



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Laura Mytty

YRITYKSEN SISÄISEN
MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Yritys X

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Laura Mytty
Opinnäytetyön nimi	Yrityksen sisäisen markkinoinnin kehittäminen Case: Yritys X
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	90 + 1 liite
Ohjaaja	Timo Malin

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii norjalaiseen energiakonserniin kuuluvan sähköyhtiön Vaasan toimipiste. Toimeksiantajayritys toimittaa uusiutuvilla energiamuodoilla tuotettua sähköä kaikille asiakasryhmille. Tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä sisäisen markkinoinnin toimivuudesta. Lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin tuoda esiin sisäisen markkinoinnin mahdollisia ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia. Opinnäytetyö koostuu johdanto-osasta, teoriaosasta ja empiirisestä osasta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään teorioita koskien sisäisen markkinoinnin pääkohtia, tavoitteita ja toimintoja sekä sisäisen viestinnän periaatteita, tehtäviä, keinoja ja kanavia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla 12 työntekijää fokusryhmähaastattelujen avulla.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät kokivat puutteita sisäisessä markkinoinnissa. Sisäisen markkinoinnin puutteet koskivat sisäisten viestien tavoitavuutta ja riittämättömyyttä, tiedon- ja palautteensaantia, esimiesviestinnän määrää sekä perehdytystä ja koulutusta. Kehitettävää nähtiin myös nykyisissä viestintäkanavissa. Työntekijät pitivät kuitenkin sisäistä viestintää selkeänä ja ymmärrettävänä. Lisäksi esimiehen lähestyminen, palautteenanto ja tuen saaminen koettiin helpoksi. Tutkimusta voitiin pitää luotettavana, sillä validiteetti ja reliabiliteetti toteutuivat. Tutkimus myös vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja haastattelut saavuttivat saturaation.

ABSTRACT

Author	Laura Mytty
Title	Developing internal marketing Case: Company X
Year	2018
Language	Finnish
Pages	90 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Timo Malin

The principal of this thesis is the Vaasa office of a Norwegian energy corporation. The company supplies electricity produced using renewable methods to all the customer groups. In this thesis the functionality of the company's internal marketing was researched through the perspective of the case company's employees. In addition, possible development ideas and problematic sections were brought up. The structure of this thesis consist of an introduction, a theoretical part and an empirical study.

The theoretical framework of this thesis is divided into two sections consisting of internal marketing and internal communication. The empirical study was conducted as a qualitative study. The material was gathered by interviewing 12 employees in a focus group interview.

The research results present that the employees' experience lacks in some areas of the company's internal marketing and communication. The employees, however, found the internal communication in the company easy to understand. The low level of hierarchy was also viewed as a pleasant thing together with getting support. The study can be held as reliable, because validity and reliability actualized. In addition, this study met the set objectives and the interviewed group reached saturation.

Keywords internal marketing, internal communication, management,
development

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Johdatus aiheeseen.....	8
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus.....	10
1.4	Työn rakenne.....	10
1.5	Yrityskuvaus.....	11
2	SISÄINEN MARKKINOINTI.....	12
2.1	Sisäisen markkinoinnin pääkohdat.....	12
2.2	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet.....	15
2.3	Sisäisen markkinoinnin toiminnot.....	19
2.3.1	Koulutus.....	20
2.3.2	Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset.....	21
2.3.3	Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki.....	21
2.3.4	Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta.....	22
2.3.5	Ulkoisen joukkoviestintä.....	22
2.3.6	Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen.....	23
2.3.7	Sisäisen palvelun normalisointi.....	23
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	25
3.1	Sisäisen viestinnän periaatteet.....	25
3.2	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	26
3.3	Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat.....	29
3.3.1	Päivittäisviestintä.....	30
3.3.2	Esimiesviestintä.....	30
3.3.3	Kokoukset ja palaverit.....	32
3.3.4	Johdon viestintä.....	33
3.3.5	Intranet.....	33
3.3.6	Sähköposti.....	34
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	35
5	MARKKINOINTITUTKIMUS.....	37

5.1	Tutkimusaiheen valinta.....	37
5.2	Tutkimussuunnitelma.....	38
5.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	39
5.4	Pilottitutkimus.....	40
5.5	Aineiston analysointi ja tulkinta	40
6	HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN	42
6.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	42
6.2	Otanta.....	43
6.3	Haastattelujen eteneminen	44
6.4	Haastattelulomakkeen esittely	45
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
7.1	Teema 1: Taustatiedot, kysymykset 1-3	49
7.2	Teema 2: Sisäinen viestintä, kysymykset 4-7	50
7.3	Teema 3: Päivittäisviestintä, kysymykset 8-9.....	57
7.4	Teema 4: Esimies, kysymykset 10-13	58
7.5	Teema 5: Pehdytys ja koulutus, kysymykset 14-17.....	62
7.6	Teema 6: Viestintäkanavat, kysymykset 18-20	67
8	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA	70
8.1	Taustatiedot.....	70
8.2	Sisäinen viestintä	70
8.3	Päivittäisviestintä	74
8.4	Esimies.....	75
8.5	Pehdytys ja koulutus	77
8.6	Viestintäkanavat.....	79
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	81
9.1	Luotettavuuspohdinta.....	83
9.1.1	Validiteetti.....	83
9.1.2	Reliabiliteetti	84
9.1.3	Tutkimuksen luottavuuden yhteenveto	85
9.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	85
9.3	Loppusanat.....	86
	LÄHTEET.....	87
	LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Henkilöstö kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2009, 172).	13
Kuvio 2. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet.	17
Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin toiminnot.	20
Kuvio 4. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66).	28
Kuvio 5. Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat.	29
Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys.	36
Kuvio 7. Vastausjakauma osastoittain.	49
Kuvio 8. Vastaajien jakautuminen työsuhteen pituuden mukaan.	50
Kuvio 9. Tekijät sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi.	82

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelurunko.

1 JOHDANTO

Johdanto-osassa esitellään tutkimuksen aihe, määritellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen rajauksesta ja työn rakenteesta sekä tutustutaan opinnäytetyön toimeksiantajayritykseen.

1.1 Johdatus aiheeseen

Yritysten toiminta keskittyy yhä tiiviimmin asiakaslähtöisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen. On sanomattakin selvää, että positiivinen ja tyytyväinen henkilökunta auttaa tuottamaan myös tyytyväisiä asiakkaita. Sisäiseen markkinointiin käytetään silti tyypillisesti vähemmän resursseja kuin ulkoiseen markkinointiin, vaikka henkilöstöä yleisesti pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä osana yrityksen markkinointia. (Grönroos 2009.) Sisäisen markkinoinnin toimenpiteillä tähdätään asiakaskeskeisyyden, palvelukeskeisyyden ja osa-aikaisen markkinoinnin yleistymiseen.

Asiakkaiden tyytyväisyys on ratkaisevaa, olipa kyseessä sitten sisäinen tai ulkoinen asiakas. Jos sisäiset asiakassuhteet ja sisäinen yhteistyö kangertelevat ei varsinaisille asiakkaille saada aikaan tyydyttäviä tuotoksia. (Gummesson 2004, 266-269.) Sisäisen viestinnän tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ja tunnettavuutta henkilökunnan keskuudessa, jotta työhinku vahvistuu, yhteistyö tehostuu, tuloksenteke varmistuu, työilmapiiri paranee, yhteisökuva rakentuu ja oikea tieto ja ilmapiiri välittyvät myös henkilölähiverkoille. (Siukosaari 2002, 65.) Sisäisellä viestinnällä on vahvat kytkökset sisäiseen markkinointiin ja se voidaan nähdä osana sisäistä markkinointia. Sisäinen viestintä on yrityksissä jokapäiväistä ja se luo parhaimmillaan lujaa yhteisöllisyyttä työpaikalla.

Ulkoista markkinointia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan niin toimeksiantajayrityksessä kuin muissakin yrityksissä jatkuvasti. Sisäinen markkinointi ja henkilöstön tyytyväisyys ovat näkökulmana vähemmän tutkittuja aiheita. Sisäistä markkinointia on ajankohtaista tutkia, sillä työntekijöiden tärkeys tiedostetaan toimeksiantajayrityksessä. Henkilöstölle tehdään vuosittain määrällinen tutkimus työhyvinvointiin liittyen, jossa tutkittavina osa-alueina toimivat muun muassa kommunikaatio ja tiedonkulku. Aiemmat tutkimustulokset ovat osoittaneet, että toimeksiantajayrityksen kommunikaatiossa sekä tiedonkulussa koetaan paranta-

misen varaa. Tiedonkulkuun ja kommunikaatioon liittyvät ongelmat olivat viimeisimmässä työhyvinvointikyselyssä kaksi eniten esille nousseista aiheista.

Henkilöstö havainnoi ja kerää arvokasta tietoa yrityksen tärkeimmiltä osapuolilta, asiakkailta, päivittäin. Usein henkilöstöllä onkin runsaasti tärkeää tietoa yrityksen ongelmista ja puutteista. Henkilöstön kuunteleminen voi parhaimmillaan johtaa parannusehdotusten löytymiseen sekä mahdollisten ongelmien selvittämiseen. (Grönroos 2009.) Sisäistä markkinointia on perusteltua tutkia, sillä sisäinen markkinointi on ulkoisen markkinoinnin keskiössä. Menestyksekkäs sisäinen markkinointi lisää toimeksiantajayrityksessä työhyvinvointia, parantaa työilmapiiriä sekä luo mielikuvia arvostamisesta ja välittämisestä. Toisin sanoen se lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja edesauttaa asiakaslähtöisempään liiketoimintaan. Toimiva sisäinen markkinointi luo tyytyväisyyttä, kasvattaa tehokkuutta ja sitä kautta lisää myös tuloksellisuutta.

Tutkimuksen aiheena on perehtyä toimeksiantajayrityksen sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen viestintään laadullisin tutkimusmenetelmin. Molempien käsitteiden teorioita on olennaista tutkia niiden vahvasta kytköksestä johtuen. Tutkimus saa taustaa omakohtaisista kokemuksistani toimeksiantajayrityksestä työnantajana. Yrityksen toimintatapojen tunteminen edesauttaa tutkimuksen ja tutkimuskysymysten laatimista sekä tutkimustulosten analysointia.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on saada toimeksiantajayritykselle kattava kuva siitä, ovatko työntekijät tyytyväisiä tämän hetkiseen sisäiseen markkinointiin ja mitä asioita he toivoisivat kehitettävän. Tutkimuksen avulla selvitetään työntekijöiden näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä ja näkemyksien pohjalta kehitetään yrityksen sisäistä markkinointia. Onnistunut sisäinen markkinointi edistää työntekijöiden tyytyväisyyttä, lisää työskentelyn tehokkuutta ja parantaa yrityksen tuloksellisuutta, sillä osaavaa ja tyytyväistä henkilöstöä pidetään yhtenä keskeisimpänä kilpailukeinona tänä päivänä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaiseksi toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat sisäisen markkinoinnin.

Tutkimuskysymyksillä pyritään selvittämään tutkimusongelmaa:

- Millaisia mielipiteitä yrityksen sisäinen markkinointi työntekijöissä herättää?
- Millä sisäisen markkinoinnin osa-alueilla työntekijät havaitsevat puutteita?
- Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on yrityksen sisäisistä viestintäkanavista?

Tutkimus on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen, sillä tällaista laadullista tutkimusta yritykselle ei ole aikaisemmin tehty. Tutkimustulosten pohjalta yritys tehdään tietoiseksi työntekijöiden mielipiteistä sisäistä markkinointia kohtaan. Tulosten avulla yritykselle esitetään myös mahdollisia kehityskohteita sekä kehitysehdotuksia.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Ulkoisia asiakastyytyväisyystutkimuksia tehdään toimeksiantajayrityksessä jatkuvasti, jonka vuoksi tämä tutkimus keskittyy vain työntekijöihin. Tutkimuksessa selvitetään toimeksiantajayrityksen sisäisen markkinoinnin toimivuutta vähemmän tutkitusta näkökulmasta eli työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus rajataan koskemaan vain Vaasan toimipistettä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan ulkoiset asiakkaat, alihankkijat, yrityksen muut toimipisteet, esimiehet, johtoryhmä sekä muut sidosryhmät.

Tutkimuksen teoreettinen tausta rajataan koskemaan sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää. Tutkimuksesta pyritään karsimaan pois kaikki tutkimuksen luotavuutta heikentävät tekijät kuten epäoleelliset teoriat. Teoriaosa muodostetaan vain tunnetuista ja luotettavista teoksista, artikkeleista ja tutkimuksista.

1.4 Työn rakenne

Tutkimus koostuu kolmesta osasta: johdanto-osasta, teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Johdanto käsittelee tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita sekä määrittelee tutkimusongelman rajauksineen. Johdannon tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, mitä tutkitaan ja miksi tutkitaan. Johdannossa käsitellään lisäksi tutkimuksen rakennetta sekä esitellään tutkimuksen toimeksiantaja.

Teoriaosa esittelee aiheeseen liittyvät oleelliset teoriat. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää koskevaan kirjallisuuteen. Teoreettinen viitekehys yhdistää tutkimuksen keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Teoriaosa rakennetaan tiiviisti tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ympärille, jotta tutkimus vastaa siihen mitä pitikin tutkia.

Empiirinen osa käsittelee tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia empiirisen tutkimuksen kautta saatujen tutkimustulosten pohjalta. Tutkimustulokset käsitellään anonyymisti, jotta tuloksista saadaan mahdollisimman totuudenmukaiset. Tutkimustulosten pohjalta luodaan toimeksiantajayritykselle johtopäätökset mahdollisista kehitysehdotuksista ja toimenpiteistä sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen luotettavuusarviointi tapahtuu validiteetin ja reliabiliteetin todentamisella. Lopuksi esitellään tutkimuksen aikana esille tulleet jatkotutkimusehdotukset.

1.5 Yrityskuvaus

Toimeksiantajayritys on osa norjalaista energiakonsernia. Toimeksiantajayritys toimii tällä hetkellä Ruotsissa, Tanskassa ja Suomessa. Yrityksellä on 380 työntekijää, joista 43 työskentelee Suomessa Vaasan toimipisteessä. Toimeksiantajayritys aloitti sähkön vähittäiskaupan Suomessa vuonna 2008. Suomen päätoimisto sijaitsee Vaasassa, josta käsin suomalainen organisaatio palvelee kaikkia asiakasryhmiä tänäkin päivänä. Suomessa kuluttaja-asiakkaita on yli 70 000, yritysasiakkaita yli 10 000 ja 200 julkista asiakasta. Toimeksiantajan liikevaihto Suomessa on ollut reilu 60 miljoonaa euroa.

Toimeksiantajayritys toimittaa uusiutuvilla energiamuodoilla tuotettua sähköä kilpailukykyiseen hintaan tuottaen samalla erinomaista palvelua kaikille asiakasryhmille. Toimeksiantajayritys tarjoaa ainoastaan 100 prosenttisesti vihreää sähköä eli uusiutuvilla energiamuodoilla tuotettua uusiutuvaa energiaa, jonka peruseriaatteita ovat uusiutuvuus ja kestävyys. Yritys myy alkuperä todennettua vesi-, tuuli- ja aurinkoenergiaa. Yritys toimittaa myös Suomen luonnonsuojeluliiton sertifioimaa Ekoenergia-merkittyä sähköä.

2 SISÄINEN MARKKINOINTI

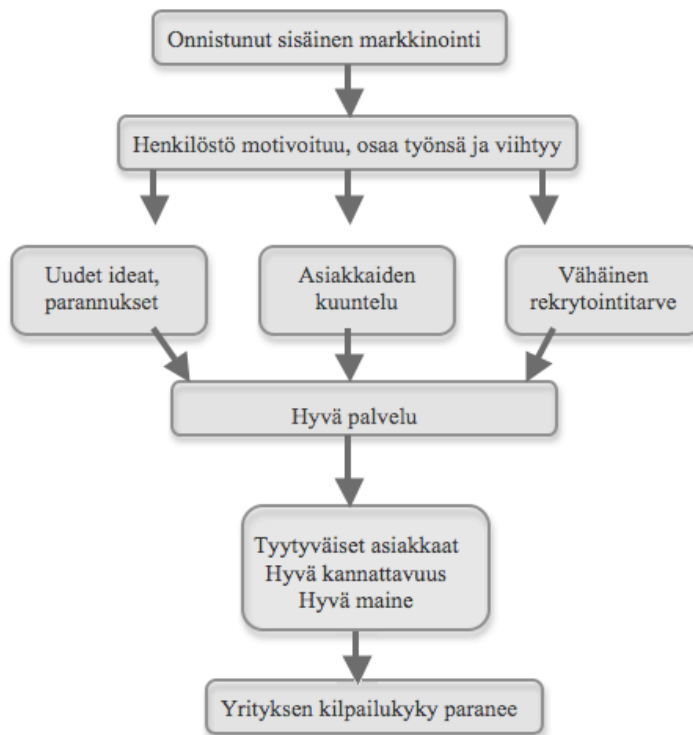
Sisäinen markkinointi on laaja käsite, joka pitää sisällään monia asiakaskeskeisyyteen, palvelukeskeisyyteen ja osa-aikaisen markkinoinnin yleistymiseen tähtääviä toimenpiteitä. (Grönroos 2009.) Tässä luvussa käsitellään sisäisen markkinoinnin pääkohtia, tavoitteita ja toimintoja.

2.1 Sisäisen markkinoinnin pääkohdat

Sisäisen markkinoinnin ajatus perustuu siihen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin voida odottaa onnistuvan ulkoisille asiakkaille. Edellytys menestykselliselle ulkoiselle ja vuorovaikutteiselle markkinoinnille on toimiva sisäinen markkinointi. (Grönroos 2009, 443; Gummesson 2004, 276.)

Työntekijöiden asenteista ja motivaatiosta on pidetty huolta jo pitkään henkilöstöhallinnossa. Vaikka sisäisessä markkinoinnissa ja henkilöstöhallinnossa onkin paljon samaa, eivät ne ole sama asia. Henkilöstöhallinto tarjoaa työkalut kuten koulutuksen, rekrytoinnin ja urasuunnittelun, joita voidaan käyttää sisäisessä markkinoinnissa. Sisäinen markkinointi opastaa käyttämään näitä työkaluja eli toisin sanoen opastaa parantamaan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta asiakaskeskeisten ja taitavien työntekijöiden avulla. (Bowen, Schneider & Kim 2000, 439-454; Grönroos 2009, 443-448; Rope 2000, 606.) Kuten kuvioista 1 käy ilmi, palvelujen merkityksen kasvu on saanut yhä useammat yritykset huomaamaan, että tärkeimpiä resursseja eivät suinkaan ole raaka-aineet, tuotantotekniikat tai itse tuotteet vaan hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Tulevaisuudessa työntekijöiden merkitys on useilla toimialoilla vielä nykyistäkin suurempi. (Grönroos 2009, 447.)

Mikäli työntekijät ovat saaneet puutteellisen koulutuksen ja asennoituvat työhönsä sekä sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin penseästi tai kokevat saavansa liian vähän tukea järjestelmiltä, tekniikoilta, sisäisiltä palveluntarjoajilta tai esimiehiltä ei yritys voi menestyä. Tästä syystä sisäistä markkinointia voidaan pitää johtamisstrategiana. (Grönroos 1990; Grönroos 2009, 446; Piercy & Morgan 1991, 82-93.)



Kuvio 1. Henkilöstö kilpailukeinona (Bergström & Leppänen 2009, 172).

Sisäinen markkinointi on myös johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Berry & Parasuraman 1991, 151; Grönroos 2009, 448). Johtamisfilosofian mukaan työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöön- sä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasolla toimivien työntekijöiden kanssa sekä suhteessa työnantajaan yrityksenä. Sisäisen markkinoinnin painopiste tulisikin olla kaikkien tasojen työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa, jotta asiakaspalvelijoille, sisäisten palveluprosessien tukihenkilöille, tiiminvetäjille, työnjohtajille ja esimiehille kehittyä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Lisäksi tarvitaan riittävät taidot viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä tukijärjestelmiä. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että jokaisen tason työntekijät ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti sekä, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti. (Grönroos 2009, 446-448; Gummesson 2000b, 254-260.)

Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden merkitys sisäisinä asiakkaina ja sisäisenä markkinana tulisi tiedostaa yhä laajemmin. Yrityksen tulisi jatkuvasti ylläpitää työntekijöiden hyvää ja asiakaskeskeistä asennetta, motivaatiota ja osaamista kou-

lutusten ja palaverien avulla. Tietojensa avulla työntekijät pystyisivät palvelemaan ulkoisia asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti, kun tuotteista ja palveluista osattaisiin kertoa tarkasti. Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden hierarkkisen tason tulisi olla matala, jotta vuorovaikutus eri tasojen välillä olisi mahdollisimman sujuvaa ja kaikkien tasojen työntekijöiden välillä vallitsisivat hyvät suhteet. Toimeksiantajayrityksen tärkeimpänä strategisena resurssina tulisi nähdä henkilöstö.

Sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut yrityksen henkilöresurssien hallintaan kolme uutta näkökohtaa. Ensimmäinen näkökohta korostaa, että henkilöstön tulee ensin kokea ja arvioida kaikki, mitä palveluntarjoaja tekee ulkoisille asiakkailleen, kuten palvelutarjoumat ja suunniteltu markkinointiviestintä. Jos työntekijät eivät osaa toteuttaa palvelutarjoumaa tai käyttää palveluprosessiin tarvittavia järjestelmiä tai tekniikoita, jos he eivät koe taitojensa riittävän tai, jos työntekijät eivät usko ulkoisen markkinoinnin kampanjoissa annettuihin lupauksiin, he eivät ”osta tarjoumaa”. Tällöin he eivät ole halukkaita myöskään toimimaan osa-aikaisina markkinoijina eivätkä edistämään vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 444; Gummesson 2000b, 254-273.)

Toinen näkökohta on yhtä tärkeä kuin ensimmäinen, koska se korostaa, että kaikki sisäiset hankkeet, prosessit ja toimenpiteet on suunniteltava niin, että ne säilyttävät yrityksen ulkoisen suorituskyvyn tai jopa parantavat sitä. Henkilöresurssien johtaminen osaltaan varmistaa, että työntekijät myötävaikuttavat palveluntarjoajan ulkoisiin suorituksiin. Toimenpiteiden ja prosessien suunnittelu on suunniteltava ja toteutettava samalla tavalla kuin ulkoinen markkinointi. (Grönroos 2009, 444; Gummesson 2000b, 254-273; Huang 2015.)

Näkökohdista kolmas, jonka mukaan sisäisiä asiakkaita on kohdeltava samalla tavalla kuin ulkoisia asiakkaita, vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. Kyky palvella yrityksen ulkoisia asiakkaita kärsii pahan kolauksen, jos kanssatyöntekijöille tarjotaan välinpitämätöntä sekä hidasta palvelua ja tukea. (Grönroos 2009, 444; Gummesson 2000b, 254-273; Ling 1998 325-351; Reynoso & Moores 1996, 55-73.)

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta työntekijöitä tulisi kohdella yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisia asiakkaita. Työntekijöille tulisi välittää ulkoisille asiakkaille suunnattua markkinointiviestintää, jotta työntekijät pysyisivät ajan tasalla kampanjoista ja yrityksen toimista. Yrityksen tulisi myös tarjota mahdollisuus testata yrityksen uusia palveluja ennen ulkoisia asiakkaita. Tällä lisättäisiin vuorovaikutteista markkinointia ja työntekijöiden roolia osa-aikaisina markkinoijina. Yrityksen tulisi myös kehottaa työntekijöitä ilmoittamaan mahdollisista ongelmista, puutteista ja kehitysehdotuksista liittyen markkinointiin.

Sisäinen markkinointiprosessi tarvitsee onnistuakseen niin asennejohtamista kuin viestintäjohtamista. *Asennejohtamisella* tarkoitetaan työntekijöiden asenteiden johtamista ja heidän motivointia toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. *Viestintäjohtamisella* tarkoitetaan sitä, että varmistetaan työntekijöiden tiedon saaminen työrutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille annetuista lupauksista. Työntekijät haluavat myös kertoa omista tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Usein yrityksissä muistetaan vain viestintäjohtaminen ja siitäkin vain yksisuuntainen osa. Henkilöstölle esimerkiksi jaetaan sisäisiä lehtisiä ja esitteitä sekä pidetään henkilöstökokouksia, joissa jaetaan kirjallista ja suullista tietoa ilman muuta viestintää. Esimiehet ja työnjohtajat eivät ole tarpeeksi kiinnostuneita alaisistaan eivätkä tajua, että nämä tarvitsevat palautetta, kaksisuuntaista viestintää sekä rohkaisua. (Grönroos 2009, 449-450; Mitchell 2002, 99-106.)

Toimeksiantajayrityksessä tulisi noudattaa asenne- ja viestintäjohtamista kaksisuuntaisen viestinnän keinoin. Työntekijöitä tulisi kannustaa toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti sekä kannustaa antamaan palautetta. Yrityksen tulisi informoida työntekijöitä tuotteiden ja markkinointiviestinnän lisäksi myös työtehtävistä ja palvelujen piirteistä rohkaisten heitä käyttämään saatua tietoa.

2.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin yksi perimmäinen tavoite on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä jokaisen asiakkaan kohdalla (Rope 2000, 605). Suhdenäkökulmasta tarkasteltuna sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda suhteet organisaatioon kuuluvien ihmisten välille riippumatta siitä, ovatko he asiakaspalveluhenkilöstöä, tukihenkilöstöä, tiiminvetäjiä tai esimiehiä. Ta-

voitteena on ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita palvelukeskeisesti ja asiakaskeskeisesti. Heillä tulee myös olla tällaista työskentelyä varten tarvittavat tiedot ja taidot sekä esimiehiltä, sisäisiltä palveluntuottajilta, järjestelmiltä ja tekniikalta tarvitsemansa tuki. (Grönroos 2009, 450; Gummesson 2000b, 254-273; Voima & Grönroos 1999, 748.)

