



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työnantajamielikuvat vasta-aloittaneiden työntekijöiden näkökulmasta

## Case:Mäntsälän kunta

Heinonen, Riikka

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työnantajamielikuvat vasta-aloittaneiden  
työntekijöiden näkökulmasta  
Case: Mäntsälän kunta

Riikka Heinonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Riikka Heinonen

**Työnantajamielikuvat vasta-aloittaneiden työntekijöiden näkökulmasta.  
Case:Mäntsälän kunta**

Vuosi 2016 Sivumäärä 45

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia mielikuvia ja todellisia kokemuksia vasta-aloittaneilla vakituisilla työntekijöillä oli Mäntsälän kunnasta työnantajana. Tutkimukseni pääongelma oli: millaisia mielikuvia työntekijöillä oli Mäntsälän kunnasta ja millaisena työnantajana he pitävät Mäntsälän kuntaa nyt todellisten kokemuksen myötä? Tässä työssä pohditaan myös sitä, miten Mäntsälän kunta voisi hyödyntää tutkimuksessa ilmeneviä tuloksia tulevaisuudessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui mielikuvien ja maineen teoriaan. Opinnäytetyöni alussa paneuduttiin kuntien tuleviin haasteisiin henkilöstön osalta. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden muodossa. Haastateltavat olivat vuonna 2015 aloittaneita Mäntsälän kunnan vakituisia työntekijöitä ja haastattelut suoritettiin anonymisti haastateltavien omilla työpaikoilla.

Tutkimuksessa selvisi, ettei kaikilla haastateltavilla ollut mielikuvia Mäntsälän kunnasta ennen työhön tuloa. Haastateltavien, joilla mielikuvia oli ollut, olivat ne pääsääntöisesti positiivisia. Todelliset kokemukset olivat pääosin positiivisia mutta myös kehitettävää löytyi. Työnantaja nähtiin osaavana, eteenpäin menevänä, ammattitaitoisena ja monipuolisena. Joissain asioissa kuitenkin koettiin työnantajan tulevan jälkijunassa, painottavan liikaa elinkeinoelämää ja näiden lisäksi koettiin ettei Mäntsälän kunta erotu millään tavalla muista kunnista.

Asiasanat: kunta, mielikuva, työnantajamielikuva, maine

Riikka Heinonen

**Images of an employant from the new employee perspective.  
Case: Mäntsälä municipality**

Year	2016	Pages	45
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis was to establish what image and experiences new permanent employees have of Mäntsälä municipality as an employer. At the end of this thesis there is a discussion on how this information could be used by Mäntsälä in the future.

The theoretical framework was based on theory of image and reputation. The theory also focuses on future challenges in the municipal sector. The research was conducted as qualitative research and the method used was theme interviews. Permanent employees of Mäntsälä municipality, who started in 2015, were interviewed anonymously.

The interviews revealed that most did not have any image of Mäntsälä municipality as an employer before they started working. Those that did have an image were mainly positive. Actual experiences were mostly positive, but there was also room for improvements. The employer was seen as competent, forward, outgoing, professional and versatile. However, in some cases, the employer was seen as lagging behind, focusing too much on business and that Mäntsälä municipality did not stand out in anyway compared to other municipalities.

Keywords municipality, image, reputation,

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Aiheen valinta ja tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus .....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	8
1.4	Aineistot ja tutkimusmenetelmät .....	10
1.5	Aiemmat tutkimukset .....	10
1.6	Käsitteet .....	11
2	Mielikuva ja maine.....	12
2.1	Mielikuva .....	12
2.1.1	Mielikuvien muodostuminen .....	13
2.1.2	Mielikuvien kehittäminen .....	15
2.2	Sisäinen yrityskuva .....	15
2.3	Maine .....	16
2.3.1	Maineen nelikenttä.....	16
2.3.2	Maineen kuusi ulottavuutta.....	17
2.4	Hyvä maine .....	19
2.5	Maineenhallinta .....	20
2.6	Työnantajamaine vetovoimatekijänä.....	21
3	Mäntsälän kunta.....	22
3.1	Kuntien henkilöstö.....	22
3.2	Kuntatyön yleinen maine .....	24
3.3	Rekrytointi kunnissa.....	25
3.4	Mäntsälän kunnan esittely.....	26
3.5	Mäntsälän kunnan henkilöstö .....	26
4	Henkilöstötutkimuksen toteutus.....	28
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	29
4.2	Otanta ja aineiston kerääminen.....	30
4.3	Haastattelukysymysten laatiminen .....	31
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	32
4.5	Aineiston analysointimenetelmät .....	32
5	Tutkimustulokset .....	33
5.1	Haastatteluiden tulokset .....	33
5.2	Tutkimustulosten hyväksikäyttö.....	36
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	37
6	Päätelmät ja loppuyhteenveto .....	38
6.1	Yhteenveto .....	38
6.2	Itsearviointi.....	40

6.3	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet.....	41
6.4	Tutkimuksen eettisyys .....	41
	Lähteet.....	43
	Kuviot .....	45
	Liitteet.....	46

## 1 Johdanto

Kuntien tehtävä on turvata kuntalaisten perusoikeuksia sekä tuottaa julkisia palveluita. Kunnan palveluita tuottavat sen työntekijät, joiden näkökulmasta tutkimukseni on tehty. Kunnat ovat suurten muutosten edessä ja uusia toimintatapoja on etsittävä. (Sallinen, Majoinen & Sallinen 2012, 11.) Suurten ikäluokkien eläköityessä kunnat joutuvat kohtaamaan kilpailua ammattitaitoisista työntekijöistä ja miettimään, millaisia keinoja käytetään, jotta saadaan osaat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. (Sallinen ym. 2012, 15.)

Kunnat joutuvatkin miettimään uusia keinoja työvoiman saannin takaamiseksi ja yksi keino onkin paneutua mielikuviin ja maineeseen, ja tarvittaessa kehittää niitä haluttuun suuntaan. Kunnat kilpailevat keskenään samoista henkilöistä, palkoilla ei pystytä erottumaan mutta hyvät mielikuvat auttavat rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitoutumisessa työnantajaansa. (Sallinen ym. 2012, 14.) Positiiviset mielikuvat ja hyvät kokemukset luovat kunnille mainepääomaa, joka on tänä päivänä kultaakin kalliimpaa (Pitkänen 2001, 5).

Tässä opinnäytetyössä tutustutaan mielikuvien ja maineen teoriaan, sekä pohditaan näitä kunta-alan näkökulmasta. Laadullinen tutkimukseni tulee olemaan mielenkiintoinen aiempien samasta näkökulmasta olevien tutkimuksien puuttuessa, mutta samalla vertailukohtien puuttuminen tuo siihen haastavuutta. Tutkin opinnäytetyössäni, millaisia mielikuvia työntekijöillä on ollut kunnasta ennen työhön tuloa ja vastaako todelliset kokemukset jo olemassa olleita mielikuvia. Tutkimuksessa haastatellaan vuonna 2015 aloittaneita vakituisia Mäntsälän kunnan työntekijöitä. Teemahaastattelut tapahtuvat anonymisti, eikä Mäntsälän kunta työnantajana saa tietoa, keitä kunnan työntekijöistä olen haastatellut.

Toivon, että pystyn tarjoamaan Mäntsälän kunnalle työnantajana uutta tietoa siitä, millaisia mielikuvia työntekijöillä on ollut heistä työnantajana ennen työn aloittamista ja miten mielikuvat ja todelliset kokemukset kohtaavat. Jokaisen organisaation tulisikin tutkia sisäistä työnantajakuvaansa tasaisin väliajoin, jotta saataisiin selville henkilöstön mielikuvat ja tarvittaessa voitaisiin muuttaa toimintatapoja (Rope 2005, 193).

### 1.1 Aiheen valinta ja tavoitteet

Aihe valikoitui osittain sattumalta: Tarvitsin aiheen opinnäytetyöhöni ja kysyin lehtoriltamme sattuisiko hänellä olemaan minulle mielenkiintoista aihetta, joka sopisi opintoihini. Tässä vaiheessa kävi ilmi Laurean sekä Mäntsälän yhteistyö ja sieltä mahdollisesti minulle löytyvä aihe. Yhdessä pohdittu aihe kuulosti alusta alkaen mielenkiintoiselta ja koin, että aihealuetta oli mielenkiintoista lähteä tutkimaan syvällisemmin.

Omat henkilökohtaiset tavoitteet työssäni olivat alusta asti selvät. Halusin tehdä opinnäytetyön mielenkiintoisesta aiheesta, josta vastapuolelle on hyötyä tulevaisuudessa. Olen kiinnostunut työllistymään kunnan tai kaupungin palvelukseen tulevaisuudessa, joten sekin lisäsi kiinnostustani tehdä opinnäytetyö kuntasektorille.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimukseni pääongelma on: Millainen mielikuva Mäntsälän kunnan vasta-aloittaneilla työntekijöillä kunnasta oli ja vastaako mielikuva todellisia kokemuksia? Millaisena työnantajana vuonna 2015 rekrytoidut työntekijät pitivät työnantajaansa?

Tutkimustulosta voitaisiin hyödyntää erityisesti, kun mietitään miten saadaan osaava ja ammattitaitoinen työnhakijapotentiaali hakeutumaan juuri Mäntsälän kunnan palvelukseen. Tämän lisäksi tulosta voitaisiin hyödyntää miettimällä, millä tavalla työntekijät voitaisiin sitouttaa Mäntsälän kuntaan vieläkin tiiviimmin ja kokevatko työntekijät, että työnantaja on täyttänyt heille annetut lupaukset.

Teoria osuudessa käsitellään mielikuvia ja mainetta, sekä tutustutaan Mäntsälän kuntaan ja kuntasektoriin yleisesti. Tutkittavasta aiheesta ei saanut tulla liian laaja, joten rajasin haastattelut opettajan avustuksella koskemaan vain vuonna 2015 aloittaneita uusia vakituisia työntekijöitä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät vuonna 2014 ja aiemmin aloittaneet työntekijät, vuonna 2016 aloittaneet työntekijät ja määräaikaiset työntekijät.

Haastavan tutkimuksesta teki se, että saisinko haastateltavilta kehitysideoita, koska moni oli juuri aloittanut työssään eikä heille vielä välttämättä ollut muodostunut laajaa käsitettä työnantajastaan. Mäntsälän kunnalle on tehty muutamia tutkimuksia aiemmin, mutta työnantajamielikuvasta ja maineesta työntekijöiden näkökulmasta ei yhtään.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni etenee johdonmukaisesti (Kuvio 1): johdanto, teoria, tutkimus, tutkimustulokset ja viimeisenä päätelmät. Alun johdanto johdattelee nimensä mukaisesti lukijat aiheeni sisälle. Johdannon avulla haluan herättää lukijan kiinnostuksen tutkimustani kohtaan sekä kertoa aiheestani pääpiirteittäin (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 254). Johdannossa esitellään tutkimukseni tavoitteet, asetetaan tutkimusongelma sekä kerrotaan, mihin tällä kaikella pyritään vaikuttamaan.





Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne

Luku kaksi käsittelee mielikuvia ja mainetta. Kuntasektorista yleisesti sekä Mäntsälän kunnasta löytyy tietoa luvussa kolme. Neljännessä luvussa keskityn tutkimusasetelmaan. Tämän jälkeen luvussa kuusi sekä seitsemän keskitytään tutkimuksen tuloksiin ja niistä seuranneisiin päätelmiin ja loppuyhteenvetoon.

#### 1.4 Aineistot ja tutkimusmenetelmät

Aineistona tutkimuksessani käytettiin sekä kirjallisia että sähköisiä lähteitä. Pystyin hyödyntämään aiempia saman aihealueen tutkimuksia, tämän lisäksi etsin tietoa hakusanoilla: kunta, maine, laadullinen tutkimus, mielikuva, teemahaastattelu. Hakusanoja käyttämällä onnistuinkin löytämään juuri omaan tutkimukseeni kohdistuvaa aineistoa.

Tutkimuksessani on tarkoitus keskittyä pieneen määrään haastateltavia, joten kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä tutkimuksessani ovat mm. se että haastattelut tehdään suullisesti, jolloin tiedonkerääjänä on ihminen eikä esimerkiksi paperi ja kynä. Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä valitaan tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

#### 1.5 Aiemmat tutkimukset

Laurea-ammattikorkeakoulussa opiskelleet ovat tehneet useita opinnäytetöitä yhteistyössä Mäntsälän kunnan sekä Mäntsälän Yrityskehityksen kanssa. Näistä tutkimuksista moni on tehty yritysten tai yrittäjien näkökulmasta, työntekijöiden näkökulmasta tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Mirja Savolainen (2009) tutki Mäntsälän vetovoimaisuutta yritysten näkökulmasta. Lahja Sallinen (2013) on tutkinut Mäntsälän mainetta yritysten näkökulmasta ja vuotta myöhemmin Janina Lindgren (2014) tutki Mäntsälän imagoa yrittäjän näkökulmasta.

Työnantajamaineesta sekä työnantajamielikuvasta löytyy useampikin tutkimus. Aiemmin ei kuitenkaan ole tehty vastaavanlaista tutkimusta Mäntsälän kunnalle työntekijöiden näkökulmasta, joten paras verrokki työlleni löytyy Jenni Lauhian (2012) opinnäytetyöstä; organisaation vetovoima: työnantajamaine ja -mielikuvat. Case: Lahden kaupunki. Hänen tutkimuksensa on teoreettisesti hyvin samankaltainen kuin omani, mielikuvien lisäksi käsitellään mainetta. Suurimpana eroavaisuutena omaan työhöni verrattuna on, että haastateltavansa ovat tällä hetkellä opiskelijoita, tulevaisuuden mahdollisia työnhakijoita, ei jo Lahden kaupungilla työskenteleviä. Hänen otantansa on myös paljon laajempi ja tutkimus onkin kvalitatiivinen eli laadullisen sijaan kvantitatiivinen eli määrällinen.

## 1.6 Käsitteet

### Kunta:

Muodostaa sen jäsenille hyvinvointipalveluita, toimii päättäjänä moneen asiaan ja ottaa päätöksissään mahdollisimman hyvin kuntalaisten mielipiteet huomioon. Kunta toimii itsenäisenä työnantajana työntekijöilleen. Huolehtii mm. ympäristöstä, veden jakelusta sekä jätehuollosta. Kerää kunnallisveroa palveluiden tuottamiseen. Kuntien tulee toiminnallaan tehdä itsestään mahdollisimman houkutteleva sen työntekijöille, kuntalaisille sekä kunnassa toimiville yrityksille. (Sallinen ym. 2012, 11.)

