



Turun yliopisto
University of Turku

HOIVAHENKILÖSTÖN BRÄNDISITOUTUMISEN RAKENTAMINEN

Case: yrittäjävetoinen hoivayritys

Liiketaloustiede, hyvinvointialan
maisteriohjelma, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Seppo Finska

Ohjaajat:
KTT Arja Lemmetyinen
KTT Tuula Mittilä
KTT Jaana Tähtinen

6.2.2015
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujaarjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkielman tarkoitus, rajaukset ja tavoitteet	9
1.3	Tutkielman metodologia	11
1.4	Tutkielman rakenne	13
2	TUTKIELMAN KONTEKSTI.....	14
2.1	Hoiva-alan liiketoimintaympäristö.....	14
2.2	Hoivayrittäjyys	15
2.3	Hoivayrittäjä.....	16
2.4	Hoivayrityksen henkilöstö.....	18
2.5	Hoivayrityksen brändin rakentaminen	20
2.6	Hoivabrändin identiteetti.....	22
2.7	Case: yrittäjävetoinen hoiva-alan yritys.....	23
3	TYÖNTEKIJÄN BRÄNDISITOUTUMISEN RAKENTAMINEN.....	25
3.1	Brändi	25
3.2	Brändisitoutuminen	26
3.2.1	Sitoutuminen yläkäsitteenä	26
3.2.2	Brändisitoutuminen käsitteenä.....	30
3.2.3	Brändisitoutumisen muodostuminen	32
3.2.4	Brändisitoutumisen tunnistaminen.....	35
3.3	Brändisitoutumisen tukeminen.....	38
3.4	Sisäisen brändin rakentamisen määrittelyä	39
3.5	Sisäisen brändin rakentamisen merkitys brändisitoutumiseen.....	40
3.6	Sisäisen brändin rakentamisen tekniikat ja työkalut	42
3.6.1	Rekrytointi	42
3.6.2	Koulutus- ja sosialisatioprosessit	44
3.6.3	Sisäinen viestintä ja markkinointi.....	46
3.6.4	Johtaminen	47
3.6.5	Tunnustus ja palkitseminen.....	49
3.7	Sisäisen brändin rakentamisen haasteet	50
3.8	Yhteenveto ja viitekehys	54
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	57
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	57
4.2	Tapausyrityksen sisäinen brändin rakentaminen.....	60

4.3	Henkilöstön brändisitoutuminen tapausyrityksessä	66
4.3.1	Älyllinen ostaminen	66
4.3.2	Emotionaalinen ostaminen	69
4.3.3	Affektiivisuuden piirteet	75
4.3.4	Brändi-identiteetin ostamisen prosessi	79
4.4	Tutkimuksen tulokset	83
4.4.1	Rekrytointi	83
4.4.2	Koulutus- ja socialisaatioprosessit	84
4.4.3	Sisäinen viestintä ja markkinointi	86
4.4.4	Johtaminen	87
4.4.5	Tunnustus ja palkitseminen	90
4.4.6	Prosessin ulkopuoliset tekijät	92
5	LOPUKSI	95
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	95
5.2	Tutkimuksen arviointia	99
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	100
	LÄHTEET	102
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE / YRITTÄJÄ	114
	LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE / HENKILÖSTÖ	115

KUVIOT

Kuvio 1	Sitoutuminen asenteellisesta näkökulmasta	27
Kuvio 2	Työntekijän brändisitoutumisen asenteellisesta näkökulmasta	34
Kuvio 3	Työntekijän brändisitoutumisen rakentamisen viitekehys	56

TAULUKOT

Taulukko 1	Työntekijän brändisitoutumisen tunnistamisen väittämiä	36
------------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Alati koveneva kilpailu on pakottanut yrityksiä kehittämään keinoja erottua kilpailijoistaan menestyäkseen tahoillaan. Menestyneitä yrityksiä yhdistää halu ja kyky muuttua (Lawler & Worley 2006, 1). Hoiva-alan markkinatilanne on muutoksessa. Yrityksien roolina on ollut tuottaa palveluja, joita julkinen sektori ei ole katsonut tarkoituksenmukaiseksi tuottaa itse. Usein tämä on johtanutkin tiiviiseen sidokseen sijaintikunnan kanssa, jossa yrityksen ainoana asiakkaana on ollut kunnan sosiaalityö. Tästä järjestelystä ollaan kuitenkin siirtymässä alan kannalta uskottavamman yritystoiminnan aikaan, jossa palveluntuottajien on kyettävä markkinoimaan palvelunsa myös vapailla markkinoilla. Tulevaisuuden asiakkaiden maksukykyyn parantumisen ennakoidaan lisäävän halua ja kykyä valita palveluntuottajansa itse. (Karvonen-Kälkälä, Soback & Uusitalo 2009, 43.) Lisäksi esimerkiksi heinäkuun alussa 2013 voimaantullut vanhushuolulaki painottaa ikäihmisten osallisuutta valinnoissa koskien palvelun sisältöä ja toteuttamistapaa (Vanhuspalvelulaki – pykälästä toiminnaksi 2013, 3).

Kasvavan kilpailun myötä brändin rakentamisen tärkeys tulee koskettamaan myös hoiva-alaa. Palveluntarjoajan tulee erottua edukseen. Edullisemmalla hinnalla erottuminen tuskin houkuttaa yrityksiä eivätkä sellaiset toimet ole pitkällä tähtäimellä myöskään strategisesti järkeviä saati edes mahdollisia. Hoiva-alaa leimaa jo nyt taloudellisen kannattavuuden haasteet (Karvonen-Kälkälä ym. 2009, 24). Hinnan laskeminen johtaisi entisestään aleneviin tuottoihin, hoidon laadun todennäköiseen heikkenemiseen ja tulevaisuuden kilpailukykyyn vaarantumiseen. Palvelun teknologisoitumisella ei myöskään turvata menestymistä, sillä kilpailijat voivat kopioimalla saavuttaa teknisetkin edut melko nopeasti. Lisäksi voidaan kysyä, haluavatko tulevaisuuden asiakkaat teknologisoituja palveluja, jos teknologian tarkoituksena on korvata ihmiskontaktia. Yrityksen tulee erottua palvelullaan tarjoamalla asiakkaalle sellaista lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Indin (2007, 16) mukaan työntekijät ovat palveluilla ratkaiseva tekijä juuri tämän lisäarvon luomisessa. Hoiva-alan yrityksen menestyminen kulminoituu pitkälti sen henkilöstöön (Ennakointiselvitys yksityisen – – 2010, 10).

Karvonen-Kälkälän ym. (2009, 39) mukaan hoiva-alan yritysten markkinointi on pienimuotoista ja sitä leimaa tietty arkuus. Se tulisi ymmärtää omasta toiminnasta tiedottamisena. Täten brändin rakentaminen kuitenkin keskittyisi pelkästään brändikuvan rakentamiseen asiakkaille ulkoisen viestinnän työkaluin. Mikäli asiakkaille viestitään ominaisuuksista, jotka tekevät yrityksestä ja sen palvelun laadusta erinomaisia, mutta ei huomata viestiä samoista seikoista omalle henkilöstölle, on vaarana odotuksiin nähden pettynyt asiakaskokemus. Usein henkilöstö jätetään huomioimatta kokonaan tai sisäinen

markkinointi toteutetaan kehnosti ilman siihen tarvittavaa markkinointiosaamista (Mitchell 2002, 99). Kingin ja Gracen (2006, 370) mukaan yritysten kamppailu tuottaa erinomaista palvelua, ja siten täyttää asiakkaalle annettua lupausta, vie koko organisaation huomion brändin johtamiseen. Huomattavasti suurempi osa hyvinvointialan yrityksistä näkee myynti- ja markkinointiosaamisen korostuvan lähitulevaisuudessa kuin oppilaitoksista (Ennakointiselvitys yksityisen – – 2010, 61). Erot näkemyksissä jättänevät yritykset yksin henkilöstön brändiajattelun kehittämässä.

Brändit edustavat sitä, mitä organisaatio todellisuudessa on ja mitä se asiakkailleen lupaa. Etenkin palvelualoilla brändit ovat usein yhteydessä henkilöstön suoritukseen. Organisaatioiden tulee varmistaa, että työntekijät täyttävät brändinsä lupausta. Tässä epäonnistuminen johtaa brändin ja organisaation uskottavuuden vähenemiseen. (Scheys & Baert 2008, 2.) Wallacen ja de Chernatonyn (2007, 98) mukaan työntekijät ovat kriittisen tärkeä palvelubrändin osapuoli ja loppujen lopuksi vastuussa brändilupauksen toteutumisesta. Siksi työntekijät tarvitsevat yhdenmukaisen ymmärryksen brändin arvoista sekä vahvan sitoutumisen ja samaistumisen niihin, jotta he kykenevät käyttäytymään brändiä tukevalla tavalla. Yrityksen henkilöstö eroaa voimavarana muista yrityksen vastaavista. Sitä kilpailijoiden on vaikea jäljitellä etenkin, jos organisaatio kykenee luomaan sitoutuneen henkilöstön (Macey & Schneider 2008, 26). Ennen kuin brändisitoutuminen voi näkyä haluttuina käyttäytymisseuraamuksina, kuten brändilupauksen täyttämisenä asiakkaalle, tulee yrityksen onnistua rakentaa brändiään sisäisesti ja saavuttaa henkilöstön brändisitoutuminen asennetasolla.

Tämän tutkielman ajankohtaisuutta korostavat alan palvelutuotannon muutostrendit uusine tarpeineen ja toteutuksineen. Eri toteutusmuodoista merkittävin on yrittäjäyys. Hoiva-alan yrittäjien yrittäjäyden motiiveja yhdistää mm. halu toteuttaa omaa unelmaansa ja tyytymättömyys alan toimintamalleihin. (Heinonen, Kovalainen, Paasio, Pukkinen & Österberg 2006, 21, 43.) Täten hoivayrittäjillä on selvä visio ja toiminta-ajatus, jolla toimintaa tulee toteuttaa. Kestävää kilpailuetua saavutetaan kuitenkin vasta, kun koko yrityksen henkilöstö on sisäistänyt yrittäjän ajatusmaailman eli yrityksen brändin ja sisäisellä toiminnalla kyetään täyttämään ulkoiset lupaukset. Tämä edellyttää yrityksen brändi-identiteetin onnistuneen jalkautuksen läpi koko henkilöstön, jolloin voidaan saavuttaa sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, joka päivittäisellä käyttäytymisellään tukee yrityksen brändin menestystä. Henkilöstön sitoutuminen hoivayrityksen arvomaailmaan ja toimintatapaan on välttämättömyys, kuten myös taito tehdä yhteistyötä yrittäjän kanssa (Kainlauri 2007, 96).

1.2 Tutkielman tarkoitus, rajaukset ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia kartoittaen ja kuvaillen henkilöstön brändisitoutumisen rakentamista yrittäjävetoisen hoiva-alan yritystoiminnan kontekstissa työntekijöiden näkökulmasta. Tehtäväksi voidaan myös määrittää kartoitus ja kuvailu prosessista, minkä tuloksena työntekijä *ostaa* yrityksen brändi-identiteetin.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on, miten henkilöstön brändisitoutuminen rakennetaan yrittäjävetoisessa hoiva-alan pk-yrityksessä. Pääkysymystä selvennetään kartoittamalla vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä on brändisitoutuminen?
- Miten brändisitoutumista voidaan rakentaa?
- Miten henkilöstön brändisitoutumista on rakennettu tapausyrityksessä?
- Miten brändisitoutumisen rakentaminen on onnistunut?

Brändisitoutuminen rajataan tarkoittamaan työntekijän psykologista kiintymyksen tilaa yrityksen brändi-identiteettiin tunnetasolla. Tämä vastaa Burmannin ja Zeplinin (2005, 284) määritelmää. Brändisitoutumisen tutkiminen rajataan tässä tutkielmassa ainoastaan asenteelliseen näkökulmaan vaikkakin teoreettista keskustelua sen heijastumisesta käyttäytymisseurauksiin ei voida kokonaan välttää. Asenne ja käyttäytymisseuraus kulkevat usein *käsi kädessä*. Brändisitoutumiseen katsotaan sisältyväksi vaikutus haluun suorittaa ylimääräisiä ponnisteluja saavuttamaan brändin tavoitteet (ks. Burmann & Zeplin 2005, 284). Brändin sisältämän lupauksen täyttäminen katsotaan yhdeksi merkittävimmäksi työntekijän brändisitoutumisen käyttäytymisseuraukseksi ja se on myös tutkimuksen kontekstin näkökulmasta tärkeä ja ajankohtainen. Brändisitoutuminen perustuu myös brändilupauksen täyttämisen ymmärtämiseen (Shaari, Salleh & Hussin 2012, 103). Punjaisrin, Wilsonin ja Evanschitzkyn (2008, 407) mukaan brändilupauksen täyttämisen varmistamiseen tähtäävien työntekijän brändiasenteiden, kuten myös käyttäytymisen, muovaaminen on ollut vain vähän tutkimisen kohteena työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus rajataan hyvinvointialan kontekstiin. Tarkemmin määriteltynä hoiva-alan yrittäjävetoiseen yritystoimintaan, joka tuottaa vanhuspalveluja ja toimii osakeyhtiöpohjaisesti. Motiivi brändisitoutumisen tutkimiseen tässä kontekstissa rajataan alan muutostilanteeseen, missä yritysten tulee kyetä erottumaan erinomaisuudellaan. Myös organisatorisen sitoutumisen kirjallisuudessa esiintyvä *halu säilyä organisaation jäsenenä* voisi olla ajankohtainen uhkaavan hoitajapulan vuoksi. Kontekstin asiakkuuksien määrittely on haastavaa. Toisaalta asiakkaaksi voidaan katsoa palvelun käyttäjä, toisaalta palvelusta maksava kunta. Asiakkaaksi voitaisiin katsoa myös omaiset ja veronmaksajat. Tässä tutkielmassa asiakkailla tarkoitetaan palvelun käyttäjiä, joille myös yrityksen

henkilöstön brändisitoutuminen käyttäytymisen kautta heijastuu. Tutkimuksen tuloksissa esiintyvällä johtajalla tarkoitetaan tapausyrityksen yrittäjää.

Palvelubrändin rakentamisen mallintaminen on ollut vähäistä. Syynä siihen on pidetty palvelubrändin rakentamisen helppoutta jo toimivan yritysbrändin pohjalta. (de Chernatony, Drury & Segal-Horn 2003, 5.) Sandbackan (2010, 29) mukaan palveluyritysten tulee harjoittaa brändinsä rakentamista juuri yrityksen kautta. Konkreettisten ominaisuuksien puutteen vuoksi palveluja on haasteellista erilaistaa ja vaivatonta kopioida. Lisäksi itse yritys, sen toimintatavat ja henkilöstö nähdään lisäarvoa tuottavina tekijöinä. King ja Grace (2009, 129) korostavat, että työntekijät eivät kykene tulkitsemaan ulkoisen viestinnän ja sisäisesti viestityn tiedon välisiä eroja. Tämä tarkoittaa sitä, että brändiin liittyvän tiedon tulee olla yhdenmukaista. Siksi organisaatiolla tulee olla vain yksi brändi-identiteetti, jonka mukaan organisaatio toimii. Siten perusolettamuksena tutkielman teoreettisessa osuudessa on, että brändi-identiteetti on rakentunut yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteista. Brändisitoutuminen rajataan työntekijän näkökulmaan. Viestintä ja markkinointi rajataan yrityksen sisäiseen näkökulmaan yritykseltä työntekijöille.

Aiheen tieteellisissä tutkimuksissa esiintyviä työntekijän brändäystä ja sisäistä brändäystä pidetään toistensa synonyymeinä, *sisäisenä brändin rakentamisena*. Aurandin, Gorchelsin ja Bishopin (2005, 164) mukaan työntekijän brändäys ja sisäinen brändäys viittaavat käsitteinä samaan ilmiöön eli prosessien luomiseen, jotka edesauttavat yhdenmukaistamaan työntekijöiden toiminta vastaamaan ulkoisen brändin rakentamisen ponnisteluja. Niitä käytetäänkin usein toistensa synonyymeina. Yrityksen keinoksi tukea työntekijän brändisitoutumista rajataan sisäisen brändin rakentamisen tekniikat ja työkalut. Sisäisen brändin rakentamisen haluttu lopputulos rajataan sellaisten asenteiden muodostamiseen, jotka vaikuttavat halukkuuteen ponnistella brändin menestyksen eteen. Tämän katsotaan tarkoittavan asiakkaalle annettujen lupauksen täyttämistä. Punjaisrin ym. (2008, 414) mukaan sisäisen brändin rakentamisen tavoiteltu brändiä tukeva työntekijän käyttäytyminen on brändilupauksen täyttäminen asiakkaalle.

Tutkimuksen tekemistä motivoi tutkijan oma mielenkiinto työntekijöiden rooliin brändin toteuttajina sekä se, että esimerkiksi Tostin ja Stotzin (2001, 32) mukaan liian usein brändin toteuttamiseen liittyvä tieto yksinkertaisesti vain *heitetään* työntekijöille olettaen sen johtavan toivottuihin tuloksiin. Perusteluita tämän liittämiseksi hoivayrittäjyyden kontekstiin ajankohtaisena ilmiönä kuvaa parhaiten seuraava tuntemattoman yrittäjän esittämä ajatussarja (Kainlauri 2007, 96):

Kykeneekö työntekijä omaksumaan yrityksen arvoperustan ja samat toimintatavat kuin hänellä itsellään on? Onko hän luotettava ja osaako hän ammatillisen pätevyyden lisäksi sitoutua työhönsä samalla panoksella kuin yrittäjä itse?

Tämän tutkielman tavoitteena ei ole kyetä antamaan vastausta tuntemattomalle yrittäjälle. Tutkielman empiirisellä tutkimuksella tavoitellaan syvempää tietämystä siitä, miten tutkielman kontekstissa kyetään rakentamaan brändin menestystä tukevia asenteita. Tutkielman tavoite saavutetaan tutustumalla aiheen tieteelliseen teoriaan sekä keräämällä ja analysoimalla empiiristä aineistoa yrittäjävetoisesta hoiva-alan yrityksestä. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa sisäisen brändin rakentamisen onnistumisesta tutkielman kontekstissa tapaustutkimuksen rajatulla yleistettävyyden tasolla. Yleistettävyyden ei ole laadullisen tapaustutkimuksen tarkoitus (Daymon & Holloway 2011, 124–125). Tulosten avulla tapausyritys kykenee tehostamaan sisäistä brändin rakentamistaan keskittymällä vaikuttavimpiin tekniikoihin ja työkaluihin. Hoivayrittäjät kykenevät rakentamaan pohjaa visionsa, tavoitteidensa ja arvojensa toteutumiseen käyttäytymisen tasolla yrityksissään tutkimuksen tuloksia hyödyntäen. Hoivahenkilöstön käyttäytymisen tulisi silloin vastata yrittäjän luomaa visiota ja täyttää brändin lupausta asiakkaalle.

1.3 Tutkielman metodologia

Uusitalon (1991) mukaan tutkimuksia ryhmiteltäessä tehdään perustava jako teoreettisen ja empiirisen välillä. Teoreettinen tutkimus keskittyy tieteenalan käsitteisiin, näkökulmiin tai teorioihin liittyviin ongelmiin. Käytetty tutkimusaineisto koostuu aiemmista tutkimuksista. Empiirisessä tutkimuksessa ongelmana on jokin reaali maailman ilmiö, jonka tutkimiseen kerätään uutta tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Toisaalta empiirisessä tutkimuksessa on myös teoreettinen osuus ja monissa teoreettisissa tutkimuksissa on empiriaa ainakin toissijaisesti, sillä teoreettiset johtopäätökset perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Liiketaloustieteen tutkimusotteet voidaan jakaa käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, toiminta-analyttiseen, konstruktiviseen ja päätöksentekometodologiseen tutkimusotteeseen (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317).

Tutkimuksen tekeminen perustuu aina johonkin tiettyyn tarkoitukseen tai tehtävään, joka ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus voi olla joko kartoitettava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128–130.) Tässä tutkielmassa tutkitaan yhden yrityksen henkilöstön sitouttamisprosessin onnistumista yrityksen brändiin tietyssä rajatussa kontekstissa. Tämä tutkielma on case- eli tapaustutkimus ja sisältää siten empiirisen osuuden. Tutkimusote on toiminta-analyttinen. Hirsjärven ym. (2004, 125–126, 129) mukaan tapaustutkimuksen tavoite on usein ilmiön kuvailu ja tarkoitus kartoittava. Tiettyyn tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus. Erikssonin ja Koistisen (2005, 4) mukaan tapaustutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan kuvailla tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimusta on harjoitettu monilla eri tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja

tavoitteista. Se on siten historiallisestikin monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa. Tapaustutkimuksen näkeminen tutkimusstrategiana on merkittävää, koska se kuvaa sitä enemmän lähestymistapana kuin pelkästään aineiston keruu- tai analyysimenetelmänä. Tutkimusaineisto voi olla peräisin erilaisista lähteistä ja kerättyinä monin eri tavoin. Myös aineiston analyysimenetelmät voivat vaihdella. Käsiteanalyysin merkitys toiminta-analyttisessä tutkimuksessa on keskeinen (Aaltio-Marjosola, 1999).

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia. Niitä voivat olla tapauksen ymmärtäminen, monimutkaisen ilmiön ja tapahtuman selittäminen, kuvauksen tuottaminen tai uusien ideoiden sekä hypoteesien tuottaminen. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan tapaustutkimus lukeutuu kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen muodostaen erityisen tutkimusstrategian ja lähestymistavan. Sitä on käytetty paljon yritysten ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimiseen. Keskeistä on tapausten ainutlaatuisuus ja niiden tutkiminen omassa erityisessä ympäristössään. Teorian rooli on muodostaa se perusta, jolta analyysit ja tulkinnat tehdään tutkimuksen johdopäätöksissä. Tutkimuksen tuloksissa pyritään syvällisesti sekä ymmärtämään että tulkitsemaan yksittäistä tapausta sen erityisessä kontekstissa ja hakemaan tietoa esimerkiksi prosessista. Case- eli tapaustutkimus voi tuottaa hypoteeseja ja ideoita jatkotutkimuksia varten. Tapaustutkimuksen käytölle on asetettu suositus, mikäli jokin tai useampi tietty ehto täyttyy. Tapaustutkimus on suositeltu lähestymistapa, kun keskeisellä sijalla ovat *mitä*, *miksi* ja *miten* kysymykset. Tapaustutkimus on suositeltua, jos tutkijalla on vain vähän hallintaa itse tapahtumiin. Samoin, jos aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta. Myös mikäli kyseessä on jokin tämän ajan elämässä oleva ilmiö, tapaustutkimus on suositeltua. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.) Tämän tutkielman katsotaan täyttävän useammankin edellä mainituista ehdoista. Siksi tapaustutkimuksen valinta tutkielman lähestymistavaksi on perusteltua.

Hirsjärven ym. (2004, 120) mukaan myös empiirisen tutkimuksen tekijä joutuu miettimään filosofisia kysymyksiä tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen tarkoituksesta tai tehtävästä riippumatta se perustuu moniin oletuksiin. Näitä oletuksia voidaan nimittää taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi. Filosofisten lähtökohtien ymmärtäminen edesauttaa tutkimuksellisten ratkaisujen perustelemisen järkeenkäyvästi sekä auttaa tutkijaa ymmärtämään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja. Yhteiskuntatieteissä empiirisen tutkimuksen vastaparina toimii usein positivistinen ja fenomenologinen tieteenfilosofia. Tutkimusalasta riippuen tapaustutkimukset perustuvat erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, metodologisiin ja teoreettisiin näkökulmiin sekä menetelmällisiin valintoihin (Eriksson & Koistinen, 2005). Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen. Kvalitatiivisena tutkimuksena se keskittyy työntekijöihin ja heidän kokemuksiin yksilöllisesti. Tutkimuksen ontologisen ja epistemologisen lähestymistavan tulee olla siten subjektiivinen. Tutkielman keskeiset käsitteet, kuten brändi ja sitoutuminen koetaan myös yksilöllisesti. Siten tutkielman tieteenfilosofiset lähtö-

kohdat ovat fenomenologiset korostaen yksilöllistä kokemusta. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan myös toiminta-analyttinen tutkimusote tuo tutkimukseen subjektiivisuutta tutkijan roolin kautta. Tutkija on tarkastelija, jolloin tieteenfilosofinen perusajatus kietoutuu hänen havaitsemaan todellisuuteen ja sen kuvaamiseen. Tätä todellisuutta tutkija havaitsee ja ymmärtää oman käsitemaailmansa kautta.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi tutkielman taustaa, tekemisen motiiveja, pää- ja alakysymyksiä sekä metodologisia valintoja. Ensimmäisen luvun tarkoitus on johdatella lukija tutkielmaan ja siinä käsiteltävään ilmiöön.

Toinen luku käsittelee tutkielman kontekstia. Hoiva-alan kontekstin kuvaaminen antaa käsitystä alan liiketoimintaympäristöstä ja yritystoiminnasta. Hoivayrittäjyyden kuvaaminen antaa kuvan alan yrittäjien tyypillisistä piirteistä. Henkilöstön roolin ollessa alalla keskeinen kuvataan luvussa myös henkilöstöön liittyviä asioita. Hoiva-alan brändiin, brändin rakentamiseen ja sisäiseen brändin rakentamiseen liittyviä tekijöitä pohditaan. Toinen luku esittelee tämän tutkielman tapausyrityksen.

Kolmas luku on tutkielman teoreettinen osuus, jonka pohjalta tutkimusaineistoa analysoidaan. Luku koostuu työntekijän brändisitoutumiseen liittyvästä aiemman tieteellisen kirjallisuuden kontribuutiosta. Luvussa käsitellään työntekijän brändisitoutumista käsitteenä. Lisäksi luvussa käsitellään sisäistä brändin rakentamista, joka nähdään keinoon tukea työntekijän brändisitoutumista. Luku päättyy aiemman tieteellisen kirjallisuuden pohjalta rakennettuun yhteenvetoon työntekijän brändisitoutumisen tukemisesta sisältäen pääluvun sisältöä havainnollistavan viitekehyksen.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tulokset. Viides luku on tutkielman päättävä luku. Se sisältää tutkielman kannalta keskeisen yhteenvetoon johtopäätöksineen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen tekemistä ja sen tuottamia tuloksia. Viimeisessä alaluvussa pohditaan tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimusideoita ja -aiheita.

2 TUTKIELMAN KONTEKSTI

2.1 Hoiva-alan liiketoimintaympäristö

Sosiaalialan yksityissektorin palvelutuotannolla on keskeinen rooli kuntien oman eli julkisen palvelutuotannon täydentäjänä, joustavoittajana sekä myös kilpailijana. Alan yrittäjyys on kasvanut merkittävästi. Tämän on mahdollistanut 1990-luvulla tehty valti-onosuusuudistus, joka mahdollisti kuntien ostot oman tuotannon ulkopuolelta. Samaan aikaan ajoittunut lama pakotti kuntia organisoimaan toimintojaan kustannussyistä. Tiettyjä toimintoja ryhdyttiin ostamaan kuntasektorin ulkopuolelta. 1990-luvun jälkeen onkin syntynyt uusia vaihtoehtoisia palvelutuotannon järjestämismalleja, kun kuntien rooli lakisääteisenä palveluidentuottajana poistui. Markkinoiden merkitys on kasvanut. (Heinonen ym. 2006, 19.) Palvelutuotannon tulevaisuudesta käydään kiivastakin keskustelua niin poliittisilla kentillä kuin kansalaisten keskuudessa (Österberg-Högstedt 2009, 9).

Yleisen keskustelun tasolla hoiva-alan nykytilannetta ja tulevaisuutta on pidetty huolestuttavana suurten kansainvälisten pääomasijoittajien omistamien yritysten iskiessä markkinoille. Mahdollistajana on pidetty sitä, että kysyntä kasvaa tarjontaa huomattavasti nopeammin avaten siten oven kyseisille toimijoille. Yksi voimakkaimmin kasvavista aloista on vanhusten tuettu ja tehostettu ympärivuorokautinen palveluasuminen. Houkutus kansainvälisille yrityksille on ilmeinen sillä markkinat ovat voimakkaasti kasvavat. Markkinoiden arvioidaan kasvavan arvoltaan lähes kahteen miljardiin euroon lähitulevaisuudessa. (Salmela 2012.) Toisaalta kysynnän ja tarjonnan suhde kertoo siitä, ettei esimerkiksi pienten kotimaisten tuottajien joukko ole kasvanut kysynnän mukana.

Etenkin vanhustenhuollossa on helppoa ennakoida markkinoiden kasvua seuraavien vuosien kuluessa. Väestön ikärakenteen painottuessa koko ajan vanhempien ikäryhmien suuntaan luo se alalle kasvavaa kysyntää. Ennustetaan, että Suomi on EU-maiden joukossa vanhusvoittoisin maa vuonna 2020. Ilmiötä selittää sekä suurten ikäluokkien ikääntyminen että toisaalta kuoleamisen aleneminen. (Ikääntymisraportti 2009, 31–32.) Tämä asettaa myös poliittisia paineita sille, miten vanhusväestö kyetään hoitamaan huoltosuhteen heikkenemisen myötä. Tämän perusteella kustannustehokkaiden hoivatapojen etsimistä voidaan ennustaa. Myös Heinonen ym. (2006, 20–21) ennakoivat, että väestönmuutokset tulevat aiheuttamaan kyseisiä haasteita sosiaalisektorille. Lisäksi eläkkeelle siirtymiset tuovat mukanaan pulaa työvoimasta ja itse työn tekeminen julkisella sektorilla on muuttunut erilaisten epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisen kautta. Käsitys työsuhteen jatkuvuudesta sekä työn luonne ja organisoituminen ovat muuttuneet. Sosiaalialan muutostrendit ovat tutkijoiden mukaan havaittavissa uusien palvelutuotannon tarpeiden ja niiden toteutuksen muodoissa, joista merkittävin on yrittäjyys. Vuonna 2009 vanhusten sosiaalipalveluissa työskenteli 72 000 henkilöä, joista valtaosa

on naisia. Kasvu on ollut kymmenessä vuodessa noin 26 prosenttia. Yritysten sosiaalipalveluissa henkilöstö on samassa ajassa nelinkertaistunut. (Ailasmaa 2012, 1, 3–4.)

2.2 Hoivayrittäjäyys

Yrityksen toiminnan perustana on yrittäjän näkemys mahdollisuuksista toimia ja menestyä alalla (Kainlauri 2007, 35). Hoivayrityksen perustaminen on monivaiheinen ja pitkä prosessi. Se vaatii ottamaan huomioon monia asioita. Perinteisen liikeidean kehittämisen lisäksi on huomioitava alalle ominaisia erityispiirteitä. Markkinoiden periaatteiden lisäksi on otettava huomioon hoivayrittämistä koskeva lainsäädäntö. Yrityksen toimintaa valvovat eri viranomaistahot. Yrityksen ideologian ja hyvien toimintaperiaatteiden sekä korkean osaamisen lisäksi on tunnustettava taloudelliset realiteetit. Taloudellisten tosiasioiden ymmärtäminen on osin vielä puutteellista. Mikäli toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa, yrityksellä ei ole tulevaisuutta. (Karakainen 2004, 65–66.) Karvonen-Kälkäjän ym. (2009, 24) mukaan alan kannattavuusongelmat juontuvat palvelutuotteen hinnoittelun hankaluudesta. Etenkin oman osaamisen ja ammattitaidon hinnoittelu sekä asiakkaalle tuotetun hyödyn arvioiminen rahallisesti tuottavat vaikeuksia. Lisäksi kannattavuusongelmia aiheuttavat alan arvopohjaisuus ja toiminnan aliarvostus. Tämän hetken toimintaympäristön muutos on kasvattamassa hoivayritysten yksikkökokoja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi, joka kuitenkin heijastuu negatiivisesti asiakassuhteisiin hoiavan toteutuessa paremmin pienemmissä yksiköissä (Åkerblad 2009, 322–323). Kainlaurin (2007, 104) mukaan hoivayrittäjien heikko tietämys liiketoiminnasta johtaa palvelujen alihinnoitteluun, jossa työtä voidaan tehdä *suurella sydämellä*, mutta huonolla taloustuntemuksella.

Kainlaurin (2007, 30) mukaan hoivayrityksen toimintaan vaikuttavat yrittäjän persoona, palveluala ja henkilöstö sekä yritykselle asetetut tavoitteet ja pyrkimykset. Laakkosen ja Rissasen (2004, 141–149) mukaan hoiva-alan yrityksen perustamisvaiheessa on keskeistä osata ymmärtää kuntien luottamushenkilöiden ratkaiseva asema heidän suunnitellessaan kuntien tarjoamia sosiaalipalveluita. Suomalaisessa palvelurakenteessa on vaikeaa toimia ilman yhteyttä luottamushenkilöihin. Tutkijoiden tekemä luottamushenkilöiden asennekartoitus koskien valmiutta hankkia vanhusten hoivapalveluja yksityisiltä palveluntuottajilta paljastaa luottamushenkilöiden taustalla olevan merkitystä. Taustatekijöitä ovat mm. puoluekanta, ikä, sukupuoli ja ammattialue. Tämä tarkoittaa sitä, että suhtautuminen hoivayrittäjäyteen on ainakin osin subjektiivista. Hoivayrittäjiin voi kohdistua ennakkoluuloja ja jopa kielteisiä asenteita.

Karvonen-Kälkäjän ym. (2009, 41) mukaan ongelmana on kuntien varovaisuus suosittelua palvelua, jonka laadusta ei ole varmuutta. Siten hoivayrityksen menestymisen kannalta keskeistä on kyetä rakentamaan luottamussuhde palveluja ostavaan kuntaan.

Kovalaisen ja Österbergin (2000, 88) mukaan hoivayrittäjyyden aloittaminen on koettu helpommaksi, kun yrittäjällä on työhistoriaa kyseisessä kunnassa. Tunnettuudella henkilönä on siten merkitystä markkinoille sisäänpääsyyn ja toiminnan aloittamiseen. Tämä perustuisi luottamukseen toimijaa kohtaan ollen siten yksi merkittävimmistä menestystekijöistä yritystoimintaan ryhtymisen suhteen. Alalle halukkaiden, joilla ei ole kyseistä suhdeverkostoa on heidän mukaansa huomattavasti vaikeampaa päästä markkinoille. Lisäksi ilman julkisen sektorin työkokemusta kunnallinen byrokratia koetaan ongelmallisena. Luottamusta rakentaa suhdeverkoston lisäksi substanssiosaaminen. Ilman ammatillista palkkatyökokemusta yrittäjän uskottavuus ja luotettavuus ovat vähäistä. Luottamus perustuu siten myös vahvan ammatillisen profession varaan. Heinosen ym. (2006, 76) tutkimuksen mukaan melkein puolella yrittäjäksi ryhtyneistä on siirtyminen tapahtunut juuri julkisen sektorin palkkatyöstä. Yrittäjän maine on tärkeä tekijä luottamuksen suhteen toimittaessa kuntapäätäjien kanssa. Luottamus henkilöityy ja siten henkilön maine vaikuttaa merkittävästi yrittäjänä toimimiseen. (Österberg-Högstedt 2009, 45, Kovalainen & Österberg-Högstedt 2008, 73, 78.) Palveluiden käyttäjien mahdollisuus kilpailuttaa palveluntarjoajansa itse asettaa tämän perinteisen toimintamallin uuteen asetelmaan. Luottamus ja maine tulee rakentaa myös palvelun käyttäjien suuntaan.

Samat ideologiset erot kuin luottamushenkilöiden suhteen, esiintyvät myös potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Se on samalla myös yksi syy sille, miksi julkisen ja yksityisen sektorin palvelujen vertailu on ollut vaikeaa. Negatiivisesti esimerkiksi hoivayrittäjyyteen suhtautuva henkilö tuskin antaa totuudenmukaista arviota hoidostaan johtuen hänen ennakoasenteistaan ja toiminnan ideologisesta vastustamisesta. Lisäksi palvelujen käyttäjien aikaisemmat kokemukset sekä poliittiset tai muut arvot voivat vaikuttaa palvelukokemukseen. (vrt. Vuori & Laamanen 2004, 204–205.) Potentiaalisten asiakkaiden arvomaailmat ja ideologiat korostuvat silloin, kun asiakas kykenee itse päättämään palveluntarjoajansa. Siten mahdollisten ennakoasenteiden vuoksi voittoa tavoitteleva palveluntarjoaja ei ole välttämättä ensisijainen valinta. Hoiva-alalle yrittäjäksi ryhtyvän tulee siten suunnitella, miten vahvojen ideologioiden muodostamia ennakoasenteita kyetään madaltamaan. Keskiöön voidaan asettaa yrityksen tapa viestiä. Tiedon kautta voidaan vaikuttaa myönteisiin tunteisiin. Yrittäjä voi esimerkiksi tuoda yritystään esille myönteisesti kirjoittamalla paikallislehtiin ja käsitellä kohderyhmänsä kannalta keskeisiä ongelmia. (Hiltunen, Karjalainen, Mannio, Pättiniemi, Pötry, Savolainen, Tainio, Tirkkonen & Välke 2007, 66–67.)

2.3 Hoivayrittäjä

Yrittäjä on henkilö, joka yksin tai muiden kanssa toteuttaa liiketoimintaa jonkin havaitun tarpeen varaan. Tavoitteena on tuottaa toiminnalla voittoa liiketoiminnan sisältämi-

en riskien kantamisen vastineeksi. Rohkeus, ennakkoluulottomuus, ahkeruus, sitkeys ja kunnianhimo ovat yrittäjiin liitettyjä ominaisuuksia. (Kainlauri 2007, 27.) Yrittäjän toimintaa ohjaa hänen visionsa eli näkemyksensä yrityksen tavoitteellisesta tilasta tulevaisuudessa. Yrittäjä on sekä tekijä että näkijä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 77.)

Yrittäjiä on perinteisesti luokiteltu eri yrittäjätyyppeihin. Rissanen, Rautiainen, Sinkkonen ja Kosola (2004, 85) jaottelevat hoivayrittäjät pienyrittäjiksi, joille keskeistä on laadukkaan hoivan antaminen ja sen kautta saavutettu tyydytys. Hoivayrittäjät ovat siten sisäisesti motivoituneita saamalla täyttymyksen tunnetta työstään (ks. Miller 2002). Poikkeuksina voidaan pitää harvoja selvästi opportunistisesti hoiva-alalla toimivia yrittäjiä, joille yrittäjyys on itsestään selvyys, mutta alan vaihtoa pidetään tulevaisuudessa täysin mahdollisena. Tutkijat kuitenkin pitävät hoivayrittäjää elämäntapayrittäjänä. Pienyrittäjinä nämä omistajajohtajat osallistuvat aktiivisesti yrityksen toimintaan. (Rissanen ym. 2004, 85.) Erityisesti sosiaali- ja terveystalalla pienyrittäjien yritykset ovat aloitettu kutsumuksesta (Kainlauri 2007, 30).

Kainlaurin (2007, 34) mukaan palkkatyökokemuksen karttuessa hoivayrittäjien rohkeus ja vaikuttamisen halu kasvavat. Österberg-Högstedt (2009, 21–23) kuvailee yrittäjäidentiteetin muotoutumista sosiaalialalla eri osaintiteettien yhteen sulautumisena. Sosiaalialan yrittäjät, jotka ovat pääasiassa naisia, tuovat yrittäjäidentiteettiinsä esimerkiksi työntekijän, ammattilaisen, yrittäjän ja naiseudenkin identiteettiään eli myös omaa henkilökohtaista arvomaailmaansa. Identiteetti on luonteeltaan jatkuvasti muuttuva. Identiteetin kehittyminen tapahtuisi työidentiteetin, ammatti-identiteetin ja yrittäjäidentiteetin akselille yhteen sulautuen. Työhön liittyvä identiteetti muodostuu sosiaalialan koulutuksen kautta hankitun ammatin pohjalta. Työidentiteetti kuvaa palkkatyöntekijänä toimimista. Omasta ammattiosaamisesta muodostuu yrittäjäidentiteetin ydin. Ammatti-identiteetti kietoutuu tiukasti oman ammattitaidon ja -kokemuksen ympärille. Yrittäjäidentiteetti vahvistuu vasta myöhemmin, kun yrittäjäosaaminen ja -kokemus karttavat. Sosiaalialan yrittäjäidentiteetti on omanlaisensa. Se on vahvasti ammattiosaamiseen sitoutunutta. (Österberg-Högstedt 2009, 22–23.) Pöllänen (2002, 561) lisää tähän vielä elämäkokemuksen, jonka merkitys esiintyy yrittäjyyden haasteiden vastaanottamisessa rohkeutena. Rissanen ja Sinkkosen (2004, 22) mukaan hoivapalvelu- ja tarjoavien yrittäjien taustalla vaikuttavat alan eettinen arvopohja, johon he ovat työntekijöiden lailla jo koulutusvaiheessa sosiaalistuneet. Täten sekä yrittäjä että henkilöstö todennäköisesti omaavat yhdenmukaista arvomaailmapohjaa.

Heinonen ym. (2006) tutkivat hoivayrittäjyyttä ja ennen kaikkea syitä yrittäjäksi ryhtymiselle. Tutkimus käsitteli sekä sosiaali- että terveystalaa. Selvä enemmistö vastaajista tarjosi sosiaalialan palveluja. Heinosen ym. (2006, 43) mukaan yrittäjäksi ryhtymisen motiiveina voidaan tunnistaa yleisellä tasolla työn itsenäisyys, vapaus sekä uudet haasteet. Joillakin yrittäjillä motivaationa on tuottaa itse luomaansa palvelukonseptia omin ehdoin, toteuttaa itseään. Osalle se on pitkäaikainen unelma, toisille oma tapa tehdä

työtä. Suurimpana vetotekijänä yrittäjyydelle tutkimuksessa todettiin houkutteleva liiketoimintamahdollisuus ja työntekijänä tyytymättömyys edelliseen työhönsä eli työhönsä julkisella sektorilla. Kainlaurin (2007, 33–34) mukaan yrittäjiksi ryhtyneitä yhdistää vahva ammattitaito ja yleensä pitkä työkokemus julkisella sektorilla. Lisäksi voidaan tunnistaa vahva usko tuottaa julkiseen sektoriin verrattuna erilaista ja omasta mielestä parempaa palvelua. Omissa palveluyksiköissä kehitettäisiin siten parempaa palvelukultuuria. Toiminta perustuu asiakaslähtöisyyttä ja inhimillisyyttä korostaviin arvoihin.

