rakennetaan erityisesti organisaation työntekijän ja asiakkaan kohtaamisissa, johon työntekijä tuo koko arvomaailmansa, maailmankuvansa, käsityksensä itsestä, toisesta sekä omasta ja toisen organisaatiosta. Organisaation oma henkilökunta edustaa organisaatiota ja on keskeinen mielikuvan kehittämisessä. Tässä yhteydessä voimme puhua myös työntekijämaineesta. Jokainen työntekijä tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. On tärkeä muistaa, että se, miten jokainen työntekijä tekee oman työnsä, se joko vahvistaa tai heikentää organisaation mainetta. Mainetta synnyttävät henkilöstön toiminnan lisäksi kaikki puheet, kirjoitukset ja visuaalisuus. (Juholin 2008, 63, 71 – 72.)

Hyvä työntekijämaine on kilpailutekijä, kun houkuttelee potentiaalista työvoimaa ja pitämään nykyiset työntekijät talossa. Ihmiset valitsevat työpaikkansa kokemusten, tiedon, mutta myös mielikuvien perusteella eli miten haluttu tai arvostettu organisaatio on. Työnantajan vastuullisuus, moraalit ja etiikka ovat asioita, joihin ihmiset kiinnittävät nykypäivänä entistä enemmän huomiota. (Juholin 2008, 23, 71 – 72.)

Sidosryhmillä, joilla on vaikutusta organisaation toimintaympäristöön, lainsäädäntöön, markkinoihin tai muuhun tekijään, joka voi edistää tai vaikeuttaa organisaation menestymistä on merkitystä organisaatiolle. Tähän kategoriaan kuuluvia sidosryhmiä ovat esimerkiksi virkamiehet, poliitikot, ammatti- ja etujärjestöt sekä erilaiset ympäristöliikkeet. Organisaation maineen näkökulmasta on tärkeää, että näillä vaikuttajasidosryhmillä on oikea käsitys organisaation toiminnasta, joten vuorovaikutusta tulee tehdä yhtä suunnitelmallisesti ja ammattimaisesti myös tähän sidosryhmään. Erityisesti sellaisilla toimialoilla, joiden tuotteisiin ja palveluihin liittyy tai niitä säätelee muun muassa lainsäädäntö ja lupakäytännöt. Näitä sidosryhmiä kiinnostaa erityisesti organisaation yhteiskuntavastuuseen ja johtamiseen liittyvät kysymykset. (Aula & Heinonen 2002, 258 – 260.)

Organisaation mainetta arvioidaan julkisilla areenoilla, kuten esimerkiksi perinteisessä mediassa, verkkomediassa, sosiaalisessa mediassa, asiantuntijaverkostoissa ja katujulkisuudessa (Aula & Heinonen 2011, 81 – 82). Mediaa voidaan pitää itsenäisenä sidosryhmänä, koska mediassa välitetään ja muovataan mielikuvia organisaatiosta. Media on suodatin ja kanava muiden sidosryhmien tavoittamiseen. Mediaa voidaan pitää hyvänä kanavana rakentaa omaa organisaatiomielikuvaa ja kertoa organisaation tarinaa. (Pitkänen 2001, 81 – 82.)

Aula ja Heinosen (2011, 181) mukaan sosiaalinen media on muodostanut uuden sidosryhmän, joka ei määrydy iän, sukupuolen, asuinpaikan, koulutustason tai ammatin mukaan. Sidoryhmää luonnehtii asenne ja sen jäsenet ovat verkottuneita, he tuottavat ja kuluttavat sisältöjä sekä ovat luovia yhdistellen asioita uusilla tavoilla. Tällä sidoryhmällä on joukkovoimaa, joka voi vaikuttaa organisaation maineeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti tarkoittaen sitä, että kenestä tahansa, missä tahansa ja milloin tahansa voi tulla maineen kannalta joko positiivista tai negatiivista julkisuutta. Sosiaalinen media vaikuttaa sidosryhmien, erityisesti kuluttajien käyttäytymiseen. Sosiaalisen median kanavat välittävät tietoa, kokemuksia organisaatiosta ja sen tuotteista ja palveluista joko antaen vahvistusta valinnalle tai päinvastoin luopuvat. Sosiaalinen media perustuu suositteluun. (Malmelin & Hakala 2007, 103.)

Organisaation kanssa eri tavoin tekemisissä olevilla sidosryhmillä voi olla keskenään hyvin erilaisia käsityksiä organisaatiosta. Esimerkiksi työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset organisaatiosta voivat olla täysin erilaiset. Organisaation henkilöstön näkemyksiä voidaan kutsua sisäiseksi maineeksi ja ulkopuolisten näkemyksiä ulkoiseksi maineeksi. Organisaation sisäisen maineen muotoutuminen vaikuttaa hyvän hengen ja työtyytyväisyyden syntymiseen. Näin ollen työntekijän ja hänen käsityksensä omasta ja työyhteisön tehtävästä välittyy organisaation ulkoisille sidosryhmille kohtaamisissa, vuorovaikutuksessa. Sisäinen maine muuttuu ulkoiseksi maineeksi. (Karvonen 1999, 44.)

Organisaation ja sidosryhmien välillisiä ja välittömiä kohtaamisia voidaan havainnollistaa alla olevalla maineen nelikentällä. Aulan ja Heinosen (2011, 12 – 13) mukaan maineen rakentuminen (problematiikka) voidaan määritellä siten, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa todellisiin, omakohtaisiin kokemuksiin ja vastaavasti toisinpäin.

- TODELLISUUS = KOKEMUS +

-MIELIKUVAT +	MAINEANSA	TAVOITEMAINE	-MIELIKUVAT +
	Mainettaan huonompi	Erinomainen maine	
	TOIMINNALLINEN ONGELMA	VIESTINNÄLLINEN ONGELMA	
	Huono maine	Mainettaan parempi	

- TODELLISUUS = KOKEMUS +

KUVIO 3. Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13)

Yllä olevan nelikenttäkuvion kohdassa tavoitemaine ovat sekä sidosryhmien mielikuvat että oma-kohtaiset kokemukset organisaatiosta hyviä. Organisaatiosta kuultavat tarinat vastaavat organisaation todellista toimintaa, joten organisaation maine on erittäin hyvä. Erinomaisen maineen omaava organisaatio näkyy yleensä julkisuudessa, se arvostaa työntekijöitä, kehittää toimintaansa, tekee tulosta ja sen tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita. Organisaation toiminnan jatkuessa samankaltaisena sen tilanne on maineen näkökulmasta erittäin hyvä. (Aula & Heinonen 2001, 12.)

Nelikentän kohdassa viestinnällinen ongelma on kyse siitä, että sidosryhmillä on hyviä kokemuksia organisaatiosta, mutta mielikuvat organisaation kannalta ovat huonoja. Ongelman aiheuttaa viestintä eli organisaatio tekee oikeita asioita, mutta ei osaa kertoa niistä oikein. Organisaatio ja sen johto näkee organisaation olevan mainettaan parempi. Asia on helposti kuitenkin korjattavissa määrätietoisella ja suunnitelmallisella sidosryhmävuorovaikutuksella ja viestinnällä. (Aula & Heinonen 2011, 12 – 13; Aula & Heinonen 2002, 93 – 93.) Kortetjärvi-Nurmi & Murtolan (2015, 47) mukaan tällainen tilanne voi johtua tunnettuuden, erottuvuuden tai osaamisen puutteesta, jolloin viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa hakea apua ammattilaisilta. Johdon rooli on myös tärkeä maineen muodostumisessa, koska se on osa strategista johtamista (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 47).

Jos organisaatiolla on maineen toiminnallinen ongelma, organisaatio on tällöin kriisissä. Organisaatiosta muodostuvat kokemukset ja mielikuvat ovat huonoja. Organisaatiolla on huono maine. Organisaation tie selviytyä on esimerkiksi minimoida markkinointiviestintää ja keskittää voimavarojaan toiminnan parantamiseen. Huono maine elää sitkeänä, koska kielteisestä julkisuudesta on vaikea yleensä päästä eroon. (Aula & Heinonen 2011, 13; Aula & Heinonen 2002, 94.)

Maineansassa oleva organisaatio tarkoittaa sitä, että organisaatio on oikeasti huono, mutta siitä on jostain syystä muodostunut hyvä mielikuva. Tällainen tilanne on maineen näkökulmasta vaarallinen. Avainasemassa mielikuvan muodostumiseen on ollut esimerkiksi vetoimaiset puheet, joihin media on kiinnittänyt huomionsa, mutta myös markkinointi ja mainonta ovat kehittäneet maineansa. Kun mielikuvat eivät vastaa organisaation todellista toimintaa, maine ei ole kestäväällä pohjalla. Hyvistä puheista huolimatta organisaatio ei täytä sidosryhmien toiveita eli organisaatio on päältä kaunis, mutta sisältä jotain ihan muuta. (Aula & Heinonen 2011, 14; Aula & Heinonen 2002, 94.) Tällaisen organisaation tilanne on hetkellisesti hyvä, mutta pidemmän päälle hankala, koska sen täytyy koko ajan pelätä ns. kiinnijäämistä liian suurista lupauksista. Organisaation tiedostaessa tilanteen, tulee sen suunnata energiaa nopeasti mainepohjan vahvistamiseen ja rehelliseen viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 47.)

Organisaation maine on olemassa aina ja sillä on taipumus pysyä sitkeästi. Vaikka maine oli kerran jotain, voi se muuttua. Organisaation maineen muodostumiseen vaikuttavat mennyt tekeminen, nykyinen oleminen ja erityisesti käsitykset siitä, mitä on tulossa. Huomioitavaa on, että erityisesti organisaation tulevaisuus, mitä se on, millaiset ovat sen tavoitteet, minne se on menossa ja miten se aikoo päästä sinne, ovat maineen muodostumisen kannalta keskeisiä. Organisaation maineen ratkaisee kuinka uskottavia nämä tulevaisuuden puheet ovat ja pystyykö organisaatio nämä lunastamaan. Voidaankin sanoa, että maine heijastaa organisaation kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. (Aula & Heinonen 2011, 15 – 16.)

2.2.2 Maineen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Maineen sisältöä on tutkittu Suomessa ja maailmalla. Tutkimuksissa on pyritty selvittämään, mistä tekijöistä maine syntyy. Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta ei riitä vain tieto siitä, että organisaatiolla on hyvä tai huono maine, vaan on pakko tuntea siihen vaikuttavat tekijät. (Heinonen, 2006, 30.) Viestintätoimisto Pohjoisranta ja dosentti Pekka Aula tutkivat yhteistyössä suomalaisia maineen tekijöitä. Tutkimuksen tuloksena syntyi suomalaisille yrityksille suunnattu ja standarsoitu maineen arviointimenetelmä RepMap (Aula & Heinonen 2002, 280, 282). RepMap – metodi rakentuu kuudesta ulottuvuudesta, vetoimatekijöistä, jotka ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen. Kuusi ulottuvuutta sisältävät edelleen yhteensä 24 osatekijää, jotka ovat arvostetun organisaation ominaisuuksia ja joiden merkitys vaihtelee sidosryhmittäin. (Heinonen 2006, 30 – 31.)

Yrityskulttuuri ja johtaminen

Yrityskulttuuri ja johtaminen ovat keskeisimpiä maineen muodostumisen tekijöitä, koska hyvä maine lähtee organisaation sisältä. Hyvä yrityskulttuuri ja johtaminen ovat sitä, että henkilöstö on ylpeä organisaatiostaan ja sen johtamisesta. Organisaatiossa on hyvä ilmapiiri ja yhdessä tekemisen meininki organisaation arvojen mukaisesti ja yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatiossa viestitään, missä mennään sekä kerrotaan jokaisen yksilön ja ryhmän rooli. Hyvä yrityskulttuuri ja johtaminen syntyvät aidosta vuorovaikutuksesta, keskustelusta ja luottamuksesta työntekijöiden ja johdon välillä. Hyvällä johtamisella pystytään luomaan vuorovaikutustilanteita, joissa saavutetaan tehokkaasti jaettu visio ja tavoitteet sekä johtaminen on esimerkillistä. (Heinonen 2006, 84 – 85; Aula & Heinonen 2002, 106 – 107.)

Jokainen organisaation työntekijä vaikuttaa osaltaan organisaation maineen syntymiseen, paraneamiseen tai huononemiseen. Hyvä maine edellyttää erityisesti johdon ja työntekijän keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Työntekijät ovat sitoutuneita, tyytyväisiä ja organisaatiossa on kannustava ilmapiiri. (Heinonen 2006, 84; Aula & Heinonen 2002, 107.) Pitkäsen (2001, 127) mukaan organisaation maineen ydin on organisaation hengessä ja henkilöstössä sekä siinä, onko henkilöstö aidosti kiinnostunut organisaation tavoitteista. On erityisen tärkeää, että organisaation koko henkilöstö tietää, mikä on organisaation tavoite ja miksi tehdään niin kuin tehdään. On harmillista, että organisaation viestintään kiinnitetään harvoin riittävästi huomiota. Yleensä organisaation ongelmat johtuvat usein viestinnän puutteesta. Hyvä ja toimiva viestintä on kuitenkin merkittävä voimavara organisaatiolle. Avoimella viestintäkulttuurilla henkilöstö tietää, mihin tavoitteisiin pyritään ja mitkä ovat ne keinot, joilla organisaatio on ajatellut saavuttavan päämääränsä. (Malmelin & Hakala 2007, 55.)

Organisaation ydin heijastuu henkilöstön valintojen ja toiminnan kautta kaikkiin toimintatapoihin. Organisaation henkilöstö välittää jokapäiväisen toiminnan yhteydessä mielikuvia organisaatiosta. Henkilöstö edustaa organisaatiota niin töissä kuin vapaa-ajalla, joten heidän kauttaan välittyvät tarinat organisaatiosta ovat tärkeitä. (Pitkänen 2001, 129, 131.)

Muutos- ja kehityskyky

Hyvään maineeseen tarvitaan myös muutos- ja kehityskykyä eli kykyä vastata ympäristön muospaineisiin. Olennainen osa hyvämaineista organisaatiota on kyky muuttua ja kehittyä sekä kehittää

toimintaansa jatkuvasti. Niiden on oltava dynaamisia ja uskallettava ryhtyä uuteen. Tällainen organisaatio on kiinnostava työpaikka ja sillä on mahdollisuudet olla hengissä vielä vuosien kuluttuakin. Muutos- ja kehityskykyyn tarvitaan jatkuvan luovuuden ja innovoinnin sisäisiä toimintaympäristöjä eli organisaation on sallittava vakiintuneiden tapojen kyseenalaistamista. (Aula & Heinonen 2002, 152 – 153, 156.)

Muutos- ja kehityskykyisellä organisaatiolla on oltava myös selkeä visio ja strategia, jonka henkilöstö on myös sisäistänyt (Aula & Heinonen 2002, 156). Strategian sisäistämiseen tarvitaan henkilöstöä osallistavaa, strategiasuunnittelua, jotta organisaation jatkuva muutos- ja kehityskyvyn ylläpidetään. Erityisesti muutostilanteissa tarvitaan hyvää viestintää ja vuorovaikutusta, jotta strategian jalkauttaminen tapahtuu onnistuneesti työntekijätasolle saakka. Onnistunut strategian viestintä näkyy myös organisaation ulkopuolelle ja sillä voidaan nostaa organisaation arvoa ympäristön silmissä. (Heinonen 2006, 99 – 102, 109.)

Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ja palvelut sekä niistä muodostuvat mielikuvat muodostavat osan organisaation maineesta. Kun organisaatiolla on hyvä maine, sen tuotteisiin ja palveluihin luotetaan. (Heinonen 2006, 114.) Asiakas tekee valintoja hyvän maineen perusteella, kun vertailussa olevat tuotteet tai palvelut ovat toiminnaltaan samankaltaisia. Mainella on merkitystä asiakkaalle etenkin silloin, kun tuotetta tai palvelua hankitaan ensimmäistä kertaa, mutta myös silloin, kun tuotteen tai palvelun laatua on vaikea arvioida käytön jälkeen ja ostopäätökselle tarvitaan jonkinlaista vahvistusta. Maineen vaikutus on erityisen tärkeä silloin, kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun mukana organisaation. Tällöin organisaation luotettavuus on tärkeää. (Dowling 2001, 12.)

Asiakkaat arvostavat tuotteen ja palvelun laatua, joka on organisaation menestymisen kannalta olennainen. Sen lisäksi tuotteen ja palvelun arvostukseen vaikuttavat toimitus- ja palveluvarmuus sekä se, että hinta – laatusuhde on hyvä ja hyödyllinen. Kyseiset tekijät eivät pelkästään riitä, vaan ero kilpailijoihin tehdään muilla pienillä asioilla ja mielikuvilla. On organisaatiosta kiinni, miten he suhtautuvat tuotteisiinsa ja palveluihinsa sekä kehittävät niitä tehden niistä menestyjiä. (Heinonen 2006, 113; Aula & Heinonen 2002, 120.) Tuotteiden ja palveluiden on oltava entistä kiinnostavampia ja ajatellumpia (Pitkänen 2001, 147). Avainasemassa tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä on asiakkaiden tarpeiden todellinen tunnistaminen ja osallistaminen kehittämiseen (Heinonen 2006, 128).

Keskeinen osa hyvämaineisen organisaation toimintaa ja yrityskulttuuria on asiakastyytyväisyys. Hyvämaineiset organisaatiot lunastavat sen, minkä he lupaavat asiakkailleen. (Heinonen 2006, 128.) Asiakkaasta on muodostumassa organisaatiolle enemmän kumppani kuin vain pelkkä asiakas. Organisaation tulee keskittyä tietoisesti tekemään niitä asioita, jotka asiakasta aidosti kiinnostaa ja tavalla, joka asiakkaasta tuntuu hyväksyttävältä ja hyvältä. Organisaatio, joka antautuu asiakkaan käytettäväksi, menestyy itsekin. (Pitkänen 2001, 132 – 133.)

Yhteiskuntavastuu

Yleinen vastuullisuuden kasvu on vaikuttanut monen organisaation maineeseen merkittävästi. Ihmiset ovat yhä enemmän kiinnittäneet huomioita ympäristöön, rajallisiin luonnonvaroihin ja työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun liittyviin tekijöihin tehdessään kulutus päätöksiä. Valveutuneet organisaatiot näkevät vastuullisuuden liiketoimintansa lähtökohtana, joissa tärkeimpiä vastuullisuusteemoja ovat oikeudenmukaiset toimintatavat, työelämän käytännöt, ympäristö- ja kuluttajakysymykset ja ihmisoikeudet. Organisaation yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan vastuuta organisaation toiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, ympäristöön ja sidosryhmiin. (Aula & Heinonen 2002, 136 – 140.) Pitkäsen (2001, 54) mukaan organisaation yhteiskuntavastuun peruseriaate on se, että organisaatio huomioi oman toimintansa laajemmin.

Koroman (2001, 59) mukaan yhteiskuntavastuun keskeisimmät osa-alueet ovat taloudellinen-, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. ”Taloudellisessa vastuussa organisaatio toimii kannattavasti ja hyödyttää tasapuolisesti kaikkia sidosryhmiään” (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61). Vastuun määrittely lähtee taloudellisesta vastuusta omistajille, henkilöstölle ja asiakkaille (Koroma 2001, 59). Yhteiskuntavastuun peruseriaate on kuitenkin se, että toiminnassa on merkityksellisiä muitakin asiat kuin talouden arvot (Aula & Heinonen 2002, 129). ”Ympäristövastuullinen organisaatio tarkastelee sekä oman että omien sidosryhmiensä toiminnan vaikutuksia ympäristölle. Sosiaalisessa vastuussa organisaatio huolehtii ihmisten hyvinvoinnista ja hyvinvoinnin edellytyksistä koko toiminta-alueellaan”. Vastuullisuuden eri osa-alueiden toteutumisen käytännössä määrittelee organisaation toimiala, koko, markkina-alue, liiketoiminnan tavoitteet ja organisaation keskeisten sidosryhmien odotukset. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 51.) Nämä kaikki yhteiskuntavastuun kolme osa-aluetta muodostavat organisaatiolle kilpailuedun (Koroma 2001, 59).

Heinosen (2006, 137) mukaan yhteiskuntavastuuseen kuuluvat niin lain ja yhteisten periaatteiden noudattaminen kuin lähiympäristöstä huolehtiminen, yhteiskunnan kehittäminen, ympäristöystävällisyys ja eettisyys. Organisaatiot käsittävät yhteiskuntavastuun eri tavoin. Toisille se on enemmän

ympäristöstä- ja henkilöstöstä huolehtimista sekä lainsäädännön noudattamista tai vastuuta asiakkaille ja hyvää hallintotapaa. Toisille se on sekä vastuuta omistajille, riskien- ja maineenhallintaa, hyväntekeväisyyttä että eettisesti toimimista. Tärkeää on kuitenkin se, että miten organisaatio huomioi yhteiskuntavastuun osana liiketoimintastrategiaa ja organisaatiokulttuuria. (Heinonen 2006, 137 – 138.)

Pitkäsen (2001, 43) mukaan yhteiskuntavastuusta voidaan puhua enemmänkin yleisestä aktiivisuudesta ja osallistumisesta. Organisaation on toimittava eettisellä tavalla, huolehdittava luonnosta, omasta työyhteisöstä ja henkilöstöstä, lähiympäristöstä ja yhteiskunnallisista asioista. (Pitkänen 2001, 143.) Organisaatioilta odotetaan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta toiminnoissaan. Yhteiskuntavastuusta on kyse luottamuksesta organisaation ja sen yleisön välillä. Ilman luottamusta yhteiskuntavastuu perustuisi petokselle ja petos on huono pohja hyvälle toiminnalle. Hyvän maineen kannalta organisaation tulee toimia yhteisössään kunnan kansalaisen tavoin. Keskeistä on, että tekee oikeita asioita noudattaen valitsevia eettisiä ja moraalisia sääntöjä sekä kertoo niistä vielä muille. (Aula & Heinonen 2002, 131, 136.)

Asiakkaat haluavat yleensä hyvää ja useat arvotutkimukset osoittavat, että organisaatioiden eettisyys ja vastuullisuus ovat pitemmän aikaa olleet muodissa. Asiakkaat monesti tekevät valintoja niiden organisaatioiden, palveluiden ja tuotteiden hyväksi, jotka sopivat heidän arvomaailmaansa. Nykypäivänä monet organisaatiot panostavat hyviin tekoihin ja hyvän esittämiseen eli julkiseen kuvaan vastuullisesta organisaatiosta. (Aula & Mantere 2005, 15 – 16.) Hyvämaineiselle organisaatiolle vastuullisuuden viestiminen on valttikortti (Heinonen 2006, 143).

Julkinen kuva

Maine seuraa julkisuutta. Nykypäivänä yksityisen ja julkisen eroa ei enää voi erottaa eli ei tiedetä, mihin organisaatioiden yksityisyys loppuu ja mistä se alkaa. Mikä tahansa toimenpide, tapahtuma, liike, aikomus voi olla julkisuutta heti samana päivänä, johon organisaatio ei itse voi vaikuttaa. Julkisuus on läsnä aina. (Aula & Heinonen 2011, 80.)

Organisaation julkiseen kuvaan liittyvät osatekijät, kuten sidosryhmätunnettuus, julkinen näkyvyys, julkisuuskuvan vetovoimaisuus ja johdon karismaattisuus vaikuttavat maineen syntymiseen. Vahvimpia maineen kriteerejä on organisaation oma tiedotus ja näkyvyys mediassa. (Pitkänen 2001, 152). Median merkitys on maineen kannalta kasvanut, mutta mediajulkisuudella on myös kaksi puolta. Mediassa näkyminen levittää tarinoita organisaatiosta, mutta tuo myös julki mahdolliset

epäkohdat. (Heinonen 2006, 145 – 147.) Käsite maine liitetään useasti viestintään ja sen suurimpana uhkana pidetään mediajulkisuutta (Lehtonen 2009, 67). Monesti mainekriisin alku lähtee mediassa, jolloin hyvän maineen saavuttaakseen organisaation ja sen toiminnan on perustuttava avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen (Malmelin & Hakala 2007, 46; Heinonen 2006, 146). Usein mediaviestinnän teho on kiistaton ja avoimella organisaatiokulttuurilla tuetaan mediatyötä (Forsell & Laurila 2007, 63, 76).

Organisaation julkisen kuvan muodostumiseen vaikuttavat mediajulkisuuden lisäksi myös muut viestinnän keinot, kuten esimerkiksi mainonta, yritysilme, messut, seminaariesiintymiset ja ns. katunäkyvyys eli miten organisaatio on esillä siellä, missä ihmiset liikkuvat. Hyvä julkinen kuva syntyy hyvän toiminnan kautta ja viestinnän avulla se viedään tietoisuuteen. Maineen kannalta julkisuus on myös tunnettua, näkyvyyttä ja vuorovaikutusta organisaation omien sidosryhmien osalta. (Heinonen 2006, 154; Aula & Heinonen 2002, 150 -151.) Erittäin tärkeä julkisen kuvan lisääjä on asiakkaat, jotka tulisi saada suosittamaan organisaatiota ja sen tuotteita ja palveluita tuttavilleen ja ystäville. Avainasemassa on tällöin erilaisten asiakaskohtaamisten hyvä hoitaminen. (Heinonen 2006, 154.)

Organisaatio tarvitsee kasvot. Näitä kasvoja edustaa julkisuudessa näkyvä johtaja, jonka oletetaan heijastavan organisaation identiteettiä ja arvoja. Yleisölle organisaatio on yleensä johtajansa näköinen. Monesti mielikuviin liitetään johtajasta henkilönä jotain, millainen on hänen johtamansa organisaatio ja organisaation persoonallisuuteen jotain, joita yleisö näkee johtajassa. (Lehtonen 2009, 72, 74.) Organisaation johdon kasvoihin liitetyt mielikuvat vaikuttavat organisaatiosta syntyviin mielikuviin uskottavuudesta, luottamuksesta ja sen tulevan toiminnan suunnasta. Johtajalta vaaditaan strategista taitoa käyttää julkisuutta oikealla tavalla tukien organisaation tavoitteita ja karismaattisuutta. (Pitkänen 2001, 61; Lehtonen 2001, 66.)

Heinosen mukaan (2006, 156) mukaan johdolla ja hänen toiminnalla on vaikutusta organisaation kokonaismaineeseen ja siten julkisuuskuvan muodostumisessa. Johdon hyvä maine tuo uskottavuutta ja luottamusta suhteessa kaikkiin sidosryhmiin. Edistääkseen hyvää mainettaan tulee johdon pystyä viestimään strategia ja visio kaikille sidosryhmille. (Heinonen 2006, 172 – 173.) Hyvän johtajan ominaisuus on taito ennakoida tulevaisuuden haasteita ja luoda tulevaisuudenkuvia. Tavoitteena on luoda organisaatiossa yhteisiä näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta. (Malmelin & Hakala 2007, 59.) Johtajan on oltava luotettavan ja uskottavan lisäksi rehellinen, kyttävä moti-

voimaan työntekijöitään sekä huolehdittava eettisten pelisääntöjen noudattamisesta. Viestintäkyvyt, ihmissuhdetaidot ja karismaattisuus ovat tärkeitä johtajien ominaisuuksia ja oleellisia johtajan maineen kannalta. Omalla käyttäytymisellään johtaja joko luo tai tuhoaa mainetta sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. (Heinonen 2006 173; Aula & Heinonen 2002, 148.)

Julkisuus ja julkinen kuva koskee entistä enemmän myös julkisyhteisöjä. Virkamiehien avoin viestintä päätöksenteon kaikissa vaiheissa ja asiantuntemuksen tehokas käyttäminen esimerkiksi tiedotusvälineiden ja erilaisten seminaariesitysten kautta ovat julkisyhteisön maineen kannalta olennaisia. (Aula & Heinonen 2002, 146 – 147.)

Menestyminen

Organisaation maineeseen vaikuttaa myös menestyminen. Organisaation menestystä mitataan yleensä taloudellisilla tunnusluvuilla. Maineen näkökulmasta organisaation menestystä voidaan arvioida myös muilla ns. ei-numeerisilla talouden tunnusluvuilla, kuten muun muassa kansainvälisyydellä ja alansa johtajuudella, kannattavuudella sekä kilpailukyvyllä. (Heinonen 2006, 31; Aula & Heinonen 2002, 127.) Menestyminen voi tulla myös henkilökohtaisista valinnoista, johon liittyy itseä ja asiakkaita kiinnostavien asioiden tekeminen, jota asiakkaatkin arvostavat juuri tämän valinnan takia (Pitkänen 2001, 155). Organisaation tulee miettiä tarkemmin ja sidosryhmälähtöisemmin, mitä tulisi viestiä omasta menestymisestään (Aula & Heinonen 2002, 129).

Organisaation hyvä maine muodostuu, kun maineen eri osatekijät vahvistavat toinen toistaan. Hyvän maineen lähtökohta on organisaation johtaminen ja kulttuuri, joita yhdistää vahva arvopohja ja arvojen hyödyntäminen päivittäisjohtamisessa. Johtamista ja yrityskulttuuria yhdistävät myös esimerkkijohtaminen, avoin viestintä ja ilmapiirin jatkuva parantaminen. Organisaation strategian määrittämiseen on osallistunut laaja joukko työntekijöitä ja strategiaa viestitään ymmärrettävästi henkilöstölle sekä kaikille sidosryhmille. Hyvämaineiset organisaatiot panostavat tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen sekä asiakaslähtöisyys on se asia, johon he uskovat. Tuotteita ja palveluita markkinoidaan siten, että lupaukset pystytään myös pitämään niin asiakas kuin muissa sidosryhmäkohtaamisissa. Palvelulupaukset ovat asiakaslähtöisiä, ymmärrettäviä ja uskottavia. (Heinonen 2006, 179 – 180.)

Kyseisen maineen RepMap -arviointimenetelmän osatekijät soveltuvat osittain myös julkisen sektorin organisaatioiden maineen syntymiseen. Virtanen & Stenvall (2014, 95) puhuvat älykkäästä

julkisesta organisaatiosta. Älykäs julkinen organisaatio on avoin, dynaaminen ja systeeminen kokonaisuus. Julkisia organisaatioita rahoitetaan verovaroin, jolloin ei ole yhdentekevää, miten organisaatio suorittaa tehtävänsä. Tähän perustuu julkisten organisaatioiden avoimuus. Julkiset organisaatiot ovat tilivelvollisia toimistaan ja niitä kontrolloidaan päätöksentekojen sekä päättäjien kontrollin keinoin, mutta myös julkisuuden, tiedotusvälineiden ja sosiaalisen median kautta. Systeemisyydellä tarkoitetaan verkostoitumista, jolla merkitystä julkisen organisaation hyvälle toiminnalle. Organisaatio muodostuu eri osista ja on kytköksissä toiminnallisesti toisiinsa, mutta myös organisaation ulkopuolelle. Dynaamisyydellä tarkoitetaan sitä, miten nopeasti ja aktiivisesti organisaatio uudistuu ja muuttuu. Muutokset voivat tulla organisaation sisältä tai organisaation ulkopuolelta, toimintaympäristöstä tai muista organisaatioista lähtien. Uudistuminen, muuttuminen ja kehittyminen lähtevät päätöksenteosta. Päätöksenteossa otetaan huomioon systemaattisesti ja ennakkoon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. (Virtanen & Stenvall 2014, 80, 82 – 83, 95.)

Älykkäällä julkisella organisaatiolla on asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri. Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden huomioimiseen ja ottamiseen mukaan palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Kumppanuudella tarkoitetaan, että organisaatiot toimivat kumppanuudessa yhteiskunnan ja muiden organisaatioiden, eri sidosryhmien kanssa. Kumppanuus on yhteistyötä, joka vaatii hyvää vuorovaikutteista toimintaa, vastavuoroisuuden, kuuntelemisen, keskustelemisen ja yhteisten päämäärien löytymisen taitoja. Kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri painottaa organisaation fyysistä tilaa, mutta ennen kaikkea sitä, millainen tunnelma ja luottamus siellä vallitsevat. (Virtanen & Stenvall 2014, 81, 83 – 85.)