### Mielikuva:

Mielikuva eli mielen kuva, on aina jokaisen oma tulkinta esimerkiksi tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Mielikuva perustuu usein tunteeseen tai arvoihin, eikä sen muodostumista osata aina selittää. (Rope & Methner 2001, 13-14.)

### Maine:

Maine on sanana monelle tuttu, usein kuulee puhuttavan että jollakin yrityksellä, tuotemerkillä tai esimerkiksi ihmisellä, on hyvä tai huono maine. Nämä kolme eri seikkaa kuvaavat maine-sanaa käsitteenä parhaiten:

- se on jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan
- se on jotain mitä arvoidaan ja verrataan toiseen samanlaiseen
- se syntyy muiden ihmisten kuin arvosteltavan toimesta

(Aula & Heinonen 2002, 36.)

Mielikuva ja maine ovat käsitteinä lähellä toisiaan mutta erojakin löytyy. Mielikuva on usein mainetta kevyempi ja mielikuvia voidaan rakentaa tietoisesti toisin kuin maine joka ansaitaan. Maine perustuu sidosryhmien mielikuviin ja kokemuksiin. (Aula & Heinonen 2002, 50, 52, 61.)

## 2 Mielikuva ja maine

Tässä luvussa syvennytään mielikuvien ja maineen teoriaan. Tutkitaan, miten mielikuvat muodostuvat ja miten niitä voisi tarvittaessa kehittää haluttuun suuntaan. Maineen osalta mietitään, millainen on hyvä maine ja millaisia mittausmenetelmiä maineen mittaukseen on. Käsittelen tässä luvussa lisäksi työnantajamainetta vetovoimatekijänä.

### 2.1 Mielikuva

Mielikuva koostuu kokemuksista, tiedoista, asenteista, tunteista sekä uskomuksista. Mielikuvat ovat vahvasti tunnepohjaisia ja niihin vaikuttavat jokaisen omat mieltymykset ja arvo-maailma suuresti. Mielikuvat ohjaavat käyttäytymistämme tuotteiden ja palveluiden valinnassa usein enemmän kuin faktat. (Rope & Methner 2001, 18, 31.)

Ihmisten valintoihin ja päätöksiin mielikuvatekijät vaikuttavat suuresti, mielikuvat ohjaavatkin esimerkiksi ostopäätöksissä, työpaikan ja asuinkunnan valinnassa. Tänä päivänä valinnan varaa on suuresti, joka vaikeuttaa lopullista päätöstä. Tuotteessa tai palvelussa hintaakin tärkeämpi tekijä on usein mielikuva, positiivinen mielikuva ohjaa tuotteen tai palvelun valinnassa suuresti. (Karvonen 2005, 17.) Tämän opinnäytetyön haastateltavien mielikuvat työnantajastaan ovat subjektiivisia.

Mielikuvista puhuttaessa ei voi olla törmäämättä sanaan imago, nämä sanat tarkoittavatkin sisällöllisesti samaa asiaa. Mielikuva ja imago rakentuvat henkilöiden mielissä ja muodostavat jonkinlaisen kuvan erilaisista havainnoista, joita ihminen tekee. Mielikuva on aina subjektiivinen eli henkilökohtainen. (Rope 2005, 175-176.)

Imago eli mielikuva sanana kytkeytyy useaan eri asiaan. Voidaankin puhua maakuvasta, järjestökuvasta, yrityskuvasta, tuotekuvasta, kuntakuvasta jne. Tällöin tarkoitetaan mielikuvaa kyseisestä asiasta, esimerkiksi kuntakuvalla tarkoitetaan mielikuvaa kunnasta. Mielikuvista ainoastaan kokemukset ja tiedot ovat jollain tavalla todellisuuteen perustuvia, kun taas asenteet, tunteet ja uskomukset ovat vain jokaisen henkilökohtaisia näkemyksiä koettavasta asiasta. (Rope 2005, 175-176.)

### 2.1.1 Mielikuvien muodostuminen

Mielikuvat syntyvät

- arvoista
- tunteista
- ennakkoluuloista
- asenteista
- havainnoista
- uskomuksista
- informaatiosta
- kokemuksista

(Rope 2005, 178).

Mielikuvan organisaatiosta, tuotteesta tai vaikka järjestöstä jokainen muodostaa henkilökohtaisesti, mutta mikäli esimerkiksi organisaatiosta halutaan muodostaa tietynlainen mielikuva voidaan apuna käyttää mielikuvamarkkinointia. Mielikuvamarkkinoinnin tarkoituksena on saada halutunlainen mielikuva tuotteesta, yrityksestä tms. Mielikuvamarkkinointi on aina tietois- ta ja ennalta suunniteltua. (Rope 2005, 177.)

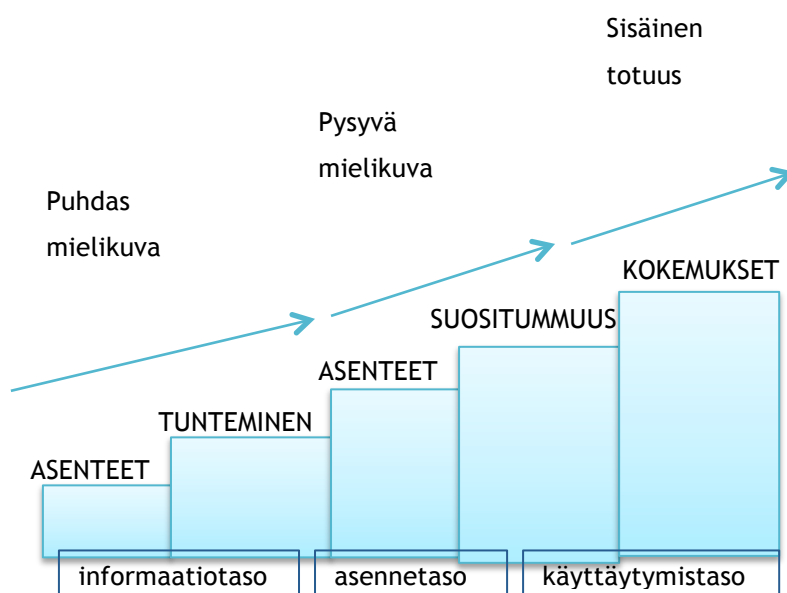
Tärkeää mielikuvamarkkinoinnissa on saada kaikki yrityksen tärkeät sidosryhmät näkemään yrityksen halutussa valossa markkinoinnin avulla, jotta sidosryhmät olisivat yritykselle mahdollisimman suopeita. Yksi keskeisimmistä tavoista toteuttaa mielikuvamarkkinointia on merkkimarkkinointi, jossa tuttua tuotemerkkiä hyödynnetään uuden tuotteen mielikuvamarkkinoinnissa. Merkkimarkkinointia käytetään paljon hyödyksi kuluttujamarkkinoinnissa mutta aivan yhtä hyvin se toimii esimerkiksi palveluiden positiivisten mielikuvien muodostumisessa. (Rope 2005, 177.)

Positiiviset mielikuvat vaikuttavat ensisijaisesti palvelun tai tuotteen valinnassa, mutta tämän lisäksi hyötyä on myös välillisesti rekrytoinnissa, sidosryhmien kanssa toimimisessa sekä negatiivisen julkisuuden vaikutuksesta yritykseen. Mielikuvat on tärkeä tekijä organisaation menestykseen ja niiden positiivisena pitäminen tai muuttaminen oikeaan suuntaan vaatii pitkäjänteistä työskentelyä. (Rope 2005, 180.)

Kuvion avulla voidaan tarkastella mielikuvan muodostumista, kuviosta käykin ilmi, että mielikuva syvenee asteittain (Kuvio 2). Ensin tulee tietoisuusvaihe ja sen jälkeen tuntemisvaihe. Mielikuva voi koskea tuotetta, organisaatiota, yritystä, järjestöstä, palvelua, henkilöä, kuntaa jne. (Rope 2005 180-181.)

Ensimmäiseksi koetaan tietoisuusvaihe, jolloin tuote tai palvelu tiedetään vain nimen perusteella. Sen jälkeen seuraa tuntemisvaihe, jossa asiakkaalle selviää millainen tuote tai palvelu on. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta mielikuvien muodostumisessa perustuvat tuotteesta tai palvelusta saatavaan tietoon, seuraavat kolme kohtaa perustuvat arvoihin ja kokemuksiin. Tietoisuus- ja tuntemisvaihetta kutsutaan puhtaaksi mielikuvaksi, tässä vaiheessa ihmisellä ei ole vielä hyvää tai huonoa mielikuvaa vaan he ovat vain tietoisia ja tuntevat tuotteen tai palvelun. (Rope 2005, 181-182.)

Tuntemisen jälkeen seuraa asennevaihe, jossa yrityksen/organisaation tulee olla erityisen tarkkoja, jotta heidän tuote tai palvelu ei herätä huonoja assosiaatioita kuluttajassa, asennevaiheessa mielikuvia voidaan kuitenkin vielä kehittää. Jo olemassa olevia positiivisia ja negatiivisia arvolatauksia voidaan vielä tässä vaiheessa kehittää haluttuun suuntaan. Tässä kohtaa mielikuva muuttuu pysyväksi ja sitä on enää tämän vaiheen jälkeen hankala muuttaa. Enää ei puhuta puhtaasta mielikuvasta vaan pysyvästä mielikuvasta. (Rope 2005, 181-182.)



Kuvio 2: Mielikuvan syveneminen asteittain (Rope 2005, 181).

Suosittumuusvaihe on asennevaiheen jälkeen, tässä kohtaa tuote tai palvelu on asiakkaan silmissä parempi kuin kilpailijan toiminnallisen tekijän tai mielikuvien takia. Mielikuva paremmuudesta johtaa usein ensiostoon. Viimeisenä mielikuvan muodostumisessa on kokemusvaihe, jossa asiakas on ostanut tuotteen/palvelun ja testaa vastaako tuote jo olemassa olevaa mielikuvaa. Ulkoisen markkinoinnin ja yrityksen toiminnan vastatessa olemassa olleita mielikuvia, nousee tuote/palvelu pysyväksi totuudeksi. Pysyvää totuutta on tämän jälkeen enää hyvin hankala muuttaa. Asiakkaan kohdatessa pettymys kokeillessaan tuotetta tai palvelua ensim-

mäistä kertaa, jossa kokemukset eivät vastaa positiivista mielikuvaa, jää ensiostos yleensä viimeiseksi ja tämän lisäksi yritykselle tulee tästä huono maine. (Rope 2005, 182.)

### 2.1.2 Mielikuvien kehittäminen

Jokainen meistä muodostaa viime kädessä mielikuvat itse, mutta mielikuviin voi pyrkiä vaikuttamaan toimimalla ja viestimällä yrityksestä, halutun mielikuvan mukaisesti. Tärkeää on miettiä millainen identiteetti yrityksellä on, millainen se haluaisi sen olevan ja sitten verrata sitä siihen millä tavalla yhteisö sen näkee. Sen jälkeen mietitään missä ollaan onnistuttu ja epäonnistuttu, tässä vaiheessa on hyvä miettiä, mitä voitaisiin tehdä tai viestiä toisin, jotta mielikuva saataisiin vastaamaan yrityksen omaa kuvaa itsestään. (Juholin 2008, 193-195.)

Mielikuvien kehittämisessä kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti kahteen asiaan eli liikeideaan ja käytettävissä oleviin resursseihin sekä sisäiseen yrityskuvaan ja millä tavalla se vaikuttaa ulkoiseen kuvaan. Liikeidea kannattaa hyödyntää, kun miettii millaisen mielikuvan yrityksestä haluaa antaa, jos mielikuvassa on kehitettävää kannattaa huomioida yrityksen resurssit. (Rope 2005, 192-193.)

Liian suuri kehityskohde, liian pienillä resursseilla ei yleensä tuota tulosta vaan tällöin kannattaisi keskittyä pienien kokonaisuuksien hallintaan. Henkilöstön mielikuva eli sisäinen yrityskuva on tärkeä mittauttaa ulkoisen mielikuvan lisäksi säännöllisesti. Tämän avulla voidaan selvittää vastaavatko nämä kaksi keskenään toisiaan, ja mikäli eivät vastaa, miettiä mistä se johtuu ja mitä sille voisi tehdä. (Rope 2005, 192-193.)

## 2.2 Sisäinen yrityskuva

Yritysten työntekijät ovat niiden parhaita sanansaattajia, yritysten arvot ja kulttuuri ilmenevät parhaiten sen työntekijöiden kautta. Henkilöstön ollessa tietoinen ja sitoutunut oman yrityksen toimintaan, arvoihin, toiminta-ajatukseeseen, asiakkaisiin jne. vaikuttaa se positiivisesti sisäiseen yrityskuvaan. Hyvä sisäinen yrityskuva on hyvän ulkoisen yrityskuvan perusta. Saadakseen hyvän sisäisen yrityskuvan, yrityksen tulee antaa työntekijöilleen tarpeeksi tietoa yrityksestään kokonaisuudessa. Työntekijöiden mielikuvat yrityksestä muokkaantuvat sen mukaan miten yritys toimii ylhäältä alaspäin. (Isohookana 2007, 21-22.)

Tärkeää olisi miettiä millaisia arvoja yrityksellä on ja ottaa henkilökunta mukaan kehittämään niitä. Yrityksen arvojen ylös kirjattaessa tulisi miettiä, millainen yritys on, mitä se haluaa olla ja missä se uskoo olevansa muutaman vuoden päästä. Vahva yrityskuva luo pohjan vahvalle yrityskulttuurille. Arvojen tulisi kuitenkin olla todellisuuteen pohjaavat ja niiden mukaan tulisi toimia, jotta ne olisivat uskottavat. Julkaistujen arvojen avulla yritykset voivat saada etua

esimerkiksi rekrytointitilanteissa, työntekijä saattaa valita yrityksen johon hakee sen arvo-  
maailman takia. (Pitkänen 2001, 93-95.)

