

TOIMINTA JA HALLINTO 2006:30

*Työnantajamaineen rakentuminen
ja hallinta*

*Tapaustutkimus maineesta organisaation
sosiaalisena pääomana*

*Työnantajamaineen rakentuminen
ja hallinta*

*Tapaustutkimus maineesta organisaation
sosiaalisena pääomana*

OIKEUSMINISTERIÖ

KUVAILULEHTI

Julkaisun päivämäärä

Elokuu 2006

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Suvi Pokela	Julkaisun laji Pro gradu -tutkielma		
	Toimeksiantaja Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos		
	Toimielimen asettamispäivä		
Julkaisun nimi TYÖNANTAJAMAINEEEN RAKENTUMINEN JA HALLINTA Tapaustutkimus maineesta organisaation sosiaalisena pääomana			
Julkaisun osat			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen myötä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy entisestään. Eläköitymisen ohella asiantuntijatoiminnan ennätysmäinen kasvu sekä etenkin nuorten muuttunut asennoituminen työtä kohtaan ovat johtaneet siihen, että työnantajan vetovoimaisuudesta ja maineesta on muodostunut aiempaa merkittävämät tekijät organisaation työmarkkinakilpailukykyyn kannalta. Yhä useampi organisaatio on ottanut tavoitteekseen olla ”employer of choice”, eli työntekijän ensimmäinen valinta.</p> <p>Tutkielman tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti oikeusministeriön maineeseen työnantajana sekä kehittämisalueita ja -keinoja, joiden kautta työnantajamainetta on mahdollista parantaa.</p> <p>Tutkielman teoriaosuudessa lähestytään työnantajan vetovoimaisuutta, toisin sanoen kykyä houkutelua ja pitää osaavia työntekijöitä, työnantajan brändäyksen (employer branding) sekä maineenhallinnan näkökulmista. Keskeisen osan tutkielman teoriaosuudesta muodostaa maineen tarkastelu osana organisaation sosiaalista pääomaa.</p> <p>Tutkielmassa lähestytään työnantajamainetta työyhteisön sisältä, henkilöstön näkökulmasta. Empiirinen aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Haastatellut henkilöt ovat oikeusministeriön johdon edustajia sekä asiantuntijatyöntekijöitä. Sekundaarisena aineistona käytetään oikeusministeriössä maaliskuussa 2006 toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, havainnointia sekä kirjallisia dokumentteja.</p> <p>Tutkielma osoittaa maineen muodostuvan organisaation menneen toiminnan kautta ja muodostuvan ilmiöistä, jotka ylläpitävät henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimustulosten mukaan oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöitä ovat mielekkäät asiantuntijatehtävät, kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri sekä hyvä työilmapiiri ja osaavat työtoverit. Kehittämisalueet ovat pitkälti johtamis- ja organisaatiokulttuurisidonnaisia. Työnantajamaineen hallinnan keinot ovat tutkimuksen mukaan viestinnällisiä ja ne tulisi kohdistaa sekä organisaation nykyisiin että uusiin, potentiaalisiin työntekijöihin.</p>			
Avainsanat: (asiasanat) Henkilöstö, esimiehet, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, henkilöstöpolitiikka,			
Muut tiedot (Oskari- ja HARE-numero, muu viitenumero) OM 3/019/2006			
Sarjan nimi ja numero Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 2006:30	ISSN 1458-6436	ISBN 952-466-394-5	
Kokonaissivumäärä	Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Oikeusministeriö		Kustantaja Oikeusministeriö	

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	POKELA, SUVI
Tutkielman nimi:	Työnantajamaineen rakentuminen ja hallinta. Tapaustutkimus maineesta osana organisaation sosiaalista pääomaa.
Pro gradu -tutkielma	102 sivua, 7 liitesivua
Aika:	Elokuu 2006
Avainsanat	employer branding, työnantajamaine, maineenhallinta, sosiaalinen pääoma

Suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen myötä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy entisestään. Eläköitymisen ohella asiantuntijatoiden ennätysmäinen kasvu sekä etenkin nuorten muuttunut asennoituminen työtä kohtaan ovat johtaneet siihen, että työnantajan vetovoimaisuudesta ja maineesta on muodostunut aiempaa merkittävämmät tekijät organisaation työmarkkinakilpailukyvyn kannalta. Yhä useampi organisaatio on ottanut tavoitteekseen olla ”employer of choice”, eli työntekijän ensimmäinen valinta.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti oikeusministeriön maineeseen työnantajana sekä kehittämisalueita ja -keinoja, joiden kautta työnantajamainetta on mahdollista parantaa.

Tutkielman teoriaosuudessa lähestytään työnantajan vetovoimaisuutta, toisin sanoen kykyä houkutella ja pitää osaavia työntekijöitä, työnantajan brändäyksen (employer branding) sekä maineenhallinnan näkökulmista. Keskeisen osan tutkielman teoriaosuudesta muodostaa maineen tarkastelu osana organisaation sosiaalista pääomaa. Samassa yhteydessä pyritään ymmärtämään maineen taustalla vaikuttavia ilmiöitä sekä maineenhallinnan prosessinomaista luonnetta. Tutkielman teoriassa käsitellään lisäksi tutkielman kannalta olennaisia maineen lähikäsitteitä, identiteettiä ja imagoa sekä sitä, miten käsitteet kytkeytyvät toisiinsa.

Tutkielmassa lähestytään työnantajamainetta työyhteisön sisältä, henkilöstön näkökulmasta. Empiirinen aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Haastatellut henkilöt ovat oikeusministeriön johdon edustajia sekä asiantuntijatyöntekijöitä. Sekundaarisena aineistona käytetään oikeusministeriössä maaliskuussa 2006 toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, havainnointia sekä kirjallisia dokumentteja.

Tutkielma osoittaa maineen muodostuvan organisaation menneen toiminnan kautta ja muodostuvan ilmiöistä, jotka ylläpitävät henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Tutkimustulosten mukaan oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöitä ovat mielekkäät asiantuntijatehtävät, kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri sekä hyvä työilmapiiri ja osaavat työtoverit. Kehittämisalueet ovat pitkälti johtamis- ja organisaatiokulttuurisidonnaisia. Työnantajamaineen hallinnan keinot ovat tutkimuksen mukaan viestinnällisiä ja ne tulisi kohdistaa sekä organisaation nykyisiin että uusiin, potentiaalsiin työntekijöihin.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	8
1.1 Tutkielman taustaa	8
1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset käsitteet	10
1.3 Tutkielman rajaukset	12
1.4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät	13
1.5 Maine osana kulttuurintutkimusta	16
1.6 Tutkimusraportin jäsentely	17
2 NÄKÖKULMIA TYÖNANTAJAN VETOVOIMAISUUTEEN	18
2.1 Employer branding	18
2.2 Työnantajamaineen hallinta	21
3 TYÖNANTAJAMAIINEEN PERUSTA, RAKENTUMINEN JA HALLINTA	24
3.1 Maine sosiaalisena pääomana	25
3.2 Maineen johtamis- ja kulttuurisidonnaiset rakenneosat	28
3.2.1 Luottamus	28
3.2.2 Kunnioitus ja arvostus	30
3.3 Maineen suhde imagoon ja identiteettiin	32
3.3.1 Imago ja maine	32
3.3.2 Identiteetti ja maine	33
3.4 Työnantajamaineen hallinta prosessina	36
3.4.1 Nykytilan analyysi	37
3.4.2 Maineviestintä ja nykyhenkilöstö	39
3.4.3 Maineviestintä ja potentiaaliset työntekijät	41
3.4.4 Teoriaosuuden yhteenveto	44
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAELEMENTIT	47
4.1 Tutkimuskonteksti	47
4.1.1 Oikeusministeriö	47
4.1.2 Valtiotyönantajan erityispiirteitä	50
4.1.3 Valtiotyönantajan maineenhallinnan lähtökohtia	52
4.2 Aineiston kerääminen	55
4.3 Haastateltavien valinta ja haastattelujen kulku	56
4.4 Aineiston käsittely ja analyysi	58
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	60

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	62
5.1 Oikeusministeriön osaamistarpeiden tarkastelua	62
5.2 Oikeusministeriön vetovoimaisuuden työnantajana tarkastelua	68
5.3 Oikeusministeriön työnantajamaineen tekijät	70
5.3.1 Mielekkäät asiantuntijatehtävät	70
5.3.2 Kehittymiseen kannustava organisaatiokulttuuri	72
5.3.3 Hyvien tyyppien työyhteisö	73
5.4 Oikeusministeriön työnantajamaineen kehittämisaalueet	76
5.4.1 Johtaminen ja esimiestyö	76
5.4.2 Arvot osana toimintaa	79
5.4.3 Työpaikan varmuus	80
5.5 Työnantajamaineen viestintä	82
5.5.1 Lähtökohtia	82
5.5.2 Kehittäminen	84
5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista	88
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	90
6.1 Yhteenveto tutkimusprosessista	90
6.2 Työnantajamaineen rakentuminen	92
6.2.1 Luottamus, arvostus ja kunnioitus oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöissä	94
6.2.2 Luottamus, arvostus ja kunnioitus oikeusministeriön työnantajamaineen kehittämisaalueissa	95
6.3 Työnantajamaineen hallinnan keinot	98
6.4 Jatkotutkimusaiheita	101

LIITTEET

Liite 1 Oikeusministeriön työtyytyväisyystutkimuksen yleiskuvaus

Liite 2 Oikeusministeriön työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia

Liite 2 Johdon haastattelulomake

Liite 3 Asiantuntijatyöntekijän haastattelulomake

KUVIOT

Kuvio 1 Maine, luottamus ja sosiaalinen pääoma

Kuvio 2 Maineen rakenneosat sosiaalisissa verkostoissa

Kuvio 3 Työnantajamaineen hallinta prosessina

Kuvio 4 Työnantajamaineen perusta, rakentuminen ja hallinta

Kuvio 5 Oikeusministeriön organisaatio

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla ovat yhteisen haasteen edessä; suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen myötä kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy entisestään. Siinä, missä varsinaisesta työvoimapulasta voidaan puhua vasta muutaman toimialan kohdalla, ei osaajien ylitarjonnasta tuskin ole kyse missään. Tilanteeseen on johtamassa ensinnäkin työmarkkinoille tulevien ikäluokkien kutistuminen pienemmiksi kuin eläkeiän saavuttavat ikäluokat. Vuonna 2020 arvioidaan 60-vuotiaiden osuuden Suomessa olevan lähes 30 prosenttia. Väestön ikääntyminen yhdistettynä varhaiseen eläköitymiseen näkyy myös työpaikkojen ikärakenteiden keski-ikäistymisenä ja vanhenemisena.¹

Toinen työvoimakilpailun kiristymiseen vaikuttava tekijä on asiantuntijatoimien ennätysmäinen kasvu. Nykyisin arviolta 60 prosenttia työtehtävistä on asiantuntijatehtäviä. Niiden määrän arvellaan jatkavan kasvuaan edelleen. Erityisosaamista omaavat asiantuntijat ovat organisaatiolle todellinen lisäarvon lähde.²

Kolmas taustatekijä on muuttunut asennoituminen työtä kohtaan. Työnhakijaa suosiva työmarkkinatilanne on lisännyt erityisesti nuorempien ikäpolvien tietoisuutta ja luottamusta omaan työmarkkina-asemaan. Työministeriön lokakuun 2005 työolobarometrin mukaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista 49 % arvioi positiivisesti työmarkkina-asemaansa ja mahdollisuuksiaan löytää uutta, koulutusta vastaavaa työtä. Etenkään nuoret työntekijät eivät sitoudu enää niinkään työnantajaan, vaan itse työhön, jonka odotetaan olevan paitsi kiinnostavaa ja haastavaa, niin myös tarjoavan kehittymismahdollisuuksia³. Kaavamaiset uralla etenemismallit eivät enää riitä. Työnantajan odotetaan tarjoavan yksilölliset tarpeet ja lähtökohdat huomioon ottavia urapolkuja.⁴

¹ Otala 2000, 3.

² Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001.

³ Ansio 2006.

⁴ Aula & Heinonen 2002, 264.

Työn mielekkyydestä on tullut entistä tärkeämpi työpaikan valintaan ja vaihtamiseen vaikuttava tekijä⁵. Pitkän uran tekeminen yhdessä ja samassa organisaatiossa ei ylipäänsä ole nykyisin samaan tapaan tavoittelemisen arvoista tai todennäköistä kuin ennen.

Edellä kuvattujen muutosten seurauksena organisaatiot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota mielikuviin ja käsityksiin, joita nykyisillä ja potentiaalisilla työntekijöillä on näistä työnantajina. On alettu ymmärtää, ettei työnantajamaineen hoitaminen vasemmalla kädellä riitä, vaan näyttäytyminen houkuttelevana ja arvostettuna työnantajana edellyttää organisaatioilta tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Työnantajan vetovoimaisuudesta ja maineesta on muodostunut aiempaa merkittävämmät tekijät organisaation työmarkkinakilpailukyvyn kannalta. Yhä useampi organisaatio on ottanut tavoitteekseen olla ”employer of choice”, eli työntekijän ensimmäinen valinta⁶.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, oikeusministeriössä henkilöstön ikääntyminen, osaamisvaatimusten ja työtehtävien määrän ennätysmäinen kasvu sekä samanaikaisista, kasvavista tuottavuusvaatimuksista johtuvat säästöpainet ovat herättäneet paljon keskustelua. Huomiota herättävää keskusteluissa on oikeusministeriön, kuten myös muiden valtion organisaatioiden kohtaamien haasteiden keskinäinen ristiriitaisuus. Kuinka voidaan varmistaa tarvittava osaaminen ja toiminnan laatu samalla kun valtion tuottavuusohjelman⁷ mukaan vain joka toisen eläkkeelle jäävän henkilön tilalle saadaan rekrytoida uusi työntekijä? On ilmeistä, että tuottavuustoimista johtuvien jatkuvien muutosten, kiristynyt työtahdin ja niukkenevien resurssien vaikutukset heijastuvat myös työyhteisön arkeen ja ihmisten työntekoon. Valtion tuottavuusohjelman varjoon tuntuu jäävän myös kaikki se hyvä, mikä tuottavuustoimenpiteistä huolimatta on pysyvää. Paitsi että tuottavuusohjelma vaikuttaa oikeusministeriön nykyhenkilöstön ajatuksiin, on siitä tietoinen

⁵ Antila 2006.

⁶ Aula & Heinonen 2005.

⁷ Hallituksen kehyspääatöksessä 11.3.2005 edellytetään julkisten palvelujen ja hallinnon tuottavuuden kehittämistyön olennaista tehostamista. Valtionhallinnosta jää eläkkeelle tai siirtyy muiden työnantajien palvelukseen vuoteen 2011 mennessä arviolta 35 000 henkilöä. Hallituksen kehyspääatöksen mukaan valtion henkilöstön poistuman johdosta vapautuvista työpaikoista tullaan täyttämään vain keskimäärin puolet. Vaihtuvuuden hyödyntäminen niin, että tuottavuuden kehittämistoimenpiteillä voidaan henkilöstösäästöinä vapauttaa puolet vaihtuvasta henkilötyövuosimäärästä, edellyttää mittaluokassaan vahvoja tuottavuustoimia, kuten toiminnan keskittämistä ydintehtäviin, yleishallinnon, hankintojen ja tukipalvelujen tehostamista, resurssien yhteiskäytön lisäämistä sekä toimintojen sähköistämistä. (Oikeusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma vuosille 2006–2011, 2)

niin sanottu suuri yleisö, jonka joukossa on myös oikeusministeriön tulevaisuuden työntekijäpotentiaali.

Valtion työnantajakuva on ollut esillä runsaasti viime vuosina⁸. Keskustelu on ollut negatiivissävytteistä ja siitä on heijastunut huoli valtion työpaikkojen houkuttelevuudesta. Luotettavuus, joka on ollut valtiotyönantajan perinteinen kilpailuvaltti, tuntuu sekinkärsineen kolauksen tuottavuus- ja määräaikaisuuskeskusteluissa. Ilman parempaa tietoa, valtiotyönantajan imagon välityksellä, heijastetaan negatiiviset mielikuvat helposti eroja tekemättä myös käsityksiin oikeusministeriöstä työnantajana.

1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset käsitteet

Edellä kuvatut seikat mielessä lähdin tutkimuksen tekoon ennakkoluulottomasti ja avoimin mielin tietäen lähinnä mihin halusin tutkielmallani löytää vastauksia. Halusin muodostaa käsityksen oikeusministeriön vahvuuksista ja kehittymismahdollisuuksista työnantajana kysymällä työntekijöiltä heidän työnsä parhaista puolista, siinä tarvittavasta osaamisesta, oikeusministeriöstä työnantajana sekä toisaalta unelmatyönantajastaan. Oikeusministeriön johdolta halusin kysyä heidän käsityksiään siitä, millaista osaamista ja osaajia oikeusministeriössä tarvitaan sekä millaisena työnantajana he uskovat oikeusministeriön näyttävätyvän nykyisten ja toisaalta uusien, potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Halusin lisäksi tietää millaisena he *toivoisivat* oikeusministeriön näyttävätyvän ja mistä seikoista sitä arvostettavan. Pidin lähtökohtaisesti tärkeänä, etteivät mainitut seikat jäisi tulevaisuudessa vain omaan tietooni ja graduni kansiin pölyttymään. Siksi halusin myös tietää miten johto ajatteli, että oikeusministeriön vahvuuksista työnantajana voitaisiin viestiä.

Puhuin tutkielmastani kauan työnantajakuvatutkimuksena. Viimeistään tutkimushaastattelut tehtyäni kuitenkin ymmärsin, ettei työntekijöiden ja johdon edustajien kanssani jakamissa, organisaation todelliseen toimintaan pohjautuvissa näkemyksissä ja kuvauksissa ollut kyse pelkistä mielikuvista. Tämän oivalluksen myötä ohjauduin mainekäsitteen jäljille. *Maine on yhdistelmä kerrottuja tarinoita ja aiempia kokemuksia, jotka*

⁸ ks. esim. Helsingin Sanomat 14.11.2005, 10.10.2005, 14.1.2004, 17.10.2000; Taloussanomien 15.10.2005.

*leviävät yksilön sosiaalisissa verkostoissa*⁹. Hyvä maine syntyy täten positiivissävyisten tarinoiden myötä, huono maine negatiivisten. Mainne muodostuu sen pohjalta, mitä organisaatio tekee ja miten se toimii todellisuudessa.¹⁰

Tutkielmani tavoitteeksi muodostui tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti oikeusministeriön maineeseen työnantajana sekä kehittämisalueita ja -keinoja, joiden kautta työnantajamainetta on mahdollista parantaa.

Tutkielman pääongelma on edellisen pohjalta:

Miten oikeusministeriö voi hallita mainettaan työnantajana?

Koska mainetta on tähän asti tutkittu perin yleisellä tasolla puhuen yrityksen maineesta (corporate reputation) oli minun asettamaani tutkimuskysymykseen vastatakseni ensin muodostettava teoreettinen viitekehys sille, ***miten ja mistä tekijöistä maine työnantajana rakentuu***. Tutkielman ensimmäiseen kysymykseen lähdin näin ollen hakemaan vastausta jälkimmäisen kysymyksen avulla.

Tutkielmassani lähdin siitä, että organisaation maine vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana. *Vetovoimaisuudella tarkoitan sekä kykyä houkutella potentiaalisia työntekijöitä että pitää osaavat työntekijät talossa*. Tarkastelen mainetta ja sen lähikäsitteitä tutkimuksen teoriaosiossa myös yleisellä tasolla, toisin sanoen yrityksen mainetta (corporate reputation) käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Työnantajamainetta erikseen käsittelevää tutkimusta on niukasti. Työnantajamaineelle ei myöskään ole olemassa tieteellistä määritelmää. *Tässä tutkimuksessa sillä käsitetään organisaation nykyisten työntekijöiden määrittämää joukkoa tekijöitä, jotka positiivisesti vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen työskennellä kyseisessä organisaatiossa*. Tarkastelen työnantajamainetta kahden maineen taustalla vaikuttavan ilmiön 1) *luottamuksen* sekä 2) *kunnioituksen ja arvostuksen* kautta. Näiden tekijöiden nähdään olevan vahvasti sidoksissa *organisaation kulttuuriin ja johtamiseen*.

⁹ Fombrun & van Riel 2003.

¹⁰ Luoma-Aho 2005.

Mainetta ja tutkielman muita keskeisiä termejä tarkastelen organisaation näkökulmasta. Tukeudun tutkielmassani käsitykseen¹¹, jonka mukaan *maine on organisaation sosiaalista pääomaa. Se muodostuu kokemusten kautta pitkän ajan kuluessa ja edellyttää synnytykseen luottamusta ja jotain, johon olla tyytyväinen*. Sosiaalinen pääoma on tällä hetkellä tutkimusalueena ajankohtaisempi kuin koskaan aiemmin. Suomen Akatemia esimerkiksi on jakanut sen tutkimukseen vuosille 2004–2007 kuusi miljoonaa euroa Sosiaalinen pääoma ja luottamusverkot - tutkimusohjelman kautta¹².

Organisaation sosiaalista pääomaa on mahdollista tutkia organisaation eri sidosryhmien keskuudessa. Mainetutkimuksessa¹³ painotetaan sidosryhmien usein eriävien näkemysten huomioon ottamisen tärkeyttä. Varsin yksimielisiä ollaan kuitenkin siitä, että organisaation henkilöstöllä on muihin sidosryhmiin nähden merkittävä rooli organisaation maineen synnyn ja ylläpidon kannalta. Hyvää ulkoista mainetta on vaikea, jos ei mahdollon saavuttaa ilman hyvää sisäistä organisaatiokulttuuria ja sisäistä mainetta.¹⁴ Kulu-neesta lausahduksesta, jonka mukaan henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, lähdetään liikkeelle myös tässä tutkielmassa. Lähestyn mainetta työyhteisön sisältä, henkilöstön näkökulmasta. Tällöin voidaan puhua myös organisaation identiteetistä tai sisäisestä maineesta.

1.3 Tutkielman rajaukset

Keskityn tutkielmassani tarkastelemaan yksittäisen organisaation, tässä tapauksessa oikeusministeriön mainetta työnantajana. Rajaan tarkastelun oikeusministeriön asiantuntijatyöntekijöihin sekä johdon edustajiin. Asiantuntijatyöntekijöihin valintaa tarkastelun kohteeksi perustelen sillä, että heidän uskotaan yleisesti olevan kysytyimpiä tulevaisuuden työvoimakilpailussa¹⁵. Toiseksi, asiantuntijat ovat usein niitä organisaation avainhenkilöitä, joiden pitäminen on erityisen tärkeää jo pelkästään heillä olevan kokemustiedon vuoksi. Kolmanneksi, asiantuntijatehtävissä työskentelevät suhtautuvat oike-

¹¹ Aula & Mantere 2005; Luoma-Aho 2005.

¹² Suomen Akatemian WWW-sivusto.

<http://www.aka.fi/modules/page/show_page.asp?id=F3654629AED248F1B963D51C46E26D22&itemtype=00308B787886459385F296A5AFD4FA74&tabletarget=data_1&pid=68DC0EFFDACB484FA2169F563199CAA3&layout=aka_fi_sisa>

¹³ Fombrun, 1996; Luoma-Aho 2005.

¹⁴ Aula & Heinonen 2002; Luoma-Aho 2005.

¹⁵ Michaels ym 2001.

usministeriössä keväällä 2006 toteutetun työtyytyväisyystutkimuksen (liite 1) mukaan muita henkilöstöryhmiä kriittisemmin arvioinnin kohteena olleiden tekijöiden¹⁶ nykytilaan. Tästä johtuen arvelen asiantuntijoiden valitsemisen tutkimuksen kohderyhmäksi jonkin toisen henkilöstöryhmän tai niiden sekoituksen sijaan edesauttavan kehittämis-kohteiden identifiointia. Oikeusministeriön johdon edustajien haastatteluja perustelen sillä, että heillä on työnantajan edustajina merkittävä rooli työnantajamaineen kehittämistä koskevissa pyrkimyksissä ja tulevaisuuden tavoittilan määrittelyssä. Organisaatiossa johtotehtävissä työskentelevät ovat työnantajan edustajia ja siten vastuussa organisaation työnantajakuvasta, tehtävien houkuttelevuudesta sekä henkilöstön sitoutumisesta ja kehittämisestä¹⁷.

1.4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Toteutin tutkimukseni kvalitatiivisena tapaus-, eli case-tutkimuksena. Case-metodiin kohdistuu usein tutkimustulosten yleistämistä koskevaa kritiikkiä. Yleistysten tekemistä yksittäisistä tapauksista pidetään mahdottomana. Yleistettävyysoongelmia on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan aiempaan tutkimukseen. Analyytisessä yleistämisessä, joka eroaa tilastollisesta yleistämisestä, ei ”otoksen” edustavuus ole keskeistä. Yin (1989) esittää, että analyytisessä yleistämisessä tutkimuksen tuloksia verrataan tiettyyn teoriaan, eli tarkastellaan, missä määrin tulokset ovat yhdenmukaisia tutkimusta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen kanssa.¹⁸ Tässä tutkielmassa kiinnostavaa on esimerkiksi se, miten aiemman tutkimuksen mukaan maineen taustalla vaikuttavat ilmiöt, luottamus sekä kunnioitus ja arvostus tulevat esiin oikeusministeriön työnantajamaineessa.

Tutkimusotetta voidaan pitää aineistolähtöisenä. Tutkielman teoriaosuus rakentui lopulta käsitteistä ja teorioista, jotka auttoivat parhaiten jäsentämään tutkimusaineistoa ja siinä esiin nousseita ilmiöitä. Laadulliselle tutkimukselle suositeltavaan tapaan käytin tutkimuksessani useaan lähteeseen perustuvaa aineistoa. Useamman kuin yhden aineis-

¹⁶ Oikeusministeriössä toteutetussa työtyytyväisyystutkimuksessa arvioitiin kahdeksaa työtyytyväisyyden osa-aluetta, jotka ovat: 1) johtaminen, 2) työn sisältö ja haasteellisuus, 3) palkkaus, 4) kehittymisen tuki, 5) työilmapiiri ja yhteistyö, 6) työolot, 7) tiedon kulku ja 8) työnantajakuva. Jokaista osa-aluetta arvioitiin 2-4 yksittäisen kysymyksen avulla.

¹⁷ Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012.

¹⁸ Koskinen ym. 2005.

tonkeruumenetelmän käytön uskotaan parantavan tutkimuksen konstruktiovaliditeettia, mikäli eri menetelmät tuottavat saman tuloksen. Ensinnäkin pidän tutkielman valmistushetkellä yli vuoden kestänyttä työskentelyäni oikeusministeriön henkilöstöassistenttina ja tänä aikana tekemiäni havaintoja merkittävinä informaation lähteinä tutkimukseni kannalta. Koskisen ym. (2005) mukaan yksi vaihtoehto tehdä havainnointitutkimusta onkin yrityksen työntekijänä, jolla on mahdollisuus omien tehtäviensä kautta tarkkailla organisaation toimintaa. Toisaalta on varottava harhaanjohtavien tulkintojen tekemisestä pelkästään havainnoijan kuulemien mielipiteiden ja ajatusten perusteella – vaikkakin pitkällä aikavälillä. Havaintojen perusteella tehdyt tulkinnat on hyvä varmistaa haastatteluin.¹⁹

Raymond Goldin (1958) tunnetun roolitypologian mukaan tutkija on vain ääritapauksissa joko puhdas havainnoija tai puhdas osallistuja, useimmiten rooli sijoittuu näiden välille²⁰. Tutkijana voi siis esiintyä monella eri tavalla. Täydellisen osallistumisen hankaluutena pidetään usein sekä analyttisen että asenteellisen etäisyyden ottamista käytännön työssä ja täten tutkijan objektiivisuuden vaarantumista. Loflandin (1976) ”hyväksyttävän inkompetentin” roolilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu yhteisön toimintaan aiheuttamatta siinä häiriötä. Tutkija tuntee yhteisön käytännöt ja säännöt ja osaa kertoa niistä kuvittelematta kuitenkaan tuntevansa niitä täysin.²¹ Tutkimuksen alussa koin oman tutkijan roolini pitkälti tällaiseksi, sillä tutkimusta aloittaessani olin työskennellyt oikeusministeriössä vain muutaman kuukauden, enkä näin ollen tuntenut organisaatiota kovin hyvin. Työsuhteeni lyhyestä kokonaiskestosta ja määräaikaaisuudesta johtuen en myöskään kokenut olevani työyhteisön täysivaltaisen jäsen. Täten uskoin myös pystyväni säilyttämään riittävän objektiivisuuden tutkimuksen tekemisessä.

Tutkijan rooliini kuitenkin muuttui ja eli tutkimusprosessin edetessä ja oppiessani tuntemaan paremmin työyhteisöäni. Organisaatiotuntemuksen myötä kasvoi myös ymmärrykseni. Aloin peilata havaintoja omiin kokemuksiini oikeusministeriöstä työnantajana.

On täysin normaalia, että tutkijan osallistumisen aste vaihtelee tutkimuksen kuluessa. Liian täydellistä osallistumista on kutsuttu termillä *going native*, alkuasukkaaksi tule-

¹⁹ Koskinen ym. 2005, 81, 158.

²⁰ Ks. ed., 86–87.

²¹ Ks. ed., 88.

minen. Siinä tutkija menettää objektiivisuutensa samaistuessaan niin täysin tutkimaansa yhteisöön. Tätä tapahtuu kuitenkin äärimmäisen harvoin.²² Koen, että tutkijan roolissani tapahtuneet muutokset olivat kuitenkin tutkielmani aihe, työnantajamaine huomioon ottaen enemmän hyöty- kuin haittatekijä. Havaintojen merkitys tutkielmani kannalta tiivistyy kahteen asiaan. Ne sekä auttoivat minua tutkimusaiheeni valinnassa että tukivat tulkintojen tekemistä läpi tutkimusprosessin.

Havaintoihini perustuvan aineiston kaltaisena sekundaariaineistona pidän oikeusministeriössä maaliskuussa 2006 toteutettua henkilöstötutkimusta, jonka tuloksiin tutkielmani viittaa. Lisäksi käytän aineistona muutamia oikeusministeriötä työnantajana sivuavia dokumentteja. Yhteensä kymmenellä teemahaastattelulla loin varsinaisen käsityksen siitä, miten oikeusministeriön johto ja työntekijät merkityksellistävät ja tulkitsevat kokemuksiaan ja näkemyksiään oikeusministeriöstä työnantajana.

Työpaikalla kohtaamani, jossain määrin varautuneet ensireaktiot tutkimusaiheeni kohtaan (puhuin tutkimuksestani pitkään työnantajakuvatutkimuksena) saivat minut miettimään edessä olevien haastattelujen menestystä. Minulle heräsi epäily, että haastattelukysymykset saattaisivat ”väärin” muotoiltuina herättää haastateltavissa puolustelevia ja suojelevia reaktioita. Työnantajan arvosteleminen haastattelijan läsnä ollessa saatettaisiin kokea kritiikkinä myös omaa itseä kohtaan – onhan haastateltava kuitenkin valinnut olla töissä kyseisessä organisaatiossa. Ratkaisin ongelman soveltamalla haastatteluihin menetelmää nimeltään Appreciative Inquiry (AI). AI:n lähtökohtaisena tavoitteena on keskittyä haastateltavien positiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, eikä niinkään nostaa esiin ongelmia tai pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja. Paitsi että menetelmä mahdollistaa parhaiden puolien esiin tuomisen siitä, ”mitä on olemassa nyt”, valotetaan sen avulla myös ”sitä mitä voisi olla”. Menetelmän avulla siis kiedotaan yhteen tämä hetki ja tulevaisuus, pragmaattisuus ja visionäärisyys. Menetelmä luo mahdollisuuksia realististen kehittämiskohteiden hahmottamiseen lisäämällä ymmärrystä niistä ideologisista, kulttuurisista ja rakenteellisista tekijöistä, joihin keskittymällä organisaatio voi kehittyä täyteen potentiaaliinsa.²³

²² Ks. ed., 87–88.

²³ Cooperrider D.L., & Srivastva, S. <<http://www.appreciative-inquiry.org/AI-Life-part2.htm>>.

1.5 Maine osana kulttuurintutkimusta

Teoksessa Laadullinen tutkimus²⁴ esitelty kulttuurintutkimuksen näkökulma tuntui soveltuvan tutkimukseeni, sillä kulttuurintutkimuksellinen näkökulma on tarkoituksenmukainen erityisesti, kun suurennuslasin alla ovat organisaatiosta syntyvät mielikuvat²⁵. Aulan ja Heinosen mukaan kulttuurin tulisi maineenhallinnassa olla aina tarkastelun keskipisteenä²⁶.

Organisaatiokulttuurien tutkimus on lähtöisin organisaatiotutkimuksesta, joka kuuluu talous- ja hallintotieteelliseen tutkimusperinteeseen. Käsitteet *organisaatio* ja *kulttuuri* ovat molemmat lähtökohtaisesti moniselitteisiä. Koskisen ym.²⁷ mukaan ”kulttuuri on perinteisesti yksi yhteiskuntatieteiden hankalimpia termejä”.

Kulttuurikäsitteet voidaan jakaa eri luokkiin. Se, mistä käsityksestä muodostuu tulkin-toja ohjaava, riippuu siitä kuinka organisaatio nähdään²⁸. Viestinnän tutkijat Aula ja Hakala (2000) painottavat organisaation tulkinnessa havainnoitsijoiden subjektiivisten näkemysten merkitystä. Organisaatiolle voidaan ikään kuin antaa monet eri kasvot eli tarkastella sitä useasta eri näkökulmasta.²⁹ Tarkasteltaessa työyhteisöä pysyväisluonteisena, sosiaalisena ja ainutkertaisena ryhmänä, kuten tässä tutkimuksessa, voidaan sen ajatella vaikuttavan organisaatiokulttuuriin omien arvojen, normien, asenteiden ja tapojensa kautta. Organisaatiosta voidaan näin ollen erottaa useita näkemyksiltään enemmän tai vähemmän toistensa kaltaisia ryhmiä, jolloin organisaatio ilmentää useita organisaatiokulttuureita.³⁰

Vaikka yhtenäisen organisaatiokulttuurin ideaa on usein pidetty toimivampana kuin ideaa osakulttuureista, korostetaan usein organisaatioiden monikulttuurista luonnetta. Organisaatioiden kulttuurit muodostuvat hitaasti pitkän ajan kuluessa³¹. Ne syntyvät ja mukautuvat yhteisön jäsenten, tehtävien, ongelmien ja tarkoitusten sekä näissä tapahtu-

²⁴ Alasuutari 1999.

²⁵ Karvonen 1999.

²⁶ Aula & Heinonen 2002, 113.

²⁷ Koskinen ym. 2005, 181.

²⁸ Ks. ed., 183.

²⁹ Aula & Hakala 2000, 9.

³⁰ Kauppi 2001.

³¹ Aula 2000; Åberg 2000.

vien muutosten myötä³². Osakulttuurit heijastavat erilaisia kulttuurillisia arvoja organisaation sisällä ja syntyvät usein sisäisen työnjaon perusteella. Ne voivat syntyä myös yksilölliseltä pohjalta, kuten iän, sukupuolen tai rodun kautta.³³

Edellisen pohjalta jokaisella organisaation jäsenellä voidaan ajatella olevan omat yksittäiset arvonsa ja identiteettikertomuksensa. Kukin organisaation jäsen muodostaa organisaatiosta omanlaisensa käsityksen ja luo siten itse organisaationsa. Organisaatio on jäsentensä muodostama sosiaalinen konstruktio, joka muokkautuu ajan myötä jäsentensä kautta ja muovaa organisaation rakenteita.³⁴ Tähän tutkimukseen haastateltujen henkilöiden kertomuksista ei näin ollen myöskään ajatella muodostuvan yhtä ainutta totuutta oikeusministeriöstä työnantajana. Sen sijaan nähdään, että kyseessä on valinnainen joukko subjektiivisia näkemyksiä, jotka ovat arvokkaita ja ainutlaatuisia sinänsä.

