



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tiina Varhee

# Kirjallisuuskatsaus: keinoja henkilöstön sitouttamiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Digitaalinen viestintä

Opinnäytetyö

16.4.2018

Tekijä(t) Otsikko	Tiina Varhee Kirjallisuuskatsaus: keinoja henkilöstön sitouttamiseen
Sivumäärä Aika	31 sivua 16.4.2018
Tutkinto	Medianomi
Tutkinto-ohjelma	Viestintä
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t)	Pauli Laine, Yliopettaja Raisa Omaheimo, Lehtori
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii erilaisia keinoja henkilöstön sitouttamiseen yrityksessä. Tutkimusmetodinä käytettiin kirjallisuuskatsauksen tyyppistä menetelmää, jossa normaalista kirjallisuuskatsauksesta poiketen aineistohakua tehtiin jatkuvasti. Aineistoa etsittiin johtamisen, viestinnän ja markkinoinnin kokoelmista kahdesta eri kirjastosta. Työn lähtökohtana oli oletus, että yrityksen henkilöstön sitouttamiseen tarvitaan erilaisia keinoja sitoutettavasta asiasta riippuen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu Aalto-yliopiston ja Metropolian kirjastojen johtamisen, markkinoinnin ja viestinnän kokoelmista. Työ tarkastelee kirjallisuuskatsauksen aineistoa kahdesta erilaisesta näkökulmasta, jotta aineiston määrää voisi karsia. Opinnäyte tutkii sitouttamisen keinoja yrityksen brändiin ja strategiaan. Aineistoon valikoitui yhteensä yli 20 kirjaa, joista lähemmällä tarkastelulla syntyi kirjallisuuskatsauksen tulokset. Opinnäytteessä käytettiin kirjallisuuskatsauksen tyyppistä menetelmää, jossa tiedonhakuprosessi oli lineaarisen sijaan jatkuva.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tuloksista selviää, että brändillä ja strategialla on yllättävän paljon samankaltaisuuksia. Yrityksen on tärkeää tietää, miksi se on olemassa ja mihin se on menossa, jotta sitoutuminen yritykseen onnistuu. Strategia kuvailee yleensä näitä, ja brändi hyödyntää usein strategiaa. Henkilöstö sitoututetaan yritykseen dialogilla, osallistamisella ja luomalla luottamusta.</p> <p>Nykyisessä tietoyhteiskunnassa työn luonne ja työtehtävät muuttuvat nopeasti. Koska työn luonnetta tulevaisuudessa ei voida ennustaa, on järkevämpää sitouttaa henkilö yritykseen työtehtävien sijaan. Aihe on ajankohtainen, koska työelämän kehittäminen Euroopan parhaaksi on työ- ja elinkeinoministeriön tavoite vuodelle 2020. Tutkimusten mukaan vahva yrityskulttuuri kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja heidän motivaatiotaan työskennellä. Lisäksi ihmisen motivaatiotutkimuksen kehittyttyä ja työn luonteen muututtua manuaalisesta tietotyöksi, on saatu selville, että työskentelyn motivoinniksi ei enää riitä rahallinen palkkio.</p>	
Avainsanat	sitouttaminen, yrityksen strategia, brändi, kirjallisuuskatsaus

Author Title	Tiina Varhee Literature review: methods for increasing employee engagement
Number of Pages Date	31 pages 16 April 2018
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Instructors	Pauli Laine, Principal lecturer Raisa Omaheimo, Senior lecturer
<p>The aim of this bachelor's thesis is to examine different ways to increase engagement between a company and the employee. I was interested in different ways and methods how to engage employees to a company, its strategy, vision and mission. My main interest was to find out if there's some way to use the company's brand as a tool of engagement.</p> <p>The research method consisted of a modified literature review; the idea was to gain knowledge from two different fields of study and comparing them to each other. The first examined field was marketing, communications, and advertising. Due to the high amount of the books written in that field, I narrowed my search down to the books that were dedicated to branding, building brands, and generally to brands. The second examined field was management and leadership. Again, there are a lot of written material existing about that topic, so I narrowed my search to books written about managing a company with strategy, strategy processes and ways to engage employees to the company's strategy. From both fields, I tried to find methods and ways to engage employees to brand or a company and its strategy. I conducted my search mainly in the libraries at Aalto University and Metropolia University of Applied Sciences, also some books were recommended to me through the social media. With this technique I found altogether 20 books that included some kind of way to engage the employee. After obtaining these books, I studied them and wrote notes, the books are introduced in this thesis' chapters three and four. In chapter five, I'm combining these theories from two different fields.</p> <p>During the literature reviews, I discovered that the company's brand and strategy have lots of things in common as a concept: a brand is person's idea about a company, its services and the product, and for a company, it's vital that every person in the company shares knowledge about the company's brand they represent. The same applies to the company's strategy. Strategy is a tool for the company leaders to communicate the company's reason to exist today and in the future. Therefore, when the company updates its strategy, the brand is one of the main tools that should be used to communicate the new strategy to the employees and, therefore, increases engagement to the company.</p> <p>The topic of my Bachelor's thesis is basically important to every company, because the strategy based leading is very popular around the world, and it should be seen also from the brand's point of view.</p>	
Keywords	Employee engagement, company strategy, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kirjallisuuskatsauksen piirteitä	8
2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	8
2.2	Kirjallisuuskatsaus tässä opinnäytetyössä	9
3	Kirjallisuuskatsaus: työntekijöiden sitouttaminen brändiin	11
3.1	Brändin sitouttamisen käsitteen määrittelyä	11
3.2	Perustelua brändin sitouttamisen tärkeydelle	12
3.3	Keinoja brändiin sitouttamiseen	12
3.4	Lähestymistapojen vertailua	14
4	Kirjallisuuskatsaus: työntekijöiden sitouttaminen	15
4.1	Keinoja sitouttaa yrityksen työntekijät	15
4.2	Keinoja sitouttaa henkilöstö yrityksen strategiaan	18
5	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	20
6	Pohdinta	25
	Lähteet	26

## 1 Johdanto

Työntekijöiden sitouttaminen yrityksen strategiaan on kiinnostanut yrityksen johtoryhmää ja muita esimiesasemassa toimivia niin pitkään kuin strategista johtamisoppia on sovellettu yrityksissä. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 30). Tämä Yhdysvalloissa 1960-luvulla keksitty ja sen jälkeen maailmalle levinnyt johtamisoppi perustuu ajatukselle, että yritys sanoittaa olemassaolonsa tarkoituksen ja tavoitteen tulevaisuuteen, joka muodostetaan yrityksen strategiaksi. Strategia on siis joukko valintoja, jota yritys haluaa edustaa ja jota voidaan käyttää toimintaa ohjaavana työkaluna.

Tässä opinnäytetyössä tutkin erilaisia keinoja sitouttaa yrityksen henkilöstöä, erityisesti siitä näkökulmasta, miten jokainen yrityksen työntekijä olisi mahdollista saada mukaan yrityksen arvoihin ja strategiaan niin, että hän tuntisi sen omakseen. Eräs tutkimani näkökulma on yrityksen brändiviestinnän hyödyntäminen työntekijöiden sitouttamisessa.

Yrityksen henkilöstön sitouttaminen on entistä tärkeämpää nyky-yhteiskunnan muuttuvien työnteon tapojen takia. Tälle pääsyyntä on yhteiskunnallinen muutos teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi, jossa tiedon luominen ja analysointi on siirtynyt keskiöön, ja manuaalista suorittavaa työtä on vähemmän. (Juholin 2007, 2). Muutos tarkoittaa sitä, että odotukset työntekijän ominaisuuksista ja taidoista ovat muuttuneet. Työntekijältä odotetaan nykyään luovia ratkaisuja, tiimityöskentelytaitoja, erityisosaamista tiettyistä osa-alueista ja ongelmanratkaisukykyä. Digitalisaation myötä työn luonne on muuttunut vieläkin itseohjautuvammaksi ja se on vähemmän sitoutunut aikaan ja paikkaan. Muutos teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskunnaksi on tapahtunut verrattain nopeasti, noin parissa sadassa vuodessa. Työn tulevaisuutta on tällä hetkellä mahdotonta ennustaa, koska emme osaa ennustaa tietotekniikan kehitystä ja esimerkiksi tekoälyn vaikutusta tulevaisuuden tietotyöhön.

Työelämän epävarman tulevaisuuden vuoksi odotettavissa on muuttuvia työtehtäviä ja ehkä lyhyempiä työaikoja. Tällöin on tärkeää, että yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja sen arvoihin, eikä niinkään työtehtävään. Tutkimusten mukaan nuoret uskovat entistä vahvemmin yritysten mahdollisuuksiin ratkaista ongelmia, ja siksi yrityksen olemassaolon syy vaikuttaa työpaikan valintaan. Yrityksen olemassaolon tarkoitus ja oman työpanoksen merkitys ovat jopa tärkeämpiä, kuin työstä saatu korvaus. (Piha 2017, 175; Deloitte "Predictions for 2017").

Opinnäytteeni tutkii siis yrityksen henkilöstön sitouttamista yrityksen brändiä ja muuta viestintää hyödyntäen. Työn metodina on kirjallisuuskatsaus, jolla pyrin muodostamaan kokonaiskuvan erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen joko yrityksen brändiin tai strategiaan. Olen valikoinut työhön kirjallisuutta viestinnän ja markkinoinnin sekä johtamisen aloilta. Työ ei käsittele itsessään brändin luomista tai uuden työntekijän perehdyttämistä, vaan pyrkii esittelemään erilaisia tekijöitä, joilla henkilöstön sitoutuneisuutta voidaan parantaa tai säilyttää brändin ja strategian näkökulmasta. Nämä näkökulmat valikoituvat pitkälti tarjolla olevan kirjallisuuden pohjalta. Näkökulmani ei ole suoranaisesti organisaatioviestinnällinen, vaan työ pyrkii erittelemään keinoja sitouttamisen parantamiseksi. Tavoitteeni tälle työlle on löytää näitä keinoja ja tutkia onko tavoissa sitouttaa henkilöstö strategiaan ja brändiin jotain samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Lisäksi haluan tutustua johtamista ja markkinointia käsittelevään kirjallisuuteen.