Voidaan tunnistaa, että sosiaalialalle ryhtyneillä yrittäjillä on vankkaa käsitystä siitä, miten he haluavat tuottaa palvelua ja mikä heidän yrityksensä arvomaailma, toiminta-ajatus ja visio ovat. Eli toisin sanoen, mikä on yrityksen missio. Hoivayrityksen toiminta perustuukin aina yrittäjän näkemykseen alalla menestymisestä ja sen mahdollisuuksista (Kaarakainen 2004, 57). Hoivayrityksen vision määrittää aina yrittäjä, mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseksi keskustellaan hoivahenkilöstön kanssa (Hiltunen ym. 2007, 29). Kainlaurin (2007, 104) mukaan henkilöstöjohtamiseen ei hoiva-alan pienyrityksissä panosteta aina riittävästi. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa alihintaisen palvelun tuottamiseen tavalla, jossa työntekijöiltä ei osata vaatia sitoutumista työhönsä. Roden ja Vallasterin (2005, 122) mukaan alkavat yrittäjät kohtaavat usein monimutkaisen kontekstin, jossa he pyrkivät luovimaan menestyksekkäästi usein vähäisellä kokemuksella. Hoivayrittäjien tarkkaan määrittelemä liiketoiminnan konsepti, arvopohja ja filosofia tukevat menestyneiden yrittäjien tunnuspiirteitä. Lisäksi hoivayrittäjien usko omaan tekemiseensä näiden tekijöiden kautta tuo menestyksekkääseen yritystoimintaan tarvittun tunnelatauksen henkilökohtaisen arvomaailman ja motivaation kautta. Tämä esimerkillisyys toimii myös työntekijöitä houkuttavasti ja motivoivasti. (ks. Rode & Vallaster 2005, 130–131.)

2.4 Hoivayrityksen henkilöstö

Henkilöstön rooli sosiaalialan organisaatioille on merkittävä jo pelkästään kustannusmielessä, sillä henkilöstön osuus organisaatioiden kustannuksista on 70–80 prosenttia. Tämä asettaa mm. henkilöstöjohtamiselle keskimääräisesti suuremman roolin ja merkittävän haasteen, sillä organisaatioiden toiminnan menestys määrittyy lopulta henkilöstön toimintaan tai sen toimimattomuuteen. (Ennakointiselvitys yksityisen – – 2010, 10.) Henkilöstö on merkittävä tekijä siinä, millaisen mielikuvan asiakas yrityksestä saa (Hiltunen ym. 2007, 31). Karvonen-Kälkäjän ym. (2009, 39) edellyttämä asiakkaan sama selkeä käsitys yrityksen toiminnasta sekä osin palvelulupauksen täyttyminen ovat hoivayrityksen henkilöstöstä riippuvaisia. Siten hoivahenkilöstöltä on oikeudenmukaista edellyttää myös markkinoinnin ymmärrystä pelkän substanssiosaamisen lisäksi. Pelkkä

palvelun laadun mielikuva ei yksin riitä, vaan sen tulee myös täyttää lupauksensa. (Hiltunen ym. 2007, 31.)

Hoivatyötä voidaan pitää arvokeskeisenä. Yksi keskeinen käsite hoivatyöntekijän työssä on eettisyys, jolla on suora yhteys henkilön omiin arvoihin. Lisäksi siihen vaikuttavat omat elämäkokemukset ja se on siten luonteeltaan jatkuvasti kehittyvä persoonallinen ominaisuus. Yksimielisyyttä eettisyyden kehittymisestä ei ole saavutettu, mutta sen muodostumisen vanhustyön kannalta tulee olla keskeistä jo koulutusvaiheessa. Eettisten arvojen tulee siirtyä siten työelämään, jossa työyhteisö omalla toiminnallaan tukee sen kehitystä. Työyhteisö ja sen toimintakulttuuri voivat myös murentaa sen. Hoivatyöntekijän tulee tuntea omat arvonsa ja niihin sidoksissa olevat tekijät. (Vallejo Medina, Vehviläinen, Haukka, Pyykkö & Kivelä 2005, 350, 355.) Kainlaurin (2007, 96) mukaan sitoutuminen yrityksen arvomaailmaan ja toimintatapaan on välttämätöntä. Tämän lisäksi on välttämätöntä omata taito tehdä yhteistyötä yrittäjän kanssa.

Hoiva-alan perustuessa pitkälti sosiaaliseen vuorovaikutukseen luottamuksen rooli korostuu. Macey ja Schneider (2008, 22) näkivät luottamuksen keskeisenä sitouttavien olosuhteiden edellytyksille. Hoivahenkilöstö on tutkimuksen mukaan sitoutuneempi organisaatioon kuin työhön. Organisaatioon ollaan melko sitoutuneita, mutta työhön sitoutuminen on melko matalaa. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitettiin tunnesidettä, ylpeyttä, yhteenkuuluvuutta ja halua panostaa työyhteisöön. Työhön sitoutuminen puolestaan viittaa siihen, millä voimakkuudella työntekijä suuntautuu työhönsä. Työhön sitoutuminen suojaa esimerkiksi kuormitukselta. Toisaalta liika työhön sitoutuminen johtaa kuormitukseen ja epärealistisen korkeisiin tavoitteisiin työssä. (Sinervo, Noro, Tynkkynen, Sulander, Taimio, Finne-Soveri, Lilja & Syrjä 2010, 66–67, 87.) Österberg-Högstedt (2009, 20–21) kuvaa sosiaalialan sisältävän vallan, riippuvuuden ja haavoittuvaisuuden elementtejä. Hän yhdistää ne tilaajien ja yrittäjien sekä asiakkaan ja tuottajan välille. Eri toimijoiden välisissä suhteissa luottamus on tärkeä käsite. Yhtä hyvin yrittäjä ja henkilöstö voidaan nähdä keskinäisessä suhteessa, jossa saattaa esiintyä tunnetta valasta, riippuvuudesta tai haavoittuvaisuudesta. Siten luottamus on erittäin keskeinen käsite myös yrittäjän ja henkilöstön välillä. Hoivan johtamisessa ihmisyyden on läsnä myös työntekijänä, ei pelkästään asiakkaana. Hoivaa ei voi johtaa pelkästään rationaalisista lähtökohdista. (Aarva 2009, 193.)

Lehtonen (2011) kuvaa tutkimuksessaan hoivatyöntekijöiden työhyvinvoinnin toteutumista ns. *hyvän kehällä*, joka muodostuu rauhallisesta työtahdistasta, työpaikan hyvästä vuorovaikutuksesta, työssä kantavista asioista ja tyytyväisyydestä hyvin tehtyyn työhön. Rauhallinen työtahti edellyttää ammattitaitoista henkilökuntaa ja sen mitoituksen riittävyyttä. Tämä mahdollistaa riittävän ajankäytön asiakkaille eli mahdollistaa asiakaskeisyyden. Työpaikan hyvän vuorovaikutuksen keskiössä on esimies ja hänen antamansa tuki ja tunnustus. Sillä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Lisäksi tarvitaan työyhteisöltä yhteistyökykyä ja kykyä ratkoa yhteisön ongelmia. Kantavat tekijät työssä ovat

osin persoonallisia, kuten positiivinen asenne ja hyvä mieli. Yksilöön vaikuttaa kuitenkin koko työyhteisön ilmapiiri niin hyvässä kuin pahassakin. Sekä positiivisuus että negatiivisuus ovat tarttuvia. Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisella on myös merkitystä. Ammatillinen pohdinta on tutkijan mukaan tyytyväisyyttä työhön asiakassuhteiden kautta. Asiakassuhteet tuovat merkitystä työhön sekä palkitsevat. Lisäksi suunnitelmallisuus ja laadukas suorittaminen antavat täyttymyksen tunnetta työstä. (Lehtonen 2011, 122–123.)

Uudenmaan TE-keskuksen ja Helsingin Yrittäjien tekemä hoiva-alan kartoitus paljastaa yritysten näkemystä henkilöstön kehittämistarpeista yritysten sisäisten prosessien näkökulmasta. Keskeisinä henkilöstön kehittämistarpeina tulevaisuudessa ovat mm. asiakaspalvelu ja sosiaaliset taidot, myynti- ja markkinointihenkeys, liiketoimintakontekstin kokonaisvaltaisempi tunteminen sekä johtamiskulttuurin kehittäminen, johon luettiin mukaan myös palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. (Ahtiainen, Vuorela & Kesä 2008, 16.) Toteutuessaan näiden tekijöiden voidaan katsoa tukevan henkilöstön brändisitoutumista ja brändilupauksen täyttämistä.

2.5 Hoivayrityksen brändin rakentaminen

Karvonen-Kälkäjän ym. (2009, 39) mukaan hoiva-alan yritystoiminnan tulee perustua luottamukseen. Luottamusta herättää johdonmukaisesti ja hyvin johdettu liiketoiminta. Luottamuksen lisäksi se luo yrityksestä myönteistä yrityskuvaa. He korostavat markkinoinnissa ennen kaikkea johdonmukaisuutta. Asiakkaalle annetut lupaukset tulee täyttää ja yrityksen toiminnasta tulee jäädä selkeä kuva. Asiakkaan suhteen on huomioitava, että hän on usein asemansa heikoksi tunteva. Ulkoisen markkinoinnin ei tule siten lupata enempää kuin luotettavasti kyetään tuottamaan. Usein hoiva-alan yritysten markkinointibudjetti on pieni. Hoiva-alan yritysten ulkoisen markkinoinnin vähyyttä selittää osin arkuus markkinointia kohtaan. Ajattelu markkinoinnin epäsopivuudesta hoiva-alalle sen arvojen vuoksi sekä markkinoinnin pitäminen vikojen peittelemisenä vaikuttavat alalla edelleen. Markkinointia tuleekin ajatella omasta toiminnasta tiedottamisena ja yhteistyösuhteiden luomisena mahdollisiin asiakkaisiin ja heidän tukiryhmiinsä, esimerkiksi omaisiin.

Hoiva-alalla useat yksityiset palveluasumisentuottajat ovat valinneet yhtiömuodokseen osakeyhtiön korkean pääoman tarpeen vuoksi (Karvonen-Kälkjä ym. 2009, 36). Von Hertzenin (2006, 91–95) mukaan mielikuvaan yrityksestä vaikuttavat niin yrityksen hallinnassa kuin hallinnan ulkopuoliset asiat. Tietyt stereotypiat voivat heikentää kuvaa yrityksestä. Täten osakeyhtiöpohjaisen, voittoa tavoittelevan yrityksen omistustausta voi asiakkaiden arvomaailman ja poliittisen ideologian vuoksi vaikuttaa negatiivisesti mielikuvaan yrityksestä. Hoivayrityksen omassa hallinnassa on kuitenkin itse

toiminta, jonka perustana maineen kannalta tulee olla laadukas työskentely. Jokainen asiakaskontakti muodostaa arvion yrityksestä ja sen toiminnasta. Siten jokaisella asiakaskontaktilla voidaan rakentaa yrityksen hyvää mainetta. (Pitkänen 2001, 22.) Jokaisella kontaktilla on myös mahdollisuus muuttaa mielikuvia. Asiakkaan kokemus palveluorganisaatiosta eli hoivayrityksestä muodostaa brändimielikuvan asiakkaan mielessä (Kimpakorn & Tocquer 2010, 381). Tämä asettaa haasteen yritykselle tuottaa sellaista palvelua ja toimia sellaisella tavalla, jolla on mahdollista kaataa kyseisiä ideologioita raja-aitoja.

Yrityksen työntekijöiden toiminta vaikuttaa paljolti koettuun brändikuvaan palvelualalla (Morhart, Herzog & Tomczak 2009). Myös hoiva-alalla mielikuvaan yrityksen toiminnasta vaikuttaa hoivahenkilöstö. Pääkaupunkiseudun elinkeinoelämän ja ammatillisen koulutuksen järjestäjien yhteistyöorganisaatio Ennakointikamari tutki hyvinvointipalvelujen tulevaisuuden haasteita yritysten ja oppilaitosten näkökulmista. Kyselyyn osallistui 10 oppilaitosta eri yksikköineen ja yrityksiä 85. Vastauksista käy ilmi, miten noin 18 prosenttia yrityksistä näkee myynti- ja markkinointiosaamisen korostuvan seuraavan neljän vuoden aikana. Se sijoittui 24 vaihtoehdon joukossa sijalle 14. Vastaavasti vain noin 8 prosenttia oppilaitoksista koki myynti- ja markkinointiosaamisen korostuvan. Oppilaitosten osalta tämän yleisosaamisen korostumisen todennäköisyys jäi viimeiselle sijalle. Toisaalta molemmat osapuolet nimesivät asiakaspalvelutarpeiden tunnistamisen ja asiakaspalvelutaidot todennäköisemmiksi yleisosaamisen korostumisiksi tulevaisuudessa. (Ennakointiselvitys yksityisen – – 2010, 61.) Erot yritysten ja oppilaitosten näkemyksissä markkinointiosaamisen korostumisesta jättänevät yritykset yksin henkilöstönsä brändiajattelun kehittämisen suhteen.

Hoiva-alalle ei ole toistaiseksi syntynyt brändejä muiden alojen tahtiin. Brändejä ei ole tehostetussa palveluasumisessa vielä onnistuttu rakentamaan. (Hiltunen ym. 2007, 61.) Hoivapalvelujen ulkoistamisen ja vapaan kilpailun lisääntyessä brändien tärkeys luonnollisesti kasvaa. Ensimmäisten toimijoiden joukossa on mahdollisuus luoda menestyvä brändi alalle (vrt. Laakso 2001, 45–46). Brändiä on monesti pyritty rakentamaan ulkoisesti hoivakodin nimen avulla luomalla mielikuvaa asiakkaalle. Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen perustuu alalla virikkeellisyyteen, turvallisuuteen ja kodinomaisuuteen. (Hiltunen ym. 2007, 61.) Hoivakodin nimen varaan rakennetun brändin aitous joutuu väistämättä koetukselle. Henkilöstön toiminnan tulee vastata sitä mielikuvaa, minkä asiakas on nimen perusteella itselleen luonut.

Hoiva-alan työllisyystilanne tuo mukanaan uudenlaisen asetelman. Kuntien sosiaalibudjettien kiristäminen on Karvonen-Kälkäjän ym. (2009, 44) mukaan tuonut mukanaan kuntasektorin työvoiman tarpeen vähenemisen. Ainoa mahdollisuus vapautuvalle työvoimalle on siirtyä työntekijäksi yksityiselle sektorille, mikäli haluaa toimia alalla ja itse hoivayrittäjä ei houkuta. Lisäksi yksityissektorilla vallitsee hoitajapulaa. Tämä tuo yksityisille hoivayrityksille siten työvoimaa, joille brändiajattelu ja erilaistuminen

muista alan toimijoista ei ole valmiiksi sisään rakennettua. Tämä korostaa yritysten brändin rakentamista sisäisesti ja työntekijöiden brändisitoutumista, jotta hoivayritys saavuttaa yrityksen brändiä päivittäisellä toiminnallaan heijastavan henkilöstön ja saavuttamaan siten kestävästä kilpailuetua (vrt. Miles & Mangold 2005, 538).

2.6 Hoivabrändin identiteetti

Aakerin (2004, 7) mukaan yritysbrändi määrittyy yritysorganisaatioon liitettyjen mielleyhtymien kautta. Yrityksen ytimessä ovat sen arvot. Yrityksessä arvot vastaavat kysymyksiin keitä me olemme ja emme ole tai mahdollisesti myös keitä me haluaisimme olla. Arvojen kautta määrittyy yrityksen identiteetti. Arvot luovat yhteenkuuluvuutta ja kasvattavat sitoutumista. Sitoutumisen avulla osaaminen muuntuu tuottavuudeksi. Yrityksen identiteetissä on yrityksen yrityskuvan ydin. (Pitkänen 2001, 92–93, 127–129.)

Roden ja Vallasterin (2005, 122–128) mukaan yrityksen brändi on sisäisen brändi-identiteetin ja ulkoisen brändi-imagon summa. Imagon sijaan voidaan puhua myös maineesta (de Chernatony 1999, 157). Birkstedtin (2012, 62) mukaan yrityksen brändi-identiteetti on organisaatio-identiteetin, strategian, asemoinnin ja sidosryhmäsuhteiden yhdistelmä. Organisaation identiteetti vastaa kysymykseen, mitä yritys tuntee olevansa. Strategia kertoo sen, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa saavuttaa. Asemointi kertoo, miten yritys erottuu muista yrityksistä. Sidoryhmäsuhteet kertovat, mitä yrityksen sidoryhmät yrityksessä arvostavat. Kaiken keskiössä ovat yrityksen ydinarvot.

Sandbackan (2010, 10–11, 13, 21, 56) mukaan todellisuuteen perustuva ja yrityksessä sisäisesti läpikäyty identiteetti toimii brändin rakentamisen lähtökohtana. Identiteetin keskiössä ovat yrityksen arvot ja toiminta-ajatus. Yrityksen arvot kertovat siitä, mitä se edustaa ja millaisia toimintatapoja siltä voi odottaa. Arvojen tulee olla todellisia, jotta henkilöstö voi niitä päivittäisessä toiminnassaan toteuttaa. Arvojen tulee olla sidoryhmille tärkeitä ja samalla erottua kilpailijoiden vastaavista, jotta haluttu lisäarvo syntyy. Arvojen tulee syntyä omistajajohtajasta, henkilöstöstä ja yrityskulttuurista. Näkökulma brändiin on omistajan rakentama ja johtama eli *sisältä ulospäin*. *Ulkoa sisäänpäin* on asiakkaan näkökulma, jolloin puhutaan brändi-imagosta. (Burmman, Hegner & Riley 2009, 113.) Työntekijät toimivat yhteytenä halutun (identiteetti) ja koetun (imago) brändikuvan välillä (Sandbacka 2010, 21). De Chernatony (1999, 157–158, 172–173) mukaan tähän kiinnitetään kuitenkin vain vähän huomiota. Työntekijöiden tulee yhdenmukaistaa arvonsa ja toimintansa vastaamaan yrityksen brändiä. Identiteetin tulee olla mahdollisimman homogeeninen ja väli identiteetin sekä maineen välillä mahdollisimman pieni. Työntekijöiden merkitys brändin rakentamisessa korostuu, kun asiakaskokemuksen tulee vastata ulkoisia lupauksia.

Hoivayrittäjyydessä yrityksen brändi-identiteetin voidaan katsoa kietoutuvan vahvasti yrittäjän ympärille (vrt. Kainlauri 2007, 35; vrt. Kaarakainen 2004, 57). Hoivayrittäjiä yhdistää vahva arvopohja sekä visio ja tietoisuus yrityksen missiosta. Siten hoivayrityksen identiteetti on yritystä perustettaessa yrittäjän arvomaailmasta ja näkemyksistä syntyntä (vrt. Kainlauri 2007, 33–34). Hoivayrittäjä mitä todennäköisimmin määrittää brändin arvot ja toimintaperiaatteet, joiden mukaan henkilöstön tulee toimia kohti yrityksen brändin visiota. Strategisten suunnitelmien tekemisessä tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan hyödyntää henkilöstön näkemyksiä. (vrt. Hiltunen ym. 2007, 29.) Lisäksi hoivayrityksen brändi-identiteetin tulee kyetä erottumaan muista palveluntarjoajista erinomaisuudellaan ja kyettävä siten tarjoamaan sidosryhmien erityisesti arvostamia ominaisuuksia (vrt. Birkstedt 2012, 62; Pitkänen 2001, 25). Hiltusen ym. (2007, 61) mukaan asiakkaiden erityisesti arvostamia ominaisuuksia ovat kodinomaisuus, virikkeellisyys ja turvallisuus.

Ennen kuin brändin tuottavuus voidaan saavuttaa, tulee henkilöstö sitouttaa yrityksen brändiin (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 832) ja brändin luomat odotukset eli lupaukset täyttää (vrt. Karvonen-Kälkälä ym. 2009, 39). Hoiva-alan pienyrityksissä kyky sitouttaa on ollut puutteellista (vrt. Kainlauri 2007, 104). Burmannin, Zeplinin ja Rileyn (2009, 282) mukaan kuitenkin pienissä yksityisomistuksissa olevissa yrityksissä työntekijöiden brändiin samaistumista saattaa helpottaa omistaja eli yrittäjä, johon kyetään samaistumaan. Itse asiaansa vahvasti uskovalla hoivayrittäjällä saattaa olla myös vahva motivoiva vaikutus henkilöstönsä (vrt. Rode & Vallaster 2005, 131). Wilsonin (2001, 360) mukaan yrittäjätaustaiset yritykset voivat henkilöityä johtajaansa eli yrittäjään. Joissakin tapauksissa henkilöityminen ja yrityksen perustajan oman arvomaailman tuominen yritykseen saattaa aiheuttaa konflikteja. Hoiva-alan arvokeskeisyys korostaa työntekijän omien arvojen ja yrityksen arvojen vastaavuutta. Arvomaailmojen ristiriitaisuus johtanee työntekijän kykenemättömyyteen sitoutua yritykseen. Ammattiarvojen yhdenmukaisuutta voidaan kuitenkin pitää todennäköisenä johtuen alan arvopohjaisesta koulutuksesta. Tältä osin hoivabrändin identiteetin jalkautus henkilöstölle voi tapahtua *kuin luonnostaan*. Silloin puhutaan samaistumisen sijaan brändi-identiteetin sisäistämisestä (ks. Burmann & Zeplin 2005, 287). Tutkielman kontekstissa yrittäjän ja henkilöstön arvomaailmat saattavat olla törmäyskurssilla esimerkiksi yrityksen voittoa tavoittelevan luonteen vuoksi.

2.7 Case: yrittäjävetoinen hoiva-alan yritys

Tutkielman hoiva-alan tapausyritys on toiminut kotikaupungissaan noin 10 vuotta. Yritys tarjoaa tehostetun palveluasumisen palveluja. Palvelun käyttäjät eli kotien asukkaat ovat eri-ikäisiä ja erikuntoisia. Osalla on taustalla muistisairaus. Asukkaiden lisäksi asi-

akkaina pidetään toiminnan kannalta keskeisiä yhteistyökuntia. Pääasiallisesti maksavina asiakkaina ovat juuri kunnat puitesopimuksin. Omaiset ovat tärkeä sidosryhmä asukkaiden hoidon ja hyvinvoinnin toteutuksessa. Muita toiminnassa huomioon otettavia yhteistyötahoja ovat mm. virastot ja sairaalat, liitot, oppilaitokset ja seurakunnat. Yrityksellä on kaksi eri yksikköä, jotka ovat kooltaan varsin erikokoiset. Suuremmissa yksiköissä toteutettiin mittava laajennus, mikä valmistui syksyllä 2014. Yhteensä asukaspaikkoja on noin 80 ja henkilöstöä on noin 60, joista 50 on hoitohenkilökuntaa. Yrittäjällä on noin 10 vuoden kokemus yrittäjänä. Hänellä on lyhyt työhistoria kunnan sosiaalivirastossa. Yrityksen perustaminen oli hänelle pitkäaikainen haave. (Tapausyrityksen yrittäjä 29.11.2013.)

Tapausyrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota ympärivuorokautista tehostetun palveluasumisen palvelua. Kodinomaisessa ympäristössä hoiva ja huolenpito kietoutuvat asukkaiden yksilöllisyyden huomioimisen ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen ympärille. Asuminen hoivakodissa on yhteisen arkielämän elämistä laadukkaasti. Hoivakoti haluaa huolehtia asukkaiden hyvinvoinnista mahdollisimman pitkään, mahdollisesti jopa heidän elämänsä loppuun saakka. Tapausyrityksen arvomaailma kietoutuu arvostuksen, turvallisuuden ja ajan tarjoamisen ympärille kodinomaisessa ympäristössä. Tähän pohjautuu myös yrityksen brändilupaus asiakkaalle. Brändi lupaa yksilöllisyyden arvostamisen, turvallisen fyysisen ja henkisen ympäristön, jossa juuri asiakkaiden tarpeet rytmittävät päivänkulkua. Aika koetaan arvoista haastavimmaksi. Sen eteen yritys tekee kehittämistyötä jatkuvasti, jotta aika osataan järjestää oikealla hetkellä oikeaan paikkaan. Ajan haasteellisuus muotoutuu asiakasodotuksista ajan riittävästä määrästä, mutta myös henkilöstön ajankäytönhallinnasta ja suuntaamisesta asiakkaisiin. Asiakas- tarpeiden erilaisuus ja muuttuva luonne johtaa hoivatyössä tilanteeseen, missä myös työpäivät ovat erilaisia ja muuttuvia. Tämä edellyttää yritykseltä joustavaa ja yksilöllähtöisyyttä korostavaa toimintakulttuuria. (Tapausyrityksen toimintakäsikirja 2013; Tapausyrityksen yrittäjä 29.11.2013.)

Tapausyrityksen brändivisio on olla toimintakykyinen kotimainen yritys, jolla on vahva paikallinen edelläkävijän imago. Brändi tunnistetaan myös toimialueen ulkopuolella. Brändi on paikallisilla markkinoilla arvostettu ja vetovoimainen sekä palveluntuottajana että työnantajana. Siten tapausyrityksen voidaan katsoa tähtäävän myös vahvaan työnantajakuvaan. Brändivisio saavutetaan kehittämällä palvelun laatua yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä hoitamalla yhteiskuntavastuu laadukkaasti. Yritys haluaa olla aktiivinen, kuunteleva ja kehittymishaluinen kotimainen ikäihmisten tehostettua palveluasumisen palvelua tuottava yritys. Henkilöstön roolin merkittävyys tunnistetaan. Työntekijöiltä odotetaan sekä ammattitaitoa että oikeaa asennetta. (Tapausyrityksen yrittäjä 29.11.2013.)

3 TYÖNTEKIJÄN BRÄNDISITOUTUMISEN RAKENTAMINEN

3.1 Brändi

Brändi (tai brandi) voi tarkoittaa niin yritystä kuin sen tarjoamaa. Brändin piirteinä ovat halu erottua kilpailevista brändeistä ja asiakkaan erityisesti arvostaman lisäarvon tuottaminen. Englanninkielinen alkuperäissana *brand* viittaa polttomerkkiin, millä merkittiin ja erotettiin karjaa. (Pitkänen 2001, 25.) Alkuperäissanana *brandr* ja sen käyttötarkoituksen on katsottu johtavan muinaiseen Norjaan tarkoittaen tulta (Ritson 2006). Ensimmäinen brändikäsitteen täyttävä tuote syntyi eräällä Kreikan saarella jo ennen ajanlaskumme alkua. Huomattavasti muita paremmalla laadullaan erottuneet öljylamput merkittiin omalla erityisellä symbolilla. Ostajille se merkitsi parempaa laatua, myyjille parempaa hintaa. Brändi ei pelkästään lisää hyödykkeen kysyntää tai sen tunnettuutta. Brändi tuottaa lisäksi sellaista miellelyhtymää, jolla on yritykselle myös rahallista arvoa. Brändien rahallinen arvo ei ole kuitenkaan aina ollut selvä. Rahallisen arvon yritykset huomasivat vasta, kun ne tulivat näkyville yrityksen taseeseen. (Laakso 2001, 26–27, 41–42.)

Brändin suosio suomalaisessa yrityskulttuurissa on ollut kyseenalainen. Brändiin on yhdistetty samanlaista todellisuuden kaunistelua kuin imagoon. (Pitkänen 2001, 25.) Brändin merkitys on kärsinyt sen käytön yleistymisestä ja tavanomaistumisesta. Lisäksi brändi on koettu moniselitteisenä. Brändi ei ole tuote, sen nimi, logo tai merkki. Brändi on koko organisaation toimintaa ja viestintää yhdistävä visio, organisaatiota ohjaava ajattelutapa. Brändi edustaa aineettoman talouden ilmiötä, jossa yritysten liiketoiminta perustuu mielikuvallisiin tekijöihin. Aineettomana pääomana brändi voi olla yritykselle sekä voimavara että rasite. Siksi siihen liittyvät riskit edellyttävät jatkuvaa huomionkiinnittämistä esimerkiksi viestintään. (Malmelin & Hakala 2007, 18–21, 31.)

Menestyneet brändit ovat usein olleet toimialallaan ensimmäisiä. Yritykset, jotka ovat olleet toimialansa ensimmäisiä brändin rakentajia, ovat saavuttaneet tunnettuuden lisäksi myös selvästi parempia tuloksia. Aiemmin brändien rakentaminen liittyi laadukuuteen. Nykyään pelkällä laadukkuudella erottuminen on vaikeaa. (Laakso 2001, 45–46.) Taustalla vaikuttaa yhteiskunnallinen muutos. Yritysten menestyminen perustuu niistä muodostettuihin mielikuviin ja tarinoihin. Ne ovat nykyiselle aikakaudelle keskeisiä kilpailuetuja ja asioita, joihin kiinnitetään huomiota. (Pitkänen 2001, 8, 26–27.)

Tuotebrändien kohdalla kuva brändistä muodostetaan usein perustuen konkreettisiin ominaisuuksiin. Palvelujen kohdalla kokemukseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen työntekijöiden käyttäytyminen. (Morhart ym. 2009, 122.) Palvelualoilla työntekijöiden toiminnan yhdenmukaistaminen vastaamaan brändin lupausta on välttämätöntä (Tosti & Stotz 2001, 33). Brändilupaus on palveluun sisältyvä keskeinen ydin, mitä asiakkaalle

luvataan (Drake, Gulman & Roberts 2005, 4). Brändilupaus määrittää asiakkaan odotuksia palvelulta. Brändilupaus täytetään odotuksia vastaavalla käyttäytymisellä eli odotetulla palvelukokemuksella. (Burmam ym. 2009a, 116.)

3.2 Brändisitoutuminen

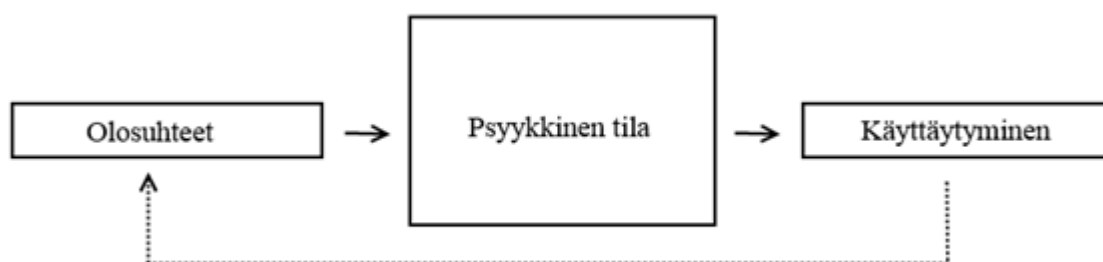
3.2.1 Sitoutuminen yläkäsitteenä

Robinsonin, Perrymanin ja Haydayn (2004, 29) mukaan *sitoutumisen* (commitment) käsite on vuosien saatossa edennyt moniin eri suuntiin. Monet eri koulukunnat ovat otaneet teeman tutkimusaiheekseen, joka on tuonut mukanaan uusia ja merkittäviä oivalluksia. Se on näkynyt sekä käsitteen konseptualisoinnissa että henkilöstöhallinnon toimissa sitoutumisen kasvattamiseksi. Meyerin ja Herscovitchin (2001, 299–300) mukaan työntekijän sitoutuminen työpaikalla voi esiintyä eri muodoissa ja sillä lienee mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Epäselvyyttä ilmenee kuitenkin siitä, miten sitoutuminen kehittyy, mihin se suuntautuu ja miten se vaikuttaa käyttäytymiseen. Sitoutumista on käsitteellistetty sekä yksi- että moniulotteisena käsitteenä, joka voi esiintyä eri muodoissa: mm. sitoutumisena organisaatioon, ammattiliittoon, ammattiin, tavoitteisiin ja henkilökohtaiseen uraan. Organisaattorista sitoutumista on tutkittu yleisimmin asenteellisena tai toisin sanoen psykologisena sitoutumisena, jolloin se nähdään siteenä yksilön ja organisaation välillä. Organisaattorisen sitoutumisen merkityksestä vallitsee vähän yksimielisyyttä. (Mishra 2005, 89, 91.)

Robinsonin ym. (2004, 29) mukaan sitoutumista ei voida nähdä yksiulotteisena käsitteenä, jota voidaan parantaa pelkästään tietyllä henkilöstöhallinnon menettelytavalla. Tämä yksinkertainen ajattelutapa ei toimi, koska kaikilla työntekijöillä on subjektiiviset tarpeet eikä sama menettelytapa vaikuta siksi samoin kaikkiin. Keskeistä heidän mukaansa on oikean tyyppisten työntekijöiden rekrytointi ja sopivan työympäristön luominen. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat työyhteisö: työkaverit, esimiehet ja johto. Sitoutuminen on käsitteenä monisyinen ja jatkuva, joka vaatii työnantajia löytämään tapoja työntekijöiden työelämän parantamiseksi. Meyerin ja Herscovitchin (2001, 300) mukaan juuri sitoutumiskäsitteen monisyisyys aiheuttaa tulkintaeroja siitä, miten sitoutuminen kehittyy ja miten se vaikuttaa työkäyttäytymiseen, organisaation tuottavuuteen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979, 225–226) mukaan sitoutumisen tutkimista on vaikeuttanut ongelmallisuus konseptualisoida ja mitata käsitettä. Sitoutumisen erottaa työtyytyväisyydestä sen vakaus. Työtyytyväisyys saattaa vaihdella päivästä toiseen toisin kuin sitoutuminen. Sitoutumisen lähikäsitteen motivaation kautta työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä on esitetty motivaatio- ja

hygieniatekijöiden kautta. Herzbergin¹ mukaan motivaatiotekijät tukevat työtyytyväisyyttä, kun puolestaan hygieniatekijöillä on yhteys työtyytymättömyyteen. Motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja hygieniatekijät työsuoritukseen. (Viitala 2004, 156.)

Mowday ym. (1979, 225) tunnistivat organisatorisen sitoutumisen tutkimisen asenteellisen sitoutumisen ja käyttäytymissitoutumisen vallitsevat trendit. Vuonna 1982 Mowday, Porter ja Steers² jakoivat sitoutumisen sekä asenteelliseen että käyttäytymisen lähestymistapaan (ks. Mishra 2005, 89). Tutkijat määrittelevät asenteellisen sitoutumisen siten, että asenteellinen sitoutuminen keskittyy prosesseihin, joiden kautta työntekijä tulee ajatelleeksi suhdettaan organisaatioon. Monelta osin sitä voidaan pitää mielentilana, missä ihmiset pohtivat omien ja organisaation arvojen vastaavuuksia. Käyttäytymissitoutuminen puolestaan liittyy prosessiin, missä yksilöt jäävät kiinni organisaatioonsa ja siihen miten he käsittelevät kyseistä ongelmaa. (ks. Meyer & Allen 1991, 62.) Meyerin ja Allenin (1991, 62–64) mukaan erot asenteellisen ja käyttäytymissitoutumisen välillä ovat havaittavissa aiheen tutkimuksissa. Asenteellinen sitoutuminen on keskittynyt tutkimaan edellytysolosuhteita sitoutumisen kehittymiselle ja sitoutumisen käyttäytymisseurauksiin (kuvio 1). Käyttäytymislähtöinen sitoutumistutkimus on puolestaan keskittynyt niihin olosuhteisiin, joissa käyttäytyminen esiintyy toistuvasti ja miten sillä on vaikutusta asenteisiin. Tutkijoiden mukaan sitoutumiskäsitettä tulee laajentaa psykologisen siteen ulkopuolelle käsittämään sitoutumisen heijastumisen haluun, velvollisuudentunteeseen ja tarpeeseen ylläpitää jäsenyyttä organisaatiossa. Sitoutumiskäsitteen eri määritelmien runsauden joukosta nousevat esiin tunnetason kiintymys organisaatiota kohtaan, velvollisuus säilyä organisaation jäsenenä ja näkemys organisaation jättämisestä koituvista kustannuksista. Sitoutumista määrittävät asennetekijät voidaan siten jakaa kolmeen luokkaan: *tunnetason sitoutuminen* (affektiivisuus), *jatkuvuus* (koetut kustannukset) ja *velvollisuudentunne* (normatiivisuus).



Kuvio 1 Sitoutuminen asenteellisesta näkökulmasta (Meyer & Allen 1991, 63)

¹ Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. World Pub. Co., Cleveland.

² Mowday, R.T. - Porter, L.W. - Steers, R.M. (1982), *Employee Organizational Linkages*. Academy Press, New York.

Kuviossa 1 on kuvattuna organisatorinen sitoutuminen asenteellisesta näkökulmasta Meyerin ja Allenin (1991, 63) tutkimuksen mukaan. Siinä tietyt olosuhteet vaikuttavat psyykkiseen tilaan eli sitoutumiseen asenteena. Tämä puolestaan johtaa käyttäytymisseuraukseen. Muuttujien ja ensisijaisten kausaalisten suhteiden merkitys on kuvattu yhtenäisillä nuolilla. Toissijaiset suhteet on kuvattu katkoviivaisin nuolin. Asenteellisessa sitoutumisessa käyttäytymisseurauksilla on todennäköisesti toissijaisesti vaikutusta psyykkiseen tilaan vaikuttaviin olosuhteisiin, kuten esimerkiksi vakauteen tai muutokseen, kun sitoutumisen käyttäytymisseuraus on organisaation jäsenenä säilyminen. Allenin ja Meyerin (1990, 17–18) mukaan affektiivisen sitoutumisen edellytyksiä ovat työn haastavuus, rooliselvyys, tavoitteiden selkeys ja vaativuus, johtamisen avoimuus, yhteenkuuluvuus vertaisiin, organisaation luotettavuus, oikeudenmukaisuus, tärkeyden tunne, palaute sekä osallisuus.

Mowdayn ym. (1979, 225–226) mukaan organisatorisen sitoutumisen käyttäytymisen lähestymistapa keskittyy ilmiöön, missä työntekijä toteuttaa jotakin vapaaehtoista käyttäytymistä organisaation eteen ja valitsevat sitovansa itsensä organisaatioon. Asenteellinen sitoutuminen puolestaan keskittyy työntekijän mielentilaan. Yksilö samaistuu tiettyyn organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tämä johtaisi työntekijän haluun säilyä organisaation jäsenenä saavuttaakseen nämä tavoitteet. Käyttäytymisseurauksen pois sulkeminen osoittautuu siten vaikeaksi. Asenteellinen sitoutuminen sisältää kolme toisiinsa yhteydessä olevaa käyttäytymistekijää:

- organisaation arvojen ja tavoitteiden vahva uskominen ja hyväksyminen
- halukkuus suorittaa ponnisteluja organisaation eteen
- vahva halu säilyä organisaation jäsenenä.

Viitalan (2004, 162–163) mukaan sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee yrityksen tai työyhteisön osana itseään ja itsensä osana sitä, eli toisin sanoen kuvailee yksilön suhdetta organisaatioon (vrt. Meyer & Allen 1991, 67). Yksilön käyttäytymisessä se näkyy kolmena piirteenä. Ensinnäkin, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen eteen ohi työsopimuksensa. Toiseksi yksilö hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet sekä on valmis ponnistelemaan niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen on halua säilyä jäsenenä organisaatiossa. Sitoutuminen on yksilöllistä ja taustalla vaikuttaa aina joukko eri tekijöitä. Työsuorituksen laatuun on todettu olevan eniten yhteyttä tunnetason sitoutumisella. Tunnesiteen yritykseen omaavan työntekijän voidaan sanoa olevan tuottava ja tyytyväinen. Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän tunnetasolla kiintymykseen, samaistumiseen ja osallisuuteen. Jatkuvuuteen eli pysyvyyteen perustuva sitoutuminen perustuu työntekijän tietoisuuteen niistä kustannuksista, jotka organisaation jättäminen aiheuttaisi. Positiivisena käyttäytymisenä se näkyy niin kauan kuin se edistää työsuhteen säilymistä. Kun työsuhde vakiintuu, työntekijä saattaa laskea suoritusastansa jopa juuri ja juuri hyväksyttävälle tasolle. Normatiivinen sitoutuminen puo-

lestaan perustuu velvollisuuden tunteeseen organisaatiota kohtaan. Työntekijä suorittaa organisaation eteen, koska kokee sen olevan oikein. Työntekijä kokee saaneensa organisaatiolta jo vastineeksi jotain, mikä tulee maksaa takaisin. Sitoutuminen on siten psykologinen tila, joka kuvailee työntekijän suhdetta organisaatioon ja tulkitsee halukkuutta säilyä organisaation jäsenenä. (ks. Viitala 2004, 163; Meyer & Allen 1991, 67, 77–78.)

Jokivuoren (2002, 18) mukaan asenteiden nähdään tavallisesti muodostuvan *kognitiivisesta* komponentista, *affektiivisesta* komponentista ja *toimintavalmiudesta*. Tutkimuksessaan O'Reilly ja Chatman (1986) ottavat sitoutumiseen asenteellisen lähestymistavan (vrt. Meyer & Allen 1991). Hyödyntäen Kelmanin (1958) aiempaa tieteellistä kontribuutiota O'Reilly ja Chatman (1986, 492–493, 496) määrittävät organisaatioon sitoutumisen yksilön psykologiseksi kiintymykseksi eli siteeksi. Se voi esiintyä *mukautumisena*, *samaistumisena* tai *sisäistämisenä*. Mukautuminen perustuu ulkoisiin palkkioihin, ei niinkään arvoihin. Samaistuminen on tutkijoiden mukaan halua tuntea ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon kunnioittaen sen arvoja ilman niiden omaksumista. Kun arvot ja arvomaailma vastaavat omia vastaavia, puhutaan sisäistämisestä. Yksilön sitoutuminen on yhteydessä vapaaehtoiisiin ponnisteluihin eli käyttäytymiseen organisaation hyväksi sitä enemmän mitä sisäistetympää sitoutuminen on. Asenteellinen sitoutuminen heijastuu silloin käyttäytymissitoutumiseen, mikä puolestaan heijastuu varsinaiseen toimintaan (ks. Mishra 2005, 90; vrt. Meyer & Allen 1991, 62). Kelmanin (1958, 53–54) mukaan mukautuminen perustuu vaihdantaan. Samaistuminen perustuu kuulumisen tai suhteen tunteeseen ja sisäistäminen arvojen vastaavuuteen. Sisäistämiseen liittyy myös sisäisen täyttymyksen tunteen saaminen suorittamisesta eli sisäinen motivaatio (ks. Miller 2002).

Keskisen (2005, 31) mukaan organisaatioon samaistuminen on lähikäsite sitoutumiselle. Sitoutuminen on kuitenkin enemmän vaihtosuhteeseen perustuvaa. Työntekijä odottaa työnantajalta tunnustusta panoksestaan ja huolenpitoa hyvinvoinnistaan vastineeksi sitoutumisestaan. Siten yritysten tulee myös kiinnittää huomiota ainakin näiltä osin Robinsonin ym. (2004, 29) esittämään työntekijöiden työelämän parantamiseen ja sopivan työympäristön luomiseen. Sitoutuminen mitä todennäköisimmin vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja työkäyttäytymiseen (Meyer & Herscovitch 2001, 299–300) muodostaen tietynlaisen hyvän kierteen. Työntekijöiden näkökulmasta sitoutumiseen liittyy siten myös sitoutumisen ylläpitämiseen liittyviä tekijöitä. Kingin ja Gracen (2009, 137) mukaan sitoutumisessa on kysymys työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Mikäli työntekijä kokee suhteen positiiviseksi ja ylläpitämisen arvoiseksi, hän on sitoutunut. Yksilöllistä kuitenkin lienee se, millainen suhde on positiivinen ja ylläpitämisen arvoinen.