Kulttuurintutkimukselle on tyypillistä hyödyntää kaikkia käyttökelpoisia teorioita ja metodeja tiedon syvällisyyden maksimoimiseksi. Sen sijaan, että tutkimuksen ainoana päämääränä pidettäisiin pelkkää teoreettista oikeaoppisuutta, annetaan kulttuurintutkimuksessa arvoa uusille näkökulmille ja tavoille tarkastella todellisuutta. Näkökulma edesauttaa sellaisen tutkimukselle yleisesti asetetun tavoitteen toteutumista, jonka mukaan tutkimuksen tulisi uusia näkökantoja löytämällä tarjota oma panos sosiaalisia ilmiöitä koskevaan tieteelliseen ja julkiseen keskusteluun.³⁵ Tutkimuksen teoriaosuus, johon olen sisällyttänyt niin markkinoinnista, johtamisesta kuin viestinnästäkin tuttuja termejä, heijastelee kulttuurintutkimukselle tyypillistä moniulotteista tarkastelutapaa.

1.6 Tutkimusraportin jäsentely

Tutkimusaiheen käsittelyssä edetään seuraavasti: Luvun kaksi tehtävä on johdannon ohella tutustuttaa lukija tutkimuksen aihepiiriin. Siinä esitellään kaksi toistensa kanssa samankaltaista näkökulmaa työnantajan vetovoimaisuuteen. Luku kolme on tutkimusraportin keskeisin teorialuku, joka johdattaa lukijan tarkastelemaan mainetta organisaation sosiaalisena pääomana, ymmärtämään maineen taustalla vaikuttavia ilmiöitä sekä mai-

³² Åberg 2000, 36.

³³ Kauppi 2001.

³⁴ Aula 2000.

³⁵ Alasuutari 1999, 25.

neenhallinnan prosessinomaista luonnetta. Luvussa kolme esitellään lisäksi tämän tutkimuksen kannalta olennaiset maineen lähikäsitteet, identiteetti ja imago sekä tarkastellaan käsitteiden kytkeytymistä toisiinsa. Luvussa neljä tutustutaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon sekä tuodaan ilmi valtiotyönantajan erityispiirteitä ja maineen lähtökoh-
tia. Lisäksi selvitetään tutkimusaineiston keruussa käytetyt menetelmät sekä analyysin lähtökohdat. Luku viisi koostuu tutkimuksen empiriasta. Tärkeimmät tutkimustulokset analyyseineen ja tutkimuksen johtopäätökset jatkotutkimusehdotuksineen esitetään luvussa kuusi.

2 NÄKÖKULMIA TYÖNANTAJAN VETOVOIMAISUUTEEN

Työnantajan vetovoimaisuuden katsotaan tässä tutkielmassa liittyvän organisaation kykyyn vastata kilpailuun uusista ja potentiaalisista työntekijöistä sekä kykyyn pitää ja motivoida nykyisiä työntekijöitä. Tässä merkityksessä aihe on tieteellisen tutkimuksen kohteena verrattain uusi ja täten myös teoreettiselta perustaltaan vakiintumaton. Konsulttien ja liikkeenharjoittajien keskuudessa organisaation kyky houkutellessa ja pitää osaavat työntekijät on juuri nyt hyvinkin ajankohtainen ja tärkeä keskustelunaihe johtuen jo aiemmin esiin tuoduista, työmarkkinoilla ja organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuneista muutoksista. Seuraavassa organisaation vetovoimaisuutta työnantajana lähestytään kahden toistensa kanssa samankaltaisia tavoitteita sisältävän teoreettisen näkökulman, employer brandingin ja maineenhallinnan kautta.

2.1 Employer branding

Employer branding on termi, jolle ei ole olemassa vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Tässä tutkimuksessa termi on käännetty vapaasti työnantajan brändäykseksi. Siinä on kyse organisaation pyrkimyksistä välittää sekä sen nykyisille että uusille, potentiaalisille työntekijöille selkeää kuvaa niistä asioista ja tekijöistä, jotka tekevät orga-

nisaatiosta erilaisen ja houkuttelevamman työnantajan kuin kilpailijansa³⁶. Sullivanin (2004) mukaan työnantajan brändäyksellä tarkoitetaan ”tavoitteellista pitkän aikavälin strategiaa, jonka keinoin voidaan hallita nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuutta ja käsitystä yksittäisestä yrityksestä”. Tällöin työnantaja-brändi itsessään tuo esille kuvaa organisaatiosta hyvänä työpaikkana.³⁷ Amblerin ja Barrown (1996) määritelmän mukaan työnantaja-brändi on työhön liitettävien funktio-naalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen tai etujen kokonaisuus tietyssä organisaatiossa. Conference board (2001) puolestaan viittaa työnantaja-brändillä siihen, miten organisaatio identifioituu työnantajana ja miten se hyödyntää organisaation arvojärjestelmää, käytäntöjä ja toimintatapoja pyrkimyksissään houkutella, pitää ja motivoida työntekijöitä³⁸. Vahvan työnantaja-brändin on arveltu kompensoivan jopa organisaation tarjoamia alhaisempia palkkoja³⁹.

Työnantajan brändäys voidaan ajatella myös keinoksi lisätä työnantajan edellytyksiä tuoda esiin niitä hyötyjä ja etuja (esim. koulutus, uramahdollisuudet, henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen), joita se mahdollisten negatiivisten uudistusten (esim. ulkoistaminen, säästöt, tms.) keskellä vielä tarjoaa työntekijöilleen. Se on myös tapa sitouttaa työntekijät organisaation kulttuuriin ja strategiaan.⁴⁰ Työnantajan tarjoamista eduista viestiminen on tärkeää, sillä ”päivän palkka päivän työstä” ei enää välttämättä riitä houkuttelemaan ja pitämään parhaimpia työntekijöitä⁴¹.

Monet tutkijat ovat korostaneet työnantajan brändäyksen prosessia. Backhaus ja Tikoo⁴² tarkoittavat sillä tunnistettavissa olevan ja ainutlaatuisen työnantaja-identiteetin rakentamista. Amblerin mukaan tässä luonteeltaan holistisessa prosessissa on kyse kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamisesta siitä, millaista on työskennellä yksittäisessä organisaatiossa sekä tämän kokemuksen pukemisesta sanoiksi⁴³. Yhteinen nimittäjä eri määritelmille on organisaation työnantajaominaisuuksista viestiminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.

³⁶ Backhaus & Tikoo 2004, 501.

³⁷ Ks ed.

³⁸ Backhaus & Tikoo 2004, 502.

³⁹ Berthon, Ewing & Lian Hah 2005, 154.

⁴⁰ Backhaus & Tikoo 2004, 501, 504.

⁴¹ Jorgensen 2005, 22.

⁴² Backhaus & Tikoo 2004, 502.

⁴³ Ambler, T. <www.employerbrand.com/Points_lbs.html>

Brändiajattelun soveltamisen voidaan sanoa edustavan suhteellisen uutta tapaa lähestyä työnantajan vetovoimaisuuteen liittyviä haasteita. Brändikirjallisuudesta tuttujen käsitteiden ja konseptien liittämisessä prosesseihin, joita on kautta aikojen pidetty lähinnä henkilöstövoimavarojen johtamisen alaisina, on kyse uudenlaisesta mahdollisuudesta henkilöstöjohtamisen, viestinnän ja markkinoinnin integroimiseen.

Näkökulman tuoreudesta kertoo myös työnantajan brändäystä käsittelevän akateemisen tutkimuksen niukkuus. Toisaalta brändiajattelun ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteen liittäminen mahdollisuus henkilöstön hankintaan ja pitämiseen tähtäävissä toimenpiteissä ja pyrkimyksissä tuli osoitetuksi jo vuonna 1996 Amblerin ja Barrown tapaututkimuksessa. Vahvistusta heidän näkemykselleen toi Ewingin ym. (2002) tutkimus, jossa korostui työnantajan brändäyksen käyttökelpoisuus tietoyhteiskunnassa, jossa osaavia työntekijöitä voi olla vaikea löytää⁴⁴. Lisäksi katsaus tieteellisiin aikakauslehtiin osoittaa, että tutkimustyötä aiheen parissa tehdään ja että ymmärrys aiheesta lisääntyy koko ajan.

Akateemisen tutkimuksen rajallisuudesta huolimatta aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus on huomattu käytännön harjoittajien, eli yritysten ja organisaatioiden piirissä jo laajalti. Conference boardin (2001) raportin mukaan organisaatioissa on todettu työnantajabrändäyksen johtaneen kilpailukyvyn lisääntymiseen ja organisaation arvojen paremman sisäistämisen myötä henkilöstön vaihtuvuuden vähentymiseen⁴⁵. Työnantajabrändin ajankohtaisuuteen keskustelunaiheena viittaa osaltaan myös se, että hakusana ”employer branding” antaa hakukoneilla (Google) yli 1 550 000 viitettä! Työnantajabrändistä on muodostunut tärkeä työvoimapolitiittinen ase organisaatioille, jotka haluavat pärjätä kirstyvässä työvoimakilpailussa ja saada aikaan dynaamisia muutoksia⁴⁶.

Miten sitten ajatusta työnantajan brändäyksestä voidaan soveltaa perinteikkääseen ja sovinolliseen valtion organisaatioon, jonka yhteydessä brändin mainitseminenkin aiheuttaa lähinnä hämmästyneitä ja hilpeitä reaktioita? Vastaus kysymykseen löytyy pitkälti käsitelmärittelyistä. Perinteiseen liiketaloudelliseen käsitteistöön kuuluvien termi-

⁴⁴ Backhaus & Tikoo 2004, 501–502.

⁴⁵ Backhaus & Tikoo 2004, 501.

⁴⁶ Jorgensen 2005, 22.

en merkitystä on mahdollista laajentaa ja syventää tutkimalla niitä toisen tyyppisessä kontekstissa. Käsitteet niiden takana olevine teorioineen ja ajattelumalleineen ovat auki kirjoitettuna moninaisempia ja sisältörikkaampia kuin ensi alkuun voisi olettaa. Lisäksi uudet teoreettiset perspektiivit auttavat näkemään uusia asioita ja ymmärtämään organisaatioitakin uudella tavalla.⁴⁷

Brändi-käsitteen käyttö on aikojen myötä laajentunut merkittävästi. Tänä päivänähän pyritään brändäämään tuotteiden ja palvelujen lisäksi myös esimerkiksi presidenttiehdokkaat ja kesäjuhlat! Kyse on erilaistamisesta. Organisaatioiden tulisi miettiä keinoja erilaistua näyttäytyäkseen jatkossakin vetovoimaisena työnantajana⁴⁸. Odotettavissa oleva, todennäköisesti pysyvälaatuinen pula osaavista työntekijöistä luo paineita erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden suuntaan. Ainakin Suomen ulkopuolella myös julkisen sektorin organisaatiot ovat ymmärtäneet brändäyksen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Erityisesti yliopistot, hyväntekeväisyysjärjestöt ja lainsäädäntöön erikoistuneet asiantuntijaorganisaatiot ovat viime vuosina alkaneet panostaa brändin ja luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden rakentamiseen⁴⁹.

2.2 Työnantajamaineen hallinta

Suomessa työnantajan brändäyksen tavoitteita, organisaation vetovoimaisuutta, henkilöstön motivoituneisuutta ja sitoutumista, on tarkasteltu ja lähestytty maineenhallinnan näkökulmasta. Tietotyöntekijällä on monesti useita vaihtoehtoja työllistää itsensä, mistä johtuen työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan, mikäli nykyinen työpaikka ei miellytä tai se lakkaa miellyttämästä⁵⁰. Hyvämaineisen organisaation puolestaan uskotaan olevan myös vetovoimainen työnantaja⁵¹. Tätä väitettä tukee osaltaan suomalaisten yritysten maineenhallintaan erikoistuneen viestintätoimiston⁵² tekemä selvitys, johon osallistuneista 30–39 vuotiaista peräti 91 % oli sitä mieltä, että työnantajan maine vaikuttaa siihen kuinka mieluisena työpaikkana organisaatiota pidetään. Nuorten 18–29 vuotiaiden

⁴⁷ Koskinen ym. 2005, 174–175.

⁴⁸ Ewing, Pitt, Bussy & Berthon 2002, 3.

⁴⁹ Martin, Beaumont, Doig & Pate 2004, 76.

⁵⁰ Castren 2001, 159.

⁵¹ Aula & Heinonen 2002.

⁵² Pohjoisranta Oy.

keskuudessa vastaava luku oli 84 %. Tulos on merkittävä, sillä juuri kyseiset ikäluokat ovat kysytyintä työvoimaa tänä päivänä.⁵³

Kuten jo aiemmin on todettu, ei työnantajamaineelle ole olemassa tieteellistä määritelmää. Tässä sillä käsitetään nykyisten työntekijöiden määrittämää joukkoa tekijöitä, jotka positiivisesti vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen työskennellä tietyssä organisaatiossa. Työnantajamaine nähdään työnantajan vetovoimaisuuteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Hyvämaineisen organisaation ajatellaan olevan työntekijöiden ensimmäinen valinta⁵⁴. Työnhakijoilla olevat mielikuvat organisaatiosta sekä heidät työnhakuprosessissa vakuuttaneet lupaukset työpaikan ominaisuuksista ja eduista eivät kuitenkaan kannata pitkälle, mikäli mielikuvat murenevat heti työsuhteen alussa ja annetut lupaukset jäävät lunastamatta. Kyse ei siis ole pelkästä imagon rakennuksesta, sillä 2000-luvun kilpailussa osaajista pärjäävät ne työnantajat, joiden toiminta sietää myös lähempää tarkastelua.

Mainetta voidaan tutkia eri näkökulmista riippuen mikä on taustalla vaikuttava näkemys siitä, mitä maine on ja miten se muodostuu. Yhteistä eri tutkimusperinteille on maineen tutkiminen sidosryhmien keskuudessa.⁵⁵ Sidoryhmätulkintoja korostavassa mainekäsityksessä on kyse painoarvon antamisesta sille, miten jokin tietty ryhmä havaitsee ja tulkitsee organisaation toimintaa. Kun tutkitaan organisaation mainetta vain yhden tietyn sidoryhmän keskuudessa, on itse asiassa kyse siitä, kuinka organisaatio hallitsee suhdettaan tähän kyseiseen sidoryhmään. Suhteen laatu vaikuttaa niihin mielikuviin, joita organisaatio herättää kyseisessä sidoryhmässä. Olivatpa ne oikeita tai eivät, vaikuttavat ne joka tapauksessa organisaation maineeseen. On tyypillistä, että organisaatiot osoittavat vakavaa suhtautumista sidoryhmiään kohtaan kohdistamalla niitä koskevien asioiden hoitamiseen resursseja ja perustamalla organisaatioon niitä varten omia sisäisiä yksiköitä, kuten viestintä- tai henkilöstöyksiköitä.⁵⁶

Jo edellä todettiin, että aiempi mainetutkimus käsittelee lähinnä yrityksen mainetta (corporate reputation). Tästä syystä mietin pitkään voidaanko organisaation työnantaja-

⁵³ Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy:n WWW -sivusto.
<<http://www.pohjoisranta.fi/NewFiles/Medial2000.pdf>>

⁵⁴ Aula 2000, 173.

⁵⁵ Aula & Mantere 2005, 36–37.

⁵⁶ Fombrun 1996, 194.

mainetta ylipäänsä tutkia erillään organisaation jonkinlaisesta yleismaineesta. Fombrunin mukaan organisaatiolla voi olla monta eri mainetta, sillä eri seikkojen ja ominaispiirteiden merkitys vaihtelee sen mukaan, mikä sidosryhmä toimii arvioijana. Fombrun viittaa Yhdysvalloissa tehtyihin tutkimuksiin⁵⁷, joissa oli arvioitu ja listattu amerikkalaisyrityksiä eri kriteereillä. Yritys, joka oli sijoittunut korkealle toisessa listauksessa, ei välttämättä sijoittunut toisessa listauksessa lainkaan.⁵⁸ Myös MORI (Market & Opinion Research International) on tutkimuksillaan osoittanut maineen eri tekijöiden olevan eriarvoisia eri ryhmille⁵⁹. Tältä pohjalta on ajateltavissa, että tutkimuksen kohdeorganisaation, oikeusministeriön maine työnantajana voi olla erilainen kuin sen maine esimerkiksi lakien valmistelijana.

Lukuisat tutkijat ovat pyrkineet määrittelemään maineen eri ulottuvuuksia termin operationalisoinnin helpottamiseksi Usein mainetta mittaavat tutkimukset perustuvat etukäteen päätettyihin maineulottuvuuksiin tai tekijöihin, joita mitataan eri arviointikriteereillä. Vaikka menetelmät sinänsä ovat yleisesti hyväksytyjä ja perusteltuja, on niiden heikkoutena kuitenkin se, etteivät ne huomioi maineeseen vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä. Toisin sanoen ennalta arvioitaviksi annetut tekijät saattavat olla epärelevanttejä, jolloin mitataan oikein, mutta vääriä asioita.⁶⁰

Työntekijöiden keskuudessa mainetta rakentavia piirteitä on tähän asti tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksen *The 100 Best Companies to Work for in America* perusteella työntekijöille tärkeimpiä mainetekijöitä ovat luottamus, työntekijöiden valtuuttaminen ja kyky luoda ylpeyden tunteita työntekijöissä⁶¹. Suomalaisessa tutkimuksessa⁶² määriteltiin maineen ulottuvuuksia suomalaisyrityksille. Ulottuvuuksista ”yrityskulttuuri ja johtaminen” osoittautui myöhemmässä selvityksessä⁶³ opiskelijoille tärkeimmäksi mainetekijäksi, kun heitä pyydettiin arvioimaan ihannetyönantajaansa. Organisaatiokulttuurin

⁵⁷ In search of Excellence, The 100 Best Companies.

⁵⁸ Fombrun 1996, 110–111.

⁵⁹ Aula & Mantere 2005, 43.

⁶⁰ Fombrun 1996.

⁶¹ Fombrun 1996, 111–112.

⁶² Viestintätoimisto Pohjoisranta tutki yhteistyössä dosentti Pekka Aulan kanssa suomalaisia maineen osaluueita vuosina 2000 ja 2001. Laaja tutkimus koostui kolmesta eri vaiheesta ja se kohdistettiin Taloustutkimuksen Internet-paneelin jäsenille. Tuloksena oli suomalaisyrityksen maineen rakenne. Tutkimuksen mukaan se koostuu kuudesta ulottuvuudesta, joita jokaista arvioidaan eri osatekijöillä. Maineen ulottuvuudet ovat 1) yrityskulttuuri ja johtaminen, 2) tuotteet ja palvelut, 3) menestyminen, 4) yhteiskuntavastuu, 5) julkinen kuva sekä 6) muutos- ja kehityskyky. (Aula & Heinonen 2002)

⁶³ Aula & Pohjoisranta Oy 2001.

ja johtamisen hyvyyttä arvioitiin neljän osatekijän; johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen, arvostuksen, motivoinnin ja palkitsemisen sekä sitoutumisen ja tyytyväisyyden kautta. Karvosen⁶⁴ mukaan hyvän maineen taustalla on aina hyvä organisaatiokulttuuri. Siitä on mahdollista tehdä maineen kautta kilpailutekijä, jonka avulla erotetaan muista organisaatioista.

Ihmiset luottavat työtä etsiessään eniten ns. sisäpiiritietoihin ja henkilökohtaisiin tietolähteisiin pyrkiessään muodostamaan käsitystä organisaatiosta. Kahdesta kilpailevasta työtarjouksesta se, jonka tarjoajalla on parempi maine, usein voittaa. Paitsi että maineen arvellaan tällä tavoin lisäävän organisaation vetovoimaisuutta uusien, potentiaalisten työntekijöiden silmissä, on sillä lisäksi myönteinen vaikutus nykyhenkilöstön lojaaliuteen. Organisaation hyvän maineen on nähty lisäävän työntekijöiden yhteistyöhalukkuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.⁶⁵

Siinä, missä employer branding -termi on käsitteenä melko uusi ja saamastaan huomios- ta huolimatta teoreettiselta perustaltaan vielä vakiintumaton, on mainetta tutkittu huomattavasti enemmän. Brändäystä ja maineenhallintaa ei mielestäni kuitenkaan tarvitse nähdä vaihtoehtoisina lähestymistapoina työpaikan vetovoimaisuuteen. Kuten edellä jo todettiin, kyse on viime kädessä käsitteiden ja termien sisällöistä. Tässä tutkimuksessa työnantajabrändillä tarkoitetaan työnantajan positiivista mainetta nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa ja työnantajan brändäyksellä prosessia, jolla tätä mainetta pitkälti viestinnällisin keinoin luodaan ja ylläpidetään. Täten, vaikka employer branding on termi, josta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentaminen lähti liikkeelle, muodostetaan seuraavaksi maineesta sen varsinainen ”selkäranka”.

3 TYÖNANTAJAMAINEN PERUSTA, RAKENTUMINEN JA HALLINTA

Mainetta voidaan siis tutkia eri näkökulmista riippuen mikä on taustalla vaikuttava näkemys siitä, mitä maine on ja mistä se muodostuu. Hyvän maineen uskotaan ensinnäkin

⁶⁴ Karvonen 2000, 69.

⁶⁵ Fombrun 1996, 76–77.

vaikuttavan positiivisesti organisaation mahdollisuuksiin olla ”työntekijän ensimmäinen valinta” (employer of choice). Organisaatio voi onnistua tässä tavoitteessa, mikäli se kykenee tunnistamaan ja kehittämään organisaation osaamista ja vuorovaikutussuhteissa piilevää sosiaalista pääomaa⁶⁶. Myös tässä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että maineen perusta on organisaation sosiaalisissa verkostoissa ja siten maine on yksi organisaation aineeton pääoma⁶⁷. Ennen kuin on kuitenkaan tarkoituksenmukaista tarkastella maineen sosiaalisia rakenteita, on aiheellista luoda yleisemmän tason katsaus siihen, millaista sosiaalinen pääoma on luonteeltaan.

3.1 Mainesosiaalisena pääomana

Sosiaalinen pääoma lukeutuu organisaation aineettomiin resursseihin. Sosiaalinen pääoma on hyödynnettävissä olevaa, sosiaalisissa suhteissa piilevää pääomaa. Hyödynnettävyys liittyy siihen, että muiden pääomalajien tapaan se on varsinaista pääomaa vasta kun sitä voidaan ja osataan hyödyntää. Piilevyys puolestaan on seurausta siitä, ettei sosiaalinen pääoma aineellistu automaattisesti, eivätkä sitä hyödyntävät yksilöt kaikissa tapauksissa edes ole siitä tietoisia. Vaikka sosiaalisella pääomalla usein tarkoitetaan luottamusta tai ”hyvää tahtoa” toimijoiden välillä, ei sen ”hyvyyttä” kuitenkaan voida pitää itsestäänselvytenä. Pyrkimykset hyödyntää sosiaalista pääomaa saattavat johtaa myös ei-toivottuihin lopputuloksiin.⁶⁸

Sosiaalinen pääoma kumpuaa sosiaalisista suhdeverkostoista, yksilöiden ja toimintarakenteiden vuorovaikutussuhteista. Sillä voidaan tarkoittaa verkoston kokoa, luonnetta, ominaisuuksia ja toimintatapoja. Lisäksi se pitää sisällään verkoston toiminnalle tyypilliset kulttuuriset piirteet, normit ja pelisäännöt, jotka voivat olla yhtä lailla kirjoitettuja kuin kirjoittamattomia. Sosiaalisen pääoman voidaan sanoa olevan toimijoiden välisen yhteistyön mahdollistava tekijä. Se saa korostuneen merkityksen yhteisöissä, joissa yhteistyö on kilpailua tuottavampi toimintamalli. Asiantuntijaorganisaatiot ovat yksi esimerkki tällaisista.⁶⁹ Sosiaalinen pääoma muodostuu tekijöistä, jotka ylläpitävät henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja

⁶⁶ Martin ym. 2004, 77.

⁶⁷ ks. esim. Aula & Mantere 2005; Luoma-Aho 2005.

⁶⁸ Ojala, Hakoluoto, Hjorth & Luoma-Aho 2006, 14.

⁶⁹ Castren 2001, 159–160.

yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta⁷⁰.

Sosiaalista pääomaa on perinteisesti tarkasteltu joko yksilön henkilökohtaisena resurssina tai vaihtoehtoisesti yhteisön voimavarana. Ensin mainittuun näkökulmaan liittyy sosiaalisen pääoman synnyn liittäminen siihen, miten yksilö tietoisesti panostaa sosiaaliin suhteisiin henkilökohtaista etua tavoitellen. Tästä voidaan mainita esimerkkinä työnhakutilanne, jossa työnhakija hyötyy siitä, keitä sattuu tuntemaan⁷¹. Jälkimmäinen näkökulma painottaa yksilön sosiaalisuutta ja vapaaehtoista toimintaa yhteisten päämäärien hyväksi.⁷² Mikäli siis yhteisön yhdessä omistamasta sosiaalisesta pääomasta onnistutaan muodostamaan voimavaratekijä, se mahdollistaa ja lisää organisaation edellytyksiä hyödyntää yksilöiden itsensä omistuksessa olevaa inhimillistä pääomaa, heidän osaamistaan. ”Onnistutaan” viittaa tässä juuri siihen, ettei sosiaalisen yhteisön toiminta synny itsestään, vaan sen sijaan se edellyttää tietoista panostusta.⁷³ ”Onnistutaan” liittyy myös siihen, että organisaation johtamisessa ja esimiestyössä on toimintoja, jotka joko vahvistavat tai kuluttavat sosiaalista pääomaa. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstön rekrytointipolitiikka, sisäiset palkitsemisjärjestelmät, urakehityksen tukemistapa ja palautteen antaminen. Epäoikeudenmukaisiksi, mielivaltaisiksi tai eettisesti arveluttaviksi koetut toimintatavat heikentävät henkilöstön luottamusta johtoon ja johtavat täten menetyksiin sosiaalisessa pääomassa. Sama vaikutus saattaa olla myös ulkoistamisilla, henkilöstön vähentämisillä ja organisaatiorakenteen muutoksilla.⁷⁴

Liiketalouden osana sosiaalinen pääoma on hyvin uusi käsite. Tämä johtuu perinteisesti taloudellisen toiminnan perusperiaatteita ja kielenkäyttöä leimanneesta ihmiskäsityksestä ja toiminnan perusmotiivien luonteesta⁷⁵. Siinä, missä sosiaalisen pääoman tähänastisessa tutkimuksessa on tukeuduttu pitkälti organisaatio- ja johtamisteorioihin, uskotaan tulevaisuudessa muiden tieteenalojen rikastuttavan ja tuovan moniulotteisuutta tutkimusperinteeseen. Sosiaalisen pääoman tutkimuksen merkittävyys liittyy sen tarjoamaan

⁷⁰ Lehtonen 2000, 195.

⁷¹ Castren 2001, 158.

⁷² Ojala, ym. 2006, 15.

⁷³ Castren 2001, 159.

⁷⁴ Lehtonen 2000, 202–203.

⁷⁵ Castren 2001, 161.

uuteen, organisaatiotutkimuksessa kauan kaivattuun teoreettiseen perustaan, jonka kautta voidaan hahmottaa sosiaalista vuorovaikutusta.⁷⁶

Sosiaalisen pääoman tutkimuksen kolme pääsuuntaa ovat hyvinvoinnin tutkimus, yhteiskuntien ja demokratian tutkimus sekä talouden ja organisaatioiden tutkimus. Tässä tutkielmassa on kyse organisaatioiden tutkimuksesta. Organisaation sisäisessä toiminnassa sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella myös resurssinäkökulmasta. Sen mukaan organisaatiolle kilpailuetua tuottavat voimavarat ovat luonteeltaan arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa kilpailuetua tuottavat resurssit ovat aiempaa useammin aineettomia. Sosiaalinen suhderakenne on resurssinäkökulmasta mielenkiintoinen tutkittava siitäkin syystä, että se harvoin on edes organisaation itsensä tiedossa. Johtamiskirjallisuudessa paljon esillä olleen tietämyksen hallinnan kautta tarkasteltuna sosiaaliset verkostot voidaan puolestaan nähdä tärkeinä viestintäkanavina, joiden kautta tietämys voi levitä niin organisaation sisällä kuin niiden välilläkin.⁷⁷

Edellä kuvatut, yksilö- ja yhteisönäkökulmat sosiaalisen pääoman määrittämisessä ovat antaneet leimansa myös aihealueen tutkimukselle⁷⁸. Sosiaalista pääomaa on täten tarkasteltu joko yksityisenä tai julkisena hyödykkeenä. Yhteisötutkimuksella on tieteellisen merkittävyyden lisäksi nähty olevan käytännöllistä arvoa silloin, kun on keskitytty tutkimaan yhteisen hyvän tuottamiseen ja säilyttämiseen liittyviä elementtejä ja prosesseja. Lähtökohtaisesti tärkeinä pidetään vuorovaikutuksessa olevien sosiaalisten verkostojen jäseniä. Sosiaalisen hyvän säilymisen ja toisaalta uudistumisen ajatellaan olevan riippuvaisia heistä. Lin (2001, 24) huomauttaa, että sosiaalisen pääoman voidaan ajatella rakentuvan tarvittaessa käyttöön otettavista, sosiaalisissa suhteissa ja rakenteissa olevista resursseista⁷⁹.

Kuten edellä on osoitettu, sosiaalinen pääoma on käsitteenä varsin moniulotteinen ja abstrakti. Tässä tutkimuksessa se käsitetään yhteisön voimavaraksi, jota päästään hyödyntämään vain, mikäli se onnistutaan tietoisin toimenpitein tuomaan esiin. Varsinainen

⁷⁶ Johanson, J.-E. & Siivonen V. <<http://www.agora.jyu.fi/soca/julkaisut/verkostonakokolma.doc>>

⁷⁷ Ks. ed., 5-6.

⁷⁸ Ojala ym. 2006, 15.

⁷⁹ Ks. ed., 16.

kiinnostus sosiaalista pääomaa kohtaan johtuu siitä, että tämän tutkimuksen keskiössä olevan maineen voidaan nähdä olevan osa sitä, vahvistavan sitä ja toisaalta kumpuavan siitä. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin sitä, miten ja mistä maine organisaation sosiaalisena pääomana rakentuu.

3.2 Maineen johtamis- ja kulttuurisidonnaiset rakenneosat

Maine organisaation sosiaalisena pääomana muodostuu toimijan menneen toiminnan kautta, organisaation ja sen verkoston välisistä ilmiöistä⁸⁰. Maineen tarkastelu sosiaalisena pääomana verkostoissa vaikuttaa siihen, millaisista ilmiöistä maineen itsessään arvellaan rakentuvan. Maineen ajatellaan ensinnäkin olevan edellytys toisen olennaisen tärkeän sosiaalisen pääoman elementin, luottamuksen synnylle. Luottamuksen vallitessa myös maineen rakentaminen ja ylläpitäminen on helpompaa⁸¹. Myötävaikutus siis on molemminpuolista. Myös kunnioitusta ja arvostusta pidetään maineen rakenneosina⁸². Niiden nähdään olevan läheisesti liitoksissa luottamukseen. Kunnioituksen ja arvostuksen – joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan rinnasteisina käsitteinä – vallitessa verkoston sinänsä eriarvoiset jäsenet tunnustavat toistensa roolin ja merkityksen⁸³. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään maineen rakenneosia, luottamusta sekä kunnioitusta ja arvostusta tarkemmin.

3.2.1 Luottamus

Luottamus on moniulotteinen käsite, jolle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää⁸⁴. Luottamusta voi syntyä sekä henkilökohtaisten kokemusten että toisen osapuolen maineeseen pohjautuvien odotusten kautta. Luottamuksen synty edellyttää vastavuoroisuutta, toisin sanoen luottamusta pidetään molemminpuolisena tunteena. Yhteenkuuluvuuden tunne ja samanhenkisyys lisäävät luottamusta.⁸⁵ Kuvio 1 havainnollistaa luottamuksen, maineen ja sosiaalisen pääoman välisiä suhteita. Siinä esitetyt painot (kolmiot) esittävät sosiaalisen pääoman rakenteita. Säilyttääkseen vakautensa ja tehokkuutensa

⁸⁰ Luoma-Aho 2005.

⁸¹ Ojala ym. 2006, 16; Fombrun 1999; Aula & Heinonen 2002; Aula & Mantere 2005.

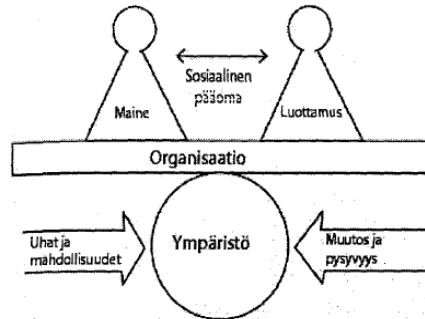
⁸² Aula & Heinonen 2002.

⁸³ Aula & Mantere 2005, 154.

⁸⁴ Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006, 72.

⁸⁵ Kramer & Tyler 1996, 18–19.

ympäristön muospaineista huolimatta, pyrkii organisaatio tasapainottamaan sosiaalista pääomaansa olemalla vuorovaikutuksessa sekä yksilöiden että organisaatioiden kanssa.⁸⁶



Kuvio 1 Maine, luottamus ja sosiaalinen pääoma⁸⁷.

Ojala ym. (2006) ovat koonneet artikkeliinsa lukuisista eri lähteistä argumentteja luottamuksen merkityksen puolesta. Ensinnäkin luottamuksen nähdään luovan yhteistoimintaa sekä helpottavan kommunikaatiota ja koordinaatiota. Edellä mainitut luovat edellytyksiä yhteisöllisyydelle ja yhteisen identiteetin synnylle, jotka puolestaan vaikuttavat keskinäiseen luottamukseen. Luottamus on sitä vahvempi, mitä pidempään vastavuoroista kanssakäymistä on käyty. Ketju muodostaa positiivisen noidankehän, jolloin sosiaalisesta pääomasta tulee luottamuksen myötä itseään ruokkiva systeemi.⁸⁸

Organisaatioissa luottamuksen ilmapiirin aikaansaaminen on johdon tehtävä. Tässäkin luottamuksen on oltava molemminpuolista. Johdon on voitava luottaa henkilöstöön ja toisinpäin. Organisaation jäsenten taipumus luottaa toisen tekemiin ratkaisuihin riippuu tehdyistä arvioista toisen kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja arvoperustan suhteen. Mikäli luottamusta syntyy, uskotaan sen vaikuttavan hedelmällisen riskinoton kautta toiminnan tehostumiseen ja sen myötä jopa organisaation inhimillisen pääoman kehittymiseen.⁸⁹

Luottamuksella voidaan siis tarkoittaa myös riskinottoa toisen suhteen tai valmiutta antaa toisen toiminnan varaan. Toisin sanoen valmiutta hyväksyä haavoittuvuutta sellaisesta toisen toiminnasta tai toimimattomuudesta, jota ei itse voi kontrolloida. Sen

⁸⁶ Ojala, ym. 2006, 16–17.

⁸⁷ Ojala, ym. 16–17.

⁸⁸ Ks. ed., 17.

⁸⁹ Aula & Mantere 2005, 161.

lisäksi, että luottamuksen voidaan nähdä liittyvän positiiviseen riskinottoon ja yksilöiden välisiin luottamussuhteisiin, voidaan sitä tarkastella osana organisaation kulttuuria. Kulttuurillisen luottamuksen synnyn nähdään usein olevan seurausta toiminnan oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Tällöin toisiin luottamisesta tulee organisaatiossa ikään kuin tapa toimia.⁹⁰

3.2.2 Kunnioitus ja arvostus

Luottamus merkitsee myös kunnioitusta, joka perustuu uskomukseen siitä, että tarvitaan erilaisia toimijoita, eikä yksi osapuoli tule toimeen ilman toista⁹¹. Yhteistä ilmiöille on niiden uskonvaraisuus ja keskinäisyys, mikä tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet uskovat lähtökohtaisesti toistensa hyvyyteen jossain asiassa.