Valitsin aiheen pitkälti siksi, että työskenneltyäni muutamassa mainostoimistossa viestintäassistenttina ovat brändit kiinnostaneet ilmiönä. Niiden merkitys tuntuu olevan yrityksen menestyksen kannalta entistä tärkeämpi, koska brändi on yksi kilpailijoista erottautumisen työkaluista. Havaintoni mukaan yritykset ovat valmiita investoimaan brändin rakennustyöhön rahaa, mutta omaa henkilöstöä ei ehkä osata vielä hyödyntää brändin rakentajana. Opinnäyte ei suoranaisesti tutki sitä, mitä tapoja henkilöstöllä on rakentaa brändiä, vaan keskittyy ensimmäiseen askeleeseen: millaisin keinoin brändistä tehtäisiin koko henkilöstön yhteinen asia, jotta he voisivat omalta osaltaan edustaa yritystä samoista lähtökohdista.

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta nousi usein termi jalkauttaminen, kun puhuttiin brändin viemisestä henkilöstölle. Mielestäni käsite on ongelmallinen: jalkauttamiseen liittyy oletus, että joku on jossain tehnyt päätöksen, että tässä on yrityksen brändi, ja nyt se jalkautetaan työntekijöihin ja asiakkaisiin. Strategiaa käsittelevässä kirjallisuudessa vastaavia termejä jalkauttamisen lisäksi ovat valuttaminen, maastouttaminen ja sädetäminen. Kaikki mainitut termit vaikuttavat kovin yksisuuntaisilta, kun todellisuudessa työntekijät toimivat vastaanottajana valmiiksi pureskelulle tiedolle. Tässä opinnäytetyössä puhutaan näiden termien sijaan sitouttamisesta, koska oletan, että onnistuneeseen sitouttamiseen tarvitaan kaksisuuntaista keskustelua.

Opinnäytteeni koostuu kirjallisuuskatsauksesta metodina, katsauksen tuloksista, omista pohdinnoistani ja yhteenvedosta. Kirjallisuuskatsauksen metodia avaen tarkemmin luvussa kaksi, jota ennen määrittelen tässä työssä käytettävät käsitteet, kuten brändin ja sitouttamisen sekä yrityksen strategian, vision ja mission. Luvussa kolme esittelen brändikirjallisuudesta tehtyä kirjallisuuskatsausta, ja vastaavasti luvussa neljä erittelen johtamiskirjallisuuden kirjallisuuskatsausta. Luvussa viisi vertailen näiden katsausten tuloksia ja viimeisessä luvussa reflektoin työni onnistumista.

Opinnäytteeni käsittelee asioita teoreettisesta näkökulmasta, ja siksi käsitteiden määrittelyminen on tärkeää. Kaikki käsitteet ovat viestinnän, markkinoinnin ja mainonnan sekä johtamisen alalla käytössä päivittäin, ja niille ei ole käytössä yksiselitteisiä tai tarkkoja määritelmiä. Kokemukseni mukaan käsitteitä käytetään puhuttaessa monestakin eri asiasta, välillä jopa ristiriidassa keskenään. Koska selkeää määritelmää näille käsitteille ei ole olemassa, on määrittelyn tekeminen tärkeää, jotta lukijalle on selvää mistä tässä työssä on kyse. Olen valinnut mukaan työn keskeisimmät käsitteet, koska työn laajuuden määrittelemässä rajoissa kaikkien mainitsemieni käsitteiden määrittely ei olisi mielekästä kokonaisuuden kannalta. Valitsin tähän lukuun keskeiset käsitteet, jotka nousevat tutkimuskysymyksestä ja kirjallisuuskatsausten aineistoista, eli tekemäni määritelmät eivät edusta koko viestintä- tai markkinointialan tai johtamisen alan käsitteistöä. Tekemäni määritelmät ovat syntyneet aineistoa ja omaa kokemustani työelämästä hyödyntäen. Kyseiset käsitteet voidaan siis määritellä muullakin tavalla tutkimusalasta ja tilanteesta riippuen. Aineiston valintaa kuvaan tarkemmin luvussa 2. Käsitteet muodostuivat tietynlaisiksi aineiston valinnan pohjalta. Perustelen tekemiäni valintoja käsitteen määrittelyssä tarkemmin kunkin käsitteen kohdalla.

## Brändi

Tässä luvussa esitellyistä käsitteistä brändi on ehkä haastavin määriteltävä. Brändistä puhutaan paljon, ja siitä johtuen brändille on useampi määritelmä.

Brändin käsite on syntynyt alun perin Yhdysvalloissa, jossa lehmien polttomerkitsemistä kutsuttiin brändäämiseksi (Klein 2002), Voidaan siis sanoa, että silloin jo brändi tarkoitti tunnuksen avulla erottautumista muista. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 15).

Brändi voi tarkoittaa myös rekisteröityä tavaramerkkiä, logoa ja slogania, mutta ilman rekisteröityä tavaramerkkiä voi olla brändi. Mielikuvissa brändi liitetään usein yrityksen mainoksiin, logona, joka on painettu tuotelahjoihin ja muuhun säälään, joka voi tuntua

päälle liimatulta tai tekemällä tehdyttä ulkokuorelta. Brändillä voidaan tarkoittaa myös yrityksen brändi-identiteettiä, joka muodostuu yleensä yrityksen arvoista.

Yrityksen identiteetti muodostuu yrityksen logosta, mahdollisesti sloganista, brändiväreistä ja logon käyttöohjeista. Yleensä mukaan laitetaan myös yrityksen ääni, eli tapa puhua. Viime vuosina on keskusteltu paljon henkilöbrändäämisestä, ja käsitteellä tarkoitetaan joko tarkoituksella rakennettua tai henkilön käyttäytymisestä syntyvää mielikuvaa. Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu yritysnäkökulmasta, ja sen takia se ei käsittele henkilöbrändiä sen tarkemmin.

Tässä työssä brändillä tarkoitan ihmisen mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista. Pitkän linjan mainosalan ammattilainen Marty Neumeier on yhdysvaltalainen brändikonsultti ja kirjailija. Hän on ollut mukana rakentamassa nimekkäiden yritysten kuten Amazonin, Applen ja Googlen brändejä. Neumeier (2003) määrittelee brändin seuraavalla tavalla: brändi on tietyn henkilön näppituntuma tai mielikuva jostain palvelusta, tuotteesta tai organisaatiosta. Näppituntuma tai mielikuva syntyy yksilön kokemuksista kyseisen yritykseen liittyen. Mielestäni Neumeierin määritelmä kuvastaa eniten brändiä, koska se kuvaa yksilön valtaa määrittää brändi: mielikuva syntyy Neumeierin mukaan siksi, koska ihmiset ovat tuntevia ja intuitiivisia olentoja. Yksilön merkitys brändin muodostumisessa on mielestäni olennaisinta brändityössä: samaan tapaan kuin kaikessa viestinnässä ja markkinoinnissa, keskiössä on vastaanottaja, jossa halutaan herättää tunnetta.

Usein brändistä puhuttaessa ajatellaan yrityksen graafista ilmettä, logoa ja slogania, ja unohdetaan asiakaspalvelun tai tuotteen laatu osana brändiin liittyvän mielikuvan muodostumisessa. Neumeierin (2003) mukaan brändi ei ole pelkkä yrityksen logo, yrityksen identiteetti tai sen myymä tuote tai palvelu.

Brändiä voidaan ajatella myös johtamisen välineenä: sen tulisi linkittyä visioon ja brändin tavoitemielikuvan yrityksen yleiseen strategiaan. Tältä pohjalta brändityön omistaa siis johtoryhmä, eikä yrityksen viestintä- ja markkinointiosasto. Brändi on ensisijaisesti työkalu, ei itsetarkoitus. Työkaluna brändi auttaa tavoitemielikuvan hahmottamisessa ja sen saavuttamisessa, joka on koko organisaation vastuulla. (Mäkinen, ym. 2010, 65.)

Tämä opinnäytetyö ei ota kantaa brändin rakentamisen keinoihin muuten kuin, työntekijöidensä kautta.



## Työntekijän sitouttaminen

Käsitteenä sitoutuminen ei brändin tapaan ole yksiselitteinen, ja eri tieteenalat määrittelevät sitoutumisen hieman eri tavalla. Tavallisesti sitoutuminen käsitetään sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi, jossa painottuu yksilön ja organisaation välinen yhteys (Jokivuori 2004, 284). Työelämää ja luottamusta tutkineen sosiologi Petri Jokivuoren mukaan yhteys yksilön ja organisaation välille syntyy joko samaistumisen tai sisäistämisen kautta. Samaistumisessa henkilö kunnioittaa organisaation arvoja ja on valmis työskentelemään niiden mukaisesti, vaikka omat arvot hieman poikkeaisivat tästä. Lisäksi hän tuntee ylpeyttä ryhmästä, johon kuuluu. Sisäistäminen tapahtuu, kun organisaation arvot ja asenteet ovat samanlaisia kuin henkilöllä itsellään ja niiden eteen ollaan valmiita työskentelemään. (Jokivuori 2004, 284.) Mielestäni yritysten pitäisi pyrkiä samaistuttamaan ja sisäistyttämään työntekijöitensä mahdollisimman paljon. Avainasemassa sitouttamisen onnistumisessa mielestäni on dialogi: työntekijä ei voi löytää samaistuttavia asioita tai ylpeyden aiheita organisaatiosta, jos hänellä ei ole tarpeeksi tietoa tai vaikutusmahdollisuuksia.

Kirjallisuuskatsausta tehdessäni nousi esiin Julie Straw'n määritelmä sitoutumiselle. Straw'n mukaan sitoutuminen määritellään prosessiksi, joka on jatkuva ja dynaaminen. Tavoitteena on tehdä visio ja missio konkreettiseksi ja saada jokainen asiaan tai projektiin liittyvä henkilö ymmärtämään oman roolinsa isommassa kuvassa. (Straw, Scullard, Kukkonen & Davis 2013, 83).

Kirsi Pihan (2017) teoksessa esiteltiin Schaufelin ja Bakkerin määritelmä sitoutumiselle. Schaufelin ja Bakkerin mukaan sitoutuminen määritellään myönteiseksi itseään toteuttavaksi työhön liittyväksi asenteeksi, jota voi myös kuvailla tarmokkuudeksi. (Piha 2017, 107.) Jokivuorta sekä Straw'ta mukaillen sitoutuminen ei ole vain ympäristön ja yksilön ansiota, vaan pikemminkin suhde.