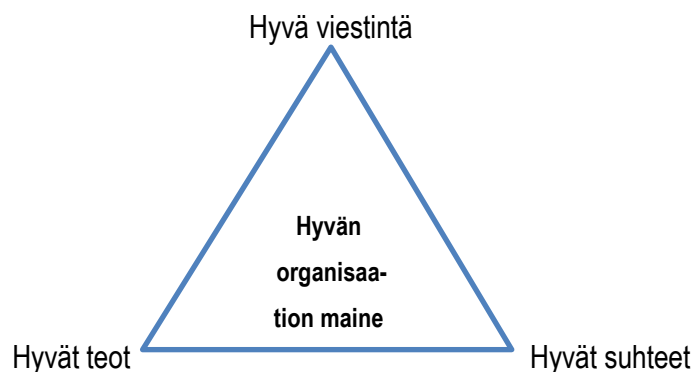
Maineen syntymiseen vaikuttavat myös paikkasidonaisuus, aika ja kulttuuri. Maineessa on kysymys organisaatioon liittyvistä arvostuksista. Maine ja sen käsite muuttuvat ajassa ja maineen eri tekijät nostavat eri aikoina arvostustaan. (Heinonen 2006, 31.) Maine syntyy yleisön tekemistä arvioista kohteesta ja nämä arviot muuttuvat ajassa. Mitä nyt arvostetaan voi olla 10 vuoden päästä jotain ihan muuta. Mitä kulloinkin arvostetaan, vaihtelee myös maasta toiseen ja maan sisällä. Aula & Heinonen 2002, 43 – 44.) Myös kulttuurilla on merkitystä organisaation maineen muodostumiseen, koska arvostuksen painoarvot vaihtelevat maiden sisällä sidosryhmistä toiseen ja maasta toiseen (Heinonen 2006, 31). Organisaation perinne ja historia ovat asioita, joita ei voi kopioida, kun korostetaan organisaation luotettavuutta, kasvullisuutta ja erilaisuutta. Hyvä maine painottuu kuitenkin usein tulevaisuuteen, organisaation kykyyn rakentaa tulevaisuutta, luoda mielikuvia siitä, miten organisaatio tulee toimimaan. (Pitkänen 2001, 156.)

Maineen muodostumiseen liittyy aina eri tekijöiden arviointia, jotka eri sidosryhmät tekevät tiettyjen organisaatioon liitettävien kriteerien avulla. Keskeisintä on tiedostaa maineen moniulotteisuus eli maineen määrittely, mitkä tekijät ovat millekin organisaatiolle olennaisia ja mitkä tekijät milloinkin merkityksellisiä sekä hallita mainetta siten, että hyvät ominaisuudet vahvistuvat ja huonot paranevat. (Aula & Mantere 2005, 36, 49.)

2.2.3 Hyvän maineen edellytykset ja vaikutukset

Aulan & Heinosen (2002, 61) mukaan hyvä maine ansaitaan. Maine on organisaatiolle strateginen voimavara, koska ihmiset tekevät päätöksensä organisaation hyvän tai huonon maineen perusteella (Aula & Mantere 2005, 32).

Hyvä organisaatio elää maineestaan. Hyvän organisaation maine edellyttää hyviä tekoja, hyvää viestintää ja hyviä sidosryhmäsuhteita. (Aula & Mantere 2005, 27.)



KUVIO 4. Hyvän organisaation maine (Aula & Mantere 2005, 27)

Maineen perusta on organisaation todellisuus ja toiminta (Karvonen 2001, 18). Hyvä ja kestävä maine rakennetaan tekemällä oikeita asioita oikein, jolla saavutetaan sidosryhmien luottamus. Organisaation hyvät teot ja toiminta muokkaavat mielipiteitä positiiviseen suuntaan ja rakentavat täten positiivisia mielikuvia ja tarinoita organisaatiosta. (Hannington 2004, 5; Karvonen 1999, 49).

Maineen kannalta ei riitä pelkästään se, että on hyvä toiminta, vaan lisäksi tarvitaan hyvää viestintää, jonka avulla hyvä toiminta pystytään kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Organisaation tulee vaikuttaa sitä koskeviin mielikuviin omilla teoilla, mutta myös viestinnällä. Maineen kannalta on tärkeintä, että oma toiminta on ensin kunnossa ja sen jälkeen on hyvä viestiä. Viestintä

nähdään maineen näkökulmasta organisaation sisäisten ja ulkoisten hyvien suhteiden rakennusaineena. Jatkuva viestintä ja vuorovaikutus sekä luottamus ovat keskeisiä edellytyksiä hyvälle maineelle. (Aula & Mantere 2005, 26, 81, 83; Aula & Heinonen 2002, 37.) Lehtosen (2009, 7) mukaan hyvän maineen taustalla on luottamus organisaation ja sen eri sidosryhmien kesken. Luottamus perustuu hyvään suhteiden hoitamiseen (Lehtonen 2009, 7).

Juholin (2008, 282) mainitsee, että organisaation hyvä toiminta ja näkyminen ympäristön ja sidosryhmien silmissä hyvänä ”kansalaisena” ovat tärkeitä hyvän maineen muodostumiselle. Lisäksi tarvitaan uskottavaa mainetarinaa ja sen hyvää viestimistä. Organisaation hyvät suhteet ja verkostot, joissa on mahdollistettu aito vuoropuhelu muodostavat hyvää mainetta. (Juholin 2008, 282.) Maineen kannalta on tärkeää, miten organisaatio hoitaa suhteensa moninaiisiin sidosryhmiin, joilla on vaikutusta organisaation päämäärien saavuttamiseen tai joihin organisaation tavoitteiden toteuttaminen vaikuttaa (Aula & Mantere 2005, 33). Menestyvä organisaatio ja hyvä maine syntyvät käytännön teoista kuunnellen ja huomioiden yhteiskunnan virtaukset ja sidosryhmien odotukset (Pitkänen 2001, 72).

Maineelle voidaan Aulan ja Heinosen (2011, 21) mukaan osoittaa neljä erilaista toisiinsa kietoutunutta vaikutusmekanismia, jotka ovat arvostus-, arvo- ja suojavaikutus sekä vaikutus hyväksi tulemiseen. Maineen arvostusvaikutus tarkoittaa niitä positiivisia käsityksiä, joita ihmisillä on organisaatiosta. Organisaatio on saavuttanut joko paikallisesti tai laajemmin arvostuksen ympäristössään eli organisaatiota kunnioitetaan, siihen luotetaan ja sen kanssa halutaan olla tekemisissä. (Aula & Heinonen 2011, 21.)

Hyvä maine tuo organisaatiolle luotettavuutta, uskottavuutta ja vetovoimaisuutta sekä erottautuu laajassa brändi viidakossa (Heinonen 2006, 40). Sidosryhmien luottamusta ansaitaan jatkuvilla hyvillä teoilla ja toimintatavoilla. Ansaittu luottamus kasvattaa organisaation mainetta, joten hyvämaineisella organisaatiolla on runsaasti luottamuspääomaa. Luottamuspääomaa kasvatetaan avoimuudella, rehellisyydellä sekä vastuun ottamisella. Jos organisaation menettää luottamuksen sidosryhmien silmissä, merkitsee se myös yleensä maineen menettämistä. (Aula & Heinonen 2002, 66 – 67.)

Hyvä maine lisää organisaation vetovoimaa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, yleisön ja oman henkilöstön keskuudessa sekä mahdollistaa myös sen, että organisaatiosta tulee ensimmäinen va-

linta sidosryhmiensä mielissä. Hyvä maine on linkki suurempaan asiakassitoutumiseen, lojaalisuuteen ja luottamukseen. Maine vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen tuotteesta tai palvelusta. (Lehtonen 2009, 66; Aula & Mantere 2005, 36). Hyvämaineinen organisaatio vetää työntekijöitä puoleensa, mikä mahdollistaa parhaiden työntekijöiden rekrytoinnin ja toisaalta pitämään parhaan mahdollisen osaamisen organisaatiossa (Aula & Heinonen 2002, 65). Mediassa hyvä maine tuo uskottavuutta ja parempaa näkyvyyttä (Heinonen 2006, 40).

Maineen arvovaikutuksessa on kyse rahasta eli hyvä maine vaikuttaa esimerkiksi organisaation markkina-arvon kehitykseen tai taloudelliseen tulokseen. Hyvä maine auttaa organisaatiota saavuttamaan paremman liiketaloudellisen voiton ja auttaa myös ylläpitämään saavutetun voittoaseman. Hyvä maine kannustaa tuottavuuteen ja lisää kannattavuutta. (Aula & Heinonen 2002, 65, 70.) Arvo voi olla myös enemmän aineetonta, jolloin arvovaikutus tuottaa organisaatiolle aineetonta pääomaa, mainepääomaa, jonka arvo voi olla organisaatiolle jopa suurempi kuin taloudellinen arvo (Aula & Heinonen 2011, 22). Mainepääomaa kasvatetaan muun muassa toimimalla sääntöjen mukaan, reilulla pelillä, eettisillä ja moraalisisilla periaatteilla, joista on osattu viestiä myös ulospäin, johdonmukaisuudella, hyvällä ja esimerkillisellä toiminnalla sekä ympäristön huomioimisella (Kroes 2008, viitattu 5.3.2017). Organisaation tulee tietää, onko mainepääoma hyödyllisessä käytössä vai onko se jäänyt kokonaan hyödyntämättä (Aula & Heinonen 2011, 22).

Maineen suojavaikutus tarkoittaa sitä, että hyvä maine suojaa kriiseissä, kun taas huono maine ei. Hyvä maine pehmentää kriisin vaikutuksia ja monesti hyvämaineinen organisaatio saa myös anteeksi. (Aula & Heinonen 2011, 22.) Fombrunin (1996, 73) mukaan hyvämaineisella organisaatiolla on matalampi riski kohdata kriisejä, koska sen sidosryhmien asenteet organisaatiota kohtaan ovat suurimmaksi osaksi positiivisia.

Maineella on vaikutus hyväksi tulemiseen, mikä tarkoittaa sitä, että hyvä maine on yhtä kuin hyvä organisaatio. Tullakseen hyväksi organisaatioksi on hyvä maine avain tähän prosessiin. Hyvä maine on jo itsessään kannattavaa toimintaa. (Aula & Heinonen 2011, 23, 192.)

Juholinin (2009, 188) mukaan organisaation hyvällä maineella on vaikutusta tuotteiden ja palveluiden myynnin ohella organisaation olemassaolon oikeutuksen eli legitimitetin vahvistamiseen, erottumiseen kilpailijoista, kiinnostuksen herättämiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin yleensä. Hyvä maine erilaistaa organisaation, tekee siitä kiinnostavamman ja nostaa sen arvoa (Karvonen 1999, 45). Craftin ja Daltonin (2003, 14) mukaan organisaation hyvä maine lisää taloudellista hyötyä,

houkuttelee uusia yhteistyökumppaneita, turvaa investointeja sekä sallii toiminnan ja brändin laajentamisen uusille markkinoille. Hyvä maine edesauttaa fuusioita ja yritysostoja, auttaa vahvistamaan sekä parantamaan suhteita sidosryhmiin (Craft & Dalton 2003, 14).

On kuitenkin muistettava, että maine ei välttämättä ole pysyvää. Hyvä maine rakennetaan useita vuosia, mutta sen tuhoaminen voi tapahtua minuuteissa. (Aula & Mantere 2005, 33.) Organisaation mainetta voi uhata esimerkiksi johdon tai henkilöstön käyttäytymiseen liittyvät riskit, väärinkäytökset, taloudelliset epäselvyydet tai ulkopuolisten sidosryhmien, kuten esimerkiksi asiakkaiden yllättävät hyökkäykset verkossa tai perinteisten tiedostusvälineiden kautta (Forsell & Laurila 2007, 153). Organisaation hyvän maineen tulee heijastaa organisaation jatkuvaa muutoskykyä, organisaation kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. Maineen ollessa huono, voi äkilliset muutokset aiheuttaa organisaatiolle mainekriisin. (Aula & Mantere 2005, 33.)

Maine ansaitaan pitkäaikaisen hyvän ja kunnollisen työskentelyn tuloksena, johon on osallistunut niin organisaation johto kuin henkilöstö. Hyvä organisaation sisäinen maine vaikuttaa myös hyvään ulkoiseen maineeseen. Jos henkilöstöllä on luottamus organisaation toimintaan ja johtamistapaan, se näkyy positiivisesti maineen kannalta myös muille sidosryhmille. (Karvonen 1999, 49.)

2.2.4 Maineenhallinta

Monet yritysjohtajat ovat 1980-luvun puolivälistä lähtien tunnistaneet sen, että suotuisan maineen rakentaminen ja ylläpitäminen on strateginen välttämättömyys luomaan kilpailuetua. Organisaation suotuisa maine parantaa taloudellista arvoa, vaikuttaa kuluttajan ostoaikeisiin, toimii tuotteen ja palvelun laadun varmistamisen mekanismina, vaikuttaa asiakkaan ja työntekijän uskollisuuteen ja luottamukseen sekä tarjoaa ainutlaatuisia lisäarvoja organisaatiolle. (Gotsi & Wilson 2001, 99.) Myös julkisella sektorilla on havahduttu, että maineenhallinnalla saavutetaan hyötyä organisaatiolle. Maineenhallinta on toimimista siten, että organisaation hyvät ominaisuudet vahvistuvat ja huonot paranevat (Aula & Mantere 2005, 49).

Mielikuvatalous ja sen luomat olosuhteet, joissa viestinnällä on suuri rooli, vaikuttavat kaikkiin organisaatioihin. Tässä on kyse viestintä- ja informaatioteknologian läpimurrosta ja ennen kaikkea viestinnän sisältöjen, kertomusten paluusta. Organisaationviestinnän painopiste on siirtynyt yksi-

suuntaisesta tiedottamisesta yhteisölliseen tarinankerrontaan ja maineenhallintaan. (Aula & Heinonen 2002, 274.) Teknologian nopea muutos ja sen kehittyminen on aikaan saanut sen, että median avulla tieto leviää nopeammin luoden niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia maineelle. Koska nykypäivänä on tietoa valtavasti saatavilla, on maineesta tullut yhä kysytympi. (Waddington & Earl 2012, 3 - 4.)

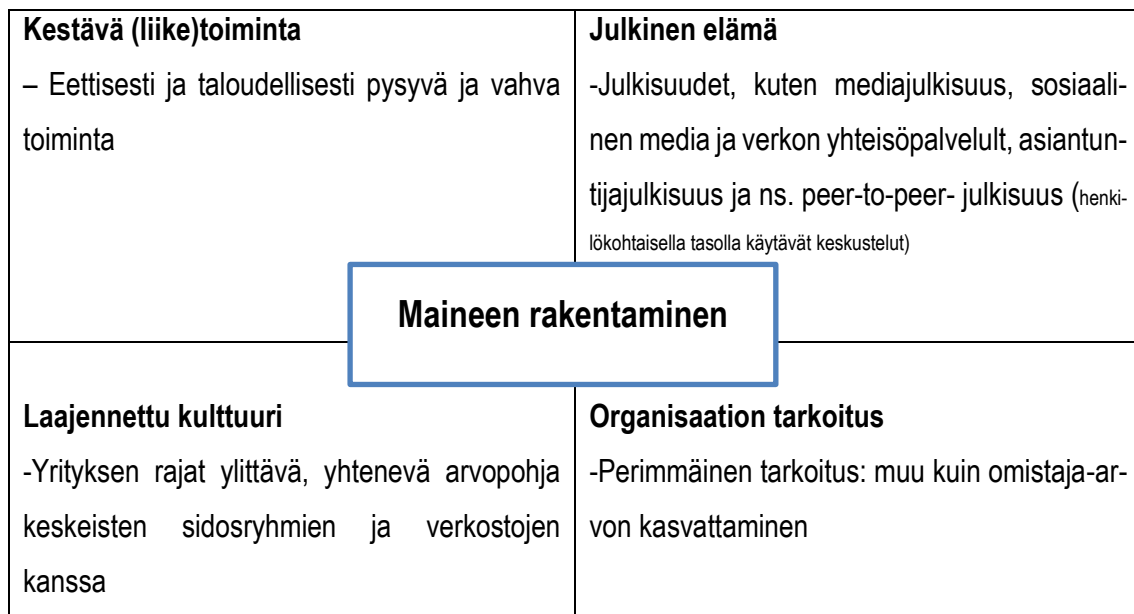
Maine on organisaatiolle voimavara, jolloin organisaatio pyrkii hallitsemaan mainettaan strategisena resurssina. Hyvän organisaation maine on strateginen tavoite. Strategisella maineenhallinnalla voidaan tarkoittaa organisaation tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään hyvään maineeseen. Maineenhallinnalla pyritään ohjaamaan omaa toimintaa ja vaikuttamaan sidosryhmien saamiin kokemuksiin, mielikuviin ja tulkintoihin organisaatiosta. Maineenhallinta on organisaation todellisen toiminnan ja sidosryhmien kokemusten ja mielikuvien välistä kanssakäymistä, jossa sidosryhmät ovat keskeisessä roolissa. (Aula & Mantere 2005, 21 – 22, 50.)

Aula ja Heinosen (2002, 274) mukaan maineenhallinta on maineen rakentamista ja ylläpitämistä, jossa keskeiset tekijät ovat organisaation teot ja toiminta, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä suhteet sidosryhmiin. Hyvät teot ja toiminta, hyvin tekeminen ja hyvänä pitäminen ovat hyvän maineen keskiössä (Aula & Mantere 2005, 33). Maine perustuu jatkuvaan hyvien vuorovaikutussuhteiden hoitamisiin eli kohtaamisiin ja organisaatiota koskeviin suotuisiin mielikuviin eli tarinoin, jotka molemmat ovat hyvän toiminnan varassa. Hyvän toiminnan jälkeen tulee hyvä viestintä. (Aula & Heinonen 2002, 275.) Karvosen (1999, 316 – 317) mukaan maineesta huolehtiminen on suhdetoimintaa, jossa tuotetaan organisaatiolle suotuisaa todellisuutta ja toimintaympäristöä. Mainetta vaalimalla muokataan ihmisten muodostamaa ympäristöä organisaatiolle itselleen suotuisaksi.

Maineenhallinnassa yhdistyy tieto, taito ja tahto, mutta se on ennen kaikkea osaamista ja vaikuttamista. Mikäli organisaation johdolla on tahto johtaa mainetta, se näkyy organisaation strategiassa, tavoitteissa, resursoinnissa, mittaamisessa sekä jokapäiväisessä päätöksenteossa. Maineenhallinnassa tarvitaan myös tietoa. Organisaation on tunnettava oma maineensa, jotta sitä voidaan johtaa. Lisäksi tarvitaan myös taitoa tehdä asioita uudella tavalla, taitoa ja kokemusta nähdä olennainen epäolennaisesta. (Aula & Heinonen 2011, 190 – 192.) Vaikka organisaatio ei voi ”hallita” tai ”kontrolloida” mainettaan, se voi ja sen pitää vaikuttaa osaamisellaan ja oikein tekemisellään. Organisaatio voi antaa yleisölle rakennusaineita, joista he aktiivisesti tuottavat itselleen käsityksiä organisaatiosta. (Karvonen 1999, 51.) Tällöin maineenhallinnan käsitteenä voidaan käyttää vastaavasti maineen rakentaminen (Aula & Heinonen 2011, 33).

Jotta organisaation maineesta saadaan hyvä, sitä tulee rakentaa suunnitelmallisesti ja huolellisesti, jotta se myös kestää. Maineen johtaminen ja maineen rakentaminen on organisaation johdon vastuulla, mutta käytännön mainetyö kuuluu luonnollisesti koko organisaatiolle. (Aula & Heinonen 2011, 190 – 192).

Aula ja Heinosen (2011, 34) mukaan maineen rakentamiselle voidaan esittää neljä peruseriaa- tetta, kokoelma keinoja, joilla mahdollistetaan maineen rakentaminen hyvin ja rakentuminen hyväksi.



KUVIO 5. Maineen rakentamisen peruspilarit mukailten (Aula & Heinonen 2011, 35)

Ensimmäinen peruseriaate on kestävä liiketoiminta. Kestävä liiketoiminta tarkoittaa, että ”organisaation toiminta, sen tuotteet ja palvelut ovat myötäsoinnussa paikallisten, globaalien yhteisöjen, yhteiskuntien sekä poliittisten ja taloudellisten järjestelmien kanssa”. Organisaation, joka harjoittaa vahvaa ja pysyvää toisin sanoen kestävää toimintaa on kohdeltava resurssejaan, pääomiaan ja ihmisiään kunnioituksella huomioiden, että organisaation toiminta ei vahingoita tai tuhoa käyttämiään tuotantoaineita- ja välineitä. (Aula & Heinonen 2011, 34 - 35.)

Maine on vastuullisuutta, hyvä yritys tekee hyviä tekoja. Organisaation on toimittava eettisesti kestävällä tavalla ja huolehdittava luonnosta, työntekijöistä, ympäristöstä ja laajemminkin yhteiskunnallisista asioista. (Aula & Mantere 2005, 64 – 65.) Maineenhallintaan liitetään ajatukset siitä, että organisaation tulee olla ”kunnon kansalainen”, joka noudattaa hyviä tapoja, tuntee vastuunsa ja

harjoittaa vastuullista toimintaa, on hyvissä väleissä kaikkien sidosryhmiensä kanssa, on eettinen ja kunniallinen, puhuu totta ja siihen voi luottaa. Tällä tavoin organisaatio ansaitsee toimintansa oikeutuksen, legitimitetin. (Aula & Heinonen 2002, 136.) Sidoryhmien vaatimuksena on organisaation läpinäkyvyys, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee asettaa toimintansa avoimesti kaikkien sidosryhmiensä tarkasteltavaksi ja arvioitavaksi. Läpinäkyvyys kasvattaa luottamusta, jotka kulkevat käsi kädessä. (Aula & Heinonen 2011, 42, 45.)

Toinen peruseriaate on organisaation tarkoitus eli maineen rakentaminen edellyttää organisaation perimmäisen tarkoituksen kiteyttämistä ja siitä viestimistä. Organisaation maine rakennetaan organisaation identiteetin, arvojen ja strategian pohjalta. (Juholin 2008, 107.) Percyn (2014, 59) mukaan organisaation maine on arvoihin perustuvaa. Kun organisaation nähdään pitävän arvoja tärkeinä kohdeyleisölleen, nauttii se positiivista mainetta. Käsite yhteisistä arvoista luo luottamusta organisaatioon. (Percy 2014, 59.) Tärkeää on huomioida se, että julkilausuttujen arvojen tulee olla sopusoinnussa konkreettisten tekojen kanssa (Juholin 2008, 107).

Kolmas peruseriaate on, että maine rakentuu julkisuudessa moninkertaisissa areenoissa, joissa organisaatiolle tärkeät ihmiset kohtaavat ja keskustelevat organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista, johtamisesta jne. Mainejulkisuuksia ovat esimerkiksi mediajulkisuus, sosiaalinen media ja verkon yhteisöpalvelut, asiantuntijajulkisuus (seminaarit yms.) ja yrityksestä henkilökohtaisella tasolla käytävät keskustelut -julkisuus. Lisäksi on vielä organisaation sisäinen julkisuus eli mitä oma henkilöstö organisaatiosta ajattelee sekä miten tulee toimia heidän suuntaansa. Sisäinen julkisuus on maineen rakentamisen kannalta olennaisin. (Aula & Heinonen 2011, 36.) Julkisuus on erittäin tärkeä osa organisaation mainetta ja se on maineenhallinnassa syytä ottaa huomioon. Hyvä maine edellyttää ymmärrystä julkisuuksista sekä mediasuhteiden hyvää ja suunnitelmallista hoitamista. Media toimii niin viestin välittäjänä kuin tärkeänä vuorovaikutteisena sidosryhmänä organisaatiolle. Hyvämaineisen organisaation antamiin tietoihin luotetaan ja siihen ollaan aktiivisesti yhteydessä. (Aula & Heinonen 2002, 250 - 253.)

Maineenhallinnassa organisaation erilaisilla viestintätoiminnoilla pyritään positiivisesti vaikuttamaan sidosryhmiin ja todistamaan organisaation olemassaoloa sekä menestystä tulevaisuudessa. Sidoryhmien kanssa käymällä vuorovaikutuksella on suuri arvo organisaatiolle. Suurin maineenpelastaja on organisaation kyky viestittää. Maineen rakentuessa arjen kohtaamisissa, on jokaisen organisaation jäsenen viestintätaidot ja -osaaminen erityisen tärkeitä. (Juholin 2013, 244.)

Neljäs maineen rakentamisen peruseriaate on laajennettu kulttuuri, joka käsittää organisaation lisäksi sitä ympäröivät sidosryhmät, verkot. Organisaatio ja sen sidosryhmät yhdessä määrittävät organisaatiota ja rakentavat sen mainetta. (Aula & Heinonen 2011, 37.) Maineenhallinnan tavoitteena on ohjata organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien käsityksiä organisaatiolle suotuisaan suuntaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44). Organisaatio on kaikille sidosryhmille erilainen, koska organisaatiota omista lähtökohdistaan tarkastelevat ihmiset muodostavat oman käsityksensä organisaatiosta; mitä se on, mistä se on tulossa ja minne se on menossa. Maineen rakentamisessa on kyse siitä, että näiden käsitysten ja näkemysten tulisi olla riittävän yhtenäiset, jotta jonkinlainen yhteistyö jollain tasolla olisi mahdollista. (Aula & Heinonen 2011, 140.) Croftin & Daltonin (2003, 38) mukaan tehokkaalla niin sisäisellä kuin ulkoisella kaksisuuntaisella viestinnällä saavutetaan organisaation hyvä maine. Tärkeä osa maineenhallintaa on sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon ja niihin toimintoihin, jotka vaikuttavat heihin (Croft & Dalton 2003, 52).

Maineenhallinta on erityisesti sidosryhmäsuhteiden, niin omien työntekijöiden ja kuin muiden sidosryhmäsuhteiden hoitamista. Organisaation on pidettävä kaikkia sidosryhmiä hyvänä, mutta myös samaan aikaan osattava asettaa etusijalle se, keitä ja koska hoidetaan muita paremmin. Tärkeää on se, että miten organisaation johto käyttäytyy suhteessa sidosryhmiin. (Aula & Mantere 2005, 33, 49.) Organisaation johdolla, sen roolilla ja persoonalla on merkitystä maineen rakentamisessa suhteessa asiakkaisiin, mutta myös henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin. Johto voi joko lisätä sidosryhmien luottamusta tai heikentää sitä omalla toiminnallaan. Maineen näkökulmasta johdon rooli oikein käytettynä ja johdon persoona voidaan nähdä organisaatiolle mahdollisuutena. (Aula & Heinonen 2002, 234.)

Maineesta puhuttaessa mielenkiinto kohdistuu yleensä organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin. Kuitenkin juuri maineen kannalta organisaation tärkein sidosryhmä on oma henkilöstö, koska jokainen työntekijä antaa oman panoksensa maineen rakentamiseen, ylläpitämiseen tai heikentämiseen. (Aula & Mantere 2005, 108 - 109.)

Mielikuvat organisaatiosta muodostuvat organisaation kokonaisvaltaisesta kokemuksesta ja siten työntekijöillä on keskeinen rooli mielikuvien muodostamisprosessissa. Tärkeää on ottaa huomioon viestinnän rooli, jossa työntekijät välittävät mielikuvia organisaatiosta. Työntekijöiden mielikuviiin organisaatiosta vaikuttaa organisaation visio, sen kulttuuri ja muodolliset toimintatavat, kuin myös sen sisäisen ja ulkoisen viestinnän toiminnot. (Gotsi & Wilson 2001, 99 – 100.) Organisaatiolle on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, jakavat ja sitoutuvat toteuttamaan samoja arvolupauksia, joita

organisaatio julkaisee julkisuudessa. Erityisen tärkeää on, että arvolupausten toteuttaminen lähtee ensin johdosta. (Croft & Dalton 2003, 60.) Gotsin & Wilsonin (2001, 99) mukaan työntekijöiden näkemys organisaation identiteetistä on tärkeä osa maineenhallintaa. Mitä enemmän organisaation työntekijät samaistuvat organisaatioon sitä todennäköisemmin he osoittavat suotuisaa asennetta organisaatiota kohtaan ja sitä todennäköisemmin he hyväksyvät organisaation keskeisimmät arvot ja kohdistavat käytöksensä organisaation tavoitteisiin. Organisaation tulee siis varmistaa, että työntekijöillä on positiivinen kuva organisaatiosta ja ovat vahvasti samaistuneet siihen. Maineen kannalta työntekijöiden tulee sisäistää ja noudattaa organisaation arvoja ja normeja asenteissaan ja käytöksessään. (Gotsi & Wilson 2001, 99 – 100.) Tärkeintä on, että organisaatio kohtaa työntekijänsä niin kuin he olisivat sen avainasiakkaita (Croft & Dalton 2003, 60).

Croft ja Dalton (2003, 10) ovat asettaneet maineenhallinnan pilareiksi organisaation hyvän taloudellisen suorituskyvyn, palveluiden ja tuotteiden laadun, brändin, arvot ja lupaukset, innovaation ja luovuuden sekä asiakastyytyväisyyden. Lisäksi maineenhallinta tukeutuu sosiaaliseen vastuuseen, yrityspolitiikkaan ja organisaatorakenteeseen, hyvään kilpailuasemaan, visioon ja johtamiseen sekä johdon toimintaan. Hyvään maineenhallintaan kuuluvat myös lain ja määräysten noudattaminen, työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen lisääminen, keskeisen osaamisen kehittäminen sekä yhteistyöverkoston ja liittoutumien perustaminen. (Croft & Dalton 2003, 10.)

Heinonen (2006, 181) on nimennyt maineenhallinnan kolme tasoa, joilla voidaan hahmottaa mainejohdamisen mahdollisuuksia. Maineenhallinta voi olla viestintälähtöistä, proaktiivista ja liiketoimintaan integroitunutta maineenhallintaa. Valtaosa organisaatioista toteuttaa viestintälähtöistä maineenhallintaa eli organisaatio tiedostaa maineen merkityksen, mutta siihen liittyvä toiminta ja prosessit eivät ole johdonmukaisia. Viestintälähtöisessä maineenhallinnassa mainetta ei mitata vaan analysointi kohdistuu pääasiassa julkisuuden määrään ja laadun arviointiin. Tällöin organisaation todellinen kyky hallita mainetta on matala, koska organisaatio ei tiedä maineensa heikkouksia ja vahvuuksia sekä puuttuu maineriskien määrittely. Organisaation henkilöstö ei myöskään ole sisäistänyt rooliaan maineen lähettiläänä. (Heinonen 2006, 182.)

Proaktiivisessa maineenhallinnassa maine ja sen hallinta nähdään osana riskienhallintaa ja osana kiinteää liiketoimintaa. Mainetta hallitaan selvittelemällä sidosryhmien mielipiteitä ja tekemällä riskianalyysjä ja -luokituksia sekä koulutetaan työntekijöitä ymmärtämään oma roolinsa maineen rakentamisessa. Croftin ja Daltonin (2003, 3) mukaan organisaatioiden maineenhallinta käsittää on-

gelmien analysoinnin ja riskien pienentämisen, jotka auttavat organisaatiota suotuisampaan asemaan ns. vastuullisena kansalaisena sidosryhmien silmissä. Proaktiivista maineenhallintaa toteuttavat organisaatiot mittaavat mainetta muun muassa mainetutkimuksilla, asennekartoituksilla ja julkisuusanalyysillä. Organisaation kyky hallita mainetta on kohtuullisen hyvä. (Heinonen 2006, 183.)

Liiketoimintaan integroitua maineenhallintaa toteuttavan organisaation kyky hallita mainettaan on erinomainen, koska maineenhallinta on osa organisaation päätöksentekojärjestelmää ja osa kiinteää liiketoimintaa. Organisaatio pystyy ennakoimaan, havaitsemaan ja toimimaan suunnitellusti, koska mainetta mitataan säännöllisesti. Organisaation henkilöstö linjajohtoa myöten ymmärtää oman roolinsa maineen rakentamisessa. (Heinonen 2006, 183.)