Tunne siitä, että tekee työtä, jota sekä työnantaja että työtoverit kunnioittavat ja arvostavat, motivoi tekijäänsä. Työnantajan ja työntekijän välisen suhteen merkitys on täten erityisen suuri yksilön itsetunnon kannalta. Paitsi että haluamme kokea arvostusta muiden taholta, on ihmisen hyvinvoinnin kannalta olennaista olla sinut myös itsensä kanssa. Työntekijä, joka kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota ja joka kokee työnantajan arvostavan ideoitaan, on helpompi arvostaa itseään kuin työntekijän, joka kokee olevansa pelkkä nimi organisaation palkkalistoilla. Itsearvostuksen tunne syntyy yksilön kokiessa, että häneen luotetaan ja että hänellä on mahdollisuus ilmaista itseään.⁹²

Arvostuksen ja kunnioituksen tarve liittyy paljolti siihen, etteivät kaikki organisaation toimijat ole tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Hyvä esimerkki tästä on johto ja työntekijät. Erilaisista rooleistaan johtuen näillä kahdella henkilöstöryhmällä on usein sekä toisistaan poikkeavat intressit että vaikutusmahdollisuudet. Keskinäisen kunnioituksen tarve on helpompi ymmärtää, kun muistetaan, että organisaation menestykseen tarvitaan molempia osapuolia.⁹³

⁹⁰ Aula & Mantere 2005, 154, 158, 161–162.

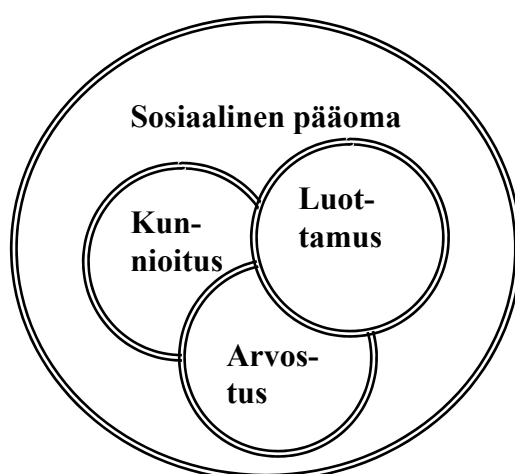
⁹¹ Ks. ed., 154.

⁹² Ind 2004, 41–42.

⁹³ Aula & Mantere 2005, 163–164.

Kunnioituksen ja arvostuksen osoitukseen liittyy usein erilaisia rituaaleja, joilla halutaan korostaa keskinäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vastavuoroisuutta⁹⁴. Organisaation sisällä tällaisia rituaaleja ovat niinkin yksinkertaiset asiat kuten esimerkiksi johdon ruokaileminen yhdessä muun henkilöstön kanssa; perinne, että johdon edustajia on mukana työpaikan yhteisissä kilpajoukkueissa tai miksei myös nuoremman työntekijän kutsuminen vanhempien kollegojen yhteiseen illanviettoon. Kyse on tunteen luomisesta ”samassa veneessä” olemisesta, joka kuitenkin edellyttää syntyäkseen vilpittömyyden ja aitouden kokemusta.

Maine on siis osa organisaation sosiaalista pääomaa ja kumpuaa verkostojen keskinäistä toimivuutta edesauttavista uskonvaraisista ja vastavuoroisuutta edellyttävistä ilmiöistä, kuten luottamuksesta, arvostuksesta ja kunnioituksesta (kuvio 2). Nämä ilmiöt ovat sidoksissa organisaation kulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Mikäli organisaation toimintatavat eivät ole näiltä osin kunnossa ja luottamus säröilee talon sisällä, on organisaation vaikea viestiä luottamusta herättävästi talon ulkopuolelle. Yrityksen henkilöstö on organisaation maineen kannalta keskeisessä asemassa, sillä ulkoisilla sidosryhmillä olevat positiiviset mielikuvat organisaatiosta menettävät nopeasti merkityksensä, mikäli talon omat työntekijät kertovat omaa, vähemmän mairittelevaa tarinaansa. Edellinen liittyy siihen, mikä ero on pelkillä mielikuvilla ja toisaalta maineella ja maineen veroisuudella. Seuraavassa selkeytetään helposti toisiinsa sekoittuvien käsitteiden, imagon ja maineen keskeiset erot sekä selvitetään mitä identiteetillä tarkoitetaan.



Kuvio 2 Maineen rakenneosat sosiaalisissa verkostoissa.

⁹⁴ Ks. ed., 164.

3.3 Maineen suhde imagoon ja identiteettiin

Maine -käsite on siinä mielessä ongelmallinen, ettei sille ole olemassa täysin vakiintunutta määritelmää. Termin mielikuvasidonnaisuus aiheuttaa maineen sekoittumisen imagoon. Identiteetin puolestaan sanotaan olevan maineen ydin ja sydän. Hakalan⁹⁵ mukaan organisaation maineenhallinnan kannalta on olennaista tuntea identiteetti ja sen rakentumismekanismit. Seuraavaksi tarkastellaan näiden maineen lähikäsitteiden sisältöjä ja kytkeytymistä toisiinsa.

3.3.1 Imago ja maine

Imagon englanninkielinen alkuperäissana ”*image*” viittaa siihen, että imagolla on jotain tekemistä kuvien, tai oikeammin mielikuvien kanssa. Imagolla käsitetään usein jonkin ulkonäkö, julkisivu tai visuaalinen ilme tai sitten sillä tarkoitetaan yksittäisen ihmisen mielessä olevaa mentaalista representaatiota, eli mielikuvaa⁹⁶. Imago -sanan käyttö on kuitenkin yleisesti ottaen niin sekavaa ja asiayhteydestä riippuvaista, että Aula ja Heinonen⁹⁷ päätyvät diagnosoimaan imagon skitsofreenikoksi, joka näyttäytyy milloin minäkin. Yrityksistä puhuttaessa käsite rinnastetaan tyypillisesti yrityskuvaan. Määrittelyssä korostuu visuaalisuus, pyrkimys vedota mielikuvitukseen ja saada jokin näyttämään hyvältä. Imagon ongelma on siten ymmärrettävissä fraasin, ”moni kakku päältä kaunis, mutta silkkoa sisältä”, kautta. Imago ei synny organisaatiossa, vaan sidosryhmi- en mielissä ja siten imagon todenperäisyys ei ole itsestäänselvyys.⁹⁸

Organisaation maineen ajatellaan pohjautuvan eri lähtökohtiin kuin imago. Maine liittyy pikemminkin puhumiseen ja kuulemiseen kuin näköaistiin⁹⁹. Vaikka myös maineen taustalla on mielikuvia, edellyttää maine lisäksi perustakseen kokemuksia organisaation todellisesta toiminnasta. Maine syntyy lupauksista ja niiden pitämisestä. Siinä missä imago rakennetaan, täytyy maine ansaita.¹⁰⁰ Siinä missä imago pyritään *luomaan*, koetaan mainetta *tuoda esiin*.

⁹⁵ Hakala 2000, 98.

⁹⁶ Karvonen 2000, 64.

⁹⁷ Aula & Heinonen 2002, 49.

⁹⁸ Ks. ed., 47–50.

⁹⁹ Karvonen 2000, 64.

¹⁰⁰ Aula & Heinonen 2002, 50–52.

Imagon ja maineen eroavaisuutta voidaan tarkastella joltain näyttämisen (seeming) ja jotain olemisen (being) kautta. Ensimmäisessä on kyse vaikutelman saamisesta jostain, ”joltain näyttämisestä” ja näennäisyydestä, kun taas jälkimmäinen tarkoittaa ”todella olemista”.¹⁰¹ Bromleyn (1993, 6) mukaan maine ja imago ovat usein käytännössä identtisiä. Erona olla lähinnä se, että siinä missä imago on neutraali termi pitää maine sisälleen arviointia.¹⁰²

Kun mainetta tarkastellaan ”arvostelevana mainintana”, nähdään maine arvioitavissa ja viestittävässä olevana sekä ennen kaikkea yhteisöllisenä asiana. Jokin siis koetaan jonkinlaiseksi minkä jälkeen kokemus välitetään eteenpäin ja jaetaan toisten kanssa. Toisin kuin imago, maine ei voi olla luontevasti olemassa vain yhdelle henkilölle tapaan: ”Hänellä oli hyvä maine Eerolle”, vaan sen sijaan maine on olemassa yhteisössä tapaan: ”Hänellä oli hyvä maine kollegojensa keskuudessa”.¹⁰³ Tämä määrittely vahvistaa mielestäni käsitystä maineesta sosiaalisena pääomana.

Organisaation imago siis perustuu aina enemmän tai vähemmän tosiseikkoihin. Hyväkään imago ei kannu kauas, mikäli sitä on kaunisteltu. Sama pätee toisinpäin. Sidosryhmillä olevat negatiiviset mielikuvat organisaatiosta voivat olla vanhentuneita tai vääristyneitä johtuen siitä, ettei ajankohtaista ja oikeaa informaatiota ole tarjolla, eikä oma-kohtaisia kokemuksia olemassa. Kulttuurintutkimukseen maineen käsite soveltuu hyvin toisin kuin imago, joka istuu sen paradigmoihin huonosti¹⁰⁴.

3.3.2 Identiteetti ja maine

On olemassa monenlaisia identiteettinäkemymiä. Ensinnäkin voidaan puhua yksilöiden tai yhteisöjen identiteeteistä. Ensin mainitussa on kyse ihmisen sosiaalisesta minuudesta, jolle tyypillistä on jatkuva rajojen etsiminen eri ryhmiin kuulumiselle. Identiteetti ei ole pysyvä, vaan muuttuu ja muotoutuu läpi elämän. Postmodernin identiteettiajattelun mukaan yksilöllä voi lisäksi olla useita identiteettejä. Yhteisön identiteetti puolestaan liittyy siihen kuuluvien jäsenten jonkinlaiseen ”me” -henkisyteen ja -ajatteluun sekä

¹⁰¹ Karvonen 2000, 54.

¹⁰² Ks. ed., 66.

¹⁰³ Ks. ed., 2000, 65.

¹⁰⁴ Ks. ed.

kykyyn kuvata yhteisölle ominaisia piirteitä ja toisaalta niitä piirteitä, jotka erottavat ”meidät” toisista, ”ei-meistä”.¹⁰⁵

Yritysten ja yhteisöjen identiteettien tarkastelussa voidaan erottaa kaksi keskeistä linjaa, joille yhteistä on organisaation tarkasteleminen oman identiteetin omaavana yhteisönä. Ensinnäkin identiteetillä voidaan tarkoittaa yhtenäistä visuaalista ilmettä, jolloin sen ajatellaan olevan välitettävissä organisaation ulkopuolelle viestinnällisin keinoin. Tämän näkemyksen mukaan ovat esimerkiksi tuotemerkit, logot ja iskulauseet osa identiteettiä. Identiteetin voidaan tällöin ajatella olevan kaikkien niiden visuaalisten viestien summa, joiden perusteella ihmiset organisaation tunnistavat. Perin pinnallinen määrittelytapa johtaa siihen, että käsite on lähempänä imagoa ja yrityskuvaa, kuin tämän tutkielman keskiössä olevaa mainetta.¹⁰⁶

Toisen päälinjan identiteettinäkemys korostaa organisaation jäsenten näkemyksiä siitä, mikä organisaatiossa on erityislaatuista, keskeistä ja pysyvää. Tällöin identiteetti on organisaation olemus, joka on pysyvä ja luo organisaation jäsenille tunteen jatkuvuudesta ja tarkoituksesta. Identiteetti on organisaation sisäinen ominaisuus tai minuus. Tällä tavoin määriteltynä identiteetin käsite lähestyy itse asiassa maineen määritelmää ja siksi organisaation identiteettiä voidaankin kutsua myös organisaation sisäiseksi maineeksi. Identiteetti ja maine eivät näin ollen ole toisistaan irrallisia käsitteitä, sillä hyvä maine edellyttää aina myös vahvaa identiteettiä.¹⁰⁷

Fombrunin (1996) mukaan maine voidaan jossain määrin jäljittää johdon kykyyn vakuuttaa ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät organisaation ”hyvyydestä” eri osa-alueilla, kuten työpaikkana, sijoituskohteena tai yhteisvastuullisena toimijana. Kaiken ytimessä on organisaation identiteetti, josta maineen voidaan nähdä juontuvan. Kun identiteettiä ja johdon tietoisia pyrkimyksiä vakuuttaa ulkomaailma tarkastellaan yhdessä, huomataan, että maine heijastaa vain osin organisaation arkitodellisuutta eli identiteettiä. Lisäksi maine heijastaa niitä mielikuvia, joita johto on halunnut välittää, täten mielikuvia uskotavuudesta, luotettavuudesta, vastuullisuudesta ja luottamuksen arvoisuudesta. Olennaista olisi, että organisaatiossa kyettäisiin tuomaan identiteettiä ja mainetta lähemmäs

¹⁰⁵ Aula & Mantere 2005, 69.

¹⁰⁶ Aula & Mantere 2005, 67–68.

¹⁰⁷ Ks. ed., 68–69.

toisiaan.¹⁰⁸ Ulkoisen yrityskuvan ja organisaation identiteetin yhteen saattaminen voi osaltaan lisätä myös edellytyksiä nostaa henkilöstöjohtamisen profiilia organisaatiossa¹⁰⁹.

Identiteetti on siis se ydin tai sydän, josta maine ammennetaan. Organisaation identiteetti kehittyy aikaisemmista kokemuksista organisaation historiassa ja sisältää täten sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Identiteetti ilmenee organisaation käytännöissä ja tavassa toimia sekä sisäisesti suhteessa työntekijöihin että ulkoisesti suhteessa muihin tahoihin.¹¹⁰

Hall¹¹¹ kehottaa pitämään mielessä, että identiteetin käsite on siinä määrin mutkikas, kehittymätön ja heikosti ymmärretty, ettei sitä voida lopullisesti testata. Tyhjentävää käsitelmääritelmää olennaisempaa on tässä yhteydessä pyrkiä kiteyttämään se, mitä identiteetillä tarkoitetaan ja miten se ymmärretään tässä tutkielmassa.

Kulttuurintutkimuksen näkökulman mukaan organisaatio on nähtävissä merkityksiä tuottavana yhteisönä, jossa kullakin jäsenellä on omat identifikaationsa, jolloin syntyy myös erilaisia identiteettikertomuksia¹¹². Täten organisaatiolla, kuten yksilölläkin, voidaan ajatella olevan useita identiteettejä. Tästä huolimatta organisaation on mahdollista tunnistaa ja määritellä ne ydinarvot, jotka ovat yhdistäviä, vaikuttavat ihmisten työnteon taustalla ja joihin ihmiset uskovat ja ovat valmiita sitoutumaan.¹¹³ Tässä tutkielmassa identiteetillä käsitetään juuri organisaation jäsenten näkemyksiä siitä, mikä organisaatiossa on erityislaatuista ja mikä sen erottaa toisesta vastaavasta. Identiteetillä tai sisäisellä maineella tarkoitetaan siis organisaation erityislaatuisuutta ja ominaisuuksia *työnantajana*.

Organisaation maine ei synny tyhjästä, vaan kumpuaa organisaation sisältä¹¹⁴. Organisaation on itse rakennettava yhteinen tulkinta siitä, mitä se on ja mikä on sen todellisuus. Yksinkertaistuksiin ja yleistyksiin perustuvaa viestintää parempi tapa on pyrkiä

¹⁰⁸ Fombrun 1996, 11–12, 23.

¹⁰⁹ Martin ym. 2004, 77.

¹¹⁰ Fombrun 1996.

¹¹¹ Hall 1999, 20.

¹¹² Hakala 2000, 101–102.

¹¹³ Aula 2000, 189–190.

¹¹⁴ Aula & Mantere 2005, 67.

lisäämään tiedostamista.¹¹⁵ Sitoutuminen organisaatioon edellyttää, että työntekijällä on käsitys siitä, miksi kyseinen organisaatio on olemassa, mistä se on tulossa ja mihin se on menossa – toisin sanoen, käsitys organisaation olemassaolon oikeutuksesta. Juuri tästä syystä identiteetin tunnistaminen ja määrittely on tärkeää.

3.4 Työnantajamaineen hallinta prosessina

”Maineen perusta on se, mitä jostakin ”mainitaan”, siis sanotaan tai puhutaan”, kirjoittaa imagoa ja mainetta väitöskirjassaankin tutkinut Erkki Karvonen¹¹⁶. Entä jos jää mainitsematta eikä pääse puheenaiheeksi? Teoriassa hyvämaineisuuden ”kriteerit” täyttävä organisaatio ei välttämättä käytännössä nauti hyvästä maineesta suuren yleisön keskuudessa, sillä varsinainen maineenhallinta edellyttää myös aktiivista viestintää. Ennen kuin voidaan viestinnällä edistää näyttäytymistä houkuttelevana ja arvostettuna työnantajana on omasta toiminnasta ja ominaisuuksista löydettävä ne tekijät, joiden varaan houkuttelevuus ja arvostus nykyisellään rakentuvat. Vaikka perusteellisen nykytilan analyysin tekemisessä korostetaan organisaation eri sidosryhmien usein toisistaan poikkeavien näkemysten huomioon ottamista, todetaan lähes poikkeuksetta talon oman väen näkemysten olevan erityisasemassa. Maineen uskotaan rakentuvan lähtökohtaisesti organisaation sisällä ja omien työntekijöiden olevan sen tärkeimpiä välittäjiä.¹¹⁷

Edellä todettiin, ettei organisaation maineen voida sanoa olevan pelkkä heijastuma sen identiteetistä. Vaikutusta on myös organisaation tietoisilla pyrkimyksillä vakuuttaa sidosryhmät erinomaisuudestaan. Hyvän maineen saavuttaminen edellyttää näin ollen myös investoimista hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen organisaation sidosryhmien kanssa¹¹⁸. Maine ei synny hetkessä, vaan on monivaiheinen prosessi.

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maineenhallinta koostuu viidestä eri vaiheesta. Maineanalyysiä seuraa mainestrategian tekeminen. Strategian käytännön toteutuksesta eli sidosryhmiä koskevista päätöksistä, yrityskertomuksesta ja siitä johdettavista ydinvi-

¹¹⁵ Aula, 2000, 180–181.

¹¹⁶ Aamulehti 4.2.1999.

¹¹⁷ Aula & Heinonen 2002.

¹¹⁸ Fombrun 1996, 11, 57.

teistä päätetään kolmannessa vaiheessa, jota Aula ja Heinonen kutsuvat maineen taktiikaksi. Mainedialogi puolestaan on maineenhallintaa käytännössä, tarkoittaen vuorovaikutussuhteiden hoitamista sekä vaikuttamista yrityksestä kerrottuihin tarinoihin. Seuranta ei sinänsä voida pitää erillisenä ja irrallisena vaiheena, sillä sitä tulee tehdä koko ajan.¹¹⁹

Vaikka tämän tutkielman teoria onkin rakennettu maineen ympärille, on tässä yhteydessä perusteltua esitellä myös luvussa kaksi käsitellyn, työnantajan brändäyksen prosessimalli. Se on pohjimmiltaan samanlainen kuin maineenhallinnan prosessi, vaikka prosessin vaiheiden kuvaamisessa käytetäänkin markkinoinnista tuttuja käsitteitä.

Erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa työnantajan brändäyksen katsotaan pitävän sisällään kolme vaihetta¹²⁰. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan organisaation arvoväittämä (value proposition), jonka varaan työnantajabrändi rakennetaan. Toinen ja kolmas vaihe liittyvät brändin sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin sen kohderyhmille. Hewitt Associatesin prosessimalli on samankaltainen, mutta sisältää viisi vaihetta: 1) ymmärryksen hankkiminen organisaatiosta, 2) vaikuttavan brändilupauksen määrittäminen työntekijöille, 3) brändilupauksen toteutumista mittavien standardien määrittäminen, 4) kaikkien henkilöstötoimintojen linjaaminen brändin mukaisiksi sekä 5) johtaminen ja arviointi.

Yhteistä eri malleille on prosessin alkaminen nykytilan analyysistä sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen korostuminen. Seuraavaksi käsitellään prosessin eri vaiheita yksityiskohtaisemmin.

3.4.1 Nykytilan analyysi

Sullivanin (2002) mukaan organisaation nykyisille ja potentiaalisille työntekijöilleen kohdentaman arvoväittämisen muotoilussa voidaan hyödyntää olemassa olevaa tietoutta organisaation kulttuurista, johtamistyylistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista, työnantajakuvasta sekä tarjottavista tuotteista ja palveluista¹²¹. Arvoväittämän luomisen

¹¹⁹ Aula & Heinonen 2002, 170.

¹²⁰ Backhaus & Tikoo 2004, 502.

¹²¹ Ks. ed.

voidaan nähdä vastaavan Aulan ja Heinosen (2002) maineanalyysiksi nimittämää vaihtetta, jolla he tarkoittavat yrityksen tilan arvioimista mainestrategian rakentamisen pohjaksi. Kokonaisuudessaan maineanalyysi tarkoittaa liiketoimintastrategian ydinkysymysten läpikäymistä, erilaisen olemassa olevan tutkimustiedon analysointia, yrityksen maineen mittaamista ja viestinnän tehtyjen toimenpiteiden ja resurssien tarkastelua.¹²²

Arvoväittämän luomisen ja maineanalyysin tekemisen syvällisempi tarkoitus ja merkitys liittyvät organisaation olemassa olemisen tarkoituksen ja oikeutuksen hahmottamiseen ja verbalisointiin¹²³. Yksinkertaisimmillaan tilanneanalyysissä on kyse organisaation vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistamisesta. Aula ja Heinonen¹²⁴ puhuvat maineen SWOT -analyysistä, jolla he tarkoittavat maineen eri ulottuvuuksiin liittyvien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelua.

Tämän tutkielman empiriassa on kyse prosessin ensimmäisestä vaiheesta. Tutkimuksessa ei siis edetä strategian muodostukseen, eikä käytännön toteutukseen asti. Viestinnällisiä kysymyksiä sen sijaan sivutaan. Maineviestintä tai sisäinen ja ulkoinen viestintä nähdään kuitenkin tässä tutkimuksessa pitkälti johtamis- eikä niinkään PR-kysymyksenä. Tällöin viestintätoimenpiteiden tehtävä nähdään olevan organisaation sosiaalisen pääoman ja maineen jatkuva vaaliminen ja kartuttaminen. Viestinnän sinänsä käsitetään olevan tiukasti sidoksissa organisaation kulttuuriin, henkilöstöhallintoon, suhdetoimintaan ja markkinointiin.¹²⁵ Tähän tutkimukseen valittu employer branding -koulukunnan innoittama tapa tarkastella työnantajamaineen tai -brändin sisäistä viestintää läheneekin pitkälti henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä kysymyksiä.

Pelkkään maineanalyysiin keskittyminen olisi tuntunut teennäiseltä jo siitäkin syystä, että itse maineen määritelmässä on vahva viestinnällinen painotus, kun todetaan maineen olevan ”päällimmäinen kerrottu tarina jostain”. Maineviestintää on tarkoituksenmukaista käsitellä myös siitä syystä, että vaikka maine on lähtöisin organisaation sisältä, on siinä kuitenkin viime kädessä kyse sidosryhmille kehittyvistä mielikuvista, joihin voidaan vaikuttaa ennen kaikkea viestinnällisin keinoin. Maineviestintää on tarkastelta-

¹²² Aula & Heinonen 2002, 172.

¹²³ Aula 2000.

¹²⁴ Aula & Heinonen 2002, 173,

¹²⁵ Lehtonen 2000, 193.

va siltä kannalta, tukeeko se vallalla olevaa hyvää mainetta ja toisaalta, onnistutaanko viestinnällisin keinoin parantamaan niitä maineen tekijöitä, jotka kyseisellä hetkellä ovat heikkoja.¹²⁶ Viestintänäkökulman tarkoituksenmukaisuuteen on löydettävissä kolmaskin perustelu. Viestintä on keino synnyttää sitä luottamusta, jota hyvä maine edellyttää.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ensin organisaation sisällä tapahtuvaa maineviestintää soveltaen sisäisen markkinoinnin näkökulmaa. Sen jälkeen tarkastellaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa, potentiaalsiin työntekijöihin kohdistuvaa maineviestintää.

3.4.2 Maineviestintä ja nykyhenkilöstö

Sisäinen markkinointi (*internal marketing*) pitää sisällään ajatuksen, että altistamalla työntekijät systemaattisesti niille lisäarvoa tuottaville tekijöille, joita organisaatiolla on tarjottavanaan, on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen pysyä organisaation palveluksessa. Keskeisenä tavoitteena on luoda työpaikkakulttuuri, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja omintakeisen toimintatavan löytymistä.¹²⁷

Sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan esimerkiksi tarjota nykyisille työntekijöille sitä informaatiota, jota he tarvitsevat kyetäkseen arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa niihin tekijöihin, joita työnantaja arvostaa ja joiden perusteella se palkitsee ja tarjoaa etenemismahdollisuuksia. Tällä tavoin kannustetaan yksilöitä ottamaan itse vastuuta ja vaikuttamaan omaan urakehitykseensä, kun he tietävät mitä heiltä odotetaan. Tämä ajaa samanaikaisesti myös organisaation etua, kun yksilöt ohjaavat toimintaansa organisaation toivomaan suuntaan. Hyöty näkyy lisäksi siinä, että yksilöiden kehittyminen vaikuttaa kumulatiivisesti koko organisaation inhimillisen pääoman kehittymiseen. Sisäisen markkinoinnin taustalla on ajatus siitä, että organisaation älyllinen ja inhimillinen pääoma muodostavat peruslähtökohdan kilpailuedun luomiselle.¹²⁸

¹²⁶ Aula & Heinonen 2002, 178.

¹²⁷ Backhaus & Tikoo 2004, 503–504.

¹²⁸ Berthon ym. 2005, 152.

Perinteisessä asiakkuusajattelussa organisaatiolla on vain organisaation ulkopuolisia asiakkaita. Sisäisen markkinoinnin käsite tuulettaa tätä perusajattelumallia kuvatessaan henkilöstöä organisaation avainasiakasryhmäksi¹²⁹. Tämän ajattelumallin mukaan käytännössä jokainen organisaatio on asiakaspalveluorganisaatio työntekijöiden muodostaessa sisäiset asiakkaat ja työtehtävien toimiessa tuotteina. Kuten minkä tahansa myytävän tuotteen tai palvelun, myös työtehtävien tulee sisäisen markkinoinnin näkökulman mukaan olla houkuttelevia, kehitettäviä ja motivoivia. Edelleen perinteistä asiakkuusnäkökulmaa soveltaen ja Berryä ja Parasuramania (1991) lainaten, tuotteiden (työtehtävien) tulisi olla sellaisia, että ne tyydyttävät sisäisten asiakkaiden (työntekijöiden) toiveet ja tarpeet samalla kun ne edistävät ja tukevat organisaation tavoitteiden toteutumista.¹³⁰ Onnistunut sisäinen markkinointi näkyy työntekijöiden kohonneena työmotivaationa, sitoutumisena organisaatioon sekä työtyytyväisyytenä¹³¹.

Vaikka siis sisäisellä markkinoinnilla pyritäänkin asiakkaan, tässä tapauksessa työntekijän tyytyväisenä pitämiseen, sisältyy ajattelumalliin luonnollisesti myös vastavuoroisuuden edellytys ja hyötyajattelu organisaation näkökulmasta. Kotler (1994) esimerkiksi määrittelee sisäisen markkinoinnin pyrkimykseksi ”menestyksekkäästi palkata, kouluttaa sekä motivoida kyvykkäitä työntekijöitä, jotta he puolestaan palvelisivat hyvin organisaation muita asiakkaita”¹³². Georgan ja Grönroosin (1989) mukaan sisäisen markkinoinnin voidaan tässä mielessä sanoa edustavan elementtejä, jotka kuuluvat olennaisesti hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen¹³³.

Kriitikoiden mukaan sisäinen markkinointi ei olekaan muuta kuin henkilöstövoimavarojen johtamista höystettynä muutamilla markkinointikirjallisuudesta poimituilla käsitteillä. Ewingin ja Caruanan¹³⁴ julkisen sektorin organisaatioissa toteuttama tutkimus kuitenkin osoitti sisäisen markkinoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen olevan erilisiä konstruktioita ja ensin mainitulla olevan merkittävä rooli jälkimmäisen tehokkuuden kannalta. Gatewood ym. (1993) puolestaan vastaavat kritiikkiin toteamalla sisäisen markkinoinnin olevan tapa löytää keinoja, joilla arvioida missä määrin organisaation

¹²⁹ Berthon ym. 2005, 151.

¹³⁰ Ks. ed., 152.

¹³¹ Ewing & Caruana 1999, 20.

¹³² Berthon ym. 2005, 152.

¹³³ Ewing ym. 2002, 10.

¹³⁴ Ewing & Caruana 1999.

voidaan sanoa olevan ”employer of choice” eli yksinkertaisesti vetovoimainen, maineikas ja hyvä paikka olla töissä¹³⁵. Backhausin ja Tikoon¹³⁶ mukaan organisaatio voi sisäisen markkinoinnin keinoin onnistua luomaan ominaisuuksiltaan sellaisen henkilöstön ja organisaatiokulttuurin, jota muiden on vaikea imitoida.

3.4.3 Mainaviestintä ja potentiaaliset työntekijät

Kirjassa ”Elämää mielikuvataloudessa”¹³⁷ todetaan mielikuvatekijöistä tulleen keskeinen menestystekijä niin organisaatioille, asioille kuin henkilöillekin. Mielikuvat vaikuttavat niin arkisiin päätöksiin kuin elämän suuriin valintoihinkin¹³⁸. Lähteäkö lomalle Kanarialle vai Kuubaan, hankkiako pankkilaina Sannosta vai Nordeasta, ostaako asunto Eirasta vai Itäkeskuksesta. Ihminen hakee mielikuvista tukea vaihtoehtojen viidakkoon ja valintatilanteiden epävarmuuteen. Työnhakija liittyy vastaavasti työtä tarjoaviin yrityksiin mielikuvia samaan tapaan kuin halpalentoyhtiöihin tai suomalaiseen joutsenmerkkiin. Mielikuvat liittyvät sekä objektiivisiin termein määritettävissä oleviin hyödyntekijöihin, kuten palkkaan ja henkilökunta- ja lomaetuihin, että symbolisiin tekijöihin, kuten organisaation arvostukseen ja työnhakijan arvioon siitä, kuinka sosiaalisesti hyväksyttävää olisi työskennellä yksittäisessä organisaatiossa.

Mikäli työnhakija tulee valituksi useampaan kuin yhteen yritykseen, vaikuttavat työpaikan valintaan useimmiten sekä rationaaliset että emotionaaliset tekijät. Valituksi tulee todennäköisesti se työpaikka, johon liittämänsä mielikuvat työnhakija kokee parhaiten omikseen ja itselleen tärkeiksi. Mielikuvien merkitys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään työnhakuprosessiin, vaan jatkuu sen jälkeenkin. Työsuhteen alettua uusi työntekijä näkee varsinaisesti, vastaako organisaation todellisuus siitä saatua mielikuvaa. Mikäli vastaa, vahvistuu myös käsitys työnantajavalinnan oikeellisuudesta. Informaatiolähteet, joihin työnhakijoiden mielikuvat organisaatioista työnantajina perustuvat, eivät kuitenkaan ole aina työnantajan kontrolloitavissa. Tämän vuoksi aktiivinen työnantajaviestintä lisää organisaatioiden mahdollisuuksia kiinnittää työnhakijoiden huomio tiettyihin haluttuihin tekijöihin ja oikaista mahdollisia vinoutuneita käsityksiä.¹³⁹

¹³⁵ Ks. ed.

¹³⁶ Backhaus & Tikoo 2004, 503.

¹³⁷ Karvonen 1999.

¹³⁸ Fombrun 1996.

¹³⁹ Backhaus & Tikoo 2004, 505–506.

Organisaatioiden motiivit aktiiviseen työnantajaviestintään ja sen kehittämiseen liittyvät yhtäältä avoinna oleviin tehtäviin kohdistuvaan määrälliseen kiinnostukseen, kuin niiden saamaan laadulliseen huomioon. Organisaatiot haluavat houkutella työnhakijoita, jotka ovat henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivimpia sekä itse työtehtävään että organisaatioon kokonaisuudessaan. Sen lisäksi, että etsitään henkilöä, joka täyttää työtehtävän edellyttämät ammatilliset ja kokemukselliset vaatimukset, pyritään löytämään hakija, jolla on organisaation kanssa yhtenevät arvot. Sama pätee toisinpäin. Työnhakija vertaa käsitystään organisaatiosta omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa. Mitä suurempi yhtenevyys organisaation ja yksilön arvoilla ja arvostuksilla näyttäisi olevan, sen houkuttelevampana ja varteenotettavampana yksilö myös näkee organisaation tulevana työnantajanaan.¹⁴⁰

Mitä selkeämpi käsitys organisaatiolla on identiteetistään ja siitä, millaisia työntekijöitä se haluaa ja tarvitsee, sen helpompi sen on viestiä näistä seikoista työnhakijoille, jotka eivät organisaatiota kovin hyvin tunne. Tämä on asia, joka sinänsä on itsestäänselvyys, mutta tiedostetaan organisaatioissa harvoin. Kuitenkin esimerkiksi organisaation kulttuuria, tärkeintä henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää, on vaikea tuoda esiin ensitapaamisella potentiaalisen työntekijän kanssa. Kulttuuri täytyy kokea. Tämä on seikka, joka korostaa nykyhenkilöstön ja heidän organisaatiosta ulospäin kertomien tarinoiden merkitystä.¹⁴¹

Työnantajaan liitettyjen symbolisten hyötyjen korostaminen ulkoisessa työnantajaviestinnässä on hyödyllistä, mikäli työhön liitettävät funktionaaliset hyödyt saman toimialan eri organisaatioissa eivät eroa kovin paljon toisistaan. Elliottin ja Wattanasuwan (1998) mukaan symbolisia hyötyjä, kuten innovatiivisuutta tai organisaation arvokkuutta korostamalla voidaan tuoda esiin juuri niitä tekijöitä, joilla on materiaalisia tekijöitä suurempi merkitys yksilön henkilökohtaisessa ja sosiaalisessa maailmassa.¹⁴² Väittämää tukee Lievensin ja Highhousen (2003) tutkimus, jonka mukaan organisaatioon liitetyt symbo-

¹⁴⁰ Backhaus & Tikoo 2004, 506.

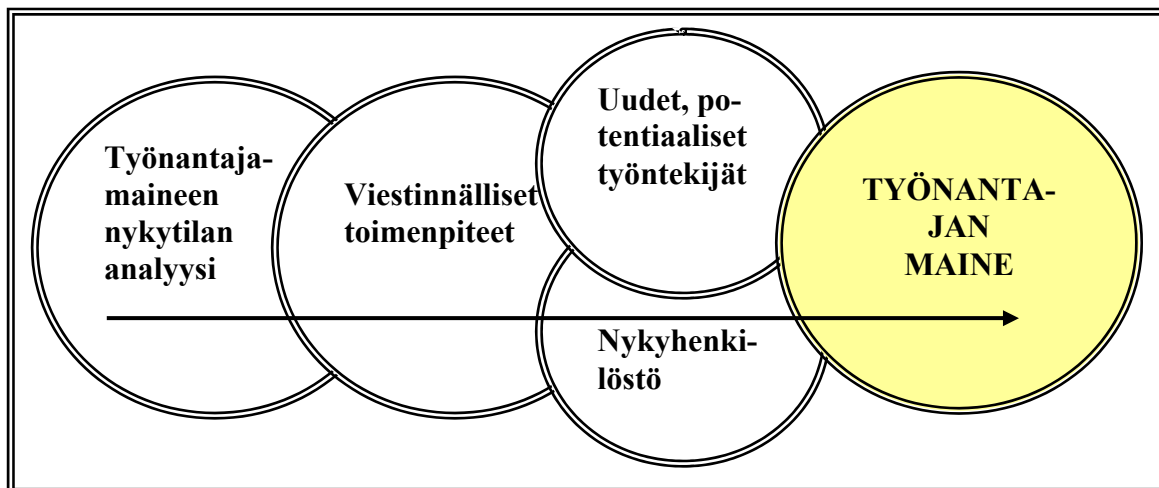
¹⁴¹ Aldisert 2002, 92, 103.

¹⁴² Backhaus & Tikoo 2004, 506.

liset piirteet selittävät organisaatioon liitettäviä välineellisiä attribuutteja paremmin organisaation houkuttelevuutta työnantajana¹⁴³.