Edellä mainitun kaltaisiin sisäisiin suhteisiin päästään vain, jos työntekijät kokevat voivansa luottaa toisiinsa ja erityisesti siihen, että yritys ja sen johto antavat jatkuvasti kaiken fyysisen ja tunneperäisen tuen, jota asiakaskeskeinen ja palveluhenkinen työskentely edellyttävät. (Herriot, Manning & Kidd 1997, 151-162; Grönroos 2009, 450.) Luottamusta voidaan kuvata hiljaiseksi psykologiseksi sopimukseksi, joka on solmittu työntekijöiden ja johdon välillä kuten myös esimerkiksi asiakaspalvelijoiden ja tukihenkilöiden välillä. Sopimus sisältää tietoja siitä, mitä kukin osapuoli antaa ja saa sisäisissä suhteissa. (Bowen, Gilliland & Folger 1999, 7-23; Grönroos 2009, 450.)

Kuten kuvioista 2 nähdään, sisäisen markkinoinnin päätavoitteena on tietysti johdattaa henkilöstöä ja toteuttaa sisäisiä toimenpidesuunnitelmia niin, että henkilöstö on motivoitunut osa-aikaiseen markkinointiin. Toinen tavoite on houkutella hyviä työntekijöitä yritykseen ja saada heidät pysymään yrityksessä. Mitä paremmin yrityksen sisäinen markkinointi toimii, sitä houkuttelevampana työnantajana yritystä pidetään. Kolmas tavoite on varmistaa sisäisten palvelujen tuottaminen asiakaskeskeisesti, kun taas neljäs tavoite on antaa riittävästi johtamis- ja teknistä tukea. (Grönroos 2009, 451.)

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta työntekijöiden motivoituneisuus ja asiakaskeskeisyys tulisi varmistaa riittävillä tiedoilla ja taidoilla, jotta työntekijät täyttävät osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa. Yksi yrityksen tavoitteista tulisi olla hyvien työntekijöiden tavoittelemisen ja heidän sitouttamisen yritys. Antamalla työhön hyvät edellytykset ja motivoimalla työntekijöitä jatkuvasti lisäksi se sitoutumista yritys. Kaikkien tasojen tulisi keskittyä asiakaskeskeisyyteen, jotta voitaisiin ylläpitää ja parantaa niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakassuhteita. Työntekijöille tulisi tarjota myös riittävästi johtamis- ja teknistä tukea.



Kuvio 2. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet.

Sisäisen markkinoinnin kolmea tasoa edustavat erilaiset tilanteet. Sisäistä markkinointia tarvitaan palvelukulttuurin luomisessa, henkilöstön palveluhenkisyys ylläpitämisessä ja tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittelemisessä työntekijöille. Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun yrityksen tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys sekä kiinnostus asiakkaita kohtaan. *Palvelukulttuuriin pyrittäessä* sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada kaikki työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään toiminta-ajatus, strategiat ja taktiikat sekä yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat, luoda myönteisiä suhteita yrityksen ihmisten välille, saada esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli sekä opettaa kaikille työntekijöille palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Grönroos 2009, 451-452; Gummesson 2000b, 266-273; Lämsä & Uusitalo 2002, 138-142.)

Palvelukulttuurin ylläpitämisen kannalta sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa, että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijöiden asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä, varmistaa sisäisten suhteiden säilyvyys hyvinä sekä varmistaa työntekijöiden jatkuva tiedon ja palautteen saaminen, markkinoida uusia tuotteita ja palveluja sekä markkinointikampanjoita ja -toimia työntekijöille ennen kuin niitä aletaan markkinoida ulospäin. (Grönroos 2009,

452-453.) Palvelukulttuurin ylläpitämisessä esimiehen johtamistuki on erittäin tärkeässä roolissa. Työntekijät näyttävät olevan tyytyväisempiä työhönsä, kun esimiehet keskittyvät asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen pelkän sääntöjen korostamisen sijasta. Jos esimiehet kykenevät rohkaisemaan alaisiaan ja avaamaan niin virallisia kuin epävirallisia viestintäkanavia sekä varmistavat palautteen tulemisen alaisten tietoon, voi vakiintuneen palvelukulttuurin olettaa jatkuvan. (Grönroos 2009, 453; Gummesson 2000b, 266-273.)

Uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittely muodostaa aivan oman sisäisen markkinoinnin tehtävänsä. Samalla se edistää vakiintuneen palvelukulttuurin ylläpitämistä tai tukee sen luontia. Esittelyä tukevan sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada työntekijät tietoisiksi uusista tuotteista ja palveluista sekä saada heidät hyväksymään ne, saada työntekijät tietoisiksi ja hyväksyviksi uusista perinteisen markkinoinnin mukaisista kampanjoista ja toimista, jotka ovat pääosaltaan massamarkkinointia. (Grönroos 2009, 453-454.)

Toimeksiantajayrityksen tulisi luoda palvelukulttuuri, jotta työntekijät ymmärtäisivät miksi palvelut, palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys ovat tärkeitä ja miksi heillä on osa-aikaisen markkinoijan vastuu. Palvelukulttuurista tulisi selvittää se, mitä yritys haluaa saavuttaa. Yrityksen tulisi ylläpitää ja edistää vakiintunutta palvelukulttuuria rohkaisevin johtamismenetelmin ja saada työntekijät tietoisiksi ja hyväksyviksi uusista tuotteista, kampanjoista ja toimista.

Sisäisen markkinoinnin on menestyäkseen alettava ylimmästä johdosta. Keskijohdon ja työnjohdon on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäydyttävä sen mukaisesti. Vasta näiden jälkeen voivat kontaktihenkilöstöön kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimenpiteet onnistua, sillä työntekijöiden kyky toimia palveluhenkisinä osa-aikaisina markkinoijina riippuu suurelta osin yläpuolelta tulevasta rohkaisusta ja tuesta. (Grönroos 2009, 454; Lämsä & Uusitalo 2002, 141-142.) Sisäisen markkinoinnin toimia ei voida toteuttaa vain kampanjana tai täysin irrallisina toimina ilman mitään yhteyksiä muihin johtamisen tekijöihin. Suurena vaarana nimittäin on, ettei mitään pysyvää saada aikaan. (Rope 2000, 606.)

Kontaktihenkilöt ovat luonnollinen kohderyhmä sisäiselle markkinoinnille. Heillä on välittömiä asiakaskontakteja, ja he tekevät vuorovaikutteista markkinointityötä. Yrityksissä on usein suuri joukko työntekijöitä, jotka eivät ole suoranaisesti yhteydessä asiakkaisiin, mutta jotka välillisesti vaikuttavat lopullisten asiakkaiden saamaan palveluun. Näiden työntekijöiden palveluhenkisyydestä riippuu kontaktihenkilöiden kyky suoriutua vuorovaikutteisesta markkinointityöstään. Tukihenkilöstön tulisi siis toimia asiakaskeskeisesti silloin, kun he palvelevat sisäisiä asiakkaita, jotta sisäisessä markkinoinnissa menestyttäisiin. (Grönroos 2009, 455; Gummesson 2000b, 254-273.)

Toimeksiantajayrityksen kontaktihenkilöiden tulisi olla sisäisen markkinoinnin yksi tärkeimmistä kohderyhmistä, sillä he ovat välittömässä kontaktissa ulkoisiin asiakkaisiin. Kontaktihenkilöiden tulisi olla tietoisia kaikista yrityksen markkinointikampanjoista, uusimmista tiedoista sekä tuotteista, jotta tarpeellinen tieto voitaisiin välittää ulkoisille asiakkaille. Myös tukihenkilöstön olisi tärkeää tietää ulkoisten asiakkaiden mieltymyksistä ja tarpeista, jotta yritys pystyisi reagoimaan niihin kokonaisvaltaisesti. Sisäisen markkinoinnin prosessissa johto ja johdon tuki tulisivat nähdä merkittävinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä.

2.3 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

Sisäisen markkinoinnin ohjelmaan voidaan ottaa mukaan työntekijöiden palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen välittömästi tai välillisesti vaikuttava tehtävä tai toiminto, sillä ei ole olemassa täydellistä luetteloa toimista, jotka tulisi ohjelmaan sisällyttää. (Grönroos 2009, 455.) Kuvio 3 kuvaa sisäisen markkinoinnin toimintoja, joita käsitellään seuraavaksi.



Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin toiminnot.

2.3.1 Koulutus

Koulutusta tulisi aina tarkastella puhtaasti yrityksen pitkän aikavälin osaamisresursseja ja henkilöstön sitoutumista edistävänä järjestelmänä. Jatkuvan kouluttamisen on osoitettu myötävaikuttavan hyvän henkilökunnan halukkuuteen hakeutua yritykseen sekä henkilöstön halukkuuteen pysyä yrityksessä. Koulutusjärjestelmää voidaan tarkastella myös yrityksen halukkuutena tukea ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun. (Rope 2000, 616-617.)

Sisäiseen markkinointiohjelmaan voidaan sisällyttää kolmenlaista koulutusta: 1. *Kokonaisvaltaisen* näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta ja jokaisen yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen asiakkaisiin ja toimintoihin. 2. *Myönteisten asenteiden* kehittäminen asiakaskeskeisyyttä, palvelustrategiaa ja osa-aikaista markkinointia kohtaan. 3. Työntekijöiden *myynti-, viestintä- ja palvelutaitojen* kehittäminen. (Grönroos 2009, 456.) Sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu viestintäjohtamisen kannalta on koulutus yhdessä sisäisen viestinnällisen tuen kanssa. Jos koulutuksen ensimmäinen tavoite jätetään huomiotta, on erittäin vaikeaa tai lähes mahdotonta luoda edellytyksiä palveluhenki-

syydelle ja osa-aikaisen markkinoinnin hoitamiselle tai saada työntekijöitä kiinnostumaan osa-aikaisen markkinoijan tehtävissä tarvittavista taidoista. (Grönroos 2009, 456; Gummesson 2000b, 270-272; Rope 2000, 611.)

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta työntekijöiden kokonaisvaltaiseen, myönteisten asenteiden ja myynti-, viestintä- sekä palvelutaitojen koulutukseen tulisi panostaa. Koulutus tulisi nähdä pitkän aikavälin osaamisresursseja ja henkilöstön sitoutumista edistävänä tekijänä. Osaaminen lisäisi työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitouttaisi heitä yritykseen. Yrityksen tulisi järjestää koulutuksia esimiesten toimesta, mutta myös silloin mikäli työntekijät kokevat tarvitsevänsä lisäkoulutusta.

2.3.2 Johdon antama tuki ja sisäiset vuorovaikutukset

Tunnustuksen antaminen on olennainen osa johtamistukea. Johtamistyyllillä on välitön vaikutus yrityksen työskentely-ympäristöön ja sisäiseen ilmapiiriin. Suunnittelu ja päätöksen teko yhdessä työntekijöiden kanssa on keskeinen keino saada työntekijät sitoutumaan tuleviin toimiin. Asiakaspalvelijoilla on arvokasta tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista, jolloin näiden työntekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluprosessiin tietää parempia päätöksiä. Työnjohtaja on avainasemassa tiedon ja palautteen antamisen osalta. (Grönroos 2009, 457-458; Lämsä & Uusitalo 2002, 142.) Toimeksiantajayrityksen tulisi rohkaista ja kannustaa työntekijäitä. Työntekijät tulisi myös ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksen tekoon, jotta vuorovaikutuksesta hyötyisivät kaikki osapuolet.

2.3.3 Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki

Työntekijöille on kerrottava uusista palvelustrategioista ja uusista toimintatavoista sekä saatava alaiset ymmärtämään ja hyväksymään ne. Onkin erittäin tärkeää laatia erilaista helposti käytettävää tukiaineistoa kuten tietokoneohjelmia ja muita audiovisuaalisia ja kirjallisia materiaaleja. Esitteitä, sisäisiä muistioita ja lehtiä, intranetiä sekä muita joukkoviestinnän keinoja voidaan käyttää suorissa sisäisissä kampanjoissa. On osoitettu, ettei pelkän kirjallisen materiaalin jakaminen usein riitä, sillä henkilökohtaista vuorovaikutusta on vaikea korvata. (Grönroos 2009, 458; Gummesson 2000b, 270-271; Rope 2000, 611-613.) Toimeksiantajayrityksen olisi hyvä laatia helposti käytettävää tukiaineistoa henkilökohtaisen vuorovaiku-

tuksen lisäksi, jotta uudet strategiat ja toimintatavat ymmärretään. Olenlaiset tiedot tulisi kerätä sähköiseen tiedostoon tai intranetin kaltaiseen tietokantaan.

2.3.4 Henkilöstöhallinnolliset keinot ja ihmisresurssien hallinta

On tärkeää saada oikeanlaisia työntekijöitä yritykseen ja saada työntekijät pysymään yrityksessä. Menestyksekkäs sisäinen markkinointi alkaa jo rekrytoinnista ja palkkauksesta. Yrityksen tulisi käyttää työnkuvauksia, urasuunnittelua, palkkausmenetelmiä, palkka- ja kannustusjärjestelmiä ja muita henkilöstöhallinnollisia työkaluja niin, että ne edistävät sisäisen markkinoinnin tavoitteita ja sitouttavat työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Grönroos 2009, 458; Rope 2000, 615-621.)

Sisäisen markkinoinnin tärkeänä työkaluna pidetään työntekijöiden palkitsemista hyvästä palvelusta (Lovelock 2000, 426). Ihmisten tulisi tietää, että yritys arvostaa hyvää palvelua, ja sen pitäisi tulla ilmi myös kannustejärjestelmästä. Kannustejärjestelmät jaetaan palkkaperusteisiin ja palkan ulkopuolisiin kannusteisiin. Palkkaperusteisessa kannusteessa työntekijä saa palkkion siitä tuloksesta, jonka hän on kyvykkyytensä ja ahkeruutensa kautta onnistunut aikaansaamaan. Kannustinmalli voi mitata yksilö- tai ryhmätasolla esimerkiksi myyntiä, asiakastyytyväisyyttä tai toimintatavoitteita. Rahaan perustamattomissa kannustimissa palkintona toimii konkreettinen palkinto kuten risteilymatka tai kello ja noteerauskannustimena taas julkinen huomionosoitus. (Rope 2000, 617-620.) Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tulisi pohtia keinoja hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi, sillä energia-ala ei tyypillisesti ole se kaikkein vetovoimaisin ala, jossa halutaan työskennellä. Yrityksen palkkaus- ja kannustejärjestelmät tulisivat olla työntekijöiden työtehtävien mukaiset.

2.3.5 Ulkoinen joukkoviestintä

Ulkoisen joukkoviestintäkampanjan sisäistä vaikutusta ei useinkaan täysin ymmärretä. Työntekijät ovat lähes aina vastaanottavainen ja kiinnostunut yleisö suhdetoimintatoimille, mainoskampanjoille ja muille joukkoviestinnän keinoille. Eri-laiset joukkoviestinnän keinot kuten esitteet, mainokset ja mainoskampanjat tulisi esitellä työntekijöille ennen muita. Tämä voi parhaimmassa tapauksessa lisätä si-

toutumista ja hälventää sekaannusta. Vielä parempi olisi kehittää kampanjoita yhteistyössä yrityksen työntekijäryhmän kanssa, jota ulkoinen viestintä kulloinkin koskee. (Grönroos 2009, 459; Gummesson 2000b, 266-267.) Toimeksiantajayritys voisi kehittää kampanjoita yhdessä kohderyhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa. Yhteistyö voisi edesauttaa vuorovaikutusta eri hierarkiatasojen välillä sekä tuoda uusia näkökulmia ulkoiseen joukkoviestintään.

2.3.6 Järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen

Asiakastietokantojen, tukijärjestelmien ja muiden työntekijöiden työtä helpottavien tukimuotojen kehittäminen on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Tällaisen tuen puute aiheuttaa työntekijöissä turhautumista ja kiinnostuksen menettämistä osa-aikaisen markkinoijan tehtävien hyvään suorittamiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 142.) Kun tukijärjestelmä on tehokas, on tietotekniikalla ja intranetillä valtava vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Sähköpostin, tietokantojen ja www-sivustojen helppokäyttöisyys parantaa työntekijöiden ja sisäisten prosessien mahdollisuuksia ottaa luotettavasti ja nopeasti yhteyttä toisiinsa. (Grönroos 2009, 460; Smith 1997, 24-25.)

Sähköpostin ja intranetin käytössä on kuitenkin vaarana työntekijöiden vieraantuminen toisistaan ja työyhteisöstä. Tekniset ratkaisut mahdollistavat epäsosiaalisuuden ja pelkästään tietotekniikan välityksellä toteutettavan viestinnän. Kielteisiä vaikutuksia kärjistää myös tietotulva, joka saattaa koostua paljolti täysin merkityksettömistä tiedoista. (Gummesson 2000a; Hallowell 1999.) Toimeksiantajayrityksen tulisi nähdä asiakastietokantojen, tukijärjestelmien ja muiden työtä helpottavien tukimuotojen kehittäminen tärkeänä työtyytyväisyyteen liittyvänä tekijänä, jolla voitaisiin estää työntekijöiden turhautuminen ja kiinnostuksen häviäminen tehtävien suorittamiseen.

2.3.7 Sisäisen palvelun normalisointi

Työntekijät joutuvat välillä palvelutilanteisiin, joissa jokin menee pieleen tai joutuvat tekemisiin huonotuulisen asiakkaan kanssa. Mitä vähemmän työntekijällä on valtuuksia, sitä heikommin hän kokee hallitsevansa vaikeaa tilannetta ja sitä avuttomammaksi hän tuntee itsensä tilanteen käsittelyssä. Myös sisäiset asiakkaat voi-

vat reagoida samalla tavalla kuin ulkoiset asiakkaat. Tällaisiin tilanteisiin joutuneet kontaktihenkilöt saattavat tarvita apua selviytyäkseen tilanteiden aiheuttamasta henkisestä stressistä ja paineista. Yrityksen pitää puuttua tällaisiin ongelmiin aktiivisesti, jotta työntekijät pääsevät yli stressaavista tilanteista. (Bowen & Johnston 1999, 118-131; Grönroos 2009, 460.) Toimeksiantajayrityksen tulisi informoida työntekijöitään heidän valtuuksistaan sisäisen palvelun normalisoinniksi. Täten luotaisiin työntekijöille tunne siitä, että he hallitsevat tilanteen.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä jatkuvassa muutoksessa. Se on tiedon tuottamista, muokkaamista, ymmärryksen luomista ja välittämistä, mutta myös yhteisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja. (Juholin 2001, 118.) Tässä luvussa käsitellään sisäisen viestinnän periaatteita, tehtäviä ja kanavia.

3.1 Sisäisen viestinnän periaatteet

Yhteisöillä on aina jonkinlaisia periaatteita sisäiseen viestintään. Usein ne ovat julkilausuttuja ja jopa kirjoitettuja, mutta niitä voidaan toteuttaa myös tiedostamatta. Sovitut pelisäännöt ehkäisevät huhupuheita ja niistä johtuvaa hämmennystä. Tyypillisesti työyhteisöjen viestinnän periaatteista löytyvät *avoimuus*, *luotettavuus* ja *nopeus*. Niillä halutaan lausua julki, että henkilöstön ja läheisten yhteistyöryhmien on tiedettävä oman työyhteisönsä asioista mahdollisimman pienellä viiveellä. Muita lausuttuja periaatteita ovat *vuorovaikutteisuus* ja *ymmärrettävyys*, joilla korostetaan tiedon välittämisen lisäksi sitä, että on oltava mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä ymmärtämystä. Periaatteet velvoittavat käytännön toimintaan, ei siis riitä, että niistä on tehty julkinen julistus. Periaatteet tulisi avata käytännön toimiksi ja esittää mitä avoimella viestinnällä käytännössä tarkoitetaan. Tutkimusten mukaan esimiehet ja johto pitävät sisäistä viestintää huomattavasti avoimempina kuin työntekijät ja toimihenkilöt. (Ikävalko 1999, 48; Juholin 2001, 118-119.)

Periaatteet konkretisoituvat, kun sovitaan mistä kaikista asioista työyhteisössä keskustellaan ja mistä informoidaan. Määrittelyjä kannattaa tehdä koko organisaation tasolla sekä omassa tiimissä. Sisäisen viestinnän järjestelyissä pitäisi käyttää enemmän joustavuutta ja luovuutta. Kokoukset jäävät usein rutiiniasioiden läpikäymiseksi, mikä on toki tärkeää sekin, mutta tutkimusten mukaan työntekijät odottavat muutakin. Odotukset kohdistuvat usein tarpeeksi vaihtaa näkemyksiä, kokemuksia ja tietoja. (Ikävalko 1999, 48; Juholin 2001, 119-120.) Sisäinen viestintä on harvoin kokonaisuudessaan hyvää tai huonoa, mutta yksittäiset alueet voivat vaatia parannusta. Yksittäisten pullonkaulojen löytäminen voi olla ratkaisu isoonkin ongelmaan. (Ikävalko 1999, 50.)

Toimeksiantajayrityksen tulisi laatia sisäisen viestinnän periaatteista pelisäännöt ja lausua ne julki. Pelisäännöistä tulisi käydä ilmi yrityksen periaatteet käytännön tasolla sekä tavat siitä mitä, missä, miten ja milloin tulisi viestiä. Oleellisena asiana tulisi myös nähdä se, että kenelle asioista tulisi viestiä.

3.2 Sisäisen viestinnän tehtävät

Ensimmäinen sisäisen viestinnän tehtävistä on *kulttuurin ja yhteisyyden rakentaminen*. Viestintä voidaan nähdä omana toimintonaan sekä osana organisaatiokulttuuria. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksina nähdään viestintäilmasto, joka muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta ja viestintäjärjestelmästä. Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan käytössä olevia kanavia, tietosisältöjä ja sovituita käytäntöjä. (Juholin 2001, 109-112; Tukiainen 2000, 34-38.) Viestintäkulttuurin yhtenä osana pidetäänkin keskustelukulttuuria, joka tuo organisaatiolle ainutlaatua kilpailuetua sillä, että ihmiset voivat vain ymmärtämisen kautta motivoitua ja sitoutua. (Juholin 2001, 110; Määttä 2000, 17.)

Sisäinen viestintä toimii myös *täsmä- ja perustiedon välittäjänä*. Työyhteisöjen laajentuessa ja globalisoituessa viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat henkilöstön ryhmä- tai aluekohtaista lähestymistä. Verkostorakenteen on todettu välittävän tietoja ja sosiaalisia suhteita muita organisoitumisen muotoja nopeammin ja tehokkaammin. Organisaation formaalille sisäiselle viestinnälle se luo uusia haasteita. (Juholin 2001, 111-112; Tukiainen 2000, 50.)

Sisäinen viestintä linkittyy vahvasti johtamiseen ja onkin yksi *johtamisen osa-alue*. Viestinnän linkittymisessä johtamiseen pidetään tärkeimpinä tekijöinä vapaata informaation kulkua, esimies-alaisuuden toimivuutta sekä johdon tapaa johtaa organisaatiota. Mitä luottavaisempana, avoimempana ja alaisiin keskittyvämpänä viestintä koetaan, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, esimiehensä ja organisaatioon. (Juholin 2001, 112; Pincus & Rayfield 1989, 183-208.)

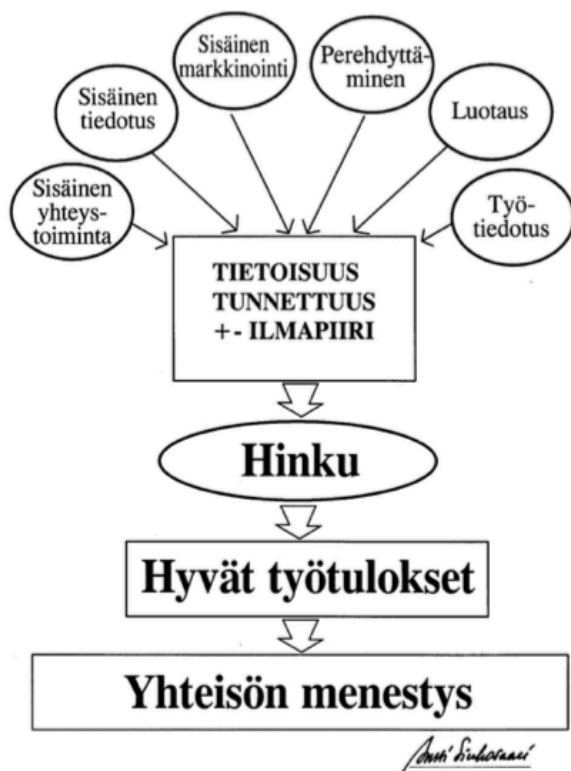
Sisäisen viestinnän tehtävien kannalta toimeksiantajayrityksen tulisi nähdä, että vain ymmärtämisen kautta ihmiset motivoituvat ja sitoutuvat yritykseen. Toimeksiantajayrityksen tulisi myös huomioida verkostorakenteen nopeuden ja tehok-

kuuden vaikutukset tiedon välittämisessä. Sisäisen viestinnän johtamisessa tulisi myös erityisesti kiinnittää huomiota vapaaseen informaation kulkuun, esimies-alaisuuteen toimivuuteen ja johdon tapaan johtaa yritystä.

Sisäistä viestintää voidaan pitää myös tyytyväisyyden lisääjänä. Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa viestinnän arviointi keskittyy usein käsitteeseen *viestintätyytyväisyys*. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon, viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen, mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Lisäksi tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön sekä sitoutumista siihen. (Juholin 1999a; Juholin 2001, 113.)

Tutkimuksen mukaan ihmiset kokevat itsensä tyytyväisiksi oman yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen neljän ulottuvuuden toteutuessa: 1. Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista. 2. Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä. 3. Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. 4. Ammattimainen viestintä. Ulottuvuuksia voidaan pitää myös tehokkaan ja oikea-aikaisen sisäisen viestinnän lähtökohtana. (Ikävalko 1999, 51; Juholin 1999a; Juholin 2001, 115.) Viestintätyytyväisyys on mittari, jolla toimeliasiantajayritys pystyy seuraamaan viestinnän onnistumista. Viestintää tarvitaan jokaisella hierarkian tasolla perehdytyksestä lähtien. Ennen kaikkea yrityksen tulisi kuunnella vastaanottajien ja osallistujien mielipiteitä toimivan viestinnän saavuttamiseksi.

Sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluu *yhteystoiminta*, jonka avulla johto pitää yhteyttä henkilöstöön ja *tiedotus*, joka välittää sanomia talon sisällä. Läheisesti sisäiseen viestintään liittyy myös *sisäinen markkinointi*, jolla yrityksen arvot, tavoitteet, visio, yhteiskulttuuri, tuotteet ja palvelut sekä toiminta tehdään henkilöstölle tutuiksi. Uusien työntekijöiden *perehdyttäminen* koetaan myös tärkeäksi sisäisen viestinnän tehtäväksi. Sisäiselle *luotaukselle*, eritoten henkilöstön kuuntelemiselle, annetaan nykypäivänä enemmän arvoa, kun sisäisen viestinnän tutkimukset ovat osoittaneet, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Sisäiseen viestintään kuuluu luonnollisesti myös *työtiedotus* eli tiedon välittäminen liittyen puhtaaseen työsuoritukseen. (Siukosaari 2002, 65.)



Kuvio 4. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66).

Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan koko henkilöstön tietoisuuteen ja tunnettavuuteen kuvion 4 osoittamalla tavalla. Tietoisuus, tunnettuus ja hyvä ilmapiiri lisäävät työhinkua, mikä taas parantaa työtuloksia. Hyvien työtulosten myötä työyhteisön voidaan nähdä menestyvän. (Siukosaari 2002, 65.) Toimeksiantajayrityksen tulisi ymmärtää sisäisen viestinnän tärkeä tehtävä tietoisuuden ja tunnettuuden sekä ilmapiirin luojana. Toimivan sisäisen viestinnän vaikutukset ovat kokonaisvaltaiset.

Viestinnän tilan arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat kanavavaje ja tietovaje. *Kanavavaje* mittaa halutun ja saadun tiedon erotusta mainituista kanavista. *Tietovaje* taas kertoo halutun ja saadun tiedon erotuksen. Mitä suurempi kanavavaje on, sitä enemmän kyseisestä kanavasta haluttaisiin lisää tietoa, ja mitä suurempi tietovaje on, sitä enemmän kyseistä tietoa kaivataan yrityksessä. (Huhtala 1998; Juholin 2001, 116; Åberg 2000, 181.) Suurimmat kanavavajeet vallitsevat tyypillisesti kasvokkaisuviestinnässä. Eniten lisää tietoa halutaan johdolta, lähimmiltä esimiehiltä, luottamushenkilöiltä, tiedotustilaisuuksista, kokouksista ja neuvotteluista. Suurimmat tietovajeet koetaan tutkimusten mukaan muutosviestinnässä, koski se sitten työtapoja, organisaatiota ja sen muutoksia, työllisyystilannetta, palkkausta tai siihen liittyviä asioita. Henkilöstö kokee tyypillisimmin viestinnässä puutetta

sen osalta, että tieto tulee perille huhuina tai tieto ei ole helposti saatavilla. Henkilöstö voi myös kokea, ettei johto ole selvillä siitä, mitä yrityksessä ajatellaan. Lisäksi voidaan kokea, ettei johto kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita. (Juholin 2001, 116-117.) Toimeksiantajayrityksen tulisi sisäisessä viestinnässään ottaa huomioon kanava- ja tietovajeet. Tulisi selvittää kuinka paljon yrityksessä saadaan haluttua tietoa tietyistä kanavista ja kuinka paljon haluttua tietoa yleisesti saadaan. Kaiken tiedon ei tarvitse liikkua kaikille, mutta se tulisi pystyä löytämään tarvittaessa.

3.3 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

Sisäinen viestintä jakautuu lähi- ja kaukokanaviin. Niiden välityksellä toteutetaan viestintää niin suoraan että välitettynä. Suoran viestinnän lähikanavia ovat muun muassa lähin esimies ja työkaverit. Lähikanavia kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi, koska vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä tässä ja nyt. Suoria kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet, luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työkaverit muissa yksiköissä. Myös näissä tapahtuu kasvokkaisviestintää, ei tosin kovinkaan henkilökohtaista sellaista. Kaukokanavat viestivät sanomia usein koko työyhteisölle. Välitettyä viestintää puolestaan edustavat ilmoitustaulut, tiedotteet, lehdet, tietokannat, sähköposti sekä verkkoviestintä. (Juholin 2001, 125; Åberg 2000, 174-176.)



Kuvio 5. Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat.

Sisäisen viestinnän käytännöt ja välineet elävät jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation menestyksen kulmakivinä ovat reaaliaikaisen tiedon jakaminen ja hallinta. Sisäisessä viestinnässä on siirrytty paperitiedotteista sähköpostiin ja siitä edelleen erilaisten intranet-palvelujen hyödyntämiseen. (Juholin 2001, 125; Jussila & Leino 1999, 80-87.) Kuvio 5 havainnollistaa sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia, joita esitellään seuraavaksi.

3.3.1 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä jokapäiväistä tiedonvaihiantaa ja keskustelua tehtävistä selviytymiseen. Päivittäisviestintää voi tapahtua fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Kriteerinä hyvälle päivittäisviestinnälle on työn sujuminen ongelmitta. Päivittäisviestinnän yleislinjausten tarkoitus on sopia kerran tai sopivin väliajoin siitä, miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain työyhteisön tai tiimin jäsenille tärkeistä asioista. On tärkeää ilmaista miten usein tai milloin kerrotaan, käsitellään tai keskustellaan mistäkin sisältöalueilta. (Juholin 2009, 111.)

Ylimääräistä ja turhaa tietoa tulisi torjua, jotta päivittäisviestintä keskittyisi nimenomaan kyseiselle työyhteisölle ehdottoman tärkeisiin asioihin. Hyvä tietää -asiat tulisi sijoittaa esimerkiksi intranettiin. Tavanomaisia tärkeitä sisältöjä ovat muun muassa työsuunnitelmat ja palaute, asiakastilanne ja tilauskanta, tuote- ja palvelumuutokset, markkinatilanne, tuloskehitys, henkilöstömuutokset, muutokset markkinoilla, tarjoukset ja kilpailutilanne, omaa toimintaa koskeva mediajulkiisuus ja median palvelu, kilpailijat ja toimintaympäristö. (Juholin 2009, 112.) Toimeksiantajayrityksen tulisi huomioida hyvän päivittäisviestinnän kriteeri eli työn sujuminen ongelmitta. Olenneisen päivittäisviestinnän avulla toimeksiantajayritys mahdollistaa työntekijöiden ajantasaisuuden.

3.3.2 Esimiesviestintä

Sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alaisverkko. *Esimiesviestintä* on nopeaa ja kattavaa lähiviestintää, jossa tietoa vaihdetaan parhaimmillaan ennakkoon ja kasvotusten, mikäli esimiehellä on mahdollisuus koota ryhmänsä yhteen ja keskustellen käydä asiat lävitse. Lukemattomat tutkimukset ovat osoittaneet esimie-

hen olevan työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Ikävalko 1999, 60; Juholin 2001, 126; Åberg 1997, 112.)

Esimiehen rooli on työyhteisön muihin jäseniin verrattuna selvästi erilainen. Esimies on välittävä linkki yksikkönsä, muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Hän siis tuo ja vie viestiä sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Esimies toimii ylimmän johdon ja alaistensa välissä eräänlaisena tulkkina. Osapuolet odottavat kaksisuuntaista viestintää, jossa yhdistyvät vastaanottajan ja välittäjän roolit. (Juholin 2001, 126-127; Järvinen 1998, 64-65; Salminen 2001, 68-74.) Esimiesviestinnän asiasisällöt jakautuvat kolmeen ryhmään: 1. Suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan tiimiin. 2. Yksilöiden työhön, kehittymiseen ja uraan liittyvät asiat. 3. Vaikeiden, yksilöitä koskettavien asioiden läpikäyminen yksilö- ja tiimitasolla. (Juholin 2001, 126-127.)

Tärkeiksi tekijöiksi työyhteisön hengen luomisessa on osoittautunut esimiehen rooli ja tapa kommunikoida. Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. Henkilöstö usein odottaa esimiehiltään ennen kaikkea kuuntelemisen taitoa ja läsnäoloa jatkuvan uuden tiedon sijaan. Avainalueita esimiesviestinnän kehittämisessä ovat kyvyt tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, välitön ja rehellinen palaute työsuorituksista ja ideoista, mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille ja myönteinen asenne oman osaston kehittämisideoille. (Ikävalko 1999, 60; Juholin 2001, 128.)

Jokainen haluaa saada *palautetta* työstään ja toiminnastaan niin pääjohtajasta kesäharjoittelijaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue ja yksi työtyytyväisyyden kulmakivistä. Palautteen antamisessa ei pitäisi säästellä, mikäli palautteelle löytyy perusteita. Kielteistäkin palautetta on uskallettava antaa, sillä pelkkä myönteinen palaute ei pitkän päälle ole uskottavaa. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa voidaan hyödyntää erilaisia ohjeituksia kuten, että kielteinen palaute tulisi antaa rakentavasti, myönteistä palautetta tulisi antaa kielteistä enemmän ja palaute tulisi antaa mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Lisäksi erityisesti kielteinen palaute tulisi antaa henkilötasolla ja aina ensin asianomaiselle. (Juholin 2001, 129; Åberg 1997, 162-163.)

Säännöllisesti pidettävien *kehityskeskustelujen* tarkoitus on pitää työntekijät selvillä työyhteisön tapahtumista ja siitä mihin ollaan menossa. Kehityskeskustelussa tulisi esimiehen vastata kolmeen peruskysymyksen: mitä työntekijältä odotetaan, miten työntekijä on suoriutunut työstään ja mikä on työntekijän rooli yhteisössä. Tarkoituksena on ennen kaikkea etsiä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja -haluja yhteisestä näkökulmasta ja hyvässä hengessä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat keino vaihtaa ajatuksia ja suunnata yksilön ja organisaation päämäärät keskinäiseen sopusointuun. (Juholin 2001, 129-130; Åman 1998.)

Työpaikkojen ja toimintaympäristön jatkuva ja kiihtyvä muutos tekee organisaatiot herkemmiksi konflikteille. Yhä keskeisempi osa johtamistyötä on ristiriitojen ja vaikeiden asioiden käsittely. *Vaikea asia* voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko työyhteisöön. Sen käsittely vaatii hienovaraisuutta, pitkäjänteisyyttä ja tavalista enemmän vuorovaikutteisuutta. (Juholin 2001, 131; Järvinen 1998, 59-60.)

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tulisi tunnistaa esimiehen tärkeys sisäisessä viestinnässä. Esimiesviestinnän tavoitteena tulisi olla tietoisuuden lisääminen omassa tiimissä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tulisi nähdä yhtenä tyytyväisyyden lisääjänä. Myös kehityskeskustelut tulisi nähdä tärkeänä, sillä niiden avulla esimies pystyy tavoittamaan työntekijän henkilökohtaisesti, jolloin voidaan käydä avointa keskustelua työhön liittyvistä asioista.

3.3.3 Kokoukset ja palaverit

Oman yhteisön kokoukset ja palaverit ovat lähikanavia, joissa toteutuu keskinäisviestintä ja kasvokkain keskustelu. On tärkeää tehdä selkeä ero työ- ja ideointipalaverien välillä. Työpalavereissa edetään suunnitelman mukaisesti ja tähdätään sovittujen asioiden käsittelyyn käytettävissä olevan ajan puitteissa. Ideointipalaveri on puolestaan vapaamuotoinen, luovuuteen kannustava ja ennalta arvaamattomien ajatusten virittämistä ja esiin tuomista. (Juholin 2001, 133-134.) Kokoukset tulisi nähdä toimeksiantajayrityksessä mahdollisuutena tiedottaa ja keskustella muutoksista, uusista toiminnoista tai muista työhön liittyvistä asioista.

3.3.4 Johdon viestintä

Johdon viestintä on suoraa kaukoviestintää, jonka avulla rakennetaan luottamusta. Luottamus rakentuu johdon tavasta kehittää viestintäkulttuuria sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Suositeltavaa olisi, että johto kommunikoisi kokonaisvaltaisesti hierarkkisen kommunikoinnin sijaan. Viestinnän tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asioita kohtaan, kun taas johtamisen tarkoitus on sitouttaa ihmisiä päätöksiin ja tavoitteisiin. (Allert & Chatterjee 1997, 14-21; Juholin 2001, 134.) Nykypäivänä johtajat ovat ymmärtäneet, kuinka tärkeää on ihmisten kohtaaminen kasvotusten. Johdon säännölliset tiedotustilaisuudet ja vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet työpaikoilla ovat vakiintuneet monissa työyhteisöissä. Lisäksi johdon arkipäiväinen näkyminen työntekijöiden keskuudessa on otettu hyvin vastaan. (Juholin 2001, 136.) Johto on toimeksiantajayritykselle keskeinen koko työyhteisöä koskevien viestien välittäjä. Johdon viestinnän tulisi koskea muun muassa toimeksiantajayrityksen tulevaisuutta, muutoksia ja tavoitteita.

3.3.5 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka hyödyntää samaa teknologiaa kuin internet. Yhä useammin kirjalliset tiedotteet, ilmoitustaulut ja julkaisut korvataan verkkoversioilla osittain tai kokonaan. Intranet voi sisältää mitä tahansa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa ja työkaluja henkilöstön päivittäiseen työskentelyyn. Verkko tulisi nähdä ennen muuta paikkana, jossa käyttäjät kohtaavat ja kommunikoivat. Verkkoa aliarvioidaan, mikäli sitä käytetään vain yksisuuntaisena tiedonvälittäjänä. (Juholin 2001, 141; Juholin 2009, 266.)

Intranetistä ei saisi kuitenkaan tulla tiedon kaatopaikkaa, vaan oleellisen tiedon löytäminen tulisi olla nopeaa ja helppoa. Intranetiin sopivia viestinnän sovelluksia ovat muun muassa sähköiset ilmoitustaulut ja kalenterit, organisaation tiedotus- ja uutistuotanto, henkilöstölehti, koulutusohjelmat ja -paketit sekä kyselyt, ohjeistot ja lomakkeet, sisäiset hakemistot, linkit yhteistyökumppaneiden palveluihin ja keskusteluryhmät. (Juholin 2001, 142.) Toimeksiantajayrityksen tulisi löytää sopivimmat kaksisuuntaiset kanavat työntekijöiden tavoittamiseksi. Kanavan ylläpitämisessä tulisi muistaa vain oleellisen tiedon lisääminen.

3.3.6 Sähköposti

Sähköposti on tehokas informointikanava, koska se on kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat käyttää sitä (Ikävalko 1999, 66). Sähköpostien määrässä voidaan helposti ylittää vastaanottokyky ja tällöin viestejä jää lukematta. Sähköpostiviestintää varten olisi hyvä suunnitella sähköpostin käytön yhteiset säännöt, joita jokaisen tulisi sähköpostiviestinnässä noudattaa. (Juholin 2001, 143; Juholin 2009, 177-178.) Sähköpostiviestit voidaan jakaa neljään: *Suoraan minulle osoitetut* sähköpostit muodostavat sähköpostityöskentelyn ytimen. *Cc:nä tulevissa* sähköposteissa olen yhtenä vastaanottajana muiden joukossa ja usein edellyttää kommunikointia. *Sähköpostilistojen kautta* lähetetyissä sähköposteissa riittää usein pelkkä lukeminen. *Roskapostit ja mainokset* jäävät usein roskapostiohjelmiin. (Puro 2004, 63.) Toimeksiantajayrityksen tulisi suunnitella sähköpostin käytön yhteiset säännöt, jotta vältettäisiin ylittämästä vastaanottokykyä. Yhteiset säännöt mahdollisesti lisäisivät harkintaa sen osalta, mikä tieto kenellekin kuuluu.

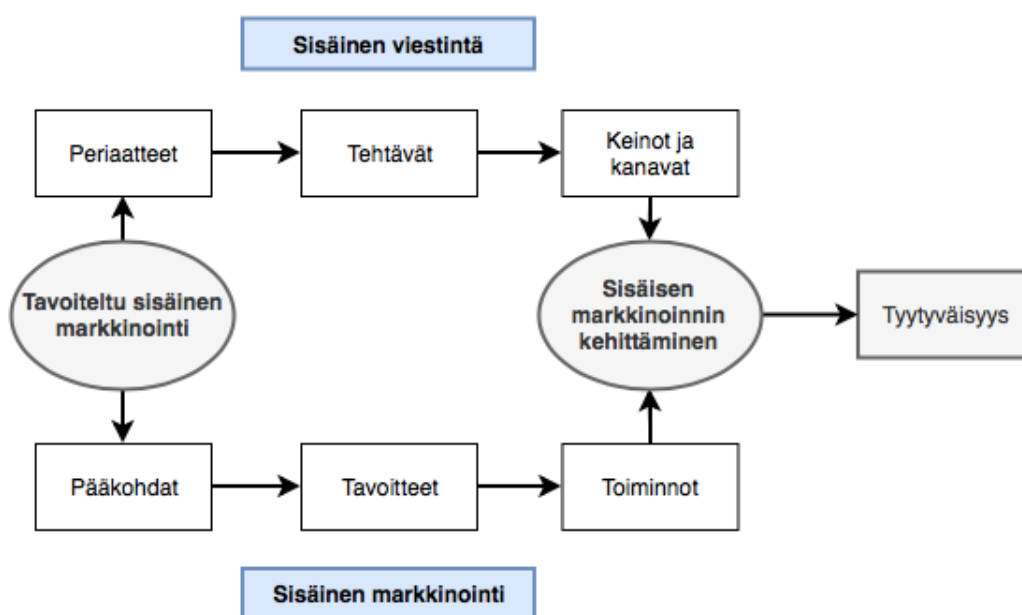
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on yhdistää tutkimuksessa käytetyt teorit tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa on käsitelty kahta eri teoriakokonaisuutta: sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää. Teoriat toimivat pohjana tutkitavalle aiheelle ja lisäävät syvempää ymmärrystä aiheeseen.

Sisäisen markkinoinnin pääkohtien mukaan sisäisen markkinoinnin ajatus perustuu siihen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin voida odottaa onnistuvan ulkoisille asiakkaille. Työntekijöiden tulisi olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikilla hierarkian tasolla toimivien työntekijöiden kanssa sekä suhteessa työnantajaan yrityksenä. (Grönroos 2009, 443-448; Gummesson 2000b, 254-260; Gummesson 2004, 276.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on ylläpitää ja parantaa suhteita niin, että työntekijät ovat motivoituneita palvelemaan sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita palveluhenkisesti ja asiakaskeskeisesti. (Gummesson 2000b, 254-273; Voima & Grönroos 1999, 748.) Sisäisen markkinoinnin toimintoja tulisi tarkastella sisäisiä suhteita edistävinä, tietoutta ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Toiminnot keskittyvät koulutukseen, johdon tukeen ja sisäiseen vuorovaikutukseen, tukiaineistojen luomiseen, henkilöstöhallintoon, joukkoviestintään, järjestelmien ja teknisen tuen kehittämiseen ja sisäisen palvelun normalisointiin. (Grönroos 2009, 456-461.)

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajayrityksen sisäiseen markkinointiin perehdytään luomalla ensin ymmärrys sisäisen markkinoinnin pääkohdista. Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, että työntekijät muodostavat ensimmäiset sisäiset markkinat ja näin ollen heitä tulisi kohdella sisäisinä asiakkaina. Sisäisen markkinoinnin kehittäminen vaatii myös päätavoitteiden tiedostamista, jotta toimeksiantajayrityksen toimintaa voidaan ohjata tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin toimintoja työntekijöiden näkökulmasta ja selvitetään sitä, miten toiminnot vastaavat sisäisen markkinoinnin tavoitteita.



Kuvio 6. Teoreettinen viitekehys.

Tyypillisesti työyhteisöjen viestinnän periaatteista löytyvät *avoimuus*, *luotettavuus* ja *nopeus*. Muita lausuttuja periaatteita ovat *vuorovaikutteisuus* ja *ymmärrettävyys*, joilla korostetaan tiedon välittämisen lisäksi sitä, että on oltava mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä ymmärtämystä. Periaatteet konkretisoituvat, kun sovitaan mistä kaikista asioista työyhteisössä keskustellaan ja mistä informoidaan. (Ikävalko 1999, 48; Juholin 2001, 118-120.)

Sisäisen viestinnän tehtävät edistävät sisäisiä toimintoja kokonaisvaltaisesti. Organisaation menestyksen kulmakivinä ovat reaaliaikaisen tiedon jakaminen ja hallinta. Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin. Niiden välityksellä toteutetaan viestintää niin suoraan että välitettynä. (Juholin 2001, 125; Åberg 2000, 174-176.) Teoriaosassa käsitellään toimeksiantajan kannalta keskeisiä keinoja kuten päivittäisviestintää, esimiesviestintää, kokouksia ja palavereja, johdon viestintää, intranettiä sekä sähköpostia.

Tutkimusongelman kannalta on oleellista keskittyä molempiin teoriakokonaisuuksiin, sillä sisäistä viestintää pidetään osana sisäistä markkinointia. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa sisäisen viestinnän periaatteet, jotta viestinnän tehtäviä olisi helpompi ymmärtää. Tutkimuksessa selvitetään edellä mainittujen asioiden perusteella mielipiteitä sisäisen viestinnän keinoista ja viestintäkanavista.

5 MARKKINOINTITUTKIMUS

Markkinointitutkimus voidaan nähdä neljävaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe koostuu tutkimuksen aiheen valinnasta, aiheeseen tutustumisesta sekä tutkimusongelman alustavasta määrittämisestä. Toinen vaihe on tutkimussuunnitelman laatiminen, johon sisältyy tutkimusaihetta käsittelevän kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten tarkastelu, tutkimusaineiston keruutavan ja tutkimusotteen päättäminen. Viimeiset vaiheet ovat laaditun suunnitelman toteuttaminen ja tutkimuksesta saatujen tuloksien raportoiminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 63-230; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13-14.) Tässä luvussa käydään läpi markkinointitutkimuksen eri vaiheet. Lisäksi esitellään tämän tutkimuksen etenemistä vaiheittain.

5.1 Tutkimusaiheen valinta

Aiheen valinta on erittäin tärkeä ja samalla haastava osa tutkimusta ja tästä syystä aiheen valintaan kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Aihe ei välttämättä ole heti valmis tutkittavaksi, sillä aihe voi muuttua vielä useiden neuvottelujen ja pohdintojen jälkeen. Aihetta voi ideoida aivan uudesta tutkimattomasta näkökulmasta tai tutusta aihealueesta. Kun aihe on valittu, on sen rajaaminen usein ajankohtaista. Aihetta rajatessa tulee pohtia kysymyksiä kuten, mitä halutaan tietää ja mitä tutkimuksella halutaan osoittaa. Tämän jälkeen määritellään tutkimusongelma, jolla vastataan kysymyksiin: mitä halutaan tutkia ja miten tutkittava aihe rajataan. Tutkimusongelman määrittelyn yhteydessä tulisi myös pohtia, miten tutkimusaineistoa aiotaan kerätä ja käsitellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 66-81; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13.)

Tutkimuksen aiheen valinta oli melko selkeä, sillä valintaa ohjasi oma mielenkiinto sisäistä markkinointia kohtaan. Sisäistä markkinointia ei käsitelty kovinkaan paljon opintojen aikana, joten opinnäytetyö mahdollisti aiheen laajemman käsitteilyn. Aiheen valintaan vaikutti hyvin paljon myös toimeksiantajayrityksen tarve sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi, sillä toimeksiantajayrityksen aikaisemmat tilastolliset tutkimukset aiheeseen liittyen olivat osoittaneet, että työntekijät koki-
vat puutteita tiedonkulkuun ja kommunikointiin liittyen. Aiheen rajaamisessa käytettiin apuna toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöä ja opinnäytetyön ohjaajaa.

Aihe rajattiin koskemaan toimeksiantajayrityksen toiveita ja tarpeita. Aiheen valinnan yhteydessä määriteltiin myös tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimusongelmaksi muodostui, ovatko työntekijät tyytyväisiä sisäiseen markkinointiin ja mitä kehittävää siinä on. Tutkimuksen tavoitteena on saada toimeksiantajayritykselle kattava kuva yrityksen sisäisen markkinoinnin tilanteesta ja löytää kehityskohteita ja kehitysehdotuksia.

5.2 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma on hyvä laatia tutkimuksen tavoitteiden pohjalta, sillä tavoitteet ohjaavat tutkimuksen etenemistä ja valintojen tekemistä. Tutkimusongelmien ja tutkimuksen tavoitteiden tarkempi määrittely, suunnitelma tutkimusaineiston hankinnasta ja tutkimuksen etenemisestä kuuluvat tutkimussuunnitelman laatimiseen. Lisäksi tutkimussuunnitelma sisältää tutkimuskysymysten esittelyn, tutkimukseen liittyvien teorioiden lyhyen esittelyn, suunnitelman tulosten esittämisestä ja tutkimuksen aikataulun. Tutkimussuunnitelman laatimiseen sisältyy tutkittavaan aiheeseen perehtyminen aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuden on tarkoitus suunnata ja ohjata valinnoissa ja kysymyksenasetteluissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 174-176; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13-14.)

Kun aiheeseen on tutustuttu, pohditaan tutkimustehtävää, tutkimuksen näkökulmaa ja rajausta. Tutkimustaustan tuntemisella, pystytään perustelemaan tutkimuksen tarpeellisuus ja toteutus niin metodisesti kuin käsitteellisesti. Aihealueeseen tutustumisen jälkeen suunnitellaan, miten tutkimusongelmaa vastaava tutkimusaineisto kerätään ja mikä on tutkimuksen tutkittava perusjoukko. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 109-110; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 13-14.)

Tutkimussuunnitelmassa avattiin tutkimuksen tavoitteet, jonka jälkeen aloitettiin tutustuminen aihetta koskevaan teoriaan. Teoria käsitteli sisäistä markkinointia ja sisäistä viestintää, joiden pohjalta tehtiin tarkempaa rajausta tutkimuksen aiheeseen. Tämän jälkeen suunniteltiin tutkimusaineiston hankintaa, tutkimuksen toteutusta ja aikataulua. Suunnitelmassa tapahtui muutoksia pari kertaa ennen lopullista versiota. Muutokset koskivat lähinnä tutkimuskysymyksiä, tutkimuksen rajausta ja tutkimusmenetelmää.