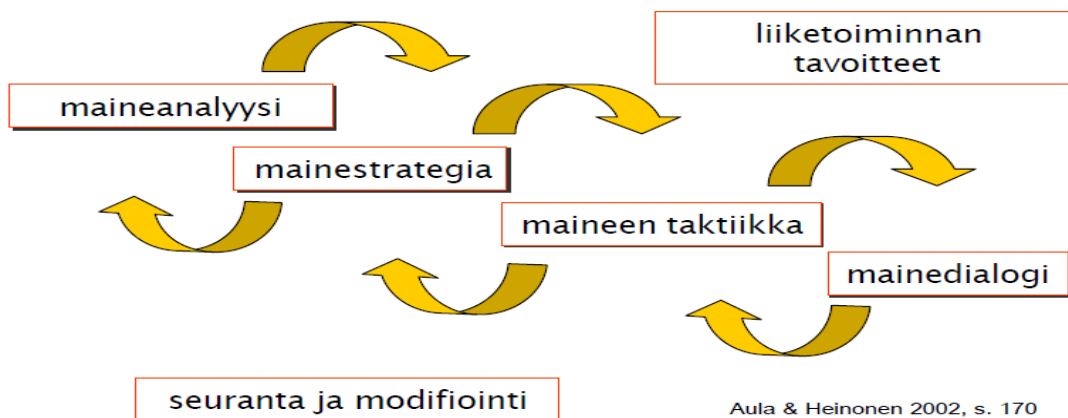
Vaikka maine on aineetonta pääomaa, kytkeytyy sen tutkimusten mukaan vahvasti esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, työntajamielikuvaan sekä koettuun laatuun että hinta-laatu -suhteeseen. Tuottamalla itsestään hyvän mielikuvan sidosryhmille ja aikaansaamalla itselleen hyvän maineen sidosryhmien keskuudessa organisaatio luo itselleen suotuisan toimintaympäristön. Tämän vuoksi mainetta kannattaa koko ajan vaalia ja hoitaa. (Karvonen 1999, 49; Laaksonen 2014, viitattu 6.2.2017.)

2.2.5 Maineenhallinnan prosessi

Hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisältä, sen arvoista, missiosta, visiosta ja oman aseman oivaltamisesta osana ympäröiviä olosuhteita ja osana yhteiskuntaa. On olennaista pohtia, keitä me olemme, minne olemme matkalla ja miltä näytämme. Näiden asioiden kautta on mahdollista asettaa realistinen mainetavoite ja miettiä siihen sopivat toimintatavat. Maineenhallinta on pitkäjänteistä ja ennalta suunniteltua strategista toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan omaa toimintaa ja vaikuttamaan keskeisimpien sidosryhmien organisaatiosta rakentuviin mielikuviin ja tulkintoihin (Aula & Heinonen 2002, 173, 212). Croftin & Daltonin (2003, 153) mukaan organisaation maine voidaan johtaa vahvasta, hyvin harkitusta strategiasta, joka on kriittinen sidosryhmien mielipiteelle organisaation tulevaisuudesta, jatkuvuudesta ja kestävästä kilpailukyvyvystä. Pitkäsen (2001, 92) mukaan organisaation maineen rakentamisessa punaisen langan muodostavat organisaation arvot ja identiteetti. Arvot auttavat ohjaamaan organisaation sekä sisäisiä että ulkoisia toimintoja (Croft & Dalton 2003, 9).

Juholinin (2013, 242) mukaan prosessi alkaa oman identiteetin tunnistamisesta eli mitä olemme, mitä teemme ja mihin pyrimme. Maineen lähde pohjautuu myös organisaatiokulttuuriin, mikä tarkoittaa organisaation kokemuksen kautta syntyneitä yhteisiä toimintatapoja, uskomuksia, arvoja, asenteita ja traditioita. Tämän jälkeen määritellään tavoitetilä eli mistä asioista haluaisimme olla tunnettuja ja tulla muistetuksi. Identiteettiä ja tavoitekuvaa verrataan siihen, miten sidosryhmät tällä hetkellä kokevat organisaation. Tämän tiedon perusteella organisaatio tekee valintoja, mitä asioita se haluaa tuoda itsestään esiin ja miten ne vastaavat toimintaa ja tavoitteita. Lopuksi muotoillaan strategiset linjaukset eli mitä tehdään konkreettisesti toiminnassa, mitä ja miten viestitään ja miltä näytetään. On kuitenkin muistettava, että organisaatio ei yksinomaan voi vaikuttaa tässä tapahtumaketjussa vaan mielikuvia syntyy myös organisaatiosta itsestään riippumatta. (Juholin 2013, 242.)

Aula ja Heinosen (2002, 170) mukaan maineenhallinnan prosessiin kuuluvat maineanalyysin tekeminen, mainestrategian laatiminen, mainetaktiikasta päättäminen ja mainediialogi eli käytännön maineenhallinta. Tämä prosessi elää, koska muuttuvat olosuhteet muuttavat sitä. Tällöin mainetta on myös seurattava jatkuvasti. (Aula & Heinonen 2002, 171.) Kortetjärvi-Nurmi & Murtolan (2015, 44) mukaan maineenhallinta sisältää kokonaisuudessaan maineen rakentamisen, maineen säilyttämisen ja mainevaurioiden korjaamisen prosessit.



KUVIO 6. Maineenhallinnan prosessi (Aula & Heinonen 2002, 170)

Maineanalyysiin kuuluu strategian analyysi maineen näkökulmasta ja nykyisen maineen mittaaminen tärkeimmässä sidosryhmissä. Liiketoimintastrategiassa tulisi erityistä huomiota kiinnittää visioon, missioon, strategiaan valintoihin ja kriittisiin menestystekijöihin. Maineanalyysillä on tarkoitus

selvittää oma tilanne suhteessa kilpailijoihin. Vastauksia etsitään kysymyksiin, kuten mikä meidän maineemme on, miten tärkeimmät sidosryhmämme arvioivat maineemme ja tukeeko maine liiketoimintamme strategioita. Hyvä maineselvitys ottaa huomioon hyvinkin poikkeavien sidosryhmien näkemykset. (Aula & Heinonen 2002, 172 - 176.) Maineanalyysissä on hyvä tehdä myös maineswot, jossa kartoitetaan maineen kannalta mahdollisuudet, uhat, heikkoudet ja vahvuudet. Maineanalyysiä tehdessä on hyvä käydä läpi organisaation kaikki maineeseen liittyvä olemassa oleva tutkimusmateriaali, joka käsittää organisaatiosta tehdyt tutkimukset ja organisaation itse tuottamat aineistot. Maineen keskeisimpiä tekijöitä on viestintä, jonka nykytilanne on hyvä myös kartoittaa. Tämä jälkeen tehdään mainemittaus organisaation tärkeimmissä sidosryhmissä. (Aula & Heinonen 2002, 172 – 181.)

Hanningtonin (2004, 6) mukaan mainetutkimuksella voidaan selvittää asiakkaiden näkemykset organisaatiosta. Tutkimus paljastaa asiakkaille ilmenneet heikkoudet organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista sekä huonon tai sekavan viestinnän ongelmat sekä muut organisaation sisältä ilmenneet puutteet ja ongelmat. (Hannington 2004, 6 – 7.) Erityisasemassa ovat kuitenkin organisaation oman henkilöstön näkemykset. Mainetutkimuksen kattaessa organisaation oman henkilöstön, puhutaan organisaation sisäisen maineen mittaamisesta. Maine rakentuu ensisijaisesti organisaation sisällä, jossa oma henkilöstö on tärkeimpiä maineen välittäjiä. Organisaatiosta lähtevillä viesteillä ja siitä liikkuvilla tarinoilla, jotka välittyvät ja levittyvät eri sidosryhmien välisissä vuorovaikutuksissa on maineen kannalta merkitystä. (Aula & Heinonen 2002, 175 - 176.)

Maineanalyysin jälkeen tehdään strategiset valinnat suhteessa kilpailijoihin, joilla se pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Lisäksi asetetaan maineenhallinnan ja johtamisen tavoitteet, kuten esimerkiksi minkälaisen maineen haluamme suhteessa kilpailijoihin, miten maineen tulisi kehittyä tietyllä ajanjaksolla, mitä maineen osa-alueita haluamme parantaa tietyssä sidosryhmissä jne. Ensin on tiedettävä organisaation maine ja sen osatekijät suhteessa kilpailijoihin eli tehtävä organisaation maineen asemointi kilpailijoihin nähden. Asemoinnin jälkeen tehdään siihen pohjautuvat maineenhallinnan tavoitteet. Toisin sanoen tutkittua organisaation mainetta ja kilpailijoiden mainetta verrataan keskenään. Analysoinnin pohjalta löydetään organisaation erottautumistekijät ja sen mukaan tehdään strategiset valinnat, joille asetetaan numeeriset tavoitteet. (Aula & Heinonen 2002, 182 – 183, 190.)

Maineen taktiikassa päätetään, miten ja millä keinoin strategiassa tehdyt suunnitelmat ja valinnat toteutetaan toisin sanoen miten ja millä keinoin mainediaalogiaa eli maineen rakentamista ja hallintaa toteutetaan käytännössä. Organisaation maine muodostuu organisaation ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa ja niistä syntyvien ja leviävien tarinoiden kautta, jolloin on tärkeää, että organisaation luo tarinan. (Aula & Heinonen 2002, 190.) Yritystarina on osa mainestrategiaa (Forsell & Laurila 2007, 62). Tarinaa luodessaan on organisaation syytä kysyä itseltään, miksi se on olemassa ja mikä on sen olemassaolon oikeutus. Hyvä tarina perustuu aina todellisuuteen, se kertoo syy-seuraussuhteista, asioiden ajallisesta- ja tärkeysjärjestyksestä sekä tukee organisaation mainetta ja rakentaa sille uskottavuutta ja luotettavuutta. (Aula & Heinonen 2002, 192.)

Tarinallaan organisaatio rakentaa identiteettinsä, viestii, mitä arvoja se kunnioittaa ja miten se kohentelee eri sidosryhmiään (Aula & Heinonen 2002, 190). Tarinat ovat tärkeitä niin yrityksen ulkoisille sidosryhmille kuin omalle henkilöstölle toimien innostuksen, sitoutumisen ja motivaation lähteenä (Forsell & Laurila 2007, 62). Hyvä tarina on erinomainen keino erottautua kilpailijoista. Oikein rakennettuna tarina sisältää muun muassa keskeiset yrityksen taustaan, toimintaympäristöön, toimijoihin, tavoitteisiin, visioon ja strategian avainkohtiin liittyvät elementit. (Forsell & Laurila 2007, 62.) Hyvä yritystarina rakentuu tavallisesti organisaation tuotteista, palveluista, ihmisistä, menneisyydestä, tulevaisuudesta, sankareista ja käännekohdista sekä näiden yhdistelmistä. Yritystarinassa on alkutilanne tai ongelma, keskikohta ja loppuratkaisu. Hyvästä tarinasta voidaan löytää keskeisimmät ydinviestit, jotka organisaatio haluaa kohderyhmien muistavan itsestään. Ydinviestien tulee olla selkeästi ymmärrettäviä ja selkeitä, jotta jokainen työntekijä osaa ne. Tarinan ja siihen sisältyvän ydinviestien viestimisen keinoin tulee tehdä taktiset valinnat eli millä keinoin tarinaamme kerrotaan. Tärkeää on seurata tarinan ja ydinviestien läpimenoa. (Aula & Heinonen 2002, 201 – 202.) Tarinoiden voima on suuri organisaation oman tunnettuuden ja maineen rakentamisessa. Hyvät yritystarinat toimivat tehokkaina ja muistettavina viestin välittäjinä. (Forsell & Laurila 2007, 62.)

Mainetta ei voi hallita tai johtaa, ellei tiedä, millainen se on tällä hetkellä ja miten se muuttuu. Siten tärkeä osa maineenhallinnan prosessia on seuranta, joka on säännöllistä, jatkuvaa tulosten ja suunnan tarkistusta sekä ympäristön luotausta. (Aula & Heinonen 2002, 202 – 203.) Ennen mittaamista, seurantaa ja muokkaamista on hyvä tietää ensinnäkin se että, missä sidosryhmissä organisaatio haluaa olla maineeltaan hyvä. Organisaation tulee myös tietää se, millä tekijöillä on merkitystä sidosryhmille, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä organisaation toimialalla ja mitkä ovat ne sisäisen maineen tekijät, jotka ovat oman organisaation kannalta merkityksellisiä. Kolmantena organisaatiolla tulee olla tiedossa, minkälaisen maineen se haluaa, miten maine on muuttunut ja

mitkä tekijä ovat vaikuttaneet maineen muuttumiseen. (Aula & Heinonen 2002, 203 - 205.) Organisaatioiden tulee ottaa huomioon ympäristö-, sosiaaliset- ja taloudelliset tekijät, jotka ovat maineenhallinnan keskiössä (Croft & Dalton 2003, 2). Juholin (2013, 243) mukaan maineyön tulee olla jatkuvaa nykytilan arviointia, haasteiden ja poikkeamien tunnistamista sekä tulevista toimista päättämistä.

Maineenhallinta vaatii tietyt perusasiat, jotka tulee olla kunnossa ennen kuin systemaattiset maineenhallinnan prosessit voidaan aloittaa. Hyvän maineenhallinnan ehto on, että se nivoutuu saumattomasti organisaation johtamiskulttuuriin ja liikkeenjohtamisen strategioihin. Maineen tulee yhteinen arvo johdolle, mutta myös henkilöstölle koko organisaatiossa, joten maineenhallinta on vuoropuhelua ja yhteistyötä kaikkien kesken. (Aula & Heinonen 2002, 207 – 208.)

Toiseksi maineenhallinta on eri sidosryhmien niin sisäisten kuin ulkoisten vuorovaikutussuhteiden hoitamista. Mainetta hallitaan kokonaisvaltaisesti hoitamalla kaikkia sidosryhmäsuhteita yhtä hyvin, mutta osaten priorisoida suhteet ajan virrassa, koska sidosryhmät ja niiden mielipiteet ovat muutoksalttiita. Organisaation on tärkeä myös tiedostaa, että maineenhallinta kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. Siten organisaatiossa on tärkeä korostaa sitä, että jokainen työntekijä on maineen arvoinen, jokainen ylläpitää ja vahvistaa mainetta. Tämän mahdollistaa se, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman organisaationsa tapahtumiin. (Aula & Heinonen 2002, 208.)

3 JULKISEN SEKTORIN NON-PROFIT ORGANISAATION MAINE

Julkisten organisaatioiden olemassaolo eli legitimiteetti perustuu kansalaisiin, jolloin julkisten organisaatioiden sidosryhmäviestintä on osa yhteiskunnallisia prosesseja. Julkisen organisaation maineen ollessa kansalaisten silmissä hyvä, parantaa se organisaation legitimiteettiä. Vastaavasti, jos sen maine on huono, heikentää se organisaation legitimiteettiä. (Inkinen 2011, 17.) On huomiotava, että vaikka julkisten organisaatioiden toiminta perustuu julkiseen rahoitukseen, ei se vähennä laisinkaan sidosryhmien merkitystä. Sidoryhmien suhtautuminen julkiseen organisaatioon perustuu siihen, miten vastuullisesti se hoitaa tehtävänsä ja palvelee kansalaisiaan. (Luoma-aho 2005, 16.)

Julkisten organisaatioiden toimintaa ohjaavat muun muassa poliittiset- ja kansalliset suuntaviivat, johtamisideologiat, byrokraattinen hallintokulttuuri, lait ja asetukset sekä kansalais- ja asiakaspalautteet. Näiden toimintaa ohjaavien tekijöiden puitteissa on julkisten organisaatioiden vakuutettava kaikki sidosryhmänsä olemassaolostaan. (Määttä & Ojala 1999, 14.) Lisäksi nykypäivänä vaatimuksensa tuovat yhä tiukkenevat resurssit ja jatkuvat tehokkuusvaatimukset. Julkisten organisaatioiden toimivuus riippuu itseasiassa maineesta. Tapa, jolla julkiset organisaatiot havaitaan sisältää kolme ulottuvuutta; johdon visioiden laatu, takuudet palvelun luotettavuudesta ja usko, että organisaatio seisoo tuotteensa ja palvelujensa takana. (Heller & Reitsemä 2010, 128.)

Koska opinnäytetyössäni tutkitaan julkisen sektorin nonprofit -organisaation mainetta, on hyvä käydä yleisesti läpi julkista sektoria ja nonprofit -organisaatiota sekä sen ominaisuuksia. Luvussa käsitellään myös mainetta, sen merkitystä, vaikutuksia ja haasteita julkisen sektorin näkökulmasta. Luvun lopussa kuvataan julkisen sektorin nonprofit -organisaatiolle kehitetty mainemittari, jota hyödynnetään tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamisessa.

3.1 Julkisen sektorin nonprofit -organisaatio

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan ”Sektoriluokitus on talous- ja yhteiskuntatilastoissa sovellettava perusluokitus, jota käytetään päätöksentekoyksiköiden luokitteluksi toiminnaltaan, rahoitustavaltaan, omistajatyypiltään ja oikeudelliselta muodoltaan saman laatuisiin luokkiin” (Tilas-

tokeskus 2012, 5). Yhteiskunta voidaan jakaa yksityiseen, julkiseen, kolmanteen ja neljanteen sektoriin. Yksityinen sektori muodostuu voittoa tavoittelevista yrityksistä. Julkinen sektori koostuu valtionhallinnosta, paikallishallinnosta, työeläkelaitoksista ja muista sosiaaliturvarahastoista. (Savela 2013, 16.) Julkiseen sektoriin kuuluvat kaikki sellaiset kotimaiset institutionaaliset yksiköt, jotka ovat julkisyhteisön valvonnan alaisia (Tilastokeskus 2012, 14). Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset. Neljäs sektori koostuu ihmisten sosiaalisista tarpeista tyydyttävistä yhteenliittymistä, joita ovat esimerkiksi perheet, harraste- ja ystäväpiirit. Tämä sektori on näistä epämuodollisin. (Vuokko 2004, 15.)

Julkisen sektorin alakäsite on julkisyhteisö. Julkisyhteisö on ihmisten ja oikeushenkilöiden yhteenliittymä, joka toiminnassaan käyttää julkista valtaa ja toiminta sekä järjestely ovat lailla säädettyjä (Minilex 2016, viitattu 1.1.2017). Julkisyhteisöllä tarkoitetaan julkisessa omistuksessa ei-markkinoilla toimivaa toimijaa. Julkisyhteisöihin luetaan esimerkiksi yksiköt, jotka hoitavat ja rahoittavat markkinattomien, yhteiskunnan hyväksi tarkoitettuja palveluiden ja tavaroiden tuottamisen sekä julkisyhteisöjen valvonnassa olevat yritykset tai yritysmäiset yhteisöt, joiden tuotos on markkinatonta sekä yksiköt, jotka hoitavat lakisääteistä eläkevakuuttamista. Julkisyhteisösektoriin eivät kuulu ne julkisyhteisöjen valvomat yritykset tai yritysmäiset yhteisöt, jotka ovat markkinatuottajia, vaan ne kuuluvat sektoriin julkiset yritykset ja julkiset rahoituslaitokset. (Tilastokeskus 2012, 19.) Julkisyhteisöt tuottavat julkisia palveluja, kuten terveydenhuolto, ympäristöhuolto, järjestys- ja turvallisuus sekä koulutus. Julkisyhteisöt huolehtivat myös yleisestä tulonjaosta ja hyvinvoinnista, mutta myös takaavat sosiaalisen ja taloudellisen järjestelmän toimimisen. (Wikipedia 2013, viitattu 1.1.2017.)

Julkinen palvelu on yleensä julkisen sektorin itse ylläpitämä, kilpailutettu tai palvelusetelillä järjestetty. Julkisen sektorin ylläpitäjänä kunta tai valtio itse kustantaa ja järjestää palvelun, jolloin työntekijät ovat suorassa työ-/virkasuhteessa julkiseen sektoriin. Kunnalliset tai valtiolliset elimet päättävät palvelun resursseista. Julkishallinnolla on suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, mutta voittoa julkisen sektorin organisaatiot eivät tavoittele. (Tilastokeskus 2012, 19; Vuokko 2004, 15.)

Nonprofit eli voittoa tavoittelematon organisaatio ei nimensä mukaisesti tavoittele toiminnallaan taloudellista voittoa, vaan sen tavoitteena on mission eli toiminta-ajatuksen toteuttaminen. Mission tarkoitus on vastata kysymykseen, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten organisaatio harjoittaa toimintaa, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yritys haluaa pidemmällä

aikavälillä päästä. Missio liittyy yrityksen perustarkoitukseen ja sen ydintoimintaan. Missio on organisaation olemassaolon syy. (Drucker 2008, 21 – 23; Opetushallitus 2016, viitattu 17.2.2017.)

Nonprofit -organisaation kaikenlainen päätöksenteko nojautuu organisaation missioon. Organisaatioiden tulee toimia toteuttaakseen missiotaan ja ne ovat rajoitettuja sellaiseen toimintaan, mikä ei ole mission mukainen. (Tschirhart ja Bielefeld 2012, 9.) Hellerin & Reiseman (2010, 128) mukaan nonprofit -organisaatiota arvioidaan siten, kuinka ja miten se kykenee saavuttamaan tavoitteensa (esimerkiksi palvelun toimitus tai ylläpitävien yhteiskunnallisten arvojen edistäminen). Tschirhartin ja Bielefeldin (2012, 12,) mukaan nonprofit -organisaatioiden odotetaan toimivan tehokkaasti ja eettisellä tavalla. Tehokkuutta voidaan arvioida esimerkiksi siten, miten hyvin ja millä keinoin organisaatio saavuttaa tavoitteensa, organisaation sisäisillä prosesseilla, sidosryhmien tyytyväisyydellä, organisaation kasvulla, oppimisella ja sopeutumisella. Eettisyys tarkoittaa sitä, että nonprofit-organisaatio toimii vastuullisesti, lainsäädännön mukaisesti sekä kaikkien edut huomioon ottaen toimien asianmukaisesti. Eettisestä näkökulmasta organisaation toimintaan ohjaavat esimerkiksi henkilökohtainen etiikka eli yksilön arvot ja uskomukset hyväksytystä ja halutusta käyttäytymisestä, ammatillinen etiikka, jossa asetetut normit ja säännöt velvoittavat henkilöä toimimaan ammattinsa mukaisesti sekä organisaation etiikka, jossa organisaatiokulttuurilla voidaan vahvistaa eettistä käyttäytymistä. Yhteiskunnallisella etiikalla tarkoitetaan sitä, että organisaatio myötävaikuttaa julkista hyvää. (Tschirhart & Bielefeld 2012, 20, 22 – 27.)

Nonprofit -organisaation tulee pitää mielessä se, että todellinen omistaja on yleisö, joka muodostuu useista sidosryhmistä, joiden odotukset voivat vaihdella laajasti. Näihin vaatimuksiin johdon tulee tasapainoilla kilpailevien vaatimusten kanssa. (Tschirhart ja Bielefeld 2012, 9.)

Nonprofit -organisaatioita ovat julkisella sektorilla kunnat ja valtion organisaatiot. Julkisen sektorin nonprofit -organisaatioiden rahoitus perustuu verotuloihin, joilla ylläpidetään julkisen sektorin palveluja. (Vuokko 2004, 23.) Vaikka nonprofit -organisaatio ei tavoittele taloudellista voittoa, se ei tarkoita sitä, ettei organisaatiolla olisi taloudellisia tavoitteita, kuten esimerkiksi kulujen tai alijäämän minimointi, mahdollisen rahallisen ylijäämän saavuttaminen tai kulujen kattaminen (Vuokko 2004 16, 20). Nonprofit -organisaatiot eivät ole olemassa siksi, että tekisivät voittoa rikastuttaakseen yksityiset omistajat, kuten liike-elämässä toimitaan. Nonprofit organisaatiolla ei siis ole omistajia tai osakkeenomistajia, joilla on laillinen oikeus jakaa organisaation voittoa. Mahdolliset voitot on jaettava organisaation mission eli toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. (Tschirhart & Bielefeld 2012, 7.)

Mission ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi julkinen sektori on panostanut myös henkilöstön, prosessien ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen (Inkinen 2011, 19).

3.2 Maine julkisella sektorilla

Mainetutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet voittoa tavoittelevien yritysten maineen tutkimiseen, kehittämiseen ja hallintaan. Yksityisellä sektorilla hyvä maine on organisaatiolle elinehto, mutta myös palveluja tuottavalle julkisen sektorin nonprofit -organisaatioille, jonka toiminta perustuu organisaation mission toteuttamiseen kustannustietoisesti. Virtasen & Stenvallin (2014, 181) mukaan julkinen sektorin organisaatio ei eroa maineeltaan muista yhteiskunnan alueilla toimivista yrityksistä. Toimintaympäristön muutosvaatimukset kohdistuvat samalla tavoin julkiseen organisaatioon kuin yritykseenkin. Muutosvaatimukset kohdistuvat ehkä jopa voimakkaammin julkiseen organisaatioon avoimuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi. Julkiset organisaatiot kamppailevat uudistumisessa monella rintamalla, joista yksi on julkisuus ja taistelu mielikuvista ja toinen on osaaminen. (Virtanen & Stenvall 2014, 181.)

Monet maineen tuomat edut ovat elintärkeitä julkisten organisaatioiden selviytymiselle. Hyvä organisaation maine sidosryhmien keskuudessa ymmärretään mainepääomaksi ja tämä aineeton pääoma auttaa vähentämään muun muassa toiminnan kustannuksia, helpottaa rekrytointia, lisää työntekijöiden lojaaliutta kuin myös organisaation oikeutta, hyväksyntää olemassaoloon eli legitimitettiin. (Luoma-aho 2007, 124.) Hyvä maine näkyy julkisen sektorin organisaation kykynä saada käyttöönsä resursseja ja välttää ns. punakynän jäljet budjetissa (Karvonen 1999, 20). Hyvä maine vaikuttaa myös julkisella sektorilla vetovoimaisuuteen ja luottamukseen (Luoma-Aho 2005, 181). Maineen on todettu edistävän myös vakautta, suorituskykyä ja työntekijöiden uskollisuutta, jotka ovat myös julkisella sektorilla vetovoimaisia ominaisuuksia sen kamppaillessa taloudellisten ja poliittisten paineiden alla (Luoma-aho 2008, 448). Hyvä maine on julkisen sektorin organisaatioille luottamuspääoma, joka mahdollistaa organisaatiolle ykkösaseman saavuttamisen sidosryhmiensä keskuudessa (Heinonen 2010, 7).

Halonen (2016, 74) mainitsee kuntien maineyöstä, että se on kuin laadunvarmistusjärjestelmä, jossa huomioidaan muun muassa se, ovatko kunnan perusasiat kunnossa ja onko yhteishenki hyvällä mallilla. Hänen mielestään paras tapa parantaa kunnan mainetta on parantaa kunnan todellisuutta (Halonen 2016, 74).

Julkisen sektorin organisaatiot tuottavat palveluja. Gottschalkin (2011, 29) mukaan maineen merkitys on suuri palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioille. Julkisten organisaatioiden palveluiden ja toimintojen laatu ja kelpoisuus ovat kriteereitä sidosryhmän luottamukselle ja sidosryhmän luomalle maineelle. Organisaatioiden, jotka tuottavat aineettomia tuotteita, kuten palveluita, vaatii maineen ja luottamuksen ylläpitäminen erilaisia investointeja kuin konkreettisia tuotteita tuottavilla organisaatioilla. Mielikuva julkisesta organisaatiosta ja sen toiminnoista muodostuu organisaation teoista. Kuitenkin saavuttaakseen hyvän maineen, tarvitsee julkinenkin organisaatio jotain ainutlaatuisia. Ainutlaatuisuus voidaan saavuttaa loistamalla muita kirkkaammin tietyllä osaamisalueella. Huomioitavaa kuitenkin on, että julkiset organisaatiot eivät voi erottautua liikaa toisistaan, koska heidän tuotteitaan ja palveluitaan ohjaavat lainsäädäntö. Lainsäädännön puitteissa erottautuminen on kuitenkin mahdollista. (Luoma-Aho 2005, 181 – 182; Vuokko 2004, 198.) Myös julkisten organisaatioiden avoimuus ja toimintaympäristön kehityksen vaatimusten huomioon ottaminen ovat nykypäivänä julkisen organisaation menestymisen kriteereitä. Organisaation maineelle niillä on suuri merkitys. (Virtanen & Stenvall 2014, 98 – 99, 249.)

Julkiselle organisaatiolle erinomaisen maineen ylläpitäminen voi olla haastavaa johtuen esimerkiksi lainsäädännön ja rahoituksen muutoksista sekä resurssien karsimisesta. Taloudellisen niukkuuden lisäksi uhkatekijöitä ovat myös liiallinen tuottavuuden korostaminen vaikuttavuuden ja luovuuden kustannuksella. Tällaiset muutokset ovat monesti julkiselle organisaatiolle maineriskejä. (Luoma-aho 2005, 15; Virtanen & Stenvall 2014, 229.) Julkisen sektorin organisaatioiden maine perustuu suurimmaksi osaksi sidosryhmien käsityksiin organisaatioiden palveluista ja toiminnasta (Luoma-aho 2007, 125). Sidosryhmien arvioinnit ovat elintärkeitä julkisen sektorin organisaatioille. (Luoma-aho 2008, 448). Tyytyväiset sidosryhmät antavat organisaatiolle oikeutuksen olemassaoloon (Luoma-aho 2005, 182). Tämä myötävaikutus legitimeettiin on keskeinen, kun jokaisen julkisen palvelun olemassa olo punnitaan muihin vastaaviin palveluihin ja rahoituslähteet vähenevät. Kun supistuksista on tullut enemmänkin sääntö kuin poikkeus, niin pidetyimmät ja arvostetuimmat organisaatiot selviävät pidempään. (Luoma-aho 2014, 42.)

Koska julkisen sektorin rahoitus perustuu verotuloihin, voidaan sidosryhmät nähdä julkisten organisaatioiden osakkaina. Kuntien ja valtion organisaatioiden sidosryhmiä ovat muun muassa kansalaiset, asukkaat, potentiaaliset asukkaat, potentiaalinen työvoima, yritykset, matkailijat, sisäiset asiakkaat, päättäjät, tiedotusvälineet ja alueen muut organisaatiot sekä organisaation oma henkilöstö. (Vuokko 2004, 29, 32, 194.) Julkisten organisaatioiden sidosryhminä nähdään periaatteessa kaikki,

joilla on jotain tekemistä julkisen organisaation kanssa (Luoma-aho 2007, 126). Ideana on, että kaikki organisaation ympärillä olevat yksilöt ja ryhmät otetaan huomioon organisaation prosesseissa sen sijaan, että niitä vain seurataan ja valvotaan (Luoma-aho 2008, 447). Ajattelutavan muutos on vaikuttanut myös julkisten organisaatioiden viestintään. Tiedottamisesta on siirrytty yhä enemmän vuorovaikutukselliseen kommunikointiin eri sidosryhmien kesken. (Luoma-aho 2007, 126.) Yhteiskunnan globalisoituminen ja avoimuus ovat lisänneet kansalaisten vaatimuksia palvelujen saatavuudelle ja palvelukokemuksen laadulle (Virtanen & Stenvall 2014, 65). Julkishallinnon tulee hyödyntää tehokkaasti resurssejaan, mutta sen lisäksi asiakas- ja sidosryhmäajattelun mukaisesti tulisi pohtia, miten esimerkiksi asiakas tai kansalainen olisi tyytyväinen (Vuokko 2004, 91).

Luoma-Ahon mukaan julkisten organisaatioiden tavoittelema maine tulee pitää realistisena ja terveellä tasolla. Julkisen organisaation ideaali maine on neutraali tai hyvä, jolla saavutetaan tarvittava etäisyys myös kriisiaikoina ja säilytetään sidosryhmien luottamus. (Luoma-Aho 2005, 182 – 183.) Halosen mukaan (2016, 74) julkishallinnolta edellytetään tasapuolisuutta ja kohtuullisuutta, jolloin julkisen sektorin organisaatioille riittää tavallisen hyvä maine.

Jokaisella organisaatiolla on maine, haluttiin sitä tai ei. Kuitenkaan ei ole olennaista onko organisaatiolla maine vai ei, vaan tulee selvittää, mikä organisaation maine on ja mitä sillä voidaan tehdä. Maine perustuu sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin, joiden kautta he arvioivat organisaatiota tiettyjen tekijöiden kautta. Näiden tekijöiden kautta mainetta voidaan mitata. (Aula & Mantere 2005, 36.) Tutkimalla julkisen sektorin mainetta, sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta, havaitaan onko organisaation toiminta ja toiminnalle asettamat tavoitteet saavutettu sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla ja kokevatko sidosryhmät saavansa tasa-arvoista kohtelua organisaatiolta (Inkinen 2011, 29). Kunnille tehtyjen mainetutkimusten mukaan kunnan maine syntyy teoista. Kuntalaiset ja työntekijät kokevat kunnan toiminnan hyväksi ja houkuttelevaksi sekä johtaminen on ammattitaitoista ja yhteistyökykyistä, toiminta vastuullista ja palvelut ovat kunnossa. (Jalonen 2010, 6.)