Kuten todettu, mielikuvat eivät yksinään riitä kilpailussa osaavista työntekijöistä. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että sen toiminta on katseet kestävä ja että ihmisten suorat tai välilliset kokemukset yrityksestä ovat hyviä. Mielikuvista ja kokemuksista syntyy maine. Positiivisista mielikuvista ja hyvistä kokemuksista puolestaan syntyy *hyvä* maine. Sanonta ”olla maineensa veroinen” viittaa seikkaan, joka erottaa maineen mielikuvista: Mielikuvat ovat vain mielikuvia, kokemusperäinen maine sen sijaan ohjaa organisaatiota kohtaan tunnettua luottamusta ja uskoa. Mielikuvien taloudessa maine ratkaisee, kirjoittavat Aula ja Heinonen (2002).

Organisaatio, joka haluaa rekrytoida parhaita työntekijöitä ja pitää talossa jo olevan parhaan mahdollisen osaamisen, hyötyy hyvästä maineesta. Maine on luottamusta, joten mitä parempi maine organisaatiolla on sen sidosryhmien silmissä, sitä enemmän sillä on luottamuspääomaa. Luottamus puolestaan syntyy yhteisistä arvoista ja niiden avoimesta viestimisestä.¹⁴⁴ Viestinnällä ei luoda sisältöä maineelle, vaan se on väline, jota hyödynnetään kun sisältö on jo luotu¹⁴⁵. Sisällön luominen puolestaan edellyttää nykytilan perusteellista analyysia. Kuvio 3 havainnollistaa maineenhallinnan prosessinomaisuutta.



Kuvio 3 Työnantajamaineen hallinta prosessina.

¹⁴³ Ks. ed., 507.

¹⁴⁴ Aula & Heinonen 2002, 66.

¹⁴⁵ Ks. ed., 109.

3.4.4 Teoriaosuuden yhteenveto

Ennen tutkimuksen empiiriseen osaan siirtymistä on aiheellista vielä kerrata ja koota yhteen tähänastisten teorialukujen keskeinen sisältö.

Tutkimusraportin ensimmäistä teorialukua voidaan johdannon ohella pitää eräänlaisena tutkimuksen ytimeen johdattelevana lukuna. Luvussa tuotiin esiin se olennainen seikka, ettei työnantajan vetovoimaisuudessa ole kyse pelkästään houkuttelevuudesta uusien, potentiaalisten työntekijöiden silmissä, vaan lisäksi organisaation nykyhenkilöstön motivoinnista ja pitämisestä tyytyväisenä. Teorialuvussa esiteltiin kaksi näkökulmaa organisaation vetovoimaisuuteen eli siihen, kuinka organisaatio voi vaikuttaa mahdollisuuksiinsa vastata kiristyvään kilpailuun osaavista työntekijöistä. Employer branding todettiin olevan Yhdysvalloista peräisin oleva uusi termi, jolle ei ainakaan vielä löydy suomenkielistä vastinetta. Termin todettiin olevan uusi myös tutkimuksellisesti ja siksi yksinään hutera perusta tämän tutkimuksen kysymyksen asettelun kannalta.

Maineella todettiin olevan employer branding -näkökulman kanssa pitkälti yhdenmukaiset tavoitteet sekä lisäksi vahvempi tutkimuksellinen perusta yleisesti ja myös Suomessa. Näistä syistä maineeseen liittyvä teoreettinen perusta nähtiin soveltuvammaksi tämän tutkimuksen kannalta. Oman näkemykseni mukaan myös employer branding -näkökulmassa on pitkälti kyse työnantajamaineen hallinnasta. Sekä työnantajabrändillä että työnantajamaineella tarkoitetaan tässä tutkielmassa todellisuuden pohjautuvia käsityksiä yksittäisen organisaation positiivisista ominaisuuksista työnantajana sekä tämän kokonaisuuden hallintaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän keinoin.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa tarkasteltiin mainetta osana organisaation sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma ja siten myös maine muodostuvat tekijöistä, jotka ylläpitävät henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Sosiaalisen pääoman valinta taustanäkemykseksi sille, mitä maine on ja miten se muodostuu, on perusteltu, sillä tässä tutkielmassa lähtökohtana oli tutkia kohdeorganisaatioissa olevia, muutostenkin keskellä ”hyviä ja pysyviä” elementtejä ja prosesseja. Sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa tärkeiksi nousevat

vuorovaikutuksessa olevien sosiaalisten verkostojen jäsenet, jollaisiksi tutkimukseen haastatellut johdon edustaja ja asiantuntijatyöntekijät juurikin voidaan laskea.

Kolmannessa luvussa todettiin, ettei sosiaalinen pääoma voi olla todellista pääomaa, ellei sitä osata ja onnistuta hyödyntämään. Toisin sanoen sosiaalisesta pääomasta ja siten myös maineesta saatava hyöty voi jäädä tiedostamattomuudesta johtuen saavuttamatta. Maineenkin eteen on siksi tehtävä töitä. Lähtökohtana on, että tunnistetaan ne tekijät, joista organisaation maine kumpuaa. Kokonaiskuvan saamiseksi organisaation mainetta on syytä arvioida eri sidosryhmien keskuudessa. Suurin painoarvo voidaan silti kiistatta antaa organisaation oman väen mielipiteille. Maineen määritelmän mukaan maine pohjautuu organisaation todelliseen toimintaan, jota parhaiten arvioivat sitä päivittäin todistavat työntekijät. Sosiaalisen ”hyvän” säilymisen ja toisaalta uudistumisen esitettiin myös olevan riippuvaista heistä.

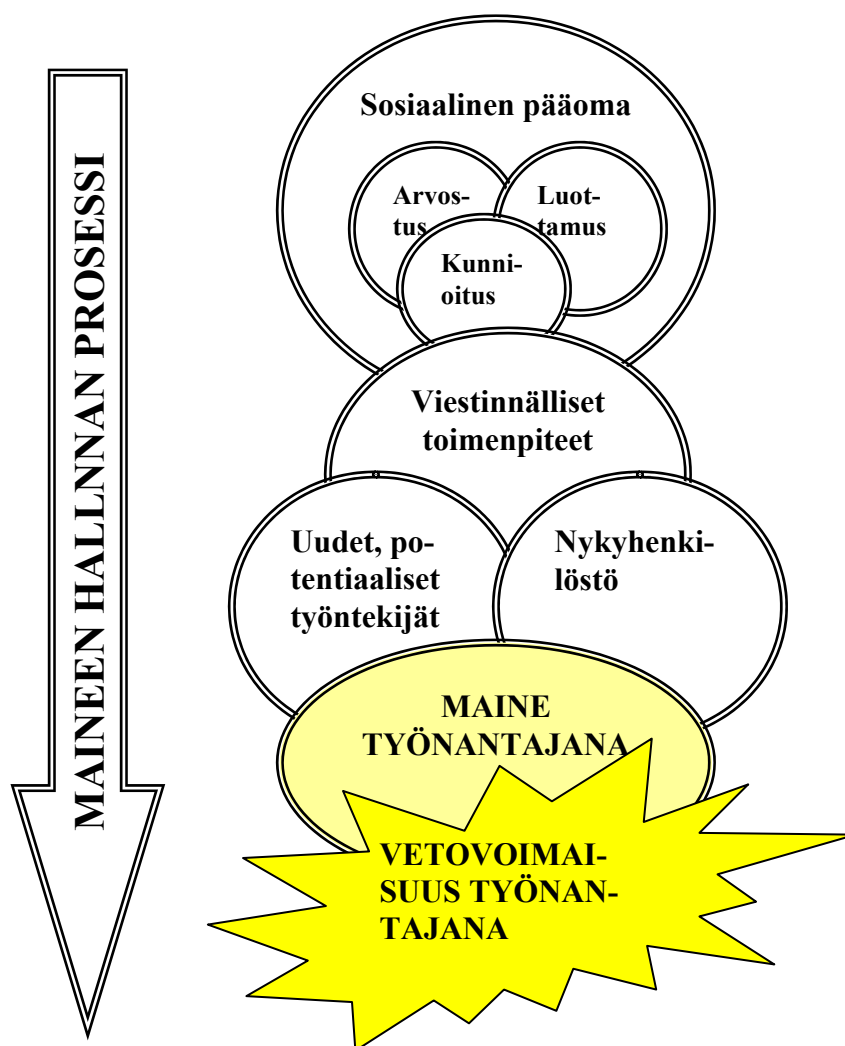
Toisessa teorialuvussa liikuttiin myös astetta abstraktimmalla tasolla kuin sitä edeltäneessä luvussa. Tutkimuksen keskeisten käsitteiden abstraktin luonteen vuoksi pureuduttiin tarkemmin termien maine, imago ja identiteetti sisältöihin ja niiden välisiin yhteyksiin ja eroavaisuuksiin sekä tarkennettiin sitä, mitä niillä juuri tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Käsitteiden avaamisella haluttiin välttää sitä, että termien mielikuvasidonnaisuus johtaisi termien sekoittumiseen ja sen myötä tutkimuksen tarkoitusperien ja tavoitteiden hämärtymiseen. Tuotiin esiin, kuinka tutkittaessa mainetta organisaation sisältä käsin on mahdollista puhua myös sisäisestä maineesta, joka vastaa määritelmältään pitkälti organisaation identiteettiä. Lisäksi todettiin, etteivät käsitteet identiteetti ja maine ole toisistaan irrallisia, vaan että hyvä maine edellyttää aina myös vahvaa identiteettiä. Imagoa pidettiin kulttuurintutkimukseen heikosti soveltuvana käsitteenä.

Maineenhallinta esitettiin monivaiheisena prosessina, jossa keskeistä on pyrkimys lisätä tiedostamista. Työnantajamaineen hallinnassa, siten kuin se ymmärretään tässä tutkimuksessa, voidaan tehdä karkea ero maineen nykytilan analyysin ja sen jälkeisten viestinnällisten toimenpiteiden välille. Nykytilan analyysissä on kyse työnantajamaineen muodostavien ulottuvuuksien tai tekijöiden tunnistamisesta. Työnantajamaineen viestintä puolestaan on kahdensuuntaista toimintaa. Toisaalta on vahvistettava mainetta orga-

nisaation sisällä, toisaalta suunnattava katset ulospäin uusien, potentiaalisten työntekijöiden suuntaan.

Kuviossa 4 on kuvattu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Maineen perustana on sosiaalinen pääoma. Maine rakentuu useammasta osatekijästä, joista tässä tutkimuksessa on keskitytty luottamukseen sekä arvostukseen ja kunnioitukseen. Nämä ilmiöt ovat vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin ja johtamiseen. Kuvio tuo esiin myös maineenhallinnan prosessinomaisen luonteen.

Tämän tutkielman empiirisessä osiossa työnantajamainetta tutkitaan sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Maineen tekijöiden määrittäjinä toimivat organisaation johto ja asiantuntijatyöntekijät. Työnantajamaineen tekijöitä peilataan *luottamuksen, kunnioituksen ja arvostuksen* kautta.



Kuvio 4 Työnantajamaineen perusta, rakentuminen ja hallinta.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TAUSTAELEMENTIT

Neljäs luku koostuu tutkielman empiirisestä osuudesta. Luvussa valotetaan tutkimuksen taustaa sekä käydään läpi tutkimuksen empirian osalta tehdyt valinnat.

4.1 Tutkimuskonteksti

Tässä yhteydessä on aiheellista tuoda esiin sekä oikeusministeriöön organisaationa liittyviä perustekijöitä, että valtiotyönantajan erityispiirteitä. Tämä on perusteltua siksi, että oikeusministeriön, kuten muidenkin valtion organisaatioiden ominaisuudet työnantajana helposti rinnastetaan valtiotyönantajaan. Seikka on olennainen myös oikeusministeriön työnantajamaineen kannalta ja siksi myös valtiotyönantajan maineenhallinnan lähtökoh- tien tarkastelu on tässä yhteydessä tarkoituksenmukaista.

4.1.1 Oikeusministeriö

Oikeusministeriön historia lyhyesti

Oikeusministeriö on yksi Suomen kolmestatoista ministeriöstä. Oikeusministeriön edeltäjä, Suomen Senaatin oikeustoimituskunta perustettiin vuonna 1892. Suomen itsenäis- tyttyä senaatin nimi muutettiin valtioneuvostoksi ja toimituskuntien nimet ministeriöik- si. Ensimmäinen asetus oikeusministeriöstä annettiin vuonna 1922 ja sen mukaan minis- teriössä oli kaksi osastoa: lainsäädäntö- ja oikeushallintoasiain osasto sekä vankeinhoi- toasiainosasto.¹⁴⁶

Tämän jälkeen oikeusministeriö on läpikäynyt lukuisia organisaatiomuutoksia. Vuonna 1960 lainsäädäntö- ja oikeushallintoasiain osasto jaettiin kahtia oikeushallinto-osastoksi ja lainsäädäntöosastoksi, joista jälkimmäisen nimi muutettiin vuonna 1978 lainvalmiste- luosastoksi. Vuonna 1986 oikeushallinto-osasto jaettiin kahtia yleiseksi osastoksi ja oikeushallinto-osastoksi. Vuonna 2001 vankeinhoito-osasto lakkautettiin ja sen tilalle

¹⁴⁶ Oikeusministeriön WWW - sivusto. <www.om.fi>

perustettiin kriminaalipoliittinen osasto sekä rikosseuraamusvirasto. Vuonna 2002 irrotettiin osastoista tietohallinnon vastuualue.¹⁴⁷

Vuonna 2003 käynnistyi oikeusministeriön koordinoima hanke ministeriön ja hallinnonalan talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelujen kehittämiseksi. Hankkeen esiselvitysvaiheessa päädyttiin ehdottamaan tukipalvelujen siirtämistä mahdollisimman suu- relta osin erikoistuneen tukipalveluorganisaation hoidettaviksi. Ehdotus kävi varsinaisesti toteen vuonna 2006, kun oikeushallinnon palvelukeskus aloitti toimintansa.

Huhtikuussa 2005 lakkautettiin yleinen osasto ja sen tilalle perustettiin hallintoyksikkö ja talousyksikkö. Tietohallinnon vastuualue muuttui tietohallintoyksiköksi Hämeenlinnassa toimivan tietotekniikkakeskuksen irrottauduttua siitä itsenäisenä virastona toimivaksi hallinnonalan tietotekniikan palvelukeskukseksi.¹⁴⁸

Oikeusministeriön toiminta-ajatus ja visio

Oikeusministeriön toiminta-ajatuksena on luoda oikeuspolitiikan linjoja, kehittää sää- döspolitiikkaa sekä ohjata alaista hallinnonala. Oikeusministeriön olemassaololla voi- daan sanoa olevan niin sanottuja yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita, sillä ministe- riön tehtävänä on vastata toimivan demokratian edellytyksistä sekä oikeusjärjestyksen laadusta ja oikeussuhteiden selkeydestä. Sen tulee huolehtia oikeudenmukaisen oikeu- denkäynnin edellytyksistä sekä siitä, että ihmisillä ja yhteisöillä on tehokkaat keinot saada oikeutensa toteutetuiksi. Oikeusministeriön vastuulla yhdessä muiden viranomais- ten kanssa on myös tehokas rikosten torjunta, rikosoikeudellinen järjestelmä ja rangais- tusten täytäntöönpano. Oikeusministeriön toiminta sisältää nykyisin yhä enemmän alan kansainvälistä yhteistyötä. Ministeriön viranomaisten tehtävät – lainkäyttö, muu oikeu- denhoito ja rangaistusten täytäntöönpano – kuuluvat valtion ydinalueelle.¹⁴⁹

Oikeusministeriön vision lähtökohtia ovat hyvinvointiyhteiskunta ja oikeusvaltio. Visio on oikeuspolitiikan strategiassa määritelty seuraavasti: ”*Oikeusministeriön tavoitteena*

¹⁴⁷ Oikeusministeriön WWW - sivusto. <www.om.fi>

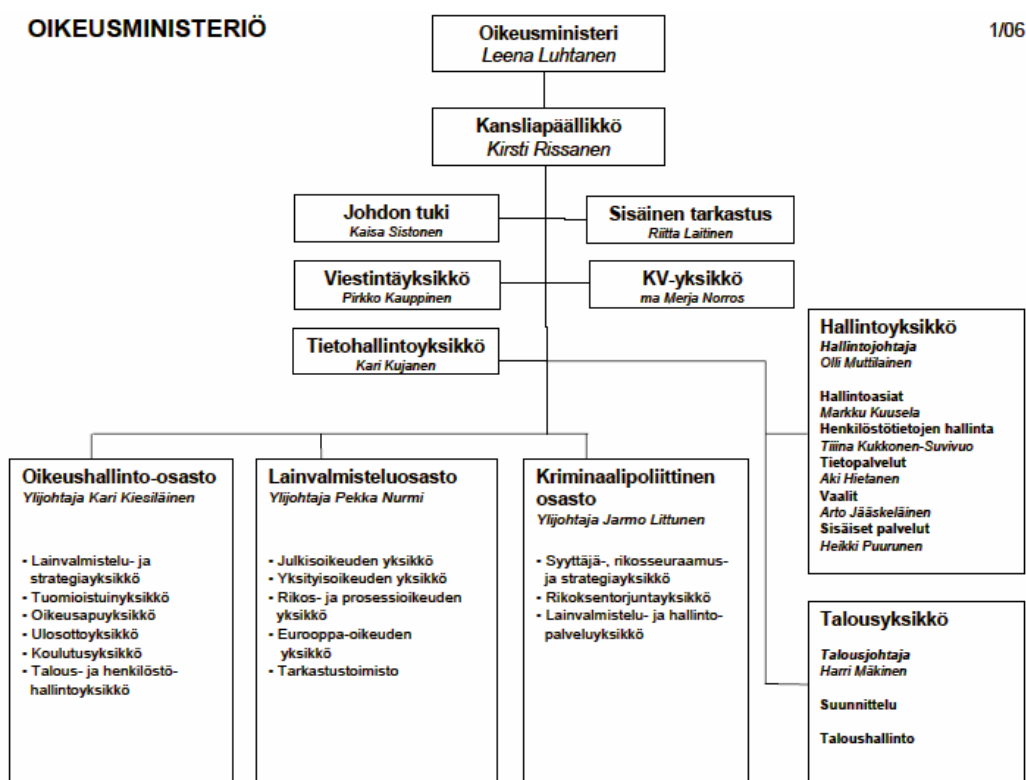
¹⁴⁸ Ks. ed.

¹⁴⁹ Oikeuspolitiikan strategia ja kehitysnäkymiä vuosille 2003–2012.

on avoin, aktiivinen ja turvallinen yhteiskunta, jossa ihmiset voivat luottaa oikeuksiensa toteutumiseen.”¹⁵⁰

Oikeusministeriön organisaatio ja johtaminen

Oikeusministeriön organisaatioon (kuvio 5) kuuluu ministeri, kansliapäällikkö sekä kolme osastoa (oikeushallinto-osasto, lainvalmisteluosasto ja kriminaalipoliittinen osasto) ja kuusi osastojen ulkopuolista yksikköä (kansainvälinen yksikkö, viestintäyksikkö, hallintoyksikkö, talousyksikkö ja sisäisen tarkastuksen yksikkö sekä tietohallintoyksikkö).¹⁵¹



Kuvio 5 Oikeusministeriön organisaatio

Oikeusministeriön alaiseen hallinnonalaan kuuluu noin 350 virastoa ja laitosta. Koko hallinnonalan henkilöstömäärä on noin 10150, josta ministeriön osuus on noin 300 henkilöä.

¹⁵⁰ Oikeuspolitiikan strategia ja kehitysnäkymiä vuosille 2003–2012.

¹⁵¹ Oikeusministeriön WWW - sivusto. <www.om.fi>

Oikeusministeriössä sovelletaan tulosjohtamista. Ministeriön keskeiset tulostavoitteet vahvistaa ministeri, osaston ja erillisen yksikön tavoitteet kansliapäällikkö ja osastoon kuuluvien yksiköiden tavoitteet osastopäällikkö. Ministeriössä on johtoryhmä, johon kuuluvat ministeri, kansliapäällikkö, osastopäälliköt, hallintojohtaja, talousjohtaja ja muut ministerin määräämät virkamiehet sekä ministerin erityisavustaja. Ministeriötä ja hallinnonala koskevien kysymysten valmistelemiseksi pidetään lisäksi osastopäällikkökokouksia, joissa puheenjohtajana toimii kansliapäällikkö. Kullakin osastolla on oma johtoryhmänsä, jota johtaa osastopäällikkö.¹⁵²

Henkilöstöjohtamisen järjestelmällinen kehittäminen aloitettiin oikeusministeriössä vuonna 2002. Tällöin käyttöön saatiin uusi henkilöstöraportointijärjestelmä, joka tuottaa mm. henkilöstötilinpäätökseen tarvittavaa tietoa. Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen alettiin huomioida lisäksi ministeriön ja hallinnonalan tulossopimuksissa. Uuden tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönotto tapahtui ministeriössä keväällä 2005.

Oikeusministeriön ja sen hallinnonalan henkilöstöstrategian valmistelu aloitettiin loka-kuussa 2003. Tavoitteeksi asetettiin laatia suunnitelma, joka tukisi oikeuspolitiikan strategian toimeenpanoa, henkilöstöjohtamisen kehittämistä sekä loisi yhteistä arvopohjaa ja myönteistä työnantajakuva oikeushallinnon työpaikoilla. Henkilöstöstrategia valmistui vuonna 2004. Sen keskeisiksi osa-alueiksi määriteltiin hyvä johtaminen, hyvinvoivat työyhteisöt, osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö sekä selkeät ja hyvin toimivat henkilöstötoimen prosessit.¹⁵³ Ensimmäinen henkilöstöpäällikkö ministeriöön nimitettiin keväällä 2006.

4.1.2 Valtiotyönantajan erityispiirteitä

Suuri osa niin oikeusministeriön kuin muidenkin valtion organisaatioiden henkilöstöstä saavuttaa lähivuosina eläkeiän. Tuottavuusohjelman mukaisesti vuoteen 2011 mennessä valtion palveluksesta lähteneistä henkilöistä vain noin puolet tullaan korvaamaan uusilla rekrytoinneilla. Esimerkiksi oikeusministeriön hallinnonalalla tuottavuutta lisäävillä

¹⁵² Oikeusministeriön WWW - sivusto. <www.om.fi>

¹⁵³ Oikeushallinnon henkilöstöstrategia vuosille 2004–2007.

toimenpiteillä tavoitellaan täten 720 henkilötyövuoden pienentämistä määräaikaan mennessä. Tavoitteen saavuttamista vaikeuttaa jatkuva työtehtävien lisääntyminen. Haasteellinen tilanne edellyttää vakavaa pohdintaa mahdollisuuksista toiminnan tehostamiseen siten, ettei työn laadusta kuitenkaan jouduta tinkimään. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa toimintaprosessien uudelleen arviointia ja muuttamista esimerkiksi sähköistämällä ja ulkoistamalla. Haasteeseen olisi pystyttävä osaltaan vastaamaan luomalla sellaiset palkkaus- ja työolosuhteet, että pätevistä työvoimasta pystytään kilpailemaan työnantajan kannalta kiristyvillä markkinoilla.¹⁵⁴ (Oikeusministeriön toiminta 2005). Valtiosektorin kannalta työvoimakilpailua kiristävät osaltaan yksityisen sektorin kasvutarpeet, jotka ovat valtiosektorin kasvutarpeita selvästi suuremmat johtuen mm. viennin ja markkinoiden kasvusta.

Uuden työvoiman hankinnan kannalta tuottavuustavoitteen voidaan ajatella tarkoittavan sitä, että jokainen yksittäinenkin rekrytointi tulee yhä tärkeämmäksi – epäonnistuneisiin valintoihin ei yksinkertaisesti ole varaa, sillä henkilöstön taidoilla ja osaamisella on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Rekrytoinnissa epäonnistumisen mahdollisuus on kuitenkin olemassa, mikäli organisaatio ei kykene kovenevassa kilpailussa houkuttelemaan riittävästi potentiaalisia, työtehtävien asettamat vaatimukset täyttäviä hakijoita avoimna oleviin paikkoihin.

Oikeusministeriössä kilpailukyvyyn turvaaminen ja siihen liittyen parhaiden osaajien pysyttäminen ja uusien rekrytointi nähdään tulevaisuuden erityishaasteena. Kyky kilpailla työvoimasta ei valtion organisaatioille tyypilliseen tapaan voi perustua yksinomaan palkkaukseen, sen sijaan vetovoimaisuus työnantajana on löydettävä muista tekijöistä.

Sosiaalisista ja demografisista kehitystrendeistä johtuva kiristyvä kilpailu osaavista työntekijöistä, jatkuva ja nopea muutostahti sekä toiminnan monimuotoisuus ja kompleksisuus yhdistettyinä työn luonteen muutokseen luovat valtion organisaatioillekin paineita kehittää toimintaansa. Yksilöllisten palveluiden lisääntynyt kysyntä, kasvaneet odotukset toiminnan vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden suhteen sekä vaatimukset julkisen lisäarvon tuottamisesta pakottavat omalta osaltaan julkisia organisaatioita kehittä-

¹⁵⁴ Oikeuspolitiikan strategia ja kehitysnäkymiä vuosille 2003–2012.

mään uusia tapoja toimia ja tehdä asioita. Perinteisesti sovinnallisina tunnettujen valtion organisaatioiden pyrkimyksiä vastata haasteisiin hankaloittavat mm. historiallisesti määräytyneet byrokraattiset menettelytavat, hallinto- ja resursointimallit sekä toimintapolitiikka, joka korostaa organisaation eikä niinkään yksilön tarpeita ja haluja. Organisaation jatkuvan oppimisen merkityksen aliarvostus ei sekään lisää valtion organisaatioiden edellytyksiä pärjätä tietoyhteiskunnassa. Kontrolliin ja hallitsemiseen pyrkivän johtamisen sijaan julkisilta organisaatioilta edellytetään suoriutumista tukevaa johtamista ja pyrkimystä systemaattisesti kehittyä laadukkaaksi ja hyväksi työpaikaksi.¹⁵⁵

Työministeriön lokakuussa 2005 julkaistun työolobarometrin mukaan julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöiden arviot työpaikkansa toimintatavoista poikkeavat selvästi toisistaan. Julkinen sektori veti pidemmän korren työntekijöiden arvioidessa sitä, kannustetaanko työntekijöitä kokeilemaan uusia asioita ja käydäänkö työpaikalla yhteisiä keskusteluja työtehtävistä ja toiminnan tavoitteista. Yksityistä sektoria heikomman arvio julkisen sektorin sai kohtelun tasapuolisuuden kokemuksissa, arvioissa henkilöstön riittävydestä työtehtävien määrään nähden, sekä sen suhteen, onko työntekijöillä mahdollisuus toimia niin kuin parhaaksi näkee edellyttäen, että työt vain tulevat tehdyiksi. Julkinen sektori sai osakseen enemmän kritiikkiä myös piilossa pidettävistä asioista, jotka vaatisivat keskustelua. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla näytettäisiin omaan työpaikkaan liitettävän useimmiten mahdollisuus toimia itsenäisesti. Asia mainittiin kolme kertaa useammin kuin avoin tietojen välitys, kannustus tai esimiesten rakentava suhtautuminen työntekijöiden muutosehdotuksiin. Kokonaisuutena julkisen sektorin työntekijät kuitenkin antoivat korkeamman arvosanan työpaikkansa toimintatavoille kuin yksityisen sektorin työntekijät.¹⁵⁶

4.1.3 Valtiotyönantajan maineenhallinnan lähtökohtia

Tutkimusten mukaan¹⁵⁷ Suomessa vallitsee yleinen luottamus siihen, että julkiset organisaatiot pitävät sanansa, eivät ole korruptoituneita, eivätkä ole olemassa palvelukseen vain itseään¹⁵⁸. Tätä seikkaa voidaan pitää myötävaikuttavana tekijänä sosiaalisen pää-

¹⁵⁵ Jorgensen 2005, 21.

¹⁵⁶ Ylöstalo 2005, 62, 64.

¹⁵⁷ Tarvainen 2002; Ilmonen & Jokinen 2002; Julkunen & Niemi 2002.

¹⁵⁸ Ojala ym. 2005.

oman syntyyn ja sitä kautta jopa valtion menestykseen. Vallitseva yleinen luottamuksen ilmapiiri luokin hyvän perustan myös hyvälle maineelle, mutta asettaa toisaalta myös alttiiksi virheille. Julkisten organisaatioiden peruspäämäärä, yleisestä hyvinvoinnista, turvallisuudesta, toimeentulosta tai muusta terveydestä huolehtiminen, on kuin luottamustehtävä, jonka suorittamisessa ei odoteta tehtävän virheitä tai väärinarviointeja. Totuus kuitenkin on, että virheitä sattuu ja tapahtuu. Vaarana on se, että korkealta luottamustasolta putoaminen johtaa suoraan pudotukseen toiseen ääripäähän, eli suoranaiseen epäluottamukseen. Sosiaalisen pääoman ja erityisesti maineen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että vaikka sosiaalista pääomaa olisikin lähtökohtaisesti paljon, ei sen menettämisen nopeus ole määrästä kiinni. Ojalan ym. (2006) mukaan tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että luottamus on julkisten organisaatioiden mainepääoman perusta.¹⁵⁹

Julkisen organisaation virkamiesten kompetenssin arvellaan lisäävän luottamusta organisaatiota kohtaan, sillä kompetenssilla ymmärretään riittävä osaaminen ja taidot¹⁶⁰. Toisin sanoen se millaiseksi arvioidaan organisaation kyvykkyys hoitaa päätehtävänsä vaikuttaa siihen, miten maineikkaana ja luotettavana organisaatiota sidosryhmien keskuudessa pidetään. Luoma-Ahon¹⁶¹ mukaan lainsäädäntötehtävistä vastaavien julkisten organisaatioiden, kuten oikeusministeriön, luotettavuus riippuu hyvin pitkälti siitä, miten tehokasta ja yhtä aikaa laadukasta siellä tehty lainvalmistelu on. Siinä missä tekijöillä on ilmeistä vaikutusta valtion organisaatioiden maineeseen yleensä, ei niitä voida pitää vähäpätöisinä myöskään yksistään työnantajamaineen kannalta.

Valtion rekrytointivaikeudet koetaan historian ja nykyhetken valossa tarkasteltuna liioiteltuina monissa valtion laitoksissa. Valtion työmarkkinalaitoksen vuoden 2004 vuosikertomuksessa todetaan kuitenkin, että valtiotyönantajan imago kilpailukykyisenä työnantajana vaihtelee erityisesti opiskelijoiden silmissä ja että valtion tunnettuus työpaikkana on kaiken kaikkiaan alhainen ja jäsentymätön.¹⁶²

¹⁵⁹ Ojala ym. 2006, 24–25.

¹⁶⁰ Luoma-Aho 2005, 181.

¹⁶¹ Ks. ed., 181.

¹⁶² Valtion työmarkkinalaitoksen vuosikertomus 2004.

<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20060116Valtio/99106.pdf>

Työmarkkinalaitoksen julkaisemassa ”Valtio – hyvä työnantaja” -esitteessä todetaan, että vaikkei kaikkien toimialueiden kohdalla varmasti tullakaan puhumaan varsinaisesta työvoimapulasta, niin tuskin myös oikeanlaisten osaajien ylitarjonnasta. Julkaisussa kehoitetaan toimintayksikköjä työnantajina tehostamaan ponnisteluja ”oikean, hahmotettavissa olevan ja ajantasaisen kuvan välittämiseksi itsestään”. Valtiosektori ei tulevaisuudessa voi rekrytointikäytännöiltään poiketa merkittävästi muista työnantajista ilman negatiivisia mielikuvavaikutuksia. Kyky kilpailla yksityisyritysten kanssa samoista työntekijöistä tulee edellyttämään valtiosektorilta aiempaa avoimempaa rekrytointipolitiikkaa, jossa huomioidaan toiminnasta, henkilöstöstä ja rekrytointikäytännöistä tiedottamisen tärkeys.¹⁶³

Valtion työmarkkinalaitos painottaa virastojen nykyisten työntekijöiden keskeistä roolia työnantajaviestinnässä ja osaavan henkilöstön houkuttelemisessa. Organisaatiokulttuuri, tyytyväisyys palkkaukseen ja palvelussuhteen ehtoihin sekä johtamiseen ja työilmapiiriin heijastuvat paitsi henkilöstön lähtövaihtuvuuteen myös siihen, millä tavoin henkilöstö viestii ulospäin käsityksiä työnantajastaan.¹⁶⁴

Valtiotyönantajaan liitettyjä mielikuvia ja valtion vetovoimaisuutta on siis pohdittu ja aihe nähty tärkeäksi. Samaan aikaan imagon rakennuksen tai mielikuvamarkkinoinnin nähdään kuitenkin soveltuvan huonosti suomalaisiin julkisorganisaatioihin. Valtionhallinnon 2000-luvun viestintää käsittelemässä työryhmämuistiossa linjataan, ettei viranomaisten tule harjoittaa mielikuvamainontaa siitä syystä, ettei näillä ole syytä mainostaa nimeään. Ministeriöille organisaation profilointipyrkimykset ja imagomainonta nähdään soveltuvan erityisen huonosti. Profiilin ja maineen todetaan rakentuvan toiminnan seurauksena ja esimerkiksi viestinnän tehtävänä pidetään kokonaiskuvan muodostamista viranomaisten toiminnasta.¹⁶⁵ Työryhmässä asiantuntijalausunnon antanut Erkki Karvonen kritisoi jyrkkää asennetta myöhemmissä kirjoituksissaan seuraavaan tapaan:

Määrätietoista työskentelyä halutun kuvan luomiseksi organisaatiosta työryhmä ei myöskään pidä valtion viestinnässä perusteltuna. Valtion laitoksen julkinen kuva ja maine rakentukoot ensisijai-

¹⁶³ Valtio – hyvä työnantaja –lehti.
<<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/93402.pdf>>

¹⁶⁴ Ks. ed.

¹⁶⁵ ”Informoi, neuvo, keskustele ja osallistuu. Valtionhallinnon viestintä 2000 -luvulla.”
<<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2001/j05-valtionhallinnon-viestinta-2000-luvulla/pdf/134427.pdf>>

sesti toiminnan seurauksena. Tavoitteellista mielikuvan luomista ja toimintaa ei mielestäni myöskään olisi tarvinnut asettaa vastakkain. Todellinen toiminta on nimittäin kaikkein tehokkainta ja uskottavinta mielikuvien rakennusainesta.¹⁶⁶

Fombrunin (1996) mukaan hyvään maineeseen liittyy tietty uniikkisuus ja muista erottuminen jollain alueella, kuten palveluissa tai osaamisessa. Julkisille organisaatioille tavoite on hankalasti saavutettavissa, sillä niiden toiminnan sisältö on pitkälti laissa säädettyä ja esimerkiksi eri ministeriöiden toiminnassa ei lähtökohtaisesti ole suuria eroja.

4.2 Aineiston kerääminen

Samaan aikaan tutkielmani kanssa, maaliskuussa 2006 toteutettiin oikeusministeriössä kvantitatiivinen henkilöstötutkimus, jossa selvitettiin oikeusministeriön henkilöstön tyytyväisyyttä kahdeksalla eri osa-alueella; johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku ja työnantajakuva. Lisäksi tiedusteltiin työntekijöiden halukkuutta henkilökiertoon, työpaikan vaihtolttuutta sekä sitä, suosittelesiko työntekijä oikeusministeriötä työpaikkana. Samansisältöinen tutkimus oli toteutettu myös vuosina 2002 ja 2004. Jo pelkästään näistä tutkimuksista kävi omalla tavallaan ilmi oikeusministeriön vahvuudet työnantajana, joita voidaan pitää myös oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöinä.

Olin mukana toteuttamassa henkilöstötutkimusta ja siten myös analysoimassa sen tuloksia. Koin ongelmalliseksi, että vaikka tulokset osoittavatkin verrattain luotettavasti tyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden osa-alueet, ei niistä käy suoranaisesti ilmi taustalla vaikuttavat syyt. Täten tekemieni haastattelujen yhdeksi tavoitteeksi muotoutuikin joko vahvistaa tai kyseenalaistaa kyselytutkimusten tulokset sekä toisaalta rikastuttaa ja verbalisoida niitä työntekijöiden ja johdon tulkintoilla ja ilmaisuilla. Haastattelumenetelmän valinta tutkimustekniikaksi on perusteltavissa paitsi havaintojen varmennuksella, myös käytännön syillä. Haastattelu on usein oikeastaan ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja¹⁶⁷.