Mielestäni Straw'n ja Jokivuoren määritelmät kuvaavat sitoutumista omasta näkökulmastaan erinomaisesti.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan sitoutumisella näiden yhdistelmää: sitouttamisessa yritys käy dialogia työntekijän kanssa omista arvoistaan ja pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteistaan. Näin työntekijälle tarjotaan tietoa yrityksen suunnasta, visiosta ja arvoista sekä mahdollisuus peilata niitä omiin arvoihin. Schaufelin ja Bakkerin mukaan työntekijällä on jo myönteinen asenne työntekoa kohtaan, ja dialogilla tätä asennetta voidaan

vahvistaa, eli motivoida säilymään. (Piha 2017, 107.) Dialogilla vaikkapa oman esimiehen kanssa synnytetään yhteinen ymmärrys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseen. Tämä selkeyttää työntekijälle hänen työtehtäviään ja niiden roolia isossa kuvassa. Lisäksi työntekijälle annetaan mahdollisuus ryhmäytyä työskentelytiiminsä kanssa ja tuntea ylpeyttä yritykselle työskentelystä tai työn tekemisestä tiettyjen asioiden parissa.

## Strategia

Strategia ja strategiaan liittyvät käsitteet kuten visio, missio ja arvot ovat käsitteinä kovin epämääräisiä. Asiantuntijatkaan eivät ole niiden merkityksistä täysin samaa mieltä. (Mantere ym. 2011, 20.) Tässä opinnäytetyössä en yritä määritellä näitä käsitteitä täysivaltaisesti, vaan olen koostanut muutaman eri määritelmän, jotka täydentävät mielestäni toisiaan.

Strategialla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation toimintatapojen joukkoa, jota ohjaa jonkinlainen liiketoiminnallinen teoria. (Drucker 1999, 57). Strategia varmistaa yrityksen haluamien tulosten saavuttamisen ennakoimattomassa ympäristössä, ja näin ollen sitä voidaan käyttää päätöksenteon tukena erityisesti silloin, kun vastaan tulee ennakoimaton tilanne. Jokaisella yrityksellä tai organisaatiolla on joko tiedostamaton tai tiedostettu strategia. Käytännössä strategia laaditaan, koska halutaan saada aikaan muutos nykyiseen tilanteeseen. Joissain yhteyksissä sitä voidaan käyttää myös synonyyminä sanalle tärkeä. (Mantere ym. 2011, 22). Tästä johtuen yrityksen strategia saatetaan sekoittaa yrityksen tavoitteisiin, vaikka strategiassa on kyse enemmänkin keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Mielestäni strategia ei ole suoranainen synonyymi sanalle tärkeä, mutta se auttaa määrittelemään tärkeän eri yrityksille ja organisaatioille. Muuttuvassa maailmassa on helpompi antaa suuntaviivoja yrityksen arvoista kuin sanella valmista toimintatapaa.

Usein strategian lisäksi puhutaan myös strategisesta johtamisesta, jossa johtamisen lähtökohtana käytetään tehtyä strategiaa. Strateginen johtamisoppi on syntynyt 1960-luvulla Yhdysvalloissa liikkeenjohdon konsulttien ja tutkijoiden luomana, ja tänä päivänä se on käytössä ympäri maailmaa kaikissa työyhteisöissä, ja sitä kutsutaankin perustellusti maailman vaikutusvaltaisimmaksi johtamisopiksi. (Mantere ym. 2011, 7).

## Yrityksen visio, missio, arvot

Haastavia käsitteitä ovat myös visio ja missio, koska niitä käytetään usein ja ne ovat keskeisiä osioita yrityksen strategiassa. Jos strategia on käsitteenä häilyvä, niin ovat vision ja missionkin käsitteet. Molemmat termit ovat ankkuroituneet myös puhekieleen: visiointia käytetään verbinä, kun tarkoitetaan ideointia, joka ei tunne rajoja ja jollakin henkilöllä voi olla arjen missio tehdä jotakin.

Visiolla tarkoitetaan siis pitkän tähtäimen tavoitetta tai suuntaa, joka joko toteutuu tai jää toteutumatta. Visio tarkoittaa siis tilaa, jossa yritys on tietyn ajan kuluttua. (Straw ym. 2013, 37). Yrityksen visio on suuri tahtotila, ja siksi se on keskeisessä osassa yrityksen strategiaa. Strategia muodostuu vision ympärille: se auttaa vision saavuttamisessa. (Mantere ym. 2011.)

Harvardin yliopiston professori Daniel Gilbert kertoo näennäisen yksinkertaisen havainnon: ihminen on ainoa elollinen olento, joka ajattelee tulevaisuutta. Visiota voisi kuvailla niin, että se on teräväpiirtokuva maailmasta sillä hetkellä, kun tehty työ alkaa tuottaa tulosta. Esimerkkeinä vahvoista visioista ovat esimerkiksi ihmisoikeusaktivisti Martti Luther Kingin I Have A Dream -puhe ja Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedyn visio ihmisen lähettämisestä kuuhun ennen 1960-luvun loppua. (Straw ym. 2013, 37; Piha 2017.)

Kun visio on tulevaisuutta, on missio nykyisyyttä. Yrityksen missio kertoo yrityksen tarkoituksen nykyhetkessä. Missio luonnehtii yrityksen tai organisaation identiteetin ja olemassaolon. Yritys, jolla on vahva olemassaolon tarkoitus, on houkuttelevampi asiakkaalle, työntekijälle ja sijoittajalle. (Piha 2017, 23). Usean yrityksen missiot eivät täytä tätä määritelmää suoranaisesti: esimerkiksi, jos yrityksen missio on olla jossakin positiossa, saada vaikka tietty listasijoitus, ei se itsessään ole missio. Missio antaa parhaimmillaan näille tavoitteille tarkoituksen: miksi haluamme saavuttaa tämän tavoitteen? (Cardona & Rey 2008).

Vision ja mission luomisessa tärkeintä on yksinkertaisuus ja tiivis ilmaisu. Yrityksen missiosta puhutaan nykyään vähemmän, enemmänkin käytetään ilmaisua yrityksen arvot. Tämä johtunee siitä, että ne tarkoittavat oikeastaan samaa, mutta yrityksen arvoja voi olla useita, missioita vain yksi. (Piha 2017, 176.)

## 2 Kirjallisuuskatsauksen piirteitä

Tässä luvussa tutustutaan kirjallisuuskatsaukseen tutkimusmetodinä. Lisäksi kuvailen käyttämäni metodia aineiston hankinnassa ja analyysissä.

### 2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan tutkimustekniikkaa, jolla tarkastellaan tehtyä tutkimusta tietyistä aiheista. Suomenkielinen sana kirjallisuuskatsaus voi siis johtaa harhaan siinä mielessä, että lyhyen ”katsauksen” lisäksi termillä viitataan myös kriittisesti tehtyyn arviointiin, selontekoon, arvosteluun, tarkistukseen tai historiikkiin. (Salminen 2011, 11.) Kirjallisuuskatsaukset palvelevat tutkimuskenttää tarjoamalla käsityksen aiheesta lukijoille, jolla ei ole aikaa tai resursseja tutustua koko valikoimaan julkaistuja tutkimuksia. (Baumaister & Leary 1997, 311.)

Yleensä kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmällä pyritään muodostamaan kokonaiskuva tietyllä tieteenalan tehdystä tutkimuksesta. Tutkimusta ohjaa tutkimuskysymys ja mahdollisesti tietty aikaväli. Metodilla tehdään tutkimusta tutkimuksesta, ja tieteellisen menetelmän varmistamiseksi tietyt menetelmät ja säännöt kirjallisuuskatsauksen tekemiseen ovat perusteltuja. (Salminen 2011.) Kirjallisuuskatsaukselle oleellista on valittu menetelmä, jolla katsauksen aineisto valitaan, analysoidaan ja luokitellaan. Menetelmiä voi olla laadullisia ja määrällisiä, ja yleensä tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva kaikesta tutkimusaihetta tai tutkimusaiheen alaa käsittelevästä kirjallisuudesta (Salminen 2011.) Tässä opinnäytetyössä sovelletaan kirjallisuuskatsausta metodina, mutta ei tavoitella kokonaisvaltaista katsausta alojen kirjallisuuteen niiden laajuuden vuoksi. Tutkimus on laadullinen tutkimus.

Työntekijöiden sitouttaminen aiheena ei ole tutkimuskysymyksenä yksiselitteinen, joten tässä opinnäytetyössä metodina on käytetty kirjallisuuskatsauksen tyyppistä analyysia, joka kuvataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Opinnäytetyössä on siis käytetty kirjallisuuskatsauksen metodin osia, minkä lisäksi tiedonhaussa on sovellettu ”berry-picking” -tekniikkaa, jossa tiedonhaun prosessi poikkeaa tavallisesta lineaarisesta prosessista hakea tietoa. Tekniikalla haravoidaan tutkimusmateriaalia, ja hakusanoja muokataan sen mukaan, mistä tietoa löytyy. (Salminen 2011, 25.)

Tutkimusaihetta sivutaan monessa brändejä ja johtamista käsittelevässä teoksessa, joten valittu tutkimusmetodi on perusteltu. Perinteisen kirjallisuuskatsauksen käyttäminen

tutkimusmetodina olisi ollut tähän tutkimukseen liian laaja lähestymistapa, ja metodi olisi tullut liian raskaaksi suhteessa tutkimuskysymystä tukeviin tuloksiin ja työn laajuuteen.

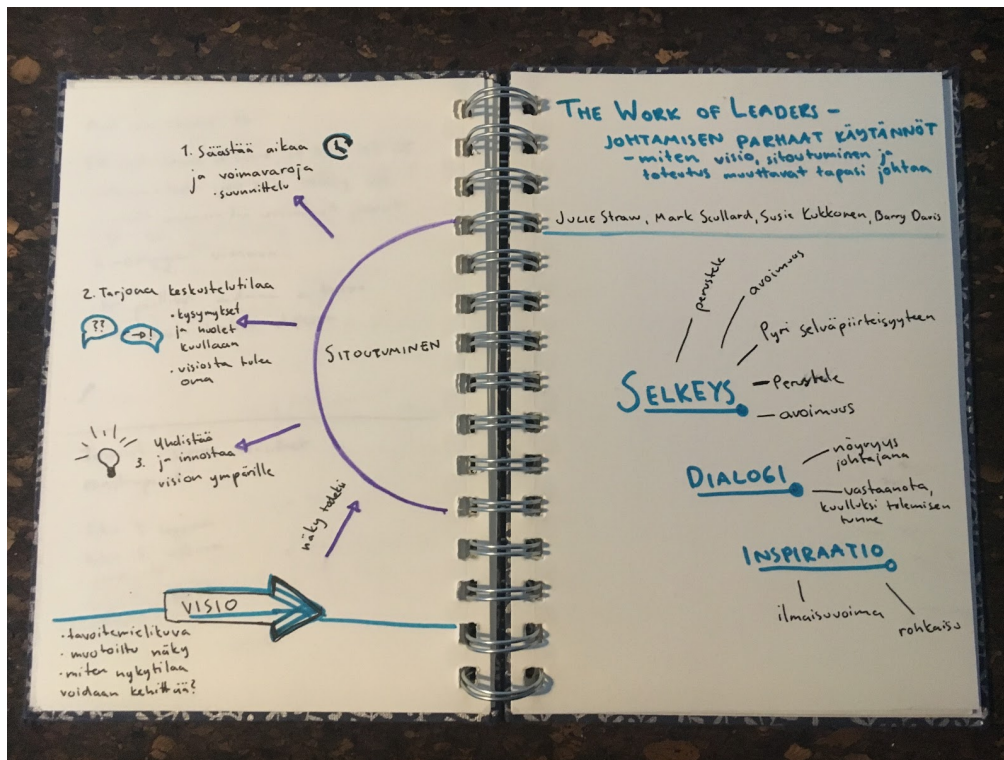
## 2.2 Kirjallisuuskatsaus tässä opinnäytetyössä