### 2.3 Maine

Maine pitää sisällään monta eri osatekijää. Aiemmassa luvussa esitellyt mielikuvat ovat lähtö-  
sin tarinoista. Maineeessa kertojan ja kuulijan tarinat polveilevat ja tarina muuttaa matkan  
aikana muotoaan ja monipuolistuu samalla. Maineen muodostumisessa henkilöstö on tärkeässä  
roolissa, motivoituneet ja lojaalit työntekijät ovat lähtökohta hyvälle maineelle ja yritysku-  
valle. Tässä luvussa käsitellään mainetta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mainee-  
seen vaikuttavat omat kokemukset, kuulopuheet sekä mediaviestintä ja mediajulkisuus. (Pit-  
känen 2001, 5, 18, 127-129.)

Organisaatio voi vaikuttaa omaan maineeseensa osittain, mielikuvia organisaatiosta muodos-  
tuu monissa eri tilanteissa, eikä organisaatio aina pysty tämän vuoksi vaikuttamaan niiden  
syntyyn. Organisaation johdonmukaisuus ja jatkuvuus tällaisissa tilanteissa vaikuttavat usein  
mielikuvia enemmän, maineen muodostumisessa ja pitämisessä halutulla tasolla. Mainetta  
olisikin tärkeää tutkia säännöllisin väliajoin eri sidosryhmien kautta. Henkilöstö on yksi tär-  
keimmistä sidosryhmistä, ja tätä tulisi tutkia omana yksikkönään. (Juholin 2009, 194-195.)

#### 2.3.1 Maineen nelikenttä

Mainetta voidaan mitata erilaisten keinojen avulla, yksi keinoista on käyttää maineen neli-  
kenttämenetelmää apuna. Tämän avulla selviää, jo olemassa olevien mielikuvien sekä todelli-  
suudessa tapahtuvien kokemusten summa. Tässä menetelmässä, joka seuraavassa kuviossa on  
havainnollistettu (Kuvio 3), esimerkiksi asiakkaita tai henkilöstöä voidaan sijoittaa eri kohtiin  
ja saada sen avulla selville, millaisia mielikuvia ja todellisia kokemuksia yrityksestä on ole-  
massa. (Aula & Heinonen 2002, 93.)

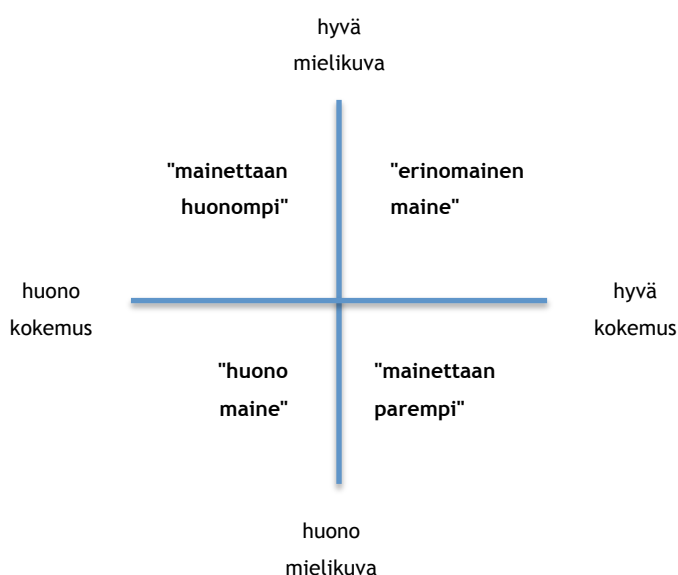
Nelikenttämenetelmässä on koottu neljä eri skenaarioria:

1. "erinomainen maine"
2. "mainettaan parempi"
3. "huono maine"
4. "mainettaan huonompi"

(Aula & Heinonen 2002, 93).



Näistä halutuin skenaario on tietenkin "erinomainen maine", jossa yrityksen mielikuvat vastaavat todellisia kokemuksia, yrityksestä puhutaan hyvää ja se toimii mielikuvien ja maineen arvoisesti. "Mainettaan parempi", tarkoittaa tässä skenaariossa, että yritys kyllä tekee hyvää, mutta mielikuvat yrityksestä eivät ole sen kannalta imartelevia. Tämä on usein korjattavissa viestinnän muutoksilla, hyvistä teoista tulee osata puhua ja siirtää näin ollen se yrityksestä syntyviin mielikuviiin. (Aula & Heinonen 2002, 93-95.)



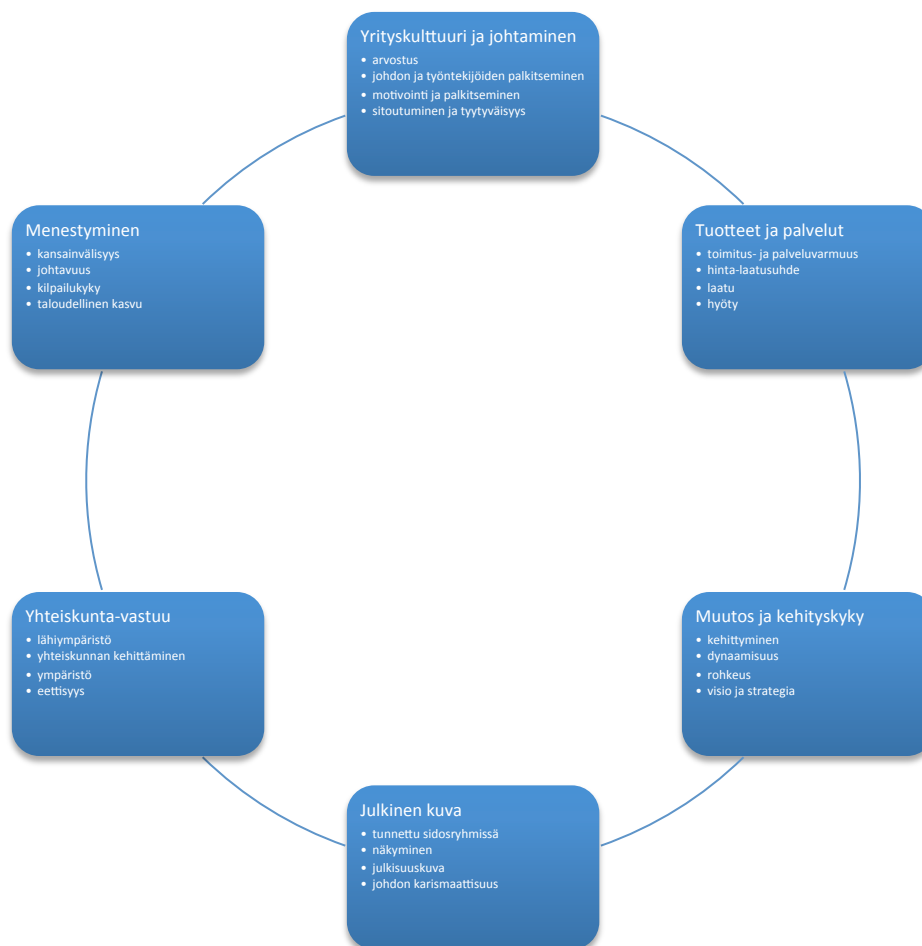
Kuvio 3: Maineen neljä kenttää (Aula & Heinonen 2002, 93).

Nelikentän vasemmassa alakulmassa sijaitseva "huono maine", kertoo yrityksen tekojen ja mielikuvien olevan huonolla tolalla. Tällaisessa tilanteessa kannattaa keskittyä parantamaan yrityksen toimintaa eli tekoja. Viimeinen skenaario on maineen kannalta hankalin, "mainettaan huonompi", joka lupaa mielikuvillaan yrityksestä hyvää mutta oma kokemus yrityksestä ei vastaa mielikuvaa. Tällöin yritys onkin usein sisältä mätä. Tämän seurauksena yritys tipahdaakin usein jossain vaiheessa nelikentän alakulmaan. (Aula & Heinonen 2002, 93-95.)

### 2.3.2 Maineen kuusi ulottavuutta

Maine on monelle meistä käsitteenä helppo. Kaikki kyllä ymmärtävät, jos sanotaan että yrityksellä tai esimerkiksi kunnalla on hyvä tai huono maine. Millä tavalla mainetta voisi mitata, niin, että pystyttäisiin korjaamaan virheitä tai pysymään jo hyviksi havaituissa toimintatavoissa.

Suomessa vuonna 2000-2001 selvitettiin kriteerit hyvälle ja huonolle maineelle. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, tämä ilmenee seuraavasta kuviosta (Kuvio 4). Tutkimuksen avulla kehitettiin maineen mittaamiseen määrällinen tutkimusmenetelmä, ja näin syntyi RepMap-menetelmä. RepMapissa arvioidaan 24 eri osatekijää, jotka vaikuttavat maineeseen, Jokaisesta osatekijästä annetaan pisteitä ja lopuksi pisteet lasketaan yhteen. Tämä tutkimus on tehty kohdistumaan erityisesti yrityksiin, mutta mielestäni sitä voisi käyttää hyvänä mittarina myös kunnan maineen mittaamisessa. (Aula & Heinonen 2002, 100.)

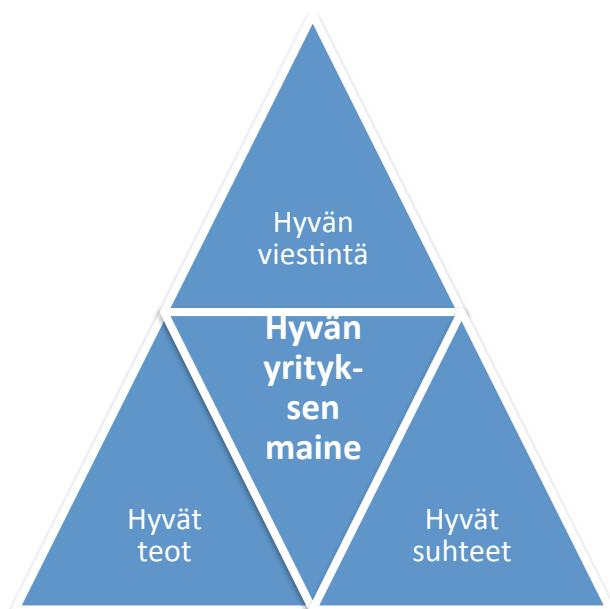


Kuvio 4: Maineen kuusi ulottavuutta (Heinonen 2006, 31).

Tutkimuksen mukaan maine jakaantuu kuuteen eri ulottuvuuteen joita ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva, muutos- ja kehityskyky. Jokainen tekijä pitää sisällään neljä osatekijää. Nämä tekijät ovat yrityksen ihanne, tavoite johon yritykset pyrkivät. Täyden 24 pisteen yrityksellä on hyvä maine ja 0 pistettä saaneella huono maine. RepMap jakaa osatekijät kuitenkin pieniin osiin ja tämä helpottaa asioiden korjaamista, mikäli korjattavaa on. (Aula & Heinonen 2002, 99.)

## 2.4 Hyvä maine

Hyvä maine täytyy ansaita ja siihen voidaan vaikuttaa kolmella eri keinolla: tekemällä hyvää, viestimällä hyvin sekä luomalla ja ylläpitämällä hyviä suhteita. Maineen muodostumiseen vaikuttavat näistä kolmesta tekijästä jokainen, kuten seuraavasta kuviosta ilmenee (Kuvio 5), joten ei riitä, että organisaatio luo ja ylläpitää hyviä suhteita, vaan sen täytyy myös osata viestinnällään sekä teoillaan toimia oikein. (Aula & Mantere 2005, 26-27.)



Kuvio 5: Hyvän yrityksen maine (Aula ja Mantere 2005, 27).

Saavuttaakseen hyvän maineen organisaation tulee kerätä luottamusta asiakkailtaan, henkilöstöltään, medialta ja muilta, jotka kuuluvat heidän sidosryhmiinsä. Voidaankin sanoa, että ilman luottamusta ei voi syntyä mainetta. Tämä vaatii yritykseltä pitkäjänteistä toimintaa, maine ei nimittäin synny yhdessä yössä, vaan vaatii useita hyviä tekoja ja toimintaa. (Aula & Heinonen 2002, 66-67.)

Maineen muodostuminen perustuu todellisiin tekoihin, ilman kunnollista tuotetta tai palvelua ei voida rakentaa hyvää mainetta. Omakohtaiset kokemukset vaikuttavatkin ensisijaisesti maineen muodostumiseen, sen jälkeen maineen muodostumiseen vaikuttavat kuulopuheet ja kolmannella tasolla suurin vaikuttaja on media. Käyt esimerkiksi kampaajalla ja saat loistavaa palvelua, kerrot tästä sosiaalisessa mediassa ja ystäville, näin kampaaja kerryttää luotta-

musta, joka tuo hänelle mahdollisesti uusia asiakkaita. Loppujen lopuksi mikään organisaatio ei pysty viime kädessä päättämään, millainen maine sille syntyy, se pystyy vain antamaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat, joista jokainen toivottavasti synnyttää parhaimman lopputuloksen yrityksen kannalta. (Pitkänen 2001, 16-19.)

Jokaisella työntekijällä on vastuu organisaationsa hyvän maineen muodostamisessa ja ylläpitämisessä ja jokainen onnistunut kontakti vaikuttaa hyvän maineen muodostumiseen (Pitkänen 2001, 22). Hyvä ulkoinen maine vaikuttaa henkilöstöön positiivisesti, se lisää luottamusta, sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät ovat tyytyväisempiä, jos ulkoinen maine on hyvä ja näin ollen se heijastuu sisäiseen maailmaan ja tästä syntyy positiivinen kierre. Hyvä maine auttaa myös rekrytoinnissa, sillä se lisää organisaation kiinnostavuutta. (Aula & Heinonen 2002, 217-218.)

## 2.5 Maineenhallinta

Maineenhallinta ei ole aina kovinkaan helppoa, koska organisaatio ei pysty sanelemaan omaa mainettaan, ainoastaan se voi yrittää vaikuttaa siihen millainen se haluaisi maineensa olevan. Maineenhallinnan kolme keskeisintä elementtiä ovat; hyvät suhteet sidosryhmiin, hyvän tekeminen sekä hyvä viestintä. Sidoryhmät pystyy pitämään tyytyväisinä kommunikoimalla oikealla tavalla heidän kanssaan. Henkilöstö on tärkein elementti, kun mietitään, miten voidaan teoilla vaikuttaa organisaation hyvään maineeseen. Hyvään viestintään voidaan vaikuttaa tilanteissa, joissa henkilöstö kohtaa sidoryhmät. (Aula & Mantere 2005, 215-216.)