3.2.2 *Brändisitoutuminen käsitteenä*

Kimpakornin ja Tocquerin (2010, 381) mukaan sitoutumisen käsitettä on käsitelty organisatorisena käyttäytymisilmiönä laajalti, mutta sitoutuminen juuri brändiin on jäänyt selvästi vähemmälle huomiolle. Burmann ja Zeplin (2005, 284) määrittelevät brändisitoutumisen siksi työntekijän psykologisen kiintymyksen laajuudeksi brändiä kohtaan, joka vaikuttaa heidän halukkuuteensa suorittaa ylimääräisiä ponnisteluja saavuttamaan brändin tavoitteet. Mikäli kysymyksessä on yritysbrändi, on sen synonyymi organisatorinen sitoutuminen. Siten brändisitoutumista voidaan tulkita myös organisatorisen sitoutumisen avulla. Työntekijän brändisitoutumisella on nähtävissä yhteys Meyerin ja Allenin (1991) tutkimuksen affektiiviseen sitoutumiseen. Kimpakornin ja Tocquerin (2010, 381) mukaan sitoutuminen nähdään yksiulotteisesti yleensä affektiivisena sitoutumisena sisältäen kolme toisiinsa liittyvää osatekijää: samaistumisen, osallistumisen ja uskollisuuden. Useat tutkijat yhtyvät heidän mukaansa siihen, että moniulotteisenakin käsitteenä tarkasteltuna affektiivinen ulottuvuus on se, joka aikaansaa samaistumisen ja halun ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Carmelin (2005, 447) mukaan affektiivinen sitoutuminen on korkein sitoutumisen aste, minkä työntekijä voi organisaatioon kohtaan kehittää. Vahva affektiivinen sitoutuminen vaatii korkeaa emotionaalista samaistumista. Affektiivinen sitoutuminen liittyy organisatoriseen samaistumiseen.

Burmannin ja Zeplinin (2005, 287) mukaan brändisitoutumista voidaan pitää luonteenpiirteenä, jota toisilla on luonnostaan enemmän kuin toisilla. Tosiasiassa taustalla vaikuttavat kuitenkin juuri omien henkilökohtaisten arvojen ja yrityksen arvojen välinen yhteys. Brändisitoutumisen tutkiminen on paljolti keskittynyt työntekijöiden käyttäytymiseen brändin menestystä tukevana käyttäytymisenä (mm. Punjaisri ym. 2008; Burmann & Zeplin 2005), ei niinkään tulkintaan halukkuudesta säilyä palveluorganisaation jäsenenä (vrt. Meyer & Allen 1991). Kimpakorn ja Tocquer (2010, 381) eivät luovu täysin organisaation jäsenenä säilymisestä määritellessään brändisitoutumisen Cookin ja Wallin (1980) kehittämän British Organizational Commitment Scalen kautta. Heidän mukaan brändisitoutuminen määrittyy siksi asteeksi, millä työntekijät samaistuvat brändiin ja ovat halukkaita tekemään ylimääräisiä ponnisteluja saavuttaakseen brändin tavoitteet. Tämän lisäksi he ovat kiinnostuneita säilymään palveluorganisaatiossaan. Kingin ja Gracen (2010, 948, 957) mukaan brändisitoutuminen aikaansaa halukkuutta säilyä organisaation jäsenenä sekä työntekijäytytyväisyyttä. Jälkimmäinen saattaa kuitenkin olla selittävä tekijä edeltäneelle. Lisäksi brändisitoutuminen aikaansaa brändikansalaiskäyttäytymistä, joka käsitteenä nivoo yhteen brändin menestykseen liitettäviä vapaaehtoisia työntekijän ponnisteluja. Brändisitoutuminen aikaansaa myös työntekijän positiivista word-of-mouthia omasta organisaatiostaan. Halukkuus säilyä organisaation jäsenenä saattaa myös olla brändisitoutumisen seuraus, ei niinkään sen edellytys (vrt. Kimpakorn & Tocquer 2010, 381).

Burmann ja Zeplin (2005, 284–285) sovelsivat tutkimuksessaan O'Reillyn ja Chatmanin (1986) hyödyntämää organisatorisen sitoutumisen kolmijakoa työntekijän brändisitoutumiseen. Brändisitoutuminenkin voi ilmetä mukautumisen, samaistumisen ja sisäistämisen ulottuvuuksina ollen siten moniulotteinen käsite. Brändi-identiteettiin mukautumisella (compliance) tarkoitetaan tiettyjen brändi-identiteetin mukaisten käyttäytymisten harjoittamista ulkoisten palkkioiden toivossa tai niiden tekemättä jättämisen aiheuttamien rangaistusten välttämiseksi. Brändiin mukautuminen ei aikaansaa ylimääräisiä ponnisteluja yli ja ohi työsopimuksen, vaan rajoittuvat pelkästään omaan työnkuvaan. (Burmann & Zeplin 2005, 287.) Milesin ja Mangoldin (2004, 76) mukaan mukautuminen viittaa pakkoon, jolloin työntekijä toimii halutun mukaisesti ymmärtäen vastustamisen kustannukset itselleen. Työntekijä jättäisi kyseenalaistamatta esimerkiksi mahdollisia toimilla saavutettavia hyötyjä peläten sen vaikuttavan negatiivisesti omaan urakehitykseen. Mukautumisella on siten yhdenmukaisuutta Meyerin ja Allenin (1991) jatkuvuussitoutumiseen. Kummassakin määritelmässä yksilön ajatusmaailmaa ohjaa tietyn negatiivisen tai positiivisen tapahtuman vaikutus itseen. Suhtautumista voidaan katsoa myös sitoutumisen lähikäsitteen eli motivaation kautta. Työntekijä on silloin ulkoisesti motivoitunut. Motivaatio toimia perustuu tällöin ulkoiseen kontrolliin, jossa yksilö toimii rangaistuksen pelossa tai vastaavasti henkilökohtaisen urakehityksellisen hyödyn vuoksi (Ryan & Deci 2000, 60).

Burmannin ja Zeplinin (2005, 287) mukaan brändiin samaistuminen (identification) ilmenee työntekijässä yhteisöllisyyden tunteena ja tunteena kietoutuneisuudesta ryhmän kohtaloon. Brändi-identiteettiin samaistumiseen liittyy tuntemus sosiaalisen yhteisön onnistumisen tai epäonnistumisen kokemuksista henkilökohtaisina kokemuksina. Vahva samaistuminen aikaansaa oman työnkuvan ulkopuolelle menevää käyttäytymistä brändin menestyksen eteen. Punjaisrin ym. (2008, 416) mukaan samaistumiseen kuuluu työntekijän ylpeyden ja yhteenkuulumisen tunne. Milesin ja Mangoldin (2004, 76) mukaan samaistuminen perustuu johtajuuteen, jolloin henkilöstö suorittaa brändin menestystä tukevaa toimintaa vapaasta halustaan johtajaa tai esimiestä miellyttääkseen ja tukeakseen hänen tavoitteiden saavuttamistaan. Samaistuminen aikaansaa brändin kannalta positiivista käyttäytymistä, mutta sen heikkoutena on sen mahdollinen häviäminen, mikäli johtajuus muuttuu. Kietoutuneisuuden tunteella yhteisön kohtaloon ja pidetyn johtajan miellyttämisellä voidaan katsoa olevan yhteys Meyerin ja Allenin (1991) näkemykseen sitoutumisesta velvollisuutena. Työntekijä suorittaa brändin menestyksen eteen velvollisuudentunteestaan yhteisön tai johtajan etuihin käytöksellään, koska niin tulee hänen mielestään toimia. Tämän kaltainen yhteyden kokeminen siirtää motivaation luonnetta kohti sisäistä motivaatiota. Työntekijä motivoituu yhteyden tunteesta tahoan, jolta kokee itse saavansa arvostusta (Ryan & Deci 2000, 64) tai maksaa takaisin jo saamiaan palkkioita ja tuntee siten velvollisuudentunnetta vastineeksi tahoan kohtaan (Meyer & Allen 1991, 78). Milesin ja Mangoldin (2004, 76) mukaan tämän kaltaisen yhtey-

den muuttuminen negatiiviseen suuntaan, kuten johtajuuden vaihtuminen, vaikuttaa työntekijöiden brändisitoutumisen ilmenemiseen käyttäytymisenä. Vahvan samaistumisen (vrt. Vallaster & de Chernatony 2006, 776) kautta syntyvää brändin sisäistämistä ei ehdi tapahtumaan ja positiivisen käyttäytymisen ilmeneminen vaarantuu. Meyerin ja Allenin (1991, 76) mukaan työntekijä voi myös laskea suorittamisen tasoaan, kun kokee velvollisuuden siihen päättyneen.

Burmanning ja Zeplinin (2005, 287) mukaan brändi-identiteetin sisäistäminen (internalisation) merkitsee brändin arvojen liittämistä omaan arvomaailmaan ohjaaviksi periaatteiksi. Työntekijä toteuttaa brändi-identiteettiä toteuttamalla itseään sisäisen motivaation ohjaamana. Brändi-identiteetin sisäistäminen on äärimmäisessä tapauksessa työntekijän ja organisaation arvojen täydellistä vastaavuutta. Mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen eivät ole toisistaan riippuvaisia ja ne voivat ilmetä yksilössä pelkästään yhtenä muotona, mutta myös kaikkina muotoina. Silloin kuitenkin jokin muodoista on hallitsevin. (Burmanning & Zeplin 2005, 285.) Affektiivista sitoutumista on pidetty samankaltaisena konseptualisointina kuin sisäistämistä ja samaistumista (Shore & Wayne 1993, 775; Meyer & Allen 1991, 75). Niillä on yhteys käyttäytymisen ilmenemiseen vapaaehtoisina harkinnanvaraisina ponnisteluina (Shore & Wayne 1993, 775; O'Reilly & Chatman 1986, 496). Työntekijä on tuottelias ja motivoitunut (Viitala 2004, 162–163; Miles & Mangold 2004, 76).

King ja Grace (2010, 947) määrittelevät brändisitoutumisen työntekijän psykologiseksi kiintymykseksi tai yhteenkuuluvuuden tunteeksi organisaatiotaan kohtaan. Brändisitoutumisessa on pääasiallisesti kysymys työntekijän sitoutumisen suhteesta organisaatioon ja sen arvoihin tunnetasolla (King & Grace 2009, 138). Myös Miles ja Mangold (2004, 68–69) painottavat organisaation ja työntekijän välistä suhdetta sekä sitä, että työntekijän tulee sisäistää brändin arvot eli tuntea ne kuin ominaan (ks. O'Reilly & Chatman 1986). Thomson ym. (1999, 819, 823–824) määrittelevät brändisitoutumisen sitoutumiseksi emotionaalisella tasolla toimien brändin menestyksen ajurina. Brändin emotionaalisten arvojen sisäistäminen ja sitoutuminen brändilupauksen täyttämiseen ovat vaadittuja. Brändisitoutuminen viittaa emotionaaliseen pääomaan. Se keskittyy työntekijöiden tunteisiin, mitkä vaikuttavat päätöksiin toimia tietämystä hyödyntäen.

3.2.3 Brändisitoutumisen muodostuminen

Työntekijän brändisitoutumista on käsitteellistetty monin eri tavoin. Niissä yhdistyvät sitoutuminen brändiin asenteena ja siitä seuraava tietty käyttäytymisseuraus. Käyttäytymisseuraukset vaihtelevat eri määritelmien välillä. Brändisitoutumisen havaitaan pohjautuvan organisatoriseen sitoutumiseen ollen kuitenkin brändikeskeistä sitoutumista. Kun organisaation ja brändin arvot ovat samat, on vaikea nähdä eroa näiden kahden

käsitteen välillä. Eri organisatorisen sitoutumisen määritelmistä affektiivisella sitoutumisella sekä sisäistämisellä ja samaistumisella on nähtävissä yhteneväisyys aikaisempiin brändisitoutumisen määritelmiin. King (2010, 528, 531) puhuukin *affektiivisesta brändisitoutumisesta*, mikä pohjautuu affektiiviseen organisatoriseen sitoutumiseen. Affektiivinen brändisitoutuminen on merkittävä indikaattori brändiä tukeviin käyttäytymisseurauksiin.

Esimerkiksi Kimpakorn ja Tocquer (2010, 381) sisällyttivät affektiiviseen sitoutumiseen samaistumisen. Onpa affektiivisen sitoutumisen käyttäytymisseuraus mikä tahansa, sille on asennetasolla ominaista vapaaehtoinen, tunnepohjainen ja aito sisäinen halukkuus. Jatkuvuussitoutuminen ja mukautumisen ulottuvuus viittaavat rationaalisella tasolla tiedostettuun hyötyyn tai jopa pakkoon. Ne eivät sisällä brändisitoutumiselle tyyppillistä emotionaalista sidettä. Tämän huomasivat Burmann ym. (2009b) testatessaan aiempaa empiirisellä aineistolla Burmannin ja Zeplinin (2005) tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Burmann ym. (2009b, 280–281) päätyivät tutkimuksessaan empiirisen aineiston perusteella, että mukautuminen ei kuulu brändisitoutumiseen. Lisäksi tutkimuksen tulokset ehdottavat, että brändisitoutuminen tulee nähdä yksiulotteisena käsitteenä sisältäen sisäistämisen ja samaistumisen yhdistettynä. Myös O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimus osoitti, että sisäistäminen ja samaistuminen korreloivat samansuuntaisesti, vaikkakin eri voimakkuuksilla, samoihin väittämiin. Vallaster ja de Chernatony (2006, 776) katsovat vahvan samaistumisen johtavan sisäistämiseen.

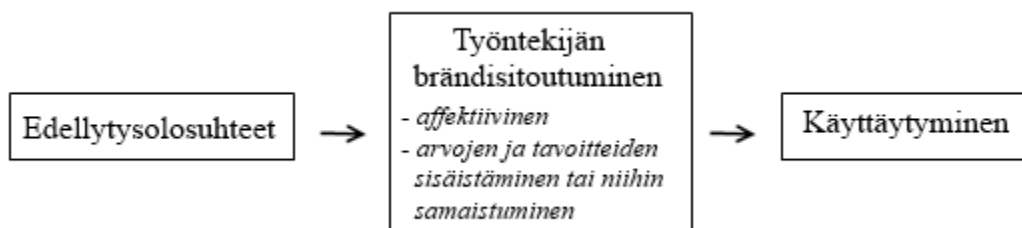
Organisatorisen sitoutumisen kirjallisuudessa esiintyvää affektiivista sitoutumista pidetään tässä tutkielmassa työntekijän brändisitoutumisen lähikäsitteenä sen emotionaalisen siteen perusteella. Kimpakornin ja Tocquerin (2010, 381) mainitsemien kolmen affektiivisen sitoutumisen osatekijän joukosta samaistuminen voidaan katsoa liittyväksi asenteeseen. Osallistuminen ja uskollisuus eli organisaation jäsenenä pysyminen puolestaan ovat tästä samaistumisesta juontavia käyttäytymisseurauksia. Organisatorisen sitoutumisen asenteellisesta näkökulmasta katsottuna sitoutuminen merkitsee yksilön oman identiteetin yhdistämistä organisaatioon (Sheldon 1971, 143) tai organisaation arvojen ja tavoitteiden liittämistä yksilön identiteettiin, jolloin yksilö yhdistää itsensä siten organisaatioon (Hall, Schneider & Nygren 1970, 177). Määritelmät viittaavat prosessiin, jossa työntekijä pohtii omien ja organisaation arvojen vastaavuuksia (ks. Meyer & Allen 1991, 62). Sekä Sheldon (1971, 144) että Hall ym. (1970, 177) pitävät tätä samaistumisena. Allen ja Meyer (1990, 17–18) määrittivät tutkimuksensa perusteella joukon affektiivisen sitoutumisen väittämiä, jotka kuvaavat edellytysolosuhteita:

- Yleisesti ottaen minulle annetut työtehtävät ovat haastavia ja mielenkiintoisia.
- Minulle on selvää mitä organisaatio minulta odottaa.
- Usein suorittaessani minulle annettuja työtehtäviä en käsitä asiaa mitä olen tekemässä. (R)
- Työvaatimukseni eivät ole kovin korkeita. (R)

- Ylin johto huomioi työntekijöiden esittämiä ideoita.
- Tämän yrityksen ihmisten joukosta on vain vähän ystävyys-suhteita. (R)
- Tunnen, että voin luottaa yritykseni sanaan.
- Tässä yrityksessä on henkilöitä, jotka saavat enemmän kuin ansaitisivat ja toisia, jotka saavat vähemmän. (R)
- Tässä yrityksessä rohkaistaan ajattelemaan, että työ mitä teet on merkittävää.
- Minulle annetaan vain harvoin palautetta työstäni. (R)
- Tässä yrityksessä minun annetaan osallistua päätöksiin työnkuormituksestani ja suoritustasostani.

Yllämainitut väittämät kuvaavat affektiivisen sitoutumisen edellytysolosuhteita. Osa väittämistä on esitetty käänteisinä (R). Väittämät voidaan kiteyttää työn haastavuuteen, rooliselvyyteen, tavoitteiden selkeyteen ja vaativuuteen, johtamisen avoimuuteen, yhteenkuuluvuuteen vertaisten kanssa, organisaation luotettavuuteen, oikeudenmukaisuuteen, tärkeyden tunteeseen, palautteeseen sekä mahdollisuuteen osallistua itseään koskeviin päätöksiin. (Allen & Mayer 1990, 17–18.)

Tässä tutkielmassa työntekijän brändisitoutumisen muodostuminen katsotaan asenteellisesti tilanteena, missä työntekijät pohtivat omien ja yrityksen brändin arvojen vastaavuuksia (vrt. Meyer & Allen 1991, 62). Brändisitoutumisen mielentila kehittyy olosuhteissa, joiden avulla työntekijä kykenee yhdistämään oman identiteettinsä brändiin tai liittämään brändin arvot ja tavoitteet omaan identiteettiinsä (vrt. Meyer & Allen 1991, 63; Sheldon 1971, 143; Hall ym. 1970, 177). Burmannin ja Zeplinin (2005, 284, 287) mukaan brändisitoutuminen perustuu työntekijän omien ja brändin arvojen vastaavuuteen muodostaen psykologisen kiintymyksen mielentilan. Kiintymys muodostuu suhteesta asenteisiin, arvoihin tai tavoitteisiin, kun tietyt ominaisuudet saavat yksilön taholta vastakaikua kognitiivisella tasolla (vrt. O'Reilly & Chatman 1986, 492–493; Kagan 1958, 298) eli älyllisenä ostamisena (ks. Thomson 1999.) Tämä prosessi on siten työntekijän havainnointia brändin arvoista, periaatteista ja tavoitteista tavalla, mikä vaikuttaa samalla työntekijään myös emotionaalisella tasolla eli kiintymyksen tunteena. Tämän kaltaisen affektiivisen sitoutumisen on katsottu vaativan muodostuakseen myös tiettyjä edellytysolosuhteita (ks. Allen & Meyer 1990, 17–18). (Kuvio 2).



Kuvio 2 Työntekijän brändisitoutumisen asenteellisesta näkökulmasta

Kuviossa 2 on havainnollistettu työntekijän brändisitoutumisen muodostuminen. Tiedot affektiiviseen mielentilaan johtavat olosuhteet ovat edellytetyt. Työntekijän brändisitoutumisen muuntumisessa tunnetilan kiintymykseksi on keskeisenä *samaistumisprosessi*. Samaistumisprosessi sisältää työntekijöiden omien ja brändin arvojen sekä tavoitteiden vastaavuuksien pohtimisen kognitiivisella tasolla. (vrt. O'Reilly & Chatman 1986, 492–493; Kagan 1958, 298.) Kun työntekijä kykenee yhdistämään oman identiteettiinsä brändiin tai liittämään brändin arvot ja tavoitteet omaan identiteettiinsä muodostuu sitoutumisen mielentila, joka on luonteeltaan affektiivinen (Carmeli 2005, 447; vrt. Meyer & Allen 1991, 63; Sheldon 1971, 143; Hall ym. 1970, 177).

Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän tunnetasolla samaistumiseen, kiintymykseen ja osallisuuteen (Meyer & Allen 1991, 67). Sisäistämistä ja samaistumista on pidetty samankaltaisina käsitteinä kuin affektiivista sitoutumista (vrt. Shore & Wayne 1993, 775; vrt. Meyer & Allen 1991, 75). Vahvan samaistumisen on katsottu johtavan sisäistämiseen (ks. Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Siten samaistumisprosessin tuloksena voi olla brändi-identiteetin sisäistänyt työntekijä, joka on liittänyt yrityksen brändi-identiteetin sisältämät arvot, periaatteet ja tavoitteet omaan identiteettiinsä. Mikäli identiteetit ovat samankaltaiset, samaistumisprosessin sijaan tulee enemmän puhua *sisäistämisprosessista*. Tässä tutkielmassa puhutaan molemmista käsitteistä yrityksen *brändi-identiteetin ostamisen prosessin* käsitteenä työntekijän taholta. Työntekijän brändisitoutuminen on siten luonteeltaan affektiivinen mielentila, jossa yrityksen brändi-identiteetti on työntekijän näkökulmasta ostettu emotionaalisesti joko samaistumisen tai sisäistämisen seurauksena. Sisäistäminen on voitu saavuttaa myös samaistumisen kautta.

3.2.4 *Brändisitoutumisen tunnistaminen*

Työntekijän brändisitoutumista mielentilana voidaan tunnistaa aikaisempien tutkimusten avulla affektiivista sitoutumista sekä sisäistämisen ja samaistumisen ulottuvuuksia huomioiden. Eri tavoilla sitoutua on yhteneväisyyksiä, mutta niillä on osin myös ristiriitaisuuksia. Mowdayn ym. (1979, 227) mukaan esimerkiksi organisatorisen sitoutumisen mittaamisen keinot ovat yhtä monimuotoisia kuin käsitteen määritelmätkin. Carmelin (2005, 447) mukaan esimerkiksi samaistuminen ja affektiivinen sitoutuminen ovat toisinaan täydentäviä, ei niinkään toisistaan erillisiä. Brändisitoutumisessa esimerkiksi Punjaisri ym. (2008) erottavat brändiin samaistumisen ja sitoutumisen, kun puolestaan Burmann ja Zeplin (2005) näkevät samaistumisen osana brändisitoutumista. Samaistuminen voi olla myös lähikäsite sisäistämiseksi (ks. Burmann ym. 2009b) tai sisäistämisen esiaste (ks. Vallaster & de Chernatony 2006). Taulukkoon 1 on koottuna väittämiä,

joiden avulla tämän tutkielman määritelmää työntekijän brändisitoutumisesta on aiemmin tunnistettu.

Taulukko 1 Työntekijän brändisitoutumisen tunnistamisen väittämiä

Väittäjä:	Tutkijat:	Luokittelu:
Kerron tavallisesti ystäväilleni, että tämä on erinomainen hotellibrändi työskennellä.	Kimpakorn & Toqguer (2010); vrt. O'Reilly & Chatman (1986)	<i>affektiivinen</i>
Minulle tämä on paras mahdollinen hotellibrändi työskennellä.	Kimpakorn & Toqguer (2010)	<i>affektiivinen</i>
Olen erittäin onnellinen, että valitsin juuri tämän hotellibrändin työskennellä muiden sijaan.	Kimpakorn & Toqguer (2010); vrt. Mowday ym. (1979)	<i>affektiivinen</i>
Omat arvoni ovat samansuuntaiset organisaationi arvojen kanssa.	King & Grace (2010); vrt. O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Jos organisaation arvot olisivat erilaiset, en olisi yhtä kiintynyt tähän organisaatioon.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Tähän organisaatioon liittymiseni jälkeen omat arvoni ja organisaation arvot ovat muodostuneet yhdenmukaisemmiksi.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Syy miksi suosin tätä organisaatiota muiden vastaavien sijaan, perustuu siihen mitä se edustaa eli sen arvot.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Ensisijaisesti kiintymykseni tähän organisaatioon perustuu omien arvojeni ja organisaation edustamien arvojen vastaavuuteen.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Se mitä tämä organisaatio edustaa, on minulle tärkeää.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>sisäistäminen</i>
Tunnen ylpeyttä kertoessani muille olevani osa tätä hotellibrändiä.	Kimpakorn & Toqguer (2010); King & Grace (2010)	<i>samaistuminen</i>
Välitän todella tästä hotellibrändistä.	Kimpakorn & Toqguer (2010)	<i>samaistuminen</i>
Välitän todella organisaationi kohtalosta, jossa työskentelen.	King & Grace (2010); ks. Kimpakorn & Toqguer (2010)	<i>samaistuminen</i>
Työskennellessäni täällä tunnen todella kuuluvani joukkoon.	King & Grace (2010); ks. Punjaisri ym. (2008)	<i>samaistuminen</i>

Tunnen ylpeyttä kertoessani muille olevani osa tätä organisaatiota.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>samaistuminen</i>
Puhun ystäväilleni yliopistosta erinomaisena organisaationa työskennellä.	vrt. Kimpakorn & Toqguer (2010); O'Reilly & Chatman (1986)	<i>samaistuminen</i>
Tunnen tietynlaista ”omistussuhdetta” tähän organisaation saati olevani vain työntekijä.	O'Reilly & Chatman (1986)	<i>samaistuminen</i>
Olen halukas panostamaan normaalia enemmän auttaakseni tätä hotellibrändiä menestymään.	Kimpakorn & Toqguer (2010)	<i>(seurausvaikutus)</i>
Olen halukas ylimääräisiin ponnisteluihin organisaationi menestyksen eteen.	King & Grace (2010); ks. Kimpakorn & Toqguer (2010)	<i>(seurausvaikutus)</i>

Taulukossa 1 on esitetty työntekijän brändisitoutumisen tunnistamiseen käytettyjä aikaisempien tutkimusten väittämiä. Osa väittämistä on mukailtu brändisitoutumiseen organisatorisen sitoutumisen kirjallisuudesta. Väittämät ovat luokiteltu tutkijoiden luokittelun perusteella tai niiden puuttuessa luokiteltu muiden tutkijoiden luokittelujen avulla. Lisäksi taulukkoon on sisällytetty brändisitoutumisen seurausvaikutus käyttäytymiseen. Punjaisrin ym. (2008, 417) tutkimuksen tulokset osoittavat, että brändisitoutumisen vaikutukset ilmenevät brändilupauksen täyttämisenä, kun työntekijä omaa positiivisia asenteita brändiä kohtaan.

Taulukon 1 väittämien perusteella kyetään löytämään eri ulottuvuuksille ominaisia piirteitä, joiden avulla työntekijän brändisitoutumista voidaan tunnistaa asenteena. Affektiivisuus tarkoittaa työntekijän tunnepuolen tyytyväisyyttä brändiä kohtaan melko yleisellä tasolla. Sisäistämisen ja samaistumisen ulottuvuudet tarkentavat työntekijän brändisitoutumisen tyytyväisyyteen siitä, mitä brändi arvoineen, toimintaperiaatteineen ja tavoitteineen edustaa. Punjaisrin ym. (2008, 416) mukaan ylpeyden tunne viittaa samaistumiseen, kuten myös yhteenkuulumisen tunne. Brändisitoutumiseksi he määrittelevät vahvemman tunnetilan, mitä kuvaa sanat *nauttia*, *pitää* tai *rakastaa*. Sisäistäjä kokee brändi-identiteetin siten voimakkaammin. Tämä selittyy sillä, että Burmannin ja Zeplinin (2005, 287) mukaan brändi-identiteetin sisäistäminen merkitsee brändin arvojen liittämistä omaan arvomaailmaan ohjaaviksi periaatteiksi. Työntekijä toteuttaa brändi-identiteettiä toteuttamalla itseään. Suhde brändiin on siten yksilöllinen. Samaistuminen brändi-identiteettiin puolestaan voidaan tunnistaa yhteisöllisyyden kautta. Työntekijän brändisitoutumisen affektiivisuus on tunnistettavissa sisäistämisen tai samaistumisen seurauksena.

3.3 Brändisitoutumisen tukeminen

Mitchellin (2002, 105) mukaan totuus liiketoiminnassa on, että työntekijöiden tulee välittää yrityksestä, jolle he työskentelevät. Mikäli näin ei ole, työntekijä edistää omalta osaltaan toiminnallaan pikemminkin liiketoiminnan loppua. Palvelualalla työskentelevät työntekijät ovat keskeisessä roolissa joka asiakaspalvelukerralla. Heillä on vaikutusta asiakkaan kokemaan brändiin ja siihen, vastaako se asiakkaille luvattua sekä haluttua brändikuvaa. *Sitoutunutta, informoitua ja brändilupausta täyttävää henkilöstöä on säävytetty sisäisellä brändin rakentamisella.* Sisäisen brändin rakentamisen mahdollisuus vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen perustuu pitkälti oletukseen, että tietämys brändilupaukseen sisältyvistä arvoista ja sitoutuminen niihin, aikaansaa asiakasodotuksia vastaavaa suorittamista. (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson 2009, 210.) Punjaisrin ym. (2008, 407) mukaan sisäinen brändin rakentaminen nähdään keinoksi varmistaa brändilupauksen täyttäminen muokkaamalla työntekijän brändiasenteita ja -käyttäytymistä.

Sisäisen brändin rakentamisen kirjallisuudessa on painotettu niin kognitiivisen, affektiivisen kuin konatiivisen ulottuvuuden merkityksiä (ks. Scheys & Baert 2008). Kognitiivista ulottuvuutta eli tietämystä ja ymmärrystä ovat pitäneet kaiken lähtökohtana mm. Thomson ym. (1999), Punjaisri ym. (2009) sekä King ja Grace (2008; 2009). Emotionaalisen yhteyden luomista ja ylläpitämistä ovat pitäneet merkittävänä mm. Thomson ym. (1999) sekä Mitchell (2002). Työntekijän kyvykkyyden merkitystä brändisitoutumisen ilmenemiseen käyttäytymisenä ovat painottaneet mm. Punjaisri ja Wilson (2007) sekä MacLavery, McQuillan ja Oddie (2007). Ulottuvuuksista kognitiivinen voidaan katsoa brändisitoutumista mahdollistavaksi, affektiivinen liittyväksi brändisitoutumiseen tunnetasolla ja konatiivinen vastaavasti käyttäytymiseen. Burmann ja Zeplin (2005, 286) katsovat asenteen muuntuvan käyttäytymiseksi työntekijän tietotaidon ja käytettävissä olevien resurssien myötä. Verrattaessa sisäisen brändin rakentamisen ulottuvuuksia ihmisen älykkyyden ja persoonallisuuden konstruktion³ löytyy käsitteistä ristiriitaisuuksia. Älykkyyteen sisältyvä kognitiivinen alue sisältää mm. tiedot, taidot ja uskomukset. Affektiivinen persoonallisuuden osa sisältää mm. tunteet, asenteet ja arvot. Konatiivinen alue jakautuu älykkyyteen ja persoonallisuuteen sisältäen mm. motivaation ja tahdon. (ks. Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008, 273–274.) Siten sisäisen brändin rakentamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluu myös taitojen kehittäminen. Konatiivinen ulottuvuus keskittyy tahtotilaan. Tämän tutkielman kannalta keskeinen affektiivinen ulottuvuus pysyy muuttumattomana.

³ Snow, R.E. – Corno, L. – Jackson, D. (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa: *Handbook of educational psychology*, toim. D.C. Berliner – R.C. Calfee, Simon & Schuster Macmillan, New York.

Thomsonin ym. (1999) tutkimuksen mukaan työntekijän brändisitoutumista tuetaan brändi-identiteetin *älyllisellä myymisellä*. Tämä on verrattavissa Scheysin ja Baertin (2008) tutkimuksen sisäisen brändin rakentamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen, jolloin keskiössä ovat brändi-identiteetin tietämys ja ymmärrys. Emotionaaliseen sitoutumisen tunnetilaan päästään brändi-identiteetin *emotionaalisella myymisellä*, mikä vastaa Scheysin ja Baertin (2008) tutkimuksen sisäisen brändin rakentamisen affektiivista ulottuvuutta. Silloin työntekijä kokee roolinsa merkittäväksi, antaa parhaansa yrityksen eteen, nauttii työtä tukevasta organisaatiokulttuurista, uskoo yrityksen tulevaisuuden visioon, luottaa yrityksen johtoon ja kokee itsensä arvostetuksi (Thomson ym. 1999, 826).

3.4 Sisäisen brändin rakentamisen määrittelyä

Sisäisen brändin rakentamisen käsitettä on määritelty ja konseptualisoitu eri tavoin. Tieteellisessä keskustelussa käytetään esimerkiksi sisäisen brändäyksen (mm. Punjaisri & Wilson 2007) ja työntekijäbrändäyksen käsitteitä (mm. Miles & Mangold 2004). Molemmat viittaavat samaan ilmiöön eli sellaisten prosessien luomiseen, jotka edesauttavat yhdenmukaistamaan työntekijöiden toiminta vastaamaan ulkoisen brändin rakentamisen ponnisteluja. Niitä käytetään monesti toistensa synonyymeina. (Aurand ym. 2005, 164.) Vallasterin ja de Chernatonyn (2005, 186) mukaan työntekijöiden käyttäytymisen yhdenmukaistaminen vastaamaan määriteltyä brändilupausta on ollut merkittävästi huomionkohteena, vaikkakin on vain vähän kiinnitetty huomiota siihen, miten kyseisessä prosessissa onnistutaan. Työntekijöille tulee selventää brändin arvot ja niiden vaikutus brändin mukaiseen käyttäytymiseen.

Boydin ja Sutherlandin (2006, 9) mukaan organisaatiot eivät aina ymmärrä sitä roolia, mitä työntekijät voivat näytellä brändistrategian onnistumisessa. Tämä johtuu heidän mukaansa brändin ja sen rakentamisen monimutkaisista luonteista. Brändistrategian keskeinen osa pitäisi olla työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen. Perimmäisenä tavoitteena on saada työntekijät elämään organisaation brändiä. Tämä tarkoittaa, että työntekijät käyttäytyvät organisaation brändin, arvojen ja kulttuurin mukaisesti. Sisäisen brändin rakentamisen merkitys yrityksen brändin menestykselle perustuu siihen, että brändistrategian mukaiset ulkoiset lupaukset kyetään myös täyttämään. Mikäli esimerkiksi brändistä vastaavan markkinointiosaston ja muiden osastojen välinen yhteistyö ei toimi, yritykset lopulta päätyvät lupaamaan asiakkaille liikaa (Kimpakorn & Tocquer 2010, 384). Karvonon-Kälkäjän ym. (2009, 39) mukaan silloin on vaarana odotuksiin nähden pettynyt asiakaskokemus. Lupauksen täyttämättä jääminen työntekijän taholta aikaansaa tyhjän annetun brändilupauksen asiakkaalle (Drake ym. 2005, 4–5). Työntekijän käyttäytymisen tulisi siten olla yhdenmukainen brändilupauksen kanssa (vrt. Aurand ym. 2005, 164).

Ind (2007, 18, 22) pitää sisäistä brändin rakentamista merkittävänä markkinointitoimintona, sillä henkilöstön käyttäytymisellä on ratkaiseva vaikutus asiakastyytyvyyteen. Työntekijät ovat brändikokemuksen keskiössä. Kuvan, jonka työntekijät organisaation asiakkaille ja muille sidosryhmille tuottavat Miles ja Mangold (2007, 424) määrittelevät *työntekijäbrändikuvaksi*. Kestävää kilpailuetua saavutetaan vasta, kun tämä koettu työntekijäbrändikuva vastaa haluttua brändikuvaa (Miles & Mangold 2005, 538). Silloin työntekijöiden käyttäytyminen on yhdenmukainen brändilupauksen kanssa (vrt. Aurand ym. 2005, 164). Punjaisrin ym. (2008, 414) mukaan sisäisen brändin rakentamisen haluttu lopputulos on juuri brändilupauksen täyttäminen asiakkaalle. Sisäisen brändin rakentamisen tavoite on varmistaa, että työntekijät muuntavat omaksutut brändiviestit brändin mukaiseksi todellisuudeksi asiakkaille ja muille sidosryhmille (Punjaisri & Wilson 2007, 60).

Bendapudi ja Bendapudi (2005, 124) havaitsivat tutkimuksessaan, että menestyvät yritykset uhraavat paljon aikaa ja energiaa työntekijöidensä kouluttamiseen ja kehittämiseen heijastamaan yrityksensä ydinarvoja. Boyd ja Sutherland (2006, 9) kutsuvat tätä juuri sisäiseksi brändin rakentamiseksi. Canadian Marketing Associationin vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan yritykset mieltävät sisäisen brändin rakentamisen yrityksen brändin arvojen promotoinniksi työntekijöiden keskuudessa (MacLaverly ym. 2007, 2). MacLaverly ym. (2007, 3) määrittävät sisäisen brändin rakentamisen joukoksi strategisia prosesseja, jotka yhdensuuntaistavat ja mahdollistavat työntekijöiden tarkoituksenmukaisen asiakaskokemuksen tuottamisen yhdenmukaisesti. Miles ja Mangold (2004, 68) määrittelevät sisäisen brändin rakentamisen prosessiksi, jolla työntekijät sisäistävät halutun brändikuvan ja ovat motivoituneita heijastamaan sitä edelleen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Scheys ja Baert (2008, 4–5) määrittävät sisäisen brändin rakentamisprosessin prosessiksi, joka mahdollistaa työntekijöiden tietämyksen brändin arvoista, luo positiivisia asenteita brändin arvoja kohtaan ja antaa myös taidot brändin arvojen mukaiseen toimintaan. Yhdessä nämä kolme tekijää: tietämys, asenteet ja taidot muodostavat brändin kompetenssin sisäisen brändin rakentamisen tuloksena. Markkinointikirjallisuus mainitsee kolme sisäisen brändin rakentamisen ulottuvuutta: kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen. Scheys ja Baert (2008) kiteyttävät ne siten, että onnistuneen sisäisen brändin rakentamisprosessin ehtona on, että työntekijöiden tulee tietää brändin arvot, uskottava niihin ja toimittava johdonmukaisesti arvojen mukaisesti.

3.5 Sisäisen brändin rakentamisen merkitys brändisitoutumiseen

King ja Grace (2008, 370) pitävät brändisitoutumisen lähtökohtana brändiin liittyvän tiedon saamista. Kun työntekijällä on tietämys brändistä, hänen on mahdollista tehdä brändiä tukevia päätöksiä ja suorittaa brändin mukaista käyttäytymistä. Brändilupauk-

sen täyttämiseksi tietämys on siten vaatimus. (King & Grace 2009, 129). Shaarin ym. (2012, 103) mukaan brändisitoutuminen perustuu tietämykseen brändistä, sen tarkoituksesta ja ymmärryksestä brändilupausten täyttämiseen. Thomson ym. (1999, 819, 822) kuvaavat brändin ymmärryksen saavuttamista brändi-identiteetin *älylliseksi ostamiseksi* (intellectual buy-in), jolla on vaikutusta brändin menestykseen. Brändiymmärryksen avulla työntekijä tietää, miten kykenee omalla toiminnallaan parhaiten lisäämään brändin arvoa. Shaarin ym. (2012, 103) mukaan tietämys brändistä, sen tarkoituksesta ja ymmärrys brändilupausten täyttämisestä eli brändisitoutumisen perusteet tukevat positiivisesti myös työntekijän brändikansalaiskäyttäytymistä. Sisäinen brändin rakentaminen tukee silloin työntekijän brändisitoutumista kognitiivisella tasolla (ks. Scheys & Baert 2008, 4–5). Kingin ja Gracen (2010, 959) mukaan kognitiivisten toimien lisäksi tulee huomioida affektiivisia toimia, jotka luovat työntekijöihin brändisitoutumista.

Thomsonin ym. (1999, 819, 822) mukaan sitoutuminen brändiin vaatii juuri brändi-identiteetin *emotionaalisen ostamisen* (emotional buy-in). Henkilöstön tulee sisäistää brändin tunnetason arvot ja olla sitoutuneita täyttämään brändilupausta. Brändisitoutuminen ilmenee tällöin emotionaalisella tasolla positiivisina asenteina (ks. Scheys & Baert 2008, 5). Sisäinen brändin rakentaminen kykenee synnyttämään emotionaalisen yhteyden yrityksen brändiin (vrt. Mitchell 2002, 100–105). Miles ja Mangold (2004, 68, 70) painottavat työntekijän halukkuutta heijastaa organisaation haluamaa brändikuvaa, joka tulee ensin sisäistää, ulospäin. Brändikuvalla on vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun *eli kosketuspintaan brändilupausten täyttymisestä*. Keskiössä vaikuttaa *psykologinen sopimus*, minkä sopimuksellisen luonteen mukaisesti työntekijät toteuttavat omaa osaansa sopimuksesta samassa määrin kuin työnantaja toteuttaa omaa osaansa. Työntekijöihin kohdistuvien lupauksen täyttämällä on merkitystä sille, että työntekijät täyttävät brändin lupausta asiakkaille (Binu Raj & Polepeddi 2010, 315).

Scheysin ja Baertin (2008, 5) mukaan sisäisen brändin rakentamisen prosessi antaa työntekijälle myös taidot brändin mukaiseen toimintaan, jolloin työntekijä kykenee toimimaan brändin mukaisesti. Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 67) mukaan työntekijät tarvitsevat arvojen tulkitsemisen päivittäiseen toimimiseensa, jotta he osaavat toimia brändilupausta täyttävällä tavalla. Punjaisrin ym. (2008, 416) mukaan sisäisellä brändin rakentamisella kyetään vaikuttamaan työntekijään niin asenteiden kuin käyttäytymisenkin tasolla. Typön (2006) mukaan yritykset pitävät brändistrategian sisäistä jalkautusta erittäin haasteellisena. Puutteellisen jalkauttamisen syynä on pidetty yrityksiltä puuttuvia tarvittuja työkaluja, sillä yritykset osaavat kyllä tunnistaa ongelman. Haasteena on, miten yrityksen henkilöstö saadaan sitoutumaan yrityksen brändistrategiaan (vrt. Toivio, 2007). MacLavertyn ym. (2007, 2) mukaan sisäisen brändin rakentamisen toimilla kyetään rakentamaan kriittisen tärkeää siltaa brändistrategian ja toteutuksen välille. Toteutus vaatii työntekijän tietoisuutta brändistrategiasta ja sitoutumisen sen mukaiseen suorittamiseen (Thomson 1999, 823–824).