Kuten edellä on kuvattu, ei tässä opinnäytetyössä käytetä menetelmänä perinteistä kirjallisuuskatsausta, vaan metodin osia sovelletaan tutkimuskysymystä hyödyntävällä tavalla. Tämän tutkielman tutkimusprosessi jakautuu karkeasti kolmeen osaan:

1. Tiedonhaku: lähteiden kerääminen kirjastoista ja soveltuvuuden kartoittaminen sisällysluettelon avulla. Aineistoa on etsitty Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Aalto Yliopiston kirjastoista. Brändejä käsittelevää kirjallisuutta etsin erityisesti viestinnän, markkinoinnin ja mainonnan kokoelmista. Henkilöstön sitouttamista käsittelevää kirjallisuutta etsin johtamisen ja organisaatioiden kokoelmista. Valitsin nämä kirjastot lähdekirjastoiksi, koska kummassakin korkeakoulussa on viestintään ja johtamiseen liittyviä koulutusohjelmia ja sitä kautta oletin, että aiheeseen liittyvää kirjallisuutta on myös saatavilla, ja niihin oli helppo pääsy. Metropolian kirjastoista käytin Bulevardin ja Leppävaaran toimipisteitä, Aallon kirjasto sijaitsee Otaniemessä.

Kirjastossa huomioni kiinnittyi teoreettisempaan brändikirjallisuuteen, ja lopullisen lainauspäättöksen tein sisällysluettelon perusteella: jos sisällysluettelossa mainitaan brändin sitouttaminen, jalkauttaminen tai työntekijälähettilyyys, otin teoksen tarkempaan tarkasteluun.

2. Tarkempi tiedonhaku: sisällysluettelon perusteella luin teoksesta mahdollisesti tutkimuskysymykseen vastaavat osat, ja suoraan tutkimuskysymykseen vastaavista osista tein muistiinpanoja (kuva 1.) lukuja 3–5 varten, joissa teorit esitellään tarkemmin. Brändikirjallisuuden kokoelmista lähempään tarkasteluun otin 10 kappaletta teoksia, joista 6 päätyi aineistoon asti. Johtamisen näkökulmasta teoksia oli vastaavasti 14 kirjaston aineistohaun perusteella, joista 7 valitsin varsinaiseksi aineistoksi. Johtamisen aineistoon sisältyy myös teoksia, jotka löysin omien verkostojeni kautta. Aineisto esitellään tarkemmin luvuissa 3 ja 4.



Kuvio 1. Muistiinpanotekniikkani, käsinkirjoitettujen muistiinpanojen lisäksi tein muistiinpanoja myös tietokoneelle.

3. Muistiinpanojen taulukointi ja analysointi. Loin taulukoita kaksi kappaletta. Kumpaankin listasin teoksen nimen, kirjoittajat ja lyhyen tiivistelmä kirjan aihealueesta. Koko aineisto käsittelee työntekijöiden sitouttamista, toinen brändikirjallisuuden näkökulmasta johtamisen näkökulmasta.

4. Saatujen tulosten vertailu. Erityisesti tiedonhakuvaiheessa korostui aiheesta saatavilla olevan lähdemateriaalin laajuus, mutta tutkimuskysymystä käsittelevien osioiden vähyys. Löytäessäni olennaisen lähteen käytin edellisessä alaluvussa kuvattua "berry-picking"-tekniikkaa, eli jos aineistossa oli viitattu lähteeseen aiheen tiimoilta, kirjoitin myös lähteen ylös ja pyrin tutustumaan siihen ja tällä tavalla kartuttamaan tutkimusaineistoa.

Aineiston hakuvaiheessa en tehnyt tietokantahakuja, koska kirjaston aineistohauulla saatiin tarpeeksi materiaalia opinnäytteen laajuuteen nähden.

### 3 Kirjallisuuskatsaus: työntekijöiden sitouttaminen brändiin

Tässä luvussa määritellään brändin sitouttamisen käsitettä ja tarkastellaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Luku perustelee, miksi työntekijät pitäisi sitouttaa brändiin, ja ottaa kantaa siihen, miten brändiä voi käyttää johtamisen työkaluna.

#### 3.1 Brändin sitouttamisen käsitteen määrittelyä

Tässä työssä sitoutumisella brändiin tarkoitetaan sitä, että työntekijä tietää ja ymmärtää yrityksensä brändilupauksen, ja pystyy toimimaan sen mukaisella tavalla. Brändilupaus linkittyy yrityksen visioon ja strategiaan, ja näin ohjaa yrityksen ja työntekijän toimintaa.

Yleensä työntekijöiden sitouttaminen brändiin sekoitetaan termiin työntekijälähettilyyds. Kummallakin käsitteellä pyritään yhtenäiseen, monisanaiseen ja yritystä hyödyntävään viestintään, joka osallistaa työntekijöitä. Työntekijälähettilyyteen kuuluu yrityksen tai organisaation brändituotteiden eli logon, PowerPoint-pohjien ja vastaavien käyttöä. Tavoitteena on, että työntekijät levittävät yrityksen viestejä omille verkostoilleen ja näin markkinoivat yritystä. Yleensä työntekijälähettilyyden käyttöönotto aiheuttaa aluksi kynnissyttä ja tuntuu vaikealta, varsinkin jos se johdetaan vahvasti ylhäältä. (Barrow & Mosley 2005, 132.)

Näen sitouttamisen kuitenkin isompana asiana kuin yrityksen graafisen ohjeiston noudattaminen. Mielestäni keskeistä on, että brändi tukee yrityksen visiota ja strategiaa sekä muodostaa työntekijän kanssa ymmärryksen siitä, miksi yritys on olemassa, ja miten se eroaa muista. Työntekijän kannalta on tärkeää tuoda esiin myös se, miten yritys parantaa maailmaa ja miten yksittäinenkin työntekijä omalla toiminnallaan on mukana kokonaisuudessa. Sitoutuminen on helpompaa, jos yrityksen visio ja missio on kiteytetty mahdollisimman yksinkertaiseen muotoon ja niistä saa helposti käsityksen yrityksen tai organisaation tulevaisuudennäkymistä ja olemassaolon tarkoituksesta. (Piha 2017, 177.) Brändien kanssa pitkään työskennellyt kirjailija Brad van Auken (2002) kirjoittaa brändilupauksesta, joka asettaa yrityksen toiminnalle ja tarjoamalle tuotteelle tai palvelulle tietynlaisen tavoitteen. Hänen teesinsä on, että jokaisen yrityksessä työskentelevän pitää tietää yrityksen tekemä brändilupaus, muuten brändityö on epäonnistunut. (Van Auken 2002, 167.) Olen van Aukenin kanssa samaa mieltä: jos työntekijätkään eivät osaa tai tiedä yrityksen brändilupausta, ei voida olettaa, että yrityksen asiakkaatkaan sitä tietävät.

Brändityötä tehdään asiakkaan sitouttamiseksi ja kilpailijoiden tuotteista tai palveluista erottumiseksi, ja asiakkaan kokemukseen ja sitä kautta brändin muodostumiseen vaikuttavat erityisesti kohtaamiset yrityksen tai yritystä edustavien henkilöiden kanssa.

### 3.2 Perustelua brändin sitouttamisen tärkeydelle

Kaikki katsaukseen valitsemani teokset oli kirjoitettu näkökulmasta, jossa brändiä ja brändäämisen tärkeyttä perustellaan yrityksen johdolle, ja vastuuta brändin johtamisesta siirretään yrityksen johtohahmoille sen sijaan, että sitä koordinoisi markkinointiosasto. Moni ottaa myös kantaa siihen, mikä on markkinoinnista vastaavan henkilön asema johtoryhmässä. Mielestäni jokaisessa johtoryhmässä kuuluisi olla ainakin yksi viestinnän tai markkinoinnin edustaja. Tämä johtoryhmän jäsen tuo ryhmään näkemystä yrityksen tai organisaation saamasta palautteesta ja pystyy samalla auttamaan muita johtoryhmän jäseniä hahmottamaan, mistä asioista olisi hyvä viestiä. Oman kokemukseni mukaan kaikkia viestintää tarvittavia asioita on välillä vaikea hahmottaa, jos omalle vastuualueelle kuuluu jotain muuta.

Brändiä ajatellaan usein johdon työvälineeksi, jolla johtoryhmä tekee valintoja. (Mäkinen ym. 2010, 78). Teokset perustelevat brändiä johtamisen välineenä, jossa sisäinen viestintä ja yhteinen ymmärrys yrityksen visiosta ovat keskeisessä asemassa. Vaikka brändi on subjektiivinen kokemus, voi oikein tehdyllä sitouttamisella olla mukana vaikuttamassa muodostuviin mielikuviin ja tätä kautta yrityksen tulokseen.

Työntekijöiden sitouttamisen yrityksen brändiin pitäisi olla itsestään selvää, jos yritys haluaa tehdä tuloksellista brändin rakennustyötä tai yritykselle tulosta (Mäkinen ym. 2010, 76). Oman kokemukseni mukaan viestintä- tai markkinointiosasto (oli se sitten yrityksen oma tai ulkoa ostettu palvelu) voivat tehdä töitä brändin eteen, mutta jos yrityksen työntekijät eivät ole sitoutuneet brändiin kuuluviin arvoihin, on viestintäosaston työ ollut yleensä yhtä tyhjän kanssa (van Auken 2002, 167).

### 3.3 Keinoja brändiin sitouttamiseen

Alla oleva taulukko kuvaa tähän kirjallisuuskatsaukseen valitsemiani teoksia. Luvussa 2 kuvatun keinoin tekemäni aineistohaun pohjalta lainasin kirjastosta 10 kappaletta brändejä ja brändäystä käsitteleviä kirjoja, joista tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 6 kappaletta. Taulukossa on kuvattu teoksen perustiedot. Teema kuvastaa kirjan ydin-sanomaa, joka on muodostettu sisällysluettelon ja johdannon perusteella, ja löytötapa



kertoo, mistä aineisto on löydetty. Luvussa 2 on kuvailtu tarkemmin aineiston rajaamisen syitä.