Luoma-ahon (2008, 448) mukaan julkisen sektorin organisaation toiminnot, ala/laajuus, käyttäjät ja tavoitteet eroavat yrityksistä, joten julkisen sektorin organisaatiota on siten mitattava eri tavoin kuin voittoa tavoittelevia organisaatioita. Luoma-aho on väitöskirjassaan *Faith-holders as a Social Capital of Finnish Public Organisation* kehittänyt julkiselle sektorille mainebarometrin, joka mittaa mainetta viidellä eri mainetekijällä. Nämä maineulottuvuudet ovat viranomaisen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Ulottuvuuksista viranomaisen ottaa kantaa esimerkiksi siihen, kuinka etäiseltä tai byrokraattiselta organisaatio nähdään, kuinka asiakaslähtöinen organisaatio on ja miten

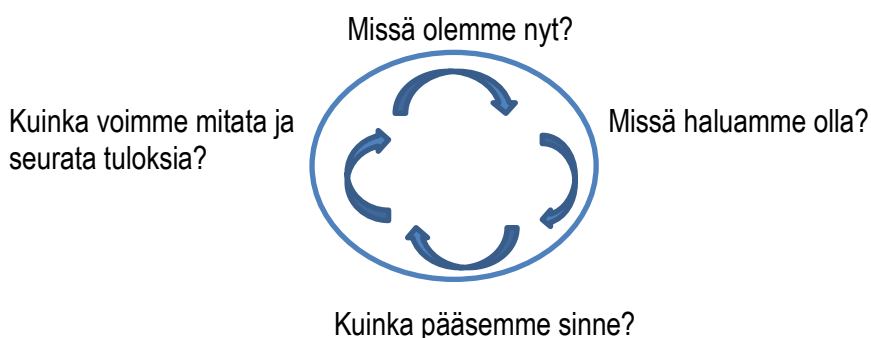
joustavia sen toiminnot ovat. Arvostettu sisältää piirteitä, jotka viittaavat siihen, miten kunnioitettu, ammattitaitoinen ja tunnettu organisaatio on sekä nähdäänkö organisaatio kehittyvänä organisaationa. Luotettavuus pitää sisällään käsityksiä siitä, miten luotettavana ja oikeudenmukaisena organisaatiota pidetään, onko se puolueeton, eettinen ja vastuuntuntoinen. Palveleva tarkoittaa sitä, miten organisaatio palvelee asiakkaitaan ja kuinka helposti lähestyttävänä sitä pidetään. Ulottuvuudessa otetaan kantaa myös laatuun. Tehokkuus käsittää sen, miten hyvin organisaatiota johdetaan. (Luoma-aho 2005, 226 – 227, 270.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyössäni tutkitaan Kainuun ammattiopiston mainetta julkisen sektorin nonprofit -organisaation näkökulmasta. Tutkimus rajataan henkilöstön näkökulmaan ja tutkimustulosten pohjalta tehdään kehittämissuhteita maineen vahvistamiseksi.

Croftin ja Daltonin (2003, 163) mukaan maineen kehittämisessä on tehtävä tutkimusta niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Eri sidosryhmäsuhteet muuttuvat ajan kuluessa ja organisaation maine voi olla erilainen eri sidosryhmissä (Croft & Dalton 2003, 163). Heinosen (2006, 58) mukaan olennaista on, että organisaatiot mittaavat mainettaan omien, heidän itse määrittämiensä sidosryhmien keskuudessa, jolloin saadaan luotettavaa ja organisaatiota hyödyttävää tietoa organisaation maineesta.

Croftin & Daltonin (2003, 165 – 166) mukaan maineen kehittämisessä on otettava huomioon neljä asiaa. Ensinnäkin on selvitettävä, missä olemme nyt ja miksi. Tähän päästään tutkimalla organisaation nykyinen maine. Toiseksi tulee selvittää missä haluamme olla eli määrittellä haluttu maineemme. Kolmantena mietitään, miten saavutamme tuon halutun maineen ja lopuksi miten mitaamme ja seuraamme saavutettuja tuloksia. Maineen kehittäminen on syklinen prosessi. (Croft & Dalton 2003, 165 – 166.)



KUVIO 7. Syklinen maineen kehittämisprosessi (Croft & Dalton 2003, 166)

Karvosen (1999, 118) mukaan maineen kehittämisessä on yleensä neljä vaihetta, jotka ovat tutkimusvaihe, tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden valinta ja toteutus sekä lopuksi seuranta ja mahdolliset ohjausliikkeet.

Tutkimusvaiheessa on tarkoitus kartoittaa sitä, että millainen kuva ihmisillä on kohteesta (Karvonen 1999, 119). Erityisen arvokkaita ovat organisaation oman henkilöstön mielipiteet, sillä he tunnistavat organisaation todellisen minäkuvan. Asiakkaan mielipiteet ja käsitykset ratkaisevat taas organisaation menestyksen. (Korkiakoski 2001, 118.) Tutkimusta voidaan toteuttaa monenlaisin menetelmin.

Maineen kehittäminen perustuu organisaation tavoitekuvan määrittelemiseen (Korkiakoski 2001, 117). Tavoitekuvan muodostaminen on kaikkeen tavoitteisiin suuntautuneeseen toimintaan liittyvää. Tavoitteiden tulee vahvistaa organisaation toiminta-ajatusta ja olla realistisia, hallittavia, aikarajattuja sekä mitattavia (Croft & Dalton 2003, 167). Tavoitekuvan asettamisessa on kysymys siitä, millaisen kuvan organisaatio haluaa itsestään yleisölle antaa, millainen se haluaa olla muiden silmissä. Tavoitteiden määrittäminen mahdollistaa määrätietoisesta ja tehokkaasta toiminnasta ilman, että se olisi sattumanvaraista hapuilua. Kun henkilöstöllä on käsitys omasta tehtävästään ja organisaation toiminta-ajatuksesta, se näkyy myös kaikissa toimissa organisaation ulkopuolelle. Jokainen organisaation työntekijä ilmentää toimissaan organisaation sisäistä toimintaideaa ja se konkretisoi-tuu havaittavaksi asiaksi, jonka perusteella sidosryhmät muodostavat mielikuvan organisaatiosta. (Karvonen 1999, 120 – 121.) Croftin & Daltonin (2003, 167) mukaan kehittämiseen kuuluu myös sidosryhmien tunnistaminen ja niiden priorisointi, mikä tarkoittaa sitä, että sidosryhmät asetetaan organisaation kannalta tärkeysjärjestykseen.

Tutkimuksen jälkeen tiedetään, mitä ihmiset todella ajattelevat organisaatiosta. Tavoitekuvaa ja nykykuvaa tulee verrata keskenään, jotta tiedetään, onko nykykuva sellainen, joka tukee organisaation strategiaa. Mikä osa toteutuu jo nyt ja kuinka paljon muutoksia tulisi saada aikaan, jotta päästään tavoitekuvaan. Jotkut muutokseen tarvittavat asiat ovat tekoja, jolloin myös osa mielikuvista muuttuu vasta, kun organisaation todellisuus ja teot muuttuvat. (Korkiakoski 2001, 118.) Karvosen mukaan kehitystyö voi liittyä esimerkiksi toiminnan heikkouksien parantamiseen tai puutteelliseen viestintään (Karvonen 1999, 123).

Vaikka organisaatiosta on muodostunut myönteinen käsitys sidosryhmille, se ei tarkoita sitä, että tuo käsitys säilyisi. Maineen ylläpitäminen on jatkuvaa, mikä tarkoittaa, että kuvaa on uusinnettava ja lupauksia lunastettava päivittäin. Maineen tutkiminen ja seuranta on jatkuvaa toimintaa, jolloin toiminta ja viestintä voidaan saada seurannan pohjalta vastaamaan paremmin sidosryhmien vaatimuksia. (Karvonen 1999, 123.)

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimusta käytetään perinteisesti tieteellisessä tutkimuksessa, mutta kehittämistyössä se soveltuu lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisohdotuksia ja -ideoita eli uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyajassa tapahtuvassa tilanteesta, toimintaympäristöstä tai ilmiöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53) Tapaustutkimus voi olla tyypillisesti kuvailevaa, kartoittavaa tai selittävää. Tapaustutkimus tapahtuu nykyhetkessä ja todellisessa tilanteessa, joten on täten kuvaileva tutkimustyyppi. Tapaustutkimus voi olla myös kartoittava, mikä tarkoittaa, että etsitään ja löydetään uusia näkökulmia ja ilmiöitä, kehitetään oletuksia ja selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus voi olla myös selittävä eli miksi jokin asia on sellainen kuin on ja miksi se on tullut sellaiseksi. (Routio 2007, viitattu 26.2.2017.) Tapaustutkimuksen avulla voidaan pyrkiä myös kehittämään, pohtimaan ja kyseenalaistamaan ilmiöitä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 68).

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Kainuun ammattiopiston maineen nykytila pohjautuen henkilöstön näkökulmaan. Tutkimustuloksia verrataan Kainuun ammattiopiston strategiassa määritellyn tavoitemaineeseen. Tulosten pohjalta on tavoitteena tehdä kehittämisohdotuksia Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi. Opinnäytetyöni antaa tietoa julkisen sektorin nonprofit -organisaation maineesta siltä osin, kuin mitä tutkimuksessa käytettävät mainetta muodostavat tekijät tuovat siitä esille.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tapaus, kuten esimerkiksi yksilö, organisaatio, toiminta, palvelu, prosessi, asiakas/asiakasryhmä ja työntekijä/työntekijät. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään esimerkiksi toimintaa organisaatiossa ja se sopii myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52 – 53.)

Opinnäytetyössäni tutkimuksen kohde on koko Kainuun ammattiopiston henkilöstö ja henkilöstön mielipiteet, käsitykset ja kokemukset Kainuun ammattiopiston maineesta. Ottamalla tutkimukseen

mukaan koko henkilöstö, pyritään saamaan mahdollisimman monen työntekijän käsitys Kainuun ammattiopiston maineesta.

Tapaustutkimus on hyödyllinen haluttaessa hyvää taustainformaatiota tapauksesta (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016, viitattu 5.3.2017). Tapaustutkimuksessa tutkimusongelmaan vastataan kohteen tai kohteiden kokonaisvaltaisen tuntemisen avulla eli tutkimuskohde tai -kohteet pyritään selvittämään mahdollisimman tarkasti ja monen olennaisen aineistolähteen pohjalta (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 68). Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014, 53 – 54) mukaan tapaustutkimuksessa on olennaista, että tapauksesta on jonkinlaista pohjatietoa, että voidaan alustavasti määritellä kehittämistehtävä. Aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin syventymällä voidaan täsmentää kehittämistehtävä, jotta voidaan päästä kehittämistyön empiiriseen osaan ja empiirisestä osasta tuotettuihin tuloksiin sekä niiden analysointiin ja ideoiden tuottamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53 – 54) Opinnäytetyössäni maineen teoriaan ja taustoihin perehtyminen on tärkeää. Teoria ohjaa mainetutkimusta ja maineen kehittämistä.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tehtäessä jatkotutkimusta tai varsinaista kehittämistyötä kyseistä aiheesta (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016, viitattu 5.3.2017). Opinnäytetyötäni voidaan hyödyntää esimerkiksi tutkittaessa organisaation mainetta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, joka voidaan nähdä jatkumona tälle kehittämistehtävälle. Opinnäytetyössäni saatavilla tuloksilla ja kehittämissuhteilla voidaan antaa erityisesti organisaation johdolle, mutta myös henkilöstölle ”työvälineitä” siihen, miten Kainuun ammattiopiston mainetta voidaan vahvistaa.

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan syvällistä, monipuolista ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin, mutta myös kumpaakin hyödyntäen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

Kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä käytetään aiheissa, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja aiheita halutaan ymmärtää paremmin. Tällöin olemassa oleva teoria ei ohjaa laadullisen tutkimuksen suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähän, mutta analysoitavaa aineistoa on usein paljon. Tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein voi osallistua heidän toimintaansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät eivät ole niin tarkkarajaisia kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Analysointi vaatii herkkyyttä ja osaamista. Laadullisen tutkimuksen tulosten analysointi perustuu tulkintoihin, mikä tarkoittaa sitä, että analyysin eteneminen ja päättely edellyttää aina jonkinlaista tulkintaa, jonka varaan seuraavat valinnat tehdään. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 82 – 83.) Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa teema-, avoin- ja ryhmähaastattelut, havainnointi ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus hyödyntää määrien jakautumia, muutoksia ja eroja, joiden avulla kuvataan ja tulkitaan tutkittavaa ilmiötä sekä siinä havaittuja yhteyksiä ja vaikutussuhteita. Tutkittu aineisto analysoidaan useimmiten tilastollisin menetelmin. Myös tilastollinen analyysi vaatii asian ymmärtämistä, tulkitsemista ja luovuutta. Numeroiden, muuttujien välisiä selitysosuuksia ja niiden vaihteluita ei voi ymmärtää eikä analysoida ellei tunne tutkimaansa asiaa sekä ei tiedä, millaisista yhteyksistä selityksiä kannattaa hakea. Numerot ja niistä lasketut tunnusluvut on myös tulkittava. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 83 – 84.) Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2014, 104) mukaan määrällisellä menetelmällä testataan, pitääkö jokin teoria paikkansa, joten määrällisiä menetelmiä käytettäessä aihepiiriin teoria pitää tuntea hyvin, jotta sitä voidaan hallitusti mitata.

Määrällisessä tutkimuksessa tietoa kerätään suurista joukoista, jotta yksilökohtainen sattumanvaraisuus häviää ja tutkimuskohdetta voidaan kuvata yleisemmin. Ryhmien ja tilanteiden välillä voidaan havaita eroja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 85.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen ja on siitä erillään. Myöskään tutkija ei kohtaa tutkittavia. Määrällisen tutkimuksen tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi lomakekyselyt toteutettuna joko sähköisesti tai postitse sekä strukturoidut lomakehaastattelut, joissa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Vertailtaessa määrällistä ja laadullista tutkimusta, niiden väliset erot ovat aineiston havaintoyksiköiden tai -tapausten määrässä ja siinä, että määrällinen tutkimus toteutetaan mittaamisella ja numeroilla ja laadullinen tutkimus kielellä ja teksteillä. Suurin ero on se, ”että määrällisessä tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen mielekäs analyysi perustuu jo määriteltyyn ja tiedettyyn”. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 80, 85.)

Opinnäytetyössäni on kaksi keskeistä asiaa, joiden perusteella päästään kehittämistehtävään. Ensimmäkin on organisaation tavoitemaine eli organisaation asettama tavoite, millaisen kuvan se haluaa muille itsestään antavan ja toiseksi tutkimus organisaation nykyisestä maineesta rajaten henkilöstön näkemykseen.

Kainuun ammattiopiston tavoitemaine on määritelty jo strategiassa, joten prosessi ei sisällä enää maineen tavoitteiden määrittämistä. Strategiassa määritetyt mainetekijät, maineen teemat ja arvot kuvataan strategiasta laadullisen dokumenttianalyysin avulla.

Henkilöstön näkemystä organisaation maineesta lähestytään määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksessa on mukana lisäksi laadullisia osioita täydentämään määrällistä tutkimusta. Tutkimuksen kohderyhmä on koko Kainuun ammattiopiston henkilöstö, joten pelkkä laadullinen menetelmä on mahdoton toteuttaa suurelle määrälle tutkittavia. Myös kielellistä ilmaisua vaativat haastattelut asettaisivat osittain rajoituksensa, koska mielikuvat maineesta voivat olla vaikea pukea sanoiksi. Ne voivat olla niin ei-verbaalisilla tasoilla, jolloin niistä viestiminen on vaikeaa. (Karvonen 1999, 120.) Vilkan (2007, 17) mukaan mitä suurempi on otos, sitä paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä mielipidettä, käsitystä tai kokemusta tutkittavasta asiasta. Tutkimukseen ottamalla mukaan koko henkilöstö, on mahdollista saada mahdollisimman monen mielipide Kainuun ammattiopiston maineesta. Henkilöstölle suunnatun mainetutkimuksen jälkeen nähdään, onko maine strategiassa asetetun tavoitemaineen mukainen. Tulosten pohjalta tehdään kehittämissuhteita maineen vahvistamiseksi.

4.2 Tavoitemaineen muodostaminen

Kainuun ammattiopiston tavoitemaine on määritelty strategiassa, josta maineeseen vaikuttavat arvot ja teemat kuvataan käyttäen tiedonkeruumenetelmänä kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään liittyvää dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysin avulla pyritään dokumentista tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon eli tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen, selkeä ja tiivis kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136). Analyysitapana käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa on tarkoituksena selkiyttää ja tiivistää aineistoa, ryhmitellä samaa tarkoittavat käsitteet, yhdistää ne luokaksi ja nimetä luokan sisältöä kuvaavalla nimellä sekä erottaa tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 139 – 140.)

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen strategia, jota Kainuun ammattiopisto tulosalueena noudattaa on kirjoitettu mainesanoin. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen visio 2025 on ”kasvun ja innostuksen veturi”. Missiona on lupaus, että ”kaikki opiskelijamme työllistyvät ja menestyvät elämässä”. Koulutusliikelaitoksen arvot on kiteytetty rap-sanoin:” Innostus, rohkeus, avoimuus. Valintasi joustavuus. Arvostaen ohjaamme, tulevan polkusi turvaamme. Ahkeran tekijän takaamme. Yhdessä huomisen rakennamme.” (Kainuun ammattiopisto 2016, viitattu 15.3.2017.) Arvot koskevat niin henkilöstöä kuin asiakkaitamme, tärkeimpänä opiskelijoitamme.

Koulutusliikelaitoksen strategiset tavoitteet on määritelty seuraavasti:

- Tunnemme asiakkaamme ja tarjoamme aktiivisesti ratkaisuja osaamistarpeisiin asiakasta arvostaen.
- Henkilöstömme on sitoutunut huolehtimaan kysyntää vastaavasta osaamisensa ajantasaisuudesta.
- Esimiestyömme on vastuullista, avointa ja uudistavaa.
- Olemme globaali toimija.
- Vahva taloutemme aktivoi kehittämistä ja kasvua.
- Hyödynnämme käyttäjälähtöistä teknologiaa.

(Kainuun ammattiopisto 2016, viitattu 15.3.2017)

Alla olevaan laatikkoon on kerätty aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla strategiasta määritetyt maineeseen vaikuttavat arvot ja teemat:

asiakasta kuunteleva, globaali toimija, käyttäjälähtöistä teknologiaa hyödyntävä (digiloikkaaminen), innostava ja innostunut, rohkea, uudistushaluinen, avoin, joustava, rohkea, ahkera, arvostava ja arvostettu, kuunteleva, vetovoimainen, taloudellisesti vahva, aktiivinen kehittäjä, vastuullinen, avoin ja uudistava esimiestyö, ammattitaitoinen henkilöstö

Kainuun ammattiopiston tavoitemaine koulutusliikelaitoksen johtaja Anssi Tuomisen (2016, viitattu 15.3.2017) mukaan on:

”Hyvinvointi syntyy työstä ja KAO haluaa olla alueellaan osaamisen ja työn keskeinen kehittäjä ja uudistaja. KAO haluaa olla synnyttämässä ja jakamassa, koulutusliikelaitoksen strategian mukaisesti, innostusta ja kasvua alueellaan. Tavoitetta tuetaan sillä, että toimintaympäristö uskoo oppilaitoksesta saatavan osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. Henkilöstön osaamista ja näkemyksiä arvostetaan laajasti. Sidosryhmät näkevät KAO:n luotettavana ja nykyaikaisena yhteistyökumppanina,

joka on vahvasti tulevaisuusorientoitunut. Opiskelijoista ja henkilöstöstä pidetään huolta välittämisen ja huolehtimisen kulttuurin kautta. Arvostamme toisiamme alueellamme ja myös reilusti itseämme.”(Tuominen 2016, viitattu 15.3.2017.)

4.3 Kyselymittarin valinta ja tiedonkeruu

Mainetutkimus henkilöstön näkökulmasta toteutetaan kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin ja tiedonkeruumenetelmänä on sähköinen kyselylomake, joka toteutetaan selainpohjaisella Webropol -ohjelmalla. Selainpohjainen kysely mahdollistaa aineiston käsittelyn heti kyselyn päätyttyä ohjelmassa olevalla tilastoinnilla.

Kyselylomake pohjautuu Vilma Luoma-ahon väitöskirjan Faith-holders as a Social Capital of Finnish Public Organisation julkisen sektorin nonprofit -organisaatiolle kehittämään ja jo valmiiksi testattuun post-study kyselylomakkeeseen. Mainemittaria on perusteltua käyttää opinnäytetyössäni, jossa tutkitaan julkisen sektorin nonprofit -organisaation mainetta. Mainemittari soveltuu paremmin julkisen organisaation maineen mittaamiseen kuin esimerkiksi maineen viitekehyksessä mainitsemani Viestintätoimisto Pohjoisrannan ja dosentti Pekka Aulan kehittämä maineen RepMap -arviointimetodi, joka on kehitetty ja jota käytetään paljon suomalaisten yritysten maineen tutkimiseen.

Vilma Luoma-ahon kehittämässä julkisen organisaation mainemittarissa mainetta tutkitaan viiden eri ulottuvuuden näkökulmasta. Maineuulottuvuudet ovat viranomainen, arvostettu, luotettu, palveluva ja tehokas. (Luoma-aho 2005, 363 – 364.) Kyselylomakkeessa käytetään Charles Osgoodin vuonna 1957 kehittämää semanttista differentiaalimittaria, jossa esitetään kunkin ulottuvuuden sisällä olevia väitepareja ja vastakohtaisia adjektiiveja, joista vastaaja valitsee omasta mielestään sopivimman. (Valli 2015, 55; Karvonen 1999, 119.) Väitepareja/adjektiiveja arvioidaan asteikolla 1-5, jossa numero 1 on merkitykseltään kielteisin ja numero 5 myönteisin. Osgoodin mittaria käytetään yleensä esimerkiksi yrityskuvatutkimuksissa (Vilkka 2007, 47). Mittarin avulla saadaan selville vastaajien mielikuvia ja käsityksiä organisaatiosta.

Kyselylomakkeessa on osittain myös avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä liittyen vastaajan kokemuksiin ja odotuksiin organisaatiosta sekä organisaation julkisuuskuvaan. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada enemmän tietoa vastaajan mielipiteestä. Vastausten joukossa voi myös olla paljon hyviä kehittämiseen liittyviä ideoita, kun vastaaja on saanut vapaamuotoisesti muotoilla

vastauksensa. (Luoma-aho 2005, 242; Valli 2015, 71) ”Avoimien kysymysten pohjalta voidaan haakea tutkittavien itse asioille antamia merkityksiä” (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 90).

Kyselyn taustamuuttujat on muutettu vastaamaan tutkittavaa organisaatiota. Opinnäytetyössäni oleellimmat taustamuuttujat kehittämistyön kannalta ovat henkilöstön asema työyhteisössä ja palvelussuhteen pituus. Tämän jaottelun mukaan nähdään, eroavatko työntekijöiden mielikuvat ja kokemukset organisaatiosta olennaisesti esimiesten vastauksista. Palvelussuhteen pituudella voidaan esimerkiksi nähdä, onko kauemman aikaa palveluksessa olleilla erilaiset mielikuvat ja kokemukset kuin esimerkiksi vähemmän aikaa palveluksessa oleilla. Mainetutkimuksen sähköpostisaate ja kyselomake ovat liitteessä 1 ja 2.

4.4 Tavoitemaineen ja kyselymittarin vertailu

Tavoitemaineen määrittely on tärkeää, jotta tutkittua mainetta voidaan verrata. Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake on kehitetty julkisen sektorin nonprofit -organisaation maineen tutkimiseen. Kyselylomaketta voidaan perustellusti käyttää Kajaanin kaupungin ylläpitämän Kainuun ammattiopiston maineen tutkimiseen henkilöstön näkökulmasta. Kainuun ammattiopiston strategia on laadittu mainesanoihin. Strategiasta on analysoitu tavoitemaineeseen vaikuttavat arvot ja teemat, jotka on rinnastettu kyselylomakkeessa olevien maineen ulottuvuuksien tasolle. Tavoitemaineen ulottuvuuksille on koulutusliikelaitoksen johtaja määritellyt kokonaistavoitearvon, jota Kainuun ammattiopisto tavoittelee. Yhteenlaskettu ulottuvuuksien tavoitearvo on 4, joka vastaa arviota hyvä. As-teikkona on 1 – 5, jossa numero 1 vastaa erittäin huonoa ja numero 5 erittäin hyvää. Tavoitemaineella kuvataan tavoitetilaa, johon pyritään pääsemään eri toiminnoilla ja prosesseilla.

TAULUKKO 1. *Tavoitemaineen ulottuvuudet*

<p>Nonprofit –organisaation maineen ulottuvuudet ja arvottavat väittämät (Vilma Luoma-aho, 2005)</p>	<p>Kainuun ammattiopisto Tavoitemaineen ulottuvuudet Tavoitearvo = 4 (hyvä)</p>
<p>Viranomainen (yhteistyökykyinen, asiakaslähtöinen, avoin, dynaaminen, joustava, ihmisläheinen, keskusteleva, moderni, kuunteleva)</p>	<p>Viranomainen (globaalitoimija, asiakasta kuunteleva, käyttäjälähtöistä teknologiaa hyödyntävä (digiloikkaaminen), innostava, rohkea, avoin, joustava, ahkera ja arvostava)</p>
<p>Arvostettu (kehittää toimintaansa, tunnettu, arvostettu, ennakoiva, motivoitunut henkilöstö, tavoiteltu työpaikka, suunnannäyttävä alallaan)</p>	<p>Arvostettu (vetovoimainen, taloudellisesti vahva, aktiivinen kehittäjä, arvostettu, vastuullinen, avoin ja uudistuva esimiestyö, innostava, rohkea ja joustava toimintaympäristö, ammattitaitoinen henkilöstö)</p>
<p>Luotettu (puolueeton, yhteisen hyvän puolesta, vastuuntuntoinen, eettinen, oikeudenmukainen, asiantunteva, luotettava)</p>	<p>Luotettu (vastuullinen, avoin, uudistushaluinen, taloudellisesti vahva, vastuullinen, avoin ja uudistava esimiestyö, arvostettu, kuunteleva, ammattitaitoinen henkilöstö)</p>
<p>Palveleva (aktiivinen, ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet, viestii selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä, korkealaatuinen, tavoitettavissa, hyödyllinen, vastaa odotuksia, toimii selkeiden periaatteiden mukaan, tuottaa helposti hyödynnettävää tietoa)</p>	<p>Palveleva (ahkera, innostunut ja avoin, asiakasta kuunteleva, joustava, käyttäjälähtöistä teknologiaa hyödyntävä (digiloikkaaminen))</p>
<p>Tehokas (tehokas, nopea, pysyy sovituksessa aikataulussa, viestii selkeästi tavoitteensa, yhtenäinen, hyvin johdettu)</p>	<p>Tehokas (vastuullinen, avoin ja uudistava esimiestyö, ahkera, rohkea, vahva talous, ammattitaitoinen henkilöstö)</p>

Verrattaessa Kainuun ammattiopiston tavoitemainetta ja Luoma-ahon mainetutkimuksen ulottuvuuksia sekä arvottavia väittämiä, löytyy yhtäläisyyksiä käytännössä jokaiselle ulottuvuuden tasolle. Ulottuvuudet ovat useimmissa limittäin, koska analysoidut maineen arvot ja teemat soveltuvat useampiin ulottuvuuksiin ja vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Ulottuvuuksista viranomainen ja tehokas kuvastavat organisaation toimintakulttuurin ominaisuuksia. Ulottuvuus viranomainen ottaa kantaa muun muassa organisaation byrokrattisuuteen, joustavuuteen, avoimuuteen, asiakaslähtöisyyteen ja yhteistyöhön. (Luoma-aho 2005, 226 - 227, 270.)

Kainuun ammattiopiston toimintakulttuurin tavoitteena on olla asiakasta kuunteleva, käyttäjälähtöistä teknologiaa hyödyntävä, innostava, rohkea, avoin, joustava, ahkera ja sekä sidosryhmiä että työntekijää arvostava. Yhteistyötä tavoitellaan globaalisti. Ulottuvuus tehokas ottaa kantaa organisaation johtamiseen ja organisaation yhtenäisyyteen (Luoma-aho 2005, 226 - 227, 270). Kainuun ammattiopiston tehokkuutta tavoitellaan vastuullisella, avoimella ja uudistavalla esimiestyöllä sekä ammattitaitoisella henkilöstöllä. Vahvalla taloudella mahdollistetaan tehokkuus ja rohkeus uudistua.

Ulottuvuus arvostettu sisältää piirteitä, jotka viittaavat siihen, miten kunnioitettu, ammattitaitoinen ja tunnettu organisaatio on sekä nähdäänkö organisaatio kehittyvänä organisaationa. Luotettu pitää sisällään käsityksiä siitä, miten luotettavana ja oikeudenmukaisena, puolueellisena, eettisenä ja vastuuntuntoisena organisaatiota pidetään. (Luoma-aho 2005, 226 - 227, 270.) Luotettu ja arvostettu kulkevat käsi kädessä. Mikäli organisaatio nauttii sidosryhmiensä luottamusta, vaikuttaa se myös organisaation arvostukseen. Kainuun ammattiopistossa luottamusta tavoitellaan vastuullisella, avoimella sekä uudistavalla toiminnalla ja esimiestyöllä kuin myös ammattitaitoisella henkilöstöllä. Luotettavuuden perusta on asiakkaan arvostus ja kuunteleminen. Myös organisaation vahva talous lisää luotettavuutta sidosryhmien keskuudessa sekä rohkeutta uudistua ja kehittyä.

Ulottuvuus luotettu vaikuttaa limittäin ulottuvuuteen arvostettu. Kainuun ammattiopistossa arvostusta haetaan vetovoimaisuudella sekä innostavalla, joustavalla ja rohkealla toimintaympäristöllä. Arvostukseen vaikuttavat myös vahva talous ja aktiivinen toiminnan kehittäminen. Arvostusta haetaan myös vastuullisella ja avoimella esimiestyöllä sekä ammattitaitoisella henkilöstöllä.

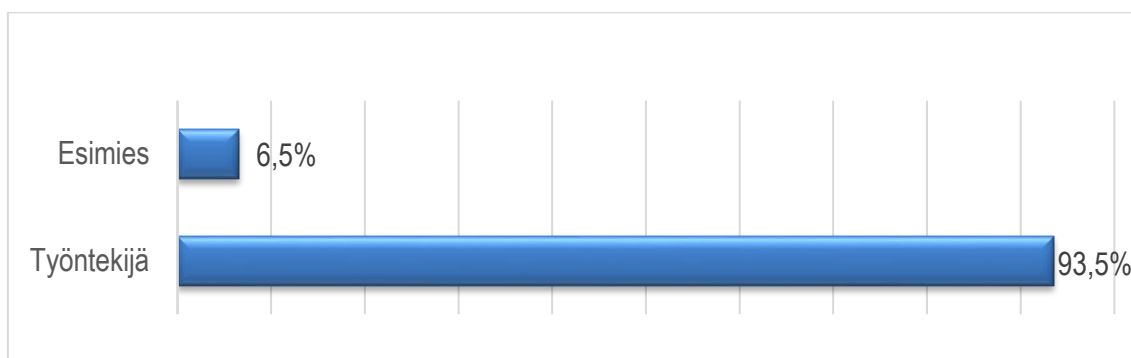
Ulottuvuus palveleva tarkoittaa muun muassa sitä, miten organisaatio ottaa huomioon asiakkaansa ja muut sidosryhmänsä sekä kuinka helposti lähestyttävänä sitä pidetään. Ulottuvuudessa otetaan kantaa myös laatuun. (Luoma-aho 2005 226 - 227, 270.) Kainuun ammattiopistolle palveleva tarkoittaa sitä, että haluamme palvella asiakkaita joustavasti, innostuneesti, ahkeralla ja avoimella toimintakulttuurilla sekä haluamme huomioida asiakkaittemme tarpeet ja hyödyntää käyttäjälähtöistä teknologiaa.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

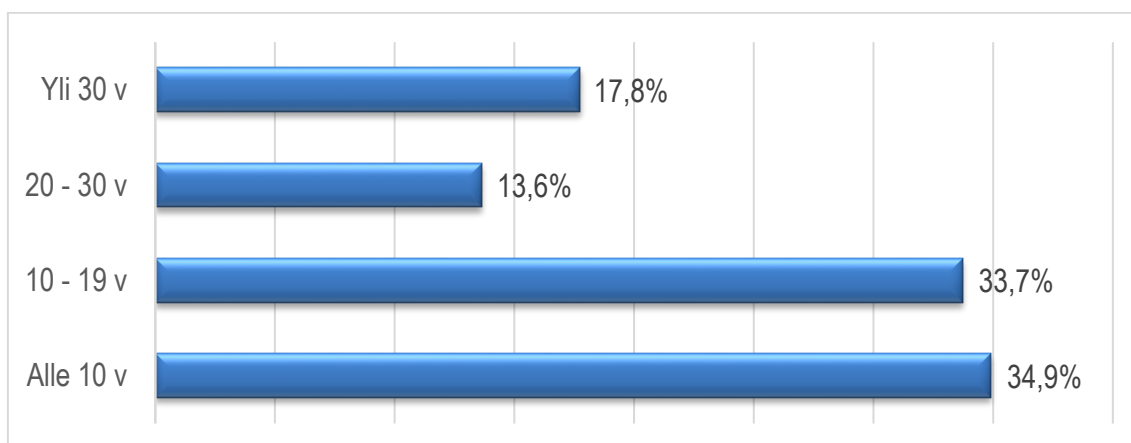
Kainuun ammattiopiston henkilöstölle suunnattu mainekysely toteutettiin 4. – 19.4.2017. Kysely laitettiin muistutuksena koko henkilöstölle vastausajan puolella välissä 11.4.2017, jolloin saatiin vastausprosenttia hieman nostatettua. Kyselyyn vastasi 169 henkilöä, joka on 53,8 % koko Kainuun ammattiopiston henkilöstöstä. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

5.1 Taustamuuttujat

Taustatietona kyselylomakkeessa kysyttiin asemaa työyhteisössä sekä palvelussuhteen kestoa Kainuun ammattiopistossa ja sen edeltäjä oppilaitoksissa. Vastaajista 6,5 % oli esimiehiä ja 93,5 % työntekijöitä. Vastaajista 69 %:lla oli palvelusuhdetta Kainuun ammattiopistossa takanaan alle 20 vuotta ja 17,8 %:lla vastaajista oli palvelusuhde kestänyt yli 30 vuotta.