3.6 Sisäisen brändin rakentamisen tekniikat ja työkalut

Tässä luvussa käsitellään erikseen sisäiseen brändin rakentamiseen liitettyjä tekniikoita ja työkaluja. Alaluvut on koottu hyödyntämällä MacLavertyn ym. (2007, 6–7) tekemää jaottelua. Jaottelu kuvaa hyvin sisäisen brändin rakentamisen kirjallisuudessa yleisesti, mutta usein erikseen esiintyviä tekniikoita ja työkaluja. Niiden merkitys perustuu yritys-tasolla yleiseen haasteeseen tulkita yrityksen brändin arvot työntekijöiden konkreettisiksi käyttäytymisiksi (MacLaverty ym. 2007, 5). Punjaisrin ym. (2008, 416) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat juuri sisäisen brändin rakentamisen prosessin auttavan heitä ymmärtämään, mitä brändi merkitsee ja mitä brändilupausta täyttävä käyttäytyminen käytännössä on.

3.6.1 *Rekrytointi*

Henkilöstöhallinnon toimesta kilpailuetua kyetään saavuttamaan onnistuneen rekrytoinnin avulla (Miles & Mangold 2004, 72). Gotsin ja Wilsonin (2001, 102) mukaan organisaatioiden tulee olla varovaisia ja perusteellisia valitessaan työntekijöitään. Työnhakijoiden taitojen ja persoonallisuuksien tulee vastata brändin arvoja. Ongelma, jossa organisaatio palkkaa henkilöstöä toiminnallisten taitojen perusteella kulttuurillisen sopivuuden sijaan, on osoittautunut erittäin kalliiksi ongelmaksi. Ongelma muodostuu, kun organisaatiolla on tietyn tyyppinen kulttuuri, mutta se rekrytoi sellaisia työntekijöitä, jotka eivät ole valmiita elämään tämän kulttuurin kaltaisessa ympäristössä. Esimerkiksi Southwest Airlines, mikä on monella mittarilla mitattuna Yhdysvaltojen menestynein alallaan (Miles & Mangold 2005, 536), rekrytoi ainoastaan työntekijöiksi henkilöitä, joiden luonteenpiirteet sopivat täydellisesti yrityksen ydinarvoihin (Mitchell 2002, 105).

Siten organisaatio voi jo rekrytointivaiheessa painottaa haluamiaan ja arvostamiaan arvoja, mutta huomioitavaa on, että myös työnhakija muodostaa käsityksensä ja odotuksensa organisaatiosta niiden mukaisesti. Työsuhteessa työntekijät tulevat mittauttamaan omien odotustensa täyttymisen ja arvojensa toteutumisen organisaation suhteen. Siten rekrytointivaihe käynnistää työntekijän psykologisen sopimuksen muodostumisen jatkuen läpi työntekijän työuran kyseisen yrityksen palveluksessa. Rekrytointivaihe antaa tulevalle työntekijälle kuvaa yrityksen ja itsensä välisistä odotuksista. Valintaprosessin aikana työntekijällä on mahdollisuus jättäytyä pois, jos organisaation arvot ja tavoitteet eivät ole yhdenmukaisia omiin vastaaviin. Päätös jatkaa prosessia luo uusia odotuksia suhteesta organisaatioon. Odotukset perustuvat viesteihin, joita työntekijä tulkitsee. Asiakasorientoituneeseen brändikuvaan tähtäävä organisaatio saattaa esimerkiksi painottaa viesteissään oikeaa asennetta. (Miles & Mangold 2004, 72, 79.) Psykologisen

sopimuksen muodostumisella sekä ylläpitämisellä on merkittävä vaikutus työntekijän brändin mukaiseen suorittamiseen (vrt. Robinson 1996, 592).

Gotsin ja Wilsonin (2001, 102) tutkimuksen mukaan rekrytointimenettelyjen tulee olla yhdenmukaiset eli samassa linjassa brändin arvojen kanssa. Mikäli näin ei ole, organisaation lähettämässä viesteissä siitä, mitä se pitää tärkeänä, esiintyy ristiriitaisuuksia. Viestien yhdenmukaisuus on vaadittua, mikäli työntekijöiden käyttäytymisen odotetaan heijastavan brändin arvoja (vrt. Miles & Mangold 2004; 2005). Burmannin ja Zepelinin (2005, 287) mukaan rekrytoinnissa tulee painottaa hakijan ja brändin arvojen vastaavuutta. Jo henkilöstöhallinnon rekrytointitoimien tulee siten olla brändikeskeistä, kuten myös yrityksen markkinointi itsestään työnantajana. Henkilöstöhallinnon rooli alkaa valitsemalla ja rekrytoimalla oikeat ehdokkaat. Käytännössä on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi määrittää sitä, vastaavatko hakijan arvot organisaation ja brändin arvoja. (Punjaisri & Wilson 2007, 60, 62.) Roden ja Vallasterin (2005, 132–133) mukaan rekrytoinnissa tulee noudattaa tiettyä yhdenmukaista prosessia pelkän vaistomaisen tuntuman sijaan. Parhaimmillaan työnhakijalla on tarvittavat pätevyudet, mutta hän omaa myös yrityksen kulttuurin mukaisen persoonallisuuden ja asenteen. Yrityskulttuurin arvoja vastaavien työntekijöiden rekrytointi on osoittautunut menestyksekkäämmäksi kuin arvojen yhdenmukaisuuden huomioimatta jättäminen.

Myös MacLavery ym. (2007, 7) painottavat henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhteistyötä rekrytointitoimissa. Heidän mukaansa rekrytointitoimet ovat osa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaa kehittää taitoja organisaatioissa, jotka tähtäävät brändilupausten täyttämiseen. Huomioitavaa on rakentaa erillisiä rekrytointitoimia henkilöstöhallinnon sisällä ja kiinnittää huomiota rekrytointimenestykseen. Siten rekrytointitoimia kyettäisiin kehittämään tukemaan paremmin sisäistä brändin rakentamista. Rekrytointiprosessin suhteen on huomionarvoista kiinnittää huomiota rekrytoijan rooliin ja hänen vaikutukseensa työnhakijaan. Tutkijat ovat asettaneet hypoteeseja sille, että rekrytoinnista vastaavan henkilön rooli on erittäin merkittävä. Rekrytoija on suorassa vuorovaikutuksessa hakijaan viestien luonnollisesti haettavasta toimenkuvasta, mutta myös organisaation arvoista. Tämä edellyttää rekrytoijalle mahdollisuutta viestiä tehokkaasti, esimerkiksi riittäviä ajallisia resursseja, sekä henkilökohtaista uskottavuutta. Huomioitavaa myös on, että rekrytoija saattaa vaikuttaa hakijaan tahtomattaan antaen organisaatiosta sellaista informaatiota, joka perustuu hakijan omaan tulkintaan rekrytoijan kautta. (Breugh & Starke 2000, 424.) Rekrytoijaa voidaan pitää myös avainroolissa tunnistamaan hakijan arvomaailmaa ja sen vastaavuutta yritysbrändiin.

3.6.2 Koulutus- ja socialisaatioprosessit

Sisäisen brändin rakentamisen kirjallisuudessa on painotettu sekä virallisten että epävirallisten prosessien merkitystä työntekijän bränditietämyksen, tuntemuksen ja taitojen suhteen. Merkittävä ero näiden kahden välillä on niiden hallittavuus organisaation näkökulmasta. Epäviralliset socialisaatioprosessit ovat varsin lähellä brändin menestystä tukevaa organisaatiokulttuurin käsitettä. Tuntemuksen kouluttaminen puolestaan voidaan nähdä myös sisäisenä markkinointina. Milesin ja Mangoldin (2004, 73) mukaan koulutus- ja kehitystoimien tulee olla yhdenmukaisia rekrytointiprosessin kanssa. Toisin sanoen, mikäli organisaatio on painottanut asiakassuuntautuneisuuttaan, odottaa henkilöstö koulutus- ja kehitystoimien olevan asiakaspalvelukeskeisiä. Koulutus- ja kehitystoimet voivat tähdätä brändikuvan luomiseen esimerkiksi kertomalla millaista asiakaspalvelua se haluaa työntekijöiden toteuttavan. Myös Gotsi ja Wilson (2001, 102) painottavat rekrytointin ja kouluttamisen välisen yhdenmukaisuuden tarvetta brändin arvoihin, jotta organisaation tärkeänä pidetty käyttäytyminen pysyy kirkaana.

Kingin ja Gracen (2012, 473) mukaan organisaation socialisaatioprosessi on merkittävä edellytystekijä työntekijöiden brändiin liittyvään käyttäytymiseen. Wilsonin (2001, 356) mukaan organisaation socialisaatioprosessi osallistuu uusien työntekijöiden kouluttamiseen organisaatiokulttuurin suhteen, virallisten koulutusohjelmien lisäksi. Organisaation socialisaatioprosessi tapahtuu epävirallisesti jo organisaation jäsenenä olevien työntekijöiden kautta ja virallisesti koulutusohjelmien kautta. Tutkijan mukaan ei ole takuita siitä, että työntekijä toimisi johdon virallisen ohjeistuksen mukaan. Toisinaan epävirallinen socialisaatioprosessi on vaikuttavampi. Hatchin ja Schultzin (2008, 12–13) mukaan brändilupauksen täyttämättä jättäminen johtuu epäyhdenmukaisuudesta brändi-identiteetin ja organisaatiokulttuurin välillä. Siten kulttuurillisesti epäsovpien työntekijöiden rekrytoiminen voi johtaa yritys johdon ohjeistuksen vastaisen työilmapiirin muodostumiseen, johon uudetkin työntekijät epävirallisen socialisaatioprosessin kautta samaistuvat. Uhkana siten on, että brändilupauksen täyttämättä jääminen muodostuu tavaksi, *miten me täällä toimimme* (vrt. Buckingham 2008, 136). Opittu organisaatiokulttuuri on välikappale ulkoisten lupauksen ja työntekijöiden toiminnan välillä. Sen pitää mahdollistaa ja motivoida brändilupauksen täyttämistä. (vrt. Farrell 2002, 38.)

Burmannin ja Zeplinin (2005, 285, 287) mukaan organisaation viralliset ja epäviralliset kanavat, kuten koulutusohjelmat ja socialisaatioprosessit, auttavat työntekijöitä sisäistämään brändi-identiteetin. Tämä kohdistuu työntekijöihin, joiden arvomaailma ei ole luontaisesti organisaation kaltainen. Täten Burmannin ja Zeplinin mukaan arvojen vastaavuuden suhteen epäonnistunut rekrytointikin (ks. Gotsi & Wilson 2001, 102) kyettäisiin korjaamaan koulutusohjelmilla ja socialisaatioprosesseilla. Kuitenkin mitä lähempänä brändin ydinarvot ovat työntekijän henkilökohtaisia arvoja, sitä vähemmän toimia tarvitaan. Kingin ja Gracen (2012, 473, 481) mukaan tunnepohjaisen yhteyden

luominen brändin arvoihin ei toteudu koulutusohjelmilla tai sosialisatioprosesseilla. Niiden rooli on ennemminkin se, miten tehdä ja toimia kuin miten tuntee brändiä kohtaan. Koulutuksien ja sosialisatioprosessien rooli on siten käytännön tasolla, eikä niinkään tunnepuolen sitoutumisessa brändiin. Tutkijat määrittelevät organisaation sosialisatioprosessin siksi laajuudeksi, jolla työntekijä kokee organisatorisen ympäristön auttavan ymmärtämään ja omaksumaan organisaation arvoja, uskomuksia ja odotuksia. Sosialisatioprosessi on siten tärkeä tekijä työntekijöiden ymmärrykselle odotetun käyttäytymisen suhteen. Ilman ymmärrystä todennäköisyys brändin mukaiseen käyttäytymiseen vähenee merkittävästi.

Drake ym. (2005, 147–148) näkevät koulutuksen myös markkinointityökaluna. Koulutus ei pelkästään lisää taitoja ja tietämystä vaan kasvattaa myös sitoutumista. Kouluttamiseen investoiminen kertoo työntekijöille välittämisestä, mikä saattaa vähentää tyytymättömyyttä ja parantaa hyväksymistä uusista rooleista sekä odotuksista muutosajankohdissa. Koulutuksen ja viestinnän yhdistämisellä mahdollistetaan työntekijöiden brändilupausten täyttävä käyttäytyminen. Myös MacLavertyn ym. (2007, 6) mukaan kouluttamisella kyetään tukemaan työntekijöiden sitoutumista (employee engagement), joka toteutuu brändiominaisuuksien ja roolien selventämisellä. King ja Grace (2010, 946) määrittelevät rooliselvyyden työntekijän selvyyden tasoksi siitä, kuinka työntekijät ovat omaksuneet roolinsa bränditietämyksen perusteella. Toisin sanoen brändi-identiteetin viestiminen vaikuttaa siihen, miten työntekijät mieltävät oman roolinsa brändin suhteen. Rooliselvyys saavutetaan siten bränditietämyksen kautta, joka edesauttaa työntekijää täyttämään brändilupausta viestimällä sopivat toimintamallit sekä johdon odotukset. Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 67) mukaan työntekijät tarvitsevat brändin arvojen tulkitsemisen päivittäiseen toimimiseensa, jotta he osaavat toimia brändilupausta täyttävällä tavalla. Kingin ja Gracen (2010, 939) mukaan brändilupausten täyttäminen työntekijöiden taholta perustuu ymmärrykseen siitä, mitä brändi merkitsee heidän työhönsä ja omalle roolilleen. Myös Shaarin ym. (2012, 103) mukaan rooliselvyyden takana on bränditietämys, joka on brändisitoutumisen kautta yhteydessä käyttäytymisen tilaan. Rooliselvyydellä on yhteys organisaation kannalta positiivisiin lopputuloksiin, kuten juuri brändikansalaiskäyttäytymiseen, mutta myös työntekijäytytyväisyyteen, halukkuuteen säilyä organisaation jäsenenä ja työntekijöiden positiiviseen word-of-mouthiin (King & Grace 2010, 947–948). Koulutuksen ja sosialisatiion merkitys työntekijän brändisitoutumiseen ei tule ulottua pelkästään tietämykseen brändi-identiteetistä vaan myös auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä se tarkoittaa omassa työssä.

3.6.3 *Sisäinen viestintä ja markkinointi*

Harrisin ja de Chernatonyn (2001, 453) mukaan henkilöstöviestinnän järjestelmien rakentaminen on tärkeää, jotta saavutetaan työntekijöiden brändi-identiteettiin sitoutuminen. Työntekijöiden tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia, jotta heidän käyttäytymisensä on brändi-identiteettiä tukevaa. Kiinnostus brändin yksityiskohtien ja strategioiden viestimisestä henkilöstölle on kasvava. Mitchellin (2002, 99–100) mukaan organisaatioiden tulee tehdä enemmän informoidakseen työntekijöitään brändinsä erinomaisuudesta ja kyetäkseen saamaan työntekijät uskomaan brändiin eli toisin sanoen myymään brändi sisäisesti omille työntekijöille. Tutkija ei usko pelkkiin henkilöstöhallinnon toimiin tai sisäiseen viestintään. Hänen mukaan sisäisellä markkinoinnilla kyetään vakuuttamaan työntekijät brändin ainutlaatuisuudesta. Ero sisäisen viestinnän ja markkinoinnin välillä on ero tiedottamisen ja juuri vakuuttamisen välillä. Punjaisri ja Wilson (2007, 66) havaitsivat tutkimuksessaan, että sisäisen viestinnän merkitys työntekijän brändisuoritukseen on merkittävämpi kuin koulutuksen. Thomsoinin ym. (1999, 832) mukaan organisaatioiden tulee ensin osata kommunikoida sisäisesti ennen kuin ne kommunikoivat ulkoisesti, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet täyttyvät ja brändin tuottavuus saavutetaan. Sisäisen markkinoinnin lähestymistapa tuottaa tyytyväisempiä työntekijöitä, jotka omaavat tarvittavan ymmärryksen ja sitoutumisen rakentamaan tuottavia asiakassuhteita ja täyttämään brändilupausta.

King ja Grace (2010, 957) saivat tutkimuksessaan tukea hypoteesille, että bränditietämyksen viestiminen lisää työntekijöiden brändisitoutumista. Miles ja Mangold (2005, 539–542) nostavat esille tutkimuksessaan viestien yhdenmukaisuuden merkityksen. Tutkijat jakavat viestimisen sisäisiin ja ulkoisiin lähteisiin sekä molemmat niin virallisiin kuin epävirallisiin lähteisiin, joita toteuttavat erilaiset viestintätavat. Sisäisen viestinnän lähteitä ovat viralliset henkilöstöhallinnon järjestelmät sekä suhde- ja tiedotustoiminnan menetelmät. Epävirallisiin sisäisiin lähteisiin kuuluvat esimerkiksi organisaatiokulttuuri, työyhteisö sekä johto. Virallisten sisäisten lähteiden vahvuuksia ovat niiden hallittavuus ja kyky synnyttää emotionaalinen yhteys sekä brändiin että organisaatioon. Henkilöstöhallinnon kautta lähetetyt viestit kertovat työntekijöille siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja arvostetaan. Epäviralliset sisäiset viestit syntyvät kanssakäymisestä ja havainnoinnista. Työyhteisön vaikutus sekä organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa sisäisessä brändin rakentamisessa. Työyhteisö saattaa viestiä täsmällisemmin organisaation todellisuudesta kuin viralliset viestit paljastamalla organisaation todelliset toimintaperiaatteet ja arvostukset. Epäviralliset sisäiset viestit viittaavat sosialisatioprosessiin. (Miles & Mangold 2004, 70–78.)

Organisaation viestinnällä kyetään lisäämään työntekijöiden tietämystä ja ymmärrystä halutusta brändikuvasta (Miles & Mangold 2007, 424). Levittämällä brändiin liittyvää tietoa voidaan työntekijöille antaa tietoa sopivista tavoista toimia ja kertoa johdon

odotuksista. Tämä parantaa myös työntekijöiden ymmärrystä omista rooleistaan brändin suhteen. (King & Grace 2010, 946.) Burmannin ja Zeplinin (2005, 290) mukaan ammatillisesti brändi-identiteetin ympärille laadittu sisäinen viestintä on kriittisen tärkeää. Mitchellin (2002, 100) mukaan on osattava yhdistää sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Työntekijöiden tulee kuulla samaa viestiä niin yrityksen sisältä kuin mitä he kokevat yrityksen viestivän ulospäin. Organisaation viestintä on tehokas keino osaamisen edistämässä. Sillä levitetään niitä asioita, joiden organisaatio haluaa vaikuttavan työntekijöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja koko organisaation kulttuuriin. Sisäinen viestintä mahdollistaa työntekijöiden toimimisen organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Ulkoisen viestinnän tulee olla näkyvää myös organisaation sisällä sen vaikuttaessa yritykseen myös sisäisesti. (Viitala 2004, 217–219.) Wilsonin (2001, 353) mukaan yrityksen markkinoinnista vastaavien henkilöiden tulee olla tietoisia ulkoisten lupauksen antamisen eroista suhteessa sisäisen toiminnan mahdollisuuteen täyttää näitä lupauksia. Siksi tulee olla tietoisia yhdestä keskeisestä tekijästä, joka vaikuttaa palveluhenkilöstön toimintaan eli organisaation kulttuurista. Roden ja Vallasterin (2005, 132) mukaan tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintään yrityksen kasvaessa pienestä suuremmaksi. Viestinnän säännöllisyys estää arvojen ja asenteiden eriytymisen yrityksen perustajan sekä työntekijöiden välillä. Henkilökohtaisen kontaktin merkitys on tärkeä.

3.6.4 Johtaminen

Johtamisen merkitystä työntekijöiden brändin elämiseen ovat tutkineet mm. Wallace ja de Chernatony (2009) sekä Morhart ym. (2011, 2009). MacLavertyn ym. (2007, 3–4) tutkimuksen mukaan yksi johtamisen perusongelmista on, kenen vastuulla sisäisen brändin rakentaminen organisaatiossa ylipäättään on. Markkinointiosasto nähdään luonnollisimpana vaihtoehtona sen ollessa eniten kosketuksissa asiakkaisiin. Myös yrityksen johto nähdään lähes yhtä vastuullisena. Henkilöstöhallinnon rooli nähdään niihin verrattuna selvästi vähemmän vastuullisena. Tutkijoiden mukaan on kuitenkin selvää, että nimellisesti vastuullisen markkinointiosaston lisäksi yritysjohton ja henkilöstöhallinnon tulee olla tiiviisti mukana sisäisen brändin rakentamisen toimissa.

MacLavertyn ym. (2007, 7) mukaan johtajuuden merkitys on keskeinen. Johtajuudella tulee tukea brändin mukaista suorittamista. Suorittamisen arvioinnin tulee olla brändin arvojen mukaista, jotta se on johdonmukaista ja siten rohkaisee brändin mukaiseen käyttäytymiseen (Gotsi & Wilson 2001, 102–103). Suorituksen johtamisella (performance management) ja sen järjestelmillä kyetään antamaan työntekijöille tarkkoja kriteerejä, jotka osoittavat organisaation odotuksia suorittamisesta. Suorittamisen johtamisen tulee olla yhdenmukainen organisaation strategian ja viestinnän kanssa eli painottaa samoja arvoja, joille työntekijä on aiemmin altistunut. Tämä antaa työntekijälle joh-

donmukaisen kuvan siitä, toimiiko hän oikein sekä mitä hänen tulee työskentelynsä suhteen kehittää. Mikäli tämä tärkeä johtamisen tehtävä jätetään huomioimatta, työntekijä saattaa harhaisesti olettaa toimivansa brändin mukaisesti. Tuloksena on pettynyt työntekijä, jonka suorittaminen ei olekaan vastannut organisaation odotuksia. Vastaavasti mikäli alisuorittava työntekijä saa hyvän suorittajan kohtelun, kyseenalaistaa hän koko suorittamisen merkityksen. Molemmissa tapauksissa epäyhdenmukainen viestiminen aiheuttaa organisaatiolle epäsuotuisia lopputuloksia. (Miles & Mangold 2004, 73–74.)

Morhart ym. (2009) kiinnittävät tutkimuksessaan huomion siihen, miten johtaja tai esimies johtaa. Transformationaalisessa johtamisessa johdetaan ihmisten kautta, kun puolestaan transaktionaalinen johtaminen on asiakaskeisempää. Omassa tutkimuksessaan Macey ja Schneider (2008, 6, 25) asettavat hypoteesit sille, että transformationaalinen johtaja vaikuttaa suoraan työntekijän mielentilaan, kuten sitoutumiseen, osallistumiseen tai affektiiviseen tyytyväisyyteen. Transformationaalinen johtaja vaikuttaa myös suorasti luottamukseen ja sitä kautta positiivisesti käyttäytymiseen. Morhartin ym. (2009, 122) mukaan transaktionaalinen johtaminen kasvattaa työntekijöiden vaihtuvuutta ja vähentää työntekijöiden brändin rakentamiskäyttäytymistä. Transformationaalinen johtaminen puolestaan vähentää työntekijävaihtuvuusaikeita ja nostaa työntekijöiden brändin rakentamiskäyttäytymistä sekä oman roolinsa sisällä että sen ulkopuolella. Täten transformationaalinen johtaminen tukee työntekijän brändisitoutumisen ilmenemistä käyttäytymisenä. Indin (2003, 401) mukaan kontrolloitu organisaatiokulttuuri ei tue työntekijöiden älyllisen pääoman hyödyntämistä. Ryanin ja Decin (2000, 63–64) mukaan kontrolloiva johtaminen puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaation luonteeseen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä saattaa enää motivoitua ulkoisen hyödyn perusteella. Vastaavasti ulkoisen motivaation pohjalta alkanut suoritus saattaa muuttua sisäisesti motivoitukseksi, kun tehtävä muuttuu kiinnostavaksi, johon johtamisella ja esimiestyöllä voidaan katsoa kyettävän vaikuttamaan.

Motivoitunutta ja sitoutunutta käyttäytymistä on pidetty myös toistensa synonyymeinä. Motivaatiolla, ja siten sitoutumisella, on keskeinen merkitys työntekijän bränditietämyksen muuntumisessa käyttäytymiseksi. (ks. Thomson ym. 1999, 824, 828–829.) Milesin ja Mangoldin (2005, 536) mukaan työntekijöiden tulee olla motivoituneita heijastamaan sisäistämäänsä brändikuvaa. Brändi-identiteetin sisäistämiseen liittyy sisäisen motivaation ohjaamana toimiminen (Burmamann & Zeplin 2005, 285). Milesin ja Mangoldin (2004, 76) mukaan sisäistäminen tapahtuu, kun työntekijä ymmärtää, että tietynlaiset brändin mukaiset toimet hyödyttävät sekä itseä että organisaatiota. Arvojen ja näkemysten sisäistämisen keskiössä on luottamus johtajien arviointikykyyn ja ydinosaamiseen. Sisäistäminen tapahtuu myös, kun työntekijä hyväksyy johtajan ajatusmaailman ja -logiikan. Vallasterin ja de Chernatonyn (2006, 772) mukaan energia brändi-identiteetin mukaiseen käyttäytymiseen syntyy johtamisen avulla, kun brändilupauksen täyttämistä tulkitaan toiminnaksi. Globaalilla tasolla tutkijat näkevät johtajuuden avaintekijäksi

sisäisen brändin rakentamisen tukemiseen. Johtajuus auttaa selventämään työntekijöille brändin arvot ja niiden merkityksen brändin mukaiseen käyttäytymiseen. (Vallaster & de Chernatony 2005, 186.)

3.6.5 Tunnustus ja palkitseminen

Organisaatiot voivat palkita yksilöitä monin eri tavoin ja monista eri syistä. Yksilöitä pidetään ensisijaisesti rationaalisina yksilöinä, jotka ajattelevat ja toimivat omien etujensa ja tavoitteidensa motivoimina kohti arvostamaansa korvausta. (Lawler & Worley 2006, 2.) Tämä viittaa vahvasti siihen, että suurinta osaa yksilöistä ohjaa odotus itsensä ulkopuolisesta korvauksesta ollen siten ulkoisesti motivoituneita (vrt. Ryan & Deci 2000, 56–58). Organisaation näkökulmasta on keskeistä ymmärtää, että palkitseminen ja käyttäytyminen korreloivat keskenään. Mikäli organisaatiot haluavat edistää suoritusta tai muutosta tulee niiden rakentaa palkitseminen sen pohjalta. (Lawler & Worley 2006, 2.) Epäoikeudenmukaisesti suunniteltu ja huonoista työsuorituksista palkitseva palkitsemiskulttuuri johtaa helposti välinpitämättömyyteen ja luottamuksen puutteeseen (Viitala 2004, 161). Suorittamisen ja palkitsemisen välinen yhteys lähettää voimakasta viestiä työntekijöille siitä, mitä organisaatio todellisuudessa arvostaa (Miles & Mangold 2004, 73). Arviointijärjestelmien tulee olla brändin arvojen mukaisia kannustaen brändin tavoitteisiin ja sen mukaiseen käyttäytymiseen (Gotsi & Wilson 2001, 103).

Työntekijöiden brändikäyttäytymisen sekä ydinarvoihin samaistumisen kannalta on merkittävää palkita brändin mukaisesta käyttäytymisestä (Gotsi & Wilson 2001, 103). Esimerkiksi asiakasorientoituneeseen brändikuvaan tähtäävän organisaation tulee kohdistaa palkitseminen ja tunnustuksen antaminen oikeaan asenteseen, mitä organisaatio on rekrytointivaiheesta lähtien painottanut (Miles & Mangold 2004, 73). Palkitsemisen tulee olla myös johdonmukainen organisaation tavoitteiden kanssa. Mikäli halutaan muutosta, esimerkiksi yhdenmukaistaa työntekijöiden käyttäytymistä brändin mukaiseksi, tulee palkitseminen suunnata muutosta tukevaksi. Monet organisaatiot kuitenkin palkitsevat vakaudesta ja rakentavat byrokraattisia järjestelmiä, jotka ovat ennemminkin muutosvastaisia. (Lawler & Worley 2006, 2.) Organisaation pyrkimyksiä yhdenmukaistaa työntekijöiden käyttäytymistä brändin identiteetin mukaiseksi voidaan pitää muutoksena siinä tapauksessa, kun esimerkiksi haluttua brändin mukaista käyttäytymistä ei esiinny tai yritys läpikäy brändinsä uudelleen rakentamista. Tämän perusteella voidaan tarkastella, miten organisaation tulee palkita työntekijöitä, jotta se tukee haluttua muutosta käyttäytymisessä.

Millerin (2002) mukaan ulkoiseen motivaatioon kyetään vaikuttamaan rahan, kilpailun, tunnustuksen ja jopa negatiivisen palautteen keinoin. Negatiivinen palaute voi herättää taistelutahtoa, mutta sillä voi olla lamauttavakin vaikutus. Palkka puolestaan on

monimutkainen motivaatiotekijä, jonka avulla motivaatio ei suoranaisesti nouse tai laske. Yhteys saattaa olla jopa lähes olematon. (Viitala 2004, 161, 287.) Lawler ja Worley (2006, 2) esittävät, että rahallisessa palkitsemisessa ansiotulon lisääminen palkan korotuksena ei tue suorittamista. Palkan korotuksen suhteellinen pienuus ja luonne jäädyttäväksi osaksi palkkaa kytkeytyy heikosti suoritukseen ja ei siten ole kovinkaan motivoivaa. Tehtyihin työvuosiin perustuva palkan nousu toimii organisaation näkökulmasta vain, jos työntekijä kykenee pitämään suorittamisen tasonsa edes ennallaan. Tämän kaltainen järjestelmä saattaa pahimmillaan johtaa siihen, että kauan yrityksessä työskennellyt ja korkeaa palkkaa ansaitseva, jatkuvuussitoutunut (ks. Meyer & Allen 1991, 67) alisuorittaja on motivoitunut säilymään organisaation jäsenenä. Vastaavasti nuori matalapalkkaisempi ylisuorittaja saattaa olla halukas jättämään organisaation. Lawlerin ja Worleyn (2006, 3) mukaan organisaatioiden tulee suunnitella palkitsemisensa niin, että se tukee muutosta sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Rahallisen palkitsemisen merkityksestä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen käyttäytymisen suhteen käydään tieteellistä keskustelua sekä puolesta että vastaan. Tutkimuksessaan Burmann ym. (2009b, 280) havaitsivat, että kannustimilla on vaikutusta työntekijän brändisitoutumiseen. Punjaisri ja Wilson (2007, 63, 68) huomioivat tutkimuksessaan, että yrityksen johto saattaa pitää rahallisia palkkioita merkittävänä tekijänä lisätä työntekijöiden sitoutumista brändilupauksen täyttämiseen samalla, kun työntekijät eivät koe niiden ohjaavan mitenkään brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Tutkimushaastattelujen yhteydessä työntekijät vain harvoin edes mainitsivat palkkio- ja tunnustusjärjestelmät brändiymmärryksen tai brändin mukaisen käyttäytymisen synnyttämisen keinona. Järjestelmät olivat suunniteltu kohdistuvaksi sitoutumisen aikaansaamiseen, ei niinkään kohdistettuja käyttäytymisen tasolle. Tutkimustulos ehdottaa, että esimerkiksi brändilupauksen täyttämisen kannalta palkkio- ja tunnustusjärjestelmät tulee kohdentaa juuri käyttäytymisen tasolle (ks. mm. Lawler & Worley 2006, 2; Gotsi & Wilson 2001, 103), organisaation jäsenenä säilymisen edistämisen sijaan.

3.7 Sisäisen brändin rakentamisen haasteet

Sisäisen brändin rakentamisen kannalta haasteellisuutta luo sitoutumisen subjektiivisuus, jolloin samat menetelmät eivät vaikuta kaikkiin samoin tavoin (ks. Robinson ym. 2004, 29). Punjaisrin ym. (2008, 417) mukaan tilanne- ja henkilökohtaiset tekijät luovat haasteen menestyvälle sisäiselle brändin rakentamiselle. Työyhteisön suhteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden brändilupausta täyttävään käyttäytymiseen. Esimerkiksi suhteet kollegoihin ja johtoon vaikuttavat asenteisiin ja suoritukseen. Siten on loogista, että myös suhde työnantajayritykseen tai -organisaatioon vaikuttaa työntekijään (vrt. Miles & Mangold 2004; 2005; 2007). Työntekijän brändin mukaisen käyttäytymisen

kirjallisuudessa on korostettu luottamuksen ja siihen läheisesti liittyvän psykologisen sopimuksen merkitystä, joilla on todettu olevan sitoutumista tukevaa ja vaarantavaa vaikutusta (mm. Scheys & Baert 2008; Macey & Schneider 2008; Miles & Mangold 2004; 2005; 2007; Keskinen 2005; Heathfield 2002). Siten luottamus ja psykologisen sopimuksen eheys katsotaan sellaisiksi mahdollisiksi henkilökohtaisiksi tekijöiksi, jotka ovat yksilöllisiä sisäiseen brändin rakentamiseen, brändiin sitoutumiseen sekä brändilupausta täyttävään käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Punjaisri ym. (2008) pitävät henkilökohtaisten muuttujien lisäksi myös tilannekohtaisia muuttujia mahdollisina sisäiseen brändin rakentamiseen vaikuttavina tekijöinä. Brändilupausta täyttävän käyttäytymisen katsotaan tapahtuvan brändiä tukevassa kulttuurissa (mm. Binu Raj & Polepeddi 2010; Hatch & Schultz 2008; Aaker 2004; Farrell 2002). Aakerin (2004, 8) mukaan brändin menestykseen liittyvät menestystä edistävät asenteet ja kulttuuri. Farrell (2002, 38) puhuu organisaatiokulttuurin merkityksestä brändilupausten täyttämiseen sen toimiessa välikappaleena ulkoisten lupauksen ja työntekijöiden käyttäytymisen välillä. Organisaatiokulttuurin tulee mahdollistaa ja motivoida brändilupausten toteutumista. Siten brändisitoutumisen rakentamisessa tulee kiinnittää huomiota myös pehmeämpiin työkaluihin, jotta brändisitoutuminen johtaa myös haluttuun käyttäytymiseen.

Psykologinen sopimus on molemminpuolinen, työntekijän ja työnantajan välinen, organisaatiopsykologinen ilmiö. Molemmat osapuolet muodostavat mielissään odotuksia toisiaan kohtaan. Työntekijän taholta se on vahvasti subjektiivinen ilmiö. Siihen sisältyy omia odotuksia ja päätelmiä työnantajan tavasta kohdella työntekijää. (Keskinen 2005, 12, 73–74.) Psykologinen sopimus on keskeinen tekijä organisatorisen elämisen ja työntekijän motivaatioon kannalta (Miles & Mangold 2005, 538). Milesin ja Mangoldin (2007, 426) mukaan psykologinen sopimus edustaa työntekijän havainnoimiseen pohjautuvaa sopimusta vaihtosuhteesta itsensä ja organisaation kanssa. Huomioitavaa on, että psykologinen sopimus muodostuu ja vaikuttaa työntekijän mielessä eikä yrityksen johto ole välttämättä tietoinen sen sisällöstä tai edes sen olemassaolosta. Alasoinin (2009, 37, 39–40) mukaan psykologisen sopimuksen rakentuminen on murroksessa. Lupaus esimerkiksi työpaikan jatkuvuudesta on alkanut horjumaan. Tutkija yhdistää psykologisen sopimuksen käsitykseen palkkioista, joita työnantajan tulisi työntekijän ponnisteluista antaa. Transaktionaaliset palkkiot viittaavat taloudellisesti mitattaviin palkkioihin kuten palkka, palkanlisät ja luontaisedut. Epäsuorasti siihen liittyvät myös etenemis- ja koulutusmahdollisuudet. Rationaaliset palkkiot puolestaan viittaavat arvosidonnaisiin palkkioihin, kuten työpaikan jatkuvuuteen.

Työpsykologiassa psykologista sopimusta pidetään ääneen lausumattomana sitoumuksena, joka kuuluu virallisen paperilla vahvistetun sopimuksen ulkopuolelle. Työnantaja saattaa odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta jotain, mitä ei kyetä tai haluta laittaa kirjalliseen sopimukseen. Näitä odotuksia voivat olla esi-

merkiksi rehellisyys, vastuullisuus, joustavuus ja kunnioittava suhtautuminen omaa organisaatiota kohtaan työajan ulkopuolellakin. Vastaavasti työntekijän puolelta odotuksina voivat olla mielenkiintoiset työtehtävät, tuki, kannustus ja huolenpito terveydestä sekä hyvinvoinnista. Positiivisessa tapauksessa, molemminpuolisiin velvollisuuksiin työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva, psykologinen sopimus perustuu oikeudenmukaiseksi koettuun vallankäyttöön ja luottamukseen. Sopimuksen rikkoutumisen seuraukset voivat ilmetä niin *emotionaalisina* kokemuksina kuin *käyttäytymisen* tasolla. Sopimuksen pitävyys synnyttää luottamusta. (Keskinen 2005, 70–71, 73.)

Milesin ja Mangoldin (2007, 426–427) mukaan työntekijällä psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa jo työnhakuvaiheessa. Potentiaaliset työntekijät muodostavat käsityksensä organisaation tärkeinä pitämistä asioista, arvoista, sekä työskentelyn tuottamista henkilökohtaisista hyödyistä. He arvioivat myös, mitä heidän tulee antaa vaihtosuhteessa hyötyjen saamiseksi. Työsuhteen toteutuessa nämä esiolettamukset rakentavat psykologisen sopimuksen perustan. Sopimus pysyy ehjänä, mikäli työntekijä ei koe ristiriitaisuuksia organisaation kommunikoinnissa. Yhdenmukainen viestinnän virta läpi koko organisaation eri viestintämenetelmien ja -järjestelmien kautta takaa sopimuksen ylläpitämisen. Vastaavasti epäjohtonmukaiset viestit saattavat johtaa jopa sopimuksen rikkoutumiseen. Sopimuksen tahaton tai sen tapahtumisen väistämättömyys eivät yleensä johda negatiivisiin seurauksiin. Mikäli työnantaja koetaan kykeneväksi, mutta haluttomaksi ylläpitää sopimusta, sen seurauksena voidaan olettaa olevan sopimuksen rikkoutuminen. Tämä johtaa työntekijän käsitykseen vähemmästä velvollisuudesta työnantajaan kohtaan sekä laskee yhtäläillä organisaatiokansalaiskäyttäytymisen, motivaation, organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden tasoa. Tunteisiin vaikuttava psykologinen sopimus on keskeinen tekijä sille, sitoutuuko työntekijä yrityksen brändiin (Scheys & Baert 2008, 19).

Luottamus on käsitteenä monipuolinen. Näkökulmia luottamukseen voidaan ottaa yksilön ominaispiirteinä, vuorovaikutuksen piirteinä tai organisaatiota koskevana ilmiönä. Aikaisemmin se yhdistettiin uskoon toisten aikomuksiin, tarkoituksiin ja motiiveihin. Nykyään painotetaan enemmän optimistista asennetta toisten käyttäytymistä kohtaan. (Keskinen 2005, 78.) Luottamus on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat paljolti henkilön menneet kokemukset niin elämästä kuin organisaatiosta. Ihmiset voivat oppia olemaan luottamatta. (Heathfield 2002.) Esimerkiksi organisaatiokulttuuri pitää sisällään pitkältikin aikaa kokemuksia luottamuksesta (Keskinen 2005, 79). Paras keino luottamuksen ylläpitämiseksi on ylipäättään olla rikkomatta sitä. Organisaation johtamisen eheys, rehellisyys ja korkea moraalit ovat kriittisen tärkeitä, kuten ovat myös viestinnän totuudellisuus ja läpinäkyvyys henkilöstölle. Voimakkaan yhdistävän mission ja vision läsnäolo saattaa myös parantaa luottamusta. (Heathfield 2002.)

Organisaatiossa luottamuksen syntyyn vaikuttaa monta eri tekijää samanaikaisesti: työntekijöiden persoonallisuudet, kyvykkyydet luottaa, totutut ajattelutavat, työolot,

mahdollisuus olla ylpeä työn laadusta, oikeudenmukaisuus, toimiva johtaminen ja hyvät esimies-alaisuudet. Organisaatiopsykologisissa tutkimuksissa seuraavien ulottuvuuksien on todettu vahvistavan luottamusta: esimiehen käyttäytymisen pysyvyys, ennakoitavuus ja johdonmukaisuus sekä halu jakaa vastuuta, täsmällinen ja tarkka informointi, sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. (Keskinen 2005, 80–82.) Organisaatiossa luottamus luo pohjan esimerkiksi viestinnän tehokkuudelle, työntekijöiden säilymiselle ja motivaatiolle sekä harkinnanvaraisen energian antamiselle ylimääräisinä vapaaehtoisina ponnisteluina. Luottamuksen läsnäolo helpottaa muiden asioiden saavuttamista. (Heathfield 2002.) Luottamus on keskeinen tekijä sitouttavien edellytysten olosuhteille. Työleen aikaa ja energiaa omistaneet työntekijät odottavat ja luottavat saavansa panostuksilleen palkitsemista. (Macey & Schneider 2008, 22.)

Luottamus on keskeisessä roolissa sitoutuneen käyttäytymisen esiintymisessä työpäikällä. Sisäisesti motivoitunutkin toiminta sisältää psykologisen turvallisuuden kautta (ks. Kahn 1990, 708) työntekijän luottamuksen siitä, etteivät ylimääräisten työsopimuksen ulkopuolisten tehtävien tekeminen muodostu varsinaisiksi työtehtäviksi. Luottamukseen sisältyy myös tunne siitä, ettei yli normien suorittaminen johda sosiaaliseen rankaisemiseen ryhmän osalta. (Macey & Schneider 2008, 22.) Luottamuksella on yhteys työntekijän sitoutumiseen (ks. Keskinen 2005). Luottamuksen häviäminen ja sen puute saattavat puolestaan olla seurauksia psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta (Miles & Mangold 2007, 427). Milesin ja Mangoldin (2004, 81) mukaan laadukas asiakaspalvelu perustuu työntekijöiden luottamukseen työnantajaa kohtaan. Jos työntekijöille annettuja lupauksia ei olla pidetty, on heidän vaikea antaa lupauksia edelleen asiakkaille. Maceyn ja Schneiderin (2008, 25) mukaan organisaatioiden tulee panostaa luottamuksen tunteen muodostamiseen korostamalla oikeudenmukaisuutta ja muita sen edellytystekijöitä. Nämä saattavat olla kriittisen tärkeitä muodostamaan sitoutumista, johon liittyy korkea osallistumisen aste. Brändikuvan sisäistäminen tapahtuu parhaiten, kun organisaatio nauttii työntekijöidensä luottamusta. Korkea luottamus puolestaan perustuu psykologisten sopimusten toteutumiseen. (ks. Miles & Mangold 2004, 81.)