Taulukko 1. Brändikirjallisuuskatsauksen aineisto aakkostettuna.

Tekijä	Nimi	Teema	Julkaisu- vuosi	Löytö- tapa
van Auken, Brad	The Brand Management Checklist	Kuinka kehittää brändiä tukeva organisaatio	2002	Kirjaston aineistohaku
Barrow, Simon & Moseley, Richard	The Brand Employer	Työntekijälähettiläisyys	2008	Kirjaston aineistohaku
Gad, Thomas	4D-brandimalli, menetelmiä tulevaisuuden brandin luomiseen	Brändien rakentaminen 2000-luvulla vaatii uusia keinoja-suhteessa 1900-lukuun.	2001	Kirjaston aineistohaku
Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas	Brändi Kulmahuoneeseen!	Brändin merkitys johtoryhmälle	2010	Kirjaston aineistohaku
Neumeier, Marty	The Brand Gap	Brändin merkityksen näkyminen yrityksessä	2003	Kirjaston aineistohaku
Uusitalo, Petri	Brändi & Business	Brändin rakentaminen	2014	Kirjaston aineistohaku

Aineistosta huomaa, että brändien sitouttamiseen liittyvää kirjallisuutta oli tiedonhakuun käyttämissäni kirjastoissa saatavilla rajallisesti, vaikka brändeihin ja brändäämiseen liittyvää kirjallisuutta oli tarjolla runsaasti.

### 3.4 Lähestymistapojen vertailua

Monet brändiä käsittelevät teokset vertasivat brändin luomista ja kehittämistä ruokareseptiin, jossa valitaan hyvin toimivia elementtejä vahvan brändin rakentamiseksi. Resepti toimii erityisen hyvin, jos brändi onnistutaan kiteyttämään työntekijöille ja brändi auttaa heitä motivoitumaan työssään. Nykyään työelämässä etsitään merkityksiä muustakin kuin palkasta, ja näiden merkitysten viestiminen työntekijälle auttaa häntä sitoutumaan yritykseen. Selkeintä on, jos näistä koostetaan jonkinlainen työkalu, brändikirja tai koodisto, johon sisällytetään yrityksen asiakkaalle tuottama hyöty, yrityksen asema ja erotuvuus muista, yrityksen tyyli ja rooli yhteiskunnassa sekä yrityksen arvot ja visio tulevaisuudesta. (Gad 2001, 144.)

Brändiä voidaan ajatella myös johtamisen välineenä, jolloin brändin tulisi linkittyä visioon ja brändin tavoitemielikuvan yrityksen yleiseen strategiaan. Tältä pohjalta brändityön omistaa siis johtoryhmä, eikä yrityksen viestintä- ja markkinointiosasto. Brändi on ensisijaisesti väline, ei itsetarkoitus. Tavoitemielikuvaan pääseminen strategiaa toteuttamalla on koko organisaation vastuulla. (Mäkinen, ym. 2010)

Sisäisen viestinnän merkitys brändin jalkauttamisessa tai julkistamisessa on erityisen tärkeää (Barrow & Moseley 2008). Erityisesti on kiinnitettävä huomiota rationaaliseen perusteluun, jotta jokainen työntekijä saadaan ymmärtämään asian merkityksellisyys hänelle itselleen ja sitä kautta hyötynä yritykselle, ei toisinpäin, kuten työntekijälähtöisyydessä oletetaan. Rationaalinen perustelu pyrkii vetoamaan ihmisten loogiseen puoleen ja perustelemaan tehtävää muutosta. Brändistrategi Thomas Gadin (2001) mukaan vahva brändi on yritykselle eduksi myynnin lisäksi myös rekrytoinneissa, ja mielestäni brändikoodistossa pitäisi ottaa huomioon vahvan brändin merkitys työntekijälle itselleen: jos hän on mukana vahvistamassa yrityksen brändiä omilla tarinoillaan ja tavalla puhua yrityksestä, vahvistaa se työntekijän asemaa työmarkkinoilla.

Aineistosta nousi esille myös brändin vahvistamisen aikataulu: kaikissa aineistoissa todettiin, että muutos ei tapahdu hetkessä ja kommunikaatio kaikkien osapuolten välillä on korostetun tärkeää (Uusitalo 2014, 74). Lisäisin tähän vielä, että sitouttaminen on jatkuva prosessi, eikä kertaluontoinen koulutus tai materiaali yrityksen intrassa (Gad 2001, 174). Varsinkin brändin päivistyksen tai uuden tuotelanseerauksen jälkeen näkisin kampanjoinnin työntekijöille yhtä tärkeänä kuin asiakkaillekin.

Jokainen katsaukseen valikoitunut teos suositteli jonkinlaisen brändikoodiston tai ohjeen tekemistä yritykselle. Brändikoodistossa tulisi olla yrityksen brändin ydin, pääviestit ja graafinen ohjeistus. Lisäksi olisi hyvä kirjoittaa yrityksen brändilupaus, visio, missio tai arvot (Gad 2001, 175). Koodistosta voidaan käyttää myös nimitystä brändiohje, brändikirja tai graafinen ohjeisto.

#### **4 Kirjallisuuskatsaus: työntekijöiden sitouttaminen**

Tässä luvussa esittelen yritysstrategian käsitettä, sekä siihen liittyviä käsitteitä. Lisäksi erittelen kirjallisuuskatsauksesta nousseita näkökulmia henkilöstön sitouttamisesta yrityksen strategiaan.

Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on tärkeää, koska muuttuvassa maailmassa yrityksen tuotteet tai palvelut voivat muuttua nopeallakin syklillä, mikä vaikuttaa työntekijöiden työkuviin. Jos he ovat sitoutuneet yritykseen ja yrityksen toteuttamaan strategiaan, ei muuttuva työnkuva haittaa. (Ducker 1999, 57).

Strategia on tärkeä yritykselle, koska toimivan yrityksen liiketoiminta muodostuu joukosta oletuksia: mitkä ovat yrityksen arvot ja tavoitteet, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja mitä he arvostavat. Tätä voidaan Druckerin mukaan kutsua liiketoiminnalliseksi teoriaksi, ja strategian tehtävä on tuoda tämä liiketoiminnallinen teoria käytäntöön. (Ducker 1999, 57).

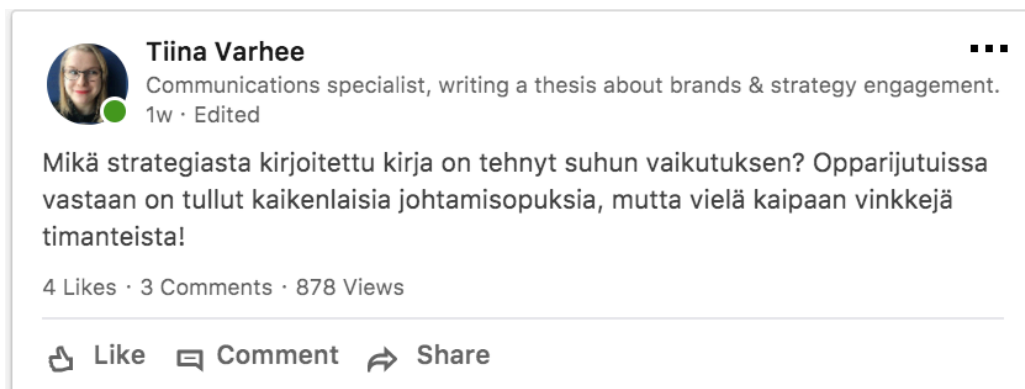
##### **4.1 Keinoja sitouttaa yrityksen työntekijät**

Sitouttamiseen liittyvä kirjallisuus on pääosin lähtöisin Aalto-yliopiston johtamisen ja markkinoinnin kokoelmista. Kyseiset hyllyt ovat opinnäytetyöprojektin aikana tulleet tutuiksi. Aluksi etsin erityisesti johtamisoppaita, jotka sisältävät työkaluja tai malleja työntekijöiden sitouttamiseen. Havaitsin, että tällaisia teoksia ei omassa otoksessani esiintynyt montaakaan – johtamisoppaat käsittelevät enemmän työntekijöiden hyvinvointia tai vaikeita johtamistilanteita. Päätin laajentaa hakuani strategiasta kirjoitettuihin kirjoihin, koska strategialla ja brändillä on yllättävän paljon samankaltaisuutta: asia, johon työntekijät pitäisi sitouttaa. Kirjan nimi ja sisällysluettelo toimivat tässäkin tapauksessa suunnannäyttäjänä. Tein lainausvalintoja kirjojen kannen, erityisesti otsikon perusteella, ja valitsin kirjan lähempään tarkasteluun: teokset, jotka käsittelevät yrityksen perustamista laajemmin jätin suosiolla hyllyyn sen takia, että sisällysluettelon perusteella teokset on

yrittäjälähtöisesti kirjoitettu ja painottuvat vahvasti yrityksen perustamiseen liittyviin käytännön asioihin, eikä niinkään strategiseen puoleen.

Jos kannen perusteella valitun teoksen sisällysluettelo sisälsi työntekijöiden sitouttamista, lainasin kirjan ja vein kotiin tarkempaa analyysia varten, toisessa luvussa kuvatus menetelmän mukaisesti.

Tällä tekniikalla lainasin kirjoja yhteensä 12 kappaletta, joista 5 kappaletta päätyi tähän työhön. Etsin teoksia eri kirjastoista, ja muutama listaukseen päätynyt teos löytyi omista verkostoistani: kysyin LinkedIn-palvelussa (Kuvio 2.) suosituksia hyvistä kirjoista liittyen strategiaan ja sain muutaman vastauksen, ja eräällä johtamiskurssilla törmäsin sattumalta Straw'n VST-mallia käsittelevään teokseen.



Kuvio 2. LinkedIn-palvelussa tehty päivitys, jonka avulla kartutin kirjallisuuskatsauksen aineistoa.