¹⁶⁶ Karvonen, E. <<http://www.uta.fi/~tierka/valtviest.htm>>

¹⁶⁷ Koskinen ym. 2005.

Haastattelututkimuksessa erotetaan tavallisimmin kolme haastattelutyyppeä, jotka poikkeavat toisistaan sen suhteen, kuinka paljon niillä on mahdollista ohjailta haastateltavaa. *Strukturoidussa haastattelussa*, tai *surveyhaastattelussa* tutkija tavallisimmin sekä määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen, että antaa vastausvaihtoehdot. Vapaa-
muotoisempi vaihtoehto on *puolistrukturoitu haastattelu*, toiselta nimeltään *teemahaastattelu*. Sen ideana on esittää haastateltavalle ennalta määrättyjä kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin. Teemahaastattelulle ei ole välttämätöntä, että kysymyksissä edetään järjestyksessä, vaan pääasia on, että valitut aiheet tulevat käsiteltyä. Vähiten ohjailevana haastattelutyypinä voidaan pitää *syvähaastattelua*, jonka käyttö on kuitenkin varsin harvinaista liiketaloustieteissä.¹⁶⁸

Oman haastattelutyypinsä muodostavat ryhmähaastattelut, eli tilanteet, joissa haastateluun osallistuu haastattelijan lisäksi viidestä kymmeneen ihmistä¹⁶⁹. Toiselta nimeltään focusryhmäksi kutsuttu haastattelutyyppeä eroaa tavanomaisesta keskustelusta siinä, että focusryhmällä on nimensä mukaisesti jokin kohde ja tavoite.

Harkitessani eri haastattelutyyppeiden soveltuvuutta tähän tutkimukseen mietin pitkään sitä, kerätäkö aineisto yksilö- vai ryhmähaastatteluun. Koska koin, että molemmat menetelmät olisivat sinänsä soveltuvia tutkimukseeni, perustin lopullisen päätökseni tehdä yksilöhaastatteluja seuraaviin seikkoihin:

- käytettävissä olevat ajalliset resurssit: yksilöhaastattelut olivat helpommin sovitettavissa sekä haastattelijan että haastateltavien aikatauluihin,
- kysymysrunko: yksilöllisissä teemahaastatteluissa haastateltavilla olisi enemmän aikaa kuvata omaa työtään ja sen vaatimaa osaamista eli asioita, joita pidin tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisina,
- ryhädynamiikan ongelmat: en halunnut ottaa sitä riskiä, että ryhmähaastattelutilanteista seuraisi toisten mielipiteiden myötäilyä ja yksittäisten henkilöiden dominoivuudesta johtuvaa aineiston vinoutumista¹⁷⁰.

4.3 Haastateltavien valinta ja haastattelujen kulku

¹⁶⁸ Koskinen ym. 2005, 104–105.

¹⁶⁹ Ks. ed., 123.

¹⁷⁰ Ks. ed., 124–125.

Tutkimukseni aineisto koostuu kymmenestä teemahaastattelusta. Haastateltavista viisi henkilöä edustaa oikeusministeriön johtoa ja viisi oikeusministeriössä asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä. Johdon osalta edustus on varsin kattava, sillä kaikkien osastojen sekä suurimpien erillisyyksiköiden johtajat haastateltiin. Kaikki johdon edustajat ovat miehiä. Työntekijöiden haastattelujen määrää voidaan mielestäni pitää riittävänä siitä syystä, ettei haastattelu ollut tutkimuksen ainut aineistonkeruumetodi. Haastatelluista asiantuntijatyöntekijöistä kolme on naisia, kaksi miehiä.

Johdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa käytetyt haastattelurungot (liitteet 3 ja 4) poikkesivat joiltain osin toisistaan. Johdon haastattelurunkoon halusin sisällyttää teemat koskien työnantajaviestintää ja kehittämistoimenpiteitä, kun taas asiantuntijatyöntekijöiden haastatteluissa aiheita sivuttiin oikeastaan vain, mikäli keskustelu jollain tapaa ajautui aiheisiin. Asiantuntijoiden kohdalla koin tarkoituksenmukaisemmaksi keskittyä vallitsevien käsitysten ja mielikuvien sekä toisaalta olemassa olevien ihanteiden tarkasteluun.

Alasuutarin¹⁷¹ mukaan vapaamuotoinen teemahaastattelu on tilanteena lähestulkoon kuin mikä tahansa luonnollinen keskustelutilanne. Tilanteen jäykkyyden minimoinnin uskoin valitsemani positiivissävyisen haastattelumenetelmän ohella edesauttavan sitä, että haastateltavat toisivat mielipiteensä esiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Jo pelkästään tutkielman aihe ja kysymyksenasettelu olivat sellaisia, että ne tukivat ”rupattelutunnelman” syntymistä. Ainakin päällepäin näytti siltä, että kaikki haastateltavat puhuivat mielellään työstään ja löysivät siitä vaivatta positiivisia piirteitä ja kokemuksia. Haastattelujen kestot vaihtelivat 45 minuutista tuntiin.

Johdon edustajien haastattelut olivat ymmärrettävästi luonteeltaan erilaisia. Niissä tutkimusaiheesta puhuttiin strategialähtöisemmin pohtien samalla koko aihepiirin merkitystä oikeusministeriön kannalta. Parhaimmillaan haastattelutilanteet olivat hyvin vuorovaikutteisia, jolloin minulla oli lisäkysymysten esittämisen ohella mahdollisuus syventää organisaatiotuntemustani myös hieman aihepiirin ulkopuolelta. Johdon haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntia. Haastattelut toteutettiin maaliskokuun 2006 aikana.

¹⁷¹ Alasuutari 1999, 144.

4.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan laadullisen tutkimuksen keskeinen periaate on avoimuus, millä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen toteuttaminen kuvataan lukijalle vaiheittain. Oma tutkielmani lähti liikkeelle verrattain avoimella kysymyksenasettelulla. Kirjoitusprosessin aloitin jo ennen aineiston keräämistä. Aineistoon tutustumisen jälkeen kirjoitustyö, analyysi ja tulkinta etenivät rinnatusten.

Tätä tutkielmaa varten tehdyt kymmenen haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimusaineistosta pyrin aluksi muodostamaan kokonaiskuvan, seuraavilla lukukerroilla nostamaan esiin merkittäviä havaintoja ja ajatuksia. Haastattelurunkoihin valitut teemat eivät analyysivaiheessa tuntuneet enää lainkaan tarkoituksenmukaisilta, eikä aineiston raportoinnissa siten noudateta niitä. Itse asiassa tässä vaiheessa koko tutkimusprosessi ikään kuin alkoi alusta. Tutkimusongelma täsmentyi ja koko tutkittava ilmiö näyttäytyi uudessa valossa, kuten toin esiin jo tutkimusraporttini alussa. Näin jälkeinpäin ajateltuna kirjoitusprosessikin olisi kannattanut aloittaa vasta tässä vaiheessa, kun aiheen rajaukset olivat selvillä.

En käyttänyt tutkielmani aineiston tulkinnassa yksityiskohtaista menetelmää. Sellainen tuntui tarpeettomalta jo aineiston pienuuden vuoksi. Koko tutkimusprosessin jatkunut työskentelyni tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, tänä aikana muodostunut näkemys oikeusministeriöstä työnantajana sekä työn ohessa tehdyt havainnot ovat tärkeitä aineiston tulkintaa ohjanneita tekijöitä. Aineiston tulkinta siis kehkeytyi pitkälti omassa mielessäni. Menettelytapa on tyypillinen erityisesti humanistisille tieteille¹⁷². Tulkintaa edelsivät toki useat aineiston lukukerrat, joiden osalta pyrin systemaattisuuteen ja analyttisuuteen.

Laadullisen aineiston analysointi on merkityksenantoprosessi, jossa tutkija luo uusia merkityksiä keräämänsä aineiston pohjalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan omat aiemmat tiedot ja kokemukset ohjaavat väistämättä havaintoja ja tulkintoja.

¹⁷² Koskinen ym. 2005, 241.

Tutkija ei ole koskaan täysin vapaa omasta historiastaan ja konstruktioistaan, eikä tutkimuksen perimmäinen tavoite täten olekaan absoluuttinen objektiivisuus.¹⁷³

Kaikessa kulttuurintutkimuksessa tulee keskittyä ensi vaiheessa toistuviin asioihin, toisin sanoen puheisiin, uskomuksiin tai käytäntöihin. Tämän jälkeinen työ aineiston parissa ja merkitysten antaminen löydöksille on ”salapoliisintyötä”, jossa tutkijan tulee muistaa kyseenalaistaa omat ajatuksensa aika ajoin välttyäkseen päätymistä todistelemaan ensimmäisiä havaintoja pelkkien omien ennakkoluulojen varassa.

Aineiston raportoinnin osalta tehtyjä valintoja, toisin sanoen päätöstä siitä, mitkä aineiston johtolangat nostetaan yksityiskohtaiseen tarkasteluun, ohjasivat sekä käytännön syyt että teoreettiset perusteet. Luonnollisesti aineisto raportoitiin silmällä pitäen tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä. Oikeusministeriön osaamistarpeiden sekä vetovoimaisuuden työnantajana tarkastelun syyt ovat käytännönläheiset. Tavoitteena oli lähtökohtien luominen aineiston keskeisimmän osion, työnantajamaineen tekijöiden ja kehittämisalueiden sekä työnantajamaineen viestinnän tarkastelulle.

Työnantajamaineen tekijät on johdettu sekä työntekijöiden vastauksista kysymyksiin: ”Mikä työssäsi on parasta?” ja ”Määrittele tekijöitä, joiden vuoksi kannattaa olla töissä oikeusministeriössä.” että johdon edustajien vastauksista kysymykseen: ”Mitkä ovat oikeusministeriön vahvuuksia työnantajana?”. Raportoinnissa on siis yhdistetty samaan tarkasteluun johdon ja työntekijöiden näkökulmia, tuoden kuitenkin jatkuvasti esiin, mikäli näkökannat joiltain osin eroavat toisistaan.

Määritellyt työnantajamaineen tekijät ovat eräänlaisia kattokäsitteitä, joiden alle on kerätty eri vastauksista toistensa kanssa yhteneviä asioita. Jaottelussa hyödynnettiin lisäksi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Toisin sanoen tässä tutkielmassa nimetyt työnantajamaineen tekijät ovat sellaisia, joihin oikeusministeriön asiantuntijatyöntekijät ovat kyselyn mukaan keskimääräistä tyytyväisempiä.

Appreciative Inquiryyn mukaan ei ole tarpeellista puhua heikkouksista tai ongelmista, vaan asia kuin asia voidaan nähdä joko vahvuutena tai vaihtoehtoisesti kehittämisalue-

¹⁷³ Koskinen ym. 2005.

na. Tämä taustaperiaate näkyy myös tutkimustulosten raportoinnissa. Toisin sanoen, vaikka maineen nykytilan analyysissä usein hyödynnetäänkin SWOT -analyysiä, on tässä tutkimuksessa ”W” ja ”T”, eli heikkoudet ja uhat yhdistetty ”O” -kirjaimen, eli mahdollisuuksiin. Työnantajamaineen kehittämisalueet ovat erityisesti johdon edustajien esiin tuomia tekijöitä, joista he *toivoisivat* oikeusministeriötä työnantajana arvostettavan, mutta joissa nähdään olevan kehittämisen varaa. Vaikka kehittämisalueista kysyttiinkin suoranaisesti vain johdon edustajilta, tuodaan raportoinnissa erikseen esiin myös työntekijöiden näkökulma asiaan. Kehittämisalueiden kannalta soveltuvaa haastattelumateriaalia ilmeni erityisesti vastauksista koskien ihannetyönantajaa ja työpaikkaa, johon haastateltu ei missään nimessä menisi töihin.

Työnantajaviestinnän lähtökohtia ja kehittämistä käsitellään yksinomaan johdon edustajien näkökulmasta. Työnantajaviestintä liittyy maineenhallinnan prosessin nykytilan analyysia seuraavaan vaiheeseen.

Haastatteluista tutkielmaan valittiin tyypillisiä ja merkityksellisiä tai mielipide-eroja selkeästi esiin tuovia lainauksia. Paikoin varsin pitkienkin sitaattien tarkoituksena on antaa tilaa johdon edustajien ja työntekijöiden puheelle. Tällä tavoin lukijalla on tutkijan päätelmien arvioinnin lisäksi mahdollisuus tehdä omia tulkintoja aineistosta. Tuomalla selkeästi ilmi, kumman henkilöstöryhmän, johdon vai asiantuntijoiden, näkemyksistä kulloinkin on kyse, vältetään yleistämästä jommankumman henkilöstöryhmän käsityksiä ainoaksi totuudeksi. Samalla säilytetään herkkyys vastakulttuurien olemassaololle, joka on oleellisen tärkeä osa kulttuuritutkimusta¹⁷⁴.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin olennaisuus liittyy pyrkimykseen parantaa tutkimuksen laatua, toisin sanoen tutkimuksen ja siinä esitettyjen väittämien luotettavuutta. Validiteetti, joka pyrkii kuvaamaan sitä, miten hyvin väite, tulkinta tai tulos kuvaa kohdettaan, voi olla sekä ulkoista että sisäistä. Ensin mainitulla tarkoitetaan sitä, kuinka loogista ja ristiriidatonta tulkinta on. Jälkimmäinen puolestaan viittaa tutkimuk-

¹⁷⁴ Koskinen ym. 2005,190.

sen yleistettävyyteen. Kaikessa tutkimuksessa – ja erityisesti kulttuurintutkimuksessa – olennaista on kuitenkin paitsi pyrkiä virheettömyyteen, myös tuottaa uutta tietoa. Uuden tiedon tuottamisen ja tutkimuksen luotettavuuden väliltä tulisikin löytää kompromissi. Lähtökohtana tulisi aina olla se, mitä tutkimuksen tekemisellä on alun perin lähdetty tavoittelemaan ja miksi tutkimus on haluttu tehdä.¹⁷⁵

Kvalitatiivisen tutkimuksen hienous piilee osaltaan yksittäisten ja ainutlaatuisten tapausten osakseen saamassa keskeisessä huomiossa¹⁷⁶. Tämän tutkielman aineiston ytimen muodostavat yksilölliset kuvaukset ja kertomukset oikeusministeriöstä työnantajana ovat epäilemättä tutkielman rikkaus, mutta samanaikaisesti sen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Koska tutkimukseen valitut henkilöt edustavat vain murto-osaa oikeusministeriön henkilöstöstä, on ilmeistä, että aineisto on sellaisenaan heikosti yleistettävissä koskemaan koko oikeusministeriön henkilöstöä. Toisaalta, kulttuurintutkimuksen näkökulman mukaan jokaisella organisaation työntekijällä on joka tapauksessa omanlainen identiteetikertomuksensa. Näin ollen on epätodennäköistä, että haastattelujen määrän lisääminen olisi merkittävästi lisännyt todennäköisyyttä muodostaa yksi yhtenäinen käsitys tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä, työnantajamaineesta. Jo tehtyjen haastattelujen perusteella oli kuitenkin mahdollista tunnistaa käsityksiä ja näkemyksiä yhdistäviä tekijöitä.

Tutkimuksen validiteettia lisäävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että haastatteluin kerätty aineisto antoi samansuuntaisia tuloksia keväällä 2006 toteutetun henkilöstötutkimuksen kanssa. Haastattelumenetelmän käyttö lisäksi mahdollisti monipuolisemman ja rikkaamman kuvan muodostamisen oikeusministeriöstä työnantajana. Käytettyjen menetelmien voidaan sanoa tukeneen toisiaan. Kvantitatiivinen aineisto avusti ja tuki haastatteluin kerätyn aineiston tulkintaa.¹⁷⁷

Toisena tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voitaneen pitää rooliani tutkijana. Osa haastatelluista oli työtovereitani ja jokainen haastatelluista saman työyhteisön jäsen. Tällöin tunnettuus ja tuttavallisuus on saattanut heikentää haastateltavien ha-

¹⁷⁵ Ks. ed., 254–255.

¹⁷⁶ Koskinen ym. 2005, 236.

¹⁷⁷ Koskinen ym.

lukkuutta kertoa täysin avoimesti tuntemuksistaan. Tämäkään tutkimuksen validiteettia uhkaava tekijä ei mielestäni kuitenkaan ole kovin olennainen, sillä haastatteluissa keski-tyttiin ensisijaisesti oikeusministeriön vahvuuksiin työnantajana, jolloin on melko epätodennäköistä, että haastateltavat olisivat reagoineet kysymyksiin puolustellen.

Tutkijan roolini on saattanut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen myös toisella tavalla. Tutkimusprosessin ollessa loppuillaan on työsuhteeni oikeusministeriössä kestänyt yli vuoden. Täten oikeusministeriö on myös oma verrattain pitkäaikainen työnantajani. Tämä on seikka, joka on epäilemättä vaikuttanut siihen, kuinka olen tutkimustuloksia tulkinnut ja analysoinut. Toisaalta kuulun myös tutkimuksen kohderyhmään, toisin sanoen, olisin haastattelujen toteuttamishetkellä ollut yhtä oikeutettu ja sopiva henkilö kertomaan näkemyksiäni oikeusministeriöstä työnantajana kuin kuka tahansa tällä kertaa haastateltavaksi valituista asiantuntijatyöntekijöistä. Ehkäpä sen sijaan, että tutkijan roolini nähtäisiin tässä tutkimuksen luotettavuutta heikentävänä tekijänä, tulisikin se nähdä jopa sitä lisäävänä tekijänä pystyessäni peilaamaan saamiani tuloksia omien kokemusteni kautta.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään johdon edustajien ja asiantuntijatyöntekijöiden haastatteluiden tuloksia. Tulosten käsittely aloitetaan oikeusministeriön osaamistarpeiden ja vetovoimaisuuden tarkastelulla. Tämän jälkeen esitetään haastatteluiden pohjalta muodostetut, oikeusministeriön työnantajamaineen nykytekijät sekä työnantajamaineen keskeiset kehittämisaalueet. Maineviestinnän lähtökohtia ja kehittämisedellytyksiä käsitellään viimeisenä.

5.1 Oikeusministeriön osaamistarpeiden tarkastelua

Siinä missä johdon näkemys oikeusministeriön osaamisesta ja osaamistarpeista edustaa verraten strategista tapaa tarkastella osaamispääomaa, tarjosivat työntekijöiden haastatellut ”ruohonjuuritason” näkökulman siihen, minkälaista osaamista oikeusministeriössä

tarvitaan. Seuraavassa esitetään tehtyihin haastatteluihin pohjautuen eriteltyinä johdon ja työntekijöiden näkemyksiä.

Johdon näkökulma

Asiantuntijoiden määrän todettiin olevan merkittävässä kasvussa ja sen nähtiin liittyvän ensisijaisesti seuraaviin kehitystrendeihin; toimintaympäristön kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen, tuottavuuden kasvuvaatimuksiin sekä strategisen toiminnan suunnittelun kehittymiseen. Oikeusministeriön sisällä kehitystrendien merkitys toiminnalle koettiin kuitenkin olevan erilainen riippuen siitä, mikä osasto tai yksikkö on kyseessä.

Oikeusministeriön toiminnan luonne on muuttunut entistä kansainvälisemmäksi EU:n sisäisen oikeus- ja sisäasioihin liittyvän yhteistyön nopeasta kehityksestä johtuen. Kansainvälisen yhteistyön myötä yhä useampi työtehtävä edellyttää tekijältään valmiutta toimia ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Vähintään kohtuullinen kielitaito nähtiin johdon edustajien keskuudessa välttämättömyytenä yhdelle jos toiselle oikeusministeriöläiselle. Suomen EU-puheenjohtajuuskauden arveltiin kiihdyttävän kehitystä omalta osaltaan. Oikeusministeriön ulkoisen toimintaympäristön lisäksi verkostoitumisen koettiin liittyvän olennaisesti myös ministeriön sisäiseen toimintaan. Esimerkiksi ministeriön taloussuunnittelu on nykyisellään hajautettu eri osastoihin ja yksiköihin, joiden toimijat muodostavat keskenään verkoston, jonka toiminta on luonteeltaan hyvin tiimimäistä.

Tuottavuuden kasvuvaatimukset ovat sidoksissa hallituksen maaliskuisessa kehyspäätöksessään ministeriöiltä edellyttämään tuottavuusohjelmaan. Oikeusministeriön osalta mittava tuottavuuden parantamiseen tähtäävä toimenpide toteutui, kun suuri osa ministeriön talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävistä ulkoistettiin oikeushallinnon palvelukeskukseen. Operatiivisten palvelujen siirtyminen palvelukeskuksen hoidettaviksi yhdistettynä koko valtiosektorin toimintaympäristössä ja -edellytyksissä tapahtuneisiin muutoksiin on merkinnyt rutiinitehtävien vähenemistä ministeriössä. Myös strategisen toiminnan suunnittelun ja siinä tarvittavan osaamisen merkitys ja tarve ovat lisääntyneet ministeriössä uudelleen organisoinnin seurauksena. Johdon suunnittelu- ja raportointijärjestelmien käytössä ja hyödyntämisessä tarvitaan yhä enemmän kykyä analysoida ja

hahmottaa asioita nopeasti. Kokemuksen kautta kehittyvän ammattinäkemys lisäksi tehtävien menestyksekkään hoitamisen nähtiin edellyttävän lähes poikkeuksetta korkeakoulutasoista tiedollista perustaa.

Haastateltujen mukaan strategisen toiminnan suunnittelun kehittämistarpeet ovat pitkälti seurausta resurssien niukkenemisestä, minkä johdosta samaan aikaan kasvavasta tehtävämäärästä on kyettävä selviämään yhä vähemmillä henkilöresursseilla. Johdon edustajat pitivätkin yhtenä keskeisenä osaamisalueena mm. henkilöstösuunnitteluun, osaamisen johtamiseen sekä henkilöstöresurssien käytön suunnitteluun (oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin) liittyviä tehtäviä. Strategisen toiminnan suunnittelun lisääntymisen nähtiin siten aiheuttavan muutoksia erityisesti oikeusministeriön tukitoimintojen osaamisprofiileihin.

Osaamistarpeiden priorisointi koettiin jossain määrin ristiriitaiseksi tehtäväksi. Samaan aikaan kun pidettiin tärkeänä, että tiettyihin erityisasiantuntemusta edellyttäviin tehtäviin pureuduttaisiin syvemmälle, painotettiin monialaisuuden, liikkuvuuden ja uuden omaksumiskyvyn merkitystä tehtävänkuvien laajentamiseksi ja siten vähemmillä resursseilla pärjäämiseksi. Paitsi resurssien niukkuuden, myös tuloshakuisuuden nähtiin estävän syvällistä asioihin paneutumista. Vaatimus töiden valmiiksi saattamisesta tietyssä aikataulussa ja tuloksien aikaansaamisesta tarkoittaa usein samanaikaista tinkimistä ”yliopistomaisesta” pohdiskelusta ja toisinaan myös työn laadusta.

Johdon edustajat näkivät osaamistarpeiden olevan tietyllä tapaa muutoksen alla. Eniten tehtävien uskottiin muuttuneen juuri tukitoimintojen osalta. Toisaalta tulevaisuudessa uskottiin tarvittavan myös paljon samaa osaamista kuin nykyhetkellä. Näin ollen vähintään yhtä tärkeänä kuin uudenlaisen osaamisen hankkimista, pidettiin nykyisen osaamistason korkeana pitämistä ydinsubstanssiin kuuluvilla alueilla, kuten lainvalmistelussa.

Juridisella osaamisella ja asiantuntemuksella arvioitiin olevan oikeusministeriössä suurempi merkitys kuin muissa ministeriöissä. Toisaalta sisäisen hallinnon saralla sen merkityksen uskottiin jossain määrin vähentyneen. Erityisesti sisäisen hallinnon osalta osaamishaasteiden nähtiin liittyvän suurten ikäluokkien eläköitymiseen. Sen myötä useita paikkoja tulee todennäköisesti täytettäväksi samanaikaisesti, jolloin haasteena on

pitkään kokemukseen pohjautuvien tietojen, taitojen ja osaamisen säilyttäminen ministeriössä.

Keskeisinä osaamistarpeina mainittiin yhteistyötaidot ja uuden omaksumiskyky. Vain yksi johdon edustajista tuli erikseen maininneeksi tässä asiayhteydessä johtamisoaamisen tärkeyden ja sen kehittämistarpeen. Haastateltava piti johtamiskoulutuksen tarjoamisen lisäksi tärkeänä sitä, että johtamista kehitettäisiin myös esimiesvalinnoilla kiinnittämällä enemmän huomiota yksilön johtamisvalmiuksiin.

Työntekijöiden näkökulma

Työntekijät kokivat työssään tarvittavan luonnollisesti koulutuksella hankittua perusosaamista, toisin sanoen työtehtävistä riippuen mm. lainsäädännön tuntemusta, projektiosaamista, talousosaamista, hallinnollista osaamista ja kielitaitoa. Näitä pidettiin peruslähtökohtana töistä suoriutumiseksi, mutta sitäkin enemmän tarpeellisten taitojen ja kykyjen nähtiin olevan sidoksissa muihin seikkoihin.

Kuten johdon haastatteluissa, niin myös työntekijöiden haastatteluissa oli selvästi rivien välistä luettavissa tuottavuusohjelman vaikutus osaamisvaatimuksiin. Päällekkäisten töiden suuren määrän koettiin vaativan tekijältään kykyä priorisoida ja suunnitella ajankäyttöä, kykyä organisoida ja hallita suuria kokonaisuuksia.

”Järjestelmällisyys... Hyvin paljon semmoista, että pystyy pitämään langat käsissään, niinkun näkemään isomman kokonaisuuden ja sitten hahmottamaan miten se etenee pala palalta eteenpäin.”
(Asiantuntija, nainen)

Töiden paljouteen työntekijät näkivät liittyvän myös muita osaamisvaatimuksia. Paineen- ja stressinsietokyky nousi työntekijöiden maininnoissa suureen arvoon. Sen nähtiin olevan kriittisen tärkeä ominaisuus sen kannalta, ettei työntekijä väsyisi työkuormansa alle, ja toisaalta jotta toisinaan hektisessäkin työtahdissa kykenisi vielä olemaan arvioinnin kohteena ja ottamaan vastaan palautetta. Huumorin koettiin auttavan tiukoissa paikoissa.

”... et pöytä ei oo koskaan puhdas, et sit täytyy vaan ihan iisisti käydä välillä parvekkeella huutamassa ja sitte mennä takas ja aloittaa se pinon päällimmäinen, ei siin auta mikään. Et se on vaan mentävä juttu kerrallaan ja se pitää vaan hyväksyä, et kun sä oot just saanu avattua sen yhen pa-

ketin, niin sulla soi puhelin ja sut käsketään johonkin toiseen hommaan, ni koko ajan on pakka le-vällään. Et sanotaan et vasta nyt on alkanu tottua siihen, et ei tästä tuu valmista, tää on aina auki tää paketti. Eikä sitä kukaan tuu haukkumaan, koska kaikki ymmärtää, et tää on kaiklla samanlais-ta. ... Kymmenen lankaa koko ajan käsissä ja jokainen vetelee vuoron perään.. Et tää on tämmös-tä. **H: Luulis et toikin vaatii vähän niinkun omanlaistaan tyyppiä...?** ”Kyllä mä sanon, et sem-monon joku nutturapää, ni kyl pää hajoaa alta viikossa, jos tähän tulee ja alkaa niinko stressaan siitä et ei saa kaikkea tehtyä täydellisesti... Se on mahdoton päästä täydellisyyteen näissä hommis-sa, joissa koko ajan on eri hässäkkä päällä. Yritetään vähän kaikkea... riittävän hyvin kun teh-dään, niin se riittää.” (Asiantuntija, mies)

”... ei pidä ottaa liian... silleen niinkun vakavasti (nauraa), tarkoitan sitä että se ois börnis (bur-nout), jos joka ikisestä tämmösestä... Eli se on niinku annettava vaan mennä.” (Asiantuntija, mies)

”Et ei näit juttui voi hoitaa ihan... Pitää olla semmonen sopivan rento suhtautuminen tähän työn-tekoon, et jaksaa. Vähän huumorilla ni se menee paljon mukavammin kaikilla.” (Asiantuntija, mies)

Työntekijöiden puhuessa työssään vaadittavasta osaamisesta, vilahtelivat puheenvuo-roissa usein sanat kehittäminen, suunnittelu ja uuden ideoiminen. Maininnan arvoisina osaamishaasteina näitä seikkoja pidettiin paljolti organisaatiokulttuuriin ja resursseihin liittyvistä syistä. Niistä johtuen pelkän innovatiivisuuden ei kuitenkaan koettu riittävän, vaan sitä tukemaan tarvitaan työntekijöiden mielestä ehdottomasti myös sinnikästä luonnetta, kykyä pitkäjänteiseen työskentelyyn ja argumentointikykyä. Organisaatiokulttuurin jäykkyydestä johtuen asioita, ja etenkin uusia asioita, on usein vaikea saa-da vietyä eteenpäin ilman useat päättäjätahot vakuuttavaa argumentointia. Resurssien vähyydestä johtuen suunnittelutyö ja uusien asioiden eteenpäin vieminen ovat usein vain yhden ihmisen harteilla, jolloin oman mielen avoimuus, peräänantamattomuus ja kyky viedä asiat loppuun asti ovat kullan arvoisia taitoja.

”Hyvin keskeinen, että pitää olla avoin uusille ajatuksille. Sillä tavalla, että kun tämä on varsin kehittämispainotteista, täytyy pystyä sillä lailla suhtautumaan tai lähteä miettimään asioita uudelta pohjalta, eikä pitäytyä siinä miten on aina ennen tehty... Luonteeltaan uusia näkökulmia hakeva... mieleltään avoin uusille asioille. Sinnikäs täytyy olla, sillä muutosten läpi saaminen ei ole kovin helppoa, sillä organisaatiokulttuuri on kuitenkin sen verran jäykkä, että asioiden eteenpäin viemi-nen on hidasta. Vaatii sitä, että niiden eteen on valmis ponnistelemaan ja valmis taistelemaan pi-tempäänkin kuin sitä vastatuulta voi olla. Pitää olla sen tyyppinen ihminen, että jaksaa perusteelli-sesti selvittää asioiden taustat niin, että kun menee esittämään niitä uusia asioita toteutukseen –

jotka saattaa tosiaan olla asioina toisten mielestä outoja tai yltiöpäisiä – niin silloin täytyy olla hyvin taustat hallussa... Että on tehnyt perusteellista työtä... Että on hyvin mietittyä ja perusteltua se mitä esittää.” (Asiantuntija, nainen)

Hyvistä sosiaalisista ja vuorovaikutustaidoista työntekijät kokivat olevan paljon hyötyä. Niiden nähtiin edesauttavan montaa asiaa, kuten omien tieto- ja osaamisaukkojen paikkaamista, jolloin olennaista ei ole se, ettei itse tiedä, vaan tieto siitä, kuka tietää. Vuorovaikutustaidot helpottavat myös asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa toimimista ja asioiden eteenpäin viemistä.

”Sosiaaliset taidot edesauttavat tehtävän suorittamista, kun pystyy hankkimaan sen tiedon mitä itsellä ei ole, niin toisten kautta.” (Asiantuntija, nainen)

”Työhaastattelussa kysyttiin, että ”pelkäätkö ihmisiä?” – No en pelkää. ”No pelkäätkö esiintymistä?” – No en pelkää...” (Asiantuntija, mies)

”Kommunikaatiokyky, että uskaltaa avata suunsa!” (Asiantuntija, nainen)

”Kyllä mä nyt väitän, et ainakin näissä hommissa, et jos sielt tulee joku tyyliin professori, joka ei puhu mitään, joka tutkii jossain kammiossa jotain pykälää, niin kyl se parempi ois varmaan miettiä jotain muit hommia. Ei tänne kannata tulla, jos ei pysty puhumaan ja selkeesti ja ... Jos et sä halua olla kenenkään kanssa missään tekemisissä, ni vaikee täällä varmaan on olla töissä. Et kyl mä väittäisin, et pitää olla vähän avoin...” (Asiantuntija, mies)

Eräs mielenkiintoinen työntekijöiden esiin tuoma painotus osaamistarpeissa liittyy suomen kielen kirjoitustaitoon. Myös yksi johdon edustajista tuli maininneeksi saman tarpeen, jota kuvasi osuvasti sanoilla ”hyvä kynä”. Kyky esittää asiat tiiviisti, loogisessa järjestyksessä ja olennaiseen keskittyen saa korostuneen merkityksen toimintaympäristössä, jossa usein lainsäädäntöön pohjautuvat asiat on kyettävä ilmaisemaan selkokielellä ja ymmärrettävästi.

”Pitää osata kirjoittaa hyvin. Sitä ei ehkä, en tiedä korostetaanko sitä missään koulutuksessa, mutta jos ei saa asioita paperilla tuotua esille, niin minusta ei kannata tulla ministeriöön töihin. Täällä kirjoitetaan niin paljon. Ja kun kirjoitetaan muille tasoille, niin sen seuraavan tason pitää ymmärtää sitä sun tekstiä.” (Asiantuntija, nainen)

Kaiken kaikkiaan työntekijät näyttivät suhtautuvan varsin realistisesti ja ”jalat maassa” -asenteella työssään tarvittavaan osaamiseen ja taitoihin. Koulutukseen pohjautuvaa osaamista enemmän työntekijät painottivat oppimisvalmiutta ja halukkuutta jatkuvasti kehittää osaamistaan. Mikään Einstein ei kuitenkaan tarvitse olla työskennelläkseen oikeusministeriössä.

”Kun on tasaisesti normaali, eikä ihan puusta pudonnut, niin sillä pärjää. Kun on sellainen normaali järki päässä, niin sillä jo selviää.” (Asiantuntija, nainen)

5.2 Oikeusministeriön vetovoimaisuuden työnantajana tarkastelua

Johdon edustajilta kysyttiin haastatteluissa myös heidän näkemyksiään ministeriön tärkeimmistä kohderyhmistä kilpailussa työntekijöistä sekä toisaalta olennaisimmista kilpailijoista työmarkkinoilla. Kysymyksillä pyrittiin hahmottamaan johdon käsityksiä siitä, mikä merkitys oikeusministeriön vetovoimaisuudella ylipäänsä on oikeusministeriön toiminnan kannalta. Seuraavassa esitetään yksinomaan johdon edustajien näkemyksiä asiasta.

Yleisesti ottaen oikeusministeriön johto oli varsin yksimielinen siitä, ettei rekrytointivaikeuksia tähän mennessä ole ollut. Johdon edustajat vaikuttivat aidosti tyytyväisiltä ja ylpeiltä työntekijöistään ja näkivät oikeusministeriöön valikoituneen ensiluokkaisia yksilöitä. Jonkinasteisen työvoimakilpailun olemassaoloa ei kiistetty, mutta sen ei nähty ainakaan nykyhetkellä olevan kovin olennainen riittävän osaamisen hankkimista ja ylläpitämistä vaikeuttava tekijä. Kenties muita kriittisemmiksi tehtäväryhmiksi työvoimakilpailun kannalta nähtiin kuitenkin lainvalmistelun ja sisäisen hallinnon asiantuntija-tehtävät.

Lainvalmistelutehtävien osalta tilanne on se, että useat työtehtävät ovat tavallaan ainutlaatuisia Suomessa, toisin sanoen vastaavia tehtäviä ei toisaalla ole erityisemmin tarjolla. Haasteena nähtiin oikeusministeriössä tehtävän lainvalmistelun korkean tason säilyminen, mikä edellyttää kykyä jatkossakin rekrytoida hyvin arvosanoin valmistuneita, tutkimussuuntautuneita ja pääsääntöisesti nuoria oikeustieteen kandidaatteja. Mitä enemmän lähestytään yksityisoikeuden alueelle kuuluvaa lainvalmistelua, sitä merkittä-

vämmäksi kilpailijaksi nousee yksityinen sektori, sillä hyvällä asiantuntijalla on yksityisellä sektorilla mahdollisuudet ansaita merkittävästi enemmän kuin ministeriön lainvalmistelijana. Tähän asti tämän ei kuitenkaan ollut nähty olevan erityinen ongelma johtuen oikeusministeriössä tehtävän lainvalmistelun mielekkyydestä, jonka uskottiin ajavan merkityksessään taloudellisten tekijöiden edelle.