Binu Raj'n ja Polepeddin (2010, 314) mukaan työntekijäkäyttäytyminen on yhteydessä *organisaatiokulttuuriin*. Buckinghamin (2008, 136) mukaan organisaatiokulttuurin määrittelyyn liittyy monimutkaisia assosiaatioita ja tunneyhteyksiä, mutta yksinkertaisimmillaan se voidaan esittää tavaksi, *miten me täällä toimimme*. Organisaatiokulttuuri on ryhmän kokemuksen kautta opittu tuotos. Se voi siten esiintyä vain siellä, missä on tietty ryhmä ihmisiä, joilla on tietty merkityksellinen historia. Siten sen ei tarvitse edes käsittää yritystä kokonaisuudessaan. Hatch ja Schultz (2008, 231) määrittävät organisaatiokulttuurin sisäisiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja oletuksiksi, joiden kautta työntekijät suhtautuvat yritykseen. Yrityskulttuuri puolestaan on ylimmän johdon määrittämä vastaaville. Yrityksen johdon määrittämän yrityskulttuurin ja työntekijöiden rakentaman vastaavan välillä saattaa olla ristiriitaisuuksia (vrt. Wilson 2001, 356).

3.8 Yhteenveto ja viitekehys

Kingin ja Gracen (2012, 472–473) mukaan sisäisen brändin johtamisen kirjallisuudessa brändin menestystä tukevien brändimestarien ymmärtäminen ilmenee monin eri tavoin, kun sen mittareina ovat brändisitoutuminen ja siitä seuraava brändiä tukeva käyttäytyminen. Toisin sanoen keskustelu on varsin laaja-alaista. Gotsin ja Wilsonin (2001) tutkimuksen mukaan kaikki alkaa jo rekrytointivaiheesta. Esimerkiksi Wallace ja de Chernatony (2009) painottavat johtajuuden merkitystä työntekijöiden brändin elämisen olosuhteiden muodostumiselle. Punjaisrin ym. (2008) lähestyminen on toiminnallisempi korostaen sisäisen viestinnän ja kouluttamisen merkitystä sisäisen brändin rakentamisen prosessissa. Puolestaan Burmann ym. (2009b) sisällyttävät sisäisen viestinnän, henkilöstöhallinnon toimet ja johtajuuden työntekijän brändisitoutumisen taustatekijöiksi. Huolimatta siitä, mitkä tekijät ovat parhaimmat brändisitoutumisen ja myöhemmin käyttäytymisen kehittämisen keinot, taustalla olevat aikomukset ovat samat. Yhteisesti sisäisen brändin rakentamisen konseptualisoinnit ovat pyrkineet määrittämään toimia, joiden lopputuloksena on sitoutunut ja halukas henkilöstö täyttämään brändilupausta. (King & Grace 2012, 473.) Miles ja Mangold (2004, 2005, 2007) painottavat etenkin työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta psykologisen sopimuksen ja luottamuksen muodossa siitä, minkälaisen kuvan työntekijä organisaatiostaan ulospäin antaa.

Brändin rakentamisen kirjallisuus korostaa työntekijöiden merkitystä palvelun toteuttajina tavalla, joka vastaa annettua lupausta. Sisäisen brändin rakentamisen työkalujen ja työntekijöiden brändilupausta täyttävän käyttäytymisen välillä on positiivinen yhteys. Yhteys perustuu näiden työkalujen vaikutukseen työntekijöiden asenteisiin, kuten brändisitoutumiseen, joilla todetaan olevan vaikutusta tapaan, jolla työntekijät toteuttavat palvelua. Siten sisäinen brändin rakentaminen ei pelkästään vaikuta suoraan työntekijöiden suoritukseen vaan myös asenteisiin brändiä kohtaan. Asenteet puolestaan vaikuttavat suoritukseen. (Punjaisri & Wilson 2007, 57.) Siten sisäinen brändin rakentaminen nähdään keinona varmistaa työntekijöiden brändilupausten täyttäminen muokkaamalla heidän brändisitoutumisen asenteitaan ja käyttäytymistään (Punjaisri ym. 2008, 407).

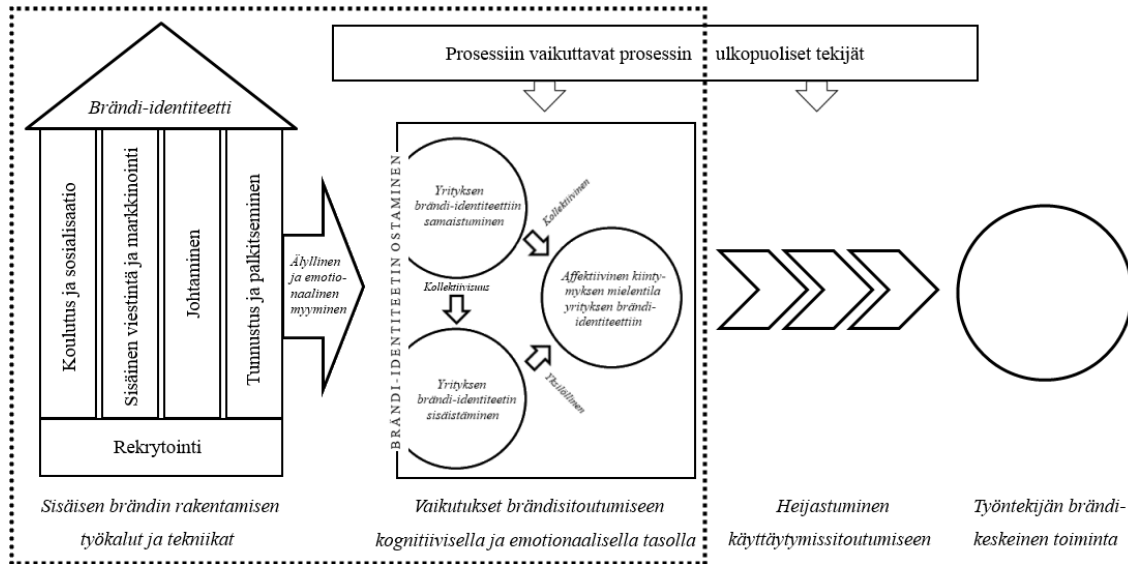
Sisäisen brändin rakentamisen merkitys henkilöstön brändisitoutumiselle on moniulotteinen. On vaikeaa määritellä millaiset tekniikat tai toimet ovat tehokkaimmat, koska kaikki organisaatiot ovat erilaisia eikä sama toimiva ratkaisu välttämättä sovellu toiselle organisaatiolle. (King & Grace 2012, 473.) Kaiken perustana voidaan katsoa olevan työntekijöiden tietämys brändistä, joka kyetään toteuttamaan sisäisen brändin rakentamisen kognitiivisessa ulottuvuudessa (King & Grace 2012, 437; Scheys & Baert 2008, 4) eri sisäisen brändin rakentamisen työkalujen ja tekniikoiden kautta (vrt. Miles & Mangold 2005, 539–542). Kingin ja Gracen (2009, 140–141) mukaan tällaisen lähestymistavan heikkoutena on se, että se unohtaa miten ympäristö vaikuttaa kognitiiviseen prosessiin eli tietämyksen prosessointiin. Prosessiin liittyy sekä tilanne- että henkilö-

kohtaisia tekijöitä (Punjaisri ym. 2008, 414). Tietämyksen tulee onnistua muuntumaan brändin ymmärrykseksi (ks. Thomson ym. 1999). Onnistunut sisäisen brändin rakentamisen prosessi aikaansaa jaetun ymmärryksen, mikä luo sitoutuneen henkilöstön, joka täyttää brändilupausta (Punjaisri ym. 2008, 411, 417). Milesin ja Mangoldin (2005, 539–540) mukaan työntekijän tulee kokea ja ymmärtää, että haluttu brändikuva on luonnollinen seuraus yrityksen missiosta ja arvoista, jotta hän kykenee toiminnallaan tukemaan haluttua brändikuvaa. Kingin ja Gracen (2010, 959) mukaan työntekijän psykologinen kiintymys, yhteenkuuluvuuden tunne tai arvojen yhteneväisyys ovat niitä tekijöitä, jotka myöhemmin määräävät työntekijöiden aikomuksia ja toimintaa. Paino on selvästi emotionaalisessa näkökulmassa kognitiivisen sijaan. Onnistuneen affektiivisen ulottuvuuden lisäksi tulee kyetä antamaan työntekijöille tarvittavat taidot toteuttaa brändin mukaista käyttäytymistä. Tämä on konatiivisen (ks. Scheys & Baert 2008, 4–5) tai kognitiivisen ulottuvuuden tehtävä (vrt. Kyrö ym. 2008, 273–274).

Vallasterin ja de Chernatonyn (2005, 183) mukaan palvelualalla brändin menestys perustuu työntekijöiden käyttäytymiseen lujittaen haluttuja arvoja. Jotta työntekijät voivat toimia brändilähteiläinä, tulee heidän uskoa järkähtämättä brändiin ja sisäistää brändin arvot. Pelkästään brändin arvojen ymmärtäminen, oikeiden taitojen omaaminen tai organisaation tuki eivät riitä. Tutkijat liittävät sisäiseen brändin rakentamiseen liittyvän työntekijän kiintymyksen organisaatioon sitoutumiseen (ks. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002) ja samaistumiseen (ks. O'Reilly & Chatman 1986). Siten sisäinen brändin rakentaminen palvelualalla ei rajoitu toiminnalliseen laatuun. Se pitää sisällään sitoutumisen ja samaistumisen luomista työntekijöiden keskuudessa vuorovai- kutteisilla prosesseilla selittämään, rohkaisemaan ja vahvistamaan tarkoituksenmukaista henkilöstön käytöstä (Vallaster & de Chernatony 2005, 183).

Punjaisrin ym. (2008, 414) esittämän sisäisen brändin rakentamisen viitekehyksen mukaan tekniikoilla ja työkaluilla on tietty vaikutus työntekijän brändiä tukeviin asenteisiin, kuten brändisitoutumiseen. Brändisitoutuminen puolestaan korreloi brändiä tukevan käyttäytymisen kanssa. Koko prosessiin saattaa vaikuttaa sekä tilanne- että henkilökohtaisia tekijöitä. Allenin ja Meyerin (1990, 17–18) mukaan affektiivinen sitoutuminen, kuten työntekijän brändisitoutuminen (ks. King & Grace 2009, 138), syntyy tiettyjen edellytysolosuhteiden suosiollisuudella. Ne voidaan kiteyttää työn haastavuuteen, rooliselvyyteen, tavoitteiden selkeyteen ja vaativuuteen, johtamisen avoimuuteen, yhteenkuuluvuuteen vertaisten kanssa, organisaation luotettavuuteen, oikeudenmukaisuuteen, tärkeyden tunteeseen, palautteeseen sekä mahdollisuuteen osallistua itseään koskeviin päätöksiin. Psykologisen sopimuksen ehjyyden on todettu myös vaikuttavan siihen, sitoutuuko työntekijä yrityksen brändiin (Scheys & Baert 2008, 18). Maceyin ja Schneiderin (2008, 25) mukaan luottamus on merkittävää. Hatchin ja Schultzin (2008, 231, 12–13) mukaan työntekijät suhtautuvat yritykseen organisaatiokulttuurin kautta, joka ei välttämättä vastaa yritysjohton määritelmää (vrt. Wilson 2001, 356). Ero orga-

nisaatiokulttuurin ja brändi-identiteetin välillä johtaa brändilupauksen täyttämättä jäämiseen. Erilaisia tilanne- ja henkilökohtaisia tekijöitä voidaan pitää työntekijän brändisitoutumisen rakentamisprosessiin vaikuttavina prosessin ulkopuolisina tekijöinä, joiden läsnäolo prosessissa tulee tunnistaa myös tutkimuksen viitekehyksessä (kuvio 3).



Kuvio 3 Työntekijän brändisitoutumisen rakentamisen viitekehys

Kuviossa 3 on kuvattu brändisitoutumisen rakentamisen viitekehys. Viitekehys kuvaa tämän tutkielman teoreettista sisältöä. Siinä yhdistyvät niin sisäisen brändin rakentamisen eri tekniikat kuten rekrytointi, koulutus ja socialisaatioprosessit, sisäinen viestintä ja markkinointi, johtaminen sekä tunnustus ja palkitseminen (ks. MacLaverly ym. 2007, 6–7). Nämä ovat toimia, joilla yritys myy brändi-identiteettinsä työntekijöille sisäisen brändin rakentamisen kognitiivisessa ja affektiivisessa ulottuvuudessa (ks. Scheys & Baert (2008, 4–5). Rekrytointi on asetettu rakennelman lattiaksi, mikä kuvaa sen merkitystä kaiken perustana. Brändi-identiteetti on puolestaan rakennelman katto, minkä *alla* työkalujen ja tekniikoiden tulee toimia. Työntekijä ostaa yrityksen brändi-identiteetin joko samaistumisen tai sisäistämisen kautta. Myös vahva samaistuminen voi johtaa sisäistämiseen (Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Affektiivisen brändisitoutumisen katsotaan muodostuvan joko samaistumisen tai sisäistämisen kautta (Burmman ym. 2009b, 280–281; vrt. Carmeli 2005, 447; vrt. Shore & Wayne 1993, 775; vrt. Meyer & Allen 1991, 75). Samaistuminen on kollektiivista ja sisäistäminen yksilöllistä. Samaistumisen kautta tapahtuva sisäistäminen tapahtuu kollektiivisuuden kautta muuntuen yksilölliseksi suhtautumiseksi yrityksen brändi-identiteettiin. Jokivuoren (2002, 18) esittämistä asenteen kolmesta komponentista rajattiin tutkielman empiirisen tutkimuksen ulkopuolelle toimintavalmius eli heijastuminen käyttäytymiseen. Tutkielman empiirisen tutkimuksen kohdentuminen prosessiin on rajattu katkoviivoin.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Eskolan ja Suorannan (2000, 83) mukaan laadullisessa tutkimuksessa teoria voi olla joko päämäärä tai väline. Induktiivisesti etenevässä tutkimuksessa pääosassa on aineisto, jolloin edetään *yksittäisestä havainnosta yleiseen* -periaatteella. Silloin teoria on tutkimuksen päämäärä. Deduktiivinen tutkimus on puolestaan teoriaa välineenä käytävä. Silloin aineistosta kyetään rakentamaan tieteellisessä muodossa tulkintoja. Aineiston analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä analyysiä, joka perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämä tutkimus perustuu siten deduktiivisen päättelyn logiikkaan ollen *yleisestä yksittäiseen* -periaatteella etenevä. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on usein merkitysten tarjoaminen ilmiöille, jotka aineistosta on havaittu (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 87). Tapaustutkimuksen analyysin teossa hyvin jäsennetty taustateoria toimii perustana tutkimuskysymyksille ja siten myös koko tutkimuksen johtopäätöksille. Tapaustutkimuksen analyysille ovat keskeistä haastattelujen siteeraukset, tapauskuvaukset ja yksityiskohtaiset yksittäiset havainnot aineistosta. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Aineiston analysointivaiheessa tutkimus alkaa tietyllä tavalla uudelleen. Haastattelukysymykset eivät anna suoria vastauksia tutkimustuloksiin, eikä tutkimuskysymyksiä esitetä haastateltaville. Jo tehtyjen tutkimus- ja tiedonkeruukysymysten lisäksi tutkija tarvitsee joukon analyttisiä kysymyksiä, jotka kohdennetaan tutkimusaineistolle. Siten saavutetaan vastaukset tutkijaa kiinnostaviin kysymyksiin. Yhtä yleispätevää tapaa aineiston lukemisesta järjestelmälliseen analyysiin ja tulkintaan ei ole. Tutkimuksen näkökulma, ongelma ja kysymysten asettelu vaikuttavat tapaan lähestyä aineistoa. Aineiston ja tutkimusongelman tiivis vuoropuhelu on tyypillistä laadulliselle analyysille. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9–11, 13.) Tämän tutkimuksen analyttiset kysymykset kartoittivat yhteyttä tutkimuksen pääkysymyksen, miten henkilöstön brändisitoutuminen rakennetaan yrittäjävetoisessa hoiva-alan pk-yrityksessä ja tutkimuksen aineiston välillä. Siten tämän tutkimuksen analyttiset kysymykset käsittelivät sisäisen brändin rakentamisen eri tekniikoiden ja työkalujen merkittävyyksiä yrityksen brändi-identiteetin ostamisen prosessissa työntekijän näkökulmasta. Toisin sanoen, millä keinoin sekä brändi-identiteetin älyllisessä että emotionaalisessa ostamisessa onnistutaan. Lisäksi analyttiset kysymykset käsittelivät sitä, millaisia prosessin ulkopuolisia tekijöitä prosessissa on ollut ja miten ne ovat vaikuttaneet prosessiin. Näiden kautta tutkimuksessa tehdään tulkintaa siitä, miten henkilöstön tunneside yrityksen brändi-identiteettiin rakennetaan.

Eskolan ja Suorannan (2000, 137) mukaan selkeyden luonti aineistolle ja siten uuden tiedon tuottaminen ovat laadullisen aineiston analyysin tarkoituksia. Alasuutarin (2011, 53) mukaan laadullisen tutkimuksen ydin on arvoituksen ratkaiseminen, joka tapahtuu merkitystulkintojen tekemisellä. Shuckin ja Wollardin (2010, 105) mukaan sellaista mallia ei löydy, joka auttaisi ymmärtämään miten henkilöstöjohtamisen toimilla kyettäisiin kehittämään työntekijän korkean osallistumisen sitoutumista. Heidän mukaansa pitäisi keskittyä tutkimaan kolmea työntekijäkokemuksen näkökulmaa. Kognitiivisesta näkökulmasta tulee mitata, miten työntekijät ajattelevat ja ymmärtävät työnsä, organisaationsa ja sen kulttuurin. Sekä miten he ovat älyllisesti sitoutuneita organisaatioonsa. Emotionaalinen sitoutuminen kohdistuisi tunteisiin ja uskomuksiin. Niiden määrittäminen ja muodostuminen sekä niihin vaikuttaminen tulisi olla tutkimuksen kohteena. Käyttäytymisen tutkiminen tulee tapahtua objektiivisella mittaamisella. Kyky mitata käyttäytymistä käytännössä koetaan varsin puutteelliseksi. Siksi käyttäytymisen havainnointi rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Deduktiivisena tutkimuksena tutkimusaineiston analyysiä ohjasi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Alasuutarin (1999, 83) mukaan teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista aineistonkeruumenetelmää ja -analysointimenetelmää tulee käyttää. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan teoreettisen viitekehyksen ja käytetyn kirjallisuuden valinta ovat tapaustutkimuksessa yhtä tärkeitä kuin missä tahansa laadullisen tutkimusperinteen mukaisessa tutkimuksessa. Teoreettinen kehys ja käsitteellinen perusta ovat merkittäviä etenkin analyysivaiheessa. Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan case-tutkimuksen keskeinen perusta tulkinnoille on tapahtumaympäristö eli konteksti. Case-tutkimus pyrkii ymmärtämään ja selittämään tiettyä ilmiötä sen ainutkertaisessa kontekstissa. Sidonnaisuus kontekstiin on case-aineiston keskeinen tulkintaperusta. Se soveltuu hyvin liiketaloustieteen tutkimuksiin tutkittaessa yrityksiä, jotka ovat itsenäisiä kokonaisuuksia. Myös organisaatiokäyttäytymiseen tapaustutkimus soveltuu hyvin.

Deduktiivisena tutkimuksena tutkimusaineistoa tuli kerätä tapausyritykseltä ja sen henkilöstöltä viitekehyksen mukaisesti. Sekä yrittäjältä (liite 1) että yrityksen henkilöstöstä (liite 2) valitulta kohderyhmältä kerättiin tutkimustietoa puolistrukturoidulla haastattelulla. Kyselyyn osallistui työntekijöitä yrityksen suuremmasta yksiköstä 6 henkilöä, joka vastaa noin 15 prosenttia hoitohenkilöstöstä. Ammatiltaan he ovat lähi- tai perushoitajia. Yrittäjää haastateltiin yrityksen taustoista (Tapausyrityksen yrittäjä 29.11.2013) ennen tutkimusaineiston keräämistä henkilöstöltä. Työntekijöiden valintakriteerinä käytettiin sitä, että työntekijä on rekrytoitu nykyisen yrittäjän aikana. Yrityksen pienempi yksikkö on iältään suurempaa yksikköä vanhempi tämän yrityksen omistuksessa. Suuremmassa yksikössä toimintaa on harjoitettu jo aiemmin, mutta eri toimijan toimesta. Siten kyseisen toimijan aikana rekrytoidut työntekijät rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, jolloin kyetään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Pienemmän yksikön työntekijöiden työurat puolestaan ovat huomattavasti suuremman yksikön otoksen työn-

tekijöiden työuria pidemmät. Siksi aineisto kerättiin vain suuremmasta yksiköstä. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ollut eri yksiköiden vertailu. Otoksen työntekijöiden keskimääräinen työura yrityksessä oli haastatteluhetkellä noin 4 vuotta. Tähän aikaan sisältyi osalla myös erilaisia harjoittelu- tai opiskelujaksoja ennen työsuhteiden aloitusta. Osalla työsuhte oli vielä määräaikainen. Työsuhte yritykseen oli myös suurimmalle osalle ensimmäinen alalla.

Haastattelukysymykset rakennettiin tämän tutkimuksen teoriaosuuden avulla. Lisäksi kysymyksissä hyödynnettiin apukysymyksiä varmistamaan aineiston saantia. Yrittäjän haastattelussa etsittiin vastauksia siihen, miten brändiä on yrityksessä sisäisesti rakennettu. Yrittäjää haastateltiin yrityksessä ja haastattelu kesti noin 35 minuuttia. Yrittäjän haastattelu tehtiin elokuussa 2014. Työntekijöiden haastattelupaikkana oli tapausyrityksessä juuri sillä hetkellä tyhjänä ollut asuinhuone, mikä soveltui rauhallisena ja neutraalina paikkana haastatteluille parhaiten. Haastattelussa hyödynnettiin tallennusta ja haastattelija piti haastattelun aikana kirjaa havainnoistaan. Haastateltaville luvattiin anonymiteettiä varmistamaan avoin ja luottamuksellinen aineistonkeruu. Haastattelun aluksi jokainen haastateltava arpoi itselleen haastattelunumeron, jolla haastateltavat erotetaan aineiston analysointivaiheessa. Lisäksi haastateltavat vakuutettiin siitä, ettei haastateltavia kyetä tunnistamaan heidän vastauksistaan yksityiskohtien perusteella. Lisäksi tutkija muokkasi suorat lainaukset haastateltavien näkemyksistä kirjakieliseen muotoon ilman, että itse sisältö muuttui. Nämä tehtiin tutkijan aloitteesta, jotta noudatettiin eettistä aineistonkeruutapaa. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 60 minuuttia. Henkilöstön haastattelut pidettiin syys-talvella 2014.

Haastatteluaineiston käsittely tapahtui litteroinnin avulla, jolloin se saatiin tekstimuotoon helpottamaan myöhempää jäsentelyä. Haastattelun teemat toimivat alustavasti aineiston jäsentelyn lähtökohtana. Työntekijöiden haastatteluissa haastattelun teemoina olivat brändi-identiteetin älyllinen ja emotionaalinen ostaminen eli sitoutuminen (ks. Thomson ym. 1999). Brändisitoutumisesta pyrittiin löytämään samaistumisen, sisäistämisen ja affektiivisuuden tunnuspiirteitä. Lisäksi teemana oli eri sisäisen brändin rakentamisen tekniikoiden ja työkalujen kokeminen työntekijän näkökulmasta. Näiden teemojen ulkopuolelle sijoitettavia haastattelun aikana esiin nousseita tekijöitä pidettiin mahdollisina prosessin ulkopuolisina tekijöinä. Tässä tutkielmassa työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista pyrittiin tulkitsemaan, miten henkilöstön brändisitoutuminen rakennetaan yrittäjävetoisessa hoiva-alan yrityksessä. Siten näkemykset ja kokemukset sisäisen brändin rakentamisen tekniikoista ja työkaluista tuli yhdistää työntekijän brändisitoutumiseen.

4.2 Tapausyrityksen sisäinen brändin rakentaminen

Tapausyrityksen sisäisen brändin rakentamisen toimista haastateltiin yrityksen yrittäjää. Haastattelulla haluttiin saada kuvaa siitä, millaisia toimia ja tekniikoita on tapausyrityksessä harjoitettu, jotta yrityksen henkilöstö päivittäisessä toiminnassaan toimisi yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden pohjalta. Haastattelun pohjana käytettiin haastattelulomaketta (liite 1). Aineisto kerättiin haastatteleamalla yrittäjää (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014).

Yrittäjä kuvaili yrityksen arvoja sekä toimintaperiaatteita tavallisina ja ihmisläheisinä, jotka kuvastavat välittämistä. Ne olivat syntyneet yrittäjän omasta arvomaailmasta, mikä puolestaan oli muodostunut omien kokemusten kautta alalla.

Meidän yrityksemme arvot ovat hyvin tällaiset tavalliset, ihmisläheiset. Ja pyrkivät välittämään tällaista normaalia ihmiselämän välittämistä... Eli turvallisuus, arvostus ja aika ovat siellä meillä nostettu avainasioiksi. (tapausyrityksen yrittäjä)

Ne ovat varmaan alun perin lähteneet yrittäjän oman arvomaailman hahmottumisesta vanhuspalvelutyössä. Ehkä sitten on poimittu itselle tärkeinä, ajattelen että ne olisivat myös muille tärkeitä asioita. (tapausyrityksen yrittäjä)

Brändi-identiteetti perustuu alalle ominaisten tekijöiden ympärille (vrt. Hiltunen ym. 2007, 61), joten sille ei ole sinänsä brändille vaadittua ainutlaatuisuutta (ks. Sandbacka 2010, 10–11, 21). Ainutlaatuisuus toteutuu yrittäjän haastattelun perusteella arvojen ja toimintaperiaatteiden tuomisella käytännön toimintaan ja niiden luomien lupauksen täyttämällä. Samalla nousi esiin yrittäjän työtaustaa ja motiiveja yrittäjyydelle, jotka ovat alalle tuttuja (ks. Kainlauri 2007, 33–34), kuten halu toimia eri tavalla.

Se (brändi) ei lupaa liikoja... Kyllä veikkaisin, että jossain missä voidaan luvata samaa, niin se on huonommissa kantimissa kuitenkin. Ne lupaukset ovat kaukana niistä sanoista... Jos itse ajattelen opiskeluaikana että menin johonkin paikkaan ja jouduin näitä kysymään... Näitä arvoja ja muita niin eihän ne työntekijät, edes vastaavat sairaanhoitajat, tienneet mitä ne tarkoittavat. Onko meillä semmoiset? Sitten joku ylihoitaja saattoi tietää, että joo on meillä joku kirja ollut joskus jossain. (tapausyrityksen yrittäjä)

Tapausyrityksen brändi-identiteetti rakentuu yrittäjän eli omistajan ympärille huomioiden kuitenkin myös henkilöstön (ks. Sandbacka 2010, 13), ollen kuitenkin yritysläh-

töistä. Tämä selvisi kysyttäessä työntekijöiden merkityksestä arvojen ja toimintaperiaatteiden kehittämisessä.

Tärkeä merkitys, mutta tietysti oleellista on se, että jokainen työntekijä ymmärtäisi mitä niillä arvoilla yritys tarkoittaa ja hakee. (tapausyrityksen yrittäjä)

Tapausyritys oli huomionnut sisäisessä brändin rakentamisessaan kaikkia tämän tutkielman teorian tekniikoita ja työkaluja. Vahvimmin esiin nousi johtaminen sekä koulutus ja socialisaatio. Johtamisen yrittäjä nosti niistä merkittävimmäksi.

Koulutuksiakin on järjestetty sen tiimoilta ja pyritään, että kaikki käyttäytyminen, työyhteisön omakin käyttäytyminen ja nämä lähtisivät tältä arvopohjalta mikä yritykselle on tärkeää. Ja tietysti yritys, yrityksen omistaja ja johto pyrkii myös käyttäytymään niiden pohjalta, yrityksen näköisesti. Johtaminen on avainroolissa. (tapausyrityksen yrittäjä)

Mm. Gotsi ja Wilson (2001, 102) painottavat rekrytoinnin merkitystä ja etenkin työnhakijan ja yrityksen arvomaailman yhteensopivuutta. Rekrytoinnin merkitys sisäisessä brändin rakentamisessa oli tapausyrityksessä vähäisin. Se jäi merkityksellään viimeiselle sijalle. Kyky löytää hakijassa arvojen yhdenmukaisuutta koettiin haastavaksi. Yrittäjä suhtautui siihen selvästi varautuneesti. Arvomaailman yhteensopivuuden tunnistamiseen ei yrittäjällä ole ollut varmoja keinoja. Tämä on yhdenmukaista Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 60–62) tutkimuksen kanssa, jossa arvojen yhdenmukaisuuden toteaminen rekrytointivaiheessa nähdään käytännössä vaikeaksi.

Haastattelussa täytyy yrittää saada selville, että sopiiko yritys ja työntekijä yhteen ja yrityksen maailma. Mutta en ole keksinyt haastattelutapaa millä sen saisi niin kuin oikeasti esille. Aina eivät arvot ole samanlaisia vaikka voisi saada sen käsityksen, että ne olisivat. (tapausyrityksen yrittäjä)

Yritys oli järjestänyt arvojen ja toimintaperiaatteiden suhteen koulutusta sekä liittänyt niitä työntekijöiden omiin rooleihin. Tämä täyttää mm. Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 67) edellyttämää arvojen tulkintaa päivittäiseen toimimiseen. Kingin ja Gracen (2010, 939) mukaan brändilupaus voi täytyä vain, jos työntekijällä on tietämys ja ymmärrys arvojen merkityksestä omaan työhön. Tämä voidaan toteuttaa juuri koulutuksin.

On ollut ihan suoranaista koulutustakin sitä kohtaan. Avataan niitä ja käydään läpi, että mitä ne tarkoittavat. Aikakäsitys tai se turvallisuus mitä se tarkoittaa. Miten se hoitaja esimerkiksi pystyy turvallisuuden takaamaan ja turvaamaan siellä hoitokodissa. Niin kuin että he oivaltavat, mitkä kaikki asiat siihen liittyy, että ihminen tuntee olonsa turvalliseksi.
(tapausyrityksen yrittäjä)

Sosialisaatiota on tapahtunut yrittäjän mukaan etenkin perehdytysvaiheissa. Koulutuksen ja sosialisaation yrittäjä näki toiseksi tärkeimpänä tekniikkana ja työkaluna johtamisen jälkeen (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Sosialisaatiota tapahtuu Wilsonin (2001, 356) tutkimuksen mukaisesti juuri uuden työntekijän perehtymisvaiheessa, jolloin muu henkilöstö opastaa uutta työntekijää yrityksen arvoille ja toimintaperiaatteille virallisen koulutuksen lisäksi.

Perehdytysmateriaalin kautta... Ja kyllä ne arvot niin kuin käydään uuden työntekijänkin kanssa läpi. Tavallaan he (työntekijät) perehdyttävät niitä käytännön tasolla niitä asioita ja juuri niitä elementtejä, millä niitä sitten saadaan niin kuin tuettua, että miten se elämä siellä kodissa sitten hoidetaan. (tapausyrityksen yrittäjä)

Tapausyritys on viestinyt arvoistaan ja toimintaperiaatteistaan työntekijöille melko säännöllisesti ja eri tavoin. Keskeistä näytti olevan se, että viestinnän tulee olla monipuolista. Yrittäjä sijoitti sisäisen viestinnän ja markkinoinnin kolmanneksi tärkeimpänä sisäisen brändin rakentamisen tekniikkana ja työkaluna (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014).

Viestitään suullisesti ja kirjallisesti. Minun mielestä pitää ehdottomasti olla molemmat, koska pitää ottaa huomioon että se kuuleva osapuoli sisäistää asioita eritavoilla, toiset tekee sen lukemalla, toiset kuulemalla ja toiset sitten taas kokemalla. Niin kaikkia näitä on sitten pyritty käyttämään tilanteen ja asian mukaan. Sitten ne toistuvat meillä vähän joka puolella, ne sanat ja lauseet. (tapausyrityksen yrittäjä)

Mm. Miles ja Mangold (2004; 2005) painottavat viestien yhdenmukaisuuden merkitystä yrityksen viestinnässä. Tämä vaadittu viestien yhdenmukaisuus toteutuu yrittäjän mukaan rehellisillä lupauksilla ja rehellisellä tekemisellä. Siten arvot ja toimintaperiaatteet ovat vaaditun aitoja (vrt. Sandbacka 2010, 13). Tähän perustuu yrittäjän mukaan myös sisäinen markkinointi. Tapausyrityksen brändin erottuvuus markkinoilla tulee liittämään lupauksen aitoon täyttämiseen.

Kyllä minä näen ainakin tärkeänä sen, että se niin kuin toimii rehellisesti ja myös itse kokonaisuudessaan sen arvomaailman pohjalta. Viestit pysyvät silloin yhdenmukaisena, kun toteutetaan pelkästään sitä mitä on luvattu. Ja luvataan sitä mitä aiotaan pitää. On kuitenkin niitä esimerkkejä (muista yrityksistä), että on niin kauniita sanoja paperilla ja sitten paljon muunlaista mainetta ympärillä ja... Jostain se maine on sitten syntynyt kuitenkin varmasti. (tapausyrityksen yrittäjä)

Kuten edellä käy ilmi, yrittäjä näkee johtamisen olevan avainasemassa sisäisessä brändin rakentamisessa. Se perustuu omaan esimerkkiin ja toimimisen seurantaan. Toimintaa seurataan havainnoimalla ja mittaamalla. Tärkeimpänä nousi esiin aikalupauksen täyttäminen. Johtamisella pyritään myös tukemaan tämän lupauksen täyttämistä. Työn tehokas organisointi antaa mahdollisuutta vapauttaa aikaa palvelukodin asukkaiden kanssa viettämiseen. Tämä on MacLavertyn ym. (2007, 7) tutkimuksen mukaista johdon tukea brändin mukaiseen suorittamiseen.

Johtamalla niiden arvojen mukaisesti ihmisiä ja toimimalla itse niiden arvojen mukaisesti. Ja tietysti myös sitten seuraamalla sitä, että se toteutuu siellä kodissa sellaisena. Meillä on erilaisia mittaristoja mitä kautta niitä yritetään sitten nähdä, miten se työ siellä toteutuu. On työajanseurainta, miten se työaika siellä toteutuu mitä luvataan. Yritetään organisoida sitä ihmistä oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. (tapausyrityksen yrittäjä)

Tapausyrityksen rahallinen palkitsemisjärjestelmä arvojensa ja toimintaperiaatteidensa toteuttamiseen on perustunut sekä yksilölliseen että yhteisölliseen palkitsemiseen. Alalle ominaisten yksilöllisten palkkojen lisäkorotusten jaossa yritys on huomionut arvojensa ja toimintaperiaatteidensa omaksumista. Lisäksi on palkittu koko henkilöstöä rahanarvoisin kertaluonteisin kannustimin. Palkitsemisen merkitystä korostavat tutkimuksessaan mm. Lawler ja Worley (2006). Gotsin ja Wilson (2001, 103) edellyttämää arviointia sekä yhteyttä brändin arvojen ja palkitsemisen välillä löytyi tapausyrityksessä. Työntekijöiden tavoitteet ovat johdettu yrityksen tavoitteista (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Työntekijöiden palkitseminen on ollut yhteydessä yrityksen tavoitteisiin (ks. Lawler & Worley 2006, 2).

Ei ole mitään systemaattista rahallista järjestelmää kannusteena, mutta on aika-ajoin tietysti ollut. Ja kun tulee tällaiset ns. paikalliset jaot, jolloin... Ollaan työyhteisön kanssa... Puntaroidaan se, että kuka on ansainnut tai ketkä ovat ansainneet yrityksestä tällaisen henkilökohtaislisän palkkaansa. Niin silloin työnantaja, työnantaja saa sen päättää niin kyllä sinne eksyy aina joku arvoihinkin liittyvä aihe, joka tuota... Sitten parhaiten sitä toteuttanut ihminen ansaitsee sen henkilökohtaisen lisän sitten. Ja sitten vaikka ei olisi omaksunut ihan kaikkia arvoja, niin silti esimerkiksi voidaan palkita. Yleensä ne (palkinnot) ovat semmoisia vähän yksilöllisiä ratkaisuja, kun tuntee noita työntekijöitä... Tai sitten se voi koskea ryhmää, jos koko henkilöstö on toiminut hyvin. Yleensä se palkitseminen liittyy virkistämiseen tai itsensä hoitamiseen vapaa-ajalla. (tapausyrityksen yrittäjä)

Tapausyrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden omaksumiseen on kiinnitetty huomiota myös päivittäisesti. Tunnustuksen antaminen on tapahtunut sanallisesti sekä yrittäjän että lähiesimiesten taholta. Tunnustusta on jaettu eteenpäin, kun yritys on saanut asiakkailtaan hyvää palautetta. Lisäksi tunnustusta on annettu, kun työyhteisössä kohdellaan toisiaan yrityksen arvomaailman mukaisesti. Sisäisen brändin rakentamisen tekniikkana ja työkaluna palkitseminen ja tunnustus sijoittuivat neljänneksi (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Johdon antama suora, sanallinen tunnustus saa tukea Gotsin ja Wilson (2001, 102–103) tutkimuksesta. Johtajuudella on silloin brändin arvojen mukaiseen suorittamiseen rohkaisevaa merkitystä.

Loppuvuoden tilaisuudessa, missä työyhteisön kanssa käydään läpi vaikka asiakaspalautteen tulokset tai sitten, jos on tutkittu työhyvinvointia niin sen tulokset. Ja kun ne ovat hyvät ja sitä kautta tulee esiin ne arvojenkin toteutumiset niin siinä he saavat ihan sanallista tunnustusta, mutta voivat saada ihan arkisissa tilanteissa, joita siellä työssä näkee, saa ihan siinä heti sen palautteen johdolta. Ja lähiesimiehet uskoakseni osaa antaa sitä tunnustusta sanallisesti. (tapausyrityksen yrittäjä)

Kysyttäessä yrittäjältä muita mahdollisia sisäiseen brändin rakentamiseen liittyviä asioita, nousi esille vaadittu työntekijöiden ymmärrys arvojen ja toimintaperiaatteiden suhteesta resursseihin ja sopimuksin sovittuun palvelun sisältöön. Lisäksi esiin nousi työntekijän ja yrityksen tarjoaman työn yhteensopivuus.

No minun mielestäni se on yksinkertaisuudessaan siinä että saisi ja pystyisi avaamaan ne (arvot ja toimintaperiaatteet) siten, että ihmiset ymmärtäisivät ne yritysnäkökulmasta ja hyväksyisivät sen. Ihminen ei ole ammattitaitoinen, jos ei pysty tai sitten se ei ole oikea työpaikka hänelle, jos hän ei pysty. Pitää ymmärtää resurssit ja ... sen palvelutuotteen kautta. Että mitä on luvattu ja mitä oikeasti voidaan tehdä ja olla siitä sitten tuntematta huonoa omaatuntoa tai ristiriitaa... Meidän alalla on ollut paljon veteen piirrettyjä viivoja, että kyllä hoitajat tekevät kaikkea, mutta... niin kuin sitä ei ole tuotteistettu. Että jos me myydään tuotetta, joka sisältää tietyt asiat niin me kunniakkaasti, sillä arvomaailma pohjalla mitä me ollaan luvattu, niin se tuote tuotetaan. Mutta myös pidetään kiinni siitä tuotteesta, koska se on laskettu ja budjetoitu sen mukaisesti... Se yrityksen toiminta ja pyöräminen, ihan niin kuin millä muulla alalla tahansa. (tapausyrityksen yrittäjä)

Jotta pystyy työskentelemään siellä yrityksessä, niin on ymmärrettävä ja hyväksyttävä ne toiminnot ja arvot siellä yrityksen sisällä. Muuten ei pysty sitä työtä tekemään. Kukaan ei voi odottaa niin kuin omien henkilökohtaisten arvojen täydellistä toteutumista aina siellä. Että jonkun mielestä kuuluisi olla aikaa olla sen asiakkaan kanssa oikeasti vaikka viisi tuntia, mutta pitää hyväksyä se siinä työssä, että okei minulla on tunti aikaa jakaa niille ihmisille ja silti arvostaa sitä asiaa. (tapausyrityksen yrittäjä)

Yrittäjän haastattelu nosti esiin mahdolliseksi sisäisen brändin rakentamisen prosessin ulkopuoliseksi tekijäksi *resurssien* toteutumisen. Tämä voidaan nähdä liittyvän ainakin osaksi samaa ilmiötä kuin hoivatyöntekijöiden taipumus haluta tehdä työtään resursseilla, mitkä mahdollistavat ns. hyvän kehää (vrt. Lehtonen 2011, 122–123). Yrittäjä nosti haastattelussa esiin resurssien rajallisuuden, jota henkilöstön tulee ymmärtää. Arvot ja toimintaperiaatteet tulee kyetä suhteuttamaan realistisiin resursseihin. Sopimuksien sisällöistä tulee kyetä pitämään kiinni eikä ylilaadun suorittaminen ole resurssien puitteissa mahdollista. Resurssien rajallisuus tulee tiedostaa ja ymmärtää, mikä viittaa sisäisen brändin rakentamisen kognitiivisen ulottuvuuden tehtävään. Merkitys työntekijän brändisitoutumiseen saattaa esimerkiksi olla uskon menettäminen yrityksen brändi-identiteetin aitouteen.

4.3 Henkilöstön brändisitoutuminen tapausyrityksessä

4.3.1 Älyllinen ostaminen

King ja Grace (2008, 370) pitävät brändisitoutumisen lähtökohtana brändiin liittyvän tiedon saamista. Kun työntekijällä on tietämys brändistä, hänen on mahdollista tehdä brändiä tukevia päätöksiä ja suorittaa brändin mukaista käyttäytymistä. Brändilupauksen täyttämiseksi tietämys on siten vaatimus. (King & Grace 2009, 129). Shaarin ym. (2012, 103) mukaan brändisitoutuminen perustuu tietämykseen brändistä ja sen tarkoituksesta sekä ymmärryksestä brändilupauksen täyttämiseen. Thomson ym. (1999, 819, 822) kuvaavat brändin ymmärryksen saavuttamista brändi-identiteetin älylliseksi ostamiseksi, jolla on vaikutusta brändin menestykseen. Burmannin ja Zeplinin (2005, 288) painottavat sekä tietoisuuden että ymmärryksen merkitystä. Ymmärtäminen saavutetaan tietoisuuden kautta. Tietoisuus pitää sisällään tietoisuuden brändin merkityksestä. Älyllinen sitoutuminen edellyttää siten työntekijän tietämystä ja ymmärrystä brändi-identiteetistä ja sen sisältämästä lupauksesta asiakkaalle.