Heinonen (2006, 181-182) on jaotellut kirjassaan maineenhallinnan kolmeen eri tasoon:

1. Viestintälähtöinen maineenhallinta
2. Proaktiivinen maineenhallinta
3. Liiketoimintaan integroitu maineenhallinta

Suurinosa yrityksistä toteuttaa viestintälähtöistä maineenhallintaa ja tämä onkin usein eräänlainen oppimisvaihe yritykselle. Maineen tärkeys tiedostetaan, mutta sitä ei mitata millään keinolla. Tämän vuoksi viestintälähtöisessä maineenhallinnassa. Yritys pystyy hallitsemaan mainettaan hyvin vähän, koska se ei tiedä oman yrityksensä maineen muodostajia eikä maineriskejään. (Heinonen 2006, 182-183.)

Maineenhallinnan kannalta on tärkeää panostaa sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Maine rakentuukin työntekijöiden kautta, jotka ovat yritysten sanansaattajia. Yrityksen kannalta sisäiseen viestintään kannattaa panostaa, tärkeää on että sen työntekijät saavat helposti tarvitsemansa tiedon sekä ovat selvillä yrityksen tavoitteista. Sisäisen viestinnän tärkeim-

mät tekijät ovat esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutus sekä työtovereiden vuorovaikutus keskenään. (Aula & Heinonen 2002, 220-223).

Tärkeänä tekijänä maineen vahvistamisessa voidaankin pitää johdon onnistunutta viestintää. Työntekijöille tulisi kertoa tärkeistä asioista ja keskustella heidän kanssaan niistä. Johdon avoimuus, luotto henkilöstöön ja yksilöiden kunnioittaminen ovat avain hyvään maineeseen. (Juholin 2009, 157-158.)

## 2.6 Työnantajamaine vetovoimatekijänä

Työnantajamaineella on suuri vaikutus työntekijöihin, hyvä työnantajamaine vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisää organisaation vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa (Juholin 2008, 274). Hyvä maine vaikuttaa henkilöstöön, hyvämaineisen yrityksen työntekijöiksi hakevat alan parhaat osaajat ja he ovat valmiita vastaanottamaan paikan ilman suuria rahallisia kannustimia. Moni yritys myös kokee, että hyvä maine sitouttaa työntekijän yritykseen pidemmäksi aikaa (Heinonen 2006, 44-45).

Organisaatioiden yhdeksi suureksi vetovoimatekijäksi voisikin sanoa sen, millainen työnantajamaine sillä on henkilöstönsä keskuudessa sekä millainen julkisuuskuva sillä on. Tähän maineeseen voidaan vaikuttaa positiivisesti jo uusissa työpaikkailmoituksissa. Työpaikkailmoitusten tulee olla mielenkiintoisia ja kertoa yrityksestä, sen arvoista ja millaisesta työstä on kyse. Monelle työnhakijalle palkka ei välttämättä ole ensimmäinen kriteeri vaan kriteereitä on tänä päivänä useita kuten työhyvinvointiin panostaminen, yrityksen arvomaailma ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn. Työnantajan tunnettavuutta voidaan lisätä mm.näkymällä julkisuudessa sekä tekemällä yhteistyötä erilaisten oppilaitosten kanssa. Useilla organisaatiolla on kilpailijoita ja työnantajamaine on loistava tapa erottautua kilpailijoista. (Pitkänen 2001, 76-77).

### 3 Mäntsälän kunta

Tässä luvussa käsittelen kuntasektoria yleisesti sekä Mäntsälän kuntaa syvällisemmin. Kuvaan erityisesti haasteita, joita kunnat tulevat kohtaamaan seuraavien vuosien aikana sekä kunnan mainetta ja uusien työntekijöiden hankintaprosessia. Mäntsälän kunnasta kerron yleisesti hieman, mutta keskityn pääasiassa henkilöstöön.

#### 3.1 Kuntien henkilöstö

Lokakuussa 2014 suomalaisista joka viides työskenteli kunta-alalla. Viime vuosina henkilöstömäärä on vähentynyt, parhaimmillaan vuonna 2011 työntekijöitä oli 441 000, kun taas vuoden 2014 lokakuussa henkilöstöä oli enää 429 000. Eläkepoistumien myötä kunta-alalle tarvitaan paljon uusia työntekijöitä. Kuntien henkilöstön keski-ikä oli 45,7 vuotta vuonna 2014 ja eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä jää 58 % työntekijöistä. Noin 80 % työntekijöistä on naisia ja suurin osa, noin 75 % työskentelee terveydenhuollon, sosiaalitoimen tai sivistystoimen parissa. Työsuhteista vakinaisia oli melkein 80 % ja osa-aikaisia hieman reilu 20 %. (Kuntatyönantajat 2015.)

Olenkin koonnut seuraavaan kuvioon kunnan työntekijän profiilin (Kuvio 6), olettamuksena että hän edustaa enemmistöä. Helsinki on suurin työnantaja reilulla 35 000 työntekijälleen. Olemassa olevasta reilusta 400 itsenäisestä kunnasta tai kuntayhtymästä, joka kolmannessa on yli 500 työntekijää. Kuntien tärkein tehtävä on palvella asiakkaitaan mm. opetuksen, terveydenhuollon sekä jätehuollon saralla. (Kuntatyönantajat 2015.)



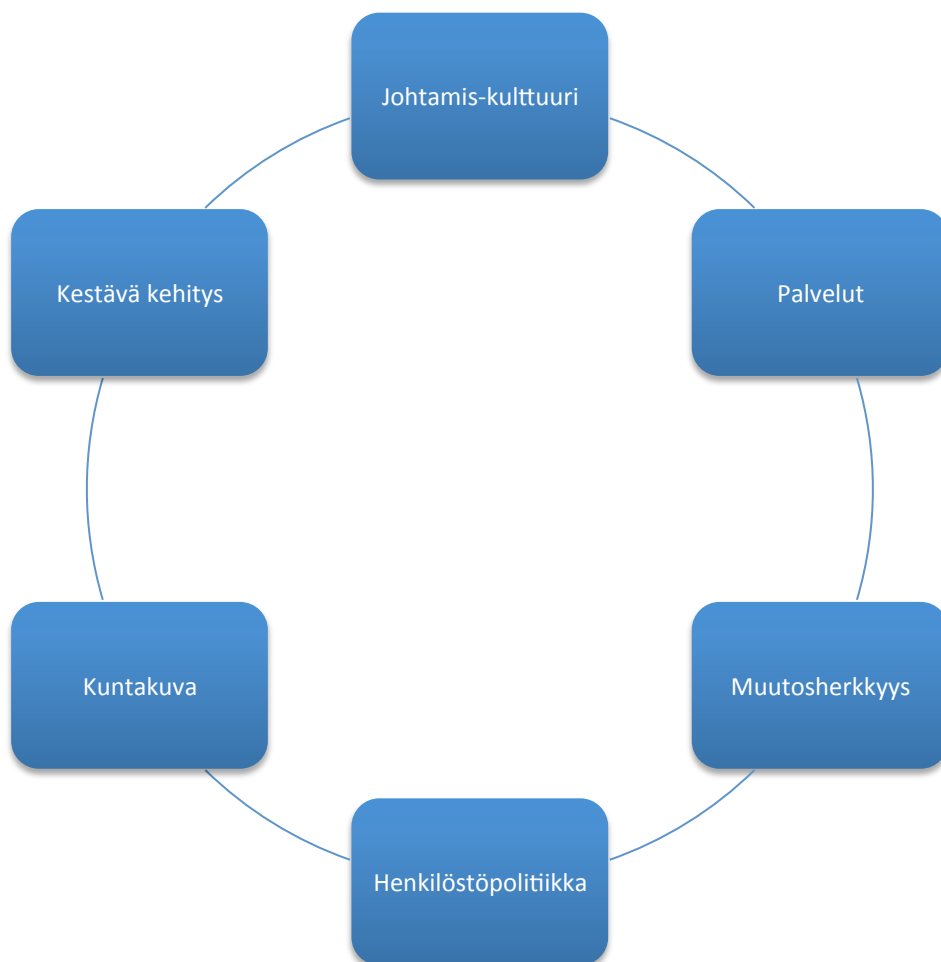
Kuvio 6: Kunnan työntekijän profiili ((Kuntatyönantajat 2015)

Kunnat eivät välttämättä pärjää palkkavertailussa yksityisille toimijoille mutta tarjoavat usein työntekijöilleen pitkäaikaisen, viihtyisän ja tasa-arvoisen työpaikan, tämän lisäksi kunnissa on lomautuksia ja irtisanomisia äärimmäisen vähän verrattuna esimerkiksi yksityisiin työnantajiiin. Tämän vuoksi vakituinen henkilökunta vaihtaa työpaikkaa harvoin, vain joka neljännes vaihtaa työpaikkaa kymmenen vuoden sisällä. (Kuntatyönantajat 2014.)

Moni kunta tarvitseekin tällä hetkellä ja tulevien vuosien aikana uusia työntekijöitä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, sekä väestössä tapahtuvat suuret rakennemuutokset asettavat kunnille haasteita. Työikäisiä eli veronmaksajia on jatkossa vähemmän, sen vuoksi kuntien tuleekin miettiä, mistä saadaan rahaa suurien ikäluokkien hoivapalveluihin. Tämän lisäksi kunnat joutuvat miettimään toimintamallinsa uusiksi, koska uusimmat työntekijät odottavat kunnilta työnantajina muutakin kuin vakaan työpaikan. 1980-luvulla ja sitä myöhemmin syntyneet uudet työntekijät odottavat että kunnat tarjoavat uusia toimintatapoja, työhyvinvoinnin osaaamista sekä laadukasta johtamista. Joillakin kunnilla nämä asiat ovat jo hallinnassa, toisissa näihin pureudutaan vielä syvemmin, mutta jokaisella kunnalla varmasti löytyy vielä parannettavaa. (Sallinen ym. 2012, 14-15.)

### 3.2 Kuntatyön yleinen maine

Kunnissa ollaan tällä hetkellä hyvin tietoisia tulevista haasteista. Kunnat ovat tietoisia myös siitä seikasta että saavuttaakseen hyvän työnantajakuvan tulee kuntien panostaa hyviin tekoihin. Kuntien maine koostuu allaolevasta mainepyörästä (Kuvio 7), tämä mainepyörä sisältää kuusi osatekijää. Näistä kuudesta osatekijästä halutaan panostaa erityisesti johtamiskulttuuriin, palveluihin sekä henkilöstöpolitiikkaan. Ketkä sitten voivat vaikuttaa kuntien johtamiskulttuuriin? Johtamiskulttuuriin vaikuttavat eniten: virkamiesjohtajat, esimiehet, työsuojelupäälliköt sekä tietenkin valtuustojen, lautakuntien ja hallitusten luottamushenkilöt. (Jalonen 2010, 4-6.)



Kuvio 7:Kunnan mainepyörä (Jalonen 2010, 5).

Kuntien mainetutkimuksen perusteella hyvään maineeseen vaaditaan ammattitaitoisia ja yhteistyökykyisiä työnantajia. Kunnan tulee haluta kehittää itseään sekä toimintojaan ja tarvittaessa muuttamaan itseään ja toimintojaan siihen hetkeen sopivaksi. Kuntien tarjoamien pal-



veluiden tulisi olla toimivia, sekä asiakkaan että työntekijöiden näkökulmasta. (Jalonen 2010, 4-6.)

### 3.3 Rekrytointi kunnissa

Osaavista työntekijöistä tulee jatkossa olemaan kova kilpailu, tälläkin hetkellä kilpailua on jo muodostunut esimerkiksi osaavista hoitoalan ihmisistä sekä opetushenkilökunnasta. Positiivinen työnantakuva on toki tärkein kriteeri työnhakijan kannalta, mutta mikäli uusi työpaikka tarkoittaisi muuttoa tähän kuntaan, koskisi muutto työntekijän perhettä. Kunnan tulisikin olla houkutteleva koko työnhakijan perheen kannalta. Moni työnhakija miettii esimerkiksi, millainen paikka työtä tarjoava kunta olisi asua ja millaisia palveluita sillä on tarjota. (Veijonen 2010, 29.)

Kunnat ovat tähän mennessä keskittyneet lähinnä tylsäköihin mustavalkoisiin lehtimainoksiin uusien työpaikkojen ilmoittelussa. Tänä päivänä se ei enää riitä, kuntien täytyy tehdä muutoksia, jotta työnhakijat kokisivat avoimet työpaikat mielenkiintoisiksi. Kuntien budjetti ei ole suuri, tämän vuoksi onkin suositeltavaa tehdä yhteistyötä samalla seudulla sijaitsevien kuntien sekä yritysten kanssa. Rekrytointiviestintä- ja markkinointi ovat asia, joihin kuntien kannattaa panostaa saadakseen tunnettavuutta ja sitä kautta uusia työntekijöitä. (Veijonen 2010, 30.)

Hämeessä on duunia -kampanja on hyvä esimerkki siitä, millä tavalla osaavia työntekijöitä saatiin houkuteltua töihin Hämeen alueelle. Kampanjassa olivat kuntien lisäksi mukana esimerkiksi ammattikorkeakoulu sekä alueen nimekkäimpiä yrityksiä. Lähtökohtaisesti tavoitteena oli saada ihmisiä käymään Hämeen internet sivuilla ja näillä sivuilla esiteltiin työpaikkojen lisäksi asumismahdollisuuksia kunnassa. Ihmisiä houkuteltiin sivustoille mm. suoramarkkinoinnilla sekä esiintymällä messuilla. Tällaisten tempausten ja pitkäaikaisten hankkeiden avulla kunnat voisivatkin saada apua monelle eri osa-alueelle, kuten tässä tapauksessa kampanjasta oli hyötyä sekä työllisyydelle, matkailulle että väestön kasvulle. (Veijonen 2010, 33-35.)