Lainvalmistelun osalta haasteellisempänä nähtiin uusrekrytoinneissa onnistuminen kuin nykyisten työntekijöiden pitäminen talossa. Tämä on seurausta lainvalmistelun projektiluonteisuudesta, mistä johtuen lainvalmistelutyö nähdään yleisesti yhtenä välivaiheena ja tietynlaisena ponnahduslautana esimerkiksi EU-uralle. Osaamistason korkeana säilymiseksi lainvalmistelijoita osittain jopa kannustetaan hakemaan asiantuntemusta ja kokemusta välillä jostain muualta, kuten suuri osa tekeekin. Muita työtehtäviä kokeiltuaan monet vielä palaavat lainvalmistelutehtäviin ministeriöön. Etenkään nuorten lainvalmistelijoiden keskuudessa suurehkoa vaihtuvuutta ei täten nähdä ongelmana. Yleisesti ottaen lainvalmistelutehtävät ovat määräaikaista ja niissä viihdytään maksimissaan viisi vuotta lukuun ottamatta tiettyjä avaintehtäviä, joissa olevat henkilöt pyritään pitämään talossa myös tätä pidempään. Toisaalta, vaikka lainvalmisteluvirka ei ole koskaan historiassa ollut mikään eläkevirka, on vakinaistamista jouduttu jonkin verran lisäämään myös määräaikaaisuuteen liittyvien rasitteiden, kuten tulevaisuuteen kohdistuvan epävarmuuden vuoksi. Paitsi turvatumpia virkasuhteita tarjoamalla, pyritään lainvalmistelutyön vetovoimaisuutta lisäämään pitämällä työtehtävät mielenkiintoisina ja työskentelyolosuhteet kunnossa. Tehtävä ei kuitenkaan ole helppo johtuen jatkuvista säästövaatimuksista.

Sisäiseen hallintoon kuuluvien tehtävien osalta osaajien houkuttelemiseen ja pitämiseen liittyvät haasteet ovat hieman erilaisia. Esimerkiksi taloushallinnon osalta uutta rekrytointitarvetta syntyy jatkuvasti ja jo nykyisellään näkymä on se, ettei korkeasti koulutetuista talousammattilaisista ole ylitarjontaa. Rutiinitehtävien korvautumista asiantuntijatehtävillä arvioitiin seikaksi, joka ei ainakaan vähennä osaavista työntekijöistä käytävää kilpailua, sillä samoista yksilöistä ovat kiinnostuneita niin muu valtionhallinto, kunnallishallinto kuin yksityinen sektorikin. Palkkauksen arveltiin tuottavan jonkin verran rekrytointivaikeuksia, mutta lisäksi vetovoimaisuuden kannalta ongelmalliseksi nähtiin yleisemmin koko valtionhallintoa koskeva jäykän kamreeritalouden maine. Paitsi poten-

tiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus, myös nykyisten pitäminen koettiin tärkeäksi ja haastavaksi, sillä tehtävien vaatiman ammattinäkemyksen saavuttaminen ja asiakokonaisuuden sisäistäminen vie oman aikansa. Täten liika vaihtuvuus nähtiin haitalliseksi. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että tulisi pyrkiä rekrytoimaan uusia työntekijöitä muista ministeriöistä. Vaikka uusi henkilö ei aluksi ymmärtäisi oikeusministeriön substanssista erityisemmin mitään, pääsisi tämä todennäköisesti täyttämään ”ummikkoja” helpommin sisällyttäen asioihin johtuen eri ministeriöiden budjettiproblematiikan samankaltaisuudesta.

Strateginen talous-, henkilöstö- ja tietohallinto ovat jokseenkin uusia tehtäväryhmiä oikeusministeriön toiminnassa verrattuna kautta historian ministeriön ydintehtäviin kuuluneisiin lainvalmisteluun ja ministeriön alaisen hallinnon ohjaukseen. Nämä tehtäväryhmät olivat myös ainoita, joiden osalta johdon edustajat näkivät yksityissektorin varteenotettavaksi kilpailijaksi. Yleisesti ottaen kuitenkin uskottiin, että valtion palvelukseen hakeutuvat ylipäänsä eri ihmiset kuin yksityiselle sektorille.

5.3 Oikeusministeriön työnantajamaineen tekijät

Seuraavassa esiin tuotavat oikeusministeriön työnantajamaineen tekijät ovat sekä haastateltujen johdon edustajien että työntekijöiden nimeämiä asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti halukkuuteen työskennellä oikeusministeriössä. Tehdyn jaottelun tarkoituksenmukaisuus saa vahvistusta maaliskuun 2006 henkilöstötutkimuksesta, jossa vastaavat tekijät osoittautuivat sellaisiksi, joihin oikeusministeriön asiantuntijatyöntekijät olivat keskimääräistä tyytyväisempiä.

5.3.1 Mielekkäät asiantuntijatehtävät

Työntekijät mainitsivat poikkeuksetta tehtäviensä olevan kiinnostavia, haastavia ja vaihtelevia. Myös johdon edustajat tiedostivat sen, että oikeusministeriössä tehtävän työn sisällöllisissä seikoissa on kyse ylivoimaisesta kilpailuvaltiasta, jolla kompensoidaan jopa henkilöstöpoliittisia ja palkkaukseen liittyviä ongelmia. Oikeusministeriön koettiin tarjoavan hyvät puitteet ammatillisesti kunnianhimoisille yksilöille. Mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät eivät ole pelkästään oikeusministeriön substanssin parissa työkentelevien etuoikeus, sillä haastetta riittää myös tukitehtävissä. Maaliskuun 2006 työ-

tyytyväisyystutkimukseen vastanneista asiantuntijoista 79 % piti työtehtäviään haastavina tai erittäin haastavina (liite 2).

Oikeusministeriön koko toimintaympäristön muuttuminen yhä strategisemmaksi on johtanut substanssiosaamisen ja tukitoimintojen, kuten talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon kietoutumiseen tiiviimmin toisiinsa ja tämä seikan uskottiin olevan yksi työn mielekkyyttä lisäävä tekijä. Lisäksi, jo edellä mainittu, operatiivisten tukitehtävien siirtyminen oikeushallinnon palvelukeskukseen on vaikuttanut siihen, että erityisesti taloushenkilöstö- ja tietohallinnon saralla tulee tulevaisuudessa olemaan aiempaa enemmän haasteellisia asiantuntijajoukkoja muillekin kuin juristeille. Nopeasti tapahtuvat muutokset ja reipastunut työtahti koettiin myös työn haastavuutta lisäävinä tekijöinä.

”Asiat muuttuu koko ajan, jatkuvasti riittää haastetta. Koko ajan on jotain uutta, mikä edellyttää oman toiminnan kehittämistä. Ei ole sellaista vaihetta, että pysähtyttäisiin tekemään yhtä ja samaa. Toisaalta työt mielenkiintoisia ja haasteellisia, sillä haastavuutta tuo esim. se että muutokset tapahtuvat usein lyhyellä varoitusajalla, eli on nopeasti reagoitava asioihin. Toisaalta kyseessä on selkeät ongelmanratkaisutehtävät. Tämä ei ole koskaan pelkkää rutiinia. (Asiantuntija, nainen)

Kokemus työn mielekkyydestä ei ole sidoksissa vain ja ainoastaan työn haasteellisuuteen, vaan liittyy myös työn merkityksellisyyteen, vaikuttavuuteen ja tärkeyteen. Sekä johdon edustajat että työntekijät pitivät mahdollisuutta vaikuttaa oman työn kautta ihmisten arkeen ja yhteiskunnalliseen kehitykseen olennaisena työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Mielekkyyden nähtiin nousevan myös siitä, että ministeriössä – ja valtiolla ylipäänsä – on mahdollista työskennellä tehtävissä, jotka ovat eri tavalla mielenkiintoisia kuin yksityisen sektorin työt. Valtio on olemassa määrättyä tehtävää varten, joka on jo lähtökohdiltaan erilainen kuin tehtävä, jota varten jokin yksittäinen yritys voi olla perustettu.

”Ainakin mä toivon että mä en tee näitä kaiken maailman muistioita vaan sen takia, että ne pääsee johonkin kansioon, vaan sen takia että ne vaikuttaa sitten jonkun ihmisen elämään.” (Asiantuntija, nainen)

”Kyllä mä näen, että julkisella sektorilla ylipäänsä se motiivi työssä täytyy olla se, että meillä on tietty tehtävä jota varten me ollaan täällä ja sen eteen meidän kaikkien täytyy tehdä hommia. Palkkaus ei ole se motivoiva tekijä, vaan se käsitys siitä, että olemalla töissä ministeriössä voin vaikuttaa niihin asioihin, jotka lisäävät hyvinvointia yhteiskunnassa.” (Asiantuntija, nainen)

”Tää on kokemus, että työn mielekkyys, vaikka olis joitain henkilöstöpoliittisia ja palkkaukseen liittyviä ongelmiaakin, niin työn mielekkyys on ylivoimainen kilpailutekijä.” (Johdon edustaja)

5.3.2 Kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri

Mielenkiintoisten, haastavien ja monipuolisten työtehtävien lisäksi oikeusministeriön vahvuuksiin työnantajana laskettiin sen työntekijöilleen tarjoamat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen.

”Kehitysmahdollisuudet itelle, kouluttautumismahdollisuudet on ihan.. aina on sanottu, et voit mennä mille tahansa kurseille. Tämmöset on nyt avautunu, et se on ihan loistava juttu, et mä voin käydä kursseilla.” (Asiantuntija, mies)

Tyytyväisyys kehittämismahdollisuuksiin näyttäisi olevan kurssitarjontaa tiiviimmin yhteydessä itse työn ohessa tapahtuvaan oppimiseen. Haastatellut työntekijät kokivat erityisesti työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden mahdollistavan kehittymistä. Työtyytyväisyystutkimuksen mukaan 80 % oikeusministeriön asiantuntijoista on tyytyväisiä työn itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työn sisältöön (liite 2).

Haastatteluiden perusteella työn itsenäisyys ja vastuullisuus näyttävät olevan vahvasti sidoksissa ministeriön kehittymistä kannustavaan organisaatiokulttuuriin. Kulttuurisella piirteellä osoittautui myös olevan pitkät perinteet, sillä myös eräällä johdon edustajalla oli työntekijöiden näkemysten kanssa yhteneviä muistikuvia parinkymmenen vuoden takaisilta ajoilta, nuorena ministeriöläisenä. Työn itsenäisyyteen ja vastuullisuuteen liittyviä kokemuksia, taustoja ja syitä pohdittiin useamman kanssa tarkkaan.

Työntekijöiden oma näkemys asiasta oli se, että oikeusministeriöön ikään kuin valikoituu yksilöitä, ”hyviä tyypejä”, jotka kykenevät ja ovat halukkaita ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti. Organisaatiokulttuuri on sellainen, että uusi työntekijä oppii nopeasti talon tavoille ja siihen, ettei kukaan vahdi selän takana tulevatko työt tehtyä vai eivät. Työntekijöihin luotetaan ja vastuuta saa periaatteessa niin paljon kuin sitä on valmis kantamaan. Tämän organisaatiokulttuurille oman leimansa antavan piirteen arveltiin olevan seurausta toisaalta siitä, että ministeriössä esimiestehtävissä toimivat ovat

useimmiten siirtyneet nykyisiin tehtäviinsä asiantuntijatehtävistä. Täten esimiesroolia leimaa oma aiempi tottumus itsenäiseen työskentelytapaan ja sellaisen edellyttäminen myös alaisilta. Toisaalta syyksi arveltiin resurssien vähyyttä. Kun töitä on paljon ja tekijöitä vähän, ei esimiehilläkään tahdo riittää aikaa muiden suoriutumisen vahtimiseen. Työntekijät kuitenkin kokivat työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden poikkeuksetta motivoivina tekijöinä ja osoitukseksi siitä, että heihin luotetaan.

”Ja tosiaan niinku tää on vapaata sillä lailla, et ei mua kukaan ... kysy et missä sä oot ollut tai mitä sä teet, vaan et luottamus on siis hyvä.” H: ”Joo toi on kyllä aika jännä juttu toi, et miten paljon täällä luotetaan työntekijöihin...” ”Se on nimenomaan näin ja heti alusta asti, et sanottiin, et ala tekeen vaan päätöksiä ja sitte ko ajatteli et meneeköhän nää ihan näin niin siinä ne vaan menee, et heti luotetaan ihan sata nolla siinä ja annetaan kaikki oikeudet itse muokata noita asiakirjoja ja muuta ... Et se on niinku ... toi on aika tota kova juttu toi luottamus. Se on just tää ku ei varmaan oo aikaa kerta kaikkiaan sitte niinkö holhota siinä vuoden verran, et kyl se täytyy vaan luottaa ja kattoo miten menee. Et mä luulen et se on vähän täst... meit on niin vähän täällä kuitenkin. Tää mun edeltäjä, joka lähti mun paikalta pois, niin tota oli hoitanu ne täysin itsenäisesti ja sitä samaa edellytettiin minulta. Ei siinä oo paljon vaihtoehtoja muuta kuin alkaa tekeen vaan. (Asiantuntija, mies)

”Ja sitten mä pidän täällä oikeusministeriössä hirvittävästi siitä, että täällä todellakin annetaan sitä valtaa ja mahdollisuutta. Mulla ei mitenkään oo päällikkö koko ajan niskan takana katsomassa mitä mä teen vaan hän luottaa siihen että mä teen ne hommani käskemättä ja että mä teen jopa sellaisia asioita jotka on tullut vaan mun tietoon, vien eteenpäin ja kerron hänelle. Semmoista vapautunutta oloa tehdä rauhassa työtään, mikä täällä on, niin ei oo ollut aikaisemmin. Et mun mielestä tää on ainutlaatuista. Mut mä myös sanon itselleni joka päivä, et se perustuu siihen luottamukseen, elikkä niin kauan kuin tää homma toimii näin, niin jatketaan näin. Ja sit ensimmäisen kerran jos päättää, et en mä teekään mitään enää ja esimies menettää sen luottamuksensa. Eli totta kai se alkaa sitten muuttua, et sehän perustuu just siihen, et jokainen todellakin tekee ne hommansa ja niin kauan me voidaan näin hyvin sitten toimia. (Asiantuntija, nainen)

5.3.3 Hyvien tyyppien työyhteisö

Luottamukseen, vastuun kanton ja itsenäiseen työskentelyyn perustuva toimintatapa ei ole seurausta pelkästään tietynlaisesta esimiestyöstä tai resurssien vähyydestä. Jotta toiminta sujuisi luottamuksen varassa, edellyttää se tietynlaisia ominaisuuksia ja käyttäytymistä myös työntekijöiltä itseltään. Työntekijöillä olikin hyvin selkeitä käsityksiä siitä kenen, tai millaisen yksilön kannattaa hakeutua oikeusministeriöön töihin, toisin

sanoen millaisilla avuilla pärjää ja millaisilla ominaisuuksilla varustettuna ikään kuin sulautuu sujuvasti joukkoon.

”Kyllä mä suosittelisin tätä kenelle vaan, jos musta itsestä tuntuu, että se henkilö sopii tänne.” (Asiantuntija, nainen)

Työntekijät korostivat ”pätevyysvaatimuksissa” oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta ja tietynlaista valmiutta ja valppautta, sillä hiljaisilla ja vetäytyvillä yksilöillä uskottiin olevan vaikeuksia paitsi päästä mukaan asioihin, myös vaikuttaa omaan urakehitykseen. Aktiivisuuden ja ulospäin suuntautuneisuuden nähtiin edesauttavan myös ”pääsyä mukaan poppooseen”. Uudelta tulokkaalta työntekijät peräänkuuluttivat myös kykyä joustaa ja venyä välillä tiukassa työtahdissa. Sosiaalisten valmiuksien lisäksi korostettiin itsenäisen työskentelykyvyn ja vastuunkantokyvyn merkitystä yhdistettynä kykyyn työskennellä pitkäjänteisesti asioiden eteen. Liian individualistiselle yksilölle voi asiantuntijoiden mielestä tulla ministeriössä tukalat oltavat.

”Jos sua ei häiritse se, että sä oot kuitenkin vaan yks palanen siinä pelissä, elikkä se menee monen tahon kautta, jotka hyväksyy sun ajatukset ennen kuin ne lähtee ulos. Elikkä tavallaan täytyy hyväksyä se, että joku voi sanoa sulle, et hei tää on ihan tyhmä tää sun paperi, tää sun ajatus ei oo mistään kotoisin. Jos siitä menee filikset kuukaudeks, niin sittei kyllä sovi tänne.” (Asiantuntija, nainen)

Eräs haastatelluista asiantuntijoista tiivisti oman käsityksensä oikeusministeriön ihanne-työntekijästä sanoihin ”hyvä tyyppi”. Sen lisäksi, että hyvällä tyyppillä on työtehtävien edellyttämää osaamista, on tämä henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan joukkoon sopiva. Hyvä tyyppi osaa arvostaa oikeusministeriössä tehtävää työtä sekä ihmisiä, jotka sitä tekevät. Hyvä tyyppi on ylpeä kuulumisestaan oikeusministeriön työyhteisöön.

”Tänne on kerta kaikkiaan valikoitunut jotenkin hyviä tyyppejä ... ei oo joukossa niinkun semmoista joka ei sopis. Musta tuntuu että tänne valikoituu sellasia ihmisiä, jotka on jo jonkinmoiset kannuksensa jo saanut, et eihän meillä varmaan oikeastaan oo semmosia noviiseja, jotka suoraan koulunpenkiltä tulis tänne ja sais viran ... oppineet jo vähän tuolla kentällä, et mitä tää elämä ja maailma on ja sitten niinkun arvostavat sitä mitä meillä on täällä. (Asiantuntija, nainen)

”Hyvien tyyppien -teorialle” vahvistusta toivat työntekijöiden ja johdon edustajien kuvaukset oikeusministeriön hyvästä työilmapiiristä. Vahvistusta teorialle tuo myös työtyytyväisyystutkimus, johon vastanneista asiantuntijoista 80 % kokee kohtelun työtovereiden taholta olevan oikeudenmukaista ja reilua (liite 2). Sekä työntekijöiden että johdon edustajien haastattelukommenteista heijastui arvostus kanssatyöntekijöitä ja heidän osaamistaan kohtaan. Työtyytyväisyystutkimus vahvistaa tätäkin tulosta, sillä vastanneista asiantuntijoista 60 % koki omaa osaamistaan ja työpanostaan arvostettavan (liite 2). Sen lisäksi, että omien kollegojen kanssa on mukava tehdä töitä, viihdytään yhdessä kahvitauoilla ja toisinaan myös työajan ulkopuolella. Seuraavat lainaukset heijastavat työntekijöiden kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä yhteisöllisyydelle ja menhengelle.

*”Tääl on ihan samantyyliisiä, samantapaisia ihmisiä. **H: Mitä tarkoitat samantapaisilla?** ”Erittäin tota fiksuja, rentoja, sanotaan ihan älykkäitä ihmisiä, kuitenkin ihan jalat maassa et... ja hyvä huumorintaju. Ja ylipäättään nää kollegat täällä, kaikilta saa apua ja kaikilta voi kysyä ja kaikki on älyttömän asiantuntijoita, kun ne on niin kauan olleet täällä. Kyl se on niinku älyttömän tärkeä juttu et viihtyy työssä, vaikkei tänne viihtymään oo tultu, mutta kuitenkin että ... ei oo ikävä lähteä töihin niin sanotusti. (Asiantuntija, mies)*

”Tääl on hirvittävän mukavat työkaverit, inspiroivia, meil on hirveen hyvä henki tuolla kahvihuooneessa.” (Asiantuntija, nainen)

”Työkaverit on hyviä tyyppejä, eli työilmapiiri kaikesta kiireestä huolimatta on tosi ok.” (Asiantuntija, mies)

”Kahvipöytäkeskustelun taso on monesti korkea ja väittelyn taso korkea. Joskus oli perinne, että kahvipöydässä joku alkaa keskustella miten jokin oikeudellinen kysymys on tai miten pitäisi olla. Kukaan ei saa hakea lakikirjaa, vaan pitää argumentoida...” (Johdon edustaja)

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että oikeusministeriön hyvän työilmapiirin ja täten ”hyvien tyyppien työyhteisön” juuret juontuvat fiksuista ja samanhenkisistä työtovereista, positiivisesta asenteesta, tekemisen mielekkäisyydestä – *”ihmiset niinku pistää satakymmenen prossaa”* – ja työntekijöiden tavasta kantaa oma kortensa kekoon ja tarvittaessa tarjota auttavaa kättään myös muille.

5.4 Oikeusministeriön työnantajamaineen kehittämisalueet

Johdon edustajilta kysyttiin heidän näkemyksiään siitä, millaisena työnantajana oikeusministeriön *haluttaisiin* näyttäytyvän ja millaisista asioista sitä arvostettavan. Työnantajamaineen kehittämisalueet on koottu näihin kysymyksiin saaduista vastauksista. Esiin nousseet seikat ovat toisaalta sellaisia, jotka tulivat jollain tapaa esiin myös työntekijöiden haastatteluissa. Johdolla ja työntekijöillä vain on huomattavan erilainen tapa antaa merkityksiä sinänsä samoille asioille. Eroavaisuuksien esiin tuomiseksi tarkastellaan seuraavaksi molempia henkilöstöryhmiä erikseen.

5.4.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johdon näkökulma

Melko monen työntekijän uskottiin olevan hakeutunut oikeusministeriöön osittain kutsumuksellisista syistä. Vaikka tätä pidettiin enimmäkseen positiivisena seikkana mm. työmotivaation kannalta, todettiin myös, ettei kaikki oikeusministeriössä tehtävä työ voi – eikä pidäkään olla houkuttelevaa pelkistä kutsumuksellisista syistä. Eräänkin johdon edustajan mielestä tarvitaan myös yksilöitä, jotka suhtautuvat oikeusministeriöön ”vain” yhtenä työpaikkana uran varrella. Tällöin arveltiin myös ns. työyhteisöön liittyvien seikkojen lisäävän merkitystään työssä viihtymisen kannalta. Työyhteisöllisillä seikoilla johto tarkoitti mm. ihmisten kokemusta siitä, että heidän työtään arvostetaan, hyvää henkilöstöpolitiikkaa, hyvää vuorovaikutusta eri ammattiryhmiä ja eri osaamisalueita edustavien välillä ja ennen kaikkea hyvää johtamista. Työyhteisöllisten piirteiden ja työyhteisön tilan nähtiin olevan johtamisen vastuulla.

Asiantuntijaorganisaation nähtiin edellyttävän ”omanlaistaan johtamista”, toisin sanoen sellaista, jonka kanssa byrokraattinen valtarakenne ja hierarkia sopivat huonosti yhteen. Ulkopuolisilla oleva käsitys oikeusministeriön johtamisesta arveltiin olevan edelleen pitkälti edellisen kaltainen. Toisaalta myös myönnettiin, ettei kyseisiä piirteitä ollutkaan vielä täysin onnistuttu kitkemään pois. Asiantuntijoiden johtamisen edellytysten uskottiin kuitenkin lisääntyvän seuraavan vuosikymmenen aikana rutiinitehtävien siirtyessä pois ministeriöstä ja mahdollisuuksien keskittää päähuomio ydintoimintaan lisääntyessä. Tästä arveltiin kehittyvän kilpailuvaltti myös oikeusministeriön vetovoimaisuuden

kannalta, mikäli hyvästä johtamisesta onnistutaan tulevaisuudessa viestimään myös ministeriön ulkopuolelle.

Arvostuksen kokemuksia eräs haastatelluista pohti erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta ja sen kannalta, kuinka nuoreen työntekijään suhtaudutaan työyhteisössä.

”Annetaaks hänen ymmärtää koko ajan, että hän on nuori työntekijä, että täällä on vähän tämmöstä viisaampaa, kokeneempaa porukkaa. Se että nii että miten työpanosta otetaan... miten vakavasti siihen suhtaudutaan... kaikki tää.” (Johdon edustaja)

Samainen johdon edustaja lähti pohtimaan asiaa omien 20 vuoden takaisten kokemusten kautta:

” Se vastaanotto silloin oli kauheen hyvää. Työtä arvioitiin sen tulosten perusteella, eikä sen perusteella, että onko tekijällä jo kertynyt ryppyjä naamaan. Silloin minusta se oli aika hyvä. Mutta sitten oli kyllä taas ihmisiä, joiden kanssa asioiminen jännitti ja jotka olivat ainakin ulospäin alkuun töykeitä. Siinä vaiheessa maailma oli varmasti ehkä muutenkin ja siinä varmasti muuttunut, että silloin tämmöinen auktoriteettiä ja kunnioitusta oli paljon suurempi kuin se nykyään on. Kyllä mua aina jännitti, kun piti osastopäällikön puheille mennä. Joo mut niin kuin sanottu, niin kun mä nyt katson sitä täältä, niin en voi sitä tietää. Ainoa mitä voin tehdä itse, on olla semmoinen, jonka kanssa on helppo asioida.” (Johdon edustaja)

Vuorovaikutuksen lisääminen ja parantaminen nähtiin olennaisen tärkeäksi myös sen kannalta, että työntekijöillä olisi todella mahdollisuus keskittyä omaan asiantuntija-alueeseen. Turhautumista uskottiin syntyvän kun substanssin, kuten esimerkiksi lainvalmistelun parissa työskentelevät kokevat hallinnollisen työn usein hieman turhanpäiväiseksi ”puuhasteluksi” erilaisten suunnitelmien ja hankkeiden parissa, mutta eivät toisaalta myöskään osaa ilmaista todellisiksi kokemiaan tarpeita tukitoimintojen suuntaan. Kun substanssitehtävissä ja tukitoiminnoissa työskentelevien vuorovaikutus ei toimi, nousee ongelmaksi se, että kaikki tekevät kaikkea, aikaa ei jää riittävästi olennaiseen ja työmotivaatiokin laskee.

Työntekijän näkökulma

Työntekijät tarkastelivat johtamista oman esimiessuhteensa kautta. Hyvä esimiesalassuhde on työntekijöiden mielestä avoin ja aito. Avoimuus liittyy vuorovaikutuksen

laatuun ja sujuvuuteen ja on molemminpuolista. Kun esimiehen ja alaisen välillä vallitsee luottamus, on asian kuin asian esille ottaminen vaivatonta ja helppoa.

”Hirveen tärkeä, et on hyvä esimies-alaissuhde... täysin avoin, pystyy menee puhuun mistä asiasta vaan milloin vaan, et se on niinkun hyvin hoidettu... Koska jos ei se toimi niin ei se sit varmaan toimi ollenkaan...” (Asiantuntija, mies)

Aitouden koettiin liittyvän läsnäoloon ja vuorovaikutukseen. Vaikka oikeusministeriössä tehtävä asiantuntijatyö on itsenäistä, ei se tee esimiestä tarpeettomaksi. Omalta esimieheltä toivotaan kykyä ”pidellä lankoja käsissään” siten, että työntekijän on mahdollista keskittyä tehtävään, jonka tämä parhaiten osaa ja johon tämä on palkattu. Esimiehen toivotaan ottavan vastuuta yksikön tai vastualueen sisäisestä tehtäväjaosta ja siten myös alaisten roolien selkeydestä. Lähtökohtana on tällöin se, että esimies tietää - ja ennen kaikkea - on kiinnostunut siitä, mitä alaiset tekevät ja minkä parissa he kulloinkin työskentelevät.

”Johtuen kaikista keskeneräisistä asioista on tilanne vähän kaaottinen. Ei kuitenkaan vaikuta varsinaisesti työnantajakuvaan, vaan siihen mitkä on omat työtehtävät... Työnantajakuva itsessään ei ole muuttunut (taloon tulemisen jälkeen), vaan se tuntemus, joka nyt on tullut johtuu siitä tehtävästä ja sen järjestelystä ja organisoinnista... Enemmän lähiesimiesasia...” (Asiantuntija, nainen)

Edellinen liittyy myös siihen, miten esimies auttaa alaisiaan ymmärtämään oman työn kiinnittymistä laajempaan kokonaisuuteen, kuten esimerkiksi muuhun omassa yksikössä tai osastolla tehtävään työhön. Haastatellut kokivat tarvitsevansa työssään usein tietoa myös muiden osastojen ja yksiköiden vastuulla olevista asioista ja pitivät esimiehen roolia tärkeänä tämän informaation välittymisen kannalta.

Työntekijä toivoo saavansa esimieheltään myös riittävästi rakentavaa palautetta työstään. Kehittymishaluinen ja työssä suoriutumisestaan kiinnostunut työntekijä haluaa kuulla senkin, jos omassa toiminnassa on parantamisen varaa. Esimieheltä saatu palaute auttaa suuntaamaan omaa toimintaa oikeaan suuntaan. Palautteen puute sen sijaan johtaa siihen, että työntekijän oman suoriutumisen arviointi jää arvailujen varaan. Sen koetaan olevan sekä turhauttavaa että työmotivaatiota heikentävää.

5.4.2 Arvot osana toimintaa

Johdon näkökulma

Johdon tavoitekuviissa siinsi vahvasta asiantuntijuudesta ja juridisesta sivistyksestä kilpailuetua tahkoava oikeusministeriö, jossa tehtävän virkamiestyön ”tavaramerkkejä” ovat objektiivisuus, luotettavuus ja vastuullisuus. Johdon edustajien puheissa painottui toive siitä, kuinka hyvä työnantajamaine kumpuaisi oikeusministeriön olemassaolon syistä ja taustalla vaikuttavasta filosofiasta. Tällöin vahvin kilpailuetu työmarkkinoilla liittyisi juuri ministeriössä tehtävän työn mielekkyyteen. Tällöin maine myös pohjautuisi oikeisiin asioihin ja sen avulla motivoitaisiin ja houkuteltaisiin yksilöitä, joille kokemus tärkeän työn tekemisestä on suurin motivaatiotekijä.

Vaikka oikeusministeriön toimintafilosofian uskottiin vetoavan erityisesti ns. kutsumusihmisiin, nähtiin yhteisten arvojen sisäistämisen olevan tärkeää myös tukitehtävissä toimivien osalta. Tätä perusteltiin mm. sillä, että tiettyjen muutosten väistämättä mukanaan tuomat uudet toimintatavat, kuten esimerkiksi suoriutumisesta palkitseminen uuden palkkausjärjestelmän myötä, olisivat helpoiten sisäistettävissä yhteisten arvojen kautta. Kaikki tosin eivät pitäneet yhteistä arvopohjaa välttämättömänä, vaan pitivät hyväksyttävänä sitä, että osa työntekijöistä suhtautuu oikeusministeriöön ”vain” yhtenä työpaikkana muiden rinnalla asiaa sen syvällisemmin pohtimatta.

”Luulen, että pitkällä aikavälillä on hyvä, että on kahdentyyppisiä ihmisiä. Eli kutsumusihmisiä, jotka kokevat tekevänsä tärkeitä töitä... Sen lisäksi tarvitaan ihmisiä, jotka asennoituvat, että jees, yks työpaikka ja sit katellaan muita työpaikkoja.” (Johdon edustaja)

Kyseinen johdon edustaja perusteli kommenttiaan pyrkimyksillä vähentää organisaation staattisuutta, jonka näki olevan seurausta työyhteisön liiallisesta homogeenisuudesta toimintatavoiltaan ja ajattelumalleiltaan.

Toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen sisäistämisen uskottiin myös vaikuttavan siihen, miten hyvin työntekijälle kyetään tekemään selväksi, millä tapaa oma työ kytkeytyy suurempaan kokonaisuuteen ja millä tavoin työtehtävät palvelevat koko ministeriön toiminnallisia tavoitteita ja päämääriä. Johdon edustajien haastatteluissa tuotiin esiin, että työntekijöiden kykyä hahmottaa ministeriön toimintakokonaisuus ja ymmärtää eri

työprosessien keskinäisiä liitännöitä usein yliarvioidaan ja pidetään liaksi itsestäänselvyytenä johdon taholta. Taustojen ja perustelujen selvittämistä ihmisille kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa pidettiin olennaisena osana johtamiskulttuuria ja tiedonkulkua ja kriittisen tärkeänä sen kannalta, että työntekijät, yksiköt ja osastot pelaisivat kaikki ”yksi yhteen”. Tällä uskottiin olevan merkitystä myös henkilöstön työmotivaatioon kannalta.

Työntekijän näkökulma

Myös osassa työntekijöiden haastatteluista sivuttiin oikeusministeriön olemassaolon tarkoituksen, yhteisten päämäärien ja arvojen merkitystä.

”Mua houkuttelee sellainen työpaikka, jossa ihmiset tavoittelee yhdessä sen organisaation päämääriä ja tekee yhdessä töitä sen eteen, eikä toisiaan vastaan.” (Asiantuntija, nainen)

Arvoja pidettiin lähtökohtaisesti tärkeinä, mutta toisaalta tuotiin myös esiin sitä, ettei niillä itsessään ole merkitystä tai arvoa. Arvot saavat merkityksen vasta silloin kun ne on sisäistetty ja oivallettaessa niiden yhteys juuri siihen omaan työhön. Erinäinen arvojen määrittelyprosessi herättää helposti vastarintaa, jos sellaiseen edellytetään käytettävän työaikaa, kun on muutenkin kiire. Jotta arvokeskustelusta olisi jotain hyötyä, edellyttäisi se johdolta aitoa sitoutumista ja heittäytymistä asiaa pohtimaan.

”Tavallaan, jos arvot olisi toiminnassa keskeisesti ja olisivat sellaiset, että jokainen joutuisi työssään törmäämään siihen asiaan, jota arvo edustaa, niin silloin arvo olisi sisäistetty ja sillä olisi joku merkitys. Ei ole mitään merkitystä, että laitetaan arvot näkyville, mutta kukaan ei sisäistä niitä tai ne on niin yleispätevät, ettei niissä ole mitään liitännöitä ihmisten työhön. Arvojen pitää kuvata sitä, miksi tätä työtä tehdään ja mihin sillä pyritään.” (Asiantuntija, nainen)

5.4.3 Työpaikan varmuus

Johdon näkökulma

Valtion työpaikkoja on perinteisesti pidetty varmoina ja vakaina. Kulunut fraasi, ”pitkä mutta kapea valtion leipä”, näytti edelleen vaikuttavan myös oikeusministeriön johdon edustajien mielissä, sillä osa haastatteluista näki työpaikan varmuuden edelleen jopa oikeusministeriöön työnantajana liittyvänä vahvuutena. Työnantajamaineen kannalta

tärkeänä virkasuhteiden luotettavuutta ja jatkuvuutta pidettiin poikkeuksetta. Toisaalta myönnettiin se tosiseikka, että vaikka työpaikan vakaus olisikin edelleen parempi kuin esimerkiksi yksityisellä sektorilla, muuttaa valtion tuottavuusohjelman käytäntöön vienti ainakin jossain määrin tilannetta. Toisaalta muistutettiin, kuinka käynnissä olleista organisaatiomuutoksista ja tuottavuustoimenpiteistä huolimatta peruslähtökohtana on oikeusministeriössä ollut aina toiminnan kehittäminen ilman irtisanomisia.

Erityisesti nuoria koskettavaa määräaikaissuosiin ja pätkätoihin liittyvää virkasuhteiden epävarmuutta pidettiin työnantajamaineen kannalta kehittämiskohteena ja -mahdollisuutena. Eräs johdon edustajista toi esiin määräaikaisten työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun tärkeyden ja piti asiaa sellaisena, johon todella voidaan vaikuttaa mm. kertomalla työntekijälle ajoissa virkasuhteen jatkumisen todennäköisyydestä ja edellytyksistä ja täten lisäämällä työntekijän mahdollisuuksia suunnitella elämäänsä. Määräaikaissuuden nähtiin olevan toiminnan joustavuuden ja liikkuvuuden sekä esimerkiksi projektiluonteisessa lainvalmistelutyössä tarvittavan osaamisen varmistamisen kannalta kuitenkin jossain määrin välttämätöntä.

Työntekijän näkökulma

Myös työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin, että virkasuhteen pysyvyydestä oleva julkinen mielikuva saattaisi saada kolauksen, kun 27000 julkisella sektorilla vapautuvasta virasta jätetään tuottavuusohjelman puitteissa 9000 täyttämättä. Toisaalta myös osa haastatelluista työntekijöistä näki työpaikan varmuuden edelleen vahvuutena. Tarkastelun kriittisyydestä riippuen työpaikan varmuus olisi siis voitu sijoittaa myös oikeusministeriön vahvuuksiin, kuten seuraavasta kommentista käy osaltaan ilmi. Toisaalta tässä yhteydessä on aiheellista huomauttaa, että vain yksi haastatelluista oli määräaikaissuhteessa virkasuhteessa, muilla oli vakituinen virka. Tämä on epäilemättä vaikuttanut käsityksiin työpaikan varmuudesta.