Tietämyksen suhteen tapausyrityksen henkilöstön brändi-identiteetin älyllistä ostamista voi kuvata korkeaksi. Tietämys brändi-identiteetistä ilmeni haastattelussa selvästi. Suurimmalle osalle haastatelluille brändi-identiteetti oli täysin tiedossa. Tietämyksen korkeaa tasoa kykeni haastattelutilanteissa havaitsemaan myös sillä että haastateltavat antoivat enimmäkseen vastauksensa ilman miettimisaikaa. Tietämys brändi-identiteetistä tuntui jopa itsestäänselvyydeltä. Vastauksista ilmeni myös se, että henkilöstö osaa liittää tietämystä omaan työhönsä. Henkilöstö koki omaavansa tarvittavat tiedot ja taidot työssään auttaakseen yritystään menestymään (ks. Thomson ym. 1999, 826). Lähtökohdat henkilöstön brändisitoutumiselle osoittautuivat siten erittäin hyväksi (ks. King & Grace 2008, 370).

Tiedossa on, mitkä ne arvot ovat ja millä toimintaperiaatteilla me täällä tehdään tätä työtä. Ja yritän tehdä työni niiden mukaan. (haastateltava 4)

Olen tietoinen kyllä. (haastateltava 5)

Kyllä ne tiedossa ovat. (haastateltava 6)

Haastateltavien vastauksista käy ilmi, miten tietämys yrityksen brändi-identiteetistä on selkeää. Yksi haastateltava, jolle esimerkiksi arvot eivät olleet täysin tiedossa osasi kuitenkin kuvailla niitä sekä toimintaperiaatteita. Yksi haastateltava koki omaavansa tiedot ja taidot, mutta koki niiden kuvaamisen sanoina haasteelliseksi.

Minä olen niistä varmasti tietoinen, mutta minä olen huono pukemaan niitä sanoiksi. Yksilöllinen hoito, minä pitäisin sitä nyt toimintaperiaatteena ja vanhusten arvostaminen. ...joskus on kiire, että ei ehdi antaa semmoista aikaa asukkaalle. (haastateltava 2)

En mitään selkeää listaa arvoista kyllä osaisi sanoa. Turvallisuus on ainakin yksi semmoinen arvo, mitä täällä yritetään, ainakin minä yritän luoda. Että olisi se fyysinen turvallisuus ja henkinen turvallisuus. Ja sitten se aika, että olisi sitä aikaa heille. (haastateltava 3)

Sen lisäksi, että henkilöstö tietää brändi-identiteetin muodostavan yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet sekä taidot toimia brändi-identiteetin mukaisesti, he ymmärtävät brändi-identiteetin. Tämä ilmeni kuvailuna siitä, mitä brändi-identiteetin sisältö tarkoittaa. Lisäksi henkilöstö koki ymmärtävänsä, miten toimia työssään brändi-identiteetin mukaisesti, työsuorituksensa merkityksen ja brändi-identiteetin mukaisen toiminnan merkityksen yrityksen tulevaisuudelle (ks. Thomson ym. 1999, 826). Henkilöstö ymmärtää, millainen mielikuva heidän kauttaan yrityksestä muodostuu (vrt. Hiltunen ym. 2007, 31). Henkilöstö ymmärtää myös brändin mainetta (vrt. de Chernatony 1999, 157). Brändi-identiteetin ymmärrys oli saavutettu tietoisuuden kautta hyvin (ks. Burmann & Zeplin 2005, 288).

Että me tasapuolisesti hoidetaan täällä näitä asukkaita. Että jokainen hoitohenkilökunnan jäsen tekee samalla tavalla ja firman parhaaksi. Kyllä täällä yhteen hiileen ihan hienosti puhalletaan ja noudatetaan niitä periaatteita. On se sitten, kun hoidetaan asukkaita tai työntekijöiden välisiä juttuja, niin kyllä me aika tarkkaan katsotaan että kaikki on samalla tavalla. (haastateltava 4)

Kyllä ja sitten minä aina mietin että mitä ne omaiset ajattelisivat, kun minä asukasta hoidan, kun kaikki asukkaat eivät pysty itse... Niin minun mielestä on helppoa sitten tulla toimeen omaistenkin kanssa, kun tietää miten toimitaan. (haastateltava 4)

Hoidetaan niin kuin haluttaisiin itseämme hoidettavan. He ovat kuitenkin vanhoja ihmisiä ja itse jo osansa antaneet. Me annamme heille sitten mahdollisimman hyvän loppuelämän. (haastateltava 5)

Sillä on suurikin merkitys minun mielestäni, että millaisen kuvan tästä talosta esimerkiksi omaisetkin saa. (haastateltava 2)

On se sitten taloudellista tai semmoinen sanotaan puskaradio, mitä me annetaan ulospäin. Kyllä sillä on merkitystä että jos meistä aina huonoa kuullaan niin kuka tänne tulee. (haastateltava 4)

Kyllä se on mielestäni tosi suuri. Se että muistaa ne arvot ja miksi tätä työtä tehdään. Minä olen sitä mieltä, että se huomataan jos se työ tehdään hyvin, niiden arvojen mukaan, niin se kantaa hedelmää. Sen tuntevat asukkaat ja omaiset huomaavat. Kyllä se huomataan vuosien saatossa, että siellä tehdään hyvää työtä. Ihmiset puhuvat ja sana leviää. (haastateltava 6)

Haastateltavat osasivat perustella ymmärrystään kuvailemalla suullisesti brändi-identiteetin merkitystä työlleen sekä yrityksen menestykselle että tulevaisuudelle. Myös asiakasnäkökulma oli haastateltavilla hyvin ymmärrettynä. Haastateltavat ymmärsivät yrityksen antaman brändilupauksen sisältöä (vrt. Shaari ym. 2012, 103). Haastateltavien näkemyksissä esiintyivät yrityksen arvot ja asiat, joita niillä pyritään välittämään. Osaksi kävi ilmi myös niihin liittyviä ja tiedostettuja haasteita. (ks. Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014.)

No ne lupaavat paljon. Ne lupaavat ihan jos esitteitä katsoo, talon arvoja ja toimintaperiaatteita, niin nehan kuulostavat ja näyttävät hienoilta. Mutta niiden täytyy toteutua myös sitten täällä käytännössä. Se on ihan normaalia elämää, mitä niillä luvataan. (haastateltava 4)

Minulla on semmoinen käsitys, että ehkä vähän liikaa (nauraa). Tämä on vaan minun mielipide. Niin kuin sillä tavalla, että ei ehdi. Jos on hieno ilma, että voisi lähteä vaikka ulos. (haastateltava 2)

Hyvää hoitoa, että heillä on turvallinen olla täällä. (haastateltava 1)

Lupaavat turvallisen ympäristön, täysvaltaisen hoidon heille ja kuitenkin omaa tahtoa kunnioittaen. (haastateltava 5)

Ne ovat semmoisia asioita mitä varmaa jokainen haluaisi, että millä tavalla hoidetaan ja mitä otetaan huomioon... kunnioittava kohtelu, sellainen hyvä kohtelu ja hyvä hoitaminen. Kaikki me olemme omia yksilöitä ja ainutkertaisia. (haastateltava 6)

Haastattelujen perusteella voi todeta tapausyrityksen henkilöstön älyllisen sitoutumisen olevan hyvää. Sekä tietämys että ymmärrys brändi-identiteetistä toteutuu. Tämä luo hyvät edellytykset tapausyrityksen brändi-identiteetin emotionaaliseen ostamiseen. Kognitiivisten toimien lisäksi tulee huomioida affektiivisiä toimia (King & Grace 2010, 959). Brändi-identiteetti tulee ostaa myös emotionaalisen tasolla (Thomson ym. 1999, 819, 822).

4.3.2 Emotionaalinen ostaminen

Thomsonin ym. (1999, 819, 822–824) mukaan brändisitoutuminen on brändi-identiteetin emotionaalista ostamista. Brändisitoutuminen on sitoutumista emotionaalisen tasolla. Henkilöstön tulee sisäistää brändin tunnetason arvot ja olla sitoutuneita täyttämään brändilupausta. Emotionaalinen sitoutuminen brändiin liittyy oleellisesti älyllisen sitoutumisen hyödyntämiseen. Brändisitoutuminen keskittyy työntekijöiden tunteisiin. Kingin ja Gracen (2010, 947) mukaan brändisitoutuminen ilmenee kiintymyksen tai yhteenkuuluvuuden tunteena. Burmannin ja Zeplinin (2005, 284) mukaan tästä seuraa halu suorittaa menestyksen kannalta vaadittuja ylimääräisiä ponnisteluja. Halu on seuraus, kun yrityksen brändi-identiteetti on ostettu tunnetasolla (vrt. Thomson ym. 1999).

Allenin ja Meyerin (1990, 17–18) mukaan affektiivinen sitoutuminen, kuten työntekijän brändisitoutuminen (ks. King & Grace 2009, 138), syntyy tiettyjen edellytysolosuhteiden suosiollisuudella. Niistä Thomsonin ym. (1999) tutkimuksen kanssa yhdenmukaisuutta on rooliselvyydellä, johtamisen avoimuudella, organisaation luotettavuudella, oikeudenmukaisuudella, tärkeyden tunteella, palautteella sekä mahdollisuudella osallistua itseään koskeviin päätöksiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin Thomsonin ym. (1999) tutkimuksen kysymyksiä tulkitsemaan brändi-identiteetin emotionaalista ostamista. Kysymykset käsittelivät oman roolin merkitystä, halukkuutta antaa parhaansa, innovatiivisuutta tukevaa yrityskulttuuria, uskoa yrityksen tulevaisuuden visioon, luottamusta johtajuuden pätevyyteen sekä arvostuksen saamista omista näkemyksistä ja panostuksesta (Thomson ym. 1999, 826). Yrityksen tulevaisuuden visio oli kuitenkin kaikille haastateltaville tuntematon. Haastateltavat eivät osanneet sanoa, mikä yrityksen tulevaisuuden visio on. Siten emotionaalista ostamista ei kyetty tämän kysymyksen perusteella tulkitsemaan.

Brändi-identiteetin emotionaalinen ostaminen on tapausyrityksen henkilöstöllä korkeaa, kun sitä tulkitaan oman roolin merkityksellä asiakastarpeiden täyttämiseksi (ks. Thomson 1999, 826). Henkilöstö koki roolinsa erittäin merkittäväksi. Edellytysolosuhteet brändisitoutumiselle ilmenevät rooliselvyydellä ja tärkeyden tunteella (ks. King & Grace 2009, 138; vrt. Allen & Meyer 1990, 17–18). Henkilöstö kokee oman roolinsa

erittäin merkittävänä asiakastarpeiden täyttämässä, kun asiakkaaksi katsotaan palvelukodin asukas. Lisäksi henkilöstö ymmärtää, että toiminnallaan täyttää yrityksen asiakkaille antamia lupauksia. Brändi-identiteetin emotionaaliseen ostamiseen liittyy myös brändilupauksen ymmärtäminen (vrt. Shaari ym. 2012, 103; ks. Thomson 1999, 819). Lisäksi yksi haastateltava katsoi, että oman lupauksen antamisella yritykselle on myös merkitystä.

Totta kai se tulee työnantajankin taholta se että mitä määräyksiä on ja minkä mukaan me teemme. Mutta kyllä me olemme tosi merkittävässä roolissa. (haastateltava 3)

Asukkaiden kannalta erittäin merkittävä, mutta niin kuin omaisten kohdalla on johtaja ja sairaanhoitaja enemmän. En minä joka väliin pääse vaikuttamaan. (haastateltava 4)

Siis tosi korkealle. Kyllä se on tärkeää. Kyllä minä täytän, kun tiedän mitä tähän työhön kuuluu ja koetan tehdä sen työni mahdollisimman hyvin. Huolehdin siitä, että asukas saa minulta sitä hyvää hoitoa ja palvelua, mitä olen luvannut tehdä kun olen tähän taloon tullut. (haastateltava 6)

Thomsonin ym. (1999, 826) mukaan yrityksen kulttuurin tulee tukea työntekijän työtä innovatiivisesti. Innovatiivisuutta tukeva yrityskulttuuri pitää sisällään johdon lisäksi myös työyhteisön, jonka toimintakulttuuri saattaa kuitenkin erota yrityksen määrittämisestä (ks. Hatch & Schultz 2008, 12–13). Työyhteisöllä on keskeinen merkitys työntekijän arvopohjaiseen toimintaan (vrt. Vallejo Medina ym. 2005, 350–355). Älyllisen sitoutumisen realisoituminen yrityksen brändi-identiteettiin edellyttää ihmisläheistä ja luovaa, ei kontrolloitua tai asiakeskeistä, yrityksen kulttuuria (vrt. Morhart 2009, 122; vrt. Ind 2003, 401; ks. Thomson ym. 1999, 824, 828–829). Brändi-identiteetin emotionaalisen ostamisen kannalta on siten merkittävää, että työntekijä kokee yrityksen ilmapiirin tukevan luovaa työskentelyä ja se myös hyväksytään työyhteisön taholta.

Kyllä täällä saa käyttää luovuuttakin. Ei täällä ole kaikkia asioita niin tarkkaan määrätty. Kaikilla on kuitenkin omat toimintatavat. Kuitenkin pyritään siihen samaan lopputulokseen. Siihen voidaan mennä eri reittejä. (haastateltava 3)

Varmasti työyhteisö sallii. Kyllähän me paljon keskustellaan ja voidaan koittaa jotain eri tyylejä joissain asioissa. Pääperiaate on, että ne hommat tulee tehtyä. Ja jos joku asia ei toimi, niin työyhteisö sanoo, että ei toimi. Ajankäyttö on tietysti jonain päivinä tiukempaa, mutta kyllä se idearikkaus sallitaan ja sitä suositaan. Että sallitaan kyllä, pitää vaan saada suu auki. Se vaatii semmoista tiettyä (kontrollia), että se päivä sujuu. Mutta että semmoista (liikaa) kontrollia ei ole. (haastateltava 4)

Jos minulla jotain ajatuksia tulee hoidon parantamiseksi esimerkiksi, niin kyllä aika hyvin otetaan vastaa ja kokeillaankin niitä täällä. (haastateltava 5)

En ole kokenut, että olisi mitenkään hirveän tiukkaa. Kyllä varmaan jos on jotain ideoita tai kehittämisasioita niin kyllä sen voi tuoda esille. Ja sitä sitten keskustellaan. Kyllä minä sanoisin, että yritys tukee sitä (luovuutta) ja työkaveritkin ihan hyvin. (haastateltava 6)

Tapausyrityksen kulttuuri tukee luovaa ajattelua. Yrityksen johto tukee innovatiivisuutta olemalla kontrolloimatta päivittäistä toimintaa liikaa. Työyhteisössä vallitseva henki ainakin pääosin tukee uusia ideoita. Innovatiivista työskentelyä rajoittavat enemminkin ajalliset resurssit kuin suhtautuminen. Voidaan myös sanoa, että henkilöstö kykenee osallistumaan itseään koskeviin päätöksiin (vrt. Allen & Meyer 1990, 17–18), kun päätetään siitä, miten työtä voi suorittaa.

Mitchellin (2002, 100–105) mukaan sisäinen brändin rakentaminen pystyy synnyttämään emotionaalisen yhteyden yritykseen vakuuttaen työntekijät oman brändin eduista sekä uskottavuudesta ja informoiden tavasta lähestyä omaa työtään eli toimivatko työntekijät brändivision mukaisesti. Vaikka tapausyrityksen visio oli haastateltaville tuntematon, oli osalla selvä näkemys oman brändi-identiteetin erinomaisuudesta.

En minä muista onko millään sanoilla (kerrottu), mutta itse tekee työnsä siten, että tämä on ykkönen. (haastateltava 4)

Osa haastateltavista koki, että arvot ja toimintaperiaatteet ovat eri toimijoilla hyvin samankaltaiset. Erottuvuus perustuu ainoastaan niiden toteutumiseen. Tämä on yhdenmukainen näkemys yrittäjän kanssa (ks. Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Yksi haastateltavista paljasti vastauksellaan toivoa siitä, että oma yritys ei olisi muihin toimijoihin nähden ainakaan liian erinomainen. Tämän perustana näkyy alalle ominainen vahva arvopohjaisuus, minkä keskiössä on hoitoa tarvitseva ihminen (vrt. Karvonen-Kälkälä ym. 2009, 24). Lisäksi ajatusta muista parempana erottumisesta hieman jopa välteltiin.

En minä sanoisi (että on parempi). Silloin aluksi, kun tuli uutena niin silloin teki vertailuja mielessään. Että täällä niin kuin juuri tämä perushoito toteutetaan minun mielestäni paremmin, tämä niin kuin päivittäinen. (haastateltava 2)

Minä luulen, että samat arvot ovat kaikilla (toimijoilla) mutta että täällä ne toteutuvat. Mitä minä nyt olen kuunnellut, kun lähipiirissä on vanhuspuolella töissä ihmisiä, niin täällä oikeasti välitetään siitä mitä tehdään. Me annamme paljon enemmän kuin muissa paikoissa. Ja meillä on kuitenkin mahdollisuus hoitaa hyvin monipuolisesti. Ja tosiaan kun on nyt tämä saattohoitokin. (haastateltava 5)

Ne ovat aika paljon samoja noissa muissakin. Ja tietysti minä toivon, että ne ovat ja ovatkin hyvin niissä muissa laitoksissa. Että joka paikassa annetaan sitä hyvää hoitoa. Mutta kyllä täällä otetaan ja erityisen hyvin huomioon asukkaan yksilölliset tarpeet ja koetetaan niissä niin kuin auttaa ja ottaa ne huomioon. Se on minun mielestäni semmoinen, mitä olen ajatellut, mitä tämä talo huomioi erityisen hyvin. (haastateltava 6)

Mitchellin (2002, 100–105) tutkimuksen päätelmä emotionaalisen sitoutumisen luomisesta sisäisen markkinoinnin keinoin tuntui tapausyrityksessä syntyvän työntekijöiden omasta tietoisuudesta tai käsityksestä alan muihin toimijoihin. Tämä yrityksen hallinnan ulkopuolinen sisäinen markkinointi osoitti tehokkuutta lisäämällä työntekijöiden tyytyväisyyttä omaan yritykseen ja vakuuttamalla sen paremmasta toiminnasta. Puheisiin ei kuitenkaan sisällynyt voitonriemua oman yrityksen onnistumisesta tai vahingoniloa muiden toimijoiden epäonnistumisesta omaan yritykseen nähden. Tämä saattaa selittyä sillä että hoiva-alalla myös työntekijän identiteetti on vahvasti ammatin kautta rakentunutta (vrt. Österberg-Högstedt 2009, 22–23). Haastateltavien näkemyksistä löytyi myös yhdenmukaisuutta Lehtosen (2011, 122–123) käsitykseen siitä, että hoivahenkilöstölle on erittäin merkittävää saada kokea tekevänsä työnsä laadukkaasti.

Muilla on vaan huonommin. Kun kuulee noiden opiskelijoiden juttuja, jotka on ollut muualla, niin kyllä täällä ilman muuta on asiat paremmin. (haastateltava 1)

On ne (arvot ja toimintaperiaatteet) varmasti yrityksen semmoisia, että tuohon pyritään. Kun semmoisiakin paikkoja on, ettei ehdi paljoa. Kyllä minä olen kuullut. Että onhan täällä nyt ihan kokonaisvaltainen hoito. Mutta että resurssit eivät aina anna myöden ihan niin kuin huippua, mitä voisi niin kuin ajatella. (haastateltava 4)

Thomsonin ym. (1999) tutkimuksen mukaan yrityksen brändi-identiteetin emotionaalinen ostaminen vaatii luottamuksen yrityksen johtamiseen. Allenin ja Meyerin (1990, 17–18) mukaan tunnetason sitoutumista tukee johtamisen avoimuus ja organisaation luotettavuus. Lisäksi oikeudenmukaisuuden voidaan katsoa liittyvän yrityksen johtamiseen. Tapausyrityksen luottamus yrityksen johtamiseen tulkittiin tutkimuksessa luottamuksella johtamisen pätevyyteen. Pääosin henkilöstöllä oli vakaa usko tapausyrityksen johdon pätevyyteen. Lievä soraääni koski johdon ymmärrystä yrityksen toiminnasta operatiivisella tasolla.

Kyllä minä luotan. (haastateltava 6)

Kyllä minä uskon. (haastateltava 5)

Sieltä (johdolta) on tullut kauhean vähän semmoista mustaa valkoisella, mutta hän on ainakin hyvä ottaa työntekijöitä. On selkeä linja ja tiukka linja minun mielestäni. Että kun johtaja on johtaja, niin sitten menee ihan hyvin. Minulla on ihan luottamus. (haastateltava 4)

Kyllä minä luulisin (että luottaa). Ei välttämättä johto ymmärrä, mitä kentällä tai tuolla hoidossa se on... mitä haasteita siellä on. (haastateltava 3)

Thomsonin ym. (1999) mukaan yrityksen brändi-identiteetin emotionaalista ostamista tukee tunne arvostuksesta omien näkemysten ja panostuksen suhteen. Tunnetason sitoutumisen edellytystekijöitä ovat oikeudenmukaisuus, tärkeyden tunne ja palautteen saaminen (Allen & Meyer 1990, 17–18). Arvostuksen kokeminen omien näkemysten ja panostuksen suhteen ilmeni tapausyrityksessä yleisesti hyvällä tasolla. Kaksi haastateltavaa koki arvostuksen erittäin hyväksi, yksi kohtalaiseksi ja loput hyväksi.

No minusta tuntuu, että minä sulaudun kauheasti niin kuin massaan. Että ei minua oikein yksilönä huomioda. Mutta toisaalta se on ihan hyvä. Se voi olla vähän kiusallistakin, jos nostetaan sieltä muiden yläpuolelle. Minun mielestäni se olisi ihan hyvä, että pidettäisiin tasa-arvoisena. Joskus tuntuu, että en saa ääntäni kuuluviin, jos on paljon muita. Mutta kyllä sitten jos kahdestaan keskustelee, tunnen että minut otetaan vakavasti. (haastateltava 3)

Kyllä olen saanut positiivista palautetta. Huomiodaan kyllä. (haastateltava 4)

No minulla on mennyt ihan tasaisen mukavasti. Mutta yleisesti ottaen, se on varmaa joku kulttuurisidonnainen (suomalainen) asia, että semmoista kiitosta voisi työelämässä tulla enemmän. Ihmiset voisi oppia kiittämään toisiaan enemmän ja tämä koskee ihan kaikkia työpaikkoja. (haastateltava 6)

Haastatteluista käy ilmi, miten arvostuksen saaminen näkemyksistä ja panostuksesta vaihtelee yksilöllisesti. Yksilöllistä lienee kuitenkin myös se, miten paljon arvostusta kukin itselleen haluaa. Haastattelussa kävi ilmi, että yksilöllinen palkitseminen ei välttämättä edes ole kovin haluttua henkilöstön taholta.

Yksi brändi-identiteetin emotionaalisen ostamisen ja työntekijän brändisitoutumisen tunnusmerkeistä on halu antaa parhaan yrityksen menestyksen eteen (ks. Burmann & Zeplin 2005, 284; ks. Thomson 1999, 826). Haastateltavien vastausten perusteella ta-pausyrityksen henkilöstön halu antaa parhaansa auttamaan yritystään menestymään on korkeaa. Lähes kaikki haastateltavista ilmaisivat olevansa erittäin halukkaita antamaan parhaansa yrityksen menestyksen eteen. Tämä on selvä merkki yrityksen brändi-identiteetin emotionaalisesta ostamisesta (ks. Thomson 1999, 826). Myös työntekijän ymmärrys itse antamastaan lupauksesta toistui erään haastateltavan taholta. Yksi haastateltava koki välillä lievää tunnetason alenemista johtuen kokemastaan transaktionaalisesta johtamistavasta (vrt. Morhart ym. 2009).

Kaikki on kaikesta riippuvaista tietysti, mutta välillä tulee olo, että pärjätäkää (yrityksen taholta). Niin ehkä itselläkin se inspiraatio silloin laskee. Olisi mukavaa, jos johtaja tulisi juttelemaan... Vuorovaikutusta enemmän. Tulisi vaikka kahvikupin kanssa juttelemaan. Se olisi kivaa. (haastateltava 2)

No kyllä minä ainakin haluan tehdä kaikki mahdollisimman hyvin, mitä olen luvannut tehdä. (haastateltava 3)

Minä olen tämmöinen yrittäjähenkilö, niin en minä voi sille mitään. (haastateltava 4)

Täysillä mukana. (haastateltava 5)

Kyllä minä annan ihan kaikkeni. Sen takia minä olen täällä ja teen omalta osaltani sen oman työni niin hyvin, että se hoito on sitä yrityksenkin parhaaksi, koska siitä työnteosta se sitten tulee. Kaikki tekevät työnsä tosi hyvin ja siten, että sydän on mukana, niin ei siitä kovin huonoakaan voi silloin tulla. (haastateltava 6)

4.3.3 Affektiivisuuden piirteet

Affektiivinen sitoutuminen, kuten työntekijän brändisitoutuminen, keskittyy työntekijän mielentilaan eli tunteeseen. Työntekijä samaistuu tiettyyn yritykseen uskomalla ja hyväksymällä sen arvot sekä tavoitteet (Viitala 2004, 162–164; Mowday ym. 1979, 225–226). Tapausyrityksen henkilöstön suhtautuminen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin oli positiivista.

Siis kunnioitan ja koetan tehdä parhaani niiden mukaisesti. (haastateltava 1)

No ilman muuta hyväksyn. Ja pyrin toimimaan niiden mukaan, että ei niissä minulle ole mitään outoa tai vastenmielistä. Tuntuvat oikeilta. (haastateltava 4)

Oikein hyvät. Jokaisen pitäisi tajuta ja pystyä toteuttamaan vanhusten huollossa. Minä olen sitä mieltä. (haastateltava 5)

Kyllä minä uskon, että ne (arvot ja toimintaperiaatteet) ovat ihan aidosti niitä. Jos niihin ei uskoisi, niin se veisi vähän pohjaa tältä työltä. (haastateltava 6)

Kimpakornin ja Tocquerin (2010, 383) mukaan työntekijän affektiivisuus ilmenee haluna suositella työskentelyä yrityksessä, parhaan mahdollisen työpaikan kokemukse-

na ja tyytyväisyytenä siitä, että aikoinaan valitsi kyseisen yrityksen muiden sijaan. Työntekijä on siten onnellinen tehdessään työtä yrityksessä. Tähän liittyy selvä tunnepuolen halukkuus (vrt. Meyer & Allen 1991, 62). Tapausyrityksen henkilöstöstä kävi selvästi ilmi, että he ovat onnellisia tehdessään työtä yrityksessä.

Olen, en minä siis muualle haluisi mennä. Minä viihdyn täällä niin hyvin. (haastateltava 1)

Täällä on kiva olla töissä. Minä tykkään olla töissä täällä. (haastateltava 2)

En ole viihtynyt muissa paikoissa. Että kyllä tässä on joku tässä paikassa. (haastateltava 3)

Voisin ja puhuisin ja puhunkin. Minä halusin tänne ja pääsin. Olen tyytyväinen. Ei voi muuta sanoa. (haastateltava 4)

Minulle tarjottiin mahdollisuus tulla tänne. Tartuin tilaisuuteen ja en ole katunut sen jälkeen. (haastateltava 5)

Totta kai voi suositella. Kyllä, jos ei työtä pelkää. (haastateltava 6)

Tunnepuolen halukkuutta ei tutkimuksessa ollut vaikeaa havaita. Jo aiemmin esitetty aineisto luvussa 4.3.2 osoitti tapausyrityksen henkilöstön olevan erittäin halukas antamaan parhaansa, jotta tapausyritys menestyy. Tämä kertoo korkeasta brändi-identiteettiin sitoutumisesta tunnetasolla (vrt. Kimpakorn & Tocquer 2010, 381; ks. Thomson 1999, 826). Korkea halu suorittaa yrityksen menestyksen eteen perustuu työntekijöiden brändisitoutumiseen. Affektiivinen brändisitoutuminen tuntuu kiintymyksenä ja yhteenkuuluvuutena. (King & Grace 2010, 947; Burmann & Zeplin 2005, 284.) Haastattelussa kävi myös selvästi ilmi, että henkilöstön brändisitoutuminen on korkeaa, jos mittarina pidetään Scheysin ja Baertin (2008, 5) toteamusta, että brändisitoutuminen ilmenee positiivisina asenteina. Henkilöstö koki positiivisia asenteita niin asiakkaita, yritystä ja sen brändi-identiteettiä kuin työyhteisöäkin kohtaan.

Minun mielestäni tämä on sellainen työpaikka, että minä saisin olla vaikka ihan eläkepäiviin asti. Kyllä minä tykkään. Ei tämä ole vain pelkkä työ. Jos on vapaapäiviäkin, niin minä tykkään täällä käydä katsomassa vanhuksia ja työkavereita. (haastateltava 3)

No täällä on ainakin helppo toimia oman tapansa mukaan. Ja kyllä nuo työkaveritkin ovat samanhenkisiä. Ja mahdollisuus on antaa panokseliaan juuri niin kuin tuntee. Kyllä minä olen aina sanonut, että minulla on ihan sama, saako jostain pari kolme sataa enemmän rahaa, jos ei se ole tämmöinen tunne tulla töihin ja olla täällä talossa. (haastateltava 4)

Kyllä minulla on kauhea halu olla täällä. Minä viihdyn täällä. Onhan täällä raskaita päiviä, mutta ei tämä missään nimessä ole semmoinen, että minä menen nyt tekemään töitä. Tänne haluaa tulla. Jos minä tänne tulen lomallakin niin en minä pelkästään työkavereita tule moikkaamaan, että minä tulen moikkaamaan näitä meidän hoidokeitakin. (haastateltava 5)

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin voisivatko he suositella yritystä parhaana palvelukotivaihtoehtona läheiselleen, joka tarvitsee tehostetun palveluasumisen palvelua. Kysymyksellä haettiin lisätukea tunnistamaan affektiivisuuden piirteitä. Perusteluksi kysymykselle nähtiin, että oman läheisen asettaminen tapausyrityksen ympäristöön hoidettavaksi luo asetelman, mikä paljastaa haastateltavien tunteita vielä syvemmästä näkökulmasta. Pääosin tapausyrityksen henkilöstö koki kykenevänsä aidosti suositteluun oman yrityksensä palvelua läheiselleen. Harkintaa asian suhteen käyttäneet kokivat oman läheisensä palvelun käyttäjänä ehkä hieman kiusallisenakin ajatuksena. Tämä näkyi ajatuksena riittämättömyydestä tai hoitamisen jääviydestä.

Joo. Välillä ehkä mieltisin tänne tuloa. Joskus sitä mieltii, että pystytäänkö me antamaan tosiaan niin paljon kuin nämä vanhukset ansaitsisivat. Vaikka täällä on puutteita joissakin asioissa, niin kuin kaikissa paikoissa, niin kuitenkin tämä on paras paikka niin kuin vanhuksille. Minä tykkään tästä paikasta, että täällä näkee että täällä tosissaan välitetään noista vanhuksista. (haastateltava 3)

Suosittelisin, jos olisi semmoinen omatoiminen ja pääsisi itse kulkemaan täällä. Mutta jos ei pääse oikein kulkemaan ja on päästään kovin sillä tavalla terävä, niin voi tuntua että miten hän tuonne joukkoon sitten itsensä sijoittaisi. (haastateltava 4)

Minä voisin suositella tätä paikkaa kyllä, mutta minä en itse haluaisi hoitaa, koska minä annan sitten hänelle enemmän kuin muille. Siinä on ristiriitaisuus. (haastateltava 5)

Kyllä minun mielestäni voi suositella. Olen tuotakin ajatellut. Että juuri sen takia, kun minun mielestäni täällä otetaan ihminen hyvin huomioon kaikkine tarpeineen ja lääkäri käy kerran viikossa. Minun mielestäni sekin on tosi usein, että tämmöisessä paikassa käy lääkäri kerran viikossa. Ja sitten on tuo lääkehoito. Sitä käydään jatkuvasti läpi, että lääkkeet mietitään ja kaikki. On hyvä ruoka ja kaikin puolin että jos sellainen tilanne olisi, ettei enää kotona selviä kotihoidonkaan turvin niin kyllä ihan turvallisella mielin voisin tätä suositella. Kyllä täällä on minun mielestäni kuitenkin niin turvallinen tuo hoito. (haastateltava 6)

Affektiivisen brändisitoutumisen tuntumista kiintymyksenä ja yhteenkuuluvuutena (ks. King & Grace 2010, 947; ks. Burmann & Zeplin 2005, 284) tulkittiin haastateltavien vastauksista kysymyksellä mahdollisesta joutumisesta jättämään tapausyritys esimerkiksi paikkakunnalta muuton vuoksi. Kiintymys ja yhteenkuuluvuus ilmenivät pääosin työyhteisöön, mutta myös yritys ja asiakassuhteet nähtiin vaikeaksi jättää taakse. Yksi vastaaja koki pystyvänsä sopeutumaan uuteenkin tilanteeseen.

Ilman muuta. Varmaan enemmän sitä työyhteisöä kumminkin, kun on niin paljon hyviä ystäviä täällä. (haastateltava 1)

Ihan ehdottomasti. Täällä on vaan niin hyvä olla. Ja se on niin kuin hyvä, että työntekijät viihtyvät täällä. (haastateltava 3)

Totta kai tätä kaipaasi, mutta ehkä se kaipuu kohdistuisi johonkin muuhun (kuin yritykseen)... työporukkaan. Että tulisi varmaan tippa linssiin. (haastateltava 2)

En usko, että se minulle mitään suurempaa tuskaa tuottaisi. Aika pitkälti ne ovat niitä samoja arvoja ja toimintaperiaatteita, minkä mukaan toimitaan näissä palvelutaloissa. Minä uskon, että joka paikassa pyritään siihen hyvään hoitoon ja työilmapiiriin. Että kaikilla olisi hyvä olla. Asukkailla, hoitajilla ja johtoportaalla ja... Minä luulen, että ne ovat semmoisia pyrkimyksiä, joita on joka puolella. (haastateltava 6)

Kyllä ihan molempien (yrityksen ja työyhteisön vuoksi). Varsinkin juuri tunnetasolla, kun tämä on yksi ja ainoa paikka missä olen tätä työtä tehnyt. Pakon edestä joutuisi hakemaan toista. (haastateltava 4)

Kyllä minä yhtäläillä niin kuin ikävöisin työkavereita, mutta samalla näitä vanhuksia. (haastateltava 5)

Työntekijän brändisitoutumisen näkyy yhteenkuuluvuutena ja kiintymyksenä yrityksen brändi-identiteettiin sekä korkeana haluna suorittaa yrityksen tai työyhteisön eteen. Korkea halu suorittaa yrityksen menestyksen tai työyhteisön eteen perustuu työntekijöiden brändisitoutumiseen. Affektiivinen brändisitoutuminen tuntuu kiintymyksenä ja yhteenkuuluvuutena. (King & Grace 2010, 947; vrt. Sinervo ym. 2010, 66–67, 87; Burmann & Zeplin 2005, 284–287.) Tämänkaltaisen tunnetila yrityksen brändiä kohtaan muodostuu brändi-identiteetin ostamisen prosessin kautta.

4.3.4 Brändi-identiteetin ostamisen prosessi

Sitoutumisella kuvataan sitä, miten yksilö kokee yrityksen tai työyhteisön osana itseään ja itsensä osana sitä, eli toisin sanoen kuvailee yksilön suhdetta yritykseen (Viitala 2004, 162–163; vrt. Meyer & Allen 1991, 67). Brändi-identiteetin ostamisprosessissa työntekijä yhdistää omaa identiteettiään yritykseen tai yrityksen identiteettiä itseensä (Sheldon 1971, 144; vrt. Hall ym. 1970, 177). Tuloksena on työntekijän positiivinen emotionaalinen tunnetila yrityksen brändi-identiteettiin eli työntekijän brändisitoutuminen. Tämän affektiivisen brändisitoutumisen katsotaan muodostuvan joko samaistumisen tai sisäistämisen kautta (Burmann ym. 2009b, 280–281; vrt. Carmeli 2005, 447; vrt. Shore & Wayne 1993, 775; vrt. Meyer & Allen 1991, 75) tai vahvan samaistumisen kautta saavutetulla sisäistämisellä (Vallaster & de Chernatony 2006, 776).

Haastateltavat suhtautuivat kaikki positiivisesti yrityksen brändi-identiteettiin. Suurin osa oli kasvanut yrityksen brändi-identiteettiin työyhteisön kautta, mikä viittaa samaistumiseen. Opiskelu- tai harjoittelujaksolla yritykseen sisään tulleet kokivat ohjaajallaan eli työyhteisön jäsenenä olleen suuri merkitys. Ammattiin jo valmistuneiden ja aikaisempaa työkokemustakin omaavien kohdalla samaistumista ei ollut havaittavissa. Brändi-identiteetin ostaminen oli tapahtunut yksilöllisesti sisäistäen. Samaistujat olivat liittäneet yrityksen identiteettiä itseensä, kun sisäistäjät puolestaan olivat liittäneet oman identiteettinsä yritykseen. Tulkinta samaistumisen ja sisäistämisen välillä oli kuitenkin haastavaa, koska vahva samaistuminen oli johtanut myöhemmin sisäistämiseen (vrt. Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Sisäistäjällä voi samanaikaisesti olla myös samaistujan piirteitä (Burmann & Zeplin 2005, 285–287). Haastateltavat voidaan jakaa tämän perusteella *kollektiivisuuden kautta* ja suoraan *yksilöllisesti sisäistäneisiin* tutkimuksen viitekehysten mukaisesti.

Yksi haastateltavista oli yhdistänyt itsensä yrityksen brändi-identiteettiin samaistumisen kautta. Vahva samaistuminen on lopulta johtanut sisäistämiseen. Haastateltava

kertoi, miten on työsuhteen aikana kasvanut sisään yrityksen brändi-identiteettiin. Henkilön suhde työyhteisöön oli vahva. Se ilmeni myös sillä että henkilö puhui usein meistä, itsensä sijaan. Henkilö oli kuitenkin päätenyt tunnetilaan, missä yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet vastaavat omia. Tätä osoitti näkemys siitä, että omassa yrityksessä brändi-identiteetti olisi täysin sama. Lisäksi läsnä on näkemys siitä, että eri identiteetillä toimiminen olisi huonompi laatuista ja ajatuksena vaikea mieltää.

On samanlaiset. Ja kun minä aloitin tämän vielä (jaksolla), niin minä olen oikein kasvanut tämän talon mukana. ...vaikka ne (arvot ja toimintaperiaatteet) muuttuisivat, niin silti me hoidettaisiin samalla tavalla asukkaat, niin hyvin kun voidaan. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Yhden haastateltavan vastauksissa esiintyi sisäistäjälle ominaisia tunnusmerkkejä. Brändi-identiteetti on osa itseä ja kehittynyt jo ennen yritykseen saapumista. Varsinaista ostamisen prosessia ei siten ole edes tarvittu emotionaalisella tasolla. Tätä tukee se, ettei työyhteisölläkään ole ollut merkitystä siihen, miten hän kokee tuntevansa yrityksen brändi-identiteettiin.

Aina minä olen ollut sitä mieltä, että varsinkin itseään vanhempia pitää kohdella kunnioittavasti. Se on minulla ihan kasvatuksesta tullut. Ei ole merkitystä sillä (työyhteisöllä). (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Yhden haastateltavan taustalla oli lyhyitä jaksoja muissa alan toimijoissa ja opiskelujakso tapausyrityksessä ennen työsuhdetta. Henkilön brändi-identiteetin ostaminen oli tapahtunut samaistumisen kautta, minkä voidaan katsoa johtaneen sisäistämiseen. Samaistumisen piirteinä oli tulkittavissa tietynlainen velvollisuuden tunne sekä työyhteisön osuus brändi-identiteetin omaksumisessa. Sisäistäminen näkyi kykenemättömyytenä hyväksyä muunlaisen brändi-identiteetin mukaista toimintaa, mikä johtaisi jopa yrityksen jättämiseen, hyvästä työyhteisöstä luopumisesta huolimattakin.

Tulisi huono omatunto, jos ei toimisi niin kuin odotetaan. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Kyllä sillä (työyhteisöllä) on aika iso merkitys. Minulla oli ohjaaja kenen mukana kuljin. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Tästä tulisi ihan eri yritys (jos arvot muuttuisivat). Se riippuu mitä ne olisivat. Minun mielestäni hyvään hoitoon kuuluu kyllä nämä, että ei näitä poiskaan voi jättää. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

(Jos toimittaisiin eri tavalla) *niin käskisin kaikkia ryhdistäytymään. Ja miettimään, miten heitä itseään hoidettaisiin. Että vaikka täällä on tosi hyvä ilmapiirikin ja tosi kivat työkaverit mutta jos se vanhustenhoito kärsisi siitä, niin en minä silti sitten jäisi. Ei se olisi enää sitä laadukasta elämää yhdessä, mikä on ihan hyvä slogan täällä. Minä haluan lähteä kotiin, että minulla on hyvä omatunto siitä, että vanhuksset ovat saaneet mistä he maksavat ja mitä he odottavat ja mitä he ovat ansainneet.* (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Yhdellä haastateltavalla oli opiskelujakso tapausyrityksessä ennen työsuhteen alkamista. Aikaisempaa työkokemusta alalta ei ollut. Haastateltavalla oli opiskelujaksollaan myös tapausyrityksessä oma ohjaaja. Haastateltava osoittautui yrittäjähenkiseksi ja voidaan katsoa haastattelun perusteella sisäistäjäksi. Työyhteisöllä on ollut merkitystä lähinnä mukavuustekijänä. Sisäistäminen näkyi tuntemuksena itsensä toteuttamisesta, haluttomuutena ajatella muunlaista brändi-identiteettiä sekä arvojen ja toimintaperiaatteiden identtisyytenä mahdollisessa omassa yrityksessä.

No täällä on ainakin helppo toimia oman tapansa mukaan. Ja kyllä nuo työkaveritkin ovat samanhenkisiä. Ja mahdollisuus on antaa panoksellaan juuri niin kuin tuntee. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

No ilman muuta (olisivat samat omassa yrityksessä). (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

En sitten tiedä millaisia ne sitten voisivat olla (arvot ja toimintaperiaatteet), *jos ne muuttuisivat. Ei se sitten olisi semmoista palveluhenkistä, hyvää mieltä tuottavaa työtä.* (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Yhden haastateltavan sitoutumisessa yrityksen brändi-identiteettiin näkyy velvollisuuden tunnetta kiitollisuutena yritystä kohtaan. Ennen työsuhdettaan haastateltavalla oli jakso tapausyrityksessä. Lisäksi kiitollisuuteen pohjautuva velvollisuus näkyy myös asukkaiden hoitamiseen. Tämä on tulkittavissa samaistumiseksi. Brändi-identiteetin sisäistämistä näkyy hieman siinä, että haastateltava kokee saavansa toteuttaa itseään toimimalla tapausyrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden pohjalta sekä saaden työstään sisäistä täyttymyksen tunnetta. Myös tunnepohjainen sitoutuminen asiakkaisiin käy ilmi.