5.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmän valinta on osa tutkimuksen suunnitteluvaihetta. Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, millaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä tietoa halutaan saada. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä ja pyrkii tutkimaan sitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja kuinka. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-184.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruun lähteenä ovat usein ihmiset, joiden kanssa keskustellaan ja heitä havainnoidaan mittausvälineiden sijaan. Tutkittavien näkökulmat ja heidän mielipiteensä ovat tapa kerätä tietoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusaineisto ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa määrämuotoista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja heitä käsitellään ainutlaatuisena. Tutkittavien määrä on pieni verrattuna kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Sen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajakohtaisen tiedon määrä voi olla hyvinkin suuri. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 69-70.)

Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii siis esittämään tuloksia prosenttilukuina, taulukoina tai tilastotieteenä, sillä otoksilla yleistetään tilastollisesti tiettyä kohderyhmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista voidaan vetää laajempia johtopäätöksiä, mutta ei tilastollisia yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa halutaan kuvauksia siitä, miten asioihin suhtaudutaan ja miksi asiat ovat niin kuin ne ovat, sen sijaan, että selvitettäisiin määrällistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. (Solatie 2001, 15-16.)

Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin tutkimukseen, sillä haluttiin syvemmin ymmärtää tutkittavaa aihetta. Tutkimuksella haluttiin selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä tämänhetkisestä sisäisestä markkinoinnista ja ymmärtää syitä heidän näkemyksilleen. Jotta toimeksiantajayritys voisi kehittää toimintaansa yhä tehokkaammaksi, nähtiin merkityksellisemmäksi löytää laajempia ja syvempiä syitä ongelmien ratkomiseksi määrällisen tutkimuksen sijaan.

5.4 Pilottitutkimus

Lomakkeen valmistelussa on välttämätöntä käyttää apuna pilottitutkimusta eli esitutkimusta. Pilottitutkimuksen avulla tarkistetaan kysymysten asettelu ja muotoilu ennen varsinaista tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204.) Haastattelujen tueksi laadittiin haastattelurunko, jonka asettelu, muotoilu ja ymmärrettävyys tarkistetaan pilottitutkimuksen avulla. Pilottitutkimus suoritetaan muutamalle kohdejoukkoon kuuluvalla työntekijälle, jotta mahdolliset epäselkeydet ja puutteet tunnistetaan haastattelurungosta ennen varsinaista tutkimusta. Mikäli pilottitutkimuksessa onnistutaan saamaan vastaukset kaikkiin varsinaisen tutkimuksen kysymyksiin, voidaan pilottitutkimuksesta saatuja tuloksia käyttää varsinaisen tutkimuksen tuloksina.

5.5 Aineiston analysointi ja tulkinta

Ennen varsinaista analysointia tulee aineisto litteroida eli kirjoittaa haastattelut puhtaaksi tekstimuotoon. Aineiston käsittelyn yleisohjeeksi on määritely, että aineiston käsittely on aloitettava mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä ovat *teemoittelu*, *tyypittely*, *sisällönerittely*, *diskurssianalyysi* ja *keskusteluanalyysi*. Analyysivaihe on mielenkiintoinen, mutta myös haastava, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on runsaasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222-224.)

Haastattelut pyritään litteroimaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen eli jo saman päivän aikana. Kun haastattelut on litteroitu, voidaan aloittaa *sisällön analysointi*. Aineistoa toisin sanoen karsitaan perustuen oleellisiin ja kiinnostaviin asioihin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta. Tämän jälkeen aineisto jaetaan teemojen mukaan niin, että samaan teemaan kuuluvat kysymykset sekä numeroidut vastaukset niihin löytyvät samasta tiedostosta. Sisällön analysoinnin tarkoitus on karsia aineistosta pois kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 76-78.)

Sisällön analyysin jälkeen siirrytään *luokitteluun*. Aineisto sisältää usein paljon eri sanoin sanottuja lauseita, jotka kuitenkin tarkoittavat samaa asiaa. Luokittelun avulla tällaiset vastauksissa toistuvat aihepiirit kerätään yhteen. Luokittelu on hy-

vä tehdä jokaisen teeman kysymyksille. Luokittelun jälkeen pyritään aineistosta etsimään erilaisia aihepiirejä tehdyistä luokista eli *teemoittelemaan*. *Tyypittelyn* tarkoituksena on nostaa teemoitellusta aineistosta esille tyypillisimmät vastaukset yksinkertaistaen aineistoa. Tyypittelyn jälkeen aineisto sisältää usein tutkimuksen kannalta olennaisimmat ja käyttökelpoisimmat tiedot, joista tulkintojen tekeminen helpottuu. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 76-78.)

Tuloksien analysoiminen ei takaa sitä, että tutkimus olisi valmis, sillä tuloksia tulee vielä lisäksi tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että analyysistä saatuja tuloksia pohditaan ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Pyritään siis tuomaan esiin se, mitä tulokset merkitsevät. Tuloksien tulkinnassa on hyvä muistuttaa mieleen tutkimuksen tarkoitus, jotta voidaan todeta, vastasivatko kysymykset ja vastaukset siihen, mitä haluttiin selvittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 229-230.) Johtopäätöksissä pyritään ymmärtämään vastauksia ja löytämään eroavaisuuksille selittäviä tekijöitä. Johtopäätöksissä käytetään apuna muun muassa vastaajien erilaisten ominaisuuksien vertailua, kuten työntekijöiden osastoja ja työsuhteen pituutta.

6 HAASTATTELUJEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään haastattelujen toteuttamisen vaiheet. Tutkimus toteutetaan anonyymisti niin, ettei haastateltavien tiedot tai tutkimusmateriaalit päädy ulkopuolisten käsiin.

6.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimus toteutetaan *fokusryhmien* eli ryhmähaastattelujen avulla. Fokusryhmät ovat tilaisuuksia, joissa ihmiset vaihtavat keskenään kokemuksia, tuntemuksia ja mielipiteitä. Fokusryhmätutkimuksen on hyvä sisältää vähintään kolme ryhmähaastattelua. Keskustelu etenee tietyn haastattelurungon mukaisesti, rungon ulkopuolelta tulevien asioiden täydentäessä keskustelua. Ryhmää ohjataan täydentämään teeman kannalta tärkeitä asioita. Ryhmähaastatteluissa luodaan vapaa ja rentouttava ilmapiiri. (Solatie 2001, 10-12.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä tärkeimpiä ovat fokusryhmät, syvähaastattelut ja havainnointi. Muut menetelmät pohjautuvat lähinnä näihin. *Syvähaastattelut* vaativat runsaasti aikaa, jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman laajasti ja syvällisesti aiheeseen liittyviä merkityksiä. Tarvittaessa syvähaastatteluja on tehtävä useita. *Havainnointi* puolestaan kohdistuu siihen, miten tutkittavat toimivat ilmiöön liittyvissä tilanteissa. Havainnointia tehdään usein muistiinpanojen avulla ja valokuvaamalla. *Fokusryhmät* eli ryhmähaastattelut ovat kokonaisuudessaan nopea ja tehokas tiedonkeruumuoto. (Solatie 2001, 16.) Tutkimuksen tavoitteiden ja aikataulutuksen takia aineistonkeruumenetelmäksi sopi parhaiten fokusryhmät.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset määrättyssä järjestyksessä. Haastattelulle on ennalta määriteltä teemat tutkimuksen aihepiiriin tutustumisen pohjalta. Tätä kutsutaan *teemahaastatteluksi*. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa siis sitä, että tutkimuksessa edetään teemoittain ja ennalta määritellyin kysymyksin. Kysymykset ovat samat kaikille tutkittaville. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c; Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-66; Eskola & Suoranta 1998, 86-87.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä erillistä lomaketta, vaan luodaan väljempi haastattelurunko, joka perustuu tutkimuksen tavoitteeseen, tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelussa haastattelurungon rooli on erityisen tärkeä. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 73.) Onnistunut haastattelu edellyttää haastattelijan tarkkaavaisuutta siinä, ettei hän johdattele vastaajaa, esitä kysymyksiä eri tavalla tai merkitse vastauksia virheellisesti. Haastattelutilanteessa voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen ja tutkittavan edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-205; Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 71.)

Tutkimus toteutetaan fokusryhmähaastatteluina, jotka etenevät puolistrukturoidun teemahaastattelun tavoin. Haastattelukysymykset jaetaan kuuteen eri teemaan. Teemat on valittu teoreettisen viitekehyksen aihepiirien perusteella. Haastattelurungon teemat ovat taustatiedot, sisäinen viestintä, päivittäisviestintä, esimies, perehdytys ja koulutus sekä viestintäkanavat. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä.

6.2 Otanta

Otanta tarkoittaa otosta tutkittavasta perusjoukosta. *Perusjoukkoa* edustaa ja pyrkii kuvaamaan tutkimukseen valitut haastateltavat. Otannassa tulee huomioida riittävän kattava osa perusjoukkoa, jonka perusteella pystytään tekemään johtopäätöksiä koko perusjoukosta. Otanta edesauttaa tutkimuksen toteutettavuutta ja on tärkeä osa tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 37-38.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on toimeksiantajayrityksen 29 työntekijää. Otanta muodostuu haastateltavista työntekijöistä.

Harkinnanvarainen otanta tarkoittaa tutkittavien valitsemista asetettujen kriteerien pohjalta. Otannan valitsemista helpotetaan tässä tutkimuksessa otantakehikkoa hyödyntäen. *Otantakehikolla* tarkoitetaan havaintoyksiköstä eri ominaisuuksien perusteella muodostettua listausta. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 37-38.) Otantakehikon ominaisuuksiksi valittiin työtehtävä, työsuhteen pituus ja työsuhteen tyyppi. Ominaisuuksien avulla saadaan haastateltavia jokaiselta osastolta niin pitkään työskennelleiltä kuin uusilta työntekijöiltä. Työsuhteen tyyppi

huomioi osa-aikaiset ja vakituiset työntekijät. Näiden kolmen ominaisuuden avulla pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen otos perusjoukosta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko voi olla hyvinkin pieni, sillä tarkoituksena ei ole tilastollisten merkityksien esittäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruussa puhutaan usein *saturaatiosta*. Saturaatiolla tarkoitetaan kylläntymistä eli sitä tilannetta, kun aineisto ei enää tuota uutta tietoa ja vastauksen alkavat toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181-182.)

Tässä tutkimuksessa aineiston koko on 12 työntekijää. Kahta työntekijää haastatellaan pilottitutkimuksessa ja loput haastateltavista jaetaan kahteen viiden hengen fokusryhmään. Tämän kokoisen aineiston uskotaan tuovan uusia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

6.3 Haastattelujen eteneminen

Haastateltavien valinnassa käytettiin apuna otantakehikon lisäksi toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöä. Yhteyshenkilön avulla saatiin laajempi kuva työntekijöiden työsuhteiden pituuksista sekä rooleista yrityksessä. Haastateltavien työntekijöiden kanssa sovittiin hyvissä ajoin sopiva ajankohta ryhmähaastatteluille. Muutaman valitun henkilön kanssa ei saatu sovittua sopivaa ryhmähaastattelu-aikaa, jonka vuoksi valittu henkilö korvattiin toisella vastaavanlaisella työntekijällä. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen, jotta he saivat tutustua kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua. Lähes kaikki haastateltavista olivat tutustuneet kysymyksiin etukäteen ja pohtineet mahdollisia vastauksia.

Ryhmähaastattelut järjestettiin toimeksiantajayrityksen rauhallisissa neuvotteluhuoneissa, jotta haastateltavat saivat vapaasti ilmaista mielipiteitään. Ryhmähaastatteluja oli kolme, joista yksi oli pilottihaastattelu. Pilottihaastatteluun osallistui kaksi työntekijää ja kahteen varsinaiseen ryhmähaastatteluun osallistui molempiin viisi työntekijää. Pilottihaastattelu järjestettiin muutama päivä ennen varsinaisia haastatteluja, jotta haastattelurungon mahdolliset tarvittavat muutokset voitiin tehdä ennen ryhmähaastatteluja. Kaksi varsinaista ryhmähaastattelua suoritettiin saman päivän aikana. Pilottitutkimuksesta saatuja vastauksia voitiin hyödyntää

tutkimuksessa. Haastattelut kestivät puolestatoista tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Haastattelut pyrittiin litteroimaan eli kirjoittamaan tekstimuotoon mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Kaikki vastaukset säilytettiin niin, ettei kukaan päässyt näkemään niitä missään vaiheessa.

6.4 Haastattelulomakkeen esittely

Tässä luvussa esitellään haastattelulomakkeen kysymykset teemoittain. Tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään, kuinka tutkimuskysymykset kytkeytyvät teoriaan. Kokonaisuudessaan haastattelulomake löytyy liitteistä.

Teema 1: Taustatiedot, kysymykset 1-3

Taustatiedoilla halutaan kartoittaa sitä, millaisia työntekijät ovat ja miten he poikkeavat toisistaan. Tutkimuksessa selvitetään millä osastolla työntekijät työskentelevät, kuinka pitkä työsuhde heillä on toimeksiantajayritykseen ja työskentelevätkö he osa-aikaisina vai täysipäiväisinä työntekijöinä. Taustatietojen avulla saadaan vastauksiin muuttujia, joiden avulla selvitetään näkemyksiä eri osastojen, lyhyiden ja pitkien työsuhteiden sekä eri työsuhdetyyppien välillä.

Teema 2: Sisäinen viestintä, kysymykset 4-7

Sisäistä viestintää koskevilla kysymyksillä selvitetään sitä, miten toimeksiantajayrityksen sisäiset viestit tavoittavat työntekijät ja miten viestintä eri osastojen ja hierarkiatasojen välillä toimii. Lisäksi työntekijöiltä tiedustellaan mielipiteitä informaation riittävydestä ja sisäisen viestinnän selkeydestä. Kysymyksillä selvitetään sisäisen viestinnän yleistä toimivuutta, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta.

Teeman kysymykset pohjautuvat teoriaan sisäisestä viestinnästä ja sen periaatteista. Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Viestinnässä toteutuu yhteisöviestinnän osa-alueet kuten vuorovaikutus, vaikuttaminen, tiedonkulku ja informaationvaihto. (Juholin 1999b, 13-16.) Tyypillisesti työyhteisöjen viestinnän periaatteista löytyvät *avoimuus*, *luotettavuus* ja *nopeus*. Niillä halutaan lausua julki, että henkilöstön ja läheisten yhteistyöryhmien on tiedettävä oman työyhteisönsä asioista mahdollisimman pienellä viiveellä. Muita lausuttuja periaatteita ovat *vuorovaikutteisuus* ja *ymmärrettävyys*, joilla korostetaan tiedon

välittämisen lisäksi sitä, että on oltava mahdollisuus keskustella asioista ja lisätä ymmärtämystä. Periaatteet konkretisoituvat, kun sovitaan mistä kaikista asioista työyhteisössä keskustellaan ja mistä informoidaan. Määrittelyjä kannattaa tehdä koko organisaation tasolla sekä omassa tiimissä. Työntekijöiden odotukset kohdistuvat usein tarpeeksi vaihtaa näkemyksiä, kokemuksia ja tietoja. (Ikävalko 1999, 48; Juholin 2001, 118-120.)

Teema 3: Päivittäisviestintä, kysymykset 8-9

Päivittäisviestinnän kysymyksillä kartoitetaan työntekijöiltä sitä, että vastaanottavatko he viestintää päivittäin ja millaisia viestejä he vastaanottavat. Lisäksi selvitetään, millaiset tiedot välittyvät työntekijöille huhuina ja kuinka usein.

Kysymykset pohjautuvat sisäisen viestinnän keinoihin. Päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä jokapäiväistä tiedonvaihdamta ja keskustelua tehtävistä selviytymiseen. Päivittäisviestintää voi tapahtua fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Kriteerinä hyvälle päivittäisviestinnälle on työn sujuminen ongelmitta. Päivittäisviestinnän yleislinjausten tarkoitus on sopia kerran tai sopivin väliajoin siitä, miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, viikoittain ja kuukausittain työyhteisön tai tiimin jäsenille tärkeistä asioista. On tärkeää ilmaista miten usein tai milloin kerrotaan, käsitellään tai keskustellaan mistäkin sisältöalueista. (Juholin 2009, 111.)

Teema 4: Esimies, kysymykset 10-13

Neljännän teeman kysymykset käsittelevät esimiestä. Kysymyksillä kartoitetaan toimeksiantajarytymksen työntekijöiden kokemuksia esimiesten lähestymisestä ja palautteenannosta sekä palautteen ja tuen saamisen riittävydestä. Lisäksi selvitetään työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskusteluista ja esimiesviestinnän kehittämisestä.

Teema pohjautuu sisäisen viestinnän keinoihin ja sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin. Sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alaisverkko. *Esimiesviestintä* on nopeaa ja kattavaa lähiviestintää, jossa tietoa vaihdetaan parhaimmillaan ennakoon ja kasvotusten, mikäli esimiehellä on mahdollisuus koota ryhmänsä yhteen ja keskustellen käydä asiat lävitse. Lukemattomat tutkimukset ovat osoitta-

neet esimiehen olevan työyhteisön keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. (Ikävalko 1999, 60; Juholin 2001, 126; Åberg 1997, 112.)

Sisäisen markkinoinnin on menestyäkseen alettava ylimmästä johdosta. Keskijohdon ja työnjohdon on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäydyttävä sen mukaisesti. Vasta näiden jälkeen voivat kontaktihenkilöstöön kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimenpiteet onnistua, sillä työntekijöiden kyky toimia palveluhenkisinä osa-aikaisina markkinoijina riippuu suurelta osin yläpuolelta tulevasta rohkaisusta ja tuesta. (Grönroos 2009, 454; Lämsä & Uusitalo 2002, 141-142.)

Teema 5: Perehdytys ja koulutus, kysymykset 14-17

Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden merkitys sisäisinä asiakkaina ja sisäisenä markkinana tulisi tiedostaa yhä laajemmin. Yrityksen tulisi jatkuvasti ylläpitää työntekijöiden hyvää ja asiakaskeskeistä asennetta, motivaatiota ja osaamista koulutusten ja palaverien avulla. Toimeksiantajayrityksen perehdytyksen ja koulutuksen toimivuutta ja riittävyttä kartoitetaan seuraavilla kysymyksillä. Lisäksi selvitetään sitä, miten työntekijät kehittäisivät perehdytystä ja koulutuksia.

Teeman kysymykset pohjautuvat teoriaan sisäisen markkinoinnin toiminnoista sekä sisäisen viestinnän tehtävistä. Koulutusta tulisi aina tarkastella puhtaasti yrityksen pitkän aikavälin osaamisresursseja ja henkilöstön sitoutumista edistävänä järjestelmänä. Jatkuvan kouluttamisen on osoitettu myötävaikuttavan hyvän henkilökunnan halukkuuteen hakeutua yritykseen sekä henkilöstön halukkuuteen pysyä yrityksessä. Koulutusjärjestelmää voidaan tarkastella myös yrityksen halukkuutena tukea ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun. (Rope 2000, 616-617.) Lisäksi uusien työntekijöiden *perehdyttäminen* tulisi nähdä tärkeänä sisäisen viestinnän tehtävänä (Siukosaari 2002, 65).

Teema 6: Viestintäkanavat, kysymykset 18-20

Viimeisen teeman kysymyksillä selvitetään toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä tärkeimmistä viestintäkanavista ja viestintäkanavien helppokäyt-

töisyyttä liittyen tiedon etsintään. Työntekijöiltä tiedustellaan näkemyksiä myös siitä, mitä kanavia pitkin tietoa tulisi jakaa tiimeissä ja osastojen välillä.

Teeman kysymykset pohjautuvat sisäisen viestinnän kanaviin ja sisäisen markkinoinnin toimintoihin liittyviin teorioihin. Sisäisen viestinnän käytännöt ja välineet elävät jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation menestyksen kulmakivinä ovat reaaliaikaisen tiedon jakaminen ja hallinta. Sisäisessä viestinnässä on siirrytty paperitiedotteista sähköpostiin ja siitä edelleen erilaisten intranet-palvelujen hyödyntämiseen. (Juholin 2001, 125; Jussila & Leino 1999, 80-87.)

Asiakastietokantojen, tukijärjestelmien ja muiden asiakaspalvelijoiden työtä helpottavien tukimuotojen kehittäminen on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Tällaisen tuen puute aiheuttaa työntekijöissä turhautumista ja kiinnostuksen menettämistä osa-aikaisen markkinoijan tehtävien hyvään suorittamiseen. (Grönroos 2009, 460; Lämsä & Uusitalo 2002, 142.) Kun tukijärjestelmä on tehokas, on tietotekniikalla ja intranetillä valtava vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Sähköpostin, tietokantojen ja www-sivustojen helppokäyttöisyys parantaa työntekijöiden ja sisäisten prosessien mahdollisuuksia ottaa luotettavasti ja nopeasti yhteyttä toisiinsa. Samojen tietokantojen yhteiskäyttö voi nostaa työntekijöiden keskuudessa sitoutumisen yhteiseen asiaan, mikä osaltaan parantaa sisäisiä suhteita. (Grönroos 2009, 460; Smith 1997, 24-25.)

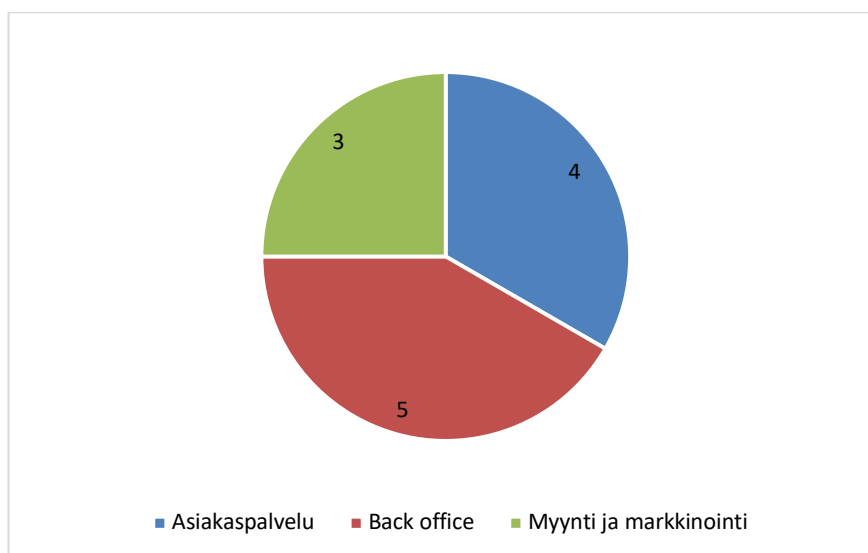
7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain samassa järjestyksessä kuin haastattelurungossa. Vastaukset on käsitelty anonyymisti niin, ettei vastaajia ole mahdollista tunnistaa. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 12 toimeksiantajayrityksen työntekijää.

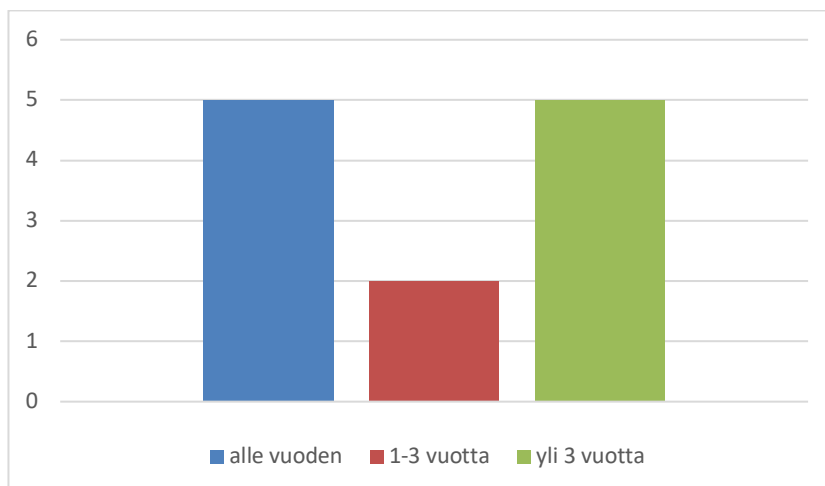
7.1 Teema 1: Taustatiedot, kysymykset 1-3

Kysymys 1: Osasto, kysymys 2: Työsuhteen pituus ja kysymys 3: Työsuhteen tyyppi?

Vastaajien taustatiedot koskien osastoa ja työsuhteen pituutta jaettiin muutamaaan kategoriaan, jotta anonyymiys voitiin varmistaa. Osastot jaettiin kolmeen: asiakaspalveluun, back office -osastoon sekä myynti- ja markkinointiosastoon. Back office -osastoon sisällytettiin IT-osaston vastaajat. Myynti- ja markkinointiosastoon sisällytettiin outbound, business-to-business, markkinointi ja henkilöstöhallinto. Toimeksiantajayrityksen haastateltavista työntekijöistä viisi kertoivat osastokseen back officen ja neljä vastaajista kertoivat työskentelevänsä asiakaspalvelussa. Kolme vastaajista työskentelivät myynti- ja markkinointiosastolla. Kuvio 7 havainnollistaa vastausjakaumaa osastoittain.



Kuvio 7. Vastausjakauma osastoittain.



Kuvio 8. Vastaajien jakautuminen työsuhteen pituuden mukaan.

Vastaajien työsuhteiden pituudet vaihtelivat parista kuukaudesta kymmeneen vuoteen. Anonyymiyden kannalta työsuhteen pituudet jaettiin alle vuoden pituisiin, 1–3 vuoden pituisiin ja yli kolmen vuoden pituisiin työsuhteisiin. Kuvio 8 osoittaa, että viiden vastaajan työsuhteet olivat kestäneet alle vuoden, kahden vastaajan työsuhteet olivat 1–3 vuoden pituiset ja viiden vastaajan työsuhteet olivat kestäneet jo yli kolme vuotta. Kaikki vastaajista olivat täysipäiväisessä työsuhteessa.