”Kyl mä uskon että se edelleenkin on, koska tuota, vaikka meillä ei oo sellainen palkka kuin yksityisellä, niin tääl on kuitenkin varmempi tää työ. Et ei tarvi joka aamu miettiä, että onko mulle ens viikolla vielä töitä, eikä tarvi miettiä, et jos mulle tulee joku moka - jokaiselle tulee joskus joku moka – ja sehän voi yksityisellä olla aika äkkiä olla sama kuin että sua ei tarvita enää. Täällä kuitenkin mun mielestä sitten, en mä usko että se nyt ihan niin äkkiä ole irtisanominen edessä. Eli mä uskon että se työn varmuus tekee tästä edelleenkin houkuttelevan.” (Asiantuntija, nainen)

5.5 Työnantajamaineen viestintä

Johdon edustajilta kysyttiin myös heidän käsityksiään siitä, kuinka oikeusministeriön tulisi viestiä ministeriöön työnantajana liittyvistä seikoista. Teema synnytti johdon edustajien keskuudessa hyvin paljon pohdintaa sekä herätti vastakysymyksiä.

5.5.1 Lähtökohtia

Yleisesti ottaen oikeusministeriön johdolla oli työntekijöihin nähden optimistisempi käsitys siitä, kuinka todenmukainen kuva ulkopuolisilla on oikeusministeriöstä työnantajana. Johdon edustajat totesivat valtiotyönantajaan liitettyjen mielikuvien riittäneen tähän asti myös oikeusministeriölle, joskin toisaalta oltiin myös sitä mieltä, etteivät valtion virkamiehiin perinteisesti liitetyt mielikuvat olleet kovin mairittelevia, saati sitten totuudenmukaisia.

”Ihmisillähän on virkamiehistä tasan kahdenlaista kuvaa; byrokraatti ja sitten tämmöinen pelottava auktoriteetti, joka käyttää valtaa ja kaikkea muuta ... molemmat helposti vähän negatiivisia kuvia. Ja sitten tietenkin ovat laiskoja, kun elävät veronmaksajien rahoilla, eivätkä tee mitään.”
(Johdon edustaja)

Haastateltavat uskoivat, että ihmisillä oleva käsitys oikeusministeriön toiminnan luonteesta ja siellä tehtävästä työstä on monelle koulutuksen kautta huomattavasti edellistä, hieman kärjistettyä kuvausta tarkempi ja totuudenmukaisempi. Oikeusministeriöllä myös arveltiin olevan hyvä maine erityisesti muissa ministeriöissä työskentelevien sekä juristin koulutuksen saaneiden keskuudessa. Tarkemmin ottaen johdon edustajat arvelivat ulkopuolisilla olevien mielikuvien assosioituvan pitkälti oikeusministeriössä tehtävään lainvalmistelutyöhön, jonka mainetta arvioitiinkin hyväksi, kun taas muun toiminnan osalta arviot julkikuvan hyvydestä tai huonoudesta vaihtelivat. Ehkä osuvimmin arvioita julkikuvasta kuvaavat sanat ”mauton” ja ”hajuton”, toisin sanoen selkeästi hyvää tai selkeästi huonoa mainetta oikeusministeriöllä ei uskottu olevan.

”Hallinnon puolella ei erotuta mitenkään erityisesti, ei olla surkeassa maineessa, mutta ei mitenkään hyvässääkään maineessa.” (Johdon edustaja)

”Mulla on se käsitys, että ministeriöihin verrattuna oikeusministeriön taloushallinnolla ollut hyvä maine.” (Johdon edustaja)

Jokaisella tutkimukseen osallistuneella työntekijällä oli vielä kirkkaana mielessään mielikuva oikeusministeriöstä ennen taloon tulemistaan. Jokainen myös näki käsitysten muuttuneen tämän jälkeen, mutta vain positiivisempaan suuntaan, mikä viittaa siihen, ettei ulkopuolisen saama käsitys oikeusministeriöstä työnantajana ole täysin totuudenmukainen. Myös työntekijät uskoivat koulutuksen lisäävän tietoisuutta. Eräs melko vastikään taloon tullut haastateltava tosin koki, että häntä työpaikkaa varten haastatelleet henkilöt kenties yliarvioivat sitä, kuinka paljon tämä tiesi kaikesta oikeusministeriön toimialaan kuuluvasta. Jälkeenpäin arvioiden kyseinen henkilö totesi, että lisätieto olisi ollut eduksi ja paikallaan. Eräs kauemmin talossa ollut puolestaan muisteli pitäneensä ministeriötä hyvin merkittävänä ja arvokkaana työpaikkana, mutta arveli, ettei ministeriötä enää tänä päivänä pidetty sen hohdokkaampana, kuin mitään muutakaan työpaikkaa.

Haastateltavista ne, joilla on juristin koulutus, muistivat ennen taloon tuloaan arvioineensa työtä oikeusministeriössä urakehityksen kannalta positiivisena vaiheena ja arvioivat oikeusministeriöllä olevan yleisestikin hyvä maine kyseisen ammattikunnan keskuudessa. Jokainen haastatelluista kuitenkin arvioi oikeusministeriötä työnantajana koskevien mielikuvien olevan kovin rajoittuneet siellä tehtävään lainsäädäntötyöhön.

”Että tota heti eka kysymys jos itekin sanon et oon oikeusministeriössä töissä, niin kysytään heti, et aha sä oot juristi.” (Asiantuntija, mies)

Työntekijöiden oikeusministeriötä työpaikkana koskevissa ennakkokäsityksissä vilisivät mielikuvat jäykistä ja jähmeistä virkamiehistä, byrokratiasta, tiukasta hierarkiasta ja äärimmäisyyksiin viedystä virallisuudesta. Mielikuvat olivat osoittautuneet vääriksi – oikeusministeriötä keuhuttiin mainettaan huomattavasti kelvollisemmaksi työpaikaksi edellä mainittujen seikkojen osalta. Kaiken kaikkiaan oikeusministeriön koettiin olevan verraten rento työyhteisö.

Haastatellut arvelivat ulkopuolisten liittävän oikeusministeriöön mielikuvia heikohkosta palkkauksesta ja verkkaisesta työtahdistista, mutta toisaalta myös ”vallan kahvassa olostä”.

5.5.2 Kehittäminen

”Saatava tosiaan selville mitä se duuni meillä on.” (Johdon edustaja)

Yllä olevaan tokaisuun tiivistyy oikeusministeriön johdon käsitys työnantajaviestinnän perimmäisestä tavoitteesta. Tavoitetta ei kuitenkaan lausuttu itsestäänselvytenä, eivätkä vastaukset oikeusministeriön työnantajaviestinnän tarvetta, luonnetta ja keinoja koskeviin kysymyksiin tulleet kuin ”apteekin hyllyltä”. Pikemminkin aihe oli haastateltaville hieman vieras ja osa myönsi, ettei ollut varsinaisesti koskaan tullut ajatelleeksi asiaa. Lopullisen käsityksen muodostuminen asiasta näytti tapahtuvan pikemminkin haastattelutilanteessa käydyn pohdinnan ja puntaroinnin kautta. Puntarointi on siinä mielessä osuva sana tässä yhteydessä, että useampi haastateltava näytti aluksi kyseenalaistavan koko työnantajaviestinnän tai markkinoinnin tarpeen.

”Systemaattista työyhteisön luonteeseen liittyvää ja näkyvyyteen liittyvää asiaa, niin kuin oikeustalo, logo, rekrytointi-ilmoitukset... Eivät vähäarvoisia, mutta eivät ehkä myöskään ensisijaisia. Asioiden oltava tasapainossa, eli jos oikeusministeriö haluaa esittää hyvän, toimivan ja energisen työyhteisön ulospäin, niin ei sitä kannata pilata esimerkiksi huonoilla rekrytointi-ilmoituksilla.” (Johdon edustaja)

Täysin kielteisesti työnantajaviestintään ei kuitenkaan suhtauduttu, kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi.

”Ilman muuta pitäisi lähteä enemmän markkinoimaan julkisuudessa. Mikä on oikeusministeriö, mitä täällä tehdään. Pääkohderyhmä ehkä olisi opiskelijat, sillä nuorta työvoimaa tarvittaisiin lisää ja taistellaan samasta työvoimasta kuin muutkin, yksityinen ja julkinen sektori. Näkisin, että määrätietoisemmin pitäisi tehdä työtä sen eteen, että rakennettaisiin selkeä kuva siitä, mitä oikeusministeriö on työnantajana ja sitä lähdetäisiin määrätietoisesti markkinoimaan.” (Johdon edustaja)

Syinä aiheen vierauteen mainittiin ensinnäkin valtiosektorin organisaatioille tyypillinen tietynlainen itsetyytyväisyys, jolle leimaa antavaa on ollut ajatella, ”ettei meidän tarvitse markkinoida itseämme”. Asenteen tekee ymmärrettäväksi se, ettei rekrytointivaikeuksia ole varsinaisesti koskaan ollut. Toiseksi, edelleen puhutaan niin sanotusta ”valtiotyönantajasta” jonka maineen on ajateltu heijastuvan myös yksittäiseen valtion laitokseen ja siten tekevän omat ponnistukset vähemmän tärkeiksi. Kolmanneksi, voimakkaan markkinoinnin koetaan soveltuvan huonosti oikeusministeriön toiminnan luonteeseen.

Historiallisista seikoista ja vanhoista tottumuksista huolimatta haastateltavat totesivat asiaa pohdittuaan melko ykskantaan jonkinlaisen työnantajaviestinnän olevan tarpeellista, jotta potentiaalisille työnhakijoille muodostuisi oikea kuva siitä, millaista on työskennellä oikeusministeriössä. Työmarkkinavetovoiman synnyttämisen pelkillä valtionhallinnon yhteisillä ponnisteluilla ei uskottu olevan mahdollista. Ministeriöiden väliseen yhteistyöhönkin suhtauduttiin varauksella, sillä oikeusministeriön toiminnan luonteen koettiin olevan muun muassa lainsäädäntöön liittyvien tehtävien osalta monitahoisempaa kuin muissa ministeriöissä ja siitä syystä omaan organisaatioon liittyvien ominaispiirteiden esiin tuominen nähtiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Ylipäänsä, ministeriöiden välisistä yhtäläisyyksistä huolimatta oikeusministeriöön työnantajana liitettävien mielikuvien osalta pidettiin tärkeänä, että ne olisi johdettu nimenomaan oikeusministeriössä tehtävästä substanssityöstä. Oman työnantajaviestinnän tarvetta puolsi myös se, ettei oikeusministeriöön työyhteisönä liittyviä erityispiirteitä pystytä tuomaan esiin ja korostamaan muutoin kuin omilla toimenpiteillä.

Haastateltavien yksimielisyys jatkui kysyttäessä heiltä oikeusministeriötä työnantajana koskevien viestien sisällöistä. Peruslähtökohtana pidettiin pääsääntöisesti kolmea seikkaa; viestien sisällön totuudenmukaisuutta, eettisyyttä ja virkamiestyöhön liittyvien erityispiirteiden esiin tuomista. Oikeusministeriössä tehdään mielekästä, vaativaa ja vastuullista asiantuntijatyötä. Ammattieettisten vaatimusten uskotaan saavan suuremman painoarvon kuin monella muulla työmarkkinalohkolla. Luottamus ja objektiivisuus asioiden hoitamisessa sekä tehokkuus ja taloudellisuus saavat korostuneen merkityksen, kun kyseessä on julkinen organisaatio.

”Periaatteessa ehkä ihannemalli olis kuitenkin se, että sillä perustyöllä, sillä mielikuvalla, mikä siitä syntyy pystyttäis pitämään yllä riittävää ja oikeata mainetta nimenomaan tämmöisestä asian-tuntijaorganisaatiosta.” (Johdon edustaja)

Viime kädessä ministeriö on kuitenkin poliittisen tahdon toteuttaja, mikä antaa oman leimansa ministeriölle työympäristönä. Työnantajaviestinnässä on täten tuotava esiin myös se, että jokaisen virkamiehen on oltava valmis hyväksymään kulloisetkin poliittisen tahdon muutokset ja kyettävä sitoutumaan vallassa olevan poliittisen tahdon tavoitteisiin riippumatta siitä, edustaako itse jotain poliittista kantaa vai ei. Tämä olennainen seikka voi toisinaan tarkoittaa omien henkilökohtaisten käsitysten pistämistä sivuun ja työtehtäviä, joita ei välttämättä haluaisi tehdä.

”Eli esim. rivikansalaisesta saattaa tuntua oudolta, että esim. tällä hetkellä viedään vahvasti eteenpäin jotain oikeuspolitiikan strategiassa määriteltyä tavoitetta ja jonkun ajan päästä joku kesken jäänyt asia jää pois, se jää pois. Osittain toki sen takia, että ollaan jo tehty asialle jotain, mut toisaalta myös siksi, että poliittinen johto päättää niin. ... Virkamiesuralle lähdetessä tämä on asia, joka täytyy hyväksyä.” (Asiantuntija, nainen)

Eettisyyden vaatimus liittyy olennaisesti myös viestinnän keinoihin. Kuten edellä on todettu, viestinnän on oltava selvästi sidoksissa toiminnan luonteeseen ja selvästi siitä johdettua. Liiallista, tai asiaan kuulumattomin keinoin tapahtuvaa markkinointia ei katsota hyvällä. Hillityn huumorin käyttöä ei pidetä mahdottomana ajatuksena, mutta siihen suhtaudutaan varauksella.

”Se ajatus, että oikeusministeriö mainostaisi itseään hymyilevillä kasvonkuvilla...Me joskus nauruskeltiin ajatusta, että tervetuloa dynaamiseen valtionkonserniin, tämmönen mielikuvamainonta, niin... mä suhtaudun siihen pikkasen arvellen, mutta en tiedä, voi olla, että se on välttämätöntä ja hyödyllistä. Se täytyy selvittää, mulla ei oo siihen vahvoja kantoja.” (Johdon edustaja)

Rajan vetäminen sopivan ja sopimattoman työnantajaviestinnän välille saattaa kuitenkin toisinaan olla vaikeaa. Rajan ylitymisestä tarjoaa esimerkin seuraava, vuoden takainen rekrytointi-ilmoitus. Kyseessä on oikeusministeriön alaiseen hallintoon kuuluvan viraston oikeustieteen opiskelijoille suuntaama harjoittelupaikkailmoitus.

Hyvä oikeustieteen opiskelija!

Nyt sinulla on oivallinen tilaisuus päästä näkemään, mitä virkamiestyö on huippuunsa viritettynä veronmaksajien rahoilla. Hae opiskelijaharjoittelijaksi X-paikkakunnan kihlakunnan syyttäjänvirastoon. Harjoittelu on palkatonta ja kestää yhden kuukauden.

Työntekijämme ovat rikosoikeuden ammattilaisia ja juristeina maan ykkösiä. Työssään syyttäjät ovat kauniita, rohkeita, vapaita ja syntyneet voittamaan.

Kihlakunnansyyttäjiä on Suomessa reilu kolmesataa ja he ovat ainoa viranomainen, joka huolehtii maassamme rikosvastuun aktiivisesta toteuttamisesta.

Haemme harjoittelijoita seuraavasti: yksi kesäkuuksi, kaksi heinäkuuksi, yksi elokuuksi ja kaksi syyskuuksi. Hakuaika harjoitteluihin on perjantaihin 13.5.2005 mennessä. Ota kaverisi mukaan ja hae meille. Me teemme sinusta juristin.

Rekrytointi-ilmoituksesta tehtiin selvityspyyntö, sillä tiedotteessa ei annettu tietoja opiskelijaharjoittelun tai syyttäjän työn todellisesta sisällöstä tai siitä, kuinka harjoittelu liittyy oikeustieteen opiskeluun. Ilmoituksen tyyliässä herättivät närää viittaukset veronmaksajien rahoilla tehtävään virkamiestyöhön sekä syyttäjiin ”maamme ainoina rikosvastuun aktiivisina toteuttajina”. Myös syyttäjänviraston työntekijöiden kuvaaminen ”maan ykkösjuristeiksi” ja työssään ”kauniiksi, rohkeiksi, vapaiksi ja syntyneiksi voittamaan” särähtivät selvitystä pyytäneiden korvaan asiaankuulumattomana kielenä. Ilmoituksen laatineen henkilön mukaan kyseessä oli mainoskirje, jolla pyrittiin herättämään opiskelijoiden kiinnostus syyttäjän työtä kohtaan tilanteessa, jossa oikeuslaitos joutuu kilpailemaan nuorista lahjakkaista kyvyistä. Ilmoituksen laatija katsoi oikeushallinnolla olevan opiskelijoiden keskuudessa vanhanaikaisen ja konservatiivisen alan maine. Henkilö itse piti tiedotteen tekstiä luonteavana ottaen huomioon sen rajattu ja asianymmärtävä vastaanottajapiiri.

Toisena esimerkkinä toiminnan luonteeseen hieman huonosti istuvasta markkinoinnista nostettiin esiin Puolustusvoimien kampanja:

”Puolustusvoimat mainostavat työn mielekkyydellä. Siitä voidaan olla montaa mieltä. En ehkä itse ole kovin innostunut. Ehkä pieni ristiriita, kun toiminta perusluonteeltaan aika destruktiivista toimintaa.” (Johdon edustaja)

Eräs johdon edustajista toi vielä haastattelun päätteeksi esiin sen, kuinka ministeriön etuna on perustyön mediakynnyksen alhaisuus. Tällä hän tarkoitti sitä, että oikeusministeriö pääsee jo arkityönsä jatkuvasti julkisuuteen. Esimerkiksi oikeusministeriön toimintaa koskevat lehdistötiedotteet julkaistaan poikkeuksetta. Kyseinen johdon edustaja toi esiin myös sen, että on kuitenkin eri asia osataanko kyseistä julkisuutta hyödyntää ja hallita.

Oikeusministeriön internet-sivuja pidettiin kanavana, jonka kautta tehtävää työnantajaviestintää tulisi kehittää kokoamalla sinne työnhakijaa kiinnostavaa tietoa oikeusministeriöstä, kuten esimerkiksi tietoa henkilöstön sukupuoli- ja ikäjakaumasta, palkkauksesta, mahdollisuuksista edetä uralla, työtehtävien kirjosta jne. Haastatelluilla johdon edustajilla ei ollut selkeää käsitystä siitä, kuinka aktiivista ja määrätietoista työnantajaviestintä on tähän asti ollut, tai kuinka hyvin viestit ovat menneet perille ja saavuttaneet kohderyhmänsä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että oikeusministeriön johto näkee työnantajaviestinnän ja -markkinoinnin tarkoituksenmukaisena, kunhan sen avulla ei levitetä vääriä ja perusteettomia mielikuvia tai viesteissä sorruta sisällöttömiin sloganeihin vailla minkäänlaista yhteyttä oikeusministeriön toiminnan taustalla olevaan filosofiaan. Oikeusministeriön johto peräänkuuluttaa pitkäjänteistä, fiksua ja todenperäistä työnantajaviestintää. Päävastuun sen käytännön toteutuksesta katsottiin kuuluvan ministeriön henkilöstöhallinnolle sekä viestintäyksikölle. Rekrytointi-ilmoittelun lisäksi työnantajaviestinnän konkreettisina keinoina tulivat mainituiksi rekrytointimessuille ja erilaisiin opiskelijatapahtumiin osallistuminen sekä yliopistojen ja korkeakoulujen mentorointiprojekteissa mukanaolo.

5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Koskisen ym. mukaan tutkimuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, kuinka tutkimus tulkinnan myötä johtaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa.¹⁷⁸ Luvussa viisi esitetyt tutkimustulokset myötäilevät tutkielman teoriaosuutta ja tutkielmalle asetettuja tavoitteita.

¹⁷⁸ Koskinen 2005, 190, 229.

Kuten tämän tutkielman teoriaosuudessa, myös empiriassa vetovoimaisuuden tarkastelulla oli tutkimusaiheen ytimeen johdatteleva rooli. Osaamistarpeiden tarkastelu oli tarkoituksenmukaista tutkimuksen kohdeorganisaation näkökulmasta, sillä vetovoimaisuudella tavoitellaan viime kädessä kykyä houkutella ja pitää *oikeanlainen* osaaminen organisaatiossa. Osaamisen tarkastelu oli aiheellista myös siitä syystä, että organisaation kyvykkyydellä sekä arvioilla julkisen organisaation virkamiesten kompetenssista on arvioitu olevan vaikutusta myös organisaation maineen syntyyn¹⁷⁹. Työntekijöiden kuvaukset työssään tarvittavasta osaamisesta toivat esiin myös osaamisen sosiaalisen ja vuorovaikutteisen luonteen. Näin ollen tutkimustuloksen voidaan sanoa vahvistaneen käsitystä maineesta organisaation sosiaalisena pääomana.

Maineen tekijöiden määrittelyssä oli pitkälti kyse oikeusministeriön työnantajamaineen nykytilan analyysistä, eli toisin sanoen tutkielman teoriassa esitellyn maineenhallinnan prosessin ensimmäisestä vaiheesta. Tässä tutkielmassa työnantajamaineella käsitettiin organisaation nykyisten työntekijöiden määrittämää joukkoa tekijöitä, jotka positiivisesti vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Koska lähtökohtana oli, että maine on osa organisaation sosiaalista pääomaa, katsottiin sen edellyttävän syntyäkseen luottamusta ja jotain, johon olla tyytyväinen. Jälkimmäinen seikka puoltaa sitä, että maineen tekijöiden luokittelussa hyödynnettiin haastatteluaineiston lisäksi maaliskuun 2006 työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia.

Työnantajamaineen kehittämiskohteita identifioimalla luotiin edellytyksiä tutkielman teoriassa esitetylle tarpeelle tuoda organisaation tavoitekuvaa ja nykyidentiteettiä lähemmäs toisiaan¹⁸⁰. Koska haastatteluissa esiin tuodut kehittämisalueet olivat osin monitahoisia ja hajanaisia, käytettiin niiden luokittelussa myös tutkielman teorian kannalta tarkoituksenmukaista otsikointia. Jokainen kehittämialue liittyy jollain tapaa tutkielman teoriaosuudessa esitettyihin, työnantajamaineen rakentumisen kannalta olennaisiin asioihin tai ilmiöihin. Asiantuntijoiden johtaminen ja esimiestyö liittyvät nimensä mukaisesti johtamiseen; arvot organisaation kulttuuriin ja työpaikan varmuus luottamukseen työnantajaa kohtaan.

¹⁷⁹ Luoma-Aho 2005.

¹⁸⁰ Fombrun 1996.

Tähänastinen aineiston raportointi liittyi keskeisesti tutkimukselle määritettyyn tavoitteeseen tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti oikeusministeriön maineeseen työnantajana sekä toisaalta kehittämisalueita, joiden kautta työnantajamainetta on mahdollista parantaa.

Tutkielman teoriaosuudessa todettiin, että maine voidaan jossain määrin jäljittää johdon kykyyn vakuuttaa ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät organisaation ”hyvyydestä” jollain osa-alueella, kuten esimerkiksi työpaikkana¹⁸¹. Oikeusministeriön johdon edustajien näkemys oli se, ettei erillisiä ”vakuuttamistoimenpiteitä” välttämättä tarvita. Todellisesti toiminnasta välittyviä viestejä pidettiin pitkälti riittävinä myös työnantajamaineen kannalta. Teoriaosuudessa esitellyn maineenhallinnan prosessin mukaan keinot, joiden avulla työnantajamainetta on mahdollista hallita, ovat kuitenkin pitkälti viestinnällisiä. Oikeusministeriön toiminnan kehittämisen kannalta sekä tutkimuksen tavoitteen kannalta työnantajaviestinnän tarkasteluun liittyy kenties tutkimuksen suurin kontribuutio. Sisäinen markkinointi sekä organisaation ulkopuolelle, uusien ja potentiaalisten työntekijöiden suuntaan kohdistuva tavoitteellinen viestintä on jotain uutta ja tuntematonta siinä, missä itse työnantajamaineen tekijät, samoin kuin kehittämisalueet varmasti olivat jo jossain määrin entuudestaan kohdeorganisaation tiedossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään vielä tutkimuksen tärkeimmät tulokset, joita tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen valossa. Luvussa myös vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvun loppuksi esitetään muutama jatkotutkimusehdotus.

6.1 Yhteenveto tutkimusprosessista

Tutkimus sai alkunsa oikeusministeriön arkitodellisuudesta ja toimintaympäristön sekä toisaalta toimintaedellytysten muutoksista. Niistä nousevat haasteet, kaiken aikaa kiristynyt kilpailu osaavista työntekijöistä, osaamisvaatimusten kasvu ja yhtäaikainen valtion

¹⁸¹ Ks. ed.

tuottavuusohjelman aiheuttama ahdinko antoivat alkusysäyksen oikeusministeriöön työnantajana liittyvien positiivisten tekijöiden esiin nostamiselle ja oikeusministeriöön työnantajana liitettävien mielikuvien kirkastamiselle. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui, *miten oikeusministeriö voi hallita mainettaan työnantajana*. Tähän kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta selvittämällä mistä työnantajamaineesta ylipäänsä on kyse, toisin sanoen *mistä ja miten työnantajamaine rakentuu*.

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla oikeusministeriön johdon edustajia ja asiantuntijatyöntekijöitä. Haastatteluiden toteuttaminen alkuperäisen ajatuksen mukaisesti ryhmähaastatteluina olisi kenties taannut vielä rikkaamman aineiston tarkastelua varten. Toisaalta nyt tehtyjä yksilöhaastatteluja voidaan pitää riittävinä, kun otetaan huomioon, että haastattelujen kanssa lähes samanaikaisesti toteutetun erillisen työtyytyväisyystutkimuksen tulokset ovat haastatteluista saatujen tulosten kanssa linjassa. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin aluksi aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja lopuksi tutkittua teoriatietaoa maineen ulottuvuuksista ja maineen taustalla vaikuttavista ilmiöistä ja tekijöistä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tekeminen osoittautui ennakoitua haastavammaksi. Gradutyöni lähti liikkeelle käytännön työkokemuksen kautta heränneistä kysymyksistä, eikä niinkään summittaisen aiheen ja teoreettisen viitekehyksen valinnasta ja empirian toteuttamisesta näiden tehtyjen valintojen mukaisesti. Tutkimuksesta tuli aineistolähtöinen, sillä vasta haastatteluiden tulokset, joiden taustalla selvästi painottui johtamisen ja organisaatiokulttuuriin merkitys, ohjasi maineen ja sen luonteeltaan sosiaalisten rakenteiden jäljille. Koska aiempaa akateemista tutkimustietoa juuri työnantajamaineesta oli kuitenkin lähestulkoon mahdoton löytää, tuntui tutkimuksen teorian rakentaminen paikoin ylitsepääsemättömältä tehtävältä. Oman lisähaasteensa tutkimusprosessiin toi tutkielman keskeisten käsitteiden abstrakti luonne sekä aihealueeksi valikoituneen maineen lähtökohtainen vieraus itselleni.

Tutkimusaiheen vähäinen omakohtainen tuntemukseni huomioon ottaen olisi kenties ollut hyvä, mikäli aineiston analyysiin olisi ollut käytettävissä enemmän aikaa.

6.2 Työnantajamaineen rakentuminen

”The way to gain a good reputation is to endeavour to be what you desire to appear.”
– Socrates

Maineen tarkasteleminen yleisellä tasolla oli edellytyksenä käsityksen muodostamiselle työnantajamaineen rakentumisesta. Käsityksiin maineen rakentumismekanismeista vaikuttaa se, millaisena ilmiönä maine laajasti katsottuna nähdään. Kun mainetta tarkastellaan sosiaalisena pääomana, uskotaan maineen syntyvän vuorovaikutussuhteiden ja sosiaalisten suhdeverkostojen myötävaikutuksessa. Maineen rakentumisen kannalta keskeisiä ovat sidosryhmätulkinnat, eli toisin sanoen se, miten jokin tietty ryhmä tulkitsee organisaation toimintaa ja toisaalta kuinka organisaatio hallitsee suhdettaan tähän ryhmään. Sidosryhmien tulkinnat vaikuttavat organisaation maineeseen, olivatpa ne oikeita tai eivät. Työnantajamaineen kannalta ratkaisevan tärkeää on se, mitä organisaation oma henkilöstö ajattelee. Työntekijät tarkastelevat näköalapaikalta organisaation jokapäiväistä toimintaa ja välittävät sen pohjalta muodostamia mielikuvia ja käsityksiä myös organisaation ulkopuolelle.

Maine muodostuu organisaation menneen toiminnan kautta. Syntyprosessiin vaikuttavat organisaation kulttuuriset piirteet sekä kirjoitetut ja kirjoittamattomat normit ja pelisäännöt. Maine muodostuu ilmiöistä, jotka ylläpitävät henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan, vahvistavat sitoutumista yhteiseen kulttuuriin ja yhteisiin tavoitteisiin sekä tukevat yhteisön jäsenten ja sen eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta. Tällaisia ilmiöitä ovat luottamuksen ohella myös kunnioitus ja arvostus. Näiden ilmiöiden välisiä suhteita leimaa vastavuoroisuus, toisin sanoen yhden ilmiön esiintyminen ja läsnäolo työyhteisössä vahvistaa samalla myös muita. Luottamuksen ilmapiiriin aikaansaaminen on erityisesti johdon tehtävä, mutta edellyttää jokaiselta työyhteisön jäseneltä olemista luottamuksen arvoinen. Kun luottamuksesta muodostuu osa organisaation kulttuuria, on luottaminen toiseen ikään kuin organisaation tapa toimia.

Työnantajamaineessa on siis kyse siitä, että samoin kuin organisaatio luo ulkoista mainetta asiakkaiden kanssa muodostamansa suhteen kautta, luo se mainetta työnantajana hyödyntäen suhdettaan nykyiseen henkilöstöönsä. Organisaation työntekijät ovat eräänlaisia maineen suurlähettiläitä, jotka elävät päivittäin ja jakavat eteenpäin kokemuksiaan organisaatiosta. Mikäli kokemukset ovat positiivisia, vahvistavat ne positiivista mainetta ja päinvastoin.

Tämän tutkielman perusteella oikeusministeriön työnantajamaineen voidaan nähdä rakentuvan pitkälti sen yleisten toimintatapojen kautta, jotka heijastuvat ministeriön organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön työskentelyyn. Juuri organisaatiokulttuurin nähtiin olevan sellainen tekijä, jonka avulla oikeusministeriön on mahdollista erottua esimerkiksi muista ministeriöistä, jotka toimintaperiaatteiltaan ovat muutoin hyvin samankaltaisia. Oikeusministeriön työnantajamaineen lähtökohdat ovat tämän tutkielman perusteella *mielekkäissä asiantuntijatehtävissä, kehittymiseen kannustavassa organisaatiokulttuurissa sekä hyvässä työilmapiirissä ja osaavissa työtovereissa*. Nämä ovat tekijöitä, jotka tutkimukseen haastateltujen mukaan vaikuttavat positiivisesti halukkuuteen työskennellä oikeusministeriössä.

Tämän luvun aloittanut lainaus viittaa siihen, että maineen rakentamisessa on kyse muustakin, kuin nykyisten vahvuuksien tunnistamisesta toiminnassa. Sen lisäksi mainetta rakennetaan pyrkimällä kehittymään enemmän sitä kohti, ”mitä voisi olla”, jos organisaatio yltäisi täyteen potentiaaliinsa. Kyse on tavoitemaineen ja identiteetin tuomisesta lähemmäs toisiaan. Myös oikeusministeriön toiminnassa oli haastatteluiden perusteella tunnistettavissa työnantajamaineen kannalta olennaisia kehittämisalueita. Väittämättä, että kyseessä olisi kattava otos mahdollisista kehittämisalueista, esitettiin sellaisina *asiantuntijoiden johtaminen ja esimiestyö, arvojen tiiviimpi kytkeminen osaksi toimintaa sekä työsuhteiden varmuuden hallinta*.

Seuraavassa peilataan sekä työnantajamaineen tekijöitä että kehittämisalueita maineen taustalla vaikuttavien ilmiöiden, luottamuksen sekä kunnioituksen ja arvostuksen kautta.

6.2.1 Luottamus, arvostus ja kunnioitus oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöissä

Sekä luottamuksen että kunnioituksen ja arvostuksen vaikutus näkyi selvästi kaikkien oikeusministeriön työnantajamaineen tekijöiden taustalla. Työn mielekkyyden kokemukset nousevat oikeusministeriössä pitkälti siitä, että työntekijät kokevat tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Tietoisuus siitä, että myös moni kollegoista on valinnut olla töissä oikeusministeriössä samoista syistä, on luottamusta lisäävä tekijä. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan saman arvoperustan omaavien ihmisten kanssa työskentely lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja edellytyksiä yhteisen identiteetin syntymiselle.

Oikeusministeriössä tehtävän työn itsenäisyys ja vastuullisuus ja siten kehittymismahdollisuudet osoittautuivat olevan vielä selkeämmin työyhteisössä vallitsevan luottamuksen ilmapiirin ansiota. Oikeusministeriössä luottamuksen voidaan varsin perustellusti sanoa olevan osa organisaatiokulttuuria ja täten tapaa toimia. Niin selkeästi seikka tuotiin haastatteluissa esiin.

Resurssien niukkuuden, kiireen ja esimiesten aiemman asiantuntijataustan uskottiin vaikuttaneen luottamuksen ilmapiirin syntyyn. Tämä on mielenkiintoista, sillä nämä ovat kaikki tekijöitä, jotka jostain toisesta näkökulmasta tarkasteltuina saatettaisiin nähdä yksinomaan negatiivisina. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että kyseessä on tekijät, jotka on myös mahdollista onnistua kääntämään organisaation eduksi.

Toisaalta, vaikka luottamus nähtiin hyvin tunnusomaisena piirteenä oikeusministeriön toiminnassa, ymmärrettiin sen myös olevan arvo, jota tulee vaalia. Luottamuksen ymmärrettiin edellyttävän sitä, että ollaan myös ansaitun luottamuksen arvoisia. Johdon ja esimiesten tapa luottaa työntekijään ja tämän kykyyn ottaa vastuu omista työtehtävistä heti alusta alkaen sisältää riskin, että työt jäävät tekemättä tai viivästyvät. Aulan ja Mantereen mukaan luottamuksessa onkin osaltaan kyse riskin ottamisesta toisen suhteen sekä valmiudesta antautua toisen toiminnan varaan. Oikeusministeriössä kokemus on osoittanut, että luottamukseen ja ”positiiviseen” riskinottoon perustuva toimintatapa myös auttaa työntekijää ikään kuin kasvamaan aluksi ehkä jopa hieman liian vaativiin tehtäviin ja rooliin työyhteisössä. Kun periaate toimii, vahvistuu johdon ja esimiesten

luottamus työntekijöihin samalla kuin työntekijöiden oma motivaatio kasvaa onnistumisten myötä.

Positiivisilla arvioilla toisten kyvykkyydestä on luottamusta lisäävä vaikutus. Yhteistoiminnan kautta luottamus myös helpottaa kommunikaatiota ja koordinoitua. Seurauksena tästä on yhteisöllisyyden ja yhteisen identiteetin kehittyminen. (Ojala ym. 2006) Nämä seikat tekevät ymmärrettäväksi seuraavat johdon edustajien ja työntekijöiden haastatteluissa esiin tulleet asiat.