Että ei minulla ole halukkuuttakaan muihin paikkoihin, kun (johtaja) *antoi minulle tämän mahdollisuuden täällä, niin minä olen ollut erittäin kiitollinen siitä.* (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Minä olen saanut toteuttaa itseäni todella paljon täällä. Minun mielestäni tämä työ antaa niin paljon... Ne (arvot ja toimintaperiaatteet) rakentuivat sitten täällä, työtä tehdessä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

...Nämä vanhukset on jo antanut kaiken omalta osaltaan. Minä haluan auttaa heitä. He ovat tosi rakkaita minulle ja minä voisin väittää, että minä tunnen heidät ja pidän heitä vähän niin kuin perheenjäsenenä. Ovat tulleet aika läheisiksi täällä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Tällä hetkellä ne (arvot ja toimintaperiaatteet) ovat niin kuin ne tukipilarit, mitä omassa työssäni käytän. Nämä ovat hyvät, mitkä täällä ovat. Jos ne muuttuisivat siihen suuntaan, että ei enää ole sitä aikaa heille, niin sitten en varmaan tykkäisi. Mutta en usko, että mitään sen tyyppistä tulee tapahtumaan. Olen kuitenkin aika avoin kaikelle uudelle... Mutta en usko, että hoidosta on kuitenkin kyse niin ei täällä pääse mielestäni huonoksi muuttumaan nuo arvot, että päinvastoin niitä pyritään sitten parantamaan. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Yhdellä haastateltavalla oli ollut jakso tapausyrityksessä ennen työsuhdetta. Haastateltava osoittautui vahvasti sisäistäjäksi. Häntä ohjaavat omat arvot, mitkä hän tunnisti olleen itsellään jo ennen tapausyritykseen tuleamista. Tämä näyttäytyy Burmannin ja Zeplinin (2005, 287) esittämänä myyttinä siitä, että brändisitoutuminen olisi luonteenpiirre, vaikka taustalla on tosiasiaassa arvomaailmojen yhteys. Tapausyrityksessä toimissaan hän saa toteuttaa omaa arvomaailmaansa. Varsinaista emotionaalista ostamista tuskin on edes tarvittu. Haastateltavan näkemyksistä oli tulkittavissa myös tietynasteista yrittäjyyšnäkökulmaa.

Kyllä nämä ovat olleet minussa ihan nuoresta asti, kun minä olen tälle alalle lähtenyt. Ne ovat ihan niin kuin jotenkin tuolla selkärangassa. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Kyllä ne olisivat varmaan. En usko, että siinä olisi mitään sen suurempia eroja, että kyllä ne ovat ihan hyvät ajatukset ja periaatteet ja kaikki. Varmaan jos itse perustaisi tällöisen, niin varmaan sitä kanssa jotenkin toivoisi, että se henkilökunta sitten sitoutuisi siihen omalta osaltaan. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Tapausyrityksen brändi-identiteetin ostaminen on tapahtunut kolmella henkilöllä samaistumisen kautta. Kolmen haastateltavan kohdalla voidaan puhua suorasta sisäistämisestä, jolloin työyhteisöllä ei nähdä ratkaisevaa merkitystä. Samaistumisenkin kautta brändi-identiteetin ostaneet ovat liittäneet yrityksen brändi-identiteettiä omiksi itseään ohjaaviksi periaatteikseen, kuitenkin toisiinsa nähden eri astein. Samaistumisen ja sisäistämisen asteiden suhteen yritykselle ei ole merkitystä, mikäli työyhteisön kulttuuri tukee yrityksen brändi-identiteettiä. Työyhteisön kulttuurin tulee vastata yrityksen määritelmää (ks. Wilson 2001, 356), jotta brändin lupaus täyttyy (Hatch & Schultz 2008, 12–13). Ristiriitatilanteissa samaistuja saattaa seurata työyhteisön kulttuuria.

Minun mielestäni ne (kulttuurit) vastaavat kyllä toisiaan aika hyvin. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

4.4 Tutkimuksen tulokset

4.4.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin merkitystä henkilöstön brändisitoutumisen rakentamiselle ovat painottaaneet mm. Miles ja Mangold. Samaa arvomaailmaa omaavien työntekijöiden rekrytointi on todettu olevan brändisitoutumisen kannalta keskeistä (Miles & Mangold 2005, 536). Merkittävää brändisitoutumisen rakentamisen kannalta on arvojen ja toimintaperiaatteiden aitous. Se arvomaailma, jonka työnhakija rekrytointitilanteessa kohtaa tulee toteutua myöhemmin työsuhteessa. Arvoristiriidat voivat johtaa työntekijän brändisitoutumisen kannalta negatiivisiin seurauksiin. (Miles & Mangold 2004, 72, 79; Gotsi & Wilson 2001, 102.)

Sisäisen brändin rakentamisen tekniikkana ja työkaluna rekrytointi ei ollut arvostettu (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Myöskään haastateltavien kokemusten tulkinta ei osoita rekrytoinnilla merkittävyyttä, jos perustana on arvomaailmojen yhteneväisyys. Vain harva edes muisti rekrytointitilannetta ja yrityksen keskustelua arvoista sekä toimintaperiaatteista. Osalle arvoilla ja toimintaperiaatteilla oli merkitystä haluna päästä yritykseen työsuhteeseen.

Kai ne tulivat silloin esille keskustelun yhteydessä, kyllä uskoisin. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Kyllä se varmaan oli sitä, että ne tuntuivat oikeilta ja sitä kautta osaisi tehdä sitä työtään. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Tutkimustulosten perusteella suurin merkitys rekrytoinnilla ei ole ollut hakijoiden seulominen vastaamaan täydellisesti yrityksen ydinarvoja (vrt. Miles & Mangold 2005, 536; vrt. Mitchell 2002, 105), vaikka tapausyrittäminen oli siinä onnistunut. Tutkimustulosten perusteella rekrytoinnin merkittävyys perustuu tapaan, jolla tapausyrittäminen on työntekijänsä rekrytoinut vastaamaan yrityksen ydinarvoja. Haastateltavilla oli myös taustallaan joko opiskelu- tai muita harjoittelujaksoja tapausyrittämisessä. Heidän kohdallaan tapausyrittäminen oli myös ensimmäinen tai lähes ensimmäinen työnantaja alalla. Tutkimustulosten perusteella yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä kontaktit potentiaaliin työntekijöihin jo opiskeluvaiheessa ovat edistäneet yrityksen brändi-identiteetin ostamista. Potentiaalisten työntekijöiden voidaan katsoa olevan silloin alttiimpia samaistumaan yrityksen brändi-identiteettiin.

4.4.2 Koulutus- ja sosialisatioprosessit

Burmannin ja Zeplinin (2005, 285–287) mukaan organisaatiolla on sekä virallisia että epävirallisia kanavia, joiden avulla työntekijät kykenevät sisäistämään brändi-identiteetin. Virallisia ovat koulutusohjelmat ja epävirallisia ovat sosialisatioprosessit. Molemmat voidaan liittää ennen kaikkea älylliseen sitoutumiseen antaen työntekijälle tarvittavan tietämyksen ja ymmärryksen brändi-identiteetistä sekä sen merkityksestä omaan työhön (King & Grace 2010, 946; MacLavertyn ym. 2007, 6; Punjaisri & Wilson 2007, 67). Kingin ja Gracen (2012, 481) mukaan koulutus- ja sosialisatioprosesseilla ei saavuteta emotionaalista sitoutumista. Niiden merkitykset tunnetasoon pohjautuvat mm. psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen ja organisaatiokulttuuriin (vrt. Miles & Mangold 2004, 73; Wilson 2001, 356). Arvojen tulee olla työntekijöille esillä koulutuksissa johdonmukaisina ja organisaatiokulttuurin tukea aidosti yrityksen arvomaailmaa (Miles & Mangold 2004, 73; Gotsi & Wilson 2001, 102; Wilson 2001, 356), jotta brändilupausten täyttäminen voi toteutua (Hatch & Schultz 2008, 12–13).

Tapausyrittämisyrityksen henkilöstö ei ole kokenut saaneensa yritykseltä virallista koulutusta brändi-identiteetistä. Brändi-identiteetin älyllistä ostamista ovat tukeneet epäviralliset sosialisatioprosessit. Sosialisatioprosessien vaikutusta haastateltaviin tunnetasolla voidaan epäillä, mutta ei näy toteen.

Ei ole ollut mitään sellaista (koulutusta). Luulen että pikkuhiljaa se siinä tulee, kun tehdään töitä (älyllinen ostaminen). (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Ei tule mieleen semmoista koulutusta. No työyhteisöllä on tietysti ollut suuri merkitys (kontekstin opettamisessa). (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Ei minun mielestäni erikseen (ollut koulutusta). Kyllä sillä (työyhteisöllä) on aika iso merkitys. Minulla oli ohjaaja, kenen mukana kuljin. Ja sitten nuo sairaanhoitajat ovat antaneet perehdytystä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

En tiedä sitten... Harvakseltaan kyllä (ollut koulutusta), että niitä on sitten niin kuin sivuttu joissain palavereissa. (Työyhteisössä) Hyviä asioita painotetaan, että meillä tehdään tällä tavalla ja se on tärkeää ja... Ja sitten on kuitenkin annettu vastuuta. Se on tuntunut kivalta. Kyllä täällä on semmoisia hyviä persoonia, jotka vievät mukanaan. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Toiset työntekijät, kun teki heidän kanssaan yhdessä töitä, näki miten he tekevät töitä ja sanottiin miksi he tekevät näin niin siinä alkoi itekin rakentaa sitä omaa... Enimmäkseen heidän kautta. Ainakin se, että mitä he tekevät ja millä tavalla toteuttavat ja miksi toteuttavat näin. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

No minä en sitä siten henkilökohtaisesti koe. Minä olen jo tämän ikäinen niin... Kyllä ne ovat sitten olleet ne ajatukset juurtuneena jo minuun, kun olen tänne tullut. Kyllä minulla on selkeä se oma arvomaailma... Ei siihen oikein ole työkaverit vaikuttaneet. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Haastateltavien näkemykset koulutuksesta ja sosialisatioprosessista ovat tiiviissä yhteydessä brändi-identiteetin ostamisen prosessiin tapausyrityksessä, jota käsiteltiin luvussa 4.3.4. Näkemyksistä erottuvat selvästi ne, joiden kohdalla työyhteisöllä on ollut merkitystä brändi-identiteetin ostamisessa, jopa emotionaalisella tasolla. Tämä on ristiriidassa Kingin ja Gracen (2012, 481) tutkimukseen. Lisäksi erottuvat suorat sisäistäjät, joiden kohdalla työyhteisö on lähinnä opettanut työympäristön, mutta ei vaikuttanut suhtautumiseen brändi-identiteettiä kohtaan. Psykologista sopimusta rikkovaa epäjohdonmukaisuutta ei havaittu. Työyhteisön kulttuuri tukee ja edelleen opettaa yrityksen arvomaailmaa. Arvomaailmaan sosiaalistuminen on *kahden kauppa*.

Yritetään opettaa tämän työpaikan tapoja. Mutta paljon riippuu siitä itsestään. Vaikka kuinka haluaisi noudattaa niitä arvoja ja toimintaperiaatteita, niin se ei välttämättä toteudu lainkaan, se riippuu niin paljon siitä ihmisestä kuka tänne tulee... ja juuri se, että se oma-aloitteisuus on erittäin arvostettavaa tällä alalla ja kaikilta sitä ei valitettavasti löydy. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

4.4.3 *Sisäinen viestintä ja markkinointi*

Työntekijöiden tulee olla tietoisia yrityksen brändi-identiteetistä ja sen merkityksestä sekä yritykselle että yksittäiselle työntekijälle. Arvot ja toimintaperiaatteet tulee olla esillä yrityksen viestinnässä. Pelkkä tiedottaminen ei kuitenkaan riitä. Yrityksen tulee kyetä vakuuttamaan henkilöstönsä brändi-identiteettinsä erinomaisuudesta. (Mitchell 2002, 99–100; Harris & de Chernatony 2001, 453; Thomson ym. 1999, 832.) Sisäisellä viestinnällä on yhteys työntekijän älylliseen sitoutumiseen lisäten tietämystä ja ymmärrystä (King & Grace 2010, 946; Miles & Mangold 2007, 424). Sisäisellä markkinoinnilla kyetään luomaan emotionaalista sitoutumista (Mitchell 2002, 100–105). Sisäisen viestinnän epäyhdenmukaisuudella on mahdollinen negatiivinen yhteys emotionaaliseen sitoutumiseen (Miles & Mangold 2005, 539–542).

Tapausyrityksen henkilöstö ei ole kokenut saaneensa vahvaa viestiä yrityksen brändi-identiteetistä. Vain harva kykeni määrittelemään, miten yritys on siitä viestinyt sisäisesti. Tapausyrityksen perehdytyskansio koettiin vahvimpana välineenä sisäiseen viestintään tukien brändi-identiteetin älyllistä ostamista. Henkilöstön kokemukset eivät olleet monipuolisia yrityksen sisäisestä viestinnästä (vrt. Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Lisäksi esiintyi tarve sisäisen viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen.

Minun mielestäni se perehdytyskansio on hyvä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Ei niitä minun mielestäni ole niin kuin sanottu. Että perehdytyskansiossa varmaan on, mitä olen silloin joskus lukenut. Tietysti on vielä nettisivut. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Uskoisin, että ulospäin ainakin tuota, kun paikkoja valitaan, niin esitteet ovat semmoisia houkuttelevia. Niitä (arvoja ja toimintaperiaatteita) voisi vähän väliä muistuttaa ja vähän väliä hehkuttaa tuolla. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Kirjallinen on aina läsnä, mutta se justiin että ehtiikö niitä lukemaan. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Haastateltavista ei ollut tulkittavissa myöskään vahvoja sisäisen markkinoinnin kokemuksia. Yhden haastateltavan näkemyksessä erottui aiemman työkokemuksen auttavan työntekijää asemoimaan oman yrityksen suhteessa muihin. Työntekijä oppii tuntemaan arvonsa ja niihin sidoksissa olevat tekijät (vrt. Vallejo Medina ym. 2005, 350, 355).

En minä ole kuullut, kun ohimennen pomolta, että me olemme paras... mutta en minä voi sanoa tuolla tavalla. Ei voi olla niinkään paras aina. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Kyllä minulla on itsellä semmoinen tunne, että täällä on aika laadukasta tämä hoito ja tämä toiminta. Se on jostakin minulle tullut. Minä olen sitä itsekin miettinyt, että mistä se on tullut. Mutta minulla on semmoinen tunne, että tämä on laadukas paikka. Minä en tiedä, että onko se tullut siitä, kun olen ollut monessa paikassa. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Tapausyrityksen viestintä tapahtuu kirjallisesti yrityksen brändi-identiteettiin liittyvän informaatiomateriaalin kautta, mihin tutustuminen ajoittuu työuran alkuun. Tämän jälkeen sisäinen viestintä perustuu pääosin työyhteisön keskinäiseen viestintään eli sosialisatioprosesseihin. Sisäisessä viestinnässä tai markkinoinnissa ei havaittu epäjohtonmukaisuuden kokemuksia, joilla olisi merkitystä luottamuksen tai psykologisen sopimuksen ylläpitämisessä.

Siinä on ihan hyvä linja, mutta joskus se on, että olisi selvemmin esitetty tai annettu. Viestintä on välillä vähän toiselta toiselle. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

4.4.4 Johtaminen

Johtaminen nähdään keskeisenä sisäisen brändin rakentamisen tekniikkana ja työkaluna. Johtamisen tulee olla brändikeskeistä sisältäen brändikeskeisen arvioinnin henkilöstön suorittamisesta. (MacLavery ym. 2007, 7; Miles & Mangold 2004, 73–74; Gotsi & Wilson 2001, 102–103.) Ihmisläheisen johtamistavan on todettu tukevan emotionaalista sitoutumista (Morhart ym. 2009, 122; vrt. Macey & Schneider 2008, 6, 25). Älyllisen sitoutumisen realisoituminen yrityksen brändi-identiteettiin edellyttää ihmisläheistä ja luovaa, ei kontrolloitua tai asiakaskeistä, johtamistapaa (Morhart ym. 2009, 122; vrt. Ind 2003, 401; ks. Thomson ym. 1999, 824, 828–829). Johtamisella on siten keskeinen asema emotionaalisisella tasolla, jotta tietämys ja ymmärrys brändi-identiteetistä toteutuvat käyttäytymisenä. Aarvan (2009, 193) mukaan hoivaa ei voi johtaa ainoastaan rationaalisesti vaan ihmisyyden tulee olla läsnä myös työntekijöiden suuntaan.

Tapausyrityksen haastateltavien näkemys johtajuuden merkityksestä itseän brändi-identiteetin ostamisen näkökulmasta oli pääosin vähäinen. Pääosin haastateltavat eivät kokeneet tai osanneet kuvailla johtajuuden merkitystä.

Minusta tuntuu, että kaikista eniten on tullut noilta kollegoilta, kun he ovat olleet täällä tosi kauan töissä ja sitten nuo sairaanhoitajat. Että en minä osaa sanoa onko johtaja (vaikuttanut). (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Kyllä sillä oli varmaan roolia. Hyvä johtajuus on yrityksen pohjalla. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Johto toimii esimerkkinä sitoutumisessa emotionaalisella tasolla. Burmannin ym. (2009b, 282) mukaan pienissä yksityisomistuksissa olevissa yrityksissä työntekijöiden brändiin samaistumista saattaa helpottaa yrittäjä, johon kyetään samaistumaan. Vahvasti asiaansa uskovalla hoivayrittäjällä saattaa olla motivoiva vaikutus henkilöstönsä (vrt. Rode & Vallaster 2005, 131). Johtajuuden merkitys olisi siten enemmän emotionaalisella tasolla. Johtajan tulee kyetä tasapainoilemaan asiakaskeksen suorittamisen arvioinnin (vrt. MacLavery ym. 2007, 7; vrt. Miles & Mangold 2004, 73–74; vrt. Gotsi & Wilson 2001, 102–103) ja ihmisläheisen johtamistyylin välillä (Morhart ym. 2009, 122; vrt. Ind 2003, 401; ks. Thomson ym. 1999, 824, 828–829).

Ei ainakaan fyysisesti ole läsnä. Mutta onhan niitä varmaan seuranta-menetelmiä moniakkin. Että varmaan yksi on, mitä palautetta tulee omailta. ...On sitoutunut (johto itse). Minua kohtaan on oltu oikeudenmukaisia. Joskus tuntuu, että se on kylmästi faktaa vain (nauraa). (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Kyllä mielestäni ihan inhimillinen... On mielestäni helposti lähestyttävä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Uskoisin (että johto on itse sitoutunut) vaikka ei sitä täällä käytännön työssä sitä johtoa näy, mutta omassa roolissaan minun mielestäni, miten valikoi työntekijänsä. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Kyllä minun mielestäni tiedän, mitä johto haluaa ja meidän työntekijöiden täytyy siihen pyrkiä, että työntekijöinä annetaan sitä parasta laatua ihmisille keitä me hoidetaan. Että ei se ole minusta epäselvää. ... Kyllä, ilman muuta (on johto sitoutunut). Eihän siitä muuten mitään tulisi. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Asiakaskeksen johtamisen nähtiin seuraavan samaa tiettyä linjausta. Tutkimuksessa ei todettu merkittävää luottamuspulaa yrityksen johtoon, vaikkakin osa koki epämuukavuut-

ta liittyen itseään koskevien päätösten odotteluun. Psykologisen sopimuksen rikkoutumista tai muuta sitoutumiseen liittyvää ongelmaa ei havaittu. Johtaminen koettiin samalla sekä inhimilliseksi että etäiseksi. Osaksi etäisyyttä selittää yrityksen laajentuminen (vrt. Rode & Vallaster 2005, 132).

Jos minulla tulisi jotain asioita, niin koen että olisi helppo lähestyä.
(yksilöllisesti sisäistänyt 3)

No sanon, että tällä hetkellä keskittyy enemmän asioihin. Ei ole semmoisia palaverreja, mitä oli ennen. Eikä se vaan ole samanlaista enää. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Nykyään vähemmän, ennen vähän enemmän (huomioi suorittamista). Tietysti kun olimme pienempi yksikkö. Nyt kun ollaan iso yksikkö, niin vähempi on tullut (huomiota). Minulla ei koskaan ole ollut johtajaa vastaan. Se vain että häntä voisi näkyä enemmän tuolla kentällä, että tulee semmoinen olo, että me ei olla täällä yksin vain työntekijät ja johtaja on tuolla omassa kopissaan. Mutta kyllä minä uskon, että hän kuitenkin... nyt on kiire ja hän tietää, mitä tekee ja kuitenkin tietää, mitä me täällä teemme. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Luotan ja kyllä minun mielestä on ihan oikeudenmukainen. Ja sillä tavalla että ymmärtää kaikkien meidän yksityiselämäkin. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Johtajuuden merkitys brändi-identiteetin ostamisessa ei vastannut yrityksen näkemystä henkilöstön kokemana. Haastateltavien näkemyksistä on tulkittavissa, että henkilöstöllä on luottamus yrityksen johtoon vaikkakin kokee vuorovaikutuksessa olevan parannettavaa. Henkilöstö ei ollut kokenut yhteyttä yrityksen brändi-identiteettiin johtajuuden kautta. Tutkimustulosten perusteella johtajuuden merkitys yrityksen brändi-identiteetin ostamiselle on selvän linjan ja vaatimustason määrittäminen, mikä tukee älyllistä ostamista. Merkitys emotionaalille ostamiselle on luottamuksen ja ei kontrolloidun yrityskulttuurin ylläpitäminen, mitä käsiteltiin jo tutkielman luvussa 4.3.2. Vuorovaikutussuhde johtoon liittyy myös vahvasti tunnustukseen ja palkitsemiseen.

4.4.5 Tunnustus ja palkitseminen

Työntekijä odottaa ponnisteluilleen arvostusta, mikä toteutuu suorittamisen palkitsemisena tai tunnustuksena (ks. Lawler & Worley 2006, 2). Suorittamisen arvioinnin tulee olla brändikeskeistä ja perustua oikeudenmukaisuuteen. Suorittamisen arviointi paljastaa työntekijälle yrityksen todellisen arvomaailman. (Viitala 2004, 161; ks. Miles & Mangold 2004, 73; Gotsi & Wilson 2001, 103.) Jotta työntekijä sitoutuu yrityksen brändiin, tulee yrityksen palkita siihen samaistumisesta tai sen sisäistämisestä. Ihmistä ohjaa odotus ulkoisesta palkkiosta. (Gotsi & Wilson 2001, 103, ks. Ryan & Deci 2000, 56–58.) Toisaalta tutkimuksen kontekstissa merkitystä työlle ja täyttymyksen tunteelle työstä antavat asiakassuhteet ja työn laadukas suorittaminen. Tähän liittyy yrityksen brändi-identiteetin sisäistäjälle tyypillinen sisäinen palkitseminen. (ks. Lehtonen 2011, 122–123; ks. Burmann & Zeplin 2005, 287.)

Haastateltavien näkemyksistä käy ilmi, etteivät rationaaliset palkkiot liity yrityksen brändi-identiteetin ostamiseen. Siten henkilöstö on sisäisesti motivoitunutta. Palkitseminen tunnistettiin paremmin kuin tunnustuksen saaminen. Henkilöstöön vaikuttavat palkkiot liittyivät pieniin materiaalsiin huomionosoituksiin. Tunnustuksen saaminen oli kiitosta työstä ja vuorovaikutusta johdon kanssa, joka nousi esiin jo luvussa 4.3.2. Sekä kiitosta että vuorovaikutusta henkilöstö kaipasi nykyistä enemmän. Kaikki eivät kokeneet palkitsemisella yhteyttä brändi-identiteetin mukaiseen suorittamiseen. Tapausyrityksen osoittama (ks. Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014) tunnustus ja palkitseminen koettiin henkilöstön taholta sekä miellyttäväksi että epämiellyttäväksi huomionosoitukseksi. Ero osoittautui erona kollektiivisuuden ja yksilöllisyyden välillä. Kollektiivinen tunnustus ja palkitseminen koettiin miellyttävänä, mutta yksilöllisenä se koettiin epämiellyttävänä tai jopa epäoikeudenmukaisena. Siten tutkimuksen tulos on ainakin osin ristiriidassa Viitalan (2004, 161) teoriaan. Oikeudenmukaiseksikin suunniteltu palkitsemiskulttuuri voidaan kokea negatiivisesti, jos se perustuu yksilöllisyyteen. Lisäksi osoittautui, ettei tunnustuksella ja palkitsemisellä ole henkilöstölle pääosin edes merkitystä brändi-identiteettiin ohjaavana tekijänä. Pääosin sisäinen palkitseminen ohjaa työtä.

No kyllä johtaja meitä välillä muistaa ja ostaa jotain herkkuja. Ja kyllä siitä tulee semmoinen olo, että ollaan tärkeitä ja työtä arvostetaan. Ei se työhön vaikuta, että ihan samalla lailla me työt hoidetaan. Mutta kyllä se niin kuin piristää sitä päivää. (Tavallaan ei toteudu reilusti) Jos on jotain, niin se on sitten (palkitseminen) kaikille. Ei niin kuin laatukriteerien mukaan vaan ihan muuten vaan. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Totta kai se olisi kiva, jos on joku juttu minkä olet tehnyt hienosti, niin ihan tultaisiin sanomaan että hienoa, hyvä ja vaikka halaus siihen päälle. En voi sanoa sillä tavalla ettei koskaan. Kyllähän minäkin olen saanut siitä positiivista palautetta. (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Kyllä minun mielestä ja kyllä se on niin kuin hienoa. Mutta ei välttämättä niin, että muut on paikalla. Siinä ehkä tulisi semmoinen kiusallinen olo. Ehkä toisille tulee semmoinen riittämättömyyden tunne, että hekin ovat kuitenkin yrittäneet tehdä, mutta sitten se yksi saa siitä sitten jotain erityiskiitosta. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

On ollut ja tulee hyvä mieli. Eivät ne ole syy toimia. Mutta tietysti aikavälein kun saa jotain huomiota, niin se on kyllä mukavaa. ...Minusta olisi ihan työntekijöitä herättelevää että kun pomo tulisi, vaikka ei muuta kun käymään tuolla osastolla. Näkyisi ja vaikka ottaisi tuosta jonkun asukkaan hetkeksi tai tulisi yhteisiin hetkiin. Ei hänen niin kuin tarvitse siihen hoitotyöhön, mutta se varmaan pistäisi meitäkin miettimään työtapojamme ja olemisiamme, kun hän näkyisi tuolla. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Annetun tunnustuksen ja palkitsemisen yhteyttä suorittamisen arviointiin löytyi hie-
man haastatteluista (ks. Viitala 2004, 161; ks. Miles & Mangold 2004, 73; ks. Gotsi &
Wilson 2001, 103). Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että työn suorittamiseen halutun
mukaisesti ei tarvita palkitsemista tai tunnustusta ohjaamistarkoituksessa. Tämä on yh-
denmukaista Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 63) tutkimukseen.

En minä usko, että johtaja meille ostaisi, jos me tehtäisiin niin kuin... tai ei hoidettaisi hommaa täällä hyvin arvojen mukaan, siten kuin hän itse haluaa sitä toteuttaa. Se motivoi kun huomaa, että se johto välittää mitä me tehdään. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Minä en tiedä pystyykö se, että voiko se sitä niin paljoa ohjata. Kyllä sen täytyy lähteä työntekijästä itsestään se, että tietää mitä tämä työ on. Ja muistaa juuri ne arvot ja kaikki tämän ihmisarvoisen kohtelun. Eikä voi tietenkään johtajakaan alkaa nostamaan ketään esille, että kyllä se täytyy olla koko työyhteisölle se kiitos. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Tunnustuksella ja palkitsemisella ei nähdä yrityksen brändi-identiteetin ostamiseen ohjaavana tekniikkana ja työkaluna. Tunnustuksen ja palkitsemisen merkitys esiintyy

haastateltavien näkemyksissä työilmapiiriä ja työmotivaatiota tukevana tekniikkana ja työkaluna. Sen vuoksi se katsotaan enemmän prosessia tukevaksi prosessin ulkopuoliseksi tekijäksi.

4.4.6 *Prosessin ulkopuoliset tekijät*

Luottamuksen menettämisen tai psykologisen sopimuksen rikkoutumisen merkityksiä sisäisen brändin rakentamisen prosessiin ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella kyettä osoittamaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan osoittaa vain, että luottamus ja psykologisen sopimuksen ehjyys tukevat työntekijän brändisitoutumista. Tutkimustulokset osoittavat myös, että psykologinen sopimus kestää luottamuksen koetteluja vaikuttamatta työntekijän tunnetilaan yrityksen brändi-identiteettiä kohtaan. Luottamus ja psykologinen sopimus tulee edelleen säilyttää prosessin ulkopuolisina tekijöinä prosessia tukevan merkityksen vuoksi.

Tämän tutkimuksen perusteella on syytä nostaa resurssit prosessin ulkopuoliseksi tekijäksi. Yrittäjä nosti esiin resursseihin liittyviä epärealistisia tavoitteita (Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014). Myös henkilöstö koki resursseihin liittyviä epäkohtia, jotka esittivät toiminnan sillä tasolla kuin he itse sen odottavat toteutuvan. Osakeyhtiöpohjaisen yrityksen voittoa tavoitteleva luonne oli pääosalle luonnollista, eikä sillä koeta olevan merkitystä. Osa koki, että resursseja olisi enemmän, jos toiminta olisi voittoa tavoittelematonta. Tämä selvisi kysymällä haastateltavilta, millaiset asiat haittaavat heidän suhtautumistaan yrityksen brändi-identiteettiin ja miten he kokevat omistustaustan.

Se ei ole niin kuin joka päivä, mutta tilanteita tulee että ei ole ihan täysin ammattitaitoinen väki, mutta ei ole niin kuin jatkuvaa. Mutta silloin ne (arvot ja toimintaperiaatteet) eivät aina toteudu, että ei voi olettaa että joku sijainen näkisi asiat ihan niin kuin oma väki. ...Ei. Jos on yritys, niin ei sitä ihan tappiokseen tee... Hyvään tulokseen pyrimme työllämme. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

Kiire (resurssit). Se että työntekijöitä on vähän ja paljon hoidettavia. Minun mielestäni totta kai asukkaille pitäisi olla enemmän aikaa. Eikä se olisi sitä, että tehdään se pakko mitä siinä (työpäivässä) on ...Että niin kuin parhaamme teemme totta kai, mutta haluaisin että olisi enemmän aikaa ja saisi vain kohdata sen asukkaan. ...Varmaan se, että sanotaan että rahaa ei ole (esim. joihinkin tapahtumiin). Ja sitten niin kuin perusasiat, että niitä olisi aina varastossa... Että kun loppuu, niin joudut lähemään etsimään. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

No kun yksi arvo on se aika, niin joskus tuntuu että sitä ei pysty noudattamaan sillä tavalla kuin haluisi. Ja se virikkeellisyys on toinen, se on varmaan tuosta mitoituksistakin välillä kiinni. ...Minusta tuntuu, että olisi. Apuvälineitäkin olisi varmaan paremmin, jos ei niin paljoa laskettaisi niitä kaikkia menoja. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Ei, koska kyllähän minä sen ymmärrän. Tämä on yritys. Pitäähän tästä periaatteessa se leipäkin saada. (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Haitoista ei tule oikein mitään mieleen. ...Ei. Ei sitä huomaa. Minä en ensinnäkään tiennyt (heti), että tämä on yksityinen. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

En minä ole kokenut mitään semmoista, eikä sitä sillä tavalla ajattele, kun tätä työtä tekee. En minä ole kokenut, että se (voittoa tavoitteleva luonne) on negatiivista. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Tutkielman luvussa 4.3.4 esitettyjen samaistujien ja sisäistäjien erot näkyvät suhtautumisessa yrityksen talouteen. Sisäistäjille taloudesta huolehtiminen on luonnollisempaa. Samaistujille oli vaikeampaa hyväksyä resurssien niukkuutta. Merkittävää resurssien niukkuuden käsittelemisessä on siten asian subjektiivisuus. Tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen omistustaustasta ei välity negatiivista kuvaa henkilöstölle (ks. von Hertzen 2006, 91–95). Myös halu toteuttaa parasta mahdollista palvelua on tulkittavissa haastateltavien näkemyksistä. Yrittäjän näkemys epärealistisista tavoitteista on mahdollinen. Tämä saattaa olla seurausta työntekijän työhön sitoutumisesta (ks. Sinervo ym. 2010, 66–67, 87). Suhtautumista edistäviä ulkopuolisia tekijöitä löytyi haastatteluista mm. työilmapiiri sekä tunnustus ja palkitseminen sisältäen vuorovaikutteisen johtamisen sekä asiakassuhteet. Työilmapiiriin vaikuttaa työyhteisön sisäinen käyttäytyminen. Etenkin samaistujille työyhteisö on merkittävä. Mitä vahvempaa sisäistäminen on, sitä enemmän työntekijä saa nautintonsa omasta työstään.

Työyhteisö ja ihanat asukkaat, minä rakastan minun työtä. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 1)

Minä nautin tästä työstä. ...Työporukka on aivan mahtava. ...Olisi kiva, jos työnantaja olisi enemmän läsnä. (yksilöllisesti sisäistänyt 1)

Kaikkien pitää puhaltaa yhteen hiileen. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 2)

Kyllä täällä yhteen hiileen ihan hienosti puhalletaan. (yksilöllisesti sisäistänyt 2)

He (asukkaat) ovat tosi rakkaita minulle. ...Edistää se, että täällä on kaikki muutkin työntekijät samaa mieltä noista arvoista kanssani. (kollektiivisuuden kautta sisäistänyt 3)

Kun tekee työnsä niin hyvin kuin pystyy ja vielä nauttiikin siitä. Kyllä minun mielestäni pystyy ihan omana itsenään tekemään sitä. (yksilöllisesti sisäistänyt 3)

Samaistumalla yrityksen brändi-identiteettiin itseensä liittäneiden kohdalla esiintyi työyhteisön merkitys suorasti ja epäsuorasti. Osa puhui meistä, itsensä sijaan. Tämä näkyi läpi koko empiirisen tutkimuksen. Näkemyksissä esiintyi myös *yhteen hiileen puhaltamista*, mikä viittaa työilmapiiriin. Työntekijöiden brändisitoutumisen kannalta se on erittäin merkittävää, jos se yhteinen hiili on yrityksen brändi-identiteetti. Tunnustus ja palkitseminen todettiin tukevan prosessia, saati ohjaavan brändi-identiteetin mukaiseen toimintaan. Sen merkitys näkyy työmotivaationa ja sen kautta työilmapiirissä. Tutkimustulosten perusteella vahvin tunnustus on vuorovaikutus johtajan eli yrittäjän kanssa. Johtamisen vuorovaikutuksellisuuteen liittyviä henkilöstön näkemyksiä esitettiin myös tutkimuksen tulosten aiemmissa alaluvuissa.

Tutkimuksen kontekstissa prosessin ulkopuoliset tekijät noudattavat hämmästyttävän tarkasti Lehtosen (2011, 122–123) esittämää hoivatyöntekijöiden työhyvinvoinnin *hyvän kehää*. Rauhallinen työtahti viittaa resursseihin. Tutkimuksessa löytyi tukea henkilöstön ammattitaitoisuuden ja riittävyuden merkityksestä henkilöstölle. Riittäväillä resursseilla työntekijät pyrkivät ajankäytön lisäämiseen ja asiakaskeskeisyyden parantamiseen. Ovatpa resurssitavoitteet sitten realistisia tai eivät. Työpaikan hyvä vuorovaikutus perustuu työyhteisön hyvään ilmapiiriin ja yhteen hiileen puhaltamiseen, mikä osoittaa myös yhteistyötaitoja. Johtamisen vuorovaikutteisuus ja tunnustuksen anto ovat keskeisiä tekijöitä. Sitoutuminen asiakkaisiin näkyi myös tutkimustuloksissa ollen ammatillista pohdintaa. Työn laadukkaan suorittamisen merkitys itselle näkyi haastateltavien vastauksissa. Tutkimustulosten perusteella Lehtosen (2011) hyvän kehä nivoo tehokkaasti yhteen hoiva-alalla sisäisen brändin rakentamisprosessin mahdolliset ulkopuoliset tekijät. Vaikka luottamusta ja psykologisen sopimuksen eheyttä ei voida tämän tutkimuksen perusteella jättää pois mahdollisina prosessin ulkopuolisina tekijöinä, voidaan arvioida että niiden vaikutusta sisältyy jo myös hoivatyöntekijöiden työhyvinvointiin.

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman aiheena on tutkia yrittäjävetoisen hoiva-alan pk-yrityksen sisäistä brändin rakentamista. Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on, miten henkilöstön brändisitoutuminen rakennetaan yrittäjävetoisessa hoiva-alan pk-yrityksessä. Tutkielmassa tutkittiin sisäiseen brändin rakentamiseen tehokkaita tekniikoita ja työkaluja sekä mahdollisia prosessiin vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Tutkielman kannalta oli keskeistä löytää juuri ne tekniikat ja työkalut, jotka luovat tietämyksen ja ymmärryksen sekä synnyttävät emotionaalisen tunnesiteen yrityksen brändi-identiteettiin. Tutkielman ajankohtaisuutta korostaa hoiva-alan palvelutuotannon muuttuminen, jossa palveluntuottajien tulee tulevaisuudessa kyetä erottumaan markkinoilla vahvalla brändillään muita parempina. Vahvaa brändiä tukee parhaiten brändi-identiteettiin uskova ja sen mukaisesti toimiva henkilöstö. Tutkimusaineisto kerättiin yrittäjävetoisesta hoiva-alan pk-yrityksestä, joka toimii osakeyhtiöpohjaisesti. Tutkimuksen tapausyrityksessä ajankohtaisuutta lisäsi mittava laajennus, mikä oli juuri valmistunut. Tämä edellyttää erityistä huomiota etenkin viestintään ja johtamiseen, jotta arvojen ja asenteiden eriytyminen yrityksen perustajan sekä henkilöstön välillä estyy (ks. Rode & Vallaster 2005, 132).

Tutkielman yrittäjävetoisen hoiva-alan pk-yrityksen brändi-identiteetissä näkyy sekä yhdenmukaisuutta että eroavaisuutta aiheen aiempaan teoriaan. Yhdenmukaista on mm. se, että brändi-identiteetti rakentuu vahvasti yrittäjän eli omistajan ympärille huomioiden kuitenkin myös henkilöstöä. Lisäksi yrittäjän tausta ja motiivit yrittäjyydelle ovat alalle ominaisia, kuten myös toiminnan arvomaailma. Eroavana tekijänä teoriaan voidaan nostaa esiin arvojen ja toimintaperiaatteiden tavanomaisuus. Tapausyrityksen brändi-identiteetin ytimessä olevat arvot ja niiden mukaiset toimintaperiaatteet voidaan katsoa olevan alalle tyypilliset. (vrt. Hiltunen ym. 2007, 61.) Siten brändin erottuminen muista vastaavista perustuu ennen kaikkea annettujen lupauten täyttämiseen.

Sisäinen brändin rakentaminen voidaan jakaa yrityksen näkökulmasta brändi-identiteetin älylliseen sekä emotionaaliseen myymiseen ja työntekijän näkökulmasta niiden ostamiseen (vrt. Thomson 1999). Brändi-identiteetin myymiseen yrityksellä on käytössään sisäisen brändin rakentamisen tekniikoita ja työkaluja. Tutkielmassa tutkittiin rekrytointin, koulutuksen ja sosialisointin, sisäisen viestinnän ja markkinoinnin, johtamisen sekä tunnustuksen ja palkitsemisen (ks. MacLavery ym. 2007, 6–7) merkityksiä yrityksen brändi-identiteetin ostamiseen. Brändi-identiteetin ostaminen tapahtuu samaistumalla tai sisäistämällä (vrt. Burmann ym. 2009b, 280–281; vrt. Burmann & Zeplin 2005, 284–285). Sisäistäminen voidaan saavuttaa myös samaistumisen kautta (Vallaster & de Chernatony 2006, 776). Brändi-identiteetin ostamisen tuloksena syntyvä

brändisitoutuminen on luonteeltaan affektiivinen (King 2010, 528–531). Arvojen ja toimintaperiaatteiden yhdenmukaisuutta voitiin kuitenkin pitää todennäköisenä johtuen alan arvopohjaisesta koulutuksesta. Tältä osin hoivabrändin identiteetin jalkautus henkilöstölle voi tapahtua *kuin luonnostaan*. (vrt. Rissanen & Sinkkonen 2004, 22.)

Tutkimustulosten perusteella suurin merkitys rekrytoinnilla ei ole hakijoiden seulominen vastaamaan täydellisesti yrityksen ydinarvoja (vrt. Miles & Mangold 2005, 536; vrt. Mitchell 2002, 105). Rekrytoinnin merkittävyys perustuu ennemminkin tapaan, jolla työntekijät rekrytoidaan vastaamaan yrityksen ydinarvoja. Yhteistyö oppilaitosten kanssa sekä kontaktit potentiaalsiin työntekijöihin jo opiskeluvaiheessa edistävät yrityksen brändi-identiteetin ostamista. Tämä on yhdenmukaista Vallejo Medinan ym. (2005, 350, 355) näkemykseen arvojen ja niihin sidoksissa olevien tekijöiden selvittämisestä jo koulutusvaiheessa. Siten ei voida väittää, että hyvinvointialan oppilaitokset jättäisivät yritykset yksin henkilöstön markkinointi- ja brändiajattelussa, jos yrityksen brändi-identiteetti muodostuu alalle ominaisista arvoista ja toimintaperiaatteista. Rekrytoinnin tulee tämän tutkimuksen perusteella olla edelleen merkittävä osa sisäistä brändin rakentamista, tutkielman viitekehyksen mukaisesti.