7.2 Teema 2: Sisäinen viestintä, kysymykset 4-7

Kysymys 4: Miten hyvin sisäiset viestit tavoittavat sinut koskien työtäsi, työmenetelmiä ja muutoksia?

Neljä vastaajista kokivat, että viestit tavoittavat heidät hyvin koskien omaa työtä, työmenetelmiä ja muutoksia. Vastaajien mielestä arkiset asiat ja viestit kulkevat yrityksessä hyvin. Ainoastaan yksi näistä neljästä vastaajasta kertoi sisäisten viestien tavoittavan hyvin, mutta välillä myöhässä.

Yhdeksän vastaajista kertoi, että sisäiset viestit tavoittavat heidät liian myöhään. Erityisesti muutoksia koskeva sisäinen viestintä nousi vastauksista esille. Vastaajien mukaan muutoksista viestitään usein vasta silloin, kun päätökset on jo tehty ja itse muutos on jo käynnissä. Muutoksia koskevat tiedot eivät muutamien vastaajien mukaan myöskään tavoita kaikkia työntekijöitä, eivätkä välttämättä edes heitä, joita muutokset koskevat. Tiedon puute aiheuttaa vastaajien mukaan ongelmia siinä, että osa työntekijöistä tekee asiat oikein ja osa väärin. Muutokset koskevat

usein isompia koko työyhteisöä koskettavia asioita, työntekijä- ja työtehtävämuu- toksia sekä Suomen ja Ruotsin välistä toimintaa.

”Parantamisen varaa on siinä, että erityisesti muutoksista viestitään liian myö- hään eli muutokset saattavat olla jo käynnissä, kun niistä vasta ensimmäisen ker- ran kuulee.”

Neljä vastaajista toivat esille sisäisen viestinnän tavoittamiseen liittyen myös sen, ettei uusista työntekijöistä viestitä tarpeeksi. Uudet työntekijät aiheuttavat vastaa- jien mukaan työpaikalla ihmetystä, kun ei olla tiedotettu siitä, kuka henkilö on tai mitä hän tekee. Vastaajien mielestä yrityksellä tulisi olla jokin yhteinen uusien työntekijöiden esittelemiseen tarkoitettu tapa. Uudesta työntekijästä voitaisiin viestiä esimerkiksi sähköpostilla, jonka jälkeen hän voisi esittäytyä kaikille osas- tokierroksen yhteydessä. Kaksi vastaajista näkivät sisäisen viestinnän tavoittami- seen liittyvänä ongelmana myös yleisen kiireen. Toinen näistä vastaajista oli sitä mieltä, että kiire heijastuu tiedottamiseen ja toinen koki, että sähköpostiin voi her- kästi jäädä roikkumaan viestejä kaiken kiireen keskellä.

Kysymys 5: Miten sisäinen viestintä mielestäsi toimii oman tiimisi, eri osastojen ja hierarkiatasojen välillä?

Sisäinen viestintä toimii kahdeksan vastaajan mukaan hyvin omassa tiimissä. Viestinnän koetaan toimivan hyvin tiimin sisällä, koska uudet tiedot liikkuvat suullisen viestinnän avulla nopeasti ja kaikilla tiimissä on suunnilleen tiedossa mitä tehtäviä kenelläkin on. Hyvänä asiana viestinnän kannalta pidetään viikko- ja kuukausipalavereja, joita vastaajien mielestä tulisi soveltaa jokaiseen tiimiin. Haasteena vastaajat näkevät yrityksen sisäisen viestinnän kannalta kiireen ja kir- jallisen tiedotuksen puutteen.

”Oman tiimin sisällä viestintä toimii hyvin, sillä olemme aika kommunikoiva tiimi. Viestintä tiimin sisällä on aika paljon suullista viestintää. Kirjallinen tiedotus eli varmistuminen siitä, ovatko kaikki asiat varmasti kaikkien tiedossa on tiimimme sisällä se haaste.”

”Nykyään tuntuu, että on aika kiire kaiken kaikkiaan monella ihmisellä yritykses- sä, jolloin viestintä tulee aika nopealla aikataululla. Viestintää tulee, mutta se tu-

*lee aikataululla ”tee nyt”. Tämä asettaa haasteita ja vaikuttaa oman työn aika-
tauluttamiseen aika paljon.”*

Vastaajista neljä olivat sitä mieltä, ettei oman tiimin sisällä viestintä toimi niin hyvin. Tiimin sisäisen viestinnän kuvailtiin olevan hajanaista eli välillä viestintää tulee vastaajan mukaan paljon ja kaikki kerralla, mutta välillä viestintää ei tule ollenkaan. Vastaajista kolme olivat myös sitä mieltä, ettei viestintä tiimin sisällä ole kovinkaan systemaattista, sillä aina ei tiedä kenelle mikäkin tieto kuuluu.

”Tiimin sisällä viestintä toimii välillä ja välillä ei. Tiimin sisällä keskustellaan avoimesti, mutta viestintä ei ole kovin systemaattista. On vaikeaa miettiä, kenelle kaikille saadusta tiedosta tulisi kertoa.”

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että tiimin sisällä viestintä toimii paremmin kuin tiimien rajat ylittävä viestintä. Osastojen välisessä sisäisessä viestinnässä tietojen koetaan liikkuvan heikosti. Yleisimmät ongelmat osastojen välisessä viestinnässä liittyvät vastaajien mukaan lisätietoja koskevien vastauksien saamiseen, ristiriitaisiin toimintaohjeisiin ja työskentelytapoihin, tiedon epätasaiseen välittymiseen ja tiedottomuuteen vastuuhenkilöistä. Esiin nousi myös se, että oman osaston ei välttämättä koeta tiedottavan tarpeeksi muille osastoille, koska kirjallinen viestintä tiimin sisällä puuttuu. Haasteena on vastaajan mukaan aina ollut se, miten tieto saadaan horisontaalisesti kulkemaan muille osastoille.

”Ongelma on tietynlainen ”kuplautuminen”. Tieto jää tiimin kuplan sisälle eikä näin ollen kulje yrityksen läpi merkityksellisissä asioissa. Tiimien rajat ylittävässä viestinnässä tulisi parantaa, sitä tulisi olla enemmän ja sen tulisi olla selkeämpää.”

”Jonkun verran koen ongelmia osastojen välisessä viestinnässä, sillä lisätietoja koskevan vastauksen saamiseksi joutuu usein itse muistuttamaan lähetetystä sähköpostista. Vastausajat osastojen välillä herkästi venyvät ja tilanne jää sen varaan saako vastausta ollenkaan.”

”Kouluttajat ovat välillä opettaneet asioita eri tavalla eri ihmisille, jolloin tiimissä toimitaan eri lailla. Sitten tulee palautetta väärällä tavalla tehdyistä asioista,

vaikka osa on koulutettu nimenomaan toimimaan niin. Tällaiset tilanteet ovat sekavia, sillä tietysti halutaan tehdä asiat oikein ja välttää vääriä toimintatapoja.”

”Meillä ei ehkä ole tiedossa kenen vastuulla on kertoa mistäkin asiasta millekin kohderyhmälle, kun sitä ei varsinaisesti ole määritetty. Usein tietoa välittyy käytäväkeskusteluissa, jolloin tieto ei siirry oikeita kanavia pitkin kaikille. Ongelmana on myös se, että jos haluaisit kertoa jonkun tiedon eteenpäin, niin et tiedä kenelle tieto tulisi kertoa.”

Yksi vastaajista pohti myös osastojen välisessä viestinnässä mahdollisesti koettua tietoähkyyä. Vastaajan mukaan tiedon välittämisessä tulisi miettiä sitä, kuinka tärkeää tieto on ja kenelle kaikille sitä tietoa tulisi jakaa. Haastattelussa tuotiin ilmi myös sähköisen viikkokirjeen lähettäminen esimerkiksi tiimiesimiehen toimesta koko yritykselle. Viikkokirjeessä voitaisiin vastaajien mukaan viestiä osastojen ajankohtaisimmat asiat ja tärkeimmät tiedot, jotta jokainen yrityksessä olisi edes jollain tasolla tietoinen jokaisen osaston tämän hetkisistä keskeisimmistä asioista.

Yhdeksän vastaajan mielestä sisäinen viestintä ei ole riittävää hierarkiatasojen välillä. Haastattelussa nousi esiin se, ettei kaikkiin työntekijöihin vaikuttavista päätöksistä ole informoitu. Vastaajien mukaan kaikkien olisi hyvä tietää esimerkiksi yrityksen tämän hetkinen tilanne ja tämän hetkiset tapahtumat, työkuvan ja työtehtävien muutokset sekä se, kuka on vastuussa mistäkin tehtävistä. Vastaajat kokivat, että tieto hierarkiatasojen välillä ei kulje, koska ei tiedetä kenelle tieto tulisi jakaa.

”Erilaiset tiedot saavuttavat eri ihmisiä, jolloin syntyy kuilu tiedon saatavuudessa. Tietoa ei osata hyödyntää riittävästi, kun yrityksessä ei tiedetä kuka tietää mistäkin asioista. Resurssit menevät hukkaan, kun käytetään turhaa aikaa tietyn tiedon etsintään. Tietoa saan, jos käyn sitä kysymässä eli sillä tasolla kommunikatio toimii. Kuilu on nimenomaan mielestäni siinä, etten saa välttämättä tietoa ennen kuin tiedostan tarpeen sille.”

”Hierarkiatasojen välinen viestintä on yleisesti sitä, että yrityksen johto kertoo siitä, miten yrityksellä menee tunnuslukujen valossa. Jos tulee pitkä aikaväli, ettei

kokouksia pystytty pitämään, tulisi tietoa jakaa jostakin muuta kautta yrityksen sisällä esimerkiksi sähköisesti työpöydässä muodossa.”

Kaksi vastaajista kertoi kiireen vaikuttavan hierarkiatasojen väliseen sisäiseen viestintään. Heidän mielestään johtajat tuntuvat ylikuormittuneilta, jolloin heidän kapasiteettinsa eivät riitä kaikesta viestimiseen. Ylhäältä alas tulevat tiedot kuten uudet tehtävät ja toimenpidepyynnöt annetaan toisen vastaajan mukaan niin nopealla aikataululla, että viikon oma aikataulu kääntyy pääläelle. Usein pyynnöt koskeva saman päivän aikana suoritettavia tehtäviä. Vastaajan mielestä ylhäältä alas tulleissa pyynnöissä tulisi ottaa paremmin huomioon riittävä suoritus aika. Kiire ja aikataulujen tiukkuus olivat vastaajan mukaan ne rasittavimmat tekijät hierarkia viestinnässä. Yhden vastaajan mukaan tietoa ohjaukseen liittyviä haasteita tulisi miettiä myös hierarkiatasolla. Vastaaja koki hierarkiatasolla viestinnän olevan yleisissä asioissa parempaa kuin omaan työhön liittyvissä.

Kysymys 6: Millaisista asioista koet saavasi riittävästi informaatiota ja millaisista asioista et?

Puolet vastaajista kokivat saavansa riittävästi informaatiota päivittäisistä arkisista asioista, mutta kokivat puutteita tiedonsaannissa koko organisaatiota koskevissa isommissa asioissa. Isommissa koko organisaatiota koskevissa asioissa informaation koettiin tulevan yllättäen ja asiat valmiiksi päätettyinä. Kyseisten asioiden toimeenpanon katsottiin myös alkavan hyvin nopeasti, jopa seuraavalla viikolla. Isomman mittakaavan asioista puuttuu vastaajien mukaan kaksisuuntaisuus eli tällä hetkellä tieto kulkee vain yksisuuntaisena ylhäältä alas. Vastaajien mukaan yrityksessä on todella paljon muutoksia ja he kokevat, että tuki näissä muutoksissa ja sopeutumisessa on melko olematonta tällä hetkellä. Vastaajat toivat myös esiin tarpeen muutosviestinnälle, sillä ihmiset vastaanottavat muutokset ja reagoivat muutoksiin hyvin eri tavoin.

”Tiedonkulku on hyvin yksisuuntaista, valmistelut on jo tehty ja päätökset on jo tehty, sitten se tieto vasta ilmoitetaan. Vaikutuksia ei pohdita eikä sopeutumisaikaa juurikaan anneta. Ei ole jälkiseurantaa siitä, kuinka informaatio on otettu vastaan, mitä vaikutuksia se on saanut aikaan ja miten sitä on käsitelty.”

”Isoista muutoksista informoidaan viime tipassa. Sanoisin, että tietoa saa riittävästi, mutta aikataulutuksessa on parantamisen varaa. Tietoa tulee sitten vasta, kun se on viimeistään pakko antaa. Aikaisemmin tietoa ei anneta.”

Haastattelussa kävi myös ilmi, että yrityksen olisi hyvä informoida työntekijöitä siinäkin tilanteessa, mikäli asioihin ei olla vielä tehty muutoksia. Työntekijöille tulisi vastaajien mukaan kertoa milloin asiaan palataan uudelleen, etteivät muutoksiin liittyvät asiat jäisi vain roikkumaan.

Kolme vastaajista mainitsivat saavansa informaatiota vaihtelevasti. Heidän mielestään informaation saaminen vaihtelee erityisesti omassa tiimissä ja informaatiota saa lähinnä kysymällä tai ottamalla itse selvää asioista. Kahden vastaajan mielestä informaatiota saa koko ajan kaikesta. Kaksi vastaajaa kokivat, että teknisistä asioista kuten Enoro-järjestelmän toiminnallisista muutoksista ja yritysasiakaspalvelun järjestelmäteknisistä muutoksista voisi tiedottaa enemmän ja laajemmin yrityksen sisällä.

Kysymys 7: Kuinka selkeäksi koet sisäisen viestinnän? Missä asioissa koet selkeyden kannalta eniten parannettavaa?

Kysymys sisäisen viestinnän selkeydestä jakoi työntekijöiden mielipiteitä vain hieman, sillä viisi vastaajista pitivät viestintää selkeänä, kun taas kuusi vastaajista pitivät sitä vain osittain selkeänä. Yksi vastaajista koki sisäisen viestinnän epäselkeäksi. Vastaajat, jotka pitivät viestintää selkeänä, kertoivat viestinnän olevan selkeää ja ymmärrettävää. Vaikka viestintä koettiin selkeäksi, kävi vastauksista kuitenkin ilmi, että palaverikäytäntöihin sekä sähköpostin käyttöön, viestien otsikointiin ja pohjaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi uuden tietopankin käyttöönoton koettiin edistävän yrityksen sisäisen viestinnän selkeyttä, koska se yhdistää kaikkien osastojen tiedot. Tietopankin kehittämiseksi esiin nousi, että tietojen täydentäminen ja ylläpitäminen tulisi olla tiimiesimiesten tai asiantuntijoiden yksi työtehtävistä. Tietopankin etusivulle toivottiin myös jokaisen osaston ajankohtaisia tietoja ja päivityksiä, jotta tietoa ei tarvitsisi etsiä enää sähköpostista.

”Palavereissa tulisi aina olla vetäjä ja käsiteltävät asiat tulisi olla listattuina. Tulisi myös muistuttaa palaveriin osallistuvia henkilöitä siitä, että palaverissa käsiteltäviin asioihin tulisi tutustua ja valmistautua etukäteen. Tällä nopeutettaisiin palavereja.”

”Kun informaatiota tulee, on se selkeää ja ymmärrettävää. Usein se on vain sähköposti, johon on lueteltu kaikenlaista informaatiota. Sähköposti helposti vain hukkuu ja unohtuu muiden joukkoon. Pitäisi saada tärkeät ajankohtaiset asiat, vaikka sähköisiin ilmoitustauluihin, joihin tulisi tiimien tärkeimmät tiedot.”

Vastaajat, jotka olivat sitä mieltä, että sisäinen viestintä on osittain selkeää, kokivat viestinnän selkeäksi viestien sisältöjen, palaverien sisällön järjestelmällisyyden ja omien työtehtävien osalta sekä tiettyjen osastojen välillä. He kokivat kuitenkin puutteita viestinnän selkeydessä liittyen kokonaisvaltaisten viestien saamiseen ja siihen, mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää missäkin ongelma- ja virhetilanteessa. Vastaajien mukaan kokoukset puristetaan usein niin tiiviiksi, että kynys pienempien asioiden kertomiselle kasvaa. Tällöin viestinnässä on kyse ainoastaan välttämättömien asioiden tiedottamisesta, mutta ei muusta viestinnästä. Yleinen kiire nousi esiin vastaajien kertomuksista.

”Kokonaisvaltaisia vastauksia ei tule, kun kellään ei ole aikaa. Kaikki vastaavat vain siihen, mihin juuri siinä tilanteessa apua kaivataan. Jos viestittäisiin kokonaisvaltaisemmin, saisivat kaikki paremman kuvan asioista ja he voisivat kehittää taitojaan.”

”Joitakin asioita tulisi yhä hoitaa kasvotusten. Jos alkaa esimerkiksi joku uusi projekti ja siitä tulee ohjeistus sähköpostiin, jää sinne aina aukkoja, jolloin on mahdollisuus ymmärtää asiat väärin. Jos olisi mahdollisuus istua alas, vaikka puoli tuntia niin saataisiin todennäköisesti parempi lopputulos asioiden kannalta.”

Yhden vastaajan mukaan sisäinen viestintä on epäselkeää. Epäselkeäksi viestinnän tekee vastaajan mukaan informaation puute koskien muutoksia kuten Ruotsin asiakaspalvelun tilannetta ja työtehtävien jakautumista. Lisäksi hän kokee, että virheistä ja oikeanlaisista toimintatavoista tulisi jatkossa viestittää niin, ettei vir-

heentekijä käy ilmi viesteistä. Kolmen vastaajan mukaan sisäistä viestintää ja sen selkeyttä tulisi parantaa siten, että kehitettäisiin oikea kanava sisäiselle viestinnälle. Tällä hetkellä tärkeimmistä asioista viestitään vastaajien mukaan sähköpostilla, mutta esimerkiksi intranetin tyypistä kanavaa ei yrityksellä ole. Vastaajien mukaan tarvetta sisäisen viestinnän kanavalle ei yrityksessä tiedosteta ja ajatellaan, että nykyinen on riittävä.

”Intranet tai jokin portaali voisi helpottaa asioita, jos haluaisi puhua jonkun aiheen ympäriltä. Täällä viestintä painottuu välttämättömien asioiden tiedottamiseen. Mielestäni viestinnän ei tulisi olla pelkkää tiedottamista vaan viestejä tulisi kulkea eri suuntiin eikä ainoastaan ylhäältä alaspäin.”

”Viestintäkanavan käyttöönotossa tulisi ottaa huomioon suuntalinjat siitä, millaista asioista voidaan keskustella. Tulisi olla selkeästi viestinnällinen ja kommunikointiin perustuva käyttönottotapa. Voitaisiin keskustella tietyistä aihepiireistä osastojen välisesti ruohonjuuritasolla.”

7.3 Teema 3: Päivittäisviestintä, kysymykset 8-9

Kysymys 8: Millaista viestintää vastaanotat päivittäin?

Vastaajista kymmenen kertoivat vastaanottavansa viestintää päivittäin, kun taas kaksi vastaajaa kokivat, että viestintää tulee lähinnä viikko- tai kuukausitasolla. Haastattelujen mukaan työntekijät vastaanottavat päivittäin käytännönläheistä työtehtäviin liittyvää viestintää kuten toimenpide- ja ongelmanratkaisupyynnöitä, ohjeistuksia, kommentteja ja kommentointipyynnöitä, rutiinimuutoksia, kuittauksia, hinnanjäätymisiä sekä toimintatapoihin ja prosessien eri vaiheisiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi päivittäisviestinnän koetaan olevan esimiehen kanssa tehtävää käytännön asioiden kehittämistä, tietopankin päivittämistä sekä epäselvien prosessien selkeyttämistä.

Kysymys 9: Millaiset tiedot välittyvät sinulle huhuina?

Haastatteluista ilmeni, että yrityksessä välittyy tietoa huhuina lähes viikoittain. Huhuina välittyy vastaajien mukaan erityisesti yrityksen sisäisiä asioita ja isompia koko organisaatiota koskevia tietoja. Yhdeksän vastaajaa kokivat, että saavat hu-

huina tiedon muutoksista. Muutokset liittyvät usein toimittajiin, työtehtäviin ja toimintaohjeisiin ja organisaatiomuutoksiin. Vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä oli kuullut Ruotsin ja Tampereen toimistojen muuttuvista tilanteista huhuina ja kokivat sen erikoisena. Kuusi vastaajaa kertoivat kuulleensa huhuina yrityksen avoimista työtehtävistä, rekrytointipäätöksistä ja uusien työntekijöiden aloittamisesta. Huhuina kuultiin myös työntekijöiden irtisanoutumisista, viihtyvyyteen ja yleiseen ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä, stressitilanteista ja jaksamisesta, YT-neuvotteluista, keskinäisistä suhteista, työsuhde- ja henkilöstöasioista sekä järjestelmien toiminnoista.

”Minkälainen tieto meillä ei välity huhuina? Huhuina välittyy kaikkea järjestelmistä päivittäiseen työhön, mahdollisiin ja meneillä oleviin muutoksiin liittyviä asioita, henkilökohtaisia asioita ja työsuhdeasioita. Kaikesta kuulee huhuja.”

”Huhuja aiheuttavat tilanteet, joissa uutta työntekijää ei esitellä kaikille. Sama ongelma on myös toisinpäin, kun työntekijöiden lähdöstäkään ei kerrota. Ihmetyttää ja tuntuu yrityksen puolesta kylmältä. Tulee sellainen olo, että ihmiset ovat vain resursseja.”

Vastaajien mukaan huhuja työntekijöiden epätasa-arvoisesta kohtelusta ja mahdollisista suosikkijärjestelmistä loi yrityksessä se, että vain osa vanhempainvaipalla olevista työntekijöistä sai osallistua yrityksen järjestämiin työhyvinvointipäiviin, mutta osa ei. Lisäksi osalle irtisanoutuneista työntekijöistä pidettiin läksiäisten kunniaksi kahvitilaisuuksia ja ostettiin läksiäislahjoja, mutta osalle ei. Toisena epäonnistumisena koettiin se, että työntekijän palkkausmallin muutoksesta ei informoitu, vaan työntekijä sai tiedon verkosta työpaikkailmoituksen välityksellä.

7.4 Teema 4: Esimies, kysymykset 10-13

Kysymys 10: Kuinka helpoksi koet esimiehen lähestymisen ja palautteenannon?

Lähes kaikki vastaajat kokivat esimiehen lähestymisen ja palautteenannon helpoksi. Vastaajien mukaan esimiehille on helppoa puhua, esittää kysymyksiä ja antaa tarvittaessa palautetta. Muutamat vastaajista paljastivat, etteivät he olleet koskaan antaneet esimiehelle palautetta. Haastatteluista nousi ilmi, että esimiehet ovat usein kiireisiä tai he eivät ole paikalla, jolloin palautteenanto tuntuu esimiehien

prioriteettien kannalta tarpeettomalta. Annettava palaute koskee tyypillisesti esimiehen toimintaa, johtamistyyliä tai esimiehen vastuulla olevia asioita kuten prosesseja. Koska esimiehillä on kiire, täytyy vastaajien mukaan olla myös pelisilmää siitä, milloin esimiestä voi lähestyä. Kiireen ja poissaolojen koetaan viivästyttävän omaa työtä, kun esimiehiltä ei saada mielipiteitä omaa työtä koskeviin asioihin.

”Voin antaa palautetta aina, kun siltä tuntuu ja voin olla hyvinkin avoin. Lähestyminen on helppoa ja palautteenanto sitäkin helpompaa.”

”Kaikille esimiehille on helppo puhua ja antaa myös palautetta. Tietysti kritiikin antaminen on aina hankalampaa kuin kehujen antaminen. Palautteen antaminen jää vähän vähiin yleisesti ottaen. Se on se kehityskeskustelu kerran vuodessa, että ei tule hirveästi arjen tiimellyksessä palautetta annettua. Palautteenantoon vaikuttaa toki myös se kuinka kiireinen esimies on. Esimieheni on kiireisempi kuin ennen, joten yritän itse ratkaista asioita aikaisempaa enemmän.”

Ainoastaan kaksi vastaajista kokivat esimiehen lähestymisen ja palautteenannon haastavaksi tai he eivät pystyneet kunnolla kommentoimaan asiaa, koska tiimistä puuttui haastattelujen aikaan tiimiesimies. Varsinaisen esimiehen lähestyminen ei heidän mielestään ollut kovinkaan helppoa, koska esimiehen kanssa ei oltu juuriakaan tekemisissä. Haastattelussa kävi myös ilmi, että Ruotsin puolella olevien esimiesten tavoittaminen, lähestyminen ja palautteenanto koettiin vaikeaksi huonomman työilmapiirin takia.

Kysymys 11: Koetko saavasi riittävästi palautetta ja tukea esimieheltä? Millaista palautetta? Millaista tukea?

Suurin osa vastaajista kokivat saavansa tarpeeksi tukea esimieheltä. Tuki ilmeni työtehtäviin liittyvänä kannustuksena, oikein tehtyjen asioiden varmistuksena, apuna ongelmanratkaisu- ja reklamaatiotilanteissa sekä asioiden yhdessä pohtimisena. Osa vastaajista, jotka kokivat saavansa tarpeeksi tukea, olivat kuitenkin sitä mieltä, että tukea saa vain pyydettyä. Kolme vastaajaa kokivat saavansa tukea heikosti. Osittain tähän vaikutti se, että uutta tiimiesimiestä haettiin juuri haastattelujen aikana. Ruotsissa työskentelevien esimiesten tuki koettiin myös heikkona, sillä tuki oli usein vain puhetta, mutta ei tekoja.

Palautteensaamisen osalta vastaukset jakautuivat kahtia, kun kuusi vastaajista kokivat saavansa riittävästi palautetta esimiehiltä ja kuusi vastaajista kokivat palautteen saamisen heikoksi tai puutteelliseksi. Riittävästi palautetta saavat vastaajat kokivat esimiehiltä saadun palautteen olevan tyypillisesti asioiden kuittauksia. Vastaajat kuitenkin toivoivat enemmän rakentavaa palautetta oman työn sisällöstä ja omasta toiminnasta. Palautteen syvällisyyden puutteeseen vaikuttivat vastaajien mukaan myös ajanpuute ja se, että osa esimiehistä olivat vielä uusia.