KUVIO 8. Asema työyhteisössä



KUVIO 9. Palvelussuhteen kesto

5.2 Adjektiiviparit ja ulottuvuudet

Kainuun ammattiopiston mainetta mitattiin kyselylomakkeella 38 adjektiiviparin avulla. Summanmuuttajat/ulottuvuudet perustuvat Luoma-ahon (2005) tutkimuksen mukaisille viidelle ulottuvuudelle; viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. Arviointi tapahtui asteikolla 1 -5, jossa numero 1 on erittäin huono ja numero 5 erittäin hyvä.

TAULUKKO 2. Adjektiiviparit ja ulottuvuudet

VIRANOMAINEN		Keskiarvo
Yhteistyökyvytön	Yhteistyökykyinen	3,8
Ei asiakaslähtöinen	Asiakaslähtöinen	3,7
Sulkeutunut	Avoin	3,5
Staattinen	Dynaaminen	3,6
Byrokraattinen	Joustava	3,1
Etäinen	Ihmisläheinen	3,4
Saneleva	Keskusteleva	3,1
Vanhanaikainen	Moderni	3,5
Ei kuuntele	Kuunteleva	3,3
Yhteensä		3,5

ARVOSTETTU		Keskiarvo
Ei kehitä toimintaansa	Kehittää omaa toimintaansa	3,9
Tuntematon	Tunnettu	3,9
Ei arvostettu	Arvostettu	3,7
Jälkikäteen reagoiva	Ennakoiva	3,7
Epämotivoitunut henkilöstö	Motivoitunut henkilöstö	3,6
Ei-tavoiteltu työpaikka	Tavoiteltu työpaikka	3,4
Jäljessä alallaan	Suunnannäyttävä alallaan	3,7
Yhteensä		3,7

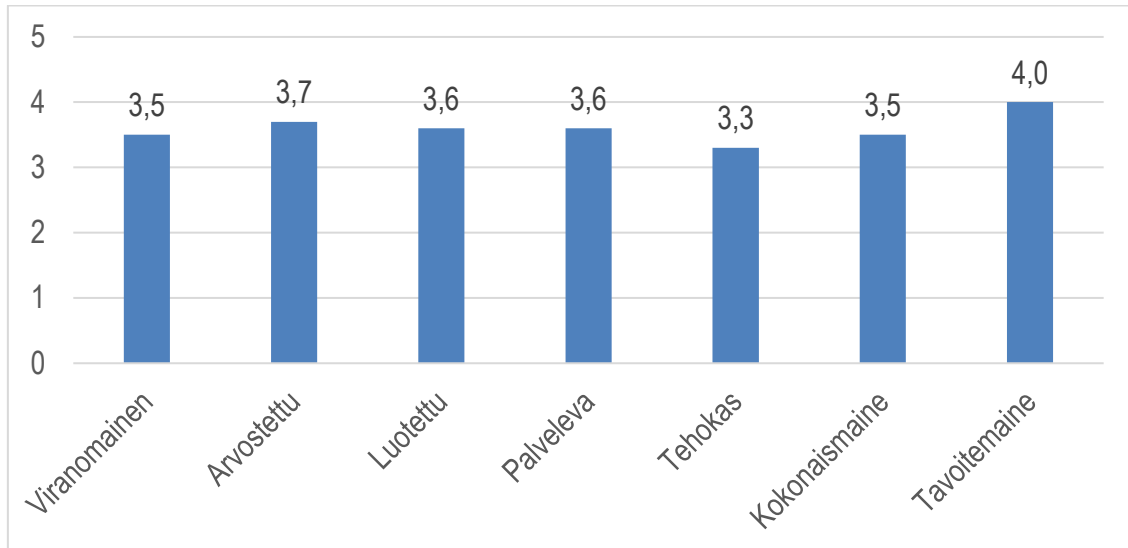
LUOTETTU		Keskiarvo
Puolueellinen	Puolueeton	3,3
Omien etujensa puolesta	Yhteisen hyvän puolesta	3,5
Ei vastuuntuntoinen	Vastuuntuntoinen	3,7
Epäeettinen	Eettinen	3,6
Epäoikeudenmukainen	Oikeudenmukainen	3,5
Asiantuntematon	Asiantunteva	3,9
Epäluotettava	Luotettava	3,7
Yhteensä		3,6

PALVELEVA		Keskiarvo
Passiivinen	Aktiivinen	3,7
Ei ota huomioon sidosryhmiensä tarpeita	Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet	3,6
Ei viesti selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä	Viestii selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä	3,3
Heikkolaatuinen	Korkealaatuinen	3,6
Ei tavoitettavissa	Tavoitettavissa	3,7
Hyödytön	Hyödyllinen	4,1
Ei vastaa odotuksia	Vastaa odotuksia	3,6
Ei toimi selkeiden periaatteiden mukaan	Toimii selkeiden periaatteiden mukaan	3,4
Tuottaa vaikeasti hyödynnettävää tietoa	Tuottaa helposti hyödynnettävää tietoa	3,5
Yhteensä		3,6
TEHOKAS		Keskiarvo
Tehoton	Tehokas	3,5
Hidas	Nopea	3,4
Ei pysy sovituissa aikatauluissa	Pysyy sovituissa aikatauluissa	3,6
Viestii epäselvästi	Viestii selkeästi	3,3
Sirpaloitunut	Yhtenäinen	2,9
Huonosti johdettu	Hyvin johdettu	3,1
Yhteensä		3,3

Taulukosta nähdään vastauksien painottuvan lähemmäs positiivisia arvoja, kun arvo 3 kuvastaa neutraalia suhtautumista väiteparia kohtaan. Ainoa väitepari, joka on keskiarvollisesti alle 3, on ulottuvuuden tehokas alla oleva väitepari *sirpaloitunut – yhtenäinen*, jonka keskiarvo on 2,9. Toiseksi huonoimmat arviot saivat väiteparit *huonosti johdettu – hyvin johdettu* (3,1), *byrokraattinen – joustava* (3,1) ja *saneleva – keskusteleva* (3,1), joiden keskiarvo on lähempänä neutraalia kuin positiivista. Korkeimmat keskiarvot löytyvät väitepareista *hyödytön - hyödyllinen* (4,1), *ei kehitä toimintaansa – kehittää toimintaansa* (3,9), *tuntematon – tunnettu* (3,9) ja *asiantuntematon – asiantunteva* (3,9), joiden keskiarvo on hyvä.

Ulottuvuuksista korkein keskiarvo on ulottuvuudella *arvostettu* (3,7) ja heikoin ulottuvuudella *tehokas* (3,3). Ulottuvuuksien *kokonaiskeskiarvo* on 3,5. Jos arvoa 3 pidetään neutraalina, ovat kaikki ulottuvuuden arvot myönteiseen suuntaan. Luoma-ahon (2005, 183) mukaan julkisen sektorin ideaali maine on neutraali tai hyvä, jolloin sillä saavutetaan tarvittava etäisyys myös kriisiaikoina ja säilytetään sidosryhmien luottamus. Kokonaiskeskiarvo jää hieman Kainuun ammattiopiston määritellystä maineen kokonaistavoitearvosta 4. Parannettavaa on määritettyyn tavoitekeskiarvoon nähden kaikilla osa-alueilla, mutta erityisesti maineen ulottuvuudessa tehokas. Ulottuvuus tehokas ottaa kantaa organisaation johtamiseen ja organisaation yhtenäisyyteen (Luoma-aho 2005, 226,

270). Kokonaisuudessaan Kainuun ammattiopiston strategiasta määritelty tavoitemaine eli tavoite-tila, johon Kainuun ammattiopiston pyrkii pääsemään eri toiminnoilla ja prosesseilla toteutuu kuitenkin keskimääräistä paremmin eli suunta on oikea.



KUVIO 10. Kainuun ammattiopiston maineen arviot ulottuvuuksittain, ulottuvuuksien kokonaismaine ja Kainuun ammattiopiston tavoitemaine

5.3 Taustamuuttujien vaikutus maineeseen väitepareissa ja ulottuvuuksissa

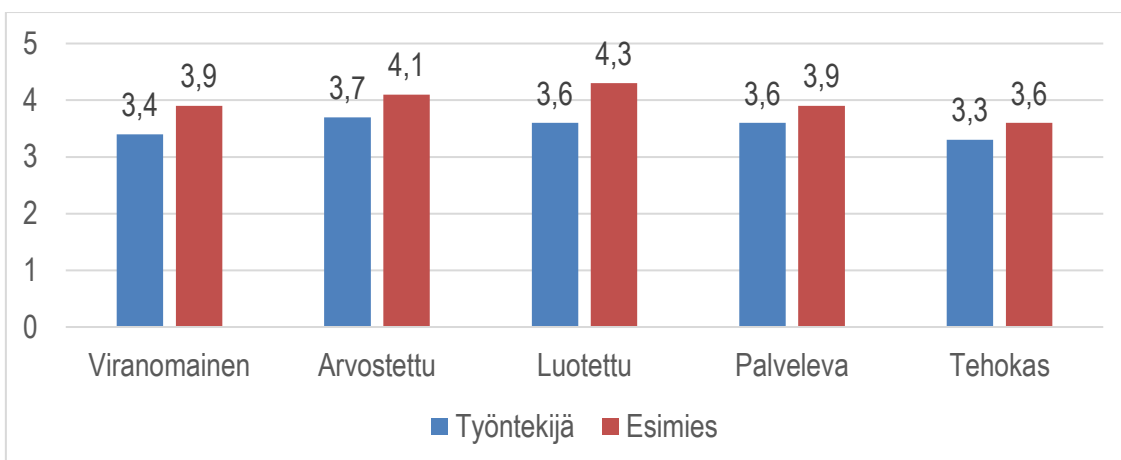
Kyselyssä oli kaksi taustamuuttujaa, jotka olivat asema työyhteisössä ja palvelusvuodet. Ulottuvuuksien viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas väiteparien arviot henkilöstön aseman mukaan on kuvattuna alla olevassa taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Ulottuvuuksien väiteparien arvioinnit henkilöstön aseman mukaan

VIRANOMAINEN	Työntekijä	Esimies	
Yhteistyökyvytön	3,8	4,5	Yhteistyökykyinen
Ei asiakaslähtöinen	3,7	4,3	Asiakaslähtöinen
Sulkeutunut	3,5	3,8	Avoin
Staattinen	3,5	3,8	Dynaaminen
Byrokraattinen	3,0	3,5	Joustava
Etäinen	3,4	3,8	Ihmisläheinen
Saneleva	3,1	3,7	Keskusteleva
Vanhanaikainen	3,5	3,6	Moderni
Ei kuuntele	3,3	4,1	Kuunteleva
Yhteensä	3,4	3,9	
ARVOSTETTU	Työntekijä	Esimies	
Ei kehitä toimintaansa	3,9	4,4	Kehittää omaa toimintaansa
Tuntematon	3,9	4,3	Tunnettu
Ei arvostettu	3,6	4,3	Arvostettu
Jälkikäteen reagoiva	3,6	3,7	Ennakoiva
Epämotivoitunut henkilöstö	3,6	3,8	Motivoitunut henkilöstö
Ei-tavoiteltu työpaikka	3,4	4,2	Tavoiteltu työpaikka
Jäljessä alallaan	3,6	4,1	Suunnannäyttäjä alallaan
Yhteensä	3,7	4,1	
LUOTETTU	Työntekijä	Esimies	
Puolueellinen	3,3	3,7	Puolueeton
Omien etujensa puolesta	3,4	4,1	Yhteisen hyvän puolesta
Ei vastuuntuntoinen	3,7	4,5	Vastuuntuntoinen
Epäeettinen	3,6	4,4	Eettinen
Epäoikeudenmukainen	3,4	4,1	Oikeudenmukainen
Asiantuntematon	3,8	4,5	Asiantunteva
Epäluotettava	3,7	4,5	Luotettava
Yhteensä	3,6	4,3	
PALVELEVA	Työntekijä	Esimies	
Passiivinen	3,7	3,7	Aktiivinen
Ei ota huomioon sidosryhmiensä tarpeita	3,6	4,2	Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet
Ei viesti selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä	3,3	3,3	Viestii selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä
Heikkolaatuinen	3,5	4,0	Korkealaatuinen
Ei tavoitettavissa	3,7	3,8	Tavoitettavissa
Hyödytön	4,0	4,5	Hyödyllinen

Ei vastaa odotuksia	3,6	4,1	Vastaa odotuksia
Ei toimi selkeiden periaatteiden mukaan	3,4	3,7	Toimii selkeiden periaatteiden mukaan
Tuottaa vaikeasti hyödynnettävää tietoa	3,5	3,5	Tuottaa helposti hyödynnettävää tietoa
Yhteensä	3,6	3,9	
TEHOKAS	Työntekijä	Esimies	
Tehoton	3,5	4,0	Tehokas
Hidas	3,4	3,5	Nopea
Ei pysy sovituisissa aikatauluissa	3,6	4,0	Pysyy sovituisissa aikatauluissa
Viestii epäselvästi	3,3	3,3	Viestii selkeästi
Sirpaloitunut	2,9	2,8	Yhtenäinen
Huonosti johdettu	3,1	3,7	Hyvin johdettu
Yhteensä	3,3	3,6	

Vastausten mukaan esimiehet ovat arvioineet ulottuvuuksien väiteparit positiivisemmin kuin työntekijät. Ainostaan väiteparissa *sirpaloitunut – yhtenäinen* on tulos hieman heikompi (2,8) kuin työntekijöillä (2,9). Merkille pantavaa on se, että selkein ero työntekijöiden ja esimiesten välillä on ulottuvuudessa luotettu, jossa esimiesten arviot huomattavasti positiivisempia kuin työntekijöillä ja keskiarvo ylittää esimiesten kohdalla arvion hyvä (4,3). Lähimpänä ovat arviot ulottuvuuksissa palveleva, joka työntekijöillä on 3,6 ja esimiehillä 3,9 sekä tehokkuudessa, jonka kokonaiskeskiarvio on työntekijöillä 3,3 ja esimiehillä 3,6. Kumpikin vastausryhmä on arvioinut tehokkuuden myös alhaisimmaksi. Tämä on mielenkiintoinen, koska tehokkuus ottaa kantaa organisaation johtamiseen ja organisaation yhtenäisyyteen.



KUVIO 11. Kainuun ammattiopiston maineen arviot ulottuvuuksittain henkilöstön aseman mukaan

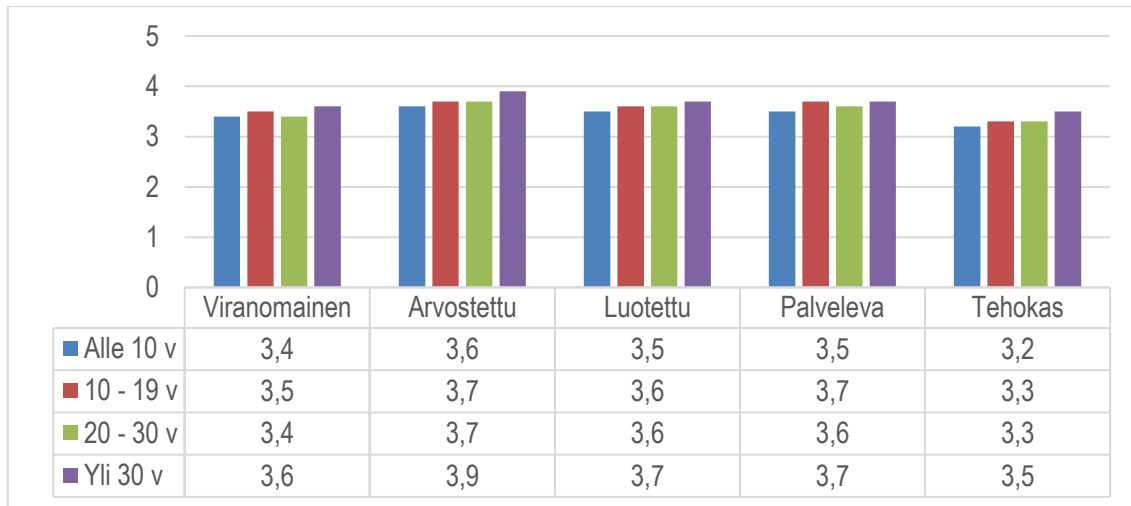
Toiseksi tarkasteltiin taustamuuttujan palvelussuhteen pituus yhteyttä maineeseen ulottuvuuksien ja väiteparien avulla (Taulukko 4). Palvelussuhteen pituus oli luokiteltu alle 10 vuotta, 10 – 19 vuotta, 20 – 30 vuotta ja yli 30 vuotta palveluksessa olleisiin.

TAULUKKO 4: Ulottuvuuksien väiteparien arvioinnit palvelussuhteen pituuden mukaan

VIRANOMAINEN	Alle 10 v	10 - 19 v	20 - 30 v	Yli 30 v	
Yhteistyökyvytön	3,8	3,9	3,9	3,8	Yhteistyökykyinen
Ei asiakaslähtöinen	3,7	3,8	3,7	3,8	Asiakaslähtöinen
Sulkeutunut	3,3	3,6	3,5	3,9	Avoin
Staatinen	3,5	3,6	3,7	3,6	Dynaaminen
Byrokraattinen	3,1	3,0	3,0	3,2	Joustava
Etäinen	3,3	3,4	3,3	3,6	Ihmisläheinen
Saneleva	3,1	3,2	2,9	3,4	Keskusteleva
Vanhanaikainen	3,4	3,5	3,6	3,6	Moderni
Ei kuuntele	3,3	3,3	3,3	3,5	Kuunteleva
Yhteensä	3,4	3,5	3,4	3,6	
ARVOSTETTU	Alle 10 v	10 - 19 v	20 - 30 v	Yli 30 v	
Ei kehitä toimintaansa	3,9	3,9	4,0	4,0	Kehittää omaa toimintaansa
Tuntematon	3,7	4,0	3,9	4,1	Tunnettu
Ei arvostettu	3,4	3,8	3,6	4,0	Arvostettu
Jälkikäteen reagoiva	3,5	3,7	3,7	3,9	Ennakoiva
Epämotivoitunut henkilöstö	3,5	3,6	3,5	3,8	Motivoitunut henkilöstö
Ei-tavoiteltu työpaikka	3,3	3,5	3,3	3,6	Tavoiteltu työpaikka
Jäljessä alallaan	3,5	3,7	3,8	3,9	Suunnannäyttjä alallaan
Yhteensä	3,6	3,7	3,7	3,9	
LUOTETTU	Alle 10 v	10 - 19 v	20 - 30 v	Yli 30 v	
Puolueellinen	3,3	3,3	3,2	3,4	Puolueeton
Omien etujensa puolesta	3,3	3,5	3,5	3,6	Yhteisen hyvän puolesta
Ei vastuuntuntoinen	3,7	3,7	3,8	3,6	Vastuuntuntoinen
Epäeettinen	3,6	3,6	3,7	3,7	Eettinen
Epäoikeudenmukainen	3,4	3,5	3,5	3,6	Oikeudenmukainen
Asiantuntematon	3,7	4,0	3,9	3,9	Asiantunteva
Epäluotettava	3,6	3,8	3,7	3,8	Luotettava
Yhteensä	3,5	3,6	3,6	3,7	

PALVELEVA	Alle 10 v	10 - 19 v	20 - 30 v	Yli 30 v	
Passiivinen	3,7	3,8	3,6	3,9	Aktiivinen
Ei ota huomioon sidosryhmiensä tarpeita	3,6	3,6	3,7	3,8	Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet
Ei viesti selkeästi ke- neen voi tarvittaessa ot- taa yhteyttä	3,3	3,4	3,1	3,4	Viestii selkeästi ke- neen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä
Heikkolaatuinen	3,5	3,6	3,7	3,6	Korkealaatuinen
Ei tavoitettavissa	3,7	3,7	3,7	3,6	Tavoitettavissa
Hyödytön	3,9	4,2	4,0	4,1	Hyödyllinen
Ei vastaa odotuksia	3,5	3,6	3,7	3,7	Vastaa odotuksia
Ei toimi selkeiden peri- aatteiden mukaan	3,3	3,5	3,5	3,6	Toimii selkeiden peri- aatteiden mukaan
Tuottaa vaikeasti hyö- dynnettävää tietoa	3,5	3,5	3,4	3,7	Tuottaa helposti hyö- dynnettävää tietoa
Yhteensä	3,5	3,7	3,6	3,7	
TEHOKAS	Alle 10 v	10 - 19 v	20 - 30 v	Yli 30 v	
Tehoton	3,5	3,5	3,6	3,7	Tehokas
Hidas	3,3	3,4	3,3	3,6	Nopea
Ei pysy sovituissa aika- tauluissa	3,6	3,6	3,4	3,7	Pysyy sovituissa aika- tauluissa
Viestii epäselvästi	3,2	3,2	3,6	3,4	Viestii selkeästi
Sirpaloitunut	2,8	2,8	2,7	3,3	Yhtenäinen
Huonosti johdettu	3,0	3,1	3,1	3,3	Hyvin johdettu
Yhteensä	3,2	3,3	3,3	3,5	

Vastaukset luokiteltuna palvelussuhteen pituuden perusteella selvin ero on vastaajien kohdalla, joiden palvelussuhde on kestänyt alle 10 vuotta ja yli 30 vuotta. Yli 30 vuotta palveluksessa olleet ovat vastanneet myönteisemmin kuin alle 10 vuotta palveluksessa olleet. Kuitenkin tulokset osoitavat, että palvelussuhteen pituus ei vaikuta mitattuun maineeseen, koska ryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja.

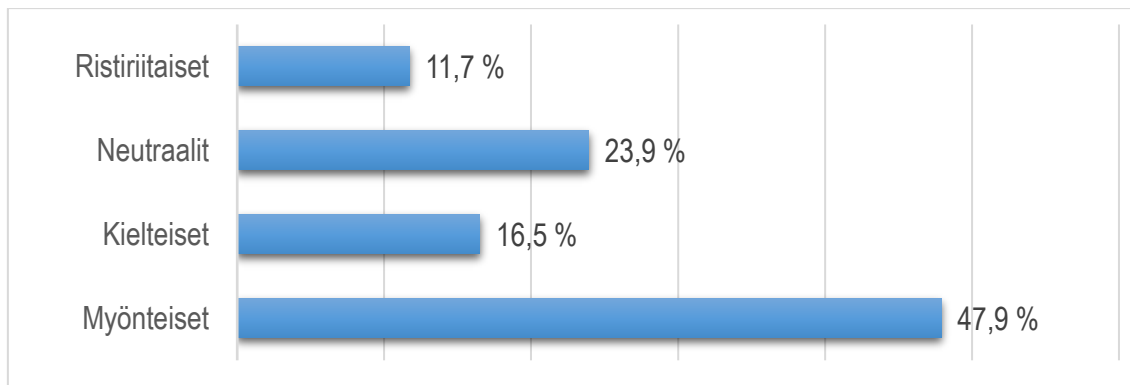


KUVIO 12. Kainuun ammattiopiston maine palvelussuhteen pituuden mukaan

Tulosten perusteella sekä ulottuvuuksissa että väitepareissa ei palvelussuhteen pituudella näytä olevan suurempaa vaikutusta maineeseen. Taustamuuttuja henkilöstön aseman mukaan näyttäisi, että esimiehet kokevat maineen myönteisemmin kaikilla ulottuvuuksilla kuin työntekijät.

5.4 Monivalinta- ja avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen monivalinta- ja avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisäinformaatiota adjektiiviparien ja summanmuuttujien tueksi. Kyselylomakkeen kolmannen kysymyksen tarkoitus oli vastaajia pyytää kertomaan muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä hänelle tulee ensimmäisenä mieleen Kainuun ammattiopistosta. Kolmanteen kysymykseen, joka ei ollut pakollinen kysymys, vastasi 159 henkilöä, joka on hyvä vastaajien kokonaismäärään nähden (169). Vastaukset luokiteltiin neljään pääluokkaan, jotka ovat myönteiset, kielteiset, neutraalit ja ristiriitaiset (Liite 3). Vastausten perusteella kategorioihin saatiin yhteensä 188 arviota Kainuun ammattiopistosta. Myönteiset ja kielteiset -kategoriat pitävät sisällään selkeästi kyseiseen kategoriaan kuuluvia asioita. Neutraali-kategoria pitää sisällään vastauksia, jossa on neutraali tunnesävy ja vastaukset eivät ole kantaaottavia. Ristiriitaiset -kategoria pitää sisällään vastauksia, joissa on sekä kielteistä että myönteistä tulkintaa eli vastaukset antavat ristiriitaisen mielikuvan.



KUVIO 13. Maininnat ja mielikuvat Kainuun ammattiopistosta

Kategoroinnin perusteella kolmanteen kysymykseen vastattiin suurimmaksi osaksi myönteisesti. Myönteisiä vastauksia oli 47,9 %. Neutraaleja vastauksia oli 23,9 %, kielteisiä vastauksia 16,5 % ja ristiriitaisia vastauksia 11,7 %. Myönteisissä vastauksissa korostui muun muassa arvostettavuus, luotettavuus, ammattitaito ja osaaminen, kehittyvyys ja edelläkävijyys, tunnettuus, monipuolisuus sekä hyvä työnantaja:

”Luotettu toimija, paikallinen, laatu, asiakaslähtöinen, kehittyvä”

”Monipuolinen, nykyaikainen, edelläkävijä”

”Hyvä työnantaja, arvostaa työntekijöitä”

”Osaava, ammattitaitoinen”

”Valtakunnassa tunnettu koulutuksen järjestäjä ja haasteisiin vastaaja. Kajaanissa huomattava työllistäjä ja arvostettu koulutuksen järjestäjä ja toteuttaja.”

Neutraalit vastaukset käsittelevät muun muassa ammatillista koulutusta, toimijuutta, opiskelua, muutosta:

”Monialainen oppilaitos Kainuun ja Kuusamon alueella”

”Ammattiin opiskelevien ahjo”

”Oppilaat ovat kansallista ja kansainvälistä tasoa”

”Yritysamis”

”Murrosvaiheessa”

Kielteiset vastaukset kohdistuvat organisaatioon, henkilöstöpolitiikkaan, koulutukseen kohdistuviin säästöihin ja leikkauksiin sekä muutoksiin:

”Säästöt ja opetuksen tuntimäärien väheneminen”

”Huonoa henkilöstöpolitiikkaa”

”Kiire, ahdistava ilmapiiri, raha”

”Muutaman vuoden jatkunut talon säästölinja, tuntuu raskaalta”

Ristiriitaiset vastaukset käsittelevät organisaatiota ja yleistä toimintaa:

”Hieno homma ennen, nykyisin yt-neuvotteluja”

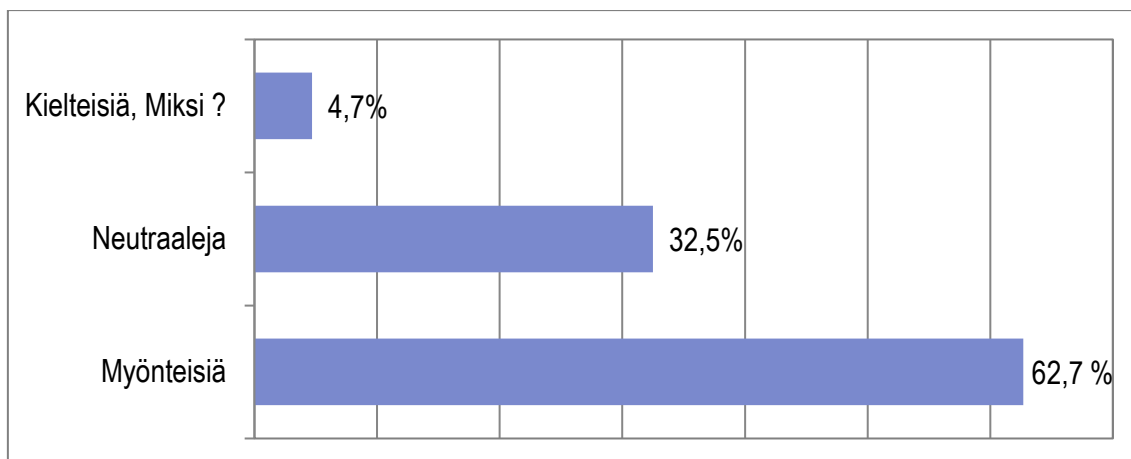
”Ennen KAOssa kaikki hyvin. Nyt on vaikeaa.”

”Nopeasti muuttuva, mutta ovatko kaikki muutokset tarkkaan harkittuja?”

”Monipuolinen, mutta ei yhtenäinen oppilaitos”

Kysymykselle kolme tehtiin myös sisällönerittely aineistolähtöisesti, jossa vastauksista ryhmiteltiin samaa tarkoittavat määritteet. Vastauksista löydettiin yhteensä 100 erilaista määritettä (Liite 4). Eniten vastauksissa mainittiin monialainen ja monipuolinen (29), osaava ja ammattitaitoinen (17), kehittyvä (13), luotettava (13), säästöt (12), edelläkävijä (10) sekä laadukas (10). Monialainen ja monipuolisuus viittaavat vahvasti siihen, että Kainuun ammattiopisto tarjoaa monialaista ja monipuolista tutkintoon johtavaa koulutusta, mikä määräytyy opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämislupaan. Mielenkiintoisimpia ovat vastauksista nousevat maininnat osaava ja ammattitaitoinen, kehittyvä, luotettava, edelläkävijä ja laadukas, jotka ovat strategiasta määritetyn tavoitemaineen arvoja. Maininta säästöt ilmentävät tämän hetkistä tilannetta talouden sopeuttamistoimien ollessa käynnissä. Mainintoja saivat myös nykyaikainen (9), suuri (8), paikallinen (8) ja arvostettu (6), joka kuuluu myös Kainuun ammattiopiston strategiasta määriteltyyn tavoitemaineeseen.