Luottamus, arvostus ja kunnioitus nousivat haastatteluissa esiin siinä, kuinka työntekijät ja johdon edustajat kuvasivat oikeusministeriössä työskentelevien kollegojen kykyjä, taitoja ja muita henkilökohtaisia ominaisuuksia. Johdon edustajat vaikuttivat vilpittömältä todetessaan oikeusministeriössä työskentelevän huippuyksilöitä. Sen lisäksi, että oikeusministeriön johto arvostaa työntekijöitään, arvostavat työntekijät toinen toisiaan. Arvostus ei liity pelkästään kollegojen vahvaan asiantuntemukseen ja heillä oleviin tietoihin ja taitoihin, vaan myös siihen, millaisia persoonia nämä ovat. Fiksuilta, osaavilta ja samanhenkisiltä työkavereilta, joiden kanssa kommunikaatio pelaa, on myös helppo pyytää apua, kun sitä tarvitsee. Myös tämä lisää yhteisöllisyyttä, jonka vahvuuden puolesta puhuu myös haastateltujen vahva käsitys siitä, kenen kannattaa hakeutua oikeusministeriön töihin. Työntekijöiden vastauksista tähän kysymykseen heijastui vahvasti vastakkainasettelu ”meidän” ja ”ei-meidän” välillä, toisin sanoen käsitys oikeusministeriön omasta identiteetistä, joka ei sovi ihan kenelle tahansa.

6.2.2 Luottamus, arvostus ja kunnioitus oikeusministeriön työnantajamaineen kehittämisalueissa

Asiantuntijoiden johtaminen ja esimiestyö nähtiin yhtenä kehittämisalueena, josta arveltiin olevan mahdollista luoda kilpailuvaltti ja täten työnantajamaineen tekijä tulevaisuudessa. Onnistumisen uskottiin edellyttävän hyvää henkilöstöpolitiikkaa, vuorovaikutusta eri ammattikuntien ja osaamisalueita edustavien kesken sekä jokaisen tekemän työn yhtäläistä arvostamista. Vastuu nähtiin olevan oikeusministeriön johdolla. Asiantuntijoiden johtamisen kehittämisellä voidaan nähdä olevan työnantajamaineen paranemisen lisäksi positiivista vaikutusta myös muuten. Vuorovaikutuksen lisääminen esimerkiksi

eri osastojen ja yksiköiden välillä lisäisi tuntemuksen ja ymmärryksen toisten työtehtävistä lisääntyessä myös arvostusta muuta oikeusministeriössä tehtävää työtä kohtaan. Vuorovaikutuksen lisäämisellä olisi myös luottamusta lisäävä vaikutus, sillä työskentely henkilökohtaisesti tunnettujen ihmisten kanssa on huomattavasti helpompaa kuin ihmisten, joiden nimet ovat tuttuja vain sähköpostien ja asiakirjojen allekirjoituksista.

Oikeusministeriössä eri osastojen ja yksiköiden välisen vuorovaikutuksen ja kommunikation parantaminen on haastava tehtävä johtuen siitä, että jokaisella osastolla ja yksiköllä on omanlaisensa käytännöt ja toimintatavat, jotka heijastelevat kunkin omaa kulttuuria. Se, että erilaisia kulttuureja syntyy juuri työnjaon perusteella, on kuitenkin tyydyttävää. Kaupin (2001) mukaan osakulttuurit ovat heijastus erilaisista kulttuurisista arvoista ja identiteeteistä. Näistä syistä yhteistä kieltä voi olla vaikea löytää, mutta mahdollista sen ei pitäisi olla, mikäli on tämän tutkielman teorian¹⁸² mukaisesti uskomisen siihen, että eri osastoilla ja yksiköissä tehtävän työn taustalla on tunnistettavissa myös kaikkia oikeusministeriössä työskenteleviä yhdistäviä asioita ja arvoja. Nämä asiat ovat sellaisia, joihin ihmiset uskovat ja joihin he ovat valmiita sitoutumaan.

Työnantajamaineen rakentumisen kannalta erilaisten arvojen ja osakulttuurien olemassaolon vaikutusten oivaltaminen on tärkeää. Erilaiset kulttuurit ovat ensisijassa rikkaus, joka lisää työyhteisön moninaisuutta. Toisaalta kyseessä on haaste, kun tarkastellaan asiaa siitä näkökulmasta, miten eri kulttuurit niiden taustalla olevine arvoineen tukevat koko ministeriön toimimista ”yksi yhteen”.

Toimintatapoja ja käytäntöjä koskevissa näkemyksissä sekä tavoissa hahmottaa ympärillä olevaa on eroja muutenkin kuin eri osastojen ja yksiköiden välillä. Haastattelut toivat näkyväksi, miten eri merkityksiä johto ja asiantuntijatyöntekijät antavat organisaatiokulttuurille sekä miten eri tavoin nämä ryhmät kuvaavat työssä tarvittavaa osaaamista. Johdon tulkinnat heijastavat asioiden peilaamista strategisten ja toiminnallisten päämäärien näkökulmasta, kun taas työntekijät tulkitsevat asioita yksilön näkökulmasta, toisin sanoen omasta näkökulmastaan.

¹⁸² Aula 2000.

Tulos on huomionarvoinen sen kannalta, miten kukin työntekijä hahmottaa oman työnsä kytkeytymisen suurempaan kokonaisuuteen. Tarkastelutapojen ja näkökulmien erilaisuudesta johtuen on ilmeistä, että liitännät oman työn ja organisaation toiminnallisten tavoitteiden välillä ovat selvempiä organisaation johdolle kuin muille henkilöstöryhmille. Siinä missä organisaation johdolta edellytetään kykyä muodostaa kokonaiskuva toiminnasta, on sama tehtävä huomattavasti vaativampi yksittäiselle työntekijälle.

Kaupin (2001) mukaan työyhteisössä syntyy osakulttuureja myös iän kautta. Tästä syystä asiantuntijoiden johtaminen oikeusministeriössä, jossa on paljon kokeneita, pitkän työuran tehneitä ja toisaalta koko ajan kasvava määrä nuoria asiantuntijoita, on tulevaisuudessa entistä haastavampaa. Jos yhteisen kielen löytyminen voi olla vaikeaa eri osastojen välillä, voi se voi olla vaikeaa myös eri-ikäisten välillä. Arvostuksen ja kunnioituksen tulisi olla molemminpuolista. Siinä missä vanhempi työntekijä voi kokea jäävänsä oman kokemustietonsa kanssa vasta päivitetyn tiedollisen perustan omaavan nuoremman työntekijän varjoon, voi nuorempi yhtä lailla kokea saavansa osakseen päähän taputtelua pelkän kokemattomuutensa vuoksi. Molemmissa tapauksessa seuraukset, työmotivaation ja arvostuksen tunteen heikkeneminen, ovat ei-toivottavia.

Työpaikan varmuus esitettiin kolmantena työnantajamaineen kehittämisalueena. Oikeusministeriö lienee vakaa ja varma työpaikka vakituisen viran saaneille, mutta lyhyissä määräaikaissuoksissa pyristelevien osalta ”valtion pitkästä leivästä” tuskin voidaan puhua. Määräaikaissuoksissa työ- ja virkasuhteissa ei sinänsä ole mitään pahaa, kunhan niitä käytetään tarkoituksenmukaisesti luonteeltaan määräaikaisten työtehtävien hoitamiseen. Tietyissä tapauksissa määräaikaissuus voi olla jopa työntekijän elämäntilanteen kannalta täysin sopiva vaihtoehto. Olennaista on, että määräaikaissuoksia käytetään vastuullisesti, eikä esimerkiksi uuden työntekijän soveltuvuuden testaamiseksi ja virherekrytoinneilta välttymiseksi.

Määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden asianmukainen käyttö on tärkeää oikeusministeriön työnantajamaineen kannalta. Tämä selittyy käsityksellä, jonka mukaan maineen rakentumiseen vaikuttaa se, miten organisaation toimintaa tulkitaan ja kuinka organisaatio hallitsee suhdettaan sidosryhmiin¹⁸³. Määräaikaissuoksien ketjuuntuminen ja ylipäänsä

¹⁸³ Fombrun 1996.

tarkoitukseton käyttö epäilemättä heikentävät työntekijän luottamusta organisaatiota kohtaan ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Määräaikaisuuksien käytöllä voi lisäksi olla vaikutusta organisaation osaamispäähän, kun mietitään määräaikaisen koulutus-tarpeita ja niihin vastaamista sekä henkilöllä olevien tietojen ja taitojen säilymistä organisaatiossa, kun työsuhde on päättynyt.

6.3 Työnantajamaineen hallinnan keinot

“The real act of discovery consists not in finding new lands but seeing with new eyes.”
– Marcel Proust

Teoriaosuudessa työnantajamaineen hallinta esitettiin prosessina. Sen ensimmäisen vaiheen todettiin koostuvan nykytilan analyysistä, ja sitä seuraavan useamman vaiheen, joiden keskiössä on viestintä. Malli toi esiin sen, ettei maineenhallinnassa ole kyse yksittäisistä imagon rakennustoimenpiteistä, vaan pitkäjänteisestä toiminnasta, jossa keskeistä on organisaation arkitodellisuudesta kumpuavan identiteetin tunnistaminen ja määrittely. Koska maineen uskotaan kuitenkin heijastavan vain osin organisaation identiteettiä ja osin organisaatioon liitettyjä mielikuvia - olivatpa ne oikeita tai eivät - todettiin pelkän nykytilan analyysin olevan yksinään riittämätön toimenpide. Organisaation identiteetti ja maine saadaan tuotua lähemmäs toisiaan lisäämällä tiedostamista. Tällöin punnittavaksi tulee johdon kyky vakuuttaa ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät organisaation ”hyvyydestä” eri osa-alueilla, tässä tapauksessa työnantajana.

Työnantajamaine voidaan hallita huolehtimalla kahden edellytyksen täyttymisestä. Maineen rakenneosista, luottamuksesta sekä keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta on ensinnäkin muodostettava peruseriaate siihen, miten organisaation työntekijät – henkilöstöryhmään ja asemaan katsomatta – kohtelevat toisiaan. Keinona on johtaminen, jolla tuetaan sitä, että luottamuksesta, arvostuksesta ja kunnioituksesta tulee osa organisaation kulttuuria ja tapaa toimia. Tässä vaiheessa voidaan ajatella oltavan puolivälissä maineenhallinnan prosessia. Jos prosessi keskeytyy tähän, jää hyvä työnantajamaine erityisesti uusien, potentiaalisten työntekijöiden silmissä kiinni tuurista. Työnantajamaineen hallinnan toinen edellytys on aktiivinen ja suunniteltu viestintä. Se on kei-

no lisätä tiedostamista ja tunnettuutta. Viestintä on se keino, jolla työnantajamaineen tekijät tuodaan sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien tietoisuuteen.

Molempien edellytysten täyttymisestä huolehtiminen on tärkeää. Jos ei kiinnitetä huomiota maineen rakenneosien ilmenemiseen toiminnassa, voidaan saada tunnettuutta, mutta helposti ei-toivottua sellaista. Toisaalta, vaikka perusta olisi kunnossa, mutta siitä ei viestitä, saattaa hyvä maine jäädä saavuttamatta sidosryhmillä olevin, vääristyneiden tai vanhentuneiden mielikuvien vuoksi. Tältä vältytään paljolti suuntaamalla viestintää myös nykyisiin työntekijöihin. Sisäinen markkinointi voi olla keino luoda useiden osakulttuurien organisaatioon yhteisöllisyyttä ilman, että pyrkimyksenä olisi luoda yksi, yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta ”hyvästä ja pysyvistä” vaikutetaan samalla siihen, millaisia tarinoita työntekijät kertovat organisaatiosta ulospäin.

Työnantajamaineen hallinnan toisenkin edellytyksen täyttymisessä on siis viime kädessä kyse johtamisesta ja etenkin henkilöstöjohtamisesta. Työnantajamaineen hallinta edellyttää, ei pelkästään sitä, että johto osaa tunnistaa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden tarpeet, vaan myös sitä, että se viestii millä tavoin se näihin tarpeisiin vastaa. Välinpitämättömyydellä työntekijöiden tarpeita ja toiveita kohtaan voi olla maineen kannalta kohtalokkaat seuraukset.

Teoriaosuudessa tuotiin esiin, kuinka organisaation kyvykkyys hoitaa päätehtävänsä vaikuttaa siihen, miten maineikkaana ja luotettavana organisaatiota yleisesti pidetään. Lainsäädäntötehtävistä vastaavan organisaation maineen todettiin näin ollen olevan paljolti riippuvainen siitä, miten tehokasta ja laadukasta on siellä tehty lainvalmistelu. Lie-nee itsestään selvää, että tämä on olennainen seikka myös siltä kannalta, miten maineikkaana ja vetovoimaisena työnantajana oikeusministeriö ja erityisesti sen lainvalmisteluosasto nähdään ulkopuolisen silmin. Teoriaosuudessa tuotiin myös lukuisia kertoja esiin organisaation johdon ja henkilöstön merkittävä rooli ulospäin suuntautuvien viestien välittäjänä. Todettiin, että organisaation olisi vaikea viestiä luottamusta herättävästi talon ulkopuolelle ja säilyttää ulkoisilla sidosryhmillä olevat positiiviset mielikuvat organisaatiosta, mikäli luottamus säröilee talon sisällä. Johdon virallisilla tai epävirallisilla, tahattomilla tai tahallisilla henkilöstön osaamista ja kompetensseja koskevilla kommen-

teilla voidaan täten olettaa olevan merkittävä vaikutus sekä nykyisten työntekijöiden arvostuksen tunteisiin ja motivaatioon että potentiaalisten työntekijöiden halukkuuteen hakeutua kyseiseen organisaatioon töihin. On perusteltua sanoa, että välittyvien viestien sisältö on asia, joka myös työnantajamaineen ja vetovoimaisuuden kannalta ansaitsee huomiota.

Imagon rakennuksen ja mielikuvamarkkinoinnin kokeminen soveltumattomaksi valtion työpaikoille kävi selkeästi ilmi sekä Valtionhallinnon 2000-luvun viestintää käsitelleestä työryhmämuistiosta että oikeusministeriön johdon haastatteluista. Haastatteluissa työnantajan vetovoimaisuuden lisäämispyrkimykset assosioituivat pitkälti epäsovinnaisiin mainostemppeihin ja -tempauksiin ilman minkäänlaista liitännäistä oikeusministeriön toimintafilosofiaan. Johdon edustajien verrattain haluton suhtautuminen työnantajaviestintään tehtäviin investointeihin johtui varmasti osittain siitä, ettei haastattelutilanteessa puhuttu nimenomaisesti maineesta käsitteen sisältö selittäen, vaan yleisemmin vahvuuksista, mielikuvista ja työnantajakuvasta. Käsitteiden sekoittumisen voidaan arvella epäilemättä vaikuttaneen haastateltujen suhtautumisen kautta myös haastatteluiden sisältöön. Koskisen ym.¹⁸⁴ mukaan tutkimuksen alkuvaiheen epätarkka arkikieli aiheuttaa usein juuri tämän tyyppisiä ongelmia.

Mielenkiintoista on kuitenkin se, että käsitteiden sekoittumisesta huolimatta, pohdittaessa johdon kanssa oikeusministeriön vahvuuksia työnantajana, oli puhe selkeästi oikeusministeriön identiteetistä, toisin sanoen oikeusministeriön todelliseen toimintaan perustuvista työnantajamaineen tekijöistä. Vastahakoinen suhtautuminen oikeusministeriön vetovoimaisuutta lisääviin erillisiin toimenpiteisiin osoittaa näin ollen toisaalta myös sen, ettei työnantajamainetta ole tähän asti ajateltu voitavan hallita tämän tutkielman teoriaosuudessa esitetyllä tavalla.

Huomionarvoista on se, että oikeusministeriön johto oli itse asiassa samoilla linjoilla kuin tutkielman teoria sen suhteen, kuinka käsityksiä oikeusministeriöstä työnantajana tulisi hallita. Työnantajamainetta ei hallita mainoskikoilla tai julkisuustempuilla, vaan todelliseen toimintaan vaikuttamalla. Kun tavoitteena ei ole olla mainettaan parempi vaan hyvän maineen veroinen, on ensimmäiseksi huolehdittava siitä, että työyhteisössä

¹⁸⁴ Koskinen ym. 2005, 236.

vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja työyhteisön jäsenten välinen keskinäinen kunnioitus ja arvostus. Vasta tämän jälkeen on tarkoituksenmukaista viestiä hyvän työnantajan ominaisuuksista ulospäin. Tavoitteellinen mielikuvan luominen ei siis ole yhtä kuin väärin mielikuvien luominen. Kyse on pikemminkin oman toiminnan tarkastelemisesta uudesta, työnantajamaineen näkökulmasta. Koska maine perustuu aina todelliseen toimintaan, ei oikeusministeriönkään työnantajamaineen hallinnassa ole kyse niinkään jonkin uuden keksimisestä, vaan siitä, että nähdään ”hyvä ja pysyvä” hieman uusin silmin. Lisäksi huolehditaan siitä, ettei maineen tekijöiden olemassaoloa unohdeta tuottavuushankkeiden ja organisaatiomuutosten keskellä.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkielmassa oikeusministeriön työnantajamainetta lähestyttiin työyhteisön sisältä, henkilöstön näkökulmasta. Näkökulman laajentamiseksi ja tiedon syventämiseksi olisi työnantajamaineen nykytilaa aiheellista arvioida myös uusien, potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Tätä tärkeämpänä tutkimusaiheena pitäisin kuitenkin organisaation sosiaalisen pääoman ja osaamispääoman välisten yhteyksien tutkimista. Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että asiantuntijat pitävät sosiaalisia vuorovaikutussuhteita tärkeinä myös työtehtävien edellyttämän osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Arvioilla työntekijöiden osaamisesta puolestaan todettiin olevan yhteys luottamuksen rakentumiseen ja sitä kautta organisaation maineeseen. Työyhteisön sosiaalisten suhdeverkostojen ja vuorovaikutussuhteiden tutkimus tarjoaisi siten näkökulman organisaation osaamisen kehittämiseen. Välillisesti tämä liittyisi myös pyrkimykseen lisätä organisaation vetovoimaisuutta.

LÄHDELUETTELO

Painetut lähteet

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Aldisert, L. 2002. Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työvoimapolitiittinen tutkimus nro 305. Helsinki: Työministeriö.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1991. Marketing Services. Competing Through Quality. New York. The Free Press.
- Bromley, D. B. 1993. Reputation, Image and Impression management. Chichester etc.: John Wiley & Sons.
- Conference Board. 2001. Engaging Employees through your brand. The Conference Board. New York, NY.
- Fombrun, C. J. 1996. Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & van Riel, C. 2003. Fame and Fortune. How successful companies build winning reputations. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gold, R. 1958. Rules of Sociological Field Observations. Social Forces 36, 217-223.
- Hall, S. 1999. (Suom. ja toim. Lehtonen, M. & Herkman, J.) Identiteetti. Tampere: Vastapaino.
- Ind, N. 2004. Living the Brand. London: Kogan Page Limited.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Gaudeamus.
- Kauppi, U. 2001. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Penttinen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. 1994. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kramer, R.M. & Tyler, T.M. 1996. Trust in organizations. Frontiers of theory and research. California: Sage Publications.
- Lin, N. 2001. Social Capital: A Theory of Social Structure. Port Chester, NY.: Cambridge University Press.
- Lofland, J. 1976. Analyzing Social Settings. A Guide of Qualitative Observation and Analysis. Belmont, CA: Wadsworth.
- Luoma-Aho, V. 2005. Faith-holders as Social Capital of Finnish Public Organisations. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001. The War for Talent. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Oikeushallinnon henkilöstöstrategia vuosille 2004–2007.
- Oikeusministeriön hallinnonalan toimintakertomukset vuosilta 2001–2005.
- Oikeusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma vuosille 2006–2011.
- Oikeuspolitiikan strategia ja kehitysnäkymiä vuosille 2003–2012.

- Otala, L. 2000. (Toim. Halme, P.) Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Helsinki: Työministeriö.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2001.
- Valtion työmarkkinalaitoksen vuosikertomus 2004.
- Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste. Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi. Tutkimukset ja selvitykset 4/2005. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Ylöstalo, P. 2005. Työministeriön työolobarometri. Lokakuu 2005. Työvoimapolitiittinen tutkimus nro 311. Helsinki: Työministeriö.

Artikkelit kokoomateoksessa:

- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kasvokuvia. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Castren, P. (toim.) 2001. Viisas valta – johtamisen paradoksit. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- George, W.R. & Grönroos, C. 1989. Developing customer conscious employees at every level – internal marketing. Teoksessa Congram, C.A. & Friedman, M.L. (eds), *Handbook of Marketing for the Services Industries*. New York: AMACOM, pp. 23-26.
- Karvonen, E. 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula, P. & Hakala S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H. & Blom, R. 2006. Luottamus työorganisaatioissa: empiirinen tarkastelu. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo A. (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työvoimapolitiittinen tutkimus nro 309*.
- Lehtonen, J. 2000. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Ojala, J., Hakoluoto, T., Hjorth, A. & Luoma-Aho, V. 2006. Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo A. (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työvoimapolitiittinen tutkimus nro 309*.

Artikkelit tieteellisissä aikakauslehdissä:

- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*. Vol 4, 185-206.
- Backhaus K. & Tikoo S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. Vol. 9 (5), 501-517.
- Berthon, Ewing & Lian Hah 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. Vol. 24 (2), 151-172.
- Elliot, R & Wattanasuwan, K. 1998. The brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*. Vol. 17, pp. 131-145.

- Ewing, M.T. & Caruana, A. 1999. An internal marketing approach to public sector management. The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol. 12 (1), 17-29.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. Vol. 21, 3-22.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. 1993. Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36/2, 414-417.
- Gold, R. 1958. Rules of Sociological Field Observations. *Social Forces* 36, 217-223.
- Hay, M. 2001. Strategies for survival in the war for talent. *Career Development International* 7/1 (2002), 52-55.
- Jorgensen, B. 2005. Attract, retain and innovate: a workforce policy architecture adapted to modern conditions. *Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy*. Vol 7 (5), 21-31.
- Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol 56, pp. 75-102.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. 2004. Branding: A new Performance Discourse for HR? *European Management Journal*. Vol. 23 (1), 76-88. 2005.

Artikkelit sanomalehdissä:

- Ansio, T. 2006. Henkilöstön kehittäminen on heikkoa suomalaistyöpaikoilla. Henkilöstöhallinto vie rahaa useita miljardeja vuodessa. *Helsingin Sanomat* 10.5.2006.
- Kauhanen, A.-L. 2005. Vahvat brändit nuorten suosikkityöpaikkoja. Kolmikymppiset nostivat Nokian listan kärkeen. *Helsingin Sanomat* 10.10.2005.
- Markkanen, K. 2000. Valtio värvää messuilla työntekijöitä. Puolet valtion työntekijöistä jää eläkkeelle 10 vuoden aikana. Samalla pyristellään eroon vakavasta imago-ongelmasta. *Helsingin Sanomat* 17.10.2000.
- Miettinen, H. 2005. Valtion työmarkkinajohtaja: Pätkätoiden poistossa yhä tekemistä. Teuvo Metsäpelto: Jos on perusteet vakainaistaa, täytyy toimia. *Helsingin Sanomat* 14.11.2005.
- Optiokohusta on opittu - toivottavasti. 2005. *Taloussanomat* 15.10.2005.
- Siukonen, T. 2004. Tuhannet valtion pätkätyöläiset saavat tänä vuonna vakituisen työsuhteen. Poliittinen johto haluaa varmistaa valtion kilpailukyvyyn työnantajana. Jokaisen määräaikaisen työsuhteen perusteet harkitaan uudestaan. *Helsingin Sanomat* 14.1.2004.

Digitaaliset lähteet

- Ambler, T. "Employer branding is not about tinkering with terms and conditions or corporate colours in the workplace, but about the total employment experience."
<www.employerbrand.com/Points_lbs.html> 20.3.2006.
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. "Appreciative Inquiry in organizational life." Part 2.
<<http://www.appreciative-inquiry.org/AI-Life-part2.htm>> 26.5.2006.
- "Informoi, neuvo, keskustele ja osallistuu. Valtionhallinnon viestintä 2000-luvulla."
<<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2001/j05-valtionhallinnon-viestinta-2000-luvulla/pdf/134427.pdf>> 8.6.2006.

- Johanson, J.-E. & Siivonen V. ”Sosiaalinen pääoma. Verkostonäkökulma organisaatioissa”.
 <<http://www.agora.jyu.fi/soca/julkaisut/verkostonakokulma.doc>>30.5.2006.
- Karvonen, E. 1998. ”Tieto on valtaa, mutta miksi?” Ilmestynyt Aamulehdessä 8.1.1998.
 Erkki Karvosen kotisivu <<http://www.uta.fi/~tierka/tieva.html> > 16.5.2006.
- Karvonen, E. ”Keskusteleva asenne valtionhallintoon.” Ilmestynyt Aamulehdessä
 23.8.2001. Erkki Karvosen kotisivu. <<http://www.uta.fi/~tierka/valtviest.htm>>
 16.5.2006
- Oikeusministeriön WWW –sivusto. <www.om.fi>
- Sullivan, J. 2004. Eight elements of a successful employment brand. ER Daily,
 23.2.2004.
 <www.erechange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp> (accessed April 14, 2004)
- Suomen Akatemian WWW-sivusto.
 <http://www.aka.fi/modules/page/show_page.asp?id=F3654629AED248F1B963D51C46E26D22&itemtype=00308B787886459385F296A5AFD4FA74&tabletarget=data_1&pid=68DC0EFFDACB484FA2169F563199CAA3&layout=aka_fi_sisa>
 11.8.2006.
- . Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy:n WWW -sivusto.
 <<http://www.pohjoisranta.fi/NewFiles/Medial2000.pdf>> 4.7.2006.

Henkilölähteet

Johdon edustajat:

- Oikeusministeriön hallintojohtaja Olli Muttilainen 29.3.2006
 Oikeusministeriön talousjohtaja Harri Mäkinen 30.3.2006
 Lainvalmisteluosaston johtaja Pekka Nurmi 12.4.2006
 Oikeushallinto-osaston johtaja Kari Kiesiläinen 4.5.2006
 Kriminaalipoliittisen osaston johtaja Jarmo Littunen 24.5.2006

Asiantuntijatyöntekijät:

- Yhteensä 5 henkilöä, joista 3 naisia 2 miehiä
 Haastattelut aikavälillä maaliskuu-toukokuu

Liite 1

Oikeusministeriön työtyytyväisyystutkimuksen yleiskuvaus

Työtyytyväisyysbarometri

Työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seurataan työ-yhteisön tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa. Samalla saadaan tietoa siitä, onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittymään oikeaan ja parempaan suuntaan.

Tärkeää on saada yksittäisten henkilöiden aidot mielipiteet, jotta saadaan luotettava kokonaiskuva työyhteisön työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskysely tehdään tavallisin kerran vuodessa ja vastausaikaa siihen on yleensä 3-5 työpäivää.

Taustakysymykset

Organisaation ei välttämättä tarvitse käyttää kyselyssään lainkaan taustakysymyksiä. Pienissä organisaatioissa se ei ole suositeltavaakaan. Organisaatio voi valita taustakysymyksiksi jonkun tai jotkut seuraavasta viidestä kysymyksestä:

- yksikkö
- henkilöstöryhmä
- sukupuoli
- ikä
- koulutustausta
- palvelussuhteen pysyvyys

Työtyytyväisyysbarometrin tietosisältö

Työtyytyväisyysjärjestelmän vakioisisältö koostuu 8 pääkohdasta, joiden alla on 2-4 yksittäistä kysymystä. Varsinaisia kysymyksiä on kaikkiaan 27 sekä kaksi henkilökiertoon ja työpaikan vaihtoon liittyvää kysymystä. Organisaatio voi lisätä omia kysymyksiä. Jokaisen pääkohdan alle tulee vapaa kirjoitusalue, jossa vastaaja voi antaa tekstimuotoista palautetta eli

- esittää konkreettisia ehdotuksia mm. työtyytyväisyyteen liittyvien asioiden parantamiseksi,
- tuoda esiin muita omaan työtyytyväisyyteensä vaikuttavia asioita
- jne.

Työtyytyväisyysbarometrillä kysytään, miten tyytyväinen kukin henkilö on jäljempänä esitettyihin kysymyksiin. Tyytyväisyys ilmaistaan viisiportaisella asteikolla, eli onko henkilö kysyttävään asian-tilaan

- 1 = erittäin tyytymätön
- 2 = tyytymätön
- 3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- 4 = tyytyväinen
- 5 = erittäin tyytyväinen

Vastausvaihtoehdot henkilökiertoa ja työpaikan vaihtoa koskeviin kysymyksiin 9 ja 10 ovat

- 1 = kyllä
- 2 = ei

Työtyytyväisyysbarometrin kysymykset pääkohdittain ovat seuraavat:

1. Johtaminen
 - 1.1 Esimiehen antama tuki työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa
 - 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä
 - 1.3 Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehitymisestä
 - 1.4 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä esimiesten ja johdon taholta
2. Työn sisältö ja haasteellisuus
 - 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys
 - 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön
 - 2.3 Työn haastavuus
 - 2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo
3. Palkkaus
 - 3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys
 - 3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen
 - 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä
 - 3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus
4. Kehittymisen tuki
 - 4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
 - 4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut työyhteisön tarjoamat osaamisen konkreettiset kehittämistoimenpiteet
5. Työilmapiiri ja yhteistyö
 - 5.1 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri
 - 5.2 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta
 - 5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
 - 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä
6. Työolot
 - 6.1 Mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä
 - 6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 - 6.3 Jaksaminen ja energisyys

6.4 Työtilat ja työvälineet

- 7 Tiedon kulku
 - 7.1 Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku
 - 7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa
- 8 Työnantajakuva
 - 8.1 Työnantajan julkikuva hyvänä työnantajana
 - 8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys
 - 8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä
- 9 Halukkuus henkilökiertoon
- 10 Aikomus vaihtaa työpaikkaa

Työtyytyväisyysindeksien laskenta

Työtyytyväisyysbarometrissa kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdot saavat indeksiarvon seuraavasti:






Työtyytyväisyysvaihtoehto	Indeksiarvo
1 erittäin tyytymätön	1
2 tyytymätön	2
3 ei tyytymätön eikä tyytyväinen	3
4 tyytyväinen	4
5 erittäin tyytyväinen	5






Työtyytyväisyysindeksejä laskettaessa jokaisella (27) kysymyksellä on sama painoarvo. Yksittäisen työtyytyväisyyskysymyksen (1.1 - 8.3) indeksi kussakin tarkasteluluokassa lasketaan kysymykseen vastanneiden henkilöiden antamien indeksiarvojen aritmeettisena keskiarvona. Pääryhmittäiset indeksit ja kokonaistyötyytyväisyysindeksit lasketaan siten, että ensin lasketaan henkilöittaiset indeksit pääryhmien sisältämien ja kokonaistyötyytyväisyysindeksissä kaikkien kysymysten indeksiarvojen aritmeettisena keskiarvona. Seuraavaksi lasketaan henkilötasolta kussakin tarkasteluluokassa eri pääkohtien ja kokonaistyötyytyväisyysindeksien aritmeettiset keskiarvot, minimi, maksimi, ylä- ja alakvartiilit, mediaanit, moodit ja keskihajonnat.

Henkilökiertoa (9) ja työpaikan vaihtoehtia (10) kartoittavissa kysymyksissä vaihtoehto "kyllä" saa indeksiarvon 1 ja vaihtoehto "ei" indeksiarvon 2. Koko organisaatioyksikön työpaikan vaihtoehtiusindeksi ja henkilökiertoindeksi lasketaan yksittäisten henkilöiden indeksien aritmeettisena keskiarvona.

Liite 2

Oikeusministeriön työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia

Asiantuntijat		Vast. Pros. (%)	
2.3 Työn haastavuus			
1	Erittäin tyytymätön	2	2,7 
2	Tyytymätön	3	4,1 
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	11	15,1 
4	Tyytyväinen	42	57,5 
5	Erittäin tyytyväinen	15	20,5 
Mediaani: 4,00		Keskiarvo: 3,89	Moodi: 4,00 YHT: 73

Asiantuntijat		Vast. Pros. (%)	
2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön			
1	Erittäin tyytymätön	0	0,0 
2	Tyytymätön	5	6,8 
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	9	12,3 
4	Tyytyväinen	47	64,4 
5	Erittäin tyytyväinen	12	16,4 
Mediaani: 4,00		Keskiarvo: 3,90	Moodi: 4,00 YHT: 73

Asiantuntijat	Vast. Pros. (%)	
5.2 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta		
1 Erittäin tyytymätön	0	0,0
2 Tyytymätön	3	4,1
3 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	11	14,9
4 Tyytyväinen	45	60,8
5 Erittäin tyytyväinen	15	20,3
Mediaani: 4,00 Keskiarvo: 3,97 Moodi: 4,00		YHT: 74

Asiantuntijat	Vast. Pros. (%)	
5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä		
1 Erittäin tyytymätön	5	6,8
2 Tyytymätön	9	12,2
3 Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	18	24,3
4 Tyytyväinen	36	48,6
5 Erittäin tyytyväinen	6	8,1
Mediaani: 4,00 Keskiarvo: 3,39 Moodi: 4,00		YHT: 74

Liite 3

Johdon haastattelurunko**Tulevaisuuden osaamistarpeet**

- Mitä osaamista / millaisia osaajia oikeusministeriössä / osastollanne tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan?
- Mitkä ovat oikeusministeriön tärkeimmät kohderyhmät osaamiskilpailussa?
- Ketkä muut kilpailevat samoista osaajista?
- Mikä merkitys oikeanlaisen osaamisen houkuttelemisella ja pysyttämisellä on mielestänne oikeusministeriön toiminnalle?

Oikeusministeriön työnantajakuva

- Oikeusministeriön työnantajakuva; millainen oikeusministeriö on työnantajana?
 - vahvuudet / heikkoudet
- Osaston työnantajakuva; millainen osastonne on työnantajana?

Tavoitekuva

- Oikeusministeriön tavoitekuva; mistä seikoista erityisesti haluaisitte oikeusministeriötä arvostettavan työnantajana?
- Oman osaston tavoitekuva; mistä seikoista haluaisitte osastonne arvostettavan työnantajana?
- Miten hyvin oikeusministeriö / osastonne suoriutuu mielestänne tällä hetkellä näillä osa-alueilla?
- Koetteko voivanne vaikuttaa mainitsemiinne tekijöihin ja niiden kehittämiseen?

Kehittämismahdollisuudet

- Millaista kehittämistä pitäisi mielestänne tehdä
 - ministeriötasolla
 - osastotasolla
- Kenen tulisi vastata kehittämistyöstä?
- Millä tavoin oikeusministeriö voisi erottautua kilpailijoistaan?
- Miten voitaisiin lisätä oikeusministeriön houkuttelevuutta erityisesti asiantuntijatyöntekijöiden (nykyiset / potentiaaliset) silmissä?

Viestintä

- Millä tavoin oikeusministeriö on viestinyt työnantajakuvastaan? Onko viesti mennyt perille?
- Millä tavoin oikeusministeriön *tulisi* viestiä työnantajakuvastaan ja kenelle?
 - ministeriön sisällä?
 - ministeriön ulkopuolelle?
- Ketkä vastaavat mielestänne työnantajaviestinnästä

Liite 4

Asiantuntijatyöntekijän haastattelurunko**Tehtävänkuva**

- Kerro työstäsi. Mitä kaikkea se pitää sisällään?
- Millaista osaamista / taitoja työsi edellyttää? Pystytkö määrittelemään ja laittamaan järjestykseen neljä tekijää?

Oikeusministeriön houkuttelevuus työnantajana

- Muistele millainen ennakkokäsitys Sinulla oli oikeusministeriöstä työnantajana tullessasi taloon. Millaista ajattelit olevan työ OM:ssä? Mikä kiehtoi?
- Onko käsitys muuttunut sen jälkeen? Miltä osin, mihin suuntaan?
- Mikä työssäsi on parasta?
- Miten kuvailisit OM:tä työnantajana / työpaikkana?
- Määrittele 4 tekijää, joiden vuoksi kannattaa olla töissä oikeusministeriössä.
- Kuinka houkuttelevan uskot oikeusministeriön olevan työnantajana ulkopuolisen silmin? Kuinka tietoisia ollaan oikeusministeriön tarjoamista työmahdollisuuksista?
- Miten totuudenmukaiseksi arvelisit ulkopuolisilla olevan kuvan oikeusministeriöstä työnantajana?

Ihannetyönantaja

- Jos olisit nyt työnhakijana, mitkä seikat olisivat sinulle tärkeimpiä työpaikkavalinnassa? Luettele 4 tekijää (1-4)
- Millaiseen paikkaan et missään nimessä menisi töihin?
- Mitä palkka merkitsee sinulle?