”Palaute on sitä, että ”tämä on ok, hyvä, kiitos”. Haluaisin palautetta siitä, olenko menossa oikeaan suuntaan, pitäisikö toimintaa tehostaa ja pitäisikö työtä organisoida paremmin. Pidän siitä, että minuun luotetaan, mutta tilanteesta puuttuu tällä hetkellä kokonaan palaute siitä, että olenko menossa oikeaan suuntaan. Palautetta kyllä saa, jos pyytää.”

Puolet vastaajista kokivat palautteensaannin heikoksi. Palautetta ei juurikaan koettu saavan esimiehiltä tai jos työntekijä halusi palautetta, oli sitä itse pyydettävä. Vastauksista kävi ilmi, että esimiehinä olivat toimineet henkilöt, joilla ei ollut osaamista tai tietotaitoa esimiestehtävistä. Nämä henkilöt ovat voineet olla hyviä asiantuntijoita, mutta esimiestehtäviin ei ole ollut tarvittavia taitoja. Näin ollen esimies ei ole osannut viedä asioita eteenpäin kuten esimiehen kuuluisi. Puutteelliseksi palautteenanto esimiehen kohdalta nähtiin myös siitä syystä, että uuden tiimiesimiehen hakeminen oli vielä käynnissä. Ruotsin puolella esimiesten antama palaute oli usein aiheetonta, sillä tarvittavat ilmoitukset oli Suomesta käsin asianmukaisesti annettu.

Kysymys 12: Millaiseksi koet kehityskeskustelut? Kehitysehdotuksia?

Seitsemän vastaajan mielestä kehityskeskustelut toimivat hyvin. Vastaajien mukaan kehityskeskusteluissa käydään rauhallisesti ja laajasti läpi niin pintapuolisia kuin syvällisempiäkin asioita. Kehityskeskustelut nähdään vastaajien mukaan tärkeänä palautteenantotilaisuutena, joka vie työntekijän ja esimiehen henkilökohtaista suhdetta ja työsuhdetta eteenpäin. Lisäksi kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijän nykytilaa ja asetetaan tavoitteita tulevalle jaksolle. Kehityskeskusteluiden rakenteesta pidetään, sillä ensin tehdään koko yritystä koskeva työhyvinvointikysely ja tulosten pohjalta käydään henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Ke-

hityskeskusteluissa voidaan myös keskustella työhyvinvointikyselystä esiin nousseista kysymyksistä ja omista kehityskohteista. Vastaajat näkevät kehityskeskustelut hyvänä tapana pysäyttää työntekijöitä miettimään kulunutta vuotta.

”Kehityskeskusteluista saa palautetta ja saa kuulla sen, että omaa työtä arvostetaan. Kehityskeskustelut tapahtuvat hyvässä ilmapiirissä ja se on hyvä paikka antaa esimiehelle rakentavaa palautetta koko vuoden edestä. Rakentava palaute on aina saanut myös hyvän vastaanoton.”

Kaksi vastaajaa eivät kokeneet kehityskeskusteluja kovinkaan tärkeiksi. Vastaajat eivät olleet käyneet aktiivisesti vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Toinen vastaajista koki, ettei hänellä ollut aikaa kehityskeskusteluille suuren työmäärän takia, kun taas toinen vastaajista kertoi kehityskeskustelujen olevan omassa tiimissään olemattomia ja usein jopa vuoden myöhässä. Toisen vastaajan mukaan kehityskeskusteluissa käydään asiat läpi kovalla kiireellä ja kehityskeskustelua varten täytettävän esilomakkeen on joskus saanut vain tuntia ennen itse keskustelua. Kolme vastaajaa ei ollut käynyt vielä kehityskeskusteluissa.

Haastatteluista nousi esiin kehitysehdotuksia kehityskeskusteluille. Kehitysehdotuksena nähtiin, että kehityskeskusteluaikojen varaaminen tulisi olla esimiesten vastuulla niin, etteivät ajanvaraukset vain jäisi työntekijöillä roikkumaan. Lisäksi kehityskeskusteluaikojen varaamiselle tulisi vastaajien mielestä asettaa lyhyempi aikajakso ja valita ajankohdaksi jokaiselle osastolle kiireettömien kuukausi. Vastaajien mukaan kehityskeskusteluja voisi myös järjestää useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelut tulisi järjestää paremmin, esilomaketta tulisi päivittää jatkuvasti uusilla ideoilla ja seurantapalavereja tulisi järjestää esimerkiksi puolen vuoden päästä kehityskeskustelun ajankohdasta. Haastatteluista kävi myös ilmi vastaajien turhautuneisuus siihen, että edellisessä työhyvinvointikyselyssä ilmenneisiin epäkohtiin kuten ylikuormittumiseen oltiin yrityksessä reagoitu, mutta vain puheen tasolla. Vastaajat kokivat tilanteen olevan yhä samanlainen.

”Kehityskeskusteluja tulisi ehdottomasti pitää kaksi kertaa vuodessa. Esimiehellä tulisi olla ylhäällä mitä on viimeksi puhuttu, mitkä ovat tavoitteet, onko tavoitteet täytetty ja missä on jääty uupumaan. Kehityskeskustelusta ei ole mitään hyötyä, jos sitä ei seurata mitenkään. Konkreettisia muutoksia tulisi saada aikaiseksi ke-

hityskeskustelujen avulla. Seuraavassa kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi, miten asioissa on onnistuttu. Tällä tavalla saataisiin todellista hyötyä kehityskeskusteluista.”

Kysymys 13: Miten kehittäisit esimiesviestintää?

Esimiesviestintää tulisi vastaajien mukaan kehittää siten, että viestintää olisi enemmän ja, että se olisi rutiininomaisempaa. Vastaajista kuusi kokivat, että esimiesviestintää on hyvin vähäisesti. Rutiinomaista esimiesviestintää voisi vastaajien mukaan olla esimerkiksi viikoittain pidettävät viikkopalaverit tai infotilaisuudet. Palaverien hyötyinä nähdään niistä syntyvät keskustelut, jotka auttavat työntekijöitä muistamaan paremmin asioita. Esimiesviestinnän avulla voitaisiin työntekijöiden mielestä viestiä palautteenannon lisäksi myös siitä, mikäli ei ole antaa palautetta. Työntekijöiden keskuudessa koettiin ristiriitaisuutta välillä siinä, millaisia ohjeistuksia esimies antaa ja mikä on ylempien henkilöiden tai yrityksen kanta asioihin. Esimiesviestintää tulisi siis vastaajien mukaan yhtenäistää. Kaksi vastaajaa kehittäisivät esimiesviestintää siten, että se olisi työntekijöitä osallistavampaa. Vastaajat kokivat, että kehitysprojekteihin voitaisiin hyvin ottaa mukaan työntekijöitä, jotta myös työntekijät voisivat esittää kommentteja, ideoita ja huolenaiheita ennen päätöksentekoa. Esimiesviestintää haluttaisiin kehittää osallistavampaan ja selittävämpään suuntaan.

Kaksi vastaajista näkivät esimiesviestinnän kannalta kehittämistä siinä, että useamman esimiehen välissä olevaa työntekijää herkästi pallotellaan esimiesten välillä. Epäselvänä pidettiin siis sitä, kuka päättää ja mistä, keneltä tulisi kysyä ja koska. Kehitysehdotuksena tulisi siis kehittää selkeämmät linjat esimiestasolle. Kolmen vastaajan mukaan esimiesviestintä toimii moitteettomasti eivätkä he osanneet sanoa kehitysehdotuksia.

7.5 Teema 5: Perehdytys ja koulutus, kysymykset 14-17

Kysymys 14: Miten perehdytys mielestäsi toimii?

Perehdytyksen koettiin toimivan nykyisin paremmalla tasolla kuin ennen. Neljän vastaajan mukaan perehdytys toimii yrityksessä hyvin. Yleisiin asioihin perehdytetään ajan kanssa ja työvälineet sekä tunnukset saadaan ajallaan.

”Perehdytystä oli useampi päivä, ennen kuin ryhdyttiin tekemään käytännön töitä. Sain hyvän yleiskuvan siitä mikä yritys on ja millaisilla markkinoilla toimitaan ja mitä se oma työ tulee olemaan. Käytännöntasolla käytiin läpi työkaluja ja järjestelmiä yhdessä ennen omatoimista käyttöä.”

Kahdeksan vastaajaa olivat sitä mieltä, että perehdytys on liian raskas. Koettiin, että tiedon sulattamiselle ja sisäistämiseksi ei jätetty tarpeeksi aikaa, kun uutta tietoa tuli liian paljon pienen ajan sisällä. Osa vastaajista olivat sitä mieltä, ettei koulutusmateriaalia esimerkiksi Enoro-ohjelmaan liittyen ollut tarpeeksi. Muutamat vastaajat kuitenkin kokivat saaneensa riittävästi aikaa perehdytykseen. Vastaajat kokivat, että perehdytyksessä haluttiin antaa kaikki tieto työtehtävistä, prosesseista ja järjestelmistä sen sijaan, että oltaisiin keskitytty työntekijän kannalta oleellisimpiin päivittäin tarvittaviin tietoihin ja järjestelmiin. Perehdytyksen haasteena koettiin ajanpuute. Vastaajien mukaan kenelläkään ei ole aikaa auttaa ja istua uusien työntekijöiden vieressä opettamassa. Aikaa ei myöskään ole ohjeistuksien kirjoittamiseen. Tästä seurasi vastaajien näkemysten mukaan tuen puute, jolloin uusi työntekijä tuntee herkästi epävarmuutta osaamisensa suhteen.

”Sähköalaa on aika vaikea ymmärtää, sillä taustalla toimii paljon asioita ja paljon tietoa liikkuu koko ajan. Uuden työntekijän voi olla vaikeaa ymmärtää mikä vaikuttaa mihinkin. Pitäisi löytää enemmän aikaa perehdytykseen ja vaikka kukaudeksi lähivalmentaja viereen tai muuta vastaavaa.”

”Perehdytyksessä haluttiin antaa kaikki tieto mitä irtoaa. Mielestäni olisi voinut perehdyttää vain niihin asioihin, joista päivä normaalisti koostuu ja käydä muita asioita myöhemmin. Perehdytyksessä pelästyin ohjelmien määrää, joita käytän nykyisin päivittäisessä työssäni vain marginaalisesti. Kaikkiin ohjelmiin perehdyttäminen ei siis ollut oleellista ensimmäisten päivien aikana.”

Muutamat vastaajista kokivat perehdytyksen puutteelliseksi. Yrityksen yleisiin asioihin ei kiireen takia perehdytetty, jolloin kokonais käsitys siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä työhön sisältyy, jäi uupumaan. Muutaman vastaajan mukaan perehdytystä ei juurikaan ollut, vaan henkilöt laitettiin heti työskentelemään. Työskentely oli haastavaa, sillä minkäänlaista kirjoitettua tietoa uudesta järjestel-

mästä ei ollut. Perehdytykseen olisi toivottu suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta ja varmuutta.

Kysymys 15: Miten kehittäisit perehdytystä?

Perehdyttämistä tulisi viiden vastaajan mukaan kehittää miettimällä perehdytyksessä priorisointia ja keventämällä koulutuspäiviä. Tiedon määrää voitaisiin heidän mielestään jaotella useammille päiville tai viikoille, jotta mahdollistettaisiin varmemmin tiedon sisäistäminen. Kolmen vastaajan mielestä perehdytykseen kuuluvat koulutusmateriaalit tulisi laittaa kuntoon. Kun koulutusmateriaalit olisivat kunnossa, olisi asioihin helpompi palata ja tietoja helpompi tarkistaa materiaalien avulla. Näin ollen uusien työntekijöiden ei tarvitsisi kysyä mieltä askarruttavista asioista muilta työntekijöiltä. Koulutusmateriaalina tulisi vastaajien mukaan käyttää enemmän valmispohjia kuten PowerPoint-esityksiä. Lisää koulutusmateriaalia perehdytykseen toivottiin myös yrityksen yleisistä asioista paremman kokonaiskäsityksen saamiseksi. Perehdytystä voitaisiin erään vastaajan mukaan kehittää myös lukutuntien avulla. Lukutunti antaisi työntekijälle esimerkiksi tunnin viikossa aikaa lukea työhön liittyviä materiaaleja ja kehittää osaamistaan.

Neljä vastaajista toivat haastatteluissa esiin koulutusvastaavan tai tukihenkilön tarpeen. Koulutusvastaavalla tai tukihenkilöllä tulisi olla tietoa oman tiimin ja osastojen välisestä toiminnasta, jotta uusi työntekijä voisi tarvittaessa turvautua häneen esimerkiksi ensimmäisen kuukauden ajan. Tukihenkilö tulisi nähdä osana perehdytystä. Perehdytykseen tulisi vastaajien mukaan sisällyttää myös parin kuukauden päästä aloittamisesta käytävä keskustelu esimiehen kanssa siitä, miten uudella työntekijällä menee ja missä asioissa hän tarvitsisi vielä ohjeistusta.

”Kun uusi työntekijä aloittaisi, nimettäisiin hänelle henkilö, joka hoitaisi perehdytystä. Eri tiimien tukihenkilöltä voisi kysellä asioita ja saada tarvittaessa apua.”

”Isompien osastojen osalta voitaisiin mieltä perehdytyspakettia, jossa ensin koulutettaisiin yleisiä asioita ja sen jälkeen käytäisiin esimiehen johdolla osaston pääasioita. Jokaisella osastolla ja jokaisessa kokonaisuudessa olisi koulutusvastaava. Koulutusvastaava pitäisi huolen siitä, että tärkeimmät asiat koulutettaisiin ennen kuin mentäisiin yksittäisiin asioihin. Koulutusvastuuta tulisi jäsenellä ja

keskittää tietyille henkilöille, jotta karttuisi kokemusta siitä, miten perehdytetään ja miten perehdytystä tulisi kehittää.”

Muutamit vastaajat kokivat kehityskohteeksi perehdytyksen suunnitelmallisuuden. Perehdytyksessä tulisi heidän mielestään ottaa käyttöön selkeä perehdytys-suunnitelma. Perehdytysuunnitelman avulla pysyttäisiin ajan tasalla siitä, mitä uudelle työntekijälle on jo opetettu ja mitä asioita tulisi vielä opettaa. Puhelintyötä tekevien kannalta perehdytyksessä koettiin tärkeäksi, että puheluita kuunneltaisiin esimiehen tai kouluttajan kanssa ennen varsinaisen työn aloittamista. Vastaajien mukaan tällä autettaisiin uusia työntekijöitä ymmärtämään, millaisia asioita puhelujen aikana käsitellään ja mitä puhelujen aikana tulisi sanoa. Kahdella haastattelutavalla ei ollut kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen.

Kysymys 16: Koetko saavasi riittävästi koulutusta? Millaisissa asioissa koet tarvitsevasi koulutusta?

Koulutuksen riittävyyden suhteen vastaukset jakautuivat, kun kuusi vastaajista kokivat saavansa riittävästi koulutusta ja kuusi vastaajista kokivat koulutuksen suhteen riittämättömyyttä. Vastaajat, jotka kokivat saavansa riittävästi koulutusta, olivat saaneet yrityksen sisäisiä koulutuksia tai he olivat osallistuneet alan seminaareihin. Tiimin sisäisesti oltiin myös jaettua tietoa ja ohjeistuksia. Osa vastaajista kokivat saavansa koulutusta riittävästi, kun sitä itse vaativat ja hankkivat. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että ulkoista koulutusta ei juurikaan ollut. Ulkoista koulutusta toivottiin muun muassa Ruotsin lainsäädännöstä, perintälaista ja veroituksista, jotta Ruotsin toimintojen hallitseminen olisi sujuvaa. Koulutusta koettiin tarvitsevan myös myyntiin, haastaviin asiakastilanteisiin ja yritysasiakkaisiin liittyen.

Vastaajat, jotka kertoivat tarvitsevansa lisää koulutusta, kokivat etteivät he olleet saaneet koulutusta juurikaan perehdytyksen jälkeen. Vastaajat kokivat saavansa koulutusta ainoastaan etsimällä tietoa itse, kyselemällä apua työkavereilta ja oppimalla sitä kautta. Vastaajat kokivat tarvitsevan koulutusta yrityksen ulkopuolelta ja Enoro-järjestelmästä. Lisäksi koulutusta kaivattaisiin alan kokonaiskuvasta ja työskentelyyn liittyvistä aiheista. Koulutuksia tulisi järjestää vastaajien mielestä sitä mukaan, kun koulutusaiheita nousisi esiin.

”En ole oikeastaan saanut koulutusta. Olisihan se kyllä kiva saada koulutusta. Ollaan puhuttu siitä joskus, mutta se ei oikein ole edennyt. Koulutukset auttaisivat motivoimaan työntekijöitä, kun saataisiin jotakin ulkoista kannustusta työhön.”

Kysymys 17: Miten kehittäisit koulutuksia?

Vastaajat kehittäisivät koulutuksia kartoittamalla koulutustarjontaa. Vastaajien mukaan olisi hyvä kartoittaa sitä, minkälaista koulutusta ylipäätään tarjotaan ja millaista koulutusta missäkin työtehtävässä tarvitaan. Koulutuspäivien järjestäminen sisäisesti kaksi kertaa vuodessa nousi esiin vastauksista. Työntekijät saivat toivoa, millaisista asioista haluaisivat koulutusta koulutuspäivillä ja osaavat henkilöt kouluttaisivat muita työntekijöitä toivotuista asioista. Osa vastaajista kokivat, että aika on suurin haaste koulutusten järjestämisessä. Siksi koulutusten toivottiin olevan kohdennettuja. Koulutuksia tulisi vastaajien mukaan järjestää jatkuvasti, jotta saataisiin toistoja ja uusinta tietoa. Koulutuksiin toivottiin myös jaotellua niin, että koulutuksista saisi tiettyyn aiheeseen liittyen syvällisempää tietoa.

”Haasteena on se, että vaikka saisimme ison kasan materiaalia, niin miten tietoa ja ohjeita tulisi hyödyntää käytännössä. Syventävä materiaali antaisi tietoa hankalissakin tilanteissa, kun materiaali olisi perustietoja syvällisempi.”

Vastaajat kehittäisivät koulutuksia myös sen kannalta, että yritys voisi tarjota jokaiselle yhden omavalintaisen ulkopuolisen järjestämän työtä tukevan koulutuksen vuodessa. Tällä lisättäisiin työntekijöiden motivaatiota työntekeymiseen. Koulutuksista tulisi vastaajien mukaan aina myös tiedottaa kaikille työntekijöille, jotta halukkaat voisivat kouluttaa ja kehittää itseään tietyn aiheen ympäriltä.

”Pitäisi tiedottaa siitä, jos joitakin koulutetaan. Tiedän, että muutama koulutus on mennyt ohi omalta kohdaltani, joista olisi ollut hyötyä oman kehitykseni kannalta. Koulutuksista olisin saanut tietoa, joka olisi nopeuttanut toimintaani.”

Osa vastaajista kokivat, että olisi mukava tietää mitä milläkin osastolla tehdään ja mitä kukakin tekee. Kehitysehdotuksena tuotiinkin ilmi kerran kuussa kustannustehokkaasti järjestettävät aamupalaverit, jonka järjestäisivät joka kuukausi eri tiimi tai osasto. Aamupalaverissa kerrottaisiin tiimin tehtävistä ja sen ajankohtaisista asioista.

7.6 Teema 6: Viestintäkanavat, kysymykset 18-20

Kysymys 18: Mitkä viestintäkanavat koet tärkeimmiksi työtehtäviesi kannalta ja miksi?

Tärkeimmäksi viestintäkanavaksi koettiin työtehtävien kannalta sähköposti, kun kaikki vastaajista mainitsivat haastatteluissa sähköpostin. Sähköposti koettiin yrityksen helpoimpana, luonnollisimpana, seuratuimpana ja eniten tietoa välittävimpänä viestintäkanavana ja siitä syystä sitä käytetään vastaajien mukaan eniten. Sähköpostin tärkeyttä korostettiin myös siitä syystä, että viestit jäävät sinne muihin. Osa vastaajista kokivat, ettei yrityksellä oikein ollut muuta viestintäkanavaa. Vastaajat kertoivat käyttävänsä sähköpostia kommunikointiin usein silloin, jos asiat voivat odottaa pari päivää.

”Työtehtävän kriittisyys määrittelee viestintäkanavan. Jos vastaus pitää saada jo saman päivän aikana koen helpoimmaksi Skypen. Sähköposti on hyvä, jos vastausta ei tarvitse saada kuin vasta parin päivän sisällä. Tietoa ja ohjeita saa myös kasvokkaisuviestinnän avulla omasta tiimistä.”

Yhdeksän vastaajista mainitsi tärkeäksi viestintäkanavaksi Skype-ohjelman. Skypen avulla yrityksessä viestitään tyypillisesti kiireellisimpiä asioita ja esitetään nopeita kysymyksiä. Osa vastaajista kokivat Skypen avulla viestimisen sähköpostia helpommaksi. Kasvokkaisuviestinnän eli suullisen viestinnän kokivat tärkeäksi viestintäkanavaksi seitsemän vastaajista. Kasvokkaisuviestinnän avulla työntekijät saavat tietoa ja ohjeita sekä akuutit että henkilökohtaiset asiat keskustellaan usein kasvokkain. Myös palaverit nousivat esiin hyvänä kasvokkaisuviestinnän kanavana. Kasvokkaisuviestintä koettiin tärkeäksi siitä syystä, ettei tiedon kulku yrityksessä jää vain kasvottomaksi. Muita ilmi nousseita tärkeäksi koettuja viestintäkanavia olivat serveriltä haettavat asiat, tietopankki, kommunikointi eri järjestelmissä ja projektinhallintatyökalut.

Kysymys 19: Miten hyvin löydät tarvitsemasi tiedot eri viestintäkanavista? Millaisia puutteita ja kehitysehdotuksia?

Haastattelujen mukaan sähköposti on yrityksessä eniten käytetty kanava tiedon etsintään. Vastaajat kuitenkin kokivat löytävänsä tietoa sähköpostista melko hei-

kosti. Tiedon etsintää sähköpostista kuvailtiin hitaaksi ja vaikeaksi. Sähköpostissa tieto jakautuu vastaajien mukaan henkilökohtaisen sähköpostin ja tiimin yhteisen sähköpostin välille. Jotta tiedon etsintä sähköpostista onnistuu, on työntekijöiden muistettava aiheeseen liittyviä hakusanoja ja muistettava mistä sähköpostista tieto tulisi löytää. Arjen kannalta tietojen hallitseminen sähköpostissa koetaan vastaajien mukaan hankalaksi.

”Se, että tiedot ovat sähköpostin varassa, on pieni riski. Tieto on sirpaloitunutta, kun joudutaan seuraamaan useaa sähköpostiosoitetta, sen sijaan, että kaikki tieto olisi yhdessä paikassa. Alakanavien seuranta ja hallinta on melko hankalaa.”

Toiseksi eniten tietoa etsitään vastaajien mukaan uudesta tietopankista. Sisäisen tietopankin kuvailtiin olevan paras ja nopein viestintäkanava tiedon etsinnässä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että tietopankkia tulisi vielä kehittää, sillä tällä hetkellä työntekijät joutuvat siirtymään edestakaisin välilehdeltä toiselle. Tietopankin tulisi vastaajien mielestä olla helpommin ja nopeammin käytettävissä kuin sähköpostin, jotta työntekijät saataisiin siirtymään uuden kanavan käyttöön. Vastaajista osa kokivat, että tietopankin lanseeraus jokaiseen tiimiin helpottaisi tiedon etsintää, kun kaikki tiedot löytyisivät samasta paikasta. Vastauksista kävi ilmi, että tietopankkiin ei oltu keretty vielä täysin tutustua kovan kiireen takia. Tietoa etsitään vastaajien mukaan myös Enoro-järjestelmästä. Enoroa tulisikin hyödyntää sisäisessä viestinnässä enemmän, kun viestejä ja tietoja voidaan jakaa myös osastojen välillä. Vastaajien mukaan Enoron mahdollisuuksia ei vielä oikein tiedosteta, mutta se tulisi huomioida yhtenä yrityksen tärkeänä viestintäkanavana.

Vastauksista kävi ilmi useita kehitysehdotuksia liittyen tiedon etsintään. Koettiin, että yrityksen yhteiskansiot ovat sekavia ja alakansioita on liian suuri määrä. Yhteiskansiot tulisi järjestää laajempiin kokonaisuuksiin, jotta tiedon etsintä olisi sujuvampaa. Lisäksi vastaajien mielestä tiedon etsinnän ei tulisi olla sähköpostin varassa vaan tiedon tulisi löytyä helposti yhdestä paikasta. Tietopankkiprojekti tulisi toteuttaa niin, että se toimisi tiedon etsinnän tarkoituksessa. Tietopankin ylläpitämiseen ja päivittämiseen tulisi löytää jokin yhteinen toimiva tapa.

Kysymys 20: Mitä kanavia pitkin tietoa tulisi mielestäsi jakaa tiimeissä ja osastojen välillä?

Suurimman osan mielestä tietoa tulisi yhä jakaa tiimeissä ja osastojen välillä sähköpostin välityksellä. Sähköpostia pidetään hyvänä tapana viestiä, koska viestin voi jakaa useammille ihmisille kerralla. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimien tulisi keskenään päättää oikeanlaisesta tavasta viestiä. Tiimien sisällä kasvokkaisviestintää pidettiin hyvänä tiedonjako kanavana, mutta osastojen välillä kanavan tulisi olla sähköposti. Haastatteluista kävi myös ilmi, että muutaman hengen sähköpostiketjujen sijaan olisi hyvä pitää esimerkiksi viiden minuutin palaveri tai Skype-ryhmäkeskustelu. Tällöin sähköposti ei turhaan täyttyisi ketjun jäsenten mielipiteistä ja ongelma varmasti ratkeaisi nopeammin. Hyvinä tiedonvälityskanavina pidettiin myös tietopankkia ja palavereja. Tietopankkien katsottiin lisäävän tiedon määrää osastoilla. Haastatteluista nousikin ilmi ehdotuksia siitä, että sähköposti tulisi nähdä kanavana ilmoittaa tietopankin uusista päivityksistä ja muutoksista, mutta itse työhön liittyvät tiedot tulisi löytää tietopankista. Palavereja tulisi vastaajien mukaan järjestää osastojen välille. Vastaajien mielestä ideointipalaverien avulla voitaisiin kehittää yrityksen toimintaa.