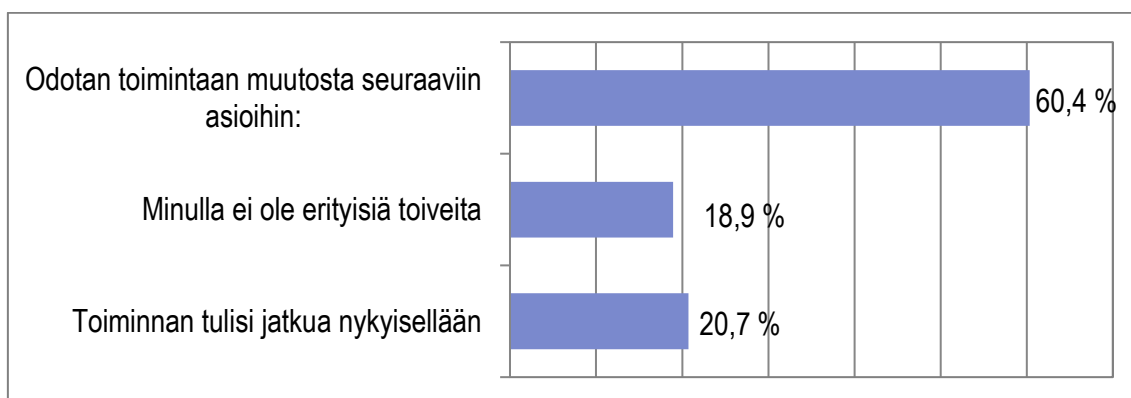
Kysymyksessä numero 10 pyydettiin arvioimaan, miten vastaaja kokee Kainuun ammattiopiston toiminnan. Vastausvaihtoehdot noudattavat osittain kysymyksen numero 3 luokittelua. Kysymysvaihtoehtoina olivat, että kokemuksen ovat myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä. Kielteisen vastauksen kohdalla vastaajaa pyydettiin perustelemaan, miksi kokemukset toiminnasta ovat kielteisiä.



KUVIO 14. Kokemukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta

Vastausten perusteella kokemukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta ovat suurimmaksi osaksi myönteisiä eli vastausprosentti oli 62,7. Neutraaleja kokemuksia oli 32,5 % ja kielteisiä oli 4,7 %. Kielteisistä vastauksista nousi esille talouden sopeuttamistoimet ja säästäminen sekä johtaminen ja henkilöstöpolitiikka. Vertailtaessa kysymystä 3 ja 10 vastattiin kielteisempään sävyyn kysymyksessä 3, jossa kielteisiä vastauksia oli 16,5 %. Myös myönteiset ja neutraalit vastausprosentit olivat kysymyksessä nro 3 matalampia. Olennaista on huomioida, että kysymysten asettelu oli kummasakin kysymyksessä erilainen. Kysymyksessä 3 kysyttiin mielikuvia ja kysymyksessä 10 kokemuksia. Hyvän maineen kannalta tämä tulos on positiivinen, koska hyvän maineen perustana ovat hyvät teot ja hyvä toiminta (Aula & Mantere 2005, 72). Kokemukset perustuvat organisaation toimintaan.

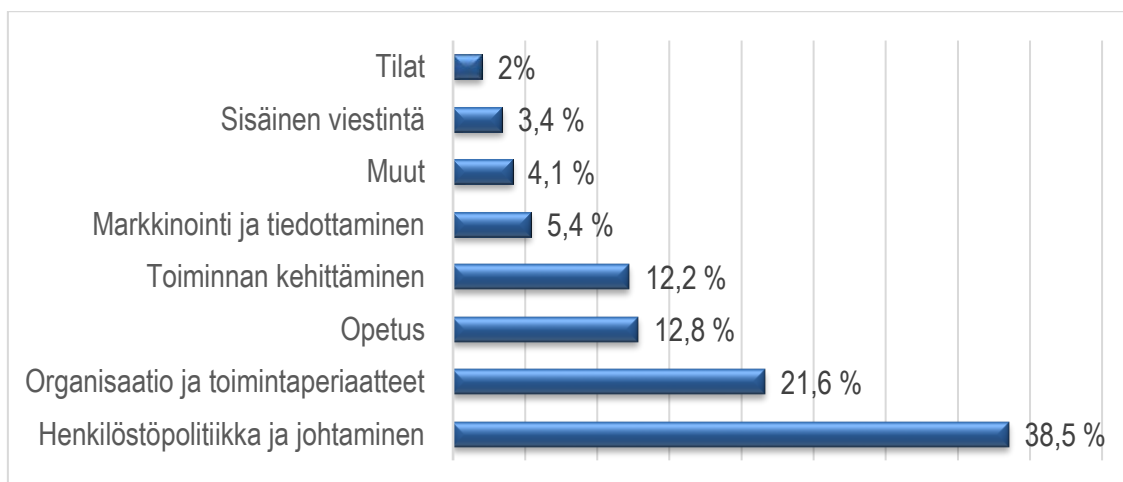
Kysymyksellä numero 12 pyrittiin selvittämään henkilöstön tulevaisuuden odotuksia Kainuun ammattiopiston toiminnasta (Kuvio 15).



KUVIO 15. Odotukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa

Vastaajista 20,7 % on sitä mieltä, että toiminnan tulisi jatkua nykyisellään ja 18,9 % vastaajista ei ole erityisiä toiveita Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa. Mielenkiintoista on se, että kun verrataan kysymystä 10 eli henkilöstön kokemuksia Kainuun ammattiopiston toiminnasta ja kysymystä 12 odotuksia Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa, ovat ne ristiriidassa keskenään. Kokemukset toiminnasta ovat pääosin myönteisiä (62,7 %), mutta kuitenkin 60,4 % odottaa toimintaan muutosta tulevaisuudessa.

Vastaajista 38,5 % kokee kaipaavansa muutosta henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen. Tämä saattaa vaikuttaa myös siihen, että toiseksi eniten eli 21,6 % toivoo muutosta organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin. Seuraavaksi eniten mainontoja saivat opetukseen (12,8 %) ja toiminnan kehittämiseen (12,2 %) liittyvät maininnat (Liite 5).



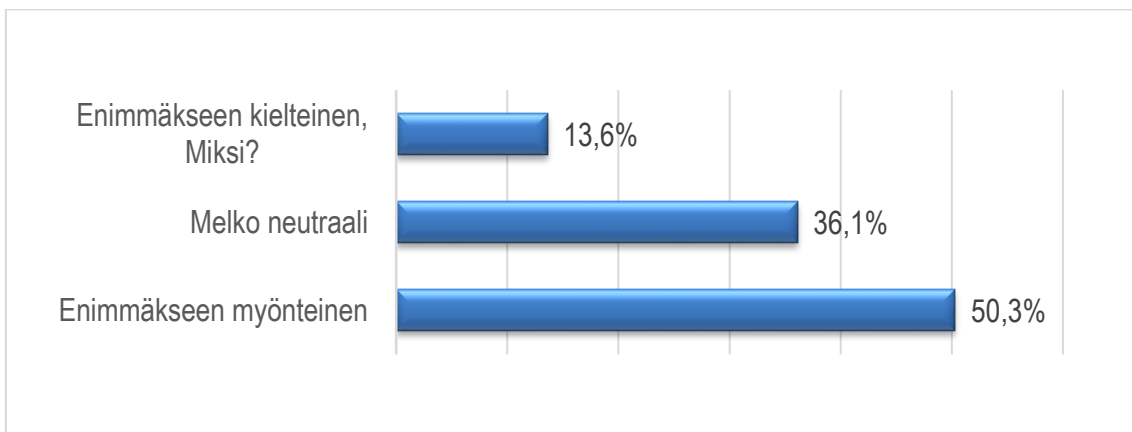
KUVIO 16. Henkilöstön toiveet muutoksen kohteista tulevaisuudessa

Henkilöstöpolitiikka ja johtaminen -näkökulma sisälsi toiveita henkilöstöjohtamisen parantamiseen, johtamisen selkeyttämiseen ja johdonmukaisuuteen sekä avoimeen ja motivoivaan johtamiseen. Vastaajat toivoivat myös osaamisen panostamiseen aikaa ja rahaa, kykyä kuunnella, työrauhaa ja hyvinvoinnista huolehtimista, arvostusta, tasapuolisuutta ja yhdenvertaistamista sekä työnkuvien tarkastelua ja töiden jakautumista tasapuolisemmin. Organisaatio ja toimintaperiaatteet sisälsi odotuksia, että organisaatiossa on selkeät, yhdenmukaiset ja yhteiset linjaukset sekä toimintaperiaatteet. Toivottiin panostusta enemmän keskustelemaan ja osallistavan toimintatapojen kehittämiseen. Muutosta toivotaan myös siihen, että organisaatio olisi yhtenäinen tarkoittaen sitä, että organisaatio näkyisi yhtenä oppilaitoksena. Vastauksissa toivottiin myös selkeämpää, kevyempää ja

joustavampaa organisaatiota. Kantaa otettiin myös organisaation strategiaan. Vastauksissa toivottiin strategian arvojen ja palvelulupauksen kirkastamista ja konkretisoimista sekä niiden saamista toimivammiksi ja näkyvämmiksi oppilaitoksen arjessa ja perusviestinnässä ulospäin.

Opetuksessa otettiin kantaa muun muassa lähiopetustuntien lisäämiseen ja opetuksen ajantasaisuuteen. Vastauksissa toivottiin myös uudenlaisen ajattelun lisäämistä opetukseen ja oppimiseen sekä opettajien ja opiskelijoiden kuulemistä opetuksen ja oppimisen näkökulmasta. Toiminnan kehittäminen sisälsi toiveita opetuksen ja koulutuksen kehittämiseksi yhteistyössä niin organisaation sisällä kuin työelämän kanssa sekä mukautumista ja pysymistä mukana yhteiskunnan muutoksissa ja kehityksessä. Vastauksista ilmeni, että yhteisen toiminnan kehittäminen on tärkeää.

Kysymyksellä numero 11 selvitettiin sitä, millainen kuva henkilöstön kokemuksen mukaan Kainuun ammattiopistosta on syntynyt julkisuudessa (Kuvio 17).



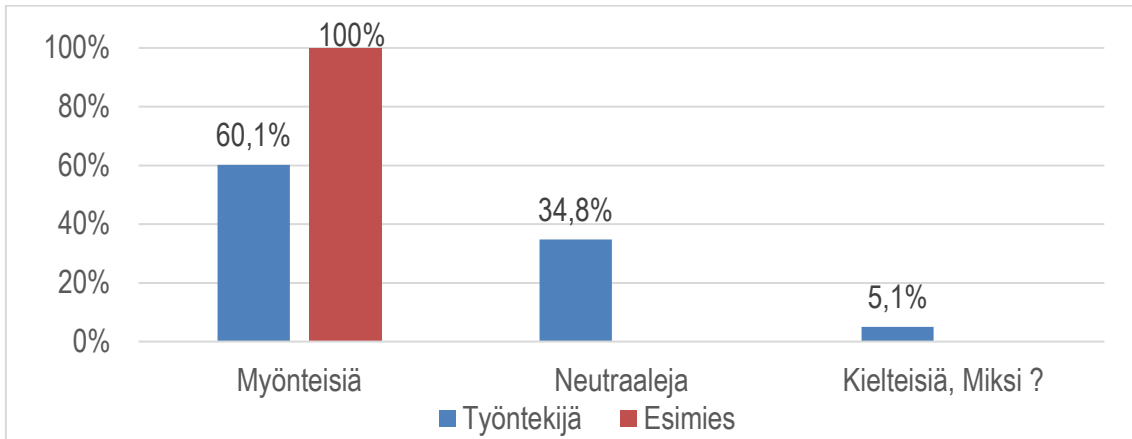
KUVIO 17. Kainuun ammattiopiston julkisuuskuva henkilöstön kokemuksen mukaan

Vastaajista 50,3 % kokee, että Kainuun ammattiopiston julkisuuskuva on myönteinen ja 36,1 % kokee sen olevan neutraali. Vastaajista 13,6 % kokee julkisuuskuvan olevan kielteinen. Kielteiseen kuvaan vastaajien mielestä vaikuttavat säästäminen ja sopeuttamistoimet, joilla on vaikutusta lähiopetuksen leikkauksiin, opetuksen tasoon ja sitä kautta opiskelijan oppimiseen. Vastaajien mielestä negatiiviset asiat mediassa ja tiedottamisessa ovat vallanneet yhä isompaa näkyvyyttä.

Yhteenveto monivalinta- ja avoimista kysymyksistä osoittaa, että vastaajien mielestä Kainuun ammattiopisto näyttää ja se koetaan myönteisesti. Merkille pantavaa kuitenkin on, että suurin osa vastaajista odottaa Kainuun ammattiopiston toimintaan muutosta tulevaisuudessa.

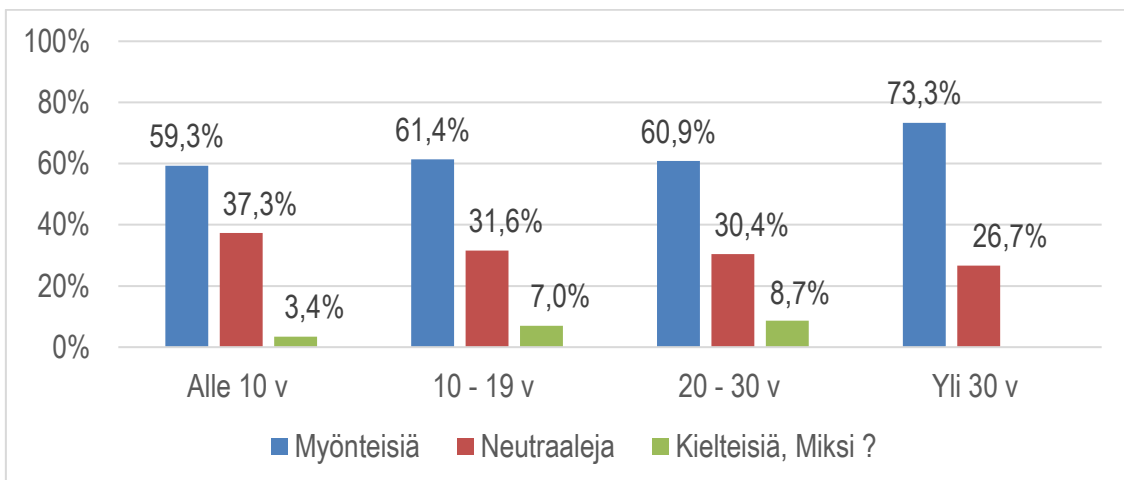
5.5 Taustamuuttujien vaikutus maineeseen monivalintakysymyksissä

Kyselyn kysymykset numero 10, 11 ja 12 olivat monivalintakysymyksiä. Kysymyksessä numero 10 kysyttiin vastaajan omaa kokemusta Kainuun ammattiopiston toiminnasta. Henkilöstön aseman mukaan esimiehet arvioivat toiminnan positiiviseksi (100 %), mutta myös työntekijöiden kokemuksen mukaan Kainuun ammattiopiston toiminta oli myönteistä (60,1 %).



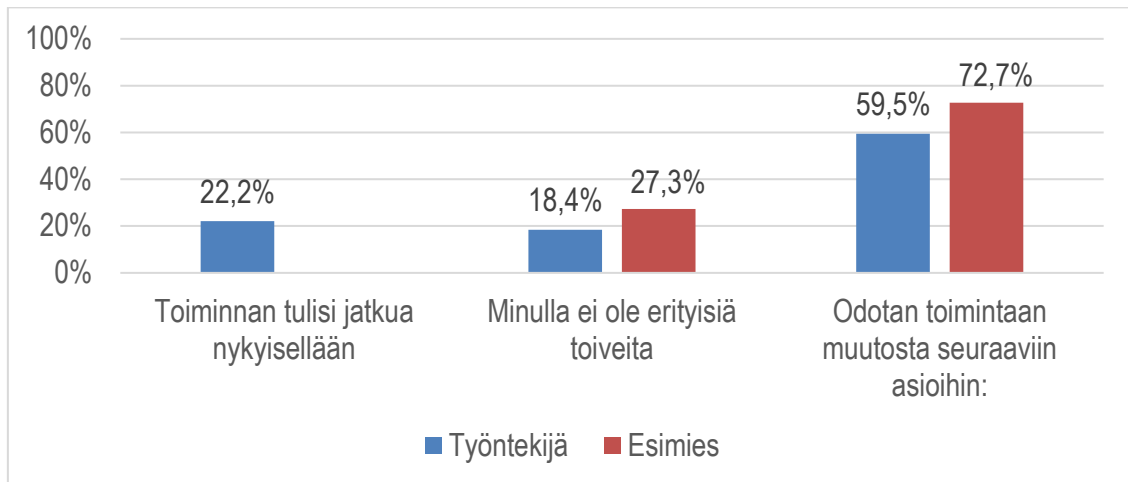
KUVIO 18. Kokemukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta aseman mukaan

Palvelussuhteen pituuden mukaan yli 30 vuotta palveluksessa olleet arvioivat toiminnan myönteiseksi (73,3 %), kun taas alle 10 vuotta palveluksessa olleilla arvio oli matalin (59,3 %). Kuitenkin kaikissa ryhmissä arviot toiminnasta olivat pääsääntöisesti myönteisiä ja neutraaleja (Kuvio 19). Kielteisiä arvioita kummankin taustamuuttujan mukaan oli hyvin vähän.



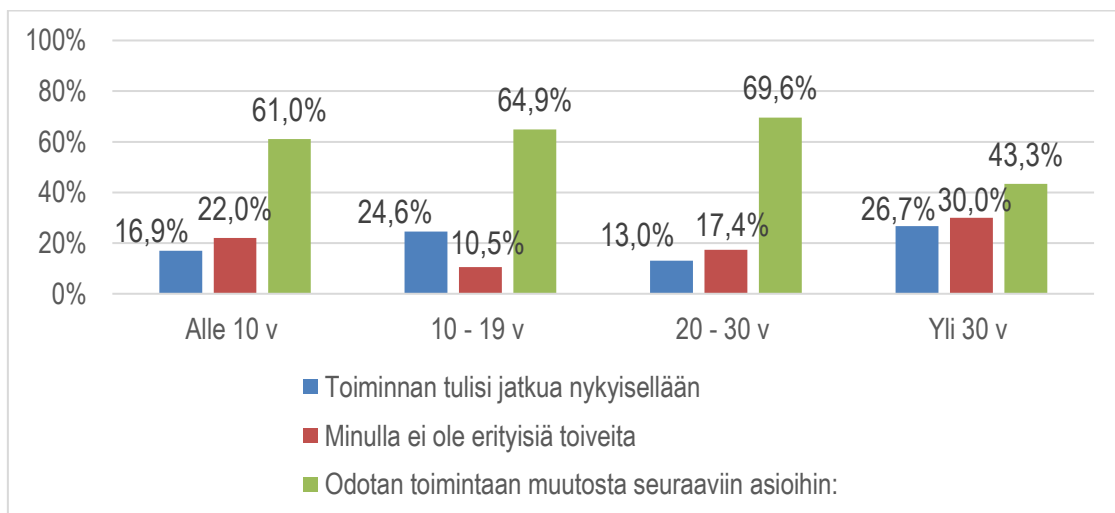
KUVIO 19. Kokemukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta palvelussuhteen pituuden mukaan

Kysymyksessä numero 12 kysyttiin henkilöstön odotuksia Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa. Sekä esimiehet että työntekijät odottavat toimintaan muutosta tulevaisuudessa.



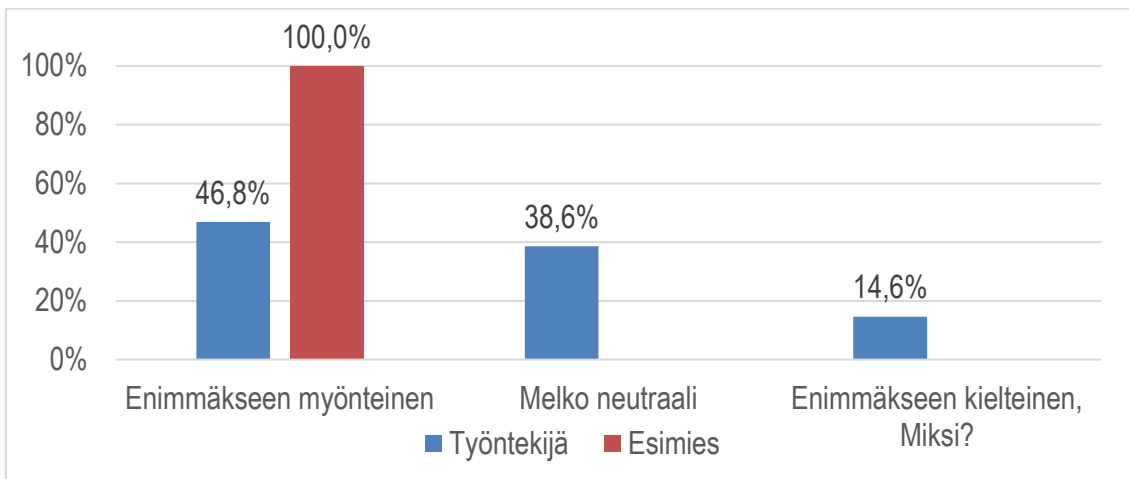
KUVIO 20. Odotukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa aseman mukaan

Taustamuuttuja palvelussuhteen pituuden mukaan kaikissa ryhmissä odotetaan toimintaan muutosta. Henkilöistä, joilla palvelussuhde on kestänyt alle 10 vuotta, 10 – 19 vuotta ja 20 – 30 vuotta, yli puolet henkilöistä odottavat toimintaan eniten muutosta verrattuna yli 30 vuotta palveluksessa olleisiin.



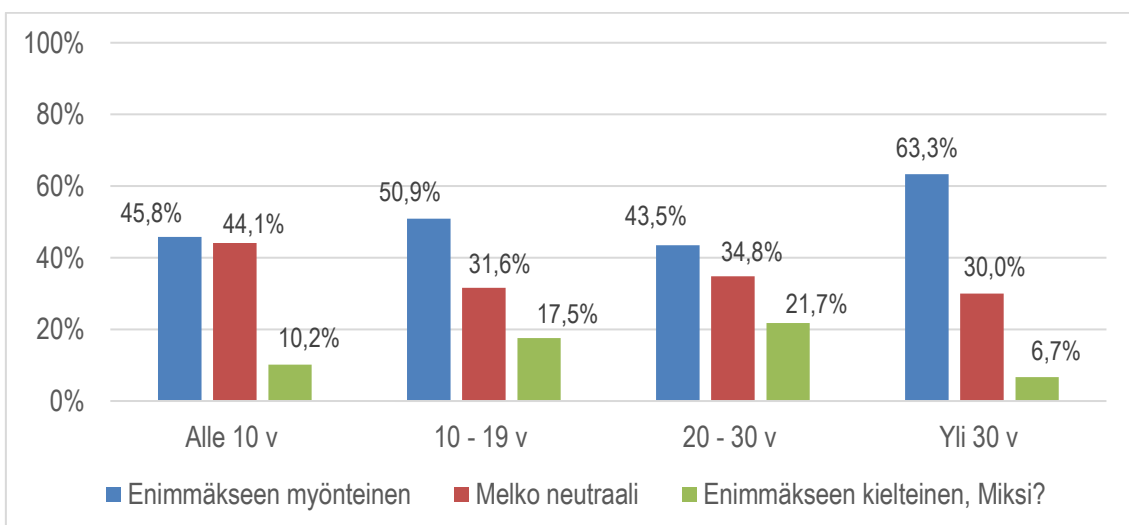
KUVIO 21. Odotukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa palvelussuhteen pituuden mukaan

Kysymyksessä numero 11 pyydettiin vastaamaan, minkälainen kuva henkilön kokemuksen mukaan Kainuun ammattiopistosta on syntynyt julkisuudessa. Taustamuuttuja aseman mukaan esimiehet vastasivat Kainuun ammattiopiston julkisuuskuvan olevan myönteinen (100 %). Työntekijöistä 46,8 % arvioi julkisuuskuvan myönteiseksi. Melko neutraalina julkisuuskuvan pitävät 38,6 % työntekijöistä.



KUVIO 22. Arvio Kainuun ammattiopiston julkisuuskuvasta aseman mukaan

Palvelussuhteen pituuden mukaan tarkasteltuna Kainuun ammattiopiston julkisuuskuva on kaikissa ryhmissä enimmäkseen myönteinen. Myönteisimmin (63,3 %) arvioivat yli 30 vuotta palveluksessa olleet. Alle 10 vuotta palveluksessa olleista reilut 40 % arvioivat julkisuuskuvan olevan sekä myönteinen (45,8 %) että melko neutraali (44,1 %) ja melko neutraali (44,1 %) että enimmäkseen kielteinen (10,2 %).



KUVIO 23. Arvio Kainuun ammattiopiston julkisuuskuvasta palvelussuhteen pituuden mukaan

Monivalintakysymyksissä taustamuuttujien vaikutusta maineeseen on selkein ero henkilöstön asemalla. Esimiesten kokemusten mukaan Kainuun ammattiopiston toiminta on myönteistä, mutta he odottavat toimintaan myös tulevaisuudessa eniten muutosta. Myös Kainuun ammattiopiston julkisuuskuvan he kokevat myönteisemmin kuin työntekijät. Palvelussuhteen pituudella ei ole merkittävää vaikutusta maineeseen. Selkeimpänä erona ovat arviot alle 10 vuotta ja yli 30 vuotta palveluksessa olleilla, jotka arvioivat toiminnan ja julkisuuskuvan myönteisemmin.

5.6 Kokonaisarvosana

Kyselylomakkeessa kysymyksessä numero 9 kysyttiin kokonaisarvosanaa Kainuun ammattiopistolle ja sen toiminnalle. Vastaaaja pyydettiin antamaan arvosana asteikolla 1 – 5. Kysymys oli pakollinen, joten kaikki vastasivat tähän kysymykseen. Kaikkien vastausten keskiarvo on 3,5. Kun luku 3 tarkoittaa neutraalia, on kokonaisarvosana lähempänä hyvää. Työntekijöiden vastausten perusteella kokonaiskeskiarvo Kainuun ammattiopistolle on 3,5 ja esimiesten 4,3. Esimiehet antoivat Kainuun ammattiopistolle selkeästi parhaan arvosanan.

TAULUKKO 5. Kokonaisarvosana kaikkien vastaajien ja vastaajien aseman mukaan

	Keskiarvo
Arvosana välillä 1-5 Kaikki	3,5
	Keskiarvo
Arvosana välillä 1-5 - Työntekijä	3, 5
Arvosana välillä 1-5 - Esimies	4,3

Palvelussuhteen pituuden mukaan kokonaiskeskiarvossa ei näytä olevan merkittäviä eroavaisuuksia. Yli 20 vuotta palveluksessa olleet arvioivat Kainuun ammattiopiston ja sen toiminnan hieman positiivisemmin kuin alle 10 vuotta palveluksessa olleet.

TAULUKKO 6. Kokonaisarvosana vastaajien palvelussuhteen pituuden mukaan

	Keskiarvo
Arvosana välillä 1-5 - Alle 10 v	3,4
Arvosana välillä 1-5 - 10 - 19 v	3,5
Arvosana välillä 1-5 - 20 - 30 v	3,6
Arvosana välillä 1-5 - Yli 30 v	3,6

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimus kartoitti Kainuun ammattiopiston mainetta henkilöstön näkökulmasta. Tulosten pohjalta Kainuun ammattiopiston mainetta voidaan pitää keskiarvollisesti hyvänä. Tuloksista kuitenkin nousi esiin asioita, joilla on vaikutusta maineeseen. Nostamalla esiin mainetta heikentävät tekijät ja miettimällä, mitä niille voidaan tehdä, voidaan mainetta vahvistaa ja tehdä myönteisemmäksi. Hyvän maineen perusta on hyvä toiminta, hyvä viestintä ja hyvät suhteet.

Tutkimus pohjautui Vilma Luoma-ahon kehittämään ja testattuun post-study kyselylomakkeeseen, jossa mainetta mitataan viidellä maineen ulottuvuudella. Ulottuvuudet sisältävät yhteensä 38 väiteparia. Kyselylomake sisälsi myös monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Ulottuvuuksien kokonaisarvosanaksi Kainuun ammattiopisto saa 3,5 asteikolla 1 – 5. Ulottuvuuksien arvostukset eivät merkittävästi eroa keskenään. Korkeimman arvostuksen saa ulottuvuus *arvostettu* (3,7) ja alhaisimman ulottuvuus *tehokas* (3,3). Ulottuvuus *arvostettu* sisältää piirteitä, jotka viittaavat siihen, miten kunnioitettu, ammattitaitoinen ja tunnettu organisaatio on, kehittääkö se toimintaansa, onko se ennakkoiva ja suunnannäyttävä alallaan. Ulottuvuus pitää sisällään myös sen, miten tavoiteltu työpaikka organisaatio on. Kainuun ammattiopiston tavoitemaineessa ulottuvuus käsittää maineen tekijät vetovoimaisuuden, arvostetun ja aktiivisen kehittäjän, jotka toteutuvat tulosten perusteella myönteisesti. Ulottuvuus *tehokas* ottaa kantaa johtamiseen, organisaation yhtenäisyyteen, viestimiseen ja tehokkuuteen. Tavoitemaineessa ulottuvuuteen on määritelty vastuullinen, avoin ja uudistava esimiestyö, joka tuloksen perusteella on lähempänä neutraalia.

Ulottuvuuksien alla olevissa väitepareissa on enemmän hajontaa. Korkeimman arvostuksen saa ulottuvuuden palveleva alla on väitepari *hyödytön – hyödyllinen* (4,1) ja alhaisimman ulottuvuuden tehokas alla oleva väitepari *sirpaloitunut – yhtenäinen* (2,9). Väiteparin sirpaloitunut – yhtenäinen tulos osoittaa sen, että Kainuun ammattiopiston eri koulutusalojen koetaan toimivan erillään ja yhteisiä toimintatapoja sekä linjauksia ei ole. Seuraavaksi alhaisimmat arvostukset saaneet ovat ulottuvuuden viranomaisen alla olevat väiteparit *byrokraattinen - joustava* (3,1), *saneleva – keskusteleleva* (3,1) sekä ulottuvuuden tehokas alla oleva väitepari *huonosti johdettu – hyvin johdettu* (3,1). Negatiivisimmat vastaukset kohdistuivat **organisaation toimintakulttuuriin, yhtenäisyyteen sekä johtamiseen.**

Maine-eroja tutkittiin myös taustamuuttujien perusteella ja suurimmat erot löytyvät taustamuuttujasta henkilöstön asema. Esimiehet arvioivat maineen kaikilla ulottuvuuksilla ja väitepareilla positiivisemmin kuin työntekijät. Ainoastaan ulottuvuuden tehokas alla oleva väitepari *sirpaloitunut – yhtenäinen* saatu tulos on esimiehillä heikompi (2,8) kuin työntekijöillä (2,9). Taustamuuttujan palvelussuhteen pituudella ei ole suurempaa vaikutusta maineeseen, koska ryhmien vastausten välillä ei ole merkittäviä eroja. Ainostaan yli 30 vuotta palveluksessa olleet vastasivat hieman myönteisemmin kuin alle 10 vuotta palveluksessa olleet.

Avoimella kysymyksellä henkilöstöä pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla tai adjektiivilla Kainuun ammattiopistoa. Vastausten sävy on suurimmaksi osaksi myönteinen (47, 9 %) tai neutraali (23,9 %). Myönteisissä vastauksissa tuli esiin muun muassa arvostettavuus, luotettavuus, ammattitaito ja osaaminen, kehittyvyys ja edelläkävijäisyys, tunnettuus, monipuolisuus sekä hyvä työnantaja. Vastauksista tehdyn aineistolähtöisen sisällönerittelyn mukaan, nousi vastauksista selkeimmin määritteet monialainen ja monipuolinen (29), osaava ja ammattitaitoinen (17), kehittyvä (13), luotettava (13), säästöt (12), edelläkävijä (10) ja laadukas (10). Huomioitavaa on, että useimmat myönteiset vastaukset ja analysoidut määritteet ovat strategiasta määritellyn tavoitemaineen arvoja, mikä on Kainuun ammattiopiston maineen kannalta positiivista. Vastaukset, joissa on kielteinen sävy (16,5 %) ja joilla on maineeseen heikentävä vaikutus, kohdistuivat muun muassa **organisaatioon ja sen yhtenäisyyteen sekä johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan**.