Alla oleva taulukko kuvaa tähän kirjallisuuskatsaukseen valitsemiani teoksia. Luvussa 2 kuvatus keinoin tekemäni aineistohaun pohjalta lainasin kirjastosta 14 kappaletta brändejä ja brändäystä käsitteleviä kirjoja, joista tähän kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 8 kappaletta. Taulukossa on kuvattu teoksen perustiedot, tema kuvastaa kirjan ydinsanomaan, joka on muodostettu sisällysluettelon ja johdannon perusteella, ja löytötapa kertoo mistä aineisto on löydetty. Taulukko esittelee aineiston aakkosjärjestyksessä. Luvussa 2 on kuvailtu tarkemmin aineiston rajaamisen syitä.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Tekijä	Nimi	Yhteenveto	Julkaissu-vuosi	Löytö-tapa
Doz, Yves & Kosonen, Mikko	Nopea strategia — miten ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä	Yritysten toimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet, ja enemmän tarvitaan ketterää päätöksentekoa, teos käsittelee keinoja päästä niihin.	2008	Kirjaston aineistohaku
Drucker, Peter F.	Johtamisen haasteet	Strategian merkitys yrityksen liiketoiminnalle	1999	Kirjaston aineistohaku
Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero	Toisinajattelua strategisesta johtamisesta	Vastakkaisia näkökulmia strategiseen johtamiseen, konkreettisi ja kritisi strategiajohtamista oppina ja käytännössä	2011	Kirjaston aineistohaku
Morgan, Mark & Levitt, Raymond & Malek, William	Excuting your strategy — How to break it down & get it done	Strategic execution framework-malli	2007	Kirjaston aineistohaku
Piha, Kirsi	Konflikti päivässä — kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon	Organisaatiot tarvitsevat muutostykyä, ja hyvän yrityskulttuurin, jossa voidaan luoda konflikteja.	2017	Omat verkoston suositus
Puusa, Anu & Reijonen, Helen & Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi	Akatemiasta markkinapaikalle — Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina	Yhdistää johtamisen ja markkinoinnin näkökulmat palvelujohtamisen käsitteeksi.	2013	Omat verkoston suositus
Rossi, Asta 2	Kulttuuristrategia	Esimerkkejä yrityskulttuurista ja sen rakentamisesta	2015	Omat verkoston suositus
Straw, Julie & Scullard, Mark & Kukkonen, Susie & Davis, Barry	The Work Of Leaders — Johtamisen parhaat käytännöt	Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapasi johtaa.	2013	Oman verkoston suositus

## 4.2 Keinoja sitouttaa henkilöstö yrityksen strategiaan

Doz & Kosonen (2008) perustelevat teoksessaan ketterän strategian etuja. Heidän mukaansa maailma muuttuu ja yrityksen elinehto on ketterä strategia, koska yrityksen kohtaamat ongelmat eivät ole yksiselitteisiä tai helppoja ratkaista. Nopean strategian kolme kivijalkaa ovat strateginen ketteryys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustava käyttö. Voidaan siis päätellä, että työntekijän työnkuva voi muuttua paljonkin lyhyessä ajassa, joten merkitysten etsiminen itse työstä ei välttämättä toimi sitouttamisen keinona pitkällä aikavälillä. Sen sijaan yrityksen brändin vahvuus, sekä selkeästi kommunikoitu visio ja missio ovat avainasemassa. Kun yrityksen suunta, arvot ja yrityskulttuuri ovat työntekijälle selviä ja samaistuttavia, on sitoutuminen muuttuvaan strategiaankin helppompaa, ja työtehtävien vaihtelu ei haittaa. Työskentely tietyssä yrityksessä voi olla työntekijälle tapa rakentaa identiteettiään (Mäkinen ym. 2010, 126).

Muuttuva maailma vaatii yrityksen johdon päätöksentekokyvyn lisäksi nopeaa toteuttamiskykyä. Kollektiivisen sitouttamisen peruseriaatteena on ylimmän johdon aito halu toimia tiiminä. Lisäksi sitouttamiseen vaikuttaa organisaatio, joka on rakennettu niin, ettei se siiloudu, ja että osa-alueet tekevät yhteistyötä keskenään. Doz'n ja Kososen mukaan kollektiiviseen sitouttamisen perustana on keskinäinen riippuvuus, eli yhdessä tekeminen ja yhteinen agenda, sekä tavoitteet. (Doz & Kosonen, 134.)

Aineiston eroavaisuuksissa mielenkiintoista on se, että jokaisessa strategiaa ja johtamista käsittelevässä kirjassa mainittiin työntekijöiden sitouttaminen ja sen tärkeys, mutta sitoutumista ja sitouttamista käsiteltiin asiana, joka tapahtuu kuin itsestään. Vision ja mission keskeisyys liiketoiminnan johtamisessa ymmärrettiin, mutta niitä harvoin liitettiin brändiin tai muuten hyödynnettäväksi yrityksen markkinoinnissa tai viestinnässä.

Straw'n & Scullardin & Kukkosen & Davisin esittelemä VST-mallin mukaan saadakseen aikaan muutosta, on ensin luotava visio, sitouttaa tekijät ja sitten siirtyä toteutusvaiheeseen. Näistä kolmesta vaiheesta sitoutuminen on näistä keskeisin lopputuloksen kannalta. Sitouttamisen avainasemassa ovat selkeä viestintä, dialogi ja inspiraation välittäminen. Dialogin merkitys on keskeinen, koska tällöin mahdollistetaan yhteisen ymmärryksen syntyminen, ja annetaan työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa. (Straw ym. 2011).

Dialogin käyminen osana työntekijöiden sitouttamista on erityisen tärkeää, koska yrityksen johdon on ymmärrettävä, että organisaatio on sen jäsenten tekemiä omia tulkintoja. (Mantere ym. 2011, 31; Piha 2017). Henkilöstö ei voi toteuttaa strategiaa, ennen kuin se

on tehty näkyväksi, ja henkilöstölle on annettu mahdollisuus tehdä siitä tulkintoja. Strategiatyön joukkoistaminen koko yrityksen henkilöstölle olisi tavoiteltavaa, koska organisaation jäsenet luovat ja ylläpitävät organisaation identiteettiä oman työnsä kautta. Dialogi auttaa henkilöstöä ymmärtämään merkityksiä, ja samalla löytämään samaistumista.

Dialogi henkilöstön kanssa on tärkeää myös siksi, että yrityksen todellinen identiteetti muodostuu henkilöstön kautta. Yrityksen tai organisaation jäsenet samaistuvat yritykseen jollain tavalla, ja samalla luovat omia tulkintoja yrityksestä. Näistä henkilöstön luomista omista merkityksistä ja tulkinnoista rakentuu yrityksen identiteetti. (Mantere ym. 2011, 30) Pihan (2017) mukaan on jopa todennäköistä, että nämä yrityksen jäsenten luomat tulkinnat ovat ristiriidassa keskenään ja mielestäni sen takia on tärkeää, että organisaatiossa käydään mahdollisimman paljon keskustelua, jolloin dialogin avulla muodostetaan samanlainen käsitys yrityksen identiteetistä. Tältä pohjalta yrityksen strategia muuttuu todeksi vasta silloin, kun työntekijä keksii sen uudelleen omassa arjessaan.

Aineistosta nousee dialogin lisäksi osallistamisen tärkeys. Strategiat rakentuvat suunnittelun ja toteutuksen vuorovaikutuksesta. (Piha 2017, 197.) Havaintoni mukaan suunnitelman ja toteutuksen välillä on todellisuudessa välillä suurikin kuilu, jota tukee Pihan väite siitä, että hierarkisessa lähestymistavassa strategian tekeminen kuuluu johdolle, mutta henkilöstö vastaa toteuttamisesta. Yleensä strategian toteuttamisen esteet ovat henkilöstön erilaiset mielipiteet ja vastustus (Piha 2017.)

Mikäli strategiatyötä lähestytään dialogin näkökulmasta, täytyy hyväksyä se, että henkilöstön käsityksiä organisaation tavoitteista, menestyksestä toimintaympäristössä ja strategioista on useita koko ajan. Keskeistä on ymmärtää, ettei johdon näkemys strategiasta ole ainoa näkemys. Kun henkilöstön kanssa käydään keskustelua yrityksen nykytilasta, on johdon mahdollista saada uusia näkökulmia suoraan työntekijöiltä, minkä pohjalta on mahdollista kehittää toimintaa. Strategiatyön pitäisi olla jatkuva keskustelu erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Kun keskustelu saadaan osaksi työpaikan arkea, on henkilöstö strategiatyön ytimessä (Piha 2017.)

Dialogisen strategiatyön haasteena ovat käytännön järjestelyt. Pienemmissä yrityksissä dialogin käyminen on suhteellisen helppoa, mutta suuremmissa yrityksissä jo keskustelutilanteen fasilitointi tuottaa haasteita. (Piha 2017) Yksi ratkaisuehdotus voisi olla, että organisaation osat keskustelisivat keskenään, jolloin saataisiin aito keskustelutilanne. Kun oman tiimin kesken on muodostettu mielipide, olisi mielekästä vaihtaa mielipiteitä jonkun muun tiimin kanssa, joka työskentelee eri osassa yritystä.

Pihan mukaan yrityskulttuuria voidaan rakentaa myös konfliktilla. Konflikti tarkoittaa hänen teoksessaan erimielisyyttä, ja uskallusta olla eri mieltä, mikä luo sitoutumista. Se on intensiivistä ja usein tunteenomaista sitoutumista johonkin. Hyvä konflikti syntyy yhteisistä tavoitteista ja halusta pyrkiä parempaan. Konfliktoinnin kautta työntekijälle tulee tunne, että tekee työtä, jolla on merkitystä. Rakentavat konfliktit edistävät työn tuloksia, parantavat ihmissuhteita ja voivat jopa lisätä työtyytyväisyyttä, kun työntekijä välittää asioista ja voi vaikuttaa niihin. (Piha 2017, 72.) Sitoutuminen konfliktin kautta perustuu siihen, että työntekijä on muodostanut mielipiteen johonkin asiaan, ja konfliktin kautta hän joutuu puolustamaan sitä.

## 5 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tässä luvussa teen yhteenvetoa kirjallisuuskatsauksen keskeisistä teorioista ja vertailen brändin ja johtamisen näkökulmia sitouttamiseen. Luku esittää teorioita siitä, miten yrityksen johto ja sen viestintää ja markkinointia tekevät yksiköt voivat hyödyntää brändiä työntekijöidensä sitouttamisessa. Sitouttaminen on jatkuva prosessi (Straw ym. 2013), joten luku on suunnattu kaikille yrityksille, jotka haluavat sitouttaa henkilöstöään ja samalla rikastuttaa yrityksen markkinointia ja viestintää. Lisäksi pohdin omia kokemuksiani suhteessa teorioihin.