Vastaajat pohtivat myös uusien viestintäkanavien käyttöönottoa tehokkaamman tiedonkulun mahdollistamiseksi. Esiin nousi kanavia kuten intranet, sähköiset ilmoitustaulut ja viikkokirje. Vastaajat kokivat, että tietynlaisen tiedon kannalta intranetin tai sähköisten ilmoitustaulujen avulla voitaisiin viestiä paremmin kuin tämän hetkisillä viestintäkanavilla. Vapaamuotoisemman viestintäkanavan kehittäminen mahdollistaisi yrityksessä työntekijöiden osallistamisen keskusteluun. Viikkokirjeen käyttöönotto lisäisi vastaajien mukaan työntekijöiden tietoisuutta, kun saataisiin kattava paketti siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Osa vastaajista pohtivat myös sitä, tulisiko sisäisen viestinnän olla jonkun työntekijän vastuulla tai tulisiko tehtävään palkata uusi henkilö. Kun sisäinen viestintä olisi jonkun työtehtävänä, tulisivat muutkin kuin pakolliset asiat informoitua.

8 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten merkittävimmät asiat teemoittain ja pohditaan vastausten merkittävyyttä toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

8.1 Taustatiedot

Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden määrä painottuu asiakaspalvelun ja back officen osastoille. Tämä näkyy myös vastaajien jakaumassa, sillä asiakaspalvelun ja back officen työntekijöitä osallistui tutkimukseen myynti- ja markkinointiosastojen työntekijöitä enemmän. Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurta. Tästä syystä tutkimukseen saatiin eniten työsuhteen pituudeltaan heitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden tai yli kolme vuotta. Erityisesti asiakaspalvelussa vaihtuvuus on viimeisen vuoden aikana ollut suurta, jonka vuoksi osastolta ei saatu yli kolme vuotta työsuhteessa olleita työntekijöitä. Osa-aikaisia työntekijöitä on toimeksiantajayrityksessä vain muutama. Osa-aikaisten työntekijöiden aikatauluja ei saatu sopimaan yhteen ryhmähaastattelujen kanssa. Tästä syystä tutkimukseen osallistuivat vain täysipäiväisissä työsuhteissa olevat työntekijät.

8.2 Sisäinen viestintä

Lähes kaikkien työntekijöiden mielestä sisäiset viestit tavoittavat heidät liian myöhään. Vaikutusta ei juurikaan ollut sillä, millä osastolla työntekijät työskentelevät. Pidemmässä työsuhteessa olleet työntekijät kuitenkin kokivat sisäisten viestien tavoittavan heidät paremmin kuin uudemmat työntekijät. Tilannetta voi selittää se, että pidempään yrityksessä työskennelleet työntekijät usein tuntevat henkilöstön paremmin kuin uudemmat työntekijät. Tällöin viestit voivat kulkea pidempiaikaisille työntekijöille paremmin. Työntekijät kokivat myös kiireen vaikuttavan sisäisten viestien tavoittamiseen, kun viestejä saattoi kiireen takia jäädä lukematta. Tutkimustulosten mukaan erityisesti muutoksia koskevat viestit vastaanotetaan usein vasta silloin, kun päätökset on jo tehty ja itse muutos on jo käynnissä. Muutoksista ei tulosten mukaan myöskään viestitä kaikille työntekijöille, jolloin osa työntekijöistä tekevät asioita väärin ja kokevat epätietoisuutta. Tulosten mukaan uusista työntekijöistä viestitään myös puutteellisesti, mikä aiheuttaa työntekijöi-

den keskuudessa hämmennystä. Toimeksiantajayrityksen tulisi kartoittaa, keitä kaikkia sisäiset viestit koskevat ja varmistaa, että viestit kulkevat kaikille tietoa tarvitseville. Toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää yhteinen tapa tiedottaa uusista työntekijöistä. Uuden työntekijän aloittamisesta voitaisiin esimerkiksi tiedottaa ensimmäiseksi sähköpostilla, jonka jälkeen hänet esiteltäisiin osastokierroksella.

Toimeksiantajayrityksessä sisäinen viestintä toimii kaikkien vastaajien mukaan paremmin oman tiimin sisällä kuin osastojen tai hierarkiatasojen välillä. Tilanne on looginen, sillä oman tiimin sisällä usein keskustellaan ja käydään kasvokkainviestintää viikko- ja kuukausipalaverien muodossa. Toimeksiantajayrityksen tulisi ottaa käyttöön jokaisessa tiimissä viikko- tai kuukausipalaverit ja varata palaverille riittävästi aikaa. Tällä varmistettaisiin se, että kaikki tiimissä tietävät uusimmista ja ajankohtaisimmista asioista. Kasvokkainviestintä mahdollistaisi myös sen, että työntekijät voisivat helpommin esittää kysymyksiä ja huolenaiheita liittyen tiimin toimintaan.

Tuloksista löytyi eroavaisuuksia, sillä erityisesti back office -osastolla alle vuoden työskennelleet työntekijät kokivat sisäisen viestinnän toimivuudessa puutteita tiimin sisällä. Tulosten mukaan työntekijät kokivat sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta haasteeksi kiireen, aikataulutuksen ja kirjallisen tiedotuksen puutteen. Back office -osastolla tietoa liikkuu valtavasti ja muutoksia tulee koko ajan. Uusimpien työntekijöiden voi siis olla hankalaa tietää asioita tai reagoida muutoksiin, mikäli kirjallista tietoa ei löydy. Toimeksiantajayrityksen tulisi varmistaa, että kaikkien tiimien tiedot löytyisivät kirjallisesta muodosta. Sisäisessä viestinnässä tulisi myös ottaa huomioon työntekijöiden oma aikataulutus. Tehtäväpyynnöille tulisi asettaa pidempi suoritusaika kuin yksi päivä.

Tutkimustulosten mukaan osastojen välinen viestintä toimii huonosti. Yleisimpinä ongelmina koettiin lisätietoja koskevien vastauksien saaminen, ristiriitaiset toimintaohjeet ja työskentelytavat, tiedon epätasainen välittyminen ja tiedottomuus vastuuhenkilöistä. Tuloksista ilmeni eroavaisuuksia, kun back officen työntekijät olivat sitä mieltä, ettei oma osasto tiedota asioita tarpeeksi muille osastoille. Syyinä tähän nähtiin kirjallisen tiedon puute. Tuloksista kävi myös ilmi, että sisäisiä viestejä lähetetään välillä myös henkilöille, joita viestit eivät koske. Toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää sisäisen viestinnän toimivuutta erityisesti osastojen

välillä. Tulisi laatia selkeät ohjeet siitä, millaisella aikataululla minkäkin tyyppiin viesteihin tulisi vastata ja kuinka tulisi toimia missäkin tilanteissa. Olisi tärkeää saada yhtenevät kirjalliset toimintaohjeet kaikille työntekijöille. Tällöin työntekijöille olisi selkeää, kuinka toimia missäkin tilanteessa. Tietoa tulisi välittää tasaisesti, mutta harkitusti kaikille niille työntekijöille, joita viestit koskevat. Toimeksiantajayrityksen tulisi määritellä osastoille vastuuhenkilöt, jotka olisivat vastuussa tietyistä kokonaisuuksista ja työtehtävistä. Vastuuhenkilöistä tulisi koota lista, jota ylläpidettäisiin ja päivitetäisiin aina tarvittaessa. Lista olisi hyvä jakaa kaikille työntekijöille, jotta viestejä voitaisiin välittää oikeille henkilöille.

Tulosten mukaan lähes kaikki työntekijöistä olivat samaa mieltä siitä, että hierarkiatasojen välillä sisäisen viestinnän toimivuus koetaan riittämättömäksi. Työntekijät kokivat, ettei kaikista työntekijöihin vaikuttavista päätöksistä informoitu eikä tietoa kulje, koska ei tiedetä kenelle tietoa tulisi jakaa. Tulosten mukaan johtajat vaikuttavat ylikuormittuneilta, jolloin kapasiteetit viestimiseen eivät luultavasti riitä. Toimeksiantajayrityksen tulisi informoida kaikkia työntekijöitä kaikista työntekijöitä koskevista asioista. Työntekijöiden tulisi tietää yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja tapahtumista, työnkuvien tai työtehtävien muutoksista ja vastuuhenkilöistä. Tämän avulla kohotettaisiin työpaikan ilmapiiriä, kun työntekijät olisivat tietoisia kaikista ympärillä tapahtuvista asioista. Toimeksiantajayrityksen tulisi viestiä koko henkilökunnalle kokousten avulla, jolloin viestintään saataisiin mukaan myös kasvot. Jos kokouksia ei kiireeltä pystyittäisi järjestämään, tulisi tiedot jakaa tiivistetyssä muodossa esimerkiksi sähköpostin avulla. Tutkimusten mukaan tietoisuus lisää työntekijöiden viihtyvyyttä ja näin ollen sitouttaa työntekijöitä yritykseen.

Tutkimuksen mukaan erityisesti back officen sekä myynnin ja markkinoinnin yli kolme vuotta työsuhteessa olleet työntekijät kokivat saavansa riittävästi informaatiota päivittäisistä arkisista asioista, mutta kokivat puutteita tiedonsaannissa koko organisaatiota koskevissa isommissa asioissa. Isommissa koko organisaatiota koskevissa asioissa informaation koettiin tulevan yllättäen ja asiat valmiiksi päätettyinä. Kyseisten asioiden toimeenpanon katsottiin myös alkavan hyvin nopeasti, jopa seuraavalla viikolla. Tilanne selittyy sillä, että pidempään työsuhteessa olleet työntekijät ovat todennäköisesti ehtineet nähdä muutoksia ja siitä viestimistä

enemmän verrattuna uudempiin työntekijöihin. Tuloksissa oli eroavaisuutta myös sen osalta, että alle vuoden työsuhteessa olleet asiakaspalvelijat kokivat, että tietoa tulee kaikesta koko ajan. Osa asiakaspalvelijoista kuitenkin kokivat informaation puutetta erityisesti teknisistä asioista kuten Enoro-järjestelmän toiminnallisista muutoksista ja yritysasiakkaisiin liittyvistä teknisistä muutoksista. Tätä selittää se, että suurin osa asiakaspalvelijoista ovat työskennelleet yrityksessä alle vuoden ja tarvitsevat täten laajasti tietoa kaikesta, sillä ovat asiakkaiden ensimmäinen kontakti yritykseen. Toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää viestintää kaksisuuntaisemmaksi, jotta tiedot kulkisivat myös alhaalta ylös. Työntekijöitä tulisi osallistaa enemmän isompiin muutoksiin, tarjota heille tukea, antaa aikaa sopeutumiseen ja pohtia päätösten vaikutuksia. Sen lisäksi, että työntekijöille informoitaisiin muutoksista, tulisi heille kertoa, miksi jokin muutos tehdään. Tulosten mukaan työntekijöitä tulisi informoida siinäkin tilanteessa, mikäli päätökset muutoksista vielä odottaisivat. Tällöin koettaisiin, että informaatiota on saatu. Toimeksiantajayrityksen tulisi kartoittaa sitä, mikä työntekijöiden mielestä on riittävä informaation määrä.

Tulosten mukaan toimeksiantajayrityksen sisäinen viestintä on selkeää tai osittain selkeää. Viestintä koettiin selkeänä ja ymmärrettävänä. Vaikka viestintä koettiin selkeäksi, kävi tuloksista kuitenkin ilmi, että palaverikäytäntöihin sekä sähköpostin käyttöön, viestien otsikointiin ja rakenteeseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Puutteita koettiin viestinnän selkeydessä liittyen kokonaisvaltaisten viestien saamiseen ja siihen, mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää missäkin ongelma- ja virhetilanteessa. Lisäksi uuden tietopankin käyttöönoton koettiin edistävän yrityksen sisäisen viestinnän selkeyttä, koska se yhdistää kaikkien osastojen tiedot. Toimeksiantajayrityksen tulisi tulosten mukaan luoda selkeämmät ohjeet palaverikäytäntöihin, jotta palaverien pitäminen nopeutuisi. Palavereissa tulisi aina olla vetäjä ja käsiteltävät asiat tulisi olla listattuina. Tulisi myös muistuttaa palaveriin osallistuvia henkilöitä siitä, että palaverissa käsiteltäviin asioihin tulisi tutustua ja valmistautua etukäteen. Myös sähköpostien laatimiselle tulisi luoda ohjeet, jotta työntekijät osaisivat otsikoida viestit oikein ja kiinnittäisivät enemmän huomiota sähköpostien rakenteeseen. Toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän selkeyttä voitaisiin lisätä lähettämällä kokonaisvaltaisempaa tietoa ja luomalla ohjeet siihen, mitä viestintäkanavaa tulisi käyttää missäkin tilanteessa. Tällä hetkellä tär-

keimmistä asioista tiedotetaan tulosten mukaan sähköpostilla. Toimeksiantajayrityksen tulisikin pohtia intranetin käyttöönottoa selkeämmän viestinnän mahdollistamiseksi.

8.3 Päivittäisviestintä

Tulosten mukaan työntekijät vastaanottavat päivittäin käytännönläheistä työtehtäviin liittyvää viestintää kuten toimenpide- ja ongelmanratkaisupyynnöjä, ohjeistuksia, kommentteja ja kommentointipyynnöjä, rutiinimuutoksia, kuittauksia, hinnapäivityksiä sekä toimintatapoihin ja prosessien eri vaiheisiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi päivittäisviestinnän koetaan olevan esimiehen kanssa tehtävää käytännön asioiden kehittämistä, tietopankin päivittämistä sekä epäselvien prosessien selkeyttämistä. Toimeksiantajayrityksessä vastaanotetaan päivittäin eri osastoille tyypillistä viestintää.

Tulosten mukaan työntekijät vastaanottavat toimeksiantajayrityksen sisäisistä asioista ja isommista organisaatiota koskevista muutoksista huhuja viikoittain. Muutokset liittyvät usein toimittajiin, työtehtäviin ja toimintaohjeisiin, rekrytointiin ja organisaatiomuutoksiin. Toimeksiantajayrityksen tulisi välittää työntekijöille mahdollisimman paljon heitä koskevaa tietoa ja mahdollisimman nopeasti, jotta huhuilta vältyttäisiin. Tilanteissa, joissa huhuja on lähtenyt jo liikkeelle, olisi hyvä informoida työntekijöitä oikealla tiedolla. Tällöin huhuilta katkaistaisiin hyvissä ajoin siivet. Tuloksista ilmeni, että osa työntekijöistä oli kuullut huhuja työntekijöiden epätasa-arvoisesta kohtelusta. Toimeksiantajayrityksen tulisi pitää huoli siitä, että työntekijät saisivat mahdollisimman samankaltaisen kohtelun. Tulisi pohtia erilaisia tilanteita kuten työntekijän irtisanoutumista, vanhempainvapaalla olevien työntekijöiden osallistamista tapahtumiin ja uusien työntekijöiden aloittamista ja laatia ohjeet tilanteiden varalle. Kun toimeksiantajayritys noudattaisi laadittuja ohjeita, vältyttäisiin epätasa-arvoisilta tilanteilta ja ikäviltä huhuilta. Tuloksista ei löytynyt merkittäviä eroavaisuuksia työsuhteen pituuden tai osastojen suhteen.

8.4 Esimies

Suurin osa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä kokivat esimiehen lähestymisen ja palautteenannon helpoksi. Koettiin, että esimiehelle on helppoa puhua, esittää kysymyksiä ja antaa tarvittaessa palautetta. Työntekijöiden mukaan esimiehet ovat kuitenkin usein kiireisiä tai eivät ole paikalla, jolloin palautteenanto tuntuu esimiehien prioriteettien kannalta tarpeettomalta. Esimiehen kiireen ja poissaolojen koettiin viivästyttävän omaa työtä, kun esimiehiltä ei saada mielipiteitä omaa työtä koskeviin asioihin. Tutkimuksen mukaan annettava palaute koskee tyypillisesti esimiehen toimintaa, johtamistyyliä tai esimiehen vastuulla olevia asioita. Eroavaisuutta tuloksissa löytyi sen osalta, että osa back office -osastolla työskentelevistä henkilöistä kokivat esimiehen lähestymisen haastavaksi, koska tiimistä puuttui haastattelujen aikaan tiimiesimies. Varsinaisen esimiehen lähestyminen koettiin haastavaksi, koska esimiehen kanssa ei oltu juurikaan tekemisissä. Lisäksi Ruotsin puolella olevien esimiesten lähestyminen ja palautteenanto koettiin vaikeaksi huonomman työilmapiirin takia. Toimeksiantajayrityksessä tulisi varmistaa se, että työntekijöiden olisi helppo lähestyä esimiehiä kiireestä huolimatta. Työntekijöille tulisi tehdä selväksi, että lähestyminen ja palautteen antaminen olisi suotavaa kaikissa tilanteissa, jotta esimiehen toimintaa ja työntekijöiden työskentelyä voitaisiin kehittää.

Toimeksiantajayrityksessä koetaan saavan tarpeeksi tukea esimieheltä. Tukea saatiin työtehtäviin liittyvänä kannustuksena, oikein tehtyjen asioiden varmistuksena, apuna ongelmanratkaisussa ja reklamaatiotilanteissa sekä asioiden yhdessä pohtimisena. Tuloksista kuitenkin ilmeni, että työntekijät saavat tukea usein vain pyydettäessä. Vain back officen työntekijät kokivat tuen olevan heikkoa, sillä tiiminvetäjää vasta haettiin haastattelujen aikaan. Lisäksi koettiin, ettei tukea saanut Ruotsin puolen esimiehiltä.

Palautteensaamisen osalta tulokset jakautuivat kahtia. Työntekijöiden mukaan esimiehiltä saatu palaute oli tyypillisesti asioiden kuittauksia. Palautteen syvällisyyden puutteeseen vaikuttivat tuloksien mukaan myös esimiesten ajanpuute. Tulosten mukaan puolet työntekijöistä kokivat, etteivät saaneet palautetta tai saivat sitä vain pyydettäessä. Tulokset osoittavat eroavaisuuksia siinä, että vain myynti- ja markkinointiosaston sekä back office -osaston työntekijät kokivat palautteen-

saannin heikoksi. Lisäksi suurin osa heistä oli yli kolme vuotta työsuhteessa olleita. Tämä selittyy osittain sillä, että toimeksiantajayrityksessä on voitu ajatella pidempiaikaisten työntekijöiden hoitavan työnsä rutiininomaisesti ja virheettömästi, jolloin palautetta on jaettu enemmän uusille työntekijöille. Toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää esimiesviestintää tuen ja palautteenannon osalta. Työntekijöiden tulisi saada tasapuolisesti kannustusta ja tukea työhönsä ilman, että he erikseen sitä pyytävät. Palautteen osalta tulisi esimiehiä kannustaa antamaan enemmän palautetta niin uudemmille kuin pidempiaikaisemmille työntekijöille. Rakentavaa palautetta tulisi antaa työntekijöiden työn sisällöstä ja työntekijöiden suoriutumisesta. Palautteenantamista tulisi toimeksiantajayrityksessä pitää työntekijöiden kehityksen kannalta hyvin tärkeänä.

Tulosten mukaan kehityskeskustelut toimivat hyvin. Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut käydään rauhallisesti läpi ja asioihin keskitytään syvällisesti. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työntekijän nykytilaa ja asetetaan tavoitteita tulevalle jaksolle. Kehityskeskustelut koetaan tärkeänä työntekijän ja esimiehen välisenä palautteenantotilaisuutena. Tulokset eroavat toisistaan siltä osin, että suurin osa asiakaspalvelun työntekijöistä ei ollut vielä käynyt kehityskeskustelussa, koska olivat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä alle vuoden. Tulosten mukaan muutamat pidempiaikaiset työntekijät eivät kokeneet kehityskeskusteluja kovin tärkeiksi, eivätkä täten olleet käyneet aktiivisesti kehityskeskusteluissa. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, ettei aikaisemmin ilmenneisiin epäkohtiin oltu toimeksiantajayrityksen puolesta puututtu. Toimeksiantajayrityksen tulisi varmistaa kehityskeskustelujen pitäminen siten, että kehityskeskusteluaikojen varaaminen tulisi laittaa esimiesten vastuulle. Kehityskeskusteluaikojen varaamiselle tulisi myös asettaa lyhyempi aikajakso ja valita ajankohdaksi jokaiselle osastolle kiireettömin kuukausi. Toimeksiantajayrityksen tulisi järjestää kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa. Kehityskeskustelut tulisi järjestää paremmin, esilomaketta tulisi päivittää jatkuvasti uusilla ideoilla ja seurantapalavereja tulisi järjestää esimerkiksi puolen vuoden päästä kehityskeskustelun ajankohdasta. Toimeksiantajayrityksen tulisi pitää huolta myös siitä, että ilmenneisiin epäkohtiin puututtaisiin konkreettisesti.

Tulosten mukaan esimiesviestintää tulisi kehittää siten, että viestintää olisi enemmän ja, että se olisi rutiininomaisempaa. Rutiininomaista esimiesviestintää voisi tulosten mukaan olla viikoittain pidettävät viikkopalaverit tai infotilaisuudet. Palaverien hyötyinä nähdään niistä syntyvät keskustelut, jotka auttavat työntekijöitä muistamaan paremmin asioita. Työntekijät kokivat, että esimiesviestintä voisi olla enemmän työntekijöitä osallistavaa. Tulosten mukaan työntekijöiden keskuudessa koettiin ristiriitaisuutta välillä siinä, millaisia ohjeistuksia esimies antaa ja mikä on ylempien henkilöiden tai yrityksen kanta asioihin. Ristiriitaisuutta koettiin myös esimiesviestinnän osalta vastuukysymyksissä. Toimeksiantajayrityksen tulisi kehittää esimiesviestintää yhtenäisempään suuntaan, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin. Esimiehiä olisi hyvä ohjeistaa siinä, miten heidän tulisi toimia tiedottomuuden kohdatessa. Toimeksiantajayrityksen olisi hyvä osallistaa työntekijöitä kehitysprojekteihin, jotta saataisiin näkemyksiä, kommentteja ja ideoita myös heiltä. Työntekijöille tulisi myös selvästi osoittaa kuka esimies on vastuussa mistäkin asiasta.

8.5 Perehdytys ja koulutus

Tulosten mukaan toimeksiantajayrityksen perehdytys koetaan liian raskaaksi. Työntekijät kokivat, että perehdytyksessä haluttiin antaa kaikki tieto työtehtävistä, prosesseista ja järjestelmistä sen sijaan, että oltaisiin keskitytty työntekijän kannalta oleellisimpiin päivittäin tarvittaviin tietoihin ja järjestelmiin. Työntekijät kokivat, ettei tiedon sulattamiselle ja sisäistämiseksi jätetty tarpeeksi aikaa, kun uutta tietoa tuli liian paljon pienen ajan sisällä. Perehdytyksessä koettiin puutteita myös koulutusmateriaalin osalta.

Perehdyttämistä tulisi tulosten mukaan kehittää miettimällä perehdytyksessä priorisointia ja keventämällä koulutuspäiviä. Toimeksiantajayrityksen tulisi järjestää perehdytykseen tarpeeksi aikaa ja priorisoida tietoa sen kannalta millaisiin tehtäviin uusi työntekijä saapuu. Tiedon määrää voitaisiin jaotella useammille päville tai viikoille, jotta mahdollistettaisiin varmemmin tiedon sisäistäminen. Toimeksiantajayrityksen tulisi lisätä koulutusmateriaalia yrityksen yleisistä asioista paremman kokonaiskuvan saamiseksi ja varmistaa, että kaikki tarvittavat koulutusmateriaalit olisivat saatavilla kirjallisessa muodossa. Kun koulutusmateriaalit oli-

sivat kunnossa, olisi asioihin helpompi palata ja tietoja helpompi tarkistaa materiaalien avulla.

Tulosten mukaan perehdytystä voitaisiin kehittää myös lukutuntien ja tukihenkilöiden avulla. Lukutunti antaisi työntekijälle esimerkiksi tunnin viikossa aikaa lukea työhön liittyviä materiaaleja ja kehittää osaamistaan. Tukihenkilöllä tulisi olla tietoa oman tiimin ja osastojen välisestä toiminnasta, jotta uusi työntekijä voisi tarvittaessa turvautua häneen esimerkiksi ensimmäisen kuukauden ajan. Perehdytykseen tulisi sisällyttää myös parin kuukauden päästä aloittamisesta käytävä keskustelu esimiehen kanssa siitä, miten uudella työntekijällä menee ja missä asioissa hän tarvitsisi vielä ohjeistusta. Toimeksiantajayrityksessä tulisi ottaa käyttöön selkeä perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman avulla pysyttäisiin ajan tasalla siitä, mitä uudelle työntekijälle on jo opetettu ja mitä asioita tulisi vielä opettaa. Puhelintyötä tekevien kannalta perehdytyksessä koettiin tärkeäksi, että puheluita kuunneltaisiin esimiehen tai kouluttajan kanssa ennen varsinaisen työn aloittamista. Vastaajien mukaan tällä autettaisiin uusia työntekijöitä ymmärtämään, millaisia asioita puhelujen aikana käsitellään ja mitä puhelujen aikana tulisi sanoa. Toimeksiantajayrityksen tulisi varmistaa perehdytyksen suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja varmuus.