Kokemukset Kainuun ammattiopiston toiminnasta ovat pääosin myönteisiä (62,7 %). Neutraaleja vastauksia toiminnasta antoi 32,5 % vastaajista. Mielenkiintoista on, että vaikka yli puolella vastaajista on myönteisiä kokemuksia Kainuun ammattiopiston toiminnasta, odottaa yli puolet (60,4 %) vastaajista muutosta toimintaan tulevaisuudessa. Vastaajista 20,7 % vastasi, että toiminnan tulisi jatkua nykyisellään ja 18,9 % vastasi, että heillä ei ole erityisiä toiveita toiminnan suhteen. Vastaajista 38,5 % toivoo muutosta **johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan**. Odotukset sisältävät muun muassa parempaa henkilöstöjohtamista, johtamisen selkeytymistä ja johdonmukaisuutta, avointa ja motivoivaa johtamista, panostamista osaamiseen, kykyä kuunnella, työrauhaa, hyvinvoinnista huolehtimista, arvostusta, tasapuolisuutta ja yhdenvertaisuutta, työnkuvien tarkastelua sekä töiden tasapuolisempaa jakautumista. Vastaajista 21,6 % toivoo muutosta **organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin**. Odotuksia on muun muassa keskustelevan ja osallistavan toimintatapojen kehittämiseen. Muutosta toivotaan myös siihen, että organisaatio olisi selkeämpi, kevyempi, joustavampi ja yhtenäinen eli odotetaan Kainuun ammattiopiston näkyvän yhtenä oppilaitoksena, jolla on

selkeät yleiset ja yhtenäiset linjaukset sekä toimintaperiaatteet. Vastauksissa toivotaan myös strategian arvojen ja palvelulupauksen kirkastamista ja konkretisoimista sekä niiden saamista toimivammaksi ja näkyvämmäksi oppilaitoksen arjessa ja perusviestinnässä ulospäin.

Vastausten perusteella muutosta odotetaan myös **opetukseen** (12,8 %) ja **toiminnan kehittämiseen** (12,2 %). Opetukseen liittyvissä maininnoissa otetaan kantaa muun muassa lähiopetustuntien lisäämiseen ja opetuksen ajantasaistamiseen, toivotaan uudenlaisen ajattelun lisäämistä opetukseen ja oppimiseen sekä opettajien ja oppilaiden kuulemista opetuksen ja oppimisen näkökulmasta. Toiminnan kehittäminen sisältää toiveita opetuksen ja koulutuksen kehittämisestä yhteistyössä niin organisaation sisällä kuin työelämän kanssa. Vastauksissa otetaan kantaa myös organisaation ja sen toiminnan mukautumiseen ja pysymiseen mukana yhteiskunnan muutoksissa ja kehityksessä.

Vastaajista suurin osa (50,3 %) suhtautuu myönteisesti tai neutraalisti (36,1 %) julkisuudessa muodostuneeseen kuvaan Kainuun ammattiopistosta. Kielteisesti vastanneet (13,6 %) mainitsevat julkisuuskuvan kielteisyyden syyksi säästämisen ja sopeuttamistoimet, joilla on vaikutusta lähiopetukseen, opetuksen tasoon ja sitä kautta opiskelijan oppimiseen. Vastaajien mielestä negatiiviset asiat mediassa ja tiedottamisessa ovat vallanneet yhä isompaa näkyvyyttä vaikuttaen julkisuuskuvaan.

Monivalintakysymyksissä mainetta verrattiin myös taustamuuttujittain. Myös monivalintakysymyksissä suurimmat erot löytyvät taustamuuttujasta henkilöstön asema. Esimiehet kokevat Kainuun ammattiopiston toiminnan ja julkisuuskuvan myönteisemmin, mutta odottavat työntekijöiden tavoin muutosta ammattiopiston toimintaan tulevaisuudessa. Palvelussuhteen pituuden mukaan arvioituna on monivalintakysymyksissäkin selkein ero alle 10 vuotta ja yli 30 vuotta palveluksessa olleiden vastauksilla. Yli 30 vuotta palveluksessa olleet kokevat Kainuun ammattiopiston toiminnan ja julkisuuskuvan myönteisemmin sekä odottavat vähiten muutosta ammattiopiston toimintaan tulevaisuudessa. Kokonaisarvosana Kainuun ammattiopistolle ja sen toiminnalle on 3,5. Jos luku 3 tarkoittaa neutraalia, niin arvosana on lähempänä hyvää. Esimiesten kokonaisarvio on 4,3 ja työntekijöiden 3,5. Taustamuuttujalla palvelussuhteen pituus ei ole merkittävää hajontaa tämä kysymyksen vastauksissa.

Maineen vertailussa taustamuuttujittain on merkittävin ero henkilöstön aseman kesken, jossa esimiehet arvioivat maineen kokonaisuudessaan myönteisemmin. Kysymystä herättää se, että näkevätkö ja kokevatko esimiehet eri tavalla organisaation toiminnan kuin työntekijät, mikä vaikuttaa vastauksiin. Esimiehet jo asemansa puolesta edustavat organisaatiota, vastaavat organisaatiosta ja sen toiminnasta, joten onko esimiehen näkemys omasta toiminnasta positiivisempi? Onko esimiehen hierarkkisella sijainnilla vaikutusta maineen arvioimiseen? Toisella taustamuuttujalla työsuhteen pituudella ei maineen kannalta ole merkittävää vaikutusta. Kuitenkin selvin ero oli vastaajien yli 30 vuotta ja alle 10 vuotta palveluksessa olleiden välillä, jossa yli 30 vuotta palveluksessa olleet arvioivat maineen myönteisemmin. Tähän voi olla syynä esimerkiksi se, että pitkään työhistoriaan on mahtunut monenlaisia organisaatiomuutoksia ja toimintatapoja, joihin verrata nykyistä organisaatiota, joka nähdään myönteisesti. Taas vähemmän palveluksessa olleiden arvioihin voivat vaikuttaa juuri sillä hetkellä oleva kriittisyys nykyorganisaatiota kohtaan, koska aikaisempaa työhistoriaa organisaatiossa ei ole.

Maineen kannalta on määrältään suurimman ryhmän eli työntekijöiden mielikuvilla ja kokemuksilla vaikutusta maineeseen niin nyt kuin tulevaisuudessa. Erityisesti asiakaspalvelun rajapinnassa toimivat, kuten opettajat ovat merkittäviä maineen välittäjiä. Heidän mielikuvilla ja kokemuksilla organisaatiosta ja sen toiminnasta on suuri merkitys organisaation maineelle. Teoriaosuudessa todettiin, että julkishallinnon voittoa tavoittelemattoman organisaation tulisi pyrkiä neutraaliin maineeseen, mikä on ulkoisen maineen kannalta järkevä asia, mutta sisäisen maineen kannalta tulisi pyrkiä parempaan. Hyvä sisäinen maine, missä henkilöstö on tyytyväinen toimintaan ja organisaatioon, näyttäytyy hyvänä myös ulospäin. Kainuun ammattiopiston maineen nykytila henkilöstön näkökulmasta verrattuna strategiasta määriteltyn tavoitemaineeseen

"Hyvinvointi syntyy työstä ja KAO haluaa olla alueellaan osaamisen ja työn keskeinen kehittäjä ja uudistaja. KAO haluaa olla synnyttämässä ja jakamassa, koulutusliikelaituksen strategian mukaisesti, innostusta ja kasvua alueellaan. Tavoitetta tuetaan sillä, että toimintaympäristö uskoo oppilaitoksesta saatavan osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. Henkilöstön osaamista ja näkemyksiä arvostetaan laajasti. Sidosryhmät näkevät KAOn luotettavana ja nykyaikaisena yhteistyökumppanina, joka on vahvasti tulevaisuusorientoitunut. Opiskelijoista ja henkilöstöstä pidetään huolta välittämisen ja huolehtimisen kulttuurin kautta. Arvostamme toisiamme alueellamme ja myös reilusti itseämme." (Tuominen 2016, viitattu 15.3.2017.)

on neutraalia parempi, mikä tarkoittaa sitä, että sisäisen maineen nykytila tukee myönteisesti strategiaa. Tutkimuksen perusteella henkilöstön näkemykset Kainuun ammattiopiston maineesta ovat pääosin tavoitemaineen mukaisia niiltä osin, millä kysely pystyi tavoitemaineeseen vastaamaan. Strategiasta analysoidut maineen arvot ja teemat, jotka kohdistettiin viiden ulottuvuuden alle siltä osin kuin oli mahdollista, toteutuivat kaikkien ulottuvuuksien osalta arvolla yli 3 ja ulottuvuuksien kokonaisarvo oli 3,5. Myös avoin kysymys, jossa pyydettiin kuvamaan adjektiivein tai muutamalla sanalla Kainuun ammattiopistoa toi esiin strategian mukaisia, tavoitemainetta tukevia myönteisiä vastauksia liittyen muun muassa osaamiseen ja ammattitaitoon, kehittyvyyteen ja luotettavuuteen. Tavoitemaineen arvosanaksi koulutusliikelaitoksen johtaja määritteli arvon 4, jota ei täysin saavutettu. Heikoimmaksi osa-alueeksi jää ulottuvuus tehokas, etenkin neutraalin johtamisen ja organisaation sirpaleisuuden takia. Myös organisaation toimintakulttuuri sai neutraaleja arvioita. Kokonaisarvosanaksi Kainuun ammattiopistolle ja sen toiminnalle annettiin 3,5, joka on keskiarvollisesti hyvä.

Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää maineen nykytila henkilöstön näkökulmasta, kuvailla tavoitemaine, verrata mainetutkimuksen tuloksia ja tavoitemainetta keskenään, jotta nähdään, onko sisäisen maineen nykytila sellainen, että se tukee ammattiopiston strategiaa. Tutkimuksen viimeisenä tavoitteena oli löytää Kainuun ammattiopiston mainetta heikentävät tekijät ja tehdä niiden pohjalta kehittämisehdotuksia maineen vahvistamiseksi. Koko tutkimuksesta selvimmin esille nousseet kielteiset ja mainetta heikentävät tekijät kohdistuivat johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan sekä organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin, joiden ympärille kehittämisehdotukset pääosin rakentuvat. Merkille pantavaa on se, että tulosten analysoinnin aikaan henkilöstölle julkaistiin uusi organisaatio, jonka on määrä tulla voimaan elokuun alusta 2017. Tällä on osittain vaikutusta esittämiini kehittämisehdotuksiin, koska osa tekijöistä, jotka nousivat tutkimuksesta esiin, olisi uudistuksen myötä tarkoitus parantua. Pohdin ensin tutkimustuloksista nousseita tekijöitä, jotka kohdistuivat organisaatioon ja miten ne tulisi huomioida uudessa organisaatiossa.

Matalampi johtajuus ja oppiva organisaatio

Tutkimuksen mukaan organisaatioon kohdistuvat odotukset sisälsivät selkeämpää, kevyempää, yhtenäisempää ja joustavampaa organisaatiota, joiden toivotaan toteutuvan uuden organisaation myötä. Uudessa organisaatiossa on tarkoitus siirtyä tiimitoimintaan, jossa jokaiseen tiimiin nimitään tiimivastaavat. Tiimityön myötä mahdollistuu johtamisen muutos, mikä tutkimustuloksissa tuli vahvasti esille. Tiimityö mahdollistaa ns. matalamman johtajuuden kuin myös oppivan organisaatio-

tion. Tiimityöllä on mahdollista tarjota henkilöstölle hierarkista organisaatiota paremmat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon vaikutusvallan ja vastuun lisäksi. Operatiivista johtamista valuisi organisaatiossa alaspäin tuoden joustavuutta toimintoihin ja mahdollistaisi sanelevan toimintakulttuurin muuttumisen keskustelavammaksi ja osallistavaksi. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on yhdessä oppimista, jota tapahtuu juuri tiimeissä, tiimien välillä sekä organisaation eri osien ja tasojen välillä. Tiimitoiminnalla voidaan oppimisen myötä lisätä myös henkilöstön osaamista, kun eri jäsenten taitoja osataan hyödyntää ja niistä syntyviä yhteisvaikutuksia. Tiimitoiminnalla on mahdollista tehostaa nuorten ja aikuisopettajien välistä toimintaa sekä päästä kahtia jakautuneesta ajattelutavasta eroon, joka nousi tutkimuksen vastauksista esiin. Jokainen tiimin jäsen on vastuussa tiimin tavoitteista niin ryhmänä kuin yksilöinä.

Lähiesimiehen, rehtorin ja ylimmän johdon rooli

On erityisen tärkeää, että lähiesimies osallistuu tiimin toimintaan käymällä tiimipalavereissa säännöllisesti. Esimiehen tehtävä on toiminnan tarkastelu, kuten esimerkiksi tulosityksikön ajantasaisen taloustilanteen läpikäyminen yhdessä tiimin kanssa. Esimiehen rooli tiimipalavereissa ei ole sellainen, vaan osallistaa koko tiimi löytämään onnistumisia ja pohtimaan, mitä pitäisi kehittää. Tärkeää on myös esimiehen taito kuunnella. Myös ammattiopiston rehtorin jalkautumisella tiimeihin esimerkiksi kerran kuukaudessa on merkitystä niin tiimille kuin rehtorille. Tiimit ovat tietoisia siitä, että ollaan kiinnostuttu heidän toiminnastaan ja se lisää vuorovaikutusta kumpaankin suuntaan. Rehtori pysyy ajan tasalla siitä, missä tiimeissä mennään, mikä on tärkeää jo ammatillisen koulutuksen johtamisen näkökulmasta. Ylimmän johdon eli liikelaitoksen johtajan osallistuminen tiimipalaveriin esimerkiksi kerran vuodessa lisäisi vuorovaikutusta myös organisaation ylimpään päähän eikä ylin johto näkyisi kaukaisena ja saavutettamattomissa. Esimiehen rooli uudessa organisaatiossa ja tiimitoimintamallissa olisi saada ihmiset työskentelemään yhteisten arvojen, palvelulupauksen ja vision puolesta. Esimiesten on pysyttävä hallitsemaan epävarmuutta ja jännitystä sekä toimia mallina ja esimerkkinä organisaation jäsenille. Esimiehen tehtävä on antaa suunta niin organisaation kuin tiimien toiminnalle.

Strategian konkretisoiminen

Edellä mainittuun esimiehen ohjaavaan rooliin liittyen yksi kehittämissuositukseksi koskee strategian konkretisoimista. Tulosten mukaan henkilöstö toivoo strategian arvojen ja palvelulupauksen kirkastamista ja konkretisoimista sekä niiden saamista toimivammaksi ja näkyvämmäksi oppilaitoksen arjessa. Jokaisen organisaation työntekijän tulee ymmärtää ja tietää, miten käytännössä toteuttaa strategiaa omassa työssä ja tiimissä, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Tiimejä

perustettaessa on tärkeää pyrkiä sellaiseen tiimitoimintaan, jonka jäsenet ovat sitoutuneita sekä tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin kuin myös organisaation yleiseen päämäärään. Tällöin on tärkeää tuntea ja hyväksyä organisaation toimintaa ohjaavat arvot ja palvelulupaus, jolloin päästään hyviin tuloksiin.

Yhtenäisten linjausten ja toimintatapojen määrittäminen

Uuden organisaation myötä myös organisaation yhtenäisten linjausten ja yhteneväisten toimintatapojen määrittäminen yhteisesti osallistavan ja keskusteleavan periaatteen mukaisesti olisi tärkeää, jolloin kaikki työntekijöitä ja esimiehiä myöten sitoutetaan ja sitoutuu noudattamaan niitä. Tämä mahdollistaisi yhteneväisyyttä organisaation toimintaan, eivätkä kaikki alat toimi omin päin, jonka moni kokee ongelmaksi.

Muutosjohtamisen osaamisen varmistaminen

Organisaation uudistumisen ja ammatillisen koulutuksen reformin myötä korostuu muutosjohtaminen eli miten esimiehet osaavat viedä muutokset organisaatiossa läpi. Muutosjohtamisessa korostuu esimiehen osaaminen. Muutos tapahtuu tekemällä ja samalla, kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, mietitään, mistä luovutaan ja miten. Arkisessa työssä esimiehillä on iso vastuu jaksaa sinnikkäästi taistella vanhoja käytäntöjä vastaan, jotka monesti ovat juurtuneet syvälle organisaatioon. Huomioitavaa on, että muutos lähtee ensin oman ajattelutavan ja toimintatapojen muutoksesta, jotta se voidaan viedä läpi organisaation. Muutosjohtaminen ja sen riittävä osaaminen on esimiestasolla hyvä varmistaa.

Henkilöstöjohtamisen huomioiminen

Tulosten perusteella myös henkilöstöjohtamiseen toivottiin muutosta. Kyselyn vastauksissa korostui erityisesti vuorovaikutustaidot. Yhteistoiminnan kannalta tärkeitä taitoja ovat kyky kuunnella, kyky neuvotella, kyky käsitellä ristiriitoja ja kyky ratkaista ongelmia. On kuitenkin huomioitava, että organisaatio muodostuu niin esimiehistä kuin työntekijöistä, joten jokaisella on vastuu omista vuorovaikutustaidoista. Kiinnittämällä huomiota puolin ja toisin omaan käyttäytymiseen ja asenteeseen voidaan parantaa keskinäistä vuorovaikutusta. Henkilöstöjohtamiseen liittyen on esimiesten pyrittävä toimimaan saman linjan mukaisesti kaikkien kohdalla olemalla oikeudenmukaisia ja kohtelemalla tasapuolisesti. Näin lisätään esimiehen luotettavuutta ja uskottavuutta työntekijöiden silmissä. Taloussanomien (2002, viitattu 6.5.2017) mukaan suomalaiset sietävät esimerkiksi pomotelta vähemmän kuin muissa Eu-maissa ja suomalaisilla on suuri tarve joustavaan, ei kilpailevaan

vuorovaikutukseen töissä. Suomalaisten käyttäytymismallit ovat muuttuneet ja työ ei enää ole välttämättä se ykkösasia, vaan se on keino saavuttaa muita tavoitteita elämässä. Nykypäivänä ei myöskään uraputkea välttämättä tehdä yhteen työpaikkaan, vaan rohkeammin haetaan muualle töihin. Työn pitää olla kiinnostavaa, mukavaa ja työltä halutaan vaihtelua. Tämä ilmiö näyttää olevan yleistä varsinkin nuoremmassa sukupolvissa. Tällaiset työelämän trendit ja muutokset on myös hyvä huomioida johtamisessa nykypäivänä.

Työkuvien ja työkokonaisuuksien tarkastelu, palkitsemis-, palaute- ja ideajärjestelmän sekä työhyvinvoinnin kehittäminen

Organisaatiota ja sen toimintoja muutettaessa on hyvä tarkastella myös työnkuvia ja työkokonaisuuksia, kehittää palkitsemis- ja palautejärjestelmää sekä työhyvinvointia. Tutkimustulostenkin mukaan odotukset kohdistuivat työnkuvien ja tehtäväkokonaisuuksien tarkasteluun. Tulosten mukaan toivotaan töiden tasapuolisempaa jakautumista. Tehtävien tarkastelulla ja työnkuvien selkeyttämisellä poistettaisiin myös epäselvyyttä siitä, mitä kukakin tekee. Palkitsemisjärjestelmä taas motivoisi niin henkilöstöä kuin esimiehiä sekä sillä voidaan tukea työntekijöiden sitoutumista ja korkeaa panosta työhön. Palkitseminen kannustaa myös oppimiseen ja luovuuteen. Erityisesti tiimissä palkitsemisen tulee olla ryhmäkohtaista, koska yksilöiden suoritusten palkitseminen synnyttää kilpailua ja ristiriitoja ryhmän sisällä. Sähköisen palautejärjestelmän avulla henkilöstö voi tuoda vaivattomasti esiin joko anonyymina tai nimellään toiminnan risut ja ruusut. Järjestelmä on auki koko ajan ja palautejärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista se, että palautteet luetaan ja käsitellään mahdollisimman nopeasti. Palautejärjestelmän tarkoitus on, että asiat tuodaan esille, kun ne ovat ajankohtaisia.

Palautejärjestelmän lisäksi ehdotan myös sähköistä idealaatikkoa. Idealaatikon tarkoitus on, että koko henkilöstö voi osallistua toiminnan kehittämiseen tuoden ideoita esimerkiksi toimintatavoista. Idealaatikko on avoinna koko ajan ja toimivuuden kannalta on tärkeintä se, että annetut ideat luetaan ja käsitellään. Idealaatikon avulla henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Idealaatikon avulla voi löytyä hyviä ja käyttökelpoisia ideoita, jotka ovat nyt ”piilossa”.

Organisaation nykytilanne huomioon ottaen on mielestäni tärkeä panostaa myös työhyvinvoinnin kehittämiseen. Niin esimiesten kuin työntekijöiden henkinen ja fyysinen jaksaminen on nyt jatkuvien muutosten pyörteissä enemmän kuin koskaan tärkeää. Työhyvinvointia tulisi mielestäni kehittää organisaatiokohtaisemmin eli Kainuun ammattiopiston henkilöstön näkemykset ja toiveet huomioi-

den, eikä pelkästään kaupunkikonsernin mukaisesti. Työhyvinvointiin panostaminen lisää myönteisyyttä organisaatiota kohtaan, koska henkilöstö kokee, että heistä välitetään. Olennaista on kuitenkin ensin pohtia nykyresurssit huomioiden, miten ja kuinka paljon voidaan työhyvinvointiin panostaa.

Odotuksia oli myös markkinointiin ja opetukseen liittyen. Kuitenkin tulosten perusteella päätekiäjät olivat johtaminen ja henkilöstöpolitiikka sekä organisaatio ja sen toimintaperiaatteet, jotka saivat heikoimmat arviot mainekyselyssä. Edellä esittämilläni kehittämissuhteilla voidaan sisäistä mainetta vahvistaa siltä osin, mitä tutkimustulokset toivat pääosin esille. Aula & Mantereen (2005, 27) mukaan edellytykset hyvälle maineelle on hyvä toiminta, hyvät sidosryhmäsuhteet ja hyvä viestintä. Tutkimuksen näkökulmasta hyvä ja kestävä maine rakennetaan tekemällä oikeita asioita oikein, jolla saavutetaan henkilöstön luottamus. Luottamus perustuu taas hyviin henkilöstösuhteiden hoitamiseen. Hyvät teot ja toiminta muokkaavat henkilöstön mielipiteitä positiiviseen suuntaan rakentaen myönteistä mainetta. On myös muistettava, että kun toiminta on kunnossa, siitä tulee osata myös viestiä organisaation ulkopuolelle.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta sekä antaa kehittämissuhteita Kainuun ammattiopiston maineen vahvistamiseksi. Työn tavoitteena oli tutkia Kainuun ammattiopiston sisäisen maineen nykytilaa ja verrata sitä Kainuun ammattiopiston strategiassa määriteltyyn tavoitemaineeseen. Sisäisen maineen nykytilaa ja tavoitemainetta vertailemalla nähtiin, oliko sisäisen maineen nykytila sellainen, että se tuki Kainuun ammattiopiston strategiaa. Tutkimustyön tavoitteena oli löytää tulosten pohjalta mainetta heikentävät tekijät ja tehdä kehittämissuhteita maineen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyön viitekehys tuki mainetutkimusta ja tutkimuksen pohjalta tehtyä kehittämistehtävää. Tutkimustyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltui hyvin lähestymistavaksi tutkimustyölleni. Tutkimuksen kohteena oli Kainuun ammattiopisto, ammattiopiston henkilöstö ja heidän mielikuvat, käsitykset ja kokemukset ammattiopistosta. Opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan Kainuun ammattiopiston sisäisen maineen nykytilaa ja saavuttamaan uutta tietämystä tapauksesta kehittämisen tueksi, mikä on tyypillistä tapaustutkimukselle. Jotta tutkittua mainetta voitiin verrata, määriteltiin Kainuun ammattiopiston tavoitemaine strategiasta. Tutkimustyö antoi hyvän kokonaiskuvan ammattiopiston sisäisen maineen nykytilasta sekä mainetta heikentävistä tekijöistä. Kehittämissuhteet rakennettiin pääasiassa tutkimustulosten pohjalta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Tavoitemaine voidaan määrittellä eri tavoin. Tässä työssä tavoitemaine määriteltiin Kainuun ammattiopiston strategiasta löytyvien arvojen ja teemojen pohjalta. Kainuun ammattiopiston strategia itsessään on jo kuvattu mainesanoihin. Menetelmänä käytettiin dokumenttianalyysiä ja analysointitapa oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Määritelty tavoitemaine kuvastaa riittävällä tasolla sitä, millainen Kainuun ammattiopisto haluaa olla ja miltä se haluaa näyttää muille.

Kainuun ammattiopiston henkilöstölle suunnattu mainetutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol -kyselynä. Ohjelmasta saatu kyselylinkki laitettiin saatesanoihin työntekijöiden sähköpostiin. Työntekijät vastasivat kyselyyn anonymisti. Työntekijöille korostettiin erityisesti sitä, että vastaukset käsitellään luottamuksellisina ja vastaajatiedot eivät välity tutkimuksen käsitteijälle. Sähköinen kysely oli käyttökelpoinen ja vaivaton tiedonkeruumenetelmä. Tutkimukseen otettiin mukaan koko Kai-

nuun ammattiopiston henkilöstö, jolla saatiin luotettavuutta tutkimukseen. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 53,8, mikä on kaiken kaikkiaan hyvä ottaen huomioon henkilöstön määrä. Organisaation muutospainet niin organisaatiouudistuksen kuin yhteistoimintaneuvottelujen alla vaikuttivat osaltaan joko positiivisesti tai osalla negatiivisesti halukkuuteen vastata kyselyyn. Vastausprosentissa on otettava huomioon myös ne, jotka olivat vastausajankohtana työstään virkavapaalla ja eivät vastanneet kyselyyn. Huomioitavaa on myös se, että nykypäivänä erilaisten kyselyjen määrä on kasvanut, joten vaarana on myös se, että kyselyt jätetään huomioimatta.

Kyselytutkimuksessa mittarina oli julkishallinnon voittoa tavoittelemattoman organisaation maineen mittaukseen kehitetty ja testattu mittari. Tutkimuksen mittari tuottaa selkeän numeerisen arvon organisaation maineesta ja se on koettu toimivan eli mittari mittaa julkisen sektorin organisaation mainetta hyvin, jolloin validiteetti on hyvä. Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin tutkimus mittaa juuri kyseistä aihetta (Toikko & Rantanen 2009, 122). Mittarin avoimet vastaukset toivat lisäarvoa tuloksiin. Avointen kysymysten vastaukset auttoivat kehittämisehdotusten tuottamisessa. Käyttämällä pelkkää semanttista differentiaalin mittaria tulosten analysointi olisi voinut jäädä pelkäsi pintapuoliseksi tarkasteluksi. Tutkimusmenetelmän ongelmana on kuitenkin se, että siitä ei selviä, kuinka tärkeänä vastaaja pitää jotakin semanttia akselia tai ulottuvuutta ja ymmärtävätkö vastaajat kaikki kysymykset samalla tavoin. Kysely olisi voitu toteuttaa myös niin, että kysymykset olisi muodostettu Kainuun ammattiopiston tavoitemainetta vastaavaksi. Tällöin kysymykset olisivat liittyneet Kainuun ammattiopiston määrittelemiin arvoihin. Vaarana uuden mittarin kehittämisessä on, että jotain oleellista olisi voinut jäädä pois ja tällöin ei onnistuta mittaamaan aihetta hyvin, jolloin validiteetti ei ole hyvä.

Luoma-ahon (2005, 63) mukaan tutkimuksen mittarin reliabiliteetti eli luotettavuus on todettu korkeaksi. Kuitenkin valmiisiin mittareihin on aina syytä suhtautua varauksella, koska eivät välttämättä toimi toisessa yhteydessä samalla tavoin. Opinnäytetyössä tutkimuskohteena on kuitenkin kyseessä julkisen sektorin organisaatio, aivan kuten alkuperäisessä tutkimuksessa, voidaan mittari todeta luotettavaksi. Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka luotettavasti tutkimus mittaa haluttua ilmiötä (Toikko & Rantanen 2009, 123).

Tutkimustulokset osoittavat työntekijöiden mielikuvia ja käsityksiä juuri kyselyyn vastaamisen hetkellä. Mielikuvat ja kokemukset voivat olla tilannesidonnaisia ja ne voivat olla joltain osin tänään erilaisia kuin huomenna, joten eivät välttämättä toistu samoin uudelleen mitattaessa. On myös huomioitava, että vastauksissa ja tutkimustuloksissa voi näkyä vastausajankohtana meneillään

oleva organisaatiouudistus ja yhteistoimintamenettely. Tutkimustuloksia ei voi myöskään yleistää kaikkia ammatillisen koulutuksen järjestäjiä koskeviksi. Tulokset pätevät vain Kainuun ammattiopistoon ja kehittämis ehdotukset maineen vahvistamiseksi on rakennettu Kainuun ammattiopiston henkilöstön näkökulmasta. Kehittämis ehdotuksia voi kuitenkin hyödyntää yleisellä tasolla organisaation maineen vahvistamisessa.

Tutkimuksen tulokset käsittelem yhdessä koulutusliikelaitoksen johtajan ja kehittämisspäällikön kanssa. Koulutusliikelaitoksen johtaja siksi, koska hän on kokonaisvastuussa ylimpänä esimiehenä maineen johtamisesta. Palaveri piti sisällään keskustelua ja pohdintaa koskien maineen vahvistamiseen liittyviin kehittämiskohteisiin. Keskustelut liikelaitoksen johtajan ja kehittämisspäällikön kanssa sekä tutkimuksessa avointen- ja monivalintakysymysten kohdalla vastauksissa esiin tulleet mainetta heikentävät tekijät auttoivat kehittämisehdotusten työstämistä. Kehittämis ehdotukset eivät perustu pelkästään omiin tulkintoihini, mikä lisää työn luotettavuutta.

Tutkimuksen mukaan Kainuun ammattiopiston maineen nykytila henkilöstön näkökulmasta on **keskiarvallisesti hyvä** ottaen huomioon kyselyn aikana organisaatiossa meneillään olevat yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut sekä organisaatiouudistus. Myös meneillään oleva ammatillisen koulutuksen reformi ja sen tuomat muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja huolta, jolla voi olla osittain vaikutusta vastauksiin. On myös muistettava se, että monesti organisaatio arvioi itseään ja omaa toimintaansa kriittisesti.

Tutkimustulokset antoivat selkeitä tekijöitä, joihin organisaation tulisi panostaa vahvistaakseen mainetta. Hyvä maine muodostuu hyvästä toiminnasta, hyvästä viestinnästä ja hyvistä suhteista. Toiminta pitää olla kunnossa eli tekemällä oikeita asioita oikein, saavutetaan sidosryhmien luottamusta. Tämän jälkeen hyvällä viestinnällä kommunikoidaan hyvästä toiminnasta oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Toiminta, viestintä ja suhteet koettiin tämän tutkimuksen osalta, mitä kysely pystyi mittaamaan, pääosin myönteisiksi. Tulosten pohjalta esimiehet kokevat ja näkevät maineen myönteisemmin kuin työntekijät, joka voi johtua esimiehen hierakisesta asemasta organisaatiossa. Myös yli 30 vuotta palveluksessa olleet näkevät Kainuun ammattiopiston myönteisemmin kuin alle 10 vuotta palveluksessa olleet. Tämä voi johtua niin sitoutumisesta kuin sukupolvien välisistä käyttäytymiseroista. Nuoremmat, vähemmän aikaa töissä olleet sukupolvet ovat kriittisempiä ja vaativampia oman työelämänsä osalta. He arvostavat itsensä johtamista, joustavuutta, innostavaa ja onnistumista palkitsevaa johtamista sekä moninaisuutta työpaikoilla. Ristiriidassa oli se, että, vaikka Kainuun ammattiopiston toiminta koetaan pääosin myönteiseksi, kuitenkin suurin osa vastaajista odotti

muutosta Kainuun ammattiopiston toimintaan tulevaisuudessa. Onko kuitenkin niin, että suurin osa henkilöstöstä odottaa muutosta, mutta harva haluaa muuttua? Me ihmiset olemme yleensä turvalisuushakuisia ja monesti pelkäämme muutoksia, etenkin jos ne kohdistuvat omaan toimintaan tai omaan itseen. Jokainen voi pohtia sitä, että uskaltaako muuttua, luopua tutusta ja kohdata uutta.