Aloittaessani opinnäytetyön kirjoittamisen oletin, että henkilöstön sitouttaminen yrityksen brändiin tai strategiaan eroavat toisistaan. Olin juuri vapaaehtoistyössäni tehnyt erään projektin brändityötä ja halusin tietää, miten muut projektissa mukana olevat vapaaehtoiset voitaisiin sitouttaa brändiin ja valjastaa viemään brändin sanomaa eteenpäin. Samaisen vapaaehtoisprojektin takia kiinnostivat myös yleiset sitouttamisen keinot. Vapaaehtoistyön tekemisen motiivit ovat kiinnostaneet jo pitkään, ja usein sanotaan että työstään ei tarvitse saada rahaa, jos on hyvin sitoutunut. Kiinnostuin yleisesti niistä tekijöistä, jotka sitouttavat ihmisiä yleisesti.

Opinnäytetyöprosessin alussa ajattelin, että henkilöstön sitouttamiseen liittyvät menetelmät riippuvat sitoutettavasta asiasta, ja oletin, että brändiin sitouttamiseen tarvitsee käyttää erilaisia keinoja kuin yrityksen strategiaan. Kirjallisuuskatsausta tehdessäni kuitenkin huomasin, että brändin ja strategian käsitteet muistuttavat yllättävän paljon toisiaan, eikä sitouttamisen keinoissa ole eroja. Molemmat käsitteet kertovat vastaanottajalle yrityksen nykytilan, miten se erottuu kilpailijoista tuotteillaan/palveluillaan. Yrityksen arvoja, eli tapaa työskennellä ja strategiaa käytetään usein yrityksen brändiviestinnässä. Tästä huo-



limatta arvot ja yrityksen brändi saattavat jäädä etäisiksi organisaatiossa työskentelevälle, vaikka strategian ja arvojen tavoite on juuri toimia työntekijän ohjenuorana. (Mantere ym. 2011, 21.) Tällöin voidaan jopa olla tilanteessa, jossa yrityksen tekemä viestintä etäännyttää työntekijää yrityksestä, koska hän ei koe yrityksen viestejä omakseen, jos sitouttaminen ei ole onnistunut.

Kuinka välttää edellä kuvattu tilanne, jossa koko strategiatyö voi kääntyä itseään vastaan? Aineistostani nousi esiin muutamakin ratkaisu, joita jokainen esimiesasemassa toimiva henkilö voi hyödyntää. Erilaisia menetelmiä tutkiessani nousivat esiin tietyt teemat osallistamisesta, esimerkiksi johtamisesta, dialogista ja selkeydestä, riippumatta siitä, oliko kyseessä brändin tai strategian jalkauttaminen.

Sitoutuminen työpaikkaan tai brändiin ei tapahdu hetkessä, ja yrityksen strategia-/brändiuudistuksen jälkeen on esimerkiksi johtaminen erityisen tärkeää sitouttamisen onnistumisessa. Jos johtoryhmä ei itse pysty sitoutumaan edustamansa yrityksen arvoihin tai strategiaan, ei sitä voi olettaa myöskään muilta yrityksen työntekijöiltä. Johtoryhmä määrittelee yrityksen vision ja mission, jotta on yhteinen ymmärrys yrityksen merkityksestä yhteiskunnassa, markkina-asemasta ja suunnasta, mihin yritys on menossa. Johtoryhmän yhteinen visio on erityisen tärkeä, koska he vievät omalta osaltaan näitä viestejä omille johdettavilleen. Kun visio ja missio on määritelty johtoryhmän kesken, tulee ne kiteyttää selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta kaikki yrityksen työntekijät voivat muodostaa yhteisen ymmärryksen johtoryhmän luomasta visiosta. Kun visio on sanallistettu ja siitä on muodostettu yhteinen ymmärrys, on sitoutuminen helpompaa. Olennaisinta on jo strategiatyön aikana kuunnella mielipiteitä ja osallistaa henkilöstöä mahdollisimman laajasti, ja uuden strategian valmistuttua viestiä tulokset koko henkilöstölle. (Mantere ym. 2011, 48.)

Hyvin muotoilulla visiolla ja missiolla on mahdollista sitouttaa työntekijöitä. Sitoutuminen on emotionaalinen ja älyllisen osallistumisen prosessi, jossa työntekijä kokee ja tutkii suhdettaan organisaatioon, ja pyrkii löytämään samaistumispintaa. Erityisesti missio ja arvot ovat tärkeitä niille henkilöille, jotka haluavat saada aikaan jotain hyvää. Yleensä nämä ihmiset haluavat työskennellä organisaatiolle, joka toimii yhteiskunnan näkökulmasta oikealla tavalla (Piha 2017, 51.) Oikein toimimalla yritys antaa henkilöstölleen mahdollisuuksia olla ylpeitä työpaikastaan.

Hyvin kiteytetty visio ja missio viestivät täsmällisesti tavoitteen, mutta jättävät tilaa. Erinomainen esimerkki näistä on mielestäni ohjelmistoyritys Vincit Oy:n visio ja missio. Vincit tuottaa asiakkailleen ohjelmiston kehityspalveluita. Vuonna 2017 heillä oli yli 200 asiakasta, jotka koostuvat yrityksistä ja julkisen sektorin toimijoista. Yrityksellä on neljä eri toimipistettä Suomessa ja Yhdysvalloissa. Vincit on valittu kaksi kertaa Suomen parhaaksi työpaikaksi, jota mitattiin Great Place To Work-kyselyllä, ja vuonna 2017 Euroopan parhaaksi työpaikaksi. Syiksi Vincit listaa tähän tyytyväiset työntekijät ja asiakkaat. (Rossi 2015, 73).

Vincitin visio on ”Huippuasiantuntijaorganisaatio, jota muut yrittävät jäljitellä ja jonka asiakkaaksi haluaisivat kaikki.” ja missio ”Huomenna tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät kuin tänään”. Tavoite on selkeästi asetettu, mutta kumpikaan ei suoraan ohjaa toimintatapaa, vaan jättävät tilaa toteuttaa itse haluamallaan tavalla. (Vincit Oy.)

Vincit OY:n strategia valikoitui esimerkiksi, koska se on kyselytutkimuksen mukaan Euroopan paras työpaikka. Oma teesini on, että syy palkinnon voittamiseen on juurikin onnistuneesti luodussa strategiassa. Koska yrityksen visio ja missio on luotu niin, että ne ovat konkreettisia, mutta myös jättävät tilaa omalle tavalle toteuttaa, on niiden toteuttaminen helppoa. Varsinkin Vincitin missio on niin selkeä, että sitä voi käyttää työkaluna omien työtehtävien priorisoinnissa vain kysymällä itseltään, että ovatko meidän asiakkaat huomenna tyytyväisempiä, jos teen tämän tehtävän tällä tavalla. Mielestäni Vincitin erinomainen menestyminen Great Place To Work -kyselyssä johtuu hyvin muotoillusta visiosta ja missiosta. Työntekijät ovat tyytyväisiä, koska he tietävät mitä heiltä odotetaan. Asiakkaiden näkökulmasta hyvin organisoituneelta ohjelmistoyritykseltä on mukava ostaa konsultointia, ja myös asiakas tietää millaisia töitä Vinciltä kannattaa ostaa, kun heidän henkilöstönsä osaa kommunikoida sen selkeästi, koska se on henkilöstölle selkeää. Tosin Vincitin missiossa on myös haasteena se, että asiakkaalle luvataan kuu taivaalta, jotta tämä voidaan tehdä hetkellisesti tyytyväisemmäksi.

Mielestäni tärkein tekijä onnistuneessa sitouttamisessa on kuitenkin dialogi. Yrityksen henkilöstö koostuu kuitenkin ihmisistä, jotka ovat erilaisia. Voimme opiskella mahdollisia teorioita ja menetelmiä heidän sitouttamiseensa, mutta emme voi ennustaa heidän mielipidettään yrityksen strategiasta, jos emme kysy.

Dialoginen vuoropuhelu tulee Kreikan sanasta dialogos. ”Dia” vastaa suomen kielen sanaa läpi ja ”logos” merkitsee sanaa tai merkitystä. (Piha 2017.) Dialogilla voidaan helposti saada aikaan yhteinen tahtotila ja suunta. Dialogiin liittyy erityisesti myös selkeys.

Kokemukseni mukaan esimiesasemassa toimivat henkilöt tietävät yrityksen erilaisista asiayhteyksistä enemmän kuin heidän alaisensa. Esimies mahdollisesti tietää, millaisia keskusteluita käsillä olevaa päätöstä tehdessä on käyty ja minkä takia päätös on ylipäättään pitänyt tehdä. (Straw ym. 2013, 98) Mielestäni johtaminen on suurilta osin tiedon siirtoa, ja Straw'n (2013) mukaan pitää kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia tietoja ja miten välittää alaisilleen. Mitä enemmän tiedonvälittämistä, on sitä enemmän lähtökohtia myös keskusteluille. Mikäli johtaja pystyy luomaan tilanteen, jossa työntekijä kertoo oikean mielipiteensä ja johtaja kuuntelee, on tällä yhteyksiä myös sitoutumisen pysyvyyteen tai kasvuun, kun työntekijä kokee tulleen kuulluksi (Straw ym. 2013, 98).

Dialogin lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota henkilöstön osallistamiseen (Piha 2017, 44). Mielestäni erittäin tärkeää olisi ottaa sitouttamisen tavoitteeksi se, että suurin osa henkilöstöstä tuntisi yrityksen strategian ja brändin omakseen, eikä vain ottaisi niitä vastaan annettuna ylemmältä taholta. Suuremmassa organisaatiossa tällaisessa yksisuuntaisessa viestintätavassa on vaarana se, että kuljettuaan läpi koko organisaation hierarkian, voi johtoryhmä ja sen tekemät strategiat tuntua kaukaisilta. Suuremmassa yrityksessä haasteena on myös osallistamisen käytännön haasteet: jos yrityksessä työskentelee satoja tai tuhansia henkilöitä eri puolilla maailmaa, strategiatyöpajan järjestäminen koko henkilöstölle mahdottomuus. Silti tällaisissakin yrityksissä olisi hyvä pyrkiä dialogiin ja työntekijöiden osallistamiseen, jos tavoitteena on sitoutuneet työntekijät. Väitettäni tukee Straw'n (2013) erinomainen näkökulma siitä, että johtajan olisi hyvä kuunnella ja keskustella työntekijöidensä kanssa siitä syystä, että työntekijät ovat useasti lähempänä yrityksen tuotteeseen tai palveluun liittyvää toteutusvaihetta ja heillä saattaa olla usein sellaista tietoa, joka ei kantaudu johtajan korviin.