Tulosten mukaan osa työntekijöistä kokee saavansa riittävästi koulutusta ja osa taas ei. Koulutusta oltiin saatu yrityksen sisäisesti tai alan seminaareista. Lisäksi tiimien sisäisesti oltiin jaettu tietoa ja ohjeistuksia. Tuloksista kävi ilmi, että ulkoisia koulutuksia ei toimeksiantajayrityksessä juurikaan ollut. Ulkoista koulutusta toivottiin Ruotsin lainsäädännöstä, perintälaista ja verotuksista. Koulutusta koettiin tarvitsevan myös myyntiin, haastaviin asiakastilanteisiin ja yritysasiakkaisiin liittyen. Osa työntekijöistä kokivat, etteivät olleet saaneet koulutusta juurikaan perehdytyksen jälkeen. Työntekijöiden mukaan koulutusta sai etsimällä tietoa itse, kyselemällä apua työkavereilta ja oppimalla sitä kautta. Tutkimustulosten mukaan koulutusta tarvitaan yrityksen ulkopuolelta ja Enoro-järjestelmästä. Lisäksi koulutusta kaivattiin alan kokonaiskuvasta ja työskentelyyn liittyvistä aiheista. Koulutusta kokivat kaipaavansa asiakaspalvelun ja back office -osaston työntekijät, jotka olivat työskennelleet alle vuoden yrityksessä. Koulutusta kokivat tarvitsevansa myös yli kolmen vuoden työsuhteessa olevat myynnin ja markki-

noinnin työntekijät. Tilannetta voidaan selittää sillä, että uusimmat työntekijät tarvitsevat vielä lisää tietoa sähköalasta ja yrityksen toimintatavoista. Pidempiaikaiset työntekijät taas voivat kokea tarvitsevänsä tietojen päivitystä.

Tulosten mukaan koulutuksia tulisi kehittää kartoittamalla sitä, minkälaista koulutusta ylipäättään tarjotaan ja millaista koulutusta missäkin työtehtävässä tarvitaan. Toimeksiantajayrityksen tulisi järjestää sisäisiä koulutuspäiviä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Työntekijät saivat toivoa, millaisista asioista haluaisivat koulutusta koulutuspäivillä ja osaavat henkilöt kouluttaisivat muita työntekijöitä toivoista asioista. Toimeksiantajayrityksen tulisi erityisesti alle vuoden mittaisessa työsuhteessa olleiden työntekijöiden mukaan järjestää koulutuksia jatkuvasti, jotta saataisiin toistoja ja syvällisempää tietoa. Tulosten mukaan koulutuksista tulisi aina myös tiedottaa kaikille työntekijöille, jotta halukkaat voisivat kouluttaa ja kehittää itseään tietyn aiheen ympäriltä.

Toimeksiantajayritys voisi myös tarjota jokaiselle yhden omavalintaisen ulkopuolisen järjestämän työtä tukevan koulutuksen vuodessa. Tällä lisättäisiin työntekijöiden motivaatiota työnteekemiseen. Tulokset osoittivat, että työntekijöistä olisi mukava tietää mitä milläkin osastolla tehdään ja mitä kukakin tekee. Kehitysehdoituksena tuotiinkin ilmi kerran kuussa kustannustehokkaasti järjestettävät aamupalaverit, jonka järjestäisivät joka kuukausi eri tiimi tai osasto. Aamupalaverissa kerrottaisiin tiimin tehtävistä ja sen ajankohtaisista asioista.

8.6 Viestintäkanavat

Tulosten mukaan tärkeimpiä viestintäkanavia työtehtävien kannalta ovat sähköposti, Skype-ohjelma sekä kasvokkaisviestintä. Sähköposti koettiin yrityksen luonnollisimpana, seuratuimpana ja eniten tietoa välittävimpänä viestintäkanavana ja siitä syystä sitä käytetään työntekijöiden mukaan eniten. Skypen avulla yrityksessä viestitään tyypillisesti kiireellisimpiä asioita ja esitetään nopeita kysymyksiä. Kasvokkaisviestintä koettiin tärkeäksi siitä syystä, ettei tiedon kulku yrityksessä jää vain kasvottomaksi.

Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että vaikka sähköposti on yrityksessä eniten käytetty kanava tiedon etsintään, koetaan tiedon etsintä sähköpostista hitaaksi

ja vaikeaksi. Työntekijät kokivat löytävänsä tietoa sähköpostista melko heikosti. Tulosten mukaan tietojen hallitseminen sähköpostissa on myös hankalaa. Tuloksista löytyi eroavaisuuksia siinä, että ainoastaan back office -osaston sekä myynti- ja markkinointiosastojen työntekijät etsivät tietoa sähköpostista. Suurin osa tietopankkia käyttävistä työntekijöistä olivat asiakaspalvelusta. Vain yksi back office -osaston työntekijä kertoi etsivänsä tietoa tietopankista. Tilannetta voidaan selittää sillä, ettei tietopankkia ole vielä lanseerattu tai otettu käyttöön kaikilla osastoilla. Toimeksiantajayrityksen tulisi pohtia vaihtoehtoisia viestintäkanavia, joissa tietojen etsiminen ja hallitseminen olisi helpompaa ja nopeampaa kuin nykyisin. Toimeksiantajayrityksen tulisi lanseerata tietopankki kaikilla osastoilla ja tutustuttaa työntekijät tietopankin käyttöominaisuuksiin ajan kanssa. Tietopankin suunnittelussa ja päivittämisessä tulisi ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset. Uutta tietopankkia tulisi kehittää käyttäjäystävällisemmäksi, jotta työntekijät kokisivat sen hyödylliseksi. Tärkeimpänä asiana tulisi pitää sitä, että kaikkien osastojen tiedot löytyisivät kirjallisena yhdestä samasta paikasta. Toimeksiantajayrityksen tulisi myös tutustua Enoro-järjestelmän mahdollisuuksiin, joita ei vielä tiedosteta.

Tulosten mukaan tietoa tulisi yhä jakaa sähköpostinvälityksellä niin tiimeissä kuin osastojenkin välillä. Työntekijät pitivät myös kasvokkaisviestintää tärkeänä. Toimeksiantajayrityksen tulisi nähdä sähköposti kanavana ilmoittaa tietopankin uusista päivityksistä ja muutoksista, mutta itse työhön liittyvät tiedot tulisi löytyä tietopankista. Tällä varmistettaisiin se, että tiedot löytyisivät kirjallisena kaikille työntekijöille. Tehokkaamman tiedonkulun mahdollistamiseksi tulisi toimeksiantajayrityksen pohtia myös uusien viestintäkanavien käyttöönottoa. Tuloksista nousi esiin kanavia kuten intranet, sähköiset ilmoitustaulut ja viikkokirje. Työntekijät kokivat tietynlaisen tiedon kannalta intranetin tai sähköisten ilmoitustaulut paremmaksi viestintäkanavaksi kuin tämän hetkiset kanavat. Vapaamuotoisemman viestintäkanavan kehittäminen mahdollistaisi toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden osallistamisen keskusteluun. Viikkokirjeen käyttöönotto lisäisi työntekijöiden tietoisuutta, kun he saisivat kattavan paketin siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen sisäisestä markkinoinnista ei vastaa kukaan työntekijöistä. Toimeksiantajayrityksen tulisi pohtia sitä, kenen vastuulla sisäinen markkinointi tulisi olla vai tulisiko tehtävään palkata jopa uusi työntekijä, jotta muutkin kuin pakolliset asiat tulisivat informoitua.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada toimeksiantajayritykselle kattava kuva siitä, millaiseksi työntekijät kokevat sisäisen markkinoinnin ja tuoda esiin mahdollisia kehityskohteita ja kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksista selvisi, että toimeksiantajayrityksen työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä sisäiseen markkinointiin. Toimeksiantajayrityksen yleisenä sisäiseen markkinointiin liittyvänä haasteena nähtiin kiire, aikataulutus ja kirjallisen tiedon puute. Nämä tekijät toistuiivat jokaisessa ryhmähaastattelussa ja kävivät ilmi lähes jokaisen teeman kohdalla.

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää millaisia mielipiteitä yrityksen sisäinen markkinointi työntekijöissä herättää ja millä sisäisen markkinoinnin osa-alueilla työntekijät havaitsevat puutteita. Työntekijät havaitsivat puutteita sisäisten viestien tavoitavuudessa ja riittämättömyydessä erityisesti osastojen ja hierarkiatasojen välillä. Ongelmallisena koettiin lisätietoja koskevien vastauksien saaminen, ristiriitaiset toimintaohjeet ja työskentelytavat, tiedon epätasainen välittyminen ja tiedottomuus vastuuhenkilöistä. Tutkimuksen mukaan puutteita koettiin tiedonsaannissa koko organisaatiota koskevissa asioissa kuten muutoksissa. Muutokset liittyvät usein toimittajiin, työtehtäviin ja toimintaohjeisiin, rekrytointiin ja organisaatiomuutoksiin. Kaikki työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että toimeksiantajayrityksen sisäinen markkinointi on selkeää ja ymmärrettävää. Suurin osa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä kokivat myös esimiesten lähestymisen, palautteenannon ja tuen saamisen helpoksi. Koettiin, että esimiehelle on helppoa puhua, esittää kysymyksiä ja antaa tarvittaessa palautetta. Sisäisessä markkinoinnissa ilmeni kuitenkin myös puutteita esimiesviestinnän osalta. Esimieheltä saadun palautteen määrään ja syvällisyyteen toivottiin parannuksia. Työntekijöiden mielestä esimiesviestintää tulisi myös olla enemmän ja sen tulisi olla rutiininomaisempaa. Sisäisessä markkinoinnissa koettiin puutteita myös perehdytyksen kannalta, sillä se koettiin liian raskaaksi. Lisäksi puolet vastaajista kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta.

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä toimeksiantajayrityksen sisäisistä viestintäkanavista. Eniten käytettyä viestintäkanavaa, sähköpostia, kuvailtiin tiedon etsinnässä hitaaksi ja vaikeaksi. Tutkimuksen mukaan työntekijät kai-

paavat helppokäyttöisempää ja nopeampaa viestintäkanavaa, johon kaikkien osastojen tiedot saataisiin kirjallisena. Lisäksi tarvetta nähdään vapaamuotoisemman viestintäkanavan kehittämiseksi, joka mahdollistaisi työntekijöiden osallistamisen kaksisuuntaiseen keskusteluun.

Tutkimuksen oli tarkoitus vastata siihen, miten työntekijät kehittäisivät sisäistä markkinointia. Toimeksiantajayrityksen sisäistä markkinointia tulisi työntekijöiden mukaan kehittää kaikilta osin työntekijöitä osallistavammaksi. Kuvio 9 esittää tärkeimmät tekijät sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi.

<p>1. Sisäinen viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osallista, informoi, kerro miksi, tue, anna aikaa sopeutua ja pohdi vaikutuksia. - Varmista ketä tieto koskee ja tiedota ajoissa. - Uudesta työntekijästä tiedottaminen sähköpostilla ja henkilön esittelemisen osastokierroksella. - Viikko- ja kuukausipalaverien käyttöönotto. - Anna tehtäväpyynnöille riittävän pituinen suoritus aika. 	<p>2. Esimies</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enemmän rutiininomaista esimiesviestintää. - Anna tukea ja syvällisempää palautetta muulloinkin kuin vain pyydettyä. - Puutu kehityskeskusteluissa ilmi tulleisiin epäkohtiin. - Esimiehille vastuu kehityskeskusteluajojen varaamisesta ja järjestämisestä vähintään kaksi kertaa vuodessa. - Kehityskeskustelujen seurantalaverit käyttöön.
<p>3. Perehdytys ja koulutus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytyksessä koulutuspäivien keventäminen ja tiedon priorisointi. - Tukihenkilö uudelle työntekijälle. - Perehdytys suunnitelman käyttöönotto. - Kirjallisen koulutusmateriaalin lisääminen. - Sisäisten koulutuspäivien järjestäminen. - Koulutuksista tiedottaminen kaikille työntekijöille. 	<p>4. Viestintäkanavat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tietopankin lanseeraus kaikilla osastoilla. - Tiedottaminen Enoro-järjestelmän viestintämahdollisuuksista. - Vapaamuotoisemman osallistavan viestintäkanavan kehittäminen. - Viestintäkanaviin liittyvien ohjeiden luonti, mitä kanavaa käytetään missäkin tilanteessa.

Kuvio 9. Tekijät sisäisen markkinoinnin kehittämiseksi.

9.1 Luotettavuuspohdinta

Tutkimuksessa tavoitteena on välttää virheitä ja epäonnistumista. Epäonnistumisen syitä tutkimuksessa usein ovat huonosti toteutettu, epäluotettava tutkimus, tulosten väärä tulkinta tai välinpitämättömyys tutkimustuloksia kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Tässä luvussa arvioidaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla.

9.1.1 Validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa *validiteetti* vastaa siihen, onko tutkimus vastannut tutkimusmenetelmien ja tutkimusotteen osalta siihen, mihin tutkimuksen pitikin vastata. Pätevyyteen vaikuttaa se, vastattiinko aineistosta saadulla tiedolla tutkimuksen tavoitteisiin, ovatko tutkittaville esitetyt kysymykset ymmärretty oikein ja ovatko kysymykset oikeita asioita mittaavia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Tutkimuksen tavoitteena oli saada toimeksiantajayritykselle kattava kuva työntekijöiden näkemyksistä sisäisestä markkinoinnista ja sen kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteet näkyvät haastattelurungon kysymyksissä, sillä teemoissa keskitytään sisäisen markkinoinnin kehittämiseen. Validiutta lisää se, että haastattelujen aikana jokaisen haastateltavan kohdalla pystyttiin varmistumaan siitä, että kysymys on ymmärretty oikein. Täten saatiin vastauksia, jotka vastasivat tutkittuja ilmiöitä. Tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vahvisti validiteettia, sillä menetelmän avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja syitä työntekijöiden näkemyksille. Tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja tutkimusotetta voidaan pitää luottavana, sillä tutkimus vastaa siihen mihin pitikin.

Validiteettia voidaan tarkastella myös tulosten näkökulmasta, mikä koskee tuloksista tehtyjä päätelmiä. Arvioidaan siis sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. (Hiltunen 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Tutkimusta voidaan pitää myös tulosten näkökulmasta validina, sillä haastattelurunko luotiin tutkimuksen tavoitteiden ja teorioiden pohjalta. Kysymysten ymmärrettävyys varmistettiin, jotta tuloksia voitiin pitää pätevinä. Tulosten ja päätelmien luotettavuutta voidaan perustella tunnettujen teorioiden pohjalta, sillä päätelmät on johdettu teoriaosasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia pyritään vahvistamaan siten, että tutkimusprosessi kuvaillaan mahdollisimman tarkasti ja valinnat pyritään perustelemaan. Tutkimus kuvaillaan niin tarkasti, että lukijan on mahdollista toteuttaa uudelleen vastaava tutkimus. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 34.) Tutkimuksen vaiheet on selitetty ja perusteltu mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus olisi toteutettavissa uudelleen.

9.1.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti arvioi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta. Ilmiötä tutkivat mittarit ovat reliabiliteetissa tarkastelun kohteena. Laadullista tutkimusta arvioidessa reliabiliteetista käytetään usein termiä yleistettävyyks. Luotettavuutta tutkimuksessa lisää mittareiden testaaminen eli pilottitutkimuksen suorittaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä haastattelurunko käytiin yhdessä läpi toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Tämän jälkeen haastattelurunko testattiin kahdella kohderyhmään kuuluvalla toimeksiantajayrityksen työntekijällä. Pilottitutkimukseen osallistuneilla työntekijöillä oli entuudestaan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Pilottitutkimus osoitti, että pieniä muutoksia haastattelurunkoon oli tehtävä. Pilottitutkimuksella saatiin vastauksia tutkittuihin ilmiöihin ja näin ollen paranneltua haastattelurunkoa voitiin käyttää varsinaisissa haastatteluissa.

Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös aineistonkeruutapa eli haastattelujen luonne. Haastateltavat toimivat eri tavoin eivätkä puhu yhtenäisesti eri tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta pohditaan sen kannalta, voidaanko tutkimuksen havaintojen perusteella tehdä kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Haastateltavat saivat tutustua haastattelurunkoon jo ennen haastattelujen ajankohtaa. Haastateltavilla oli siis mahdollisuus pohtia vastauksia etukäteen, jotta haastattelusta saataisiin syvällisempiä näkemyksiä. Tilanteissa, joissa haastateltava puhui hieman ohi aiheen, esitettiin tarkentavia kysymyksiä ja ohjattiin takaisin tutkittavaan aiheeseen. Ryhmähaastatteluissa huomioitiin se, että jokainen sai vastata kysymyksiin rauhassa eikä kenenkään päälle puhuttu. Jokaiselta haastateltavalta saatiin vastaukset kysytyihin kysymyksiin, mikä lisää tutkimuksen reliabiliteettia.

Reliabiliteettia arvioidessa pohditaan myös sitä, onko tutkimus tuottanut muita kuin sattumanvaraisia tuloksia eli tuottaako tutkimusmenetelmä ja mittarit luottavia tuloksia. Reliabiliteettia vahvistaa se, että mittari antaa samoja tuloksia eri mittauskerroilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2008, 34.) Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen mittaria voidaan pitää luotettavana, sillä tutkimusmenetelmällä vastataan tutkimuksen tavoitteisiin, kun tavoitteena oli ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä. Tutkimusmittarin eli ryhmähaastattelujen avulla saatiin luotettavia teorioita vastaavia tuloksia. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä ja huolehdittiin siitä, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen, jolloin saataisiin samat tutkimustulokset. Haastateltavia oli riittävästi jokaiselta osastolta ja eri pituisista työsuhteista. Toimeksiantajayrityksessä osa-aikaisten työntekijöiden osuus oli niin olematon, että osa-aikaisten työntekijöiden jääminen pois tutkimuksesta ei heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta.

Saturaatio eli kylläntyminen voidaan yhdistää tulosten yleistettävyyteen. Pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleisempiä päätelmiä, kun aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90.) Ryhmähaastatteluista kävi ilmi, että tulokset alkoivat toistaa itseään eikä uutta tietoa enää saatu. Tuloksista voitiin tehdä yleistyksiä ja näin ollen tuloksia voitiin pitää luotavana.

9.1.3 Tutkimuksen luottavuuden yhteenveto

Tutkimusta voidaan pitää luotettava, kun validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset täyttyvät. Tutkimuksen luotettavuutta heikentävät tekijät pyrittiin minimoimaan tutkimuksen edetessä. Jokaisessa tutkimuksen vaiheessa pidettiin mielessä tutkimuksen luottavuustekijät. Tutkimuksen otanta oli hyvän kokoinen ja perusjoukkoa edustava. Tulokset ja johtopäätökset eivät poikkeane teorioista, joten niitä voidaan pitää luotavina. Tutkimus vastaa siihen, mitä pitikin tutkia.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayrityksen sisäisessä markkinoinnissa on työntekijöiden näkökulmasta vielä kehitettävää. Kun sisäisen markkinoinnin kehityskohteet ja kehitysehdotukset ovat nyt tiedossa, tulisi vastaavanlainen tutkimus

suorittaa uudelleen muutaman vuoden sisällä, jotta mahdollista kehitystä voitaisiin arvioida. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka tutkimustulokset olisivat vaikuttaneet toimeksiantajayrityksen sisäiseen markkinointiin.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy ulkoiseen markkinointiin. Tämän tutkimuksen myötä toimeksiantajayritys voi kehittää sisäistä markkinointiaan työntekijöitä tyydyttävälle tasolle. Jotta toimeksiantajayrityksen markkinointi olisi kokonaisuudessaan kunnossa, olisi myös hyvä suorittaa laajempi ulkoisen markkinoinnin tutkimus. Ulkoista markkinointia, eli ulkoisia asiakkaita tutkitaan jatkuvasti, mutta harvemmin laadullisin menetelmin. Toinen jatkotutkimusehdotus olisi ulkoisen markkinoinnin kehittämiseen liittyvä laadullinen tutkimus.

9.3 Loppusanat

Tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista, sillä sain tehdä tutkimuksen omasta mielenkiinnonkohteestani, sisäisestä markkinoinnista. Toimeksiantajayrityksen sisäiseen markkinointiin perehtyminen kasvatti omaa tietoisuuttani niin aihetta kuin yritystäkin kohtaan. Tutkimuksen toteuttamista edesauttoi aiempi tietämys toimeksiantajayrityksen toimintatavoista ja työntekijöistä. Tuloksia analysoidessa oli mukavaa huomata konkreettisia kehitysehdotuksia, joita tutkimus toimeksiantajayritykselle antoi.

Tutkimus toteutettiin opinnäytetyönä Vaasan ammattikorkeakoulun markkinoinnin koulutusohjelmassa loppuvuodesta 2018. Tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemyksiä sisäisestä markkinoinnista ja sen kehittämisestä. Tutkimuksesta saatiin uutta ja ajankohtaista tietoa sisäisen markkinoinnin kehityskohteista.

Haluan kiittää toimeksiantajayritystä mahdollisuudesta toteuttaa sisäisen markkinoinnin tutkimus melko nopealla aikataululla. Kiitän myös toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilöä avusta ja tuesta, mitä sain tutkimuksen toteutuksen aikana. Haluan välittää suuret kiitokset myös tutkimukseen osallistuneille työntekijöille ja tietysti opinnäytetyön ohjaajalleni.

LÄHTEET

- Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York. The Free Press.
- Bowen, D. A., Schneider, B. & Kim, S. S. 2000. *Shaping Service Cultures Through Strategic Human Resource Management*. *Handbook of Services Marketing & Management*. Swartz, T. A. & Iacobucci, D. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. & Folger, R. 1999. HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers. *Organizational Dynamics*. Vol. 27. Iss. 3.
- Bowen, D. E. & Johnston, R. 1999. Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 10. Iss. 2.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington. Lexington Books.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Juva. WSOYpro.
- Gummesson, E. 2000a. *Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Virtual Organizations*. *Internal Marketing*. Lewis, B. & Varey, R. J. London. Routledge.
- Gummesson, E. 2000b. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. 2. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. 2. uudistettu painos. Hämeenlinna. Talentum.
- Hallowell, E. M. 1999. *The Human Moment at Work*. *Harvard Business Review*.

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. 1997. The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*. Vol. 8. Iss. 2.'

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 26.11.2018.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja _reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Huang, Y. 2015. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *The Journal of Services Marketing*. Emerald Group Publishing. Santa Barbara. Vol. 29. Iss. 6/7.

Huhtala, M. 1998. Viestintävajeet organisaatioissa. Tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo. WS Bookwell.

Juholin, E. 1999a. *Paradise Lost or Regained? Meanings and Perceptions of Organisational Communication of Finnish Work Organisations of 1990's*. Helsinki. Inforviestintä.

Juholin, E. 1999b. *Sisäinen viestintä*. Juva. WSOY.

Jussila, M. & Leino, A. 1999. *NET. Verkkoviestinnän käsikirja*. Helsinki. Inforviestintä.

Järvinen, P. 1998. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Porvoo. WSOY.

- Ling, I. N. & Brooks, R. F. 1998. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 14.
- Lovelock, C. 2000. Functional Integration in Services. Understanding the Links Between Marketing, Operations, and Human Resources. *Handbook of Services Marketing & Management*. Swart, T. A. & Iacobucci, D. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttamaton painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*. Vol. 90.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki. Inforviestintä.
- Piercy, N. F. & Morgan, R. A. 1991. Internal Marketing – the Missing Half of the Marketing Program. *Long Range Planning*. Vol. 24. Iss. 2.
- Pincus, J. D. & Rayfield, R. E. 1989. Organizational Communication and Job Satisfaction: A metaresearch perspective. *Progress in communication sciences*. B. Dervin & M. J. Voigt. Norwood. Ablex Publishing Corporation. Vol. 9.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. WSOY.
- Reynoso, J. F. & Moores, B. 1996. Internal Relationships. *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Buttle, F. London. Paul Chapman Publishing.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Reliabiliteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 17.10.2018.
https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yh-

teis- kuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 28.10.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Teemahaastattelu. Kvali-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteiden tietoaarkisto. Viitattu 28.10.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 17.10.2018.

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Smith, S. 1997. Internal Affairs. Marketing.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki. Makeprint.

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. No. 22.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Voima, P. & Grönroos, C. 1999. Internal Marketing – a Relationship Perspective. The IEBM Encyclopedia of Marketing. Baker, M. J. London. International Thomson Business Press.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva. WSOY.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä.

Åman, I. 1998. Johtaminen, alaisen arviointi ja kehityskeskustelu. Puheviestinnän proseminarityö. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos.

HAASTATTELURUNKO

Teema 1: Taustatiedot

1. Osasto
2. Työsuhteen pituus
3. Työsuhteen tyyppi (osa-aikainen/täysipäiväinen)

Teema 2: Sisäinen viestintä

4. Miten hyvin sisäiset viestit tavoittavat sinut koskien työtäsi, työmenetelmiä ja muutoksia?
5. Miten sisäinen viestintä mielestäsi toimii oman tiimisi, eri osastojen ja hierarkiatasojen välillä?
6. Millaisista asioista koet saavasi riittävästi informaatiota ja millaisista asioista et?
7. Kuinka selkeäksi koet sisäisen viestinnän? Missä asioissa koet selkeyden kannalta eniten parannettavaa?

Teema 3: Päivittäisviestintä

8. Millaista viestintää vastaanotat päivittäin?
9. Millaiset tiedot välittyvät sinulle huhuina?

Teema 4: Esimies

10. Kuinka helpoksi koet esimiehen lähestymisen ja palautteenannon?
11. Koetko saavasi riittävästi palautetta ja tukea esimieheltä? Millaista palautetta? Millaista tukea?
12. Millaiseksi koet kehityskeskustelut? Kehitysehdotuksia?
13. Miten kehittäisit esimiesviestintää?

Teema 5: Perehdytys ja koulutus

14. Miten perehdytys mielestäsi toimii?
15. Miten kehittäisit perehdytystä?
16. Koetko saavasi riittävästi koulutusta? Millaisissa asioissa koet tarvitsevasi koulutusta?
17. Miten kehittäisit koulutuksia?

Teema 6: Viestintäkanavat

18. Mitkä viestintäkanavat koet tärkeimmiksi työtehtäviesi kannalta ja miksi?
19. Miten hyvin löydät tarvitsemasi tiedot eri viestintäkanavista? Millaisia puutteita ja kehitysehdotuksia?
20. Mitä kanavia pitkin tietoa tulisi mielestäsi jakaa tiimeissä ja osastojen välillä?