Rekrytointiviestintä onkin tärkeä osa maineen muodostumisessa, mutta työntekijät muodostavat mielikuviaan työnantajasta sen jälkeen. Työnantajamaine on suuri tekijä työntekijöiden viihtyvyyden sekä pysyvyyden kannalta. Moni nuori on tänä päivänä valmis vaihtamaan työpaikkaansa, eikä joka kuukausi tilille tuleva palkka enää riitä syyksi vaihtoon, vaan työpaikassa pitää olla muutakin. Työvoimapulan myötä työpaikkoja on hyvin tarjolla ja moni vaihtaakin työpaikkaa, mikäli työnantaja ei ole sitä millaisen kuvan se on itsestään antanut. Kuntien on tänä päivänä tehtävä kovasti töitä, saadakseen pidettyä taitavan ja ammattitaitoisen henkilökuntansa omassa palveluksessaan, pelkkä palkankorotus ei usein enää riitä. (Jalonen 2010, 5-6.)

### 3.4 Mäntsälän kunnan esittely

Uudellamaalla sijaitseva Mäntsälän kunta on perustettu vuonna 1585 ja se on pinta-alaltaan yksi Uudenmaan suurimmista kunnista. Mäntsälän kunnan vaakunassa komeilee hirvi, kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi (Kuva1).Mäntsälä sijaitsee pääkaupunkiseudun läheisyydessä ja junalla Mäntsälästä pääsee Helsingin keskustaan 40 minuutissa. (Mäntsälä.)

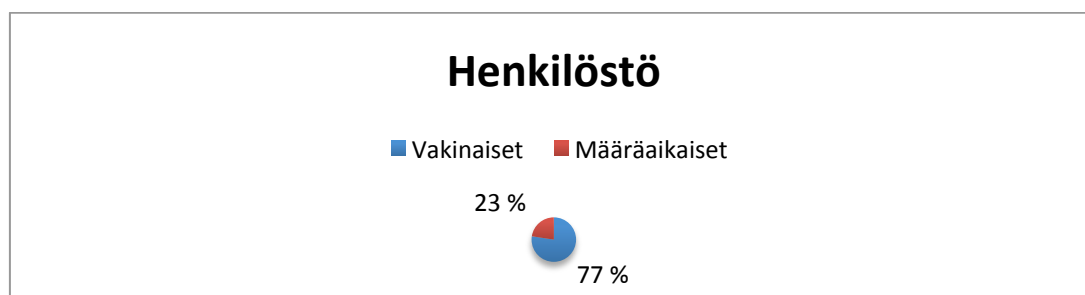


Kuvio 8: Mäntsälän vaakuna (Kunnat 2016).

Mäntsälän asukasluku on ollut nouseva jo useamman vuoden ajan, vuoden 2014 lopulla Mäntsäläläisiä oli yhteensä 20 621. Väestöstä 25-64-vuotiaita oli yli puolet. (Mäntsälän kunta 2016.) Moni nuori valitseekin Mäntsälän asuinkunnakseen, tähän on varmasti syynä kymmenisen vuotta sitten valmistunut rautatieasema sekä kunnan maaseutumaisuus höystettynä hyvillä palveluilla. Mäntsälän hyvä sijainti houkuttelee myös sinne yrityksiä, joiden myötä syntyy työpaikkoja. (Mäntsälä.)

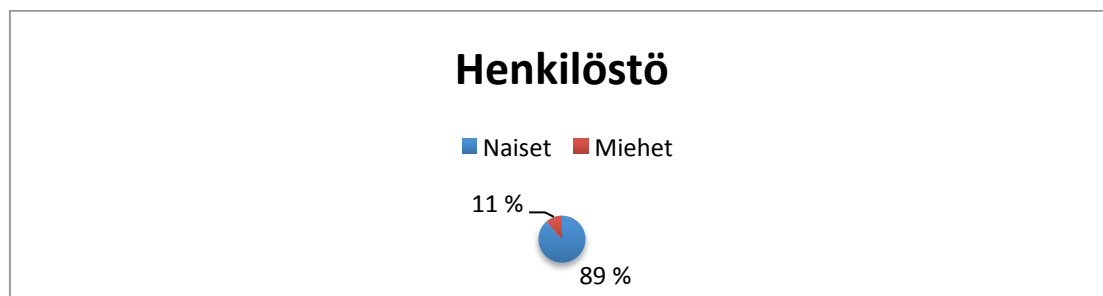
### 3.5 Mäntsälän kunnan henkilöstö

Mäntsälän kunnan palveluksessa oli vuoden 2014 lopussa yhteensä 1336 työntekijää. Heistä lähestulkoon neljäsosa oli määräaikaisia ja loput vakituksia työntekijöitä, tämä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (Kuvio 9). (Mäntsälän kunta 2015, 5-9.)



Kuvio 9: Mäntsälän kunnan vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuus(Mäntsälän kunta 2015, 5-9)

Noin kymmenen prosenttia työntekijöistä oli miehiä ja loput naisia. Alla olevasta kuviosta näkyy, että miehiä on työntekijöistä vähemmistä (Kuvio 10). Henkilöstöstä yli puolet työskentelee perusturvapalveluissa, johon kuuluu esimerkiksi sairaanhoitajat, lähihoitaja ja lääkärit. (Mäntsälän kunta 2015, 5-9.)



Kuvio 10: Mäntsälän kunnan työntekijöiden sukupuolien jakaantuminen (Mäntsälän kunta 2015, 5-9).

Mäntsälä on luonut vision eli tahtotilan, koskien itseään työnantajana sekä henkilöstöään. Visio menee näin: "Mäntsälä on houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja, jonka palveluksessa on ammattitaitoinen, osaava sekä työhönsä motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö." Vision toteutumista mitataan arvioimalla kunnan onnistumista esimerkiksi, johtamisessa, avoimuudessa, osaamisessa ja kannustejärjestelmissä. (Mäntsälän kunta. 2015, 4.)

Kunnassa tehtiin vuonna 2014 työhyvinvointikysely, jonka yleisarvosanaksi saatiin 7,64. Yleisarvosana kohosi aiemmasta 0,24, sen ollessa kolme vuotta aiemmin tehdyssä kyselyssä 7,4. Mäntsälässä henkilöstön osalta onkin keskitytty työhyvinvointiin, työterveyshuoltoon sekä palkkaukseen. Työhyvinvoinnissa ollaan panostettu jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen. Työntekijöillä on myös mahdollisuus ostaa liikuntaseteleitä sekä osallistua Työhyvinvointi eli Tyhy- iltapäiviin. Työterveydessä ollaan panostettu ennaltaehkäisyyn sekä mahdollisuuksiin päästä tarvittaessa mahdollisimman nopeasti erikoislääkärille. Palkkauksen tulee olla kannustava. (Mäntsälän kunta 2015, 12-14.)

#### 4 Henkilöstötutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia mielikuvia Mäntsälän kunnan työntekijöillä oli työnantajastaan ennen kuin he aloittivat työt ja millaisia todellisia kokemuksia heillä on tällä hetkellä. Tutkimuksessa annettiin arvosana kunnalle ja lisäksi työntekijät saivat antaa avointa palautetta anonyymisti työnantajalleen. Tutkimuksessa sivuttiin Mäntsälän kunnan visioita sekä perehdytystä. Perehdytyksen käsittely osana haastattelua tuli toiveena Mäntsälän kunnasta, kun kävin tapaamassa työnantajan edustajia ennen haastatteluiden aloitusta.

Tutkimuksen pääongelma on: Millainen mielikuva Mäntsälän kunnassa juuri aloittaneilla työntekijöillä kunnasta oli ja millainen se on nyt? Tarkentavina kysymyksiä on: mielikuvien vaikutus työtyytyväisyyteen? Aiempaa tutkimusta työntekijöiden näkökulmasta kuntasektorille en löytänyt, joten erityisesti siksi koin itse tutkimuksen erittäin mielenkiintoisena ja haastavana. Aiemmin tehdyissä opinnäytetöissä on selvinnyt, että Mäntsälän kunnalla on hyvä tai neutraali maine sen ulkoisissa sidosryhmissä. (Savolainen 2009; Sallinen 2013; Lindgren 2014.)

Tutkimus syntyi omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Aihe valikoitui sattumalta, aluksi tiesin vain sen, että tutkimus tullaan tekemään Mäntsälän kunnalle. Sitten yhdessä opettajan kanssa mietimme tarkan aiheen ja rajauksen. Tähän vielä tuli pieniä toiveita Mäntsälän kunnalta, joita pyrinkin parhaimman mukaan toteuttamaan. Kaiken tämän loppusummana löytyi viimein lopullinen tutkimussuunta.

Mielestäni tutkimuksesta hyötyy eniten Mäntsälän kunta, miettiessään millaisen mielikuvan se antaa itsestään potentiaalisille ja juuri rekrytoituille työntekijöilleen. Mäntsälän kunnan lisäksi tutkimuksesta hyötyvät mielestäni muut kunnat, miettiessään millaisia mielikuvia esimerkiksi Mäntsälän kunta on herättänyt työntekijöissään ja mitkä asiat mahdollisesti vaikuttavat mielikuvien muuttumiseen.

Tutkimukseni halusin suorittaa haastatteleamalla työntekijöitä henkilökohtaisesti heidän omilla työpaikoillaan, näin ollen pystyin tarvittaessa kysymään tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavien määrä ei saanut kasvaa liian suureksi, jotta työ pysyisi sille asetetuissa aikarajoissa.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni oli alusta lähtien selvä, ilmiötä ei ollut aiemmin tutkittu tästä näkökulmasta, joten menetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimukseni eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta sillä, että määrällisessä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on jo jollain tavalla tuttu. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusobjekteja on kymmeniä, jopa satoja. Valitsemani laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkiksi voikin sanoa sen, että siinä tutkittava ilmiö on täysin uusi. Laadullisen tutkimuksen tuloksena olisikin tarkoitus ymmärtää uutta ilmiötä paremmin. (Kananen 2010, 36-39.)

Mielikuvia selvitetessä olisi tärkeää, että laadullinen tutkimus on räätälöity mahdollisimman tarkasti koskemaan vain juuri tutkimuksen kohteena olevaa asiaa. Tällainen tutkimus toteutetaan usein tapauskohtaisesti, joten mitään selkeää sääntöä millä tavalla tutkimustuloksia tulee analysoida ja millaisia päätelmiä näistä tulisi syntyä, ei ole. Kvalitatiivisen tutkimuksen vaikeus piilee siinä, ettei usein ole määrällisesti mitattavia tuloksia vaan haastattelijan tulisi löytää yhteneväisyydet ja eroavaisuudet yksittäisistä kommentteista ja muodostaa niistä käsityksiä, jotka peilaisivat koko sitä segmenttiä, jota haastateltava edustaa. (Rope & Mether 2001, 150.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon ja paljastaa ilmiöstä jotain uutta eikä vain todentaa jo olemassa olevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisen tutkimuksen tärkein havainnoija on tutkija, joka muodostaa käsityksensä ilmiöstä havaintojensa ja käymiensä keskustelujen summana. Tutkimustulos on aina tutkijallekin jollain tavalla yllätys ja tämän vuoksi tutkimussuunnitelmakein saattaa muuttua matkan varrella. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään pääasiallisesti havainnoiden, teemahaastattelujen avulla sekä erilaisia dokumentteja läpi käyden. Näistä kolmesta valitaan yleensä se joka sopii tutkittavaan ilmiöön parhaiten. (Kananen 2010, 48-49.) Omassa tutkimuksessani keräsin tietoa kysymysten avulla, joten tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu on käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna tai Focus-group-haastatteluna, näistä kolmesta käytin itse yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastattelun etu ryhmähaastatteluun verrattuna on se että, se on tarkempi ja luotettavampi kuin ryhmähaastattelu, mutta toisaalta se on tutkijalle työlämpi. (Kananen 2010, 52-53.)

Haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun piirteeksi voi sanoa sen, että siinä on useimmiten lomakehaastattelun että täysin avoimen haastattelun elementtejä. Kysymykseni eivät olleet tarkassa muodossa ja vaihtelivat, joka viittasi teemahaastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Tutkimuksessani tutkittavia asioita ja haastateltavia ihmisiä on muutama, heidän avulla minun on tarkoitus muodostaa kuva ilmiöstä. Haastatteluiden avulla yritän etsiä erilaisia ja yhdistäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat haastateltavien mielikuviin työnantajastaan. Halusin saada haastateltavilta mahdollisimman kattavia ja vähän tulkinnan varaa jättäviä vastauksia. Kyselyä varten tein haastattelurungon kysymyksistä, joita halusin tutkia tarkemmin. Haastattelurungossa oli myös mietittynä jatkokysymyksiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Kysymyksistä koitin saada mahdollisimman selkeät sekä ymmärrettävät.

#### 4.2 Otanta ja aineiston kerääminen

Tutkielman alkuvaiheilla rajasin haastattelut opettajan avulla koskemaan vain viime vuonna aloittaneita työntekijöitä ja koska kunnan palveluksessa on sekä määräaikaista että vakituisia työntekijöitä, piti myös päättää haastattelemmeko kaikkia vai esimerkiksi vain vakituisia työntekijöitä. Tässä kohtaa päätin, että haastattelut tulevat koskemaan vain vakituisia työntekijöitä.

Tutkimukseen osallistuvien tarkasta määrästä ei ollut aluksi varmuutta, toivoin saavani noin 5-10 haastateltavaa. Tapasin Mäntsälän kunnantalolla työnantajaa edustaneet Sirkku Mäkelän sekä henkilöstöjohtaja Mika Lindgrenin ennen teemahaastatteluja ja mietimme millä tavalla saisimme työntekijät osallistumaan vapaaehtoisesti haastatteluun. Tässä vaiheessa minulle selvisi, että viime vuonna rekrytoituja vakituisia työntekijöitä on arviolta noin 80. Haastattelut päätettiin suorittaa työntekijöiden työpaikoilla. Työntekijät työskentelevät eri toimipisteissä, joten haastattelu esimerkiksi kunnantalolla olisi aiheuttanut heille liikaa vaivaa. Halusin, että haastattelut suoritetaan anonyymina, jotta työntekijät voisivat kertoa mahdollisimman rehellisiä vastauksia. (Mäkelä & Lindgren 2016.)