Aineistoissa esiintyi mielestäni mielenkiintoinen näkökulma, jossa strategiatyöhön suositeltiin osaksi dialogia rakentavaa konfliktia. Rakentava konflikti saattaa viedä yritystä eteenpäin ihan uudella tavalla hymistelyn sijaan. Rakentavassa konfliktissa kyseenalaistetaan vanhaa, ja luodaan samalla uutta. Taustalla on ajatus oman ajattelun ja sitä kautta organisaation kyseenalaistamisesta, ja sitä kautta organisaation vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamisesta. (Piha, 2017)

Jossain kirjallisuuskatsauksen teoksissa esiintyi myös teoria, että yrityksen johtaminen strategian avulla voisi olla jopa hieman vanhanaikaista (Piha 2017; Mantere ym. 2011). Muuttuvan toimintaympäristön takia strategiaprosessi ei kuitenkaan saa olla liian raskas: on löydettävä tasapaino henkilöstön kuulemisen välillä ja tarpeeksi ketterän päätöksenteon välillä. (Doz ym. 2013, 16.)

Viime aikoina yrityksen strategian sijaan on alettu puhumaan yrityskulttuurista. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan tapaa toimia, kommunikoida, palvella ja olla olemassa. Yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen menestykseen, parhaimmillaan se vapauttaa organisaatiossa olevan ihmisen energian huikeisiin suorituksiin (Piha 2017, 134–135.) Näen tässä monia yhtymäkohtia brändiin ja brändin sitouttamisen menetelmiin, ja seuraavassa luvussa ehdotankin jatkotutkimusaiheeksi brändin ja yrityskulttuurin suhdetta.

Kun yrityksen strategia on luotu tai päivitetty on loogista, että yrityksen brändiä päivitetään samalla. Kokemukseni mukaan myös brändiuudistuksesta voi syntyä tarve päivittää koko yrityksen strategiaa. Työskennellessäni vuosina 2016–2017 yli 10 hengen viestintätoimistossa yrityksen viestintäsuunnitelman pohjana käytettiin yrityksen strategiaa, ja ehdotimme yleensä erilaisia mediatekoja, jotka tekisivät heidän visionsa ja missionsa näkyväksi. Jos yrityksen strategia ei ollut itsessään tarpeeksi kiinnostava, teimme ehdotuksia, miten siitä saisi erottuvamman, ja näin vaikutimme epäsuorasti yrityksen strategiaan. Salassapitovelvoitteeni entistä työnantajaani kohtaan estää konkreettisen esimerkin kertomisen.

Tekemäni huomiot brändin ja strategian samankaltaisuuksista liittyvät vahvasti yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin, henkilöstön hyvinvointiin ja keinot tuntuvat selkeiltä. Toisen kanssa keskusteleminen, henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen eivät ole varsinaisesti uusia keinoja sitouttaa henkilöstöä, mutta sitäkin tärkeämpiä. Haluaisin haastaa esimiesasemassa toimivia henkilöitä miettimään, miten nykypäivän tietotekniset viestintälaitteet edistäisivät dialogin kehittymistä.

Opinnäytteeni haaste on se, että käyttämäni käsitteet ovat hyvin epämääräisiä, joten määrittely on haastavaa, koska niiden merkitykset vaihtelevat paljon. Esimerkiksi eron löytäminen vision, mission ja strategisen päämäärän välillä on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tavoitteista puhuminen ei välttämättä tarkoita henkilöstölle juuri mitään, jos he eivät ymmärrä tavoitteiden merkitystä oman työnsä kannalta. Strategian käsitteistä on tullut itse päämäärä pikemmin kuin työtä helpottava keino. Vaarana on, että strategisen johtamisopin noudattaminen on tullut tärkeämmäksi kuin strategian varsinainen sisältö ja sitä kautta organisaation menestyminen, jos käsitteet eivät ole tuttuja ja strategian toteutumisen seuranta kuormittaa henkilöstöä tarpeettomaksi. (Mantere ym. 2011, 98.) Tässäkin viestinnän merkitys on olennainen: strategiatyön tekeminen henkilöstöä osallistamalla ei sitouta työntekijöitä, jos he eivät ymmärrä, mistä on kyse. Tietynlaisessa yrityskulttuurissa tällaisten asioiden konfliktominen voi myös olla mahdotonta, jos ympäristö ei ole sopiva.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin opinnäytteeni valmistumisprosessia, pohdin kirjallisuuskatsauksen sopivuutta metodina, ja esitän muutaman huomion liittyen aineistoon. Lisäksi ehdotan muutamaa jatko-tutkimusaihetta ja kerron lyhyesti, mitä olen oppinut.

Valitsin opinnäytteeni aiheeksi henkilöstön sitouttamisen ja brändit, koska halusin tutkia, millaisia keinoja henkilöstön sitouttamiseen alan kirjallisuus tarjoaa ja voiko brändiä hyödyntää sitouttamisprosessissa. Lisäksi halusin tietää, ovatko henkilöstön sitouttamisen keinot erilaisia, jos kyseessä on strategia tai brändi. Tietoyhteiskunnan muuttuvassa maailmassa, jossa työtehtävät muuttuvat, on yrityksen arvoihin ja ns. "isompaan kuvaan" sitouttaminen tulevaisuudessa tärkeämpää. Kokemukseni mukaan yrityksen brändi rakentuu pitkälti yrityksen strategian päälle, ja siksi nämä valikoituivat vertailukohdiksi.

Metodina kirjallisuuskatsaus on mielestäni hyvä tapa saada kokonaiskuva jostakin aiheesta, jos aihe on rajattu tiukasti ennen materiaalin hankintaa. Toisin kuin perinteisessä kirjallisuuskatsauksessa, jossa tiedonhankintaprosessi on lineaarinen, oli oma tiedonhankintaprosessini todellisuudessa jatkuva. Jatkoin aineiston etsimistä "berrypicking"-tekniikalla, koska alkuperäinen aineisto tuntui kovin suppealta ensimmäisen tarkastelukierroksen jälkeen. Markkinoinnin ja johtamisen tieteenaloilla kirjallisuutta on paljon, joten kirjallisuuskatsauksen tekeminen kaikesta kirjoitetusta aineistosta tulee viemään aikaa. Opinnäytetyön laajuuden takia oli aineistoa rajattava pelkkiin painettuihin teoksiin, ja jättää tietokantahaut työn ulkopuolelle. Tämän takia tekemäni kirjallisuuskatsaus ei anna kokonaisvaltaista kuvaa kirjoitetuista aiheista. Myös käyttämäni tiedonhankintamenetelmä, jossa kävin läpi kirjastojen kokoelmia, olisi voinut olla systemaattisempi: nyt työn ollessa lähes valmis tuntuu, että sopivaa lähdeaineistoa osuu silmiin lähes sattumalta.

Henkilöstön sitouttaminen on aiheena niin laaja, että jatkotutkimusaiheita on monia, ja tästäkin opinnäytteestä olisi aineistoa riittänyt laajempaankin työhön. Luonnollisin jatkumo olisi sisällyttää katsaukseen myös tietokantahaut, rajata lähdeaineisto koskemaan tietyllä aikavälillä kirjoitettuja julkaisuja tai ottaa mukaan organisaatioviestintätutkimusellista näkökulmaa. Lisäksi olisi mielenkiintoista jatkaa opinnäytteeni aihetta tutkimalla, millaisia brändin sitouttamisen haasteita on, tai suositeltavia ja ei suositeltavia menetelmiä, tai millaisia yhteyksiä brändillä on yrityskulttuuriin.

Opinnäytetyöni tavoite oli löytää menetelmiä ja niiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia henkilöstön sitouttamisessa yrityksen tai organisaation brändiin tai strategiaan sekä tutustua alan kirjallisuuteen. Mielestäni opinnäyteprosessin aikana saavutin asetamani tavoitteet, löysin erilaisia keinoja ja menetelmiä, sekä tutustuin laajasti näiden alojen kirjallisuuteen. Kirjoitusprosessin aikana olen oppinut, että elämme johtamisessa jonkinlaista murrosta. On olemassa johtamisoppeja aiemmilta vuosikymmeniltä, jotka on hyvä tuntee käsitteinä mutta jotka eivät välttämättä ole enää parhaita johtamisoppeja. Tiedonhankkiminen tätä opinnäytettä varten oli mielenkiintoista; lukiessani pohdin omia kokemuksiani johdettavana ja johtaessani muita vapaaehtoisia, ja Pihan (2017) teos vahvisti omia kokemuksiani arkielämässä antaen niille teoreettisen näkökulman.

## Lähteet

Bersin, Josh 2016. Deloitte: Predictions for the 2017

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf> (luettu 11.4.2018)

Jokivuori, Petteri 2004. Sitoutuminen työ-organisaatioon ja luottamus.

Aikuiskasvatus, 4/2004, luettavissa Elektra-tietokannasta.

Juholin, Elisa 2005. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, 30(2). <https://doi.org/10.23983/mv.62669>

Klein, Naomi 2002. No Logo.

Picador, Yhdysvallat

Salminen, Ari, 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?

Vaasan Yliopiston Julkaisuja, Vaasa 2011.

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf) (Luettu 22.11.2017)

Vincit.fi

<https://www.vincit.fi/sijoittajille/vincit-sijoituskohteena/strategia/> (luettu 27.3.2018)

<https://www.vincit.fi/#vincit> (luettu 27.3.2018)

### Kirjallisuuskatsauksen aineistosta:

Barrow, Simon & Moseley, Richard 2008, alkuperäinen painos 2006.

The Employer Brand. — Bringing the best of Brand Management to People at Work

John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko 2008. Nopea strategia, miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä?

käännös 2008, Talentum Media oy, käännös Mauri Laukkanen

alkuperäinen kustantaja Wharton School Publishing.

Gad, Thomas. 2000. 4D-brändimalli, menetelmä tulevaisuuden brändin luomiseen  
Käännös 2001, Kauppakamari Helsinki, käännös Margit Heinämäki, alkuperäinen kus-  
tantaja BookHouse Publishing, Sweden

Piha, Kirsi 2017. Konflikti Päivässä.  
Helsinki: Alma Talent

Mäkinen, Kahri, Kahri. 2010. Brändi kulmahuoneeseen!  
Porvoo: WSOYpro.

Uusitalo, Petri. 2014. Brändi & Business.  
Helsinki: Mainostajien liitto.

Straw, Julie & Scullard, Mark & Kukkonen, Susie & Davis, Barry.  
The Work of Leaders, johtamisen parhaat käytännöt.  
Alkuperäinen teos 2013, John Wiley & Sons Inc.  
käännös 2015, Päivä Osakeyhtiö, Hämeenlinna, käännös Merja Pitkänen

VanAuken, Brad. The Brand Management Checklist  
2002, CPI Group, Iso-Britannia