Niin ulottuvuuksissa ja väitepareissa kuin myös monivalinta- ja avoimissa kysymyksissä nousivat esille johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan sekä organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin liittyvät kielteisimmät, organisaation mainetta heikentävät tekijät. Kehittämisehdotukset rakentuivat pääosin näiden ympärille. Huomioitava on, että uusi organisaatio oli julkistettu juuri tulosten purkamisen ja käsittelyn aikaan, jotka vaikuttivat antamiini kehittämisehdotuksiin. Monessa vastauksessa toivottiin selkeämpää, kevyempää ja joustavampaa organisaatiota, joiden uuden organisaatiouudistuksen myötä olisi tarkoitus toteutua. Organisaatiouudistuksessa on tarkoitus toteuttaa tiimitoimintaa. Kehittämisehdotukset ja –pohdinnat koskivat tiimitoiminnan käyttöön ottamisen myötä johtamisen muuttumisen eli ns. matalamman johtamisen ja oppivan organisaation toteutumista, esimiesten ja johdon roolin muuttumista sekä heidän osallistumista tiimin toimintaan keskustellen ja kuunnellen. Myös toiminnan tehostaminen opettajien välillä on mahdollista toteutua tiimitoiminnan avulla. Kehittämisehdotuksissani toin esiin myös strategian konkretisoimisen, uusien yhtenäisten linjausten ja yhteneväisten toimintatapojen määrittämisen, muutosjohtamiseen riittävän osaamisen varmistamisen, henkilöstöjohtamisen huomioon ottamisen ja yleensä johtamisessa huomioitavat nykypäivän trendit ja työelämän muutokset. Organisaation ja sen toimintojen muutokset huomioiden ehdotin myös työnkuvien ja työkokonaisuuksien tarkasteluja, palkitsemis-, palaute- ja ideajärjestelmän sekä työhyvinvoinnin kehittämistä.

Tutkimus kokonaisuudessaan onnistui mielestäni hyvin ja opinnäytetyön kaikki tavoitteet täyttyivät. Tutkimus tuotti riittävän tuloksen Kainuun ammattiopiston sisäisestä maineesta. Tavoitemaineeseen nähden sisäinen maine tukee myönteisesti Kainuun ammattiopiston strategiaa, mikä on organisaation kannalta hyvä. Vahva ylpeys ja yhdessä tekemisen meininki näkyvät toimintaympäristön ulkopuolelle ja näiden pohjalta tulee myös sisäistä mainetta rakentaa. Tutkimuksen avulla sain nostettua esiin myös ne tekijät, jotka heikentävät Kainuun ammattiopiston sisäistä mainetta. Näiden heikentävien tekijöiden pohjalta rakentuivat kehittämisehdotukset maineen vahvistamiseksi.

Opinnäytetyöni antaa Kainuun ammattiopiston johdolle, mutta myös henkilöstölle arvion sisäisen maineen nykytilasta ja siitä, että tukeeko se strategiaa. Opinnäytetyö antaa tulosten pohjalta ehdotuksia siihen, mitä asioita kannattaisi lähteä kehittämään, jotta sisäistä mainetta voidaan vahvistaa.

Kehittämis ehdotusten käyttöönotto jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja on organisaation johdon päätettävissä, toteutetaanko niitä. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää käytännön mainetyössä tekemällä aluksi suunnitelma kehittämistyön toteuttamiseksi. Opinnäytetyölle hyvä jatkotutkimusaihe on mainetutkimus Kainuun ammattiopiston muille sidosryhmille, kuten opiskelijoille tai työelämän edustajille. Heiltä saataisiin arvokasta tietoa Kainuun ammattiopiston maineesta asiakkaan ja yhteistyökumppanin näkökulmasta sekä nähtäisiin, tukeeko ulkoinen maine Kainuun ammattiopiston strategiaa.

LÄHTEET

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2:Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine - menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Croft, S. & Dalton, John. 2003. Managing Corporate Reputation: The New Currency. London: Thorogood Publishing. Viitattu 4.2.2017, 7.2.2017, 12.2.2017
<http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10088324>.

Dowling, G. 2001. Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance. Oxford: Oxford University Press.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: Käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Forssell, J. & Laurila, E. 2007. Hyvät mediasuhteet. Myytit, todellisuus ja parhaat käytännöt. Helsinki: WSOYpro.

Gotsi, M. & Wilson, A. 2001. Corporate reputation management: "living the brand". Management Decision. Vol. 39 Iss 2, pp. 99 – 104. London: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 15.1.2017, 25.1.2017, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/docview/212063051/fulltext/E0349751278741FFPQ/1?accountid=13030#center>.

Gottschalk, P. 2011. Corporate Social Responsibility, Governance and Corporate Reputation. World Scientific. Viitattu 15.2.2017, 20.2.2017, <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10493514>.

- Halonen, T. 2016. Maine syntyy tavallisten ihmisten tarinoista. Kuntalehti 9/2016, 74 – 75.
- Hannington, T. 2004. How to Measure and Manage Your Corporate Reputation. Publisher: Gower. Viitattu 18.1.2017, 20.1.2017, 21.1.2017, <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/detail.action?docID=10211354&p00=reputation>.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYpro.
- Heinonen, J. 2010. Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine – utopiaa vai realismia. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö. Ratkaisun avaimet (toim.) Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 7. Viitattu 28.2.2017, [http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p080212094105\[.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p080212094105[.pdf).
- Heller, N. & Reitsema, K. 2010. The Use of Brand Alliances to Change Perceptions of Nonprofit and Private Organizations. The Journal of Applied Business Economics. Thunder Bay. pp. 128 – 140. North American Business Press. Viitattu 25.2.2017, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/docview/852514399/fulltextPDF/FB4D49FE8F8047CFPQ/5?accountid=13030>.
- Inkinen, R. 2011. Julkisen Organisaation maine ja sen merkitys sidosryhmäsuhteissa / Työsuojelupiirien mainetutkimus. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Hallintotiede. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 25.2.2017, <https://tampub.uta.fi/handle/10024/82309>.
- Jalonen, M. 2010. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Uudistuva kuntatyö. Ratkaisun avaimet (toim.) Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 6. Viitattu 28.2.2017, [http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p080212094105\[.pdf](http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p080212094105[.pdf).
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7. uudistettu painos. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Kainuun ammattiopisto. 2017. Koulutusliikelaitoksen strategia 2017 – 2025. Intranet. Toimintakäsikirja. Sisäinen lähde. Viitattu 20.2.2017, 15.3.2017, <https://portal.kao.fi/toimintakasikirja/Yleinen%20osa/Liite%203.%20Koulutusliikelaitoksen%20strategia%202017%20-2025.aspx>.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Karvonen, E. 2001. Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. Teoksessa K. Pitkänen (toim.) Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj, 18.

Korkiakoski, A. 2001. Yrityksen mielikuvan kehittäminen on systemaattinen ja käytännönläheinen prosessi. Teoksessa K. Pitkänen (toim.) Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena:Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Koroma, J. 2001. Mielikuva on yritykselle arvokasta pääomaa. Teoksessa K. Pitkänen (toim.) Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj, 59.

Kroes, N. 2008. Komissaari Neelie Kroes. Internet -sivut. Kauppi Piianoora. Viitattu 5.3.2107, <http://www.kauppi.net/fin/Etusivu.4.755.5.html?page=2>.

Laaksonen, S-M. 2014. Maineen korttipakka. Viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 6.2.2017, <http://viestijat.fi/maineen-korttipakka/>.

Lehtonen, J. 2001. Yrityksen kasvot – menestyksen symbolit. Teoksessa K. Pitkänen (toim.) Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj, 66.

Lehtonen, J. 2009. Mainostajien liitto. Ettei pahin tapahtuisi: Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.

Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders as a Social Capital of Finnish Public Organization. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viitattu 1.2.2017, 28.2.2017, 6.3.2017, 20.3.2017, <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13456>.

Luoma-aho, V. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organization. *Corporate Reputation Review*. Vol. 10, No. 2, pp. 124–143. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Viitattu 5.2.2017, 19.2.2017, 21.2.2017, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/docview/231579924/fulltextPDF/FB4D49FE8F8047CFPQ/2?accountid=13030>.

Luoma-aho, V. 2008. Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 Iss 5 pp. 446 – 467. London: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 5.2.2017, 6.2.2017, <http://www.emeraldinsight.com.ezp.oamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/09513550810885778>.

Luoma-aho, V. & Mäkikangas, M. 2014. Do public sector mergers (re) shape reputation? *International Journal of Public Sector Management*. Vol 27. No. 1. pp. 39 – 52. Bradford: Emerald Group Publishing Limited. Viitattu, 6.2.2017, 20.2.2017, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/docview/1507851610/fulltextPDF/FB4D49FE8F8047CFPQ/3?accountid=13030>.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. *Radikaali Brändi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Minilex. 2016. Mitä tarkoittaa julkisyhteisö? Viitattu 1.1.2017, <http://www.minilex.fi/a/mit%C3%A4-tarkoittaa-julkisyhteis%C3%B6>.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. *Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla*. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtionvarainministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2016. *Säädökset ja ohjeet. Arvot, visio ja strategia*. Viitattu 17.2.2017, http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat.

Percy, L. 2014. Strategic Integrated Marketing Communications. 2 nd edition. Hoboken: Routledge. Viitattu 15.1.2017, <http://web.a.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-IYmtfXzgwNjMwNF9fQU41?sid=6c25dd5a-5596-4472-ae77-4d7b55465ec0@sessionmgr4007&vid=3&format=EB&rid=1>.

Pitkänen, Kati. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne S. & Paavilainen, E. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYPRO.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen: hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä.

Routio, P. 2007. Tapaustutkimus. Viitattu 26.2.2017, <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/071.htm>.

Sallinen, S. 2015. Kunnan itsehallinnolliset tehtävät. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 29.12.2016, <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/kunnan-itsehallinnolliset-tehtavat/Sivut/default.aspx>.

Savela, O. 2017. Minkä kokoinen on julkinen talous? Viitattu 30.1.2017, http://www.labor.fi/?wpfb_dl=1132.

Suomisanakirja. 2017. Identiteetti. Sivistyssanakirja. Viitattu 13.2.2017, <http://www.suomisanakirja.fi/identiteetti>.

Taloussanommat. 2002. Työn merkitys muuttuu. Viitattu 6.5.2017, <http://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001363114.html>.

Tilastokeskus. 2012. Sektoriluokitus 2012. Viitattu 1.1.2017, http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-244-385-4.pdf.

Tschirhart, M. & Bielefeld, W. 2012. Managing Nonprofit Organizations. Publisher: Wiley. Viitattu 25.2.2017, <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/detail.action?docID=10575622&p00=profit+organization>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta.3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuominen, A. 2016. Maine. Koulutusliikelaitoksen johtaja. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos. Sisäinen lähde. Sähköpostiviesti 22.12.2016.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri intergraatiokirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilikka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2017. Case-tutkimus. Ylemmän amk- tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 5.3.2017, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Waddington, S. & Earl, S. 2012. Brand Anarchy: Managing corporate reputation (1). A&C Black Business Information and Development, viitattu 9.2.2017, <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/detail.action?docID=10535519&p00>.

Wikipedia. 2013. Julkiset palvelut. Viitattu 1.1.2017, https://fi.wikipedia.org/wiki/Julkinen_palvelu.

LIITTEET

LIITE 1: KYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

LIITE 2: KYSELYLOMAKE

LIITE 3: KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSEN 3 TEEMOITTELU

LIITE 4: KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSEN 3 SISÄLLÖN ANALYYSI

LIITE 5: KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSEN 12 KOMMENTOINTI (ei julkais-
tava)

Arvoisa Kainuun ammattiopiston työntekijä!

Opiskelen työn ohessa Oulun ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyön aiheen valinta on pohdittu yhdessä työnantajan edustajien kanssa.

Teen opinnäytetyötä Kainuun ammattiopiston maineesta. Organisaation työntekijöiden kokemukset ja mielikuvat työpaikastaan vaikuttavat suurilta osin maineen muodostumiseen. Voidaan ajatella, että jokainen työntekijä on maineen "suurlähtetilas". Tästä syystä on perusteltua tutkia, millainen maine Kainuun ammattiopistolla on henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta voidaan löytää kehittämistä vaativia asioita maineen vahvistamiseksi.

Kysely on suunnattu koko Kainuun ammattiopiston henkilöstölle. Kysely tehdään nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisina. Vastaajatiedot eivät välity myöskään tutkimuksen käsittelijälle.

Kyselyyn vastaaminen kestää max. noin 10 minuuttia. **Vastausaika on 19.4.2017 asti.**

**Vastaamisesi on minulle tärkeä!
Kiitän etukäteen osallistumisestanne!**

Alla olevasta linkistä pääset kyselyyn:

<https://www.webropolsurveys.com/S/2A15296E1EDC9643.par>

Ystävällisin terveisin
Heidi Manninen
Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos

Kainuun ammattiopiston maine henkilöstön näkökulmasta

Kyselylomake sisältää 12 kysymystä liittyen maineeseen. Alla olevissa kysymyksissä ovat * -merkityt kysymykset pakollisia.

1. Asemasi työyhteisössä *

- Työntekijä
- Esimies

2. Palvelussuhteesi kesto (Kainuun ammattiopisto ja sen edeltäjä oppilaitokset) *

- Alle 10 v
- 10 - 19 v
- 20 - 30 v
- Yli 30 v

3. Kerro muutamalla sanalla tai adjektiivilla mitä ensimmäisenä tulee mieleesi Kainuun ammattiopistosta:

1000 merkkiä jäljellä

Arvioid Kainuun ammattiopistoa alla olevien väiteparien avulla. (Mieti kunkin väiteparin kohdalla, miten hyvin ominaisuus kuvaa Kainuun ammattiopistoa ja valitse tämän jälkeen mielestäsi parhaiten kuvaava numero)

Alla olevat maineen ulottuvuudet viranomaisen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas perustuvat julkisen sektorin organisaation mainetutkimukseen.

4. VIRANOMAINEN (=organisaation toimintakulttuuri) (väiteparit) *

	1	2	3	4	5	
Yhteistyökyvytön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhteistyökykyinen
Ei asiakaslähtöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiakaslähtöinen
Sulkeutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Avoim
Staatminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dynaaminen
Byrokraattinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jonstava
Etäinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ihmisläheinen
Saneleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Keskusteleva
Vanhanaikainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Moderni
Ei kuuntele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kuunteleva

5. ARVOSTETTU (väiteparit) *

	1	2	3	4	5	
Ei kehittä toimintaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kehittää omaa toimintaansa
Tuntematon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tunnettu
Ei arvostettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Arvostettu
Jälkikäteen reagoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ennakoiva
Epämotivoitunut henkilöstö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Motivoitunut henkilöstö

Ei-tavoiteltu työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tavoiteltu työpaikka
Jäljessä alallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Suunnannäyttäjällä alallaan

6. LUOTETTU (väiteparit) *

	1	2	3	4	5	
Puolueellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Puolueeton
Omien etujensa puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhteisen hyvän puolesta
Ei vastuuntuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vastuuntuntoinen
Epäeettinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eettinen
Epäoikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeudenmukainen
Asiantuntematon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiantunteva
Epäluotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Luotettava

7. PALVELEVA (väiteparit) *

	1	2	3	4	5	
Passiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aktiivinen
Ei ota huomioon sidosryhmiensä tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet
Ei viesti selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viestii selkeästi keneen voi tarvittaessa ottaa yhteyttä
Heikkolaatuinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Korkealaatuinen
Ei tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tavoitettavissa
Hyödytön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyödyllinen
Ei vastaa odotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vastaa odotuksia
Ei toimi selkeiden periaatteiden mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimii selkeiden periaatteiden mukaan
Tuottaa vaikeasti hyödynnettävää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tuottaa helposti hyödynnettävää tietoa

8. TEHOKAS (väiteparit) *

	1	2	3	4	5	
Tehoton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tehokas
Hidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nopea
Ei pysy sovitussa aikatauluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pysyy sovitussa aikatauluissa
Viestii epäselvästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Viestii selkeästi
Sirpaloitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yhtenäinen
Huonosti johdettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin johdettu

9. Minkä arvosanan antaisit asteikolla 1-5 Kainuun ammattiopistolle ja sen toiminnalle (1=erittäin huono, 2=huono, 3=ei hyvä eikä huono, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä) *

Arvosana välillä 1-5

10. Kokemukseni Kainuun ammattiopiston toiminnasta ovat etupäässä: *

- Myönteisiä
 Neutraaleja
 Kielteisiä,
 Miksi?

11. Minkälainen kuva kokemukseni mukaan Kainuun ammattiopistosta on syntynyt julkisuudessa: *

- Enimmäkseen myönteinen
 Melko neutraali
 Enimmäkseen kielteinen,
 Miksi?

12. Odotukseni Kainuun ammattiopiston toiminnasta tulevaisuudessa: *

- Toiminnan tulisi jatkua nykyisellään
 Minulla ei ole erityisiä toiveita
 Odotan toimintaan muutosta seuraaviin
 asioihin:

Myönteiset

1. Eteenpäin pyrkivä, sinnikäs ja ajantasalla pysyttelevä ammatillinen oppilaitos. Tahtotilan tulevaisuuden rakentamiseen on olemassa.
2. Kehittyvä
3. Hyvä työnantaja
4. Luotettava, pitkän linjan toisen asteen toimija Kainuussa
5. Laaja-alainen, laadukas, yhteiskuntavastuullinen, edelläkävijä
6. Positiivisuus, hyvä työyhteisö ja hyvä työnantaja, alaisia ja heidän osaamistaan kunnioittava johto
7. Suuri oppilaitos, laadukkaita prosesseja, innostava työpaikka
8. Osaava, ammattitaitoinen, Suomen paras
9. Kainuun koulutuksen ”sydän ja keuhkot”
10. Valtakunnassa tunnettu koulutuksen järjestäjä ja haasteisiin vastaaja. Kajaanissa huomattava työllistäjä ja arvostettu koulutuksen järjestäjä ja toteuttaja.
11. Osaava, ammattitaitoinen
12. Tärkeä; suuri merkitys ja vastuu maakunnan ihmisille sekä työnantajille koulutuksen tarjoajana
13. Vahva aikuiskoulutuksen osaaminen, laaja-alaista ja valtakunnallista toimintaa yrityslähtöisesti aikuispuolella
14. Kehittyvä, edelläkävijä, monipuolinen
15. Ollut laadukas koulutuksen järjestäjä, arvostettu työnantaja
16. Luotettu toimija, paikallinen, laatu, asiakaslähtöinen, kehittyvä
17. Kehittyvä ja nykyaikainen
18. Laadukas, muuntokykyinen
19. Maineikas oppilaitos, tunnettu, tunnetaan hyvin koulutuksenjärjestäjien keskuudessa, myös arvostettu
20. Pohjoisen itärajan nuorille tärkeä koulutuksen järjestäjä
21. Työelämäläheinen, osaava, aikaansa seuraava, työyhteisönä ei-hierarkinen
22. Monipuolinen, ammattimainen, kehittäjä, verkostot, edelläkävijä
23. Osaamista antava, työelämän tarpeisiin vastaava
24. Alueellinen vahva toimija
25. Monipuolinen
26. Luotettava, edistyksellinen, arvostettu
27. Opettaa tehokkaasti kainuulaisia nuoria ammattiin
28. Suomen paras. Tulevaisuuden suunnannäyttävä ammatillisen koulutuksen saralla.
29. Monialainen, joustava työyhteisö
30. Säästäväinen, pärjää hyvin vertailussa muihin Suomen ammatillisiin oppilaitoksiin, osaava henkilökunta, hyvin järjestetty opetus ja erityisopetus, hyvät top-paikat
31. Ollut reilu työnantaja. Työntekijä on saanut mahdollisuuden toteuttaa omia unelmiaan oppilaitoksen kehittämisessä.
32. Tärkeä Kainuulle, erityisesti kainuulaisille nuorille. Aktiivinen toimija ja kehittäjä resursseista huolimatta
33. Ainutlaatuinen, monipuolinen, ammatillinen, luotettava
34. Moderni, innovatiivinen
35. Vakaa, kehittävä, jämäkkä, osaava, tulevaisuuden oppilaitos
36. Luotettava, opiskelijoista huolta pitävä
37. Iso paikka, paljon ihmisiä, onnistumisia, kasvua henkilöissä, uutta

38. Toimielias, kehittyvä
39. Nykyaikainen, tulevaisuuteen katsova
40. Kehittyvä
41. Kehittyvä ja innovatiivinen työpaikka
42. Lupsakka opiskelupaikka, ammattitaitoinen työpaikka
43. Positiivinen
44. Muutos, halua kehittyä
45. Hyvä
46. Paikallinen, laadukas, edelläkävijä
47. Edelläkävijä
48. Vahva toimija alueella, luotettava, työelämän kumppani
49. Koko Kainuun ammattiopisto, hyvät työtoverit, mukava pomo, monipuolinen
50. Arvostettu, iso, palkittu
51. Luotettava yhteistyökumppani, mahdollistaa monipuolisen opiskelun myös monimuotoisesti
52. Kehittyvä
53. Osaavat, ammattitaitoiset ja asiantuntevat opettajat, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja ovat asiakaspalvelijoina aina opiskelijan asialla. Tunnettu näistä myös valtakunnan tasolla mm. OPH, tutkintotoimikunnat, muut oppilaitokset, työelämä jne.
54. Kouluttaa tulevaisuuden osaajia
55. Laaja-alainen, monen ammattikunnan osaamista
56. Monipuolinen, nykyaikainen, edelläkävijä
57. Monipuolinen, kehittyvä
58. Hyvä organisointi, hyvä luottamus
59. Kiva henkilöstö
60. Luotettava melko suuri ammatillinen kouluttaja
61. Edelläkävijä, laadukas, toimivat järjestelmät
62. Paras
63. Vastuullinen ja luotettava koulutuksen tarjoaja
64. Tuottaa ja kehittää osaajia, mukautuva, tuttu
65. Kainuun alueella tärkeä koulutuksen järjestäjä
66. Luotettu, haluttu ja hyvämaineinen
67. Hyvä työnantaja, arvostaa työntekijöitä
68. Vakaa, monopoli
69. Aktiivinen, suhteellisen järkiperäinen, ennakkoluuloton (YritysAmis)
70. Edistyksellinen
71. Laadukas, toimiva, työteliäs
72. Yrittäminen isossa roolissa, yhteisöllisyys, työelämälähtöisyys, hyviä yhteistyökumppaneita, kansainvälisyys
73. Kehittyvä, laadusta kiinni pitävä, monipuolinen, hyvä työnantaja
74. Monipuolinen, uudistuva, muuttuva
75. Rento ilmapiiri, mukava tulla töihin
76. Ammattitaitoinen, asiantuntija, kattava koulutusten järjestäjä
77. Edistyksellinen, aikaansa seuraava, merkittävä vaikuttaja Kainuussa, monialainen
78. Luotettava työnantaja ollut minulle, antanut mahdollisuuden kehittyä ja kehittää
79. Innostava opiskelupaikka elämän eri vaiheissa, mukava työtehtävä, monen alan talo
80. Mukava, innostava
81. Keskimääräistä ammattiopistoa parempi
82. Monipuolinen

83. Kainuulainen osaja
84. Huippu toimija opetusallalla, jämäkkä työnantaja
85. Luotettava, paikallinen, innovatiivinen, nopea reagoimaan muutoksiin, joustava, ajantasalla oleva, hyvä työntantaja
86. Edelläkävijä
87. Monialainen, monipuolinen, laadukas
88. Avoin työpaikka
89. Saa suunnitella työnsä toteutuksen itse, tiimissä
90. Asiakaskeskeisyys

Kielteiset

1. ei mitään positiivista.
2. Laatu heikentynyt; leikkaukset ja ns. reformi huonontaneet laatua
3. Amis; pääasiassa heikkoja oppilaita, jotka eivät lukiossa pärjäisi; puhelimen räplääjiä; keskittymiskyvyttömiä, tupakanpolttajia, rumapuheisia, epäkohteliaita, eivät tervehti, läksyjen antaminen turhaa, koska eivät tee niitä, eivät kykene kuljettamaan kirjoja ja monisteita mukana, kynää ei kuljeteta mukana, joten ei voi tehdä kirjoitustehtäviä tai niitä tehdään vuorotellen eli odotetaan kynän vapautumista
4. Ollut maineensa arvoinen työpaikka, mutta menettänyt maineensa ala-arvoisella henkilöstöjohtamisella
5. Sisäisessä tiedotuksessa ja viestinnässä paljon kehitettävää (esim. päätösten tekemiseen liittyen)
6. Jäykkä
7. Hiipuva hiillos, valoja sammutellaan, paikat repsottaa, työtiloihin, työkoneisiin ja laitteisiin ei investoida, paitsi tietotekniikkaan
8. Yt:t, säästöt, kehityksen loppuminen, eloonjäämistaistelu
9. Lyhyellä ajalla negatiivisessa mielessä liikaa muutoksia
10. Jotkut alat paikalleen jämähtäneitä eli kehitystä tai uudistumista vähän (esimerkiksi rakennusala)
11. Liikaa esimiehiä, talossa on yksi johtaja, joka käytännössä sanoo, mitä tehdään (vastuun ja päättävällän jakamista alemmalle tasolle, jaettu johtajuus)
12. Ei perehdyttämistä
13. Taantunut, ei innovatiivinen, paikalleen jämähtänyt
14. Jäykkä, nihkeä, nuuka
15. Kiire, ahdistava ilmapiiri, raha
16. Tylsä
17. Talousvaikeuksissa oleva
18. Säästöt
19. Ei kuuntele
20. Päätösvalta liian harvoilla – jopa yksinvalta
21. Alojen välillä eriarvoistamista –suosikit/mitättömät
22. Monialainen, mutta yhteistyö eri alojen välillä ei toteudu
23. Tulevaisuus näyttää menevän yhä huonompaan suuntaan
24. Säästöt ja opetuksen tuntimäärien vähentäminen
25. Muutaman vuoden jatkunut talon säästölinja, tuntuu raskaalta
26. Huonoa henkilöstöpolitiikkaa
27. Iloittomuus, tiukkuus
28. Yt-neuvottelut, talousvaikeudet, irtisanomiset
29. Laskevan auringon talo
30. Yt:t

31. Yt:t

Neutraalit

1. Ammatillinen koulutus Kainuussa
2. Muutoksessa oleva julkishallinnon organisaatio
3. Suuri
4. Ammatillinen
5. Alueellinen kouluttaja
6. Mahdollisuus opiskella ammatti. Uudistuva
7. Paljon työtä
8. Yritysamis
9. Tällä hetkellä yt-neuvottelut
10. Mustikka
11. Monessa mukana
12. Kunnallinen liikelaitos
13. Sinivalkoinen
14. Murrosvaiheessa
15. Uudistusta hakeva
16. Oppiminen
17. Ammattikoulu
18. Perinteinen, aina ollut, amis
19. Opettavainen
20. Monialainen oppilaitos Kainuun ja Kuusamon alueella
21. Oppimisyksikkö, jossa koulutetaan monialaisesti opiskelijoita, iso työnantaja Kainuun mittakaavassa, joka isojen muutosten edessä
22. Ammattiin opiskelevien opinahjo
23. Yritysamis
24. Paikallinen, koulutuksen järjestäjä
25. Kainuun alueen ainut ammatillinen oppilaitos
26. Säästävä
27. Kainuussa, kainuulainen
28. Ammattikoulu
29. Työ
30. Ainoa ammatillinen oppilaitos Kainuussa
31. Laskevien ikäluokkien alueella toimiva
32. Työpaikkani. Kainuulainen toimija. Amis. Oppilaitos
33. Oppilaat ovat kansallista ja kansainvälistä tasoa
34. Ammatillisen koulutuksen tuottaja, keskikokoinen toimija
35. Monialainen toimija, pitkäikäinen, muuttuva, perustehtävään pureutuva
36. Monialainen
37. Pieni
38. Kohtuullisen iso ammatillisen koulutuksen toteuttaja
39. Kattava
40. Monialainen ammatillista koulutusta järjestävä oppilaitos. Kouluttaa nuoria ja aikuisia. Alueensa johtava koulutusorganisaatio.
41. Kainuun ainoa ammatillinen oppilaitos
42. Paikallinen toimija
43. Ammattioppilaitos, toisen asteen oppilaitos, Vimpelinlaaksossa

44. Kaikki perustuu jo edesmenneeseen rehtori Pyhäluodon tekemään arvostamaani työhön
45. Opiskelu

Ristiriitaiset

1. Muutos, muutos ja vielä kerran muutos
2. Nopeasti muuttuva, mutta ovatko kaikki muutokset ihan tarkkaan harkittuja?
3. Työpaikka jonne saavutaan. Joskus koen myös työnimua
4. kutistuva
5. Huolestuttava tulevaisuudenkuva, joka on vuosittain vahvistunut liikelaitoksen muodostumisen jälkeen
6. Suuri oppilaitos monine osaamisalueineen. Joskus myös, ettei olla KAO:ssa vaan KAO:ssessa
7. Hieno homma ennen, nykyisin yt-neuvotteluja
8. Suven pesä, silti paras
9. Hyvä maine työpaikkana on kadonnut viime vuosina
10. Kuihtuva, surkastuva, hiipuva, byrokraattinen, mutta kuitenkin toisaalta muuttuva, uudistuva, luova, energinen. Ristiriitaiset tuntemukset.
11. Kajaanin ammattiopisto
12. Haluaa olla edelläkävijä ja muutoksessa mukana, mutta resurssointi muutokseen liian vähäistä
13. Toimipisteet erillään kaikin tavoin
14. Ennen KAO:ssa oli kaikki hyvin. Nyt on vaikeaa.
15. Vanha ja perinteinen koulu, vähän kasarimeiningiltä nimi kalskahtaa
16. On hyvä laskunmaksaja yrityksiin
17. Hajallaan, muutoksen kourissa
18. Monipuolinen, mutta ei yhtenäinen oppilaitos
19. Aikoinaan hyvä oppilaitos, mutta nyt menee huonompaan suuntaan. Opiskelijat tuuliajolla
20. Yrittää pysyä kehityksessä mukana, säästöjen puitteissa mahdotonta
21. Parin viime vuoden aikana KAO:n maine on mielestäni heikentynyt. Suurimpana syynä pidän valtakunnan ammatilliseen koulutukseen kohdistuvia säästöjä
22. Säästäminen

Monialainen ja monipuolinen	29
Osaava ja ammattitaitoinen	17
Kehittyvä	13
Luotettava	13
Säästöt	12
Edelläkävijä	10
Laadukas	10
Nykyaikainen / moderni	9
Iso /suuri	8
Paikallinen	8
Arvostettu	6
Ammattioppilaitos / Ammattikoulu	5
Hyvä työnantaja	5
Tehokas	5
Yt:t	5
Ammatillinen	4
Paras	4
Tärkeä	4
Uudistuva	4
Hajallaan / ei yhteinäinen	3
Innostava	3
Innovatiivinen	3
Muuttuva	3
Tunnettu	3
Työelämäläheinen	3
Vahva toimija alueella	3
YritysAmis	3
Ainutlaatuinen	2
Asiakaslähtöinen /-keskeinen	2
Hyvä	2
Hyvä / mukava työyhteisö	2
Hyvät työtoverit	2
Joustava	2
Jämäkkä	2
Jäykkä	2
Kainuulainen	2
Kehittäjä / Kehittävä	2
Kutistuva/kuihtuva	2
Maineikas	2
Perinteinen	2
Positiivinen	2
Taantunut / paikalleen jämähtänyt	2
Tulevaisuuden rakentaminen / tulevaisuteen katsova	2
Vakaa	2
Ahdistava	

Alueellinen vahva toimija
Alueensa johtava koulutusorganisaatio
Asiantuntija
Avoin
Byrokraattinen
Ei hierarkinen
ei innovatiivinen
Ei kuuntele
Ei mitään positiivista
Ennakkoluuloton
Eriarvoistaminen
Haasteisiin vastaaja
Haluttu
Työllistäjä
Hyvä organisointi
Hyvät pomot
Ilottomuus
Kansainvälisyys
keskikokoinen
Kiire
Kunnallinen liikelaitos
Kunnioittava
Luova
Lupsakka opiskelupaikka
Monopoli
Mukautuva
Mukava
Murrosvaiheessa oleva
Mustikka
Muuntokykyinen
Nihkeä
Nuuka
Opettavainen
Huolta pitävä
Palkittu
Pieni
Pitkäikäinen
Reilu
Rento
Sinivalkoinen
Sinnikäs
Suhteellisen järkiperäinen
Tiukkuus
Toimiva
Tulevaisuuden oppilaitos
Tulevaisuuden suunnannäyttävä ammatillisen koulu-
tuksen saralla
Tuttu

Tylsä
Työeliäs
Vanha
Vastuullinen
Verkostot
Yhteiskunnallinen
Yhteisöllisyys

KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSEN NRO 12 KOMMENTIT

LIITE 5

Ei julkaistava.