Tämän jälkeen mietimme Lindgrenin ja Mäkelän kanssa, millä tavalla minä voisin lähestyä haastateltavia. Sovimme, että Mika Lindgren laittaa kaikille vuonna 2015 aloittaneille vakituisille työntekijöille sähköpostin, josta ilmenee että tällainen opinnäytetyö tullaan tekemään ja tässä samassa sähköpostiviestissä meni minun yhteystietoni, jolloin heillä oli mahdollisuus olla minuun yhteydessä, mikäli heitä voisi haastatella. Viestin saavuttaessa kaikki viime vuonna rekrytoidut työntekijät toivoin, että heistä edes muutama ottaisi minuun yhteyttä. Halusin itse, että mahdollisimman moni haastateltava osallistuisi vapaaehtoisesti ilman työnantajan

velvoitetta, jolloin uskoin saavani mahdollisimman paljon tutkimustietoa. Sovimme myös Lindgrenin ja Mäkelän kanssa, että mikäli en saa yhteydenottoja tarpeeksi, saan minä työntekijöiden yhteystietoja, jotta voin itse kontaktoida heitä. Toivoin kuitenkin, että vapaaehtoisia ilmaantuisi tarpeeksi kaikille lähetetyn sähköpostin avulla. (Mäkelä & Lindgren 2016.)

Työnantajan lähettämän sähköpostin jälkeen minulle tuli onneksi useampi yhteydenotto kunnan työntekijöiltä. Yhteydenottoja tuli hieman alle 15, näistä vajaalle kymmenelle ehdotin haastattelu aikaa ja kahdeksalle sopi ehdottamani päivä ja aika. Valitettavasti kuitenkin kaksi näistä haastatteluista peruuntui viime hetkillä sairastumisten vuoksi. Aluksi oli epävarmaa, kuinka moni vastaisi sähköpostiin ja ilokseni sainkin useita vastauksia, joista sitten lopullinen määrä muotoutui. Oman aikatauluni vuoksi minulla ei ollut mahdollisuutta siirtää haastatteluja jo sovituilta päiviltä toisiin päiviin.

#### 4.3 Haastattelukysymysten laatiminen

Laadin haastatteluja varten kysymysrunгон, jossa oli myös joihinkin kysymyksiin liittyen tarkentavia kysymyksiä. Ideoita kysymyksiin etsin muista opinnäytetöistä: mitä asioita niissä oli kysytty ja millaisia tarkentavia kysymyksiä oli esitetty. Tämän jälkeen muodostin oman haastattelurungon (Liite 1), jonka esittelin Mäntsälän kunnan työnantajia edustaneille Mäkelälle ja Lindgrenille. Heiltä saadun palautteen perusteella muodostin viimeisen rungon. Haastattelua varten muodostin muutaman pääkysymyksen ja muutaman tarkentavan kysymyksen, tietämättä varmasti mitä käytän tutkimustuloksissa. (Mäkelä & Lindgren 2016.)

Tutkimustani varten tärkein saatava tieto oli aiemmin olleet mielikuvat Mäntsälän kunnasta työnantajana ja todelliset kokemukset nyt. Mietin etukäteen millainen mielikuva työntekijöillä voisi olla ollut Mäntsälän kunnasta ja millaisia todellisia kokemuksia heillä voisi olla.

Hyödynsin tässä apuna aiemmin teoriassa ilmennyttä maineen nelikenttäanalyysia (Aula & Heinonen 2002, 93). Vaihtoehtoja ennen haastatteluita:

1. Mielikuvat voisivat olla hyviä ja todelliset kokemukset hyviä
2. Mielikuvat voisivat olla hyviä mutta todelliset kokemukset huonoja
3. Mielikuvat voisivat olla huonoja mutta todelliset kokemukset hyviä
4. Mielikuvat voisivat olla huonoja ja kokemukset huonoja

Pohdin myös etukäteen syitä, jotka voisivat vaikuttaa mielikuvien ja todellisten kokemusten ristiriitaan. Syitä voisi olla esimerkiksi onnistuminen tai epäonnistuminen; rekrytoinnissa, perehdytyksessä, markkinoinnissa, johtamisessa, viestinnässä tms. Itsellä ei ole kokemusta työkentelystä kunnissa eikä myöskään ennako-oletuksia Mäntsälästä kuntana, joten minkäänlaisia johtopäätöksiä ja ennako-olettamuksia en tässä vaiheessa tehnyt.

#### 4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Analyysivaihe on tärkeä, koska siinä selviää asetettuun tutkimusongelmaan vastaus. Toisaalta, tässä vaiheessa voi selvittää, että tutkimusongelman olisi alunperin pitänyt olla erilainen, jotta oltaisiin päästy haluttuun lopputulokseen. Siihen, koska aineistoa voi alkaa analysoida ei ole olemassa mitään sääntöä ja aineistoa voikin kerätä ja analysoida samaan aikaan. Aineiston analysointiin ei ole olemassa vain yhtä tapaa, mutta pääperiaate on kaikissa sama: tutkimusongelmaan etsitään vastausta. (Hirsjärvi ym. 2009, 223-224.)

Aloin käsittelemään aineistoa heti haastatteluiden jälkeen, haastattelut järjestettiin kahtena peräkkäisenä päivänä ja olin varannut jokaisen haastattelun jälkeen aikaa, jotta sain varmasti kirjattua kaikki haastattelussa ilmenneet tiedot ylös. Tässä vaiheessa tarkistin, ettei minulta jäänyt mikään asia kysymättä tai tieto kirjaamatta. Kirjasin jokaisesta haastattelusta päälimmäiseksi jääneet asiat ylös ja mikäli minusta tuntui, että joku haastateltava painotti erityisesti jotain asiaa kirjasin nämäkin tässä vaiheessa ylös. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

#### 4.5 Aineiston analysointimenetelmät

Oma analyysini kulki spiraalin muodossa. Spiraalissa tietoa tulee ja sitä analysoidaan pitkin matkaa. Opinnäytetyössäni keräsin tarvittavan aineiston ja ryhdyin analysoidaan tuloksia heti, laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voikin analysoida heti haastatteluiden jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Analyysia aineistosta tehdään usein joko selittämällä tai ymmärtämällä. Aineiston selittämiseen pyrkivässä tavassa pääpaino on tilastollisessa analyysissä sekä päätelmien teossa. Ymmärtämiseen keskittyvä lähestyminen analysoidaan usein laadullista analyysia ja päätelmiä tekemällä. Tärkeintä on että analyysimenetelmä toisi vastauksen tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Tavallisimmin laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmäksi valitaan teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi tai keskusteluanalyysi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa on yleensä liiankin hyvin saatavilla, jonka seurauksena analyysi saattaa olla hyvinkin haastavaa, tämä onkin hyvä ottaa huomioon, ennen kuin siirtyy analyysivaiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.)



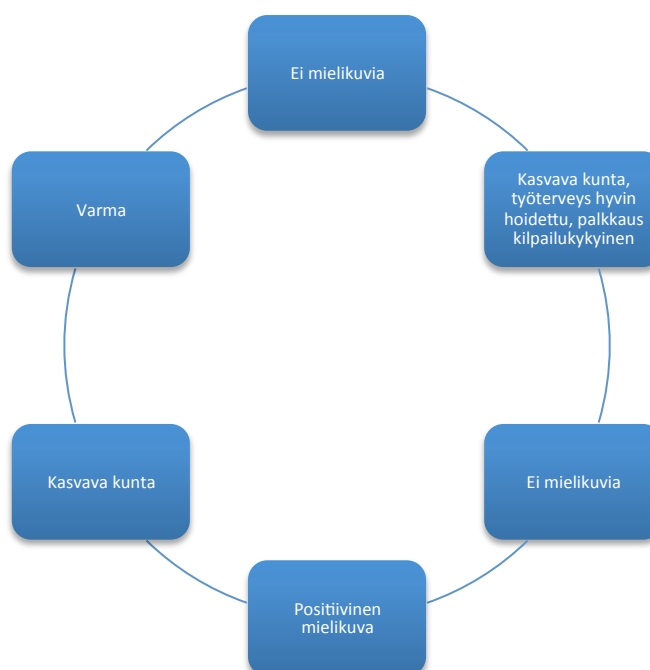
## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa keskityn haastatteluista saatuihin tietoihin. Kiinnostavaa oli kuulla, millaisia asioita työntekijät nostaisivat Mäntsälän kunnasta esille, olisivatko ne kaikki positiivisia vai löytyisikö kehitettävää. Pohdin tässä luvussa lisäksi, miten tutkimuksesta saatuja tuloksia voisi hyödyntää ja tutkimuksen luottavuutta.

### 5.1 Haastatteluiden tulokset

Seuraavissa kuvioissa kuvaan mielikuvia ja todellisia kokemuksia, jotka ilmenivät tekemissäni haastatteluissa. Olen poiminut jokaisesta haastattelusta eniten mieleeni jääneet asiat. Ensimmäiseksi kysyin, millaisia mielikuvia haastateltavilla oli ollut Mäntsälän kunnasta työnantajana ennen kuin he olivat aloittaneet nykyisissä tehtävissään? Poimin jokaisen haastatellun kommentteja esille (Kuvio 11).

Kuviossa ei kuitenkaan ole kaikkia saamiani vastauksia, koska osa vastauksista olisi paljastanut haastateltavan henkilöllisyyden. Osalla haastateltavista ei ollut mielikuvia työnantajastaan ennen työn aloittamista ollenkaan. Kaikilla, joilla mielikuvia oli ennen työn aloittamista, olivat ne positiivisia. Osa haastateltavista vastasi kysymykseen ajatellen mielikuvia Mäntsälän kunnasta yleisesti, ei Mäntsälän kunnasta työnantajana.

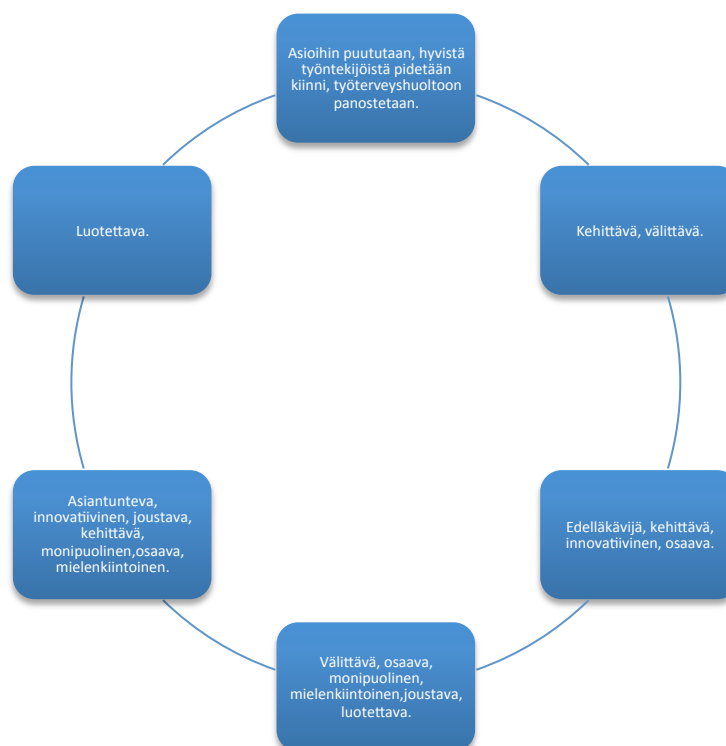


Kuvio 11: Mielikuvia Mäntsälän kunnasta työnantajana

Heiltä, jotka olivat vastanneet, ettei mielikuvia ollut, kysyin tässä vaiheessa millaisena työnantajana he näkivät Mäntsälän kunnan. Todelliset kokemukset Mäntsälän kunnasta työnantaja-

na ilmenevät seuraavasta kuviosta (Kuvio 12). Ensimmäiseen kysymykseen vastanneilta, joilla oli mielikuvia, kysyin tässä vaiheessa, miten ne vastasivat todellisuutta ja vasta sitten millaisena työnantajana he näkivät Mäntsälän kunnan.

Toisen kysymyksen kohdalla näytin myös tarvittaessa heti listaa kuntaa kuvaavista adjektiiveista, jos haastateltava ei keksinyt heti vastausta. Vaihtoehdot on otettu Jaana Vihermaan opinnäytetyön kyselylomakkeesta, jossa hän selvitti mielikuvia Porin perusturvakeskuksesta (Vihermaa 2015, 90). Tämä lista näytettiin kaikille haastateltaville, mutta se missä kohtaa haastattelua vaihteli.



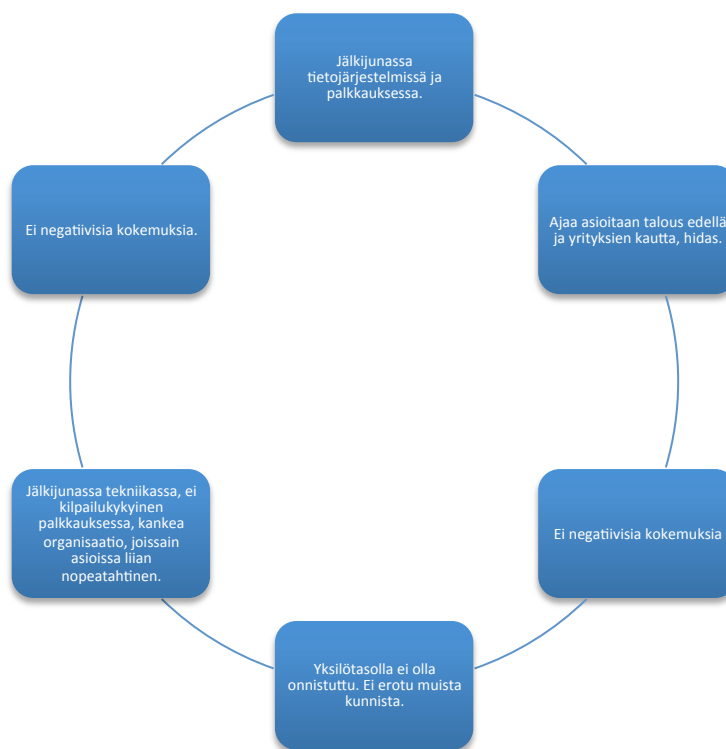
Kuvio 12: Positiiviset kokemukset Mäntsälän kunnasta työnantajana

Toinen kysymys oli, että millainen sinun mielestäsi Mäntsälän kunta on työnantajana. Vaihtoehdot olivat: Arvostettu, asiantunteva, ekologinen, edelläkävijä, hidas, ihmissläheinen, ihan jees, innovatiivinen, joustava, jälkijunassa, kamala, kehittävä, luotettava, mielenkiintoinen, monipuolinen, osaava, paikalleen jämähtänyt, räväkkä, tutkiva, tylsä, välittävä ja ärsyttävä. Tämän lisäksi annoin oikeuden vastata kysymykseen omin sanoin, vastauksessa sai halutessaan käyttää apuna minun antamaani listaa tai sitten kertoa omin sanoin.