Koulutukseen ja socialisaatioon liittyvä tutkimusaineisto osoitti, että epävirallinen socialisaatio on virallista koulutusta merkittävämpää. Tämä tutkimustulos on yhdenmukaista Wilsonin (2001, 356) näkemykseen. Samaistuminen tapahtuu ennen kaikkea vaiheessa, jolloin työntekijä on juuri tullut yritykseen. Merkittävässä roolissa on henkilö, joka ohjaa tai perehdyttää uuden työntekijän. Tämä tutkimustulos on verrattavissa rekrytoijan merkitykseen (vrt. Breaugh & Starke 2000, 424). Mikäli perehdyttäminen on yrityksen taholta tarkasti suunniteltua, voidaan se katsoa jopa viralliseksi koulutukseksi. Perehdyttäjien tulee saada yritykseltä koulutusta yrityksen brändi-identiteetistä, mitä tietoa he välittävät edelleen. Epätarkasti suunniteltu perehdyttäminen liittyy ennemminkin epäviralliseen socialisaatioon. Tämän tutkimuksen perusteella koulutettujen, esimerkiksi brändi-identiteetin jo sisäistäneiden, perehdyttäjien käyttö on tehokas tapa rakentaa brändiä sisäisesti. Siinä kyetään yhdistämään tehokkaasti koulutuksen kognitiivinen taso ja socialisaation vaikuttavuus emotionaalisella tasolla. Tämä on luonnollisesti tarpeellista vain, jos työntekijän ja yrityksen arvomaailmat eivät ole yhdenmukaisia tai hoivatyöntekijä ei ole vielä selvittänyt arvojaan ja niihin sidoksissa olevia tekijöitä (vrt. Vallejo Medina ym. 2005, 350, 355.) Yhdenmukaisen arvomaailman omaaville tarvitsee perehdyttää vain työtehtävien sisältö ja toimintaympäristö.

Sisäisen viestinnän merkitys osoittautui tutkimustulosten perusteella vähäiseksi. Tapausyrityksen viestintä on koettu tapahtuneen kirjallisesti yrityksen brändikeskeisen informaatiomateriaalin kautta, mihin tutustuminen ajoittuu työuran alkuun. Tämän jälkeen sisäinen viestintä on perustunut pääosin työyhteisön keskinäiseen viestintään eli socialisaatioon. Myöskään sisäinen markkinointi ei osoittautunut merkittäväksi. Tutkimustulosten perusteella sisäisellä markkinoinnilla ei ole merkittävää roolia emotionaa-

lisen tunnesiteen luomiseen. Tämä on ristiriidassa Mitchellin (2002) teoriaan. Tilanteen niin salliessa henkilöstö kykenee vakuuttamaan itse itsensä brändi-identiteetin erinomaisuudesta ilman yrityksen toimia. Työkokemus ja kuulopuheet alan muista toimijoista auttavat henkilöstöä asemoimaan oman yrityksensä muihin vastaaviin nähden (vrt. Birkstedt 2012, 62). Hoivahenkilöstö selvästi seuraa alaa ja sen tapahtumia.

Haastateltavien näkemyksistä oli tulkittavissa, että henkilöstöllä on luottamus yrityksen johtoon, vaikkakin kokee vuorovaikutuksessa olevan parannettavaa. Tutkimustulosten perusteella johtajuuden merkitys yrityksen brändi-identiteetin ostamiselle on selvän johtamislinjan ja suorittamisen vaatimustason määrittäminen, mitkä tukevat älyllistä ostamista sekä tuottavat emotionaaliselle tasolle merkityksellistä johdonmukaisuutta. Johtamisen merkitys brändi-identiteetin emotionaaliselle ostamiselle perustuu luottamuksen ja ei kontrolloidun yrityskulttuurin ylläpitämiseen sekä ihmisläheiseen tapaan johtaa. Tutkimuksen tulokset ovat tässä suhteessa johdonmukaiset aiheen aiempaan teoriaan. Johtamisen vuorovaikutteisuus katsotaan ylläpitävän sisäisesti rakennettua brändiä. Johdon aloitteesta lähtevä vuorovaikutus koetaan palkitsevana. Johtajuuden merkitykselle selventämään brändin arvot henkilöstölle ei löydetty tukea tutkimuksessa. Tämä on ristiriidassa Vallasterin ja de Chernatonyn (2005, 186) teoriaan.

Tutkimustulosten perusteella tunnustusta ja etenkin palkitsemista ei voi nähdä merkittäväksi yrityksen brändi-identiteetin ostamiseen ohjaavaksi tekniikaksi ja työkaluksi. Tämä ei ole yhdenmukaista aiempaan teoriaan. Lisäksi tutkielman kontekstille on erityistä haluttomuus henkilökohtaisiin huomionosoituksiin. Oikeudenmukainenkin henkilökohtainen palkitseminen voidaan kokea epäoikeudenmukaisena muuta työyhteisöä kohtaan. (ks. Lawler & Worley 2006, 2; ks. Viitala 2004, 161; ks. Gotsi & Wilson 2001, 103; vrt. Ryan & Deci 2000, 56–58.) Tunnustuksen ja palkitsemisen merkitys esiintyi haastateltavien näkemyksissä työilmapiiriä ja työmotivaatiota tukevana. Tämän vuoksi sen katsotaan enemmän tukevan prosessia prosessin ulkopuolisena tekijänä.

Sisäiseen brändin rakentamisen prosessiin liittyvät ulkopuoliset tekijät voidaan tutkimustulosten perusteella tiivistää Lehtosen (2011, 122–123) esittämään *hyvän kehään*. Rauhallinen työtahti viittaa resursseihin, joiden haasteellisuuden tiedosti niin yrittäjä kuin haastateltavat. Tutkimuksessa löytyi tukea henkilöstön ammattitaitoisuuden ja riittävyyden merkityksestä henkilöstölle. Riittäväillä resursseilla työntekijät pyrkivät ajankäytön lisäämiseen ja asiakaskeskeisyyden parantamiseen. Ovatpa resurssitavoitteet realistisia tai eivät (vrt. Sinervo ym. 2010, 66–67, 87). Tyytymättömyyttä saattaa siten esiintyä siitä, millä voimakkuudella yhdenmukaista arvomaailmaa voidaan yrityksissä todellisuudessa toteuttaa. Työpaikan hyvä vuorovaikutus perustuu työyhteisön hyvään ilmapiiriin ja yhteen hiileen puhaltamiseen, mikä osoittaa myös yhteistyötaitoja. Johtamisen vuorovaikutteisuus ja tunnustuksen anto ovat merkittäviä tekijöitä. Sitoutuminen asiakkaisiin näkyi tutkimustuloksissa ollen ammatillista pohdintaa. Työn laadukkaan suorittamisen merkitys itselle näkyi haastateltavien vastauksissa. Tutkimustulosten pe-

rusteella Lehtosen (2011) hyvän kehä nivoo yhteen hoiva-alalla sisäisen brändin rakentamisprosessin mahdolliset ulkopuoliset tekijät hoivatyöntekijöiden työhyvinvointina. Vaikka luottamusta ja psykologisen sopimuksen eheyttä ei voida tämän tutkimuksen tulosten perusteella jättää pois mahdollisina prosessin ulkopuolisina tekijöinä, voidaan arvioida että niiden vaikutusta sisältyy jo myös hyvän kehään ainakin välillisesti.

Tämän tutkimuksen perusteella samaistujat voidaan nähdä työyhteisökeskeisempinä sisäistäjiin verrattuna, vaikka myös sisäistäjä voi arvostaa työyhteisöään. Sisäistäjäksi voidaan lukea myös henkilö, jolle ei ole rakentunut vahvaa kiintymystä yritykseen tai työyhteisöön. Näissä tapauksissa työntekijä on oppinut oman arvomaailmansa ja toimii kuten sisäistäjä, jos yrityksen ja oman arvomaailman välillä on samankaltaisuus. Mahdollisena erona aiempaan tieteelliseen teoriaan on se, ettei työntekijä välttämättä yhdistä identiteettiään yrityksen identiteettiin tai päinvastoin, vaan toimii ainoastaan oman arvomaailmansa ohjaamana. Työntekijä kykenee ostamaan yrityksen brändi-identiteetin, jos se vastaa omaa arvomaailmaa, mutta ei koe yritykseen vahvaa kiintymystä työsuhteen ylläpitämisen näkökulmasta. Tästä johtuen voidaan sanoa, että halu säilyä organisaation jäsenenä (ks. Kimpakorn & Tocquer 2010, 381; vrt. Viitala 2004, 162–163; vrt. Mowday ym. 1979, 225–226) liittyy työntekijän brändisitoutumiseen. *Oman tiensä kulki* kykenee olemaan yhtäläillä halukas olemaan organisaation jäsen, mutta uskoo eri tavalla kykenevänsä sopeutumaan muihin organisaatioihin. Sisäistäjä saattaa myös olla halukas jättämään organisaation, jos mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen ei ole.

Tutkielman tulosten perusteella yrityksen brändi-identiteetin älyllinen ostaminen onnistuu sosialisatiolla ja perehdytysjakson kirjallisen sisäisen viestinnän tekniikoin ja työkaluin. Brändi-identiteetin emotionaalisessa ostamisessa rekrytoinnin ja sosialisointitekniikat ja työkalut ovat tehokkaimmat. Johdonmukainen ja ihmisläheinen johtaminen sekä luova kulttuuri tukevat työntekijän brändisitoutumista. Tekniikoiden ja työkalujen merkitystä työyhteisöön ja sitä kautta välillisesti haastateltaviin ei tutkittu.

Brändi-identiteetin ostamisen havaittiin tapahtuvan työntekijöissä eri tavoin. Samaistuminen tapahtuu sosialisointia kautta, jolloin työntekijä tuntee kiintymystä ja yhteenkuuluvuutta etenkin työyhteisöön. Sisäistäminen on tapahtunut, kun työntekijä kokee toimivansa brändi-identiteetin ohjaamana sekä yritystään että itseään kohtaan oikein. Siten työntekijän brändisitoutumiseen liittyy myös normatiivisuutta. Brändisitoutumisen affektiivisuus näkyy siinä, ettei eri arvopohjalta toimiminen tunnu henkilöstölle ymmärrettävältä. Olipa affektiivisen sitoutumisen tunne yrityksen brändi-identiteettiin syntynyt samaistumisen kautta tai suoraan sisäistämällä, tapausyrityksen henkilöstö koki, ettei yrityksen brändi-identiteetti ole muutettavissa. Tutkimuksen tuloksena esitetään, että sisäisellä brändin rakentamisella rakennettu työntekijän affektiivinen brändisitoutuminen näyttäytyy ennen kaikkea tunteena, ettei muunlaisen identiteetin pohjalta toimiminen ole mahdollista. Työntekijän huolena voi olla ajatus, että joutuu toimimaan vastoin omia arvojaan ja toimintaperiaatteitaan edistääkseen yrityksen menestystä.

5.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkielman tekemistä helpotti merkittävästi aiheen tieteellisen teorian paljous yleisellä tasolla. Ilmiötä on tutkittu paljon mm. hotelli- ja lentoyhtiöiden henkilöstön keskuudessa. Tutkielman kontekstista aiempaa tieteellistä teoriaa oli niukasti. Samalla teoria koostui pitkälti kansainvälisistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta, joiden tuomista juuri suomalaisen hyvinvointialaan ja kulttuuriin voidaan myös kritisoida. Tutkielman teoriaosuuden lopputulosta tutkija pitää onnistuneena.

Tutkielman teoriaosuudessa työntekijän sitoutuminen oli käsitteenä haastava. Sitä on käsitteellistetty monin eri tavoin ja se helposti sekoittuu osaksi muita käsitteitä, kuten työntekijän motivaatioon. Yleisimmin sitoutuminen on yhdistetty työntekijän haluun säilyä organisaation jäsenenä, mikä onkin sopivaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämä tutkielma on markkinoinnin työ, jolloin työntekijän sitoutuminen käsitteellistettiin siitä näkökulmasta, miten työntekijä on halukas tukemaan omalla toiminnallaan yrityksen menestystä. Menestys toteutuu brändi-identiteetin mukaisella toiminnalla, jolloin myös brändin antama lupaus täyttyy.

Aaltio-Marjosolan (1999) mukaan toiminta-analyttisessä tutkimuksessa käsiteanalyysin merkitys on keskeinen. Aineistoa voi kerätä monin eri tavoin ja analyysimenetelmät voivat vaihdella. Tämän tutkielman validiteetti perustuu kattavaan teoriaan tutkitavasta ilmiöstä, minkä pohjalta rakennettiin tutkimuksen viitekehys. Deduktiivisen tutkimuksen luonne on teorialähtöinen. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin rakennetun viitekehysten sisällä. Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös tarkoin valittu otos. Mahdollisten taustamuuttujien aiheuttamaa ristiriitaa tutkielman teoriaan haluttiin minimoida. Otos koostui pelkästään yrittäjän aikana rekrytoituista työntekijöistä yhdessä yrityksen yksikössä. Laadullisena tutkimuksena tutkimuksen reliabiliteetti perustui etenkin tutkijan objektiivisuuteen sekä kykyyn haastatella selkeästi rennossa ilmapiirissä. Haastateltavien tuli kyetä vastaamaan kysymyksiin luottamuksellisesti ja avoimesti. Siten onnistuttiin keräämään tälle tutkielmalle uskottava tutkimushaastatteluaineisto. Haastatteluaineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon ja analysoitiin huolellisesti parantamaan tulosten luotettavuutta. Puolistrukturoitu haastattelulomake varmisti kaikissa haastatteluissa saman asiasisällön ja haastattelutavan.

Aineistonkeruumenetelmä osoittautui onnistuneeksi. Suositeltavaa siksi on, että tämän kaltaisissa tutkimuksissa käytettäisiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa tutkielman teoriaa on jaettu viitekehysten perusteella tiettyihin teemoihin. Haastattelijan tulee kuitenkin varautua siihen, että keskustelun aikana palataan aikaisempiin aiheisiin tai jopa mennään asioiden edelle. Tärkeintä on ymmärtää haastateltavan osapuolen kertomuksesta asian oleellinen ydin. Tämän tutkielman perusteella merkille pantavaa on, että aihe on tässä kontekstissa haastava. Markkinoinnin käsitteet saatetaan kokea oudoiksi, jolloin tutkijan tulee esittää asiat ymmärrettävämmiin. Valmiiden selkeiden apu-

kysymysten laatimisella parannetaan tutkimuksen reliabiliteettia, kun apukysymykset ovat kaikille samat ja helposti ymmärrettävät. Apukysymyksien määrä oli sopiva, vaikkakin melko lukuisa. Tutkimusaineiston keruu helpottui, kun samaa teemaa lähestyttiin erilaisin apukysymyksin. Haastateltavat osoittautuivat melko heterogeeniseksi joukoksi siinä, miten kysymykset ymmärrettiin. Tämä on johdonmukaista tapausyrityksen yrittäjän (vrt. Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014) näkemukseen alan henkilöstön eri tavoista ymmärtää asioita. Havainto tukee teemojen lähestymistä monipuolisin kysymyksin. Apukysymyksiin voitiin tarpeen niin vaatiessa liittää myös arkisia vertauksia täsmentämään kysymyksen merkitystä. Hyvä operationalisointi mahdollisti ymmärrettävyyden ja tutkimuksen luonnollisuuden tutkielman kontekstissa. Haastateltavat puhuivat aiheesta avoimesti ja omasivat runsaasti näkemyksiä aiheeseen. Brändi-identiteetin kiteyttäminen yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin osoittautui aineistonkeruun perusteella onnistuneeksi. Osaltaan avoimen ilmapiirin ja rikkaan keskustelun saattoi mahdollistaa lupaus haastateltavien anonyymisyydestä ja tutkimusaineiston esittämisestä tavalla, jolla yksittäisiä vastaajia ei kyettä tunnistamaan. Tutkimuksen tekemisen kannalta se ei aiheuttanut ongelmia, sillä asiat kyettiin esittämään edellä mainitulla tavalla ilman, että tutkimuksen tekeminen tai sen tieteellinen kontribuutio vaarantui.

Aineiston analysoinnissa kyettiin tekemään tieteellisiä tulkintoja aineistosta (ks. Eskola & Suoranta 2000, 83). Tämän mahdollisti laaja tieteellinen teoria ja sen mukaisesti rakennettu tutkielman tieteellinen viitekehys. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina ja pätevinä tapaus tutkimuksen rajattu yleistettävyyys huomioiden. Huomioitavaa tutkimuksen tuloksissa on, että niissä on tulkittu ainoastaan haastateltavien omia näkemyksiä ja kokemuksia. Esimerkiksi tutkimuksen tuloksissa vähälle merkitykselle jääneiden sisäisen brändin rakentamisen tekniikoiden ja työkalujen merkitystä vahvasti esille nousseeseen sosialisointiin ei kyetty tutkimaan. Siten on täysin mahdollista, että kyseisillä tekniikoilla ja työkaluilla on ollut merkitystä niihin työyhteisön jäseniin, joiden vaikutukselle tutkimuksen haastateltavat ovat altistuneet. Niissä tapauksissa kyseisten tekniikoiden ja työkalujen merkitys haastateltaviin on ollut välillinen. Samaistumisen ja sisäistämisen tunnusmerkit oli huomattavasti helpompaa tunnistaa kuin varsinaiset erot näiden kahden välillä. Tämä on yhdenmukaista aiheen aiempaan tutkimiseen (ks. Burmann ym. 2009b, 280–281; vrt. O'Reilly & Chatman 1986).

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman tekeminen nosti esiin muutamia mielenkiintoisia ehdotuksia jatkotutkimiselle. Ensinnäkin brändin rakentaminen hoiva-alalla on varsin uutta (ks. Hiltunen ym. 2007, 61), joten se tarjoaa jo sinällään monia tutkimusmahdollisuuksia. Hiltusen ym. 2007, 61) mukaan hoiva-alan brändien tulisi näyttäytyä juuri tietynlaisten arvojen kaut-

ta. Jos alalla toimivat palveluntuottajat kuitenkin päätyvät erottumaan samankaltaisilla arvoilla ja lupauksilla, mihin brändien erottuvuus tilanteessa perustuu. Mitataanko brändin ainutlaatuisuus pelkästään sen kautta, miten kukakin toimija kykenee lupauksensa täyttämään? Tulevaisuuden muutostrendien kautta ennustettava asiakkaan päätäntävalan ja -mahdollisuuksien kasvu saattaa asettaa perinteiset ja tyypilliset brändi-identiteetit uuteen tilanteeseen. Alalle tyypilliset arvot saattavat säilyä, mutta uusia arvoja voidaan kaivata, jotta yritys kykenee todellisuudessa erottumaan. Brändin rakentamisen näkökulmasta tulevaisuuden asiakkaiden arvot ja niihin sidoksissa olevat tekijät tulisi kyetä kartoittamaan.

Tutkielmassa tehdyn case-tutkimuksen yleistettävyyden on rajallinen. On selvää, että aihe tarvitsee lisätutkimusta. Sisäisen brändin rakentamisen tekniikat ja työkalut tulisi tutkia muissa alan pk-yrityksissä, vaikka tämän tutkimuksen kaltaisesti tapaustutkimuksena. Mielenkiintoista olisi nähdä, millaisia tuloksia muista yrityksistä saadaan. Eri yrityksissä toteutetut tutkimukset mahdollistaisivat metatutkimuksen, minkä tulos olisi yleistettävämpi ja luotettavampi kuin yksittäinen tapaustutkimus yksin. Lehtosen (2011) hyvän kehää tulisi testata prosessin ulkopuolisten tekijöiden summana.

Vaikka haastateltavien vastauksissa esiintyi työntekijän brändisitoutumiselle tyypillisiä vahvoja sanoja (ks. Punjaisri ym. 2008, 416), esiintyi samaa myös työtä kohtaan. Tämä viittaa siihen, että tapausyrityksen henkilöstö on myös työhön sitoutunutta vahvuudella, mikä saattaa olla ristiriitainen aiempiin tutkimuksiin (ks. Sinervo ym. 2010, 66–67, 87). Työn keskipisteenä ovat hoitoa ja huolenpitoa tarvitsevat vanhukset, joiden palveluun henkilöstö tällöin sitoutuisi, jopa yritystä enemmän. Sitoutuminen käsittelee työntekijän suhdetta työhön ja asiakkaaseen, ei niinkään yritykseen. Jatkotutkimuksena voi esittää tämän merkitystä työntekijän brändisitoutumiseen. Onko edes mahdollista, että pahimmillaan epärealistisiin tavoitteisiin ajautuva työntekijä tuntee kiintymystä tai positiivisia tunteita sen yrityksen brändi-identiteettiä kohtaan, joka ei resursseillaan kykene mahdollistamaan epärealistisia tavoitteita? Hypoteesina esitetään, että korkea työhön sitoutuminen voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän brändisitoutumiseen. Ovatko resurssit alalle keskeinen hygieniatekijä, johon tyytymättömyyttä ei kyetä koskaan täysin edes poistamaan? Tai niiden riittävyys ei vastaavasti tuottaisi tyytyväisyyttä.

Tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä myös siitä, että työsuhteiden määrä korreloisi sisäisen brändin rakentamisen tehokkuuden kanssa. Vähäisen työkokemuksen omaavat samaistuisivat helpommin yrityksen brändi-identiteettiin, etenkin ensimmäisen työsuhteen kohdalla. Paljon työsuhteita omaavien suhteen mahdollisuudet sisäiseen brändin rakentamiseen olisivat heikommat. Kokeneet hoivatyöntekijät tuntevat arvonsa ja niihin sidoksissa olevat tekijät. Siten rekrytoinnin merkitys, jossa hakijan ja yrityksen arvo maailmojen yhteneväisyys punnitaan, korostuu. Hypoteesina esitetään, että aikaisempien työsuhteiden vähäinen määrä edistää sisäistä brändin rakentamista, kun puolestaan runsaampi määrä ei sitä edistä.

LÄHTEET

- Aaker, David (2004) Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, Vol. 46 (3), 6–18.
- Aaltio-Marjosola, Iris (1999) *Casetutkimus metodisena lähestymistapana*, <http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/aaltio_case_tutkimus/kooste#2.>, haettu 6.9.2013.
- Aarva, Kim (2009) *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Ailasmaa, Reijo (2012) *Sosiaali- ja terveystalouden henkilöstö 2009*. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80259/Tr06_12.pdf?sequence=1>, haettu 16.3.2013.
- Ahtiainen, Katri – Vuorela, Pekka – Kesä, Mikko (2008) *Hoiva-alan kartoitukset 2008*. <<http://www.yrittajat.fi/File/76b9cd2b-903f-4170-b55f-e53adce1498f/Hoiva-alan%20kartoitukset%202008.pdf>>, haettu 9.3.2013.
- Alasoini, Tuomo (2009) Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Tykes raportteja 68, Helsinki. <http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3b/tekes-ali%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti68.pdf>, haettu 18.3.2013.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*, Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*, Vastapaino, Tampere.
- Allen, Natalie J. – Meyer, John P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (1), 1–18.
- Aurand, Timothy W. – Gorchels, Linda – Bishop, Terrence R. (2005) Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 (3), 163–169.

- Bendapudi, Neeli – Bendapudi, Venkat (2005) Creating the living brand. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (5), 124–132.
- Binu Raj, Asha – Polepeddi, Jyothi (2010) Organizational brand commitment: a study of the influence of employee's expectations at the workplace. *The International Journal*, Vol. 1 (5), 313–331.
- Birkstedt, Riitta (2012) *Between the Deliberate and the Emergent—Constructing Corporate Brand Meaning in MNCs*. Turku School of Economics, Uniprint, Turku.
- Boyd, G. – Sutherland, Margaret (2006) Obtaining employee commitment to living the brand of the organization. *South African Journal of Business Management*, Vol. 37 (1), 9–20.
- Breaugh, James A. – Starke, Mary (2000) Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, Vol. 26 (3), 405–434.
- Buckingham, Ian P. (2008) *Brand engagement*, Palgrave Macmillan, New York.
- Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina (2005) Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, Vol. 12 (4), 279–300.
- Burmann, Christoph – Hegner, Sabrina – Riley, Nicola (2009a) Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, Vol. 9 (1), 113–118.
- Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina – Riley, Nicola (2009b) Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *Brand Management*, Vol. 16 (4), 264–284.
- Carmeli, Abraham (2005) Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, Vol. 26 (3), 443–464.
- Chernatony, Leslie, de (1999) Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (3), 157–179.

- Chernatony, Leslie, de – Drury, Susan – Segal-Horn, Susan (2003) Building a services brand: stages, people and orientations. *The Service Industries Journal*, Vol. 23 (3), 1–21.
- Cook, John – Wall, Toby (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfilment, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53 (1), 39–52.
- Daymon, Christine – Holloway, Immy (2011) *Qualitative research methods in public relations and marketing communication*, 2. painos. <http://civirtual.comunicamos.org/wp-content/uploads/group-documents/4/1352675887-daymone_holloway_qualitative_research_pr.pdf>, haettu 5.11.2013.
- Drake, Susan M. – Gulman, Michelle J. – Roberts, Sara M. (2005) *Light their fire*, Dearborn, Chicago, IL.
- Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista (2010) Johtamistaidon Opisto. <[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86897/Ennakointiselvitys yksityisen sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuuden osaamis- ja johtamishaasteista.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86897/Ennakointiselvitys_yksityisen_sosiaali_ja_terveysalan_tulevaisuuden_osaamis_ja_johtamishaasteista.pdf?sequence=1)>, haettu 26.10.2013.
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*, Kuluttajatutkimuskeskus. <http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf>, haettu 1.5.2013.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Jyväskylä.
- Farrell, John (2002) Promises worth keeping. *Incentive*, Vol. 176 (5), 38.
- Gotsi, Manto – Wilson, Alan (2001) Corporate reputation management: “living the brand”. *Management Decision*, Vol. 39 (2), 99–104.
- Hall, Douglas T. – Schneider, Benjamin – Nygren, Harold T. (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 (2), 176–190.

- Harris, Fiona – Chernatony, Leslie, de (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3), 441–456.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (2008) *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Heathfield, Susan M. (2002), Trust rules: the most important secret about trust - what is trust? <http://humanresources.about.com/od/workrelationships/a/trust_rules.htm>, haettu 1.9.2012.
- Heinonen, Jarna – Vento-Vierikko, Irma (2002). *Sisäinen yrittäjyys - Uskalla, muutu, menesty*, Talentum, Jyväskylä.
- Heinonen, Jarna – Kovalainen, Anne – Paasio, Kaisu – Pukkinen, Tommi – Österberg, Johanna (2006) *Palkkatyöstä yrittäjäksi – tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla*. Työpoliittinen tutkimus –sarja (297), <http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt297.pdf>, haettu 10.3.2013.
- Hertzen, Pirjo, von (2006) *Brändi yritysmarkkinoinnissa*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hiltunen, Merja – Karjalainen, Timo – Mannio, Lauri – Pättiniemi, Pekka – Pötry, Jukka – Savolainen, Anita – Tainio, Jukka – Tirkkonen, Tuula – Välke, Riitta (2007) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas: ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*, Tietosanoma Oy, Tallinna.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*, Tammi, Helsinki.
- Ikääntymisraportti (2009) *Ikääntymisraportti: Kokonaisarvio ikääntymisen vaikutuksista ja varautumisen riittävydestä*, Yliopistopaino, Helsinki.
- Ind, Nicholas (2003) Inside out: how employees build value. *Journal of Brand Management*, Vol. 10 (6), 393–402.

- Ind, Nicholas (2007) *Living the brand: how to transform every member of your organisation into a brand champion* (3rd Edition), Kogan Page Ltd. London.
- Jokivuori, Pertti (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailuvia vai täydentäviä?* University of Jyväskylä.
- Kaarakainen, Minna (2004) Hoivayrityksen perustaminen ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö. Teoksessa: *Hoivayrittäjäyys*, toim. Sari Rissanen – Sirkka Sinkkonen, 51–66. PS-kustannus, Juva.
- Kagan, Jerome (1958) The concept of identification. *Psychological Review*, Vol. 65 (5), 296–305.
- Kahn, William A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (4), 692–724.
- Kainlauri, Anne (2007) *Ideasta hyvinvointialan yrittäjäksi*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Karvonen-Kälkjä, Anja – Soback, Dan – Uusitalo, Susanna (2009) *Minäkö hyvinvointialan yrittäjäksi?* Kirjapaino Antti Välikangas Oy, Kokkola.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (3), 301–329.
- Kelman, Herbert C. (1958) Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2 (1), 51–60.
- Keskinen, Soili (2005) *Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Kimpakorn, Narumon – Tocquer, Gerard (2010) Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 (5), 378–388.
- King, Ceridwyn (2010) “One size doesn't fit all”: Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (4), 517–534.

- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2006) Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 (6), 369–380.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2008) Internal branding: exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (5), 358–372.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2009) Employee based brand equity: a third perspective. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 30 (2), 122–147.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2010) Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, Vol. 44 (7/8), 938–971.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2012) Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (3), 469–488.
- Kovalainen, Anne – Österberg, Johanna (2000) Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*, toim. Kaj Ilmonen, 69–92. SopHi, Jyväskylä.
- Kovalainen, Anne – Österberg-Högstedt, Johanna (2008) *Sopimisen mekanismit sosiaali- ja terveyspalveluissa*, Kunnallisan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 3, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Kyrö, Paula – Mylläri, Jarkko – Seikkula-Leino, Jaana (2008) Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (3), 269–296.
- Laakkonen, Maija – Rissanen, Sari (2004) Kunnan luottamushenkilöiden merkitys hoivayrityksille. Teoksessa: *Hoivayrittäjyys*, toim. Sari Rissanen – Sirkka Sinkkonen, 141–151. PS-kustannus, Juva.
- Laakso, Hannu (2001) *Brandit kilpailuetuna*, Kauppakamari, Helsinki.
- Lawler III, Edward E. – Worley, Christopher G. (2006) Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal*, Vol. 70 (4), 1–5.

- Lehtonen, Tuula (2011) *Työhyvinvoinnin määrittäminen hoivatyöntekijöiden tarinoissa*, Sosiaalityön lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto. <<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/lisuri00141.pdf>>, haettu 16.3.2013.
- Macey, William H. – Schneider, Benjamin (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, Vol. 1 (1), 3–30.
- MacLaverly, Nina – McQuillan, Patricia – Oddie, Hugh (2007) Internal branding best practices study
- Malmelin, Nando – Hakala, Jukka (2007) *Radikaali brändi*, Talentum Media Oy, Helsinki.
- Meyer, John P. – Allen, Natalie J. (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61–89.
- Meyer, John P. – Herscovitch, Lynne (2001) Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11 (3), 299–326.
- Meyer, John P. – Stanley, David J. – Herscovitch, Lynne – Topolnytsky, Laryssa (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 (1), 20–52.
- Miles, Sandra J. – Mangold, Glynn W. (2004) A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 (2/3), 65–87.
- Miles, Sandra J. – Mangold, Glynn W. (2005) Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, Vol. 48 (6), 535–545.
- Miles, Sandra J. – Mangold, Glynn W. (2007) The employee brand: is yours an all-star? *Business Horizons*, Vol. 50 (5), 423–433.
- Miller, Jane F. (2002) Motivating people. *Executive Excellence*, Vol. 19 (12), 15.

- Mishra, G.P. (2005) Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, Vol. 6 (2), 89–93.
- Mitchell, Colin (2002) Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, Vol. 80 (1), 99–105.
- Morhart, Felicitas M. – Herzog, Walter – Tomczak, Torsten (2009) Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (5), 122–142.
- Morhart, Felicitas M. – Herzog, Walter – Tomczak, Torsten (2011) Turning Employees into Brand Champions: leadership style makes a difference. *GfK Marketing Intelligence Review*, Vol. 3 (2), 34–43.
- Mowday, Richard T. – Steers, Richard M. – Porter, Lyman W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (2), 224–247.
- O'Reilly III, Charles – Chatman, Jennifer (1986) Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (3), 492–499.
- Pitkänen, Kati P. (2001) *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*, Edita Oyj, Helsinki.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, Vol. 15 (1), 57–70.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan – Evanschitzky, Heiner (2008) Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7 (4), 407–424.
- Punjaisri, Khanyapuss – Evanschitzky, Heiner – Wilson, Alan (2009) Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, Vol. 20 (2), 209–226.
- Pöllänen, Pirjo (2002) Hoivayrittäjyyden aika naisen elämäkulussa. *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 67 (6), 558–564.

- Rissanen, Sari – Sinkkonen, Sirkka (2004) Hoivayrittäjyyden käsite, tausta ja erityispiirteet. Teoksessa: *Hoivayrittäjyys*, toim. Sari Rissanen – Sirkka Sinkkonen, 12–24. PS-kustannus, Juva.
- Rissanen, Sari – Rautiainen, Ismo – Sinkkonen, Sirkka – Kosola, Teija (2004) Hoivayrittäjyyden kuvaus ja yrittäjien kokemukset. Teoksessa: *Hoivayrittäjyys*, toim. Sari Rissanen – Sirkka Sinkkonen, 68–85. PS-kustannus, Juva.
- Ritson, Mark (2006) Mark Ritson on branding: Norse fire smokes out bland brands. *Marketing Magazine*.
<<http://www.marketingmagazine.co.uk/article/534969/mark-ritson-branding-norse-fire-smokes-bland-brands>>, haettu 22.2.2014.
- Robinson, Dilys – Perryman, Sarah – Hayday, Sue (2004) *The drivers of employee engagement report 408*, Institute for Employment Studies, UK.
<<http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article - Engagement research.pdf>>, haettu 20.6.2012.
- Robinson, Sandra L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (4), 574–599.
- Rode, Verena – Vallaster, Christine (2005) Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 (2), 121–135.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2010) *Haastattelun analyysi*, Vastapaino, Tampere.
- Ryan, Richard M. – Deci, Edward L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 (1), 54–67.
- Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna – Melin, Harri (2005) *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, PS-kustannus, Juva.
- Salmela, Marja (2012) Hoiva-ala valuu vieraisiin käsiin. Helsingin Sanomat.
<<http://www.hs.fi/paivanlehti/kotimaa/Hoiva-ala+valuu+vieraisiin+k%C3%A4siin/a1349320582143>>, haettu 9.3.2013.

- Sandbacka, Jenny (2010) *Brändätään pikkaisen – pk-yrityksen brändikirja*, University of Oulu, Oulu.
- Scheys, Ann – Baert, Herman (2008) Internal branding as a learning process: how employees adapt their behaviour after a brand change in service organisations. <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Scheys_Baert.pdf>, haettu 21.8.2012.
- Shaari, Hasnizam – Salleh, Salniza Md. – Hussin, Zolkafli (2012) Does employees' brand knowledge influence their brand citizenship behavior? : The mediating role of brand commitment. 3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012) Proceeding. <http://internationalconference.com.my/proceeding/3rd_icber2012_proceeding/009_085_3rdICBER2012_Proceeding_PG0103_0115.pdf>, haettu 16.3.2013.
- Sheldon, Mary E. (1971) Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16 (2), 143–150.
- Shore, Lynn M. – Wayne, Sandy J. (1993) Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 (5), 774–780.
- Shuck, Brad – Wollard, Karen (2010) Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, Vol. 9 (1), 89–110.
- Sinervo, Timo – Noro, Anja – Tynkkynen, Liina-Kaisa – Sulander, Juhani – Taimio, Heikki – Finne-Soveri, Harriet – Lilja, Reija – Syrjä, Vesa (2010) *Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen? Kustannukset, asiakasrakenne, hoidon laatu ja henkilöstön hyvinvointi*, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Raportti 34/2010, Yliopistopaino, Helsinki.
- Tapausyrityksen toimintakäsikirja (2013).
- Tapausyrityksen yrittäjä 29.11.2013.

Tapausyrityksen yrittäjä 11.8.2014.

Thomson, Kevin – Chernatony, Leslie, de – Arganbright, Lorrie – Khan, Sajid (1999) The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (8), 819–835.

Toivio, Tuula (2007) Oma brändi haltuun. *Taloussanomat*. <<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>>, haettu 1.7.2012.

Tosti, Donald T. – Stotz, Rodger D. (2001) Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, Vol. 10 (2), 27–33.

Typpö, Annamari (2006) Brändin jalkauttaminen on haastavaa. *Taloussanomat*. <<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2006/11/16/brandin-jalkauttaminen-on-haastavaa/200620614/135>>, haettu 5.7.2012.

Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*, WSOY, Juva.

Vallaster, Christine – Chernatony, Leslie, de (2005) Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 (1–2), 181–203.

Vallaster, Christine – Chernatony, Leslie, de (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7/8), 761–784.

Vallejo Medina, Aila – Vehviläinen, Sirpa – Haukka, Ulla-Maija – Pyykkö, Virpi – Kivelä, Sirkka-Liisa (2005) *Vanhustenhoito*, WSOY, Porvoo.

Vanhuspalvelulaki – pykälistä toiminnaksi (2013) *Vanhuspalvelulaki – pykälistä toiminnaksi: Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012*, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö, Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Viitala, Riitta (2004) *Henkilöstöjohtaminen*, Edita Prima Oy, Helsinki.

- Vuori, Jari – Laamanen, Marja-Leena (2004) Sektorimieltymykset julkisten ja yksityisten terveyspalvelujen laadun arvioinneissa. Teoksessa: *Hoivayrittäjyys*, toim. Sari Rissanen – Sirkka Sinkkonen, 201–217. PS-kustannus, Juva.
- Wallace, Elaine – Chernatony, Leslie, de (2007) Exploring managers' views about brand saboteurs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 23 (1–2), 91–106.
- Wallace, Elaine – Chernatony, Leslie, de (2009) Service employee performance: its components and antecedents. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 8 (2), 82–102.
- Wilson, Alan M. (2001) Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), 353–367.
- Åkerblad, Leena (2009) Hoivayrittäjän arki: lämpöä, puhtautta ja johtamista. *Janus*, Vol. 17 (4), 313–328.
- Österberg-Högstedt, Johanna (2009) *Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta*, Uniprint, Turku.

LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE / YRITTÄJÄ

- A. Miten kuvailisitte yrityksenne arvoja ja toimintaperiaatteita. Miten ne ovat syntyneet? Millainen merkitys työntekijöillä on niiden kehittämisessä? Miten yritys on rakentanut ja rakentaa brändiään sisäisesti? Onko yrityksellä määriteltynä selkeä brändivisio? Strategia? Mitä ainutlaatuisia yrityksen brändi tarjoaa asiakkaalle?
- B. Miten yritys on huomionnut arvojaan ja toimintaperiaatteitaan jo rekrytoidessaan työntekijöitä?
- C. Miten yritys on kouluttanut työntekijöitään arvoistaan ja toimintaperiaatteistaan? Miten yritys on selvittänyt työntekijöille, mitä arvot ja toimintaperiaatteet tarkoittavat juuri työntekijän omassa roolissa? Onko henkilöstöllä virallista roolia välittää tietoisuutta arvoista ja toimintaperiaatteista uudelle työntekijälle? Millainen?
- D. Miten yritys viestii arvoistaan ja toimintaperiaatteistaan työntekijöilleen? Miten työntekijöille on viestitty yrityksen tavoitteista? Miten yritys pyrkii vakuuttamaan työntekijöitään arvojensa ja toimintaperiaatteidensa erinomaisuudesta? Onko yrityksen viestinnässä kiinnitetty huomiota viestien yhdenmukaisuuteen eri lähteistä?
- E. Miten johtamisella vaikutetaan arvojen ja toimintaperiaatteiden omaksumiseen? Onko yrityksellä käytössä arvojen ja toimintaperiaatteiden suhteen arviointijärjestelmiä? Millaisia? Miten kuvailisitte yrityksen johtamis- ja viestimistapoja henkilöstön suhteen?
- F. Onko yrityksellä käytössä rahallisia palkitsemisjärjestelmiä liittyen sen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin? Jos on, millainen? Miten yritys pyrkii antamaan tunnustusta henkilöstölle yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyen?
- G. Miten asettaisitte tärkeysjärjestykseen seuraavat menetelmät yrityksessänne arvojen ja toimintaperiaatteiden näkökulmasta: rekrytointi, koulutus ja sosialisointi, sisäinen viestintä ja markkinointi, johtaminen, tunnustus ja palkitseminen?
- H. Millaisia muita asioita haluatte nostaa esiin yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden siirtämisessä henkilöstölle?

LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE / HENKILÖSTÖ

Informantit: kohdennettu otanta (targeted sample)

Kriteeri: nykyisen yrittäjän aikana rekrytoitu

Taustatiedot: kuinka kauan olette työskennelleet tässä yrityksessä?

1 Brändi-identiteetin älyllinen ja emotionaalinen ostaminen

1.1 Brändi-identiteetin älyllinen ostaminen:

- 1.1.1 Oletteko tietoinen yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteista?
- 1.1.2 Mitä kyseisillä arvoilla ja toimintaperiaatteilla mielestänne tarkoitetaan?
- 1.1.3 Mitä mielestänne nämä arvot ja toimintaperiaatteet lupaavat asiakkaalle?

1.2 Brändi-identiteetin emotionaalinen ostaminen:

- 1.2.1 Miten kuvailisitte roolinne merkittävyyttä asiakastarpeiden täyttämässä?
- 1.2.2 Miten kuvailisitte halukkuuttanne antaa parhaanne auttamaan yritystänne menestymään?
- 1.2.3 Tukeeko yrityksen kulttuuri mielestänne innovatiivisuutta?
- 1.2.4 Uskotteko yrityksenne tulevaisuuden visioon?
- 1.2.5 Miten kuvailisitte luottamustanne yrityksenne johtajuuteen?
- 1.2.6 Miten kuvailisitte yrityksenne taholta saamaanne arvostusta näkemyksistänne ja panostuksestanne?

2 Brändisitoutumisen affektiivisuus

- 2.1 Miten kuvailisitte omin sanoin suhtautumistanne yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin?
- 2.2 Miten kuvailisitte yrityksenne arvojen ja toimintaperiaatteiden suhdetta itseenne tunnetasolla?

3 Brändi-identiteetin ostamisen prosessi

- 3.1 Miten kuvailisitte yrityksenne arvojen ja toimintaperiaatteiden vastaavuutta omiin arvoihinne ja periaatteisiinne?
- 3.2 Koetteko, että voisitte tuntea yrityksen arvoja ja toimintaperiaatteita kohtaan samoin, jos ne olisivat erilaiset?

4 Sisäisen brändin rakentamisen tekniikat ja työkalut

- 4.1 Miten yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet olivat esillä rekrytointivaiheessa?
- 4.2 Oletteko osallistuneet arvoihin ja toimintaperiaatteisiin liittyvään koulutukseen?
- 4.3 Miten kuvailisitte yrityksen sisäistä viestimistä sekä markkinointia arvoistaan ja toimintaperiaatteistaan?
- 4.4 Miten yrityksen johtajuus on vaikuttanut ajatteluunne yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteista?
- 4.5 Tunnetteko saavanne tunnustusta tai palkitsemista sitoutumisestanne yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin?

5 Tarkentavat lisäkysymykset

- 5.1 Miten oman kokemuksenne perusteella uudelle työntekijälle tulisi antaa tietämys yrityksen arvoista ja periaatteista, jotta ne olisivat helpoiten ymmärrettävissä? Perustelkaa.
- 5.2 Miten yrityksen tulisi mielestänne toimia, jotta sen henkilöstö toimisi yhdenmukaisesti yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden ohjaamina?
- 5.3 Esiintyykö mielestänne ristiriitaisuuksia yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden suhteen joissakin edellä keskustelluissa kohdissa tai onko niissä keskinäisiä ristiriitaisuuksia?
- 5.4 Haluatteko sanoa vielä jotain liittyen yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin tai sitoutumisen tunteeseen?