Haastatteluissa halusin lisäksi käydä kunnan tahtotilaa, eli Mäntsälän kunnan visiota työntekijöistään ja itsestään työnantajana läpi työntekijöiden kanssa. Kysyinkin, että näkivätkö he vision toteutuneen jo ja jos näkivät niin miltä osin. Suurin osa näki, että visio työntekijöistä toteutui. Yksi haastateltavista oli eri mieltä visiosta työntekijöiden osalta, hän toivoikin jon-

kinlaista porkkanaa sitoutumisen vastineeksi. Visiossa mainittu kilpailukykyinen ja houkutteleva työnantaja, ei toteutunut haastateltavien mielestä. Vain yksi haastateltavista koki Mäntsälän kunnan työnantajana olevan kilpailukykyinen. Tässä useampi haastateltavista totesikin heidän mielestään palkkauksen laahaavan muihin kuntiin verrattuna, ainakin joiltain osin.

Haastatteluissa ilmeni lisäksi joitain negatiivisia kokemuksia Mäntsälän kunnasta työnantajana. Osalla haastateltavista tosin ei ollut laisinkaan negatiivisia kokemuksia, kuten alla olevasta kuviosta käy ilmi (Kuvio 13). Kehitettävää löytyi tietojärjestelmien ja tietotekniikan päivittämisestä, tässä koettiin että Mäntsälän kunta oli jälkijunassa. Mäntsälän kunnan yhteistyökuviot yrityselämän kanssa nousivat myös esiin, tässä koettiin että asioita ajatellaan vain tuotavuuden näkökulmasta. Palkkaus nousi myös osalla haastatelluista esiin, yksi piti sitä kilpailukykyisenä ja muutama haastatelluista koki sen huonoksi verrattuna muihin kuntiin.



Kuvio 13: Negatiiviset kokemukset Mäntsälän kunnasta työnantajana

Perehdytystä työtehtäviin pidettiin pääsääntöisesti hyvänä, mutta kehitettävääkin löytyi. Muutama toivoi työpaikalleen ennalta määrättyä perehdyttäjää. Mantrasta eli Mäntsälän kunnan intrasta, oikean tiedon löytäminen koettiin välillä haastavaksi. Koettiin, että oma aktiivisuus ja asioista itse selvää ottaminen oli tärkeää.

Kysymykseen, näkeekö haastateltava itsensä viiden vuoden päästä Mäntsälän kunnan palveluksessa, vastattiin lähes poikkeuksetta kyllä. Tosin tässäkin löytyi hajontaa ja yksi haastateltavista ei nähnyt itseään Mäntsälän kunnan työntekijänä viiden vuoden päästä. Osa haastateltavista lisäsi kysymykseen jatkoksi mutta-sanan, johon totesivat, että mikäli työilmapiirissä tai organisaatiossa tapahtuisi suuria muutoksia, saattaisivat he vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta osa haastateltavista koki, että mikäli he vaihtaisivat toiselle työnantajalle, ei syy olisi Mäntsälän kunnan tavassa toimia, vaan omat henkilökohtaiset syyt ajaisivat hakeutumaan toisen työnantajan palvelukseen.

Pyysin haastateltavia antamaan arvosanan kunnalle työnantajana kouluarvosanoihin niin että huonoin olisi neljä, paras kymmenen. Tässä vastauksista ei hirveästi hajontaa ollut ja vastaaloittaneet työntekijät antoivat kunnalle työnantajana arvosanaksi 8,25. Kaikki annetut arvosanat asettuivat kahdeksan ja yhdeksän väliin tai tasalukuun. Tätä en pyytänyt perustelemaan, mutta osa haastateltavista perusteli arvosanan pyytämättä. Perusteluina oli mm. että työpaikalla on avoin ilmapiiri, kunta työnantajana on keskikastia, ei mitään huonoa mutta ei myöskään erotuta millään tavoin muista kunnista.

## 5.2 Tutkimustulosten hyväksikäyttö

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun mietitään, millaisia mielikuvia ja todellisia kokemuksia juuri aloittaneilla työntekijöillä on Mäntsälän kunnasta työnantajana. Opinnäytetyöni on hyvä apuväline Mäntsälän kunnalle, heidän miettiessään millainen mielikuva ja maine heidän henkilöstöllään on heistä. Otanta on pieni, mutta on varmasti suuntaa antava. Mäntsälän kunta voisi lisäksi miettiä mitä asioita heidän kannattaisi nostaa esille esimerkiksi, rekrytoinneissa ja mihin asioihin erityisesti uusien työntekijöiden näkökulmasta kannattaisi vielä panostaa.

Opinnäytetyöni tulee olemaan julkinen ja sen voi löytää internetistä esimerkiksi hakusanoilla: maine, mielikuva, Mäntsälä. Tämän myötä esimerkiksi aiheesta kiinnostunut löytää sen helposti. Aihe saattaa kiinnostaa myös muita opiskelijoita, erityisesti siinä tapauksessa mikäli Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyö Mäntsälän kunnan kanssa jatkuu tulevaisuudessakin. Opiskelijoiden lisäksi kuka tahansa aiheesta kiinnostunut pääsee tutustumaan tutkielmaani.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli reliaabeliuutta, pyritään arvoimaan kaikissa tutkimuksissa erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Reliaabeliuuden avulla pyritään välttämään tulosten sattumanvaraisuutta. Esimerkiksi, kahden arvioijan samankaltainen tulos on reliaabeli. Pätevyys eli validius, antaa käsityksen siitä onko käytetty mittari tai tutkimusmenetelmä mitannut juuri sen asian, joka sen oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä selvitetäänkin parhaimmin tutkimalla kolmea asiaa; henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien mahdollisimman tarkka kuvaus tekee työstä luotettavan (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233).

Tutkimuksesta saadaan luotettava, kun tutkimuksessa kuvataan seuraavat asiat:

- olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu
- haastatteluihin käytetty aika
- häiriötekijät
- virhetulkinnat
- tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233).

Tutkimuksessa ilmenneiden tulosten luotettavuus ilmenee parhaiten, kun tutkija perustelee tulkintansa ja päätelmänsä mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta saatetaan arvioida monin eri keinoin ja eri painotuksin. Tärkeänä pidetään sitä, että saatu tieto olisi mahdollisimman objektiivista, vaikkakin se tiedetään että täysin objektiivista tietoa ei voida saada. Tutkija laatii kysymykset ja tulkitsee saatuja vastauksia, hän päättää mitä asioita hän havainoi kussakin tilanteessa ja mitkä asiat hän kirjaa tarkemmin kuin toiset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-136.)

Omassa tutkimuksessa tavoittelin luotettavuutta kuvaamalla haastattelutilanteet mahdollisimman tarkasti. Kirjasin asioita ylös haastattelun aikana ja kirjasin haastattelun jälkeen kaikki asiat, mitä ennen haastatteluja, haastatteluissa ja haastatteluiden jälkeen tapahtui. Haastattelukysymysten validius todettiin ennen haastatteluja käymällä haastattelukysymykset opettajan ja toimeksiantajan kanssa läpi. Tämän lisäksi harjoittelin haastattelutilannetta kahden vapaaehtoisin kanssa, jolloin pyrin selvittämään, että haastattelussa käyttämäni kyselyrunko olisi mahdollisimman ymmärrettävä. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja haastattelut saivatkin olla minuun yhteydessä, mikäli heitä sai haastatella. Haastatteluista ei luvattu mitään arvopalkintoja, jolloin haastateltaviksi valikoituivat ne henkilöt, joilla oli oikeasti omia mielipiteitä.

Tässä tutkimuksessa saatiin vastaukset niihin asioihin, joihin haluttiinkin vastaus. Haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin ja koin, että haastateltavat pääsivät kertomaan oman mielipiteensä mahdollisimman tarkasti. Haastateltavat eivät olleet lähipiiriäni ja he valikoituivat sattumalta ennalta rajatusta joukosta, en esimerkiksi tiennyt kuin vasta yhteydenoton saatua niissä paikoissa ja millaisissa ammateissa haastateltavat toimivat, enkä myöskään tiennyt haastateltavien ikää, sukupuolta, kansalaisuutta tms. Tämän vuoksi koin, että tutkimukseni oli puolueeton.

Jokainen haastattelu tapahtui haastateltavan omalla työpaikalla. Tämä oli kokemukseni mukaan hyvä ja helppo ratkaisu haastateltavien kannalta, heillä meni näin haastatteluun mahdollisimman vähän aikaa. Haastattelut kestivät noin 10-15 minuuttia, eikä kenenkään kohdalla ollut häiriötekijöitä. Itse arvioisin haastattelutilanteita rennoiksi ja nopeiksi. Mielestäni osasin kysyä selventäviä jatkokysymyksiä, jotta sain haastateltavista mahdollisimman paljon irti. Osa haastateltavista oli hyvinkin neutraaleja ja osalla oli vahvat mielipiteet.

Taitoni haastatella kehittyi loppua kohden mutta toisaalta koin, että haastatteluista saadut vastaukset riippuivat aina haastateltavasta. Haastatteluista teki mielestäni vaikean, se että minulla ei ole kokemusta kuntasektorilla työskentelystä, en esimerkiksi tiedä kuinka kunnan organisaatio toimii. Toisaalta, koin sen, etten asu Mäntsälässä eikä minulla myöskään ole mielikuvia Mäntsälästä hyväksi lähtökohdaksi haastatteluille, näin ollen olin itse mahdollisimman neutraali. Haastateltavat olivat todella mukavia, ja ottivat minut erittäin vieraanvaraisesti vastaan. Tuntui mukavalta, että työntekijät olivat kiinnostuneita osallistumaan opinnäytetyöhöni.

## 6 Päätelmät ja loppuyhteenveto

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimukseni pääkohtia, millaisia asioita jäi erityisesti mieleeni. Tässä luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita opinnäytetyöni voisi tarjota. Esitän tässä luvussa oman arvioni työskentelystäni, ajanhallinnasta ja lopputuloksesta. Tässä luvussa pohditaan lisäksi tutkimukseni eettisyyttä.

### 6.1 Yhteenveto

Mäntsälän kunnan mainetta on tutkittu aiemminkin, mutta ei henkilöstön näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa on päädytty neutraaleihin tai positiivisiin päätelmiin. Tutkimuksessani kävi ilmi, että vasta-aloittaneet työntekijät, kokivat Mäntsälän kunnan mielikuvat ja todelliset kokemukset positiivisiksi, joitain poikkeuksia lukuunottamatta. Pääasiallisesti mainittiin vain positiivisia asioita, mutta kehitettävääkin löytyi. Eniten kiitosta sai perehdytys ja työyhteisö, jonka positiivisen hengen luojaksi koettiin oma lähiesimies mutta tässäkin oli hajontaa.

Kunta työnantajana koettiin myös osaavaksi, mielenkiintoiseksi, luotettavaksi ja monipuoliseksi. Palkkaukseen kannattaisi tutkimustuloksen myötä panostaa, se lisäisi houkuttelevuutta muihin kuntiin verrattuna. Toisaalta palkkauksen koki haastateltavista joku hyväksikin, osa haastateltavista ei maininnut palkkauksesta mitään. Kehitettävääkin löytyi, epäkohdaksi koettiin epäjohdonmukaisuus, jälkijunassa tultiin tietojärjestelmissä ja tietoteknisessä osaamisessa. Koettiin, lisäksi että kunta ajaa asioitaan talous edellä.

Sain haastatteluista käsityksen, että kunnalla töissä oleva henkilöstö on erittäin ammattitaitoista ja pääosin sitoutunutta. Työyhteisöjä pidettiin pääsääntöisesti hyvinä ja esimiehiä arvostettiin. Perehdytys oli toimivaa lähestulkoon kaikkien haastateltavien toimipisteillä.

Seuraavaksi luettelen asioita, joihin haastateltavat kehottivat Mäntälän kuntaa panostamaan vielä enemmän. Palkkaus, tietojärjestelmät ja tietotekninen osaaminen laahaavat tällä hetkellä muihin kuntiin verrattuna. Epäjohdonmukaisuus nostettiin lisäksi esille, rahaa pistetään ensin jäihin ja sitten sitä löytyykin myöhemmin samana vuonna. Tehdäänkö suunnitelmia liian lyhytnäköisesti?

Toinen asia, mihin tartuin oli se, että työntekijöillä oli kuva, että kunta haluaa tuoda esille vain mitä sillä on tarjota yrityksille ja yrittäjille. Tämä on toki tärkeää mutta ei työntekijöiden näkökulmasta. Mietinkin, että voisiko tässäkin tutkimuksessa ilmennyttä ammattiyhdistyksen käyttöä hyödyksi markkinoinnissa ja rekrytoinnissa. Tämä olisi ainakin erottava tekijä muihin kuntiin verrattuna. Kunnan palveluksessa vaikuttaisi olevan todella lämminhenkisistä ja ammattitaitoista henkilöstöä ja tämä tulisi mielestäni nostaa esille. Rekrytoinnissa sen voisi tuoda esiin esimerkiksi työpaikkailmoituksissa.

Hyvä maine aiheuttaa positiivisen kierteen, työntekijät ovat ylpeitä työpaikoistaan ja se näkyy palvelussa. Työnantajaansa ja työhönsä tyytyväiset työntekijät tuovat sen ilmi työssään ja vapaa-ajallaan. Tyytyväisyys näkyy tietenkin palvelun tasossa ja lisäksi halussa hakeutua kyseisen kunnan palvelukseen ja sitoutumisessa kuntaan. Tässä tutkimuksessa tällä otannalla sain pääteltyä, että he ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työnantajaansa ja työhönsä. Toki asiaa kannattaisi varmasti tutkia laajemminkin, jotta tuloksesta voitaisiin tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä.

## 6.2 Itsearviointi

Opinnäytetyön aluksi urakka tuntui ylitsepääsemättömältä: Mistä aloittaisin ja miten pääsisin haluttuun tavoitteeseen? Ideointi vaihe oli mielekäs, aiheen löytyminen tapahtui helposti ja aikataulukin kuulosti aluksi realistiselta. Suunnitteluvaiheesta siirtyminen toteutusvaiheeseen ei ollutkaan enää niin nopea. Tuntui vaikealta luoda työn rakenne, kun ei tiennyt tutkittavasta asiasta paljoakaan. Sisällysluettelon myötä työ eteni pikku hiljaa. Työn keskivaiheilla alkoi tuntua että tuleeko tästä ikinä mitään. Ongelmien ilmaantuessa aikataulu venyi, eikä työhön palaaminen tuntunut mielekkäältä.

Tässä vaiheessa, kun työ ei edennyt haluamaani tahtiin, mietin mitä keinoja voisin ottaa avuksi, jotta pääsisin tutkielmassani eteenpäin. Tutkin, mitä keinoja muut ovat käyttäneet, kun työ ei etene ja löysin pomodori-menetelmän. Tässä ajanhallinnan menetelmässä opinnäytetyön tai gradun tekijä tekee työtä keskeytyksettä 25 minuuttia ja pitää tämän jälkeen viiden minuutin tauon. 25 minuutin kuluttua tulee kirjata ylös, miten sen aikana on edennyt työssään. Jokaisesta 25 minuutista kertyy yksi tomaatti, neljä tomaattia kerättyään voi pitää yhden pidemmän noin 25 minuutin tauon. (Svinhufvud, K. 2010). Tämä tomaattien keräys toimi minulla hyvin ja sain tehtyä omasta mielestäni hankalatkin jutut.

Viimeisessä vaiheessa työ eteni nopeasti, aikataulu painoi päälle ja työ oli pakko saada valmiiksi. Tässä kohtaa huomasin, että halutessani saan tuloksia aikaan. Opinnäytetyö hahmottui tässä vaiheessa hyvin päässäni ja tehtävät eivät tuntuneet enää liian laajoilta kokonaisuuksilta vaan olin osannut pilkkoa niitä pienempiin osiin. Ymmärsin tässä vaiheessa, miten pystyin hyödyntämään teoriaani tutkimustulosteni analysoinnissa.

Opinnäytetyöni tekeminen jakaantui aikataulullisesti moneen eri osaan, tästä oli toisaalta se hyöty, että kerkesi sisäistämään asioita ja saamaan niihin syvyyttä, mutta toisaalta asioita joutui usein lukemaan monta kertaa uudelleen kun ei muistanut, mihin oli jäänyt. Suositte-lisinkin opinnäytetyön aloittaneita pysymään aikataulussaan ja aloittamaan oman tutkimuksen tarpeeksi ajoissa.

Työssäni näkyä käden jälkeni ja olen saanut tuoda siihen omaa pohdintaani. Tämän työn jälkeen, koen että olen oppinut tutkimustyön perusteet, ainakin laadullisen tutkimuksen osalta. Olen itse tyytyväinen työhöni ja saatuihin tuloksiin.



### 6.3 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Tämä työ lisäsi ainakin omaa kiinnostustani kunta-alalla työskentelyä kohtaan. Työstä haastavan teki sen näkökulma, samanlaisia tutkimuksia ei juurikaan ole. Maine henkilöstön näkökulmasta olisi hyvä tutkia aika ajoin, enkä usko että Mäntsälän kunta olisi välttämättä tutkinut tätä asiaa oma-aloitteisesti, ellei opinnäytetyötäni olisi tehty. Uskon, että asiaa kannattaisi tutkia laajemminkin ja mikäli, päädyttäisiin samaan lopputulokseen kuin minä kannattaisi tutkimustulosta käyttää hyödyksi rekrytointimarkkinoinnissa sekä kunnan mainonnassa.

Erilaisia jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä useita. Tästä samasta aiheesta oli tarkoitus tehdä tutkimussarja, jossa minun tutkimukseni olisi opinnäytetöistä ensimmäinen. Toisessa opinnäytetyössä tutkittaisiin mielikuvia kunnassa noin 4-9 vuotta työskenneleiden näkökulmasta ja kolmannessa tutkimuksessa tutkittaisiin työntekijöitä, jotka olisivat olleet 9-14 vuotta Mäntsälän kunnan palveluksessa. Viimeinen tutkimus kokoaisi nämä aiemmat tutkimukset yhteen ja pohtisi erityisesti sitä, löytyisikö joku ajanjakso jolloin työntekijät alkavat etsimään uutta työpaikkaa ja onko mielikuvilla ja maineella siinä vaiheessa merkitystä.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös kokoamalla kaikki Mäntsälästä tehdyt opinnäytetyöt yhteen ja etsimällä niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

### 6.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusta tehdessä tutkija kohtaa monia eettisiä kysymyksiä. Tällöin hänen tulee miettiä noudattaako hän tutkimuksessaan tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyviä hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Opinnäytetyön tulisi olla alusta asti eettinen, ja tämä on hyvä muistaa jo aiheita valitessa. Aihevalintaa tehdessä on hyvä miettiä, kenen ehdoilla aihe on valittu ja mistä syystä koko tutkimus toteutetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-24.)

Ihmisarvon kunnioittaminen tulisi olla jokaisen tutkimuksen lähtökohta ja tästä syystä ihmisten tulisi saada itse päättää halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Ennalta olisi hyvä myös miettiä, millä tavalla suostumus hankitaan, millaista tietoa heille tutkimuksesta annetaan ja sisältääkö tutkimukseen osallistuminen heidän kannaltaan riskejä. Tutkittavien anonyymyyden takaaminen ja luottamuksellisuus, tulee huomioida tutkimustuloksia kerätessä. Eettisyyttä tulee lisäksi pohtia jos osallistumisesta luvataan palkkio, että syntyykö siitä ongelma. (Hirsjärvi ym. 2009, 25.)

Tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että toiminta on jatkuvasti rehellistä. Toisen kirjoittamaa tekstiä ei saa esittää omanaan vaan lainattaessa olemassa olevaa tietoa lähdemerkintöjen tulee olla kunnossa. Tutkimuksen havaintojen tulee olla tosia eikä niitä tule

kaunistella. Tärkeää on lisäksi mainita käytetyt menetelmät puutteineen mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 25-26.)

Oma tutkielmani on tehty hyviä eettisiä periaatteita noudattaen aiheen valinnasta alkaen. Aihe on valittu minun mielenkiinnostani kyseistä aihetta kohtaan ja sitä on lähdetty tutki-  
maan myös tämän takia. Ihmisarvoa on noudatettu haastatteluita tehdessä, haastateltavat ovat valikoituneet vapaaehtoisten joukosta ja heille on kerrottu haastattelun aihealuista etukäteen. Heille kerrottiin jo ensimmäisessä sähköpostissa että heillä on tässä haastattelussa mahdollisuus kertoa mielipiteensä anonyymisti. Työstäni ei selviä haastateltavien nimiä, ikää, ammattia yms., eivätkä Mäntsälän kunnan edustajat tiedä haastateltavista muuta kuin haastateltavien määrän.

Haastattelukutsu lähetettiin noin 80 henkilölle, joista kuutta haastattelin. Haastattelutilanteet olen pyrkinyt kuvailemaan niissä ilmenneet tiedot mahdollisimman tarkasti, jotta tulkin-  
nanvaraa ei olisi. Työssäni on mainittu rehellisesti kaikki käytetyt kirjalliset ja sähköiset lähteet tekstin sisällä sekä lähdeluettelossa. Tapaaminen Mäntsälän kunnantalolla henkilöstöpäällikkö Mika Lindgrenin ja Sirkku Mäkelän kanssa on kirjattu lähdeluetteloon tämän lisäksi siellä mainitaan teemahaastatteluiden ajankohdat.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine menestystekijänä*. Porvoo: WSOY.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. Juva: WSOY.

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2009. *Communicare - Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karvonen, E. 2005. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa*. Tampere: Tammer-paino.

Pitkänen, K. 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita Oyj.

Rope, T. 2005. *Suuri markkinointikirja*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Mether, J. 2001. *Tavoitteen menestysbrändi -onnistu mielikuvamarkkinoinnilla*. Porvoo: WSOY.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. 2012. *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Latvia: Tammi.

### Sähköiset lähteet

Kuntatyönantajat 2015. Joka viides suomalainen työskentelee kunta-alalla. Viitattu 1.3. 2016.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/henkilosto/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat 2014. Kunnat ovat hyviä työnantajia. Viitattu 2.3.2016.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/Sivut/default.aspx>

Jalonen, M. 2010. *Työnantajakuva on osa kuntakuva*. Kunnan työnantajakuva -päättäjän opas maineenhallintaan. Viitattu 10.3. 2016.  
<http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/p080212094105%5B.pdf>

Kunnat 2011. *Kuntavaakunat maakunnittain*. Viitattu 13.3.  
<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/vaakunat/Sivut/area.aspx?a=01>

Lauhia, J. 2012. *Organisaation vetovoima: Työnantajamaine ja mielikuvat* : Case: Lahden kaupunki. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö. Viitattu 15.3.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201203072945>

Lindgren, J. 2014. *Mäntsälän imago yrittäjänäkökulmasta*. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Opinnäytetyö. Viitattu 2.2.2016.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014061012337>

Mäntsälän kunta. 2016. Tietoa Mäntsälästä. Viitattu 13.3.2016.  
<http://www.mantsala.fi/tietoa-mantsalasta>

Mäntsälän kunta. Mäntsälä-esite. Viitattu 13.3.2016  
<http://www.mantsala.fi/tiedostot/mantsala-esite.pdf>

Mäntsälän kunta. 2015. Henkilöstöraportti. Viitattu 15.3.2016.  
<http://193.143.236.21/dynasty/kokous/20152164-5-1.PDF>

Sallinen, L. 2013. Mäntsälän maine yritysten näkökulmasta : Case: Mäntsälän Yrityskehitys. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Opinnäytetyö. Viitattu 15.3.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013053112084>

Savolainen, M. 2009. Mäntsälän vetovoimaisuus yritysten näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Opinnäytetyö. Viitattu 15.3.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200906093841>

Svinhufvud, K. 2010. Pomodoro-tekniikalla tehokkuutta ja ajanhallintaa. Viitattu 1.4.2016.  
<http://www.gradutakuu.fi/2010/02/18/pomodoro-tekniikalla-tehokkuutta-ja-ajanhallintaa>

Veijonen, K. 2010. Onnistunut rekrytointimarkkinointi -avain osaajien tulokselliseen rekrytointiin. Kunnan työnantajakuva -päättäjän opas maineenhallintaan. Viitattu 10.3. 2016.  
<http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/p080212094105%5B.pdf>

Vihermä, J. 2015 Mielikuvatutkimus julkishallinnosta: Case Porin perusturvakeskus Satakunnan ammattikorkeakoulu. Satakunta. Opinnäytetyö. Viitattu 20.3.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505045886>

#### Julkaisemattomat lähteet

Lindgren, M. & Mäkelä, S. Tapaaminen Mäntsälän kunnantalolla 29.3. Mäntsälä

Haastattelu 1. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 19.4.2016. Mäntsälä.

Haastattelu 2. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 19.4.2016. Mäntsälä.

Haastattelu 3. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 19.4.2016. Mäntsälä.

Haastattelu 4. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 20.4.2016. Mäntsälä.

Haastattelu 5. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 20.4.2016. Mäntsälä.

Haastattelu 6. 2016. Kunnan työntekijän haastattelu 20.4.2016. Mäntsälä.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne(Heinonen 2016).....	9
Kuvio 2: Mielikuvan syveneminen asteittain (Rope 2000, 181).....	14
Kuvio 3: Maineen neljä kenttää (Aula & Heinonen 2002, 93).....	17
Kuvio 4: Maineen kuusi ulottavuutta(Heinonen 2006, 31).....	18
Kuvio 5: Hyvän yrityksen maine (Aula ja Mantere 2005, 27).....	19
Kuvio 6: Kunnan työntekijän profiili (Kuntatyönantajat 2015).....	23
Kuvio 7:Kunnan mainepyörä (Jalonen 2010, 5).....	24
Kuvio 8:Mäntsälän kunnan vaakuna (Kunnat 2016).....	26
Kuvio 9: Mäntsälän kunnan vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osuus (Henkilöstöraportti 2015, 5-9).....	26
Kuvio 10: Mäntsälän kunnan työntekijöiden sukupuolien jakaantuminen (Henkilöstöraportti 2015, 5-9).....	27
Kuvio 11: Mielikuvia Mäntsälän kunnasta työnantajana (Heinonen 2016).....	33
Kuvio 12: Positiiviset kokemukset Mäntsälän kunnasta työnantajana (Heinonen 2016).....	34
Kuvio 13: Negatiiviset kokemukset Mäntsälän kunnasta työnantajana (Heinonen 2016).....	35

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	45
-------------------------------------	----

Liite 1 Haastattelu kysymykset

1. Muistatko millaiset mielikuvat sinulla oli Mäntsälän kunnasta työnantajana ennen kuin aloitit työt? Lista mielikuvista apuna.

2. Ovatko mielikuvat pitäneet paikkansa? Millaisia todellisia kokemuksia sinulla on Mäntsälän kunnasta työnantajana? Onko joku asia ennako-odotuksiin nähden yllättänyt positiivisesti tai oletko pettynyt johonkin odotuksiin? Lista mielikuvista apuna.

3. *Oliko sinulla mielestäsi kattava perehdytys? Mikäli ei ollut onko sinulla kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen?*

5. Mäntsälän kunnalla on visio eli haavekuva, unelma itsestään työnantajana sekä työntekijöistään: " Mäntsälä on houkutteleva ja kilpailukykyinen työnantaja, jonka palveluksessa on ammattitaitoinen, osaava ja työhönsä motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö". To-teutuuko tämä haavekuva mielestäsi jo tällä hetkellä? Jos ei, niin mihin asiaan kannattaisi vielä panostaa?

6. *Näetkö itsesi viiden vuoden päästä Mäntsälän kunnan palveluksessa?*

7. *Arvosana kunnalle työnantajana asteikolla 1-10?*

8. *Avoin palaute, risut ruusut tms?*